

นวัตกรรมบริการกับการสร้างคุณค่าในธุรกิจโรงแรม

Service Innovation and Value Creation in Hotel Business

ดาวศุกร บุญญะสานต์¹

ชงศ์สุดา โตท่าโรง²

Daosook Boonyasarn

Chongsuda Totharong

¹อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการโรงแรม คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

E-mail: Daosook.bon@dpu.ac.th

²หัวหน้าหลักสูตรการโรงแรม คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

E-mail: Chongsuda.tog@dpu.ac.th

Received: November 18, 2019

Revised: March 11, 2020

Accepted: March 16, 2020

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทยต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งจากการแข่งขันภายในธุรกิจโรงแรมและจากผู้ประกอบการรายใหม่จากธุรกิจประเภทอื่นที่ก้าวเข้ามาช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ส่งผลให้ผู้ประกอบการโรงแรมต้องพยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอดโดยหากลยุทธ์ที่จะมาช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมโดยประยุกต์ใช้แนวคิด ‘นวัตกรรมบริการ’ ในการสร้างความแตกต่าง ความโดดเด่น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผ่านทางการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าและคุณค่าเชิงเศรษฐกิจสำหรับผู้ประกอบการ ผู้ศึกษา ได้วิเคราะห์แนวทางการสร้างคุณค่างานบริการในโรงแรมด้วยการสร้างนวัตกรรมบริการโดยผ่านการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและกรณีศึกษาโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าการบริการ จากการศึกษาพบว่าในการสร้างนวัตกรรมบริการให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยการออกแบบนวัตกรรมที่เน้น 1) การสร้างความสมดุลระหว่างการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ไม่ใช่เทคโนโลยี 2) คุณค่าที่มอบให้ลูกค้าที่มาจากความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญรวมถึงการคำนึงคุณค่าที่ได้รับเชิงเศรษฐกิจของผู้ประกอบการ 3) ระดับของการสร้างนวัตกรรมขึ้นอยู่กับศักยภาพและความสามารถขององค์กร และ 4) กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

คำสำคัญ : นวัตกรรมบริการ การสร้างคุณค่า ธุรกิจโรงแรม ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Abstract

Nowadays hotel operators in Thailand have been confronted with a change and an intense competition in hotel industry as well as the increase of new entrants from other industry to usurp the market share. In order to survive, it is necessary for the hotel operators to enhance their competitiveness. The purpose of this article is to explore a pattern of creating competitiveness for hotel operators by applying the concept of Service Innovation which is a strategy that helps an organization to create a differentiation and enhance a competitive advantage. To beat a competition, this concept focuses on creating customer value as well as economic value for entrepreneurs. This article also presents analytical approaches and its implications through related literatures and a case study of hotels. The study found that the key success depends on 1) ability to balance the use of technological and non-

technological innovation 2) customer value proposition and economic value for entrepreneurs 3) capability and readiness of organization to create innovation and 4) strategic human resources management.

Keywords: Service innovation, Hotel business, Value creation, Competitive advantage

บทนำ

จากรายงานสถิติข้อมูลจำนวนนักท่องเที่ยวทั่วโลกขององค์การท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (World Tourism Organization: UNWTO) พบว่าจำนวนนักท่องเที่ยวจากอดีตจนปัจจุบันได้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ท่องเที่ยวโลกในปี ค.ศ. 2030 ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวโลกจะเพิ่มเป็น 1,809 ล้านคน [1] แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีส่วนต่อการเติบโตของเศรษฐกิจโลกที่มีมาอย่างต่อเนื่อง เฉกเช่นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่ได้มีการเติบโตและขยายตัวอย่างเรื่อยมาทั้งในด้านจำนวนและรายได้จากการท่องเที่ยวและมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต่อไปในอนาคต [2]

ธุรกิจโรงแรมถือเป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มการเติบโตอย่างเห็นได้ชัด เนื่องด้วยจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาเยือนประเทศไทยที่เพิ่มขึ้นในทุกปีอย่างต่อเนื่องและรายได้จากการท่องเที่ยวที่หลังไหลเข้าประเทศ ซึ่งกล่าวได้ว่าสิ่งนี้เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการโรงแรมพยายาม ช่วงชิงโอกาสในการแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากมูลค่าตลาดการท่องเที่ยว

ถึงแม้ว่ามูลค่าตลาดการท่องเที่ยวที่สูงขึ้นจะเป็นที่น่าดึงดูดและเป็นโอกาสที่มีแนวโน้มการเติบโตทางธุรกิจ อันเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเติบโตต่อเนื่อง แต่ก็พบว่าส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจโรงแรมและการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน จากการที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมเริ่มหาช่องทางในการชิงส่วนแบ่งทางการตลาดโดยการกระจายการลงทุน หรือในรูปแบบของการสร้างโรงแรมใหม่ด้วยตนเองทั้งในผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือการสร้างแบรนด์ใหม่ในหมู่โรงแรมในเครือ (Chain Hotel) เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายขึ้น หรือการเข้าซื้อกิจการรายใหญ่ของโลกอย่างโรงแรมและรีสอร์ทเครือสตาร์วูด (Starwood Hotels & Resort) โดยเครือโรงแรมมารriott (Marriott) ที่ส่งผลให้กลายเป็นธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักเป็นที่ 1 ของโลกในปี ค.ศ. 2016 [3] ซึ่งนอกจากเหนือการแข่งขันภายในธุรกิจโรงแรมแล้วผู้ประกอบการยังต้องเผชิญกับการแข่งขันกับธุรกิจบริการที่พักประเภทอื่น เช่น คอนโดมิเนียม บ้านพัก เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ เป็นต้น ที่เป็นตัวเลือกที่น่าสนใจให้กับกลุ่มลูกค้า [4] รวมถึงการแข่งขันกับธุรกิจประเภทอื่นที่หันมาขยายธุรกิจของตนมาลงทุนเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดธุรกิจโรงแรม [5] จึงนับได้ว่าในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเข้าสู่ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงอย่างสมบูรณ์

ท่ามกลางโลกของการแข่งขันที่เข้มข้นของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน ทำให้ผู้ประกอบการโรงแรมไม่สามารถปรับราคาค่าห้องพักได้ง่ายนัก ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของโรงแรมก็สูงมากขึ้น การเผชิญหน้ากันด้วยสงครามราคาย่อมไม่เป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องแสวงหาวิธีนำไปสู่การสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ สร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการเพื่อดึงดูดและรักษาลูกค้าเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน [6] ซึ่งหนทางหนึ่งที่จะสามารถนำไปสู่ความ

ได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจประเภทการบริการนั้น นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสนใจเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สำคัญทางธุรกิจที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน [7] การอยู่รอดและการเติบโตทางธุรกิจ [8] บทบาทวิชาการนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมด้วยการใช้นวัตกรรมบริการเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดท่ามกลางกระแสการแข่งขันแข่งขันและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันรวมถึงการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยศึกษาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมในธุรกิจบริการและกรณีตัวอย่างโรงแรมที่มีแนวคิดการนำนวัตกรรมบริการมาใช้ในการบริหารจัดการและประสบความสำเร็จจากการใช้นวัตกรรมดังกล่าว

ทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation Theory) ของ Schumpeter และนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

นวัตกรรม (Innovation) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรมชื่อ Joseph Schumpeter ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดย Schumpeter (1934) มีแนวคิดว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญใน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยการพัฒนาขึ้นมาใหม่หรือปรับปรุงจากของเดิม 2) การสร้างหรือแนะนำกระบวนการใหม่ให้เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม 3) การสร้างตลาดใหม่ 4) การพัฒนาอุปทาน (Supply) ของตลาดใหม่ โดยการดำเนินการด้านการจัดหาปัจจัยการผลิต 5) การปรับโครงสร้างหรือพัฒนาองค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวของ Schumpeter เป็นแนวคิดกว้าง ๆ ในเรื่องการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ซึ่งแนวคิดนี้มีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นรากฐานทฤษฎีที่นักวิชาการในต่อ ๆ มาได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้านนวัตกรรม [9] และการศึกษาพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมในด้านการท่องเที่ยวและการบริการ [10]

งานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมส่วนใหญ่มักจะศึกษาเรื่องของการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ [11] ดังนั้น จึงไม่แปลกที่จะพบว่าหลายงานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการมักจะมุ่งประเด็นการศึกษาไปที่การใช้เทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริการ [12] ในขณะที่ Salter and Tether (2006) แย้งว่า ลักษณะธรรมชาติของงานบริการของมนุษย์นั้น มีความแตกต่างในแง่ของระดับของสัมพันธภาพและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่สูงกว่าการใช้เทคโนโลยี การบริการจึงถูกออกแบบโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากมุมมองและประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งกระบวนการเหล่านี้มีองค์ประกอบ มีความซับซ้อนและยากต่อการเข้าถึงมากกว่าการผลิตเนื่องจากการบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) ดังนั้น แนวคิดนวัตกรรมบริการจึงมีความแตกต่างจากแนวคิดนวัตกรรมด้านอื่น ๆ

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าเริ่มมีงานวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษานวัตกรรมบริการโดยใช้มุมมองของการมุ่งเน้นการบริการที่ให้ความสำคัญกับรูปแบบของนวัตกรรมที่ไม่ใช่เทคโนโลยี [13] รวมถึงมีนักวิชาการเรียกร้องให้มีทฤษฎีหรือแนวคิดเฉพาะที่ควรทำความเข้าใจถึงธรรมชาติที่มีความเปลี่ยนแปลงและไม่หยุดนิ่งของการบริการที่ไม่ใช่แฝงอยู่ในทฤษฎีนวัตกรรมแบบดั้งเดิม [14] ซึ่งก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการที่สรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า โดยอาศัยการบูรณาการศักยภาพการบริหารจัดการขององค์กร รวมทั้งการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดการสร้างคุณค่าของการบริการ [15] กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่ตั้งใจจะบริการให้กับลูกค้าเพื่อตอบสนองความพึง

พอใจให้แก่ลูกค้าอย่างเต็มที่ และเป็นการปรับปรุงและเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ โดยอาศัยกระบวนการที่ใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างการบริการที่แตกต่าง [16]

ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation)

ในเรื่องของมุมมองของการสร้างนวัตกรรม คนส่วนใหญ่มักจะนึกถึงแต่การสร้างสิ่งใหม่ สิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่และมีความแตกต่างในแง่ของเทคโนโลยี ซึ่งแท้จริงแล้วนวัตกรรมไม่ใช่เรื่องเฉพาะของการสร้างสิ่งใหม่ๆที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ หากแต่รวมถึงความคิดทางการออกแบบเชิงกระบวนการ (Process Design Thinking) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้ การสร้างนวัตกรรมในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่ายที่ทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จ ซึ่งเห็นได้จากการศึกษาหลายงานวิจัยพบว่า มีอัตราความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมในธุรกิจบริการอยู่ในอัตราที่สูง เนื่องจากองค์กรมักขาดความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดและระบบของการสร้างนวัตกรรม [17] ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักใช้ความรู้สึกและประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดในความพยายามที่จะสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร [18] อย่างไรก็ตาม การสร้างนวัตกรรมก็ไม่ใช่สิ่งที่ยากหากองค์กรเข้าใจแนวคิดที่แท้จริงของการสร้างนวัตกรรม

โดยทั่วไปมักมีความเข้าใจที่ผิดเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเข้าใจที่ว่านวัตกรรมคือการคิดนอกกรอบ (Innovation is think outside the box) หรือการคิดอะไรที่คนอื่นไม่คิดกัน พบว่ามีผลิตภัณฑ์บางอย่างมีความแปลกใหม่จริงแต่ไม่สามารถดึงดูดลูกค้าให้ซื้อหรือสนใจได้ ฉะนั้นผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจึงไม่จัดว่าเป็นนวัตกรรม (Innovation) แต่เป็นเพียงแค่สิ่งประดิษฐ์ (Invention) เท่านั้น หรือพบว่าบางองค์กรมีการลงทุนอย่างมากไปกับเทคโนโลยีแต่พบว่าผลิตภัณฑ์หรือการบริการนั้นไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าพื้นฐานแนวคิดของนวัตกรรมคือการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าว่าคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการคืออะไร ดังนั้นนวัตกรรมที่ดีจึงไม่จำเป็นจะต้องเป็นเรื่องของเทคโนโลยีเสมอไป 2) ความเข้าใจที่ว่านวัตกรรมจะต้องมาจากการวิจัยและพัฒนา (Innovation is 'R&D') ซึ่งหมายถึงว่าการได้มานวัตกรรมจะต้องใช้เงินลงทุนอย่างมากหรือจะต้องเรื่องของเทคโนโลยีขั้นสูง (High-tech) ซึ่งในความเป็นจริงควรพิจารณาในเรื่องของวิธีการในการสร้างนวัตกรรมว่าสามารถมาจากแหล่งความรู้อื่น สิ่งที่อยู่รอบตัว หรือจากพื้นฐานสิ่งที่องค์กรมีก็ได้ ซึ่งการวิจัยและพัฒนาไม่ใช่วิธีเดียวที่จะเป็นหนทางแก้ปัญหา [19] 3) แนวคิดที่ว่านวัตกรรมเป็นพรสวรรค์ (Innovation is 'Gifted') แท้จริงแล้วนวัตกรรมต้องเริ่มจากความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม (Mindset) เป็นทักษะที่เกิดจากการลงมือทำและสั่งสมเป็นประสบการณ์ (Learning Curve) จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จจะต้องเริ่มจากความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกๆที่ ไม่ได้จำกัดอยู่ในกรอบของวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือเป็นเรื่องของการลงทุนในด้านเทคโนโลยีเท่านั้น และที่สำคัญคือเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ [20]

ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมบริการ

ถึงแม้ว่านวัตกรรมบริการเหมือนจะเป็นเรื่องใหม่ แต่แท้จริงแล้วเป็นสิ่งใกล้ตัวที่เริ่มเข้าสู่การดำรงชีวิตประจำวันของผู้คนในสังคมและสิ่งแวดล้อมในรอบด้าน ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตอย่างรอบด้านอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ต้องเกิดนวัตกรรมบริการ โดยปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การอยู่ในยุคของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง (Living in Age of

Great Change) ดังที่เสนอของ Frits Van Paasschen อดีต CEO ของโรงแรมและรีสอร์ทเครือสตาร์วูด มองว่าธุรกิจโรงแรมกำลังอยู่ในยุคที่เรียกว่า “Age of Great Change” คือยุคที่ขับเคลื่อนโดยอาศัยความเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลต่อการใช้ชีวิตประจำวันจนถึงการประกอบธุรกิจ [21]

2) ชนชั้นกลางกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Dramatic Transformation in Middle Class) อันเนื่องมาจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ได้สร้างชนชั้นกลางขึ้นเป็นชนกลุ่มใหม่ที่มียุทธศาสตร์มากในสังคมและกลายเป็นกลุ่มลูกค้าที่เป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจในแง่ของความต้องการและกำลังซื้อที่ส่งผลต่อแนวโน้มทางการตลาด [22] ซึ่งธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับกระแสความต้องการของกลุ่มดังกล่าว 3) ความต้องการทางการท่องเที่ยวที่มีความเปลี่ยนแปลงไป (Unprecedented Demand for Travel) กล่าวได้ว่านับตั้งแต่มีวิวัฒนาการของเทคโนโลยีสมาร์ทโฟนและอินเทอร์เน็ต ส่งผลให้การบริการโรงแรมต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยต้องนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริการและพัฒนารูปแบบการให้บริการด้วยเทคโนโลยีเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า [23]

4) เป็นโอกาสเดียวที่ธุรกิจโรงแรมจะสามารถชนะเกมการแข่งขันได้โดยการใช้นวัตกรรม (Once-in-a-lifetime opportunity for hotel industry to win the game) ผู้ประกอบการจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการหรือกลยุทธ์ที่จะใช้ในการต่อสู้ช่วงชิงในการแข่งขันที่ดุเดือด วิธีที่จะสามารถชนะคู่แข่งในสนามนี้ได้จะต้องอาศัยการสร้างแตกต่างด้วยคุณลักษณะการบริการที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งของตนและเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 5) เป็นโอกาสในการสร้างความจงรักภักดีเหนือเหตุผล (Drive Loyalty beyond Reason) หากองค์กรสามารถใช้นวัตกรรมบริการสร้างธุรกิจให้เกิดความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้จนถึงระดับ ‘ความจงรักภักดีเหนือเหตุผล’ หรือ ‘Loyalty beyond Reason’ ได้สำเร็จแล้ว แทบจะเรียกได้ว่าผู้ประกอบการแทบจะไม่ต้องทุ่มงบประมาณทำการตลาดมากนักเนื่องจากลูกค้าจะมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ที่สูงมากและจะกลับมาใช้บริการตลอด [24]

จากปัจจัยที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าสำหรับธุรกิจภาคบริการอย่างธุรกิจโรงแรม นวัตกรรมบริการเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างความแตกต่าง เพิ่มมูลค่าการบริการให้กับลูกค้าที่ไม่ใช่แค่เป็นตัวเงิน หากแต่รวมถึงความรู้สึกและประสบการณ์ให้มีความมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในการแข่งขัน

การสร้างคุณค่าการบริการด้วยนวัตกรรมบริการ

สิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมบริการคือเป็นเรื่องของการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยเหตุนี้ในการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและสามารถต่อยอดคุณค่าให้ลูกค้าจำนวนมากได้ ทั้งนี้หากผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีการเพิ่มคุณค่าให้ดีขึ้นแต่ขาดซึ่งนวัตกรรม ก็อาจยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์หรือการบริการนั้นโดดเด่นในตลาดได้และอาจนำมาซึ่งคู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันได้ง่าย หรือนวัตกรรมใดที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีเป็นหลักเพียงอย่างเดียวโดยมองข้ามสิ่งที่ลูกค้ายอมรับหรือยินดีจ่าย ก็จะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ [25]

ทั้งนี้ในการดำเนินธุรกิจ หากผู้ประกอบการพิจารณาเพียง ‘คุณค่าที่มอบให้’ ลูกค้าเพียงอย่างเดียวและมองข้ามความสำคัญของ ‘คุณค่าที่ได้รับ’ จากการลงทุนในแง่ของประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) ของผู้ประกอบการ ถึงแม้ว่าจะมีผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่งและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ ก็จะไม่ถือว่าสิ่งนี้เป็นจุดได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Edge) เหตุเพราะผู้ประกอบการจะมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่สูงเกินความจำเป็นและอาจใช้เวลายาวนานในการคืนทุน ฉะนั้นผู้ประกอบการควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของทั้งคุณค่าที่มอบให้กับลูกค้าและคุณค่าที่ได้รับในเชิงเศรษฐกิจจากการลงทุน

เมื่อพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าด้วยนวัตกรรมการบริการ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องทราบถึงคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งการสร้างคุณค่านี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท [26] ได้แก่ 1) คุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) คือคุณค่าทางการเงินที่ลูกค้าได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการ โดยเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นๆ ในแง่ของ ความคุ้มค่าในตัวเงินของลูกค้า 2) คุณค่าทางอรรถประโยชน์ (Functional Value) คือการที่ผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่สามารถตอบสนองในเชิงประโยชน์ใช้สอยมากกว่าผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ในตลาดอย่างชัดเจน โดยช่วยแก้ไขจุดอ่อน พัฒนาจุดแข็งของผลิตภัณฑ์เดิม 3) คุณค่าทางจิตใจ (Psychological Value) คือคุณค่าและความรู้สึกด้านจิตใจที่ได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการที่จับต้องไม่ได้ อาทิ ตราสินค้า ภาพลักษณ์หรือกระแสนิยมทางสังคม ซึ่งคุณค่าทางจิตใจนี้มีบทบาทสำคัญยิ่งสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ

ทั้งนี้ ธุรกิจมีหลายแนวทางในการสร้างคุณค่า ได้แก่ โรงแรมมอบคุณค่าด้านราคา ความคุ้มค่าของลูกค้ากับเงินที่จ่ายที่ช่วยประหยัดเงินและเติมเต็มความต้องการได้ หรือโปรโมชันที่ลูกค้ารู้สึกว่าคุ้มค่ากว่าคู่แข่ง โรงแรมบุติค(มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นสะท้อนความเป็นตัวตน) ให้บริการแบบเฉพาะบุคคลหรือแยกตามกลุ่มซึ่งตรงตามความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการ ผลวิจัยของอมาดูส และไอเอชจีเสนอว่า ประเด็นประเภทห้องพักอาจไม่มีความสำคัญอีกต่อไปหรือสามารถยืดหยุ่นได้ ลูกค้าจะสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบห้องพักได้ตามต้องการ อาจจะขอเปลี่ยนโต๊ะทำงานเป็นพื้นที่เล่นโยคะหรือจะสตรึมคอนเทนต์ของตนเองบนจอทีวีในห้องพัก รวมไปถึงเลือกเข้าพักในห้องชั้นต่าง ๆ ที่ต้องการและที่มองเห็นวิวที่ตนชื่นชอบได้ หรือห้องพักในแบบที่ลูกค้าสามารถเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกได้ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่แนวโน้มความต้องการจองห้องพักตามสิ่งอำนวยความสะดวกที่เลือก (Attribute-based Booking) ซึ่งลูกค้าสามารถปรับเปลี่ยนสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพักได้เอง ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจกับบริการและรู้สึกว่ามีความคุ้มค่าด้านประโยชน์ที่มาใช้บริการ นอกจากนี้คุณค่าที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ จิตใจของลูกค้าเป็นความรู้สึกนึกคิดของตนจากมุมมองของคนอื่น ตราสินค้าและสินค้ากลายเป็นสัญลักษณ์ที่สะท้อนตัวตนของลูกค้าทั้งที่เป็นตัวตนในปัจจุบันและลักษณะตัวตนที่ลูกค้าต้องการ เช่นการมาใช้บริการโรงแรมจะถูกมองเป็นคนทันสมัย มีรสนิยมมีฐานะทางการเงินเมื่อเลือกเข้าพักโรงแรมนี้หรือการมาใช้บริการ

กล่าวได้ว่า ในการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งอาจไม่ใช่การประดิษฐ์คิดค้นทางวิทยาศาสตร์แต่ผลิตภัณฑ์ใหม่คือเสนอและต่อยอด “คุณค่าบริการ” ให้ลูกค้าที่มาใช้บริการได้ เทคนิคการสร้างคุณค่า (Value Proposition) เป็นอาวุธที่ใช้ในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและเพื่อใช้เอาชนะคู่แข่ง โดยเฉพาะในตลาดสมรภูมิน้ำสีเลือด(ตลาดที่มีคู่แข่งที่ขายสินค้าเหมือนหรือคล้ายกัน) ดังนั้น คุณค่า เปรียบเสมือนการสร้างมูลค่าให้กับสินค้าและบริการของธุรกิจให้โดดเด่นและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจต้องพยายามเชื่อมโยงสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความรู้สึกของลูกค้า ถ้าลูกค้ามีความรู้สึกเชิงบวกกับธุรกิจก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจและรู้สึกคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไปเมื่อเทียบกับสินค้าและบริการที่ได้รับ

ในการให้ได้ว่าซึ่งการเข้าถึงคุณค่าสำหรับการสร้างนวัตกรรมการบริการนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า รวมถึงพฤติกรรมบริโภค การใช้ชีวิต ทัศนคติของลูกค้า ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถเข้าถึงได้จากการพูดคุยกับลูกค้าด้วยตนเอง การสังเกตพฤติกรรมของลูกค้า การประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้าจากผ่านทางสื่ออินเทอร์เน็ต การแสดงความคิดเห็นของลูกค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ต่าง ๆ รวมถึงการประชุม การร่วมรับฟังปัญหา ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานที่ทำงานใกล้ชิดกับลูกค้า ซึ่ง

สามารถมองได้ว่านวัตกรรมบริการต้องอาศัยการร่วมสร้าง (Co-creation) จากลูกค้า พนักงานหรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย [27] นอกจากนี้ การใกล้ชิดพูดคุยกับผู้ผลิตสินค้า การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสมาคมวิชาชีพและหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่ผู้ประกอบการจะนำมาพิจารณา วิเคราะห์ เพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์นวัตกรรมบริการในธุรกิจของตน [28] ซึ่งสิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงการสร้างนวัตกรรมบริการที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่งแบบเป็นองค์รวม

ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่านวัตกรรมบริการเป็นกระบวนการสร้างคุณค่า และส่งมอบคุณค่านั้นให้แก่ลูกค้าให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริง รวมถึงการคำนึงถึงคุณค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ที่องค์กรจะได้รับจากการลงทุน [29] ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบเหล่านี้จึงจะเรียกว่านวัตกรรมบริการนั้นเป็นเครื่องมือในการนำไปสู่ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างแท้จริง

ธุรกิจโรงแรมกับการสร้างคุณค่าด้วยนวัตกรรมบริการ

จากแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมเป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ และยังอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงความคิด การผลิต กระบวนการ พนักงาน ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด หรือการพัฒนาต่อยอดก็ตาม ผู้ประกอบการ โรงแรมต่างก็คำนึงถึงการสร้างคุณค่าผ่านนวัตกรรมบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

ลักษณะนวัตกรรมบริการที่ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันนำมาใช้เพื่อเพิ่มคุณค่าและมูลค่าการบริการให้แก่ลูกค้า สามารถจัดเป็นกลุ่มเป็น 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่ นวัตกรรมบริการที่ใช้เทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมบริการที่ไม่ใช้เทคโนโลยี (Non-Technological Innovation)

นวัตกรรมบริการที่ใช้เทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นนวัตกรรมที่สามารถจับต้องได้และเห็นได้อย่างชัดเจนที่สุด โดยเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะเป็นตัวปรับเปลี่ยนรูปแบบของการทำธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ ซึ่งรูปแบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันได้แก่

1) ระบบ Property Management System (PMS) ถูกนำมาใช้ในส่วนงานหน้าบ้าน (Front-of-the House) เช่น แผนกงานส่วนหน้า (Front Office) จากเดิมที่มีการใช้ระบบแรงงานคน (Manual System) ในการจัดเก็บและค้นหาข้อมูล เปลี่ยนมาเป็นระบบคอมพิวเตอร์สำหรับจัดการที่พักแรมหรือ Lodging System จนมาถึงระบบฐานข้อมูลแบบรวมศูนย์ (Centralized Database) ซึ่งในปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีระบบการประมวลผลแบบแบ่งปันทรัพยากรผ่านเครือข่ายหรือคลาวด์ (Cloud Computing) เข้ามาจัดการข้อมูลทำให้องค์กรมีโปรแกรมบริการ (Server) ขนาดใหญ่ที่สามารถเชื่อมโยงกับเว็บบอร์ดซึ่งสามารถเคลื่อนย้ายและแบ่งปันข้อมูลภายในโรงแรมและเครือข่ายได้ทั่วโลก ตัวอย่างเช่น หากลูกค้าไม่เคยเข้าพักในโรงแรมพลาซ่า แอทธินี กรุงเทพมาก่อน แต่เคยเข้าพักในโรงแรมเชอราตัน นิวยอร์ก ซึ่งเป็นกลุ่มโรงแรมในเครือสตาร์วูดด้วยกัน ข้อมูลการเข้าพักของลูกค้าคนดังกล่าวจะถูกบันทึกไว้ในระบบฐานข้อมูลแบบรวมศูนย์ (Centralized Database) ซึ่งโรงแรมสามารถนำข้อมูลของลูกค้าคนดังกล่าวมาใช้ในการเตรียมการให้บริการโดยที่ลูกค้าไม่ต้องร้องขอ โดยเรียกข้อมูลนี้ว่า Master Arrival Report ซึ่งจะเป็นการทำให้ลูกค้าประทับใจและรู้สึกที่โรงแรมรู้จักลูกค้าทุกคน ซึ่งระบบนี้หลายโรงแรมที่มีการบริหารงานแบบเครือข่ายเริ่มมีการนำมาใช้ โดยมีกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทเครือสตาร์วูดเป็นกลุ่มแรกที่จะนำระบบนี้มาใช้ในธุรกิจ ในส่วนของกลุ่มเครือโรงแรม Marriott ก็ได้มีการพัฒนาแอปพลิเคชัน โดยเพิ่มส่วนของการสนทนา (Chat) เพื่อให้ผู้เข้าพักสามารถติดต่อกับพนักงานเพื่อขอความช่วยเหลือหรือแจ้งความต้องการพิเศษได้ตั้งแต่ตอนที่ลูกค้ายังไม่มาเช็คอินได้ นอกจากนี้

โปรแกรม ‘Go Concierge’ ก็เป็นอีกหนึ่งโปรแกรมที่โรงแรมนิยมใช้ในการอำนวยความสะดวกด้านข้อมูลที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งเป็นระบบที่จะเชื่อมและแบ่งปันข้อมูลระหว่าง Concierge ในแต่ละโรงแรมทั่วโลก ทั้งนี้ ในโรงแรมขนาดใหญ่ เช่น โรงแรม Sheraton Macau ซึ่งมีห้องพักกว่า 4,000 ห้องได้มีการนำระบบ Electronic Luggage Management System (e-Luggage) มาใช้ในการจัดเก็บสัมภาระผู้โดยสารโดยใช้บาร์โค้ด ซึ่งเป็นการทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพช่วยลดความผิดพลาด ลดเวลาทำงานและการใช้แรงงานคน

นอกจากนี้ระบบ Property Management System (PMS) ถูกนำมาใช้ในส่วนงานหลังบ้าน (Back-of-the House) อาทิ ในส่วนงานแม่บ้านได้มีการนำระบบ Electronic Housekeeping (e-Housekeeping) ที่เรียกว่า Intelligent Room Cleaning System ซึ่งมีการนำข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้าพักมาจากระบบฐานข้อมูลแบบรวมศูนย์ (Centralized Database) มาใช้ในการเตรียมห้องพัก โดยระบบจะสามารถคำนวณเวลาผู้เข้าพักที่จะเช็คอินและเช็คเอาท์ซึ่งจะระบุว่าห้องพักใดควรทำความสะอาดก่อน-หลังเพื่อช่วยในการจัดการและลดปัญหาการร้องเรียนของลูกค้า ทั้งในส่วนงานบัญชี มีการนำระบบการจัดการที่เรียกว่า Best Buy System มาใช้ในงานจัดซื้อ โดยผู้จำหน่าย (Supplier) แต่ละรายจะใส่ข้อมูลราคาสินค้าของตนลงในเว็บไซต์ทำให้โรงแรมสามารถเปรียบเทียบราคาของผู้จำหน่ายแต่ละรายและตรวจสอบราคาผ่านระบบกับราคาตลาดกลางของกระทรวงพาณิชย์ได้ ซึ่งเป็นการลดขั้นตอนการทำงาน ช่วยให้การงานสะดวกรวดเร็วและสามารถตรวจสอบได้

ในส่วนงานด้านการขายและการตลาด (Sales and Marketing) มีการใช้ระบบ Integrated Sales & Catering System ซึ่งเป็นระบบที่รวมห้องพัก ห้องประชุม จัดเลี้ยงทั้งหมดจัดเก็บไว้ในระบบออนไลน์ใช้งานผ่านระบบโทรศัพท์มือถือ ทำให้ทราบจำนวนห้องที่สามารถขายได้ทั้งในส่วนโรงแรมของตนและในเครือ ซึ่งช่วยในการช่วยเพิ่มยอดขาย (Maximize Revenue)

2) การใช้เทคโนโลยี Instant Guest Feedback ซึ่งแต่เดิมโรงแรมจะได้คำติชม (Feedback) ก็ต่อเมื่อลูกค้าเช็คเอาท์แล้ว ด้วยเทคโนโลยีสามารถอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าสามารถให้คำติชมได้ตลอดเวลาตั้งแต่ก่อนการเข้าพัก ระหว่างพัก และหลังการเข้าพัก โดยใช้ระบบ QR Code ซึ่งนวัตกรรมดังกล่าวนี้จะช่วยให้โรงแรมสามารถแก้ไขปัญหาความไม่พอใจของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และการใช้เทคโนโลยีนี้ยังเหมาะสมกับรูปแบบวิถีชีวิต (Lifestyle) ของคนยุคปัจจุบันที่ชอบการแบ่งปันข้อมูล (Sharing Information) ในโลกออนไลน์ [30]

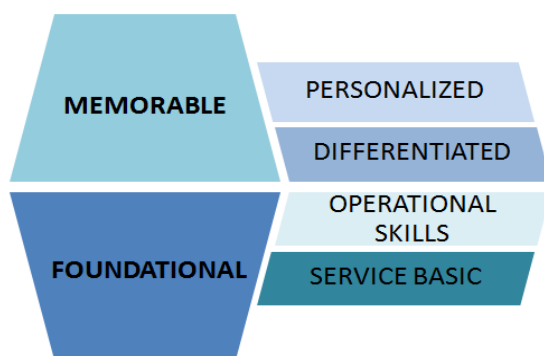
3) เทคโนโลยี Keyless Initiatives คือการเข้าพักที่ไม่ต้องใช้กุญแจ ซึ่งโรงแรมและรีสอร์ทหรูได้เปิดตัวบริการ SPG Keyless โดยลูกค้าสามารถใช้โทรศัพท์มือถือหรือนาฬิกา Apple Watch ในการเช็คอิน รับหมายเลขห้องและเป็นกุญแจห้องพัก โดยใช้ผ่านทางการดาวน์โหลดแอปพลิเคชันของโรงแรมซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวก ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยให้กับผู้เข้าพัก

จากตัวอย่างข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นว่าการนำเทคโนโลยีมีส่วนร่วมในนวัตกรรมบริการนั้น ทำให้เกิดระบบการทำงานที่เป็นรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของโลกปัจจุบันและสร้างความแตกต่างเพื่อตอบสนองวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ในยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมบริการจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่หากผู้ประกอบการนำเทคโนโลยีมาใช้เฉพาะในมุมมองของ ‘คุณค่าที่มอบให้’ แก่ลูกค้าเพียงอย่างเดียวโดยไม่ได้นำถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าหรือนำเทคโนโลยีมาใช้มากเกินไปจนขาดซึ่งหลักสำคัญของงานบริการซึ่งมีความซับซ้อนในเชิง

จิตวิทยา นวัตกรรมดังกล่าวก็อาจส่งผลเสียได้ เนื่องจากลูกค้าบางคนหรือบางกลุ่มอาจไม่เหมาะกับสิ่งที่ป็นไฮเทค หรือการใช้เทคโนโลยีมากเกินไป เช่น กลุ่มลูกค้าสูงวัยที่วิถีชีวิตคุ้นเคยกับระบบที่ใช้แรงงานคน (Manual System) หรืออาจพึงพอใจในระดับที่ไม่ใช้เทคโนโลยีที่มากเกินไป [31] อีกทั้ง การนำเทคโนโลยีมาใช้อาจยังหมายถึงการลงทุนของผู้ประกอบการที่ต้องใช้เงินจำนวนมากอีกด้วย ดังนั้น การใช้นวัตกรรมบริการที่ใช้เทคโนโลยีควรต้องคำนึงถึง ‘คุณค่าที่ได้รับ’ ทั้งในส่วนของลูกค้าว่าตรงกับความต้องการหรือตอบโจทย์ลูกค้าได้หรือไม่ และผลต่อผู้ประกอบการในแง่ของคุณค่าเชิงเศรษฐกิจจากการลงทุนด้วย [32]

นวัตกรรมบริการที่ไม่ใช้เทคโนโลยี (Non-Technological Innovation) ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในนวัตกรรมบริการนั้น อาจไม่สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งหมด เนื่องจากงานบริการมีลักษณะเฉพาะที่ต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ของคนเป็นแกนสำคัญ ดังนั้น นวัตกรรมบริการจะรวมถึงนวัตกรรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยี (Non-Technological Innovation) กล่าวคือเป็นการสร้างนวัตกรรมที่เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการทางความคิด (Innovation through Thinking Process) ซึ่งถือได้ว่าเป็นทั้งส่วนเสริม (Supplement) และส่วนเติมเต็ม (Complement) ที่จะทำให้นวัตกรรมบริการสมบูรณ์ยิ่งขึ้น [33] โดยนวัตกรรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยีนี้จะเป็นการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างหรือปรับปรุงวิธีการทำงานแบบใหม่ในองค์กรรวมถึงการตลาดรูปแบบใหม่ [34] ดังตัวอย่างกรณีศึกษาของโรงแรมและรีสอร์ทเครือสทารวูด ในด้านวิธีการทำงานโดยนำนวัตกรรมทางความคิดมาสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Operational Excellent ซึ่งเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน จัดระบบการทำงานของตนเองให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มผลิตผลและคุณค่า (Maximize Productivity and Value) โดยใช้ทรัพยากรให้น้อยลง อาทิ การออกแบบและจัดกระบวนการเทคนิคการทำงาน ตัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นเพื่อลดเวลาทำงานในแต่ละอย่างให้สั้นลงและสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น ทำให้สามารถเพิ่มคุณค่าในการบริการให้กับลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น

Starwood's Service Model อธิบายว่า การออกแบบตลาดรูปแบบใหม่ โดยการสร้าง Brand Management เพื่อสร้างการรับรู้คุณค่าการส่งมอบบริการที่แตกต่างให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและนำไปสู่ความจงรักภักดีเหนือเหตุผล โดยมีจุดขายคือเน้นการให้บริการที่เป็นส่วนตัว (Customer Loyalty Through Personalization) ผ่านทางแบบจำลองการบริการที่เรียกว่า Service Model: Loyalty Beyond Reason เพื่อให้เข้าถึงการบริการที่เป็นส่วนตัว ซึ่งแสดงดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แบบจำลองการบริการที่นำสู่ความจงรักภักดีเหนือเหตุผล

ที่มา: Starwood's Service Model

จากรูปที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า ในการสร้างความจงรักภักดีเหนือเหตุผลนั้นมาจาก (1) พื้นฐาน (Foundation) ได้แก่ พื้นฐานการบริการ (Service Basic) เช่น การเช็กอินที่สะดวกรวดเร็วไม่ผิดพลาด และทักษะการปฏิบัติงาน (Operational Skills) ซึ่งพื้นฐาน (Foundation) นี้เป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังแต่สิ่งนี้ไม่ยังสามารถสร้างความแตกต่างเอาชนะคู่แข่งได้ ฉะนั้น การที่องค์กรจะสร้างนวัตกรรมบริการที่ส่งผลมายังผลตอบแทนของการลงทุน (Return of Investment) หรือสร้างคุณค่าในงานบริการ องค์กรจำเป็นต้องยกระดับไปสู่ (2) การบริการที่น่าจดจำ (Memorable) ซึ่งการที่จะบ่งชี้ได้ว่าเป็นการบริการที่น่าจดจำนั้น จะต้องประกอบไปด้วยการสร้างให้มีความรู้สึกที่แตกต่าง (Differentiated) เช่น โรงแรมเวสตินเป็นโรงแรมมีจุดขายที่แตกต่างในเรื่องของเตียงภายใต้แนวคิด Quality of Sleep ที่เกิดจากแนวคิดนวัตกรรมการสร้างสรรคจากสิ่งที่มีอยู่แล้วทำให้โดดเด่นขึ้นมาโดยมีการทำวิจัยเรื่องเตียงอย่างจริงจัง ซึ่งต่อมาได้รับการยอมรับประสบความสำเร็จเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ทำให้คู่แข่งเริ่มหันมามองและคิดลอกเลียนแบบแต่ไม่สำเร็จเนื่องจากไม่สามารถตามทันนวัตกรรมที่โรงแรมเวสตินได้ทำไว้ก่อนหน้าได้ ซึ่งสิ่งนี้ต้องอาศัยทุน เวลา และประสบการณ์ในการเรียนรู้ (Learning Curve) ดังนั้นจึงทำให้โรงแรมเวสตินกลายเป็นผู้นำที่ไม่มีผู้ใดสามารถแข่งขันในเรื่องดังกล่าวได้ นอกจากนี้การบริการที่น่าจดจำจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการบริการที่เป็นส่วนตัว (Personalized) โรงแรมและรีสอร์ทหรูหรือสตาร์วูดมีแนวคิดการบริการเรียกว่า Trip Persona ซึ่งหมายถึงว่าทุกเที่ยวการเดินทางนั้นมีความแตกต่าง และลูกค้าแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันในทุกเที่ยวการเดินทาง กล่าวคือในการบริการไม่ควรยึดบรรทัดฐานในการตัดสินใจกับสิ่งใด แต่ควรพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมของลูกค้าคนนั้น เนื่องจากในแต่ละเที่ยวการเดินทางความต้องการของลูกค้าอาจเปลี่ยนแปลงได้ทุกช่วงเวลา ดังนั้นในการบริการที่จะทำให้เกิดความน่าจดจำให้แก่ลูกค้าควรเข้าใจและพิจารณาถึง Trip Persona ของลูกค้าแต่ละคน จะทำให้สามารถส่งมอบคุณค่าประสบการณ์การบริการที่เป็นส่วนตัวและน่าจดจำให้แก่ลูกค้าได้ [35]

ทั้งนี้ การสร้างนวัตกรรมบริการจะสามารถประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัย ‘พนักงาน’ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในงานบริการในฐานะเป็นกลไกหลักของการสร้างและส่งมอบคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้า ในปัจจุบัน หลายโรงแรมหันมาให้ความสำคัญกับแนวคิดการสร้างนวัตกรรมในการสร้างคนในองค์กร โดยการหา นวัตกรรมใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาคนโดยผ่านทาง การฝึกอบรมและการพัฒนา การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น ดังตัวอย่างของโรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ ที่ได้มีการลงทุนทำ ‘โรงแรม พนักงาน’ ชื่อว่า ‘O-ZONE’ ซ่อนอยู่ภายในโรงแรม เป็นแห่งแรกของเอเชียเพื่อสร้างสรรค์เป็นต้นแบบสวัสดิการ สังคมแห่งความสุขของพนักงาน เพื่อให้เกิดความสมดุลของการทำงานและชีวิต (Work Life Balance) โดยมองว่าความสุขของพนักงานจะส่งผลต่อความสุขในการทำงาน การให้บริการแก่ลูกค้าและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงาน ซึ่งผลจากงานวิจัยสนับสนุนว่านวัตกรรมดังกล่าวส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงบวกของในเรื่องการพัฒนาตนเอง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ของบุคลากร [36] ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นการสร้าง นวัตกรรมทางการตลาดรูปแบบใหม่อย่างยั่งยืนในแง่ของการสร้างคุณค่าและส่งมอบคุณค่ากับพนักงานในฐานะ ผู้ให้บริการซึ่งผลที่ได้รับจะส่งผลเชิงบวกกลับมาสู่รับบริการหรือลูกค้าและเจ้าของกิจการ

จะเห็นได้ว่านวัตกรรมบริการที่ไม่ใช้เทคโนโลยี (Non-Technological Innovation) เป็นนวัตกรรมที่ใช้ เงินลงทุนน้อยกว่าเมื่อเทียบกับนวัตกรรมบริการที่ใช้เทคโนโลยี (Technological Innovation) และสามารถ เกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของนวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) เช่น รูปแบบ ธุรกิจแบบใหม่ (New Business Model) หรือการตลาดที่อาศัยแนวคิดของการร่วมสร้างคุณค่าร่วม (Value Co-

creation) ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า รูปแบบนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เช่น การปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการทำงานแบบใหม่ภายในองค์กร กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กร หรือรูปแบบนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และการบริการ (Product & Service Innovation) เช่น การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือการบริการแบบใหม่ที่อยู่บนฐานคิดของการสร้างสรรค์ เป็นต้น ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าแต่ละองค์กรมีฐานทรัพยากรและมีกระบวนการออกแบบความคิดสร้างสรรค์อย่างไร

บทสรุป

ท่ามกลางบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปและการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมที่เข้มข้นหนักหน่วงที่แตกต่างจากในอดีต การที่ธุรกิจโรงแรมจะสามารถอยู่รอดและคงความสามารถในการแข่งขันไว้ได้อย่างยั่งยืนยาวนานนั้น “นวัตกรรมบริการ” เป็นคำตอบสำคัญให้กับโจทย์ในปัจจุบันและอนาคตของโลกธุรกิจการแข่งขัน นวัตกรรมมีความสำคัญยิ่งในการสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรธุรกิจ ทั้งนี้ความได้เปรียบเชิงประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กรกลายเป็นเพียงข้อกำหนดพื้นฐานของการประกอบธุรกิจ ดังนั้น สิ่งที่มีความสำคัญที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันคือการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจที่ได้รับจากคุณค่าทั้งทางเศรษฐกิจ วรรคประโยชน์และอารมณ์ มากกว่าจะคำนึงถึงเพียงกำไรหรือต้นทุนที่เกิดขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดและตัวอย่างการสร้างคุณค่าด้วยนวัตกรรมบริการสามารถกล่าวได้ว่า นวัตกรรมบริการที่องค์กรธุรกิจโรงแรมใช้แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมบริการที่ใช้เทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมบริการที่ไม่ใช้เทคโนโลยี (Non-Technological Innovation) โดยนวัตกรรมบริการที่ใช้เทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างการบริการให้มีความทันสมัยและแปลกใหม่ เปลี่ยนโฉมหน้าทางธุรกิจเป็นไปในรูปแบบของ High-tech ซึ่งถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมที่มีระดับความใหม่ที่ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการแตกต่างจากแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิง ที่เรียกว่า Radical Innovation [37] ขณะที่นวัตกรรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยี (Non-Technological Innovation) นั้นเป็นนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปโดยผ่านกระบวนการทางออกแบบความคิด (Design Thinking Process) โดยพัฒนาจากพื้นฐานแนวคิด ผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานที่มีอยู่เดิมหรือจากมุมมองฐานทรัพยากรขององค์กรมีอยู่ (Resource based View) แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อยอดให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป หรือ Incremental Innovation [38] ทั้งนี้จากงานวิจัยของ Aboal and Garda (2016) พบว่าทั้งนวัตกรรมบริการที่ใช้เทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยี (Non-Technological Innovation) ล้วนส่งผลทางบวกที่เอื้อต่อประโยชน์ขององค์กรที่จะได้รับจากการให้บริการ อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบได้ระบุว่าสำหรับงานด้านการบริการ นวัตกรรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยี (Non-Technological Innovation) จะมีบทบาทสำคัญกว่านวัตกรรมบริการที่ใช้เทคโนโลยี (Technological Innovation) ในการที่จะส่งผลต่อความประโยชน์และความสำเร็จขององค์กรด้วยว่านวัตกรรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยี (Non-Technological Innovation) เกิดจากกระบวนการออกแบบความคิดสร้างสรรค์ที่มาจาก ‘คน’ ซึ่งมีพื้นฐานการคิดมาจากความต้องการที่จะเข้าใจพฤติกรรม ความต้องการของลูกค้า สร้างสรรค์ปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ ๆ โดยพิจารณาจากฐานทรัพยากรที่องค์กรมีและสิ่งที้องค์กรเป็นอยู่ให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งสามารถทำให้เกิดความยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการส่งมอบคุณค่านั้น เป็นการ

ดำเนินการโดยผ่านทางปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นหัวใจหลักของงานบริการที่เน้นเรื่อง High-touch หรือ Human touch เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม แนวทางในการสร้างนวัตกรรมการบริการให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัย 1) การสร้างความสมดุลกันระหว่างการบริการที่เน้นการใช้เทคโนโลยี (Technological Innovation) และไม่ใช่เทคโนโลยี (Non-Technological Innovation) หรือ High-tech กับ High-touch โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องคงไว้ซึ่งหัวใจของการบริการ 2) นวัตกรรมการบริการจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญซึ่งผู้ประกอบการจะต้องสามารถตอบโจทย์ของลูกค้าหรือทราบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้ ‘คุณค่าที่มอบให้’ มีคุณค่าเพียงพอสำหรับลูกค้า หากไม่แล้วนวัตกรรมดังกล่าวจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เลย รวมถึงการคำนึง ‘คุณค่าที่ได้รับ’ ในประโยชน์เชิงเศรษฐกิจของผู้ประกอบการด้วยเช่นกัน 3) ระดับของการสร้างนวัตกรรมควรขึ้นอยู่กับศักยภาพและความสามารถของผู้ประกอบการและองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งแนวคิดของการสร้างนวัตกรรมนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นการสร้างสิ่งใหม่เท่านั้น แต่หมายความว่ารวมถึงการใช้นวัตกรรมทางความคิดในการปรับจากสิ่งที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการอาจไม่จำเป็นต้องลงทุนอย่างมากกับการสร้างสิ่งใหม่หรือแตกต่างโดยสิ้นเชิง แต่สามารถพิจารณาจากฐานทรัพยากรที่ตนเองมีแล้วนำมาปรับเสริมหรือต่อยอดให้ธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้เช่นกัน ทั้งนี้ 4) การที่องค์กรมีกลยุทธ์ที่ดีในการพัฒนาศักยภาพพนักงานนับเป็นตัวแปรสำคัญสำคัญในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ การรักษาและพัฒนามาตรฐานคุณภาพการบริการ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางที่ได้กล่าวมานี้จะทำให้เห็นนวัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรมและการบริการเกิดความสำเร็จที่จะก่อเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและการเติบโตอย่างมั่นคง

เอกสารอ้างอิง

- [1] World Tourism Organization. “UNWTO Tourism Highlights 2016 Editions”. Madrid Spain: World Tourism Organization., 2016.
- [2] กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา, ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ.2558-2560. กรุงเทพฯ: กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา.2558
- [3] ฐานเศรษฐกิจ. 2559 (2 มีนาคม), “ปี’59 ธุรกิจโรงแรมเติบโตร้อยละ 4.7-6.0 การลงทุนต่างจังหวัดขยายตัว”. [Online]. Available: <http://www.thansettakij.com/2016/03/02/34817> [Accessed: 15 พฤศจิกายน 2559].
- [4] ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, “SME พร้อมปรับกลยุทธ์รับมือการแข่งขันสูงของธุรกิจโรงแรม”. [Online]. Available: <http://www.kasikornbank.com/TH/SME/KSMEKnowledge> [Accessed: 1 พฤศจิกายน 2559].
- [5] ผู้จัดการออนไลน์, “ซี.พี.แลนด์ฯ ลุยธุรกิจโรงแรม ชิงเค้กโลว์คอสต์โฮเทล ปตท.ยันไม่ล้มแผนปักธงในยุโรป”. [Online]. Available: <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID= 9590000065103> [Accessed: 15 พฤศจิกายน 2559].
- [6] Sanjeev, G., & Randyopadhyay., R., “Innovations in the Indian hospitality industry: an overview”. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 8, pp. 408-415, 2016.
- [7] Hauser, J., Tellis, G., & Sun, Y., “Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance”. Tourism Management, 30, pp. 41-50, 2009.

- [8] Mansury, M.A., & Love, J.H., “Innovation, productivity and growth in US business service: A firm-level analysis”. *Technovation*, 28, pp. 52-62, 2008.
- [9] Drejer, I., “Identify innovation in survey of services: A Schumpeterian perspective”. *Research Policy*, 33(3) pp. 551-562, 2004.
- [10] Chen, Y.G., Chen, Z., Ho, J.C. & Lee, C., “In-depth Tourism’s Influences on service innovation”. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(4), pp.326-336, 2009.
- [11] Droege, H., Heldebrand, D., & Forcada, M.A.H., “Innovation in services: present findings, and future pathways”. *Journal of Service Management*, 20(2), pp. 131-155, 2009.
- [12] Miozzo, M. & Soete, L., “Internationalization of services: a technological perspective”. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(2/3), pp. 159-185, 2001.
- [13] Sundbo, J., Orifial-Sintes, F., & Sorensen, F., “The innovation behavior of tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain”. *Research Policy*, 36(1), pp. 88-106, 2007.
- [14] Den Hertog, P., “Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation”. *International Journal of Innovation Management*, 4, pp. 491-528, 2000.
- [15] วลัยลักษณ์ รัตนวงศ์, ณัฐธิดา สุวรรณโณ และธีรศักดิ์ จินดาบท, “การวัดนวัตกรรมบริการของรัฐกิจท่องเที่ยวไทย: วิสาหกิจขนาดกลางและย่อม”. *วารสารวิทยาการจัดการ*, ปีที่ 31, ฉบับที่ 1, มกราคม-มิถุนายน, 2557.
- [16] Melton, H., & Hartline, M.D., “Customer and employee co-creation of radical service innovation”. *Journal of Service Marketing*, 29(2), pp. 112-123, 2015.
- [17] Kotler, P., Bowen, J., & Maken, J., *Marketing for hospitality and tourism*, Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall, 2006.
- [18] Ottenbacher, M., “Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success”. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), pp. 431-454, 2007.
- [19] OECD, “Service innovation and non-technological innovation”. *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012*, pp. 167-169, 2012.
- [20] กวีวุฒิ เต็มภูวภัทร, “นักวางแผนกลยุทธ์องค์กร”, บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), บรรยาย, 8 พฤศจิกายน 2559.
- [21] Travel Weekly Asia. “The Age of Great Change” [Online]. Available: <http://www.travelweekly-asia.com/Travel-News/The-Age-of-Great-Change>. [Accessed: June 1, 2014].
- [22] OCDE., *The Emerging Middle Class in Developing Countries*, OCDE, Paris, 2010.
- [23] Sharma, D. “Enhancing customer experience using technological innovations: A study of the Indian hotel industry”. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(4), pp.469-480, 2016.
- [24] Ottenbacher, M., & Gnoth, J. “How to Develop Successful Hospitality Innovation”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), pp. 205-222, 2005

- [25] Leavy, B. “Value pioneering – How to Discover Your Own “Blue Ocean”: Interview with W. Chan Kim and Renee Mauborgne”. *Strategy & Leadership*, 33(6), pp. 13-20, 2005.
- [26] Gupta, S., & Lehmann, D.R., *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customer in the Long Run*. Upper Saddle River, NJ, USA: Wharton School. Publishing, 2005.
- [27] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.. “A conceptual model of service quality and its implication for future research”. *Journal of Marketing*, 49(4), pp. 899-929, 1985
- [28] Lo, A.S., Stalcup, L.D., & Lee, A.”Customer Relationship Management for Hotels in Honk Kong”. *In-ternational Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), pp. 139-159, 2010.
- [29] Enz, C.A. “Strategies for the Implementation of Service Innovations”. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), pp. 187-195, 2012.
- [30] Stutzman, F. “An Evaluation of Identity-Sharing Behavior in Social Network Communities”. *International Digital and Media Arts Journal*, 3(1), pp. 10-18, 2006.
- [31] Mungall, A., & Labben, T.G. “Hotel offer adjustments for senior citizen guests: perception of Swiss hoteliers”. *In Advances in Hospitality and Leisure*. Published online: 09 Mar 2015, pp. 223-239, 2009.
- [32] Melterm, C., & Tahir, A. “Does the importance of hotel attributes differ for senior tourists?”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), pp. 610-628, 2014.
- [33] Schumpeter, J.A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge, MA., 1934.
- [34] Schmidt, T., & Rammer, C. (2007). “Non-Technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows?” [Online]. Available: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1010301>
- [35] Leaders Magazine. “An Interview with Ed Baten, General Manager” [Online]. Available: http://www.leadersmag.com/issues/2016.1_Jan/Hospitality/LEADERS-Baten-Bunce-Maggi-W-Hotels.html [Accessed : Jan 1, 2016).
- [36] Lewis, R. A., & Mottier, E. M., “A “hotel within a hotel” in Bangkok. *Emerging Markets Case Studies Collection*”. Retrieved November 20, 2016, from Emerald database, 2012.
- [37] Smith, D., *Exploring Innovation*. Berkshire: McGraw-Hill Education, 2006.
- [38] Subramanian, N., Gunasekaran, A., & Gao, Y. “Innovative service satisfaction and customer promotion behavior in the Chinese budget hotel: an empirical study”. *Int. J. Production Economics*, 171, pp.201-210, 2016.