



การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมใน
ประเทศไทย



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมใน
ประเทศไทย



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจ
โรงแรมในประเทศไทย"

ของ เยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.บงกช ฤทธิชัยนุวัฒน์)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลองศรี พิมพ์สมพงศ์)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเพ็ญ ดาบเพชร)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ดร.เพชรศรี นนท์ศิริ)

อนุมัติ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรองกาญจน์ ชูทิพย์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
ผู้วิจัย	เยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์
ประธานที่ปรึกษา	ดร.เกษวดี พุทธิภูมิพิทักษ์
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลองศรี พิมลสมพงศ์
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ ปร.ด. การจัดการการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2565
คำสำคัญ	การบริหารโรงแรม, นวัตกรรมบริการ, กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรม, ธุรกิจโรงแรม

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า 2) เพื่อศึกษาแนวคิดและวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม และ 3) เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Method Research) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมระดับ 3 ถึง 5 ดาว ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวจากฐานข้อมูลสมาคมโรงแรมไทย จำนวน 240 แห่ง (สืบค้นเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2562)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากพนักงานระดับบริหารจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 25 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจากการตอบแบบสอบถาม จำนวน 408 คน พบว่า พนักงานระดับบริหารได้กล่าวถึง นวัตกรรมบริการที่โรงแรมให้ความสำคัญ นำมาใช้และประสบความสำเร็จ สามารถจำแนกรูปแบบ ลักษณะ และประเภทของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมได้ดังนี้

รูปแบบของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

- 1) นวัตกรรมบริการที่มีพื้นฐานจากผลิตภัณฑ์ (Product-Oriented Service Innovation) และ
- 2) นวัตกรรมบริการที่มีพื้นฐานจากกระบวนการให้บริการ (Process-Oriented Service

Innovation)

ลักษณะของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม มี 8 ลักษณะ คือ 1) นวัตกรรมบริการบริการต้องมีความใหม่และความทันสมัย (Newness & Modernity) 2) นวัตกรรมบริการต้องมีพื้นฐานจากความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Cognition & Creativity) 3) นวัตกรรมบริการต้องมีคุณค่าและประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและสังคม (Values & Benefits) 4) นวัตกรรมบริการต้องได้รับการยอมรับและการตอบสนองจากลูกค้า (Acceptance & Responsiveness) 5) นวัตกรรมบริการต้องสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาต่อยอด (Improvement & Advancement) 6) นวัตกรรมบริการต้องสามารถนำไปปฏิบัติและอยู่รอด (Implementation & Survival) 7) นวัตกรรมบริการต้องมีลูกค้าเป็นศูนย์กลางและเน้นการสร้างคุณค่าประสบการณ์ที่น่าประทับใจของลูกค้า (Customer-Centric & Impressive Experienced-Based Service) และ 8) นวัตกรรมบริการต้องเกิดจากการผสมพลังและการปฏิสัมพันธ์ (Synergy & Interpersonal Communication)

ประเภทของการให้บริการอย่างมีนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมไทย แบ่งออกเป็น 5 ประเภท 1) นวัตกรรมเทคโนโลยี (Technovation) หรือ นวัตกรรมบริการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี 2) นวัตกรรมสัมผัส (Touchnovation) หรือ นวัตกรรมบริการแบบเอาใจใส่ และมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 3) นวัตกรรมไทย (Thainovation) หรือ นวัตกรรมบริการที่มีการผสมผสานคุณลักษณะความเป็นไทย 4) นวัตกรรมคณะ (Teamnotion) หรือ นวัตกรรมบริการที่เกิดจากการผนึกกำลังทำงานร่วมกันเป็นทีม และ 5) นวัตกรรมธีม (Themenovation) หรือ นวัตกรรมบริการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารแนวคิด ชิมเรื่องราว ในขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมมีความคิดเห็นว่า นวัตกรรมบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด 3 อันดับแรก โดยมีค่าคะแนนอยู่ในระดับมาก ได้แก่ นวัตกรรมคณะ นวัตกรรมไทย และนวัตกรรมสัมผัส

ข้อค้นพบในกระบวนการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกิดจากการบูรณาการ 2 แนวคิด คือ 1) แนวคิดเรื่อง Structure โครงสร้างทีมงานการบริหารนวัตกรรมโดยประยุกต์ใช้ฟอร์คโมเดล กล่าวคือ ที่ต้นน้ำผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์นโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรม ที่กลางน้ำผู้บริหารระดับกลางและพนักงานนำมาปฏิบัติและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่พิเศษแปลกใหม่ ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีขึ้นเสมอ และที่ปลายน้ำ ลูกค้าได้รับนวัตกรรมบริการอย่างประทับใจและอยากกลับมาใช้บริการซ้ำอีก และ 2) แนวคิดเรื่อง Synergy การบริหารทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบผนึกกำลังการให้บริการภายใต้นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมคิด

ว่า “การบริหารจัดการโรงแรม” ที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การผนึกกำลังเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการ (Synergy) 2) การใช้กลยุทธ์ (Strategy) เรื่องการจัดทำฐานข้อมูลประวัติลูกค้า (Guest History) และ 3) การบริหารโครงสร้างองค์กร (Structure) ให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์การบริการพิเศษแปลกใหม่ได้ดีตามลำดับ

ข้อค้นพบเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมนั้น ผลจากการวิจัยพบว่า นโยบายเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมที่เป็นเครือข่าย บทบาทของผู้บริหาร การทำตัวเป็นแบบอย่าง การเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วม ความรู้สึกเป็นเจ้าของก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ในขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการคิดว่า กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กรโรงแรม โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 2) กลยุทธ์การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมให้ชัดเจน และ 3) กลยุทธ์การแบ่งประเภทของนวัตกรรม

สรุป แนวคิดใหม่จากกระบวนการและผลการวิจัย คือ “2Ss Model” ทฤษฎีการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย แนวคิดเรื่องการผสมกำลัง (Synergy) การบริหารทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบผนึกกำลังการให้บริการภายใต้นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารนวัตกรรมด้วยการบริหารโครงสร้างองค์กร (Structure) ของธุรกิจโรงแรมในยุคใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน เพื่อคิดค้นหานวัตกรรมบริการใหม่ของธุรกิจแบบเป็นเลิศ ผลจากการวิจัย ได้กลยุทธ์นวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม (Strategies) จำนวน 3 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ 11Cs (Clarity, Computability, Conceivability, Challengingness, Culture of Innovation, Charm of Thainess and Customer Experience) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเชิงวิสัยทัศน์ นวัตกรรม 2) กลยุทธ์ TOPTVEES (Transformation Mindset, Ownership, Participation, Team Dynamic, Value, Engagement, Empowerment, Synergy) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้กับองค์กร และ 3) กลยุทธ์ 5Ts (Technovation, Touchnovation, Thainovation, Teamnovation and Themenovation) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมแต่ละประเภทในโรงแรม



Title	THE DEVELOPMENT OF INNOVATION MANAGEMENT TO ENHANCE CUSTOMER SERVICE VALUES FOR HOTEL BUSINESSES IN THAILAND
Author	Yaowaporn Lertkultanon
Advisor	Ketwadee Buddhabhumbhitak, Ph.D.
Co-Advisor	Associate Professor Chalongsri Pimonsompong, Ph.D.
Academic Paper	Ph.D. Dissertation in Tourism Management - (Type 2.1), Naresuan University, 2022
Keywords	Hotel management, Service innovation, Innovation management strategies, Hotel business

ABSTRACT

This research entitled “The Development of Innovation Management to Enhance Customer Service Values for Hotel Businesses in Thailand” has 3 objectives: 1) To study the types, forms and characteristics of service innovations in the hotel business in response to changing customer demands, 2) To study the concepts and analyze the development and management processes of hotel business innovations, and 3) To propose innovative management strategies to increase the competitiveness of the hotel business. The research methodology was a mixed method with the population and sampling group derived from the managerial and operational staff of the 240 hotels rated by the Thai Hotels Association as 3-star, 4-star, or 5-star, as recorded in the Association’s database as of December 31st, 2019.

Data were obtained from 25 managerial-level employees through in-depth interviews and from 408 operational-level employees responding to questionnaires. The hotel managerial-level employees discussed the service innovation that their hotels had implemented that they considered successful. These responses were categorised in a variety of ways.

1. The forms of service innovation of hotel businesses can be divided into

2 types: 1) Product-oriented service innovation, and 2) Process-oriented service innovation.

2. Eight characteristics of service innovation in hotel businesses: 1) Newness & Modernity, 2) Cognition & Creativity, 3) Economic & Social Values, 4) Acceptance & Responsiveness, 5) Improvement & Advancement, 6) Implementation & Survival, 7) Customer-Centric & Impressive Experienced-Based Service, and 8) Synergy & Interpersonal Communication.

3. Types of innovative services of Thai hotel businesses that were categorised as 1) “Technovation”, or service innovation related to technology, 2) “Touchnovation”, or service innovation that is customer-centric, 3) “Thainovation”, or service innovation that includes Thai characteristics, 4) “Teamnovation”, or service innovation resulting from the synergies of working as a team, and 5) “Themenovation”, or service innovation involving communicating concepts, themes, and stories, while the hotel's operational-level staff agreed that the top three service innovations that can meet the needs of customers with a high score are: “Teamnovation”, “Thainovation”, and “Themenovation”.

Data ascertained from the managerial-level employee interviews showed that innovation development and management processes in the hotel business arise from the integration of 2 concepts: 1) The concept of the organizational structure management by applying the fork model, that is, at the executive level, vision and innovation policies are decided which are then implemented by mid-level managerial executives and employees. Subsequently, customers benefit from these service innovations which results in return business, and 2) The concept of synergy, where resource management, human resource development and service are synergistic factors arising from innovative management policies. The hotel operational-level staff indicated that the top three innovation management approaches are 1) Synergy to increase service value, 2) Strategy relating to guest history database, and 3) Organizational structure management to make a good

working atmosphere which allows employees to create unique services.

Overall, innovation management strategies identified in the responses, including visionary policies, a clear mission statement, and service-oriented values are critical in the hotel business, especially for hotel chains, to enhance competitiveness. Executive roles such as encouraging staff to express their opinions, actively participate in innovative projects, and develop a sense of belonging, were also identified as important. The operational-level employees indicated that the top three innovation management strategies to increase service values and competitiveness of the hotel business are: 1) Innovation culture with customer-centric strategy, 2) Clear vision and an innovative strategy, and 3) Innovation segmentation strategy.

In conclusion, a new conceptual model, entitled the “2Ss Model” was developed based on the analysis of the responses from the 433 respondents. This is a model for innovation management to enhance customer service values for hotel businesses. The synergy between resource management and human resource development is an important component in the policy of innovation management; and the concept of managing the organizational structure of modern hotel businesses emphasizes teamwork while focusing on innovative service excellence.

Under the “2Ss Model”, three innovative strategies are proposed: 1) The “11Cs” of Clarity, Computability, Conceivability, Challengingness, Culture of Innovation, Charm of Thainess and Customer Experience, strategy for formulating innovative visionary policies; 2) The TOPTVEES of Transformation Mindset, Ownership, Participation, Team Dynamic, Value, Engagement, Empowerment, Synergy, strategy for promoting innovation culture into hotel organization and the “5Ts” of Technovation, Touchnovation, Thainovation, Teamnovation and Themenovation, defining the different approaches to service innovation.

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลองศรี พิมลสงพงค์ และ ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจจริง และความทุ่มเทของอาจารย์ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ คุณศุภจี สุธรรมพันธ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และผู้บริหารในเครือและนอกเครือทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์แนวคิดการบริหารโรงแรมอย่างมีนวัตกรรม ขอขอบพระคุณ พันตรี ดร.ประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเพ็ญ ดาบเพชร และดร.ธนาภรณ์ ตราชู ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยและคำแนะนำในการทำวิจัย ขอขอบพระคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน รวมถึงพนักงานโรงแรมทุกท่านที่ให้ข้อมูลต่าง ๆ และเอื้ออาทรในการตอบแบบสอบถามงานวิจัย ขอขอบคุณครอบครัวและเพื่อน ๆ ทุกคนที่ส่งกำลังใจให้ตลอดเวลา และท้ายสุด ขอขอบคุณวิทยาลัยดุสิตธานี ที่มอบทุนการศึกษาให้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิชาการด้านการโรงแรมมากขึ้น จึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ให้แก่คณาจารย์ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาการศึกษาในเชิงทฤษฎี และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเชิงปฏิบัติ ขอมอบความกตัญญูตเวทิตาคุณ แต่บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่านตลอดระยะเวลาการศึกษา สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดและยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

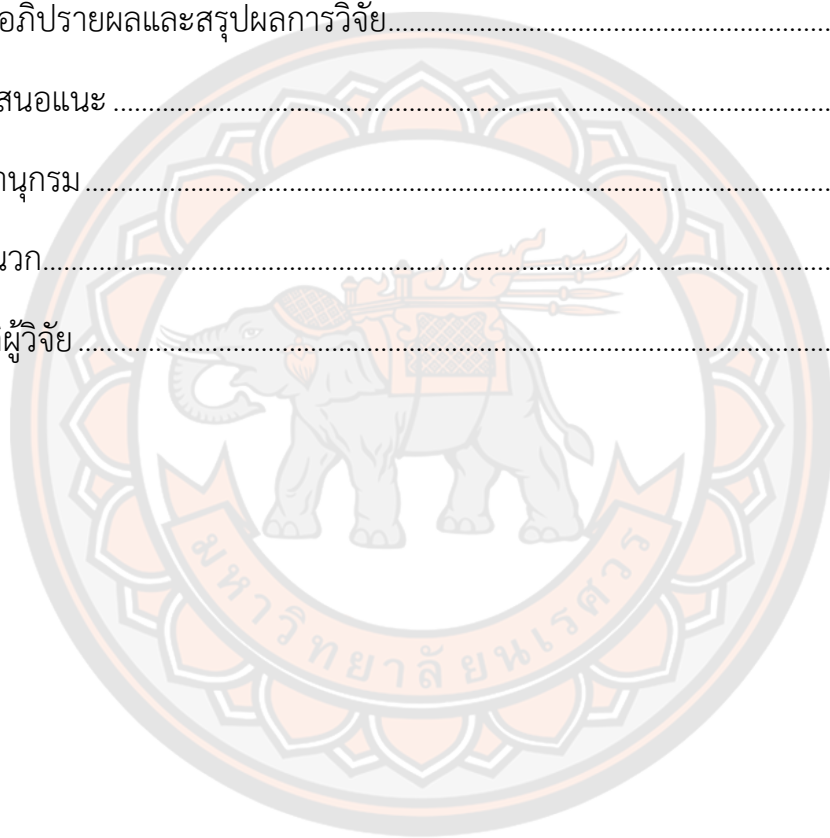
เยาวภรณ์ เลิศกุลทนานนท์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
ประกาศคุุณุปการ.....	ญ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	๓
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1. สถานการณ์การท่องเที่ยวและการโรงแรม 10 ปีย้อนหลัง (พ.ศ. 2553-2562) ...	1
2. ภาพรวมของธุรกิจโรงแรมจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2562).....	6
3. กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ: ทางออกของธุรกิจโรงแรม.....	10
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	14
วิธีดำเนินการวิจัย.....	14
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	16
การวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล.....	16
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	18
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
ตอนที่ 1 ลักษณะการบริหารวัตกรรมการโรงแรมในประเทศไทย.....	21

1. ระบบการบริหารจัดการโรงแรมที่เอื้อให้เกิดการบริหารนวัตกรรมบริการ ลูกค้า	21
2. ประเภท/รูปแบบ/ลักษณะสินค้าและบริการที่ถือว่าเป็นนวัตกรรมของธุรกิจ โรงแรม	36
3. การให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมความใหม่ (Newness) ในงานบริการของโรงแรม.....	61
ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมบริการ ของธุรกิจโรงแรมให้มีความยั่งยืน.....	66
1. แนวคิดการบริหารโครงสร้างองค์กรของธุรกิจโรงแรมในยุคใหม่ที่สนับสนุนการ สร้างนวัตกรรมบริการ	66
2. แนวคิดการบริหารทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกัน แบบผนึกกำลังการให้บริการภายใต้นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทาง เดียวกัน	71
3. แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์การสร้างสรรค์และผลักดันการบริการแบบใหม่เพื่อ สร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมให้มีนวัตกรรมบริการ อย่างยั่งยืน	73
กรอบแนวคิดการวิจัย	77
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	78
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	78
รูปแบบการวิจัย.....	78
การดำเนินงานวิจัย.....	80
บทที่ 4 ผลการวิจัย	86
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	87
1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	87

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ: ผลการตอบแบบสอบถาม.....	93
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	117
1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	117
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: ผลการสัมภาษณ์	123
บทที่ 5 บทสรุป.....	172
การอภิปรายผลและสรุปผลการวิจัย.....	172
ข้อเสนอแนะ	187
บรรณานุกรม.....	189
ภาคผนวก.....	208
ประวัติผู้วิจัย.....	245



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 สรุปเหตุการณ์สำคัญที่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยวระหว่างปี พ.ศ.2549-2562... 6	
ตาราง 2 รูปแบบของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม48	
ตาราง 3 หลักคิดหรือกลยุทธ์ในการออกแบบรูปแบบนวัตกรรมบริการใน 3 แผนงานหลัก ของโรงแรม.....74	
ตาราง 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์81	
ตาราง 5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสอบถาม82	
ตาราง 6 อักษรย่อและความหมายของตำแหน่งงานและแผนกที่สังกัด87	
ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ และอายุ88	
ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการบริการของ โรงแรม90	
ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในธุรกิจโรงแรมและอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน92	
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่อง ประเภท รูปแบบ และลักษณะของ นวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมที่พนักงานเห็นว่าพิเศษ/แปลกใหม่95	
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่องนวัตกรรมบริการที่ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า 101	
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่องการบริหารจัดการโรงแรมที่ ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม 107	
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่องกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อ เพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม 112	
ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามเพศ และอายุ 118	

ตาราง 15 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามระดับโรงแรม	120
ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานใน ธุรกิจโรงแรม และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....	122
ตาราง 17 รหัสผู้ให้สัมภาษณ์และหน้าที่ความรับผิดชอบ.....	124
ตาราง 18 กลุ่มนักท่องเที่ยว 2030 (Future Traveller Tribe 2030).....	209
ตาราง 19 ประเภทของโรงแรมและคุณลักษณะที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของ นักท่องเที่ยว	211
ตาราง 20 ชื่อนักวิชาการในประเทศและงานวิจัยด้านการโรงแรมย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562).....	219



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กราฟแสดงจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย พ.ศ. 2553-2562	1
ภาพ 2 กราฟแสดงจำนวนสถานประกอบการที่พักแรมปี พ.ศ. 2551-2563.....	3
ภาพ 3 กราฟแสดงจำนวนห้องพักระหว่างปี พ.ศ. 2551-2561	4
ภาพ 4 ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	17
ภาพ 5 แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เพื่อกำหนดนโยบายนวัตกรรมในโรงแรม	22
ภาพ 6 ระบบการบริหารจัดการโรงแรมที่เอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม	31
ภาพ 7 กระบวนการบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม.....	33
ภาพ 8 ความหมายของนวัตกรรมในธุรกิจโรงแรม.....	38
ภาพ 9 แนวคิดการสร้างนวัตกรรมบริการภายใต้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ.....	45
ภาพ 10 การบริการของโรงแรมที่นับเป็นนวัตกรรมบริการ	51
ภาพ 11 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ธุรกิจโรงแรมต้องสร้างนวัตกรรม.....	60
ภาพ 12 องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม.....	63
ภาพ 13 การฉีกกำลังจากบนลงล่างและจากล่างสู่บนเพื่อสร้างนวัตกรรม	65
ภาพ 14 แนวคิดการบริหารโครงสร้างองค์กรยุคใหม่โดยใช้ฟอร์คโมเดล	67
ภาพ 15 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	77
ภาพ 16 รูปแบบการวิจัยแบบแผนคู่ขนาน	79

ภาพ 17 สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของประชากรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากร	81
ภาพ 18 ประเภทของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม.....	132
ภาพ 19 แนวคิดการแบ่งประเภทของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า.....	145
ภาพ 20 แนวคิดและการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมบริการของ ธุรกิจโรงแรม.....	154
ภาพ 21 แนวคิดการสังเคราะห์หากกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการ และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม.....	171
ภาพ 22 การบริหารนวัตกรรมสำหรับธุรกิจโรงแรม.....	175
ภาพ 23 กระบวนการพัฒนานวัตกรรมบริการ (PDSI-SEPR Process).....	177
ภาพ 24 กลยุทธ์ 11Cs ในการกำหนดนโยบายเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของโรงแรม	178
ภาพ 25 กลยุทธ์การสร้าง “จิตวิญญาณนวัตกรรมบริการ” ของพนักงานโรงแรม (TOPTVEES).....	179
ภาพ 26 กลยุทธ์การรักษานวัตกรรมบริการของโรงแรมที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ตลอดเวลา ทั้งในและนอกช่วงเวลาวิกฤติ (5Ts).....	182

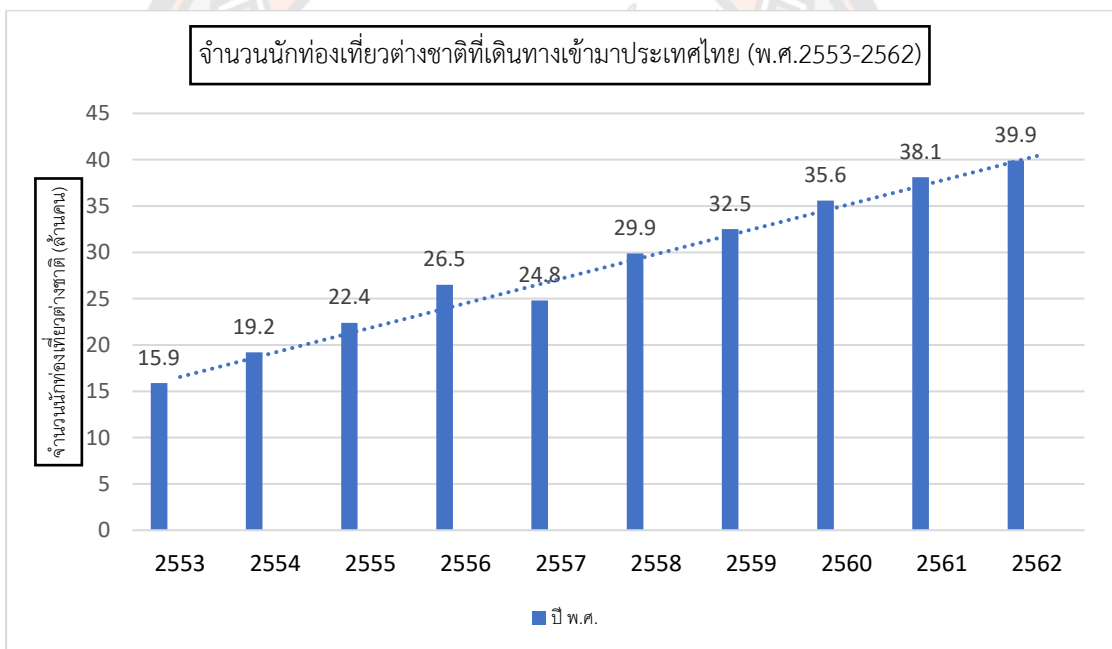
บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1. สถานการณ์การท่องเที่ยวและการโรงแรม 10 ปีย้อนหลัง (พ.ศ. 2553-2562)

การท่องเที่ยวมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยและของโลกตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ถ้าจะนับถอยหลังไป 10 ปี (พ.ศ. 2553-2562 หรือ ค.ศ. 2010-2019) ภาพรวมสถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทยมีลักษณะขยายตัว รวมไปถึงการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมที่เป็นหนึ่งในอุปทานสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวด้วย



ภาพ 1 กราฟแสดงจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย พ.ศ. 2553-2562

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2564

หากย้อนไปพิจารณาในปี พ.ศ. 2554 มีนักท่องเที่ยวต่างประเทศเดินทางเข้ามาประเทศไทย จำนวน 19.23 ล้านคน อัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นสูงถึงร้อยละ 20.75 จากปี พ.ศ. 2553 และหากนับจากปี พ.ศ. 2553 ถึง 2562 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยมี

จำนวนเพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 3.2 ล้านคน ยกเว้น ในบางช่วงเวลา ที่เกิดวิกฤตโลกและวิกฤตภายในประเทศ เช่น ในปี 2557 ที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงเพราะเกิดรัฐประหารในประเทศไทย และระหว่างปี 2559-2562 อัตราเติบโตเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 7.49

จากการสังเคราะห์สถานการณ์การท่องเที่ยวของไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนให้ตลาดนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศขยายตัว ในตลอด 10 ปีที่ผ่านมา มี 4 ประเด็น (สิรินาถ ฉัตรศุภกุล, 2555) ได้แก่

1) การส่งเสริมการท่องเที่ยวและการบริหารจัดการภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็วของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ส่งผลให้นักท่องเที่ยวต่างประเทศสนใจเดินทางมายังประเทศไทย และสามารถเรียกความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวให้กลับมาเดินทางเข้าไทยได้อย่างรวดเร็วหลังสิ้นวิกฤต

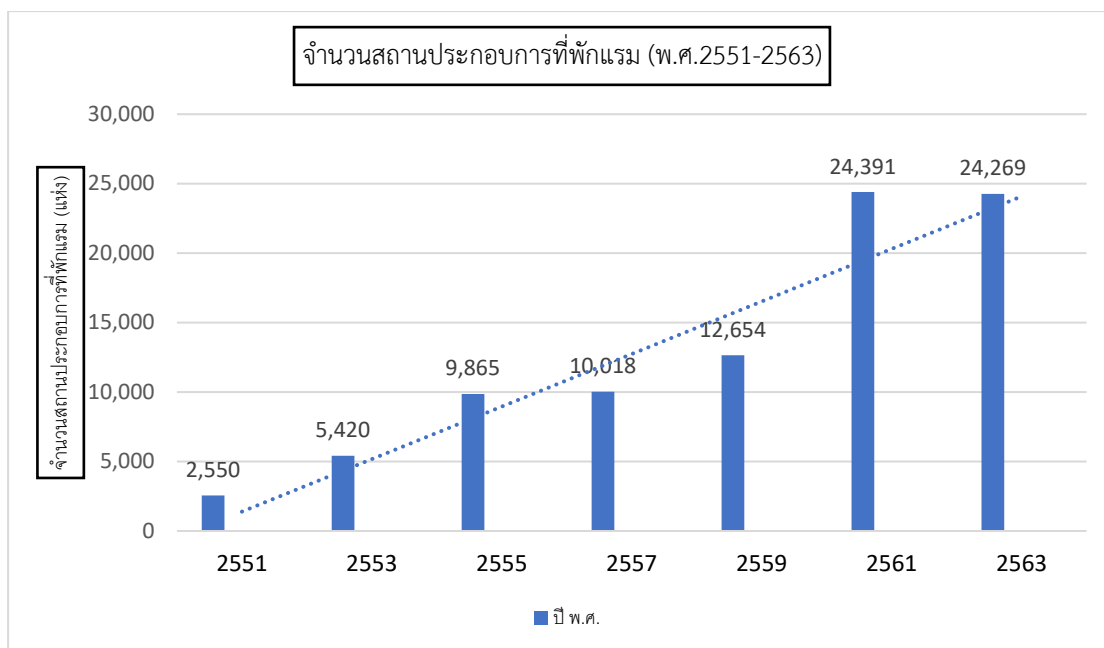
2) ศักยภาพด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่ยังคงเป็นจุดแข็ง ได้แก่ การมีแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย การรองรับของธุรกิจการท่องเที่ยวยังมีศักยภาพ รวมถึง

3) การมีอัยาศัยไมตรีที่ดีของคนไทย และ

4) จุดแข็งทางด้านความคุ้มค่าเงิน (Value for Money) ในการมาใช้บริการภายในประเทศ

แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้ก็ยังมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการขยายตัวของธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นธุรกิจหลักที่พึ่งพิงจำนวนนักท่องเที่ยว จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า สถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีดังนี้

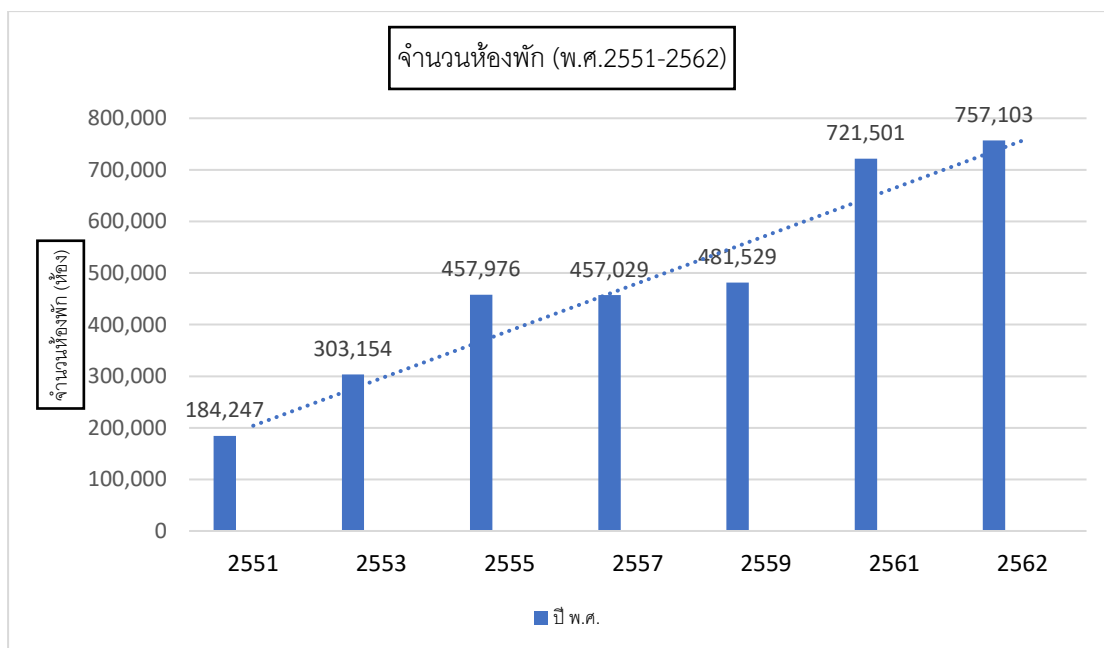
ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจหลักในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ของการท่องเที่ยว ตั้งแต่ปี พ.ศ.2553 จำนวนสถานประกอบการที่พักแรมเพิ่มขึ้นร้อยละ 112.55 จากปี 2551 และเพิ่มขึ้นร้อยละ 82.01 ในปี 2555 และ ร้อยละ 92.75 ในปี 2561 นอกจากนี้ยังสังเกตเห็นได้ว่า การเพิ่มขึ้นของสถานประกอบการที่พักแรมมีจำนวนไม่มากในปี 2557-2559 ซึ่งสอดคล้องกับตัวเลขนักท่องเที่ยวต่างชาติในภาพ 1 ที่ไม่เพิ่มขึ้นเพราะเหตุการณ์การเมืองในประเทศไทย



ภาพ 2 กราฟแสดงจำนวนสถานประกอบการที่พักแรมปี พ.ศ. 2551-2563

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2564

ตัวเลขแสดงปริมาณห้องพักตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551-2561 มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสถิติของสถานประกอบการที่พักแรม และสถิตินักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย ปี 2553 มีปริมาณห้องพักเพิ่มขึ้น ร้อยละ 64.54 และเพิ่มขึ้นร้อยละ 51.07 ในปี 2555 และเพิ่มขึ้นร้อยละ 49.84 ในปี 2561 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบกับสถิติของปีก่อนหน้านี้ ซึ่งสอดคล้องกับสถิติของสถานประกอบการที่พักแรมและสถิตินักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย และเช่นเดียวกันกับปริมาณห้องพักในปี 2557 – 2559 มีการเพิ่มขึ้นไม่มาก อันเนื่องมาจากสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศไทย



ภาพ 3 กราฟแสดงจำนวนห้องพักระหว่างปี พ.ศ. 2551-2561

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2564

ตัวเลขการสำรวจจำนวนห้องพัก ณ เดือนกันยายน 2562 พบว่าห้องพักมีปริมาณมากถึง 757,103 ห้อง โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากตอนสิ้นปี 2561 (ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน, 2562) จำนวนห้องพักมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตการท่องเที่ยว ผู้ประกอบการมีการเปิดตัวโครงการใหม่จากที่เลื่อนการเปิดตัวจากปี 2561 และผู้ประกอบการรายใหญ่ยังมีการขยายการลงทุนไปยังโรงแรมระดับ 3-4 ดาว ในหลายพื้นที่

จากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย สถิติผู้ประกอบการที่พักแรม และสถิติปริมาณจำนวนห้องพักที่มีอยู่ในตลาดการท่องเที่ยวไทย พบว่ามีปริมาณสูงขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามที่การประชุมสุดยอดสภาการเดินทางและการท่องเที่ยวโลก “World Travel and Tourism Council Global Summit (WTTC) ปี 2018 (พ.ศ.2561) คาดการณ์ไว้ คือ เมื่อการท่องเที่ยวเติบโตจะมีการจ้างงานที่จะเกิดขึ้นจำนวนกว่า 300 ล้านตำแหน่งทั่วโลกในปี 2023 (พ.ศ. 2566) (World Travel & Tourism Council, 2018) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเติบโตในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ถ้าไม่ประสบปัญหาหรือวิกฤติใด ๆ

จากจำนวนตัวเลขของนักท่องเที่ยวต่างชาติ และจำนวนตัวเลขห้องพักของโรงแรมที่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้ภาพที่ชัดเจนว่า ธุรกิจโรงแรมมีการเจริญเติบโตตามการเติบโตของการท่องเที่ยว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง สถานการณ์การเติบโตของการท่องเที่ยว และจำนวนนักท่องเที่ยวมีผลกระทบทางบวกต่อธุรกิจโรงแรมที่เป็นอุปทานหลักประเภทหนึ่งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เมื่อการท่องเที่ยวเติบโตจะทำให้ธุรกิจโรงแรมเติบโตไปด้วย แต่เมื่อการท่องเที่ยวถดถอย ธุรกิจโรงแรมจะได้รับผลกระทบโดยตรง เนื่องจากอุปทานด้านห้องพักมีปริมาณมากกว่าอุปสงค์ของจำนวนนักท่องเที่ยว

ภาพรวมสถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย (10 ปี ที่ผ่านมา) โรงแรมซึ่งเป็นอุปทานหลักของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ขาดการเติบโตของการท่องเที่ยวตามที่คาดการณ์ไว้เมื่ออุปสงค์เติบโต อุปทานก็มีการขยายตัว ไม่เพียงแต่การเพิ่มของจำนวนห้อง แต่ยังหมายรวมถึงการเพิ่มความหลากหลายด้านประเภทที่พักสำหรับนักท่องเที่ยว ทำให้ทางเลือกรูปแบบการบริการที่พักรของนักท่องเที่ยวมีจำนวนมากขึ้น เช่น การเพิ่มขึ้นของที่พักระยะยาว การลดขนาด (Downsize) ของกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ และลงมามีบทบาทในสนามของโรงแรมขนาดเล็ก การปรับตัวของธุรกิจที่พักเนื่องมาจากโมเดลธุรกิจ Airbnb (แอร์บีเอ็นบี) (Am2b Marketing, 2564) ที่ทำให้มีผู้ประกอบการที่พักรายย่อยจำนวนมากสามารถเข้าร่วมแพลตฟอร์มให้บริการที่พักทางเลือกแก่นักท่องเที่ยว อีกทั้งมีห้องพักรูปแบบอื่นเกิดขึ้นแทนโรงแรมจำนวนมากมาย อาทิ กลุ่มห้องเช่ารายเดือนแบบมีบริการทำความสะอาดหรือเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ (Serviced Apartment) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในพื้นที่เมืองหลวงของแต่ละประเทศ จะเห็นได้ว่า จำนวนห้องพักในโรงแรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี สอดรับกับการเติบโตของเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ในช่วงก่อนหน้า (ปี 2550-2554) ซึ่งพบว่า มีจำนวนเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 9 ต่อปี ซึ่งธุรกิจทั้ง 2 ประเภทเติบโตในระดับใกล้เคียงกัน อีกทั้งที่พักประเภทเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ ยังมีทำเลที่ตั้งที่สะดวกต่อการท่องเที่ยวในเมือง เช่น ศูนย์การค้า ร้านอาหาร แหล่งช้อปปิ้ง ร้านสะดวกซื้อ (วิธาน เจริญผล, 2554) ทำให้มีสถานที่พักที่รองรับการท่องเที่ยวได้มากขึ้น

ธุรกิจเครือโรงแรม (Hotel Chain) มีแนวโน้มที่จะย่อส่วนขนาดโรงแรมให้เล็กลงมาเป็นโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก เช่น กลุ่ม Travelodge (เครือโรงแรมจากสหรัฐอเมริกาที่เน้นกลุ่มโรงแรมราคาประหยัดถึงระดับกลาง) ที่ร่วมมือกับกลุ่ม The Absolute Group (อุตสาหกรรมสุขภาพและไลฟ์สไตล์ สตูดิโอออกกำลังกายรวมถึงรีสอร์ทสุขภาพ) กลุ่ม Hop Inn ของกลุ่มดิ เอราวัณ กรุ๊ป (กลุ่มโรงแรมในระดับบัตเจ็ตโฮเต็ล ที่เจาะกลุ่มเมืองต่างจังหวัด) มีปรากฏการณ์ว่ากลุ่มทุนอุปโภคบริโภคขนาดใหญ่ เช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ หรือ ซีพี (CP) เริ่มขยายธุรกิจไปยังธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก นอกเหนือไปจากการลงทุนในธุรกิจโรงแรม 3-5 ดาวที่มีอยู่แล้ว โดยเป้าหมายทางการลงทุนเน้นด้านการบริหารจัดการแบบมีอาชีพ และการแข่งขันด้านงานบริการ เพื่อสนอง

ความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด นอกจากนี้ กลุ่มโรงแรมระดับสามดาวลงมาต้องปรับตัวอย่างมาก เพื่อแข่งขันฐานนักท่องเที่ยวระดับกลางที่มีจำนวนมาก (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2561) รวมไปถึงการแข่งขันของโรงแรมระดับสี่ดาวขึ้นไป เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีศักยภาพสูง และการแข่งขันในการแข่งขันพื้นที่การตลาดของที่พักรถเลือกประเภทอื่น ๆ อีกด้วยในยุคของแนวคิดเศรษฐกิจแบบแบ่งปัน (Sharing Economy)

2. ภาพรวมของธุรกิจโรงแรมจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2562)

ในปี 2562 ภาพรวมของธุรกิจโรงแรมเริ่มมีลักษณะเป็นภาวะอุปทานล้นตลาด อัตราการเข้าพักเฉลี่ยของ 9 เดือนแรกของปีดังกล่าว อยู่ที่ร้อยละ 71.1 (ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน, 2562) ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนห้องพักที่ขยายตัวสวนทางกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่ขยายตัวชะลอลงจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ดังตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว ได้แก่

ตาราง 1 สรุปเหตุการณ์สำคัญที่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยวระหว่างปี พ.ศ.2549-2562

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์
2549	วิกฤตการณ์ปัญหาการเมืองในประเทศไทย
2551	การปิดสนามบินสุวรรณภูมิในประเทศไทย
2552-2553	ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก
2554-2556	เหตุการณ์การกระทบกระทั่งทางการเมืองในประเทศไทย
2557	การรัฐประหารในประเทศไทย
2558	การแพร่ระบาดของไวรัสเมอร์ส
2559	เหตุการณ์ Brexit และการก่อการร้ายทั่วยุโรปและสงครามซีเรีย
2560-2562	ภาวะวิกฤตเรื่องคุณภาพอากาศ ฝุ่น PM 2.5 ในประเทศไทย

ที่มา: รวบรวมจากวรรณกรรม, 2564

วิกฤตการณ์ปัญหาการเมืองในประเทศไทยที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ไม่ว่าจะเป็นเป็นการปิดสนามบินสุวรรณภูมิในปี พ.ศ. 2551 ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกปี พ.ศ. 2552-2553 เหตุการณ์การกระทบกระทั่งทางการเมืองตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 เรื่อยมา จนถึงการรัฐประหารในปี พ.ศ. 2557 การแพร่ระบาดของไวรัสเมอร์สในปี พ.ศ. 2558 เหตุการณ์ Brexit และการก่อการร้ายทั่วยุโรปและ

สงครามซีเรียในปี พ.ศ. 2559 และยังมีภาวะวิกฤตเรื่องคุณภาพอากาศ ฝุ่น PM2.5 ทั้งในกรุงเทพฯ และภาคเหนือของประเทศไทยตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นมา รวมถึงปัจจุบันเรื่องการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในปัจจุบัน พบว่า เกิดภาวะไม่สมดุลของอุปสงค์และอุปทานของธุรกิจโรงแรมที่สามารถมองเห็นได้อย่างเด่นชัด

โดยเฉพาะวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ตั้งแต่ปลายปี 2562 จนถึงปัจจุบัน (ปี 2565) ซึ่งยังไม่ทราบว่า จะสิ้นสุดลงเมื่อใด เหตุการณ์ดังกล่าวมีผลให้การท่องเที่ยวทั่วโลกต้องหยุดชะงักลงในปี 2562 เป็นต้นมา จำนวนนักท่องเที่ยวทั่วโลกลดลงถึงร้อยละ 97 เมื่อเปรียบเทียบกับเดือนเดียวกันในปีก่อนหน้า และนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่เดินทางเข้าประเทศไทย ลดลงร้อยละ 38.01 ในขณะที่การท่องเที่ยวภายในประเทศ (ไทยเที่ยวไทย) ตัวเลขลดลงอยู่ที่ร้อยละ 30.77 (รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว, 2563) ธุรกิจต่าง ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวล้วนได้รับผลกระทบโดยตรงจากเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจโรงแรม ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจการขนส่ง และธุรกิจสินค้าของที่ระลึก เป็นต้น

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโลกและในประเทศไทยจึงต้องคิดค้นมาตรการต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้น แนวปฏิบัติแบบ “New Normal” หรือ “วิถีปกติใหม่” ถูกนำมาใช้ในทุกธุรกิจ เช่น มาตรการการรักษาระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) การใส่หน้ากากอนามัย การตรวจวัดอุณหภูมิ การมีเจลแอลกอฮอล์สำหรับล้างมือตั้งในจุดบริการ เป็นต้น (กรมควบคุมโรค, 2564) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถูกมองว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนบนโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่ต้องการเดินทางไปในสถานที่ต่าง ๆ ไม่ให้มีความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสโควิด-19 จนมีผลกระทบทำให้นักท่องเที่ยวงดการเดินทางทั้งใกล้และไกล และส่งผลไปถึงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นหนึ่งในรายได้หลักของประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบไปด้วย

จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น เมื่อสถานการณ์การท่องเที่ยวได้รับผลกระทบ ธุรกิจโรงแรมก็ได้รับผลกระทบโดยตรงไปด้วย ดังนั้น ในขณะนี้ ธุรกิจโรงแรมจะต้องมีการปรับตัวเป็นอย่างมาก มีความพยายามที่จะออกแบบการบริการให้มีลักษณะ “ใหม่ ไซ โคน และต้องสามารถควบคุมโรคได้” เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ แม้ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะลดลง ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย เป็นให้บริการคนภายในประเทศ มีการปรับกลยุทธ์ด้านราคา หรือด้านการตลาด เป็นต้น โดยประเด็นสำคัญ ก็คือ การบริการที่เกิดขึ้นต้องมีนวัตกรรม ความใหม่ ในเรื่องความคิดสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถสร้างความเชื่อมั่นเรื่องความปลอดภัยจากไวรัส เช่น การได้รับสัญลักษณ์การรับรองเรื่องความสะอาดที่ได้มาตรฐาน SHA (Amazing Thailand Safety & Health Administration) มีชื่อเต็มในภาษาไทยว่า โครงการยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กับ

กรมควบคุมโรค กรมอนามัย กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ฯลฯ โดยนำมามาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุขผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพของสถานประกอบการ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยวว่า ทุกคนจะได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข และความปลอดภัยด้านสุขอนามัยจากสินค้าและบริการในประเทศไทย (พลอยจันทร์ สุขคง, 2563; Event Banana, 2020)

โรงแรมบางแห่งปรับตัวเป็นสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือก ASQ (Alternative State Quarantine) หรือ ALSQ (Alternative Local State Quarantine) หรือ ALQ (Alternative Local Quarantine) (HealthServ, 2020) หรือ Hospitel (การผสมคำระหว่าง Hospital + Hotel) ซึ่งเป็นโรงแรมรูปแบบใหม่ที่มีการร่วมมือกับโรงพยาบาล โดยกลุ่มเป้าหมายจะเป็นลูกค้าที่เข้ารับการบริการจากโรงพยาบาลและได้พักที่โรงแรม (covid19.thaipbs.or.th, 2021) เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมสามารถมีรายได้

โรงแรมบางแห่ง มีการริเริ่มนวัตกรรมด้านการตลาดใหม่ ๆ ออกมามากมาย ที่กระตุ้นให้เกิดการเพิ่มยอดขาย ดังตัวอย่างเช่น โรงแรมชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ ที่ออกโปรโมชั่นพิเศษในช่วงโควิด-19 สำหรับผู้ที่สั่งอาหารเดลิเวอรี่ ขั้นต่ำ 2,020 บาทขึ้นไป รับสิทธิ์เข้าพักฟรี 1 คืน (ผู้จัดการออนไลน์, 2563) หรือบุฟเฟต์แถมห้องพัก ‘ฟรี’ เมื่อรับประทานอาหารที่โรงแรมแวงค็อก แมริออท มาร์คิสส์ ควีนส์ปาร์ค (กรุงเทพธุรกิจ, 2563) หรือ แพคเกจห้องพัก รวมอาหารเช้า และรถรับส่ง (TripAdvisor, 2021) การส่งเดลิเวอรี่ของอาหารจากห้องอาหารของโรงแรมต่าง ๆ ถึงบ้านของลูกค้าโดยไม่ต้องเข้าพักที่โรงแรม (travel.kapook.com, 2021) โปรโมชั่นจองห้องพักโรงแรมพรีเมียมบาร์ (ซิลไปไหน, 2562) จองห้องพักโรงแรมพร้อมอาหารเช้าและเย็นแถมฟรีนวดสปาและฟรีบาร์ที่ Roof-Top Bar (ISAMM.ME, 2020) เป็นต้น

นอกเหนือจากด้านการปรับบริการ และการจัดโปรโมชั่น ก็จะมีด้านการใช้เทคโนโลยี ในมุมมองของคนทั่วไปในการนำเทคโนโลยีมาใช้ คือ เพื่อความทันสมัย ความรวดเร็ว ความสะดวกสบาย ความมีสีสัน ความล้ำยุค และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ธุรกิจโรงแรมมีการนำเทคโนโลยีมาเพิ่มขีดความสามารถด้านงานบริการและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า เทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ อย่างแพร่หลาย ได้แก่ การสำรองห้องพักผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ (Mobile Application) หรือเว็บไซต์ของโรงแรม (Hotel Website) การเข้าร่วมเป็นสมาชิก OTA หรือ Online Travel Agent ของโรงแรม เพื่อเข้าถึงนักท่องเที่ยวกลุ่มต่าง ๆ ได้มากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า พฤติกรรมของนักเดินทางยุคใหม่ มักจองการเดินทางผ่านทางมือถือ และแอปพลิเคชันมากกว่า 50% โดยคนไทยได้รองแชมป์ในแถบเอเชียแปซิฟิก (โพสต์ทูเดย์, 2562) แต่ไม่ใช่เพียงเทคโนโลยีเท่านั้น ธุรกิจโรงแรมยังมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการให้บริการลูกค้าโดยเชื่อมโยงกับพฤติกรรมของ

นักท่องเที่ยวสมัยใหม่ เพื่อที่โรงแรมสามารถหาจุดขายใหม่ หรือนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ได้ เช่น การสร้างสินค้าบริการรูปแบบใหม่ เพื่อรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยว (Tribe) รูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้น อาทิ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีข้อผูกมัด (Obligation Meeters) กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ต้องการเสาะหาความเรียบง่าย (Simplicity Searchers) กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับจริยธรรม (Ethical Travellers) กลุ่มนักท่องเที่ยวผู้ตามหารางวัลแก่ชีวิต (Reward Hunters) กลุ่มนักท่องเที่ยวผู้ค้นหาความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Purists) กลุ่มนักท่องเที่ยวผู้ค้นหาความโดดเด่นในสังคม (Social Capital Seekers) หรืออื่น ๆ เป็นต้น (พงษ์พันธ์ มอญพันธ์, 2559; Lundy, 2015)

นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาบริการที่หลากหลาย ในส่วนของที่พักแรมยังพบว่า มีโรงแรมประเภทต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย เพื่อเสนอสถานบริการ ที่พักแรมรูปแบบใหม่ ๆ ให้ลูกค้า เช่น Muji Hotel (โรงแรมสไตล์มินิมอลในประเทศจีนใช้ผลิตภัณฑ์ของแบรนด์มุจิในการตกแต่ง) หรือ Palazzo Versace Hotel (โรงแรมหรูหาในประเทศออสเตรเลีย ออกแบบตกแต่งโดย Versace แบรนด์ดังจากมิลาน อิตาลี) หรือ โรงแรมที่มีการพัฒนาโดยเฉพาะสำหรับคนที่เมาสุรา (เช่น โรงแรม Dang Derm Khaosan ที่ได้รับการรีวิวใน TripAdvisor ว่าเป็น Good hotel for drunk people) แอร์บีเอ็นบี (Airbnb) ออลสวีท (All-Suite) บีแอนด์บี หรือ เบดแอนด์เบรคฟาสต์ (B&B or Bed and Breakfast) โรงแรมบูติก (Boutique Hotel) คอนโดเทล (Condotel) เกสต์เฮาส์ (Guesthouse) โฮมสเตย์ (Homestay) โฮสเทล (Hostel) อินน์ (Inn) เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ (Serviced Apartment) เป็นต้น ซึ่งสถานที่พักแรมเหล่านั้น นอกจากจะเป็นผู้ประกอบการรายย่อยขนาดเล็กและขนาดกลาง (SME) แล้ว ผู้ประกอบการรายใหญ่ เช่น กลุ่มโรงแรมเครือข่าย (Hotel Group / Hotel Chain) ก็หันมาสนใจขยายโรงแรมให้มีระดับต่าง ๆ ด้วย

ความหลากหลายของสถานประกอบการ หมายถึง ความหลากหลายของการบริการที่ต้องการตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวในอนาคต การขยายการเติบโตของอุปสงค์ คือนักท่องเที่ยว และอุปทาน คือ ธุรกิจโรงแรม ทำให้บทบาทของนวัตกรรมทำให้บริการมีมากขึ้น การสร้างสรรค์รูปแบบการบริการต้องการสิ่งใหม่ (Newness) ที่ไม่เคยทำมาก่อน หรือ เรียกว่า “นวัตกรรม” ให้ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวหรือลูกค้า ให้แปลกใหม่กว่าที่คู่แข่งทำอยู่อย่างต่อเนื่อง เพราะนักท่องเที่ยวมีความเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลงความต้องการเสมอ เช่น ระหว่างการเดินทาง หรือการเดินทางครั้งใหม่ ก็ไม่จำเป็นต้องพักโรงแรมแบบเดิมทุกครั้ง รูปแบบและการบริการของโรงแรมจึงมีความหลากหลาย ซึ่งรูปแบบที่พักเหล่านี้ มีการประกอบการในเมืองท่องเที่ยวต่าง ๆ ทั่วโลก

3. กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ: ทางออกของธุรกิจโรงแรม

จากวิกฤตโควิด-19 ในปัจจุบัน การท่องเที่ยวได้รับผลกระทบอย่างมาก จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงอย่างเด่นชัด รวมถึงปริมาณห้องพักในตลาดที่เป็นสถานการณ์ที่ต่อเนื่องมาตั้งแต่ พ.ศ. 2562 ธุรกิจโรงแรมต้องปรับตัวอย่างมาก นวัตกรรมจึงเป็นหลักคิดสำคัญ ในการสร้างกลยุทธ์การบริหารงานบริการ เพื่อสร้างจุดขายและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานบริการ อีกทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจโรงแรม ดังจะเห็นได้จากข่าว การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานประกอบการโรงแรม ฯลฯ ผ่านช่องทางสื่อต่าง ๆ ทั้งออนไลน์และออฟไลน์

ข้อมูลเนื้อหาที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ ธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ จำเป็นต้องปรับตัว โดยการค้นหานวัตกรรมบริการอย่างเร่งด่วน เพื่อสามารถอยู่รอดในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยแบ่งนวัตกรรมบริการในระยะเวลาที่เกิดวิกฤตเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1) **นวัตกรรมบริการที่มีพื้นฐานจากผลิตภัณฑ์** หรือ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ อาทิ ที่ตั้ง บรรยากาศ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกทางธุรกิจ (เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ, 2563) เช่น การเกิดของธุรกิจโรงแรมประเภทใหม่ ๆ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1.1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวทั้งปัจจุบันและอนาคต ทำให้ลูกค้ากลายเป็นผู้กำหนดความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดของการแข่งขัน

1.2) นักลงทุนหรือผู้ประกอบการ คิดค้น นำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวแบบล้ำหน้าคู่แข่ง

1.3) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของโรงแรมแบบรวดเร็ว และทันสมัย

1.4) ความไม่มั่นคงทางการเมือง มีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนและผู้บริโภค (นักท่องเที่ยว)

1.5) โรคระบาด มีผลกระทบต่อความอ่อนไหวของนักท่องเที่ยวต่อเรื่องสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยตลอดระยะเวลาการเดินทาง ทำให้ชะลอการเดินทางออกไป

2) **นวัตกรรมบริการที่มีพื้นฐานจากกระบวนการบริการ** คือ การเปลี่ยนแปลงหรือยกระดับคุณภาพการบริการให้แก่ลูกค้า (เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ, 2563) ซึ่งอาจมีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ IT (Information Technology) เข้ามาช่วย ทำให้การบริการและระบบการบริการเปลี่ยนไป คือ รวดเร็วขึ้น สะดวกสบายขึ้น ลดขั้นตอนในการทำงาน

ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสำรองห้องพัก กระบวนการเช็คอินหรือเช็คเอาท์ การควบคุมสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก การชำระเงิน การสื่อสารและการประสานงาน เป็นต้น

ดังนั้น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความปลอดภัยของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ความคิดสร้างสรรค์ของสถานประกอบการ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ จึงเข้ามาอยู่ในหลักคิดของการค้นหา และการบริหารนวัตกรรมบริการให้เด่นชัดและเข้มข้นมากขึ้นของผู้ประกอบการ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มเก่าหรือกลุ่มใหม่ ให้กลับมาใช้บริการอย่างรวดเร็วมากขึ้น

ในทางปฏิบัติ โรงแรมมีการใช้นวัตกรรมตลอดเวลา โดยส่วนใหญ่พนักงานเข้าใจเหมือนคนทั่วไปว่า นวัตกรรมคือเทคโนโลยี (Malerba, & Orsenigo, 1996; Cobos et al., 2016) แต่เมื่อทบทวนความหมายของนวัตกรรมแล้ว งานที่พนักงานโรงแรมทำทุก ๆ วัน ในการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็นับเป็นนวัตกรรมประเภทหนึ่งเช่นกัน (รัช วรรกิจโกศพร, 2547; สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553; Gatignon et al., 2002; Schilling, 2008)

นอกเหนือจากด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม อาจหมายถึง กิจกรรมใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละคนตามความชอบที่แตกต่างกัน การสร้างตลาดลูกค้าใหม่ การขยายสาขา การปรับปรุงโครงสร้าง การเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ การปรับปรุงสถานที่ การเพิ่มเมนูใหม่ตามฤดูกาล การบริการส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ การเสนอโปรโมชั่นแพ็คเกจต่าง ๆ ล้วนเรียกว่า นวัตกรรมทั้งสิ้นตามทฤษฎีคำนิยามของนวัตกรรม

นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ธุรกิจโรงแรมนำมาใช้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาทั้งในภาวะวิกฤติ และในสถานการณ์ปกติ ในการแข่งขันทางธุรกิจ ในภาวะอุปทานล้นตลาด เพื่อแย่งชิงตลาดและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยอาจใช้เทคโนโลยี หรือแนวคิด กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับธุรกิจ

ในธุรกิจโรงแรมนั้น นวัตกรรมจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการให้บริการโดยธรรมชาติ เพราะผู้ประกอบการโรงแรมมีความมุ่งมั่นในการเลือกสรรจุดเด่น จุดแข็งของโรงแรม และแสวงหาแนวทางในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ที่จะช่วยเพิ่ม และส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานของกิจการยังคงอยู่ในสภาวะการแข่งขันได้ต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผลผลิต (Productivity) (Yildiz, 2015; Cordero, & Tzeremes, 2016; García-Pozo et al., 2016) และควบคุมหรือลดต้นทุน (Cost Control) (Arbelo et al., 2016) นำนวัตกรรมบริการมาสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Guest Satisfaction) (Xiang et al., 2015) สร้างการบริการที่แปลกใหม่ สร้างความแตกต่างเพื่อเป็นจุดขาย และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาด (Roy, 2010; Lee, & Cheng, 2018)

แต่อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสนใจว่า ในระหว่างการเกิดวิกฤติการณ์นั้น ธุรกิจโรงแรมมีแนวทางการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมอย่างไร ที่จะตอบสนองความต้องการการบริโภคของวิถีชีวิตแบบ New Normal โดยความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารนวัตกรรมในงานบริการของธุรกิจโรงแรม สามารถสรุปได้เป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1) **นวัตกรรมทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการสร้างรายได้** คือ ทำให้โรงแรมมีรายได้เพิ่มขึ้น จากการมีช่องทางใหม่ ๆ ในการทำธุรกิจ และทำให้ลดต้นทุนในกิจกรรมการบริการบางอย่างลง ซึ่งเรื่องนี้ถือว่าเป็น**ประโยชน์ที่จับต้องได้ (Tangible Benefits)** ของนวัตกรรม

2) **นวัตกรรมสร้างความพึงพอใจ ความศรัทธาของลูกค้า และนำไปสู่การรักษาสภาพความภักดีของลูกค้าได้อย่างยั่งยืน** ประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เห็นความสามารถของทรัพยากรบุคคล คือ ทำให้โรงแรมเป็นสถานที่ทำงานที่น่าทำงาน ทำให้ไม่เกิดการหมุนเวียนเปลี่ยนพนักงานบ่อย จนทำให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ทันสมัย พิเศษ แปลกใหม่อย่างต่อเนื่อง และในที่สุดก็สามารถสร้างความพึงพอใจ ความศรัทธา และความภักดีของลูกค้า ซึ่งเรื่องนี้ถือว่าเป็น**ประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Benefits)** ของนวัตกรรม

อย่างไรก็ดี งานบริการของโรงแรมมีทั้งที่ส่วนที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ และมีทั้งส่วนที่เป็นนามธรรมจับต้องได้ยาก การบริการไม่ใช่สิ่งที่มีตัวตน แต่เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ (จิตตินันท์ เดชะคุปต์, 2549) ดังนั้น นวัตกรรมบริการจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับบุคคล วัฒนธรรมการบริหารองค์กร และผู้รับบริการ จึงมีความยากและซับซ้อนในการบริหารจัดการ เนื่องจากจิตใจและการกระทำของคน ทั้งฝั่งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ล้วนแล้วแต่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (McLaurin, 2008)

จากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า **งานวิจัยหรือการศึกษาเรื่องนวัตกรรมบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมและอุตสาหกรรมบริการค่อนข้างมีจำกัด** (Hassanien, & Baum, 2002; Ottenbacher, & Gnoth, 2005; Victorino et al., 2005; Ottenbacher et al., 2006; Hertog et al., 2011; Peters, & Pikkemaat, 2012; Nicolau, & Santa-María, 2013; Thomas, & Wood, 2014; Souto, 2015; Tang et al., 2015; Horng et al., 2016; Randhawa et al., 2016) **โดยเฉพาะในด้านการบริหารนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมภายใต้ภาวะวิกฤติ** จากมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร แม้ว่าจากการสังเกตจะพบว่า **ธุรกิจโรงแรมนำนวัตกรรมมาใช้ในธุรกิจอยู่ตลอดเวลา แต่ก็ขาดการวิเคราะห์รวบรวมอย่างเป็นระบบ**

ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น ที่จะต้องมีการวิจัยเชิงบูรณาการเพื่อวิเคราะห์องค์ความรู้ของนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับงานบริการของโรงแรมของไทย ว่ามีนวัตกรรมแบบใดที่โดดเด่นสามารถเอาชนะคู่แข่ง และดึงดูดนักท่องเที่ยวเพื่อเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่องหรือมากขึ้นได้ หรือแม้แต่เพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของโรงแรม รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์การบริหารนวัตกรรมเหล่านั้น

ของธุรกิจโรงแรม ที่แสดงการคิดค้นและการบริหารนวัตกรรมให้มีความโดดเด่นดึงดูดใจลูกค้าของโรงแรม โดยใช้ความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพบุคลากรภายใน ในแต่ละหน่วยและระดับ องค์ความรู้ ในการสร้างและบริหารนวัตกรรมในโรงแรม จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ในกระบวนการตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่ต้นน้ำหรือจุดเริ่มต้น คือ นโยบาย วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ที่จะนำไปสู่ การถ่ายทอดให้กับคนในองค์กร เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนานวัตกรรมที่การบริหารจัดการที่ กลางน้ำ และกลายเป็นนวัตกรรมการบริการเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้าที่ปลายน้ำ จนเกิดเป็นวัฒนธรรม นวัตกรรมที่ยั่งยืนในโรงแรม (Enz, & Harrison, 2008; Martín-Rios, & Ciobanu, 2019)

การศึกษาดังกล่าว จะทำให้ต้องมีความรู้ที่ชัดเจนเหมาะสม ในการนำไปเผยแพร่ให้ ธุรกิจโรงแรมทุกประเภท ซึ่งเป็นอุปทานสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ให้คงความสามารถใน การให้บริการอย่างมีนวัตกรรมได้อย่างดีและต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเกิดวิกฤตใด ๆ มากกระทบ หรือแม้ว่า จะอยู่ในภาวะล้นตลาดก็ยังคงทำธุรกิจต่อไปได้

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยด้านการบริหารนวัตกรรมการบริการสำหรับธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทยย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562) พบว่า **ไม่มีงานวิจัยตรงในเรื่องนี้** ส่วน ใหญ่เป็นงานวิจัยทางด้านการตลาด ด้านองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารและ การจัดการกลยุทธ์ ซึ่งเน้นกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงแรมประเภทบูติคโฮเทล

ดังนั้น **จึงเป็นช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ชัดเจนว่า การบริหารนวัตกรรม การบริการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังไม่มีการศึกษาเชิงลึกมาก่อน การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” นี้ จึงน่าจะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการ และเป็นการสร้างองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมการบริการ สำหรับธุรกิจโรงแรมได้อย่างดี**

การศึกษานี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำเสนอสิ่งที่ไม่เคยศึกษามาก่อน โดยเฉพาะ อย่างยิ่งในบริบทของประเทศไทย **เพื่อทำให้องค์ความรู้ด้านนวัตกรรมการบริการมีความชัดเจน และสามารถถ่ายทอดบทเรียนสู่อุตสาหกรรม** เพื่อให้เกิดการยกระดับการบริหารนวัตกรรม การบริการ หรือการบริหาร “สิ่งใหม่ ความใหม่” สำหรับธุรกิจโรงแรมเพื่อความยั่งยืน และเป็นประโยชน์ ต่ออุตสาหกรรมโรงแรม เพราะการศึกษาดังกล่าวเป็นการสร้างแนวทางการบริหารนวัตกรรม การบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมในอนาคต โรงแรมและที่พักประเภทอื่นสามารถนำแบบจำลอง การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการบริการไปใช้ได้จริง และสามารถนำไปต่อยอดเพื่อให้เกิดประโยชน์ ในเชิงเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน ตนเอง ตลอดจนลูกค้าของโรงแรม และการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรม และการวิจัยเชิงวิชาการในระดับภูมิภาคต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ได้แก่

1. เพื่อศึกษาประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า
2. เพื่อศึกษาแนวคิดและวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมการบริการของโรงแรม
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมการบริการเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Method Research) ประกอบด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบแผนการทำวิจัยแบบระยะเดียว ที่เรียกว่า แบบแผนคู่ขนาน (Concurrent or Simultaneous Design) มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยนี้ ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ ดังนี้

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา งานวิจัยนี้ มุ่งเน้นศึกษาเนื้อหา 3 ด้าน ดังนี้

1.1.1 ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า: ความหมายของนวัตกรรม แนวคิดการสร้างนวัตกรรมการบริการ และประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมการบริการที่พบในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1.1.2 การบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย: ในประเด็นด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ โครงสร้างการบริหาร และกระบวนการบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม

1.1.3 แนวคิดการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรม: แนวคิดการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรโรงแรม แนวคิดการพัฒนากำลังของบุคลากรโรงแรม และแนวคิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมการบริการใน 3 แผนกหลักของโรงแรม คือ แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โดยประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีเรื่องนวัตกรรมและนวัตกรรมการบริการ และทฤษฎีการจัดการคุณภาพด้วยฟอร์คโมเดล ทฤษฎีมูลค่าเพิ่มจากการผนึกกำลังร่วมมือกัน (Synergy Theory) และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

1.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ โรงแรมระดับ 3-5 ดาว ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวจากฐานข้อมูลสมาคมโรงแรมไทย จำนวน 240 แห่ง (ตามฐานข้อมูลของสมาคมโรงแรม สืบค้นเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2562)

1.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์ คือ พนักงานโรงแรมระดับบริหารจากโรงแรมระดับ 3-5 ดาว 11 แห่ง จำนวน 25 คน ได้แก่ ผู้จัดการใหญ่ (General Manager) ผู้อำนวยการ (Director) และ ผู้จัดการแผนก (Manager) การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling)

1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการใช้แบบสอบถาม คือ พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการจากโรงแรมระดับ 3-5 ดาว จำนวน 408 คน ได้แก่ หัวหน้างาน (Supervisor) และพนักงานระดับปฏิบัติการจากแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โดยใช้การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของประชากรในกรณีไม่ทราบจำนวนประชากร (นราศรี ไวนิชกุล, 2525) การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling)

1.4 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2564 - กันยายน 2565

2. เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ

2.1. แบบสัมภาษณ์ ใช้ในการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารของโรงแรมระดับ 3-5 ดาว จำนวน 25 คน

2.2. แบบสอบถามความคิดเห็น ใช้สอบถามความคิดเห็นพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมระดับ 3-5 ดาว จำนวน 408 คน

โดยเนื้อหาคำถามอ้างอิงจากการทบทวนวรรณกรรม หัวข้องานวิจัย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรม และกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรม เพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานระดับบริหารของโรงแรมระดับ 3-5 ดาว จำนวน 25 คน และการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมระดับ 3-5 ดาว จำนวน 408 คน โดยการสอบถามตรงและออนไลน์ เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์เชิงลึกได้มีการบันทึกเทปบางส่วนและจดบันทึก เพื่อตรวจสอบว่าการสัมภาษณ์อยู่ในกรอบคำถามที่ตั้งไว้ การสอบถามความคิดเห็นมีคำถามคัดกรองว่า เป็นพนักงานโรงแรมระดับใด แผนกใดก่อนทำการสอบถามตรงและออนไลน์ หลังจากนั้น จึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความคิดเห็นในมุมมองของผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นข้อมูลที่สังเคราะห์จากตำรา เอกสารทางวิชาการ และบทความ ข่าวต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูล แนวคิดต่าง ๆ ในงานวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ตามประเด็นในขอบเขตด้านเนื้อหา รวมทั้งใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคฐานรากจากการกำหนดรหัสข้อมูล (Open Coding) การเชื่อมข้อมูล (Axial Coding) และการบูรณาการข้อมูล (Selective Coding) นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกัน เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย



ภาพ 4 ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ใช้วิธีการทางสถิติเป็นหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution Table) แสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การตรวจสอบความสอดคล้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล

เพื่อให้ข้อมูลมีความแม่นยำตรง น่าเชื่อถือและป้องกันความผิดพลาด จึงมีการตรวจสอบความสอดคล้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้มาด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบ “สามเส้า” (Triangulation Method) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเปรียบเทียบกับข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกันในขณะเดียวกัน ก็ทำการวิเคราะห์หาความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้สถิติค่าวัดอัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) เพื่อประเมินความสัมพันธ์ของแบบสอบถามในรายหัวข้อที่มีค่าที่สะท้อนความสัมพันธ์ของหัวข้อโดยรวมทั้งหมด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” เป็นการสร้างรูปแบบแนวทางการบริหารนวัตกรรมการบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมในอนาคต โดยคาดว่าจะมีประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมและที่พักแรมต่าง ๆ สามารถนำ ความรู้ รูปแบบแนวทางการบริหารนวัตกรรมการบริการไปใช้ได้จริงในบริบทของโรงแรมนั้น ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าทั้งเก่าและใหม่พึงพอใจในการบริการ และกลับมาใช้บริการอีก
2. ธุรกิจโรงแรมสามารถนำแนวคิดในเรื่องนวัตกรรมการบริการไปใช้พัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความภูมิใจในการปฏิบัติงาน ได้รับการยอมรับจากลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร พนักงานรักองค์กรไม่เปลี่ยนงานบ่อย และสามารถจ้างงานพนักงานที่เป็นคนในพื้นที่ได้
3. นักวิชาการและนักวิจัยสามารถนำรูปแบบ แนวทางการพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยไปศึกษาต่อยอด เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมการบริการ และธุรกิจบริการลักษณะอื่น ๆ ได้ด้วย
4. ลูกค้าของโรงแรม ทั้งลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวและลูกค้าธุรกิจที่เกี่ยวข้อง จะได้รับการบริการรูปแบบใหม่ ๆ ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า และเกิดความพึงพอใจในการบริการแบบคาดไม่ถึง (Beyond Expectation) ลูกค้ามีทางเลือกในการรับบริการจากโรงแรมที่มีการใช้นวัตกรรม

อย่างสร้างสรรค์ในการบริการ ทั้งบริการการพักผ่อน การพักผ่อน และประสิทธิภาพการทำงานแบบพันธมิตรที่ได้รับประโยชน์ร่วมกันเชิงรายได้ของธุรกิจ

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” มีนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย ดังนี้

นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) หมายถึง การนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการให้บริการที่ให้แก่ผู้เข้าพัก ทั้งในแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อให้ลูกค้าได้พักผ่อนในโรงแรมอย่างสะดวกและปลอดภัยตลอดระยะเวลาก่อน ระหว่าง และหลังการเข้าพัก ซึ่งเป็นนวัตกรรมบริการที่โรงแรมหลายแห่งทำอยู่แล้ว และหากนักท่องเที่ยวพบว่าเป็นเรื่องใหม่ที่ทันสมัย ก็ถือว่าเป็นความใหม่ (Newness) ตามความหมายแท้จริงของนวัตกรรม

การบริหารนวัตกรรม (Innovation Management) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมมีภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคใหม่ คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย การสร้างนวัตกรรมบริการ (Structure) ให้แก่พนักงานทุกคน โดยใช้การผนึกกำลังของพนักงานแบบข้ามสายงาน (Synergy) เพื่อสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดตลอดระยะเวลาการเข้าพักในโรงแรมและกลับมาใช้บริการอีก

โรงแรม (Hotel) หมายถึง โรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว (ฐานข้อมูลจากสมาคมโรงแรมไทย) (สมาคมโรงแรมไทย, 2562) ระดับสามถึงห้าดาวซึ่งประกอบด้วยโรงแรมห้าดาวจำนวน 65 แห่ง โรงแรมสี่ดาว จำนวน 111 แห่ง และ โรงแรมสามดาว จำนวน 64 แห่ง ซึ่งในงานนี้ใช้เป็นพื้นที่ในการวิจัย นอกจากนี้ อาจหมายถึง โรงแรมหรือที่พักแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ ก็สามารถนำแนวคิดการบริหารนวัตกรรมในงานนี้ไปใช้ได้

ลูกค้าของธุรกิจโรงแรม (Hotel Customers) ได้แก่ แขกชาวไทยและชาวต่างชาติที่เข้าพักในโรงแรม รวมถึงลูกค้าที่ไม่ได้เข้าพักแต่มาใช้บริการอื่น ๆ ของโรงแรมด้วย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” ได้ทบทวนเอกสาร ตำรา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีแนวคิดและทฤษฎีเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัย โดยมีโครงสร้างเนื้อหา 2 ประเด็นหลัก และมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะการบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1. ระบบการบริหารจัดการโรงแรมที่เอื้อให้เกิดการบริหารนวัตกรรมการบริการลูกค้า
2. ประเภท/รูปแบบ/ลักษณะสินค้าและบริการที่ถือว่าเป็นนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม
3. การให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมความใหม่ (Newness) ในงานบริการของโรงแรม

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมการบริการของธุรกิจโรงแรมให้มีความยั่งยืน

1. แนวคิดการบริหารโครงสร้างองค์กรของธุรกิจโรงแรมในยุคใหม่ที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการบริการ
2. แนวคิดการบริหารทรัพยากรและพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบพหุกิจกำลังการให้บริการภายใต้นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน
3. แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์การสร้างสรรค์และผลักดันการบริการแบบใหม่เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมให้มีนวัตกรรมการบริการอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 1 ลักษณะการบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1. ระบบการบริหารจัดการโรงแรมที่เอื้อให้เกิดการบริหารนวัตกรรมบริการลูกค้า

หลักคิดสำคัญของการบริหารธุรกิจให้มีความสำเร็จในการสร้างผลกำไร และมีความยั่งยืน คือ ทุกธุรกิจต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อจัดการกับการทำงานประจำวันอย่างมีระบบได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบาย ด้านการวางแผน ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารระบบ ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านอื่น ๆ

ธุรกิจโรงแรมก็จำเป็นต้องมีหลักคิดเช่นเดียวกัน ต้องการระบบการบริหารจัดการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบายและทิศทางขององค์กร โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ นโยบายใหม่ในการสร้างสรรค์การให้บริการใหม่อย่างมีนวัตกรรมเหนือคู่แข่ง และการถ่ายทอดนโยบายการสร้างนวัตกรรมไปสู่การบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของแต่ละแผนกอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบริหารงานและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานให้ปฏิบัติงานเสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจ การบริหารงานบุคคลที่มีการคัดเลือกพนักงานให้มีความสามารถตรงกับงาน และการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้มีความสามารถและทักษะตรงกับงานเพื่อให้การบริการอย่างมีนวัตกรรมออกมาดีที่สุดและพนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

1.1 ความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ขององค์กรธุรกิจโรงแรม

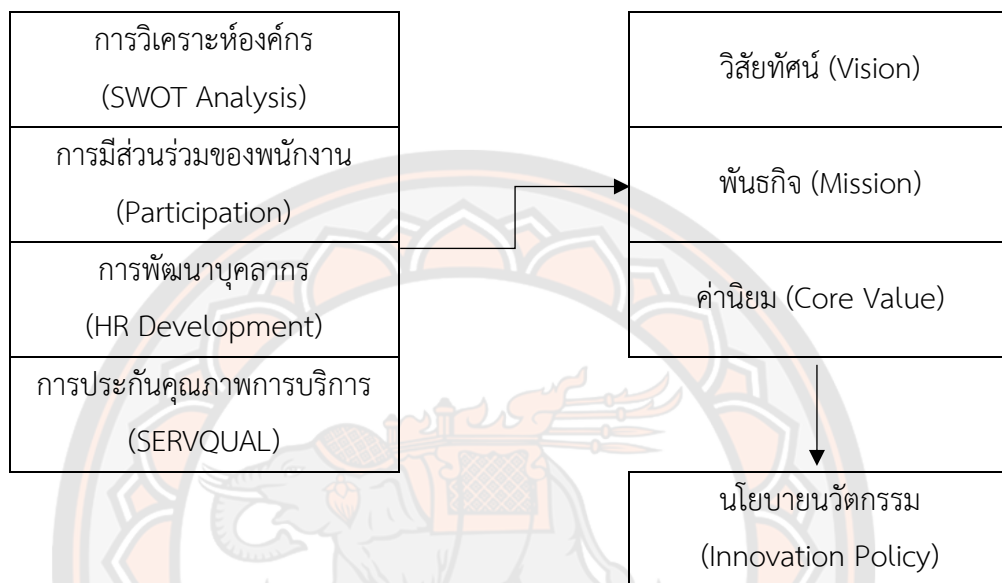
ผู้นำองค์กรธุรกิจโรงแรมเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารทุกสิ่งในองค์กร โดยเริ่มจากผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย และทิศทางขององค์กรเป็นอันดับแรก ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนต้นน้ำของกระบวนการบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม (Tushman, & Nadler, 1986; Adams et al., 2006; Brownell, 2010)

ที่ต้นน้ำ ผู้บริหารโรงแรมเป็นผู้ออกนโยบายและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ที่กลางน้ำ คือ พนักงานโรงแรมรับนโยบาย และให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และที่ปลายน้ำ คือ พนักงานโรงแรมส่งมอบการบริการให้กับลูกค้า และลูกค้าได้รับบริการด้วยความพึงพอใจ โดยตลอดกระบวนการต้องมีการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ และดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเชิงคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ (วิฒนชัย ศิริญาณ และคณะ, 2560; McKeown, 2008)

ดังนั้น ถ้าผู้บริหารโรงแรมไม่มีความเป็นผู้นำ ไม่มีการกำหนดนโยบายผ่านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ จะไม่มีแนวปฏิบัติให้ยึดเหนี่ยวในการทำงาน ในการให้บริการ และรวมไปถึงการสร้างนวัตกรรมหรือบริการใหม่ ๆ ด้วย ผู้บริหารโรงแรมจึงควรแสดงความเป็นผู้นำโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยม ดังนี้

1) กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางและพนักงานระดับปฏิบัติการ มีแนวปฏิบัติให้ยึดเหนี่ยวในการทำงาน ในการให้บริการ และในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ในโรงแรมที่ตอบสนองลูกค้า (Stone, 2000)

2) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมผ่านการบริหารองค์กรและการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้พนักงานในโรงแรมกล้าแสดงออก และสามารถสร้างสรรค์งานบริการเหมือนเป็นธรรมเนียมที่ปฏิบัติเป็นประจำในโรงแรมที่พนักงาน ทุกคนปฏิบัติโดยมีเป้าหมายในการสร้างมาตรฐานการบริการเดียวกัน (Grissmann et al., 2013)



ภาพ 5 แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เพื่อกำหนดนโยบายนวัตกรรมในโรงแรม

ที่มา: ปรับปรุงจาก ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2552; ยม นาคสุข, 2563; Bowen, 2018; Tellis, & Golder, 2002

1.2 นโยบายและวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม

ผู้บริหารโรงแรมสามารถสร้างนโยบายนวัตกรรมผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อให้ได้นโยบายในการปฏิบัติงานอย่างมีนวัตกรรมได้ โดยแนวทางการดำเนินการ สามารถปฏิบัติ ดังนี้

1.2.1 การวิเคราะห์องค์กรอย่างรอบด้าน โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของโรงแรม ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกโรงแรม

1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในโรงแรม ได้แก่ ศึกษาวรรณกรรมองค์กร โครงสร้าง ระบบการทำงาน บุคลากร คู่แข่งขันทางธุรกิจ ลูกค้า ปัจจุบันและอนาคตคือใคร จุดอ่อน

จุดแข็ง สมรรถนะของโรงแรม (Competency) (ศุภจี สุธรรมพันธ์, 2564) สภาพปัญหาของโรงแรม ตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และคาดว่าจะพบในอนาคต และนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโรงแรม เช่น ตลาด คู่แข่ง นโยบายของรัฐ

เทรนด์การท่องเที่ยว พฤติกรรมนักท่องเที่ยวยุคใหม่ โอกาสทางธุรกิจ ฯลฯ

ผู้บริหารระดับสูงเรียกประชุมผู้บริหารระดับกลางเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอกอย่างละเอียด เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ว่าจะใช้กลยุทธ์ในการบริหารโรงแรมแบบใด หรือจะผสมผสานบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างไร เพื่อให้เกิดนวัตกรรมหรือบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองลูกค้าตลอดเวลา (Yu & Huimin, 2005)

1.2.2 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบาย ได้แก่ การเปิดโอกาสให้พนักงานโรงแรมมีส่วนร่วมคิด ร่วมบริหารจัดการ และได้ทำความเข้าใจกับวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง วิสัยทัศน์นี้จะต้องได้รับการปลูกฝังให้พนักงานโรงแรมเกิดความสำนึกและเข้าใจในข้อความที่เขียนออกมาเป็นวิสัยทัศน์นั้น (ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2552; Bowen, 2018) ยิ่งพนักงานมีความเข้าใจมากเท่าใด ก็สามารที่จะพัฒนางานบริการอย่างมีนวัตกรรมได้มากขึ้นไปด้วยตามแนวนโยบายที่ผู้บริหารกำหนด (Presbitero, 2017)

1.2.3 การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ระบุเรื่องการเจริญเติบโตและการขยายธุรกิจ จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมไปด้วยพร้อม ๆ กัน เพื่อจะได้มีบุคลากรโรงแรมที่มีประสิทธิภาพ สามารถบริหารนวัตกรรมหรือสร้างสรรค์งานบริการใหม่ ๆ ได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างเส้นทางอาชีพให้กับพนักงานแต่ละตำแหน่งในโรงแรม พัฒนาพนักงานให้มีทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นในการทำงานในยุคดิจิทัล ให้สอดคล้องกับความต้องการของปัจจุบัน (Reskill) และให้พนักงานได้พัฒนาตนเองเพื่อยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต (Upskill) (Pimapunsri, 2008) นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงแรมควรเน้นให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเน้นให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เน้นคุณภาพคน คุณภาพกระบวนการทำงาน คุณภาพองค์กร และคุณภาพการบริการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากรโรงแรมพัฒนาตนเอง มีการให้ความรู้ด้านบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ ภาวะผู้นำ แล้วให้คนในโรงแรม ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ (ยม นาคสุข, 2563; Esichaikul & Baum, 1998; Tellis & Golder, 2002)

1.2.4 การประกันคุณภาพการบริการ เมื่อผู้บริหารโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม สิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นแนวทางที่พนักงานทุกระดับยึดเป็นหลักในการทำงาน ดังนั้น ไม่ว่าจะมีการสร้างสรรค์บริการใหม่ หรือนวัตกรรมบริการใด ๆ พนักงานโรงแรมก็สามารถให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมีมาตรฐานเหมือนกันทุกครั้ง ทุกคน ทุกที่ และทุกเวลา หรือทุกสาขาในเครือโรงแรมเดียวกัน (ยม นาคสุข, 2563; Willborn, 1986; Tellis & Golder, 2002) ดังภาพ 5

จากแนวทางข้างต้น เป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงแรมต้องกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร เพื่อให้พนักงานโรงแรมใช้แนวปฏิบัติเหล่านี้ในการปฏิบัติงาน และเกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร จนสามารถได้ผลงานตามนโยบายในการบริหารนวัตกรรมของโรงแรมอย่างเป็นรูปธรรม

1.3 ลักษณะวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและนโยบายด้านนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 10 แห่ง ได้แก่ 1) Centara Hotels & Resorts 2) Dusit International 3) Hilton Hotels & Resorts 4) Laguna Hotels & Resorts 5) Long Beach Cha-Am Hotel 6) S Hotels & Resorts 7) The Erawan Group 8) บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด 9) ชาวเรือรีสอร์ท และ 10) ONYX Hospitality Group พบว่า

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมนั้น กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม เพื่อเป็นแนวทางให้กับพนักงานในการให้บริการและในการสร้างนวัตกรรมบริการของธุรกิจ ซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะเฉพาะในแต่ละบริบทของกลุ่มโรงแรม ตามที่ได้วิเคราะห์เอกสาร ดังนี้

1) **วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและนโยบายเพื่อการขยายธุรกิจไประดับโลกหรือนานาชาติ** เช่น กลุ่ม Dusit International (dusit-Internaitonal.com, 2020) ประกาศว่า “ภูมิใจในความเป็นไทย มอบบริการจากใจอันงดงาม สร้างความประทับใจทั่วโลก” หรือ “ก้าวสู่การเป็นกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทชั้นนำของคนไทยในระดับโลก” ของกลุ่ม Centara Hotels & Resorts (centarahotelsresorts.com, 2564) และ “จะมอบบริการที่สดใสให้กับโลกด้วยการให้แขกได้รับประสบการณ์สุดพิเศษ เพื่อเติมเต็มโลกด้วยแสงสว่างและความอบอุ่นของการต้อนรับ – ด้วยการส่งมอบประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยม – ทุกโรงแรม แยกทุกคน ทุกครั้ง” ของ กลุ่ม Hilton Hotels & Resorts (<https://www.hilton.com>, 2564) เป็นต้น และการขยายธุรกิจถึงแค่ระดับเอเชียหรืออาเซียน ได้แก่ “ออกนิคซ์จะเป็นหนึ่งในผู้นำด้านการบริหารจัดการโรงแรมของเอเชียภายในปี พ.ศ. 2561” ของกลุ่ม ONYX Hospitality Group (<http://www.research-System.siam.edu>, 2564) “เป็นผู้นำธุรกิจการพัฒนาและลงทุนในโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยและอาเซียน” ของกลุ่ม The Erawan Group (<https://www.theerawan.com>, 2564) ซึ่งการเติบโตทางธุรกิจในวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารโรงแรมกำหนด ทำให้โรงแรมต้องมีการพัฒนานวัตกรรมบริการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการตลอดเวลา เช่น การเพิ่มสาขาโรงแรมทั้งในประเทศ และต่างประเทศ หรือสร้างประเภทโรงแรมใหม่ ๆ ที่รองรับนักท่องเที่ยวรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น เครือโรงแรมดุสิต สร้างแบรนด์โรงแรม “Asai” (อาศัย) สำหรับกลุ่มลูกค้ามิลเลนเนียล เครือโรงแรม Centara สร้างแบรนด์ “Cosi” สำหรับกลุ่มลูกค้าสมัยใหม่ราคาประหยัด เป็นต้น

2) **การแสดงจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของธุรกิจโรงแรมออกมาเป็นจุดขาย เพื่อสร้างความแตกต่าง** ยกตัวอย่างเช่น กลุ่มโรงแรมในประเทศไทยแสดงความภูมิใจในความเป็นไทย จึงมีการกล่าวถึงความเป็นไทยอยู่ในวิสัยทัศน์หรือพันธกิจ ได้แก่ กลุ่ม Dusit International (dusit-international.com, 2020) กลุ่ม Centara Hotels & Resorts (centarahotelsresorts.com, 2564) ซึ่งวิสัยทัศน์นี้ทำให้พนักงานโรงแรมมีหลักยึดให้การปฏิบัติงานบริการ หรือการสร้างนวัตกรรม การบริการ กล่าวคือ ไม่ว่าจะสร้างสรรค์การบริการใหม่ใด ๆ ก็จะต้องแทรกเอกลักษณ์ หรือจุดเด่น ด้านความเป็นไทยเอาไว้เสมอ เพราะเป็นจุดขายที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่ทำให้โรงแรมในประเทศไทย แตกต่างจากโรงแรมในประเทศอื่น ๆ

3) **การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและนโยบายอย่างครบถ้วนและครอบคลุม** มีประโยชน์ต่อโรงแรม เนื่องจากพนักงานได้รับนโยบายที่ชัดเจน และมีทิศทางในการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ได้แก่ กลุ่มโรงแรมเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น กลุ่ม Dusit International (dusit-international.com, 2020) กลุ่ม Centara Hotels & Resorts (centarahotelsresorts.com, 2564) กลุ่ม Hilton Hotels & Resorts (<https://www.hilton.com>, 2564) ดังนั้น ไม่ว่าจะพนักงานจะสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือบริการใหม่ใด ๆ ก็จะทำอย่างมีมาตรฐานเป็นไปตามระดับของการบริการของโรงแรมนั้น ๆ ตามนโยบายนวัตกรรมที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้

4) **การให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ (Customer Experience) ที่ประทับใจหรือเหนือความคาดหมายให้กับลูกค้าอยู่ในพันธกิจของโรงแรม** เนื่องจากการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าสามารถสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจหลายประการ เช่น เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มความเชื่อใจของลูกค้า สร้างความภักดีต่อแบรนด์ สร้างการแนะนำแบบปากต่อปาก หรือผ่านการรีวิว สร้างภาพลักษณ์ให้กับธุรกิจ รักษาลูกค้าได้เพิ่มขึ้น เป็นต้น ซึ่งพันธกิจตามลักษณะดังกล่าว พบทั้งโรงแรมเครือข่ายในประเทศและต่างประเทศ เช่น กลุ่ม Centara Hotels & Resorts (centarahotelsresorts.com, 2564) กลุ่ม Dusit International (dusit-international.com, 2020) กลุ่ม Hilton Hotels & Resorts (<https://www.hilton.com>, 2564) กลุ่ม S Hotels & Resorts (<https://www.shotelsresorts.com/>, 2564) และกลุ่ม ONYX Hospitality Group (<http://www.research-system.siam.edu>, 2564)

ดังนั้น ในการสร้างนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรม จึงพบว่า มีการสร้างสรรค์บริการใหม่ ๆ ที่เน้นการสร้างประสบการณ์ที่ประทับใจเหนือความคาดหมาย ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการออกแบบประสบการณ์ลูกค้า (เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ, 2563)

นอกจากนี้ ยังพบว่า บางองค์กร อาจยังไม่มีกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ครบทุกหัวข้อ เช่น บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิจำกัด (<http://www.suvarnabhumi-hotel.co.th/>, 2564) ชาวเรื่อรี สอ ร ์ ท (<https://www.chaoruareort.com/>, 2564) ล อ ง บ ี ช ช ะ อ ำ

(<https://sites.google.com/site/rongraemlxngbichchaxa/wisay-thasn-Vision>, 2564) ซึ่งอาจเป็นเพราะ อาจต้องการความรู้เพิ่มเติมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุม หรืออาจเป็นการบริหารงานกันเองในลักษณะธุรกิจครอบครัว ทำให้การทำงานที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจกันดี จึงมิได้เขียนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร

ดังนั้น การบริหารนวัตกรรมการให้บริการของทุกฝ่ายในโรงแรมที่จะทำให้สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า บุคคลทั่วไปได้ทราบ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและนโยบายของโรงแรม ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายที่ดีที่สุด คือ การใช้หลักสมาร์ต (SMART) ได้แก่ เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Specific) เป้าหมายที่วัดได้ (Measurable) เป้าหมายที่ทำได้จริงและสมจริง (Achievable and Realistic) และท้ายสุดเป้าหมายที่มีขอบเขตเวลา (Time-bound) (Horthong, 2021)

สรุปลักษณะของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร ที่ส่งเสริมนโยบายการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ควรมีลักษณะ ดังนี้

1) **สร้างความท้าทาย (Challenging) ของการเจริญเติบโตทางธุรกิจ** ในระดับชาติ ระดับนานาชาติ ภูมิภาค หรือระดับโลก และมีโอกาสเป็นไปได้จริง (Realistic) เช่น “ก้าวสู่การเป็นกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทชั้นนำของคนไทยในระดับโลก” (centaraHotel sresorts.com, 2564) ทำให้โรงแรมต้องสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น ที่พักประเภทใหม่ ๆ บริการใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์นักท่องเที่ยวที่หลากหลาย

2) **ดึงดูดเด่นความเป็นไทยที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ (Unique) ของธุรกิจโรงแรม** ในประเทศไทยออกมาเป็นจุดขายเพื่อสร้างความแตกต่าง (Different) จากโรงแรมนานาชาติ เช่น “ภูมิใจในความเป็นไทย มอบบริการจากใจอันงดงาม สร้างความประทับใจทั่วโลก” (dusit-Internaitonal.com, 2020) แม้ว่าโรงแรมจะพยายามสร้างผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย แต่ยังคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ในการบริการของโรงแรมแต่ละแห่ง เพื่อที่เมื่อผสมผสานกับความใหม่ทางด้านเทคโนโลยี หรือความใหม่ในด้านอื่น ๆ โรงแรมก็มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่เป็นจุดเด่น และสามารถแข่งขันได้ (ศุภจี สุธรรมพันธ์, 2564)

3) **ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์เหนือความคาดหมายให้กับลูกค้า (Customer Experience) ในพันธกิจ** เช่น “สร้างประสบการณ์เหนือความคาดหมาย... ตลอดเวลา” (dusit-Internaitonal.com, 2020) ซึ่งสิ่งนี้ผลักดันให้แต่ละแผนกในโรงแรมพยายามให้บริการที่เน้นประสบการณ์ที่หลากหลายของลูกค้า วิเคราะห์เส้นทาง (Journey) ของลูกค้า เพื่อคอยปรับปรุงบริการให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งการปรับปรุงบริการหรือการต่อยอดบริการ นับเป็นการสร้างนวัตกรรมประเภทหนึ่งในธุรกิจโรงแรม

4) **กำหนดค่านิยมองค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture)** ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมส่งเสริมการผิวกำลังของทุกคนในองค์กร ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ พนักงานโรงแรมทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างขยันขันแข็ง มีส่วนร่วม มีอิสระในการทำงาน ทุกวันในขณะที่ทำงานพนักงานโรงแรมคิดอยู่เสมอว่า “เราจะทำงานนี้ด้วยวิธีที่เคยทำมาดีหรือเปล่า และควรคิดหาวิธีที่ดีกว่า” (Inamori, 2019) เพื่อสร้างสรรค์บริการใหม่ ๆ ที่สร้างประสบการณ์และมูลค่าเพิ่มแก่ลูกค้า นอกจากนี้ เมื่อมีการขยายธุรกิจ หรือสร้างพันธมิตร ผู้บริหารโรงแรมยังเลือกคู่ค้าที่มีค่านิยมองค์กรแบบเดียวกัน เพื่อสามารถผิวกำลังในการทำธุรกิจและเติบโตไปด้วยกัน (ศุภจี สุธรรมพันธ์, 2564)

5) **กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรให้ครบถ้วน** เพื่อให้นโยบายนวัตกรรมที่ถ่ายทอดสู่พนักงานโรงแรม ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจะได้มีแนวทางการทำงานที่ชัดเจนและสามารถให้บริการได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน แม้ว่าบริบทการทำงานจะเปลี่ยนไป แต่พนักงานก็ยังให้บริการได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

6) **ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และนโยบายนวัตกรรมผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ** เพื่อให้พนักงานตระหนัก รับรู้ และปฏิบัติตามนโยบาย เช่น การแถลงวิสัยทัศน์อย่างเป็นทางการในที่ประชุมพนักงาน (Townhall Meeting) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานในการอภิปรายโต๊ะกลม (Round-Table Discussion) หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารแบบสองทางจะช่วยให้พนักงานโรงแรมได้เข้าใจวิสัยทัศน์ และความเป็นไปของโรงแรม และสามารถสนับสนุนและสร้างนวัตกรรมร่วมกัน

1.4 โครงสร้างการบริหารงานโรงแรม

ธุรกิจโรงแรม มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานโรงแรมได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และวิธีการบริหารงานของโรงแรม ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นทรงพีระมิด การบริหารงานโรงแรมตามมาตรฐานสากลในปัจจุบันนั้น จะแยกแยะงานต่าง ๆ ออกไปเป็นกลุ่ม ๆ อย่างมีระบบ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ **การบริการส่วนหน้าบ้านของโรงแรม (Front of the House) และการบริการส่วนหลังบ้านของโรงแรม (Back of the House)** (Pizam, 2010)

ธุรกิจโรงแรมจะประสบผลสำเร็จได้อย่างดีนั้น ขึ้นอยู่กับกลุ่มงานทั้งสองนี้ หากกลุ่มงานทั้งสองทำงานสอดคล้องกันอย่างดี และมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้การบริหารงานโรงแรม มีประสิทธิภาพ ราบรื่นตามไปด้วย สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่า การประสานงานและการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานบริการของธุรกิจโรงแรมอย่างยิ่ง

การแบ่งโครงสร้างโรงแรมออกเป็น 2 ส่วน ใช้วิธีการแบ่งแบบตามหลักการติดต่อต้อนรับแขก (Guest Contact) เป็นเกณฑ์ในการจำแนก ซึ่งมีงานบางตำแหน่งในโรงแรมที่คาบเกี่ยวงานทั้ง 2 ส่วน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

แผนกบริการส่วนหน้าบ้าน (Front of the House) หมายถึง แผนกที่พนักงานมีการติดต่อให้บริการกับลูกค้าโดยตรงเปรียบเสมือนทำงานอยู่หน้าบ้าน มักเป็นด่านหน้าในการพบปะกับลูกค้า โดยปกติจะประกอบด้วย ฝ่ายห้องพัก และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

แผนกให้บริการส่วนหลังบ้าน (Back of the House) หมายถึง ฝ่ายสนับสนุนที่พนักงานไม่ค่อยมีโอกาสในการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง หรือส่วนใหญ่จะมีการติดต่อกับลูกค้าโดยทางอ้อม ส่วนงานนี้บางครั้งก็ถูกเรียกว่า Back Office ได้แก่ ฝ่ายบริหาร (Management) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Finance and Accounting) ฝ่ายขายและการตลาด (Sales and Marketing) เป็นต้น

ฝ่ายห้องพัก (Room Division) เป็นหน่วยงานหนึ่งในแผนกบริการส่วนหน้าบ้าน เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับห้องพักของลูกค้าในโรงแรม ได้แก่ **แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office Department)** ประกอบด้วยส่วนงานต่าง ๆ ดังนี้ พนักงานต้อนรับบริเวณเคาน์เตอร์ส่วนหน้า (Receptionist หรือ GSA - Guest Service Agent) ทำหน้าที่ต้อนรับ ลงทะเบียนและจัดสรรห้องพักให้กับลูกค้า พนักงานสำรองห้องพัก (Reservationist) พนักงานแผนกโทรศัพท์ (Telephone Operator) พนักงานให้บริการบริเวณโถงส่วนหน้า (Uniformed Service Staff) อาทิ พนักงานเปิดประตู (Door Attendant) พนักงานยกกระเป๋า (Porter & Bellboy) เป็นต้น

แผนกต้อนรับส่วนหน้าจะมีการจัดบันทึกประวัติลูกค้าอย่างละเอียด ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่ให้พนักงานสามารถสร้างนวัตกรรมการบริการให้กับลูกค้าได้ เช่น การทักทายลูกค้าด้วยชื่อ การกำหนดห้องพักให้ลูกค้าตามประวัติการเข้าพัก การออกจดหมายต้อนรับที่พิมพ์ชื่อของลูกค้าและลงนามด้วยผู้บริหาร (Personalized Welcome Letter) กระบวนการเช็คอินที่ทันสมัยด้วยเทคโนโลยี เช่น E-Check-In การทำ Online Pre-Check-In เป็นต้น

ทั้งนี้ ในบางโรงแรมอาจย้ายแผนกสำรองห้องพักไปอยู่กับฝ่ายขายและการตลาด (Sales and Marketing) ก็เป็นไปได้ บางโรงแรมมีการเพิ่มตำแหน่งงานขึ้นมาเพื่อสร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า เช่น พนักงานลูกค้าสัมพันธ์หรือ GRO (Guest Relations Officer) แผนกคอนเซียจ (Concierge) แผนก Club Floor แผนก Business Center ซึ่งทำให้สามารถสรุปได้ว่า ฝั่งองค์กรของโรงแรมที่ดีต้องมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว อาจมีตำแหน่งงานเพิ่มเติมหรือลดลงได้ขึ้นอยู่กับการบริหารและวิธีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานของโรงแรม เพื่อให้ตำแหน่งหรือแผนกเหล่านี้สามารถสร้างนวัตกรรมการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนกแม่บ้าน (Housekeeping Department) เป็นหน่วยงานหนึ่งในฝ่ายห้องพัก มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำความสะอาดห้องพัก และบริเวณพื้นที่สาธารณะภายในโรงแรม เช่น ลิฟต์ ห้องอาหาร ทั้งนี้อาจรวมถึง แผนกซักกรีด (Laundry) แผนกจัดดอกไม้ (Florist) แผนกซ่อมบำรุง (Maintenance) และแผนกรักษาความปลอดภัย (Security) ด้วย

แผนกแม่บ้านเป็นแผนกที่มีหน้าที่อำนวยความสะดวกสำหรับการเข้าห้องพักของแขก โดยมีหน้าที่ดูแลห้องพักต่าง ๆ ทำความสะอาด ปูเตียง และจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในห้องพักให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้เสมอ โดยเน้นความสะอาด กลิ่นที่สดชื่น และการตกแต่งที่สวยงาม ระบบน้ำ ไฟ และท่อ รวมทั้งเครื่องปรับอากาศก็รวมอยู่ในการให้บริการของแผนกแม่บ้านด้วย ในกรณีที่มียุกรณ์เสียหรือชำรุดฝ่ายแม่บ้านจะทำหน้าที่ติดต่อแผนกที่เกี่ยวข้องเพื่อซ่อมบำรุงต่อไป

พนักงานทำความสะอาดห้องพัก (Room Maid หรือ Room Attendant) ฟังดูเผิน ๆ มักถูกเข้าใจว่าทำงานอยู่หลังบ้าน แต่จริง ๆ แล้ว รুমเมดหรือแม่บ้านถือว่าเป็นพนักงานให้บริการส่วนหน้าบ้านที่สำคัญอีกตำแหน่งหนึ่ง เนื่องจากการไปทำความสะอาดในห้องพักทำให้พนักงานเหล่านี้ได้พบปะและให้บริการลูกค้าโดยตรง พนักงานแม่บ้านจึงได้พูดคุย ได้สัมผัสกับพฤติกรรมของลูกค้า ดังนั้นแม่บ้านจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างนวัตกรรมบริการให้กับลูกค้าในห้องพัก โดยการสังเกตและให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมลูกค้าเพื่อให้โรงแรมสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตรงใจลูกค้าได้ต่อไป

ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งของแผนกให้บริการส่วนหน้าบ้าน ประกอบด้วย ห้องอาหารต่าง ๆ หรือ เอาท์เล็ตภายในโรงแรม (F&B Service) บริการอาหารบนห้องพัก (Room Service) ห้องครัวต่าง ๆ (F&B Kitchen) เช่น ครัวกลาง ครัวร้อน ครัวเย็น ครัวเบเกอรี่ เป็นต้น

พนักงานในแผนกนี้มีทั้งส่วนที่ได้พบปะกับแขกและไม่พบปะกับแขก เช่น พนักงานเสิร์ฟ ผู้จัดการร้าน ได้พบปะกับลูกค้าเสมอ ๆ ในการให้บริการ จึงนับว่าเป็นพนักงานที่ให้บริการในส่วนหน้าบ้าน ส่วนพ่อครัวต้องประกอบอาหารในครัว แต่เมื่อมีบุฟเฟต์ก็ต้องออกไปทำอาหารนอกห้องครัวก็จะมีโอกาสได้พบและให้บริการลูกค้าบ้างในบางโอกาส

พนักงานในแผนกนี้ มีโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่เป็นการบริการเฉพาะบุคคล การบริการที่น่าประทับใจและสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า เช่น การกล่าวต้อนรับทักทายแขก ประจำหรือแขกที่สำรองโต๊ะล่วงหน้าด้วยชื่อ การจดจำได้ว่าลูกค้าชอบอะไร ไม่ชอบอะไร แพ้อาหารอะไร ชอบทานกาแฟรสชาติไหน ใส่น้ำตาลกี่ช้อน ใส่นมหรือไม่ใส่นม และนอกจากนี้ ในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ยังต้องมีการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ตลอดเวลา เช่น เมนูอาหารประจำวัน เมนูอาหารประจำฤดูกาล โปรโมชันอาหารแบบเซ็ทหรือบริการส่งอาหารจากโรงแรมถึงบ้าน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ทั้งกลุ่มงานให้บริการส่วนหน้าบ้านและส่วนหลังบ้านของโรงแรม ในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแผนก โครงสร้างการบริหารงานนั้น จะแบ่งเป็นกี่แผนกหรือกี่ระดับขึ้นอยู่กับขนาดของโรงแรม สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า โครงสร้างการบริหารงานของธุรกิจโรงแรมมีความยืดหยุ่นสูง แต่โดยส่วนมาก จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- 1) ระดับผู้จัดการ (Manager)
- 2) ระดับหัวหน้างาน (Supervisor)
- 3) ระดับพนักงานปฏิบัติการ (Staff or Operator)

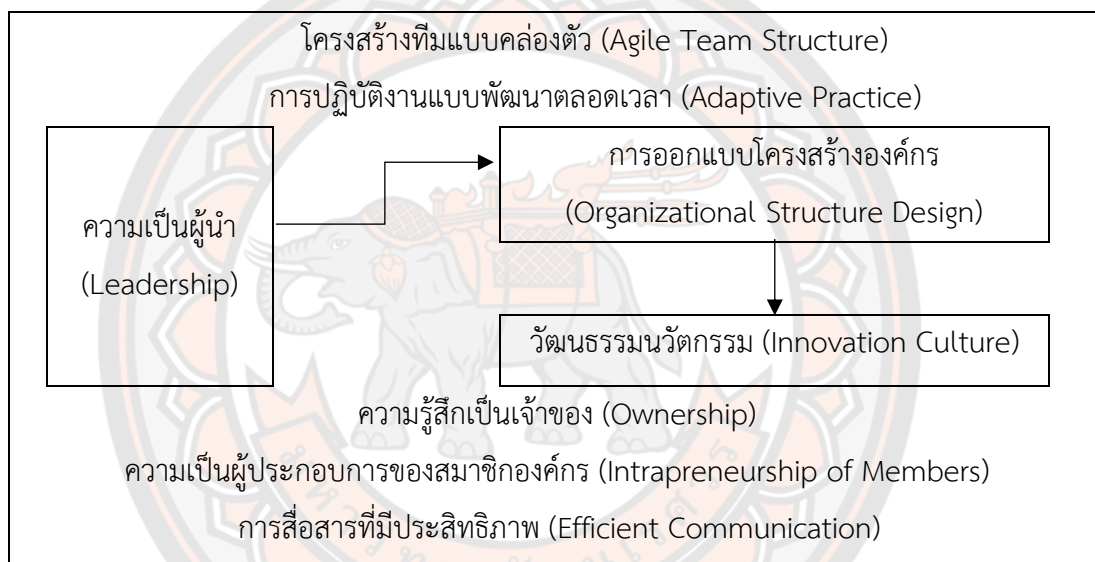
การบริหารนวัตกรรมของโรงแรมนั้น จำเป็นต้องได้รับความเข้าใจและการตระหนักรับรู้จากพนักงานทั้งหมดที่มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงแรมทั้งในส่วนให้บริการหน้าบ้านและหลังบ้านของ โรงแรม พนักงานทั้ง 3 ระดับนี้จะเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารนวัตกรรมของโรงแรม เพราะพวกเขา ต้องร่วมกันบริหารจัดการนวัตกรรมภายในโรงแรมให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องประสานกันและมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อโจทย์ลูกค้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การศึกษาเรื่องการบริหารนวัตกรรมของโรงแรมในครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาไปที่กลุ่มงานให้บริการส่วนหน้าบ้านที่มีโอกาสพบปะกับลูกค้าโดยตรง ได้แก่ แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (F&B) ของโรงแรมระดับ 3-5 ดาว โดยการศึกษาจะทำการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานอย่างน้อย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับผู้จัดการ ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งพนักงานทั้ง 3 ระดับนี้ จะทำงานบริหารจัดการนวัตกรรมร่วมกันตามแนวคิดต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ซึ่งเป็นลักษณะของการเพิ่มคุณค่าการบริการแบบโซ่คุณค่า (Value Chain)

1.5 ลักษณะโครงสร้างและระบบบริหารจัดการองค์กรที่เอื้อให้เกิดการสร้างและบริหารนวัตกรรมในโรงแรม

การออกแบบโครงสร้างองค์กรโรงแรมมีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำขององค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากฝ่ายบริหารสูงสุดของธุรกิจโรงแรม จะต้องเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมขององค์กร เพื่อให้พนักงานในโรงแรมก้าวเดินไปพร้อมกันโดยมีเป้าประสงค์เดียวกัน พร้อมทั้งระบุวัตถุประสงค์ จัดทำเป้าหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น ต้องมีแผนและระบบการทำงาน มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน และตลอดกระบวนการดังกล่าวมาสู่การพัฒนาโครงสร้างของโรงแรม และ การวางระบบที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานทั้งหมดของธุรกิจ (<http://www.elfhs.ssru.ac.th>, 2564; Townsend et al., 1998; D'Urso et al., 2015)

แต่ปัจจุบัน แนวคิดเรื่องขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบงานแต่ละตำแหน่งได้ถูกเปลี่ยนแปลงไปมาก พนักงานในโรงแรมไม่ได้รับผิดชอบเพียงงานที่ถนัดหรือที่ได้รับมอบหมายเพียงอย่างเดียว แต่อาจต้องมีการทำงานร่วมกัน หรือมีการทำงานที่ข้ามสายงานกัน พนักงานหนึ่งตำแหน่งจะมีงานที่หลากหลายขึ้น มีการประชุมร่วมกัน ทำงานแบบเหมือนอยู่แผนกเดียวกัน เสมือนทีมเดียวกัน (Virtual Team) เพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีที่สุด เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้น โครงสร้างองค์กรยุคใหม่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ให้เป็นโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น (Slevin & Covin, 1990; Darvishmotevali et al., 2020) และมีลักษณะระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อความสำเร็จในการสร้างและบริหารนวัตกรรมของโรงแรม ดังภาพ 6 ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้



ภาพ 6 ระบบการบริหารจัดการโรงแรมที่เอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

ที่มา: วัฒนชัย ศิริญาณ และคณะ, 2560; <http://www.elfhs.ssru.ac.th>, 2564; Tushman, & Nadler, 1986; Slevin, & Covin, 1990; Townsend et al., 1998; Adams et al., 2006; McKeown, 2008; Naranjo-Valencia et al., 2011; Galetti et al., 2019; Harel et al., 2021)

ดังนั้น จึงสามารถสังเคราะห์ลักษณะโครงสร้างและระบบบริหารจัดการองค์กรที่เอื้อให้เกิดการสร้างและบริหารนวัตกรรมในโรงแรม ได้ดังนี้

1. องค์กรมีโครงสร้างที่เปรี๊ยะวไม่ซับซ้อน มีความคล่องตัว (Agility) ทำให้การทำงานราบรื่นไม่ต้องขออนุมัติหลายลำดับชั้น ทำให้การตอบสนองต่อลูกค้าของโรงแรม และการทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้น เมื่อพนักงานต้องการตอบสนองลูกค้าที่อยู่ใน

อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของต้นก็สามารถดำเนินการได้ทันที เช่น พนักงานทำความสะอาดห้องพักต้องการสร้างนวัตกรรมบริการโดยการซื้อน้ำยาล้างคอนแทคเลนส์ให้ลูกค้าท่านหนึ่งตามนโยบาย Empowerment ของโรงแรม เพราะเห็นว่าน้ำยาล้างคอนแทคเลนส์ที่วางอยู่ที่อ่างล้างหน้าในห้องน้ำกำลังจะหมดขวด เธอจึงแจ้งให้หัวหน้างานทราบ และเมื่อหัวหน้าอนุมัติ ก็ดำเนินการซื้อทันที ซึ่งสิ่งนี้สร้างความประทับใจแก่ลูกค้าอย่างยิ่ง

2. **สมาชิกองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)** พนักงานโรงแรมทุกคนรักองค์กร และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมและอยากให้อุตสาหกรรมโรงแรมดำเนินไปด้วยดี ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดกำไรสูงสุด เพราะทุกคนในโรงแรมได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่น พนักงานทุกตำแหน่งในโรงแรมร่วมใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีการสร้างนวัตกรรมกระบวนการ เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงานตลอดเวลา (Adaptive Practice) และกระบวนการให้บริการอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาให้บริการ พนักงานดูแลเอาใจใส่ลูกค้าเสมือนตนเองเป็นเจ้าของโรงแรม

3. **สมาชิกองค์กรทำงานเหมือนเป็นผู้ประกอบการในหมู่สมาชิกทั้งหมด (Intrapreneurship of Members)** ในธุรกิจโรงแรม ยังสามารถเห็นได้เด่นชัดในเรื่องพนักงานทุกคนทำงานเหมือนผู้ประกอบการ พยายามพัฒนางานที่ตนเองทำทุกวัน ด้วยหลักการประกันคุณภาพ (SERVQUAL) การให้บริการแบบเป็นส่วนบุคคล (Personalized Service) หรือการให้บริการเหนือความคาดหมาย (Beyond Expectation) เช่น การจดจำความชอบและไม่ชอบของลูกค้าในเรื่องห้องพัก อาหาร การจดจำวันสำคัญของลูกค้าและคนพิเศษของลูกค้า เช่น มีการส่งการ์ดอวยพรวันเกิดให้ลูกค้าและคนในครอบครัว

4. **การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Communication)** การให้บริการในโรงแรม ต้องมีการติดต่อประสานงานระหว่างแผนกอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีที่สุดแบบไร้รอยต่อ ดังนั้น ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม

5. **การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร (Innovation Culture)** จากการพัฒนาทฤษฎีนวัตกรรมพบแนวคิดว่าการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมเกิดจากการออกแบบองค์กรให้พนักงานมีส่วนร่วมจนกลายเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมไปในที่สุด (Naranjo-Valencia et al., 2011; Harel et al., 2021) และความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากผู้บริหารโรงแรมที่สามารถสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมภายในองค์กรโดยผ่านโครงสร้างขององค์กรที่ยืดหยุ่น การปฏิบัติงานของพนักงานได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นเสมือนการเป็นผู้ประกอบการของสมาชิกในองค์กร รวมทั้งระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

1.6 ลักษณะกระบวนการบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม

การบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการบริหารจนทำให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมที่เกิดจากการฉีกกำลังของทุกคนในองค์กร ดังภาพ 7 ดังนี้



ภาพ 7 กระบวนการบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม

ที่มา: สังเคราะห์แนวคิดจากการบริหารธุรกิจแบบอะมีบา Inamori, 2019

ต้นน้ำของการสร้างนวัตกรรม (ผู้บริหาร)

แสดงความเป็นผู้นำองค์กรโดยผ่านการกระทำดังนี้

1) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับนวัตกรรม

- ถ้ามองความคิดเห็นจากพนักงานโรงแรม "อะไรคือข้อกำหนดการบริการหลักที่ลูกค้าของโรงแรมต้องการ" ก่อนกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบาย
- กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความท้าทายโดยใช้คอนเซ็ปต์ SMART: เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Specific) เป้าหมายที่วัดได้ (Measurable) เป้าหมายที่ทำได้จริงและสมจริง (Achievable and Realistic) และท้ายสุดเป้าหมายที่มีขอบเขตเวลา (Time-Bound)
- ให้พนักงานโรงแรมมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจร่วมกัน
- สื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และนโยบายนวัตกรรมไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเสมอ

2) พัฒนาค่านิยมและความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับนวัตกรรม

- กำหนดกฎระเบียบให้สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานและค่านิยมเกี่ยวกับนวัตกรรมของบริษัท
- กำหนดนโยบายนวัตกรรมต่าง ๆ ให้มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน
- สะท้อนการบริหารงานตามความเป็นจริงในเรื่องตัวเลข ทำให้พนักงานโรงแรมสามารถเข้าใจสถานะการบริหารธุรกิจได้อย่างถูกต้อง
- มีความโปร่งใสและดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมและมาตรฐานเดียวกัน

3) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรม

- ปลุกฝังให้พนักงานโรงแรมเกิดความสำนึกและเข้าใจในข้อความที่เขียนออกมา
- มีนโยบายเรื่องรางวัลและค่าตอบแทนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรม
- มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานสามารถเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับนวัตกรรม

4) มีความเป็นผู้นำทางด้านจิตใจ-อารมณ์ ที่พนักงานมอบความไว้วางใจและ

- พร้อมจะเดินตามผู้บริหารโดยง่าย
- มีลักษณะการปรากฏกายที่ภูมิฐาน สง่า สะอาด ปราณีต
 - มีวิธีการตัดสินใจที่รอบคอบ เฉียบแหลม ยุติธรรม
 - มีอารมณ์ที่มั่นคง มีเหตุมีผล ไม่ยึดอัตตามากเกินไป

- มีจิตใจเมตตา เห็นใจคนอื่น
- มีวิธีการโน้มน้าวใจคน และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- เชื่อมั่นในพลังด้านบวก (Positive Energy)

กลางน้ำของการสร้างนวัตกรรม (หัวหน้างาน)

รับนโยบายมาปฏิบัติและดำเนินงานตามนโยบายนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย การบริหารจัดการรายวัน การบริหารจัดการข้ามแผนกหรือสายงาน และการบริหารจัดการนโยบาย ดังนี้

- 1) บริหารงานอย่างอิสระ เสริมสร้างให้เกิดจิตสำนึกที่ว่า “ตนเองก็เป็นผู้บริหารโรงแรมคนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารโรงแรม” จนกลายเป็นแรงผลักดันให้ตนเองพยายามสร้างผลงานนวัตกรรมให้ได้มากที่สุดในฐานะผู้บริหารโรงแรม
- 2) สนับสนุนให้พนักงานโรงแรมพัฒนาตนเอง และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 3) เปิดโอกาสให้พนักงานโรงแรมมีส่วนร่วมในการบริหาร คิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมบริการใหม่ ๆ
- 4) กระตุ้นให้แผนกหรือส่วนงานต่าง ๆ ดูแลและใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้อง ประหยัดและตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างมีนวัตกรรม
- 5) มอบอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดูแลลูกค้าอย่างมีนวัตกรรมให้กับพนักงานโรงแรม
- 6) เปิดโอกาสให้พนักงานโรงแรมสะท้อนกลับของข้อมูลทางการบริหารอย่างถูกต้องและทันเวลา โดยการประชุม และแชร์ข้อมูลร่วมกัน

กลางน้ำของการสร้างนวัตกรรม (พนักงาน)

รับนโยบายมาปฏิบัติและดำเนินงานตามนโยบายนวัตกรรม ดังนี้

- 1) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างมีนวัตกรรม คือ ให้ดีขึ้น ประหยัดขึ้น มีคุณค่ามากขึ้น
- 2) ได้รับความสนใจในการตัดสินใจในการให้บริการกับลูกค้าอย่างมีนวัตกรรม
- 3) มีความรู้สึกภูมิใจและเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ
- 4) ทำงานด้วยความสุข
- 5) สร้างสรรค์นวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ลูกค้าแต่ละราย (Personalized Service - จำชื่อได้ จำความชอบและไม่ชอบได้)
- 6) ช่างสังเกต เพื่อนำพฤติกรรมของลูกค้ามาพัฒนางานบริการให้ดียิ่งขึ้น
- 7) ให้บริการโดยลูกค้าไม่ต้องร้องขอ

- 8) ดูแลลูกค้าทุกคนตั้งลูกค้า VIP
- 9) ตอบสนองลูกค้าได้อย่างฉับไวตลอดเวลา

ปลายทางของการสร้างนวัตกรรม (ลูกค้า)

ได้รับประสบการณ์คุณค่าเพิ่มจากการบริการอย่างมีนวัตกรรม ดังนี้

- ได้รับการบริการที่สร้างความประทับใจไม่รู้ลืม
- ได้รับการบริการที่เกินความคาดหมาย
- ได้รับการบริการโดยไม่ต้องร้องขอ
- อยากบอกต่อบริการของโรงแรมโดยการแชร์ประสบการณ์ผ่านสื่อออนไลน์
- กลายเป็นลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์

จากกระบวนการบริหารนวัตกรรมของพนักงานทั้งสามระดับข้างต้นทำให้ได้

แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมที่เกิดจากการฉีกกำลังของทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการบริหารนวัตกรรม เพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การฉีกกำลังของทุกคนในโรงแรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างองค์กรและวัฒนธรรมนวัตกรรม ผู้บริหารโรงแรมสนับสนุนให้พนักงานทำงานด้วยความสร้างสรรค์อยู่เสมอ พนักงานโรงแรมทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างขยันขันแข็ง มีส่วนร่วม มีอิสระในการทำงาน ทุกวัน ในขณะที่พนักงานคิดอยู่เสมอว่า “ตนเองจะทำงานนี้ด้วยวิธีที่เคยทำมาดีหรือเปล่า และควรคิดหาวิธีที่ดีกว่า” ซึ่งวัฒนธรรมนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมมาจากค่านิยมร่วมขององค์กร

2. ประเภท/รูปแบบ/ลักษณะสินค้าและบริการที่ถือว่าเป็นนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม

2.1 แนวคิดนวัตกรรม

คำว่า “นวัตกรรม” มีใช้กันอย่างแพร่หลายในทุกวงการวิชาการ และองค์การวิชาชีพในประเทศไทยมากกว่า 10 ปี โดยให้ความเข้าใจว่า มีการค้นพบ การกระทำ และการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เคยทำ หรือเคยใช้อยู่เดิม ให้มีรูปลักษณะแปลกใหม่ น่าดู น่ามอง มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความสะดวกสบายมากกว่าเดิม และสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วทันใจของคนในสังคมยุคใหม่ “นวัตกรรม” จึงเป็นคำพูดติดปากและเป็นการปฏิบัติงานของคนที่ไม่อยากทำสิ่งเดิม ๆ เลียนแบบของเดิมที่พบเห็นกันอยู่ทั่วไป “นวัตกรรม” จึงใช้ควบคู่กับบรรณนิยมแบบทันสมัย หรือความต้องการพบเห็นสิ่งใหม่ในทุก ๆ ศาสตร์ ในเชิงวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี ก็ต้องการแนวคิดใหม่หรือข้อค้นพบใหม่ ๆ ในการขยายองค์ความรู้ออกไปจากเดิมในเชิงการใช้ชีวิตประจำวันก็ต้องการเครื่องใช้ สำหรับอุปโภค บริโภคที่ใช้งานง่าย ได้ผลรวดเร็ว และคงทน

ดังนั้น คำว่า “นวัตกรรม” จึงมีความหมายตั้งแต่ต้นน้ำ คือ การคิดค้น การแสวงหา กลางน้ำ คือ กระบวนการจัดทำ การผลิต ไปจนถึงปลายน้ำ คือ ผู้ใช้ ผู้พบเห็น หรือลูกค้าซึ่งเป็น เป้าหมายสำคัญของการปฏิบัติงานทั้งหมด ให้ผู้ใช้สิ่งของและการบริการได้รับความพึงพอใจ สูงสุด โดยที่ลูกค้าปลายทางอาจไม่รู้ว่าการผลิตต้นทางทำมาอย่างไร แต่สนใจ พพอใจ และจดจำสินค้า และบริการนั้น ๆ จนต้องการใช้ซ้ำ ผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างมีนวัตกรรมทำให้เกิดผลกระทบใน การสร้างรายได้เชิงเศรษฐกิจอย่างกว้างขวางทั้งระดับจุลภาคและมหภาค ทำให้วิถีชีวิตของคนยุคใหม่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน และให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีแบบดิจิทัลที่เพิ่มพลังความต้องการ ของคนในสังคมปัจจุบันในการใช้และบริโภคสิ่งของรอบตัวอย่างมีนวัตกรรมไปเสียทั้งหมด ทั้ง ๆ ที่สังคมความเป็นอยู่รอบตัวยังเปลี่ยนแปลงไม่ทัน “นวัตกรรม” จึงกลายเป็นความต้องการการบริการ แบบส่วนตัว (Personalized Service) มีรสนิยมเฉพาะตน มันจึงเป็นการยากสำหรับธุรกิจบริการใน การจัดหาสินค้าและบริการได้อย่างครอบคลุม แต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ อย่างมีนวัตกรรมเป็น สิ่งที่ยุคยังไม่ได้ในยุคของการแข่งขัน อยู่ที่ว่าจะบริหารจัดการความเป็น “นวัตกรรม” อย่างไร ให้อยู่ใน ความต้องการเชิงลึกของลูกค้าหรือผู้บริโภคอย่างยาวนาน

พจนานุกรมของ The Merriam-Webster (2021) ให้ความหมาย นวัตกรรม (Innovation) ไว้ว่า นวัตกรรม คือ การนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ ทั้งนี้ สิ่งสำคัญคือ ต้องจำไว้ว่า ความคิดใหม่ไม่ได้เป็นนวัตกรรม ความคิดใหม่ เมื่อนำไปปฏิบัติจะกลายเป็นการกระทำใหม่ สิ่งใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ และสิ่งใหม่นี้ต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เช่น ผลกำไร หรือความพึงพอใจของ ลูกค้า สิ่งใหม่นี้จึงจะเรียกว่า “นวัตกรรม” ท้ายที่สุด นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่แปลกใหม่และน่าตื่นเต้นที่ จะทำให้ธุรกิจมีจุดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง

Joseph Schumpeter ผู้ที่ถูกขนานนามว่า “บิดา (Father)” (Allen, 1991; Larson, 2000; Blaug, 2005; Godin, 2008; Teixeira, & Silva, 2013) หรือ “ศาสดา (Prophet)” (McCraw, 2007) แห่งกลยุทธ์ธุรกิจนวัตกรรม ได้ให้ความหมายหลักในทฤษฎีนวัตกรรมของเขาว่า นวัตกรรมต้องมีการคิด การลงมือปฏิบัติ และการเกิดสิ่งใหม่ ๆ (Schumpeter, 1934)

ต่อมาได้มีนักวิชาการและวิชาชีพในวงการต่าง ๆ ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ ขยายออกไปในวงกว้าง ซึ่งทำให้ความหมายของนวัตกรรมมีความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนขึ้น จนสามารถ หยิบยกแนวคิดไปใช้ในการศึกษา การพัฒนาสินค้าและบริการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผลได้จริง โดยนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างชาติได้ให้ความหมายและแนวคิดของคำว่า “นวัตกรรม” ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่ง Hertle (2007) อ้างถึงใน (เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ, 2563) กล่าวไว้อย่างน่าสนใจใน 3 ประเด็น คือ

- 1) นวัตกรรมเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า นำไปสู่ความเต็มใจที่จะจ่าย
- 2) นวัตกรรมเป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง นำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ
- 3) นวัตกรรมทำให้เกิดการลงทุน การสร้างกำไรที่ยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความคิดที่สร้างสรรค์สร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับสินค้า การบริการ หรือกระบวนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรม จึงสามารถวิเคราะห์และสกัดหาความหมายของนวัตกรรมในมุมมองของธุรกิจโรงแรมได้ชัดเจนขึ้นได้ 6 มุมมอง ดังภาพ 8 ดังนี้

2.2 ความหมายของนวัตกรรมในธุรกิจโรงแรม



ภาพ 8 ความหมายของนวัตกรรมในธุรกิจโรงแรม

ที่มา: เป็นสังเคราะห์จากวรรณกรรม, 2564

มุมมองที่ 1 ความใหม่และความทันสมัย

นวัตกรรมในธุรกิจโรงแรม เป็นบริการหรือสินค้าที่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกถึงความทันสมัย ความแปลกใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน คนจะนึกถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ห้องพักที่มีเทคโนโลยีที่ล้ำยุค สิ่งการด้วยเสียง หรือสามารถปรับแสง สี เสียง อุณหภูมิได้ตามต้องการ

การทำ E-Check-In การจ่ายค่าบริการแบบไร้เงินสด เป็นต้น ดังนั้น ความหมายของนวัตกรรมในธุรกิจโรงแรมที่ใกล้เคียงที่สุดกับความคิดของคนส่วนใหญ่ ดังที่ได้ระบุไว้ในศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน คือ ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน (ฤทัย เพลงวัฒนา, 2556; Tanavich, 2019)

มุมมองที่ 2 ความรู้และความคิดสร้างสรรค์

นวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์จากทีมงานเพื่อนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น การสร้างห้องพักให้มีรูปแบบหลากหลาย การบริการใหม่หรือกระบวนการส่งมอบบริการใหม่ ยกตัวอย่างเช่น การบริการส่งอาหารถึงบ้านให้กับลูกค้าจากห้องอาหารของโรงแรม การจัดทำโปรโมชั่นใหม่ ๆ ที่เข้ากับสถานการณ์โควิด-19 การใช้วัสดุจากท้องถิ่น เพื่อสร้างจุดเด่นและลดต้นทุน การปรับปรุงการบริการ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการกระทำเหล่านี้ต้องใช้องค์ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของทีมงานในโรงแรม เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่แตกต่างและตอบโจทย์และรู้สึกดีต่อการบริการที่มีความคิดสร้างสรรค์ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553; วชิรศักดิ์ มัชฌิมาภิโร, 2557; Schumpeter, 1934; Evan, 1966; Rogers, 1983; Kanter, 1983; Drucker, 1985; Tushman, & Nadler, 1986; Drucker, 1993; Drucker, 1994; Beije, 1998; Drucker, 2002; Harkema, 2003; Kanter, 2008)

มุมมองที่ 3 คุณค่าและประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและสังคม

นวัตกรรมในธุรกิจโรงแรม คือ การนำแนวคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553; อำนวย วัตจินดา, 2560) นวัตกรรมต้องเน้นผลประโยชน์ คือ การสร้างกำไรและช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับโรงแรม

ดังนั้น นวัตกรรมจึงเป็นเครื่องมือที่มีความพิเศษที่ธุรกิจโรงแรมนำมาใช้ เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือวิธีการใหม่ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ และลูกค้ารู้สึกถึงประโยชน์และคุณค่าของบริการที่ได้รับ เช่น รู้สึกว่าเป็นการบริการที่คุ้มค่าเงิน รู้สึกภูมิใจที่ได้ช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมโดยการไม่ชักผ้าเช็ดตัวหรือผ้าปูที่นอน รู้สึกพอใจที่พนักงานจดจำและทักทายด้วยชื่อเพราะพนักงานเห็นลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญ (วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า, 2554 อ้างถึงใน วชิรศักดิ์ มัชฌิมาภิโร, 2557) กล่าวได้อีกอย่างหนึ่งคือ นวัตกรรม เป็นความสามารถในการสร้างผลกำไรจากการนำกลยุทธ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจริง (วชิรศักดิ์ มัชฌิมาภิโร, 2557; Utterback, 1971; Utterback, & Abernathy, 1975; Utterback, & Suárez, 1993; <https://www.infoentrepreneurs.org/>, 2021; Smits, 2002) ยกตัวอย่างเช่น โรงแรมนำเสนอโปรโมชั่นใหม่ ๆ ทำให้มียอดจองห้องพักเพิ่มขึ้น โรงแรมปรับปรุง

การบริการสำรองห้องพักแบบใหม่ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้เวลาและต้นทุนลดลง

มุมมองที่ 4 การยอมรับและการตอบสนอง

นอกจากนวัตกรรมต้องได้รับการยอมรับและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว นวัตกรรมยังต้องได้รับการยอมรับจากคนในโรงแรมด้วย (Damanpour, 1987) เพราะนวัตกรรมที่ดีต้องได้รับการยอมรับและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในซึ่ง ได้แก่ พนักงาน และตอบโต้ลูกค้าภายนอกซึ่งได้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการทั่วไปด้วย (วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า, 2554 อ้างถึงใน ของวชิรศักดิ์ มัชฌิมภาโร, 2557) กล่าวคือ นวัตกรรมต้องเน้นการร่วมมือจากพนักงานในการสร้างสรรค์และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วย ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมจึงต้องสื่อสารนโยบายนวัตกรรมให้พนักงานปฏิบัติและยอมรับร่วมกัน เพื่อร่วมสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ๆ หรือบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการโรงแรมด้วยการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่หยุดนิ่ง (LEAD Innovation Management, 2021)

ผู้บริหารโรงแรมจึงต้องจัดทำกลยุทธ์ในการถ่ายทอดนโยบายนวัตกรรมไปสู่พนักงานทุกระดับเพื่อให้เกิดการยอมรับในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพจนกลายเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงแรมไปในที่สุด (Utterback, 1971; Utterback, & Abernathy, 1975; Tushman, & Nadler, 1986; Abernathy, & Clark, 1988; Utterback, & Suárez, 1993)

มุมมองที่ 5 การปรับปรุงพัฒนาและต่อยอด

นวัตกรรมธุรกิจโรงแรมในมุมมองของการปรับปรุงพัฒนาต่อยอดนั้น คือ การทำสิ่งที่มีอยู่เดิมให้เป็นสิ่งใหม่ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงแรม เช่น การปรับปรุงระบบการสำรองห้องพักให้ทันสมัยขึ้นเพื่อเพิ่มความสะดวกให้แก่ลูกค้า การฝึกฝนพนักงานให้มีทักษะใหม่ ๆ เช่น การพับผ้าขนหนูรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่จะสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ การให้พนักงานฝึกอบรมภาษาจีนในชีวิตประจำวันเพื่อรองรับแขกชาวจีนที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อสามารถกล่าวทักทาย ขอบคุณเป็นภาษาจีนเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความเอาใจใส่ของพนักงาน

ดังนั้น นวัตกรรมจึงไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดสิ้นไป แต่เป็นการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมโดยมีการทดลองพัฒนาจนเป็นที่น่าเชื่อถือได้ว่ามีผลดีในการปฏิบัติ ทำให้เป็นระบบและสามารถก้าวไปสู่จุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การปรับปรุงสถานที่หรือห้องพักให้มีความทันสมัยเพื่อสร้างตลาดใหม่ ๆ การขยายธุรกิจไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่หรือกลุ่มเดิม (เพราะพฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนไป) เช่น การใช้ระบบ AI (Artificial Intelligence) หรือ Voice Recognition เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวมิลเลนเนียล การเพิ่มราวจับกันสั่นในห้องน้ำเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่ม Silver Age เป็นต้น การพัฒนาการให้บริการด้วยเทคนิคใหม่ ๆ การเพิ่มบริการส่งอาหารถึงบ้าน การเพิ่มช่องทางการตลาดผ่านโซเชียลมีเดีย

การเพิ่มเมนูอาหารตามฤดูกาล เป็นต้น (วุฒิพงษ์ ภัคติเหล่า 2554 อ้างถึงใน วชิรศักดิ์ มัชฌิมศิริโร 2557; Freeman, & Soete, 1997; Lemon, & Sahota, 2004)

มุมมองที่ 6 การลงมือปฏิบัติและอยู่รอด

นวัตกรรมจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าไม่มีการนำความคิดใหม่ ๆ นั้นมาทดลองปฏิบัติ เมื่อธุรกิจโรงแรมประสบปัญหาใด ๆ ผู้บริหารและทุกคนที่เกี่ยวข้องจะร่วมกันระดมความคิด และเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา แนวคิดเหล่านั้นจะถูกนำมาทดลองปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา ไม่ว่าจะคิดโรงแรมรูปแบบใหม่ การปรับตัวเป็น Hospital หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ การสร้างโปรโมชันใหม่ เช่น การขายอาหารแถมห้องพัก เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นนวัตกรรมที่สามารถทำให้ธุรกิจโรงแรมฝ่าฟันอุปสรรคสามารถแข่งขันในตลาด และอยู่รอดได้ เป็นต้น (Rogers, 1995; Pérez-Bustamante, 1999; DTI, 2004; Schilling, 2008; Schilling, 2017; Chen et al., 2009)

การให้ความหมายของนวัตกรรมของนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ทุกนิยามที่เกิดขึ้นจะสอดคล้องกับนิยามของ Joseph Schumpeter กล่าวคือ ต้องมีการคิด ลงมือปฏิบัติ และเกิดสิ่งใหม่ ๆ (Schumpeter, 1934; Kanter, 1983; Rogers, 1983; Drucker, 1985; Drucker, 1993; Drucker, 1994; Drucker, 2002; Kanter, 2008) ไม่ว่าจะเป็ผลิิตภัณฑ์ใหม่ (Utterback, 1971; Tushman, & Nadler, 1986; Freeman, & Soete, 1997; Harkema, 2003) บริการใหม่ (Tushman, & Nadler, 1986; Harkema, 2003) ตลาดใหม่ (Lemon, & Sahota, 2004) กระบวนการใหม่ (Evan, 1966; Utterback, 1971; Tushman, & Nadler, 1986; Freeman, & Soete, 1997; Schilling, 2017) ช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ (Beije, 1998) หรือ ธุรกิจใหม่ เป็นต้น จะต้องเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร (Damanpour, 1987) เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (Utterback, 1971) จนทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและอยู่รอด (Pérez-Bustamante, 1999)

2.3 แนวคิดการสร้างนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรม

สำหรับนิยามของนวัตกรรมบริการนั้น พบว่าแนวคิดดังกล่าวถูกพัฒนามาจาก ทฤษฎี นวัตกรรมของ Joseph Schumpeter (Schumpeter, 1934; Schumpeter, 1961; Chen et al., 2009; Croitoru, 2012)

นวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมมักถูกออกแบบจากมุมมองและประสบการณ์ของลูกค้าในการมีส่วนร่วม ซึ่งใช้ระยะเวลายาวนาน และมีหลายองค์ประกอบในการเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการตัดสินใจและจบลงด้วยการซื้อสินค้าจริง (Voss & Zomerdijk, 2007)

แนวคิดนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมจึงให้ความสำคัญต่อคุณค่าและความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ เพราะในธุรกิจโรงแรมนั้นมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์

ของลูกค้ำเป็นหลักมากกว่าแค่ฟังก์ชันหรือประโยชน์ที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์และการบริการที่ส่งมอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้ำมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานโรงแรม

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มีความพยายามจากนักวิชาการเสนอแนวคิดต่าง ๆ ให้มี ทฤษฎีหรือแนวคิดเฉพาะของนวัตกรรมบริการที่ควรทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของความเป็นพลวัต หรือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของการบริการ และความเป็นตัวตนที่แท้จริงของทฤษฎี ที่ไม่ใช่แฝงอยู่ใน ทฤษฎีนวัตกรรมสมัยดั้งเดิม (Hertog P. D., 2000) รวมถึงความพยายามที่จะให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการ พัฒนาทฤษฎีนวัตกรรมบริการ (Barras, 1986; Mansharamani, 2005) ซึ่งยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน

อย่างไรก็ตาม อาจสรุปความหมายของนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมตามทฤษฎี ที่มีนักวิชาการหลากหลายได้ให้ความหมายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการไว้ ดังนี้

นวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมมักเน้นการให้บริการใหม่ ๆ ภายใต้การ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ โดยมีระบบการส่งมอบบริการ การบริการรูปแบบใหม่ การปรับองค์กรโรงแรมแบบใหม่ เป็นต้น (Schneider, 1999; Van Ark et al., 2003; Maffei et al., 2005)

จากการสกัดแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นพบว่า ความหมายและแนวคิดของ นวัตกรรมบริการมีความสอดคล้องกับแนวคิดของนวัตกรรมในเรื่องความใหม่ กระบวนการ การยอมรับ การแก้ไขพัฒนา และเน้นเรื่องความร่วมมือของคนทุกระดับในองค์กร ดังแนวคิดของ Drejer, 2004; Matterson et al., 2005; และ Withiam, 2016 ทำให้สรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการเกิดจากการพัฒนา ที่สัมฤทธิ์ผลของการบริการใหม่หรือสินค้าใหม่ รวมถึงกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ต้องอยู่ภายใต้ การแก้ไขและพัฒนา ซึ่งต้องได้รับความร่วมมือด้านนวัตกรรมจากคนในองค์กรทุกระดับด้วย ตั้งแต่ ระดับผู้บริหารสูงสุดไปจนระดับผู้ปฏิบัติงานอันประกอบด้วยบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของ พนักงานทั้ง 3 ระดับ ดังนี้

1) **บรรยากาศในการทำงานขององค์กร (Organizational Climate)** ผู้บริหาร ระดับสูงของโรงแรมให้การสนับสนุนและมอบนโยบายด้านนวัตกรรม ทำให้เกิดบรรยากาศใน การทำงานอย่างมีนวัตกรรม พนักงานไม่เกิดความกลัวและรู้สึกว่าได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ หรือการบริการใหม่ ๆ อย่างเต็มที่

2) **พลวัตของคณะทำงาน (Team Dynamics)** หัวหน้างานเข้าใจบุคลิกของ พนักงานแต่ละคน เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แชร์ประสบการณ์และเสนอความคิดเห็น สมาชิกทุกคน เข้าใจบุคลิกและสมรรถนะของพนักงานแต่ละคนในทีม แบ่งงานกันทำ จะเกิดพลวัตของทีมเชิงบวก หัวหน้าแผนกและลูกน้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกัน และรับผิดชอบซึ่งกันและกัน เมื่อทีมมีพลวัตเชิงบวก การทำงานจะประสบความสำเร็จมากขึ้นและมีโอกาสขัดแย้งกันน้อยลง (Lieopairoj, 2020)

3) **ความพยายามส่วนบุคคล (Individual Efforts)** พนักงานทุกคนต้องตระหนักและรับรู้ความสำคัญของนวัตกรรมบริการ รวมทั้งพยายามทำงานของตนเองด้วยความสุขและความคิดสร้างสรรค์ (Solomon, 2016)

จากวรรณกรรมข้างต้น พบว่า นวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม นอกจากเน้นในเรื่องทีมและความร่วมมือแล้ว ยังเน้นไปที่การส่งมอบคุณค่าให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคนด้วย เพราะนวัตกรรมบริการ คือ การส่งมอบคุณค่าร่วมกัน โดยอาจเน้นการบริการแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Service) กับลูกค้า ตลอดจนการให้บริการด้วยความเต็มใจและบางครั้งเกินความคาดหมายของลูกค้า (Beyond Expectation) ต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value-Added) ในการให้บริการที่พนักงานทำอย่างเอาใจใส่ เกิดการพัฒนาบริการ ตลอดจนเกิดการบริการที่เกิดจากการสร้างสรรค์ร่วมกัน (Co-Creation) ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ หรือระหว่างพนักงานผู้ให้บริการกับเทคโนโลยี (Maglio, & Spohrer, 2008) ยกตัวอย่างเช่น การจดจำและทักทายลูกค้าด้วยชื่อ การจัดสรรห้องพักให้ลูกค้าตามที่ลูกค้าเคยมาพักครั้งที่แล้วโดยไม่ต้องถามซ้ำ การเตรียมการ์ดวันเกิดและเค้กวันเกิดให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจว่าโรงแรมเห็นคุณคือลูกค้าคนสำคัญจึงจดจำวันสำคัญของลูกค้าและคนในครอบครัวของลูกค้าได้ เป็นต้น

แนวคิดของ Maglio, & Spohrer, 2008 สอดคล้องกับแนวคิดของ Cowan et al., 2009 ในเรื่อง ความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ความร่วมมือของทุกคนในแผนกและระหว่างแผนก ตลอดจนความร่วมมือระหว่างองค์กร เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการแบบใหม่ ๆ การร่วมมือร่วมใจนี้ อาจเรียกว่า “Innovative Hospitality Culture” เพราะเป็นการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ของคน ทั้งองค์กร นำความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ นั้นไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) อีกทั้ง **นวัตกรรมบริการต้องส่งมอบคุณค่า (Value) ให้กับผู้ให้และผู้รับบริการ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 5 มิติ** (ศศิมา สุขสว่าง, 2564; Almquist, 2016) ดังนี้

มิติที่ 1 Functional Value คุณค่าเชิงการปฏิบัติงาน เช่น ทำให้ลูกค้าได้รับบริการดีขึ้น เร็วขึ้น ประหยัดเวลาขึ้น ทำให้ใช้ง่ายขึ้น สะดวกสบายขึ้น เป็นต้น

มิติที่ 2 Emotional Value คุณค่าเชิงความรู้สึกอารมณ์ เช่น การทำให้ลูกค้ารู้สึกผ่อนคลาย สนุกสนาน บันเทิง เรียบร้อยยิ้ม เห็นว่าสวยงาม มีความรู้สึกขวนคิดถึงวันเวลาเก่า ๆ ความรู้สึกสนใจ รู้สึกประทับใจ รู้สึกถึงความตั้งใจของผู้ให้บริการ เป็นต้น

มิติที่ 3 Financial Value คุณค่าเชิงตัวเงิน เช่น การทำให้ต้นทุนลดลง ทำให้ขายได้และได้กำไรเพิ่มขึ้น ทำให้ได้ช่องทางในทำธุรกิจใหม่ ๆ ที่เป็นที่มาของรายได้ ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับการบริการคุ้มค่าเงิน (Value for Money)

มิติที่ 4 Social Value คุณค่าเชิงสังคม เช่น การทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้ใช้ชีวิตแบบมีไลฟ์สไตล์ มีความทันสมัย ทำให้มีความมั่นใจในตัวเอง สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และสร้างสถานะทางสังคม

มิติที่ 5 Fulfillment Value คุณค่าเชิงการเติมเต็ม เช่น การทำให้ลูกค้าได้รู้สึกภูมิใจว่าได้ทำเพื่อคนอื่น เพื่อสังคม เพื่อโลก เช่น การได้เข้าพักในโรงแรมที่รักษาสิ่งแวดล้อม การให้ความร่วมมือไม่ซักผ้าเช็ดตัว การไม่ใช้ถุงพลาสติก การมีส่วนร่วมบริจาคต่าง ๆ ในโครงการของทางโรงแรม เป็นต้น

การยกระดับประสิทธิภาพไปพร้อมกับการเพิ่มประสิทธิผลของระดับการบริการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มนั้นว่าเป็นนวัตกรรมบริการทั้งสิ้น (Usui et al., 2554; Usui, 2009)

จากวรรณกรรมข้างต้น พบว่า การบริการใหม่ ๆ ที่ธุรกิจโรงแรมสร้างสรรค์ขึ้นนั้นสามารถส่งมอบคุณค่าให้ทั้งกับผู้ให้บริการและผู้รับบริการกล่าวคือ ผู้ให้บริการหรือพนักงานรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ รู้สึกมีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์บริการใหม่ ๆ ส่วนผู้รับบริการหรือลูกค้ารู้สึกพึงพอใจที่ได้รับบริการที่ดี ทันสมัย คุ่มค่า ซึ่งถ้าจะวัดระดับคุณค่าที่ส่งผลกระทบต่อด้านการเปลี่ยนแปลงชีวิตหรือทางสังคมอาจต้องใช้กระบวนการที่ซับซ้อนและใช้เวลานานในการศึกษา ดังนั้น ในการศึกษา นวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมในครั้งนี้ ส่วนหนึ่งจะศึกษารูปแบบและลักษณะของนวัตกรรมบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้าในด้านการตอบสนองอารมณ์เป็นหลัก โดยศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อระดับความพึงพอใจ/การตอบสนองของลูกค้าที่มีต่อรูปแบบและลักษณะของนวัตกรรมบริการของโรงแรมที่ลูกค้าได้รับ

แนวคิดสำคัญของนวัตกรรมบริการที่ผู้บริหารโรงแรมต้องนำไปใช้ในการบริหารนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ หรือ กิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการอันหลากหลายของลูกค้า โดยการบูรณาการศักยภาพการบริหารจัดการขององค์กร รวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าของการบริการ ดังภาพ 9

นวัตกรรมบริการเกิดขึ้นภายใต้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ		
ผู้ให้บริการ	การติดต่อสื่อสารเพื่อนำเสนอ ←—————→ บริการใหม่ การผสมผสานใหม่ กระบวนการใหม่	ผู้รับบริการ
รู้สึกภูมิใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ นวัตกรรมบริการ	นวัตกรรมบริการที่รับรู้ได้โดยลูกค้า <ul style="list-style-type: none"> ● ความใหม่ ● คุณค่าและประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ ● ความคิดสร้างสรรค์ในการให้บริการ 	ได้รับความพึงพอใจ

ภาพ 9 แนวคิดการสร้างนวัตกรรมบริการภายใต้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ

ที่มา: สังเคราะห์จากวรรณกรรม

ดังนั้น นวัตกรรมบริการ จึงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กระบวนการทางธุรกิจร่วมกับองค์ความรู้ที่หลากหลายในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรภายใต้แนวคิดของการร่วมสร้างสรรค์ (Co-Creation) ให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การออกแบบกระบวนการที่สรรค์สร้างข้อเสนอ (New Offering) ใหม่ ๆ และทำให้เกิดคุณค่า (Value) หรือมูลค่าเพิ่ม (Value-Added) แก่ผู้บริโภคหรือลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โดยรูปแบบการบริการใหม่ (สถาบันพัฒนาบุคลากรแห่งอนาคต, 2021)

จากแนวคิดนี้ ได้นำไปใช้เพื่อศึกษาภาพรวม ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า ซึ่งพบว่ามี ความหมาย และกระบวนการสร้างนวัตกรรม คือ มีกระบวนการพัฒนาสิ่งใหม่ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

2.4 ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการที่พบในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การพัฒนานวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ให้กับลูกค้านั้นจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจโรงแรม เนื่องจากลูกค้าทุกคนอยากได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพ การบริการที่เสนอไปจะช่วยเหลือเสริม

คุณค่าของประสบการณ์การเข้าพักที่โรงแรมให้กับลูกค้าสูงขึ้น คนส่วนใหญ่มักมองการให้บริการแยกออกไปต่างหากจากนวัตกรรม แต่การบริการที่ดีจะช่วยสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าและเสริมคุณค่านวัตกรรมบริการให้โดดเด่นยิ่งขึ้น

จากการทบทวนเรื่องนวัตกรรมบริการที่พบในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผวนกับนิยามและแนวคิดทฤษฎีของนวัตกรรมและนวัตกรรมบริการ พบว่า**นวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมเกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะ** (เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ, 2563) คือ

1) นวัตกรรมบริการที่มีพื้นฐานจากผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่พักหรือห้องพักใหม่ หรือการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้น มีคุณลักษณะใหม่ มีรูปแบบใหม่ มีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม หรือโรงแรมเคยมีอยู่ หรืออาจเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่พักให้มีความแตกต่างจากเดิมที่ตลาดมีอยู่ ได้แก่ การสร้างจุดเด่น หรือจุดขายให้กับโรงแรม โดยอาจปรับเปลี่ยนไปได้เรื่อย ๆ ตามเทรนด์ ฤดูกาล เทศกาล หรือความทันสมัยของเทคโนโลยี และพฤติกรรมนักท่องเที่ยว (ศศิมา สุขสว่าง, 2564) เช่น การเกิดขึ้นของธุรกิจโรงแรมใหม่ ๆ หรือห้องพักรูปแบบใหม่ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่ต่างกันไป เช่น Pool Villa, Club Floor, All-Suite, Serviced Apartment, B & B, Boutique, Residence เป็นต้น

2) นวัตกรรมบริการที่มีพื้นฐานจากกระบวนการให้บริการ การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับการบริการลูกค้าของโรงแรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยมีเป้าหมายคือให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์และความพึงพอใจสูงสุด โดยธุรกิจโรงแรมจะให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าทางธุรกิจ เน้นสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าให้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง และให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้า และทำให้ลูกค้าประทับใจทั้ง ก่อน-ระหว่าง-หลัง การรับบริการ ทั้งนี้ อาจเป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือกระบวนการส่งมอบบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และประหยัดหรือลดต้นทุน (Work and Cost Efficiency) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงด้านระบบ IT หรือเทคโนโลยี ทำให้การบริการและระบบการบริการเปลี่ยนไป อีกทั้งบริษัทควรต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและลูกค้าเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ง่าย ทันสมัย สะดวกสบายทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ (ศศิมา สุขสว่าง, 2564) ตัวอย่างเช่น บริการ E-Check-In บริการเดลิเวอรี่ การควบคุมสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก เป็นต้น

ดังนั้น การพัฒนานวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมจึงต้องคำนึงถึงการผสมผสานระหว่างแนวคิดด้านการบริการ (Service Concept) ระบบการส่งมอบบริการ (Service Delivery System) และภูมิทัศน์บริการ (Servicescape) ของแต่ละโรงแรม ร่วมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้วย (Hertog, 2000; Cooper, 2009; อ้างถึงใน เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ, 2563) ได้แก่

- 1) ที่ตั้ง บรรยากาศ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกทางธุรกิจของโรงแรม
- 2) ภูมิทัศน์บริการ ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพในการให้บริการของโรงแรม
- 3) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า (นักท่องเที่ยว) และพนักงานโรงแรม
- 4) สัมผัสที่ได้รับระหว่างเข้ารับบริการ ได้แก่ ความรู้สึก คิด มอง ได้ยิน สัมผัส ชิม ดม

เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2563) ได้นำเสนอรูปแบบของนวัตกรรม
การบริการในมิติต่าง ๆ ซึ่งปรับปรุงจากนวัตกรรม 10 รูปแบบของ Keeley et al., 2013 ซึ่งผู้วิจัยจะ
ขอนำ 10 มิติดังกล่าว มาประยุกต์ และบูรณาการ ให้เข้ากับบริบทของนวัตกรรมบริการของธุรกิจ
โรงแรมในประเทศไทย ดังตารางรูปแบบของนวัตกรรมบริการที่พบในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



ตาราง 2 รูปแบบของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม

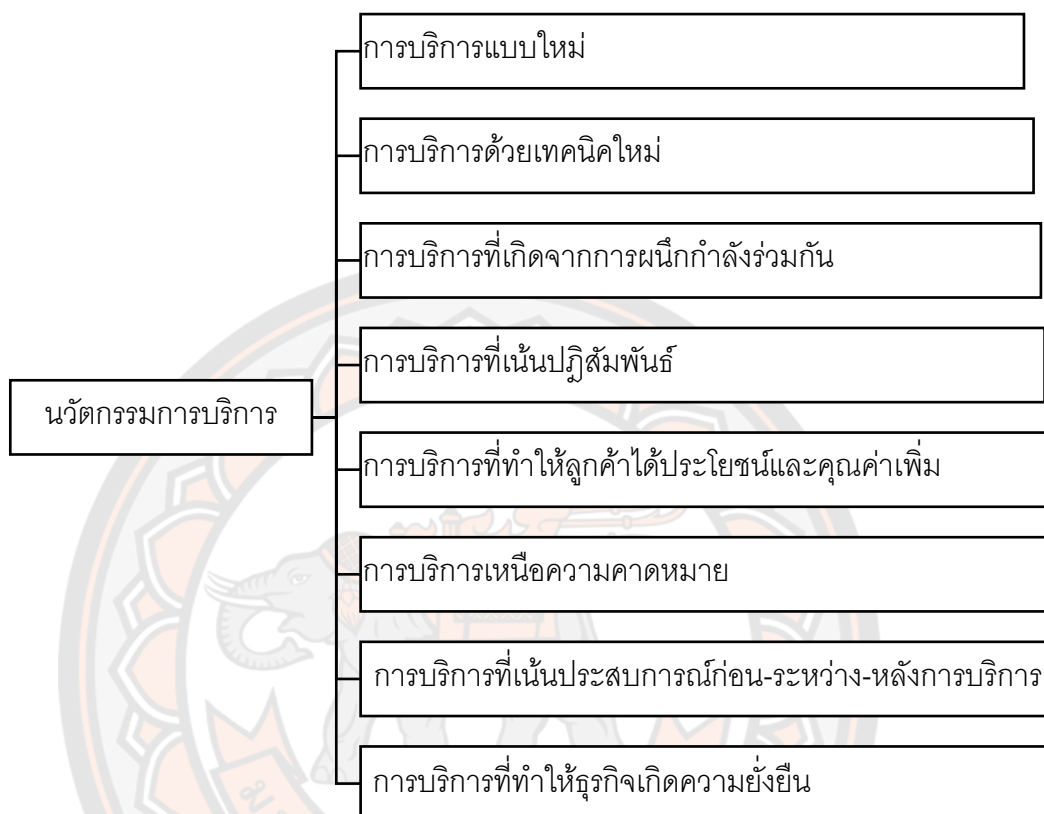
นวัตกรรม 10 รูปแบบ ของ Keeley และคณะ (2556)	นวัตกรรมบริการ 10 รูปแบบ ของ เกษวดี พุทธิภูมิ พิทักษ์ และคณะ (2563)	ตัวอย่างนวัตกรรมบริการที่พบในธุรกิจโรงแรม
นวัตกรรมที่เกี่ยวกับการจัดวางโครงสร้าง (Configuration)		
- แบบจำลองกำไร (Profit Model Innovation)	- นวัตกรรมบริการ แบบจำลองกำไร (Profit Model Service Innovation) การเปลี่ยนหรือทำให้ รูปแบบธุรกิจดีกว่าเดิม	- การปรับตัวของโรงแรมเป็น Hospitel เพื่อ รองรับลูกค้าที่เป็นผู้ป่วยจากโควิด-19 (Thainakarin.co.th, 2022) - การบริการ Club Floor หรือ Executive Floor (www.Luxurytraveldiary.com, 2019) - การบริการอาหารเช้าแบบบุฟเฟต์ในวันเสาร์ อาทิตย์ แต่บริการอาหารเช้าแบบตามสั่งใน วันธรรมดา (โรงแรมเบญญา จังหวัดน่าน) - โรงแรมจัดบริการส่งอาหารถึงบ้าน (kapook.com, 2022)
- เครือข่าย (Network Innovation)	- นวัตกรรมบริการเชิง เครือข่าย (Network Service Innovation) การสร้างเครือข่ายบริการ หรือพันธมิตรบริการ	- เมื่อเข้าพักในโรงแรมสามารถสะสมแต้มไมล์ ของสายการบิน (www.koreanair.com, 2022) - การร่วมมือกับโรงพยาบาลในการตรวจผู้มา กักตัวที่โรงแรม (Thainakarin.co.th, 2022) - การร่วมมือกับแบรนด์หรือผลิตภัณฑ์เพื่อผลิต ของใช้ในโรงแรมเช่น สบู่ แชมพู น้ำหอม สเปรย์ปรับอากาศ (www.style-Stay.com, 2021)
- โครงสร้าง (Structure Innovation)	- นวัตกรรมโครงสร้าง บริการ (Structure Service Innovation) การพัฒนาลักษณะทาง กายภาพ สิ่งที่ต้องได้ ภายนอก และการพัฒนา บุคลากร	- การปรับปรุงห้องพักเป็นธีมต่าง ๆ (www.so- bangkok.com, 2022) - การ Upskill และ Reskill พนักงาน (www.nh-Hotels.com, 2022) - การตกแต่งจุดถ่ายภาพและเช็คอิน (www.klook.com, 2021) - ทีมงานนวัตกรรม

นวัตกรรม 10 รูปแบบ ของ Keeley และคณะ (2556)	นวัตกรรมบริการ 10 รูปแบบ ของ เกษวดี พุทธิภูมิ พิทักษ์ และคณะ (2563)	ตัวอย่างนวัตกรรมบริการที่พบในธุรกิจโรงแรม
- กระบวนการ (Process Innovation)	- นวัตกรรมกระบวนการ บริการ (Service Process Innovation) กระบวนการสร้าง ผลิตภัณฑ์หรือบริการ พัฒนาความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านในการผลิต หรือการส่งมอบสินค้า และบริการ	- การบริการ E-Check-In - การบริการชำระเงินแบบไร้การสัมผัส (Cashless Payment) - การปรับปรุงการบริการให้ได้มาตรฐาน - การให้บริการแบบเน้นความเป็นส่วนบุคคล
นวัตกรรมที่เกี่ยวกับข้อเสนอที่ส่งมอบ (Offering)		
● ประสิทธิภาพ ผลิตภัณฑ์ (Product Performance Innovation)	● นวัตกรรมบริการเชิง ประสิทธิภาพ (Service Performance Innovation)	● การปรับปรุงเทคโนโลยีในห้องพัก ให้สามารถ ควบคุมอุปกรณ์ต่าง ๆ ด้วยเสียง ● เมนูหมอนเพื่อลูกค้าที่มีปัญหาการนอนหลับ (www.so-sofitel-bangkok.com, 2016) ● โทรศัพท์ที่เชื่อมต่อกับโทรศัพท์มือถือได้ (www.marriott.com, 2565)
● ระบบผลิตภัณฑ์ และบริการ (Product System Innovation)	● นวัตกรรมบริการเชิง ระบบ (Service System Innovation) การออกแบบ/วิธีการ ผสมผสานผลิตภัณฑ์เพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่ม	● แพคเกจห้องพักรวมบริการอื่น ๆ เช่น อาหาร 2 มื้อ รถรับส่ง ฟรี Wi-Fi (travel.trueid.net, 2564) ● Welcome and goodbye Drinks (deeprompattaya.com, 2565) ● Welcome Letter ● Welcome Fruit Basket ● Free Wi-Fi ● น้ำดื่มฟรี 2 ขวด ● รีดผ้าฟรี 2 ชิ้น สำหรับห้องสวีท

นวัตกรรม 10 รูปแบบ ของ Keeley และคณะ (2556)	นวัตกรรมการบริการ 10 รูปแบบ ของ เกษวดี พุทธภูมิ พิทักษ์ และคณะ (2563)	ตัวอย่างนวัตกรรมบริการที่พบในธุรกิจโรงแรม
นวัตกรรมด้านการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Experience)		
<ul style="list-style-type: none"> ● คุณค่าการให้บริการ (Service Innovation) 	<ul style="list-style-type: none"> ● นวัตกรรมคุณค่าบริการ (Service Value Innovation) ● การออกแบบการส่งมอบบริการหรือพิมพ์เขียวบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● พนักงาน GRO, Concierge, Butler ดูแลลูกค้า ● Self-Service ● บัตรสมาชิกโรงแรม (Loyalty Program)
<ul style="list-style-type: none"> ● ช่องทางการบริการ (Channel Innovation) 	<ul style="list-style-type: none"> ● นวัตกรรมช่องทางบริการ (Service Channel Innovation) ● การสร้างหรือพัฒนาช่องทางการสื่อสารหรือช่องทางการตลาดกับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ● การสร้างเว็บไซต์ของโรงแรม ● การเป็นสมาชิกของ OTA ● การเป็นสมาชิกขององค์กรทางการตลาดต่าง ๆ เช่น Leading Hotels of the World
<ul style="list-style-type: none"> ● ตราสินค้า (Brand Innovation) 	<ul style="list-style-type: none"> ● นวัตกรรมตราบริการ (Service Branding Innovation) ● การพัฒนาแบรนด์บริการด้วยแนวคิดใหม่ ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การปรับโฉมโรงแรม ● การปรับสีของโลโก้ใหม่ ปรับตัวอักษรใหม่ ● ปรับวิธีการให้บริการ บรรยากาศและสิ่งที่ต้องการส่งต่อให้ลูกค้า
<ul style="list-style-type: none"> ● การสร้างความผูกพันกับลูกค้า (Customer Engagement Innovation) 	<ul style="list-style-type: none"> ● นวัตกรรมบริการสร้างความผูกพัน (Customer Service Engagement Innovation) ● การพัฒนาวิธีการในการสร้าง หรือรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ● การจัดกิจกรรมในวันเทศกาลต่าง ๆ เพื่อให้แขกมีส่วนร่วม ● การเล่าเรื่องประวัติที่มาของผลิตภัณฑ์จากท้องถิ่นหรือชุมชนผ่านโซเชียลมีเดียเพื่อให้ลูกค้าได้รับข่าวสารจากทางโรงแรม ● การส่งการ์ดวันเกิดและวันสำคัญต่าง ๆ ให้กับลูกค้าและเชิญชวนมารับบริการที่โรงแรม

ที่มา: สังเคราะห์จากวรรณกรรม

จากตัวอย่างนวัตกรรมบริการ 10 รูปแบบข้างต้น ทำให้สามารถสกัด**ลักษณะ** การบริการในธุรกิจโรงแรมที่ลูกค้าพบเห็น และ**รู้สึกว่าเป็นการบริการอย่างมีนวัตกรรมได้** ดังนี้



ภาพ 10 การบริการของโรงแรมที่นับเป็นนวัตกรรมบริการ

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม, 2564

1) การบริการแบบใหม่ หรือข้อเสนอใหม่ ๆ (New Offering) ที่สร้างขึ้นจากองค์ความรู้ (Knowledge) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ของคนในองค์กร และสามารถตอบสนองอุปสงค์ของลูกค้า (Cowan, Haralson, & Weekly, 2009) ตัวอย่างเช่น “WFH Hotel” Work from Hotel เทรนด์บริการใหม่ ทางออกการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมช่วงโควิด-19 (MGR online, 2020) ในยุคโควิด-19 บริษัทจะให้พนักงานทำงานอยู่ที่บ้านเป็นหลัก หรือที่เรียกว่า “Work from Home (WFH)” เพื่อลดอัตราการติดเชื้อโควิด-19 จากการเดินทาง จากการแออัดในสำนักงาน แต่เมื่อต้องไปทำงานที่บ้าน อาจไม่มีความสะดวกสบายในหลาย ๆ ด้าน เช่น สัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ไม่เสถียร ไม่มีโต๊ะทำงานที่นิ่งสบาย ไม่มีบรรยากาศของการทำงาน ไม่มีอาหาร

รับประทาน เป็นต้น ธุรกิจโรงแรมจึงสร้างบริการรูปแบบใหม่ WFHotel ขึ้นเพื่อรองรับลูกค้าที่ต้องการความสะดวกสบายในราคาเหมาะสม คือ ห้องพักรวมค่าบริการอาหารและเครื่องดื่มตลอดทั้งวัน พร้อมโต๊ะทำงานในห้องและนอกห้องพร้อมสัญญาณ Wi-Fi เป็นต้น

2) การบริการด้วยเทคนิคใหม่หรือกระบวนการใหม่ (New Technique / Process) ที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งใหม่ในโลกนี้ อาจเกิดจากการเลียนแบบได้ หรือการปรับปรุงจากของเดิมได้ ตัวอย่างเช่น ขั้นตอนการเช็คอินผ่านระบบ E-Check-In หรือเช็คอินออนไลน์ ขั้นตอนการชำระเงินแบบ E-Payment ตอนเช็คอินที่รวดเร็ว ของโรงแรมในเครือ Accor (<https://all.accor.com/>, 2021) เพื่ออำนวยความสะดวกลูกค้า ลูกค้าได้รับการบริการที่รวดเร็ว ไม่ต้องรอนาน อีกทั้งพนักงานโรงแรมก็สามารถทำงานได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) การบริการที่เกิดจากความร่วมมือ (Collaboration) การผนึกกำลัง (Synergy) และการร่วมสร้างสรรค์ (Co-Creation) ระหว่างพนักงานกันเองและระหว่างพนักงานกับลูกค้า ตัวอย่างเช่น การบริการแบบ One-Stop Service ของเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ (GRO หรือ Guest Relations Officer) เพราะไม่ว่าลูกค้าโรงแรมมีคำถาม ความไม่พอใจ หรือต้องการอะไร พวกเขาจะเรียกหาพนักงานส่วนหน้าตำแหน่งนี้ พนักงาน GRO จึงมีหน้าที่ให้บริการที่ดีที่สุด ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประสานงานไปยังแผนกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างราบรื่นตลอดเวลาการเข้าพักของลูกค้าในโรงแรม เช่น เมื่อลูกค้าแจ้งว่าแอร์ในห้องไม่เย็น ลูกค้าไม่จำเป็นต้องโทรตรงไปที่แผนกซ่อมบำรุง เพียงแจ้งพนักงาน GRO เท่านั้น GRO จะทำการประสานงานไปยังฝ่ายช่างของโรงแรม เพื่อแก้ไขแอร์ในห้องแขกระหว่างที่แขกออกไปเที่ยวข้างนอก และหากไม่สามารถแก้ไขได้ GRO จะทำงานการประสานกับพนักงานส่วนหน้าเรื่องการย้ายห้อง และส่งพนักงานยกกระเป๋าหรือแม่บ้านไปเพื่อช่วยในการย้ายสัมภาระ พร้อมทั้งอาจมีการชดเชยความไม่สะดวกแก่ลูกค้าด้วยการให้บัตรเครื่องดื่มฟรี หรือบัตรส่วนลดอื่น ๆ เป็นต้น

4) การบริการที่เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและพนักงาน (Inter-Personal Communication) ในการรีวิวของโรงแรมหลาย ๆ แห่งในประเทศไทยพบว่า ลูกค้ามักแสดงความประทับใจกับพนักงานที่ดูแลเอาใจใส่ และเป็นมิตรซึ่งเขาได้รับจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างที่พักในโรงแรม ตัวอย่างเช่น “พนักงานให้ความช่วยเหลือดีและเป็นมิตรมาก” (Craftsman Bangkok) “พนักงานมีใบหน้าที่ยิ้มแย้มและพนักงานที่เป็นมิตรที่สุดเท่าที่เคยพบมา” (Elephant Hills) “เป็นการสัมผัสส่วนบุคคลที่สร้างความประทับใจมากที่สุด ขอขอบคุณมากสำหรับ Nick และทีมงานของเขาสำหรับการต้อนรับและส่งของด้วยตัวเอง และการเซอร์ไพรส์วันเกิดของ Kristen ที่การ์ดอวยพรวันเกิด เขียนด้วยลายมือ ของขวัญที่สุดพิเศษ และการบริการที่ยอดเยี่ยมที่ทำให้ช่วงเวลาของเราในกรุงเทพฯ

เป็นเรื่องที่น่าจดจำ” (The Siam) ซึ่งการบริการเหล่านี้มักได้รับการพูดถึงในโรงแรมในประเทศไทยที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นหนึ่งในการบริการที่ดีที่สุดในโลก

5) การบริการใหม่ ๆ ที่จะทำให้ลูกค้าได้ประโยชน์และสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่ม (Benefits and Value-added Service) ตัวอย่างเช่น รีวิวจากลูกค้าที่ประทับใจกับการบริการและโปรโมชั่นของโรงแรม “เมื่อเรามาถึงห้อง “ สุขสันต์วันเกิด” ที่ทำจากใบไม้และดอกไม้วางอยู่บนเตียงพร้อมกับผ้าขนหนูพับรูปสัตว์ พนักงานนำเค้กเทียนมาให้ในตอนกลางคืน อาหารเข้าในตอนเช้าเป็นอาหารตามสั่ง เราสามารถสั่งของอร่อยมากมายจากเมนูและทุกอย่างถูกเตรียมไว้ และมีคุณภาพสูง ยิ่งไปกว่านั้น เราได้รับส่วนลดค่าห้องพักจำนวนมากและอัปเกรดฟรี” (Buri Rasa Village Phangan)

6) การบริการที่จะทำให้เข้าถึงความต้องการของลูกค้าและบางครั้งเหนือความคาดหมาย (Beyond-Expectation Service) อาจเป็นการต่อยอด หรือการยกระดับการบริการ สิ่งที่พนักงานโรงแรมทำคือ “การให้บริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้า” แตกต่างจากการใช้บัตร VIP หรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เพราะการใช้บัตรแสดงตนเป็นลูกค้าคนพิเศษ ลูกค้าย่อมรู้ว่าจะได้รับการบริการที่เหนือระดับอยู่แล้ว แต่ในกรณีนี้ ถือเป็นการให้บริการเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ โดยที่ลูกค้าไม่ได้คาดหวังและไม่ได้ร้องขอ จึงนำมาซึ่งความประหลาดใจและความรู้สึกด้านบวก (Unexpected Positive Surprise) ตัวอย่างเช่น การให้บริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้าที่ขึ้นชื่อที่สุดคงเป็นบริการของโรงแรมโอเรียนเต็ล กรุงเทพ ภายใต้กลยุทธ์ “Know Your Customer” ทางโรงแรมจะมีบันทึกที่เรียกว่า “Guest History” บรรจुरายละเอียดของแขกที่เข้ามาพัก เพื่อจะได้ให้บริการตามที่แขกต้องการ เช่น แขกชอบหมอนแบบไหน แก้วน้ำต้องวางห่างจากมือระยะเท่าใด รวมไปถึงธรรมเนียมในการรับประทานอาหารแบบต่าง ๆ หรือเครื่องดื่มที่ชอบ ขณะที่พนักงานก็ได้รับการปลุกฝังให้ภูมิใจในงานที่ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมีใจบริการอย่างเปี่ยมจึงตามมา จึงไม่แปลกที่โรงแรมโอเรียนเต็ลได้รับการจัดอันดับโรงแรมที่บริการดีที่สุดในโลกมาแล้ว (SME Thailand, 2017)

7) การบริการที่เน้นให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ความรู้สึกที่น่าประทับใจ (Impressive Experience-Based Service) ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการรับบริการ ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นประสบการณ์ของลูกค้าโรงแรมท่านหนึ่งที่แชร์ไว้ในโซเชียลถึงความไม่ประทับใจของการบริการซึ่งคงจะเป็นตัวอย่างของการบอกต่อที่เป็นกรณีศึกษาสำหรับทุกโรงแรม (Somsawasdi, 2020)

“ก่อนวันเข้าพัก ไม่ได้รับการติดต่ออะไรจากทางโรงแรม ถึงแม้ในแพลตฟอร์มของ OTA จะมีทางเลือกให้โรงแรมสามารถพูดคุยกับลูกค้าได้ แต่โรงแรมนี้ไม่มี!”

“วันเข้าพัก (วันจันทร์) เดินทางไปเช็คอินช่วงบ่ายแก่ ๆ เกือบ 4 โมงเย็น และเนื่องจากการเข้าพักเพียง 1 คืนจึงไม่มีสัมภาระอะไรมากนัก ขับรถไปจอดอยู่ที่จอดรถ มีพนักงานรักษาความปลอดภัยสอบถามเบื้องต้น จึงแจ้งไปว่ามาเข้าพัก มีพนักงานชายอีกท่านยื่นรอช่วยรับ

กระเป๋ และเดินนำทางไปยังล็อบบี้ แล้วเดินจากไปอย่างเงียบ ๆ โดยไม่พูดอะไร ในขณะที่มองไปที่เคาน์เตอร์เห็นพนักงานงาน 2 คนกำลังขมกั้เขม้นอยู่กับหน้าจอและงานเอกสาร”

“เราเดินเข้าไปที่เคาน์เตอร์ แจ้งความจำนงว่ามา “เช็คอิน” พนักงานคนหนึ่งเงยหน้าขึ้นมาองและพูดพร้อมผายมือไปยังที่นั่งว่า “มาเช็คอินหรือคะ เชิญนั่งรอสักครู่คะ” จากนั้นเดินนำแผ่นกระดาษที่อยู่บนแผ่นรองพร้อมปากกาเดินมาที่เก้าอี้ที่นั่งคอยซึ่งมีเครื่องดื่มต้อนรับพร้อมผ้าเย็นวางไว้ให้เรียบร้อย (คาดว่าพนักงานชายที่เดินจากไปแบบเงียบ ๆ ไปนำมาเสิร์ฟให้ในระหว่างที่เราหันหลังพูดกับพนักงานที่เคาน์เตอร์)”

“เราบอกข้อมูลเสร็จเรียบร้อยส่งคืนให้พนักงานต้อนรับ แต่เธอแจ้งว่า “ขอบัตรเครดิตการ์ดด้วยนะคะ ไม่ได้จะชาร์จอะไรคะ แต่ขอใช้กรอกเป็นข้อมูลในใบลงทะเบียนคะ” เราก็ยื่นบัตรให้แต่โดยดีด้วย (AMEX Platinum) แต่ก็ย้ำว่าเราชำระค่าห้องพักมาเรียบร้อยแล้ว ซึ่งพนักงานต้อนรับก็พยักหน้ารับหงิกหงัก”

“พนักงานต้อนรับหลังจากจัดการเรื่องเอกสารเรียบร้อย เดินกลับมายืนรอที่หน้าเก้าอี้ที่เรากำลังดื่มเครื่องดื่มต้อนรับ และใช้ผ้าเย็นเช็ดหน้าเพราะอากาศร้อนมาก ๆ เธอยืนรอราวกับว่าเมื่อไหร่จะเสร็จ และแจ้งว่า “เดี๋ยวจะพาไปยังห้องพักนะคะ” จนเราต้องรีบเก็บสัมภาระและลุกตามเธอไป พร้อมฟังบรรยายไปเรื่อย ๆ ”

“ถึงห้องพัก พนักงานต้อนรับหญิงที่เดินมาส่ง เปิดประตูห้อง และเดินนำพร้อมเริ่มบรรยายสิ่งต่าง ๆ ในห้องพัก และเน้นย้ำตอนจบว่า “น้ำดื่มในตู้เย็น ดื่มได้นะคะ ฟรีคะ”

“อีก 5 นาทีต่อมาเบ้เบเล็กที่เรายากจะถือมาเอง แต่พนักงานยืนยันว่าจะนำส่งให้ที่ห้องพักก็มาส่ง โดยเมื่อเปิดประตูเข้ามาแล้วก็หย่อนกระเป๋าให้ตรงโซฟาเบดที่อยู่ติดกับประตูโดยที่ตัวไม่ได้เดินเข้ามา พร้อมกับปิดประตูออกไป”

กรณีศึกษานี้ถูกเล่าอยู่ในเพจ Hotel Consulting ได้แสดงความรู้สึกว่าเสียดายโอกาสกับโรงแรมนั้นที่ไม่ได้สร้างโอกาสในการขาย (Upselling) โอกาสในการสร้างความประทับใจเพื่อให้ลูกค้านำไปบอกต่อคนอื่น ๆ ซึ่งอาจเป็นลูกค้าในอนาคตของโรงแรมต่อไป

ดังนั้น จะเห็นว่า การสร้างความประทับใจตลอดกระบวนการของการติดต่อ/บริการ มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการบริการ ดังกรณีศึกษาข้างต้น

8) การบริการใหม่ที่ทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืน โดยนวัตกรรมบริการที่สร้างขึ้นต้องสร้างคุณประโยชน์ให้องค์กรในด้านผลกำไร (Profit) สร้างคุณค่าให้กับทุกคนไม่ว่าจะเป็นผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ และหรือชุมชน (People) รวมทั้งนวัตกรรมบริการนั้นจะต้องสร้างจากแนวคิดที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม (Planet) และทำให้โรงแรมมีจุดเด่นสามารถแข่งขันในตลาดได้ (ดาวศุภร์ บุญญะสานต์ และ ชงศ์สุตา โตท่าโรง, 2563; MINOR International, 2021) ตัวอย่างเช่นโรงแรมหลายแห่งได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมและมูลนิธิไปไม้เขียวเพื่อการประเมินการรักษา

สิ่งแวดล้อมในการดำเนินการธุรกิจโรงแรม และนำตราสัญลักษณ์ไปไม่เกี่ยวข้องในการโฆษณาเพื่อดึงดูดลูกค้าที่รักสิ่งแวดล้อมเข้าพักในโรงแรม อีกทั้งโรงแรมยังมีกิจกรรมรักษาสภาพโลกให้ลูกค้าเข้าร่วมด้วย เช่น การไม่ซักผ้าเช็ดตัวทุกวันโดยการแขวนผ้าขนหนูไว้บนราว การโยนปายไว้บนที่นอนเพื่อแจ้งแม่บ้านว่าไม่ต้องการเปลี่ยนผ้าปูที่นอน ภาพลักษณ์ของโรงแรมที่ไม่ใช้โฟมและพลาสติก เป็นต้น

จากข้อมูลข้างต้นสามารถนำมาใช้เป็นหลักการในการพัฒนานวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม โดยการคิดค้นวิธีการในรูปแบบใหม่ที่ผู้ให้บริการให้ความสำคัญในความต้องการและประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งเป็นวิธีการสร้างคุณค่าทางธุรกิจให้ได้เปรียบคู่แข่ง และทำให้ผู้มารับบริการเกิดความประทับใจทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการรับบริการ โดยเน้นการปฏิสัมพันธ์และการร่วมสร้างคุณค่าให้กับงานบริการเป็นหลัก ด้วยรูปแบบธุรกิจด้านงานบริการแนวใหม่ที่เกิดจากการออกแบบระบบงานบริการที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจและความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเภท รูปแบบและลักษณะของนวัตกรรมบริการมีส่วนสำคัญอย่างมากในการบริหารจัดการนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า บางครั้งเป็นความเข้าใจผิดที่คนเรามักตัดสินว่าโรงแรมใดมีความคิดสร้างสรรค์โรงแรมนั้นเป็นธุรกิจที่มีนวัตกรรม หากโรงแรมใดไม่มีความคิดสร้างสรรค์โรงแรมนั้นก็จะเป็นธุรกิจที่ไม่มีนวัตกรรม บางครั้ง จึงไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนจากภายนอกว่าโรงแรมใดมี "นวัตกรรม" ตามความเข้าใจของคนทั่วไป

วิธีหนึ่งในการจำแนกประเภทของนวัตกรรมบริการ คือ การจำแนกตามระดับหรือลักษณะ และระดับของการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมในธุรกิจทั่วไป นำมาอธิบายในบริบทของธุรกิจโรงแรมและนวัตกรรมบริการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) นวัตกรรมบริการแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Service Innovation) (Kylläinen, 2019) ในการปรับปรุงกลไกการทำงานที่มีอยู่ในโรงแรมให้ดีขึ้น จัดเป็นเป็นนวัตกรรมบริการที่พบบ่อยที่สุดในธุรกิจโรงแรม เนื่องจากเป็นนวัตกรรมที่มีความเสี่ยงน้อยกว่านวัตกรรมประเภทอื่น ๆ (Nieminen, 2019) และเป็นวิธีที่ธุรกิจโรงแรมสามารถนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ปฏิบัติได้จริง นวัตกรรมบริการที่มีลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นนวัตกรรมที่โรงแรมมักใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานและบริการแบบซ้ำ ๆ สม่ำเสมอ ค่อยเป็นค่อยไป ดึงดูดใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก เป็นการทำงานแบบที่ค่อยคิดปรับปรุงการทำงานและบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เน้นการทำงานจากบุคลากรเป็นหลัก (Tang & Tang, 2012)

แม้ว่านวัตกรรมบริการแบบค่อยเป็นค่อยไปจะไม่สร้างตลาดใหม่ และมักจะไม่ได้นำเทคโนโลยีใหม่อย่างสิ้นเชิง แต่ก็สามารถดึงดูดลูกค้าให้จ่ายเงินได้มากขึ้น เพราะมาตรฐาน

การบริการของโรงแรมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ระบุได้จากการจดจำพฤติกรรมหรือคำติชมของลูกค้าและนำมาปรับปรุง

นวัตกรรมการบริการแบบค่อยเป็นค่อยไปส่วนใหญ่พบในการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นแบบ PDCA (Plan-Do-Check-Act) หรือที่เรียกว่า “วงจรเดมิ่ง” (Deming Cycle) หรือ “วงจรชูฮาร์ต” (Shewhart Cycle) PDCA คือ วงจรการควบคุมคุณภาพ (<https://th.wikipedia.org/wiki/PDCA>, 2021) เป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไปปรับปรุงจากสิ่งที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพดี (รักษั วรกิจโกคาทร, 2547; สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553; Gatignon et al., 2002; Schilling, 2008)

นวัตกรรมการบริการแบบค่อยเป็นค่อยไปมีความละเอียดอ่อน แต่ก็มีประสิทธิภาพต่อธุรกิจ (Kylliäinen, 2019) ดังนั้น โรงแรมจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ดีในระดับหนึ่ง ซึ่งการบริหารจัดการนวัตกรรมนี้จะเป็ นวิธีการที่จะช่วยเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นการกระทำพร้อมกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังพนักงานที่คิดไอเดียหรือข้อเสนอใหม่ ๆ มาตั้งแต่แรกตั้งแนวคิด PDCA ที่กล่าวไว้ (Ottenbacher, 2007; de Russett, 2019; Nieminen, 2019)

2) นวัตกรรมการบริการแบบยั่งยืน (Sustaining Service Innovation)
เมื่อองค์กรมีระบบ กลไกและกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ดี ก็สามารถที่จะพัฒนานวัตกรรม การบริการแบบค่อยเป็นค่อยไปให้กลายเป็นนวัตกรรมการบริการแบบยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในที่สุด ซึ่งทำให้ได้หลักคิดว่า นวัตกรรมการบริการแบบยั่งยืนนั้นถูกพัฒนามาจากนวัตกรรมการบริการแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ทำอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นเอกลักษณ์หรือมาตรฐานการดำเนินงานของธุรกิจ โดยนวัตกรรมการบริการแบบยั่งยืนจะเน้นเจาะตลาดลูกค้าเดิม และเป็นนวัตกรรมการบริการที่ เน้นการพัฒนาสินค้าหรือบริการเดิมโดยการเพิ่มมูลค่าใหม่ (Value-Added) จนเกิดเอกลักษณ์ ของการบริการและสามารถสร้างฐานลูกค้าที่จงรักภักดีและกลับมาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้ง ยังดึงดูดลูกค้าใหม่จากการบอกต่อ จนเป็นนวัตกรรมการบริการที่สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ โรงแรมในที่สุด

3) นวัตกรรมการบริการแบบเฉียบพลันหรือก้าวกระโดด (Radical Service Innovation)
มักถูกนำมาใช้ในธุรกิจโรงแรม เมื่อมีการปฏิวัติทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนไป โรงแรมจำเป็นต้องปรับตัวตามเทคโนโลยีให้ทัน ต้องมีการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือให้บริการ แบบใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ลูกค้าที่ชื่นชอบความทันสมัยด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างตลาดใหม่ หรือขยายตลาด ให้กว้างขึ้น โรงแรมมักเลือกใช้นวัตกรรมแบบนี้เพื่อพลิกโฉมธุรกิจให้มีความทันสมัย การปรับโฉม ของโรงแรม การออกแบบให้ดูทันสมัยมีรสนิยม การปรับปรุงให้ทุกห้องพักและบริเวณโรงแรมมี สัญญาณ Wi-Fi ครอบคลุมเพื่อให้เข้ากับไลฟ์สไตล์ของคนในยุคปัจจุบันที่ต้องการการเข้าถึงสังคม

ออนไลน์ตลอดเวลา นำเทคโนโลยีเครื่องปรับอากาศที่สามารถพอกอากาศด้วยเข้ามาให้บริการ และ ปรับระบบไฟ เสียง หรือระบบปรับอากาศในห้องพัก โดยใช้เทคโนโลยีการสั่งการด้วยเสียง เป็นต้น ดังตัวอย่างที่โรงแรมมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อเป็นผู้นำธุรกิจโรงแรมในด้านนี้

การสร้างธุรกิจโรงแรมใหม่ที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์คนรุ่นใหม่อย่างแบรนด์ “อาศัย” (Asai) แปรนต์ใหม่ของกลุ่มเครือโรงแรมดุสิต (<https://www.dusit.com/th/news/asai-hotels-lifestyle-brand-in-bangkok/>, 2020) ก็นับอยู่ในการสร้างนวัตกรรมบริการแบบเฉียบพลัน ทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง มีการใช้เทคโนโลยี ภูมิวิตรูปแบบเดิม ๆ ของ การบริการในโรงแรม ซึ่งการเปลี่ยนอย่างทันทีและมีผลการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพระดับรุนแรง (Disruptive Change)

4) นวัตกรรมบริการเชิงสถาปัตยกรรม (Architectural Service Innovation)

ถูกนำมาใช้ในธุรกิจโรงแรมอยู่เนือง ๆ ในการออกแบบการบริการที่เกี่ยวข้องด้วยผลิตภัณฑ์ เช่น การออกแบบห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรม ห้องอาหาร การออกแบบเมนูอาหาร ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่คนยุคใหม่ชอบถ่ายภาพและแชร์สถานะความเป็นอยู่ กิจกรรมที่ทำการท่องเที่ยว การเข้าพักในโรงแรมที่มีการออกแบบที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของนักท่องเที่ยว ห้องพักแขก ฟังก์ชันคือเพื่อการพักผ่อนค้างคืน แต่โรงแรมจะออกแบบห้องพักโดยใช้นวัตกรรมทางสถาปัตยกรรมอย่างไร เพื่อให้การเข้าพักนั้นสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำให้กับลูกค้าแบบไม่รู้ลืม และสามารถที่จะตอบโจทย์พฤติกรรมชอบแชร์สถานะทางสังคมผ่านโซเชียลมีเดีย เพื่อเป็นผู้นำเทรนด์ และบอกต่อไปยังลูกค้าอื่น ๆ โดยการเล่าเรื่องด้วยภาพไลฟ์สไตล์ที่ตัวนักท่องเที่ยวเองได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการโฆษณาโรงแรมโดยไม่รู้ตัว ซึ่งเป็นลักษณะของการบอกต่อแบบที่นักท่องเที่ยวเชื่อว่าน่าเชื่อถือ เพราะผู้แชร์มิได้รับประโยชน์ใด ๆ จากสถานประกอบการ นอกจากความพึงพอใจส่วนตัวต่อผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจโรงแรม

Kanittha (2019) ได้สรุปผลสำรวจจาก Google McKinsey และ hotels.com ถึงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวสมัยใหม่ไว้ ดังนี้ (<https://Smartfinder>, 2021) คือ ชอบแชท ชอบเช็คอิน และชอบแชร์สถานะทางสังคมผ่านสื่อออนไลน์ ดังนั้น โรงแรมจึงใช้นวัตกรรมทางสถาปัตยกรรมอย่างมากมาในการปรับปรุงสถานที่ของโรงแรมให้มีเรื่องราว (Theme) มีเอกลักษณ์ มีความเก๋ไก๋ เมื่อนักท่องเที่ยวแชร์ภาพเหล่านี้แล้ว เขารู้สึกภูมิใจว่าได้เป็นผู้นำเทรนด์ และเป็นผู้มีอิทธิพล (Influencer) ต่อการท่องเที่ยวและการใช้ชีวิตของผู้อื่น Dogan et al. (2013) กล่าวว่า ลูกค้า พนักงาน และผู้จัดการโรงแรมมีความเชื่อว่า นวัตกรรมบริการเชิงสถาปัตยกรรม (การออกแบบตกแต่งภายใน) เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับโรงแรมในด้านการท่องเที่ยว

นอกจากนี้ สถานการณ์โควิด-19 ยังส่งผลให้นวัตกรรมการบริการเชิงสถาปัตยกรรมมีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมยิ่งขึ้น เพื่อที่จะตอบโจทย์กับการใช้ชีวิต การท่องเที่ยวแบบวิถีปกติใหม่ (New Normal) โรงแรมจึงต้องสร้างสรรค์การออกแบบที่รับประกันความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของทั้งแขกและพนักงาน (Sands, 2020) เช่น การปรับปรุงระบบปรับอากาศให้สามารถปรับอากาศพร้อมฟอกอากาศ การออกแบบพื้นที่ให้มีระบบการถ่ายเทอากาศที่ดี การออกแบบห้องพักหรือส่วนบริการที่มีการเว้นระยะห่าง การเลือกวัสดุพื้นผิวต่าง ๆ ที่ป้องกันการเกิดแบคทีเรีย การใช้กระเบื้องปูพื้น หรือผ้าปูที่นอนที่ช่วยฟอกอากาศได้ ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพราะกระเบื้องและผ้าปูที่นอนนี้สามารถที่จะปล่อยประจุไอออนลบ (Negative Ion) ที่จะทำให้อากาศในห้องมีความบริสุทธิ์ขึ้นได้ เป็นต้น

จากข้อมูลข้างต้นทำให้สรุปได้ว่า นวัตกรรมการบริการเชิงสถาปัตยกรรมต้องตอบโจทย์ลูกค้าเรื่องฟังก์ชันการใช้งาน เทคโนโลยี ความปลอดภัย และ รูปลักษณ์หน้าตาทันสมัย สวยงาม

5) นวัตกรรมการบริการแบบมุ่งเป้า (Target-Oriented Service Innovation)

ทุกแผนกของโรงแรมมีการบริหารจัดการนวัตกรรมการบริการให้สอดคล้องกับลูกค้าเป้าหมายของแผนกหรือองค์กรในภาพรวม ยกตัวอย่างเช่น

โรงแรมเพิ่มช่องทางการสำรองห้องพักออนไลน์ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อมุ่งเป้าไปที่ตลาดคนยุคใหม่ที่มีพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีตลอดเวลา

โรงแรมเป็นพันธมิตรกับโรงพยาบาลเพื่อสร้างนวัตกรรมเครือข่ายเพื่อมุ่งเป้าไปที่ลูกค้าที่ต้องการที่พักทางเลือกในยุคโควิด-19 แทนการนอนโรงพยาบาล

โรงแรมที่อยู่ห่างจากรถไฟฟ้าให้บริการรถรับส่งจากโรงแรมไปที่สถานีรถไฟฟ้าที่ใกล้ที่สุด เพื่อตอบโจทย่นักธุรกิจหรือนักท่องเที่ยวที่ต้องเดินทางในเมืองโดยใช้รถไฟฟ้า

การปรับปรุงห้องพักจากฝักบัวให้มีอ่างอาบน้ำ หรือเปลี่ยนอ่างอาบน้ำธรรมดาเป็นอ่างอาบน้ำวนแบบจากุซซี่ เพื่อรองรับนักธุรกิจที่มีกำลังซื้อ และต้องการคลายเครียดและความเหนื่อยล้าจากการทำงานหรือการประชุมตลอดวัน

การเปลี่ยนผลิตภัณฑ์สบู่แชมพูในห้องน้ำเป็นผลิตภัณฑ์ธรรมชาติจากท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนชุมชนรอบโรงแรมให้มีรายได้ เพื่อมุ่งเป้าไปที่ประโยชน์ของชุมชนและลูกค้ารักธรรมชาติ

การเพิ่มเมนูหมอนในห้องพักเพื่อตอบสนองลูกค้าที่มีปัญหาการนอนไม่หลับ เพราะหมอนแข็งหรือนุ่มเกินไป โรงแรมจึงใส่ใจเรื่องการนอนที่มีคุณภาพของลูกค้าด้วยการเพิ่มตัวเลือกประเภทและขนาดของหมอนที่ลูกค้าต้องการ

การเพิ่มเมนูอาหารตามฤดูกาล เพื่อสร้างเอกลักษณ์ของท้องถิ่น โดยมุ่งเป้าไปที่การเพิ่มคุณค่าและประสิทธิภาพของการบริการ เป็นต้น

นอกจากนี้ การเปลี่ยนตำแหน่งสินค้าหรือการบริการที่เคยออกสู่ตลาดมาแล้วให้เกิดการรับรู้ใหม่ (Repositioning) โดยมุ่งเป้าไปที่การสร้างหรือการเปิดตลาดใหม่ ก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมการบริการที่สำคัญเช่นกัน ตัวอย่างเช่น

โรงแรมโรสการ์เดน เคยรองรับกลุ่มลูกค้าประชุมสัมมนา ปัจจุบันเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายใหม่เป็นโรงแรมที่รับดูแลผู้สูงอายุ เป็นต้น (โรส การ์เด็น เอจแคร์, 2564)

โรงแรมมณเฑียรสรวงศ์ ปรับลุคใหม่และเพิ่มบริการ w-fi ทั่วทั้งโรงแรมเพื่อเปลี่ยนตำแหน่ง ให้ไปอยู่ตำแหน่งไลฟ์สไตล์ ครองใจคนเมืองรุ่นใหม่ (สุวิทย์ วงศ์รุจิราวาณิชย์, 2563) เป็นต้น

จากวรรณกรรมข้างต้น ทำให้สรุปหลักคิดในการบริหารนวัตกรรมได้ว่า ธุรกิจโรงแรมสร้างนวัตกรรมการบริการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการอย่างมีวัตถุประสงค์ โดยเป้าหมายหลักคือ เพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าและนำมาซึ่งประโยชน์เชิงพาณิชย์และข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ

6) นวัตกรรมบริการที่ผสมผสานด้วยวัฒนธรรมไทย (Thai Culture-Combined Service Innovation) ทูนาทางวัฒนธรรมมีส่วนส่งเสริมให้ภาคการท่องเที่ยวและภาคบริการมีความน่าสนใจ และสามารถสร้างมูลค่าได้ โดยการใช้การสอดแทรกทางวัฒนธรรมด้วยการฝังตัวอยู่ ไม่ว่าจะเป็นด้านจารีตขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ความศรัทธา วิถีชีวิต และแบบแผนการใช้ชีวิตในด้านต่าง ๆ อีกทั้งยังเป็นรากฐานในการต่อยอดการคิดสร้างสรรค์ นำมาซึ่งเศรษฐกิจสร้างสรรค์ หรือ “Creative Economy” (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559)

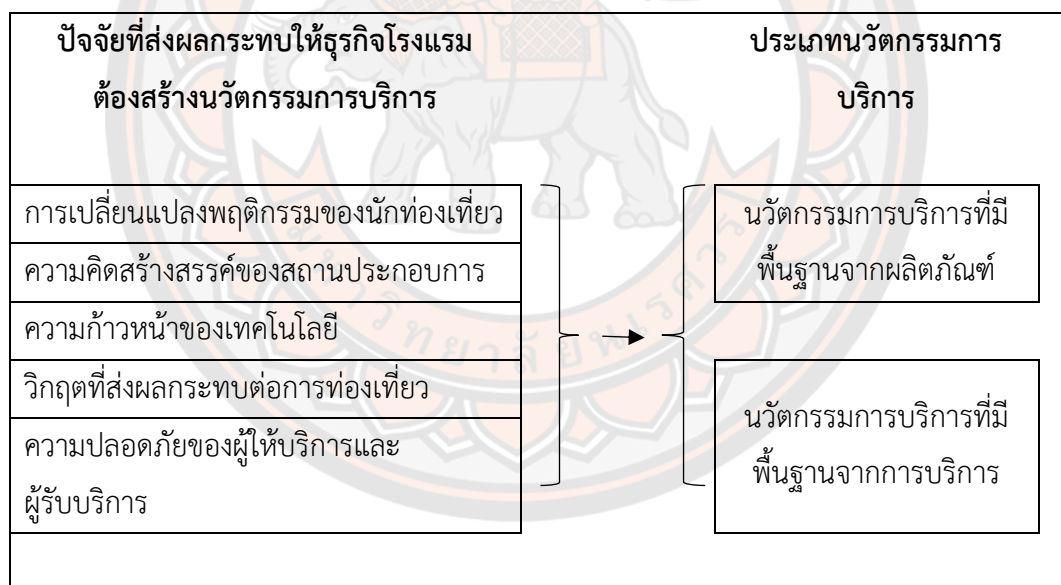
ในการบริการของธุรกิจโรงแรม พบว่ามีวัฒนธรรมไทยหรือท้องถิ่น ถูกสอดแทรกอยู่ในกระบวนการบริการทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการต้อนรับ (Thai hospitality) การตกแต่งสถานที่ เครื่องแบบพนักงาน อาหารเครื่องดื่ม เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจโรงแรมมักเป็นนวัตกรรมที่มีการผสมผสานด้วยวัฒนธรรมไทย เพื่อเป็นจุดขายแก่นักท่องเที่ยวได้เข้าถึงความเดิมแท้ที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น

สรุป หลักการ แนวคิดในการแบ่งประเภท รูปแบบ และลักษณะของสินค้าและบริการที่ถือว่าเป็นนวัตกรรมการบริการของธุรกิจโรงแรม มีวิธีการแบ่งได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับใช้เกณฑ์ใดในการแบ่ง ดังนี้

1) ใช้เกณฑ์ระดับของการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม พบว่า นวัตกรรมการบริการของธุรกิจโรงแรม มี 3 ประเภท ได้แก่ 1.1) นวัตกรรมการบริการแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อพัฒนางานบริการอย่างต่อเนื่อง 1.2) นวัตกรรมการบริการแบบยั่งยืน ที่สร้างเอกลักษณ์และมาตรฐานการบริการ และ 1.3) นวัตกรรมการบริการแบบแบบเฉียบพลันหรือก้าวกระโดด โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และสร้างตลาดใหม่ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553)

2) ใช้เกณฑ์เรื่องผลกระทบของนวัตกรรมต่อการบริหารจัดการและการตลาด พบว่าในธุรกิจโรงแรม มีนวัตกรรมบริการอยู่ 3 ประเภท คือ 2.1) นวัตกรรมบริการเชิงสถาปัตยกรรม ที่ใช้ในการออกแบบตกแต่งสถานที่ให้ตอบโจทย์ลูกค้าเรื่องฟังก์ชันการใช้งาน เทคโนโลยี ความปลอดภัย และ รูปลักษณะหน้าตาทันสมัย สวยงาม 2.2) นวัตกรรมบริการแบบมุ่งเป้า เพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการลูกค้าและนำมาซึ่งประโยชน์เชิงพาณิชย์และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และ 2.3) นวัตกรรมที่มีการผสมผสานด้วยวัฒนธรรมไทย เพื่อเป็นจุดขายแก่นักท่องเที่ยวว่าได้เข้าถึงความเดิมแท้ที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น

สรุป อย่างไรก็ตาม เมื่อกล่าวถึงนวัตกรรมบริการพบว่า ลูกค้าเข้าใจ รับรู้ และตอบสนองคุณค่าการบริการของธุรกิจโรงแรมจากผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหลักเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาภาพรวม ประเภทของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม 2 ประเภท คือ 1) นวัตกรรมบริการที่เกี่ยวข้องด้วยผลิตภัณฑ์ และ 2) นวัตกรรมบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องด้วยการบริการ ดังภาพ 11



ภาพ 11 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมต้องสร้างนวัตกรรม

ที่มา: สังเคราะห์จากรรณกรรม, 2564

3. การให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมความใหม่ (Newness) ในงานบริการของโรงแรม

จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม จะเห็นได้ว่า “นวัตกรรม” ไม่ใช่ประโยชน์ในตัวเอง แต่เป็นแนวทางปฏิบัติบางอย่างที่ทำให้ธุรกิจ “มีนวัตกรรมมากขึ้น” และเมื่อธุรกิจมีนวัตกรรมใหม่ก็จะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อพนักงานและลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการทำธุรกิจ (มิ่งขวัญ บุญรอด, 2562)

ในการให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมความใหม่ (Newness) ในงานบริการของโรงแรม เกิดจากหลักคิด ดังนี้

3.1 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ธุรกิจโรงแรมต้องสร้างความใหม่ (Newness) ในงานบริการ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้ธุรกิจโรงแรมต้องสร้างความใหม่ (Newness) ในงานบริการจนถึงได้ว่าเป็นนวัตกรรมบริการบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์และบริการที่โรงแรมมีต่อลูกค้ามีรายละเอียด ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว ตัวอย่าง นวัตกรรมบริการ ได้แก่ การเพิ่มช่องทางการจองห้องพักออนไลน์ การสร้าง Website ของโรงแรม การปรับปรุงห้องพัก สำหรับกลุ่ม Silver Age เป็นต้น

2) ความคิดสร้างสรรค์ของสถานประกอบการ ตัวอย่าง นวัตกรรมบริการ ได้แก่ เมนูอาหารใหม่ การตกแต่งสถานที่ โปรโมชัน แพคเกจ เป็นต้น

3) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ตัวอย่าง นวัตกรรมบริการ ได้แก่ การใช้ระบบ PMS (Property Management System) ระบบ Keyless เพื่อเปิดประตูห้องพัก การใช้ IoT (Internet of Things) เพื่อควบคุมระบบการทำงานของแสง สี เสียง อุณหภูมิในห้องพัก เป็นต้น

4) วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว เช่น ความไม่มั่นคงทางการเมือง โรคระบาด เป็นต้น ตัวอย่าง นวัตกรรมบริการ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ด้วยช่องทางการสื่อสารใหม่ ๆ โปรโมชัน แพคเกจ ใหม่ ๆ เช่น Staycation Workcation Work from Hotel เป็นต้น

5) ความปลอดภัยของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ตัวอย่าง นวัตกรรมบริการ ได้แก่ การได้รับตราสัญลักษณ์ SHA+ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น มาตรการรักษาความสะอาด สุขลักษณะ และความปลอดภัย เป็นต้น

จากหลักคิดข้างต้น และตัวอย่างของนวัตกรรมบริการจะนำไปใช้ในการสัมภาษณ์และการสอบถามเรื่องแนวคิด ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องด้วยสินค้าและบริการของธุรกิจโรงแรมเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาความใหม่ (Newness) ของนวัตกรรม

3.2 การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรโรงแรม

โลกในปัจจุบันกำลังก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรโรงแรมแบบดั้งเดิม ที่ไม่สามารถแข่งขันและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วให้เป็น “องค์กรแห่งนวัตกรรม”

แนวคิดการปรับตัวด้วยความรวดเร็วและการสร้างนวัตกรรม เป็นสองปัจจัยสำคัญที่องค์กรโรงแรมต้องดำเนินการควบคู่กันไปเพื่อสอดรับกับกระแส “Disruption” ที่พลิกเปลี่ยนทุกอย่างไปด้วยความเร็วสูง ซึ่งการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สามารถปรับตัวให้พร้อมรับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนได้นั้น โรงแรมต้องมีการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว (พัชรวรรณ สุทธิรักษ์, 2562)

ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมจะอย่างไรให้ธุรกิจอยู่รอดได้ มีลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ การบริการเป็นที่พอใจต่อลูกค้า และลูกค้ากลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โรงแรมจึงจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการบริหารนวัตกรรมและเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้กับองค์กรตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

องค์กรที่จัดว่ามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมควรประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ รูปภาพ 12

- 1) มีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
- 2) ความมุ่งมั่นและความทุ่มเทของผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร
- 3) โครงสร้างองค์กรที่สามารถกระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ภายในองค์กรได้ (Chaiprasit, S., 2000 อ้างถึงใน (ดวงกมล ผ่องพรรณแซ, และธีรวัฒน์ จันทิก, 2560)



ภาพ 12 องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม

ที่มา: Chaiprasit, S., 2000

ผู้บริหารโรงแรมกำหนดนโยบายการบริหารงานขององค์กร โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อเป็นแนวปฏิบัติหรือแนวทางในการดำเนินงานของ พนักงานทุกคนในโรงแรม เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างมีนวัตกรรมในองค์กร เพราะเมื่อ พนักงานได้รับนโยบายและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทำให้พนักงานได้เข้าใจและมีแนวทางใน การปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ดังนั้น ในการบริหารนวัตกรรมที่ต้นน้ำ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม เพื่อเป็นเป้าหมายและแนวปฏิบัติใน การบริหารจัดการนวัตกรรมให้กับพนักงานในองค์กร

3.3 การฝึกกำลังของบุคลากรโรงแรมทั้งจากบนลงล่างและจากล่างสู่บนด้วย ค่านิยมองค์กร

ในการบริหารนวัตกรรมมักพบว่า ความร่วมมือจากพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งใน ความสำเร็จของการบริหารนวัตกรรม ดังนั้นผู้บริหารโรงแรมจะมีวิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และนโยบาย นวัตกรรมอย่างไร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือและปฏิบัติตาม

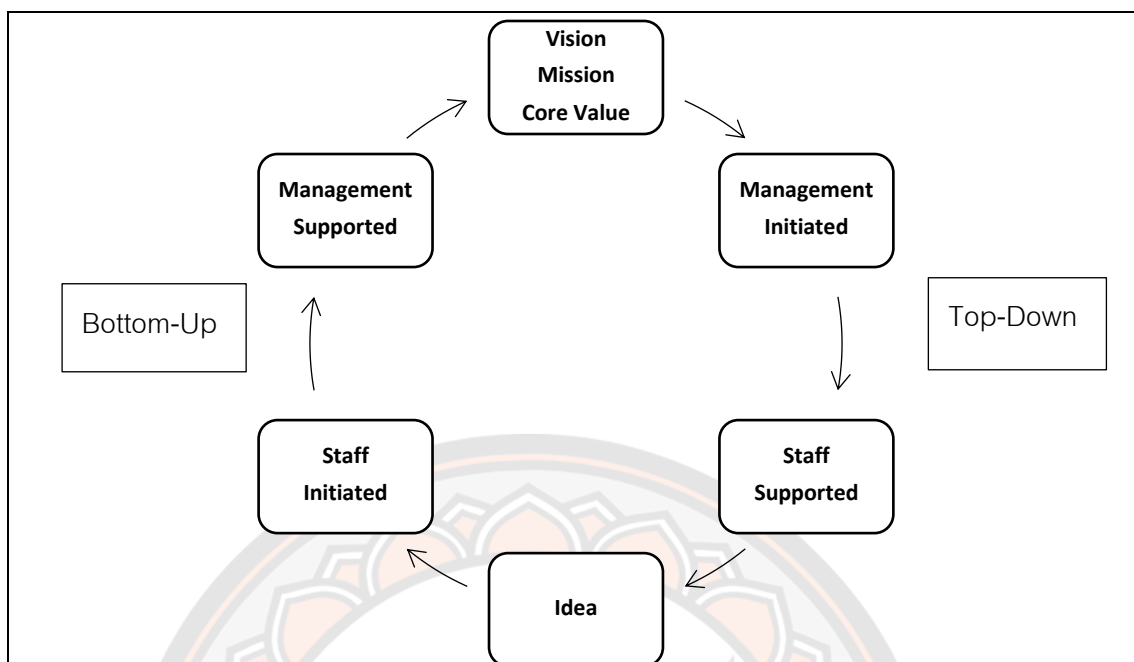
ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Value) จึงเป็นหนึ่งเครื่องมือที่ผู้บริหารโรงแรม จะต้องสร้างและนำมาใช้ และชี้นำบุคลากรในโรงแรมให้ประพฤติ ปฏิบัติ ตามค่านิยมที่ส่งเสริม นวัตกรรม จนเกิดเป็นความเคยชินที่ทุกคนประพฤติร่วมกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559)

ดังนั้น ในการบริหารนวัตกรรม ผู้บริหารโรงแรมควรต้องกำหนด “หลักและแนวคิด หรือ ค่านิยมร่วม” (Shared Value) ที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เพื่อให้พนักงานมีหลักยึด และเป็นแนวทางในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการที่องค์กรวางไว้

ในส่วนกลางนี้ พนักงานโรงแรมรับนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมมาปฏิบัติด้วยความเข้าใจ ยอมรับ เต็มใจ พยายามค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา ต่อยอด และตอบโจทย์ลูกค้าเสมอ ๆ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร

ส่วนลูกค้าที่เป็นปลายทางก็ได้รับประสบการณ์ การบริการที่น่าประทับใจจากโรงแรม ยอมรับว่าการบริการของโรงแรมมีความคิดสร้างสรรค์ มีเอกลักษณ์เป็นที่น่าพอใจหรือเกินความคาดหวัง และผลของการบริหารจัดการนวัตกรรมนี้ทำให้องค์กรและลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุดในเชิงคุณค่า สังคม และเศรษฐกิจ

เพื่ออธิบายให้เห็นภาพ ให้ดูภาพ 13 ประกอบด้วยนโยบายการบริหารนวัตกรรมเริ่มแรกจะต้องมาจากผู้บริหารสูงสุดก่อนในการออกนโยบาย โดยให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วม ทั้งนี้ พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรมจะเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับแขกหรือผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลของลูกค้า และช่วยสร้างนวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นได้ทุกวัน



ภาพ 13 การผนึกกำลังจากบนลงล่างและจากล่างสู่บนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์

ที่มา: ปรับปรุงจาก Barandika et al., 2014

การบริหารนวัตกรรมจากบนลงล่าง (Top-Down Innovation Management)

ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร ถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้คนในองค์กรมีแนวปฏิบัติร่วมกัน เช่น กลุ่มเครือโรงแรมดุสิตธานี กำหนดค่านิยมหลักขององค์กรไว้ว่า “Care – Commit – Can Do - เราใส่ใจกับทุกคน เราเต็มที่กับทุกสิ่ง เราทำได้ทุกอย่าง” (dusit-international.com, 2020) ค่านิยมนี้สนับสนุนให้คนในองค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อดูแลลูกค้าให้เกิดความประทับใจสูงสุดในการเข้าพักกับโรงแรม และนอกจากนี้ วัฒนธรรมนวัตกรรมที่สำคัญอีกอย่างคือ ความไม่กลัวความล้มเหลว การไม่กลัวโทษซึ่งกันและกันเมื่อเกิดข้อผิดพลาด การทำให้พนักงานทุกคนเห็นความสำคัญของการร่วมสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การให้อำนาจในการตัดสินใจ หรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นับเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมที่สำคัญที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าข้ออื่น ๆ เลย

การบริหารนวัตกรรมจากล่างสู่บน (Bottom-Up Innovation Management)

นวัตกรรมที่เกิดจากระดับปฏิบัติการจากล่างสู่บน โดยปกติพนักงานผู้ให้บริการในโรงแรมจะเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับลูกค้าที่สุด ได้รับรู้ความต้องการของลูกค้า ไอเดียการให้บริการแบบใหม่ ๆ จะเกิดจากพนักงานระดับปฏิบัติงานที่จดจำได้ว่าลูกค้าท่านนี้กลับมาใช้บริการซ้ำ ลูกค้า

ต้องการอะไร และไม่ต้องการอะไร การให้บริการที่เหนือความคาดหมายทุกครั้งที่กลับมาใช้บริการ สร้างประสบการณ์และความประทับใจให้กับลูกค้า จึงนับว่าการบริหารนวัตกรรมแบบล่างสู่บนเป็นสิ่งที่เกิดจากความใส่ใจของพนักงานในระดับปฏิบัติการโดยแท้จริง และสิ่งนี้สามารถสร้างเอกลักษณ์การบริการของโรงแรมให้เกิดความโดดเด่น แตกต่าง และกลายเป็นมาตรฐานการบริการที่สร้างความประทับใจแก่ลูกค้าได้อย่างยาวนานและยั่งยืน

3.4 รูปแบบนวัตกรรมบริการใน 3 แผนกหลักของโรงแรม ได้แก่ แผนกต้อนรับ ส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

การศึกษาเรื่องการบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในครั้งนี้ มุ่งศึกษาที่ความสัมพันธ์ของนโยบายการบริหารของโรงแรมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการของหน่วยงาน 3 แผนกหลักของโรงแรม ได้แก่ แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมที่เอื้อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการเพื่อตอบสนองโจทย์ลูกค้าตลอดเวลา รวมทั้ง การที่โรงแรมมีนโยบายให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการบริการที่ตอบสนองลูกค้าอย่างแท้จริงตามลักษณะของการบริหารนวัตกรรมจากล่างสู่บน (Bottom-Up Innovation Management) และรูปแบบนวัตกรรมความใหม่ที่เพิ่มคุณค่าให้เกิดขึ้นในการให้บริการลูกค้าที่สามารถสร้างประสบการณ์ ความประทับใจ และความพึงพอใจจนลูกค้าจำเป็นต้องบอกต่อ และกลับมาใช้บริการซ้ำของแผนกหลักทั้ง 3 แผนกของโรงแรม

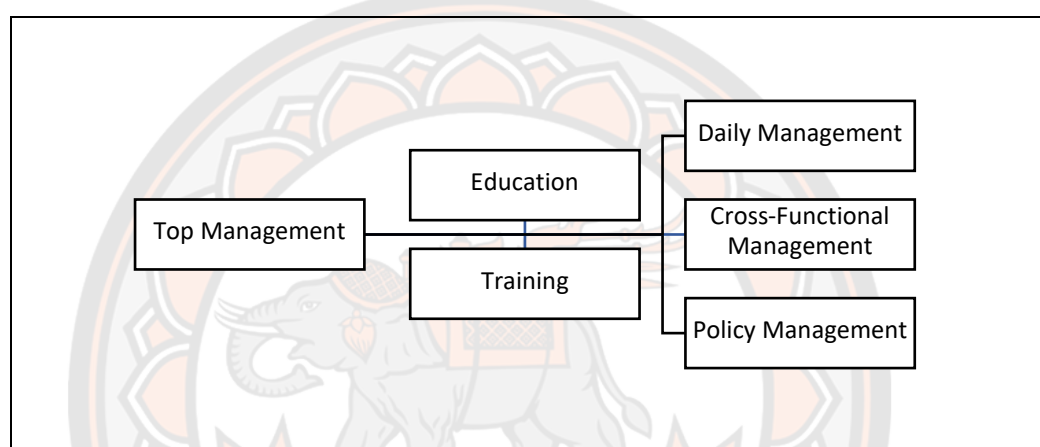
ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมให้มีความยั่งยืน

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” มีการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารโครงสร้างองค์กรของธุรกิจโรงแรมในยุคใหม่ที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมบริการ

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารนวัตกรรม คือ โครงสร้างที่ยืดหยุ่น และโครงสร้างทีมงานที่คล่องตัว เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความยืดหยุ่นและคล่องแคล่วในการให้บริการ ซึ่งเป็นลักษณะของการบริหารโครงสร้างองค์กรของธุรกิจโรงแรมในยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน เพื่อคิดค้นหานวัตกรรมบริการใหม่ของธุรกิจแบบเป็นเลิศ การศึกษาครั้งนี้ นำเอาแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบฟอร์คโมเดล (Fork Model for Quality

Management) ของ W. Edwards Deming (Gitlow, 2000) มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบงานวิจัย ซึ่งต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงจะต้องมุ่งมั่นเรื่องการเปลี่ยนแปลงก่อน ผู้บริหารจึงต้องมีนโยบายที่ชัดเจน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้มีแนวทางในการบริหารจัดการนวัตกรรมตามที่ผู้บริหารได้ให้นโยบายไว้ ถ้าไม่มีความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง ก็จะไม่สามารถมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการ เพื่อให้พนักงานทุกคนในทุกแผนกในองค์กรเชื่อมั่นและปฏิบัติตามเปรียบเสมือนเป็น **ด้ามส้อม (Fork's Handle)** ตามแนวคิด Fork Model



ภาพ 14 แนวคิดการบริหารโครงสร้างองค์กรยุคใหม่โดยใช้ฟอร์คโมเดล

ที่มา: Gitlow, 2000

การถามคำถามเชิงตรวจสอบ เช่น "อะไรคือข้อกำหนดด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ / การบริการหลักที่ลูกค้าโรงแรมของเราต้องการ" เป็นวิธีหนึ่ง que ผู้บริหารระดับสูงจะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ได้ และอีกวิธีที่ได้ผลเช่นกัน คือ การประชุมระดมความคิด (Brainstorming) จากผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ SWOT ปัจจัยภายในภายนอกอย่างละเอียด ผู้บริหารระดับสูงศึกษาสังเคราะห์และย่อยวิกฤตที่องค์กรเผชิญอยู่ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไปยังพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง กระบวนการนี้ส่งเสริมความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

การนำองค์กรให้ไปถึงเป้าหมายนั้นเป็นเรื่องท้าทาย และที่สำคัญก็คือต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย ต้องปรับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้สร้างบรรยากาศในการทำงาน ทุกคนต้องช่วยกันคิด ช่วยกันทำ (ยม นาคสุข, 2563; Garvin, 2003)

จะเห็นได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์นั้น เป็นเรื่องที่ต้องคิดมาอย่างดี และสามารถทำให้เป็นจริงได้ ดังเช่น กลุ่มโรงแรม Dusit International กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ภูมิใจในความเป็นไทย มอบบริการจากใจอันงดงาม สร้างความประทับใจทั่วโลก” (Dusit International, 2021) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กลุ่ม Dusit International กำหนดไว้ ผู้บริหารได้กำหนดพันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กรไว้ด้วยตามลำดับ ได้แก่ “สร้างประสบการณ์เหนือความคาดหมาย... ตลอดเวลา” และ “Care, Commit, Can Do” - Care “เราใส่ใจ” กับทุกคน - Commit “เราเต็มที่” กับทุกสิ่ง - Can Do “เราทำได้” ทุกทุกอย่าง” เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานแก่พนักงานทุกคนในองค์กรได้ยึดถือปฏิบัติและใช้ร่วมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักขององค์กรสร้างภาพให้เห็นนโยบาย แนวปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นไปถึงนโยบายการบริหารนวัตกรรม หรือวัฒนธรรม นวัตกรรมขององค์กรได้ด้วย

ความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร (Innovative Leadership) มีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบการบริหารจัดการโรงแรมที่เอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เพราะคุณสมบัติข้อนี้จะทำให้เกิดข้ออื่น ๆ ตามมา ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ด้านนวัตกรรม ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงาน การจัดการความรู้ บรรยากาศในการทำงาน และการสื่อสารที่มีศักยภาพซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารนวัตกรรมที่เกิดจากทีมงานที่ทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ ในโรงแรม

การให้ความรู้และการฝึกอบรมเชิงนวัตกรรม (Innovative Education and Training) แก่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางเพื่อพลิกโฉมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง แผนกทรัพยากรบุคคลจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม รวมถึงทักษะและความรู้ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับการทำงานและสามารถสรรสร้างบริการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน เปรียบเสมือนเป็นบริเวณคอเสื้อ (Fork's Neck) ตามแนวคิดฟอร์คโมเดล

แนวคิดนี้ใช้เป็นหลักการหนึ่งในการบริหารนวัตกรรม ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือ ผู้บริหาร และฝ่ายบริหารบุคคลในเรื่องการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม (Innovative Knowledge Management) การให้การสนับสนุนแก่พนักงานทุกระดับในการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนทำงานอย่างมีความสุข และสามารถบรรลุเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรร่วมกัน

การบริหารจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารการถ่ายทอดนโยบายการทำงานให้พนักงานทุกคนทราบ ต้องการการบริหารงานนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วมไปถึงการประสานงานระหว่างแผนกเพื่อให้การทำงานในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนวัตกรรมที่ตั้งไว้ ตามแนวคิดที่เปรียบเสมือนเป็นง่ามคอเสื้อ 3 ง่าม

(Fork's Prongs) คือ 1) การจัดการประจำวัน (Daily Management) 2) การจัดการข้ามสายงาน (Cross-Functional Management) และ 3) การจัดการนโยบาย (Policy Management)

การมีส่วนร่วมในการบริหารนวัตกรรมของพนักงานทุกคนมาจาก การปฏิบัติงาน และการพัฒนางานประจำวันให้มีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่า **การบริหารจัดการรายวัน (Daily Management)** ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนา (Developing) การนำไปปฏิบัติ (Deploying) การบำรุงรักษา (Maintaining) การปรับปรุง (Improving) และการคิดค้น (Innovating) วิธีการที่จำเป็นสำหรับการทำงานประจำวันในทุกแผนกขององค์กร การกระทำเหล่านี้มีเป้าหมายสำคัญในการให้บริการที่มีคุณภาพ คือ

- 1) การพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (Development)
- 2) การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน (Standardization) การบริการที่โรงแรมกำหนด
- 3) การปรับใช้เทคนิคการบริการใหม่ ๆ (Deployment)

แนวทางที่เป็นรูปธรรมในการบริหารจัดการรายวันที่ทำให้งานบริการต่าง ๆ ของโรงแรมไม่มีข้อผิดพลาด คือ โรงแรมมีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedures หรือ SOP) เพื่อกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกตำแหน่งในโรงแรม เพื่อให้การบริหารจัดการรายวันเป็นไปด้วยความราบรื่น และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ตามระดับของการบริการของแต่ละโรงแรม เมื่อมาตรฐานการบริการใช้ไปได้ระยะหนึ่งเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงงานบริการหรือขั้นตอนการบริการ SOP จะถูกนำมาแก้ไขปรับปรุงใหม่เป็นลูป (Loop) วนไป

สรุปหลักการแนวคิดการบริหารนวัตกรรมการบริการของโรงแรมต้องไม่หยุดนิ่ง ต้องผ่านกระบวนการทดลองซ้ำแล้วซ้ำเล่า (Experiment) จนกว่าจะได้มาตรฐานการบริการที่ลูกค้าพึงพอใจ มีรายละเอียดดังนี้ การวางแผนเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ การออกแบบ คิดค้น ปรับปรุง ต่อยอด ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ การปฏิบัติทดลองใช้เพื่อศึกษาตลาด และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อใช้จริง

เมื่อได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือ บริการใหม่ ก็นำสู่การใช้งานจริงหรือให้บริการจริง (Deployment Process) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ การบริการอย่างมีมาตรฐานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐาน (Standard Operational Procedures หรือ SOP) ของโรงแรม การให้บริการอย่างเอาใจใส่ โดยลูกค้าไม่ต้องร้องขอและลูกค้าได้รับบริการอย่างเหนือความคาดหมาย ทุกครั้งที่รับบริการ การให้บริการแบบเน้นความเป็นส่วนบุคคล จำได้ว่าลูกค้าชอบอะไร ไม่ชอบอะไร เพื่อสร้างประสบการณ์บริการเหนือระดับ และการให้บริการแบบจดจำได้ว่าลูกค้าคือคนสำคัญ และสังเกตเพื่อจดจำและบันทึกข้อมูลเพื่อใช้ในการสร้างสรรค์งานบริการในครั้งต่อ ๆ ไป

ทั้งนี้ ตลอดกระบวนการต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ถ้าขั้นตอนการให้บริการมีการเปลี่ยนแปลงก็ให้ข้อมูลย้อนกลับ และวนกลับไปที่กระบวนการทดลองนวัตกรรมใหม่ และค่อยวนกลับมาที่กระบวนการนำไปใช้อีกครั้งหนึ่ง (Preview and Review)

นอกจากการจัดการรายวันแล้ว ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมยังจำเป็นต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการข้ามแผนกหรือสายงาน (Cross-Functional Management) เนื่องจากโรงแรมเป็นธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) โดยมุ่งเน้นปรับปรุงการให้บริการลูกค้าด้วยการจัดบริการจุดติดต่อเพียงจุดเดียว (One-Stop Service) หน่วยงานที่รับเรื่องจากลูกค้าจะมีการจัดการข้ามแผนกไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลำดับต่อไป ดังนั้น การทำงานร่วมกัน การทำงานที่ประสานกันแบบไร้รอยต่อจึงสำคัญอย่างยิ่งต่อความประทับใจและความพึงพอใจของลูกค้า (Dumitrascu, 2020) ดังจะเห็นได้จากรีวิวของลูกค้าที่ประทับใจกับการบริการของโรงแรมที่เกิดจากการผนึกกำลังของทุกแผนกอยู่เสมอ

สรุปหลักการแนวคิดที่ทำให้การบริหารนวัตกรรมมีความยั่งยืน ได้แก่

1) **โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและไม่ซับซ้อน เสริมด้วยระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเยี่ยม** ส่งเสริมให้มีการประชุมร่วมกัน การทำงานแบบทีมเสมือน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างนวัตกรรมบริการที่น่าประทับใจ

2) **ผู้บริหารมีความสามารถในการเชื่อมโยงและมองเห็นมุมมองต่าง ๆ อย่างรอบด้าน** ผู้จัดการข้ามสายงานต้องสามารถใช้มุมมองนอกกรอบ เพื่อการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย สามารถแนะนำแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา รู้จักมองหาโมเดลใหม่ ๆ ในบริการ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงและสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอีกด้วย

3) **การประชุมข้ามสายงานมีประโยชน์อย่างยิ่งในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม** เพราะการนำผู้คนที่มีความสามารถที่แตกต่างกันมารวมกัน จะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพราะการพูดคุย ประชุม ประสานงานกันนี้ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการคิดที่สดใหม่ แนวคิดใหม่ ๆ สามารถเกิดขึ้นได้จากการผสมผสานประสบการณ์ร่วมกัน

สิ่งที่ได้ประโยชน์อย่างยิ่งอีกข้อหนึ่งของการจัดการข้ามแผนกหรือสายงาน ได้แก่ **การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing)** ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในระหว่างการโต้ตอบในแต่ละวัน เช่น การประชุมและการนำเสนองาน ทำให้ทุกหน่วยงานได้ข้อมูลและความรู้ที่แลกเปลี่ยนกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมหรือบริษัท

การบริหารจัดการนโยบาย (Policy Management) เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารนวัตกรรม เป็นกระบวนการสร้าง สื่อสาร และรักษานโยบาย รวมถึงขั้นตอนภายในองค์กร ระบบการจัดการนโยบายที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดความเสี่ยงให้กับองค์กรในการตัดสินใจของผู้บริหารในทุก ๆ ด้าน (Ottenbacher & Gnoth, 2005; Kelliher et al., 2018) การบริหารจัดการ

นโยบายจะเกี่ยวข้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อขององค์กร และวิกฤตที่องค์กรต้องเผชิญ อยู่ การจัดการนโยบายที่ดีช่วยให้ทุกอย่างเป็นระเบียบ ช่วยให้ผู้จัดการทราบทิศทางที่จะบริหาร หน่วยงาน ช่วยชี้แนะในการตัดสินใจ และช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ระบบการจัดการนโยบายที่เหมาะสมช่วยให้โรงแรมสามารถป้องกันปัญหาในเชิงรุกได้ รวมทั้งทำให้ได้กระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและเป็นมืออาชีพ ดังนั้น นโยบายของโรงแรมควรกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร และถูกส่งต่อจากผู้บริหารสู่ผู้จัดการและพนักงาน นโยบายใหม่ที่สำคัญหรือการอัปเดตอาจสูญหายไประหว่างทางได้ถ้าโรงแรมไม่มีระบบการสื่อสารที่มีศักยภาพ (PowerDMS, 2020)

สรุป หลักการ แนวคิดที่ใช้ในการบริหารนวัตกรรมโดยประยุกต์ใช้พอร์คโมเดล

1) **ความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร** ในการสร้างการยอมรับวิสัยทัศน์ นโยบาย และพันธกิจเชิงนวัตกรรม ให้แก่บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันจนสามารถปฏิบัติตามได้

2) **ความมุ่งมั่นด้านนวัตกรรมของผู้บริหาร** ในการพัฒนานวัตกรรมและสร้างความสำเร็จให้องค์กร เช่น การสร้างทีมงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ การประเมินและการติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) **การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แนวปฏิบัติ และการจัดการนโยบายเชิงนวัตกรรมที่ชัดเจน** เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมบริการของโรงแรมมีหลักยึดและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4) **การมีส่วนร่วมของพนักงาน** ในการบริหารจัดการรายวัน และการจัดการข้ามแผนก หรือสายงาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการของโรงแรม เพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการที่พิเศษ แปลกใหม่ แบบไร้รอยต่อ

5) **การจัดการความรู้ การสร้างบรรยากาศ**ในการทำงาน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการฉีกกำลังของบุคลากร ในการพัฒนานวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม

2. แนวคิดการบริหารทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบฉีกกำลังการให้บริการภายใต้นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน

การที่โรงแรมจะสร้างนวัตกรรมและประสบความสำเร็จได้ต้องมีการร่วมมือฉีกกำลังจากทุกฝ่าย การร่วมแรงร่วมใจกันก่อให้เกิดพลังที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่าการแยกกันทำแบบสะเปะสะปะไร้ทิศทาง ดังนั้น หลาย ๆ โรงแรมจึงหันมาให้ความสำคัญกับการทำงานระบบทีมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงมุ่งมั่นฝึกฝนและพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นจริงจัง (Ratchagit, 2021) เพื่อให้ก่อประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ

Benecke et al. (2007) อธิบายว่า การผนึกกำลังร่วมมือกัน (Synergy) เป็นกระบวนการการทำงานที่เป็นระบบ (Systematic Approach) ในบริบทขององค์กร โดยแผนกต่าง ๆ ในโรงแรมร่วมผนึกกำลังกันทำงานและสร้างมูลค่าเพิ่มมากขึ้นผ่านการทำงานที่เป็นระบบเดียวกัน แทนวิธีการทำงานแบบที่ต่างคนต่างทำและมีหลายระบบแบ่งแยกจากกัน

Chang (1990 as cited in Benecke et al. (2007) ยืนยันว่าการทำงานร่วมกันเกิดขึ้นได้จากการแบ่งปันทรัพยากรระหว่างหน่วยธุรกิจขององค์กรที่มีความหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับ Ansoff (n.d. as cited in Ensign, 1998) ที่สนับสนุนว่า การทำงานร่วมกันทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นเพราะมีการแบ่งปันทักษะและทรัพย์สินอื่น ๆ

นอกจากนี้ Krumm et al. (1998) ยังอธิบายว่า แนวคิดการทำงานร่วมกันแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างเด่นชัด อาทิ การประหยัด ความรวดเร็ว และการประสานงานด้านการบริหาร

Rumelt (n.d. as cited in Ensign 1998) กล่าวว่า ในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจ (Business Units) ในบริบทประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจขององค์กร จะมีระดับของความร่วมมืออยู่ 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 การทำงานร่วมกันในระดับปฏิบัติการ (Operating Synergy)

ระดับที่ 2 การทำงานร่วมกันด้านการบริหารจัดการ (Managerial Synergy) และ

ระดับที่ 3 การทำงานร่วมกันด้านการเงิน (Financial Synergy)

การศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาความร่วมมือในระดับปฏิบัติการ เพราะเป็นสิ่งที่ลูกค้ารับรู้ได้อย่างเด่นชัด ดังตัวอย่าง คลิปวิดีโอของโรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นคลิปเกี่ยวกับการอำลาแขกสามีภรรยาชาวอังกฤษคู่หนึ่งซึ่งเป็นแขกประจำ (Regular Guests) ของโรงแรมตั้งแต่วทศวรรษที่ 1980 ซึ่งแขกทั้งสองเป็นแขกแบบพำนักระยะยาว (Long-Stay) โดยมีมาพำนักที่โรงแรมทุกปี คราวละประมาณ 6 สัปดาห์ เมื่อเกิดวิกฤตไวรัสโควิด-19 แขกทั้งสองท่านถูกกักตัวอยู่ในกรุงเทพฯ และไม่สามารถเดินทางกลับประเทศได้ ทำให้ต้องพักอยู่ที่โรงแรมเป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปีครึ่ง ระยะเวลาที่ทั้งสองพำนักที่โรงแรม จะได้รับการบริการจากพนักงานด้วยใจ (Our hospitality was a pure form of service that came from the heart.) เปรียบเสมือนคนในครอบครัว ในคลิปพนักงานจากทุกแผนกได้มากล่าวอำลา สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงการบริการที่มาจากใจของพนักงานทั้งโรงแรมที่ร่วมผนึกกำลังกันทุกฝ่ายในการบอกลาแขกทั้งสองที่เปรียบเสมือนญาติผู้ใหญ่ในครอบครัว แสดงให้เห็นถึงความผูกพัน และการประสานงานกันทุกฝ่ายอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดการบริการที่ประทับใจกับแขกที่เป็นลูกค้าคนสำคัญของโรงแรม

จากเนื้อหาที่กล่าวมานี้ มีความสอดคล้องกับทฤษฎีมูลค่าเพิ่มจากการผนึกกำลังร่วมมือกัน (Synergy Theory) และมีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารนวัตกรรมในธุรกิจโรงแรมได้ เนื่องจากหนึ่งในแนวคิดของการทำงานร่วมกัน คือ ธุรกิจสามารถบรรลุการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ ได้โดยการจัดตั้งกลุ่มงานข้ามสายงานซึ่งทีมทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มผลิตภาพและนวัตกรรม (Barone, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการด้านทฤษฎี Synergy ว่าการทำงานร่วมกันมีมูลค่ารวมและประสิทธิภาพของสองสิ่งจะมากกว่าผลรวมของส่วนต่าง ๆ ที่แยกจากกัน ธุรกิจยังสามารถบรรลุการทำงานร่วมกันโดยการจัดตั้งกลุ่มงานข้ามสายงาน ซึ่งสมาชิกแต่ละคนในทีมจะนำชุดทักษะหรือประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกันมาแชร์กัน และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่ตอบสนองลูกค้าได้

สรุป หลักการ แนวคิดที่จะทำให้การบริหารนวัตกรรมประสบความสำเร็จเกิดจากการบริหารทรัพยากร การพัฒนาบุคลากร การแบ่งปันความรู้และข้อมูลและการเพิ่มคุณค่าการบริการที่เกิดจากการผนึกกำลังร่วมมือกัน และการบริหารนวัตกรรมจะยิ่งประสบความสำเร็จเมื่อธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดนโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน

3. แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์การสร้างสรรค์และผลักดันการบริการแบบใหม่เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมให้มีความนวัตกรรมการบริการอย่างยั่งยืน

แนวคิดการบริหารนวัตกรรมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยหลักการแนวคิดการสร้างและบริหารนวัตกรรมการบริการ การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารองค์กร ในเรื่องโครงสร้างองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม แนวคิดการผนึกกำลังของบุคลากรโรงแรม แนวคิดการบริหารนวัตกรรมแบบพอร์คโมเดล เพื่อนำมาสร้างสรรค์และพัฒนาการบริการใน 3 แผนกงานหลักของโรงแรม ได้แก่ แผนกบริการส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม

แนวคิดวัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงแรม ที่ใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนโดยการผนึกกำลังของพนักงานและทรัพยากรภายในโรงแรมภายใต้นโยบายและวิสัยทัศน์การบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน

แนวคิดในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์การสร้างสรรค์และผลักดันการบริการแบบใหม่เข้ามาเป็นกลไกสำคัญในการทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จ สามารถอยู่รอดในภาวะการแข่งขันได้ สามารถสร้างนวัตกรรมการบริการอย่างยั่งยืนในทุกสถานการณ์ เพื่อใช้ในการออกแบบเครื่องมือ

ตาราง 3 หลักคิดหรือกลยุทธ์ในการออกแบบรูปแบบนวัตกรรมบริการใน 3 แผนงานหลักของ
โรงแรม

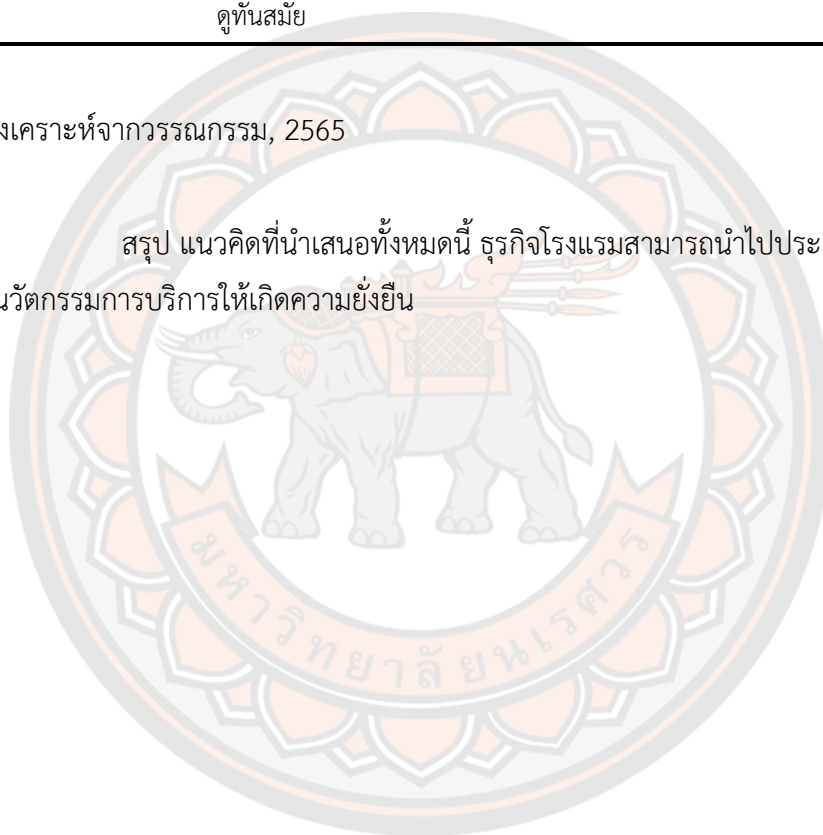
รูปแบบนวัตกรรม การบริการ	ตัวอย่างนวัตกรรม การบริการในแผนกส่วนหน้า	ตัวอย่างนวัตกรรม การบริการในแผนก แม่บ้าน	ตัวอย่างนวัตกรรม การบริการในแผนก อาหารและเครื่องดื่ม
1) แนวคิดนวัตกรรมบริการด้วยเทคโนโลยี			
- นวัตกรรมบริการเชิง ประสิทธิภาพ การพัฒนาปรับปรุงการ บริการให้มีประสิทธิภาพ	- บริการจองห้องพักผ่าน แอปพลิเคชัน - E-Check-In - E-Payment	- อุปกรณ์ต่าง ๆ ควบคุมด้วยเสียง - Smart TV ที่ เชื่อมต่อกับ โทรศัพท์มือถือได้	- ระบบการสำรอง ห้องพัก - บริการเซ็นบิลไปรวม กับค่าห้องที่มี ประสิทธิภาพ -
- นวัตกรรมบริการ แบบจำลองกำไร การเปลี่ยนหรือทำให้ รูปแบบธุรกิจดีกว่าเดิม	- บริการส่วนหน้าด้วยหุ่นยนต์ แทนการใช้พนักงาน	- บริการส่งของไปที่ ห้องพักด้วยหุ่นยนต์	- บริการรับส่งอาหารส่ง ถึงบ้านด้วย แอปพลิเคชัน
- นวัตกรรมช่องทาง บริการ การสร้างหรือพัฒนาช่อง ทางการสื่อสารหรือ ช่องทางการตลาดกับ ลูกค้า	- ระบบการสำรองห้องพัก ผ่านเว็บไซต์ของโรงแรม หรือ OTA	- ระบบการเรียก พนักงานผ่านแผง ควบคุมในห้องพัก	- การเสกนคิวอาร์โค้ด เพื่อดูเมนูอาหาร - การกดสั่งอาหาร ออนไลน์
2) แนวคิดนวัตกรรมบริการด้วยความเอาใจใส่ของพนักงาน			
- นวัตกรรม กระบวนการบริการ กระบวนการสร้าง ผลิตภัณฑ์หรือบริการ พัฒนาความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านในการผลิต หรือการส่งมอบสินค้า และบริการ	- พนักงานกล่าวต้อนรับและ ทักทายแขกด้วยชื่อ - พนักงานชวนพูดคุยเพื่อ สร้างความอบอุ่น	- พนักงานทักทาย แขกด้วยชื่อเมื่อ ขึ้นมาทำความ สะอาด - พนักงานอวยพรให้ แขกมีความสุขเมื่อ ทำความสะอาด เสร็จ	- พนักงานจำได้ว่าลูกค้า สั่งอะไรและให้บริการ ได้ตรงตามความ ต้องการของลูกค้า - พนักงานสอบถาม อาหารที่ลูกค้าแพ้

รูปแบบนวัตกรรม การบริการ	ตัวอย่างนวัตกรรม การบริการในแผนกส่วนหน้า	ตัวอย่างนวัตกรรม การบริการในแผนก แม่บ้าน	ตัวอย่างนวัตกรรม การบริการในแผนก อาหารและเครื่องดื่ม
- นวัตกรรมบริการ สร้างความผูกพัน การพัฒนาวิธีการในการ สร้าง หรือรักษา ความสัมพันธ์กับลูกค้า	- การเก็บข้อมูลลูกค้าใส่แฟ้ม ประวัติอย่างละเอียด - การส่งการ์ดวันเกิดและวัน สำคัญต่าง ๆ ให้กับลูกค้า และเชิญชวนมารับบริการที่ โรงแรม	- การวางการ์ดอวยพร ให้หลังฝืนดิบน หมอนในห้องพัก แขก	- การมอบเค้กวันเกิดให้ ลูกค้า - การพูดคุยและ สอบถามความพึง พอใจของลูกค้าต่อ รสชาติอาหารและการ บริการ
3) แนวคิดนวัตกรรมบริการที่มีการผสมผสานวัฒนธรรมไทย			
- นวัตกรรมโครงสร้าง บริการ การพัฒนาลักษณะทาง กายภาพ สิ่งที่จับต้องได้ ภายนอก และการพัฒนา บุคลากร	- ล้อบปักตกแต่งอย่างสวยงาม มีภาพวาดศิลปะไทย นำ ถ่ายภาพ	- ห้องพักรับบรรยากาศ สบาย ๆ นำพนักอ่อน ตกแต่งด้วยศิลปะ พื้นเมือง	- ห้องอาหารตกแต่ง อย่างสะอาดถูก สุขลักษณะ ใช้วัสดุดิบ ตามฤดูกาลจาก พื้นเมือง
	- พนักงานกล่าวทักทายลูกค้าด้วยภาษาไทยถิ่น และภาษาต่างประเทศ		
4) แนวคิดนวัตกรรมบริการจากการทำงานเป็นทีม			
- นวัตกรรมบริการเชิง เครือข่าย การสร้างเครือข่ายบริการ หรือพันธมิตรบริการ	- บริการเช็คเอาท์และชำระ เงินและได้แต้มสะสมไม่ลืกับ สายการบินพันธมิตร	- บริการสบู่มูขมิฬู ด้วยผลิตภัณฑ์ของ ชุมชนหรือแบรนด์ พันธมิตร	- บริการอาหารโดยใช้ วัตถุดิบจากชุมชนที่ โรงแรมสร้าง เครือข่ายไว้
- นวัตกรรมบริการเชิง ระบบ การออกแบบ/วิธีการ ผสมผสานผลิตภัณฑ์เพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่ม	- แพคเกจห้องพักรวมบริการ อื่น ๆ เช่น สปา อาหาร 3 มื้อ รถรับส่ง - Welcome and goodbye Drinks	- Welcome Fruit Basket - Free Wi-Fi - Free toiletries	- Free Wi-Fi - Free Chocolate Hour - Set Menu
5) แนวคิดนวัตกรรมบริการแบบฮิม			
- นวัตกรรมคุณค่าบริการ การออกแบบการส่งมอบ บริการหรือพิมพ์เขียว บริการ	- บริการห้องพักฮิมฮันนีมูน สวีท - บริการอพเกรดห้องพัก - บริการห้องพักฮิมต่าง ๆ	- การพับผ้าเช็ดตัว เป็นรูปหงส์คู่สำหรับ ห้องฮันนีมูนสวีท - การเช้ท Amenities ในห้องระดับต่าง ๆ	- Private Romantic Dinner at the Beach - บริการจัดเลี้ยงงาน แต่งงานแบบค็อกเทล

รูปแบบนวัตกรรม การบริการ	ตัวอย่างนวัตกรรม การบริการในแผนกส่วนหน้า	ตัวอย่างนวัตกรรม การบริการในแผนก แม่บ้าน	ตัวอย่างนวัตกรรม การบริการในแผนก อาหารและเครื่องดื่ม
- นวัตกรรมตรา บริการ การพัฒนาแบรนด์บริการ ด้วยแนวคิดใหม่ ๆ	- ปรับวิธีการให้บริการ บรรยากาศและสิ่งที่ต้องการ ส่งต่อให้ลูกค้าเป็นแนว ทันสมัย ไลฟ์สไตล์ - ปรับเครื่องแบบพนักงานให้ ดูทันสมัย	- การปรับโฉมโรงแรม และห้องพัก	- บริการอาหารมังสวิรัต หรืออาหารเพื่อ สุขภาพ

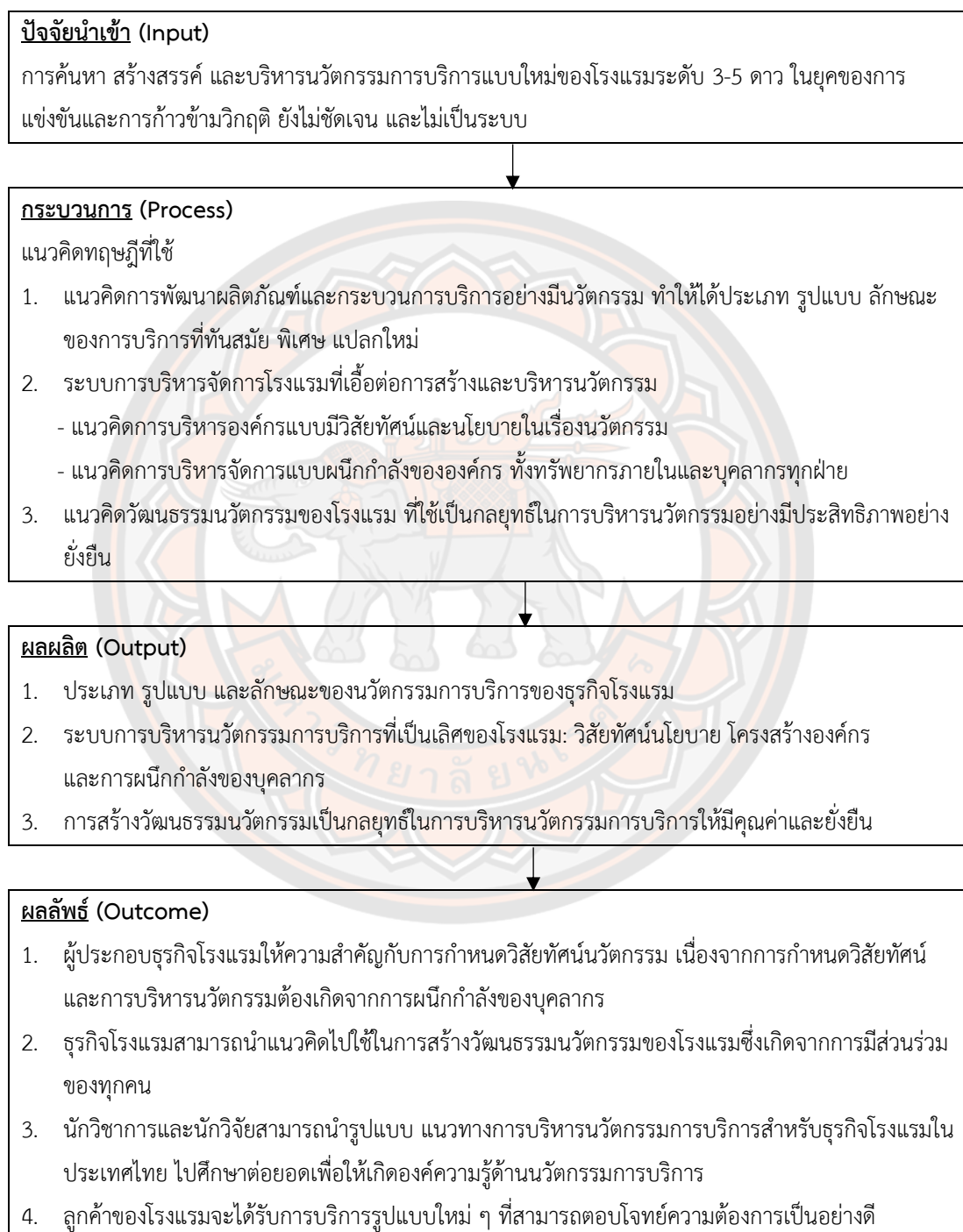
ที่มา: สังเคราะห์จากวรรณกรรม, 2565

สรุป แนวคิดที่นำเสนอทั้งหมดนี้ ธุรกิจโรงแรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการ
บริหารนวัตกรรมบริการให้เกิดความยั่งยืน



กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการบริการเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” สามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



ภาพ 15 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบ (การพัฒนา) การบริหารนวัตกรรมการบริหาร ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Method Research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบแผนการทำวิจัย แบบระยะเดียวที่เรียกว่า แบบแผนคู่ขนาน (Concurrent or Simultaneous Design) ในการศึกษา หาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

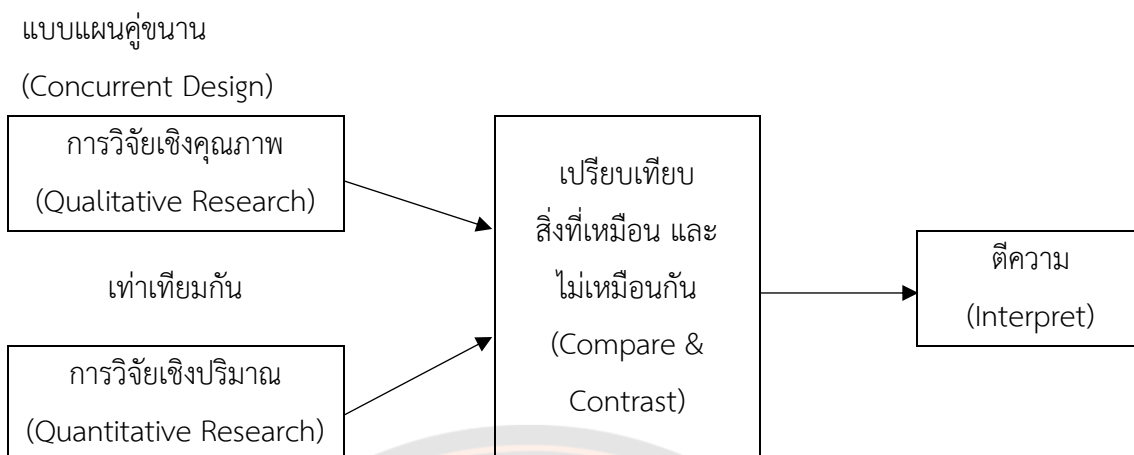
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ ได้แก่

1. เพื่อศึกษาประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า
2. เพื่อศึกษาแนวคิดและวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมการบริการของ โรงแรม
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Method Research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบแผนการทำวิจัยแบบระยะเดียว ที่เรียกว่า แบบแผนคู่ขนาน (Concurrent or Simultaneous Design) ดังภาพ 16



ภาพ 16 รูปแบบการวิจัยแบบแผนคู่ขนาน

ที่มา: Chalakbang, 2017

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) เพื่อยืนยันโมเดลหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตามเกณฑ์การวิเคราะห์เนื้อหา (Chantawanit, 2006)

กฎเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกเอกสารและหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์ถูกกำหนดขึ้น คำโครงของข้อมูลถูกนำมาจัดวาง มีการทำรายชื่อคำหรือข้อความในเอกสาร ที่จะถูกนำมาวิเคราะห์ แล้วแบ่งไว้เป็นประเภท (Categories) เพื่อให้การวิเคราะห์มีความสม่ำเสมอและสามารถตัดสินได้ว่า จะดึงคำ หรือข้อความใดออกมาจากเอกสารหรือตัวบท (Text) และจะทิ้งคำหรือข้อความใดออกไป

มีการคำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ มีการตั้งคำถามเกี่ยวกับเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ ตามหัวข้อในแบบการวิเคราะห์เนื้อหาที่ถูกสร้างขึ้น โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ ใช้สัมภาษณ์ประเด็นหลักของเนื้อหาที่ศึกษาจากประชากรของกลุ่มตัวอย่าง พนักงานโรงแรมระดับบริหารจำนวน 25 คน จากโรงแรมระดับ 3-5 ดาว

2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จัดทำเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการจากโรงแรมระดับ 3-5 ดาว จำนวน 408 คน โดยเนื้อหาคำถามอ้างอิงจากการทบทวนวรรณกรรม หัวข้องานวิจัย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้ทราบถึง

กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรม และกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมการให้ยั่งยืนในธุรกิจ จากการมีส่วนร่วมของพนักงาน และลักษณะของวัฒนธรรมนวัตกรรมการขององค์กรธุรกิจโรงแรมที่เอื้อให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรม ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

การดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยนี้ มีขอบเขต 4 เรื่อง ดังนี้

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1.1 ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรม
ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า: ความหมายของนวัตกรรม แนวคิดการสร้างนวัตกรรม การบริการ และประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมการบริการที่พบในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1.1.2 การบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย: ในประเด็นด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ โครงสร้างการบริหาร และกระบวนการบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม

1.1.3 แนวคิดการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรม: แนวคิดการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรโรงแรม แนวคิดการฉีกกำลังของบุคลากรโรงแรม และแนวคิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมการบริการใน 3 แผนกหลักของโรงแรม คือ แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โดยประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีเรื่องนวัตกรรมบริการ และทฤษฎีการจัดการคุณภาพด้วยฟอร์คโมเดล ทฤษฎีมูลค่าเพิ่มจากการฉีกกำลังร่วมมือกัน (Synergy Theory) และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

1.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ โรงแรมระดับ 3-5 ดาว ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวจากฐานข้อมูลสมาคมโรงแรมไทย จำนวน 240 แห่ง (ตามฐานข้อมูลของสมาคมโรงแรม สืบค้นเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2562)

1.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์ คือ พนักงานโรงแรมระดับบริหารจากโรงแรมระดับ 3-5 ดาว 11 แห่ง จำนวน 25 คน ได้แก่ ผู้จัดการใหญ่ (General Manager) ผู้อำนวยการ (Director) หรือ ผู้จัดการแผนก (Manager) โดยแบ่งตามระดับการบริการและร้อยละของประชากรได้ ดังนี้

ตาราง 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์

โรงแรม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
5 ดาว	65 แห่ง	13 คน	52.00
4 ดาว	111 แห่ง	9 คน	36.50
3 ดาว	64 แห่ง	3 คน	12.50
รวม	240	25 คน	100

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง 25 คน เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับการทำวิจัยเชิงคุณภาพตามหลักการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก หรือ การให้ สัมภาษณ์ ระดับ ลึก (Interviewing Key Informants or In-depth Interview) (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559) ซึ่ง Nastasi, & Schnsul (2005) ให้หลักการคร่าว ๆ ไว้ว่าให้สัมภาษณ์ประมาณ 5-30 บุคคล

1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการใช้แบบสอบถาม คือ พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการจากโรงแรมระดับ 3-5 ดาว จำนวน 408 คน ได้แก่ หัวหน้างาน (Supervisor) และพนักงานระดับปฏิบัติการจากแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โดยใช้การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของประชากรในกรณีไม่ทราบจำนวนประชากร (นราศรี ไวนิชกุล, 2525)

$$n = \frac{P(1 - P)Z^2}{E^2}$$

ภาพ 17 สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของประชากรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากร

ที่มา: นราศรี ไวนิชกุล, 2525

โดยกำหนดให้

n = จำนวนสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง

$Z = 1.96$ สำหรับระดับความเชื่อมั่นที่ 95 % (ระดับ 0.05)

P = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม

E = ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้มีค่าเท่ากับ 0.05

แทนค่าในสูตรจะได้

$$n = (0.5)(1-0.5)(1.96)^2 / (0.05)^2$$

$$= \sim 384.16 = 385 \text{ ตัวอย่าง}$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานโรงแรม = 385 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างสำรอง = 28 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด = 408 คน

ตาราง 5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสอบถาม

โรงแรม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
5 ดาว	65 แห่ง	108 คน	27.08
4 ดาว	111 แห่ง	185 คน	46.25
3 ดาว	64 แห่ง	107 คน	26.67
รวม	240	408 คน	100

โดยใช้การสอบถามแบบตรงและออนไลน์ และใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยแบบสอบถามจะถูกส่งไปยังโรงแรม 3-5 ดาวตามสะดวก และถ้าได้ข้อมูลไม่ครบ จะมีการส่งแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน MS Form เพื่อสอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลครบตามจำนวน อย่างน้อย 408 ชุด

1.4 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2564 - กันยายน 2565

2. เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่

1) **แบบสัมภาษณ์** ใช้ในการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารของโรงแรมระดับ 3-5 ดาว จำนวน 25 คน โดยการนัดหมายล่วงหน้าเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ที่โรงแรมหรือสัมภาษณ์ออนไลน์ผ่านระบบ MS Teams

แบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 มี 1 คำถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ในด้านภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตอนที่ 2 มี 8 คำถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของ โรงแรม เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับ ประเภท รูปแบบ และลักษณะของการบริการที่จัดว่าเป็นนวัตกรรม ของโรงแรมใน 3 แผนกงานหลัก ได้แก่ 1) แผนกส่วนหน้า 2) แผนกแม่บ้าน และ 3) แผนกอาหาร และเครื่องดื่ม รวมทั้งแนวคิดการบริหารนวัตกรรมด้วย 3 แนวคิด ได้แก่

ก) การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจและเป้าหมายนวัตกรรมโดยผู้บริหาร ระดับสูง

ข) การกำหนดโครงสร้างการบริหารแบบเรียบง่าย คล่องตัว ยืดหยุ่น และมีทีมงาน บริหารแบบอิสระภายใต้วิสัยทัศน์ และ

ค) การฝึกกำลังบุคลากรทุกฝ่ายภายใต้นโยบายการบริหารงาน

2) แบบสอบถามความคิดเห็น ใช้สอบถามความคิดเห็นพนักงานระดับปฏิบัติการของ โรงแรมระดับ 3-5 ดาว จำนวน 408 คน โดยการนำแบบสอบถามส่งที่โรงแรม รวมทั้งส่งลิงค์ MS Form ให้กับแผนก HR ของโรงแรมผ่านทางอีเมล

แบบสอบถามความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 มี 6 คำถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน ประชากรศาสตร์ ตำแหน่งและอายุงาน

ตอนที่ 2 มี 2 คำถามหลัก ประกอบด้วย 17 คำถามย่อยในข้อ 1 และ 15 คำถาม ย่อยในข้อ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการสร้างและการบริหารนวัตกรรมของโรงแรม เพื่อหาคำตอบ เกี่ยวกับ ประเภท รูปแบบ และลักษณะของการบริการที่จัดว่าเป็นนวัตกรรมของโรงแรมใน 3 แผนก งานหลัก รวมทั้งแนวคิดการบริหารนวัตกรรมด้วย 3 แนวคิด เช่นเดียวกับแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 3 มี 1 คำถามหลัก ประกอบด้วย 13 ข้อย่อย เป็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ การบริหารนวัตกรรมให้ยั่งยืน เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

ตอนที่ 4 มี 3 คำถาม เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ลักษณะการบริการพิเศษอื่น ๆ ที่ถือว่าเป็นนวัตกรรมบริการในงานโรงแรม แนวทางการบริหาร นวัตกรรมบริการ ที่สามารถทำให้เกิดการให้บริการที่พิเศษแปลกใหม่และปฏิบัติได้จริง และ วิธีการ/กลยุทธ์อื่น ๆ ที่เคยพบเห็นและคิดว่าอาจจะเหมาะสมนำมาใช้กับโรงแรมในประเทศไทย

โดยเนื้อหาคำถามอ้างอิงจากการทบทวนวรรณกรรม หัวข้องานวิจัย และวัตถุประสงค์ของการศึกษาในบทที่ 2 เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรม การบริการในธุรกิจโรงแรม และกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรม เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของ ธุรกิจโรงแรม

3. การตรวจสอบเครื่องมือเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

เพื่อปรับปรุงคำถามในเครื่องมือ ได้นำเครื่องมือไปทดสอบความน่าเชื่อถือ และความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญด้านการโรงแรมและที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน ด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือ ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC: Index of Item Objective Congruence) เพื่อนำผลมาปรับปรุงเนื้อหาคำถามในเครื่องมือให้ต่อบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์เชิงลึก ตามการนัดหมายกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับบริหารที่โรงแรม หรือออนไลน์โดยใช้โปรแกรม MS Teams โดยมีการโทรศัพท์ และ/หรืออีเมลนัดหมายล่วงหน้า

การสอบถามความคิดเห็น ใช้แบบสอบถามตรงกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรม และ/หรือส่งลิงค์ให้กับแผนกบุคคลของโรงแรมเพื่อส่งต่อลิงค์ให้กับพนักงานตอบออนไลน์เพื่อส่งกลับข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกตามประเด็นในขอบเขตด้านเนื้อหา รวมทั้งใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคฐานรากจากการกำหนดรหัสข้อมูล (Opening Coding) การเชื่อมข้อมูล (Axial Coding) และการบูรณาการข้อมูล (Selective Coding) นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ร่วมกัน เพื่อให้ต่อบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้วิธีการทางสถิติเป็นหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution Table) แสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6. การตรวจสอบความสอดคล้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้มาระหว่างพนักงานทั้งสามแผนก ระหว่างต่างโรงแรม ต่างระดับการบริการ (ดาว) (Data Triangulation) โดยพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ โดยพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน ถ้าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ ถ้าข้อมูลต่างสถานที่จะเหมือนกันหรือไม่ และถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด วิเคราะห์หาความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้สถิติ ค่าวัดอัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) เพื่อประเมินความสัมพันธ์ของแบบสอบถามในรายหัวข้อที่มีค่าที่สะท้อนความสัมพันธ์ของหัวข้อโดยรวมทั้งหมด โดยค่าที่ยอมรับได้ของตัวสถิติ คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.7 (Minitab Blog, 2021)

7. การสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน ระหว่างทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

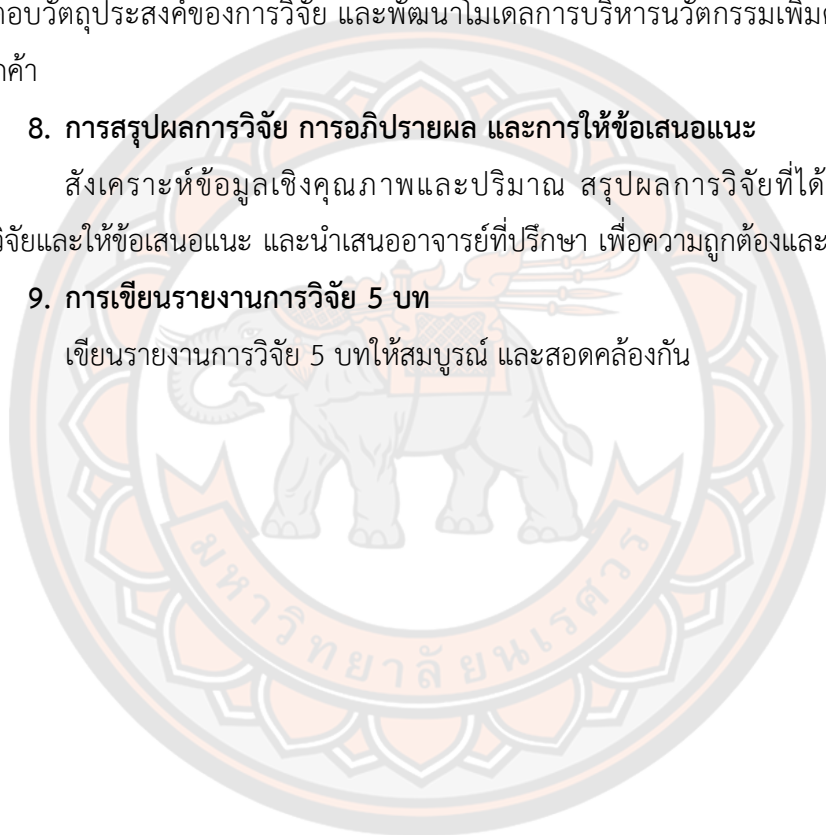
นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และพัฒนาโมเดลการบริหารนวัตกรรมเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้า

8. การสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และการให้ข้อเสนอแนะ

สังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณ สรุปผลการวิจัยที่ได้รับการอภิปรายผลการวิจัยและให้ข้อเสนอแนะ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อความถูกต้องและชัดเจน

9. การเขียนรายงานการวิจัย 5 บท

เขียนรายงานการวิจัย 5 บทให้สมบูรณ์ และสอดคล้องกัน



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 3 ข้อ คือ

1. เพื่อศึกษาประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า
2. เพื่อศึกษาแนวคิดและวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมการบริการของโรงแรม
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิจัย ดังนี้ งานวิจัยนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างไว้ 2 กลุ่ม ได้แก่

1. พนักงานระดับบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง-ระดับกลาง ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (Group CEO) ผู้จัดการใหญ่ (General Manager) ผู้อำนวยการ (Director) และผู้จัดการแผนก (Departmental Manager)
2. พนักงานระดับปฏิบัติการของแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โดยมีทั้งระดับหัวหน้างาน (Supervisory Employees) และพนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Employees)

โดยกลุ่มตัวอย่างมาจากโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวจากฐานข้อมูลสมาคมโรงแรมไทย (สืบค้นเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2562) โดยกำหนดอักษรย่อแสดงกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่งงาน และแผนกที่สังกัดดังนี้

ตาราง 6 อักษรย่อและความหมายของตำแหน่งงานและแผนกที่สังกัด

อักษรย่อ	ความหมาย
GC (Group CEO)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
GM (General Manager)	พนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการใหญ่/ทั่วไป รวมถึงผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่/ทั่วไป
DI (Director)	พนักงานโรงแรมระดับผู้อำนวยการ รวมถึงผู้ช่วยผู้อำนวยการ
MA (Manager)	พนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการแผนก
FO (Front Office)	พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า
HK (Housekeeping)	พนักงานแผนกแม่บ้าน
FB (Food & Beverage)	พนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม
OT (Others)	พนักงานแผนกอื่น ๆ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัย จึงเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการจากการตอบแบบสอบถาม จำนวน 408 คน และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากพนักงานระดับบริหารจากการสัมภาษณ์ จำนวน 25 คน ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของข้อมูลเชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงปริมาณรายหัวข้อในแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อดูความสัมพันธ์ของแบบสอบถามในรายหัวข้อด้วยการใช้ตัวสถิติ ค่าวัดอัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) เพื่อบอกว่าชุดคำถามรายหัวข้อมีค่าที่สะท้อนความสัมพันธ์ของหัวข้อโดยรวมทั้งหมด โดยค่าตัวสถิติความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งหมดที่วัดได้มีค่าเท่ากับ 0.996 (62 รายหัวข้อ) ซึ่งค่าที่ยอมรับได้ของตัวสถิติคือ มากกว่า 0.7 (Minitab Blog, 2021)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ และอายุ

ลักษณะ	FO		HK		FB		OT		รวมกลุ่ม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ										
ชาย	46	31.94	8	16.67	44	40.74	26	24.07	124	30.39
หญิง	84	58.33	36	75.00	62	57.41	76	70.37	258	63.24
LGBTQ+	14	9.72	4	8.33	2	1.85	6	5.56	26	6.37
รวม	144	100.00	48	100.00	108	100.00	108	100.00	408	100.00
อายุ										
18-29 ปี	24	16.70	6	12.50	22	20.40	6	5.60	58	14.20
30 – 39 ปี	68	47.20	14	29.20	28	25.90	34	31.50	144	35.30
40 – 49 ปี	34	23.60	18	37.50	48	44.40	52	48.10	152	37.30
มากกว่า 50 ปี	18	12.50	10	20.80	10	9.30	16	14.80	54	13.20
รวม	144	100.00	48	100.00	108	100.00	108	100.00	408	100.00

จากตาราง 7 พบว่า

กลุ่มพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 58.33 มีอายุอยู่ในช่วง 30-39 ปี มากที่สุด ร้อยละ 47.2

กลุ่มพนักงานแผนกแม่บ้าน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 75 มีอายุอยู่ในช่วง 40-49 ปี มากที่สุด ร้อยละ 37.5

กลุ่มพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 57.41 มีอายุอยู่ในช่วง 40-49 ปี มากที่สุด ร้อยละ 44.4

กลุ่มพนักงานแผนกอื่น ๆ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 70.37 มีอายุอยู่ในช่วง 40-49 ปี มากที่สุด ร้อยละ 48.1

จากตารางนี้ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกต้อนรับส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกบุคคล แผนกขาย เป็นต้น ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 63.24 มีอายุอยู่ในช่วง 40-49 ปี มากที่สุด ร้อยละ 37.3 สามารถอธิบายได้ว่า งานบริการลูกค้าในโรงแรมเป็นงานที่ละเอียดอ่อน ต้องการการดูแลเอาใจใส่ ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของเพศหญิง ส่วนช่วงอายุ ระหว่าง 40-49 ปี มากที่สุด สามารถอธิบายได้ว่า เป็นการเก็บข้อมูลในช่วงที่เกิดวิกฤตโควิด-19 ทำให้พนักงานบางส่วนเปลี่ยนงาน หรือลาออกเพราะโรงแรมมีการลดจำนวนพนักงานลง ทำให้พนักงานที่เหลืออยู่เป็นพนักงานที่ทำงานกับโรงแรมมาเป็นระยะเวลานาน

1.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการบริการของโรงแรม

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการบริการของโรงแรม

ระดับการบริการของ โรงแรม	FO		HK		FB		OT		รวมกลุ่ม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5 ดาว	62	43.06	24	50.00	48	44.44	52	48.15	186	45.89
4 ดาว	66	45.83	14	29.17	44	40.74	36	33.33	160	39.22
3 ดาว	6	4.17	8	16.67	6	5.56	4	3.70	24	5.88
อื่น ๆ	10	6.94	2	4.17	10	9.26	16	14.81	38	9.31
รวม	144	100.00	48	100.00	108	100.00	41	100.00	408	100.00

จากตาราง 8 พบว่า

กลุ่มพนักงานต้อนรับส่วนหน้า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานจากโรงแรมระดับ 4 ดาว ร้อยละ 45.83

กลุ่มพนักงานแผนกแม่บ้าน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานจากโรงแรมระดับ 5 ดาว ร้อยละ 50

กลุ่มพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ส่วนใหญ่เป็นพนักงานจากโรงแรมระดับ 5 ดาว ร้อยละ 44.4

กลุ่มพนักงานแผนกอื่น ๆ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานจากโรงแรมระดับ 5 ดาว ร้อยละ 48.15

จากตารางนี้ พบว่า พนักงานตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ร้อยละ 45.89 สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานของโรงแรมระดับ 5 ดาวให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมากที่สุด เนื่องจากได้ส่งแบบสอบถามให้กับโรงแรมทุกระดับ และกลุ่มเครือโรงแรมดุสิตธานี ซึ่งเป็นกลุ่มเครือโรงแรมระดับ 5 ดาว พนักงานให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมากที่สุด

โดยในการเก็บแบบสอบถามนั้น ได้ส่งแบบสอบถามให้กับโรงแรม ระดับ 3-5 ดาว ตามฐานข้อมูลของสมาคมโรงแรม จำนวน 240 แห่ง คิดเป็นโรงแรม 3 ดาว ร้อยละ 26.67 โรงแรม 4 ดาว ร้อยละ 46.25 และโรงแรม 5 ดาว ร้อยละ 27.08

1.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทการทำงานในธุรกิจโรงแรมและอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ประเภทการณ้ การทำงานใน ธุรกิจโรงแรม	FO			HK			FB			OT			รวมกลุ่ม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ต่ำกว่า 5 ปี	40	27.78	8	16.7	26	24.07	14	12.96	44	21.57			
5 – 10 ปี	40	27.78	16	33.30	26	24.07	30	27.78	56	27.45			
11 – 15 ปี	30	20.83	10	20.8	14	12.96	20	18.52	37	18.14			
มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	34	23.61	14	29.2	42	38.89	44	40.74	67	32.84			
รวม	144	100.00	48	100.00	108	100.00	54	100.00	204	100.00			
อายุงานในตำแหน่ง	FO			HK			FB			OT			รวมกลุ่ม
ปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ต่ำกว่า 5 ปี	82	56.94	14	29.17	52	48.15	56	51.85	204	50.00			
5 – 10 ปี	34	23.61	24	50.00	38	35.19	32	29.63	128	31.37			
11 – 15 ปี	12	8.33	4	8.33	6	5.56	4	3.70	26	6.37			
มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	16	11.11	6	12.50	12	11.11	16	14.81	50	12.25			
รวม	72	100.00	48	100.00	108	100.00	54	100.00	204	100.00			

จากตาราง 9 พบว่า

กลุ่มพนักงานต้อนรับส่วนหน้า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรมต่ำกว่า 5 ปี และระหว่าง 5-10 ปี จำนวนเท่า ๆ กัน คือ ร้อยละ 27.78 มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 56.94

กลุ่มพนักงานแผนกแม่บ้าน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรมระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็น ร้อยละ 33.3 มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 50

กลุ่มพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรมมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 38.89 มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 48.15

กลุ่มพนักงานแผนกอื่น ๆ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรมมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 40.74 มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 51.85

จากตารางนี้ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกต้อนรับส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกบุคคล แผนกขาย เป็นต้น ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม มากกว่า 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 32.84 มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 50 สามารถอธิบายได้ว่า เป็นการเก็บข้อมูลในช่วงที่เกิดวิกฤตโควิด-19 ทำให้พนักงานบางส่วนเปลี่ยนงาน หรือลาออกเพราะโรงแรมมีการลดจำนวนพนักงาน ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานที่เหลือนอยู่ และเป็นพนักงานที่ทำงานกับโรงแรมมาเป็นเวลานาน พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมักจะอยู่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี ก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานหรือมีการเปลี่ยนตำแหน่งงาน ซึ่งชี้ให้เห็นว่า พนักงานมีการพัฒนาตนเอง มีการเปลี่ยนตำแหน่งงาน ในโรงแรมเดิมหรือโรงแรมใหม่ และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ: ผลการตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการของโรงแรมที่พนักงานเห็นว่าพิเศษ/แปลกใหม่

การกำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น ใช้มาตราส่วนประมาณค่า โดยใช้มาตราวัดแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ (5-Point Likert Scale) ได้แก่

คะแนน	ความหมาย
5	เห็นด้วยมากที่สุด
4	เห็นด้วยมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง
2	เห็นด้วยน้อย
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยแบบเสกการวัดความคิดเห็น คือ

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50-5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.50-4.49	เห็นด้วยมาก
2.50-3.49	เห็นด้วยปานกลาง
1.50-2.49	เห็นด้วยน้อย
0.00-1.49	เห็นด้วยน้อยที่สุด



ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยของความถี่ของกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่อง ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรมที่พนักงานเห็นว่าพิเศษ/แปลกใหม่

ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมการบริการในธุรกิจ โรงแรม	FO		HK		FB		OT		รวม เฉลี่ย
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
1. ลูกค้าสามารถเช็คอินแบบออนไลน์ได้เองก่อนมาถึงโรงแรม	3.47	1.363	3.46	0.977	3.57	1.021	3.76	1.243	3.57
2. พนักงานสามารถกล่าวต้อนรับและทักทายแขกด้วยชื่ออย่าง ถูกต้องเมื่อพบหน้ากัน	3.93	1.105	3.96	0.908	3.78	0.945	3.91	1.233	3.90
3. การบริการเครื่องดื่มต้อนรับ (Welcome Drink) ใช้วัตถุดิบที่มาจากท้องถิ่นเป็นส่วนผสม มีสีสันสวยงาม และให้รสชาติอร่อย สดชื่น	3.71	1.144	4.17	0.702	3.96	0.910	3.81	1.150	3.91
4. ในระหว่างการใช้คอน์ พนักงานสามารถขายห้องพักพิเศษแบบโลก ใหม่เพิ่มเติมแก่ลูกค้า โดยเสนอราคาเพิ่มขึ้นไม่มากจากราคาเดิม (upselling)	3.72	1.024	3.96	0.859	3.74	0.955	3.91	1.051	3.83
5. การบริการส่งสัมภาระถึงห้องพักแขกอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ในขณะที่แขกยังคงท่องเที่ยวอยู่นอกโรงแรม	3.93	1.092	4.08	0.974	4.00	0.952	3.80	1.250	3.95
6. ลูกค้าสามารถปฎิเสธข้อโต้แย้งเพียงเพื่อเรียกแม่บ้านเมื่อ ต้องการบริการพิเศษได้อย่างรวดเร็ว	3.51	1.163	4.04	0.908	3.78	0.904	3.72	1.054	3.76

ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการในธุรกิจ โรงแรม	FO		HK		FB		OT		รวมเฉลี่ย
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
7. พนักงานควรวอร์วอร์ให้ลูกค้าพักผ่อนอย่างสบายทุกครั้งหลังการให้บริการ	3.90	1.224	4.29	0.751	3.98	0.921	3.93	1.195	4.03
8. โรงแรมควรมีบริการจัดขนมและผลไม้ในท้องถิ่น (Welcome Basket) ไว้ในห้องพักและเปลี่ยนทุกวัน	3.51	1.126	3.83	0.816	3.85	0.940	3.67	1.197	3.72
9. โรงแรมควรตกแต่งห้องด้วยดอกไม้สดอย่างทั่วถึง ทั้งที่มาจากสวนดอกไม้ที่ปลูกในโรงแรม และปลูกที่อื่น เพื่อความสดชื่นสวยงาม	3.32	1.072	3.63	1.096	3.30	0.983	3.26	1.277	3.38
10. พนักงานควรทำความสะอาดห้องพักอย่างมีอาชีพ โดยยึดมาตรฐาน และความปลอดภัยของแขก	4.19	1.134	4.38	0.711	4.22	0.925	4.11	1.076	4.23
11. โรงแรมควรมีอาหารเช้าที่สามารถสั่งอาหาร และส่งถึงบ้านลูกค้าได้โดยตรงตามเวลาที่สั่ง	4.08	1.110	3.88	0.797	4.13	0.802	4.11	1.003	4.05
12. การรับคำสั่งอาหาร ควรใส่ใจและระมัดระวังในรายละเอียดต่าง ๆ เช่น อาหารที่ลูกค้าอาจแพ้ หรือไม่ใช้วัตถุดิบที่ต้องการ เป็นต้น	4.14	1.202	4.08	0.830	4.46	0.840	4.24	1.008	4.23
13. พนักงานควรมีรายการอาหารพิเศษที่หารับประทานได้ยาก ซึ่งใช้วัตถุดิบตามฤดูกาลในท้องถิ่น	4.08	1.017	4.17	0.963	4.24	0.799	4.11	1.022	4.15

ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการในธุรกิจ โรงแรม	FO		HK		FB		OT		รวมเฉลี่ย
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
14. พนักงานควรรวมมิตรช่วงให้ลูกค้าได้รับการเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม ตามเวลาที่กำหนดให้รอ	4.14	1.154	4.00	0.933	4.28	0.920	4.07	1.007	4.12
15. โรงแรมมีบริการให้ข้อมูลเชิงลึกบางอย่างที่สามารถสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในกรณีที่ต้องค่าต้องการเร่งด่วนได้ เช่น ข้อมูลสถานทูต สถานพยาบาลในและวงใกล้เคียง เป็นต้น	4.18	0.893	3.92	0.776	4.22	0.861	4.17	0.906	4.12
16. พนักงานแต่งกายด้วยเครื่องแบบที่ออกแบบอย่างสวยงาม แสดงเอกลักษณ์ไทย	4.14	1.202	4.08	0.830	4.46	0.840	4.24	1.008	4.23
17. โรงแรมมีเสียงเพลงดนตรีไทยและกลิ่นหอม ที่แสดงบรรยากาศแบบไทย ในบริเวณพื้นที่สาธารณะของโรงแรม เช่น ล็อบบี้ ห้องน้ำ เป็นต้น	4.00	0.805	3.96	0.690	4.39	0.742	4.29	0.806	4.16
รวมเฉลี่ย	3.88	1.12	3.99	0.86	4.02	0.93	3.95	1.03	3.96 (เห็นด้วยมาก)

จากตาราง 10 พบว่า ภาพรวมพนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการในแผนกต้อนรับ ส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกบุคคล และแผนกขาย เป็นต้น มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภท รูปแบบ และลักษณะของการบริการของโรงแรมที่พนักงาน เห็นว่าพิเศษ/แปลกใหม่ เป็นลักษณะของนวัตกรรมบริการของโรงแรม โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (3.93) ข้อที่ได้คะแนนสูงสุด (4.23) มี 3 ข้อ คือ ข้อ 10. พนักงานควรทำความสะอาดห้องพักอย่าง มีมืออาชีพ โดยยึดมาตรฐาน และความปลอดภัยของแขก ข้อ 12. การรับคำสั่งอาหาร ควรใส่ใจและ ระมัดระวังในรายละเอียดต่าง ๆ เช่น อาหารที่ลูกค้าอาจแพ้ หรือไม่ใช่วัตถุดิบที่ต้องการ เป็นต้น และ ข้อ 16. พนักงานแต่งกายด้วยเครื่องแบบที่ออกแบบอย่างสวยงาม แสดงเอกลักษณ์ไทย สามารถ ตั้งข้อสังเกตได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญเรื่องนวัตกรรมบริการด้านความปลอดภัย (Safety) ด้านการใส่ใจในรายละเอียด (Caring) และ นวัตกรรมบริการแบบมีอัตลักษณ์แบบไทย มาเป็นอันดับแรก และเมื่อจำแนกตามกลุ่ม พบว่า

กลุ่มพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ให้ความคิดเห็นต่อการบริการทั้ง 17 ข้อ ว่าเป็นนวัตกรรมบริการที่มีรูปแบบลักษณะพิเศษ/แปลกใหม่ โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (3.88) ข้อที่ได้คะแนนสูงสุด คือ ข้อ 10. พนักงานควรทำความสะอาดห้องพักอย่างมืออาชีพ โดยยึด มาตรฐาน และความปลอดภัยของแขก (4.19) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญ เรื่องนวัตกรรมบริการด้านความปลอดภัย (Safety) มาเป็นอันดับหนึ่ง (เก็บข้อมูลช่วงโควิด-19)

กลุ่มพนักงานแผนกแม่บ้าน ให้ความคิดเห็นต่อการบริการทั้ง 17 ข้อ ว่ามี รูปแบบ ลักษณะพิเศษ/แปลกใหม่ โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (3.99) ข้อที่ได้คะแนนสูงสุด คือ ข้อที่ 10 พนักงานควรทำความสะอาดห้องพักอย่างมืออาชีพ โดยยึดมาตรฐาน และความปลอดภัยของแขก (4.38) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญเรื่องนวัตกรรมบริการด้านความปลอดภัย (Safety) มาเป็นอันดับหนึ่งเช่นกัน เนื่องจากพนักงานแผนกแม่บ้านให้ความสำคัญกับงานที่ทำ เพราะตนเองต้องมีการปรับตัวด้านนวัตกรรม พัฒนางานทำความสะอาดให้ได้มาตรฐานทั้งสะอาด และปลอดภัย เนื่องจากอาจมีขั้นตอนการทำความสะอาดเพิ่มมากขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก

กลุ่มพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ให้ความคิดเห็นต่อการบริการทั้ง 17 ข้อ ว่ามี รูปแบบลักษณะพิเศษ/แปลกใหม่ โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (4.02) ยกเว้น ข้อที่ 9 โรงแรม ควรตกแต่งห้องด้วยดอกไม้ลอยน้ำ ทั้งที่มาจากสวนดอกไม้ที่ปลูกในโรงแรม และปลูกที่อื่น เพื่อ ความสดชื่น สวยงาม พนักงานเห็นด้วย อยู่ในระดับปานกลาง (3.30) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการ ตกแต่งโรงแรมด้วยดอกไม้สด ทั้งในห้องพักและส่วนบริเวณสาธารณะภายในโรงแรม เช่น ห้องอาหาร หรือ ห้องจัดเลี้ยงเป็นเรื่องปกติ ข้อที่ได้รับคะแนนสูงสุด (4.46) มี 2 ข้อ คือ ข้อที่ 12 การรับคำสั่งอาหาร ควรใส่ใจและระมัดระวังในรายละเอียดต่าง ๆ เช่น อาหารที่ลูกค้าอาจแพ้ หรือไม่ใช่วัตถุดิบที่ต้องการ เป็นต้น และข้อที่ 16 พนักงานแต่งกายด้วยเครื่องแบบที่

ออกแบบอย่างสวยงาม แสดงเอกลักษณ์ไทย สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญเรื่อง การให้บริการอย่างมีนวัตกรรมโดยใส่ใจในรายละเอียดเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าเฉพาะราย เรื่องอาหาร หรือวัตถุดิบที่ลูกค้าอาจแพ้ และพยายามให้บริการตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้นจึงเน้น การให้บริการโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง จำได้ว่าชอบอะไร ไม่ชอบอะไร และทำให้ลูกค้ากลับมาใช้ บริการอีก นอกจากนี้ พนักงานมีความภูมิใจในอัตลักษณ์ความเป็นไทย พวกเขาภูมิใจใน เครื่องแบบที่สวยงาม เพราะเครื่องแบบที่สง่างาม การบริการอย่างเอาใจใส่ และบรรยากาศต่าง ๆ ในห้องอาหารส่งเสริมลักษณะของการบริการอย่างมีนวัตกรรมของห้องอาหารอย่างยิ่ง

กลุ่มพนักงานแผนกอื่น ๆ ได้แก่ พนักงานชาย และพนักงานแผนกบุคคล ให้ความสำคัญ เห็นต่อการบริการทั้ง 17 ข้อ ว่ามี รูปแบบลักษณะพิเศษ/แปลกใหม่ โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (3.95) ยกเว้น ข้อที่ 9 โรงแรมควรตกแต่งห้องด้วยดอกไม้ลอยน้ำ ทั้งที่มาจากสวนดอกไม้ที่ปลูกใน โรงแรม และปลูกที่อื่น เพื่อความสดชื่น สวยงาม พนักงานเห็นด้วย อยู่ในระดับปานกลาง (3.26) ข้อที่ได้รับคะแนนสูงสุด คือ ข้อที่ 17 โรงแรมมีเสียงเพลงดนตรีไทยและกลิ่นหอม ที่แสดง บรรยากาศแบบไทย ในบริเวณพื้นที่สาธารณะของโรงแรม เช่น ล็อบบี้ ห้องน้ำ เป็นต้น (4.29) สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญเรื่องนวัตกรรมการให้บริการแบบไทย พนักงานชาย และพนักงานแผนกบุคคล ซึ่งจัดว่าเป็นพนักงานส่วนหลังบ้าน (Back of the House) การติดต่อกับ แขก (Guest Contact) มีลักษณะเป็นการติดต่อโดยทางอ้อม (Indirect Contact) ฝ่ายชายจึงให้ ความสำคัญกับ ภูมิทัศน์บริการ (Servicescape) แนวคิดด้านการบริการ (Service Concept) ลักษณะทางกายภาพ บรรยากาศ สภาพแวดล้อมของโรงแรม เพราะถ้าบรรยากาศโรงแรมดี มีกลิ่นหอม บริการยอดเยี่ยม ลูกค้าย่อมรับรู้ ได้ยิน ได้กลิ่น ได้สัมผัส และจับต้องได้ จะทำให้ การขายเป็นไปได้โดยไม่ยาก ในขณะเดียวกัน แผนกทรัพยากรบุคคลซึ่งรวมถึงฝ่ายพัฒนาและการ เรียนรู้ ที่มีหน้าที่ในเรื่องพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้มี DNA ตามแนวคิดด้านการบริการของแต่ละ โรงแรม จึงให้ความสำคัญต่อบรรยากาศ ภาพรวมของโรงแรม นอกเหนือจากการบริการของ พนักงาน เพราะสิ่งเหล่านี้สะท้อนความเป็นตัวตนของโรงแรมที่เป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการ อย่างมีนวัตกรรมนั่นเอง

นอกจากนี้ ยังสามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมคิด ว่า นวัตกรรมบริการที่ได้รับค่าคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกตามรายข้อนั้น อยู่ในกลุ่มของ นวัตกรรม (Teamnovation) นวัตกรรมสัมผัส (Touchnovation) และนวัตกรรมไทย (Thainovation) ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่า การทำงานแบบผนึกกำลังกันทุกฝ่าย เพื่อความปลอดภัยของลูกค้ามีความสำคัญอย่างยิ่ง การดูแลเอาใจใส่ของพนักงาน เพื่อให้ลูกค้าได้สัมผัสอาหารท้องถิ่นตามฤดูกาล และการบริการที่ผสมผสานด้วยวัฒนธรรมไทยนั้น เป็นเสน่ห์และเป็นจุดแข็งของการให้บริการอย่างมีนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมไทย

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการของโรงแรมที่สามารถตอบสนอง
ความต้องการของลูกค้า



ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่องนวัตกรรมบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการ	FO		HK		FB		OT		รวมเฉลี่ย
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
ในธุรกิจโรงแรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า									
1. ลูกค้าสามารถเช็คอินแบบออนไลน์ได้เองก่อนมาถึงโรงแรม	4.04	0.955	4.04	0.955	3.91	0.917	4.13	0.933	4.03
2. พนักงานสามารถกล่าวต้อนรับและทักทายแขกด้วยชื่ออย่างถูกต้องเมื่อพบหน้ากัน	4.29	0.806	4.29	0.806	4.20	0.786	4.31	0.843	4.27
3. การบริการเครื่องดื่มต้อนรับ (Welcome Drink) ใช้วัตถุดิบที่มาจากท้องถิ่นเป็นส่วนผสม มีสีสันสวยงามและให้รสชาติอร่อยสดชื่น	4.17	0.702	4.17	0.702	4.24	0.799	4.11	0.904	4.17
4. ในระหว่างการเดินทางเช็คอิน พนักงานสามารถขายห้องพักพิเศษแปลกใหม่เพิ่มเติมแก่ลูกค้า โดยเสนอราคาเพิ่มขึ้นไม่มากจากราคาเดิม (upselling)	3.96	0.690	3.96	0.690	4.00	0.847	4.09	0.875	4.00
5. การบริการส่งสัมภาระถึงห้องพักแขกอย่างรวดเร็วถูกต้อง แม่นยำ ในขณะที่แขกยังคงท่องเที่ยวอยู่นอกโรงแรม	4.33	0.761	4.33	0.761	4.20	0.762	4.28	0.834	4.29

ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการ ในธุรกิจโรงแรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า	FO		HK		FB		OT		รวมเฉลี่ย
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
6. ลูกค้าสามารถป้อนความคิดเห็นเพื่อเรียก แม่บ้านเมื่อต้องการบริการพิเศษได้อย่างรวดเร็ว	4.25	0.737	4.25	0.737	3.96	0.823	4.13	0.912	4.15
7. พนักงานควรวอร์พรให้ลูกค้าพักผ่อนอย่างสบายทุก ครั้งหลังการให้บริการ	4.46	0.658	4.46	0.658	4.11	0.839	4.26	0.805	4.32
8. โรงแรมควรมีบริการจัดขนมและผลไม้ในท้องถิ่น (Welcome Basket) ไว้ในห้องพักและเปลี่ยนทุกวัน	4.04	0.806	4.04	0.806	4.00	0.890	4.07	0.887	4.04
9. โรงแรมควรตกแต่งห้องด้วยดอกไม้ที่มาจาก สวนดอกไม้ที่ปลูกในโรงแรม และปลูกที่อื่น เพื่อความ สดชื่น สบายงาม	3.67	1.167	3.67	1.167	3.59	1.019	3.91	0.937	3.71
10. พนักงานควรทำความสะอาดห้องพักอย่างมืออาชีพ โดยยึดมาตรฐาน และความปลอดภัยของแขก	4.42	0.717	4.42	0.717	4.46	0.693	4.57	0.662	4.47
11. โรงแรมควรสร้างแอปพลิเคชันที่สามารถสั่งอาหาร และส่ง ถึงบ้านลูกค้าได้โดยตรงตามเวลาที่สั่ง	4.21	0.658	4.21	0.658	4.24	0.823	4.35	0.705	4.25
12. การรับคำสั่งอาหาร ควรใส่ใจและระมัดระวังใน รายละเอียดต่าง ๆ เช่น อาหารที่ลูกค้าอาจแพ้ หรือ ไม่ใช้วัตถุดิบที่ต้องการ เป็นต้น	4.25	0.737	4.21	0.658	4.52	0.720	4.54	0.665	4.38

ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการ ในธุรกิจโรงแรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า	FO		HK		FB		OT		รวมเฉลี่ย
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
13. พนักงานควรแนะนำรายการอาหารพิเศษที่หา รับประทานได้ยาก ซึ่งใช้วัตถุดิบตามฤดูกาลในท้องถิ่น	4.46	0.658	4.63	0.576	4.41	0.740	4.31	0.748	4.45
14. พนักงานควรระมัดระวังให้ลูกค้าได้รับการเสิร์ฟอาหาร และเครื่องดื่ม ตามเวลาที่กำหนดให้รอ	4.04	0.806	4.21	0.833	4.43	0.716	4.48	0.693	4.29
15. โรงแรมมีบริการให้ข้อมูลเชิงลึกบางอย่างที่สามารถ สื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในกรณีที่ถูกคาดหวังการ เร่งด่วนได้ เช่น ข้อมูลสถานทูต สถานพยาบาลใน ละแวกใกล้เคียง เป็นต้น	3.67	1.167	4.42	0.654	4.30	0.768	4.33	0.801	4.18
16. พนักงานแต่งกายด้วยเครื่องแบบที่ออกแบบอย่าง สวยงาม แสดงเอกลักษณ์ไทย	3.79	0.779	4.00	0.978	3.81	0.992	4.02	1.000	3.91
17. โรงแรมมีเสียงเพลงดนตรีไทยและกลิ่นหอม ที่แสดง บรรยากาศแบบไทย ในบริเวณพื้นที่สาธารณะของ โรงแรม เช่น ล็อบบี้ ห้องน้ำ เป็นต้น	3.88	0.741	3.79	0.779	3.69	1.006	4.00	0.911	3.84
รวมเฉลี่ย	4.11	0.77	4.18	0.77	4.12	0.99	4.23	0.83	4.16
									(เห็นด้วยมาก)

จากตาราง 11 พบว่า ภาพรวมพนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการในแผนกต้อนรับ ส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกบุคคลและแผนกขาย เป็นต้น มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภท รูปแบบ และลักษณะของการบริการของโรงแรมที่พิเศษ/แปลกใหม่เหล่านี้ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (4.16) **ข้อที่ได้คะแนนสูงสุดคือ ข้อ 10. พนักงานควรทำความสะอาดห้องพักอย่างมีอาชีพ โดยยึดมาตรฐาน และความปลอดภัยของแขก (4.47) สามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า พนักงานคิดว่านวัตกรรม การบริการด้านความปลอดภัย (Safety) สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีนวัตกรรมได้เป็นอันดับแรก และเมื่อจำแนกตามกลุ่ม พบว่า**

กลุ่มพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า เห็นด้วยว่า นวัตกรรมบริการทั้ง 17 ข้อ ของโรงแรมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อยู่ในระดับมาก (4.11) **ข้อที่ได้คะแนน สูงที่สุด (4.46) มี 2 ข้อ คือ ข้อ 7 พนักงานควรอวยพรให้ลูกค้าพักผ่อนอย่างสบายทุกครั้งหลัง การให้บริการ และข้อ 13 พนักงานควรแนะนำรายการอาหารพิเศษที่หารับประทานได้ยาก ซึ่งใช้ วัตถุดิบตามฤดูกาลในท้องถิ่น** ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานคิดว่า นวัตกรรมบริการ แบบเอาใจใส่ลูกค้า (Caring) และ การให้บริการอาหารท้องถิ่น (Thai Gastronomy) สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีนวัตกรรมได้ดีที่สุด เนื่องจากพนักงานต้อนรับส่วนหน้าจะเป็นด่านแรกในการพบปะลูกค้า และพนักงานมีโอกาสในการทักทาย และแนะนำแหล่งท่องเที่ยว หรือ ร้านอาหารที่ขึ้นชื่อทั้งในโรงแรมและในท้องถิ่นแก่ลูกค้า และพนักงานมีความภูมิใจในความเป็นไทย หรือท้องถิ่น จึงต้องการเผยแพร่วัฒนธรรมและอาหารท้องถิ่นเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้เข้าถึงความเดิมแท้ (Authenticity) ได้ชื่อว่ามีมาจนถึงสถานที่นั้นแล้วจริง ๆ นอกจากนี้ โรงแรมสามารถนำวัตถุดิบท้องถิ่น ตามฤดูกาลมาประกอบอาหารซึ่งเป็นการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการของโรงแรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ดังเช่น การท่องเที่ยวเชิงอาหาร (Food Tourism หรือ Gastronomy Tourism)

กลุ่มพนักงานแผนกแม่บ้าน เห็นด้วยว่า นวัตกรรมบริการทั้ง 17 ข้อ ของ โรงแรมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่ในระดับมาก (4.12) **ข้อที่ได้คะแนนสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 13 พนักงานควรแนะนำรายการอาหารพิเศษที่หารับประทานได้ยาก ซึ่งใช้วัตถุดิบ ตามฤดูกาลในท้องถิ่น (4.63) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานคิดว่าการให้บริการอาหารท้องถิ่น ตามฤดูกาลสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างมีนวัตกรรมได้มากที่สุด** เพราะนอกจาก พนักงานส่วนหน้าแล้ว แม่บ้านก็เป็นพนักงานหน้าบ้าน (Front of the House) เช่นกัน ที่มีโอกาสได้ พบปะกับลูกค้าโดยตรงเมื่อขึ้นมาทำความสะอาดห้องพัก ดังนั้น จึงสามารถที่จะแนะนำอาหาร พื้นเมืองที่ขึ้นชื่อแก่ลูกค้าได้เช่นกัน ซึ่งอาจเป็นนโยบายหนึ่งของโรงแรมในการสร้างปฏิสัมพันธ์ ระหว่างลูกค้าและพนักงาน การแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวและอาหารท้องถิ่นตามฤดูกาลเมื่อมีโอกาส

ต่อลูกค้าจึงจัดเป็นการบริการที่พนักงานภูมิใจ และต้องการเผยแพร่วัฒนธรรมถิ่นเหล่านั้นแก่ผู้มาเยือนอย่างมีนวัตกรรม

กลุ่มพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ให้ความคิดเห็นต่อการบริการทั้ง 17 ข้อว่า สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่ในระดับมาก (3.75) ข้อที่ได้คะแนนสูงสุด คือ ข้อที่ 12 การรับคำสั่งอาหาร ควรใส่ใจและระมัดระวังในรายละเอียดต่าง ๆ เช่น อาหารที่ลูกค้าอาจแพ้ หรือไม่ใช่วัตถุดิบที่ต้องการ เป็นต้น (4.52) สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานคิดว่า การให้ความสำคัญและใส่ใจในรายละเอียดการบริการ (Caring) สามารถตอบสนองความต้องการการบริการอย่างมีนวัตกรรมได้ดีที่สุด เพราะพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม เป็นพนักงานที่พบปะลูกค้าโดยตรง สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการให้กับลูกค้าได้ด้วยการดูแลเอาใจใส่จดจำรายละเอียดความชอบ และไม่ชอบของลูกค้า ดึงดูดใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก (Repeat Business)

กลุ่มพนักงานแผนกอื่น ๆ ได้แก่ พนักงานขาย และพนักงานแผนกบุคคล เป็นต้น ให้ความคิดเห็นต่อการบริการทั้ง 17 ข้อว่า สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่ในระดับมาก (4.23) ข้อที่ได้รับคะแนนสูงสุด คือ ข้อที่ 10 พนักงานควรทำความสะอาดห้องพักอย่างมีอาชีพโดยยึดมาตรฐาน และความปลอดภัยของแขก (4.57) สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานคิดว่า นวัตกรรมบริการด้านความปลอดภัย (Safety) มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากสินค้าของพนักงานขาย คือ ห้องพัก ดังนั้นในช่วงวิกฤตโควิด-19 มาตรการเรื่องความสะอาดและความปลอดภัยจึงมาเป็นอันดับหนึ่ง พนักงานขายจึงต้องศึกษาและเรียนรู้ขั้นตอนและมาตรการความปลอดภัยต่าง ๆ เพื่อสามารถชี้แจงให้กับลูกค้าทราบได้ ส่วนพนักงานแผนกบุคคล ก็มีหน้าที่ดูแลพนักงานทุกคนในโรงแรม รวมถึง การฝึกอบรมพนักงานทุกแผนกเกี่ยวกับมาตรการการทำความสะอาด จึงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างยิ่ง เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการให้ได้ตามมาตรฐานของโรงแรมทั้งด้านความสะอาดและความปลอดภัย

นอกจากนี้ ยังสามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมคิดว่า นวัตกรรมบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด 3 อันดับแรกตามรายชื่อ นั้น อยู่ในกลุ่มของนวัตกรรม (Teamnovation) นวัตกรรมไทย (Thainovation) และนวัตกรรมสัมผัส (Touchnovation) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การบริการที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ส่วนใหญ่ของธุรกิจโรงแรมเกิดจากการฝึกกำลังของพนักงานทุกฝ่ายในโรงแรม การบริการที่เอาใจใส่ การให้บริการอย่างมืออาชีพแบบไร้รอยต่อ หรือ One-Stop Service ผสมกับการบริการที่มีการผสมผสานเอกลักษณ์ความเป็นไทยนั้น เป็นเสน่ห์ของการบริการอย่างมีนวัตกรรมแบบไทยและสามารถดึงดูดให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำได้อย่างประทับใจ ซึ่งสอดคล้องกับตาราง 5

ที่พนักงานมีความคิดเห็นว่าการทำงานแบบพนี้กำลังกันทุกฝ่าย การดูแลเอาใจใส่ของพนักงาน และการบริการที่ผสมผสานด้วยอัตลักษณ์และวัฒนธรรมไทยนั้น เป็นจุดแข็งของการให้บริการอย่างมีนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมไทยทุกระดับ

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม



ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่องการบริหารจัดการโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างสรรคนวัตกรรม

	FO		HK		FB		OT		รวมเฉลี่ย
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
การบริหารจัดการโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค นวัตกรรม									
1. วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยมของโรงแรมช่วยให้ท่านมีแนวปฏิบัติในการสร้างความพิเศษ แปลกใหม่ในงานบริการได้อย่างชัดเจน	4.31	0.762	4.00	0.659	4.30	0.633	4.26	0.708	4.22
2. พนักงานทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นจนทำให้ลูกค้าได้รับการบริการอย่างดีและมีพึงพอใจสูงสุด	4.56	0.603	4.33	0.702	4.35	0.705	4.48	0.654	4.43
3. การมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์การบริการพิเศษแปลกใหม่ได้	4.42	0.645	4.29	0.624	4.37	0.784	4.41	0.671	4.37
4. การสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมควรเป็นสาระสำคัญในการประชุมพนักงานทุกคนร่วมกันทุกครั้ง	4.44	0.648	4.17	0.565	4.22	0.769	4.33	0.685	4.29
5. การอบรมพนักงานครั้งต่อไป ควรให้ความรู้เรื่องการสร้างการบริการแบบใหม่ๆ ที่ตรงใจลูกค้า	4.47	0.604	4.38	0.576	4.31	0.748	4.44	0.652	4.40
6. การสร้างทีมงานคิดค้นการบริการแบบใหม่พิเศษ ควรให้หัวหน้างานร่วมกันทำเป็นทีม	4.36	0.756	4.33	0.637	4.20	0.786	4.34	0.728	4.31
7. หัวหน้างานควรถ่ายทอดลักษณะการให้บริการพิเศษแบบใหม่แก่พนักงานทุกคนในแผนกทุกวัน	4.39	0.703	4.33	0.565	4.09	0.896	4.30	0.747	4.28

การบริหารจัดการโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค	FO		HK		FB		OT		รวมเฉลี่ย
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
8. การสร้างและทำให้การบริการพิเศษแปลกใหม่ให้ลูกค้าพอใจในระยะเวลาที่เกิดจากการพัฒนาทักษะของพนักงานทุกคน (Synergy)	4.47	0.804	4.33	0.637	4.39	0.811	4.43	0.736	4.41
9. การรายงานการบริการพิเศษแปลกใหม่ที่ทำได้และลูกค้าชื่นชอบทุก 2 สัปดาห์ จะทำให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรได้	4.22	0.755	4.17	0.702	4.09	0.853	4.19	0.767	4.17
10. พนักงานโรงแรมทุกระดับสามารถเป็นผู้สร้างการบริการที่พิเศษแปลกใหม่จนกลายเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงแรมได้	4.44	0.710	4.29	0.624	4.26	0.757	4.42	0.700	4.35
11. ผู้นำองค์กรที่วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมควรเป็นคนที่ดูแลและให้ข้อเสนอแนะการทำงานได้อย่างชัดเจนทุกวัน	4.33	0.712	4.17	0.761	4.17	0.906	4.30	0.758	4.24
12. การเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐาน (Standard Operational Procedure: SOP) ของโรงแรม ควรมีการเขียนเรื่องการสร้างและรักษานวัตกรรมบริการแบบพิเศษให้อยู่ในเนื้องานของทุกแผนก	4.39	0.662	4.17	0.702	4.22	0.839	4.32	0.725	4.28

จากตาราง 12 พบว่า โดยภาพรวมของข้อมูล พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการในแผนกต้อนรับส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกบุคคล และแผนกชาย เป็นต้น มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารจัดการโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (4.30) **ข้อที่ได้คะแนนสูงสุดมี 2 ข้อ (4.43) คือ ข้อ 2 พนักงานทุกแผนกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น จนทำให้ลูกค้าได้รับการบริการอย่างดี และมีความพึงพอใจสูงสุด และข้อ 15 การเก็บข้อมูลประวัติของลูกค้า (Guest History) จะทำให้โรงแรมสามารถคิดค้น สรรหา การบริการพิเศษแบบใหม่ให้แก่ลูกค้าเฉพาะรายได้อย่างยาวนาน สามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า พนักงานคิดว่า การผนึกกำลังร่วมกันให้บริการ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเก็บข้อมูลลูกค้ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ และเมื่อจำแนกตามกลุ่ม พบว่า**

กลุ่มพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า เห็นด้วยว่า การบริหารจัดการโรงแรมทั้ง 17 ข้อ สามารถส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่ในระดับมาก (4.36) **ข้อที่ได้คะแนนสูงสุด คือ ข้อ 2 พนักงานทุกแผนกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น จนทำให้ลูกค้าได้รับการบริการอย่างดี และมีความพึงพอใจสูงสุด (4.56) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานคิดว่าการทำงานแบบผสมผสาน กำลังกันทุกฝ่ายมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการให้บริการอย่างมีนวัตกรรม เนื่องจากพนักงานต้อนรับส่วนหน้ามักเป็นด่านแรกและด่านสุดท้ายในการพบปะลูกค้า พนักงานต้อนรับส่วนหน้าต้องให้บริการแบบ One-Stop Service ต้องคอยติดต่อประสานงานกับทุกแผนก และพยายามทำให้การบริการเป็นไปอย่างราบรื่น ไร้รอยต่อ ไม่เกิดการร้องเรียนจากลูกค้า และพนักงานส่วนหน้าต้องคอยแก้ปัญหาให้ลูกค้า ต้องรับ Feedback และทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด**

กลุ่มพนักงานแผนกแม่บ้าน เห็นด้วยว่า การบริหารจัดการโรงแรมทั้ง 17 ข้อ สามารถส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่ในระดับมาก (4.26) **ข้อที่ได้คะแนนสูงสุด มี 2 ข้อ (4.38) คือ ข้อ 5 การอบรมพนักงานครั้งต่อไป ควรให้ความรู้เรื่องการสร้างการบริการแบบใหม่ ๆ ที่ตรงใจลูกค้า และ ข้อ 15 การเก็บข้อมูลประวัติของลูกค้า (Guest History) จะทำให้โรงแรมสามารถคิดค้น สรรหา การบริการพิเศษแบบใหม่ให้แก่ลูกค้าเฉพาะรายได้อย่างยาวนาน สามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า พนักงานคิดว่า การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในงานบริการ และการพัฒนาฐานข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประวัติการเข้าพัก และพฤติกรรมของลูกค้ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม สาเหตุที่พนักงานมีความต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องนวัตกรรมบริการนั้น เพื่อให้ตนเองมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถให้บริการได้ตรงใจลูกค้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นเคล็ดลับในการเพิ่มคุณค่าการบริการและการแข่งขันของโรงแรม นอกจากนี้ พนักงานทำความสะอาดห้องพัก ยังเป็นบุคคลที่ได้ใกล้ชิดกับลูกค้าอีกตำแหน่งหนึ่ง จึงสามารถสังเกตเห็นพฤติกรรมของลูกค้าในเรื่องความชอบ และไม่ชอบต่าง ๆ และ**

บันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นลงในแฟ้มประวัติลูกค้าซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกุญแจสำคัญของการให้บริการแบบเฉพาะราย (Personalized Service) อีกด้วย

กลุ่มพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม เห็นด้วยว่า การบริหารจัดการโรงแรมทั้ง 17 ข้อ สามารถส่งผลให้เกิดการสร้างสรรคณวัตกรรมการอยู่ในระดับมาก (4.24) **ข้อที่ได้รับคะแนนสูงสุดคือ ข้อที่ 15 การเก็บข้อมูลประวัติของลูกค้า (Guest History) จะทำให้โรงแรมสามารถคิดค้นสรรหา การบริการพิเศษแบบใหม่ให้แก่ลูกค้าเฉพาะรายได้อย่างยาวนาน (4.43) สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานคิดว่า การจัดเก็บข้อมูลเป็นกุญแจสำคัญในการให้บริการอย่างมีนวัตกรรม** เพราะแฟ้มประวัติลูกค้ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อแผนกอาหารและเครื่องดื่ม เนื่องจากสิ่งนี้เป็นเครื่องมือให้พนักงานสามารถจดจำลูกค้าได้ อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานสามารถให้บริการได้โดยลูกค้าไม่ต้องร้องขอหรือให้บริการเหนือความคาดหมาย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการให้บริการอย่างมีนวัตกรรม และทำให้ธุรกิจยั่งยืน

กลุ่มพนักงานแผนกอื่น ๆ ได้แก่ พนักงานขาย และพนักงานแผนกบุคคล เป็นต้น เห็นด้วยว่า การบริหารจัดการโรงแรมทั้ง 17 ข้อ สามารถส่งผลให้เกิดการสร้างสรรคณวัตกรรมการอยู่ในระดับมาก (4.33) **ข้อที่ได้คะแนนสูงที่สุดคือ ข้อ 2 พนักงานทุกแผนกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น จนทำให้ลูกค้าได้รับการบริการอย่างดี และมีความพึงพอใจสูงสุด (4.48) สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญในประเด็นเรื่องการให้บริการแบบผลงานกำลังกันแบบไร้รอยต่อมากที่สุด** เพราะเป้าหมายของการบริการอย่างมีนวัตกรรม คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งฝ่ายขายใช้เป็นจุดขายให้กับโรงแรม เช่นเดียวกับแผนกบุคคลและฝึกอบรม ก็ใช้เรื่องนี้เป็นนโยบายหลักในการฝึกอบรมพนักงานว่าจะทำอะไรให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด บอกต่อและกลับมาใช้บริการซ้ำอีก ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าการบริการอย่างมีนวัตกรรมและสามารถทำให้ธุรกิจอยู่รอดและเกิดความยั่งยืน

นอกจากนี้ ยังสามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมคิดว่าการบริหารจัดการโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างสรรคณวัตกรรมการของพนักงานมากที่สุด 3 อันดับแรกตามรายชื่อ จัดอยู่ในกลุ่มกลยุทธ์การผนึกกำลังเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการ (Synergy) และการใช้กลยุทธ์เรื่องการจัดทำฐานข้อมูลประวัติลูกค้า (Guest History) เพื่อให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์การบริการพิเศษแปลกใหม่ให้ตรงใจลูกค้าได้ เพื่อให้เกิดการบริการอย่างมีนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ลูกค้ามากที่สุด (Service Excellence) ส่วนในด้านการบริหารโครงสร้างองค์กร (Structure) นั้น พนักงานคิดว่า ถ้าองค์กรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารให้การสนับสนุน จะทำให้พนักงานสามารถสร้างสรรคณวัตกรรมการบริการที่พิเศษแปลกใหม่ได้ดี

2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่องกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริหารและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ
โรงแรม

กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมอย่างยั่งยืน	FO		HK		FB		OT		รวมเฉลี่ย
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย หรือเชิงพันธกิจ หรือเชิงคำนิยาม ควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน สำหรับพนักงานทุกคน	4.32	0.789	4.08	0.717	4.28	0.787	4.41	0.659	4.27
2. การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเจริญเติบโตของธุรกิจในระดับอาเซียนหรือนานาชาติ ทำให้การสร้างนวัตกรรม การบริการระดับโลก (world class)	4.42	0.625	4.08	0.654	4.26	0.782	4.42	0.570	4.30
3. ความร่วมมือจากพนักงานทุกคนภายใต้นโยบายเดียวกัน เป็นการผลักดันที่ดีในการสร้างนวัตกรรม	4.55	0.604	4.21	0.658	4.39	0.787	4.60	0.566	4.44
4. โรงแรมควรขอทราบความพึงพอใจของลูกค้าหลังการได้รับการบริการพิเศษทุกครั้งและนำมาปรับปรุงบริการ	4.54	0.581	4.39	0.656	4.48	0.666	4.65	0.588	4.52
5. โรงแรมควรมีการยกย่องพนักงานที่สร้างสรรค์ลักษณะงานบริการพิเศษแปลกใหม่ ที่ทำให้พนักงานอื่นสามารถทำตามได้	4.49	0.582	4.42	0.776	4.47	0.723	4.54	0.605	4.48

กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมอย่างยั่งยืน	FO		HK		FB		OT		รวมเฉลี่ย
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
6. การขยายสาขาหรือการให้บริการรูปแบบพิเศษหรือรูปแบบใหม่ ๆ ต้องใช้ทีมงานที่มีแนวคิดและความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ตรงกัน	4.37	0.702	4.08	0.654	4.33	0.752	4.39	0.627	4.29
7. ควรมีการให้พนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ ช่วยกันระดมความคิดเห็นในเรืองการสร้างนวัตกรรมบริการ ลงไปในประเด็นสำคัญของการทำงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐาน (Standard Operational Procedure: SOP) และให้มีการวัดผล	4.43	0.734	3.96	0.751	4.39	0.787	4.46	0.665	4.31
8. ควรมีการส่งเสริมให้ 3 แผนกงานหลัก คือ แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม นำเสนอรูปแบบการบริการใหม่ ๆ ที่คิดว่าตอบสนองความต้องการทันสมัยของลูกค้าต่อหัวหน้างานและผู้บริหาร	4.42	0.625	4.04	0.825	4.33	0.727	4.35	0.649	4.29
9. พนักงานควรสามารถตัดสินใจในระดับหนึ่งได้เองภายใต้กรอบการทำงานที่มีมาตรฐาน (Empowerment)	4.46	0.582	4.25	0.676	4.38	0.686	4.43	0.633	4.38

กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมอย่างยั่งยืน	FO		HK		FB		OT		รวมเฉลี่ย
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
10. พนักงานต้องรับรู้พฤติกรรม ความต้องการของลูกค้า และจัดบันทึกไว้ และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการสร้างบริการที่พิเศษแปลกใหม่ (Personalization)	4.44	0.605	4.21	0.658	4.37	0.760	4.53	0.575	4.39
11. พนักงานต้องเอาใจใส่ความต้องการของลูกค้า และให้บริการเกินความคาดหมายทุกครั้ง เช่น การจัดเตรียมที่นั่งขวดนมไว้ในห้อง ในกรณีที่เราพบว่ามีการเดินทางมาด้วยเป็นต้น (Empathy and Beyond Expectation)	4.37	0.765	4.33	0.702	4.40	0.768	4.54	0.573	4.41
12. การใช้เทคนิคการสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่ดีในการสร้างและบริหารนวัตกรรมการบริการให้รองรับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา เช่น การให้บัตรสมาชิกพิเศษแบบวีไอพีกับลูกค้า เป็นต้น	4.36	0.682	4.29	0.624	4.26	0.788	4.43	0.633	4.34
13. ผู้บริหารโรงแรมทุกระดับต้องมีความเป็นผู้นำและมีความมุ่งมั่น ในเรื่องการสร้างและบริหารการบริการที่พิเศษแปลกใหม่	4.49	0.633	4.52	0.593	4.49	0.750	4.57	0.570	4.52
รวมเฉลี่ย	4.44	0.65	4.22	0.68	4.37	0.751	4.49	0.61	4.38
									(เห็นด้วยมาก)

จากตาราง 13 พบว่า พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการในแผนกต้อนรับส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกบุคคลและแผนกขาย เป็นต้น มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (4.38) **ข้อที่ได้คะแนนสูงสุด (4.53) มี 2 ข้อ คือ ข้อ 4 โรงแรมควรขอทราบความพึงพอใจของลูกค้าหลังการได้รับการบริการพิเศษทุกครั้งและนำมาปรับปรุงการบริการ และ ข้อ 13 ผู้บริหารโรงแรมทุกระดับต้องมีความเป็นผู้นำและมีความมุ่งมั่น ในเรื่องการสร้างและบริหารการบริการที่พิเศษแปลกใหม่ ทำให้สามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า การรับทราบความคิดเห็นของลูกค้า (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา และความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ของผู้บริหารเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารนวัตกรรม และเมื่อจำแนกตามกลุ่ม พบว่า**

กลุ่มพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า มีความคิดเห็นว่าง่ายกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมบริการทั้ง 13 ข้อ สามารถเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมได้ โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (4.44) **ข้อที่ได้คะแนนสูงสุด คือ ข้อ 3 ความร่วมมือจากพนักงานทุกคนภายใต้นโยบายเดียวกัน เป็นการผนึกกำลังที่ดีในการสร้างนวัตกรรม (4.55) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานคิดว่า กลยุทธ์การผนึกกำลัง (Synergy) มีความสำคัญที่สุด** เพราะแผนกส่วนหน้าเป็นแผนกที่พบปะกับลูกค้าในการสร้าง First Impression และ Last Impression การสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าตลอดระยะเวลาการเข้าพักจึงสำคัญอย่างยิ่ง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการให้บริการจากทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดการการผนึกกำลังในการสร้างนวัตกรรมบริการที่แขกมีรู้สึก

กลุ่มพนักงานแผนกแม่บ้าน มีความคิดเห็นว่าง่ายกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมบริการทั้ง 13 ข้อ สามารถเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมได้ โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (4.22) **ข้อที่ได้คะแนนสูงสุด คือ ข้อ 13 ผู้บริหารโรงแรมทุกระดับต้องมีความเป็นผู้นำและมีความมุ่งมั่น ในเรื่องการสร้างและบริหารการบริการที่พิเศษแปลกใหม่ (4.52) สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานคิดว่า ความมุ่งมั่นและความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีความสำคัญที่สุด** เพราะพนักงานในแผนกแม่บ้านต้องการให้ผู้บริหารออกนโยบายและแนวปฏิบัติเรื่องการสร้างและการบริหารนวัตกรรมที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้ทันที โดยพนักงานระดับปฏิบัติการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตามนโยบายจากผู้บริหาร

กลุ่มพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม มีความคิดเห็นว่าง่ายกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมบริการทั้ง 13 ข้อ สามารถเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมได้ โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (4.37) **ข้อที่ได้คะแนนสูงสุด คือ ข้อ 13 ผู้บริหารโรงแรมทุกระดับต้องมีความเป็นผู้นำและมีความมุ่งมั่น ในเรื่องการสร้างและบริหารการบริการที่**

พิเศษแปลกใหม่ (4.49) สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่มมีความคิดเห็นเช่นเดียวกับพนักงานแผนกแม่บ้านว่า **ความมุ่งมั่นและความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีความสำคัญที่สุด** เพราะการที่พนักงานห้องอาหารจะคิดโปรโมชันใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมบริการอะไรก็ตาม ต้องเกิดจากผู้บริหารมีนโยบายลงมาก่อนเป็นอันดับแรก และเปิดโอกาส พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานในการสรรค์สร้างการบริการอย่างมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่โดนใจลูกค้าตลอดเวลา

กลุ่มพนักงานแผนกอื่น ๆ ได้แก่ พนักงานขาย และพนักงานแผนกบุคคล เป็นต้น มีความคิดเห็นว่าการบริหารนวัตกรรมบริการทั้ง 13 ข้อ สามารถเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมได้ โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (4.49) **ข้อที่ได้คะแนนสูงสุด คือ ข้อ 3 ความร่วมมือจากพนักงานทุกคนภายใต้นโยบายเดียวกัน เป็นการผนึกกำลังที่ดีในการสร้างนวัตกรรม (4.60)** สามารถอธิบายได้ว่า **พนักงานคิดว่ากลยุทธ์การผนึกกำลัง (Synergy) มีความสำคัญที่สุดต่อการบริหารนวัตกรรมบริการ** เพราะความสำเร็จของทุกแผนกไม่ใช่เฉพาะแผนกที่มีโอกาสพบปะลูกค้าโดยตรงเท่านั้น แผนกอื่น ๆ ก็เช่นกัน จะประสบความสำเร็จได้ ต้องเกิดจากความร่วมมือจากทุกฝ่าย ถ้าแผนกฝึกอบรมจัดอบรม แต่ไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานมาเข้าร่วม การอบรมก็ไม่ประสบความสำเร็จ ฝ่ายขายแม้จะขายห้องได้มากเพียงใด แต่ถ้าแผนกบริการไม่ผนึกกำลังในการให้บริการอย่างเอาใจใส่ ไม่สร้างความประทับใจที่งดงามแก่ลูกค้า การบริการไม่มีการปรับปรุง สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า งานของฝ่ายขายก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า **ความร่วมมือจากพนักงานทุกคนภายใต้นโยบายเดียวกัน เป็นการผนึกกำลังที่ดีในการให้บริการอย่างมีนวัตกรรม**

นอกจากนี้ ยังสามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า **พนักงานระดับปฏิบัติการเห็นด้วยในเรื่องกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กรโรงแรม 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมควรสนับสนุนให้พนักงานทำงานด้วยความสร้างสรรค์อยู่เสมอ พนักงานโรงแรมทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างขยันขันแข็ง มีส่วนร่วม มีอิสระในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อปรับปรุงตลอดเวลา ทุกวันในขณะที่ทำงานพนักงานคิดอยู่เสมอว่า “ตนเองจะทำงานที่ได้รับมอบหมายนี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร”** ดังนั้นพนักงานจึงเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า **โรงแรมควรขอทราบความพึงพอใจของลูกค้าหลังการได้รับการบริการพิเศษทุกครั้ง และนำมาปรับปรุงการบริการ เพื่อให้งานบริการดีขึ้นเรื่อย ๆ และสามารถรักษาระดับมาตรฐานการบริการ ทำให้สังเคราะห์ได้ว่ากลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมโดยการผนึกกำลัง (Synergy) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร (Structure) มีความสำคัญมากที่สุดในการให้บริการอย่างมีนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมไทย** ซึ่งชี้ให้เห็นว่า **ความคิดเห็น (Feedback) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ 3 ฝ่าย ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน และผู้บริหาร มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน และเมื่อนำส่วนผสมทั้ง 3 ด้านมาปรุงแต่งร่วมกันก็จะเกิดการผสมพลัง (Synergy) ที่ตอบโจทย์การสร้าง**

นวัตกรรมบริการใหม่ ๆ (Wow Service) ที่ไม่เพียงสร้างคุณค่าและประโยชน์ให้ลูกค้าเท่านั้น
แต่ยังประโยชน์ให้กับทุกฝ่าย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 - 1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ให้สัมภาษณ์



ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามเพศ และอายุ

ลักษณะประชากรศาสตร์	CE		GM		DI		MA		รวมกลุ่ม		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
เพศ	ชาย	0	00.00	0	00.00	4	57.14	7	46.67	11	44.00
	หญิง	1	100.00	2	100.00	3	42.86	8	53.33	14	56.00
	LGBTQ+	0	00.00	0	00.00	0	00.00	0	00.00	0	00.00
รวม		1	100.00	2	100.00	7	100.00	15	100.00	25	100.00
อายุ	18-29 ปี	0	00.00	0	00.00	0	00.00	0	00.00	0	00.00
	30 – 39 ปี	0	00.00	0	00.00	0	00.00	2	13.33	2	08.00
	40 – 49 ปี	0	00.00	2	100.00	6	85.71	10	66.67	18	72.00
	มากกว่า 50 ปี	1	100.00	0	00.00	1	14.29	3	20.00	5	20.00
รวม		1	100.00	2	100.00	7	100.00	15	100.00	25	100.00

จากตาราง 14 พบว่า

กลุ่มพนักงานโรงแรมระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม เป็นเพศหญิงทั้งหมด ร้อยละ 100 อายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 100

กลุ่มพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการใหญ่ เป็นเพศหญิงทั้งหมด ร้อยละ 100 อายุระหว่าง 40-49 ปี ร้อยละ 100

กลุ่มพนักงานโรงแรมระดับผู้อำนวยการ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 57.14 อายุอยู่ในช่วงระหว่าง 40-49 ปี ร้อยละ 85.71

กลุ่มพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 53.33 อายุระหว่าง 40-49 ปี ร้อยละ 66.67

จากตารางนี้พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 56 อายุอยู่ในช่วงระหว่าง 40-49 ปี มากที่สุด ร้อยละ 72 สามารถอธิบายได้ว่า งานบริการลูกค้าในโรงแรมเป็นงานที่ละเอียดอ่อน อดทน ต้องการการดูแลเอาใจใส่ ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของเพศหญิง และงานตำแหน่งบริหารเป็นงานที่ต้องสั่งสมประสบการณ์ทำงาน จึงต้องใช้เวลาในการขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

1.2 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามระดับการบริการของโรงแรม

ตาราง 15 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามระดับโรงแรม

ระดับการบริการของ โรงแรม	CE		GM		DI		MA		รวมกลุ่ม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5 ดาว	1	100.00	1	50.00	4	57.14	7	46.67	13	52.00
4 ดาว	0	00.00	1	50.00	2	28.57	6	40.00	9	36.50
3 ดาว	0	00.00	0	00.00	1	14.29	2	13.33	3	12.50
อื่น ๆ	0	00.00	0	00.00	0	00.00	0	00.00	0	00.00
รวม	0	100.00	2	100.00	7	100.00	15	100.00	25	100.00

จากตาราง 15 พบว่า

กลุ่มพนักงานโรงแรมระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม อยู่ในระดับ 5 ดาว ร้อยละ 100

กลุ่มพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการใหญ่ อยู่ในโรงแรมระดับ 5 ดาว ร้อยละ 50 และระดับ 4 ดาว ร้อยละ 50

กลุ่มพนักงานโรงแรมระดับผู้อำนวยการ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 5 ดาว ร้อยละ 57.14 ระดับ 4 ดาว ร้อยละ 28.57 และ ระดับ 3 ดาว ร้อยละ 14.29

กลุ่มพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 5 ดาว ร้อยละ 46.67 ระดับ 4 ดาว ร้อยละ 40 และ ระดับ 3 ดาว ร้อยละ 13.33

จากตารางนี้พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดส่วนใหญ่ เป็นพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ร้อยละ 52 ระดับ 4 ดาว ร้อยละ 36 และ ระดับ 3 ดาว ร้อยละ 12 สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานของโรงแรม 5 ดาวให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์มากที่สุด เนื่องจากได้ส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์กับโรงแรมทุกระดับ 3-5 ดาว (ตามฐานข้อมูลของสมาคมโรงแรม จำนวน 240 แห่ง คิดเป็นโรงแรมระดับ 3 ดาว ร้อยละ 26.67 โรงแรมระดับ 4 ดาว ร้อยละ 46.25 และโรงแรมระดับ 5 ดาว ร้อยละ 27.08) กลุ่มเครือโรงแรมดุสิตอินเตอร์ เนชั่นแนล ซึ่งเป็นกลุ่มเครือโรงแรมระดับ 5 ดาว ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์มากที่สุด

1.3 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวนตามประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ประสบการณ์การทำงาน ในธุรกิจโรงแรม	CE		GM		DI		MA		รวมกลุ่ม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	0	00.00	0	00.00	0	00.00	0	00.00	0	00.00
5 – 10 ปี	1	00.00	0	00.00	0	00.00	12	80.00	13	52.00
11 – 15 ปี	0	00.00	0	00.00	3	42.86	1	06.67	4	16.00
มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	1	100.00	2	100.00	4	57.14	2	13.33	8	32.00
รวม	1	100.00	2	100.00	7	100.00	15	100.00	25	100.00
อายุงานในตำแหน่ง ปัจจุบัน	RM		DI		AD		MA		รวมกลุ่ม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	0	00.00	2	100.00	3	42.86	13	86.67	18	72.00
5 – 10 ปี	1	100.00	0	00.00	4	57.14	2	13.33	7	28.00
11 – 15 ปี	0	00.00	0	00.00	0	00.00	0	00.00	0	00.00
มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	0	00.00	0	00.00	0	00.00	0	00.00	0	00.00
รวม	1	100.00	2	100.00	7	100.00	15	100.00	25	100.00

จากตาราง 16 พบว่า

กลุ่มพนักงานโรงแรมระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ทุกคนมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม ระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 100 และมีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 100 (แต่มีประสบการณ์การบริหารธุรกิจอื่น ๆ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป)

กลุ่มพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการใหญ่ ทุกคนมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรมมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 100 และทุกคนมีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 100

กลุ่มพนักงานโรงแรมระดับผู้อำนวยการ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรมมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 57.14 และส่วนใหญ่มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 57.14

กลุ่มพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม ระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 80 และมีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 86.67

จากตารางนี้ พบว่า พนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม ระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 52 และมีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 72 สามารถอธิบายได้ว่า การก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูงของโรงแรมต้องใช้เวลาในการสั่งสมประสบการณ์เป็นเวลานาน พนักงานผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีอายุงานในตำแหน่งบริหารต่ำกว่า 5 ปี ซึ่งให้เห็นว่า พนักงานมีการพัฒนาตนเอง มีการเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่ในโรงแรมเดิมหรือโรงแรมใหม่ และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: ผลการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารจากกลุ่มธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ระดับ 3, 4 และ 5 ดาว จำนวน 25 ท่าน ประกอบด้วย พนักงานโรงแรมระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม จำนวน 1 ท่าน ผู้จัดการใหญ่ จำนวน 2 ท่าน ผู้อำนวยการ จำนวน 7 ท่าน และ ผู้จัดการ จำนวน 15 ท่าน โดยผู้ให้ข้อมูลมีบทบาทและภูมิหลังที่สามารถให้ข้อมูลที่สำคัญ เป็นที่ยอมรับในวงการธุรกิจโรงแรมได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 17 รหัสผู้ให้สัมภาษณ์และหน้าที่ความรับผิดชอบ

รหัสผู้ให้ข้อมูล	หน้าที่ความรับผิดชอบ
GC01	<p>ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (Group CEO or Group Chief Executive Officer) โรงแรมระดับ 5 ดาว เป็นตำแหน่งผู้นำในการบริหารกลุ่มโรงแรมในเครือ มีหน้าที่เป็นกรรมการบริหาร สนับสนุนการทำงานขององค์กร ออกนโยบายการบริหารของกลุ่มโรงแรมในเครือทั้งหมด รับผิดชอบด้านการออกแบบ การวางแผนตลาด การประชาสัมพันธ์ การผลิต การบริการ บริหารจัดการด้านการเงิน ภาษี การจัดการความเสี่ยง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์กร และจัดการด้านงบประมาณเพื่อพัฒนาองค์กร โดยมีบทบาทที่สำคัญดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ในฐานะผู้นำ - เป็นผู้แทนองค์กร เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำในองค์กร 2. ในฐานะผู้บริหาร - วางกลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรมองค์กร ปกครองดูแลบริหารจัดการองค์กร เช่น การใช้กลยุทธ์แบบ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 3. ในฐานะผู้ตัดสินใจ - ตัดสินใจ แนะนำการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร นำเสนอนโยบาย 4. ในฐานะผู้จัดการ - จัดการทรัพยากรในองค์กร ปรับปรุงแผนงาน 5. ในฐานะนักพัฒนา - นำสิ่งใหม่มาเพื่อความเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยี ความรู้
GM01-02	<p>ผู้จัดการใหญ่ (General Manager) มีประสบการณ์อยู่ในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งบริหารงานประจำ มีหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการภายในโรงแรม ดูแลภาพรวมของทั้งโรงแรมว่าทุกแผนกดำเนินการได้ราบรื่นหรือไม่ เพราะหน้าบ้านและหลังบ้านควรต้องเป็นไปอย่างดีพร้อม ๆ กัน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องดูแลความพึงพอใจของลูกค้า ติดตามเทรนด์ต่าง ๆ มองหาช่องทางการทำตลาดใหม่ ๆ และอบรมพนักงาน ดูแลด้านนโยบายและการปฏิบัติให้สอดคล้องกัน</p>
D01 - 07	<p>ผู้อำนวยการ (Director) ที่มีประสบการณ์อยู่ในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ต้องทำงานอย่างใกล้ชิดกับทีมผู้บริหาร เพื่อวางแผนและดำเนินการตามกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้</p>

รหัสผู้ให้ข้อมูล	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	<p>มั่นใจว่าสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และรับผิดชอบในการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล การจัดการประสิทธิภาพ โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทน และการทบทวนผลประโยชน์ การสรรหาและคัดเลือก และร่วมมือกับผู้นำทางธุรกิจ เพื่อให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น พนักงานสัมพันธ์กฎหมายแรงงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ตรวจสอบให้แน่ใจว่า นโยบายทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับของรัฐบาล</p>
MA01 – 15	<p>ตำแหน่งผู้จัดการ (Manager) ที่มีประสบการณ์อยู่ในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว มีหน้าที่อำนวยความสะดวกในเรื่องที่พักและอาหาร ผู้จัดการโรงแรมผ่านการฝึกอบรมวิชาการบริหารจัดการโรงแรม ควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานโรงแรมในแผนกทั้งหมด เพื่อให้การบริการเป็นที่พอใจแก่ลูกค้า ปรับปรุงการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ประสานงานกับผู้จัดการคนอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการประสานงานกิจกรรมภายในโรงแรมเป็นไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ต้องทำการติดตามการบริการ และความพึงพอใจของลูกค้า คอยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น และตอบคำถามเกี่ยวกับนโยบาย และการบริการของโรงแรม และแก้ไขคำร้องเรียนของผู้เข้าพัก กำหนดกลยุทธ์ในการหาลูกค้าทั้งในส่วนของห้องพักรับรองรายงานประจำเดือนต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับยอดขาย สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับทีมงาน และให้การฝึกอบรมกับพนักงาน ตามแผนพัฒนาบุคลากรของโรงแรมได้</p>

แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 3 หัวข้อหลัก คือ

1. ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า
2. แนวคิดและวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมบริการที่เป็นเลิศของโรงแรม และ
3. กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า

เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการบริการให้ทันสมัยและมีนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม จึงควรศึกษาและจำแนก ประเภท รูปแบบ และลักษณะของการบริการของธุรกิจโรงแรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารจำนวน 25 คน ของโรงแรม ระดับ 3-5 ดาว พบว่า นวัตกรรมบริการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจโรงแรม ได้แก่ การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ของโรงแรมให้มีรูปแบบใหม่ แปลกใหม่ในสายตาของนักท่องเที่ยว นำเสนอการบริการใหม่ ๆ ในเรื่องอาหารและเครื่องดื่ม ห้องพัก การพักผ่อนในโรงแรม การรับรองลูกค้า และการบริการในลักษณะอื่น ๆ

งานวิจัยนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการจากการสัมภาษณ์ มีรายละเอียด ดังนี้

รูปแบบนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม มี 2 รูปแบบ คือ

1) **นวัตกรรมบริการที่มีพื้นฐานจากผลิตภัณฑ์ (Product-Oriented Service Innovation)** เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่พักหรือห้องพักใหม่ ให้มีคุณลักษณะใหม่ มีรูปแบบใหม่ มีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม หรือโรงแรมเคยมีอยู่ อาจเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่พักที่มีความแตกต่างจากเดิมที่ตลาดมีอยู่ ได้แก่ การสร้างจุดเด่น หรือจุดขายให้กับโรงแรม โดยอาจปรับเปลี่ยนไปได้เรื่อย ๆ ตามเทรนด์ ฤดูกาล เทศกาล หรือความทันสมัยของเทคโนโลยี และพฤติกรรมนักท่องเที่ยว เช่น Pool Villa, Club Floor เป็นต้น

2) **นวัตกรรมบริการที่มีพื้นฐานจากกระบวนการให้บริการ (Process-Oriented Service Innovation)** การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับการบริการลูกค้าของโรงแรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยมีเป้าหมาย คือ ให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์และความพึงพอใจสูงสุด โดยธุรกิจโรงแรมจะให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าทางธุรกิจ เน้นสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าให้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง และให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้า และทำให้ลูกค้าประทับใจทั้งกระบวนการก่อน-ระหว่าง-หลัง การรับบริการ ทั้งนี้ อาจเป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือกระบวนการส่งมอบบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และประหยัดหรือลดต้นทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงด้านระบบ IT หรือเทคโนโลยี ทำให้การบริการและระบบการบริการเปลี่ยนไป อีกทั้งบริษัทควรต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและลูกค้าเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ง่ายทันสมัย สะดวกสบายทั้งผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการ ตัวอย่างเช่น การบริการ E-Check-In การบริการเดลิเวอรี่ การควบคุมสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก เป็นต้น

โดยพบข้อมูลสนับสนุนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

...Service Innovation ของเราถูกออกแบบตามแนวคิด Convenience มอบความสะดวกสบาย, Experience มอบประสบการณ์ที่แปลกใหม่ พิเศษและแตกต่าง, Value มอบความคุ้มค่า (ที่ไม่จำเป็นต้องเป็นราคาถูก อาจจะราคาสูงแต่คุ้มค่างบเงินที่จ่ายไป) เพื่อให้เราสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดี ให้กับ Customer Journey ตลอดเส้นทาง เพื่อให้ลูกค้าได้รับความประทับใจอย่างไม่รู้ลืม

(GC1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

นอกจากนี้ยังพบว่า นวัตกรรมบริการ ยังมีรูปแบบที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับ สุขภาวะของนักท่องเที่ยวมากกว่าเดิม

...การปรับปรุง ด้าน wellness ด้วยแนวคิดใหม่ของการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม ที่มากกว่าสปาแบบดั้งเดิม มีโปรแกรมดูแลสุขภาพที่สามารถปรับแต่งได้ตามความเหมาะสม ตามแต่ปัญหาของลูกค้า และโปรแกรมแบบสมาชิก เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่มีความหมาย และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

(GC1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

โดยกระบวนการให้บริการที่มีนวัตกรรมนั้น จะมาจากการออกแบบทั้ง กระบวนการ ทั้งสิ่งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้

...โรงแรมกำลัง Renovate มีการปรับปรุง Service ทุกอย่างต Front Office, F&B”

(GM01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

หรือการที่

...โรงแรมมีจุดขายที่ Unique ในเรื่องการออกแบบและดีไซน์ ให้ความสำคัญกับการตกแต่ง มีจินตนาการ มี Story เช่น ผ้าใบขาว กองโซฟาขนาดใหญ่ Lobby Decorate เพดานให้ความรู้สึกเหมือนอยู่ใต้ท้องเรือ

(GM02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2565)

ต่อมา การสัมภาษณ์เผยให้เห็นถึง **ลักษณะของนวัตกรรมการบริการของธุรกิจโรงแรม 8 ลักษณะ** คือ

1) **นวัตกรรมการบริการต้องมีความใหม่และความทันสมัย (Newness, & Modernity)** นวัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรม เป็นบริการหรือสินค้าที่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกถึงความทันสมัย ความแปลกใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน คนจะนึกถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ห้องพักที่มีเทคโนโลยีที่ล้ำยุค สั่งการด้วยเสียง หรือสามารถปรับแสง สี เสียง อุณหภูมิได้ตามต้องการ หรือการให้บริการด้วยวิธีใหม่ ๆ เช่น การทำ E-Check-In การจ่ายค่าบริการแบบไร้เงินสด เป็นต้น

...เราให้ความสำคัญกับการพัฒนาโรงแรมให้มีมาตรฐาน ความปลอดภัย และทันสมัย คิดค้นการบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่คุ้มค่า”

(MA01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

...“โรงแรมกำลัง renovation มีการสร้างนวัตกรรมหลายอย่าง ปรับห้องพักให้ทันสมัย Smart Room ม่านไฟฟ้า ไฟติดได้ ห้องน้ำ ปรับแสงที่กระจกได้

(MA11, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2565)

2) **นวัตกรรมการบริการต้องมีพื้นฐานจากความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Cognition & Creativity)** นวัตกรรมการบริการของธุรกิจโรงแรม เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ “ความรู้และความคิดสร้างสรรค์” ที่เกิดจากทีมงานเพื่อนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น การสร้างห้องพักให้มีรูปแบบหลากหลาย การบริการใหม่หรือกระบวนการส่งมอบบริการใหม่ ยกตัวอย่างเช่น การบริการส่งอาหารถึงบ้านให้กับลูกค้าจากห้องอาหารของโรงแรม การจัดทำโปรโมชั่นใหม่ ๆ ที่เข้ากับสถานการณ์โควิด-19 การใช้วัสดุติดจากท้องถิ่น เพื่อสร้างจุดเด่นและลดต้นทุน การปรับปรุงการบริการ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการกระทำเหล่านี้ต้องใช้องค์ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่แตกต่าง และตอบโจทย์

...ในทุก ๆ เดือน เราจะมีการให้พนักงานในระดับ Rank & File ทำทายตนเอง ด้วยการนำเสนอ วิธีการใหม่ ๆ หรือบริการใหม่ ๆ ที่สามารถทำให้การบริการเดิมที่มีอยู่ ตอบโจทย์ความต้องการลูกค้ามากขึ้น รวมถึงสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ลูกค้าไม่เคยได้สัมผัส เพื่อที่เราจะสามารถดึงดูดลูกค้าให้อยู่กับเรา

(GC1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

...เราให้ความสำคัญกับการพัฒนาโรงแรมให้มีมาตรฐาน ความปลอดภัย และทันสมัย
 คิดค้นการบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่คุ้มค่า และให้ความสำคัญใน
 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในสายงาน สร้างทัศนคติที่ดีเพื่อส่งต่อสิ่งดี ๆ ให้ลูกค้า

(MA01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

3) นวัตกรรมบริการต้องมีคุณค่าและประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและสังคม (Values & Benefits) นวัตกรรมบริการเป็นเครื่องมือพิเศษที่ธุรกิจโรงแรมนำมาใช้ เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือวิธีการใหม่ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ และลูกค้ารู้สึกถึงประโยชน์และคุณค่าของการบริการที่ได้รับ เช่น รู้สึกว่าเป็นการบริการที่คุ้มค่าเงิน รู้สึกภูมิใจที่ได้ช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมโดยการไม่ซักผ้าเช็ดตัวหรือผ้าปูที่นอน รู้สึกพอใจที่พนักงานจดจำและทักทายด้วยชื่อเพราะพนักงานเห็นลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญ หรือ โรงแรมนำเสนอโปรโมชั่นใหม่ ๆ ทำให้มียอดจองห้องพักเพิ่มขึ้น โรงแรมปรับปรุงการบริการสำรองห้องพักแบบใหม่ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้เวลาและต้นทุนลดลง

...พนักงานต้องเข้าใจว่า งานคืออะไร ต้องมีประโยชน์ต่อตัวเองด้วย เป้าหมาย คือ Service Profit Chain พนักงานมีคุณค่า มีความสุข บริการก็มีความสุข ลูกค้ามีความสุข บอกต่อ สร้างรายได้ พนักงานได้โบนัส เงินเดือนขึ้น

(DI01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2565)

4) นวัตกรรมบริการต้องได้รับการยอมรับและการตอบสนองจากทุกฝ่าย (Acceptance & Responsiveness) นวัตกรรมบริการจะประสบความสำเร็จได้ ต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานในการสร้างสรรค์และได้รับการตอบรับด้วยดีจากลูกค้า เพราะถ้าลูกค้าไม่ตอบรับก็แปลว่าขายไม่ได้

...แน่นอน การสื่อสารภายในองค์กรที่เข้มแข็งจะเป็นเหมือนพิมพ์เขียวหรือเข็มทิศที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถตระหนักรู้ และเข้าใจถึงทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาส แสดงศักยภาพภายในและภายนอก ช่วยกันระดมไอเดีย และความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการให้บริการ คือ แนวทางที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร

(GC1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

5) **นวัตกรรมบริการต้องสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาและต่อยอด (Improvement & Advancement)** นวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมในมุมมองของการปรับปรุงพัฒนาและต่อยอดนั้น คือ การทำสิ่งที่มีอยู่เดิมให้เป็นสิ่งใหม่ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงแรม เช่น การปรับปรุงระบบการสำรองห้องพักให้ทันสมัยขึ้นเพื่อเพิ่มความสะดวกให้แก่ลูกค้า การฝึกฝนพนักงานให้มีทักษะใหม่ ๆ เช่น การพับผ้าขนหนูรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่จะสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ การให้พนักงานฝึกอบรมภาษาจีนในชีวิตประจำวันเพื่อรองรับแขกชาวจีนที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อสามารถกล่าวทักทาย ขอบคุณเป็นภาษาจีน เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความเอาใจใส่ของพนักงาน

...เราต้องเรียนรู้จากที่อื่น คู่แข่ง Trend สำคัญ ต้องพัฒนาให้มากกว่า ต้องศึกษาจากโลกข้างนอก ต้องมี การต่อยอด มีความยืดหยุ่น (Resilience)
(MA09, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

6) **นวัตกรรมบริการต้องเกิดจากการลงมือทำและทำให้ธุรกิจอยู่รอด (Implementation, & Survival)** ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต ธุรกิจโรงแรมนำนวัตกรรมบริการมาใช้ตลอดเวลา ผู้บริหารและทุกคนที่เกี่ยวข้องจะร่วมกันระดมความคิด และเสนอแนวคิดใหม่ ๆ แนวคิดเหล่านั้นถูกนำมาทดลองปฏิบัติ ไม่ว่าจะคิดโรงแรมรูปแบบใหม่ การปรับตัวเป็น Hospitel หรือหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ การสร้างโปรโมชั่นใหม่ เช่น การขายอาหารแถมห้องพัก เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นนวัตกรรมบริการที่สามารถทำให้ธุรกิจโรงแรมฝ่าฟันอุปสรรค สามารถแข่งขันในตลาด และอยู่รอดได้

...นโยบายและจุดมุ่งหมายของผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด พนักงาน ต้องมี ทั้ง Soft Skills and Technical Skills การปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจตรงกัน แก้ปัญหาได้ มี Cross-Training
(DI01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2565)

7) **นวัตกรรมบริการต้องมีลูกค้าเป็นศูนย์กลางและเน้นการสร้างคุณค่าประสบการณ์ที่น่าประทับใจของลูกค้า (Customer-Centric & Impressive Experienced-Based Service)** พนักงานโรงแรมให้บริการลูกค้าทุกคนดูจคนพิเศษ ตอบโจทย์ความเป็นส่วนบุคคล และบางครั้งเกินความคาดหมาย มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าประสบการณ์ที่น่าประทับใจ

...ในทุก ๆ เดือน เราจะมีกาให้พนักงานในระดับ rank & file ทำทายตนเอง ด้วยการนำเสนอ วิธีการใหม่ ๆ หรือบริการใหม่ ๆ ที่สามารถทำให้การบริการเดิมที่มีอยู่ **ตอบ** **โจทย์ความต้องการลูกค้ามากขึ้น รวมถึงสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ** ที่ลูกค้าไม่เคยได้สัมผัส เพื่อให้เราสามารถดึงดูดลูกค้าให้อยู่กับเรา

(GC1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

... CARE เป็น Core Value กำหนดเป็น DNA ของพนักงาน หมายถึง Cคือ **Customer Focus มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง**

(MA11, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2565)

...ถ้าเราเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ก็สามารถ**ตอบโจทย์ลูกค้าได้** พนักงานทำงานไป ได้รับประสบการณ์ที่ดี สามารถนำประสบการณ์การบริการไปใช้ได้จริง

(MA13, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2565)

8) นวัตกรรมบริการต้องเกิดจากการผสมผสานและการปฏิสัมพันธ์ (Synergy & Interpersonal Communication) การให้บริการอย่างมีนวัตกรรมมักเกิดจากการที่พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า พุดคุย และสังเกตพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า อีกทั้งมีการประสานความต้องการเหล่านั้นไปยังแผนกต่าง ๆ แบบไร้รอยต่อ

... "Care" เอาใจใส่ ห่วงใย **การปฏิสัมพันธ์กับแขก** โรงแรมเรา.Hybrid มีบริการห้องแบบทั่วไป + ASQ เรา Empathy ลูกค้า ไม้ให้รู้สึกเหงา และโดดเดี่ยว มี Cable ให้อู มี Tailor-made F&B, มี Internet ที่เสถียร มี Courtesy Call จากผู้บริหารที่กวัน

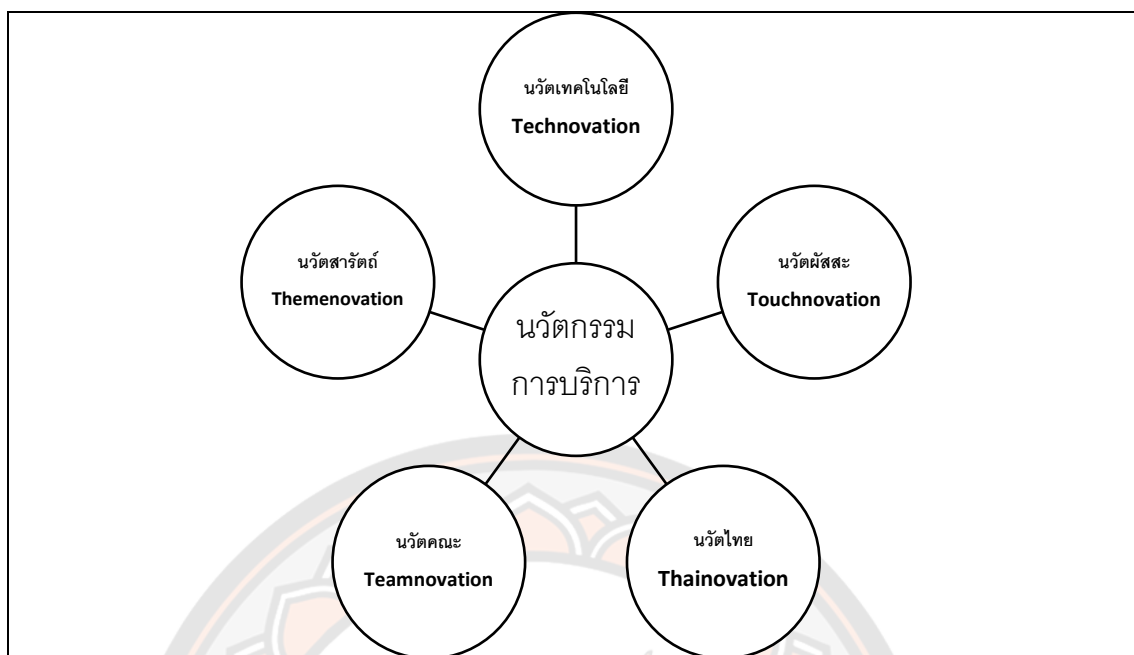
(MA08, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

เทคโนโลยี Service Mind การอำนวยความสะดวก **การประสานงานสำคัญ** การสื่อสาร **ยังความร่วมมือ**ระหว่างแผนกส่วนหน้า และแม่บ้านตอนเช็คเอาท์

(DI05, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

ประเภทของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม สามารถแบ่งออกเป็น

5 ประเภท คือ



ภาพ 18 ประเภทของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม

ที่มา: ยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์, เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และฉลองศรี พิมพ์สมพงศ์, 2565

1. **นวัตกรรมเทคโนโลยี (Technovation)** เป็นประเภทของนวัตกรรมบริการที่อยู่บนฐานแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง Digital Transformation เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้การบริการของโรงแรมเกิดภาพลักษณ์ที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว เพราะมีการนำเทคโนโลยี หรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เข้ามาเสริมการบริการ ทำให้การบริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัลได้อย่างมีนวัตกรรม โดยมีข้อมูลสนับสนุนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

เทคโนโลยีทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย ดังที่ DI03 เสนอ

...เทคโนโลยีของโรงแรมเรื่อง Application "Stay Please" สามารถให้ลูกค้า Register ผ่านระบบออนไลน์ได้ ทำให้ลูกค้าได้รับการบริการแบบมั่นใจ Stay with Confidence ไม่ต้องเจอหน้าพนักงานเลย ทำให้มั่นใจเรื่อง Social Distancing

(DI03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2565)

...บริการ **Mobile key Check-In** สำหรับลูกค้าที่ใช้โทรศัพท์ที่มีระบบปฏิบัติการ iOS (iPhone) บริการ **หุ่นยนต์ “Botler”** (Robot + Butler) เพื่อช่วยในการบริการ มี Facilities เป็นแบบ **Touchless** ใช้ **แอปพลิเคชัน What's App** สั่งรุ่มเซอร์วิส ใช้ **Emoji Creative Service** ในการสั่งอาหาร และมีบริการ **Self-Check-In**

(DI04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

และ

...การอบรมพนักงาน ใช้แบบ **E-Learning** มีบริการจอดรถด้วยลิฟต์ มี **Valet Service** รับรถไปจอดให้ ในด้านพนักงาน การติดต่อสื่อสารใช้ **Line Official** การติดต่อ เป็นแบบ **paperless** มี **Digital Notice Board** มีบริการ **Menu Application** สั่งอาหาร **ออนไลน์ได้**

(DI04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

หรือการที่แผนก **Food and Beverage** มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น

...ใช้ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยขึ้น เช่น **QR code Menu / iPad Menu** มีภาพประกอบการ **Feedback** การบริการของโรงแรม สามารถ ทำผ่าน **Application** เช่น **Trip Advisor** การจองห้องพัก ห้องอาหาร ทำผ่าน **ระบบ** การฝึกอบรมพนักงานเป็น **แบบออนไลน์** ตามเวลาที่พนักงานว่าง

(MA 13, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2565)

นอกจากนี้ เทคโนโลยี **SMART** ยังได้รับการกล่าวถึงว่า เป็นนวัตกรรมบริการที่ดี ดั่งที่ **MA08** กล่าวว่า ในห้องโรงแรม

...มี **Smart TV** ที่เชื่อมต่อกับมือถือได้ มีบริการ **Cable** ให้ดู ลูกค้าต้องการ **Internet** ที่เสถียร ในห้องแขกมีบริการ **Tablet** เรียกว่า **"Crabe System"** สามารถ ควบคุม แอร์ ไฟ และสั่งอาหารรุ่มเซอร์วิสได้

(MA08, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

หรือการที่โรงแรมที่กำลัง **Renovate** นั้น

...มีการสร้างนวัตกรรมหลายอย่าง ปรับห้องพักให้ทันสมัยเป็น **Smart Room** มีม่านไฟฟ้า ไฟติม (Dim) ได้ ห้องน้ำเป็นโถแบบญี่ปุ่น ปรับแสงที่กระจกได้ ห้องอาหาร [ชื่อห้องอาหาร] สามารถสั่งอาหารผ่าน **Tablet** ได้ สั่งอาหารข้ามห้องอาหารได้ สั่งผ่าน **ระบบ** ได้โดยลูกค้าไม่ต้องนั่งแยกกัน แม้จะสั่งอาหารจากคนละห้องอาหาร แคชเชียร์ เป็นแบบ **เซ็นเตอร์** ไม่ต้องมีแคชเชียร์ทุกห้องอาหาร Catering มี **Tablet** ควบคุมระบบไฟ แอร์ แสง สี เสียง Adjust ได้ แบบ **Realtime** มีบริการปลั๊กรถยนต์ไฟฟ้าสำหรับ รถซูเปอร์คาร์ เช่น Porsche การออกบิลออร์เดอร์ ของ Kitchen ใช้ผ่าน **ระบบ** ไม่ใช่ กระดาษ เน้น **ความทันสมัย** และ สะดวกสบายให้เข้ากับยุคสมัย

(MA11, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2565)

มีการกล่าวถึง Cloud Service เช่น

...เรามีบริการ **Cloud Service** ทำให้ทั้งลูกค้าและพนักงานสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ Can Work Anywhere

(MA14, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2565)

หรือ

...โรงแรมมี **PMS** ของโรงแรมระดับ 5ดาว **อุปกรณ์ทันสมัย**...บริการ One-Stop Service, One Channel Service ผ่าน **Mobile Phone** เช่น ลูกค้าขอน้ำ ก็สั่งผ่าน **ระบบ** ให้แม่บ้านบนฟลอร์นำน้ำไปให้ได้เลย

(MA15, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

จากข้างต้น จะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมระดับ 3-5 ดาว มีการปรับตัว และให้บริการ ด้านเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและพฤติกรรมของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการบริการ Wi-Fi, Cloud Service, Smart TV, บริการ Self-Check-In ตลอดจน Application สั่งอาหารต่าง ๆ หรือปลั๊กสำหรับชาร์จรถยนต์ไฟฟ้า หรือ Smart Hub ในห้องพักแขกเพื่อนำเสนอนวัตกรรม การบริการที่ทันสมัยด้านเทคโนโลยี และสามารถตอบสนองความต้องการ หรืออุปสงค์ของลูกค้าในยุคดิจิทัลได้อย่างมีนวัตกรรม

2. นวัตกรรมสะ (Touchnovation) เป็นแนวความคิดการสร้างนวัตกรรมบริการ โดยใช้พนักงานผู้ให้บริการเอาใจใส่ดูแลลูกค้าโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เน้นการให้บริการแบบเน้นความเป็นส่วนตัว (Personalized Service) เพื่อสร้างประสบการณ์การเข้าพัก/รับบริการเกินความคาดหวัง (Beyond Expectation) มีรายละเอียดสนับสนุนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

การให้บริการด้วยการให้ความสำคัญกับการสื่อสารด้วยความรัก และการเปิดกว้าง เช่น สิ่งที่ GM01 ระบุถึงบริการแบบ

...Care, Commit, Can Do ไม่ Say No พยายามให้ Information ลูกค้า Communicate กับลูกค้า เราต้องรู้ แยกไม่ Happy เรื่องอะไร การตอบสนองลูกค้า / ปฏิกริยา / สังเกต เข้าใจในความต้องการของแขก หนึ่งใน 4 Pillars ที่สำคัญ ได้แก่ Service คือ ต้อง Beyond Expectation

(GM01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18กรกฎาคม 2565)

หรือการสร้างวัฒนธรรมแห่งการสร้าง ดังที่ GM02 กล่าวถึง

...การอบรมพนักงาน Pre-Opening โรงแรม เราปลูกฝัง Create Culture ให้พนักงานมอบความรักให้กันและกัน โดยไม่มีเงื่อนไข ไม่หวังผลตอบแทน และความรักนี้ ก็จะส่งพลังไปถึงแขกของโรงแรมได้

(GM02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2565)

การให้บริการต้องมีความจำใส่ใจ อีกทั้งสามารถถ่ายทอดสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ดังที่พนักงานสามารถจดจำสิ่งที่ลูกค้าชอบได้ และสามารถตอบคำถามและแนะนำลูกค้าได้

...เราจดจำลูกค้าได้ มี Package Welcome Back สำหรับลูกค้าเก่า พนักงานทุกคนสามารถสามารถตอบคำถามและให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้ พนักงานพร้อมท้อธิบายสรรพคุณของเครื่องดื่มต้อนรับที่ทำจากน้ำสมุนไพรไทยด้านอนุมูลอิสระ เช่น มะม่วงหาว มะนาวโห่ น้ำขิง

(DI01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2565)

ในโรงแรมมีการถ่ายทอดความเข้าใจในอัตลักษณ์การบริการ ทำให้การพัฒนาตนเอง เกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กันกับการพัฒนากระบวนการให้บริการ

...ค่านิยม “[ชื่อโรงแรม] Graciousness” ช่วยอบรมพนักงานให้มีความเข้าใจเรื่องความเป็น [ชื่อโรงแรม] การให้บริการเหนือความคาดหมาย นโยบายนวัตกรรมการบริการ ช่วยให้พนักงานพยายามพัฒนาตนเองและงานที่ทำ

(DI03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2565)

ความเอาใจใส่ และให้บริการต่อลูกค้าอย่างดีที่สุด จะมุ่งเน้นการแสดงออกที่เป็นธรรมชาติ และอยู่บนพื้นฐานของการให้บริการลูกค้าอย่างดีเยี่ยมเป็นสำคัญ

...ค่านิยม "Stay Real Be You" ทำให้ ลูกค้า นักธุรกิจ รู้สึกถึงความอบอุ่นที่ได้รับจากพนักงาน พนักงานให้บริการอย่างไม่เคอะเขิน Feel Free เป็นธรรมชาติ มีความเป็นไทย ผสมอยู่ในการต้อนรับ พนักงานรู้จักสังเกตพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อสามารถพูดคุยกับลูกค้าได้ สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการบริการอย่างมีนวัตกรรมที่พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้านั่นเอง

(DI04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

การสร้างวัฒนธรรมการเอาใจใส่ ที่ผสมผสานกันได้อย่างดี กับมาตรฐานการบริการ

...Core Value เรื่อง "Care" สำคัญมาก พนักงาน เอาใจใส่ ห่วงใย มีปฏิสัมพันธ์กับแขกในโรงแรม ยิ่งช่วง Hybrid ที่โรงแรมมีทั้งแขกทั่วไปแบบปกติ และแขกแบบ ASQ เรายังต้อง Empathy ลูกค้า ไม่ให้รู้สึกเหงา และโดดเดี่ยว มี Courtesy Call จากผู้บริหารทุกวัน

(MA08, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

และ

...ห้องอาหารมี Standard อยู่แล้ว ต้องทำให้มากกว่า Standard ทำให้ลูกค้าไว้เนื้อเชื่อใจ เกิด Loyalty และกลับมาใช้บริการซ้ำ โรงแรมมีการติดต่อลูกค้ากลับไปนำเสนอโปรโมชั่น มีการจัดทำ Guest History จำได้ว่า ลูกค้าชอบอะไร ไม่ชอบอะไร เช่น มาทาน Breakfast ทุกวัน พนักงานจำได้ทันทีว่า ต้มอะไร ทานอะไร มาอาทิตย์ละกี่วัน มีการ Update ลูกค้า รายชื่อต่าง ๆ

(MA10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2565)

การเอาใจใส่หรือ Care นั้น MA11 กล่าวว่า จะทำให้

...Touch คน เน้น Core Value, Mission เราต้องสร้างพนักงาน ให้มี Inner พนักงานต้องปรับตัว ให้ทันสมัย เข้ากับภาพลักษณ์ใหม่ของโรงแรม สำหรับการบริการที่โดดเด่น พนักงานให้บริการทั้งไทยและสากล ยิ้มแย้มแจ่มใส ไหว้

(MA11, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2565)

...การบริการ ยังมุ่งเน้นพนักงานเป็นหลัก ใช้ความเป็นไทย การยิ้ม การไหว้ การพูดจา Personalization มี Database ของลูกค้าประจำ

(MA13, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2565)

...มีการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม พนักงานแนะนำแหล่งท่องเที่ยวในบริเวณใกล้เคียงโรงแรม แนะนำ Event ต่าง ๆ

(MA14, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2565)

...โรงแรมเราเน้นบุคลากรเป็นหลัก คัดเลือกพนักงาน สัมภาษณ์ 4 รอบ ภาษาต้องได้ Attitude ดี ลูกค้าชอบพนักงาน ใส่ใจ ได้ตอบได้ดีทั้งภาษาไทยและอังกฤษ

(MA15, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

จะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ยังคงมุ่งเน้นการให้บริการจากพนักงานเป็นหลัก แม้ว่าจะมีการปรับปรุงด้านเทคโนโลยีควบคู่ไปด้วย การบริการจากพนักงานที่เอาใจใส่ ช่างสังเกต สามารถจดจำหน้าตา ชื่อของลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าชื่นชอบ และไม่ชอบ พนักงานสามารถให้บริการแบบเฉพาะรายบุคคล ให้บริการลูกค้าเสมือนเป็นบุคคลสำคัญ และให้บริการเหนือความคาดหมาย ยังคงเป็นเป็นรูปแบบ และลักษณะสำคัญที่โรงแรมนำมาใช้ในการให้บริการอย่างมีนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและการแข่งขันในธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถดึงดูดใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ ดังเช่นที่ MA03 กล่าวว่า

...แม่บ้านจำชื่อแขกให้ได้ ช่างสังเกต ถ้ากินน้ำเยอะ ให้น้ำ 4 ขวดเลย กินกาแฟหมดเพิ่ม Capsule ให้ กินชาเขียว หรือ English Breakfast Tea เต็มของที่มินิบาร์ตามสิ่งที่เราสังเกตได้

(MA03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2565)

และเพราะความประทับใจในการบริการพิเศษที่ได้รับทุกครั้ง ลูกค้ำจึงพึงพอใจประทับใจ และบางครั้งประหลาดใจกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่ให้บริการอย่างเอาใจใส่ได้ตามมาตรฐาน หรือเกินมาตรฐาน ตรงใจ และประทับใจได้อย่างมีนวัตกรรม

3. นวัตกรรม (Thainovation) เป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรมการบริการด้วยการผสมผสานความเป็นไทยลงไปในสถาปัตยกรรม บรรยากาศ และการให้บริการ ซึ่งความเป็นไทยในที่นี้รวมถึงวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่นในประเทศไทยด้วย ได้แก่ การตกแต่งสถานที่ บรรยากาศ

...เราเป็นโรงแรม Lifestyle นำเสนอความเป็นไทยสไตล์ **Modern Thai**

(MA08, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

...การบริการที่โดดเด่น การผสมผสาน**ความเป็นไทย**และมาตรฐานสากล พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใส ให้อ่างอ่อนนุ่มสวยงาม

(MA11, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2565)

...โรงแรมเน้นการบริการแบบ **Luxury Service** ให้บริการแบบ **Thai Culture** แต่มีมาตรฐานสากล การตกแต่ง เป็นแบบ **Modern Thai Temporary** เช่น ฝานั่งที่ Lobby เหมือน**ฝานั่งเรือนไทย**

(MA15, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

เน้นการให้บริการอย่างมีเอกลักษณ์**ความเป็นไทย** การใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นตามฤดูกาลเพื่อปรุงอาหาร

...Welcome Drink มีความหมาย เสิร์ฟ**น้ำสมุนไพรไทย**ด้านอนุมูลอิสระ เช่น มะม่วงหาวมะนาวโห่ น้ำขิง Front Office อธิบายสรรพคุณ

(DI01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2565)

...การคิดเมนูใหม่ ๆ ตามเทศกาล ทำทุกเดือน ทุก Outlet เช่น ข้าวแช่ อันไหนคนนิยม อาจทำสองเดือน การบริการ ยังมุ่งเน้นพนักงานเป็นหลัก ใช้**ความเป็นไทย** การยิ้ม การไหว้ การพูดจา

(MA13, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2565)

...ความเป็นไทย ผสมอยู่ใน อาหาร Welcome Amenities ผลไม้ตามฤดูกาล
โรงแรมมี อาหาร ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น และ ผลไม้ตามฤดูกาล

(DI04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

นอกจากนี้ ยังหมายถึงความเป็นไทยในเครื่องแบบพนักงาน ภาษา การทำกิจกรรม
ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา ประเพณี หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือชุมชน

...Unique Selling Point คือ New Generation, 5G, Lifestyle, Luxury คอน
เซ็ปต์ของโรงแรม คือ การตกแต่งแบบ Fishing Village, Tropical Forest, Nightlife,
Local Art, and Culture

(MA03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2565)

ซึ่งความเป็นไทยเหล่านี้ถูกหล่อหลอมผสมผสานเข้าไปในการบริการ ทั้งสิ่งที่
จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ เพื่อให้ผู้รับบริการรู้สึกว่ “มาถึงประเทศไทย” หรือ มาถึงจังหวัดหรือ
ท้องถิ่นนั้น ๆ เพราะได้สัมผัสถึงความเดิมแท้ (Authenticity) ของศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภาษา
อาหาร เป็นต้น โดยมีมาตรฐานในการให้บริการที่ผสมผสานความเป็นไทยหรือความเป็นท้องถิ่น
รวมอยู่ด้วย ดังเช่น

...SOP เป็น Standard กลางในการให้บริการ แต่ละ Property ควรใช้ LSOP
หรือ Local SOP ตัวอย่างเช่น Guest Room Amenity ให้จัดผลไม้ 3 ชั้น โรงแรม
สามารถปรับตามท้องถิ่น จัดผลไม้ 3 ชั้น ตามฤดูกาลของเชียงใหม่ เป็นต้น

(GM01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

จะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมระดับ 3-5 ดาวในประเทศไทย ให้ความสำคัญกับ
เอกลักษณ์การบริการแบบไทยอย่างมาก เพราะสิ่งนี้ถือเป็นจุดขายที่หาไม่ได้ในธุรกิจโรงแรมใน
ประเทศอื่น ๆ ซึ่งความเป็นไทยนี้ รวมถึงวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นของประเทศไทยด้วย ได้แก่
ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ จากการทบทวนวรรณกรรม ความเป็น
ไทยนั้นจะถูกสอดแทรกอยู่ใน การตกแต่งสถานที่ บรรยากาศของโรงแรม อธยาศัย ไม้ตรี มารยาท
การให้บริการตรงตามอย่างไทยของพนักงาน เครื่องแบบพนักงานที่ถูกออกแบบอย่างปราณีผสมผสาน
ผ้าไทย หรือ ออกแบบให้เป็นแบบไทยประยุกต์ ดูทันสมัย แต่คงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ความเป็นไทย
พนักงานโรงแรมกล่าวทักทายหรือ ขอบคุนด้วยภาษาท้องถิ่น ทำให้ผู้มาเยือนรู้สึกถึงความอบอุ่น และ

ได้สัมผัสถึงความเดิมแท้ (Authenticity) จากการให้บริการจากพนักงาน ได้ชิมอาหารท้องถิ่นที่ปรุงด้วยวัตถุดิบตามฤดูกาล ตะกร้าผลไม้หรือมินิบาร์มีผลไม้หรือขนมไทยและเครื่องดื่มในท้องถิ่น รวมทั้งโรงแรมมีการจัดกิจกรรมตามประเพณีไทย การตกแต่ง บรรยากาศ ให้เข้ากับเทศกาลประเพณีของไทย เช่น กิจกรรมรดน้ำในวันสงกรานต์ การตัดบัตริในวันปีใหม่ งานลอยกระทง เป็นต้น ซึ่งทำให้การบริการด้วยการผสมผสานความเป็นไทยเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นในการให้บริการอย่างมีนวัตกรรมและเป็นจุดขายที่สำคัญของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยเฉพาะ

4. นวัตกรรม (Teamnovation) เป็นแนวความคิดการสร้างนวัตกรรมการบริการที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์และคุณค่าการบริการแบบไร้รอยต่อ อีกทั้งยังสร้างพันธมิตรในการให้บริการร่วมกับหน่วยงานภายนอก รวมไปถึงการผสมผสานผลิตภัณฑ์และบริการเป็นชุดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความคุ้มค่าเงิน พบรายละเอียดสนับสนุนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

การสร้างให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในนวัตกรรม เช่น ชุมชน

...หนึ่งใน 4 Pillars ของการบริหาร คือ **Locality** จัด **Package** ต่าง ๆ **ชุมชน**
เข้ามามีส่วนร่วม

(GM01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

...จัด Event / Workshop ทุกเดือน เช่น **เชฟเชฟ**ต่าง ๆ มาทำอาหาร นำ**ชุมชน**
เข้ามามีส่วนร่วม ทำ **Chef Collab**

(MA14, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2565)

หรือการสร้างสรรคร่วมกับลูกค้า

...สำหรับลูกค้า ให้สร้างความทรงจำให้ลูกค้าให้ได้ เช่น ลูกค้าอยากทานอาหารที่ไม่มีห้องอาหาร ไม่ปฏิเสธ แต่เสนอ Choice ให้เลือก เราใช้หลัก Commit บอกลูกค้าว่าวันนี้ไม่มี แต่ขอให้กลับมาทานพรุ่งนี้นะคะ **ประสานงาน**ไป ช่วยเหลือ**ซึ่งกันและกัน** ติดต่อโรงแรมในเครือถ้ามี

(DI01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2565)

หรือพนักงาน

...ยกตัวอย่างเรื่องพนักงาน**มีส่วนร่วม**ในการสร้างนวัตกรรม เช่น การสร้าง Local Experience ให้กับลูกค้า พนักงานช่วยกันระดมความคิด จะทำอะไรได้บ้าง แต่ละแผนก็เสนอมานะ เช่น แม่บ้านเสนอให้ลูกค้า Long-Stay เลี้ยงปลา Concierge เสนอการ Transfer in แบบ VVIP มีรถตำรวจนำ

(GM02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2565)

...แน่นอนครับ ควรให้พนักงาน**มีส่วนร่วม**ด้วย จะเห็นภาพมากกว่า พอมีส่วนร่วมจะไม่คิดว่าเป็นคำสั่ง ทำให้เต็มใจทำงาน**ร่วมกัน**

(MA09, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

...พนักงานบริการเป็นเซลดด้วย มีรายการอาหารใหม่ ๆ อาหารชุด มีการให้โปรโมชั่นส่วนลดกับลูกค้าที่มาจับโปเกมอน

(MA10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2565)

...พนักงาน ต้อง Follow up งาน ทำงานเป็น **Teamwork** มีการ Training หลายรูปแบบให้พนักงาน เช่น Inspiration, Wow Experience, Handling Guest Complaints, Initiatives to the Service

(MA15, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

ในการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นคณะร่วมกัน ต้องมีการประสานงานกัน ดังเช่น ที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง

...มีการ**ประสานงาน**มี**ทำร่วมกัน**ตลอดเวลาอยู่แล้ว การ**ประสานงาน**สำคัญ การสื่อสาร ยิ่ง**ความร่วมมือ**ระหว่าง Front Office และ Housekeeping ตอนเช็คเอาท์

(DI05, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

...ทุกตำแหน่งต้อง**ประสานงานร่วมกัน**เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

(DI06, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2565)

โดยทุกคนจะ

...ร่วมกันคิดค้นการบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่คุ้มค่า

(MA01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

...มีระดมสมองกัน “เมื่อต้องคิดนวัตกรรมการบริการใหม่ ๆ GM มอบหมาย HOD HOD ถ่ายทอดพนักงาน **ช่วยกัน** Brainstorming ขอ**ประสานงาน**กันไป เพื่อให้เกิดให้ได้

(MA03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2565)

...มีการประสานงานกันระหว่างแผนก ตัวอย่างโปรเจกต์เกี่ยวกับ Touchpoint การบริการยังไม่ชัด เราก็ประชุม**ร่วมกัน** บริการสปาเราต้องสร้างแพ็คเกจอาหารสุขภาพ ก็ดึง F&B เข้ามาช่วยกันวางแผน Brainstorm

(MA06, ผู้ให้สัมภาษณ์, 6 กรกฎาคม 2565)

ไม่เพียงแต่กลุ่มดังที่กล่าวมาเท่านั้น แต่ยังมีหมายถึงองค์กรภายนอกอีกด้วย เช่น ในยุคที่มีการระบาดของ Covid-19 นวัตกรรมบริการจะเกี่ยวข้องกับสายการบิน โรงพยาบาล เป็นต้น

...โรงแรมมี **Package** Quarantine มากักตัวกับทางโรงแรม มีบริการครบถ้วน **ประสานงาน**กับโรงพยาบาล การรับส่งจากสนามบิน จัดเตรียมอาหารให้ ลูกค้าดีก็เลือกได้ วันนี้อยากทานอะไร

(MA04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2565)

จะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมบริการที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม เน้นการร่วมมือประสานงานของพนักงาน ภายในแผนก ข้ามแผนก รวมถึงต่างสถานประกอบการในบางครั้ง มีการนำเสนอการบริการแบบเป็นชุด หรือแพ็คเกจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มหรือความคุ้มค่าเงิน ทำให้สามารถตอบสนองลูกค้าของโรงแรมที่ต้องการนวัตกรรมบริการที่สร้างสรรค์ โปรโมชันส่วนลด หรือแพ็คเกจบริการใหม่ ๆ ที่มีมูลค่าเพิ่ม หรือคุ้มค่าเงิน ซึ่งเกิดจากการผนึกกำลังของพนักงานทุกฝ่ายทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

5. นวัตกรรม (Themenovation) เป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรมบริการ โดยการใช้การบอกเล่าเรื่องราว (Storytelling) ในการตลาด เพื่อสื่อสารแก่น เนื้อหาเรื่องราว การบริการต่าง ๆ ของโรงแรมที่สร้างคุณค่าประสบการณ์ให้กับลูกค้า เช่น บอกเล่าเรื่องผ่านโซเชียลมีเดียถึงการตกแต่งสถานที่ ห้องพักเป็นธีมต่าง ๆ ของตกแต่งอาจเป็นของเก่า จึงมีการเล่าเรื่องประวัติความเป็นมา อาหารจานนี้แนวคิดเป็นอย่างไร มีเรื่องราว ที่มาของวัตถุดิบอย่างไร เป็นต้น เพื่อให้

ลูกค้าเกิดความซาบซึ้ง อยากร่วมสัมผัส และมาใช้บริการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการสื่อสารกับพนักงานถึงสาระเรื่องราวต่าง ๆ ความเป็นไปของโรงแรมเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจถึงการบริการอย่างมีนวัตกรรมด้วยเรื่องราวและธิมสภาระของโรงแรมที่จะนำไปถ่ายทอดต่อให้กับลูกค้าได้ มีรายละเอียดสนับสนุนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

...Welcome Drink มีความหมาย เสิร์ฟน้ำสมุนไพรไทยต้านอนุมูลอิสระ เช่น มะม่วงหาวมะนาวโห่ น้ำขิง Front Office ต้องอธิบายสรรพคุณเรื่องราวของเครื่องดื่มเตรียม Welcome Drink ไว้ในตู้เย็นให้แขก ได้ดื่มบนห้อง เราใส่ใจเรื่อง Wellbeing และ Wellness

(DI01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2565)

...การสื่อสาร...ต้องชัดเจน เข้าใจตรงกัน และพนักงานทุกคนต้องรับทราบและเข้าใจเรื่องราวเหมือนกัน

(MA01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

...F&B Marketing เยอะมาก ๆ เอาไอเดีย เรื่องราว มาเสนอหัวหน้าก่อน แล้วค่อยทำโปรโมชัน โฆษณาออกไป

(MA04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2565)

...ตอนอยู่ [ชื่อโรงแรม] ซึ่งเป็นโรงแรมแฟรนไชส์ ต้องช่วยกันคิด เรื่อง Turndown Service ถามพนักงานว่า ลูกค้าก่อนนอน ทำอะไร ได้มาหนึ่งคำตอบว่า ชอบอ่านหนังสือวางหนังสือที่หัวเตียง สรุป เราจึงใช้กระดาษขนาด A5 พุดเรื่องสถานที่ท่องเที่ยวในกทม. สร้าง Inspiration...ปัจจุบันมีช่องทางการสื่อสารมากขึ้น ไลน์ FB, IG ทำได้หลายวิธี

(DI02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2565)

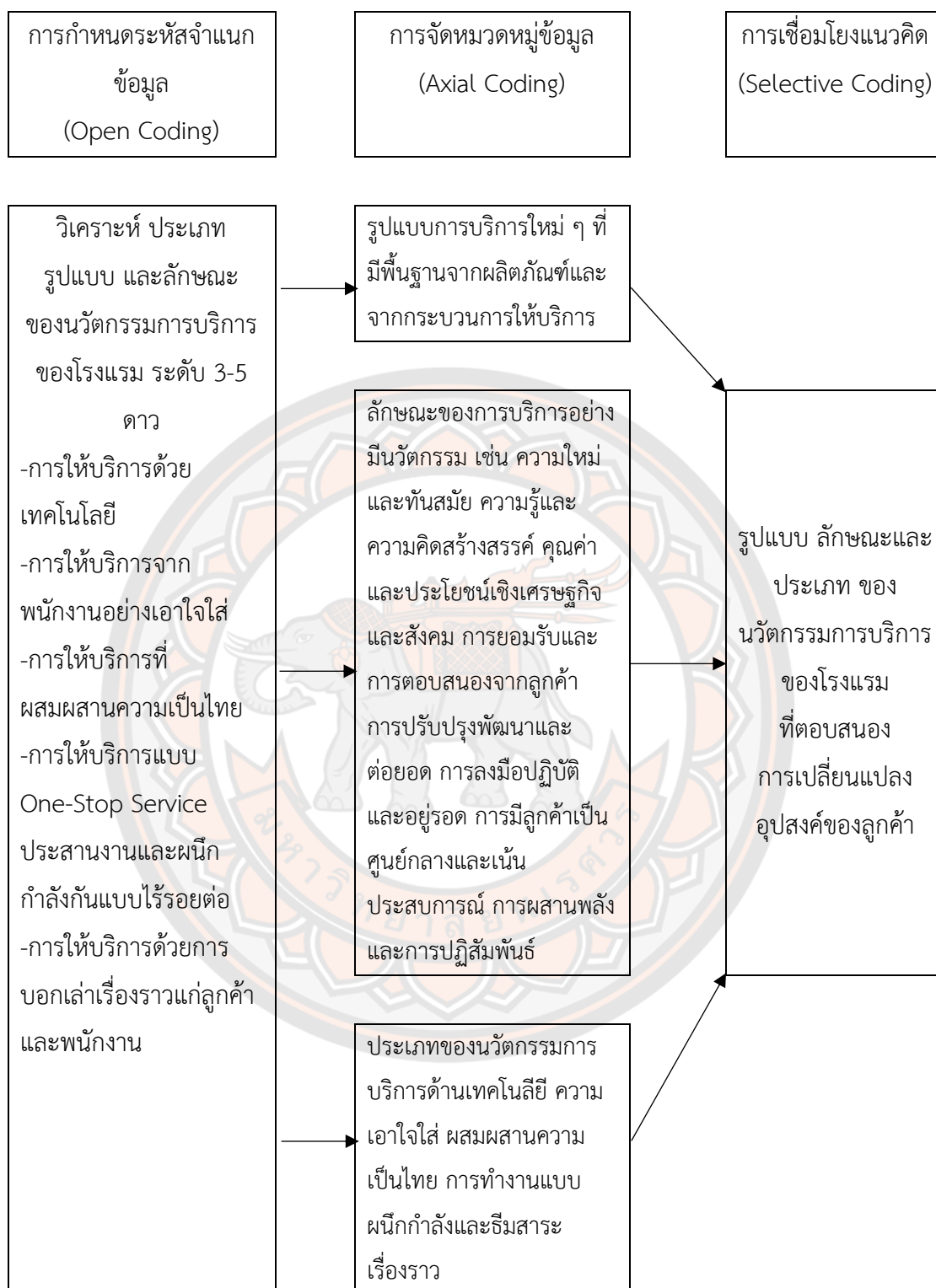
...เราทำ Brilliant Stories ส่งออก ให้พนักงานได้อ่านกัน ... Daily Package เล่าเรื่อง แยกเขียนชมพนักงานใน Trip Advisor ทุกวัน เรื่องราวเกี่ยวกับ Best Practice แชนจ์ Across Continents เพื่อสร้าง Good Energy และ Fresh Idea ใหม่ ๆ ให้เกิด Operation

(MA07, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2565)

...การเล่าเรื่องราวต่าง ๆ อยู่ใน Website ของโรงแรมเป็นหลัก และมี Facebook (MA15, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

จะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมระดับ 3-5 ดาวในประเทศไทย ให้ความสำคัญกับการบอกเล่าสาระเรื่องราว (Storytelling) ความสำเร็จ ประวัติความเป็นมา คอนเซ็ปต์การตกแต่ง การให้บริการ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการ แก่ลูกค้า ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจ ความเข้าใจ ความซาบซึ้งที่ได้สัมผัส รับรู้ และสามารถให้บริการอย่างมีนวัตกรรม โดยการส่งต่อเรื่องราวต่าง ๆ ที่น่าประทับใจแก่ลูกค้าผู้ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการให้บริการที่ประกอบด้วยธิมสาระหรือเรื่องราวประวัติความเป็นมา ที่มาของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งถูกร้อยเรียงมาเป็นเรื่องราวที่น่าหลงใหลแก่ผู้พบเห็น และทำให้ลูกค้าต้องการแชร์เรื่องราวประสบการณ์เหล่านี้เพื่อเป็นผู้นำเทรนด์การใช้ชีวิต และเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการใช้ชีวิตแบบมีไลฟ์สไตล์แก่ผู้อื่น





ภาพ 19 แนวคิดการแบ่งประเภทของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า

2.2 แนวคิดและการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมบริการของโรงแรม

จากการทบทวนวรรณกรรม หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารนวัตกรรม คือ โครงสร้างที่ยืดหยุ่น และโครงสร้างทีมงานที่คล่องตัว (Slevin & Covin, 1990; Darvishmotevali et al., 2020) เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความยืดหยุ่นและคล่องแคล่วในการให้บริการ ซึ่งเป็นลักษณะของการบริหารโครงสร้างองค์กรของธุรกิจโรงแรมในยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อคิดค้นหานวัตกรรมบริการใหม่ของธุรกิจแบบเป็นเลิศ โดยแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบฟอร์คโมเดล (Fork Model for Quality Management) ของ W. Edwards Deming ซึ่งกล่าวว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ต้องมุ่งมั่นเรื่องการเปลี่ยนแปลงก่อน ผู้บริหารจึงต้องมีนโยบายที่ชัดเจน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้มีแนวทางในการบริหารจัดการนวัตกรรมตามที่ผู้บริหารได้ให้นโยบายไว้

...วิสัยทัศน์จำเป็นอย่างยิ่ง จะทำอย่างไรให้พนักงานเข้าใจ ผู้บริหาร ผู้จัดการ โรงแรมต้องรับโจทย์ ดีโจทย์ให้แตกก่อน HOD จะถ่ายทอดสารนี้ไปถึงพนักงานได้อย่างไร ให้ใช้ 2-Way Discussion

(DI01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2565)

...วิสัยทัศน์สำคัญและจำเป็น ผู้บริหารให้นโยบายก่อนแล้ว อบรมหัวหน้างานมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ผ่าน Townhall มีอบรมที่เรียกว่า “90-Day Orientation

(DI03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2565)

นอกจากนี้ ยังมีความเป็นไปได้ ที่จะทำให้ทุกคนนั้น ได้มีโอกาสการเห็นภาพเดียวกัน ผ่านกระบวนการ

...การกำหนด VMV เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกัน การจัดทำ Training, จัดทำเอกสารเพื่อเผยแพร่ สำหรับย้ำเตือนให้กับทุกคนเป็นระยะ นอกเหนือจาก VMV แล้ว เรายังมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ผ่านกรอบ [ชื่อโรงแรม] Graciousness เพื่อสร้างเอกลักษณ์ของการบริการ

(GC01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

และยังพบว่า

...การกำหนด**วิสัยทัศน์**เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากที่จะขับเคลื่อนให้พนักงานทุกคนมีทิศทางและเป้าหมายในการทำงานที่เป็นทิศทางเดียวกัน

(MA01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารวิสัยทัศน์ออกไปยังพนักงาน ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการพัฒนาและบริหารนวัตกรรม

...การสื่อสาร**วิสัยทัศน์**ต้องชัดเจน เข้าใจตรงกัน และพนักงานทุกคนต้องรับทราบและเข้าใจเรื่องราวเหมือนกันและการมี**วิสัยทัศน์**ที่ชัดเจนนำไปสู่ทิศทางการทำงานในทางเดียวกันที่ชัดเจน ทำให้เกิดอัตลักษณ์ที่ชัดเจนขององค์กรและพนักงาน ความชัดเจนนี้ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งจะบอกต่อและกลับมาใช้บริการอีก

(MA01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

โดยในการถ่ายทอดนั้น ต้องมีทิศทางที่ชัดเจน เช่น การให้แนวทางเพื่อการปฏิบัติ

...GM อยากรได้อะไร ให้ **Direction** มา พนักงานพร้อมปฏิบัติ ... ฝ่ายแม่บ้านก็มี Commitment to Clean ซึ่งเป็นนโยบายจากบริษัทแม่ เป็น Global Standard ที่ต้องปฏิบัติตามทุกโรงแรม” โดย “**ผู้บริหาร** และพนักงานปฏิบัติการ ต้องให้ความสำคัญกับ **นโยบาย Deal** กับแขกทุกวัน Core Value ต้อง "Uncomplicated"... ใน Morning Brief ก็นำ Topic เหล่านี้มาพูดกับพนักงาน

(MA04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2565)

...นายต้องทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง สร้างภาพจำ Role Model เพราะ **Leader** เป็นกลไกสำคัญในองค์กรใหญ่ .. Think Tank **นโยบาย**ต่าง ๆ ก่อน

(MA07, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2565)

...ต้องมี**นโยบาย**ที่ชัดเจนจาก**ผู้บริหาร** เพราะบางครั้งนวัตกรรมต้องการการลงทุน จึงต้องการการผลักดัน

(MA11, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2565)

...ผู้บริหารคอย Support ยอมรับ ให้โอกาส **มอบหมาย** ทำให้เห็น Routing ที่ชัดเจน
(MA10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2565)

...เพราะโควิด ทำให้วิถีการทำงานเปลี่ยนไปมาก ๆ พนักงานต้อง Multi-Skills มากขึ้น **ผู้บริหารต้องมึนโยบาย** สื่อสารกับพนักงาน ให้พนักงานเข้าใจว่า Multi-Skills ไม่ใช่การเพิ่มภาระ แต่เป็นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน
(MA09, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

...Cross-function ก็มีบ้าง แล้วแต่ **Management มอบหมาย** มีการ Cross-Training พนักงานได้โอกาสในการทำงานใหม่ ๆ ... **วิสัยทัศน์** ต้องชัดเจน และ **Leadership** ของผู้นำสำคัญจริง ๆ
(MA12, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2565)

นอกจากโครงสร้างขององค์กรที่ปราดเปรียวยืดหยุ่น ผู้บริหารมุ่งมั่นเป็นแบบอย่าง มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และแนวปฏิบัติการสร้างสรรคนวัตกรรมที่ชัดเจนแล้ว ยังพบว่า การบริหารทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบผนึกกำลังการให้บริการ ภายใต้นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกันนั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง การที่โรงแรมจะ สร้างนวัตกรรมและประสบความสำเร็จได้ต้องมีการร่วมมือผนึกกำลังจากทุกฝ่าย การร่วมแรงร่วมใจกันผ่านการประชุมเพื่อมอบหมายงาน ระดมความคิด แชร์หรือแบ่งปันข้อมูล รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดพลังที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่าการแยกกันทำแบบสะเปะสะปะแบบ ไร้ทิศทาง ดังข้อมูลที่พบจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

...**การถ่ายทอด** VMV เราทำใน 3 มิติ เช่น Official Policy: HR – Trainings, Familiarization, Staff Handbooks, Poster ทำแบบ From time to time - Communication ทั่วไป – ในเอกสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็น Presentation, Poster, email, Document ต่าง ๆ รวมทั้ง Everyday - Process ในการทำงาน – **การประชุม** ประจำทีม **การประชุม** Townhall, การทำงาน การคิดงาน

(GC01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

...มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบาย ผ่าน on the Job Training และ ผ่าน การพูดคุย มากกว่าการ Training ในห้อง สามารถแทรกนโยบายตอน Conversation พนักงาน สามารถ Feedback เราสามารถ Follow up พนักงานสามารถเสนอไอเดียต่อ Hotel Manager ได้โดยตรง” และ “Morning Brief ทุกเช้า ประชุม จะมีวาระสืบเนื่อง เพื่อให้ทุกคนรับรู้ข้อมูลตรงกัน แยกชม แยกตำ วันนี้มีงานอะไรบ้าง จะได้ไม่ผิดพลาด

(DI03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2565)

...มีการประชุมตลอดเวลา ประชุมระดับ GM และ Director ทุกเดือน ประชุม โรงแรมในโซนเดียวกัน เช่น โซนพญา / ภาคเหนือ / ภาคใต้ ประชุม Director กับลูกน้อง ประชุมทุกอาทิตย์ เรื่อง Performance ปัญหาต่าง ๆ ถ้าพนักงานเสนออะไร ก็นำมาเสนอ ต่อ VP แต่ละด้าน เช่น VP-Front / VP-F&B เพื่ออนุมัติ และ ประชุมกันตลอดเวลา ประสานงานร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

(DI05, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

...การให้ 3 แผนงานหลัก เช่น แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกอาหาร และเครื่องดื่ม นำเสนอรูปแบบการบริการใหม่ ๆ ที่คิดว่าตอบสนองความต้องการทันสมัย ของลูกค้าต่อหัวหน้างานและผู้บริหาร วิธีการนี้ใช้ได้ดี เนื่องจากเรามีการประชุมร่วมกัน บ่อย ๆ มีการนำเสนอความต้องการของลูกค้า และหาข้อสรุปเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

(MA01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

...การทำงานร่วมกันเกิดขึ้นได้ เช่น เราให้มี Champion 1 คน/แผนก แต่ละแผนก เวียนกันเป็น Project Leader เช่น Project Take-Care Activity สมมติ HR เป็นเจ้าภาพ จัดกิจกรรม Mental Health สำหรับพนักงาน ... เมื่อมีงาน Event ต้องมี Order ก็ประชุมร่วมกัน

(MA04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2565)

...จัด Orientation Training เพื่อพัฒนาพนักงาน โรงแรมสัมภาษณ์ Recruitment หา DNA ของพนักงานแบบที่เราต้องการ มีการให้รางวัล Employee of the Quarter การสร้างความตระหนักให้พนักงาน การประชุม Brief เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความร่วมมือในการให้บริการ

(MA06, ผู้ให้สัมภาษณ์, 6 กรกฎาคม 2565)

...ในการ**ประชุมระดมสมอง** ต้องให้ลูกน้องมีส่วนร่วม ต้องสร้าง Safe Environment ในบาง**ประชุม** ควรตัดหัวหน้ระดับสูงออกไป ให้**ประชุม**เฉพาะพนักงานระดับ Rank and File เท่านั้น พนักงานจะได้กล้าแสดงออก.. ควรให้ Resource กับลูกน้อง ซึ่งหมายถึง เวลาในการพัฒนาตนเอง Recognition, Empowerment

(MA07, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2565)

...ต้องมี **2-Way Communication** คือ การสื่อสาร และ Feedback อธิบายให้เข้าใจ และชัดเจน จะเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า มีการ**ประชุม**หัวหน้างานทุกวัน จันทร์-ศุกร์ แล้วไป**ประชุม**แผนกต่อ มีการ **Briefing** ผู้บริหาร เดิน ขอดู Logbook นวัตกรรม ใส่ Report ลงใน **Shared Drive** เพื่อให้ทุกคนรับรู้

(MA10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2565)

...มีการวางแผนการทำงาน**ร่วมกัน** Housekeeping, Front Office, Account, F&B **ประชุมร่วมกัน** การเปิดโรงแรมใหม่ เกี่ยวข้องกับใครบ้าง Corporate Support ให้ Task Force ที่มีประสบการณ์ มาช่วย” และ “การถ่ายทอด การรับสาร สำคัญ มีการ**ประชุม**ย่อย มีการ **Follow up** (Action Plan) อย่างสม่ำเสมอ

(MA12, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2565)

...สำหรับระดับ Management ถือว่าดีมากที่มีวิสัยทัศน์เป็นลายลักษณ์อักษร ผู้บริหาร Concern เรื่องนี้ เพราะมีหลักให้ยึดสำหรับระดับปฏิบัติการอาจไม่เข้าใจ ถูกสั่งให้ท่องจำ ดังนั้น Middle Management จึงต้องเข้าใจ จะ Initiative ยังไงผ่าน Training และ HOD บางครั้งแก้ไข ให้เป็น KPI ทำให้ล้ากับ Vision, Mission

(MA15, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

สำหรับขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมนั้น พบว่ากระบวนการพัฒนานวัตกรรมนั้นมีลักษณะเป็นแบบการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-Down Management) และแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Management) หมายถึง ผู้บริหารมอบนโยบาย หรือทิศทางมาก่อน หลังจากนั้นพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ระดมสมองและนำเสนอนวัตกรรมจากการสังเกต จดจำพฤติกรรมของลูกค้า และสร้างสรรค์กลยุทธ์การให้บริการอย่างมีนวัตกรรมมาใช้เป็นจุดขายหรืออัตลักษณ์ของการบริการของโรงแรม ดังพบข้อมูลสนับสนุนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

...เราเชื่อเรื่องของการพัฒนาคนจากภายใน ดังนั้น เราจึงเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เราทำเป็นประจำในทุก ๆ แห่ง
(GC01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

...SOP ภาพใหญ่ของแต่ละส่วนงานจะถูกจัดทำขึ้นโดยทีมงานที่สำนักงานใหญ่เพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานและวิธีการในการวัดผลงานให้เป็นในทิศทางเดียวกัน จากนั้น SOP ของส่วนกลางจะถูกส่งต่อไปให้ หัวหน้าของแต่ละแผนกในโรงแรม ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจในขั้นตอน รวมถึงสื่อสารขั้นตอนต่าง ๆ ไปยังระดับปฏิบัติการในขณะเดียวกัน แต่ละโรงแรมยังสามารถนำ SOP ดังกล่าวไปจัดทำ Local SOP ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและพื้นที่อีกด้วย

(GC01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

...โรงแรมมีจุดขายที่ Unique ในเรื่องการออกแบบและดีไซน์ ให้ความสำคัญกับการตกแต่ง มีจินตนาการ มี story เช่น ผ้าใบขาว กองโซฟาขนาดใหญ่ Lobby Decorate เพดานให้ความรู้สึกเหมือนอยู่ใต้ท้องเรือ

(GM02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2565)

...การบริการใหม่ ๆ เน้น เรื่อง Wellness ต้องสร้าง First Impression แบบ Emotionally แยก Family มีเด็กไหม ทำอะไรให้เด็กได้บ้าง ต้องสังเกต และมีการจดจำที่ดี

(DI01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2565)

...ต้องมี Guideline กว้าง ๆ พนักงานเองก็ต้องมี Initiative, Recognize ลูกค้าอย่างไร ทำอย่างไร ให้ลูกค้า จดจำ เช่น วันเกิด Anniversary มี Birthday Cake, Song แม่บ้านพับผ้าขนหนู มีโน้ตอวยพร

(DI04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

...เห็นด้วยว่า ควรมีนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะ ทำให้ Standard เหมือนกัน เมื่อมีพนักงานใหม่มา จะได้รับรู้มาตรฐานที่กำหนดไว้

(DI05, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

...โรงแรมให้ความสำคัญกับการพัฒนาโรงแรมให้มี**มาตรฐาน** ความปลอดภัย และทันสมัย
(MA01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

...แผนแม่บ้านให้บริการแบบ Commitment to Clean รับนโยบายจาก
Global **Standard** ... SOP คือ **Standard** เรา Training เพื่อเพิ่มให้ Over **Standard**
(MA04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2565)

...ตัวอย่างโปรเจกต์เกี่ยวกับ Touchpoint การบริการยังไม่ชัด เราก็ประชุมร่วมกัน
บริการสปาเราต้องสร้าง Package อาหารสุขภาพ ก็ดึง F&B เข้ามาช่วยกัน**วางแผน** Brainstorm
(MA06, ผู้ให้สัมภาษณ์, 6 กรกฎาคม 2565)

...**การเรียนรู้**จากที่อื่น/คู่แข่ง/Trend สำคัญ ต้อง**พัฒนา**ให้มีมากกว่า ต้อง**ศึกษา**
จากโลกข้างนอก ... แต่ละแผนกจะ Support ยังไง ถ้ามี**ไอเดีย**ต่างกัน ก็จะเกิดนวัตกรรม
ใหม่ ๆ ขึ้นมา SOP จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม**มาตรฐาน**ขั้นต่ำ
(MA09, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

...ห้องอาหารมี **Standard** อยู่แล้ว ต้องทำให้มากกว่า **Standard** ทำให้ลูกค้า
ไวเนื้อเชื่อใจ เกิด **Loyalty** และกลับมา**ใช้บริการซ้ำ** โรงแรมมีการติดต่อลูกค้ากลับไป
นำเสนอโปรโมชั่น มีการจัดทำ **Guest History** จำได้ว่า ลูกค้าชอบอะไร **ไม่ชอบ**อะไร
เช่น มาทาน Breakfast ทุกวัน พนักงาน**จำได้**ทันทีว่า ต้มอะไร ทานอะไร มาอาทิตย์ละกี่วัน
มีการ **Update** ลูกค้า รายชื่อต่าง ๆ
(MA10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2565)

...มีการ**วางแผน** ทำงานร่วมกัน ทุกฝ่าย
(MA12, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2565)

...การ**ถ่ายทอด**นโยบายจะเป็นขั้นเป็นตอน เป็นระบบ Training **สอน** HOD ก่อน
แล้ว HOD ค่อยต่อไปที่ลูกน้อง หลังจากนั้น **Feedback** ดูว่า Work หรือไม่
(MA15, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

จะเห็นได้ว่าแนวคิดเรื่องกระบวนการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมเกิดจาก 2 แนวคิดด้วยกัน คือ

1) แนวคิดเรื่อง Structure โครงสร้างที่มงานการบริหารนวัตกรรมโดยประยุกต์ใช้ฟอร์คโมเดล กล่าวคือ ที่ต้นน้ำผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมที่กลางน้ำผู้บริหารระดับกลางและพนักงานนำมาปฏิบัติและสร้างสรรค์นวัตกรรม และที่ปลายน้ำลูกค้าได้รับนวัตกรรมบริการอย่างประทับใจ และ

2) แนวคิดเรื่อง Synergy การบริหารทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบผนึกกำลังการให้บริการภายใต้นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมบริการให้ยั่งยืน (PDSI-SEPR Process) เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายโดยมี 4² ขั้นตอน คือ

- (1) การประชุมวางแผน ระดมสมองร่วมกัน (Plan)
- (2) การออกแบบการให้บริการ (Design)
- (3) การศึกษาทดลองให้บริการ (Study) และ
- (4) การลงมือสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovate) เมื่อได้นวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) แล้ว ก็สามารถนำนวัตกรรมนั้นมาให้บริการกับลูกค้าดังนี้ คือ
 - (1) ให้บริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐาน (Standardize)
 - (2) ให้บริการลูกค้าอย่างเอาใจใส่ (Empathize)
 - (3) ให้บริการลูกค้าตามความชอบส่วนบุคคล (Personalize) และ
 - (4) ให้บริการอย่างจดจำลูกค้าได้ รวมทั้งจดบันทึกความชอบส่วนบุคคลของลูกค้าเสมอ (Recognize)



ภาพ 20 แนวคิดและการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม

2.3 กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

แนวคิดการบริหารนวัตกรรมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยหลักการแนวคิดการสร้างและบริหารนวัตกรรมบริการ การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารองค์กรในเรื่องโครงสร้างองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม (Structure) การบริหารทรัพยากร และการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบผนึกกำลังการให้บริการภายใต้นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน (Synergy) เพื่อนำมาสร้างสรรค์และพัฒนาการบริการในสามแผนกงานหลักของโรงแรม ได้แก่ แผนกบริการส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม

แนวคิดในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์การสร้างสรรค์และผลักดันการบริการแบบใหม่เข้ามาเป็นกลไกสำคัญในการทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จ สามารถอยู่รอดในภาวะการแข่งขันได้ สามารถสร้างนวัตกรรมบริการอย่างยั่งยืนในทุกสถานการณ์

งานวิจัยนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมจากการสัมภาษณ์ และการเก็บแบบสอบถามได้แนวคิดกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ ดังนี้

2.3.1 แนวคิดกลยุทธ์การกำหนดนโยบายเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมเพื่อสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมแบบผนึกกำลังตามหลักการแนวคิด 11Cs

เป็นกลยุทธ์ในระดับต้นน้ำ ประกอบด้วย การมองภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมายหลักขององค์กรและทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย เปรียบเสมือนกลยุทธ์ระดับองค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก เพื่อเป็นแนวทางและนโยบายในการบริหารนวัตกรรมของพนักงานในองค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

1) **Clarity** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรต่างๆ ให้มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ อ่านเข้าใจง่าย

...การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากที่จะขับเคลื่อนให้พนักงานทุกคนมีทิศทางและเป้าหมายในการทำงานที่เป็นทิศทางเดียวกัน ... อย่างไรก็ตาม การสื่อสารวิสัยทัศน์ต้องชัดเจน”

(MA01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

2) **Computability** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายต่างๆ ต้องมีตัวชี้วัดที่สามารถคำนวณวัดได้ อย่่าตั้งเป้าที่เป็นนามธรรมและจับต้องไม่ได้

...การนำกลุ่มคนมารวมกัน และต้องสร้างให้พวกเขามีลักษณะเดียวกัน มี Goal เหมือนกัน **KPI ต้องชัดเจนวัดได้** เราต้องการ Tool มา Support ให้ไปทิศทางเดียวกัน ไปถึงเป้าหมายด้วยกัน

(DI01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2565)

3) Conceivability หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายต่างๆ ต้องคำนึงถึง**ความเป็นไปได้** อย่าตั้งเป้าหมายที่ยากเกินไปจนพนักงานท้อใจและไม่คิดว่าจะเป็นไปได้

...สื่อสารที่หัวหน้าแผนกก่อน สร้างบรรยากาศในการทำงาน Performance Management ตั้งเป้าหมายในการทำงาน แผนการพัฒนาตนเอง **ให้ทุกคนทำได้**

(DI04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

4) Challengingness หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายต่าง ๆ ต้องอย่าตั้งเป้าหมายที่ยากเกินไปเพราะจะทำให้ไม่รู้สึกลึกถึงความท้าทาย

...ทำไปทำไม เพื่ออะไร ประโยชน์ที่ได้รับคืออะไร reward **KPI เป้าชัดเจนไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไป** ตกลงร่วมกันทำให้พนักงานเข้าใจและพร้อมปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

(MA10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

5) Compatibility หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายและนโยบายต่าง ๆ ต้องมีความสอดคล้องกัน นโยบาย กฎระเบียบใหม่จะต้องไม่ขัดแย้งกับของเดิมเพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสน และไม่เชื่อมั่นในองค์กรเพราะการทำงานมีหลายมาตรฐาน

...การมี Vision เป็นการ Kick Awareness ที่**ชัดเจน** Vision ที่แข็งแรง เป็นเหมือน รากต้นไม้ และ พนักงานมีอิสระในการคิด สร้างสรรค์ แต่ควรระมัดระวังว่าอาจไม่**สอดคล้องกับนโยบายหลักของโรงแรมหรือไม่**

(DI04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

6) **Cut-off Time** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ ต้องมีกำหนดเวลา เพื่อให้ทุกคนทราบระยะเวลาในการทำงานเพื่อให้แผนสำเร็จตามเป้าหมาย

...มี Direction ให้กับ หัวหน้าแผนก สามารถ Follow up ตามเวลาที่กำหนด และกำหนด KPI

(GM01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

7) **Culture of Innovation** หมายถึง การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม ได้แก่ การส่งเสริมการฝึกกำลังของทุกคนในองค์กร สนับสนุนให้พนักงานทำงานด้วยความสร้างสรรค์อยู่เสมอ ให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างขยันขันแข็ง มีส่วนร่วม และมีอิสระในการทำงาน

...วิสัยทัศน์สำคัญ เพราะทำให้ชัดเจน ทำให้มี Direction เราสามารถ Orientation ให้พนักงาน Core Value ช่วยให้เราสร้าง "DNA" ให้พนักงาน ตัวอย่างเช่น My Moment เรา Empower พนักงาน ให้งบ 500 บาท เพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับแขก พนักงานมีอิสระในการสร้างสรรค์บริการให้ตรงใจลูกค้า

(MA06, ผู้ให้สัมภาษณ์, 6 กรกฎาคม 2565)

8) **Charm of Thainess** หมายถึง การกำหนดพันธกิจที่ดึงดูดเด่นเรื่องเสน่ห์ความเป็นไทยที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ (Uniqueness) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยออกมาเป็นจุดขายเพื่อสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

...เราเป็นโรงแรม Lifestyle นำเสนอความเป็นไทย สไตล์ Modern Thai... พนักงานทุกคนเข้าใจ Goal ว่าทำไปเพื่ออะไร หัวหน้าของแต่ละแผนกต้องเข้าใจ Goal และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(MA 08, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

9) **Customer Experience** หมายถึง การกำหนดพันธกิจที่ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการรับบริการ

...การจัดตั้งทีม **Customer Experiences** เพื่อจัดกิจกรรมที่นอกเหนือจากมาตรฐานปกติ เช่น เน้นการทำ Collaboration กับหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ชุมชน หรือ F&B Collaboration กับเซฟที่มีชื่อเสียง ยกตัวอย่าง การทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน (GC01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

10) Completeness หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรให้ครบถ้วน เพื่อให้นโยบายนวัตกรรมที่ถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงานจะได้มีความชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

...มีการวางแผน **ทำงานร่วมกัน ประชุมร่วมกัน** นโยบายชัดเจน **ครบถ้วน** ทำให้การทำงานได้ง่ายและเป็นมาตรฐานเดียวกัน (MA12, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2565)

11) Communication หมายถึง ต้องมีการสื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบายต่าง ๆ ให้ทุกคนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเข้าใจ จะได้มีแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

...การสื่อสารภายในองค์กรที่เข้มแข็งจะเป็นเหมือนพิมพ์เขียวหรือเข็มทิศที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถตระหนักรู้ และเข้าใจถึงทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาส แสดงศักยภาพภายในและภายนอก ช่วยกันระดมไอเดีย และความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการให้บริการ คือ แนวทางที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร (GC01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

2.3.2 แนวคิดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมด้วยหลักการแนวคิดทบทวี (TOPTVEES)

การผนึกกำลังของทุกคนในโรงแรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร ผู้บริหารโรงแรมสนับสนุนให้พนักงานทำงานด้วยความสร้างสรรค์อยู่เสมอ พนักงานโรงแรมทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างขยันขันแข็ง มีส่วนร่วม มีอิสระในการทำงาน ทุกวันในขณะที่ทำงานพนักงานคิดอยู่เสมอว่า “ตนเองจะทำงานนี้ด้วยวิธีที่เคยทำมาดีหรือเปล่า และควรคิดหาวิธีที่ดีกว่า” แนวคิดวัฒนธรรมนวัตกรรมที่นำเสนอให้กับธุรกิจโรงแรมมีรายละเอียด ดังนี้

1) กรอบความคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลง (Transformation Mindset)

ผู้บริหารและพนักงานโรงแรมควรมีกรอบความคิดที่มุ่งมั่นเรื่องการเปลี่ยนแปลง ต้องการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา

...นวัตกรรมจะสำเร็จได้ เกิดจาก teamwork และ attitude ผู้บริหารทำงานเป็นตัวอย่าง role model สำคัญมาก ๆ ต้องมี communication ที่ดี ต้องรู้ แยกไม่ happy เรื่องอะไร การตอบสนองลูกค้า ปฏิบัติตาม SOP และ empowerment (GM01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

...พนักงานสิบต่อหนึ่ง จะมี 1 คนที่แตกต่าง คิดไม่เหมือนคนอื่น 5 สิ่งสำคัญ นำร่อง (5 competencies) ต้องมี ได้แก่ 1) result-driven มุ่งเป้าที่ผลลัพธ์ สื่อสารและถ่ายทอด ดีกว่าเดินคนเดียว สร้าง culture เรื่อง team collaboration 2) take ownership พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ รัก ห่วงแทน มีส่วนร่วม 3) team collaboration การทำงานเป็นทีม 4) adaptability and agility ความคล่องตัวและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง 5) communication ต้องปรับ Mindset พนักงานก่อนอย่างแรก ใช้กลยุทธ์ appraisal ติดตามผลว่า พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงไหม หมดยุค HR เป็นยักษ์ ออกแนว เป็นพี่ เป็นน้อง เป็นเพื่อน (DI01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2565)

2) ความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ (Ownership) ผู้บริหารและพนักงาน

โรงแรมมีความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน

...ผู้บริหาร support ยอมรับ ให้โอกาส มอบหมาย ทำให้เห็น routing ที่ชัดเจน พนักงานเจอปัญหา แก้ไข จะเกิดนวัตกรรมทันที ผู้บริหารต้องเป็นฝ่ายสนับสนุน ต้องตอบสนองลูกค้าให้ได้ recovery และ empowerment พนักงานต้องมีความรู้มากกว่า 1 ตำแหน่ง Multi Skills ทำให้เห็นมุมมองใหม่ ๆ ownership คิดว่าเราเป็นเจ้าของ ห่วงแทน รักษา ป้องกัน ประหยัด ทำแต่สิ่งดี ๆ Empowerment มีแนว/กรอบที่ชัดเจน มีการสื่อสารตลอดเวลา

(MA10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

...สิ่งที่พนักงานต้องมี คือ 1) take ownership ทศนคติ รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ มีความคิดสร้างสรรค์ หาทางที่เป็นไปได้ feasible, realistic, consistency เท่าเทียมกัน ทุก

คนต้องรู้สึกเหมือนกัน ไม่ใช่ปล่อยให้คนที่รู้สึกเหนื่อยอยู่คนเดียว 2) team spirit และ leader สำคัญมาก ๆ

(MA07, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2565)

3) การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงาน โรงแรมได้มีส่วนร่วมในการบริหาร การประชุม แสดงความคิดเห็น ได้พีดแบ็ค

...เราเชื่อเรื่องของการพัฒนาคนจากภายใน ดังนั้น เราจึงเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เราทำเป็นประจำในทุก ๆ แห่ง

(GC01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

4) พลวัตของทีม (Team Dynamic) พนักงานโรงแรมรู้จักและตระหนักในคุณค่าของตัวเอง เข้าใจคุณค่าของทีม สามารถทำงานร่วมกันบนความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์

... cross training, cross function พนักงาน เช่น reservation อยากฝึก bakery ก็ใช้วันหยุดตัวเองมาขอฝึก เห็นด้วยอย่างยิ่ง ต้องมี teamwork.....การเรียนรู้จากที่อื่น/คู่แข่ง/trend สำคัญ ต้องพัฒนาให้มากกว่าให้ได้ ต้องศึกษาจากโลกข้างนอก ต้องมีความยืดหยุ่น resilience การตั้งรับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

(MA09, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

...วิสัยทัศน์ สำคัญ และจำเป็นอย่างมาก โรงแรม Target ที่ Millennial ต้องการ พนักงานที่มี **Initiative, Multi-Skills, Think out of the Box** ชอบ Technology มี Look ทันสมัย เราต้อง Encourage ให้ Support Team” และ “นวัตกรรมจะเกิดได้ ต้องมี Support ที่ดี เห็นอกเห็นใจ Open Communication เพื่อสนับสนุน Teamwork”

(MA14, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2565)

5) สร้างมูลค่า/คุณค่าเพิ่มเสมอ (Value-Added Service) พนักงาน โรงแรมทำงานด้วยความรู้สึกว่าจะทำอะไรให้งานบริการวันนี้ดีขึ้นกว่าเดิม จะทำอะไรให้เกิดมูลค่า/คุณค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือการบริการ

...โรงแรมมี international buffet แบบ premium กาแฟสั่ง by order เพื่อ add on value โรงแรมเราเป็น chain ต้องมี commitment กับลูกค้า core Value สำคัญมาก ๆ

(MA03, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2565)

6) ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) พนักงานโรงแรมมีความพึงพอใจต่องานที่ทำจนเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร

...CARE เป็น core value กำหนดเป็น DNA ของพนักงาน หมายถึง C คือ customer focus มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง A คือ accountability ทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบคิดว่าน่าจะเท่ากับ ownership บวก empowerment ส่วน R คือ resolution พนักงานต้องสามารถแก้ไขปัญหา หาสิ่งใหม่ ๆ ทำให้เกิดนวัตกรรมมาก ๆ เลย และ E คือ engagement พนักงานก็จะผูกพันกับองค์กรและไม่เปลี่ยนงานบ่อย ๆ

(MA11, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2565)

7) การมอบอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจ (Empowerment) พนักงานโรงแรมได้รับอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจภายในขอบเขตหรือกรอบการปฏิบัติงาน

...review SOP ปีละครั้ง กำหนดเรื่องนวัตกรรม ลงใน JD ของหัวหน้าแผนก เช่น การสร้าง safe environment กลยุทธ์การสร้างเวทีให้พนักงานได้ voice หรือ feedback สู้ผู้บริหารโดยตรง (พนักงาน>>GM>> HOD) team มี goal ที่ชัดเจน ผู้บริหารเป็น coach ไม่ใช่ Hitler สามารถสร้าง trust, leadership, ownership” และ “ในการประชุมระดมสมอง ต้องให้ลูกน้องมีส่วนร่วม ต้องสร้าง safe environment ในบางประชุม ควรตัดหัวหน้าระดับสูงออกไป ให้ประชุม เฉพาะ ระดับ rank and file เท่านั้น พนักงานจะได้กล้าแสดงออก.. ควรให้ resource กับลูกน้อง ซึ่งหมายถึง เวลา recognition, empowerment

(MA08, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

...แน่นอนค่ะ การถ่ายทอด การรับสาร สำคัญ มีการประชุมย่อย มีการ follow up action plan อย่างสม่ำเสมอ วิสัยทัศน์ ต้องชัดเจน และ leadership ของผู้นำสำคัญจริง ๆ brand แบบ chain แตกต่าง จาก stand alone ต้องมีการรอการพิจารณา

อนุมัติ ให้ทำอะไรใหม่ ๆ ที่โรงแรมเรียกว่า delegation of authority อาจหมายถึง empowerment ก็ได้นะ

(MA12, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2565)

8) การผนึกกำลัง (Synergy) พนักงานโรงแรมทุกคนในองค์กรและพันธมิตร ปฏิบัติงานร่วมกัน ร่วมผนึกกำลังเพื่อสร้างมูลค่าหรือคุณค่าเพิ่มให้การปฏิบัติงานและการให้บริการ

...ทุกคนต้องทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน จึงจะประสบความสำเร็จ การพายเรือต้องไปพร้อมกัน ห้ามพายคนละทิศคนละทาง จึงจะถึงจุดหมายร่วมกัน

(GM02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2565)

...training ให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน ร่วมกัน

(MA13, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2565)

2.3.3 แนวคิดกลยุทธ์การให้บริการอย่างมีนวัตกรรมตามการแบ่งประเภทของนวัตกรรม

งานวิจัยนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์ประเภทของนวัตกรรม การบริการของโรงแรมออกมาเป็น 5 แนวคิด ประกอบกับการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารของโรงแรม 3-5 ดาวข้างต้น ทำให้ได้กลยุทธ์ในการรักษานวัตกรรมการบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าตลอดเวลาทั้งในและนอกช่วงวิกฤต ดังนี้

1) นวัตกรรมเทคโนโลยี (Technovation) แต่ละโรงแรมมีศักยภาพในการนำเทคโนโลยีมาให้บริการไม่เท่ากัน ดังนั้น เพื่อประเมินศักยภาพของโรงแรมว่า ถ้าเรานำเทคโนโลยีเข้ามาให้บริการแล้วเกิดประโยชน์กับโรงแรมในด้านใด ถ้าประเมินแล้วว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ก่อให้เกิดประโยชน์กับโรงแรม ก็ควรนำเทคโนโลยีนั้นเข้ามาช่วยสร้างนวัตกรรมบริการให้กับโรงแรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

Agility เทคโนโลยีช่วยทำให้ธุรกิจมีความคล่องตัวในการให้บริการ

...เทคโนโลยี **อำนวยความสะดวก** การประสานงานสำคัญ การสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความร่วมมือระหว่าง Front Office และ Housekeeping ตอนเช็คเอาท์

(DI05, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

Big data เทคโนโลยีช่วยทำให้ธุรกิจมีฐานข้อมูลเชิงลึก เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมการให้บริการกับลูกค้า

...มีการจัดทำ Guest **History** จำได้ว่า ลูกค้าชอบอะไร ไม่ชอบอะไร เช่น มาทาน Breakfast ทุกวัน พนักงานจำได้ทันทีว่า ดื่มอะไร ทานอะไร มาอาทิตย์ละกี่วัน มีการ **Update** ลูกค้า รายชื่อต่าง ๆ

(MA10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2565)

Cost and Work Efficiency เทคโนโลยีช่วยทำให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุนและสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย

...คน สำคัญที่สุด employee Engagement ถ้าพนักงานมีใจ จงรักภักดีต่อองค์กร อย่างอื่นจะตามมาเอง เช่น ความคิดสร้างสรรค์ Ownership **ประหยัด**

(DI04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

Differentiation เทคโนโลยีช่วยทำให้ธุรกิจมีนวัตกรรมการบริการที่มีจุดเด่น แตกต่าง และแข่งขันกับตลาดได้

...การบริการที่เน้นประสบการณ์ Customer Experience ทำให้ลูกค้ารู้สึก**พิเศษ** และประทับใจ

(GM01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

...เน้นให้บริการที่**แตกต่าง** ต้อง **Different** และ initiative

(MA05, ผู้ให้สัมภาษณ์, 6 กรกฎาคม 2565)

...วัฒนธรรมการบริการที่ต่างกัน แสดงออกให้เห็นภาพลักษณ์ที่ต่างกัน Timeless
Classic Premium Image

(MA07, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2565)

Enhanced Customer Experience เทคโนโลยีช่วยทำให้ธุรกิจ
สามารถสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างประสบการณ์แปลกใหม่ล้ำยุคให้กับลูกค้า

...พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม เช่น การสร้าง Local Experience ให้กับ
ลูกค้า พนักงานช่วยกันระดมความคิด จะทำอะไรได้บ้างให้บริการดีขึ้น สะดวกสบายขึ้น

(GM02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2565)

2) นวัตกรรม (Touchnovation) เป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรม
การบริการโดยใช้พนักงานผู้ให้บริการเอาใจใส่ดูแลลูกค้าโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เน้นการให้บริการ
แบบเน้นความเป็นส่วนตัว (Personalized Service) เพื่อสร้างประสบการณ์การเข้าพัก/รับบริการ
เกินความคาดหวัง (Beyond Expectation) โดยมีหลักคิดการให้บริการอย่างมีนวัตกรรม ดังนี้

Standardized Service คือ การให้บริการให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
โดยองค์กรจัดทำแนวทางการให้บริการผ่าน SOP (Standard Operational Procedure)

...ห้องอาหารมี **Standard** อยู่แล้ว ต้องทำให้มากกว่า **Standard** ทำให้ลูกค้าไว้
เนื้อเชื่อใจ เกิด Loyalty และกลับมาใช้บริการซ้ำ

(MA10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2565)

Empathized Service คือ การให้บริการด้วยความเอาใจใส่ เอาใจเขา
มาใส่ใจเรา ทำให้พนักงานสามารถให้บริการได้ตรงใจลูกค้า เช่น เมื่อทราบว่าลูกค้าที่เดินทางมามีเด็กเล็ก
โรงแรมจึงจัดเตรียมเบาะเตียงลอยน้ำไว้ให้ที่อ่างอาบน้ำ และยกกันกระแทกสวมที่ก๊อกน้ำ เป็นต้น

...อยากได้การบริการแบบไหน ให้ treat พนักงานแบบนั้น พนักงานต้องมี
Compassion ซึ่ง **Beyond Empathy** คือ สงสาร Pity **เห็นอกเห็นใจ** และอยาก
ช่วยเหลือให้พ้นทุกข์

(GM02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2565)

...Focus ไปที่ลูกค้า ไม่มีวิธีการ แบบ One for All ต้องหาเวลาที่ใช่ และจังหวะที่เหมาะสม ต้องคิดนวัตกรรม นอกเหนือจาก SOP ที่กำหนด เช่น แม่บ้านให้มีติดปกผลไม้ เมื่อเห็นว่าลูกค้าซื้อผลไม้มาทานเยอะ ซึ่งใน SOP ไม่ได้กำหนดไว้ พนักงาน ต้องช่างคิด **Empathy** and thoughtful

(MA07, ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2565)

Personalized Service คือ การให้บริการที่เน้นความเป็นส่วนตัวของลูกค้าโดยใช้ฐานข้อมูล การจดจำ และการสังเกตของผู้ให้บริการ เช่น พนักงานจดจำรสชาติกาแฟของลูกค้าได้ และเตรียมกาแฟรสชาติที่ลูกค้าชื่นชอบ โดยลูกค้าไม่ต้องบอกหรือร้องขอ เป็นต้น

...โปรแกรมจะถูกออกแบบหลักสำคัญสามประการได้แก่...การมุ่งไปที่เป้าหมาย (Focus) เช่น **Personalized** food menus, Fitness, and movement activities that promote physical vitality

(GC01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

...ให้บริการแบบ **Personalization** มี **Database** ของลูกค้าประจำ

(MA13, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2565)

Recognized Service คือ การตระหนักรับรู้ของพนักงานถึงพฤติกรรมของลูกค้า และจดบันทึกลงในแฟ้มประวัติลูกค้า (Guest History) เพื่อใช้อ้างอิงสำหรับการกลับมาพักครั้งต่อไป (Repeat Visit) ตัวอย่างเช่น ในตะกร้าผลไม้ในห้องพักแขก พนักงานแม่บ้านใส่ผลไม้ไป 3 ชนิด ได้แก่ ส้ม กล้วย และมังคุด วันรุ่งขึ้นในตะกร้าไม่เหลือมังคุดเลย แม่บ้านจึงจัดตะกร้าผลไม้ให้มีมังคุดเพิ่มขึ้นเพราะสังเกตเห็นว่าเป็นผลไม้ที่แขกชื่นชอบพร้อมเขียนการ์ดอวยพรให้ลูกค้าว่า “Enjoy!!” พนักงานจึงให้บริการได้ตรงใจ พร้อมกับศิษย์ข้อมูลผลไม้ที่ลูกค้าชอบลงในแฟ้มประวัติ

...ต้องมี Guideline กว้าง ๆ พนักงานเองก็ต้องมี Initiative, **Recognize** ลูกค้าอย่างไร ทำอย่างไร ให้ลูกค้า **จดจำ** เช่น วันเกิด Anniversary มี Birthday Cake, Song แม่บ้านพับผ้าขนหนู มีโน้ตอวยพร

(DIO4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

...การระบุอะไรลงใน SOP ต้องระวัง ถ้าทำ Chain ต้องขอ Corporate ก่อน แต่บางครั้งแต่ละ พื้นที่ หรือ Property อาจให้บริการแตกต่างกัน เช่น ถ้าอยู่อาหรับ ต้องบริการผู้ชายก่อนผู้หญิง ถ้าในยุโรป ต้องให้บริการผู้หญิงก่อนผู้ชาย แต่ถ้าเราเป็น โรงแรม Individual สามารถระบุใน SOP ได้เลย...เกิดนวัตกรรมได้ เพราะ คนปฏิบัติจะ เห็นช่องทางในการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

(MA15, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)

(3) นวัตกรรมไทย (Thainovation) นวัตกรรมบริการที่หล่อหลอม ผสมผสานความเป็นไทยเข้าไปในการบริการ ให้กับสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ในโรงแรมเพื่อให้ ผู้รับบริการรู้สึก “มาถึงประเทศไทย” หรือ มาถึงจังหวัดนั้น ๆ เพราะได้สัมผัสถึงความเดิมแท้ (Authenticity) ธุรกิจโรงแรมสามารถนำแนวคิดนวัตกรรมผสมผสานลงในการบริการเพื่อเกิดนวัตกรรม ดังนี้

การนำความเป็นไทยหล่อหลอมรวมไปในแนวคิดหลัก (Concept) ของการบริการ ได้แก่ การตกแต่งสถานที่ บรรยากาศ ที่มีการผสมผสานความเป็นไทย ของใช้ในห้องแขก ผลิตจากสินค้าพื้นเมืองหรือในประเทศไทย เป็นต้น

การให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอย่างไทย (Courtesy) หมายถึง พนักงานมีอัธยาศัย ไมตรี มารยาทการให้บริการงดงามอย่างไทย การยกมือไหว้ การเคารพผู้ใหญ่ รอยยิ้มเป็นมิตร

...การบริการที่โดดเด่น แบบไทย+สากล ยิ้มแย้มแจ่มใส ไหว้

(MA11, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2565)

...การบริการ ยังมุ่งเน้น พนักงานเป็นหลัก ใช้ความเป็นไทย การยิ้ม การไหว้ การพูดจา Personalization มี database ของลูกค้าประจำ การคิดเมนูใหม่ ๆ ตาม **เทศกาล** ทำทุกเดือน ทุก Outlet เช่น ข้าวแช่ อันไหนคนนิยม อาจทำสองเดือน

(MA13, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2565)

การจัดกิจกรรมตามประเพณีไทย (Custom) เพื่อสร้างบรรยากาศ การตกแต่งสถานที่ให้เข้ากับเทศกาลประเพณีของไทย เช่น กิจกรรมรดน้ำในวันสงกรานต์ การตักบาตรในวันปีใหม่ งานลอยกระทง

เครื่องแบบพนักงาน (Costume) ถูกออกแบบอย่างปราณีต ผสมผสาน ผ้าไทย หรือ ออกแบบให้เป็นแบบไทยประยุกต์ ดูทันสมัย แต่คงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ความเป็นไทย

...คอนเซ็ปต์ คือ Passion for European Luxury การแต่งกายด้วยยูนิฟอร์มแบบไทย แต่มารยาทแบบยุโรป เป็นสากล

(MA06, ผู้ให้สัมภาษณ์, 6 กรกฎาคม 2565)

ภาษาถิ่น (Colloquial) พนักงานกล่าวทักทาย หรือ ขอบคุณด้วยภาษาท้องถิ่น ทำให้ผู้มาเยือน รู้สึกถึงความอบอุ่น และได้สัมผัสถึงความเดิมแท้ (Authenticity)

...พนักงานสื่อสารได้ กล่าวต้อนรับด้วยภาษาถิ่น เน้นความหลากหลาย พูดภาษาที่สามได้

(MA14, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2565)

อาหารถิ่น (Cuisine) โรงแรมมีอาหารท้องถิ่นในรายการอาหาร และปรุงด้วยวัตถุดิบตามฤดูกาลเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ใช้บริการ ตะกร้าผลไม้หรือมินิบาร์มีผลไม้ หรือขนมไทย และเครื่องดื่มในท้องถิ่น เช่น Welcome Drink เป็นน้ำกระเจี๊ยบ หรือน้ำมะตูมใน Welcome Basket มีข้าวต้มมัดเล็ก ๆ น้าเอ็นดู เป็นต้น

...SOP เป็น Standard กลางในการให้บริการ แต่ละ Property ควรใช้ LSOP หรือ Local SOP ตัวอย่างเช่น Guest Room Amenity ให้จัดผลไม้ 3 ชิ้น โรงแรมสามารถปรับตามท้องถิ่น จัดผลไม้ 3 ชิ้น ตามฤดูกาลของเชียงใหม่ เป็นต้น

(GM01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

...พนักงานไม่เคอะเขิน Feel Free เป็นธรรมชาติ ความเป็นไทย ผสมอยู่ในอาหาร Welcome Amenities ผลไม้ตามฤดูกาล

(DI04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

(4) นวัตกรรม (Teamnovation) เป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรมบริการที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์และคุณค่าการบริการแบบไร้รอยต่อ อีกทั้งยังสร้างพันธมิตรในการให้บริการร่วมกับหน่วยงานภายนอก รวมไปถึงการผสมผสานผลิตภัณฑ์และบริการเป็นชุดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความคุ้มค่าเงิน โดยทีมหรือคณะทำงานต้องมีแนวคิดเดียวกัน และเป้าหมายร่วมกัน ดังนี้

สมาชิกในทีมแต่ละคนมุ่งมั่น และมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งในโครงการ
(Commitment to the Project) และรู้สึกสบายใจที่จะแบ่งปันแนวคิด และวิธีการปรับปรุงพัฒนางาน

...พนักงาน ทำงานเป็นหนึ่งเดียวกัน เพราะได้มีส่วนร่วมในการคิด

(MA13, ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2565)

สมาชิกในทีมแต่ละคนพร้อมแก้ปัญหาาร่วมกัน (Conflict Resolution)
ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเข้าใจถึงการใช้ความต่างของสมาชิกอย่างสร้างสรรค์

...พนักงาน ต้องมีทั้ง Soft Skills and Technical Skills การปฏิบัติงานต้องมีความ
ความเข้าใจตรงกัน แก้ปัญหาได้

(DI01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2565)

การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้พูดคุยหารือ ประชุม และสื่อสารกัน
อย่างเสรีและไม่ปิดกั้น (Open Communication)

...หัวหน้าให้การ Support ที่ดี เห็นอกเห็นใจมี Open Communication เพื่อ
สนับสนุน Teamwork

(MA14, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2565)

สมาชิกในทีมไม่มีความคิดในแง่ลบ (Optimistic Thinking) ไม่
กล่าวโทษกันเองแม้งานจะออกมาไม่ตรงกับที่ตั้งใจไว้ ไม่ท้อแท้ มีพลังพร้อมสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ต่อไป

...Covid 19 ทำให้ต้องลดจำนวนพนักงาน จากเดิม 120 คน เหลือ 50 คน แม้บ้าน
ต้องไปช่วยงานครัว เกิดการ Reskill Upskill Multi-Skills ดังนั้น Attitude และ
ความเข้าใจ ทำให้เรา Survive ได้ พนักงานต้องมี Positive Attitude ดังนั้นถ้าพนักงานมี
Ownership ก็จะมีส่วนร่วมและปฏิบัติตาม

(GM01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

...คิดค้นการบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ **คุ้มค่า** ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในสายงาน สร้าง **ทัศนคติที่ดี** เพื่อส่งต่อสิ่งดี ๆ ให้ลูกค้า

(MA01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

คุณค่าเชิงตัวเงิน (**Value for Money**) เช่น การทำให้ต้นทุนลดลง ทำให้ขายได้และได้กำไรเพิ่มขึ้น ทำให้ได้ช่องทางในการทำธุรกิจใหม่ ๆ ที่เป็นที่มาของรายได้ ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับบริการที่คุ้มค่าเงิน

...เราให้ความสำคัญกับการพัฒนาโรงแรมให้มีมาตรฐาน ความปลอดภัย และทันสมัย คิดค้นการบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ **คุ้มค่า**

(MA01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

(5) **นวัตกรรม (Themenovation)** เป็นแนวความคิดการสร้างนวัตกรรมบริการโดยการใช้การบอกเล่าเรื่องราว (Storytelling) ในการตลาด เพื่อสื่อสารแก่นเนื้อหาเรื่องราวการบริการต่าง ๆ ของโรงแรมที่สร้างคุณค่าประสบการณ์ให้กับลูกค้า รวมถึงการสื่อสารกับพนักงานถึงสาระเรื่องราวต่าง ๆ ความเป็นไปของโรงแรมเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจถึงการบริการอย่างมีนวัตกรรมด้วยเรื่องราวและนิมิตหมายของโรงแรมที่จะนำไปถ่ายทอดให้กับลูกค้า ซึ่งพบว่าหลักการสื่อสารนิมิตหมายเรื่องราวควร มีลักษณะดังนี้

เล่าเรื่องด้วยภาษาง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน (**Simple**) และเรื่องที่เล่าไม่ต้องยาวมาก สั้นได้ใจความ ถ้าทำใส่โซเชียลมีเดีย ไม่ควรเกินแปดบรรทัด (**Short**)

...Core Value เรื่องที่คุยต้องเข้าใจง่าย **ไม่ซับซ้อน** "Uncomplicated"

...Morning Brief ก็เช่นกัน นำ Topic มาพูดกับพนักงานซ้ำ ๆ บ่อย ๆ

(MA04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2565)

เรื่องที่เล่าสามารถเรียกรอยยิ้ม และความสุขได้ (**Smile**)

...พนักงาน มีคุณค่า มีความสุข บริการก็มีความสุข ลูกค้ามีความสุข บอกต่อ สร้างรายได้ ได้โบนัส เงินเดือนขึ้น

(DI04, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

เล่าเรื่องที่เป็นเอกลักษณ์การบริการของโรงแรม (Signature)

...แน่นอน การสื่อสารภายในองค์กรที่เข้มแข็งจะเป็นเหมือนพิมพ์เขียวหรือเข็มทิศที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถ**ตระหนักรู้** และเข้าใจถึงทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาส **แสดงศักยภาพ**ภายในและภายนอก ช่วยกันระดมไอเดีย และความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการให้บริการ คือ แนวทางที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร

(GC01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

...โรงแรมที่มี**เอกลักษณ์**ของตัวเองจะเป็นที่ต้องการของลูกค้ามากขึ้น และ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่**ไม่ซับซ้อน** มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการปรับใช้ ย่อมนำไปใช้งานได้มากกว่า **ง่าย** และทำได้ในทุกระดับ

(MA01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2565)

เรื่องเล่ามีภาพประกอบที่สวยงาม ทำให้เห็นภาพและสามารถจินตนาการตามได้ มีจุดเซ็คอิน ถ่ายภาพ (**Spectacular**)

...โรงแรมมี**จุดขายที่ Unique** ในเรื่องการออกแบบและดีไซน์ ให้ความสำคัญกับการตกแต่ง มี**จินตนาการ** มี **story** เช่น ผ้าใบขาว กองโซฟาขนาดใหญ่

(GM02, ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2565)

เรื่องที่เล่าต้องเป็นเรื่องจริง หรือเป็นมาตรฐานการบริการจริง ไม่ใช่สร้างขึ้นมาเพื่อการเล่าเรื่องเท่านั้น (**Standard**)

...ภาพใหญ่ของแต่ละส่วนงานจะถูกจัดทำขึ้นโดยทีมงานที่สำนักงานใหญ่เพื่อสร้าง**มาตรฐาน**ในการปฏิบัติงานและวิธีการในการวัดผลงานให้เป็นในทิศทางเดียวกัน

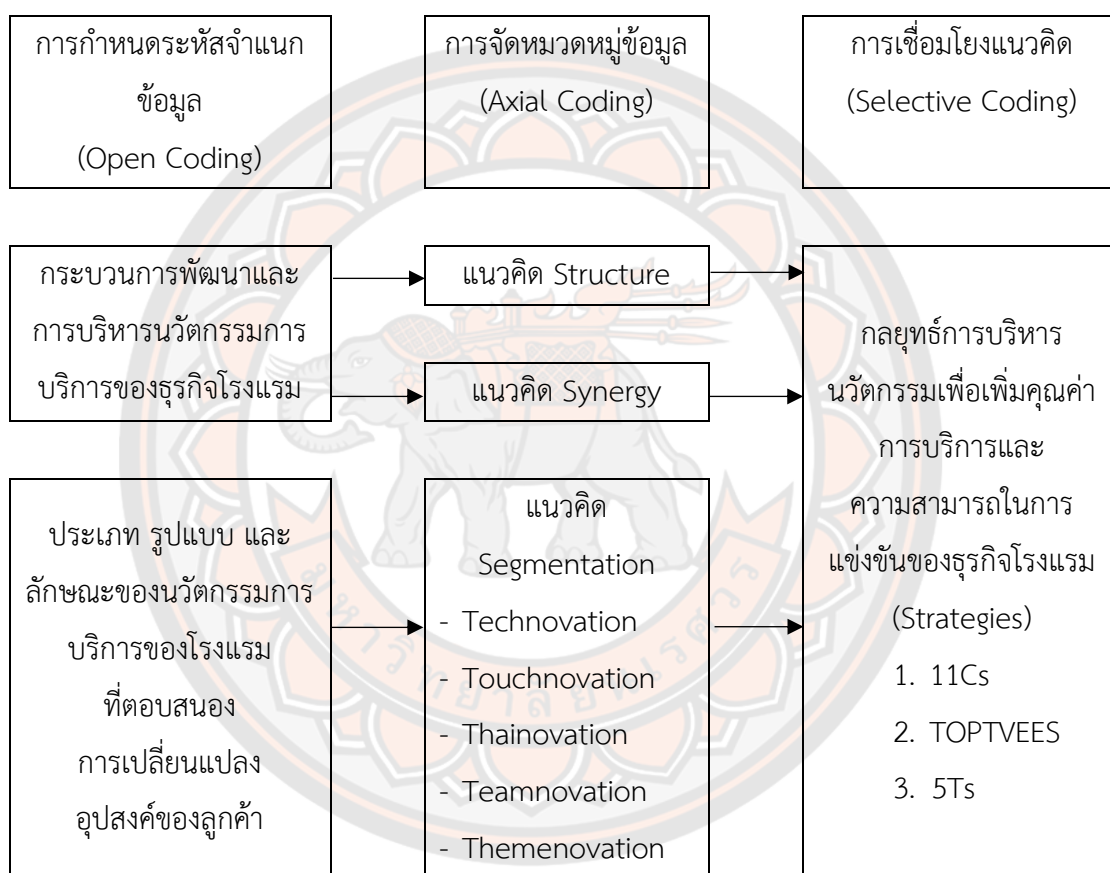
(GC01, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2565)

...ควรมีนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะ ทำให้ **Standard** เหมือนกัน เมื่อมีพนักงานใหม่มา จะได้รับรู้**มาตรฐาน**ที่กำหนดไว้

(DI05, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2565)

เรื่องที่เล่าต้องน่าสนใจ สะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีได้ และทำให้คนที่ได้ฟัง
อยากบอกต่อ และเรื่องเล่าควรอยู่ในรูปแบบที่สามารถส่งต่อได้เช่น เฟสบุ๊ก อินสตาแกรม หรือไลน์
เป็นต้น (Shareable)

...การเล่าเรื่องราวต่าง ๆ อยู่ใน Website ของโรงแรมเป็นหลัก และมี Facebook
(MA15, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2565)



ภาพ 21 แนวคิดการสังเคราะห์หากกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและ
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้ดำเนินการวิจัยตามเป้าหมาย วิจัยดำเนินการวิจัย ได้ผลการวิจัยที่นำไปสู่การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

การอภิปรายผลและสรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อ สรุปได้ดังนี้

1) เพื่อศึกษาประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า

ประเภทของนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า มี 5 ประเภท ได้แก่

(1) นวัตกรรมเทคโนโลยี (Technovation) เป็นนวัตกรรมบริการที่อยู่บนฐานแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง Digital Transformation เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้การบริการของโรงแรมเกิดภาพลักษณ์ที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว เพราะมีการนำเทคโนโลยี หรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เข้ามาเสริมการบริการ ทำให้การบริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัลได้อย่างมีนวัตกรรม

(2) นวัตกรรมสัมผัส (Touchnovation) เป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรมบริการโดยใช้พนักงานผู้ให้บริการเอาใจใส่ดูแลลูกค้าโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เน้นการให้บริการแบบเน้นความเป็นส่วนตัว (Personalized Service) เพื่อสร้างประสบการณ์การเข้าพัก/รับบริการเกินความคาดหวัง (Beyond Expectation)

(3) นวัตกรรมไทย (Thainovation) เป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรมบริการด้วยการผสมผสานความเป็นไทยลงไปในการบริการ บรรยากาศ และการให้บริการ ซึ่งความเป็นไทยในที่นี้รวมถึงวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่นในประเทศไทยด้วย

(4) นวัตกรรมทีม (Teamnovation) เป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรมบริการที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์และคุณค่าการบริการแบบไร้รอยต่อ อีกทั้งยังสร้างพันธมิตรในการให้บริการร่วมกับหน่วยงานภายนอก รวมไปถึงการผสมผสานผลิตภัณฑ์

และการบริการเป็นชุดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความคุ้มค่าเงิน โดยทีมหรือคณะทำงานต้องมีแนวคิดเดียวกัน และเป้าหมายร่วมกัน และ

(5) นวัตกรรม (Themenovation) เป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรมการบริการโดยใช้การบอกเล่าเรื่องราว (Storytelling) ในการตลาด เพื่อสื่อสารแก่น เนื้อหา เรื่องราวการบริการต่าง ๆ ของโรงแรมที่สร้างคุณค่าประสบการณ์ให้กับลูกค้า รวมถึงการสื่อสารกับพนักงานถึงสาระเรื่องราวต่าง ๆ ความเป็นไปของโรงแรมเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจถึงการบริการอย่างมีนวัตกรรมด้วยเรื่องราวและธิมสสารของโรงแรมที่จะนำไปถ่ายทอดต่อให้กับลูกค้า

รูปแบบของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม มี 2 รูปแบบ คือ

(1) นวัตกรรมบริการที่มีพื้นฐานจากผลิตภัณฑ์ (Product-Oriented Service Innovation) ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่พักหรือห้องพักใหม่ ให้มีคุณลักษณะใหม่ มีรูปแบบใหม่ มีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิมหรือโรงแรมเคยมีอยู่ อาจเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่พักให้มีความแตกต่างจากเดิมที่ตลาดมีอยู่ ได้แก่ การสร้างจุดเด่น หรือจุดขายให้กับโรงแรม โดยอาจปรับเปลี่ยนไปได้เรื่อย ๆ ตามเทรนด์ ฤดูกาล เทศกาล หรือความทันสมัยของเทคโนโลยี และพฤติกรรมนักท่องเที่ยว และ

(2) นวัตกรรมบริการที่มีพื้นฐานจากกระบวนการให้บริการ (Process-Oriented Service Innovation) เน้นการให้บริการอย่างมีนวัตกรรมโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์และความพึงพอใจสูงสุด โดยธุรกิจโรงแรมจะให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าทางธุรกิจ เน้นสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าให้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง และให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้า และทำให้ลูกค้าประทับใจทั้ง ก่อน-ระหว่าง-หลัง การรับบริการ

ลักษณะนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม มี 8 ลักษณะ คือ

(1) นวัตกรรมบริการต้องมีความใหม่และความทันสมัย (Newness & Modernity) เป็นบริการหรือสินค้าที่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกถึงความทันสมัย ความแปลกใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทคโนโลยีที่ทันสมัยและล้ำยุค

(2) นวัตกรรมบริการต้องมีพื้นฐานจากความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Cognition & Creativity) เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ “ความรู้และความคิดสร้างสรรค์” ที่เกิดจากทีมงานเพื่อนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ เช่น การสร้างห้องพักให้มีรูปแบบหลากหลาย การบริการใหม่หรือกระบวนการส่งมอบบริการใหม่

(3) นวัตกรรมบริการต้องมีคุณค่าและประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและสังคม (Values & Benefits) นวัตกรรมบริการเป็นเครื่องมือพิเศษที่ธุรกิจโรงแรมนำมาใช้ เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือวิธีการใหม่ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่

เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ และลูกค้ารู้สึกถึงประโยชน์และคุณค่าของบริการที่ได้รับ

(4) **นวัตกรรมบริการต้องได้รับการยอมรับและการตอบสนองจากทุกฝ่าย (Acceptance & Responsiveness)** นวัตกรรมบริการจะประสบความสำเร็จได้ ต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานในการสร้างสรรค์และได้รับการตอบรับด้วยดีจากลูกค้า

(5) **นวัตกรรมบริการต้องสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาและต่อยอด (Improvement & Advancement)** นวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมในมุมมองของการปรับปรุงพัฒนาและต่อยอดนั้น คือ การทำสิ่งที่มีอยู่เดิมให้เป็นสิ่งใหม่ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงแรม

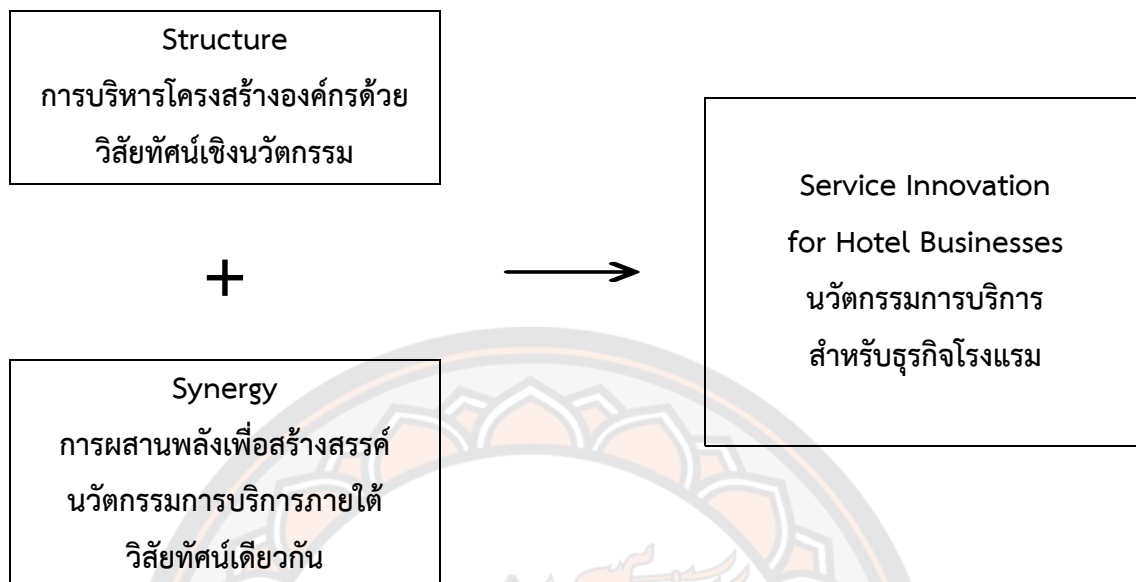
(6) **นวัตกรรมบริการต้องเกิดจากการลงมือทำและทำให้ธุรกิจอยู่รอด (Implementation & Survival)** ผู้บริหารและทุกคนที่เกี่ยวข้องจะร่วมกันระดมความคิด และเสนอแนวคิดใหม่ ๆ แนวคิดเหล่านั้นถูกนำมาทดลองปฏิบัติ หาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถแข่งขันในตลาดและอยู่รอดได้

(7) **นวัตกรรมบริการต้องมีลูกค้าเป็นศูนย์กลางและเน้นการสร้างคุณค่าประสบการณ์ที่น่าประทับใจของลูกค้า (Customer-Centric & Impressive Experienced-Based Service)** พนักงานโรงแรมให้บริการลูกค้าทุกคนดูจคนพิเศษ ตอบโจทย์ความเป็นส่วนบุคคล และบางครั้งเกินความคาดหมาย มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าประสบการณ์ที่น่าประทับใจ และ

(8) **นวัตกรรมบริการต้องเกิดจากการผสมพลังและการปฏิสัมพันธ์ (Synergy & Interpersonal Communication)** การให้บริการอย่างมีนวัตกรรมมักเกิดจากการที่พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า พูดคุย และสังเกตพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า อีกทั้งมีการประสานความต้องการเหล่านั้นไปยังแผนกต่าง ๆ แบบไร้รอยต่อ

2) เพื่อศึกษาแนวคิดและวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมบริการของโรงแรม

แนวคิดกระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมสำหรับธุรกิจโรงแรม (2Ss Model)



ภาพ 22 การบริหารนวัตกรรมสำหรับธุรกิจโรงแรม

ที่มา เขียวภรณ์ เลิศกุลทานนท์, เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และฉลองศรี พิมพ์สมพงษ์, 2565

จากการศึกษาพบว่า ในการบริหารนวัตกรรมนั้น ผู้บริหารโรงแรมควรมีความมุ่งมั่น เป็นแบบอย่าง มีการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน การบริหารทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบผนึกกำลังการให้บริการ ภายใต้ นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกันนั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง การที่โรงแรมจะสร้าง นวัตกรรมและประสบความสำเร็จได้ต้องมีการร่วมมือและผนึกกำลังจากทุกฝ่าย การร่วมแรงร่วมใจ กันผ่านการประชุมเพื่อมอบหมายงาน ระดมความคิด แשרหรือแบ่งปันข้อมูล เพื่อพัฒนาการบริการให้ พิเศษ ดีขึ้นเรื่อย ๆ สามารถตอบสนองความเป็นส่วนบุคคลของลูกค้ามากขึ้น และสามารถสร้างความ พึงพอใจให้กับลูกค้าแบบคาดไม่ถึง ทำให้สังเคราะห์ได้ว่า กระบวนการพัฒนาและการบริหาร นวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมไทย เกิดจาก 2 แนวคิดด้วยกัน คือ

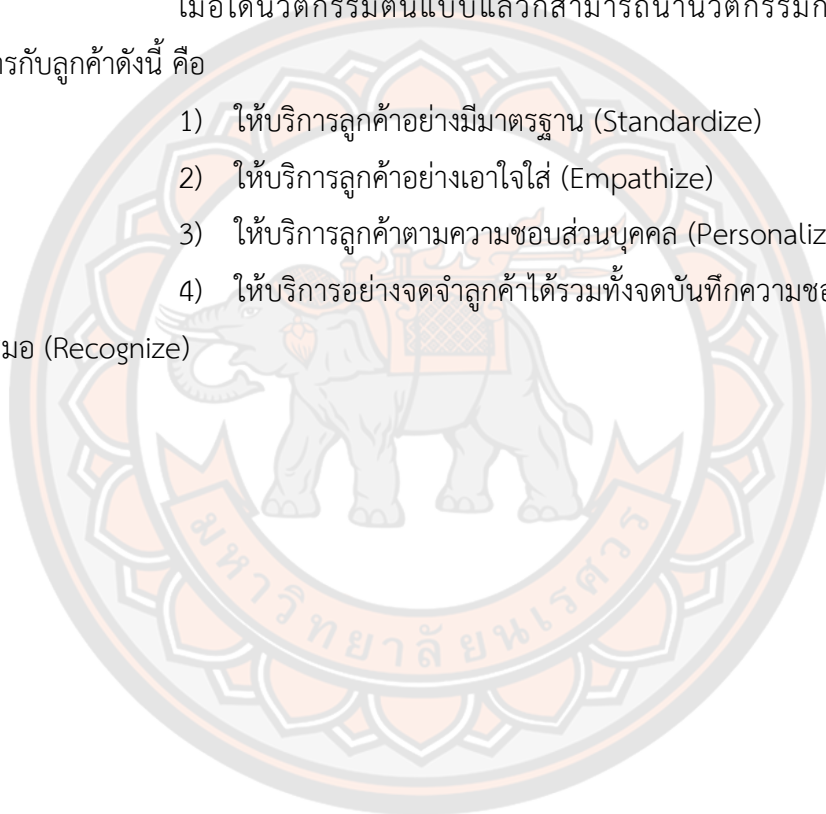
(1) **แนวคิดเรื่อง Structure** โครงสร้างที่มงานการบริหารนวัตกรรมโดย ประยุกต์ใช้ฟอร์คโมเดล กล่าวคือ ที่ต้นน้ำผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรม ที่ กลางน้ำผู้บริหารระดับกลางและพนักงานนำมาปฏิบัติและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่พิเศษแปลกใหม่ ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีขึ้นเสมอ และที่ปลายน้ำ ลูกค้าได้รับนวัตกรรมบริการอย่างประทับใจและ อยากกลับมาใช้บริการซ้ำอีก

(2) แนวคิดเรื่อง Synergy การบริหารทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบผนึกกำลังการให้บริการภายใต้นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายโดยมี 4² ขั้นตอน คือ

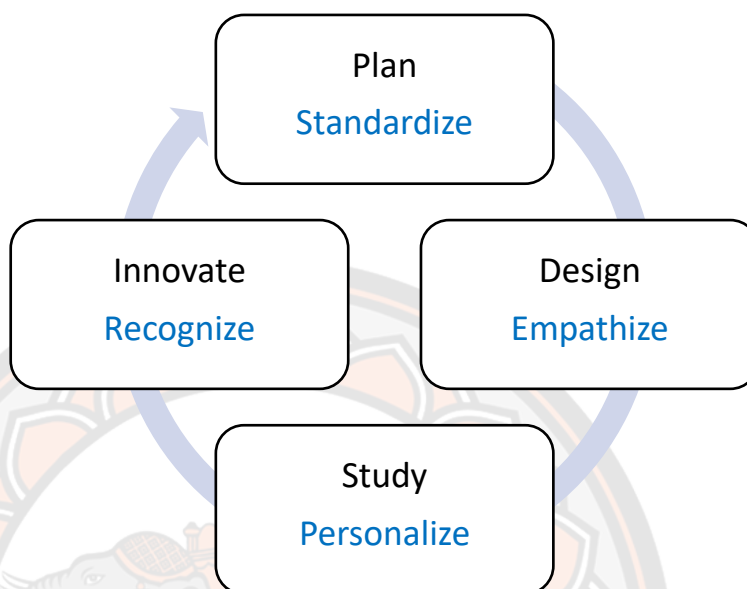
- 1) การประชุมวางแผน ระดมสมองร่วมกัน (Plan)
- 2) การออกแบบการให้บริการ (Design)
- 3) การศึกษาทดลองให้บริการ (Study) และ
- 4) การลงมือสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovate)

เมื่อได้นวัตกรรมต้นแบบแล้วก็สามารถนำนวัตกรรมการบริการนั้นมาให้บริการกับลูกค้าดังนี้ คือ

- 1) ให้บริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐาน (Standardize)
- 2) ให้บริการลูกค้าอย่างเอาใจใส่ (Empathize)
- 3) ให้บริการลูกค้าตามความชอบส่วนบุคคล (Personalize) และ
- 4) ให้บริการอย่างจดจำลูกค้าได้รวมทั้งจดบันทึกความชอบส่วนบุคคลของลูกค้าเสมอ (Recognize)



แนวคิดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมบริการให้ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรม
(PDSI-SEPR Process)



ภาพ 23 กระบวนการพัฒนานวัตกรรมบริการ (PDSI-SEPR Process)

ทิมา เยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์, 2565

3) เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

กลยุทธ์ 11Cs ในการกำหนดนโยบายเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของโรงแรม จากกระบวนการวิจัย ได้พบวิธีการสร้างนโยบายเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม โดยพัฒนาจากแนวคิด SMART เป็น 11C ดังนี้

- (1) **Clarity** กำหนดวิสัยทัศน์ฯ ให้มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ อ่านเข้าใจง่าย
- (2) **Computability** กำหนดวิสัยทัศน์ฯ ต้องมีตัวชี้วัดที่สามารถคำนวณวัดได้
- (3) **Conceivability** กำหนดวิสัยทัศน์ฯ ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ อย่าตั้งเป้าหมายที่ยากเกินไปจนพนักงานท้อใจ และไม่คิดว่าจะเป็นไปได้
- (4) **Challengingness** กำหนดวิสัยทัศน์ฯ ให้มีความท้าทาย ต้องอย่าตั้งเป้าหมายที่ง่ายจนเกินไป

(5) **Compatibility** กำหนดวิสัยทัศน์ฯ ให้มีความสอดคล้องกัน นโยบาย กฎระเบียบใหม่จะต้องไม่ขัดแย้งกับของเดิม

(6) **Cut-off Time** กำหนดเป้าหมายต่าง ๆ ต้องมีกำหนดเวลา เพื่อให้ทุกคนทราบระยะเวลาในการทำงานเพื่อให้แผนสำเร็จตามเป้าหมาย

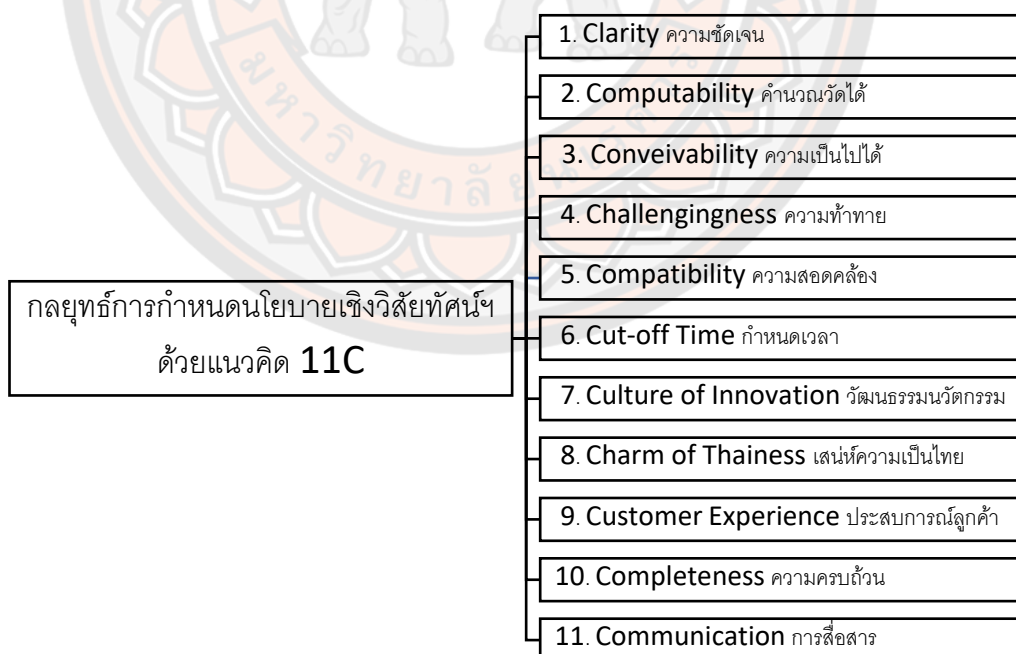
(7) **Culture of Innovation** กำหนดวิสัยทัศน์ฯ ที่ส่งเสริมวัฒนธรรม นวัตกรรม

(8) **Charm of Thainess** กำหนดวิสัยทัศน์ฯ ที่ดึงดูดเด่นเรื่องเสน่ห์ความเป็นไทย ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ (Uniqueness) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยออกมาเป็นจุดขายเพื่อสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

(9) **Customer Experience** การกำหนดวิสัยทัศน์ฯ ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการรับบริการ

(10) **Completeness** กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรให้ครบถ้วน เพื่อให้นโยบายนวัตกรรมที่ถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงานจะได้มีความชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

(11) **Communication** ต้องมีการสื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย ต่าง ๆ ให้ทุกคนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเข้าใจ จะได้มีแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน



ภาพ 24 กลยุทธ์ 11Cs ในการกำหนดนโยบายเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของโรงแรม

กลยุทธ์การสร้าง “จิตวิญญาณนวัตกรรมบริการ” ของพนักงานโรงแรม (TOPTVEES)

กระบวนการบริหารนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการบริหารทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบผนึกกำลังการให้บริการภายใต้นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมที่คนในองค์กรปฏิบัติร่วมกัน



ภาพ 25 กลยุทธ์การสร้าง “จิตวิญญาณนวัตกรรมบริการ” ของพนักงานโรงแรม (TOPTVEES)

ที่มา เขาวรรณ เลิศกุลทานนท์, 2565

1) กรอบความคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลง (Transformation Mindset) ให้พนักงานทุกคนยึดมั่นในการสร้างนวัตกรรม

2) ความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ (Ownership) ผู้บริหารและพนักงานโรงแรมมีความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน

3) **การมีส่วนร่วม (Participation)** ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานโรงแรมได้มีส่วนร่วมในการบริหาร การประชุม แสดงความคิดเห็น ได้พีดแบ็ค

4) **พลวัตของทีม (Team Dynamic)** พนักงานโรงแรมรู้จักและตระหนักในคุณค่าของตัวเอง เข้าใจคุณค่าของทีม สามารถทำงานร่วมกันบนความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์

5) **สร้างมูลค่า/คุณค่าเพิ่มเสมอ (Value-Added Service)** พนักงานโรงแรมทำงานด้วยความรู้สึกว่าจะทำอะไรให้งานบริการวันนี้ดีขึ้นกว่าเดิม จะทำอะไรให้เกิดมูลค่า/คุณค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือการบริการ

6) **ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement)** พนักงานโรงแรมมีความพึงพอใจต่องานที่ทำ จนเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร

7) **การมอบอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจ (Empowerment)** พนักงานโรงแรมได้รับอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจภายในขอบเขตหรือกรอบการปฏิบัติงาน

8) **การผนึกกำลัง (Synergy)** พนักงานโรงแรมทุกคนในองค์กรและพันธมิตรปฏิบัติงานร่วมกัน ร่วมผนึกกำลังเพื่อสร้างมูลค่าหรือคุณค่าเพิ่มให้การปฏิบัติงานและการให้บริการ **กลยุทธ์การรักษานวัตกรรมบริการของโรงแรมที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ตลอดเวลา ทั้งในและนอกช่วงเวลาวิกฤติ (5Ts)**

ผลการวิจัยพบว่า ไม่ว่าจะอุปสงค์ของลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ความต้องการการบริการที่พิเศษแปลกใหม่ยังคงอยู่ในความต้องการของลูกค้าเสมอ ดังนั้นโรงแรมจึงจำเป็นต้องพัฒนาการบริการให้มีนวัตกรรมความใหม่ในสายตาของลูกค้าเสมอ แม้ว่าสิ่งนั้นจะเป็นสิ่งที่โรงแรมทำอยู่แล้วจนเกิดเป็นเอกลักษณ์ หรือมาตรฐานการบริการ แต่ยังคงอยู่ในความต้องการและสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ทุกฝ่าย ธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การรักษานวัตกรรมบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ตลอดเวลาทั้งในและนอกเวลาช่วงวิกฤติ ดังนี้

1) **Technovation นวัตกรรมเทคโนโลยี** พฤติกรรมของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ดังนั้น การให้บริการอย่างมีนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในเรื่องการพัฒนาปรับปรุงการบริการด้วยเทคโนโลยีเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย และเพื่อความปลอดภัย เช่น ห้องพักที่ติดตั้งเครื่องปรับอากาศที่สามารถพอกอากาศได้ การรับชำระเงินแบบไร้การสัมผัส การเข้าร่วมบริการจาก OTA (Online Travel Agent) เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงการจองที่พักได้โดยไร้ขีดจำกัดเรื่องเวลาหรือสถานที่ เป็นต้น

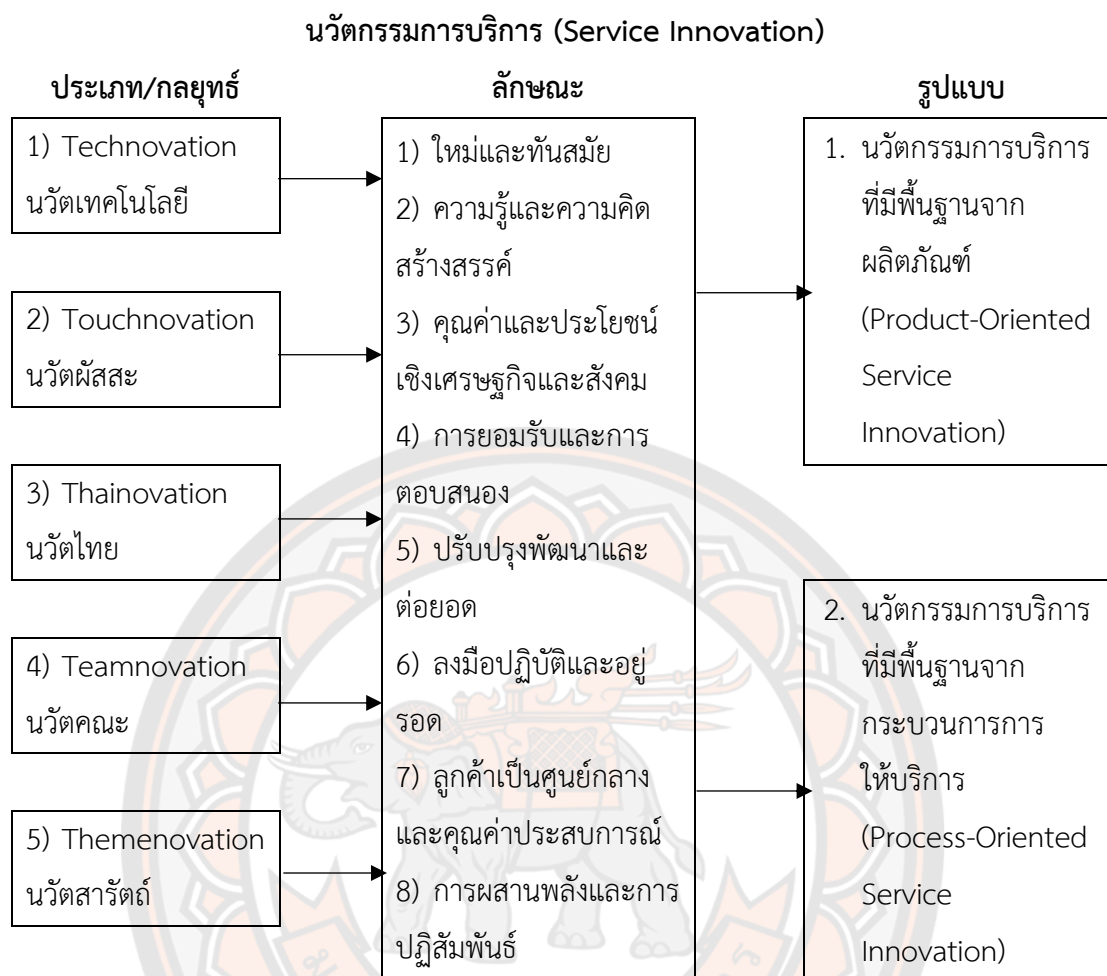
2) **Touchnovation นวัตกรรมสัมผัส** แม้ว่าลูกค้าบางกลุ่มอาจจะต้องการการบริการแบบบริการตนเอง (Self-Service) ลูกค้าบางกลุ่มอาจต้องการการบริการจากพนักงานเป็นหลัก แต่ลูกค้าทั้งสองกลุ่มต้องการการบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ต้องการการบริการที่

สร้างสรรค์เกิดจากการเอาใจใส่ของพนักงานที่คิดอย่างถี่ถ้วน ละเอียด รอบคอบ โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

3) **Thainovation นวัตกรรมไทย** เอกลักษณะความเป็นไทยในการบริการ การตกแต่งสถานที่ การแต่งกาย การกล่าวต้อนรับด้วยภาษาถิ่น อาหารตามฤดูกาลที่มาจากวัตถุดิบในพื้นที่ วัฒนธรรมประเพณีไทย เทศกาลต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเสน่ห์ และจุดขายของการบริการอย่างมีนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมไทยที่แตกต่างจากที่อื่น

4) **Teamnovation นวัตกรรมคณะ** การบริการอย่างรวดเร็ว ราบรื่น ไร้รอยต่อ แสดงถึงการผสมผสานพลังในการให้บริการที่เป่าประสงค์คือต้องการให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีที่สุด สิ่งนี้แสดงถึงการบริการอย่างมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมทั้งภายในแผนก ระหว่างแผนก และในบางครั้งระหว่างองค์กรเพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการอย่างมีนวัตกรรมโดยไม่จำเป็นต้องทราบบว่ามีการทำงานแบบข้ามสายงาน

5) **Themenovation นวัตกรรมศาสตร์** การสื่อสารเรื่องราวเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล การสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลายทั้งออนไลน์ และหน้าร้าน การทำความเข้าใจกับพนักงานเพื่อให้สามารถบอกต่อให้กับลูกค้าด้วยความภาคภูมิใจ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้มีเรื่องราวคุณค่าที่อยากบอกต่อและให้ลูกค้ามาใช้บริการและเป็นผู้นำเทรนด์ในการใช้ชีวิตอย่างมีไลฟ์สไตล์และมีนวัตกรรม



ภาพ 26 กลยุทธ์การรักษานวัตกรรมบริการของโรงแรมที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ตลอดเวลาทั้งในและนอกช่วงเวลาวิกฤติ (5Ts)

ที่มา: เขาวรรณ เลิศกุลทานนท์, 2565

2. แนวคิด ทฤษฎีใหม่ที่ได้มาจากระบวนการ และผลการวิจัย

การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้แนวคิดทฤษฎีและองค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge) ที่สามารถนำไปใช้ได้ ดังนี้

- 1) ทฤษฎีการบริหารนวัตกรรมสำหรับธุรกิจโรงแรม (2Ss Model)
- 2) ทฤษฎีการพัฒนานวัตกรรมสำหรับธุรกิจโรงแรม (PDSI-SEPR Process)
- 3) กลยุทธ์การกำหนดนโยบายเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของโรงแรม (11Cs)
- 4) กลยุทธ์การสร้าง “จิตวิญญาณนวัตกรรมบริการ” ของพนักงานโรงแรม

(TOPTVEES)

5) กลยุทธ์การรักษานวัตกรรมการบริการของโรงแรมที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ตลอดเวลาทั้งในและนอกช่วงเวลาวิกฤติ (5Ts)

3. สารสำคัญของทฤษฎี (Statement of Theory)

ผู้วิจัยได้บูรณาการประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้แนวคิดใหม่ที่เกิดจากกระบวนการ และผลการวิจัย คือ แนวคิดการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้กับลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยสารสำคัญของแนวคิดทฤษฎีประกอบด้วย

นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) หมายถึง การนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการการให้บริการที่ให้แก่ผู้เข้าพัก ทั้งในแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อให้ลูกค้าได้พักผ่อนในโรงแรมอย่างสะดวกและปลอดภัยตลอดระยะเวลาก่อน ระหว่าง และหลังการเข้าพัก ซึ่งเป็นนวัตกรรมบริการที่โรงแรมหลายแห่งทำอยู่แล้ว และหากนักท่องเที่ยวพบว่าเป็นเรื่องใหม่ที่ทันสมัย ก็ถือว่าเป็นความใหม่ (Newness) ตามความหมายแท้จริงของนวัตกรรม

การบริหารนวัตกรรม (Innovation Management) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมมีภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคใหม่ คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย การสร้างนวัตกรรมบริการ (Structure) ให้แก่พนักงานทุกคน โดยใช้การผนึกกำลังของพนักงานแบบข้ามสายงาน (Synergy) เพื่อสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดตลอดระยะเวลาการเข้าพักในโรงแรมและกลับมาใช้บริการอีก

4. ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีจากการทบทวน และสังเคราะห์วรรณกรรม

1) ผู้นำองค์กรธุรกิจโรงแรมเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารทุกสิ่งในองค์กร โดยเริ่มจากผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย และทิศทางขององค์กรเป็นอันดับแรก ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนต้นน้ำของกระบวนการบริหารนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม (Tushman, & Nadler, 1986; Adams et al., 2006; Brownell, 2010) **กลยุทธ์ 11Cs เป็นแนวคิดการกำหนดนโยบายเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก เพื่อเป็นแนวทางและนโยบายในการบริหารนวัตกรรมให้กับพนักงานในองค์กร** แนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วัฒนชัย ศิริญาณ และคณะ, 2560; Doran, 1981; Stone, 2000; McKeown, 2008; Grisseman et al., 2013 และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบฟอร์คโมเดล (Fork Model for Quality Management) ของ W. Edwards Deming (Gitlow, 2000) ซึ่งต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง (Top Management) จะต้องมุ่งมั่นเรื่องการเปลี่ยนแปลงก่อน ผู้บริหารจึงต้องมีนโยบายที่ชัดเจน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร ให้ครบถ้วนและมีการสื่อสารออกไป เพื่อให้พนักงานได้มีแนวทางในการบริหารจัดการนวัตกรรมตามที่ผู้บริหารได้ให้นโยบายไว้

2) **แนวคิดการสร้างวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรม** เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเผชิญวิกฤตใด ๆ การปรับตัวด้วยความรวดเร็วและการสร้างนวัตกรรม เป็นสองปัจจัยสำคัญที่องค์กรโรงแรมต้องดำเนินการควบคู่กันไปเพื่อสอดรับกับกระแส “Disruption” และวิกฤตไวรัสโควิด-19 ที่พลิกเปลี่ยนทุกอย่างไปด้วยความเร็วสูง ซึ่งการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สามารถปรับตัวให้พร้อมรับการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนได้นั้น โรงแรมต้องมีการสร้างวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว (พัชรวรรณ สุทธิรักษ์, 2562) กลยุทธ์ TOPTVEES มีความสอดคล้องกับแนวคิดของการทำงานระบบทีม การมุ่งมั่นฝึกฝนและพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ก่อประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ (Ratchagit, 2021) การผนึกกำลังกันทำงาน และสร้างมูลค่าเพิ่ม (Benecke et al., 2007) และยังสอดคล้องกับ Chaiprasit, S., 2000 อ้างถึงใน ดวงกมล ผ่องพรรณแข, และธีรวัฒน์ จันทิก, 2560 ในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างมีนวัตกรรมในองค์กร สอดคล้องกับงานของ Lam, & Law, 2019 ในเรื่องความมุ่งมั่นเรื่องการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานของ Yang, 2012; Mustafa et al., 2021 ในเรื่องความรู้สึกเป็นเจ้าของ สอดคล้องกับงานของ Walker, 2002 ในเรื่องการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับงานของ Hu et al., 2009; Bulog, et al., 2017 ในเรื่องการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานของ Brown, & Dev, 2000; Mattila, 2006 ในเรื่องการพัฒนางานให้เกิดคุณค่า/มูลค่าเพิ่มต่อตนเอง ลูกค้า และโรงแรม สอดคล้องกับงานของ Book et al., 2019; Kang, 2014 ในเรื่องการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร สอดคล้องกับงานของ Anastassova, & Purcell, 1995; Guzel et al., 2008 ในเรื่องอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจภายในขอบเขตหรือกรอบการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานของ Ottenbacher, 2007; Cabiddu et al., 2013 ในเรื่องการผนึกกำลังทำงานร่วมกัน

3) **กลยุทธ์การรักษาวัฒนธรรมการบริการของโรงแรมที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ตลอดเวลา ทั้งในและนอกเวลาช่วงวิกฤต (5TS)**

(1) **นวัตกรรมเทคโนโลยี (Technovation)** อันดับแรก ธุรกิจโรงแรมควรต้องศึกษาบริบทขององค์กรว่ามีความพร้อมในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือนำมาให้บริการกับลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด โดยมีหลักคิดเกี่ยวกับประโยชน์ที่โรงแรมจะได้รับ เมื่อนำเทคโนโลยีเข้าสร้างนวัตกรรมการให้บริการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานของ Chathoth, 2007; Melián-González et al., 2016 ในเรื่องประสิทธิภาพของการทำงานและการลดต้นทุน สอดคล้องกับงานของ Sheldon, 1983; Melián-Alzola et al., 2020 ในเรื่องความคล่องแคล่ว และฐานข้อมูล สอดคล้องกับงานของ Lee et al., 2003 ในเรื่องการบริการที่ดี แตกต่างและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น

(2) **นวัตกรรมสัมผัส (Touchnovation)** เป็นแนวความคิดการสร้างนวัตกรรมบริการ โดยใช้พนักงานผู้ให้บริการเอาใจใส่ดูแลลูกค้าโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เน้นการให้บริการแบบเน้นความเป็นส่วนตัว เพื่อสร้างประสบการณ์การเข้าพัก/รับบริการเกินความคาดหวัง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sandoff, 2005 ในเรื่องการให้บริการแบบมาตรฐาน (Service Standard) สอดคล้องกับแนวคิดของ Piccoli et al., 2017 ในเรื่องการให้บริการแบบส่วนบุคคล (Personalization) สอดคล้องกับงานของ Umasuthan et al., 2017 ในเรื่องของ การดูแลเอาใจใส่ให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Lo & Yeung, 2020 ในเรื่องการให้บริการแบบจดจำลูกค้าได้

(3) **นวัตกรรมไทย (Thainovation)** เป็นแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมบริการที่ผสมผสานลักษณะความเป็นไทยลงในสถาปัตยกรรม คอนเซ็ปต์การให้บริการของธุรกิจโรงแรม มีความสอดคล้องกับงานของ Panmunin, 1993; Sereerat et al., 2015 ในเรื่องการบริการแบบไทยและวัฒนธรรมไทยในงานบริการของโรงแรม

(4) **นวัตกรรมคณะ (Teamnovation)** เป็นแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการด้วยการผนึกกำลังร่วมกันของทั้งบุคลากร ผลิตภัณฑ์และการบริการ มีความสอดคล้องกับงานของ Bulog et al., 2017 ในเรื่องทักษะการทำงานเป็นทีมในการบริหารงานโรงแรม สอดคล้องกับงานของ Hu, Horng, & Sun, 2009 ในเรื่องการทำงานร่วมกัน การแบ่งปันข้อมูล ความรู้ในการสร้างสรรค์งานนวัตกรรม สอดคล้องกับงานของ Testa, 2007 ในเรื่องของปัจจัยที่สำคัญข้อหนึ่งของการทำงานเป็นทีม คือ การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) มีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกในทีมกล้าแสดงออก และมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น

(5) **นวัตกรรมสารัตถ์ (Themenovation)** เป็นแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมบริการที่เกี่ยวกับการบอกเล่าเรื่อง (Storytelling) ในการตลาด เพื่อสื่อสารเรื่องราวการบริการต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมที่สร้างคุณค่าประสบการณ์และความผูกพันให้กับลูกค้า มีความสอดคล้องกับงานของ Campos, & Almeida, 2022 ในเรื่องการเล่าเรื่องผ่านช่องทางสื่อสารโซเชียลมีเดีย สอดคล้องกับงานของ Jones, & Comfort, 2018 ในเรื่องรูปแบบการเล่าเรื่องด้วย รูปภาพ ภาพถ่าย และคลิปวิดีโอ สอดคล้องกับงานของ Floricic, 2016 ในเรื่องการให้บริการด้วยอาหารและเครื่องดื่มที่เป็นเอกลักษณ์ หรือ อัตลักษณ์ของโรงแรม เช่น Signature Cocktail เป็น Welcome Drink สำหรับต้อนรับลูกค้าตอนเช็กอิน เป็นต้น

5. การอภิปรายผล

การบริการเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจโรงแรม ที่ผู้เข้ารับการบริการต้องการได้รับการบริการที่ดีที่สุด ตั้งแต่ก้าวแรกที่มาถึงโรงแรม เริ่มตั้งแต่การต้อนรับ เช็คอินเข้าห้องพักจนกระทั่งออกจากโรงแรม พนักงานโรงแรมต้องการให้ลูกค้าได้รับการพักผ่อนอย่างรวดเร็วที่สุดและดีที่สุด และการบริการเหล่านี้สามารถพบได้ทุกที่แต่มีความละเอียดอ่อนต่างกัน รูปแบบการบริการของโรงแรม กระบวนการให้บริการที่แตกต่างกัน สามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจและได้พักผ่อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จัดเป็นนวัตกรรมใช่หรือไม่ การให้บริการเกินที่ลูกค้าคาดหวัง การให้บริการแบบเน้นความเป็นส่วนบุคคล ฯลฯ จัดเป็นนวัตกรรมความใหม่ หรือ Newness ของใคร แน่نون ไม่ใช่ Newness ในสายตาของโรงแรมแต่ต้องเป็นของลูกค้า ถึงแม้ว่าการบริการนี้อาจจะใหม่ในครั้งแรก แต่จะให้บริการซ้ำ ๆ จนเกิดเป็นเอกลักษณ์ของการบริการ เช่น การกล่าวต้อนรับลูกค้าด้วยชื่อ การจดจำความชอบและไม่ชอบของลูกค้า หรือการสร้างนวัตกรรมให้กับผลิตภัณฑ์ที่พัก การสร้างนวัตกรรมให้กับกระบวนการให้บริการ เช่น การสำรองห้องพักด้วยช่องทางใหม่ ๆ เป็นต้น

ดังนั้น นวัตกรรมบริการ จึงจำเป็นต้องเป็น นวัตกรรมความใหม่ (Newness) ในความรู้สึกของลูกค้า “ใหม่ ใช่ โดน” ในมุมมองของลูกค้า โรงแรมต้องมีกระบวนการพัฒนาการบริการตลอดเวลาแบบค่อยเป็นค่อยไป เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเดิมให้มีมูลค่าใหม่จนเกิดเอกลักษณ์ของการบริการ และสามารถสร้างฐานลูกค้าที่จงรักภักดีและกลับมาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังดึงดูดลูกค้าใหม่จากการบอกต่อจนเป็นนวัตกรรมบริการที่สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจโรงแรมในที่สุด นวัตกรรมบริการจึงหยุดไม่ได้ ต้องลงมือทำอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาและต่อยอดซึ่งตรงกับแนวคิดของ Schumpeter ในเรื่องการทำลายเชิงสร้างสรรค์ (Innovative Disruption)

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้ผลการวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้ง 3 ข้อ คือ

- 1) ได้ประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า
- 2) ได้แนวคิดกระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมบริการของโรงแรมด้วย 2Ss Model และ PDSI-SEPR Process
- 3) ได้กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมจำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 11Cs, TOPTVEES และ 5Ts

สรุปได้ว่า 2Ss Model, PDSI-SEPR Process และ กลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์ สามารถใช้เป็นแนวคิดในการพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้กับลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิจัยทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ และเหมาะสม

ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจโรงแรมทุกประเภท และทุกระดับการบริการ สามารถที่จะนำมาใช้ได้จริงและช่วยเพิ่มศักยภาพของธุรกิจโรงแรมในการบริหารนวัตกรรมการบริการให้มีรูปลักษณะพิเศษแปลกใหม่ (Newness) ในสายตาของผู้รับบริการ และนำมาซึ่งเอกลักษณ์ของโรงแรมที่สามารถยึดโยงให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำแล้วซ้ำเล่าจนทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืน

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจโรงแรมต้องสร้างสิ่งใหม่ ๆ (Newness) พัฒนานวัตกรรมบริการให้ตรงใจลูกค้าแบบ “ใหม่ ไซ้ โดน” ตามความชอบและพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามเทคโนโลยีหรือเทรนด์ สิ่งสำคัญในการบริหารนวัตกรรม คือ การผสมผสานกำลัง (Synergy) ของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ การบริหารโครงสร้างองค์กรยุคใหม่ (Structure) อย่างมีนวัตกรรมจนเกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมในการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การนำความคิดเห็น (Feedback) ของลูกค้าและพนักงานทุกฝ่ายมาเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมบริการมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น กุญแจสำคัญจึงอยู่ที่ “How” ว่าโรงแรมจะอย่างไร จะใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ อะไร ในการบริหารนวัตกรรมเพื่อให้เกิด “Newness” ในความรู้สึกของลูกค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของการบริการในธุรกิจโรงแรมไทย

ข้อเสนอแนะ

มีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักแรมต่าง ๆ สามารถนำ ความรู้ รูปแบบแนวทางการบริหารนวัตกรรมบริการไปใช้ได้จริงในบริบทของโรงแรม ซึ่งจะทำให้ลูกค้าทั้งเก่าและใหม่พึงพอใจในการบริการ และกลับมาใช้บริการอีก ซึ่งเป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ รวมทั้งผู้ประกอบการธุรกิจอื่น ๆ อาจนำแนวคิดที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้ อาทิ ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น
2. ธุรกิจโรงแรมสามารถนำแนวคิดในเรื่องการบริหารนวัตกรรมไปใช้พัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความภูมิใจในการปฏิบัติงาน ได้รับการยอมรับจากลูกค้า เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร และท้ายสุด ทำให้ลูกค้าของโรงแรม ทั้งลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยว และลูกค้าธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ได้รับการบริการรูปแบบใหม่ ๆ ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า และเกิดความพึงพอใจในการบริการแบบคาดไม่ถึง (Beyond Expectation) ลูกค้ามีทางเลือกในการรับบริการจากโรงแรมที่มีการใช้นวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ในการบริการทั้งบริการการพักผ่อน การพักผ่อน และประสิทธิภาพ การทำงานแบบพันธมิตรที่ได้รับประโยชน์ร่วมกันเชิงรายได้ของธุรกิจ

3. การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรโรงแรมและในธุรกิจบริการ (Hospitality Business) อื่น ๆ การวิจัยชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ควรมีการสร้างนวัตกรรมในแผนกอื่น ๆ นอกเหนือจากห้องพักที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดกลางและขนาดเล็ก เช่น แผนก Wellness and Spa หรือ ห้องอาหารที่ให้บริการลูกค้าทั่วไปด้วย ซึ่งใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่น ซึ่งเป็นแนวโน้มของธุรกิจที่พักแรมในอนาคต นอกจากนี้ การควบรวมกิจกรรม การสร้างพันธมิตร กิจกรรมรายได้บางอย่างภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน จะนำมาซึ่งความอยู่รอดของธุรกิจทั้งสองฝ่าย

4. นักวิชาการและนักวิจัยสามารถนำรูปแบบ แนวทางการพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยไปศึกษาต่อยอดในเชิงลึกต่อไป เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ ด้านการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมการบริการลักษณะอื่น ๆ ซึ่งการวิจัยลักษณะนี้จะทำให้สถาบันการศึกษาด้านการโรงแรมและการบริการสามารถพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยตรงกับความต้องการและเทรนด์การให้บริการลูกค้าอย่างมีนวัตกรรมซึ่งสร้างจุดขายให้กับธุรกิจโรงแรม และนำไปสู่การสร้างผลกำไร และการพัฒนาเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรมบริการของไทยในระยะยาว อย่างยั่งยืน



บรรณานุกรม



มหาวิทยาลัยสุรินทร์

- ประไพพิมพ์ สุธีวินนท, & ประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. *Parichart Journal*, 29(2), 31-48.
- ผู้จัดการออนไลน์. (2563, 13 พฤษภาคม). *โปรฯวิถีใหม่ รร. “ซาเทรียม ริเวอร์ไซด์” สั่งอาหารแถมห้องพัก*. สืบค้น 1 ธันวาคม 2563, จาก <https://mgronline.com/travel/detail/9630000049827>
- พงษ์พันธ์ มอญพันธ์. (2559). *TAT Review Magazine*. สืบค้น 1 ธันวาคม 2563, จาก <http://www.etajournal.com/Web/Menu-read-tat/Menu-2016/Menu-12016/699-12016-future-traveller>
- พลอยจันทร์ สุขคง. (2563, 6 มิถุนายน). *THE STANDARD*. สืบค้น 1 ธันวาคม 2563, จาก <https://theStandard.co/sha-New-security-sign-for-New-Normal-tourism/>
- พัชรวรรณ สุทธิรักษ์. (2562, 29 สิงหาคม). *Creativity Space & Innovative WisDom*. สืบค้น 1 ธันวาคม 2563, จาก <https://www.ftpi.or.th/2019/31401>
- โพสต์ทูเดย์. (2562, 5 กรกฎาคม). *คนไทยรองแชมป์จองการเดินทางผ่านมือถือในเอเชีย*. สืบค้น 1 ธันวาคม 2563, จาก <https://www.posttoday.com/Life/healthy/594018>
- มิ่งขวัญ บุญรอด. (2562). ผลกระทบของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการบริการที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจโรงแรมระดับ 3-4 ดาวในประเทศไทย. *NRRU Community Research Journal*, 13(3), 225-236.
- ยม นาคสุข. (2563). การกำหนดวิสัยทัศน์โรงแรม. สืบค้น 1 ธันวาคม 2563, จาก <https://www.gotoKnow.org/questions/9202>.
- ยูซุ, เอ็ม (Usui, M., สุธรรมวงศ์, ช., & ไรจน์อารยานนท์, บ. (2554). *นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) : เบื้องหลังความสำเร็จของเซเว่นอีเลฟเว่น เจแปนและธุรกิจบริการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- รักษ์ วรกิจโกศาทร. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว. (2563). *Tourism Economic Review*. สืบค้น 1 ธันวาคม 2563, จาก <https://www.mots.go.th/Download/TourismEconomicReport/4-1TourismEconomicVol4.pdf>
- โรงแรม อมารี ดอนเมือง แอร์พอร์ต กรุงเทพฯ. *รายละเอียดการปฏิบัติงาน*. (ม.ป.ป.). สืบค้น 25 มกราคม 2564, จาก http://www.research-System.siam.edu/images/coop/Idioms_Vocabulary_and_Techniques_For_Operators_Professional/07_ch3.pdf

- โรส การ์เด้น เอจแคร์. (2564, 22 มกราคม). สืบค้น 1 ธันวาคม 2563, จาก
<https://www.myrosegarden.com/th/>
- ฤทัย เพลงวัฒนา. (2556). *ห้องสมุด สสวท.: eLibrary*. สืบค้น 1 ธันวาคม 2563, จาก
https://library.ipst.ac.th/bitstream/Handle/ipst/863/181_32-34_%e0%b8%a4%e0%b8%97%e0%b8%b1%e0%b8%a2%20%e0%b9%80%e0%b8%9e%e0%b8%a5%e0%b8%87%e0%b8%a7%e0%b8%b1%e0%b8%92%e0%b8%99%e0%b8%b2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- วชิรศักดิ์ มัชฌิมาภิโร. (2557). บทบาทของนวัตกรรมการศึกษาต่อการเรียนรู้. *วารสารราชพฤกษ์*, 12(2), 1-9.
- วัฒนชัย ศิริญาณ, วิทยา เจริญศิริ, และสัญญา เคนาภูมิ. (2560). องค์การแห่งนวัตกรรม: ทางเลือกใหม่สำหรับการพัฒนาใน ศตวรรษที่ 21. *Information-อินฟอร์เมชัน*, 24(2), 72-80.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2564). *HCD Innovation*. สืบค้น 1 ธันวาคม 2563, จาก
<https://www.sasimasuk.com>
- ศศิมา สุขสว่าง. (2564). *คุณค่า (Value Creation) ของนวัตกรรม*. สืบค้น 1 ธันวาคม 2563, จาก
<https://www.sasimasuk.com/16934399/%E0%B8%84%E0%B8%B8%E0%B8%93%E0%B8%84%E0%B9%88%E0%B8%B2Value-Creation-%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%95%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1>
- ศุภจี สุธรรมพันธ์. (2564, 18 กันยายน). *คุณลักษณะ เดอะมอลล์ และศุภจี ดุสิตธานี แม่ทัพหญิงภาคธุรกิจ: ศุภจี ดุสิตธานี นักบริหารวิถุต ปิดโรงแรม แต่ยังไม่ล้มคนออกหลักคนเดียว. (T. S. Sauce, Interviewer)*. สืบค้น 9 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://www.blockdit.com/posts/61447aa47feb36106ecfbe12>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2561, 19 กุมภาพันธ์). สืบค้น 9 กุมภาพันธ์ 2562, จาก
<https://www.kasikornbank.com/th/Business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEanalysis/Pages/Competitive-Hotel-Industry.aspx>
- ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. (2562, ธันวาคม). สืบค้น 9 กุมภาพันธ์ 2562, จาก
https://www.gsbresearch.or.th/wp-Content/uploads/2020/01/IN_Hotel_12_62_detail.pdf
- สถาบันพัฒนาบุคลากรแห่งอนาคต. (2021). *Service Innovation Masterclass 2021*. สืบค้น 9 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <https://www.Career4future.com/sim/>

- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธ์ธีรผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย, และประกอบ คุปรัตน์. (2553).
 นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ.
วารสารบริหารธุรกิจ, 33(128), 49-65.
- สมาคมโรงแรมไทย. (2562). *รายชื่อโรงแรม/รีสอร์ท ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว*. สืบค้น 31 ธันวาคม 2562, จาก shorturl.at/fmJRZ
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). *แผนส่งเสริมและถ่ายทอดค่านิยม สกศ. (OEC Way)*.
 กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2564). *17 สถิติการท่องเที่ยวและกีฬา*. สืบค้น 31 ธันวาคม 31, 2562, จาก
<http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/17.aspx>
- สิรินาถ ฉัตรศุภกุล. (2555). *TAT Review*. สืบค้น 31 ธันวาคม 31, 2562, จาก
<http://www.etajournal.com/Mobile/index.php/Menu-read-tat/Menu-2012/Menu-2012-jul-sep/34-32555-travel-situation>
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). *คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์*. สืบค้น 9 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <https://sites.google.com/a/sau.ac.th/asiaBusiness/Thailand-40>
- สุวิทย์ วงศ์จุจิวาณิช. (2563, 21 กันยายน). *การกลับมาของโรงแรมมณเฑียร สุรวงศ์พื่นมรดก ศิลป์ไลฟ์สไตล์โฮเทล*. สืบค้น 31 ธันวาคม 31, 2564, จาก
<https://www.bangkokbizNews.com/News/detail/898784>
- อำนาจ วัดจินดา. (2560, 10 พฤษภาคม). *การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)*. สืบค้น 15 สิงหาคม 2562, จาก https://www.hrcenter.co.th/File/columns/hr_f_20170510_162245.pdf
- Abernathy, W., & Clark, K. (1988). *Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction* (2nd Tushman, M.L., Moore, W.L. (Eds.) ed.). New York: Harper Business.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation Management measurement: A Review. *International journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Almquist, E. (2016, August 09). *Harvar Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/Webinar/2016/07/the-elements-of-Value-measuring-what-consumers-Really-want>
- Anastassova, L., & Purcell, K. (1995). Human resource Management in the Bulgarian Hotel industry: from command to Empowerment? *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 171-185.

- Arbelo, A., Pérez-Gómez, P., & Arbelo-Pérez, M. (2016, July). Cost Efficiency and its determinants in the Hotel industry. *Tourism Economics*, 23(5), 1056-1068.
- Barandika, G., Bazán, B., Urriaga, M. K., & Arriortua, M. I. (2014). Design of the Procedure Attached to the Process “Innovation Management” of EiDos, a Materials Science Research Group, and Analysis of its Influence on the Formation of Doctorates. *In Conference proceedings. The future of Education*, 214.
- Barone, A. (2021, Apr 23). *InveStopedia*. Retrieved January 21, 2022, from <https://www.inveStopedia.com/terms/s/Synergy.asp>
- Barras, R. (1986, August). Towards a Theory of Innovation in Services. *Research Policy*, 15(4), 161-173. Doi:[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90012-0](https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90012-0)
- Beije, P. (1998). *Technological Change in Modern Economy: Basic Topics and New Developments*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Retrieved from <https://www.amazon.com/Technological-Change-Modern-Economy-Developments/dp/1840644621>
- Benecke, G., Schurink, W., & Roodt, G. (2007). Towards a substantive Theory of Synergy. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 9-19.
- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of Leadership satisfaction on employee Engagement, Loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 368-393.
- Bowen, S. A. (2018). Mission and Vision. *The International encyclopedia of strategic Communication*, 1-9.
- Brown, J. R., & Dev, C. S. (2000). Improving Productivity in a Service Business: Evidence from the Hotel industry. *Journal of Service research*, 2(4), 339-354.
- Brownell, J. (2010). Leadership in the Service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 363-378.
- Bulog, I., Dulcic, Z., & Sekulovic, A. (2017). Managerial Skills in Hotel industry– Evidence from Croatia. *In DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting (Vol. 3, No. 1)*, 419-432.
- Cabiddu, F., Lui, T. W., & Piccoli, G. (2013). Managing Value co-Creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42, 86-107.

- centaraHotelsresorts.com. (2564). *shorturl.at/ewCU6*. Retrieved from <https://investor.centaraHotelsresorts.com/th/about-us/Vision-Mission>
- Chalabang, W. (2017). Mixed Method Research. *Nakhon Phanom University Journal*, 7(2), 124-132.
- Chen, Y., Chen, Z.-H., Ho, J., & Lee, C.-S. (2009, October). In-depth Tourism. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 3(4), 326-336.
- Clinical MicroSystems. (2021, Jul 15). *European Medical*. Retrieved from <https://www.europeanmedical.info/clinical-microSystems/what-is-the-sdsa-Cycle.html>
- Cobos, L., Mejia, C., Bulent, A., & Youcheng, O. (2016, August). A Technology aDoption and implementation Process in an independent Hotel Chain. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 93-105.
- COrdero, J., & Tzeremes, N. (2016, Dec). Evaluating Hotel Productivity growth in Balearic and Canary islands. *Tourism Economics*, 23(5), 1146-1154.
- covid19.Thaipbs.or.th. (2021). *covid19.Thaipbs.or.th*. Retrieved from <https://covid19.Thaipbs.or.th/faq/?post=25645>
- Cowan, K. M., Haralson, L., & Weekly, F. (2009, July 1). *Federal Reserve Bank of St. Louis*. Retrieved 2019, from <https://www.stlouisfed.org/publications/bridges/summer-2009/the-four-key-elements-of-Innovation-Collaboration-ideation-implementation-and-Value-Creation>
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008), The Theory of Economic. *JOURNAL OF COMPARATIVE RESEARCH IN ANTHROPOLOGY AND SOCIOLOGY*, 3(2), 137-148.
- D'Urso, P. A., Graham, D., Krell, R., Maul, J. P., Pernsteiner, C., Shelton, D. K., & Piercy, G. W. (2015). An exploration of Organizational Structure and Strategy in Virtual organizations: A literature Review. *Journal of Perspectives in Organizational Behavior, Management, & Leadership*, 25-40.

- Damanpour, F. (1987, 1 December). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688. Doi:<https://doi.org/10.1177/014920638701300408>
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, Organizational Agility, and Organizational Creativity in the Hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499.
- de Rusett, C. (2019, 16 January). *Idea Drop*. Retrieved January 20, 2020, from <https://ideadrop.co/Innovation-Management/Innovation-Management-why-is-it-needed/>
- deepromptattaya.com*. (2565). Retrieved January 20, 2020, from <https://deepromptattaya.com/Welcome-Drink-goodbye-Tea/>
- Dogan, H., Nebioglu, O., Aydin, O., & Dogan, İ. (2013). Architectural Innovations are competitive advantage for Hotels in tourism industry?: What Customers, Managers and Employees Think about it? *Procedia-Social and behavioral sciences*, 99, 701-710.
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write Management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Drejer, I. (2004, April). Identifying Innovation in surveys of Services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551-562. Doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2003.07.004>
- Drucker, P. F. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 68, 67-72.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. NY: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (1994). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London: Heinemann.
- Drucker, P. F. (2002, September). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95-100, 102, 148.
- DTI. (2004). *Succeeding through Innovation, Creating competitive advantage through Innovation: A guide for small and medium sized Businesses*. London: Department of Trade and Industry.

- Dumitrascu, S. (2020, Nov 7). *Sorin Dumitrascu*. Retrieved January 20, 2020, from <https://medium.com/the-Innovation/Cross-Functional-Management-b57f80c401ea>
- Dusit International. (2021). *Dusit International*. Retrieved January 20, 2020, from <http://www.dusit-International.com/th/about-us/Vision-Mission-Values>
- dusit-Internaitonal.com. (2020). *Dusit International*. Retrieved January 20, 2020, from <http://www.dusit-International.com/th/about-us/Vision-Mission-Values>
- Ensign, P. C. (1998). InterRelationships and horizontal Strategy to achieve Synergy and competitive advantage in the diversified firm. *Management Decision*.
- Enz, C. A., & Harrison, J. S. (2008). Innovation and Hospitality Industry. *The SAGE Handbook of hospitality Management*, 213.
- Esichaikul, R., & Baum, T. (1998). The case for government involvement in Human resource Development: A Study of the Thai Hotel industry. *Tourism Management*, 19(4), 359-370.
- Evan, W. (1966). Organizational Lag. *Human Organization: Spring 1966*, 25(Spring), 51-53. Doi:<https://doi.org/10.17730/humo.25.1.v7354t3822136580>
- Event Banana. (2020, 9 August). Retrieved January 20, 2020, from <https://www.Eventbanana.com/th/blogs/blog-sha-Hotels>
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. MIT Press. Retrieved January 20, 2020, from <https://users.dcc.uchile.cl/~cguierr/cursos/INV/economics.pdf>
- Galetti, B., Golden III, J., & Brozovi, S. (2019). *SHRM Executive Network*. Retrieved January 20, 2020, from <https://www.shrm.org/Executive/Resources/people-Strategy-journal/spring2019/pages/galetti-golden.aspx>
- García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J.-L., & Ons-Cappa, M. (2016, Dec). ECO-Innovation and economic crisis: a comparative Analysis of environmental good Practices and labour Productivity in the Spanish Hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 138, Part 1, 131-138.
- Garvin, D. A. (2003). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to Work*. Harvard Business Review Press.

- Gatignon, H., Tushman, M., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing Innovation: Construct Development of Innovation locus, type, and characteristics. *Management science*, 48(9), 1103-1122.
- Gitlow, H. (2000). *Quality Management Systems: a practical guide*. CRC press. N.P.: CRC press.
- Grisseemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing Business Performance of Hotels: The Role of Innovation and Customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Guzel, T., Tukelturk, S. A., & Ozkul, E. (2008). Importance and effect of Empowerment in Hotel enterprises. *Ege Academic Review*, 8(2), 419-436.
- Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. (2021). Organizational Culture Processes for promoting Innovation in small Businesses. *EuroMed Journal of Business*, 16(2), 218-240.
- Harkema, S. (2003). A complex Adaptive perspective on learning within Innovation Projects. *The Learning Organization*, 10(6), 340-346.
Doi:<https://doi.org/10.1108/09696470310497177>
- Hassanien, A., & Baum, T. (2002). Hotel Innovation Through Property Renovation. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(4), 5-24.
Doi:https://doi.org/10.1300/J149v03n04_02
- HealthServ. (2020, Nov. 29). Retrieved from <https://healthserv.net/3151>
- Hertog, P. D. (2000, December). Knowledge-intensive Business Services as co-producers of Innovation. *International journal of Innovation Management*, 4(04), 491-528.
- Hertog, P., Gallouj, F., & Segers, J. (2011). Measuring Innovation in a 'low-Tech' Service industry: the case of the Dutch hospitality industry. *The Service Industries Journal*, 31(9), 1429-1449.
- Hong, J., Wang, C., Liu, C., & Chou, S. (2016). The Role of sustainable Service Innovation in crafting the Vision of the hospitality industry. *Sustainability*, 8(3), 223.

- Horthong, G. (2021, 16 January). *Creativity Adman Awards 2022: SOUR Bangkok*. Retrieved January 20, 2022, from <https://adaddictth.com/Knowledge/SMART-Criteria>
- <https://all.accor.com/>. (2021). <https://all.accor.com/>. Retrieved from <https://all.accor.com/th/onlinE-Check-In-fast-Check-out/index.shtml>
- <https://sites.google.com/site/rongraemlxngbichchaxa/wisay-thasn-Vision>. (2021). Retrieved December, 25, 2021, from <https://sites.google.com/site/rongraemlxngbichchaxa/wisay-thasn-Vision>
- <https://Smartfinder>. (2021). <https://Smartfinder.asia/>. Retrieved January 28, 2021, from shorturl.at/oBDIM
- <https://th.wikipedia.org/wiki/PDCA>. (2021). <https://th.wikipedia.org/wiki/PDCA>. Retrieved January 20, 2021, from <https://th.wikipedia.org/wiki/PDCA>
- <https://www.chaoruaresort.com/>. (2021). <https://www.chaoruaresort.com/>. Retrieved January 28, 2021, from <https://www.chaoruaresort.com/>
- <https://www.dusit.com/th/News/asai-Hotels-Lifestyle-Brand-in-bangkok/>. (2020). <https://www.dusit.com/th/News/asai-Hotels-Lifestyle-Brand-in-bangkok/>. Retrieved January 20, 2021, from <https://www.dusit.com/th/News/asai-Hotels-Lifestyle-Brand-in-bangkok/>
- <https://www.hilton.com>. (2021). Retrieved January 28, 2021, from <https://www.hilton.com/en/corporate/>
- <https://www.infoentrepreneurs.org/>. (2021). *Info Entrepreneurs*. Retrieved January 28, 2021, from <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/use-Innovation-to-grow-Your-Business/>
- <https://www.sHotelsresorts.com/>. (2021). January 28, 2021, <https://www.sHotelsresorts.com>
- <https://www.theerawan.com>. (2021). https://www.theerawan.com/th/about/Vision_Mission. Retrieved January 28, 2021, from https://www.theerawan.com/th/about/Vision_Mission
- Hu, M., Horng, J. S., & Sun, Y. (2009). Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.

- Inamori, K. (2019). *Amoeba Management: The dynamic Management System for rapid market response*. Productivity Press.
- ISAMM.ME. (2020, Oct. 10). *hello2day.com*. Retrieved January 28, 2021, from <https://hello2day.com/Stay-and-dine-above-the-Cloud-bai-yoke-sky/>
- Kang, H. J. (2014). *A Model of hospitality employee Engagement*.
- Kanittha. (2019, 3 May). <https://www.ThaiHotelBusiness.com/News-Update>. Retrieved January 28, 2021, from shorturl.at/ghEMT
- Kanter. (1983). *The Change Masters*. New York: TouchstOne.
- Kanter, S. L. (2008). Toward better descriptions of Innovations. *Academic Medicine*, 83(8), 703-704.
- kapook.com*. (2022). Retrieved January 28, 2021, from <https://travel.kapook.com/view224852.html>
- Kelliher, F., Kearney, A., & Harrington, D. (2018). Managing Innovation in the hospitality micro firm: A frameWork for sensing, seizing and reconfiguring dynamic capabilities. *Hospitality & Society*, 8(2), 159-178.
- Kerfoot, K. M. (2009). Hospitality and Service: Leading Real Change. *Medsurg Nurs*, 18(5), 319-320.
- Krumm, J. M., Dewulf, G., & De Jonge, H. (1998). Managing key Resources and capabilities: pinpointing the added Value of corporate Real estate Management. *Facilities*, 16(12/13), 372-379.
- Kylliäinen, J. (2019, 4 April). *Viima*. Retrieved January 28, 2021, from <https://www.viima.com/blog/types-of-Innovation>
- Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and Luxury-Branded Hotels for Digital Transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 60-69.
- LEAD Innovation Management. (2021). *LEAD Innovation Blog*. Retrieved January 28, 2021, from <https://www.lead-Innovation.com/english-blog/criteria-Product-Innovation-successful>
- Lee, W.-H., & Cheng, C.-C. (2018). Less is more: A New insight for measuring Service Quality of green Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 32-40.

- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational Culture as a Knowledge repository for increased Innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498.
Doi:[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00102-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00102-5)
- Lieopairoj, S. (2020, Jun 8). *siamchamnankit.co.th*. Retrieved January 28, 2021, from shorturl.at/anLS1
- Lundy, L. (2015). *amadeus.com*. Retrieved January 28, 2021, from <https://amadeus.com/Documents/en/blog/pdf/2015/07/amadeus-traveller-tribes-2030-airline-it.pdf>
- Maffei, S., Mager, B., & Sangiorgi, D. (2005). Innovation through Service Design. From Research and Theory to a Network of Practice. A users' driven perspective. *Joining Forces Conference, 21-23 September*,. Helsinki.
- Malerba, F., & Orsenigo, L. (1996, May). Schumpeterian patterns of Innovation are Technology-Specific. *Research Policy*, 25(3), 451-478.
- Mansharamani, V. (2005). *Towards a Theory of Service Innovation: An inductive case Study approach to evaluating the Uniqueness of Services*. Massachusetts Institute of Technology. Retrieved January 31, 2019, from <https://dspace.mit.edu/Handle/1721.1/28828#Files-area>
- Martin-Rios, C., & Ciobanu, T. (2019). Hospitality Innovation strategies: An Analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 70, 218-229.
- Matterson, J., Sundbo, J., & Fussing-Jensen, C. (2005). Innovation Systems in Tourism: The Roles of Attractors and Scene-Takers. *Industry and Innovation*, 12(3), 357-381. Doi:<https://doi.org/10.1080/13662710500195967>
- Mattila, A. S. (2006). How affective Commitment boosts Guest Loyalty (and promotes frequent-Guest Programs). *Cornell Hotel and restaurant administration quarterly*, 47(2), 174-181.
- McKeown, M. (2008). *The truth about Innovation*. Pearson Education India.
- McLaurin, J. R. (2008). Leader-effectiveness across cultural boundaries: An Organizational Culture perspective. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 12(1), 49-69.

- Merriam-Webster*. (2021). Retrieved January 28, 2021, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/Innovation>
- MGR online. (2020, Apr. 27). Retrieved January 28, 2021, from <https://mgronline.com/celebonline/detail/9630000043784>
- Miniitab Blog. (2021, 8 November). <https://www.solutioncenterminitab.com>. Retrieved January 28, 2021, from <https://www.solutioncenterminitab.com>
- MINOR International*. (2021). Retrieved January 28, 2021, from <https://www.minor.com/en/sustainability/frameWork-Strategy-and-roadmap>
- Mustafa, M. J., Mansilla, O., & Gibson, M. T. (2021). Examining when Hotel middle-Managers' psychological Ownership influences their Commitment and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(2), 198-221.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The Role of Organizational Culture. *Management decision*.
- Nastasi, B., & Schensul, S. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of the Intervention research. *Journal of School Psychology*, 43(3), 177-195.
- Nicolau, J., & Santa-María, M. (2013, March). The effect of Innovation on Hotel market Value. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79.
Doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.005>
- Nieminen, J. (2019, 2 December). *Viima*. Retrieved January 28, 2021, from <https://www.viima.com/blog/Incremental-Innovation>
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation Management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. *Journal of hospitality & tourism research*, 31(4), 431-454.
- Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to Develop successful hospitality Innovation. *Cornell Hotel and restaurant administration quarterly*, 46(2), 205-222.
- Ottenbacher, M., Shaw, V., & Lockwood, A. (2006). An investigation of the factors affecting Innovation Performance in Chain and independent Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 113-128.

- Pérez-Bustamante, G. (1999). Knowledge Management in Agile Innovative organisations. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 6-17,.
Doi:<https://doi.org/10.1108/13673279910259358>
- Peters, M., & Pikkemaat, B. (2012). *Innovation in Hospitality and Tourism*.
Doi:10.4324/9780203051689.
- Pimapunsri, P. (2008). Factors affecting learning organization Culture and Hotel Managers' Leadership styles in Thailand. *Education Journal of Thailand*, 2(1), 34-43.
- Pizam, A. (2010). *International encyclopedia of hospitality Management*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth Heinemann.
- PowerDMS. (2020, 22 December). *PowerDMS*. Retrieved January 28, 2021, from <https://www.powerdms.com/Policy-learning-center/what-is-Policy-Management-and-why-it-matters>
- Presbitero, A. (2017). How Do Changes in Human resource Management Practices influence employee Engagement? A Longitudinal Study in a Hotel Chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 56-70.
- Randhawa, P., Kim, M., Voorhees, C., & Cichy, R. (2016). Hospitality Service Innovations in private Clubs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 93-110.
- Ratchagit, T. (2021, 19 May). *hrnote.asia*. Retrieved January 28, 2021, from <https://th.hrnote.asia/orgDevelopment/190509-Team-Work/>
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovation (Fourth Edition)*. NY: The Free Press.
Retrieved from <https://www.d.umn.edu/~lrochfor/ireland/dif-of-in-ch06.pdf>
- Roy, S. (2010, December). Competitiveness in Service Sector: A Case of Hotel Industry in India. *Global Business Review*, 12(1), 51-69.
Doi:<https://doi.org/10.1177/097215091001200104>
- Sands, R. (2020, 23 December). <https://www.forbes.com/>. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/rogersands/2020/12/23/hospitality-architects-outline-emerging-Hotel-Design-Trends/?sh=20ee88a49f5f>

- Schilling, M. (2008). *Strategic Management of Technological Innovation* (2nd ed.)
New York: McGraw Hill.
- Schilling, M. A. (2017). *Strategic Management of Technological Innovation* (5th ed.).
New York: McGraw-Hill Education.
- Schneider, M. (1999). *Innovation von Dienstleistungen*. Wiesbaden.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into
Profit, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard
University Press.
- Schumpeter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development*. New York:
Cambridge: Harvard University Press.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G., J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and
Organizational Structure. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 43.
- SME Thailand. (2017, Jul. 21). *SME Thailand Club*. Retrieved from
<https://www.smeThailandClub.com/Marketing-1488-id.html>
- Smits, R. (2002). Innovation studies in the 21st century;: Questions from a user's
perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 69(9), 861-883.
Doi:[https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(01\)00181-0](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(01)00181-0)
- Solomon, Y. (2016). <https://www.InnovationExcellence.com>. Retrieved August 15,
2019, from [https://www.InnovationExcellence.com/blog/2016/04/06/
Innovation-needs-all-3-levels-of-Support-so-what-happens-if-you-miss-One/](https://www.InnovationExcellence.com/blog/2016/04/06/Innovation-needs-all-3-levels-of-Support-so-what-happens-if-you-miss-One/)
- Somsawasdi, A. (2020, Feb 19). *TheThinkwise*. Retrieved from
<https://theThinkwise.com/2020/02/19/Hotel-Customer-Journey/>
- Souto, J. E. (2015). Business Model Innovation and Business Concept Innovation as
the context of Incremental Innovation and Radical Innovation. *Tourism
Management*, 51, 142-155.
- StOne, R. A. (2000). Mission statements revisited. *Strategic Planning: Readings*,
1(1), 154.
- Supang Chantawanit. (2006). *Data Analysis in qualitative research* (7th ed.). Bangkok:
Chulalongkorn University Press.

- Tanavich.C. (2019, 15 August). *Success Management Company*. Retrieved November 20, 2020, from http://www.wise.co.th/wise/Presentations/Digital/Innovative_Organization_17_November_2017.pdf
- Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting Service-Oriented Organizational citizenship behaviors in Hotels: The Role of high-Performance Human resource Practices and Organizational Social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-889.
- Tang, T., Wang, M., & Tang, Y. (2015). Developing Service Innovation capability in the Hotel industry. *Service Business*, 9(1), 97-113.
- Tellis, G. J., & Golder, P. (2002). *Will and Vision*. New York: McGraw Hill.
- Thainakarin.co.th*. (2022). Retrieved from <https://Thainakarin.co.th/activity/tnh-Hospital-56-Hotel/>
- Thomas, R., & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-Conceptualising and measuring the absorptive capacity of the Hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39-48.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 17-29.
- travel.trueid.net*. (2021, 6 September). Retrieved January 25, 2022, from <https://travel.trueid.net/detail/XWPnekloR7pJ>
- TripAdvisor. (2021). https://th.tripadvisor.com/HotelsList-Hua_Hin-zfp2128100.html. Retrieved December 1, 2019, from https://th.tripadvisor.com/HotelsList-Hua_Hin-zfp2128100.html
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986, April). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 8(3), 74-92. Doi:10.2307/41165203
- Usui, M. (2009). *Zukai seven-eleven ryu Service Innovation no joken*. N.P.: Nikkei Business.
- UtterBack, J. M. (1971). The Process of Technological Innovation Within the Firm. *Academy of Management*, 14(1), 75-88. Doi:<https://doi.org/10.5465/254712>

- Utterback, J., & Abernathy, W. (1975). A dynamic Model of Process and Product Innovation. *3*(6), 639-656. Retrieved December 2, 2021, from https://books.google.co.th/books?hl=en&lr=&id=a8TADwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA193&dq=Utterback+%26+Abernathy,+1975&ots=NdRhhYB1JI&sig=tjVrECQ3AC SngxVJXG9sNrwJIXo&redir_esc=y#v=Onepage&q=Utterback%20%26%20Abernathy%2C%201975&f=false
- Utterback, J., & Suárez, F. (1993). Innovation, competition, and industry Structure. *Research Policy. Research Policy*, *22*(1), 1-21.
- Van Ark, B., Broersma, L., & Den Hertog, P. (2003). Services Innovation, Performance and Policy: A Review on The Soft side of Innovation: Services Innovation and Its Poicy Implication. *Economist*, *151*(4), 433.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). Service Innovation and Customer Choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Voss, C., & Zomerdijk, L. (2007). *Innovation in Experiential Services – An Empirical View*. Retrieved January 29, 2019, from http://pure.au.dk/portal/Files/45289415/Bilag_14_Innovation_in_Experiential_Services_Karl_Kalcher_.pdf
- Walker, J. R. (2002). *Introduction to hospitality (pp. 3-37)*. New York: Prentice Hall.
- Willborn, W. (1986). Quality assurance audits and Hotel Management. *The Service Industries journal*, *6*(3), 293-308.
- World Travel, & Tourism Council. (2018, April 18-19). *World Travel & Tourism Council*. Retrieved June 18, 2019, from <https://www.wttc.org/Events/summits/previous-summits/the-Global-summit-2018/>
- www.klook.com. (2021, 9 June). Retrieved December 25, 2021, from <https://www.klook.com/th/blog/Boutique-Vacation-Hotel-Bangkok/>
- www.koreanair.com. (2022). Retrieved January 25, 2022, from <https://www.koreanair.com/th/th/skypass/earn-miles/travel-and-Life/Hotels>
- www.Luxurytraveldiary.com. (2019, 12 May). Retrieved January 2, 2020, from <https://www.Luxurytraveldiary.com/2019/05/best-Hotel-Executive-or-Club-lounges-at-Hotels-in-bangkok/>

- [www.marriott.com](https://www.marriott.com/travel-Deals/Internet-TV.mi). (2022). Retrieved January 2, 2020, from <https://www.marriott.com/travel-Deals/Internet-TV.mi>
- [www.nh-hotels.com](https://www.nh-hotels.com/corporate/responsible-and-sustainable-company/employees/training-and-professional-development). (2022). Retrieved January 2, 2020, from <https://www.nh-hotels.com/corporate/responsible-and-sustainable-company/employees/training-and-professional-development>
- [www.so-bangkok.com](https://www.so-bangkok.com/the-hotel/room-theme/). (2022). Retrieved January 2, 2020, from <https://www.so-bangkok.com/the-hotel/room-theme/>
- [www.so-sofitel-bangkok.com](https://www.so-sofitel-bangkok.com/wp-content/uploads/sites/47/2016/11/so-sofitel-bangkok-pillow-menu.pdf). (2016). Retrieved January 2, 2020, from <https://www.so-sofitel-bangkok.com/wp-content/uploads/sites/47/2016/11/so-sofitel-bangkok-pillow-menu.pdf>
- [www.style-stay.com](https://www.style-stay.com/brand/hotel-brand-amenity/). (2021). Retrieved January 2, 2020, from <https://www.style-stay.com/brand/hotel-brand-amenity/>
- Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes Jr., J., & Uysal, M. (2015, January). What Can big data and text analytics tell us about Hotel Guest Experience and satisfaction? *International Journal of Hospitality Management*, 44, 120-130. Retrieved January 2, 2020, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431914001698>
- Yang, J. T. (2012). Effects of Ownership Change on Organizational settings and strategies in a Taiwanese Hotel Chain. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 428-441.
- Yildiz, Ö. (2015, June). Internal Communication Function and Hotel Productivity—A Comparative Study. *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 5, No. 3; June 2015, 45-54.
- Yu, L., & Huimin, G. (2005). Hotel reform in China: a SWOT Analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 153-169.



ภาคผนวก ก กลุ่มนักท่องเที่ยว 2030 (Future Traveller Tribe 2030)

ตาราง 18 กลุ่มนักท่องเที่ยว 2030 (Future Traveller Tribe 2030)

กลุ่มนักท่องเที่ยว	ความหมาย / พฤติกรรม
1) กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีข้อผูกมัด (Obligation Meeters)	คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความจำเป็นต้องเดินทางเพื่อดำเนินกิจกรรมที่จำเป็น เช่น นักท่องเที่ยวทางธุรกิจ (Business Traveller) เป็นต้น นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้จะเดินทางโดยมีเป้าประสงค์หลัก (Primary Purpose) ที่ชัดเจน และจะเสริมกิจกรรมอื่นๆ ที่นอกเหนือ จากกิจกรรมหลัก เช่น เยี่ยมชมสถานที่สำคัญในแหล่งท่องเที่ยว เดินทางเชื่อมโยงไปยังสถานที่ใกล้เคียงหลังจากกิจกรรม จากเป้าประสงค์หลักสำเร็จลุล่วงไปแล้ว เป็นต้น
2) กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ต้องการเสาะหาความเรียบง่าย (Simplicity Searchers)	คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่หลีกเลี่ยงความยุ่งยากในการจัดการการเดินทางท่องเที่ยว โดยใช้บริการการอำนวยความสะดวกจากแหล่งข้อมูลภายนอก เพื่อลดความยุ่งยากในการจัดการการเดินทางของตน ระหว่างการพักผ่อน เช่น การใช้บริการบริษัทนำเที่ยว และซื้อแพ็คเกจทัวร์ต่างๆ เป็นต้น
3) กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับจริยธรรม (Ethical Travellers)	คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมโดยรอบ โดยนำปัจจัยเหล่านี้มาวางแผน การเดินทางท่องเที่ยว เช่น การคำนึงถึงผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมจากการท่องเที่ยว ปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่เกิดจากการเดินทางทางอากาศ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลโดยตรงต่อนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ ในการวางแผนการท่องเที่ยว โดยส่วนใหญ่รูปแบบการท่องเที่ยวจะเป็นในลักษณะการท่องเที่ยวเพื่อบำเพ็ญประโยชน์ (Volunteer) การท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community Based Tourism) เป็นต้น

กลุ่มนักท่องเที่ยว	ความหมาย / พฤติกรรม
4) กลุ่มนักท่องเที่ยวผู้ตามหารางวัลแก่ชีวิต (Reward Hunters)	คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ต้องการให้รางวัลกับตัวเองจากการทำงาน โดยปรนเปรอชีวิตด้วยสินค้าหรูหรา (Luxury Products) รวมถึงการบริการเพื่อความผ่อนคลายและสุขภาพที่ดีขึ้น
5) กลุ่มนักท่องเที่ยวผู้ค้นหาความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Purists)	คือ นักท่องเที่ยวที่ใช้โอกาสในการเดินทางค้นหาวัฒนธรรมใหม่ๆ ที่แตกต่างจากสิ่งที่นักท่องเที่ยวคนนั้น ๆ ค้นเคย เพื่อหาประสบการณ์แปลกใหม่ และใช้เป็นแรงบันดาลใจในการดำรงชีวิต
6) กลุ่มนักท่องเที่ยวผู้ค้นหาความโดดเด่นในสังคม (Social Capital Seekers)	คือ นักท่องเที่ยวที่นิยม แอร์ประสบการณ์ทางการท่องเที่ยวผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงประสบการณ์การเดินทางที่มีระดับ และจะต้องเป็นที่ยอมรับ และได้รับการยกย่องจากสังคมโดยรวม

หมายเหตุ: ลักษณะของนักท่องเที่ยวทั้ง 6 กลุ่มได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางจิตวิทยาและเทคโนโลยีเป็นหลัก

ที่มา: พงษ์พันธ์ มอญพันธุ์, 2016

ภาคผนวก ข ประเภทของโรงแรมและคุณลักษณะที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของ
นักท่องเที่ยว

ตาราง 19 ประเภทของโรงแรมและคุณลักษณะที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของ
นักท่องเที่ยว

ประเภทของโรงแรม	คุณลักษณะที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะ ของนักท่องเที่ยว
1) แอร์บีเอ็นบี (Airbnb)	สตาร์ทอัพการแบ่งปันที่พักชื่อดังที่ได้รับความนิยมอย่างมากทั่วโลก โดยมีที่พักให้เลือกหลากหลายราคาตั้งแต่หลักร้อยจนไปถึงหลักหมื่นบาทต่อคืน (Am2b Marketing, 2564)
2) ออลสวีท (All-Suite Hotel)	คือ โรงแรมที่ห้องพักในโรงแรมเป็นห้องชุด (ห้องสวีท) ซึ่งห้องพักจะใหญ่กว่าปกติโดยมีบริเวณที่เป็นส่วนสำหรับพักผ่อนแยกออกไปต่างหากจากส่วนที่เป็นห้องนอน (DekGenius.com, 2021)
3) บีแอนด์บี หรือเบดแอนด์เบรคฟาสต์ (B&B or Bed and Breakfast)	ที่พักขนาดเล็กที่มีบริการเฉพาะห้องพักและอาหารเช้าเท่านั้น (DekGenius.com, 2021)
4) โรงแรมบูติค (Boutique Hotel)	คือโรงแรมขนาดเล็ก มักมีจำนวนไม่เกิน 100 ห้อง (หรืออาจมีจำนวนไปถึง 200 ห้องได้) แต่ละห้องอาจมีขนาดใหญ่ มักมีดีไซน์ที่แตกต่างและโดดเด่น หรืออาจมีธีมของการสร้างโรงแรมที่น่าสนใจ ขณะที่บางแห่งอาจดัดแปลงมาจากอาคารที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน (Positioning Magazine, 2004)
5) คอนโดเทล (Condotel)	เป็นคอนโดมิเนียมที่มีการขอใบอนุญาตการประกอบธุรกิจโรงแรม สามารถปล่อยเช่าทั้งในระยะยาวและระยะสั้น (รายวัน/รายสัปดาห์) (Condo Newb, 2021)

ประเภทของโรงแรม	คุณลักษณะที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะ ของนักท่องเที่ยว
6) เกสต์เฮาส์ (Guesthouse)	เป็นที่พักที่เจ้าของที่พักนำบ้านพักมาดัดแปลงหรือสร้างขึ้น เพื่อให้บริการเป็นที่พักแรมแก่นักท่องเที่ยว มีขนาดเล็ก และราคาประหยัด เนื่องจากมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น และมักอยู่ในย่านชุมชนหรือเมืองท่องเที่ยวใหญ่ เพื่อรองรับลูกค้าแบ็คแพ็คเกอร์ (Backpacker) (https://khunnaiver.blogspot.com , 2017)
7) โฮมสเตย์ (Homestay)	โฮมสเตย์ เป็นที่พักแรมที่เจ้าของบ้านจัดเตรียมหรือทำการดัดแปลงที่พักสำหรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการสัมผัสวิถีชีวิตความเป็นอยู่ กิจกรรมและสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยนักท่องเที่ยวสามารถเข้าไปเที่ยวในชุมชน และพักแรมค้างคืนร่วมกับเจ้าของบ้าน ทำให้เกิดการเรียนรู้และซึมซับวิถีชีวิตของชุมชนนั้น ๆ (https://khunnaiver.blogspot.com , 2017)
8) โฮสเทล (Hostel)	หมายถึง ที่พักแรมราคาประหยัด ลักษณะห้องพักมักจะเป็นเตียงแบบ 2 ชั้น เป็นห้องนอนรวม มีสิ่งอำนวยความสะดวกไม่มากนัก ไม่มีห้องน้ำในตัว ส่วนใหญ่เป็นห้องน้ำรวม (https://khunnaiver.blogspot.com , 2017)
9) อินน์ (Inn)	ที่พักขนาดเล็ก ๆ ไม่ใหญ่มาก มีห้องพักแค่ 10-15 ห้อง อาคาร 2 ชั้น โดยที่พักตั้งอยู่ริมทาง มีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายเท่าที่จำเป็น ไม่หรูหรา เรียบง่าย ราคาถูก (https://khunnaiver.blogspot.com , 2017)
10) เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ (Serviced Apartment)	ห้องเช่าที่มีบริการทำความสะอาด และซักรีด ให้เช่าทั้งรายวันและรายเดือน (https://guru.sanook.com , 2556)

ที่มา: จากการสังเคราะห์วรรณกรรม, 2564

ภาคผนวก ค ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของโรงแรมในประเทศไทย

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งวิสัยทัศน์เหล่านี้ จะเป็นตัวกำหนดพันธกิจ และค่านิยมขององค์กร แนวปฏิบัติเหล่านี้จะกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายในการบริหารนวัตกรรมของโรงแรม

1) Centara Hotels & Resorts (centarahotelsresorts.com, 2564)

วิสัยทัศน์	ก้าวสู่การเป็นกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทชั้นนำของคนไทยในระดับโลก
พันธกิจ	ส่งมอบประสบการณ์ความเป็นไทยที่สอดรับกับเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นของจุดหมายปลายทางทั่วโลกเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทุกคน ด้วยการผสมผสานนวัตกรรมการให้บริการที่แฝงความอบอุ่นแบบครอบครัว และความทุ่มเทของชาวเซ็นทารา ที่พร้อมมุ่งมั่นขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน
ค่านิยมองค์กร	"I C.A.R.E" ตามแนวปฏิบัติของกลุ่มเซ็นทรัล <ul style="list-style-type: none">- Innovation สร้างสรรค์คิดสิ่งใหม่ เพราะเราใส่ใจ เราจึงสร้างสรรค์คิดสิ่งใหม่ เปิดกว้างสำหรับทุกโอกาสและความท้าทาย เพื่อการทำงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น- Customer ใส่ใจในลูกค้า เพราะเราใส่ใจ เราจึงมุ่งมั่นพัฒนาด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศโดยมุ่งมั่นและใส่ใจลูกค้าเป็นสำคัญ- Alliance ก้าวหน้าทั้งกลุ่มธุรกิจ เพราะเราใส่ใจ เราจึงเคารพคุณค่าความแตกต่างและทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อความก้าวหน้าทั้งกลุ่มธุรกิจ- Relationship จิตผูกพันพึ่งพา เพราะเราใส่ใจ เราจึงมีจิตผูกพันพึ่งพากับทั้งเพื่อนพนักงาน คู่ค้าและสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน- Ethic มุ่งรักษาจริยธรรม เพราะเราใส่ใจ เราจึงมุ่งรักษาจริยธรรม ในการดำเนินธุรกิจ

2) Dusit International (dusit-international.com, 2563)

วิสัยทัศน์	ภูมิใจใน ความเป็นไทย มอบบริการจากใจอันงดงาม สร้างความประทับใจทั่วโลก
พันธกิจ	สร้างประสบการณ์เหนือความคาดหมาย... ตลอดเวลา
ค่านิยมองค์กร	"Care Commit Can do" <ul style="list-style-type: none"> - Care “เราใส่ใจ” กับทุกคน - Commit "เราเต็มที่" กับทุกสิ่ง - Can do "เราทำได้" ทุกทุกอย่าง

3) Hilton Hotels & Resorts (Pratap, 2017) (<https://findchances.com/hilton-hotel>, 2564) (<https://www.hilton.com>, 2564)

วิสัยทัศน์	จะมอบบริการที่สดใสให้กับโลกด้วยการให้แขกได้รับประสบการณ์สุดพิเศษ เพื่อเติมเต็มโลกด้วยแสงสว่างและความอบอุ่นของการต้อนรับ - ด้วยการส่งมอบประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยม – ทุกโรงแรม แยกทุกคน ทุกครั้ง
พันธกิจ	จะเป็นโรงแรมที่ให้การต้อนรับด้วยอัธยาศัยไมตรีจิตที่ดีที่สุดในโลก ด้วยการสร้างประสบการณ์ที่จริงใจให้กับแขก สร้างโอกาสที่มีความหมายสำหรับสมาชิกในทีม สร้างมูลค่าที่สูงสำหรับเจ้าของ และสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับชุมชน
ค่านิยมองค์กร	“HILTON” <ul style="list-style-type: none"> - Hospitality: การต้อนรับด้วยไมตรีจิต: เราหลงใหลในการนำเสนอประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมให้กับแขก - Integrity: - ความซื่อสัตย์: เราทำสิ่งที่ถูกต้องตลอดเวลา - Leadership: ความเป็นผู้นำ: เราเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมของเราและในชุมชนของเรา - Teamwork: การทำงานเป็นทีม: เราทำงานร่วมกันเป็นทีมในทุกสิ่งที่ทำ - Ownership: ความเป็นเจ้าของ: เรามีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจ - Now: เด็ยวันนี้: เราให้บริการด้วยความรู้สึกเร่งด่วนและมีระเบียบวินัย

4) **Laguna Hotels & Resorts** (<https://www.lagunaresorts.com/corporate-profile/mission-vision/>, 2564)

วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำในธุรกิจโรงแรมและการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในระดับนานาชาติ ที่มุ่งมั่นรักษาสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับได้รับความพึงพอใจสูงสุดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืนในระยะยาว

พันธกิจ การรวมเอาวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือระหว่างโรงแรมและหน่วยธุรกิจเพื่อให้แน่ใจว่าแขกของโรงแรมสมาชิกโฮลดีเอย์คลับและเจ้าของอสังหาริมทรัพย์ในลากูน่าภูเก็ตจะได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละคนมากที่สุด

ค่านิยมองค์กร ---

5) **Long Beach Cha-Am Hotel**

(<https://sites.google.com/site/rongraemlxngbichchaxa/wisay-thasn-vision>, 2564)

วิสัยทัศน์ “นี่ถึงชะอำ คิดถึงลองบีช ชะอำ” พร้อมทั้งจะให้บริการต่อผู้มาเยือนชายหาดชะอำ ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ เพื่อการพักผ่อน หรือเพื่อการประชุมสัมมนา พบปะสังสรรค์

พันธกิจ มุ่งมั่นที่จะนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานตรงตามความต้องการของลูกค้าด้วยความเอาใจใส่ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกผูกพันและประทับใจ อันจะทำให้โรงแรมเจริญเติบโตไปอย่างมั่นคง และทำให้พนักงาน, ผู้ถือหุ้น และสังคมได้รับประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม

ค่านิยมองค์กร ---

6) S Hotels & Resorts (<https://www.shotelsresorts.com/>, 2564)

วิสัยทัศน์ ก้าวขึ้นเป็นผู้นำด้านการลงทุนโรงแรมและการบริหารงานรีสอร์ทที่กำหนดมาตรฐานใหม่ให้การพักผ่อนและการใช้ชีวิตที่มีคุณภาพ บนปรัชญาการพัฒนาที่ยั่งยืนและสร้างประโยชน์ที่แท้จริงให้แก่ชุมชนท้องถิ่น

พันธกิจ

- มอบประสบการณ์การเข้าพักในโรงแรมและรีสอร์ทระดับบนในราคาที่เข้าถึงได้
- สนับสนุนการเข้าร่วมกับพันธมิตร และ
- พัฒนาการกำกับดูแลกิจการ

ค่านิยมองค์กร การให้บริการที่แข็งแกร่งผ่านการสร้างคุณค่าให้กับพนักงานอย่างเต็มที่โดย

- มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน และ
- การพัฒนาความสามารถของชุมชนท้องถิ่นเป็นสำคัญ

7) The Erawan Group (<https://www.theerawan.com>, 2564)

วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำธุรกิจการพัฒนาและลงทุนในโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยและอาเซียน

พันธกิจ ขยายเครือข่ายโรงแรมที่มีคุณภาพในประเทศไทยและอาเซียนซึ่งสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีให้ผู้ถือหุ้น และเกิดประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง

ค่านิยมองค์กร "ERAWAN's SPICE"

- System บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล
- People บุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญ มุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- Information ฐานข้อมูลที่ถูกต้อง เพียงพอและทันสมัย สำหรับการบริหารและตัดสินใจ
- Culture วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง สนับสนุนความเจริญเติบโตที่ยั่งยืน
- Environment เป็นสมาชิกที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

8) บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด (<http://www.suvarnabhumihotel.co.th/>, 2564)

- วิสัยทัศน์**
- 1) มุ่งมั่นพัฒนาให้ รทส.เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ โปร่งใส และกำกับดูแลผู้รับจ้างบริหารกิจการโรงแรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ข้อสัญญาที่กำหนดไว้
 - 2) มุ่งมั่นพัฒนาให้เป็นโรงแรมที่มีมาตรฐานระดับ 4 ดาว ประจำท่าอากาศยานนานาชาติที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของโลก
 - 3) สร้างผลตอบแทนสูงสุดและยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น
 - 4) สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้นของกิจการ

พันธกิจ ---

ค่านิยมองค์กร ---

9) ชาวเรือรีสอร์ท (<https://www.chaoruaresort.com/>, 2564)

วิสัยทัศน์ "ซื่อสัตย์กับลูกค้า" เพราะเราเชื่อว่าสิ่งสำคัญของงานบริการคือ เราจำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์กับลูกค้า ซื่อสัตย์ต่ออาชีพ ซื่อสัตย์ต่องาน ลูกค้าจะมองเห็นสิ่งเหล่านี้ได้ และจะให้ความซื่อสัตย์ตอบกลับมาเช่นกัน

- พันธกิจ**
- ความสะอาด --- เป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญมาก เพื่อความสุข ความวางใจของลูกค้าทุกท่าน
 - ความสะอาดสบาย --- ชาวเรือรีสอร์ทของเราตั้งอยู่ในเขตเมือง ทำให้เดินทางสะดวก หมดห่วงเรื่องเวลา
 - ความเอาใจใส่ --- เรามีพนักงานเคาเตอร์ให้บริการตลอด 24 ชม. และระบบรักษาความปลอดภัยด้วยกล้องวงจรปิด ทั้งหมด 8 ตัว
 - ความเป็นกันเอง --- ทุกคำติชม ข้อเสนอแนะ ทั้งหมดของลูกค้าจะถูกนำมาพิจารณา เพื่อการพัฒนา
 - ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า --- เราซื่อสัตย์กับงานที่ทำ โดยหวังให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด

ค่านิยมองค์กร ---

10) ONYX Hospitality Group (<http://www.research-system.siam.edu>, 2564)

วิสัยทัศน์ ออกนิคซ์จะเป็นหนึ่งในผู้นำด้านการบริหารจัดการโรงแรมของเอเชียภายในปี พ.ศ. 2561

พันธกิจ มุ่งสร้างเสริมประสบการณ์ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความประทับใจให้กับลูกค้า ทีมงาน และ พันธมิตรทางธุรกิจ ด้วยการสร้างเสริมแบรนด์ที่เหมาะสม เครือข่าย และการสนับสนุนที่ดี มาตรฐานงานระดับสูงและวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกต้อง

ค่านิยมองค์กร

- 1) กลิ่นอายแห่งเอเชีย: ภาพลักษณ์ใหม่แห่งเอเชียในยุคศตวรรษที่21
- 2) ใกล้ชิดกับคนทุกระดับ: การเสนอบริการอันอบอุ่นเพื่อถึงจุดทุกคน
 1. แนวคิดทันสมัย: สะดวกสบายสวยงามน้อมรับจินตนาการ
- 3) ทุกสิ่งที่คุณปรารถนา: พร้อมสนองทุกความต้องการของคุณ



ภาคผนวก ง ชื่อนักวิชาการในประเทศและงานวิจัยด้านการโรงแรมย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ.2558-2562)

ตาราง 20 ชื่อนักวิชาการในประเทศและงานวิจัยด้านการโรงแรมย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ.2558-2562)

นักวิชาการ (ปี)	ชื่องานวิจัย	เนื้อหาสาระสำคัญ
ทศพร บุญวัชรภักย์ (2558)	ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ: ปราบกฏการณ์เชิงประจักษ์ของโรงแรมบูติกไทย	ภาวะผู้นำ โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร นวัตกรรมบริการ ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ
ทศพร บุญวัชรภักย์, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และขวัญฤดี ตันตระกูลพิชัย (2559)	ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย	การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ แต่ความลื่นไหลทางความคิดแปลกใหม่ งานที่มีความท้าทาย และอิสระในการทำงานไม่ส่งผลกระทบต่อ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมบริการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ความรุนแรงในการแข่งขันไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ
หริรักษ์ จันทิมะ, นันทนา อุ่นเจริญ, และขวัญฤดี ตันตระกูลพิชัย (2559)	อิทธิพลของนวัตกรรมการตลาดและสภาพแวดล้อมทางการตลาด ที่มีต่อผลการดำเนินงานการตลาดของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย	นวัตกรรมและสภาพแวดล้อมทางการตลาดส่งผลต่อตัวการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจ
ไพบุลย์ อาชารุ่งโรจน์, ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปณิศา มีจินดา, จิระวัฒน์ อนุวิชชานนท์, และนงลักษณ์ โปธิไพจิตร (2560)	นวัตกรรมทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจถนนคนเดินเพื่อการยอมรับของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติและชาวไทย: กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ และภูเก็ต	นวัตกรรมทางการตลาดของถนนคนเดิน มีผลต่อการยอมรับ ความพึงพอใจ แนวโน้มพฤติกรรม และความตั้งใจจะแนะนำ/บอกต่อ ของนักท่องเที่ยว

นักวิชาการ (ปี)	ชื่องานวิจัย	เนื้อหาสาระสำคัญ
สุทธิพร เสฎฐิตานันท์, และ ฉัตรวีรวิทย์ อังคสิงห์ (2561)	นวัตกรรมการศึกษา : การดำรงอยู่ ของโฮสเทลในสังคมไทย	การดำรงอยู่ของโฮสเทลอย่างยั่งยืน ขึ้นกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ในการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นที่องเทียว เป็นสำคัญ
วัชรระ ขาวสังข์ (2561)	นวัตกรรมการพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ ธุรกิจโรงแรมใน 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้	ความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ขึ้นอยู่กับ นวัตกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ศักยภาพ การสื่อสาร นวัตกรรมทุนมนุษย์ ศักยภาพการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม
จอดี เมย่า โดมิกเรซ, และ พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2561)	สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการ บริการและผลประกอบการของธุรกิจ โรงแรม:การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วย ข้อมูลระดับผู้ประกอบการโรงแรมใน ประเทศไทย	สิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรมมีผลต่อ ผลประกอบการของธุรกิจโรงแรม
ทัตพิชา แสงเพชร, พงศทัต เจียรมาสุก, กาญจนพัฐ กลับทับถิ่ง, และธิดาพร เรืองเริงกุลฤทธ (2561)	พฤติกรรมการจองห้องพักออนไลน์ ของ ลูกค้าชาวไทยในจังหวัดสงขลา	พฤติกรรมในการท่องเที่ยวส่งผลต่อ พฤติกรรมการจองห้องพักออนไลน์
ชยนันท์ จงเจริญชัยสกุล, วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, และ จันทนา แสนสุข (2561)	ความสามารถทางนวัตกรรมการบริการ: ข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ของธุรกิจ โรงแรม บูติก ในประเทศไทย	ความสามารถทางนวัตกรรมการ ส่งเสริมประสิทธิภาพในการแข่งขันและ โอกาสทางการตลาด และประสิทธิภาพ ในการแข่งขันและโอกาสทางการตลาดก็ ส่งเสริมผลการดำเนินงานของธุรกิจ
บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร, อมรา รัตตากร, และชยุตม์ วะนะนา (2561)	กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน ของธุรกิจ ขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พัก ในกรุงเทพมหานคร	กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจและการ จัดการธุรกิจส่งผลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การ จัดการที่ยั่งยืน

นักวิชาการ (ปี)	ชื่องานวิจัย	เนื้อหาสาระสำคัญ
รังสิยา น้อยบัวทิพย์, และ ธีรพรรณ อึ้งภากรณ์ (2561)	ผลกระทบของการมุ่งเน้นวัฒนธรรม การตลาด ที่มีต่อศักยภาพในการ แข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	การมุ่งเน้นวัฒนธรรมการตลาด - ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - ด้านความสามารถในการขาย - ด้านการสื่อสารภายใน - ด้านการมุ่งนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ ศักยภาพในการแข่งขันโดยรวม ด้าน ประสิทธิภาพการบริการลูกค้า ด้านส่วน แบ่งการตลาด ด้านผลิตภาพของ บุคลากร และด้านประสิทธิภาพการ บริการลูกค้า
ฉัฐสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์ (2561)	โมเดลนวัตกรรมบริการตามแนวคิด ทฤษฎีมาสโลว์ในธุรกิจโรงแรม	นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อกระบวนการ ตัดสินใจเลือกการออกแบบบริการ (service design) ในฐานะเป็น องค์ประกอบสำคัญในการสร้างศักยภาพ การให้บริการและนำไปสู่ความได้เปรียบ ในการแข่งขันขององค์กร อีกทั้ง นวัตกรรมยังเป็นสิ่งที่แสดงตัวตนของแต่ละ องค์กรโดยจะเป็นตัวกำหนด คุณลักษณะของสรรพสิ่งที่มนุษย์จะ รับรู้และตีความหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านั้นจะ เป็นสิ่งแทนมูลค่าและคุณค่าของ ผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจโรงแรม
วสันต์ กานต์วรรัตน์, และ วิชฐิต โสมรักษ์ (2562)	การเปรียบเทียบความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานของพนักงานทำความสะอาด ห้องพักในโรงแรม 5 ดาว	การวิเคราะห์การเปรียบเทียบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ พนักงานทำความสะอาดห้องพักใน โรงแรม 5 ดาว จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมและราย ด้านไม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05

ที่มา: ผู้วิจัยรวบรวม, 2563

ภาคผนวก จ การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruency: IOC) ของการพัฒนาการบริหาร นวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การประเมินแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
1) เพศ	1	1	1	1	นำไปใช้
2) อายุ	1	1	1	1	นำไปใช้
3) ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม	1	1	1	1	นำไปใช้
4) ปัจจุบันท่านทำงานอยู่ในธุรกิจโรงแรมระดับใด	1	1	1	1	นำไปใช้
5) ปัจจุบันท่านทำงานอยู่ในแผนกใด	1	1	1	1	นำไปใช้
6) อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน (จากข้อ 5)	1	1	1	1	นำไปใช้

ตอนที่ 2 การสร้างและการบริหารนวัตกรรมของโรงแรม

1. ท่านคิดว่าการบริการต่อไปนี้มี ความพิเศษ แปลกใหม่ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ในระดับใด

(ตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาประเภท รูปแบบ และลักษณะของนวัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
1) ลูกค้าสามารถเช็คอินแบบออนไลน์ได้เองก่อนมาถึงโรงแรม	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
2) พนักงานสามารถกล่าวต้อนรับและทักทายแขกด้วยชื่ออย่างถูกต้องเมื่อพบหน้ากัน	0	-1	0	-0.33	ตัดทิ้ง
3) การบริการเครื่องดื่มต้อนรับ (welcome drink) ใช้วัตถุดิบที่มาจากท้องถิ่นเป็นส่วนผสม มีสี สันสวยงาม และให้รสชาติอร่อยสดชื่น	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
4) ในระหว่างการเช็คอิน พนักงานสามารถขายห้องพักพิเศษแปลกใหม่เพิ่มเติมแก่ลูกค้า โดยเสนอราคาเพิ่มขึ้นไม่มากจากราคาเดิม (upselling)	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง

ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
5) การบริการส่งสัมภาระถึงห้องพักแขกอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ในขณะที่แขกยังคงท่องเที่ยวอยู่นอกโรงแรม	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
6) ลูกค้านำสามารถกดปุ่มกดข้างโต๊ะหัวเตียงเพื่อเรียกแม่บ้านเมื่อต้องการบริการพิเศษได้อย่างรวดเร็ว	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
7) พนักงานควรอพยพรให้ลูกค้าพักผ่อนอย่างสบายทุกครั้งหลังการให้บริการ	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
8) โรงแรมควรมีบริการจัดขนมและผลไม้ในท้องถิ่น (welcome basket) ไว้ในห้องพักและเปลี่ยนทุกวัน	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
9) โรงแรมควรตกแต่งห้องด้วยดอกไม้ลอยน้ำ ทั้งที่มาจากสวนดอกไม้ที่ปลูกในโรงแรม และปลูกที่อื่น เพื่อความสดชื่นสวยงาม	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
10) พนักงานควรทำความสะอาดห้องพักอย่างมืออาชีพ โดยยึดมาตรฐาน และความปลอดภัยของแขก	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
11) โรงแรมควรสร้างแอปพลิเคชันที่สามารถสั่งอาหาร และส่งถึงบ้านลูกค้าได้โดยตรงตามเวลาที่สั่ง	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
12) การรับคำสั่งอาหาร ควรใส่ใจและระมัดระวังในรายละเอียดต่าง ๆ เช่น อาหารที่ลูกค้าอาจแพ้ หรือไม่ใช่วัตถุดิบที่ต้องการ เป็นต้น	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
13) พนักงานควรแนะนำรายการอาหารพิเศษที่หารับประทานได้ยาก ซึ่งใช้วัตถุดิบตามฤดูกาลในท้องถิ่น	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
14) พนักงานควรระมัดระวังให้ลูกค้าได้รับการเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม ตามเวลาที่กำหนดให้รอ	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
15) โรงแรมมีบริการให้ข้อมูลเชิงลึกบางอย่างที่สามารถสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในกรณีที่ลูกค้าต้องการเร่งด่วนได้ เช่น ข้อมูลสถานทูต สถานพยาบาลในละแวกใกล้เคียง เป็นต้น	1	0	1	0.67	นำไปใช้
16) พนักงานแต่งกายด้วยเครื่องแบบที่ออกแบบอย่างสวยงาม แสดงเอกลักษณ์ไทย	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
17) โรงแรมมีเสียงเพลงดนตรีไทยและกลิ่นหอม ที่แสดงบรรยากาศแบบไทย ในบริเวณพื้นที่สาธารณะของโรงแรม เช่น ล็อบบี้ ห้องน้ำ เป็นต้น	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง

2. ท่านมีความคิดเห็นในเรื่องการบริหารจัดการโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม และทำให้ท่านสามารถทำงานได้ผลดีที่สุดต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

(ตอบวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาแนวคิดและวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมการบริการที่เป็นเลิศของโรงแรม)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
1) วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยมของโรงแรมช่วยให้ท่านมีแนวปฏิบัติในการสร้างความพิเศษ แปลกใหม่ในงานบริการได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	นำไปใช้
2) พนักงานทุกแผนกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น จนทำให้ลูกค้าได้รับการบริการอย่างดี และมีความพึงพอใจสูงสุด	1	1	1	1	นำไปใช้
3) การมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์การบริการพิเศษแปลกใหม่ได้ดี	1	1	1	1	นำไปใช้
4) การสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม (การบริการพิเศษ แปลกใหม่) ควรเป็นสาระสำคัญในการประชุมพนักงานทุกแผนก ร่วมกันทุกครั้ง	1	1	1	1	นำไปใช้
5) การอบรมพนักงานครั้งต่อไป ควรให้ความรู้เรื่องการสร้างการบริการแบบใหม่ๆ ที่ตรงใจลูกค้า	1	1	1	1	นำไปใช้
6) การสร้างทีมงานคิดค้นการบริการแบบใหม่พิเศษ ควรให้หัวหน้างานร่วมกันทำเป็นทีม	1	1	1	1	นำไปใช้
7) หัวหน้างานควรถ่ายทอดลักษณะการให้บริการพิเศษแบบใหม่แก่พนักงานทุกคนในแผนกทุกวัน	1	1	1	1	นำไปใช้
8) การสร้างและทำให้การบริการพิเศษแปลกใหม่ให้ลูกค้าพอใจในระยะยาวเกิดจากการผนึกกำลังของพนักงานทุกคน (synergy)	1	1	1	1	นำไปใช้
9) การรายงานการบริการพิเศษแปลกใหม่ที่ทำได้และลูกค้าชื่นชอบทุก 2 สัปดาห์ จะทำให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้	1	1	1	1	นำไปใช้
10) พนักงานโรงแรมทุกระดับสามารถเป็นผู้สร้างการบริการที่พิเศษแปลกใหม่จนกลายเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงแรมได้	1	0	1	0.67	นำไปใช้
11) ผู้นำองค์กรที่มีวัฒนธรรมนวัตกรรม ควรเป็นคนที่ดูแลและให้ข้อเสนอแนะการทำงานได้อย่างชัดเจนทุกวัน	1	0	1	0.67	นำไปใช้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
12) การเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐาน (Standard Operational Procedure: SOP) ของโรงแรม ควรมีการเขียนเรื่องการสร้างและรักษานวัตกรรมบริการแบบพิเศษให้อยู่ในการทำงานของทุกแผนก	1	0	1	0.67	นำไปใช้
13) การบริการด้านการดูแลสุขภาพ (เช่น เมนูอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ เป็นต้น) เป็นการบริการที่พิเศษแปลกใหม่ของโรงแรมนี้	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
14) การให้บริการเมนูพิเศษโดยพ่อครัว (chef) ชื่อตั้งในช่วงโปรโมชั่นของโรงแรม ถือว่าเป็นนวัตกรรมบริการที่ดีและพิเศษ	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
15) การเก็บข้อมูลประวัติของลูกค้า (guest history) จะทำให้โรงแรมสามารถคิดค้น สรรหา การบริการพิเศษแบบใหม่ให้แก่ลูกค้าเฉพาะรายได้อย่างยาวนาน	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

- ท่านคิดว่ากลยุทธ์/วิธีการ/กระบวนการต่อไปนี้ จะช่วยให้โรงแรมสามารถบริหารนวัตกรรมอย่างยั่งยืนได้ในระดับใด
(ตอบวัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย หรือเชิงพันธกิจ หรือเชิงค่านิยม ควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน สำหรับพนักงานทุกคน	1	1	1	1	นำไปใช้
2) การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเจริญเติบโตของธุรกิจในระดับอาเซียนหรือนานาชาติ ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมการบริการระดับโลก (world class)	1	1	1	1	นำไปใช้
3) ความร่วมมือจากพนักงานทุกคนภายใต้นโยบายเดียวกัน เป็นการผนึกกำลังที่ดีในการสร้างนวัตกรรม	1	1	1	1	นำไปใช้
4) โรงแรมควรขอทราบความพึงพอใจของลูกค้าหลังการได้รับการบริการพิเศษทุกครั้งและนำมาปรับปรุงการบริการ	1	1	1	1	นำไปใช้
5) โรงแรมควรมีการยกย่องพนักงานที่สร้างสรรค์ลักษณะงานบริการพิเศษแปลกใหม่ ที่ทำให้พนักงานอื่นสามารถทำตามได้	1	1	1	1	นำไปใช้
6) การขยายสาขาหรือการให้บริการรูปแบบพิเศษหรือรูปแบบใหม่ๆ ต้องใช้ทีมงานที่มีแนวคิดและความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ตรงกัน	1	1	1	1	นำไปใช้
7) ควรมีการให้พนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการช่วยกันระดมความคิดเห็นในเรื่องการสร้างนวัตกรรมการบริการ ลงไปในประเด็นสำคัญของการทำงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐาน (Standard Operational Procedure: SOP) และให้มีการวัดผล	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
8) ควรมีการส่งเสริมให้ 3 แผนกงานหลัก คือ แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกอาหารและเครื่องดื่มนำเสนอรูปแบบการบริการใหม่ๆ ที่คิดว่าตอบสนองความต้องการทันสมัยของลูกค้าต่อหัวหน้างานและผู้บริหาร	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
9) พนักงานควรสามารถตัดสินใจบางอย่างได้เองภายใต้กรอบการทำงานที่มีมาตรฐาน (empowerment)	1	1	1	1	นำไปใช้
10) พนักงานต้องรับรู้พฤติกรรม ความต้องการของลูกค้า และจัดบันทึกไว้ และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการสร้างบริการที่พิเศษแปลกใหม่ (personalization)	1	1	1	1	นำไปใช้
11) พนักงานต้องเอาใจใส่ความต้องการของลูกค้า และให้บริการเกินความคาดหมายทุกครั้ง เช่น การจัดเตรียมที่นั่งขบวนไว้ในห้อง ในกรณีที่ทราบว่ามีทารกเดินทางมาด้วย เป็นต้น (empathy and beyond expectation)	1	1	1	1	นำไปใช้
12) การใช้เทคนิคการสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่ดีในการสร้างและบริหารนวัตกรรมการบริการให้รองรับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา เช่น การให้บัตรสมาชิกพิเศษแบบวีไอพีกับลูกค้า เป็นต้น	1	0	1	0.67	นำไปใช้
13) ผู้บริหารโรงแรมทุกระดับต้องมีความเป็นผู้นำและมีความมุ่งมั่นในเรื่องการสร้างและบริหารการบริการที่พิเศษแปลกใหม่	1	0	1	0.67	นำไปใช้

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

โปรดให้ข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการบริการของโรงแรมต่อไป

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
1) ลักษณะการบริการพิเศษอื่นๆ ที่ท่านเห็นว่าเป็นนวัตกรรมการบริการในงานของท่าน มีหรือไม่ อย่างไร	1	0	1	0.67	นำไปใช้
2) แนวทางการบริหารนวัตกรรมการบริการในเชิงนโยบาย หรือ โครงสร้างการทำงานขององค์กร ที่ทำให้ท่านสามารถปฏิบัติงานและให้บริการที่พิเศษแปลกใหม่ได้มีอะไรบ้าง	1	0	1	0.67	นำไปใช้
3) กลยุทธ์อื่นๆ ที่ท่านเคยพบเห็นจากโรงแรมต่างๆ และอาจจะเหมาะสมกับงานบริการของท่านมีอะไรบ้าง และท่านเห็นว่า น่าจะนำมาประยุกต์ใช้กับโรงแรมของท่านหรือไม่ อย่างไร	1	0	1	0.67	นำไปใช้

การประเมินแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

วัตถุประสงค์ โครงการวิจัย	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์	โปรดอธิบายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน	1	0	1	0.67	นำไปใช้

ตอนที่ 2: การสร้าง การบริหาร และกลยุทธ์นวัตกรรมของโรงแรม

วัตถุประสงค์ โครงการวิจัย	ข้อความถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
1. เพื่อศึกษา ประเภท รูปแบบ และลักษณะของ นวัตกรรมการ บริการในธุรกิจ โรงแรมที่ตอบสนอง การเปลี่ยนแปลง อุปสงค์ของลูกค้า	1) นวัตกรรมบริการในโรงแรมของท่านที่ ท่านให้ความสำคัญและทำได้สำเร็จอยู่แล้ว <u>มีลักษณะอย่างไรบ้าง</u> ตัวอย่างเช่น 1.1 การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ โรงแรมให้มีรูปลักษณ์ใหม่ แปลงใหม่ ในสายตาของนักท่องเที่ยว 1.2 การนำเสนอการบริการใหม่ ๆ ในเรื่อง อาหารและเครื่องดื่ม ห้องพัก การ พักผ่อนในโรงแรม การรับรองลูกค้า และการบริการในลักษณะอื่น ๆ	1	1	1	1	นำไปใช้
		1	1	1	1	นำไปใช้
2. เพื่อศึกษา แนวคิดและ วิเคราะห์ กระบวนการ พัฒนาและบริหาร นวัตกรรมการ บริการที่เป็นเลิศ ของโรงแรม	2) สำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการใน โรงแรม <u>ท่านเห็นด้วยหรือไม่</u> อย่างไร กับการ ที่โรงแรมจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์เชิง นโยบาย หรือเชิงพันธกิจ หรือเชิงค่านิยม อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร จึงจะทำ ให้การดำเนินงานของทุกฝ่าย มุ่งเป้าไปที่การ สร้างสรรค์นวัตกรรมบริการแบบใหม่ ๆ ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ตัวอย่างเช่น “โรงแรมศรีสยามให้บริการ ต้อนรับลูกค้าด้วยความเป็นไทยภาคเหนือ ใน โรงแรมสาขาที่ขยายใหม่ในจังหวัดเชียงราย”	1	1	1	1	นำไปใช้
	3) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย เชิงพันธกิจ และเชิงค่านิยม ในเรื่องนวัตกรรมบริการ ไปสู่การปฏิบัติงานจริงของพนักงานทุกคนใน โรงแรม <u>ควรสร้างเป็นทีมงานแบบ Policy Management หรือไม่</u> โดยให้มีการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิธีการออกแบบ วิธีการนำไปใช้ และวิธีการติดตามผลความพึงพอใจของลูกค้า	1	1	1	1	นำไปใช้

วัตถุประสงค์ โครงการวิจัย	ข้อความ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
	4) หากทีมงาน Policy Management ต้องการ ใช้บุคลากรจากฝ่ายต่างๆ ร่วมงานด้วย <u>การมี นโยบายให้ทำงานข้ามสายงานกันได้ จะ เป็นไปได้หรือไม่ โปรดอธิบาย</u>	1	1	1	1	นำไปใช้
	5) การสร้างความร่วมมือจากบุคลากรทั้งในฝ่าย และข้ามฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ของโรงแรม จะ เป็นการผนึกกำลังกัน (Synergy) เพื่อให้ วิสัยทัศน์ (ต้นน้ำ) นำไปสู่การดำเนินการ ร่วมกัน (กลางน้ำ) และการนำเสนอให้ลูกค้า พอใจ (ปลายน้ำ) <u>การผนึกกำลังกันจะทำให้ การสร้างนวัตกรรมการบริการเกิด ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเชิงรายได้ แก่ธุรกิจโรงแรมหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย ให้เห็น</u>	1	1	1	1	นำไปใช้
	6) <u>วิธีการเหล่านี้จะช่วยให้โรงแรมสามารถผนึก กำลังของบุคลากรได้อย่างดีมากขึ้นเพียงใด ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการ โปรด ให้เห็น</u> 6.1 การให้พนักงานระดับหัวหน้างานและ ระดับปฏิบัติการ ช่วยกันระดมความ คิดเห็นในเรื่องการสร้างนวัตกรรมการ บริการ ลงไปในประเด็นสำคัญของการ ทำงาน ตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน อย่างมีมาตรฐาน (Standard Operational Procedure: SOP) และการวัดผล	1	1	1	1	นำไปใช้

วัตถุประสงค์ โครงการวิจัย	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
	6.2 การให้ 3 แผนงานหลัก คือ แผนก ส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนก อาหารและเครื่องดื่ม นำเสนอรูปแบบ การบริการใหม่ๆ ที่คิดว่าตอบสนอง ความต้องการทันสมัยของลูกค้าต่อ หัวหน้างานและผู้บริหาร	1	0	1	0.67	นำไปใช้
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์ การบริหาร นวัตกรรมเพื่อเพิ่ม คุณค่าการบริการ และความสามารถ ในการแข่งขันของ ธุรกิจโรงแรม	7. <u>ระบบการบริหารจัดการโรงแรมรูปแบบนี้ จะ ช่วยให้การสร้างและการบริหารนวัตกรรมการ บริการสำเร็จและยั่งยืนได้หรือไม่ โปรดให้ ความคิดเห็น</u> 7.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจและ เป้าหมายในเรื่องนวัตกรรม โดยผู้บริหาร ระดับสูง ที่มุ่งเน้นให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 7.2 การกำหนดโครงสร้างการบริหารแบบเรียบ ง่าย คล่องตัว ยืดหยุ่น และมีทีมงานบริหาร แบบอิสระภายใต้วิสัยทัศน์ 7.3 การนิยามกำลังบุคลากรทุกฝ่ายภายใต้ นโยบายการบริหารงานแบบข้ามสายงานได้	1	1	1	1	นำไปใช้
	7.2 การกำหนดโครงสร้างการบริหารแบบเรียบ ง่าย คล่องตัว ยืดหยุ่น และมีทีมงานบริหาร แบบอิสระภายใต้วิสัยทัศน์	1	1	1	1	นำไปใช้
	7.3 การนิยามกำลังบุคลากรทุกฝ่ายภายใต้ นโยบายการบริหารงานแบบข้ามสายงานได้	1	1	1	1	นำไปใช้
	8. หากบุคลากรทุกระดับรับรู้ และเข้าใจระบบ บริหารจัดการตามข้อ 7.1-7.3 ได้ดี ท่านคิด ว่าหลักการ/แนวคิดตามข้อ 7.1-7.3 จะ กลายเป็นการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมใน โรงแรม (Hotel Innovation Culture) ได้ หรือไม่ และวัฒนธรรมนวัตกรรมลักษณะนี้ โรงแรมจะสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ ในการสร้าง และบริหารนวัตกรรมบริการแบบยั่งยืนได้ หรือไม่ โปรดอธิบายและแสดงความคิดเห็น	1	1	1	1	นำไปใช้

ภาคผนวก จ ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

Reliability (ตอนที่ 1 จำนวน 17 ข้อคำถาม)

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	65.3333	55.747	.645	.808
a2	64.9333	61.513	.429	.823
a3	65.1667	63.868	.217	.834
a4	65.5333	58.602	.546	.815
a5	65.2667	60.202	.496	.819
a6	65.3000	64.148	.164	.838
a7	65.1000	61.197	.439	.822
a8	65.5000	58.259	.404	.826
a9	66.1333	59.223	.396	.826
a10	64.8000	61.200	.536	.818
a11	64.8667	60.878	.401	.824
a12	64.6000	63.007	.513	.822
a13	64.8000	59.269	.669	.812
a14	64.7000	61.666	.585	.818
a15	64.7333	61.306	.524	.819
a16	65.4000	62.110	.292	.831
a17	65.5667	60.185	.414	.824

Reliability (ตอนที่ 2 จำนวน 17 ข้อคำถาม)

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	66.9000	70.921	.767	.894
b2	66.5333	77.016	.597	.901
b3	66.8000	75.269	.522	.902
b4	67.1667	75.868	.449	.905
b5	66.8333	74.626	.580	.901
b6	66.8667	74.671	.588	.900
b7	66.8667	76.257	.540	.902
b8	67.1000	69.748	.588	.902
b9	67.5333	74.947	.348	.911
b10	66.4667	76.189	.619	.900
b11	66.8000	70.372	.708	.896
b12	66.3667	76.930	.638	.901
b13	66.7333	69.857	.827	.892
b14	66.4333	76.668	.578	.901
b15	66.5333	75.982	.580	.901
b16	67.2000	72.441	.681	.897
b17	67.4000	74.662	.465	.905

Reliability (ตอนที่ 3 จำนวน 15 ข้อคำถาม)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c1	62.8333	57.661	.696	.951
c2	62.5000	57.983	.750	.950
c3	62.7667	57.426	.590	.953
c4	62.8000	55.821	.757	.949
c5	62.7667	55.082	.834	.948
c6	62.7333	55.651	.775	.949
c7	62.7000	56.976	.640	.952
c8	62.7333	55.444	.737	.950
c9	62.9000	54.852	.755	.949
c10	62.6667	54.989	.855	.947
c11	62.8000	55.269	.891	.947
c12	62.7333	54.685	.878	.947
c13	63.0333	54.999	.687	.951
c14	63.1000	55.541	.624	.953
c15	62.6667	56.644	.745	.950

Reliability (ตอนที่ 4 จำนวน 13 ข้อคำถาม)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d1	54.5333	37.844	.798	.959
d2	54.5667	36.944	.849	.957
d3	54.3667	38.240	.762	.960
d4	54.4000	37.628	.839	.958
d5	54.4000	39.766	.610	.963
d6	54.6000	36.938	.856	.957
d7	54.5000	37.293	.874	.957
d8	54.5333	37.430	.856	.957
d9	54.4667	37.775	.808	.958
d10	54.3667	37.551	.860	.957
d11	54.3667	38.516	.723	.961
d12	54.5000	38.397	.802	.959
d13	54.4000	39.214	.692	.961

Reliability (ค่า Reliability ของแบบสอบถามทั้งฉบับ)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	62

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	262.6333	758.240	.509	.966
a2	262.2333	775.495	.318	.966
a3	262.4667	779.568	.210	.967
a4	262.8333	759.661	.558	.966
a5	262.5667	772.185	.365	.966
a6	262.6000	780.869	.161	.967
a7	262.4000	775.972	.298	.966
a8	262.8000	756.303	.468	.966
a9	263.4333	776.737	.195	.967
a10	262.1000	775.817	.362	.966
a11	262.1667	769.247	.390	.966
a12	261.9000	771.748	.614	.966
a13	262.1000	756.162	.805	.965
a14	262.0000	770.690	.571	.966
a15	262.0333	762.999	.680	.965
a16	262.7000	778.907	.194	.967
a17	262.8667	772.947	.298	.967

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	262.4000	757.076	.669	.965
b2	262.0333	771.551	.602	.966
b3	262.3000	771.252	.421	.966
b4	262.6667	764.644	.539	.966
b5	262.3333	761.609	.647	.965
b6	262.3667	764.309	.596	.965
b7	262.3667	765.275	.653	.965
b8	262.6000	752.524	.548	.966
b9	263.0333	773.068	.256	.967
b10	261.9667	768.792	.629	.965
b11	262.3000	756.493	.605	.965
b12	261.8667	771.499	.633	.966
b13	262.2333	752.599	.748	.965
b14	261.9333	765.306	.737	.965
b15	262.0333	764.654	.686	.965
b16	262.7000	759.872	.630	.965
b17	262.9000	765.610	.459	.966

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c1	262.1000	766.576	.766	.965
c2	261.7667	774.530	.579	.966
c3	262.0333	770.792	.522	.966
c4	262.0667	764.823	.683	.965
c5	262.0333	762.585	.742	.965
c6	262.0000	764.207	.699	.965
c7	261.9667	767.689	.608	.965
c8	262.0000	765.793	.611	.965
c9	262.1667	762.351	.665	.965
c10	261.9333	762.133	.763	.965
c11	262.0667	764.271	.758	.965
c12	262.0000	757.793	.873	.965
c13	262.3000	754.838	.791	.965
c14	262.3667	755.551	.758	.965
c15	261.9333	767.720	.665	.965

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d1	262.0667	764.478	.752	.965
d2	262.1000	760.369	.806	.965
d3	261.9000	765.748	.731	.965
d4	261.9333	765.857	.720	.965
d5	261.9333	769.651	.674	.965
d6	262.1333	762.189	.762	.965
d7	262.0333	766.447	.693	.965
d8	262.0667	763.375	.784	.965
d9	262.0000	765.793	.713	.965
d10	261.9000	766.576	.707	.965
d11	261.9000	769.817	.610	.966
d12	262.0333	766.792	.754	.965
d13	261.9333	771.651	.609	.966

ภาคผนวก ข การกำหนดรหัสจำแนกข้อมูล (Open Coding) และจำนวนความถี่ การจัด
หมวดหมู่ข้อมูล (Axial Coding) และการเชื่อมโยงแนวคิด (Selective Coding)

รหัสจำแนกข้อมูล (open coding)	จำนวนความถี่ (ครั้ง)	รหัสหมวดหมู่ข้อมูล (axial coding)	การเชื่อมโยงแนวคิด (selective coding)
เทคโนโลยี	7	เทคโนโลยี	technovation
technology	4		
cloud	1		
internet	1		
ระบบ	19		
system	2		
smart	1		
robot	1		
มือถือ	1		
mobile	4		
QR code	2		
application	3		

รหัสจำแนกข้อมูล (open coding)	จำนวนความถี่ (ครั้ง)	รหัสหมวดหมู่ข้อมูล (axial coding)	การเชื่อมโยงแนวคิด (selective coding)
ดูแล	5	การดูแลเอาใจใส่ caring	touchnovation
เอาใจใส่	3		
จำได้	1		
personalization	1		
vip	1		
Beyond expectation	3		
care	10		
เต็มใจ	1		
แคร์	1		
รัก	9		
empathy	3		
Customer focus	2		
ยินดี	1		
บริการ	40		

รหัสจำแนกข้อมูล (open coding)	จำนวนความถี่ (ครั้ง)	รหัสหมวดหมู่ข้อมูล (axial coding)	การเชื่อมโยงแนวคิด (selective coding)
ไทย	8	ความเป็นไทย	thainovation
thai	5		
ท้องถิ่น	1		
local	7		
ตามฤดูกาล	2		
วัฒนธรรม	7		
เทศกาล	1		
ไหว้	3		
ยิ้ม	2		

รหัสจำแนกข้อมูล (open coding)	จำนวนความถี่ (ครั้ง)	รหัสหมวดหมู่ข้อมูล (axial coding)	การเชื่อมโยงแนวคิด (selective coding)
ร่วมกัน	21	team Synergy	Teamnovation Synergy
ด้วยกัน	3		
ประสานงาน	6		
participation	1		
มีส่วนร่วม	15		
ประชุม	18		
meeting	2		
brief	5		
brainstorm	6		
ช่วยกัน	13		
ซึ่งกันและกัน	2		
together	1		
ข้ามแผนก	5		
Cross-training	8		
team	12		
ทีม	7		
คณะ	1		
collaboration	3		
support	11		

รหัสจำแนกข้อมูล (open coding)	จำนวนความถี่ (ครั้ง)	รหัสหมวดหมู่ข้อมูล (axial coding)	การเชื่อมโยงแนวคิด (selective coding)
concept	2	Concept สื่อสาร เรื่องราว ชิม แพ็คเกจ	themenovation
คอนเซ็ปต์	1		
สื่อสาร	21		
communicate	2		
communication	11		
theme	1		
story	3		
เรื่องราว	5		
social	1		
package	4		

รหัสจำแนกข้อมูล (open coding)	จำนวนความถี่ (ครั้ง)	รหัสหมวดหมู่ข้อมูล (axial coding)	การเชื่อมโยงแนวคิด (selective coding)
structure	1	การบริหารโครงสร้างองค์กร	structure
วิสัยทัศน์	17		
vision	8		
พันธกิจ	1		
mission	7		
core values	10		
นโยบาย	16		
policy	2		

รหัสจำแนกข้อมูล (open coding)	จำนวนความถี่ (ครั้ง)	รหัสหมวดหมู่ข้อมูล (axial coding)	การเชื่อมโยงแนวคิด (selective coding)
ใหม่	36	ความใหม่และความทันสมัย	ความใหม่และความทันสมัย (newness & modernity)
ทันสมัย	10		
modern	3		
new	1		

รหัสจำแนกข้อมูล (open coding)	จำนวนความถี่ (ครั้ง)	รหัสหมวดหมู่ข้อมูล (axial coding)	การเชื่อมโยงแนวคิด (selective coding)
ความรู้	11	ความรู้และความคิดสร้างสรรค์	ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (cognition & creativity)
สร้างสรรค์	18		
knowledge	1		
creative	3		

รหัสจำแนกข้อมูล (open coding)	จำนวนความถี่ (ครั้ง)	รหัสหมวดหมู่ข้อมูล (axial coding)	การเชื่อมโยงแนวคิด (selective coding)
คุณค่า	2	คุณค่าและประโยชน์	คุณค่าและประโยชน์ (values & benefits)
ประโยชน์	5		
value	12		

รหัสจำแนกข้อมูล (open coding)	จำนวนความถี่ (ครั้ง)	รหัสหมวดหมู่ข้อมูล (axial coding)	การเชื่อมโยงแนวคิด (selective coding)
ยอมรับ	3	การยอมรับและการตอบสนอง	การยอมรับและการตอบสนอง (acceptance & responsiveness)
ตอบสนอง	6		
ร่วมมือ	12		
กลับมา	3		

รหัสจำแนกข้อมูล (open coding)	จำนวนความถี่ (ครั้ง)	รหัสหมวดหมู่ข้อมูล (axial coding)	การเชื่อมโยงแนวคิด (selective coding)
ปรับปรุง	12	ปรับปรุงพัฒนาต่อยอด	ปรับปรุงพัฒนาต่อยอด (improvement & advancement)
ต่อยอด	2		
ดีกว่า	1		
พัฒนา	18		

รหัสจำแนกข้อมูล (open coding)	จำนวนความถี่ (ครั้ง)	รหัสหมวดหมู่ข้อมูล (axial coding)	การเชื่อมโยงแนวคิด (selective coding)
ปฏิบัติ	21	ปฏิบัติและอยู่รอด	ปฏิบัติและอยู่รอด (implementation & survival)
อยู่รอด	1		