



การจัดการประสบการณ์ลูกค้า : ข้อเสนอใหม่สำหรับการพัฒนาโรงแรมบูติคไทย

ไข่มุกด์ วิกัยศักดิ์ดา

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

Email: khaimook_w@hotmail.com

เนลิ้มชัย กิตติศักดิ์นาวิน

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

สุพิทา ไพบูลย์วงศ์สกุล

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย สาขาสมุทรสาคร อำเภอเมืองสมุทรสาคร
จังหวัดสมุทรสาคร 74000

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ ไข่มุกด์ วิกัยศักดิ์ดา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

Email: khaimook_w@hotmail.com

วันที่รับบทความ: 10 เมษายน 2562 วันที่แก้ไขบทความ: 25 พฤศจิกายน 2563 วันที่ตอบรับบทความ: 15 ธันวาคม 2563

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประสบการณ์ลูกค้า เพื่อพัฒนาเป็นแนวทางในการจัดการประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทย **วิธีการวิจัย** การวิจัยจากเอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประสบการณ์ลูกค้า **ผลการวิจัย** ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการพัฒนาการจัดการประสบการณ์ลูกค้า ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และปัจจัยด้านการจัดการองค์การ **สรุป** การจัดการประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมบูติคไทยเป็นวิธีการที่คุ้มค่าสามารถบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรแวดล้อมที่มีอยู่อย่างสร้างสรรค์และให้ผลตอบแทนกลับในเชิงลึกต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว วิธีการจัดการนี้ช่วยปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่อุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทยอีกด้วย

คำสำคัญ: ประสบการณ์ลูกค้า การจัดการประสบการณ์ลูกค้า โรงแรมบูติค

Customer Experience Management: A New Proposals for Thai Boutique Hotels Development

Khaimook Wigrasakda

Faculty of Management Science, Silpakorn University, Cha-am, Phetchaburi 76120

Email: khaimook_w@hotmail.com

Chalermchai Kittisaknawin

Faculty of Management Science, Silpakorn University, Cha-am, Phetchaburi 76120

Suphita Phaiboonwongsakul

Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand, Samut Sakhon Branch, Mueang Samut Sakhon,
Samut Sakhon 74000

Correspondence concerning this article should be addressed to **Khaimook Wigrasakda**, Faculty of Management Science,
Silpakorn University, Cha-am, Phetchaburi 76120
Email: khaimook_w@hotmail.com

Received date: April 10, 2019 Revised date: November 25, 2020 Accepted date: December 15, 2020

ABSTRACT

PURPOSES: To study theories and concepts of customer experience management in order to develop a guideline for developing customer experience management in Thai boutique hotels. **METHODS:** Documentary research from research papers and other related documents on managing customer experience. **RESULTS:** The study revealed three significant factors for managing customer experience in Thai boutique hotels i.e. physical environment factor, social interaction factor, and organizational management factor. **CONCLUSIONS:** Customer experience management is a worthwhile method for enhancing Thai boutique hotels management, particularly to creatively manage available resources with in-depth productive feedbacks for business in a long run. The management approach could help creating a new image and innovation in Thai hotels industry as well.

Keywords: Customer experience, customer experience management, boutique hotels

บทนำ

ประเทศไทยประสบปัญหาหลายด้านที่กระทบต่อความมั่นคงของประเทศในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ส่งผลให้เกิดการชะลอตัวทางเศรษฐกิจโดยอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวยังคงมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ จากการรายงานภาวะเศรษฐกิจของธนาคารแห่งประเทศไทยในปี พ.ศ. 2559 พบความสำเร็จทางการท่องเที่ยวที่ทำให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวในอัตราร้อยละ 3.2 ถึงแม้จะประสบปัญหาชะลอตัวจากการปราบปรามการท่องเที่ยวที่ผิดกฎหมายและการลดกิจกรรมรื่นเริงในช่วงไว้อาลัยจากการสวรรคตของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช การขยายตัวของภาคเอกชนโดยการจ้างงานในภาคบริการและการท่องเที่ยวตามมาตรฐานการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐและการลงทุนทางด้านโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคม (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) ประกอบกับการเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จาก GDP SMEs ในปี พ.ศ. 2559 ที่มีมูลค่าถึง 6.04 ล้านล้านบาทด้วย โดยมีอัตราการเติบโตร้อยละ 4.8 คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 42.1 ของ GDP ของประเทศ บ่งชี้ถึงธุรกิจแนวโน้มที่จะช่วยสร้างรายได้ให้ประเทศไทยในปีพ.ศ. 2560 ยังคงเป็นภาคบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยว โรงแรม สุขภาพ อาหารและเครื่องดื่ม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560)

กระแสของโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการแข่งขันทางการตลาดที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่งผลให้หลายธุรกิจมุ่งไปที่การพัฒนาสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ เพื่อให้เท่าทันต่อความต้องการของผู้บริโภค ปรากฏการณ์

ดังกล่าวส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมหลายแห่งต้องเผชิญหลากหลายปัญหา เช่น พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันด้านราคาและปัญหาที่พักทดแทนจากบริการที่พักประเภทอื่น ๆ เช่น คอนโดมีเนียมและเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ ที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรมขนาดกลางและเล็กในพื้นที่จังหวัดศูนย์กลางเศรษฐกิจการท่องเที่ยว (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2560) ส่งผลให้ผู้ประกอบการโรงแรมจึงต้องปรับตัวให้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ปัจจุบันโรงแรมบูติคขนาดเล็กกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในกลุ่มผู้บริโภคและได้กลายมาเป็นที่พักทางเลือกใหม่แก่นักท่องเที่ยวที่มีความต้องการทั้งการพักผ่อนและประสบการณ์ในการพักผ่อนที่แปลกใหม่ สามารถสะท้อนรูปแบบการดำเนินชีวิตที่มีคุณค่าต่อจิตใจ ประกอบกับโรงแรมบูติคมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นในเรื่องของสถาปัตยกรรมการออกแบบ มีจุดขายในความเป็นไทยที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือความเอาใจใส่ในเรื่องของคุณภาพการบริการอย่างใกล้ชิด (ธนุสิงห์ และ มัธยมบุรุษ, 2555) ถือเป็นจุดแข็งที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมบูติคมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาสินค้าทางการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นการนำพาให้ธุรกิจโรงแรมบูติครอดพ้นท่ามกลางวิกฤติที่เกิดขึ้น คือการยืดหยุ่นในการสร้างความแตกต่างอย่างยั่งยืน การศึกษาในครั้งนี้เริ่มต้นจากการศึกษาถึงสภาพการณ์ในปัจจุบันของโรงแรมบูติคเพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาและความเหมาะสมที่จะนำแนวคิดของการจัดการประสบการณ์ลูกค้ามาบูรณาการสู่การสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์และ

นำไปสู่การสานสัมพันธ์ทางใจกับลูกค้าในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประสบการณ์ลูกค้าเพื่อพัฒนาเป็นแนวทางในการจัดการประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทย

แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) หมายถึงการตอบสนองของบุคคลโดยการมีส่วนร่วมในแต่ละระดับของเหตุผล อารมณ์ ประสาทสัมผัส สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และจิตวิญญาณโดยมีการปฏิสัมพันธ์กับสินค้า หรือพนักงาน ลูกค้าจะทำหน้าที่ประเมินความพึงพอใจโดยจะทำการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังที่มีมาก่อนกับประสบการณ์จริงที่ได้รับ (Gentile et al., 2007)

ทั้งนี้องค์ประกอบของประสบการณ์ลูกค้ามีความหลากหลายขึ้นอยู่กับธรรมชาติในการรับรู้ของบุคคลและบริบทของธุรกิจ จากการศึกษาของ Schmitt (1999) นำเสนอแนวทางของการตลาดเชิงประสบการณ์ (Experiential Marketing) 5 ด้านที่เป็นพื้นฐานของการเกิดประสบการณ์ของลูกค้าและเป็นแนวทางให้นักวิจัยในรุ่นหลังได้พัฒนาประสบการณ์ลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

1. ด้านประสาทสัมผัส (Sense) ประกอบไปด้วย การมองเห็น การได้ยินเสียง การสัมผัส การรับรู้รสชาติ และการได้กลิ่นของลูกค้า

2. ด้านความรู้สึก (Feel) คือความรู้สึกภายในที่ส่งผลต่ออารมณ์ของลูกค้า

3. ด้านความคิด (Think) คือสติปัญญาในการต่อยอดทางความคิดต่อสิ่งต่าง ๆ

4. ด้านการปฏิบัติ (Act) คือพฤติกรรมทางกายภาพในการลงมือปฏิบัติ วิธีการดำเนินชีวิต และการปฏิสัมพันธ์กัน

5. ด้านความสัมพันธ์ (Relate) คือความปรารถนาของตัวบุคคลในการมีส่วนร่วมในสังคม

Schmitt เน้นย้ำว่าในฐานะนักการตลาดที่ดี มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดสภาพแวดล้อมให้มีความสอดคล้องตามความคาดหวังและประสบการณ์ที่ลูกค้าปรารถนา

การจัดการประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management) หมายถึงการกำหนดชุดของกรอบความคิด เครื่องมือกลยุทธ์วิธีการเพื่อใช้ในการจัดการประสบการณ์โดยรวมของลูกค้า (Entire Customer Experience) เพื่อกำหนดเชื่อมโยงเส้นทางในการบริการกับลูกค้าผ่านสินค้าหรือพนักงานด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในทุก ๆ ขณะของการติดต่อ เพื่อให้เกิดช่วงเวลาแห่งความประทับใจ (Moment of Truth) (Schmitt, 2010)

องค์ประกอบของการจัดการประสบการณ์ลูกค้าจากการศึกษาของ Schmitt (2003) ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ลูกค้า (Customer) ธุรกิจต้องวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของลูกค้า ได้แก่ สังคม วัฒนธรรม ความคาดหวัง เงื่อนไขและบริบทต่าง ๆ เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการส่งมอบบริการให้แก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเลือกลงทุนอย่างเหมาะสม

2. การจัดภูมิทัศน์ของสภาพแวดล้อม (Environment) ที่สะท้อนผ่านตราสินค้า ทั้งนี้ เพื่อกระตุ้นต่อการเกิดประสบการณ์ของลูกค้า

3. การสื่อสาร (Communication) เพื่อต่อยอดใน เรื่อง ของ ตราสิน ค้า ใน ทุก ๆ กระบวนการของการส่งมอบสินค้าและบริการแก่ลูกค้า

4. ระบบปฏิบัติการ (Operation System) นโยบายโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร ใน การวางแผน การพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีและ การปรับปรุงในด้านต่าง ๆ

5. จุดสัมผัสบริการ (Touchpoints) พื้นที่ ที่ลูกค้าเข้ามาสัมผัสสัมพันธ์กับธุรกิจที่สะท้อนใน เรื่องของตราสินค้า การเชื่อมโยงทางเทคโนโลยี มนุษย์สู่มนุษย์ ช่องทางที่สร้างผลลัพธ์ในเรื่องของ ประสบการณ์ที่พึงพอใจให้กับลูกค้า

จากองค์ประกอบที่เกิดขึ้นจึงนำไปสู่ ขั้นตอนในการจัดการประสบการณ์ลูกค้า ซึ่ง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ ความต้องการด้าน ประสบการณ์ของลูกค้าในเชิงลึก

2. การกำหนดโครงสร้างประสบการณ์ของ ลูกค้าเพื่อสื่อสารตำแหน่งของตราสินค้าสู่ กลุ่มเป้าหมาย

3. การออกแบบประสบการณ์ที่มีต่อตรา สินค้าจากคุณลักษณะทางกายภาพและอารมณ์

4. การออกแบบจุดสัมผัสบริการลูกค้าใน แต่ละขั้นตอนตามเส้นทางการบริโภคของลูกค้า (Customer Journey)

5. การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องโดย การพัฒนาสร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่ให้แก่ ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เช่น วิธีการใหม่หรือการนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้า

องค์การสามารถนำทั้ง 5 ขั้นตอนไปใช้ วางแผนเพื่อวิเคราะห์ ประเมินศักยภาพและความ พร้อมของธุรกิจก่อนที่จะมีการนำแผนในการ จัดการประสบการณ์ลูกค้าไปประยุกต์ใช้ให้เกิด ประสิทธิภาพ

โรงแรมบูติค (Boutique Hotel) หมายถึง โรงแรมขนาดเล็กที่มีการตกแต่งห้องพักแบบ หูหรรษาหรือมีสไตล์ มีมุมต้อนรับที่มีความเป็นมิตร และมีพนักงานพร้อมดูแลและให้ความช่วยเหลือ ลูกค้าอย่างใกล้ชิด (Rabontu & Niculescu, 2009)

คุณลักษณะของโรงแรมบูติคในประเทศไทย พบว่าเป็นโรงแรมขนาดเล็กที่มีเอกลักษณ์ใน การออกแบบตกแต่งที่เชื่อมโยงอัตลักษณ์ของ พื้นที่หรือจากความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ของเจ้าของธุรกิจที่ต้องการสะท้อนความเป็น ตัวตนและนำเสนอจุดขายที่แตกต่างได้อย่าง น่าสนใจ โรงแรมบูติคของไทยให้ความสำคัญใน เรื่องของการบริการและเอาใจใส่ในรายละเอียดใน การพักผ่อนของผู้พักอาศัย ทำให้ผู้เข้าพักสามารถ สัมผัสได้ถึงบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง สิ่ง สำคัญคือการเน้นให้ผู้เข้าพักได้รับประสบการณ์ใน การเข้าพักที่น่าจดจำ สามารถตอบโจทย์กลุ่ม นักท่องเที่ยวที่ต้องการประสบการณ์ในการ พักผ่อนที่แตกต่างได้อย่างแท้จริง นี่คือการโดดเด่นที่ทำให้โรงแรมบูติคมีบริบทที่แตกต่างจาก โรงแรมประเภทอื่น ๆ

Mckenny (2015) ได้แบ่งลักษณะเด่นของ โรงแรมบูติค ออกเป็น 6 คุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ขนาด (Size) ขนาดของโรงแรมบูติคมี ขนาดเล็กกว่าโรงแรมมาตรฐานทั่วไป มีจำนวน ห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง หรือในบางเอกสารกล่าว ว่าไม่เกิน 150 ห้อง (Anhar, 2001) เนื่องจากใน

ปัจจุบันยังไม่มีทำให้คำนิยามอย่างเป็นทางการในอุตสาหกรรม ทำให้การระบุขนาดของโรงแรมบูติคที่แท้จริงยังคงเป็นสิ่งที่จำเป็น (Aggett, 2007)

2. ทำเลที่ตั้งที่ดีดึงดูดความสนใจ (Appealing Location) มาจากความโดดเด่นของทำเลที่ตั้ง ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ทำเลที่ตั้งได้แก่ โรงแรมบูติคที่ตั้งอยู่ในใจกลางเมือง (City Location) ที่เน้นในเรื่องของความสะดวกและความสวยงามของพื้นที่และเทคโนโลยีเพื่อสร้างบรรยากาศในการพักผ่อนภายในห้องพัก สำหรับโรงแรมบูติคที่อยู่บริเวณนอกเมือง (Resort Location) ส่วนมากอยู่ในพื้นที่ภูมิประเทศที่สวยงาม ใกล้ธรรมชาติ มีระยะทางห่างไกล ทำให้แขกผู้เข้าพักได้สัมผัสถึงความสงบและความเป็นส่วนตัวสูง

3. สถาปัตยกรรมและการออกแบบ (Architecture and Design) เน้นความมีเอกลักษณ์ บางแห่งตอกย้ำในความสอดคล้องของบริบทพื้นที่ ให้ความสำคัญแก่ตัวบุคคลและความพิเศษที่สามารถส่งผ่านจากอาคารและสถานที่

4. การบริการและคุณภาพ (Service and Quality) เน้นการบริการที่เป็นส่วนตัว (Personalized Service) ให้ความใส่ใจกับลูกค้าเป็นรายบุคคลทำให้ลูกค้าจะสัมผัสได้ถึงความอบอุ่นโดยมีผู้ให้บริการเป็นกุญแจสำคัญในการส่งมอบการบริการที่น่าประทับใจให้แก่ลูกค้า

5. ประสบการณ์ (Experience) โรงแรมบูติคนำเสนอประสบการณ์ในการเข้าพักที่มีคุณค่าต่อจิตใจ เปิดประสาทสัมผัสทุกด้านให้แก่ผู้มาใช้บริการจากคุณลักษณะทางกายภาพและการสานสัมพันธ์ทางใจกับลูกค้า

6. กลุ่มเป้าหมาย (Target market) อยู่ในกลุ่มช่วงอายุระหว่าง 20 – 50 ปี และเป็นกลุ่มที่

มีรายได้ในระดับชนชั้นกลางบนที่มีความชื่นชอบในบรรยากาศที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ต้องนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ไม่จำเจ

ด้วยคุณลักษณะที่กล่าวมาทำให้โรงแรมบูติคมีความโดดเด่นและน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทำให้มีโอกาสในการสร้างจุดขายที่แตกต่าง ดังนั้นการนำแนวคิดของการจัดการประสบการณ์ลูกค้ามาประยุกต์ใช้ในโรงแรมบูติคจะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจมีข้อได้เปรียบและสามารถรักษาให้ลูกค้าคงอยู่กับธุรกิจได้ในระยะยาว

วิธีการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทย ประกอบไปด้วยข้อมูลสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสภาพการณ์การจัดการประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทย 2) แนวคิดด้านประสบการณ์ลูกค้า และ 3) แนวคิดด้านการจัดการประสบการณ์ลูกค้า จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยค้นพบแนวทางและตัวแปรที่นำไปสู่การศึกษาพัฒนาในเรื่องของการจัดการประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประสบการณ์ลูกค้าและข้อมูลสภาพการณ์ในการจัดการประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทย

ผลการวิจัย

ผลจากการทบทวนวรรณกรรม แบ่งออกเป็น 3 ด้าน

ด้านที่ 1 สภาพการณ์การจัดการประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทย

ธุรกิจโรงแรมบูติคเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองโจทย์การเลือกที่พักแรม ที่มอบประสบการณ์ในการเข้าพักที่แปลกใหม่อย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว แนวโน้มการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมบูติคยังคงได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการจำนวนมาก เนื่องจากเป็นการลงทุนที่ไม่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมแบบมาตรฐานโดยทั่วไป ความเข้าใจในธรรมชาติของธุรกิจและการเลือกลงทุนอย่างเหมาะสมยังคงเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินธุรกิจนี้

ในปัจจุบันพบว่าผู้ประกอบการบางรายประสบปัญหาในการบริหารงานโรงแรมในหลาย ๆ ด้าน เช่น ขาดการศึกษาถึงลักษณะที่ชัดเจนของธุรกิจสู่การวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม ปัญหาของจำนวนคู่แข่งในตลาดที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น การได้รับการสนับสนุนในเรื่องของเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การประกอบกิจการโรงแรมโดยไม่มีใบอนุญาต พหุติกรรมและความพิถีพิถันในการเลือกที่พักแรมของลูกค้า ตลอดจนขีดความสามารถของพนักงานในการรักษาการบริการให้คงที่ (ผู้จัดการออนไลน์, 2560)

ประกอบกับธุรกิจโรงแรมในยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก ปัจจุบันพบว่าธุรกิจโรงแรมมีขนาดเล็กลง สืบเนื่องมาจากข้อจำกัดทางกฎหมายที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและแนวทางการบริหารงานของผู้ประกอบการบางรายที่อาจขาดความรู้และความเข้าใจในเรื่อง

รูปแบบการจัดบริการสำหรับลูกค้า สิ่งที่น่าประหลาดใจมากที่สุดคือการลอกเลียนแบบรูปแบบการบริการจากโรงแรมขนาดใหญ่ทั้งโครงสร้างการบริหารงาน จำนวนพนักงาน และรูปแบบการให้บริการ จึงก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานโรงแรม (รัตนวิระกุล, 2554)

ธุรกิจโรงแรมไม่เพียงจะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือต่อความท้าทายที่เกิดขึ้นแต่ต้องปรับเปลี่ยนมุมมองและวิธีการในการนำเสนอสินค้าและการบริการอย่างสร้างสรรค์ที่เอื้อต่อบริบทขององค์ประกอบของสภาพแวดล้อมและความเป็นตัวตนของธุรกิจจึงจะสามารถเสริมศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

คล้ามไพบูลย์ (2557) ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจโรงแรมบูติคเสนอว่า การบริหารธุรกิจโรงแรมบูติคให้ประสบความสำเร็จต้องเกิดจากความสมดุลระหว่าง 3 สิ่งซึ่งประกอบไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ การแสวงหาผลกำไรและคุณค่าที่เกิดขึ้นต่อสังคม เมื่อทั้งสามสิ่งรวมกันจะช่วยให้ธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเหตุผลดังกล่าวอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนทางการตามหลักการบริหารตามสถานการณ์ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมบูติคขึ้นอยู่กับบริบททางสังคม วัฒนธรรม และปัจจัยแวดล้อม บุญวัชรารักษ์ และคณะ (2559) บ่งชี้ว่า เป้าหมายของโรงแรมบูติคคือการให้บริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย เป็นธุรกิจที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์สูง โดยมีความสัมพันธ์กันตั้งแต่โครงสร้างภายนอก (Hardware) รวมไปถึงกระบวนการภายในอย่างการให้บริการ (Software) ระหว่างลูกค้าและผู้ให้บริการ เพื่อนำไปสู่การออกแบบการบริการ (Service Design) ที่จะทำให้ลูกค้าได้รับความ

ประทับใจที่เหนือความคาดหมาย รูปแบบการบริการของโรงแรมบูติคจึงต้องมีความแตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว สอดคล้องกับการศึกษาของ ถาอินทร์ (2557) ที่พบว่า ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญมากในเรื่องของการบริการที่เป็นส่วนตัว ความเป็นมิตรของพนักงาน การตกแต่งที่เป็นเอกลักษณ์ ความทันสมัย ความสะดวกสบายของสิ่งอำนวยความสะดวกและปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดไม่ว่าจะเป็น สินค้า ราคา การนำเสนอทางกายภาพ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ในการพักผ่อนที่ดียิ่งขึ้น

ดังนั้นการบริหารงานของธุรกิจโรงแรมบูติคจึงต้องมุ่งไปที่สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องต่อปฏิภพของบุคคลและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกโดยตรงของผู้บริโภค (Martin-Ruiz et al., 2012) ถึงแม้ว่าคุณภาพของสินค้าและความพึงพอใจสามารถเติมเต็มความต้องการของผู้บริโภคได้ในระดับพื้นฐานแต่ยังขาดวิธีการที่ยั่งยืนในการสานสัมพันธ์ทางใจกับลูกค้า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจะต้องทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและภักดีต่อธุรกิจในระยะยาว

ธุรกิจโรงแรมบูติคจึงต้องนำแนวคิดในเรื่องของประสบการณ์ลูกค้าเข้ามาเป็นแนวทางเพื่อเข้าถึงความปรารถนาและเพิ่มพูนประสบการณ์ระหว่างการพักผ่อนที่น่าประทับใจให้แก่ลูกค้า ข้อค้นพบที่เกิดขึ้นจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติใช้ในโรงแรมบูติคในการเข้าใจและมีวิธีการสานสัมพันธ์ทางใจกับลูกค้าในระยะยาว

ด้านที่ 2 ประสบการณ์ลูกค้า

ประสบการณ์ลูกค้ากลายเป็นภาพสะท้อนคุณลักษณะทางการท่องเที่ยวในยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodern) ที่เชื่อมโยงกับแนวคิดทางปรัชญา

โดยที่ผู้บริโภคทำการตีความหมายตระหนักถึงคุณค่าจากประสบการณ์ทางการท่องเที่ยวที่มีความเป็นส่วนตัวและมีผลต่อความทรงจำในเชิงบวก (Cohen, 1972; Uriely, 2005) ทำให้ประสบการณ์ลูกค้าได้กลายมาเป็นแนวทางใหม่ในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ได้รับความสนใจมากขึ้น

ปัจจุบันพบว่าผู้บริโภคจำนวนมากยินดีจ่ายเงินเพื่อให้ได้มาซึ่งประสบการณ์แห่งความสุข ประสบการณ์ที่ได้รับจึงเป็นพื้นฐานแนวคิดในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ ที่เรียกว่า “Experience Economy” ยุคของเศรษฐกิจเชิงประสบการณ์ (TCDC, 2558) ซึ่งเป็นแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ของโลกแห่งอนาคตที่เปรียบเทียบการบริการว่าเป็นสินค้าแต่ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นการสร้างข้อเสนอที่แตกต่างในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้อย่างแท้จริง (Pine & Gilmore, 2014)

ประสบการณ์ลูกค้าเป็นมุมมองทางการศึกษาจากภายนอกเข้าสู่ภายใน (Outside-in) โดยการสนใจความต้องการของลูกค้าเป็นที่ตั้ง เนื่องจากประสบการณ์ที่ได้รับมีน้ำหนักต่อการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของลูกค้ามากที่สุด (Vanharanta et al., 2015) การศึกษาในเรื่องประสบการณ์ลูกค้าในบริบทของธุรกิจโรงแรมบูติคจึงเป็นโอกาสเข้าถึงความปรารถนาของลูกค้าได้อย่างแท้จริง ประกอบกับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรมได้เอื้ออำนวยต่อการสร้างประสบการณ์ลูกค้าผ่านจุดสัมผัสบริการต่าง ๆ ที่มีการชักจูงต่ออารมณ์ค่อนข้างสูง (Brunner-Sperdin & Peters, 2009)

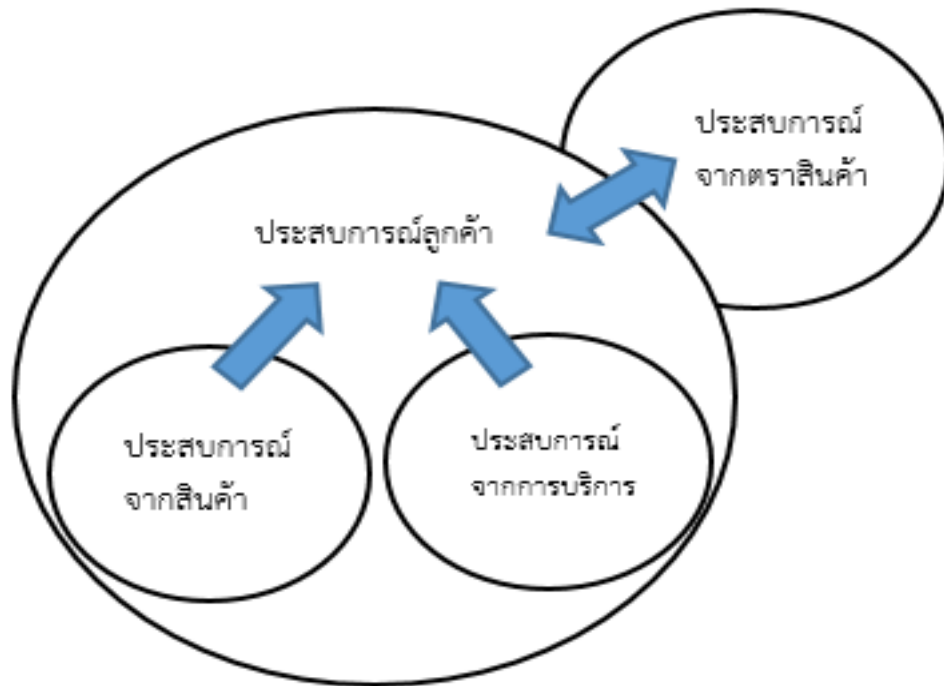
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับประสบการณ์ลูกค้าในช่วงเริ่มต้นของ Holbrook and Hirschman

(1982) ในปี ค.ศ. 1982 ทั้งสองนำมุมมองทางประสบการณ์ (Experiential View) มาเพื่อบรรยายประสบการณ์ของผู้บริโภค ที่เกี่ยวข้องกับจินตนาการ ความรู้สึก การมีส่วนร่วม ความรู้สึกพึงพอใจ ซึ่งการตอบสนองทางอารมณ์ในลักษณะดังกล่าวเป็นพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความซับซ้อนขึ้นอยู่กับมุมมองที่หลากหลายจากการปฏิสัมพันธ์ของสิ่งมีชีวิตที่มีต่อสภาพแวดล้อมในบริบทนั้น ๆ ต่อมาการศึกษาของ Pine and Gilmore (1998) ในปี 1998 ได้ยกระดับมุมมองในเรื่องของประสบการณ์ไปสู่มิติใหม่เป็นยุคของเศรษฐกิจศาสตร์เชิงประสบการณ์ (Experience Economy) เพื่อสร้างจุดแข็งในการอยู่รอดขององค์กรท่ามกลางการแข่งขันที่เกิดขึ้น Schmitt (1999) ทำการเปรียบเทียบกระบวนการทัศนทางความคิดของการตลาดแบบดั้งเดิมและการตลาดเชิงประสบการณ์ (Experiential Marketing) พบว่าประสบการณ์สามารถส่งผลกระทบต่อประสาทสัมผัสทั้ง 5 ด้านของมนุษย์ที่มีอารมณ์และจิตใจเป็นพื้นฐาน ทำให้การทำการตลาดแบบดั้งเดิมอาจไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภคในเชิงลึกได้ในระยะยาวอีกต่อไป

การแข่งขันทางเศรษฐกิจศาสตร์ในยุคใหม่จึงค้นหาวิธีการที่ยั่งยืนและต้องมุ่งไปที่การร่วมสร้างประสบการณ์ในแบบเป็นส่วนตัวให้แก่ลูกค้า

(Personalized Co-Creation Experience) โดยที่ลูกค้าต้องมีส่วนร่วมสร้างเพื่อก่อให้เกิดประสบการณ์ เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีความแปลกใหม่ให้แก่บุคคลอย่างแท้จริง (Prahalad & Ramaswamy, 2004) ทั้งสองได้นำรากฐานแนวคิดในเรื่องนี้มาจากมิติการบริการ (Service Dominant Logic) ของ Vargo and Lusch (2004) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงจากสินค้าไปสู่การบริการในการสร้างคุณค่าร่วม (Value Co-Creation) และเพื่อให้ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นไปในแบบธรรมชาติอย่างมีคุณค่า ทฤษฎีเหล่านี้สนับสนุนต่อการพัฒนาประสบการณ์ของลูกค้าในการสร้างความแตกต่างจากคุณลักษณะของธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดการร่วมสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำอย่างมีคุณค่าในมุมมองของลูกค้า

นอกจากนี้การได้รับประสบการณ์ของลูกค้าสามารถแบ่งออกเป็นประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากตัวสินค้า (Product Experience) และประสบการณ์ที่ได้จากการบริการ (Service Experience) จากการศึกษาของ Vanharanta et al. (2015) บ่งชี้ชัดเจนว่าทั้งสองประเด็นไม่ควรถูกแบ่งแยกเพื่อทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์แบบโดยรวม (Entire Customer Experience) ดังปรากฏในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของประสบการณ์โดยรวมของลูกค้า
ที่มา: ปรับปรุงจาก Vanharanta et al. (2015)

จากภาพที่ 1 แนวคิดในเรื่องของประสบการณ์จากตราสินค้าและประสบการณ์ลูกค้าเป็นสิ่งที่ควบคู่กัน รวมกันเป็นประสบการณ์ลูกค้าแบบองค์รวม การสร้างความแตกต่างในสิ่งเหล่านี้และความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับลูกค้า จะทำให้ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากสินค้าและการบริการย่อมมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อตราสินค้าด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้พื้นฐานองค์ประกอบของประสบการณ์ลูกค้าตามแนวทางของ Schmitt ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ประสาทสัมผัส ความรู้สึก ความคิด การปฏิบัติและความสัมพันธ์ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น พบว่าทุก ๆ องค์ประกอบล้วนส่งผลกระทบต่อสภาวะ

อารมณ์ความรู้สึกของลูกค้าโดยตรง อารมณ์ได้กลายมาเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตในแต่ละวันของมนุษย์ จากงานวิจัยพบว่าส่วนสำคัญของประสบการณ์ลูกค้า ร้อยละ 50 มีการเชื่อมโยงกับอารมณ์ของมนุษย์ ถึงแม้จะมีการโต้แย้งว่าอารมณ์เป็นเพียงผลกระทบส่วนหนึ่งเท่านั้น แต่เหตุผลยังทำหน้าที่ในการรักษาสมดุลทางความคิดและการตัดสินใจของมนุษย์ (Shaw, 2007; Shaw et al., 2010) จึงทำให้ประสบการณ์ลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนทางธรรมชาติขึ้นอยู่กับการเป็นปัจเจกบุคคลในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการ

ตอบสนองภายในจิตใจของบุคคลจึงมีความแตกต่างกันออกไป (Liu et al., 2016)

จากการศึกษาเพิ่มเติมของ Shaw (2007) พบถึงกลุ่มอารมณ์ที่องค์การสามารถป้องกันอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นกับประสบการณ์โดยรวมของลูกค้า คุณลักษณะทางอารมณ์เหล่านี้มีความสำคัญต่อความรู้สึกที่ฝังลึกอยู่ในใจของลูกค้าและนำไปสู่การเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอารมณ์ที่ทำลายความรู้สึกของลูกค้า ได้แก่ ความเครียด ความรีบเร่ง ความไม่ใส่ใจ ความรำคาญ ไม่มีความสุข ความไม่พอใจ ความผิดหวัง ความหงุดหงิด

2. กลุ่มอารมณ์ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจ ได้แก่ การถูกกระตุ้น ความสนใจ การค้นหาสำรวจ ความกระฉับกระเฉงมีพลัง การทำตามใจตนเอง

3. กลุ่มอารมณ์ของลูกค้าที่แนะนำต่อ ได้แก่ ความรู้สึกถึงคุณค่า ความมุ่งมั่น ความห่วงใย ความปลอดภัย ความไว้วางใจ

4. กลุ่มอารมณ์ของลูกค้าที่ให้การสนับสนุน ได้แก่ ความสุขและความพึงพอใจ

เห็นได้ชัดว่าอารมณ์เป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างความแตกต่างในประสบการณ์ของลูกค้า เนื่องจากลูกค้ามีความคาดหวังจึงต้องมีการจัดการเพื่อไปถึงอารมณ์ที่ลูกค้าปรารถนาและต้องอาศัยการบริหารจัดการอย่างถูกต้อง

ดังนั้นการส่งมอบประสบการณ์ที่น่าประทับใจแก่ลูกค้าในระหว่างการพักอาศัยที่โรงแรมบูติค การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วนในองค์กรและจากการศึกษาเพิ่มเติมได้พบปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การจัดการประสบการณ์ลูกค้าของ

โรงแรมบูติคไทยให้ได้รับผลสำเร็จเพื่อเชื่อมโยงการดำเนินงานให้ครอบคลุมครบถ้วน มีความเหมาะสมเพื่อเป็นรากฐานสำคัญต่อการปลูกฝังและบ่มเพาะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและสามารถตอบสนองในเรื่องของการจัดการประสบการณ์ลูกค้าต่อไป

ด้านที่ 3 การจัดการประสบการณ์ลูกค้า

การจัดการประสบการณ์ลูกค้าให้เกิดประสิทธิผลมาจากการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ในการดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรกและต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนถึงภารกิจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในกระบวนการทำงาน Bujisic et al. (2014) กล่าวว่าประสบการณ์ที่จะอยู่ในความทรงจำของลูกค้าต้องอาศัยการสานความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและองค์การภายใต้ระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้ลูกค้าซึมซับกับสภาพแวดล้อมและการส่งมอบบริการที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการจัดการประสบการณ์ลูกค้ามีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น การศึกษาต้นแบบของ Carbone and Haeckel (1994) ได้มีการแบ่งการจัดการประสบการณ์ลูกค้าสู่การจัดการคุณลักษณะชี้แนะ (Clues in Management) ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ซึ่งการศึกษาของทั้งสองได้เป็นรากฐานในการแบ่งมิติในการศึกษาการจัดการประสบการณ์ลูกค้าแก่นักวิจัยรุ่นหลัง โดยการจัดการกับสัญญาณของคุณลักษณะชี้แนะที่ปรากฏขึ้นจริงในธุรกิจ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 คุณลักษณะชี้แนะดังต่อไปนี้ 1) คุณลักษณะชี้แนะเชิงกลศาสตร์ (Mechanic Clues) ได้แก่ ปัจจัยโครงสร้างการออกแบบ และปัจจัยสภาพแวดล้อม 2) คุณลักษณะชี้แนะเชิงมนุษยศาสตร์ (Humanic

Clues) ได้แก่ การปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ผ่านการติดต่อระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า

การจัดการประสบการณ์ลูกค้าเป็นประเด็นที่มีการศึกษาในวงกว้าง มีงานวิจัยอีกหลายเรื่องที่แบ่งการใช้คำในการศึกษาที่แตกต่างกันไป เช่น การศึกษาของ Brunner-Sperdin and Peter (2009) แบ่งคุณลักษณะในการศึกษาจากโครงสร้างภายนอก (Hardware) และคุณลักษณะทางด้านบุคคล (Humanware) ทั้งนี้การศึกษาแต่ละเรื่องยังคงนัยสำคัญของความหมายที่คล้ายคลึงกันไว้ และจากการศึกษาล่าสุดของ Cetin and Walls (2016) มีการแบ่งการจัดการประสบการณ์ลูกค้าออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) คือ สิ่งที่ลูกค้ามองเห็นทางกายภาพ เช่น การออกแบบตกแต่ง ทำเลที่ตั้ง สินค้า และ 2) การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction) ที่เกิดจากการสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจากความมีมิตรไมตรีจิตของผู้ให้บริการ ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีเนื้อหาเหมาะสมที่จะนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาการจัดการประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทย

เพื่อให้การจัดการประสบการณ์ลูกค้ามีความครอบคลุมและต่อเนื่อง การศึกษาของ Shaw and Iven (2002) ได้เสนอแนะทางเพิ่มเติมสำหรับการจัดการประสบการณ์ตามเส้นทางการบริโภคของลูกค้า ผ่านการออกแบบประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าผ่านสภาพแวดล้อมทางกายภาพและการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อให้ธุรกิจสามารถเข้าถึงลูกค้าในเชิงลึกโดยผ่านจุดสัมผัสบริการทั้ง 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) จุดสัมผัสบริการก่อนการซื้อ (Prepurchase) 2) จุดสัมผัสบริการระหว่างการซื้อ (Purchase) และ 3) จุดสัมผัสบริการหลังการซื้อ (Postpurchase) การ

แบ่งตามลักษณะดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถออกแบบบริการและจัดการในเรื่องของอัตรากำลังคนที่จะมาสนับสนุนกระบวนการทำงานเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงประสบการณ์ของลูกค้ามากยิ่งขึ้น

มุมมองทางการจัดการองค์การ (Organizational Management) พบว่าเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่มีรากฐานสำคัญต่อการร่วมสร้างและส่งมอบประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้กับลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น Kandampully et al. (2015) กล่าวว่าในระดับปฏิบัติการพบว่าการออกแบบการบริการที่เหมาะสมแก่ลูกค้า การจัดการในเรื่องของทรัพยากรบุคคลที่เป็นพฤติกรรมขององค์กรและการจัดการทางกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทางการตลาดในเรื่องของเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร มุมมองการจัดการภายในองค์กรเหล่านี้มีความสำคัญและช่วยสนับสนุนต่อการจัดการประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้มุมมองเพิ่มเติมที่จะช่วยสร้างเอกลักษณ์ให้กับธุรกิจสำหรับการสร้างประสบการณ์ลูกค้าในแง่ของการถ่ายทอดความเป็นตัวตนขององค์กร Homburg et al. (2017) เสนอถึงแนวทางในการจัดการกลุ่มทรัพยากรภายในองค์กร ได้แก่ 1) ความเชื่อในเรื่องของวัฒนธรรมขององค์กร (Cultural Mindset) ที่ส่งผ่านไปสู่ผู้ปฏิบัติงานในการดูแลลูกค้าอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว 2) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Direction) สำหรับการออกแบบประสบการณ์เพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและต่อยอดผ่านตราสินค้า และ 3) ความสามารถเชิงพลวัตรขององค์กร (Capability) ในการพัฒนาสร้างประสบการณ์ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง กลายเป็น

นวัตกรรมใหม่โดยมีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่ความ
ภักดีของลูกค้าในระยะยาว แนวคิดทั้งสามด้าน
สามารถนำไปใช้วิเคราะห์ ต่อยอดและสะท้อน
ความเป็นตัวตนขององค์กรผ่านการออกแบบ
ประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้า ซึ่งสามารถเป็น
แนวทางสำหรับเจ้าของธุรกิจโรงแรมบูติคเพื่อ
นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิผลในอนาคต

แจ้งเจเนกิจ (2549) ได้เสนอข้อคิดสำคัญ
สำหรับการจัดการประสบการณ์ลูกค้าที่ผู้วิจัยเห็น
ว่ามีเนื้อหาครอบคลุมและเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง
ต่อการนำไปพัฒนาสำหรับการจัดการ
ประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทย แนวทาง
ทั้ง 7 มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการ
ประสบการณ์ลูกค้าแบบระยะยาวจะช่วยสร้างความ
ได้เปรียบเชิงแข่งขันต่อง่ายประสบการณ์ใน
เชิงบวกและทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี

2. การส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่
ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและเหนือความคาดหมาย

3. การเน้นสร้างความแตกต่างให้แก่ธุรกิจ
ด้วยองค์ประกอบทางด้านอารมณ์จะช่วยกระตุ้น
และสร้างแรงบันดาลใจ สะท้อนเอกลักษณ์ที่
เฉพาะที่น่าจดจำ

4. การวางรากฐานที่ดีจากปัจจัยการจัดการ
ภายในองค์กรที่สนับสนุนการสร้างประสบการณ์
ที่ดีให้กับลูกค้า ได้แก่ นโยบายของผู้บริหาร
วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ความสุขในการ
ทำงานของพนักงาน การสร้างบรรยากาศและ
วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นลูกค้า

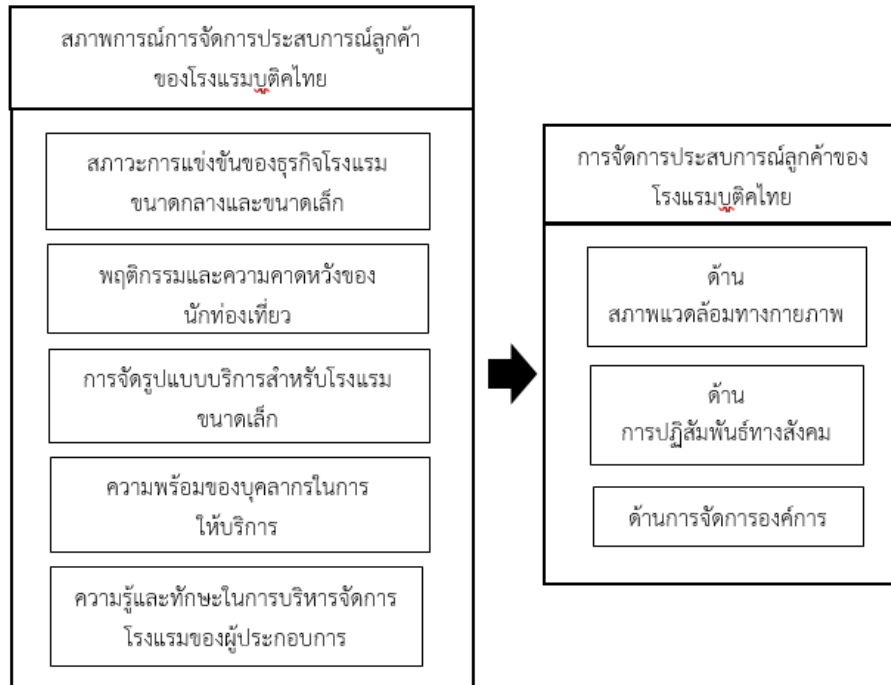
5. การออกแบบกลยุทธ์ในการจัดการ
ประสบการณ์ลูกค้าโดยใช้มุมมองจากภายนอกเข้า
สู่ภายใน (Outside-in) เพื่อทำความเข้าใจกับ
ความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

6. ผลลัพธ์ระยะยาวของการจัดการ
ประสบการณ์ลูกค้า คือรายรับที่เพิ่มขึ้นจากความ
ไว้วางใจที่ลูกค้ามีอยู่สามารถช่วยประหยัดงบประมาณ
ในการส่งเสริมการขายและขายสินค้าเดิมได้ใน
ราคาสูงขึ้น

7. ประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าช่วยให้ตรา
สินค้าขององค์กรแข็งแกร่งขึ้นและสร้างมูลค่าเพิ่ม
ได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปและอภิปรายผล

จากการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการณ์การ
จัดการประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทย
แนวคิดประสบการณ์ลูกค้า และแนวคิดทางการ
จัดการประสบการณ์ลูกค้า พบว่ามีการสนับสนุน
ต่อการนำไปพัฒนาสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับ
ลูกค้า ผู้วิจัยพบ 3 ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การ
พัฒนาต่อยอดในเรื่องของการจัดการ
ประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทย ปัจจัย
ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทาง
กายภาพ ปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม
และปัจจัยด้านการจัดการองค์กร เพื่อนำมา
สรุปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการจัดการ
ประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทยต่อไป
ดังแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การจัดการประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคไทย

การจัดการประสบการณ์ลูกค้าเป็นแนวทางที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์การแข่งขันที่เกิดกับธุรกิจโรงแรมบูติคในปัจจุบัน เป็นอีกหนึ่งวิธีการที่ช่วยสร้างจุดขายที่แตกต่างให้กับธุรกิจในระยะยาวด้วยการสานสัมพันธ์ทางใจให้กับผู้บริโภคในเชิงลึก ผ่านจุดสัมผัสบริการจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ปัจจัยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม จึงต้องมีการวิเคราะห์จุดสัมผัสบริการในแต่ละขั้นตอนที่จะช่วยกระตุ้นประสาทสัมผัสและการรับรู้ของลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดกระบวนการตอบสนองทั้งด้านเหตุผลและอารมณ์ ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญต่อการตัดสินใจของลูกค้ามากที่สุด และปัจจัยการจัดการองค์การยังคงเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้กระบวนการส่งมอบประสบการณ์ลูกค้าครบถ้วนสมบูรณ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ

วิริยศักดิ์ และ ศิริวงศ์ (2559) ในเรื่องของแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์พบว่า การยกระดับองค์ความรู้ในเรื่องของคุณภาพการบริการสู่การบริการที่เป็นเลิศ ธุรกิจโรงแรมต้องผนวกเรื่องของการใช้ความคิดสร้างสรรค์เข้าไปใน งานบริการถึงจะสามารถสร้างความแตกต่างและอยู่ในตำแหน่งที่เหนือกว่าคู่แข่งทางธุรกิจได้ หนึ่งในมิติที่มีความสำคัญคือการสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้แก่ลูกค้า ที่ต้องอาศัยองค์ประกอบภายในองค์การ เช่น ภาวะผู้นำขององค์การ สภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการทำงานของพนักงาน ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริงลูกค้าจะเกิดความภักดีต่อองค์การและบอกเล่าถึงประสบการณ์ที่ได้รับในเชิงบวก

สิ่งที่สำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับการจัดการประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมบูติคคือ การสอดแทรกเอกลักษณ์ความเป็นตัวตนของผู้ประกอบการในการนำบริบทของสถานที่มานำเสนออย่างสร้างสรรค์ต่อกำหนดการสร้างเอกลักษณ์ในรูปแบบที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ จึงต้องมีการกำหนดขอบเขตของประสบการณ์ลูกค้าในแบบที่เจาะจงช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบประสบการณ์ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ ทวีผล (2560) ที่พบว่าผู้ประกอบการโรงแรมบูติคจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้า ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกและการออกแบบวิธีการในการนำเสนอที่แพรวพราวให้มีความน่าสนใจมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้โรงแรมบูติคสามารถมอบประสบการณ์ในการเข้าพักที่แตกต่างจากที่พักประเภทอื่น ๆ ได้

ข้อมูลที่ได้จึงมีประโยชน์ต่อการนำไปศึกษาต่อและที่สำคัญเพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้ประกอบการโรงแรมบูติคหรือผู้ที่สนใจได้นำแนวทางในการจัดการประสบการณ์ลูกค้าไปใช้พัฒนาในธุรกิจส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาดและออกแบบบริการที่เข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง เพื่อนำไปสู่ประสบการณ์ที่ลูกค้าปรารถนา สิ่งสำคัญคือการยกระดับศักยภาพในการดำเนินธุรกิจให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น สร้างปรากฏการณ์ใหม่ให้แก่วงการโรงแรมของประเทศไทย พร้อมทั้งยกระดับสินค้าทางการท่องเที่ยวในรูปแบบของการแพ็คเกจที่มีคุณภาพทำให้ลูกค้าเกิดความทรงจำที่ดีต่อชีวิต

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการสอดแทรกเอกลักษณ์หรือจุดขายของธุรกิจที่นำไปสู่การออกแบบบริการ (Service Design) ให้เหมาะสมต่อรูปแบบการดำเนินงานของโรงแรมบูติคโดยพิจารณาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และปัจจัยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ที่สามารถกำหนดรูปแบบของจุดสัมผัสบริการตามเส้นทางการบริโภคของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากประสบการณ์ของลูกค้ามีความเป็นปัจเจกบุคคล องค์กรมีหน้าที่ในการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการด้านประสบการณ์ของลูกค้าให้ชัดเจน จึงต้องอาศัยการศึกษาในเชิงลึกเพื่อลงพื้นที่สังเกตการณ์เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และต้องติดตามผลสะท้อนกลับ (Feedback) หรือข้อเสนอแนะของลูกค้าเพื่อการปรับปรุง ต่อยอดองค์ความรู้และพัฒนาในเรื่องของประสบการณ์ลูกค้าในรูปแบบใหม่ ข้อมูลในเชิงลึกที่ได้รับจะกลายเป็นจุดขายที่แตกต่างส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

3. ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณเพื่อหาข้อสรุปวัดผลจากประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับ โดยการใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อยืนยันการอภิปรายผลจากปรากฏการณ์จริงและสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดการศึกษาเพื่อจัดทำเป็นเกณฑ์หรือตัวชี้วัดเพื่อยืนยันการทดสอบในเรื่องของประสบการณ์ลูกค้าให้เป็นมาตรฐาน

References

- Aggett, M. (2007). What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 169-177.
- Anhar, L. (2001). *The definition of boutique hotels*. Consulting & valuation analyst at HVS international.
- Bank of Thailand. (2559). *Tourism importance challenges and sustainability against economic and financial policy of Thai Bank*.
https://www.bot.or.th/Thai/.../Presentation_Summary_TourismEngineGrowth
- Boonvatcharapai, T., Jadesadalug, V., & Tuntrabundit, K. (2559). Organizational creativity for service innovation in Thai boutique hotel. *Veridian E- Journal, Silapakorn University*, 9(3), 1242-1259.
- Brunner-Sperdin, A., & Peters, M. (2009). What influence guest emotions? The case of high-quality hotels. *International Journal of Tourism Research*, 11, 171-183.
- Bujisic, M., Hutchinson, J., & Parsa, H. G. (2014). The effects of restaurant quality attributes on customer behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1270-1291.
- Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (1994). Engineering customer experience. *Marketing Management*, 3(3), 8-19.
- Cetin, G., & Walls, A. (2016). Understanding the customer experiences from perspective of guests and managers: Empirical findings from luxury hotels in Istanbul, *Journal of Hospitality Management*, 25(3), 395-424.
- Cohen, E. (1972). Toward a sociology of international tourism. *Social Research*, 39(1), 164-189.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experimental aspects of consumption: Consumer fantasies, feeling and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Homburg, C., Jozic D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: Toward imprinting and evolving marketing concept. *Journal of Academic Marketing Sciences*, 45, 377-401.
- Jangjanekit, C. (2549). *Customer experience management*. Brand Age Books.
- Kandampully, J., Zhang, C. T., & Jaakola, E., (2015). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding, and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 21-56.



- Kasikorn Research Center. (2560). *SMEs Tourism business adapting strategies for opportunities and challenges*.
<https://www.kasikornbank.com/.../sme/KSMEKnowledge/...>
- Khlamphaibun, W. (2557). *Adapting old structure into boutique hotel*. Supergreen Studio.
- Liu, W., Sparks, B., & Coghlan, A. (2016). Measuring customer experience in situdio: The link between appraisals, emotions and overall assessment. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 42-49.
- Martin-Ruiz, D., Barasso-Castro, C., & Rosa-Diaz, M. (2012). Creating customer value through service experience: An empirical study in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 18(1), 37-53.
- Mckenny, S. (2015). *The boutique lifestyle and hotel report*.
<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved.>
- Online Manager. (2560). *Behind the scene of running boutique hotels*.
<https://mgronline.com/smes/detail/9600000010030>.
- Pine, B., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
- Pine, B., & Gilmore, J., (2014). A leader's guide to innovation in the experience. *Economy. Strategic Leadership*, 42(1), 24–29.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experience: The next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14
- Rattaviriyakul, K. (2554). *Service design for small hotels and resort*. Advance Hospitality Consultant.
- Robontu, C. I., & Niculescu, G. (2009). Boutique hotels – New appearances in hotel industry in Romania. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 209-214.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing*. The Free Press.
- (2010). Experience Marketing: Concepts, framework and consumer insights. *Foundation and Trends in Marketing*, 5(2), 55-112.
- (2003). *Customer experience management*. Wiley.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building great customer experience*. Palgrave Macmillan.
- Shaw, C. (2007). *The DNA of customer experience: How emotions drive value*. Palgrave Macmillan.
- Shaw, C., Dibeehi, Q., & Walden, S. (2010). *Customer experience: Future trends and insights*. Palgrave Macmillan.
- TCDC. (2558). Experience economy.
<http://www.tcdc.or.th/articles/business-industrial/22809/#Experience-Economy>.

- Thain, B. (2557). The potential competition of hotel industry in Thailand: A case study of boutique hotel in Bangkok. *Dusit Thani College Journal*. 8(2), 44-66.
- The Office of SMEs Promotion. (2560). *The contribution of SMEs GDP (2016-2017)*.
www.sme.go.th/upload/mod_download/GDP%20SME%20Q4-2559.pdf
- Thanusing, C., & Madayamphurush, W. (2555, January 12). *Trend for boutique hotel management: A case study of the hotel Rarinjinda wellness spa resort, Chiang Mai Province*. [Paper presentation]. Phayao Research Conference No. 1. University of Payao<Thailand.
- Thawiphon, R. (2560). Concepts and business operation of boutique hotel in Chiang Mai municipality, Muang Chiang Mai District. *Dusit Thani College Journal*. 11(1), 117-132.
- Uriely, N. (2005). The tourist experience: Conceptual developments. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 199-216.
- Vanharanta, H., Kantola, J., & Seikola, S. (2015). Customer's conscious experience in a coffee shop. *Procedia Manufacturing*, 3, 618-615.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Wigraisakda, K., & Siriwong, P. (2559). The best practices to creative service of 5 star hotels, Bangkok metropolitan. *Veridian E-Journal*. 9(3). 131-150.