

การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

The Development of Innovation Management to Enhance Customers' Service Values for Hotel Businesses in Thailand

เยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์*

Yaowaporn Lertkultanon

เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์

Ketwadee Buddhahumbhitak

ฉล่องศรี พิมลสมพงษ์

Chalongsri Pimonsompong

คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

Faculty of Business, Economics, and Communications,

Naresuan University

*yaowaporn.le@dtc.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประเภทของนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า และ 2) ศึกษาแนวคิดและวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับบริหารของโรงแรมระดับ 3 ถึง 5 ดาว ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวจากฐานข้อมูลสมาคมโรงแรมไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานระดับผู้บริหาร จำนวน 25 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานระดับบริหารได้กล่าวถึง นวัตกรรมบริการที่โรงแรมให้ความสำคัญนำมาใช้และประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของนวัตกรรมบริการได้ 5 ประเภท ได้แก่ (1) นวัตกรรมเทคโนโลยี นวัตกรรมบริการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (2) นวัตกรรมสีเขียว นวัตกรรมบริการแบบเอาใจใส่และมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (3) นวัตกรรมไทย นวัตกรรมบริการที่มีการผสมผสานคุณลักษณะความเป็นไทย (4) นวัตกรรม นวัตกรรมบริการที่เกิดจากการผนึกกำลังทำงานร่วมกัน และ (5) นวัตกรรม นวัตกรรมบริการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเรื่องราวและ 2) ข้อค้นพบในกระบวนการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมที่บูรณาการ 2 แนวคิดด้วยกันคือ แนวคิดเรื่องโครงสร้าง

ทีมงานการบริหารนวัตกรรมโดยประยุกต์ใช้ฟอร์คโมเดล และแนวคิดเรื่องการผสานพลังการบริหารทรัพยากร และการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบฉีกกำลังการให้บริการภายใต้นโยบายการบริหาร นวัตกรรมไป ในทิศทางเดียวกัน ทำให้ค้นพบแนวคิดใหม่จากกระบวนการและผลการวิจัย คือ “2S Model” ทฤษฎีการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรม ซึ่งประกอบด้วย Structure การบริหารองค์กรยุคใหม่แบบมีวิสัยทัศน์นวัตกรรมและ Synergy การผสานพลังให้บริการ ภายใต้นโยบายเชิงวิสัยทัศน์นวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน

คำสำคัญ : การบริหาร นวัตกรรม ธุรกิจโรงแรม

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the types of service innovations in hotel businesses that respond to changing customer demand; and 2) to study the concepts and analyze the development and management processes of hotel business innovations. The research methodology was qualitative research with the population and a sampling group of the managerial employees of 240 three to five-star hotels certified by the Thai Hotels Association (2019). The in-depth interviews with 25 managerial-level employees were conducted by convenience sampling. Interview forms were used as a research tool. The data analysis was based on content analysis.

The study's findings revealed that: (1) managerial-level employees stated that service innovation that hotels successfully implemented could be classified into five categories, which are as follows: 1) Technovation, service innovations related to technology; 2) Touchnovation, service innovation with care and customer-centricity; 3) Thainovation, service innovation that includes Thai characteristics; 4) Teamnovation, service innovation resulting from collaboration; and 5) Themenovation, service innovations related to storytelling communication. (2) The second finding was that two concepts could be used to integrate innovation development and management: 1) the concept of structure, teamwork, and innovation management using the fork model; and 2) the concept of synergy theory, resource management, and personnel development in the hotel business along with service synergies under the same direction of innovation management policy. This led to a new concept and theory derived from the process and research results, namely the “2S Model,” the theory of innovation management to enhance customers' service values for hotel businesses. It consists of structure, the visionary management of a new generation of innovative organizations, synergy, and the integration of services under the same direction of visionary innovation management policy.

Keywords : management, innovation, hotel businesses

บทนำ

การท่องเที่ยวมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยและของโลกตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ถ้าจะนับถอยหลังไป 10 ปี (พ.ศ. 2553–2562 หรือ ค.ศ. 2010–2019) ภาพรวมสถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทยมีลักษณะขยายตัว รวมไปถึงการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมที่เป็นหนึ่งในอุปทานสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวด้วย ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจหลักในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ของการท่องเที่ยวตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 (NSO, 2021)

จากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย สถิติผู้ประกอบการที่พักแรมและสถิติปริมาณจำนวนห้องพักที่มีอยู่ในตลาดการท่องเที่ยวไทยพบว่า มีปริมาณสูงขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามที่การประชุมสุดยอดสภาการเดินทางและการท่องเที่ยวโลกปี 2018 (พ.ศ. 2561) คาดการณ์ไว้คือ เมื่อการท่องเที่ยวเติบโตจะมีการจ้างงานที่จะเกิดขึ้นจำนวนกว่า 300 ล้านตำแหน่งทั่วโลกในปี 2023 (พ.ศ. 2566) (WTTC, 2018) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเติบโตในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ถ้าไม่ประสบปัญหาหรือวิกฤติใด ๆ จากจำนวนตัวเลขของนักท่องเที่ยวต่างชาติ และจำนวนตัวเลขห้องพักของโรงแรมที่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้ภาพที่ชัดเจนว่า ธุรกิจโรงแรมมีการเจริญเติบโตตามการเติบโตของการท่องเที่ยวหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง สถานการณ์การเติบโตของการท่องเที่ยวและจำนวนนักท่องเที่ยวมีผลกระทบทางบวกต่อธุรกิจโรงแรมที่เป็นอุปทานหลักประเภทหนึ่งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เมื่อการท่องเที่ยวเติบโตจะทำให้ธุรกิจโรงแรมเติบโตไปด้วย แต่เมื่อการท่องเที่ยวถดถอย ธุรกิจโรงแรมจะได้รับผลกระทบโดยตรงเนื่องจากอุปทานด้านห้องพักมีปริมาณมากกว่าอุปสงค์ของจำนวนนักท่องเที่ยว

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; Randhawa et al., 2015; Souto, 2015; Tang et al., 2015; Horng et al., 2016) โดยเฉพาะในด้านการบริหารนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมภายใต้ภาวะวิกฤติ จากมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร แม้ว่าจากการสังเกตจะพบว่า ธุรกิจโรงแรมนำนวัตกรรมมาใช้ในธุรกิจอยู่ตลอดเวลาแต่ก็ขาดการวิเคราะห์รวบรวมอย่างเป็นระบบ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่จะต้องมีการวิจัยเชิงบูรณาการเพื่อวิเคราะห์องค์ความรู้ของนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับงานบริการของโรงแรมของไทยว่ามีนวัตกรรมแบบใดที่โดดเด่นสามารถเอาชนะคู่แข่งชั้น และดึงดูดนักท่องเที่ยวเพื่อให้เข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่องหรือมากขึ้นได้ หรือแม้แต่เพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของโรงแรม รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์การบริหารนวัตกรรมเหล่านั้นของธุรกิจโรงแรม ที่แสดงการคิดค้นและการบริหารนวัตกรรมให้มีความโดดเด่นดึงดูดใจลูกค้าของโรงแรม โดยใช้ความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพบุคลากรภายในในแต่ละหน่วยและระดับองค์ความรู้ในการสร้างและบริหารนวัตกรรมในโรงแรมจะเกิดขึ้นได้อย่างไรเป็นรูปธรรมในกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยที่ต้นน้ำหรือจุดเริ่มต้นคือ นโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่จะนำไปสู่การถ่ายทอดให้กับคนในองค์กรเพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนานวัตกรรมที่การบริหารจัดการกลางน้ำ และกลายเป็นนวัตกรรมบริการเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้าที่ปลายน้ำจนเกิดเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยั่งยืนในโรงแรม (Enz & Harrison, 2008; Martín-Rios & Ciobanu, 2019) การศึกษาดังกล่าว

จะทำให้ได้องค์ความรู้ที่ชัดเจนเหมาะสมในการนำไปเผยแพร่ให้ธุรกิจโรงแรมทุกประเภท ซึ่งเป็นอุปทานสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้คงความสามารถในการให้บริการอย่างมีนวัตกรรมได้อย่างดีและต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเกิดวิกฤตใด ๆ มากกระทบ หรือแม้ว่าจะอยู่ในภาวะล้นตลาดก็ยังคงทำธุรกิจต่อไปได้จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยด้านการบริหารนวัตกรรมการบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2558–2562) พบว่าไม่มีงานวิจัยตรงในเรื่องนี้ ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยทางด้านการตลาดด้านการจัดการองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารและจัดการกลยุทธ์ ซึ่งเน้นกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงแรมประเภทบูติคโฮเทล

ดังนั้นจึงเป็นช่องว่างการวิจัยชัดเจนว่าการบริหารนวัตกรรมการบริการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังไม่มีการศึกษาเชิงลึกมาก่อน การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการบริการเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” นี้จึงน่าจะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการ และเป็นการสร้างองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมการบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมได้อย่างดี อีกทั้งเป็นที่น่าสนใจว่า ทั้งในภาวะปกติและระหว่างการเกิดวิกฤตการณ์โควิด-19 นั้น ธุรกิจโรงแรมมีแนวทางการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมการบริการที่จะตอบสนองความต้องการการบริโภคของวิถีชีวิตแบบ New Normal เพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าและสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในภาวะอุปทานล้นตลาด การศึกษาครั้งนี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำเสนอสิ่งที่ไม่เคยศึกษามาก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของประเทศไทย เพื่อทำให้องค์ความรู้ด้านนวัตกรรมการบริการมีความชัดเจน และสามารถถ่ายทอดบทเรียนสู่อุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดการยกระดับการบริหารนวัตกรรมการบริการหรือการบริหาร “สิ่งใหม่ ความใหม่ (Newness)” สำหรับธุรกิจโรงแรมเพื่อความยั่งยืน และเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมโรงแรม เพราะการศึกษาดังกล่าวเป็นการสร้างแนวทางการบริหารนวัตกรรมการบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมในอนาคต โรงแรมและที่พักประเภทอื่นสามารถนำแบบจำลองการพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการบริการไปใช้ได้จริง และสามารถนำไปต่อยอดเพื่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน ตนเอง ตลอดจนลูกค้าของโรงแรม และการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมและการวิจัยเชิงวิชาการในระดับภูมิภาคต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาประเภทของนวัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า
2. เพื่อศึกษาแนวคิดและวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมการบริการของธุรกิจโรงแรม

ทบทวนวรรณกรรม

หลักคิดสำคัญของการบริหารธุรกิจให้มีความสำเร็จในการสร้างผลกำไรและความยั่งยืนคือ ทุกธุรกิจต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อจัดการกับการทำงานประจำวันอย่างมีระบบ ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบาย ด้านการวางแผน ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารระบบ ด้านการสรรหาบุคลากรและด้านอื่น ๆ ธุรกิจโรงแรมก็จำเป็นต้องมีหลักคิดเช่นเดียวกัน ต้องการระบบการบริหารจัดการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบายและ

ทิศทางขององค์กร โดยเฉพาะวิสัยทัศน์นโยบายใหม่ในการสร้างสรรค์การให้บริการใหม่อย่างมีนวัตกรรมเหนือคู่แข่ง และการถ่ายทอดนโยบายการสร้างนวัตกรรมไปสู่การบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของแต่ละแผนกอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบริหารงานและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานให้ปฏิบัติงานเสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจ การบริหารงานบุคคลที่มีการคัดเลือกพนักงานให้มีความสามารถตรงกับงาน และการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้มีความสามารถและทักษะตรงกับงานเพื่อให้การบริการอย่างมีนวัตกรรมออกมามากที่สุด และพนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

คำว่า “นวัตกรรม” มีใช้กันอย่างแพร่หลายในทุกวงการวิชาการ และองค์การวิชาชีพในประเทศไทยมากกว่า 10 ปี โดยให้ความเข้าใจว่ามีการค้นพบ การกระทำ และการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เคยทำหรือเคยใช้อยู่เดิมให้มีรูปลักษณ์แปลกใหม่ น่าดู น่ามอง มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความสะดวกสบายมากกว่าเดิม และสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วทันใจของคนในสังคมยุคใหม่ “นวัตกรรม” จึงเป็นคำพูดติดปากและเป็นการปฏิบัติงานของคนที่ไม่อยากทำอะไรเดิม ๆ เลียนแบบของเดิมที่พบเห็นกันอยู่ทั่วไป “นวัตกรรม” จึงใช้ควบคู่กับรสนิยมแบบทันสมัยหรือความต้องการพบเห็นสิ่งใหม่ในทุก ๆ ศาสตร์ ในเชิงวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี ก็ต้องการแนวคิดใหม่หรือข้อค้นพบใหม่ ๆ ในการขยายองค์ความรู้ออกไปจากเดิม ในเชิงการใช้ชีวิตประจำวันก็ต้องการเครื่องใช้สำหรับอุปโภค บริโภคที่ใช้งานง่ายได้ผลรวดเร็ว และคงทน ดังนั้นคำว่า “นวัตกรรม” จึงมีความหมายตั้งแต่ต้นน้ำคือ การคิดค้น การแสวงหา กลางน้ำ คือ กระบวนการจัดทำ การผลิต ไปจนถึงปลายน้ำคือ ผู้ใช้ ผู้พบเห็นหรือลูกค้า ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการปฏิบัติงานทั้งหมดให้ผู้ใช้งานและผู้ให้บริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด โดยที่ลูกค้าปลายทางอาจไม่รู้ว่าการผลิตต้นทางทำมาอย่างไร แต่สนใจ พอใจ และจดจำสินค้าและบริการนั้น ๆ จนต้องการใช้ซ้ำผลิตภัณฑ์ และการบริการอย่างมีนวัตกรรมทำให้เกิดผลกระทบในการสร้างรายได้เชิงเศรษฐกิจอย่างกว้างขวาง ทั้งระดับจุลภาคและมหภาค ทำให้วิถีชีวิตของคนยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน และให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีแบบดิจิทัลที่เพิ่มพลังความต้องการของคนในสังคมปัจจุบันในการใช้และบริโภคสิ่งของรอบตัวอย่างมีนวัตกรรมไปเสียทั้งหมด ทั้ง ๆ ที่สังคมความเป็นอยู่รอบตัวยังเปลี่ยนแปลงไม่ทัน “นวัตกรรม” จึงกลายเป็นความต้องการการบริการแบบส่วนตัว (Personalized Service) มีรสนิยมเฉพาะตน มันจึงเป็นการยากสำหรับธุรกิจบริการในการจัดหาสินค้าและบริการได้อย่างครอบคลุม แต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ อย่างมีนวัตกรรมเป็นสิ่งที่หยุดยั้งไม่ได้ในยุคของการแข่งขัน อยู่ที่ว่าบริหารจัดการความเป็น “นวัตกรรม” อย่างไรให้อยู่ในความต้องการเชิงลึกของลูกค้าหรือผู้บริโภคอย่างยาวนาน พจนานุกรมของ The Merriam-Webster ให้ความหมายนวัตกรรม (Innovation) ไว้ว่านวัตกรรมคือการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ (Merriam-Webster, 2021) ทั้งนี้สิ่งสำคัญคือ ต้องจำไว้ว่าความคิดใหม่ไม่ได้เป็นนวัตกรรม ความคิดใหม่เมื่อนำไปปฏิบัติจะกลายเป็นการกระทำใหม่ สิ่งใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ และสิ่งใหม่นี้ต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เช่น ผลกำไร หรือความพึงพอใจของลูกค้า สิ่งใหม่นี้จึงจะเรียกว่า “นวัตกรรม” ท้ายที่สุด นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่แปลกใหม่และน่าตื่นตื้นเต้นที่จะทำให้ธุรกิจมีจุดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง

จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม จะเห็นได้ว่า “นวัตกรรม” ไม่ใช่ประโยชน์ในตัวมันเอง แต่เป็นแนวทางปฏิบัติบางอย่างที่ทำให้ธุรกิจ “มีนวัตกรรมมากขึ้น” และเมื่อธุรกิจมีนวัตกรรมใหม่ก็จะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อพนักงานและลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการทำธุรกิจ (Boonrawd, 2019) สำหรับนิยามของนวัตกรรมการบริการนั้น

พบว่า แนวคิดดังกล่าวถูกพัฒนามาจากทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter (1961); Chen et al. (2009); Croitoru (2012) นวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมมักถูกออกแบบจากมุมมองและประสบการณ์ของลูกค้าในการมีส่วนร่วม ซึ่งใช้ระยะเวลายาวนานและมีหลายองค์ประกอบในการเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการตัดสินใจและจบลงด้วยการซื้อสินค้าจริง (Voss & Zomerdijk, 2007) แนวคิดนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมจึงให้ความสำคัญต่อคุณค่าและความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ เพราะในธุรกิจโรงแรมนั้นมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ของลูกค้าเป็นหลักมากกว่าแค่ฟังก์ชันหรือประโยชน์ที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานโรงแรม โดยนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นได้แก่ ระบบการส่งมอบบริการ การบริการรูปแบบใหม่ การปรับองค์กรโรงแรมแบบใหม่ (Schneider, 1999; Van Ark et al., 2003; Maffei et al., 2005; Samani, 2019)

นวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม นอกจากนั้นในเรื่องการทำงานเป็นทีมในการให้บริการแล้วยังเน้นไปที่การส่งมอบคุณค่าให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคนด้วย เพราะนวัตกรรมบริการคือ การส่งมอบคุณค่าร่วมกัน โดยอาจเน้นการบริการแบบเฉพาะบุคคลกับลูกค้า (Personalized Service) ตลอดจนการให้บริการด้วยความเต็มใจและบางครั้งเกินความคาดหวังของลูกค้า (Beyond Expectation) ต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value-added) ในการให้บริการที่พนักงานทำอย่างเอาใจใส่ให้เกิดการพัฒนาบริการ ตลอดจนเกิดการบริการที่เกิดจากการสร้างสรรค์ร่วมกัน (Co-creation) ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการหรือระหว่างพนักงานผู้ให้บริการกับเทคโนโลยี (Maglio & Spohrer, 2008) ยกตัวอย่างเช่น การจดจำและทักทายลูกค้าด้วยชื่อ การจัดสรรห้องพักให้ลูกค้าตามที่ลูกค้าเคยมาพักครั้งที่แล้วโดยไม่ต้องถามซ้ำ การเตรียมการ์ดวันเกิดและเค้กวันเกิดให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจว่าโรงแรมเห็นคุณคือลูกค้าคนสำคัญจึงจดจำวันสำคัญของลูกค้าและคนในครอบครัวของลูกค้าได้ เป็นต้น จากวรรณกรรมข้างต้นพบว่า การบริการใหม่ ๆ ที่ธุรกิจโรงแรมสร้างสรรค์ขึ้นนั้น สามารถส่งมอบคุณค่าให้ทั้งกับผู้ให้บริการและผู้รับบริการ กล่าวคือ ผู้ให้บริการหรือพนักงานรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ รู้สึกมีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์บริการใหม่ ๆ ส่วนผู้รับบริการหรือลูกค้ารู้สึกพึงพอใจที่ได้รับบริการที่ดี ทันสมัย คุ่มค่า ดังนั้นนวัตกรรมบริการจึงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กระบวนการทางธุรกิจร่วมกับองค์ความรู้ที่หลากหลายในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรภายใต้แนวคิดของการร่วมสร้างสรรค์ให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การออกแบบกระบวนการที่สรรค์สร้างข้อเสนอใหม่ ๆ และทำให้เกิดคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มแก่ผู้บริโภคหรือลูกค้าทั้งภายในและภายนอกโดยรูปแบบการบริการใหม่ (Career for the Future Academy, 2021)

ในการให้ได้ว่าซึ่งนวัตกรรมความใหม่ (Newness) ในงานบริการของโรงแรมเกิดจากหลักคิด ดังนี้ (1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว ทำให้โรงแรมต้องสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้ตอบสนองพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไป เช่น การเพิ่มช่องทางการจองห้องพักออนไลน์เพื่อตอบสนองนักท่องเที่ยวยุคดิจิทัล (2) ความคิดสร้างสรรค์ของสถานประกอบการ ตัวอย่างเช่น โรงแรมสร้างสรรค์เมนูใหม่จากผลไม้ตามฤดูกาลในห้องถิ่นเพื่อสร้างเอกลักษณ์ (3) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ตัวอย่างเช่น โรงแรมเปลี่ยน TV ในห้องพักเป็น Smart TV ทั้งหมด ให้บริการ Wi-Fi ครอบคลุมพื้นที่ทั้งโรงแรม (4) วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว ทำให้โรงแรมต้องคิดสร้างสรรค์โปรแกรมขึ้นเพื่อดึงดูดลูกค้าและสร้างรายได้ เช่น “WFH Work from Hotel” และ (5) ความปลอดภัยของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ตัวอย่างเช่น สถานการณ์โควิด-19 ทำให้โรงแรมต้องมีมาตรการรักษาความสะอาด การตรวจวัดอุณหภูมิ

การเว้นระยะห่าง เป็นต้น จากปัจจัยข้างต้นส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมต้องสร้างนวัตกรรมในงานบริการอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลาจนอาจสรุปได้ว่า โรงแรมต้องสร้างสรรค์การบริการอย่างมีนวัตกรรมบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์และการบริการที่โรงแรมมีต่อลูกค้า เพื่อดึงดูดใจลูกค้าใหม่และยึดโยงลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการตลอดเวลา โดยเป้าหมายหลักคือ เพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าและนำมาซึ่งประโยชน์เชิงพาณิชย์และข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ดังนั้นการสร้างสรรค์กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อตอบโจทย์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง นับเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารนวัตกรรมสำหรับธุรกิจโรงแรม

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารนวัตกรรมคือ โครงสร้างที่ยืดหยุ่น และโครงสร้างทีมงานที่คล่องตัว เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความยืดหยุ่นและคล่องแคล่วในการให้บริการ ซึ่งเป็นลักษณะของการบริหารโครงสร้างองค์กรของธุรกิจโรงแรมในยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน เพื่อคิดค้นหานวัตกรรมบริการใหม่ของธุรกิจแบบเป็นเลิศ การศึกษาครั้งนี้นำเอาแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบฟอร์คโมเดล (Fork Model for Quality Management) ของ W. Edwards Deming มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบงานวิจัย ซึ่งต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงจะต้องมุ่งมั่นเรื่องการเปลี่ยนแปลงก่อน ผู้บริหารจึงต้องมีนโยบายที่ชัดเจน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้มีแนวทางในการบริหารจัดการนวัตกรรมตามที่ผู้บริหารได้ให้นโยบายไว้ ถ้าไม่มีความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง ก็จะไม่สามารถมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการ เพื่อให้พนักงานทุกคนในทุกแผนกในองค์กรเชื่อมั่นและปฏิบัติตามตามแนวคิด Fork Model (Gitlow, 2000)

นอกจากเรื่อง Structure ข้างต้นแล้ว การที่โรงแรมจะสร้างนวัตกรรมและประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการร่วมมือผืนีกกำลังจากทุกฝ่าย การร่วมแรงร่วมใจกันก่อให้เกิดพลังที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่าการแยกกันทำแบบสะเปะสะปะไร้ทิศทาง ดังนั้นหลาย ๆ โรงแรมจึงหันมาให้ความสำคัญกับการทำงานระบบทีมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงมุ่งมั่นฝึกฝนและพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นจริงจัง (Ratchagit, 2021) เพื่อให้ก่อประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ Benecke et al. (2007) อธิบายว่า การผนึกกำลังร่วมมือกัน (Synergy) เป็นกระบวนการการทำงานที่เป็นระบบ (Systematic Approach) ในบริบทขององค์กร โดยแผนกต่าง ๆ ในโรงแรมร่วมผนึกกำลังกันทำงานและสร้างมูลค่าเพิ่มมากขึ้นผ่านการทำงานที่เป็นระบบเดียวกัน แทนวิธีการทำงานแบบที่ต่างคนต่างทำและมีหลายระบบแบ่งแยกจากกัน นอกจากนี้ Krumm et al. (1998) ยังอธิบายว่าแนวคิดการทำงานร่วมกันแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างเด่นชัด อาทิ การประหยัด ความรวดเร็ว และการประสานงานด้านการบริหาร จากเนื้อหาที่กล่าวมานี้ทฤษฎีมูลค่าเพิ่มจากการผนึกกำลังร่วมมือกัน (Synergy Theory) มีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารนวัตกรรมในธุรกิจโรงแรมได้ เนื่องจากหนึ่งในแนวคิดของการทำงานร่วมกันคือ ธุรกิจสามารถบรรลุการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ ได้โดยการจัดตั้งกลุ่มงานข้ามสายงานซึ่งทีมทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มผลิตภาพและนวัตกรรม (Barone, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการด้านทฤษฎี Synergy ว่าการทำงานร่วมกันมีมูลค่ารวมและประสิทธิภาพของสองสิ่งจะมากกว่าผลรวมของส่วนต่าง ๆ ที่แยกจากกัน ธุรกิจยังสามารถบรรลุการทำงานร่วมกันโดยการจัดตั้งกลุ่มงานข้ามสายงาน ซึ่งสมาชิกแต่ละคนในทีมจะนำชุดทักษะหรือประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกันมาแชร์กัน และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่ตอบสนองลูกค้าได้

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา ประกอบด้วยพนักงานโรงแรมระดับบริหารจากโรงแรมระดับ 3 ถึง 5 ดาว จำนวน 25 คน ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (Group CEO) ผู้จัดการใหญ่ (General Manager) ผู้อำนวยการ (Director) และผู้จัดการแผนก (Departmental Manager) ใช้การเลือกตัวอย่างแบบตามสะดวก เครื่องมือที่ใช้และวิธีการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ โดยมีการโทรศัพท์และอีเมลนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา จากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ตามประเด็นในขอบเขตด้านเนื้อหา รวมทั้งใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคฐานรากจากการกำหนดรหัสข้อมูล (Opening Coding) การเชื่อมข้อมูล (Axial Coding) และการบูรณาการข้อมูล (Selective Coding) นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 25 คน ประกอบด้วยเพศชาย 11 คน และเพศหญิง 14 คน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 40 – 49 ปี ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับ 5 ดาว 13 คน ระดับ 4 ดาว 9 คน และระดับ 3 ดาว 3 คน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรมตั้งแต่ 5 – 10 ปีขึ้นไป (แต่มีประสบการณ์ในธุรกิจอื่น ๆ ก่อนหน้านี้) ส่วนใหญ่มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปี ประกอบด้วย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม 1 คน ผู้จัดการใหญ่ 2 คน ผู้อำนวยการ 7 คน และผู้จัดการ 15 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ สรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาประเภทของนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของลูกค้า

นวัตกรรมบริการที่โรงแรมให้ความสำคัญ นำมาใช้และประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของนวัตกรรมบริการที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและผลจากการสัมภาษณ์ได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. นวัตกรรมเทคโนโลยี (Technovation) นวัตกรรมบริการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะในช่วงโควิด-19 ที่โรงแรมมีการปรับตัวในเรื่องของการชำระเงินด้วย QR Code การปรับปรุงห้องพักให้มีความทันสมัยใช้เทคโนโลยีในการควบคุมอุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในห้องพัก เช่น เครื่องปรับอากาศ ไฟ ผ้า màn ทีวี หรือการให้บริการด้วยหุ่นยนต์ (Robot) ทำให้ใช้พนักงานน้อยลงเพื่อตอบสนองมาตรการเว้นระยะห่าง (Social Distancing) เป็นต้น

2. นวัตกรรมสัมผัส (Touchnovation) นวัตกรรมบริการแบบเอาใจใส่ และมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เป็นหนึ่งในจุดแข็งของการบริการของธุรกิจโรงแรม ซึ่งส่วนหนึ่งได้อิทธิพลมาจากลักษณะเด่นของนิสัยคนไทยที่ชอบการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าเหมือนคนในครอบครัว ชอบเทคโนโลยีคนอื่น ดูแลเอาใจใส่ ยิ้ม ไหว้ ทักทายแขก ด้วยชื่อ จดจำได้ว่าแขกชอบอะไร ไม่ชอบอะไร เพราะมีฐานข้อมูลเพิ่มประวัติลูกค้าที่เป็นระบบ จึงทำให้สามารถจดจำพฤติกรรมของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

3. นวัตกรรมไทย (Thainovation) นวัตกรรมบริการที่มีการผสมผสานคุณลักษณะความเป็นไทย ซึ่งพบว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยทุกแห่งใช้เอกลักษณ์ความเป็นไทยผสมผสานกับการบริการตามมาตรฐานสากลเป็นหนึ่งในจุดขาย เช่น การตกแต่งสถานที่ เครื่องแบบพนักงาน ภาษาถิ่นที่พนักงานใช้ เครื่องดื่มและรายการอาหารจากวัตถุดิบตามฤดูกาล วัฒนธรรมประเพณี รวมทั้งงานเทศกาลต่าง ๆ ทำให้ลูกค้าได้ประสบการณ์และสัมผัสได้ถึงความเต็มแท้ของการบริการอย่างมีนวัตกรรมของท้องถิ่นที่มาเยือน

4. นวัตกรรมคณะ (Teamnovation) นวัตกรรมบริการที่เกิดจากการผนึกกำลังทำงานร่วมกัน ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องมีการผนึกกำลังจากพนักงานทุกฝ่ายทั้งหน้าบ้านและหลังบ้าน การประสานงานภายในและภายนอกมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นการผนึกกำลังประสานงานร่วมกัน จึงเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เพราะพนักงานไม่หนีงดูตาย ทำงานร่วมกันเสมือนเป็นเจ้าของโรงแรม

5. นวัตกรรมธีม (Themenovation) นวัตกรรมบริการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเรื่องราวคอนเซ็ปต์ของโรงแรม เรื่องราว การตกแต่ง ภาพจำ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกที่พักของลูกค้า ดังนั้นหากโรงแรมมีการสื่อสารถึงลูกค้าอยู่บ่อย ๆ เช่น การเล่าเรื่อง (Storytelling) ถึงเฟอร์นิเจอร์โบราณ ภาพเขียนจากช่างฝีมือ วัตถุดิบในเมนูอาหารจากฟาร์มออร์แกนิกของชุมชน ผ่านการสื่อสารทางโซเชียลมีเดีย การตลาดและโปรโมชั่นเทศกาลต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถสื่อให้ลูกค้ารับรู้การบริการที่โรงแรมสร้างสรรค์และพัฒนาขึ้นอย่างมีนวัตกรรมเพื่อสร้างความผูกพันระหว่างลูกค้ากับโรงแรมได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อการวิเคราะห์แนวคิดกระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมบริการของโรงแรม

ผู้บริหารโรงแรมควรต้องมีนโยบายที่ชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้มีแนวทางในการบริหารจัดการนวัตกรรมตามที่ผู้บริหารได้ให้นโยบายไว้ ดังนั้นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารนวัตกรรมคือ โครงสร้างทีมงานที่คล่องตัว เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความยืดหยุ่นและคล่องแคล่วในการให้บริการ ซึ่งเป็นลักษณะของการบริหารโครงสร้างองค์กรของธุรกิจโรงแรมในยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน เพื่อคิดค้นหานวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ของธุรกิจแบบเป็นเลิศ

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้บริหารโรงแรมควรมีความมุ่งมั่นเป็นแบบอย่างมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่ชัดเจน และยังพบอีกว่าการบริหารทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบผนึกกำลังการให้บริการภายใต้นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกันนั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง การที่โรงแรมจะสร้างนวัตกรรมและประสบความสำเร็จได้ ต้องมีการร่วมมือและผนึกกำลังจากทุกฝ่าย การร่วมแรงร่วมใจกันผ่านการประชุมเพื่อมอบหมายงาน ระดมความคิด แสร้งหรือแบ่งปันข้อมูล เพื่อพัฒนาการบริการให้พิเศษดีขึ้นเรื่อย ๆ สามารถตอบสนองของความเป็นส่วนบุคคลของลูกค้ามากขึ้น และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าแบบคาดไม่ถึง

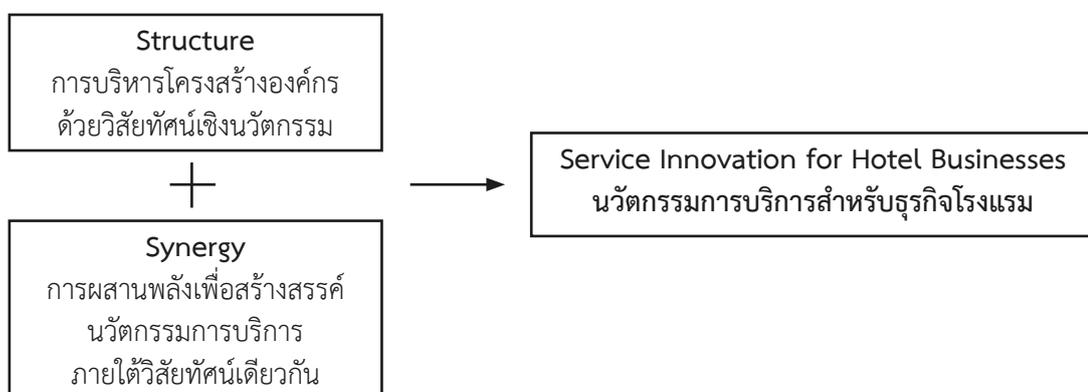
จากการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่าแนวคิดเรื่องกระบวนการพัฒนาและบริหารนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมเกิดจาก 2 แนวคิดด้วยกันคือ

1. แนวคิดเรื่อง Structure หรือแนวคิดการบริหารนวัตกรรมด้วยการบริหารโครงสร้างองค์กรของธุรกิจโรงแรมในยุคใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน เพื่อคิดค้นหานวัตกรรมบริการใหม่ของธุรกิจแบบเป็นเลิศ มีโครงสร้างที่มุ่งงานการบริหารนวัตกรรมโดยประยุกต์ใช้ฟอร์คโมเดล (Fork Model for Quality Management) กล่าวคือที่ต้นน้ำผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรม ที่กลางน้ำผู้บริหารระดับกลางและพนักงานนำมาปฏิบัติและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่พิเศษแปลกใหม่ ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีขึ้นเสมอ และที่ปลายน้ำ ลูกค้าได้รับนวัตกรรมบริการอย่างประทับใจและอยากกลับมาใช้บริการซ้ำอีก

2. แนวคิดเรื่อง Synergy หรือแนวคิดการบริหารทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรมร่วมกันแบบผสมผสานกำลังการให้บริการภายใต้นโยบายการบริหารนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร ผู้บริหารโรงแรมสนับสนุนให้พนักงานทำงานด้วยความสร้างสรรค์อยู่เสมอ พนักงานโรงแรมทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างขยันขันแข็ง มีส่วนร่วม มีอิสระในการทำงานและคิดหาวิธีปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการทบทวนวรรณกรรม พบว่าในกระบวนการผสมผสานพลังแบบข้ามสายงาน พบแนวคิดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายโดยมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การประชุมวางแผน ระดมสมองร่วมกัน (Plan) 2) การออกแบบการให้บริการ (Design) 3) การศึกษาทดลองให้บริการ (Study) และ 4) การลงมือสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovate) เมื่อได้นวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) แล้วก็สามารถนำนวัตกรรมบริการนั้นมาให้บริการอย่างมีนวัตกรรมกับลูกค้าดังนี้ 1) ให้บริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐาน (Standardize) 2) ให้บริการลูกค้าอย่างเอาใจใส่ (Empathize) 3) ให้บริการลูกค้าตามความชอบส่วนบุคคล (Personalize) และ 4) ให้บริการอย่างจดจำลูกค้าได้ รวมทั้งจดบันทึกความชอบส่วนบุคคลของลูกค้าเสมอ (Recognize)

แนวคิดที่ได้มาจากกระบวนการ และผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การพัฒนาการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่เกิดจากกระบวนการ และผลการวิจัยคือแนวคิดการบริหารนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าของธุรกิจโรงแรม (2S Model) ประกอบด้วยตัวอักษร “S” 2 ตัว คือ Structure และ Synergy ดังรูปภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวคิดการบริหารนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมด้วย “2S Model”

โดยสาระสำคัญของแนวคิดทฤษฎีประกอบด้วย

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 นโยบายการสร้างนวัตกรรมบริการ (Structure) ให้แก่พนักงานทุกคน โดยใช้การผนึกกำลังของพนักงานแบบข้ามสายงาน (Synergy) เพื่อสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดตลอดระยะเวลาการเข้าพักในโรงแรมและกลับมาใช้บริการอีก

สรุปผล

การบริการเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจโรงแรมที่ผู้เข้ารับบริการต้องการได้รับการบริการที่ดีที่สุด ตั้งแต่ก้าวแรกที่มาถึงโรงแรม เริ่มตั้งแต่การต้อนรับ เช็คอินเข้าห้องพักจนกระทั่งออกจากโรงแรม พนักงานโรงแรมต้องการให้ลูกค้าได้รับการพักผ่อนอย่างรวดเร็วที่สุดและดีที่สุด และการบริการเหล่านี้สามารถพบได้ทุกที่ แต่มีความละเอียดอ่อนต่างกัน รูปแบบการบริการของโรงแรม กระบวนการให้บริการที่แตกต่างกัน สามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจและได้พักผ่อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จัดเป็นนวัตกรรมใช่หรือไม่ การให้บริการเกินที่ลูกค้าคาดหวัง การให้บริการแบบเน้นความเป็นส่วนบุคคล ฯลฯ จัดเป็นนวัตกรรมความใหม่หรือ Newness ของใครแน่นอน ไม่ใช่ Newness ในสายตาของโรงแรมแต่ต้องเป็นของลูกค้า ถึงแม้ว่าการบริการนี้อาจจะใหม่ในครั้งแรก แต่จะให้บริการซ้ำ ๆ จนเกิดเป็นเอกลักษณ์ของการบริการ เช่น การกล่าวต้อนรับลูกค้าด้วยชื่อ การจดจำความชอบและไม่ชอบของลูกค้าหรือการสร้างนวัตกรรมให้กับผลิตภัณฑ์ที่พัก การสร้างนวัตกรรมให้กับกระบวนการให้บริการ เช่น การสำรองห้องพักด้วยช่องทางใหม่ ๆ เป็นต้น ดังนั้น นวัตกรรมบริการ จึงจำเป็นต้องเป็นนวัตกรรมความใหม่ (Newness) ในความรู้สึกของลูกค้า “ใหม่ ใช่ โดน” ในมุมมองของลูกค้า โรงแรมต้องมีกระบวนการพัฒนาการบริการตลอดเวลาแบบค่อยเป็นค่อยไป เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเดิมให้มีมูลค่าใหม่จนเกิดเอกลักษณ์ของการบริการ และสามารถสร้างฐานลูกค้าที่จงรักภักดีและกลับมาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังดึงดูดลูกค้าใหม่จากการบอกต่อจนเป็นนวัตกรรมบริการที่สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจโรงแรมในที่สุด นวัตกรรมบริการจึงหยุดไม่ได้ ต้องลงมือทำอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาและต่อยอดซึ่งตรงกับแนวคิดของ Schumpeter (1961) ในเรื่องการทำลายเชิงสร้างสรรค์ (Innovative Disruption)

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมและที่พักแรมต่าง ๆ สามารถนำความรู้ รูปแบบแนวทางการบริหาร นวัตกรรมบริการไปใช้ได้จริงในบริบทของโรงแรม ซึ่งจะทำให้ลูกค้าทั้งเก่าและใหม่พึงพอใจในการบริการ และกลับมาใช้บริการอีก ซึ่งเป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ

2. ผู้ประกอบการธุรกิจอื่น ๆ อาจนำแนวคิดที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้ ในเรื่องการสร้างสรรค วัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรธุรกิจบริการ ซึ่งจำเป็นต้องให้บริการพิเศษแบบเน้นความเป็นส่วนตัว เช่น ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น

3. ธุรกิจโรงแรมสามารถนำแนวคิดในเรื่องการบริหารนวัตกรรมไปใช้พัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม การบริการผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความภูมิใจในการปฏิบัติงานได้รับการยอมรับ จากลูกค้า เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร และท้ายสุดทำให้ลูกค้าของโรงแรม ทั้งลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยว และลูกค้าธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้รับการบริการรูปแบบใหม่ ๆ ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า และเกิดความพึงพอใจในการบริการแบบคาดไม่ถึง (ลูกค้ามีทางเลือกในการรับบริการจากโรงแรมที่มีการใช้ นวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ในการบริการ ทั้งบริการการพักผ่อน การพักผ่อน และประสิทธิภาพการทำงาน แบบพันธมิตรที่ได้รับประโยชน์ร่วมกันเชิงรายได้ของธุรกิจ

4. นักวิชาการและนักวิจัยสามารถนำรูปแบบ แนวทางการพัฒนาการบริหารนวัตกรรมการบริการ สำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยไปศึกษาต่อยอดในเชิงลึกต่อไป เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ด้านการพัฒนา และการบริหารนวัตกรรมสำหรับธุรกิจบริการลักษณะอื่น ๆ ซึ่งการวิจัยลักษณะนี้จะทำให้สถาบันการศึกษา ด้านการโรงแรมและการบริการสามารถพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยตรงกับความต้องการและเทรนด์การให้ บริการลูกค้าอย่างมีนวัตกรรมซึ่งสร้างจุดขายให้กับธุรกิจโรงแรม และนำไปสู่การสร้างผลกำไร และการพัฒนา เศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรมบริการของไทยในระยะยาวอย่างยั่งยืน

References

- Barone, A. (2021). **Investopedia**. <https://www.investopedia.com/terms/s/synergy.asp>
- Benecke, G., Schurink, W. & Roodt, G. (2007). Towards a Substantive Theory of Synergy. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 9–19.
- Boonrawd, M. (2019). The Effect of Product Innovation and Service Process Innovation on Marketing Performance of 3 to 4 Stars Hotel Businesses in Thailand. *NRRU Community Research Journal*, 13(3), 225–236.
- Career for the Future Academy. (2021). **Service Innovation Masterclass 2021**. <https://www.career4future.com/sim/>
- Chen, Y., Chen, Z. H., Ho, J. & Lee, C. S. (2009). In-depth Tourism's Influences on Service Innovation. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(4), 326–336.
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, J. A., 1934 (2008), the Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 3(2), 137–148.
- Enz, C. A. & Harrison, J. S. (2008). Innovation and Entrepreneurship in the Hospitality Industry. In Brotherton, B. & Wood, R. (eds.), **SAGE Handbook of Hospitality Management**. Sage.

- Gitlow, H. S. (2000). **Quality Management Systems: A Practical Guide**. CRC Press.
- Hassenien, A. & Baum, T. (2002). Hotel Innovation through Property Renovation. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 3(4), 5–24.
- Hertog, P. D., 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.
- Hornig, J., Wang, C., Liu, C., Chou, S. & Tsai, C. (2016). The Role of Sustainable Service Innovation in Crafting the Vision of the Hospitality Industry. *Sustainable Management in Tourism and Hospitality*, 8(3), 223.
- 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.
- Maffei, S., Mager, B. & Sangiorgi, D. (2005). **Innovation through Service Design from Research and Theory to a Network of Practice: A Users’ Driven Perspective**. In the Joining Forces Conference, Helsinki, Finland.
- Maglio, P. & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of Service Science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 18–20.
- Martin-Rios, C. & Ciobanu, T. (2019). Hospitality Innovation Strategies: An Analysis of Success Factors and Challenges. *Tourism Management*, 70, 218–229.
- Merriam-Webster. (2021). **Innovation**. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation>
- National Statistical Office (NSO). (2021). **Tourism and Sports Statistics**. <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/17.aspx>
- Nicolau, J. L. & Santa-Maria, M. J. (2013). The Effect of Innovation on Hotel Market Value. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 71–79.
- 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 and Tourism*, 6(3–4), 113–128.
- Peters, M. & Pikkemaat, B. (2012). **Innovation in Hospitality and Tourism**. Routledge.
- Randhawa, P., Kim, M., Voorhees, C. M., Cichy, R. F., Koenigsfeld, J. P. & Perdue, J. (2015). Hospitality Service Innovations in Private Clubs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 93–110.

- Ratchagit, T. (2021). **Build a Team Work with Potential for Effective Teamwork.** <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190509-team-work/>
- Samani, T. (2019). Service Innovation of Hotel Industry in Thailand. *Journal of Thai Hospitality and Tourism*, 14(1), 103–110.
- Schneider, M. (1999). **Innovation von Dienstleistungen.** Wiesbaden.
- Schumpeter, J. A. (1961). **The Theory of Economic Development.** Harvard University Press.
- 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.
- Tang, T., Wang, M. & Tang, Y. (2015). Developing Service Innovation Capability in the Hotel Industry. *Service Business*, 9(1), 97–113.
- Thai Hotel Association. (2019). **List of Hotels/Resorts Certified For Tourism Accommodation Standards.** Bangkok.
- Thomas, R. & Wood, E. (2014). Innovation in Tourism: Re-Conceptualising and Measuring the Absorptive Capacity of the Hotel Sector. *Tourism Management*, 45, 39–48.
- Van Ark, B., Broersma, L. & Den Hertog, P. (2003). On the Soft Side of Innovation: Services Innovation and Its Policy Implications. *De Economist*, 151(4), 433–452.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. & Dev, C. (2005). Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6), 555–576.
- Voss, C. & Zomerdijk, L. (2007). **Innovation in Experiential Services – An Empirical View.** http://pure.au.dk/portal/files/45289415/Bilag_14_Innovation_in_Experiential_Services_Karl_Kalcher_.pdf
- World Travel and Tourism Council (WTTC). (2018). **World Travel and Tourism Council.** <https://www.wttc.org/events/summits/previous-summits/the-global-summit-2018/>