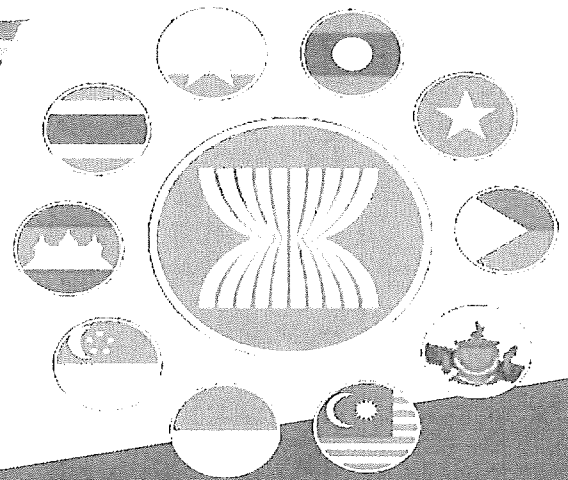


# รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 6 ประจำปี 2560

## ASEAN 50 Plus : Uniqueness in Diversity



### โดย

- ❖ โครงการจัดตั้งภาควิชาอุตสาหกรรมบริการ และนวัตกรรมภาษาดนตรี ดนระศิลป์ศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
- ❖ ฝ่ายพัฒนาการเรียนรู้และนวัตกรรมการสอน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### ร่วมกับ

- ❖ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต และศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว บัณฑิตวิทยาลัย และศูนย์ความเป็นเลิศด้านการบริการ การท่องเที่ยวและโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ❖ วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ❖ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ❖ วิทยาลัยการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยรังสิต
- ❖ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### ผู้พิจารณาผลงานทางวิชาการ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี
2. รองศาสตราจารย์ ประยูร ดาศรี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดสันต์ สุทธิพิศาล
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกศรา สุขเพชร
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เดชะชีพ
6. ดร.ภัททียา ยิมเรวัต
7. ดร.เฉลิมเกียรติ เฟื่องแก้ว
8. ดร.นีนารา วงษ์เกิด
9. ดร.ประเมษฐ์ บุญนำศิริกิจ
10. ดร.รัชนีกร แซ่วัง
11. ดร.दनัย ลิสวัสดิ์รัตนากุล
12. ดร.สุวรรณา เขียวภักดี
13. ดร.ปานแพร เซาว์ประยูร
14. ดร.ทักษิณา แสนเย็น
15. ดร.นนท์ฉัตร วีรานูวัตต์

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์บทความ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อีสัยกุล
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดสันต์ สุทธิพิศาล
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ อำนวยเงินตรา
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เดชะชีพ
5. ดร.ภัททียา ยิมเรวัต
6. ดร.เฉลิมเกียรติ เฟื่องแก้ว
7. ดร.นีนารา วงษ์เกิด
8. ดร.ประเมษฐ์ บุญนำศิริกิจ
9. ดร.รัชนีกร แซ่วัง
10. ดร.ชิษณุพงศ์ ศิริโชตินิศากร
11. ดร.दनัย ลิสวัสดิ์รัตนากุล
12. ดร.นนท์ฉัตร วีรานูวัตต์

### โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิมีหน้าที่

1. พิจารณาผลงานทางวิชาการ ด้านวัฒนธรรม อุตสาหกรรมบริการ และการท่องเที่ยว
2. วิพากษ์ผลงานทางวิชาการ และให้ข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจที่พัก  
ในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย  
TARGET MARKETING STRATEGY OF ACCOMMADATION BUISNESS GROUP  
IN THAILAND BOUTIQUE HOTEL AWARDS

ระชานนท์ ทวีผล<sup>1</sup> \* ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก<sup>2</sup> และดร.ชัชฌพงษ์ ศิริโชตินิศากร<sup>3</sup>

<sup>1</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>3</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*ผู้นำเสนอผลงาน E-mail: mr.bozo@msn.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) แนวคิดและแรงบันดาลใจในการก่อตั้งโรงแรมบูติค (2) กลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมาย (3) การกำหนดโครงสร้างองค์กรและการมอบหมายภาระหน้าที่แก่พนักงาน (4) ข้อจำกัดและอุปสรรคในการบริหารจัดการของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิทยาการแบบปรากฏการณ์ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ประกอบการและผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมประเภทบูติคจำนวน 14 ราย ผลการศึกษาพบว่า (1) การนำที่พักอาศัยของตนเองมาดัดแปลงต่อเติมเป็นโรงแรมขนาดเล็กร่วมกับการใช้สมาชิกในครอบครัวในฐานะพนักงานบริการ และการเข้าซื้อกิจการที่พักโรงแรมเพื่อดำเนินงานในลักษณะของธุรกิจเครือข่ายโรงแรมขนาดกลางมีมาตรฐานการระดับสากลสำหรับควบคุมนโยบายการบริการ (2) การแบ่งกลุ่มตลาดเป้าหมายเพื่อสร้างตำแหน่งทางการตลาด 4 รูปแบบ ได้แก่ (2.1) ดัดแปลงอาคารเก่าหรือตั้งอยู่ในย่านชุมชนที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน (2.2) หรรษาและร่วมสมัย (2.3) อยู่ร่วมกับธรรมชาติ และ (2.4) ศิลปะสถาปัตยกรรมการออกแบบ (3) การบริหารจัดการด้วยตนเองเป็นลักษณะที่ไม่เป็นทางการมีจำนวนพนักงานบริการน้อย โดยจะต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะข้ามสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน สำหรับการบริหารจัดการแบบเครือข่ายที่มีลักษณะเป็นทางการพร้อมกับอาศัยอัตราพนักงานจำนวนมาก และมีการแบ่งภาระงานออกเป็นฝ่ายหรือแผนกอย่างชัดเจน (4) ทำเลที่ตั้งของโรงแรมบูติคที่ตั้งอยู่ในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่ห่างไกลจากตัวเมือง มีการจัดสรรพื้นที่จอดรถยนต์โดยสารที่ไม่เพียงพอ อีกทั้งพนักงานบริการยังขาดรูปแบบการฝึกอบรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศและการกำหนดมาตรฐานการบริการในรูปแบบเฉพาะของโรงแรมบูติคไทย

**คำสำคัญ** กลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมาย โรงแรมบูติคไทย

### Abstract

This study aims to investigate (1) concept and inspiration of establish a boutique hotel (2) target marketing strategy (3) organization structure and assignment to employee (4) limitation and threats in management system of accommodation business group in Thailand boutique hotel awards project. This

study was a qualitative research using phenomenology methodology. In-depth interview from owner and general manager with 14 key informants was used for collecting the data. The results were found that (1) bring their own shelter, adapted to small hotel with family members were employees and acquisition of accommodation for operate in the manner of a medium-sized business hotel chain that have international standards, (2) segmentation marketing for market position in 4 type of boutique hotel; (2.1) adapted old buildings or stay in a community with a long history (2.2) Luxury and modern (2.3) living with nature (2.4) art architecture design, (3) hotel Independent management was informal organization, there are a number of less service staff with It must be able to perform in the manner of a cross-functional relevance, and hotel chain management was formal organization, there are a number of large of staff and the duties is clear division or department. (4) Located in an area of natural attractions are far from the city, park is allocated is not enough and the staff also lack the training for skills development, patterns operational excellence and standards of service for Thai Boutique Hotel.

**Keywords:** Target Market Strategy, Thai Boutique Hotel.

## บทนำ

### ความสำคัญและปัญหา

ผลการสำรวจอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวในธุรกิจที่พักแรมทั่วประเทศไทย ปี 2559 ที่ผ่านมา พบว่าโดยรวมมีจำนวนเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 71 หากพิจารณาตามภูมิภาคต่างๆ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามลำดับ จากการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของจำนวนนักท่องเที่ยวภายในประเทศไทยในช่วงวันหยุดเทศกาลสำคัญ ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากกระบวนการสำรองห้องพักที่สะดวกสบาย เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการสามารถค้นหาข้อมูลของสถานที่พักด้วยตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา ประกอบกับรูปแบบความต้องการที่พักแรมที่มีความคุ้มค่าด้านราคาและการบริการที่เอาใจใส่อย่างใกล้ชิดจากพนักงาน อีกทั้งผู้รับบริการยังพิจารณาเรื่องของทำเลที่ตั้ง ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เงียบสงบไม่มีผู้คนพลุกพล่าน (ศูนย์วิจัยด้านการตลาดท่องเที่ยว, 2559: 2-4) ในขณะที่ผลสำรวจจำนวนที่พักแรมในประเทศไทยจาก Euromonitor และธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า มีจำนวนห้องพักที่เพียงพอต่อการสำรองในช่วงวันหยุดด้วยระดับราคาที่หลากหลาย ในปี 2558 พบว่า มีจำนวนห้องพักมากกว่า 632,000 ห้อง เติบโตกว่าร้อยละ 3 ต่อปี ได้รับคะแนนความนิยมด้านคุณภาพของโรงแรมจาก Tripadvisor สูงถึง 4.8 แต่ยังคงพบว่า ยังมีข้อจำกัดด้านกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องโรงแรม (คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ, 2560: 9) ทั้งนี้ สภาวะการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทย ได้มีการใช้กลยุทธ์ทางการจัดการหลากหลายมิติ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง สำหรับโรงแรมบูติคเป็นธุรกิจที่พักขนาดกลางและขนาดเล็ก ที่มุ่งเน้นการออกแบบสถานที่ให้มีความเอกลักษณ์อันโดดเด่นผสมผสานวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สะท้อนวิถีไทย เป็นธุรกิจทางเลือกสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการเริ่มต้นกิจการแต่ใช้เงินลงทุนไม่สูงมากนัก ซึ่งข้อได้เปรียบของโรงแรมบูติคประกอบด้วย มิติด้านการจัดการองค์กรให้มีความไม่ซับซ้อน มิติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ปลูกฝังความเป็นหนึ่งเดียว และมิติด้านการกำหนดรูปแบบการบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งโดยการสร้างความคุ้นเคยกับผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด (จารุรัศมิ์ ธนุสิงห์ และวารัชต์ มัชยมนุรุช, 2555)

อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ที่มาพร้อมกับระบบการจัดการแบบเครือข่ายสากล (Hotel International Chains) โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการเป็นกลุ่มตลาดทั่วไป (Mass Market) ที่มีปริมาณมาก ซึ่งมีความแตกต่างจากโรงแรมบูติคที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการเป็นกลุ่มตลาดเฉพาะ (Niche Market) โดยองค์ประกอบแห่งความสำเร็จที่ผลักดันให้โรงแรมบูติครอดพ้นจากวิกฤตการณ์การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่นั้น ประกอบด้วย (1) การ

ออกแบบอาคารสถานที่ให้มีความร่วมสมัยและการจัดการสภาพแวดล้อมของทำเลที่ตั้งให้มีความอุดมสมบูรณ์ตามธรรมชาติ (2) การกำหนดอัตราค่าบริการต่อคืนในระดับที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้าพักทุกช่วงวัย ตั้งแต่กลุ่มวัยรุ่น – ผู้สูงอายุ และ (3) การออกแบบบริการที่สามารถควบคุมต้นทุนการดำเนินงานแต่ละแผนก เนื่องจากมีจำนวนห้องพักไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมขนาดใหญ่ในพื้นที่เดียวกัน ตลอดจนการกำหนดอัตราค่าจ้างคนที่คอยให้บริการอย่างเหมาะสม (ระชานนท์ ทวีผล, 2560: 117) ตามที่ได้กล่าวมายังสามารถอธิบายเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการโรงแรมบูติค จำเป็นต้องศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและแนวโน้มของการเจริญเติบโตของตลาดให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งตลอดระยะเวลาที่กระแสความนิยมของโรงแรมบูติคในประเทศไทยได้รับการยอมรับจากกลุ่มผู้รับบริการเพิ่มขึ้น แต่ยังคงพบว่า โรงแรมบูติคในประเทศไทยยังขาดการศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการก่อตั้งธุรกิจและการวางแผนการสื่อสารภาพลักษณ์ เพื่อสร้างการยอมรับจากกลุ่มตลาดเป้าหมายอย่างจริงจัง ความท้าทายของผู้ประกอบการในระดับต่อไป จะต้องสามารถขายห้องพักราคาที่สูงขึ้นตามความหรูหรา อีกทั้งจะต้องให้ความสำคัญกับความสวยงามของการตกแต่งสถานที่ รวมถึงรายละเอียดอื่นๆ เช่น การออกแบบเครื่องแบบพนักงานที่สะท้อนความเป็นท้องถิ่นเป็นรากฐานของความเป็นไทย เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญและพัฒนาควบคู่กันไป เนื่องจากพฤติกรรมของผู้รับบริการมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัยอยู่เสมอ (ภัทรกร ชัยพุทธพันธ์ และราณี อธิชัยกุล, 2554)

โอกาสสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมบูติคไทยสามารถใช้ทรัพยากรในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวของชาติ ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง และแรงงานท้องถิ่น เพื่อสร้างธุรกิจที่พักที่มีต้นทุนต้นทุนต่ำ แต่สามารถสร้างผลกำไรตอบแทนในมูลค่ามหาศาล โดยผู้ประกอบการจำเป็นต้องสร้างสรรค์บริการและจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรมบูติคให้สามารถดึงดูดใจผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย เริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการกำหนดทิศทางทางการก่อตั้งกิจการด้วยการวางตำแหน่งทางการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้ของผู้รับบริการได้ การวางโครงสร้างองค์กรและการมอบหมายหน้าที่ พร้อมกับการพิจารณาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานบริการ ตลอดจนการศึกษาทบทวนข้อจำกัดทางการดำเนินงานภายในโรงแรมบูติค ซึ่งผลการศึกษาจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถใช้เป็นกลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมายของกลุ่มที่พักประเภทบูติครายใหม่ ช่วยลดความเสี่ยงในกระบวนการบริหารจัดการด้านที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะทางการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่น

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและแรงบันดาลใจในการก่อตั้งโรงแรมบูติคของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย
3. เพื่อศึกษาการกำหนดโครงสร้างองค์กรและการมอบหมายภาระหน้าที่แก่พนักงานของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย
4. เพื่อศึกษาข้อจำกัดและอุปสรรคในการบริหารจัดการของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย

#### การทบทวนวรรณกรรม

##### 1. โรงแรมบูติค

ความหมายโรงแรมบูติค (Boutique Hotel) หมายถึง ธุรกิจบริการประเภทห้องพัก ที่มีการกำหนดค่าบริการสำหรับผู้เข้าพักไว้หลากหลายระดับ โดยมุ่งเน้นการออกแบบสภาพแวดล้อมทางกายภาพตั้งแต่ทำเลที่ตั้ง พื้นที่ใช้สอยภายในอาคาร เครื่องแบบพนักงาน อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่สะท้อนมุมมองของศิลปะที่มีความร่วมสมัยและนำค่านา อีกทั้งโรงแรมบูติคมีจำนวนห้องพักเพียงไม่กี่ห้อง ส่งผลให้พนักงานบริการสามารถปรนนิบัติดูแลอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเองมากกว่าโรงแรมประเภทอื่นๆ (ปรีชา แดงโรจน์, 2553: 176-179) แต่สำหรับมุมมองของ Wheelr (1999: 6) อธิบายว่า

โรงแรมบูติก หมายถึง โรงแรมที่ขนาดเล็กที่ประกอบด้วยมาตรฐานการเชิงปริมาณ ซึ่งเกี่ยวข้องกับห้องพักที่มีจำนวนน้อยกว่า 200 ห้อง มีขนาดพื้นที่สำหรับบริการที่น้อยกว่า 2,000 ตารางเมตร นอกจากนี้ยังมีมาตรฐานการเชิงคุณภาพ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริการด้วยความใกล้ชิดและเป็นกันเอง การจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพโดยนำเสนอศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และวิถีชีวิตของผู้คนที่อยู่อาศัยในท้องถิ่น เช่นเดียวกับประชาชนนันท ทวีผล และธีระวัฒน์ จันทิก (2560: 7) ที่อธิบายว่า โรงแรมบูติกในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ โครงสร้างอาคาร อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในพื้นที่ พร้อมกับการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาให้บริการแก่ผู้เข้าพัก ควบคู่กับการใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ภายในโรงแรม ตลอดจนการศึกษาข้อมูลเชิงลึกของผู้รับบริการเป็นรายบุคคล เพื่อสร้างสรรค์กระบวนการบริการพิเศษที่เหนือความคาดหมายแบบรายบุคคลตามวาระและโอกาส ในขณะที่ วรพันธ์ คล้ายไพบูลย์ (2557:69) ได้อธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ของโรงแรมบูติกในประเทศไทย เริ่มต้นจากการนำบ้านพักอาศัยของตนเองมาดัดแปลงเป็นที่พักแบบเรียบง่าย ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ประกอบการขาดประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทำเลที่ตั้ง ที่จะต้องเป็นจุดสังเกตที่ดีของตัวเมือง สำหรับโรงแรมบูติกจะแวดล้อมไปด้วยแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ โดยผู้ประกอบการจะต้องอาศัยทักษะความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการออกแบบสถานที่ ควบคู่กับการใช้ศิลปะเข้ามาผสมผสานให้เกิดความน่าสนใจในทุกตารางเมตร ทั้งภายในพื้นที่ส่วนกลางและห้องพักอาศัยของผู้รับบริการ รวมถึงการตั้งชื่อของกิจการที่จะต้องสื่อถึงเอกลักษณ์ของสถานที่และเรื่องราวสำคัญที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม เพื่อให้เกิดคุณค่าแก่การจดจำของผู้รับบริการต่อไป นอกจากนี้ บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด ร่วมกับพันธมิตรในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวของไทย ดำเนินการจัดโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติกไทย (Thailand Boutique Award) ครั้งแรก ในปี พ.ศ. 2553 จนถึงปัจจุบัน เพื่อวัตถุประสงค์ในการเปิดโอกาสให้กับกลุ่มผู้ประกอบการที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กได้รับการประชาสัมพันธ์กิจการให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้รับบริการมากยิ่งขึ้นผ่านการประกวดระดับประเทศ พร้อมกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการที่ต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังเป็นกระบวนการส่งเสริมให้มีการรักษามาตรฐานการบริการและการกำหนดตำแหน่งของกิจการให้เกิดความชัดเจนแตกต่างจากโรงแรมประเภทอื่นๆ มากขึ้น (คณะดำเนินงานโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติก, 2555)

## 2. การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด

การกำหนดตลาดเป้าหมาย เป็นวิธีการแบ่งกลุ่มทางการตลาดเพื่อสร้างจุดยืนทางการแข่งขัน (STP: Segmentation Targeting Positioning) โดยศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายเชิงลึกและนำไปสู่การพัฒนาสินค้าให้มีลักษณะตรงตามความต้องการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation Market) โดยพิจารณา กลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการพื้นฐานที่แตกต่างเป็นส่วนย่อยตามกลุ่มภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) กลุ่มประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) กลุ่มจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) และกลุ่มพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Segmentation) (2) การเลือกตลาดเป้าหมาย (Targeting Market) เป็นการนำส่วนแบ่งตลาดมา ร่วมกับการวิเคราะห์ลักษณะเชิงลึก พร้อมสรรหาโอกาสทางการเสนอขายสินค้าที่เหมาะสมต่อไป (3) การกำหนดจุดยืนทางการตลาด (Positioning Market) เป็นการนำเสนอภาพลักษณ์ของสินค้าสู่การรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย พร้อมกับการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตลาดทั่วไปที่มีต่อคุณลักษณะของสินค้า (รัตติยา ไกรสัย, 2554) ในขณะที่การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดสำหรับกลุ่มธุรกิจที่พักขนาดเล็ก มีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายที่มีรูปแบบการต้องการที่คล้ายกัน โดยพิจารณาจากอัตราค่าบริการของห้องพักไม่จำเป็นต้องสูงมากนัก รวมถึงการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกให้เลือกให้เหมาะสมกับช่วงอายุของผู้รับบริการ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเลือกกลุ่มเป้าหมายที่สามารถสร้างผลกำไรแก่กิจการได้ในระยะยาวและมีกำลังซื้ออย่างสม่ำเสมอ เช่น กลุ่มของวัยทำงาน กลุ่มวัยรุ่น เป็นต้น ในขั้นตอนการสร้างจุดยืนทางการแข่งขันที่ต้องพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการที่เลียนแบบได้ยากด้วยวิธีการจำลองศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น พร้อมกับการบริการพิเศษเฉพาะจากผู้ประกอบการที่หันมาให้ความสำคัญกับการดูแลช่วยเหลือผู้รับบริการ ร่วมกับพนักงานบริการภายในโรงแรม (นันทนา อินสว่าง และคณะ, 2559)

### 3. การกำหนดโครงสร้างองค์กรในธุรกิจที่พักแรม

ความหมายของการจัดการโครงสร้างองค์กร หมายถึง กระบวนการสร้างความความสัมพันธ์ของบุคลากรภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งจะต้องวางแผนกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนทั้งแบบรวมอำนาจและแบบการกระจายอำนาจ โดยการจำแนกภาระหน้าที่ออกเป็นหมวดหมู่งานที่ใกล้เคียงกันเอาไว้ด้วยกัน การจัดสรรลักษณะของงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรแบบรายบุคคล การจัดลำดับสายบังคับบัญชาและการรายงานผลการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นให้ชัดเจน เพื่อควบคุมผลการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนอย่างเคร่งครัด (สมคิด บางโม, 2554) ในขณะที่การแบ่งหน้าที่ตามกรอบมาตรฐานโรงแรมไทย ประกอบด้วย 6 กลุ่ม (จารุวรรณ กวีเศษ, 2559) ได้แก่ หน้าที่เฝ้าประตูและเปิดประตู (Doorman & Porter) หน้าที่เช็คอิน-เอาท์ (Check In, Rooming the Guest, Check Out) หน้าที่ต้อนรับ (Guest Service) หน้าที่ทำความสะอาด (House Keeping) หน้าที่อาหารเช้าและบุฟเฟต์ (Breakfast, Buffet) และหน้าที่ห้องอาหาร (Restaurant) อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรในธุรกิจที่พักแรมในบางพื้นที่โดยเฉพาะโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก จะดำเนินการแบ่งหน้าออกเป็นฝ่ายที่ประกอบไปด้วยแผนกย่อยๆ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานบริการแต่ละส่วนให้สามารถประสานงานได้สะดวกรวดเร็ว ประกอบด้วย (1) ฝ่ายห้องพัก (Room Division) ทำหน้าที่บริการห้องพักและจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุน โดยสามารถแบ่งเป็นขอบเขตหน้าที่ 2 แผนก ดังนี้ (1.1) แผนกงานส่วนหน้า (Front Office Department) คอยต้อนรับพร้อมการแนะนำการบริการตั้งแต่วันที่แรกที่ผู้รับบริการมาเยือน (1.2) แผนกแม่บ้าน (House Keeping Department) ดูแลความสะอาดภายในห้องและบริเวณต่างๆ ภายในโรงแรม (2) ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Service) ได้แก่ (2.1) แผนกภัตตาคาร (Restaurant) มีกำหนดการบริการอาหารตลอดทั้งวัน โดยมีพนักงานบริการคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับรายการอาหาร และ (2.2) แผนกครัว (Kitchen) มีหน้าที่ในการจัดเตรียมวัตถุดิบและส่วนผสมสำหรับการประกอบอาหารแต่ละรายการ (4) ฝ่ายอื่นๆ ที่ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานภายในโรงแรม เช่น ฝ่ายขายและการตลาด (Sale and Marketing) ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Finance and Accounting Department) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources Department) (จิตนันท์ นันทไพบูลย์, 2555) ทั้งนี้ โรงแรมขนาดเล็กประเภทบูติคจะมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่และโครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน เนื่องจากพนักงานจะต้องสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่า 1 แผนก ในบางช่วงเวลาที่ผู้รับบริการจำนวนมาก พนักงาน 1 คน จะต้องปฏิบัติหน้าที่ได้หลากหลายภาระงานในเวลาเดียวกัน เช่น พนักงานส่วนหน้าจะต้องสามารถบริการอาหารและเครื่องดื่มได้ รวมถึงสามารถปฏิบัติงานล่วงเวลาได้ด้วยความสมัครใจ นอกจากนี้พนักงานโรงแรมบูติคจะต้องมุ่งเน้นการใช้ทักษะภาษาการสื่อสารด้านภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศได้อย่างคล่องแคล่ว เนื่องจากโรงแรมบูติคบางแห่งมีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นผู้รับบริการชาวต่างชาติ (มธุรส เกนขุนทด, 2559: 860)

### 4. แรงบันดาลใจ

แรงบันดาลใจ (Inspiration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน คือ Spirare ซึ่งหมายถึง ลมหายใจในการดำเนินชีวิตบนพื้นฐานของความศรัทธา ความเชื่อมั่นในตนเอง และการมีความมานะพยายามไม่รู้จักความเหน็ดเหนื่อย แรงบันดาลใจเปรียบเทียบกับแรงจูงใจประเภทหนึ่งที่อยู่บนพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ (ภูเบศร์ สมุทรจักร, 2552) ในขณะที่ ดุษฎี โยหา และคณะ (2556) อธิบายว่า แรงบันดาลใจเกิดจากความรัก ความศรัทธา มีบทบาทควบคุมทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล อีกทั้งยังมีอิทธิพลทางความคิดของผู้อื่นในสังคม เช่น แรงบันดาลใจของผู้นำประเทศจะนำมาพาดพิงนโยบายการปกครองที่สามารถสร้างความสุขแก่ทุกคนภายในชาติ นอกจากนี้ แรงบันดาลใจยังมีความเกี่ยวข้องกับตัวของผู้น้ององค์กรที่จะต้องแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายที่เป็นลำดับขั้นอย่างชัดเจน มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนขององค์กร และต้องพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อองค์กรต่อไปในอนาคต รวมถึงการมีบทบาทสำคัญในการเป็นต้นแบบทางความคิดในการดำเนินชีวิตแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร (ศุภวัตร มีพร้อม, 2557)

## ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวิธีการศึกษาโดยใช้วิธีวิทยาการแบบปรากฏการณ์ (Phenomenology) เพื่อศึกษาสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในบริบท ซึ่งมีส่วนช่วยให้เข้าถึงความหมายของประสบการณ์ผ่านกระบวนการตีความที่ซับซ้อนอย่างมีระบบ โดยผู้วิจัยจะทำหน้าที่ในการตีความจากสถานการณ์และคำบอกเล่าที่ถ่ายทอดออกมา (Somekh & Lewin, 2005) การวิจัยครั้งนี้ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) เป็นผู้ประกอบการและผู้จัดการทั่วไปของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย จำนวน 14 ราย ผู้วิจัยใช้การบันทึกข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) ประกอบการวิเคราะห์ โดยใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่สำหรับการบันทึกเสียงการสนทนา และถอดข้อมูลเสียงที่ได้ให้อยู่ในรูปของข้อความและกำหนดคำถามแบบกึ่งโครงสร้างปลายเปิดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 4 ข้อ ทั้งนี้ ตัวผู้วิจัยต้องใช้วิจารณญาณสำหรับการเป็นผู้ตัดสินใจในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมกับการดำเนินหน้าที่เป็นผู้บันทึกผลและวิเคราะห์ผลการศึกษาที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านตรวจสอบข้อมูลจาก 3 แหล่งที่มา ได้แก่ ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยที่ สถานที่ในการเก็บข้อมูล และบุคคลหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (2) ด้านผู้วิจัยแต่ละคนที่มีข้อมูลแตกต่างกัน โดยใช้นักวิจัยที่มากกว่า 1 คน ในการยืนยันข้อมูลจากการศึกษาที่ถูกค้นพบอย่างถี่ถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และ (3) ด้านการตรวจสอบแนวคิดและทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิม เพื่อพิจารณาความแตกต่างกันของข้อมูลที่ค้นพบและความถูกต้องภายใต้บริบท (ชาย โปธิสิตา, 2556) ตามที่ได้กล่าวมา การสร้างข้อมูลจากกรณีศึกษา สามารถนำข้อมูลมาที่ได้ผ่านกระบวนการตีความ โดยการค้นหาคำอธิบายจากปรากฏการณ์ที่ศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นจึงดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลในลักษณะของการจับคู่ของประเด็นที่น่าสนใจเทียบกัน ร่วมกับการวิเคราะห์รายละเอียดของเนื้อหาจากบทสัมภาษณ์ (Content Analysis) (นิตา ชูโต, 2551)

การกำหนดขอบเขตการศึกษามีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (1) ขอบเขตด้านพื้นที่: การศึกษารั้วนี้ใช้ผู้วิจัยเลือกพื้นที่ในการศึกษาเป็นโรงแรมประเภทบูติคที่มีห้องพักไม่เกิน 70 ห้อง และต้องดำเนินการมากกว่า 7 ปีขึ้นไป รวมถึงการมีรายชื่ออยู่ในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย มีทั้งหมด 14 แห่ง ดังนี้ (1.1) สบาย สบาย แอด สุขุมวิท (1.2) โรงแรมทรูสยาม (1.3) รยารีสอร์ทมี ชะอำ (1.4) บ้านพระนนท์ (1.5) ยูนิจันทรี กาญจนบุรี (1.6) กอดเชียงใหม่ (1.7) คาซ่า2511 (1.8) โรงแรมเดอลานา เชียงใหม่ (1.9) โรงแรมเอส 15 สุขุมวิท (1.10) ทับขวัญรีสอร์ทแอนด์สปา (1.11) เดอะรีคหัวหิน (1.12) เมอร์ริสอร์ท (1.13) บัดดี้ โอเรียนทอล ริเวอร์ไซด์ และ (1.14) บ้านทะเลดาว (2) ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก: การศึกษารั้วนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้ประกอบการและผู้จัดการทั่วไปของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจที่พักแรมอย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป (3) ขอบเขตด้านเวลา: การศึกษารั้วนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงวันที่ 1 มกราคม - 1 กรกฎาคม 2560

## ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

### 1. ผลการศึกษาวิจัย

1.1 แนวคิดและแรงบันดาลใจในการก่อตั้งโรงแรมบูติคของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย พบว่า แนวทางในการก่อตั้งกิจการสามารถแบ่งผู้ประกอบการออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้ประกอบที่นำที่พักอาศัยของตนเอง รวมถึงอาคารอายุเก่าแก่ที่เป็นสินทรัพย์ภายในครอบครัวมาดำเนินการดัดแปลงต่อเติมเป็นโรงแรมขนาดขนาดเล็ก ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่ไม่มีองค์ความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวในระดับสถาบันอุดมศึกษา มาก่อน มีเพียงความต้องการที่จะประกอบธุรกิจที่พักในทำเลของตนเอง พร้อมกับวางรูปแบบการ



บริหารจัดการทุกอย่างด้วยตนเองร่วมกับสมาชิกในครอบครัว เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารรายรับ-รายจ่าย การบริการ การตลาดและการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น การออกแบบตกแต่งโครงสร้างภายในภายนอกอาคารของโรงแรม ผู้ประกอบการได้นำเสนอมุมมองและมีส่วนร่วมโดยการนำเอาสิ่งอำนวยความสะดวก ของสะสมของที่ระลึกของตนเอง เทวรูปสิ่งศักดิ์สิทธิ์จากหลากหลายภูมิภาคทั่วโลก เพื่อนำไปประดับตกแต่งภายในโรงแรมให้มีเรื่องราวความเป็นมาและความสวยงามที่เป็นเอกลักษณ์ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ตึกที่หลุดมาจากธนาคารไทยพาณิชย์ ซ้อมมาตอนแรกตั้งใจว่าจะดำเนินกิจการรูปแบบ Service Apartment หรือจะไว้อยู่เองแล้วทำธุรกิจไปด้วย ไม่แนใจว่าจะทำเป็นอะไรตั้งแต่แรก แต่สุดท้ายก็ตัดสินใจทำเป็นธุรกิจที่พักแรม ขนาดเล็กจำนวน 42 ห้อง โดยการใช้กลุ่มสถาปนิกคนรุ่นใหม่มาร่วมออกแบบโดยใช้เฟอร์นิเจอร์ โซฟา โต๊ะ ภาพวกด แจกัน ที่ซื้อมาจากต่างประเทศที่ไป มาใช้แขวนใช้วาง ทั้งหมด 42 ห้อง” [ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1]

สำหรับโรงแรมบูติกบางแห่งได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมตามจำนวนห้องพัก เช่น อาหารเช้าที่รวมกับค่าห้องพักในลักษณะของรายการอาหารชุดตามสั่ง (A La Carte Menu) เนื่องจากทางโรงแรมมีจำนวนผู้เข้าพักไม่เพียงไม่กี่ราย จึงคัดเลือกรายการอาหารที่สามารถเลือกรับประทานได้ง่าย หรือปรุงอาหารในลักษณะอาหารกล่อง สำหรับผู้รับบริการที่ไม่สะดวกรับประทานอาหารเช้า ซึ่งตัวของผู้ประกอบการยังคงมีส่วนร่วมในการบริการผู้เข้าพักด้วยตนเอง โดยอาศัยเทคนิคการสังเกตพฤติกรรมการตอบสนอง ร่วมกับการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการประจำวัน นอกจากนี้ ทางโรงแรมจะต้องดำเนินการจัดเตรียมยานพาหนะและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เพื่อเป็นทางเลือกในการทำกิจกรรมพักผ่อนของผู้รับบริการ เช่น จักรยาน อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ เครื่องมือสำหรับการประกอบอาหาร รถรับ-ส่งตามสถานบริการและแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ตลอดจนการเชื่อมโยงกิจกรรมและประเพณีของภายในท้องถิ่นสำหรับผู้ที่ต้องการเช่า เช่น ตักบาตรเช้า สงกรานต์ ลอยกระทง เป็นต้น

ในขณะที่กลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการที่เข้าซื้อกิจการที่พักแรมเพื่อดำเนินงานในลักษณะของโรงแรมเครือข่ายขนาดกลางที่มีมาตรฐานการบริการ เช่น ยูนิจันทรี กาญจนบุรี เดอะรีดหัวหิน เป็นต้น เริ่มต้นจากการติดต่อขอซื้อกิจการที่พักแรมที่ตั้งอยู่ในทำเลที่มีความน่าสนใจ ได้แก่ (1) ย่านชุมชนเมืองเก่าเป็นศูนย์ รวมถึงแหล่งวัฒนธรรมและประเพณีของท้องถิ่น (2) เขตตัวเมืองเศรษฐกิจ ที่เป็นศูนย์กลางทางการเจรจาต่อรองทางการค้าที่สำคัญของภูมิภาค ซึ่งมีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 40 ห้องขึ้นไป โดยอาศัยโครงสร้างอาคารที่มีอยู่เดิมและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานภายในแผนกต่างๆ ร่วมกับการเลือกใช้ระบบการจัดการจัดการแบบเครือข่ายสากล (Hotel International Chains) เพื่อเป็นตัวควบคุมมาตรฐานการบริการของโรงแรมให้ เป็นไปตามนโยบายที่ถูกกำหนดจากระบบการจัดการแบบเครือข่าย ที่สามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จให้แก่ผู้ประกอบการสามารถเปรียบเทียบรายรับได้อย่างชัดเจน อีกทั้งการรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้าของโรงแรมเครือข่ายยังสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น รวมถึงการประสานงานขอความร่วมมือในกลุ่มเครือข่ายโรงแรมเดียวกัน เป็นช่องทางที่ช่วยให้ผู้ประกอบการมีรายรับที่เพิ่มขึ้นในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว นอกจากนี้ ผู้ประกอบการโรงแรมที่ประสบความสำเร็จจากการบริหารในแบบฉบับตนเองและได้มีจำนวนผู้รับบริการที่ให้ความไว้วางใจในตราสินค้า สามารถตั้งต้นระบบเครือข่ายโรงแรมของตนในรูปแบบเครือข่ายท้องถิ่น (Hotel Local Chains) เช่น โรงแรมทรูสยาม โรงแรมเอส 15 สุขุมวิท บัดดี้ โอเรียนทอล ริเวอร์ไซด์ เป็นต้น โดยเพิ่มธุรกิจที่พักภายใต้ชื่อตราสินค้าเดียวกันในพื้นที่ต่าง ที่อย่างราบรื่น เพิ่มจำนวนกลุ่มตลาดเป้าหมายใหม่ให้ทันต่อการแข่งขันในท้องถิ่นและภูมิภาค ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ทำเลที่ตั้งย่านสุขุมวิท S เป็นตัวอักษรที่หมายถึง สุขุมวิท ส่วนชุดตัวเลข 2 หลัก หมายถึง ชื่อซอย ปัจจุบันโรงแรมเครือข่าย S มีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป เช่น S15 จะเป็น Boutique S 31 ก็จะเป็นหรูหรา Luxury ในอีกระดับการบริการจะครบวงจรมากกว่า” [ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 12]

1.2 กลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย พบว่าการแบ่งส่วนตลาด (Segmentation Market) โดยผู้ประกอบการพิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายเป็นส่วนย่อยตามกลุ่มภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) ได้แก่ เอเชีย และยุโรป ที่จะปรับเปลี่ยนอัตราส่วนตามช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวของภูมิภาคต่างๆ ในประเทศไทย รวมถึงกลุ่มผู้รับบริการชาวไทยในจังหวัดใกล้เคียง แต่สำหรับโรงแรมบูติคบางแห่งได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการตลาดเป้าหมายใหม่ (Targeting Market) เนื่องจากผู้รับบริการเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตอนแรกไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริงในปัจจุบัน เช่น กอดเชียงใหม่ ที่เลือกกลุ่มเป้าหมายใหม่เป็นของผู้รับบริการที่เดินทางเป็นหมู่คณะ จึงตัดสินใจออกแบบห้องพักให้สามารถพักอาศัยได้หลายคน ในขณะที่ รายาร์สอร์ท ชะอำ และยูอินจันทรี่ กาญจนบุรี ได้ตัดสินใจเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายจากชาวยุโรปมาเป็นชาวไทยที่มียอดการเข้าพักอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากโรงแรมบูติคทั้ง 2 แห่ง มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ปกคลุมไปด้วยธรรมชาติอันงดงาม เช่น ชายหาด ทะเล สวนป่า แม่น้ำ เป็นต้น สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มชาวไทยที่ชื่นชอบการพักผ่อนอย่างไม่เร่งรีบภายใต้ความเงียบสงบของธรรมชาติ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในช่วงเริ่มต้นกิจการวางไว้ว่าเป็นชาวยุโรป สุดท้ายพอมาทิ้งไม่ใช่เป็นคนไทย จากเดิมเป็นวัยทำงานช่วงอายุระหว่าง 30-50 ปีต่อมากลุ่มเป้าหมายถูกเปลี่ยนเป็น กลุ่มครอบครัว รวมถึงกลุ่มผู้สูงอายุชาวไทย รองลงมาคือกลุ่มชาวต่างชาติ สามารถจำแนกเป็นอัตราส่วนดังนี้ ชาวไทย 50% ยุโรป 30% เอเชีย 20%” [ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5]

อย่างไรก็ตาม ยังมีโรงแรมบูติคอีกจำนวนหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้รับบริการที่ใช้การสำรองผ่านช่องทางออนไลน์ เนื่องจากเป็นรายได้รองที่ได้รับและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เช่น คาซ่า2511 สบาย สบาย แอดสุขุมวิท โดยเฉพาะกลุ่ม วัยรุ่นชาวต่างชาติและชาวไทย ที่นิยมใช้ระบบเว็บไซต์สำหรับการสำรองบริการธุรกิจท่องเที่ยว (OTA: Online Travel Agent) เช่น Agoda เนื่องจากสามารถตรวจสอบราคาก่อนเข้าพักล่วงหน้าได้ พร้อมการเลือกวันเวลาในการเข้าพัก และการเพิ่มเติมหรือปรับลดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องติดต่อโดยตรงกับทางโรงแรมเพื่อสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม ซึ่งผู้รับบริการเองจะได้รับราคาส่วนลดค่าห้องพักที่ต่ำกว่าการจองในวิธีปกติ เช่นเดียวกับผู้ประกอบการจะได้รับสิทธิพิเศษจากผู้ดูแลระบบ ในกรณีที่มียอดการจองห้องพักในแต่ละเดือนที่สม่ำเสมอ อีกทั้งยังเป็นช่องทางการประชาสัมพันธ์โรงแรมให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้รับบริการรายใหม่ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“Agoda ช่วยให้เราได้ลูกค้าเยอะมาก ก็ส่วนใหญ่เป็นวัยรุ่นเชียงใหม่ เป็นคนจีนก็มี มาตลอด แต่พอไม่มี Agoda ก็รู้สึกว่าคุณหายไปพอสมควรเหมือนกัน แต่ถ้าคนรู้จัก ถ้าเป็นลูกค้าเดิมก็จะมาเป็นประจำ ตอนนี้เว็บไซต์อยู่” [ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7]

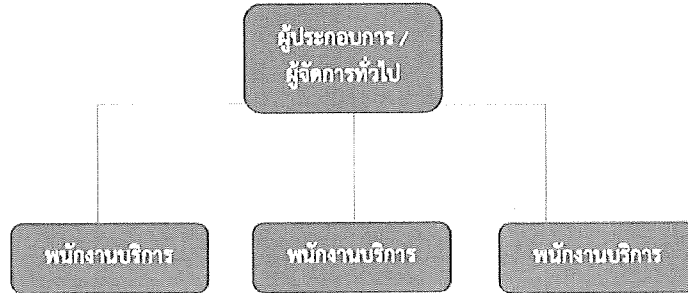
สำหรับการกำหนดจุดยืนทางการตลาด (Positioning Market) ของโรงแรมบูติคจำนวน 14 แห่ง ได้จำแนกตามภาพลักษณ์ทางกายภาพและการตกแต่งอาคารสถานที่ภายในโรงแรม รวมถึงพิจารณาจากแนวทางการให้บริการที่แตกต่างกันตามอัตราค่าบริการ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปออกเป็น 4 รูปแบบ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รูปแบบโรงแรมบูติคในประเทศไทย

	รูปแบบโรงแรมบูติค	โรงแรมตัวอย่าง
1	ดัดแปลงอาคารเก่าแก่หรือตั้งอยู่ในย่านชุมชน ที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน	(1) สบาย สบาย แอด สุขุมวิท (2) บ้านพระนนท์ (3) บ้านทะเลดาว (4) คาซ่า2511
2	หรูหราและร่วมสมัย	(1) โรงแรมทฤษฎีสาม (2) โรงแรมเดอลานา เชียงใหม่ (3) โรงแรมเอส 15 สุขุมวิท (4) เดอะรีคหัวหิน
3	อยู่ร่วมกับธรรมชาติ	(1) รยารีสอร์ท ชะอำ (2) ยูอินจันทรี กาญจนบุรี (3) กอดเชียงใหม่
4	ศิลปะและสถาปัตยกรรมการออกแบบ	(1) ทับขวัญรีสอร์ทแอนดสปา (2) เมอร์ริสอร์ท (3) บัดดี้ โอเรียนทอล ริเวอร์ไซด์

จากตารางที่ 1 แสดงรูปแบบโรงแรมบูติคในประเทศไทยโดยใช้กรณีศึกษาจากของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย ได้แก่ (1) โรงแรมบูติคที่มีรูปแบบดัดแปลงอาคารเก่าแก่หรือตั้งอยู่ในย่านชุมชนที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน (Culture) โดยการปรับเปลี่ยนอาคารที่พักอาศัยเดิมที่มีอายุเก่าแก่พร้อมประวัติเรื่องราวเพื่อมาประกอบกิจการ หรืออาคารที่ตั้งอยู่ในชุมชนเมืองเก่าที่เป็นศูนย์รวมวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่น ผู้รับบริการสามารถมีส่วนร่วม วัฒนธรรมและประเพณีของชาติไทย รวมถึงกิจกรรมทางการท่องเที่ยวที่ผู้รับบริการให้ความสนใจ สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการชาวยุโรป เช่น เยอรมัน อังกฤษ และกลุ่มผู้รับบริการชาวเอเชีย เช่น จีน ไทย (2) โรงแรมบูติคที่มีรูปแบบหรูหราและร่วมสมัย (Luxury and Modern) มุ่งเน้นการออกแบบพื้นที่ใช้สอยภายในห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีความร่วมสมัยแบบตะวันตก ใช้ระบบการบริหารจัดการแบบเครือข่ายในระดับท้องถิ่นและสากล พร้อมทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวก อีกทั้งการกำหนดอัตราค่าบริการที่ใกล้เคียงกับโรงแรมระดับ 5 ดาว สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการที่มีกำลังซื้อในระดับราคาที่สูง เช่น อังกฤษ ฮองกง สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ไทย เป็นต้น (3) โรงแรมบูติคที่มีรูปแบบอยู่ร่วมกับธรรมชาติ (Nature) ที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าพักได้สัมผัสถึงสภาพแวดล้อมที่มีความอุดมสมบูรณ์ เช่น ภูเขา สวนป่า ชายหาด ทะเล แม่น้ำ เป็นต้น รวมถึงผู้ประกอบการยังตระหนักถึงคุณค่าของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมภายในโรงแรม โดยการจัดกิจกรรมรณรงค์เชิญชวนให้ผู้เข้าพักประหยัดพลังงานและการใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติ สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการชาวไทยวัยทำงาน (4) โรงแรมบูติคที่มีรูปแบบศิลปะสถาปัตยกรรมการออกแบบ (Art and Thematic) โดยการใช้ศิลปะแขนงต่างๆ เพื่อให้สภาพแวดล้อมภายในโรงแรมเกิดความสนใจมากยิ่งขึ้น สำหรับเมอร์ริสอร์ท ผู้ประกอบการมีอาชีพเป็นสถาปนิกและยังเป็นผู้เลือกโทนสีที่ใช้ที่ภายในห้องพัก ตลอดจนพื้นที่ต่างๆ ของโรงแรม ซึ่งในขณะเดียวกันผู้เข้าพักบริการจะได้รับความรู้สึกเหมือนกำลังเยี่ยมชมผลงานศิลปะในพิพิธภัณฑ์แห่งชาติผ่านโครงสร้างอาคาร เช่น บัดดี้ โอเรียนทอล ริเวอร์ไซด์ ได้นำเสนอโครงสร้างอาคารด้วยศิลปะความเป็นไทยผสมผสานกับศิลปะโคโลเนียล รวมถึงมีการจัดแสดงผลงานจิตรกรรมและประติมากรรมไทยให้ผู้เข้าพักได้รับชมระหว่างทางเดิน นอกจากนี้ทับขวัญรีสอร์ทแอนดสปา เป็นสถานที่พักแรมที่มีสถาปัตยกรรมการออกแบบเป็นเรือนไม้สักทองที่ขนย้ายมาจากอยุธยาทั้งหมด ซึ่งทั้งหมดสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการที่ชื่นชอบผลงานศิลปะและสิ่งของสะสม เช่น ไทย จีน ญี่ปุ่น

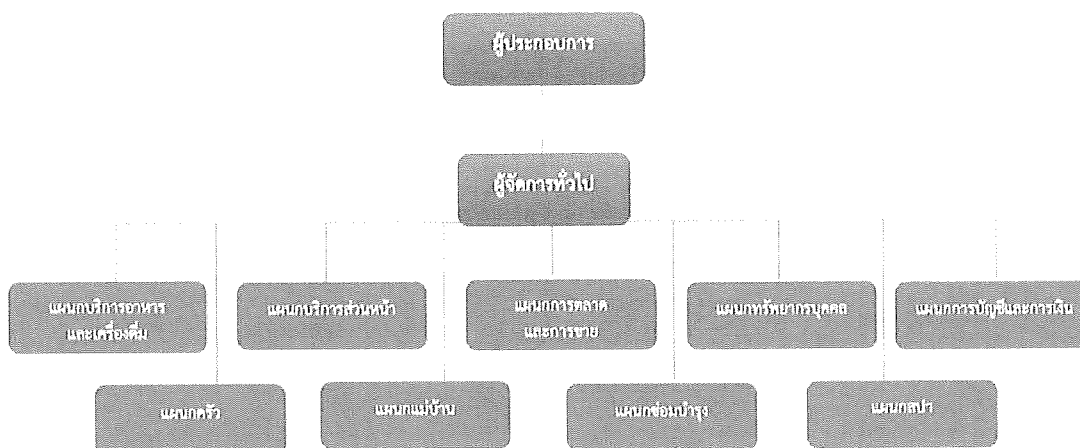
1.3 การกำหนดโครงสร้างองค์กรและการมอบหมายภาระหน้าที่แก่พนักงานของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย พบว่า โรงแรมบูติคที่มีการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นลักษณะที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) มีสายบังคับบัญชาที่สั้นกระชับขึ้นตรงกับผู้จัดการทั่วไปหรือผู้ประกอบการโดยตรง ไม่มีการถ่ายทอดไปยังผู้บริหารระดับกลาง รวมถึงไม่มีการกำหนดฝ่ายหรือแผนกปฏิบัติงานที่ชัดเจน เนื่องจากมีจำนวนพนักงานน้อย เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนห้องพักที่โรงแรมบูติค ซึ่งบางแห่งมีจำนวนไม่เกิน 10 ห้อง การกำหนดอัตรากำลังคนจึงต้องมีจำนวนที่เหมาะสม ดังรูปที่ 1



จากรูปที่ 1 พบว่า พนักงานบริการจะต้องสามารถปฏิบัติงานมากกว่า 1 หน้าที่ หรือจะต้องสามารถหน้าที่ในลักษณะของการข้ามสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่หลักที่ได้รับมอบหมาย เช่น พนักงานในส่วนของสำนักงานโรงแรม (Back Office) จะต้องสามารถบริการอาหารและเครื่องดื่มแก่ผู้รับบริการที่มาเข้าร่วมสัมมนา นอกจากนี้ บทบาทของผู้จัดการทั่วไปหรือผู้ประกอบการในโรงแรมบูติคขนาดเล็กจะต้องคอยทำหน้าที่บริการด้วยตนเอง เพื่อแบ่งเบาภาระงานของพนักงานบริการในแต่ละวันโดยเฉพาะฤดูกาลการท่องเที่ยวในแต่ละภูมิภาคของไทย เพื่อการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่พนักงานบริการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ทันที อีกทั้งยังเป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการได้โดยตรงผ่านการสนทนาเรื่องราวทั่วไปที่เกี่ยวกับการบริการ พร้อมกับการสอบถามความคิดเห็นที่ต้องนำกลับไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงแรมบูติคขนาดเล็กที่แตกต่างจากโรงแรมประเภทอื่นๆ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในเวลาว่างคืนจะมีตำแหน่งพ่อบ้านคอยทำหน้าที่เปิด-ปิดประตูหลัง 4 หุ่ไปแล้ว ทั้งพ่อบ้านแม่บ้าน 2 ตำแหน่งนี้ขึ้นตรงกับผู้จัดการ ส่วนในตอนเช้าผู้จัดการต้องมาทำกับข้าวทำอาหารให้ลูกค้า”  
 [ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5]

ในขณะที่เดียวกันโรงแรมบูติคที่มีระบบการบริหารจัดการแบบเครือข่ายระดับท้องถิ่นและสากล มีแนวทางกำหนดโครงสร้างองค์กรในลักษณะที่เป็นทางการ (Formal Organization) มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นลำดับขั้น โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ รวมถึงการแบ่งลักษณะของงานออกเป็นแผนกย่อยๆ ดังรูปที่ 2



จากรูปที่ 2 พบว่า ฝ่ายบริหารจะคอยสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการที่ต้องเผชิญหน้ากับผู้บริการตามโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกแต่ละแผนกภายในโรงแรม ได้แก่ แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม แผนกครัว แผนกบริการส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกการบัญชีและการเงิน แผนกการตลาดและการขาย แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกซ่อมบำรุง และแผนกสปา ซึ่งเป็นกลุ่มของโรงแรมบูติคที่มีรูปแบบหรูหราและร่วมสมัย (Luxury and Modern) มีจำนวนพนักงานบริการจำนวน 40 คนขึ้นไป ซึ่งมีอัตราส่วนของพนักงานบริการ 1 คน : 1 ห้องพัก รวมถึงวางตำแหน่งผู้ควบคุมการปฏิบัติงานหรือหัวหน้างานที่คอยกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้ไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีอัตราส่วนของหัวหน้างาน 1 คน : พนักงาน 4 คน

1.4 ข้อจำกัดและอุปสรรคในการบริหารจัดการของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย ดังนี้

1.4.1 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทำเลที่ตั้งของโรงแรมบูติคบางแห่ง ตั้งอยู่ในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่ห่างไกลจากตัวเมือง และมีระบบการคมนาคมที่ยากต่อการเข้าถึงใช้ระยะเวลาในการเดินทางที่ยาวนานกว่าปกติ นอกจากนี้ ยังพบว่าโรงแรมบูติคที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองเศรษฐกิจสำคัญ จะต้องเผชิญกับปัญหาเสียงรบกวนจากการจราจรบนท้องถนนในช่วงโมงเร่งด่วน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความเป็นส่วนตัวของผู้เข้าพักที่ต้องการพักผ่อนในช่วงเวลาดังกล่าว ในเบื้องต้นผู้ประกอบการได้แก้ไข้ปัญหาโดยการแจกที่ปิดหู (Earmuffs) พร้อมกับการติดกระจกถึงสองชั้นเพื่อป้องกันเสียงรบกวนจากภายนอกห้อง แต่ยังไม่สามารถแก้ไข้ปัญหาข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการได้ทุกรายเสมอไป อีกทั้งโรงแรมบูติคบางแห่งยังประสบปัญหาในเรื่องของสถานที่จอดรถยนต์โดยสารส่วนบุคคลที่ไม่เพียงพอ หรือยังไม่มีการสร้างสถานที่จอดรถยนต์สำหรับผู้รับบริการที่มาเข้าพัก

1.4.2 ด้านการเลือกตลาดเป้าหมายทางการตลาดของโรงแรมบูติค โดยผู้ประกอบการที่ไม่ได้เตรียมการวางแผนเพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโรงแรมที่ชัดเจนในช่วงก่อตั้งกิจการ ส่งผลให้กิจการต้องกลับไปทบทวนและศึกษาพฤติกรรมเชิงลึกของผู้รับบริการที่คาดว่าจะเป็กลุ่มเป้าหมาย พร้อมกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการ และมีโอกาสเลือกกลุ่มเป้าหมายที่สามารถสร้างกำไรแก่โรงแรมมากที่สุด ซึ่งกิจการต้องใช้งบประมาณในการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม พร้อมทั้งระยะเวลาสำหรับการเรียนรู้ที่ยาวนานกว่าโรงแรมบูติคที่มีระบบการบริหารจัดการแบบเครือข่ายที่การกำหนดกลุ่มตลาดที่ชัดเจนตั้งแต่ตอนเริ่มต้นดำเนินกิจการ ในขณะที่การเลือกใช้ระบบ OTA สำหรับการสรรหาผู้รับบริการรายใหม่ยังไม่ประสบความสำเร็จด้านรายได้ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์

1.4.3 ด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมบูติคที่มีระบบการบริหารจัดการแบบด้วยตนเอง โดยไม่พึ่งพา ระบบการบริหารแบบเครือข่าย มักจะประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนแรงงานและการตัดสินใจลาออกจากงาน อันมีสาเหตุมาจากกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพร้อมกับการจัดสรรผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งโรงแรมบูติคจำนวนไม่น้อยที่ตัดสินใจจ้างแรงงานต่างชาติทดแทนเพื่อคอยสนับสนุนการบริการ เช่น กัมพูชา ฟิลิปปินส์ ภูฏาน เป็นต้น โดยผู้ประกอบการจะต้องศึกษามาตรฐานกฎหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเป็นธรรมแก่แรงงานทุกสัญชาติอย่างเท่าเทียม ในขณะเดียวกันแรงงานต่างชาติมีความต้องการที่จะขอลาพักร้อนเพื่อกลับประเทศตนเอง จำนวน 1 ครั้ง ต่อ ปี ซึ่งการลาต้องใช้ระยะเวลานานเกือบ 30 วัน รวมถึงยังขาดแคลนรูปแบบการฝึกอบรมทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาอัตรากำลังคนให้มีศักยภาพการบริการที่สูงขึ้น รวมถึงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่ออธิบายรูปแบบของสินค้าและบริการ ตลอดจนการส่งเสริมทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศที่ 3 และการปลูกฝังจิตวิญญาณของการบริการ (Service Mind)

1.4.4 ด้านการบริการของโรงแรมบูติคที่มีข้อจำกัดในการให้บริการตามขนาดของโรงแรม เช่น ภายในห้องพักไม่มีตู้เย็น พื้นที่ภายในห้องพักมีขนาดเล็กเกินไป การบริการอาหารเช้าที่จำกัดปริมาณ ระยะเวลาการเปิด-ปิดประตูทางเข้าของโรงแรม รวมถึงรูปแบบการบริการของโรงแรมบูติคที่มุ่งเน้นในเรื่องของความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าแผนก นอกจากนี้ การแสดงความเป็นกันเองระหว่างผู้รับบริการมากขึ้นไปด้วยการสนทนาหยอกล้อ ส่งผลให้ลักษณะของงานบริการไม่เป็นไปตามมาตรฐานและเกิดความไม่เป็นส่วนตัวกับผู้รับบริการ ซึ่งในขณะเดียวกัน

คุณภาพของสินค้าและบริการของโรงแรมบางรายการที่จะต้องสั่งซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์ในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากวัตถุดิบและสินค้าบางรายการในท้องถิ่นมีคุณสมบัติที่ไม่ตรงตามมาตรฐานของโรงแรม เช่น อาหารทะเล เนื้อวัว ฝ้าปูที่นอน เป็นต้น ส่งผลให้กิจการต้องแบกรับภาระด้านต้นทุนที่สูงขึ้น

## 2. อภิปรายผล

2.1 แนวคิดและแรงบันดาลใจในการก่อตั้งโรงแรมบูติคของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถจำแนกเป็น 2 กลุ่มผู้ประกอบการ โดยพิจารณาได้จากจำนวนห้องพักและบริการสนับสนุนในแผนกต่างๆ ได้แก่ (1) ผู้ประกอบที่นำที่พักอาศัยของตนเองรวมถึงอาคารอายุเก่าแก่ที่เป็นสินทรัพย์ภายในครอบครัวมาดำเนินการดัดแปลง พร้อมกับการกำหนดรูปแบบการบริการที่มีเงื่อนไขข้อจำกัดด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก รวมถึงระยะเวลาการให้บริการที่ไม่สามารถติดต่อประสานงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้ โรงแรมบูติคจะดำเนินกิจการในลักษณะของบีแอนด์บี (B&B: Bed and Breakfast) ซึ่งกลุ่มผู้รับบริการชาวไทยจำนวนมากที่ขาดความเข้าใจในรูปแบบการบริการดังกล่าว และมีความคาดหวังจะได้รับห้องพักพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานและราคาเช่นเดียวกับการเลือกโรงแรมที่พักระดับ 1 - 3 ดาว ผู้ประกอบการจะต้องมุ่งเน้นการให้บริการอย่างใกล้ชิด เนื่องจากโรงแรมบูติคมีจำนวนห้องพักไม่มากนักและมีผู้เข้าพักน้อยราย เป็นโอกาสที่ผู้ประกอบการจะสามารถเฝ้าสังเกตพฤติกรรมทุกคน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวินี เต็มดี (2553) พบว่า โรงแรมบูติคมีกลุ่มผู้รับบริการที่รักอิสระ ต้องการค้นหาประสบการณ์ที่แปลกในการเดินทางแต่ละครั้ง รวมถึงที่พักแรมจะต้องมีความแปลกตาด้วยความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใคร มีการพักอาศัยเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน เนื่องจากมีอัตราค่าบริการที่ไม่สูงจนเกินไป ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาสิ่งอำนวยความสะดวกภายในที่พักแรม แต่สามารถเพิ่มเติมปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ จากการบริการของพนักงานที่มีความเอาใจใส่รับรู้ถึงความต้องการพิเศษของผู้รับบริการได้อย่างลึกซึ้ง แสวงหาในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความสะดวกเร็ว นอกจากนี้ บุคลิกภาพของพนักงานบริการต้องที่แสดงออกถึงความใกล้ชิดผ่านรอยยิ้มที่ปรากฏต่อสายตาของผู้รับบริการ (2) ผู้ประกอบการที่เข้าซื้อกิจการที่พักแรมเพื่อดำเนินงานในลักษณะเครือข่ายที่มีมาตรฐานการบริการทั้งในระดับท้องถิ่นและสากล โดยพิจารณาถึงศักยภาพความพร้อมของพื้นที่เป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย เพื่อประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน ผู้ประกอบการต้องชำระต้นทุนการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานภายใต้นโยบายที่เกี่ยวข้องกับข้อด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการกำหนดเป้าหมายทางการตลาด ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการควบคุมต้นทุนและบริหารรายได้ ซึ่งเป็นขอบเขตให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันกับโรงแรมที่มีมาตรฐานระดับ 4 - 5 ดาว พร้อมกับการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพักและการบริการสนับสนุนจากแผนกต่างๆ ให้มีความครบครัน เนื่องจากผู้รับบริการมีความคาดหวังได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพคุ้มค่ากับอัตราค่าบริการในระดับที่สูง รวมถึงการรักษาความสะอาดภายในบริเวณโรงแรม ควบคู่กับการตรวจสอบความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้รับบริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วสันต์ กานต์วรรัตน์ (2557) พบว่า โรงแรมบูติคในเขตตัวเมืองเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นแหล่งการค้าสำคัญสำหรับผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยว ไม่ได้ให้ความสำคัญชื่อเสียงของโรงแรมหรือรางวัลการันตีด้านมาตรฐานการบริการเพียงอย่างเดียว สิ่งสำคัญยังมีความเกี่ยวข้องกับการวางอัตราค่าสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถสร้างความปลอดภัยในพื้นที่ที่มีผู้พักอาศัย อีกทั้งยังต้องการพนักงานที่มีความซื่อสัตย์ในอาชีพ ไม่มีนิสัยการลักเล็กขโมยน้อยหรือตะแคงของส่วนบุคคลของผู้รับบริการโดยไม่ได้รับอนุญาต

2.2 กลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย ช่วงเริ่มต้นกิจการระยะเวลา 1-2 ปีแรกต้องอาศัยประสบการณ์ในการแบ่งส่วนตลาดที่ต้องสลับหรือปรับเปลี่ยนไปตามกลุ่มเป้าหมายจริงตามกลุ่มภูมิศาสตร์ เช่น ไทย ญี่ปุ่น จีน เยอรมัน อังกฤษ อเมริกา เป็นต้น ซึ่งไม่ตรงตามนโยบายที่ถูกกำหนดไว้ตั้งแต่ตอนแรกเนื่องด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง สภาพอากาศ ฤดูกาลการการท่องเที่ยว และพฤติกรรมของผู้รับบริการแต่ละสัญชาติ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการให้เป็นไปตามกลุ่มเป้าหมายใหม่อยู่เสมอ รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานบริการเตรียมความพร้อมทางด้านภาษาการสื่อสารในกรณีที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้รับบริการชาวต่างชาติ

พร้อมกับการศึกษาวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น อาหารและเครื่องดื่ม พิธีกรรมทางศาสนา ค่านิยมในชาติ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของระชานนท์ ทวีผล และธีระวัฒน์ จันทิก (2560) พบว่า โรงแรมบูติกที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานระดับสากล อาจขัดแย้งกับบริบทของชุมชนท้องถิ่นและกลุ่มเป้าหมายชาวต่างชาติที่มาใช้บริการ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย เช่น วัฒนธรรมเชื้อสายจีน กิจกรรมการช้อปปิ้ง เป็นต้น และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ หริรักษ์ จันทิมะ และคณะ (2559) พบว่า มิติทางการตลาดของโรงแรมบูติกไทยมีความไม่แน่นอนเนื่องจากพฤติกรรมของผู้รับบริการสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา จึงต้องพยากรณ์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นให้เกิดรูปแบบสินค้าและบริการแบบใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนในสนามแข่งขัน ผ่านกระบวนการสร้างมูลค่าการบริการ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการสร้างวิธีการประชาสัมพันธ์ที่ร่วมสมัย สำหรับกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติกไทยที่ดำเนินกิจการโดยไม่พึ่งพาการบริหารจัดการแบบเครือข่าย ให้ความสำคัญกับบทบาทของกลุ่ม OTA ที่มีส่วนช่วยในการประชาสัมพันธ์ห้องพัก เพื่อเพิ่มโอกาสให้ผู้ประกอบการกับการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการกำหนดจุดยืนทางการตลาด (Positioning Market) ของโรงแรมบูติกไทยจำนวน 14 แห่ง สามารถสรุปออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ (1) โรงแรมบูติกที่มีรูปแบบดัดแปลงอาคารเก่าแก่หรือตั้งอยู่ในย่านชุมชนที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน (Culture) (2) โรงแรมบูติกที่มีรูปแบบหรูหราและร่วมสมัย (Luxury and Modern) (3) โรงแรมบูติกที่มีรูปแบบอยู่ร่วมกับธรรมชาติ (Nature) และ (4) โรงแรมบูติกที่มีรูปแบบศิลปะสถาปัตยกรรมการออกแบบ (Art and Thematic) ซึ่งโรงแรมบูติกไทยทั้ง 4 รูปแบบตามที่กล่าวมาจะต้องพิจารณาจากทำเลที่ตั้ง ภาพลักษณ์ทางกายภาพของพื้นที่ใช้สอยทั่วไป การตกแต่งห้องพัก การบริการพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกความสะดวก

2.3 การกำหนดโครงสร้างองค์กรและการมอบหมายภาระหน้าที่แก่พนักงานของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติกไทย สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการด้วยตนเองเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) พบในโรงแรมบูติกขนาดเล็กที่มีจำนวนห้องพักเพียงไม่กี่ห้อง โดยการกำหนดอัตรากำลังคนให้เพียงพอต่อภาระงานในหลากหลายหน้าที่ รวมถึงสามารถปฏิบัติงานล่วงเวลาโดยไม่มีแผนกที่เฉพาะเจาะจง พนักงานบริการจะได้รับการเรียนรู้กระบวนการทำงานหลากหลายตั้งแต่การต้อนรับ การทำความสะอาดห้องพัก การประกอบอาหาร การซ่อมบำรุงสิ่งอำนวยความสะดวก การบริการอาหารและเครื่องดื่ม มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมของกลุ่มพนักงานบริการ อีกทั้งผู้ประกอบการจะต้องมีส่วนร่วมในการให้บริการในช่วงเวลาต่างๆ ที่แสดงออกถึงความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยนโยบายและกฎระเบียบที่เป็นแบบแผนตายตัว เพื่อเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุชรินทร์ ถาวรินทร์ (2557) พบว่า โรงแรมบูติกมีมาตรฐานการบริการในแบบเฉพาะของตนเอง ผ่านกระบวนการบริการที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ในรายละเอียดของผู้รับบริการ ที่จะต้องสามารถให้ความรู้สึกเหมือนพักอาศัยในบ้านหลังที่สอง ตั้งแต่กระบวนการต้อนรับด้วยน้ำมะพร้าว จากนั้นจึงนำชมส่วนต่างๆ ภายในโรงแรม พร้อมบอกเล่าประวัติความเป็นมาของโรงแรม เป็นกิจกรรมที่พนักงานบริการทุกคนต้องเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่างจากโรงแรมระดับ 5 ดาวทั่วไป พนักงานจะมองเห็นถึงความสำคัญและเกิดความผูกพันต่อองค์กร พร้อมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของทศพร บุญวัชรวิทย์ และคณะ (2559) พบว่า โรงแรมบูติกที่มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเกิดจากการมีกฎระเบียบข้อบังคับ สายบังคับบัญชาต่ำและมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจสูง ส่งผลกระทบเชิงบวกต่ออิสระในการปฏิบัติหน้าที่และเกิดความคิดสร้างสรรค์ภายในงานที่ได้รับมอบหมาย (2) การบริหารจัดการแบบเครือข่ายระดับท้องถิ่นและสากล เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal Organization) พร้อมกับการกำหนดแผนกหรือฝ่ายเพื่อรวบรวมภาระงานบริการแต่ละประเภทที่มีส่วนเกี่ยวข้องกัน สามารถจำแนกออกเป็นแผนกย่อยเพื่อความสะดวกประสานงานและการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชาเช่นเดียวกับการกำหนดโครงสร้างองค์กรของโรงแรมที่มีระบบการบริหารจัดการแบบเครือข่ายระดับ 5 ดาวทั่วไป ซึ่งมีนโยบายและกฎระเบียบที่เข้มงวดเพื่อควบคุมการปฏิบัติภาระงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ

จิรัฏฐ์ อัครศรีมิโกคิน (2553) พบว่า การปฏิบัติงานตามระเบียบมาตรฐานของโรงแรมเครือข่ายที่มีชื่อเสียงยอมรับด้านความเชี่ยวชาญทางการบริการมาช้านาน จะให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและแนวทางการให้บริการ รวมถึงการแบ่งสายงานให้สามารถประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ที่มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ช่วยให้เกิดกระบวนการบริการที่มีความรวดเร็วตามความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งนำไปสู่การบริการที่ดีเยี่ยมในทุกช่วงเวลาที่ได้รับบริการพำนักอยู่ในโรงแรมด้วยความภาคภูมิใจ

2.4 ข้อจำกัดและอุปสรรคในการบริหารจัดการของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย ดังนี้ (1) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทำเลที่ตั้งของโรงแรมบูติคที่มีความยากต่อการเข้าถึงแหล่งที่พัก รวมถึงกรณีที่โรงแรมบูติคทำเลที่ตั้งในเขตเมืองจะได้รับการร้องเรียนเกี่ยวกับเสียงรบกวนจากการจราจรบนท้องถนน และปัญหาในด้าน การขาดแคลนสถานที่จอดรถยนต์โดยสารที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ (2) ด้านการเลือกตลาดเป้าหมายทางการตลาดของ โรงแรมบูติคที่ยังขาดการวางแผนที่ชัดเจน เนื่องจากช่วงก่อตั้งกิจการผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการกำหนดรูปแบบการ บริการ โดยอ้างอิงจากแรงบันดาลใจของตนเองเท่านั้น เช่น การออกแบบอาคารและห้องพัก การเลือกใช้สิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น จำเป็นที่จะต้องศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเชิงลึกก่อนเป็นอันดับแรกก่อนการดำเนินงานในขั้นตอน อื่นๆ (3) ด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมบูติคที่มีระบบการบริหารจัดการแบบด้วยตนเองอาศัยจำนวนพนักงานบริการที่น้อย ส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในการดำเนินงาน พร้อมกับการส่งเสริมทักษะความรู้ทางวิชาชีพด้วยรูปแบบกิจกรรม การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถของพนักงานบริการเพื่อยกระดับมาตรฐานการบริการที่เป็นเลิศ ตลอดจนการ ฝึกฝนทักษะด้านภาษาการสื่อสารสำหรับการสนทนากับกลุ่มผู้รับบริการชาวต่างชาติ และ (4) ด้านการบริการของโรงแรมบูติค ที่มีข้อจำกัดในการให้บริการตามขนาดของโรงแรม มีความเกี่ยวข้องกับของสิ่งอำนวยความสะดวกประเภทต่างๆ ร่วมกับการ รักษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการและพนักงานบริการที่จะต้องแสดงออกถึงการให้เกียรติในความเป็นส่วนตัวใน ระดับที่เหมาะสม

## สรุปผลการศึกษาวิจัย

### 1. สรุปผลการวิจัย

1.1 การก่อตั้งโรงแรมบูติคของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ประกอบการที่จะกำหนดรูปแบบสินค้าและบริการ โดยพิจารณาจากต้นทุนสินทรัพย์เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการ เช่น อาคาร ที่ดิน เงินทุน เป็นต้น สำหรับกลุ่มของผู้ประกอบการที่นำที่พักอาศัยของตนเองรวมถึงอาคารอายุเก่าแก่ของครอบครัว มาดัดแปลงเป็นโรงแรมบูติคขนาดเล็ก และกลุ่มของผู้ประกอบการที่เข้าซื้อกิจการที่พักโรงแรมเพื่อดำเนินงานในลักษณะของ โรงแรมบูติคขนาดกลางที่มีระบบมาตรฐานการบริการทั้งในระดับท้องถิ่นและสากล ซึ่งผู้ประกอบการทั้ง 2 กลุ่ม จะให้บริการ ห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกในปริมาณที่แตกต่างกัน

1.2 การกำหนดกลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย ผู้ประกอบการแต่ละรายจำเป็นต้องทบทวนศักยภาพของกิจการตั้งแต่การเลือกทำเลที่ตั้ง การตกแต่งอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และการกำหนดระดับราคา พร้อมกับการศึกษาพฤติกรรมความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการพื้นฐานทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติให้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่สะท้อนความเป็นตัวตนของโรงแรมบูติคไทยให้เกิดความชัดเจนบนพื้นฐานของความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการประเด็นแรกเริ่มที่ผู้ประกอบการใช้หลักการ วิเคราะห์และวางแผนอย่างรอบคอบมากกว่าการใช้แรงบันดาลใจในการดำเนินกิจการเพียงอย่างเดียว

1.3 การกำหนดโครงสร้างองค์กรและการมอบหมายภาระหน้าที่แก่พนักงานของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวด สุดยอดโรงแรมบูติคไทยที่มีรูปแบบบริหารจัดการด้วยตนเองภายใต้ความดูแลของผู้ประกอบการเพียงคนเดียว เป็นการ ประสานงานกับจำนวนพนักงานเพียงไม่กี่คน และการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ให้พนักงานบริการทุกคนสามารถ



ปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกตำแหน่งงาน ซึ่งในขณะเดียวกันกลุ่มผู้ประกอบการที่บริหารจัดการแบบเครือข่ายระดับท้องถิ่นและสากล ที่มาพร้อมกันนโยบายและกฎระเบียบที่เป็นขอบเขตในการควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการแบ่งภาระหน้าที่ออกเป็นฝ่ายและแผนกที่ชัดเจน มีสายบังคับบัญชาที่ถ่ายทอดอำนาจกันอย่างเป็นลำดับชั้น สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

## 2. ข้อเสนอแนะ

### 2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารจัดการ

2.1.1 ผู้ประกอบการควรปรับปรุงทำเลที่ตั้งให้สามารถรองรับรถยนต์โดยสารส่วนบุคคล โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับจำนวนห้องพักในอัตราส่วน 1 คัน ต่อ 1 ห้อง รวมถึงโรงแรมบูติคที่มีการบริการรับจัดประชุมและสัมมนาขนาดเล็ก จำเป็นต้องมีจุดจอดรถโดยสาร มีการจัดสรรพื้นที่ให้มีจุดรวมพลไว้รองรับตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการป้องกันและระงับอัคคีภัยในสถานประกอบการเพื่อความปลอดภัยในการทำงานสำหรับลูกจ้าง และศึกษาเกี่ยวกับกฎกระทรวงการกำหนดลักษณะอาคารประเภทอื่นที่ใช้ประกอบธุรกิจโรงแรม เพื่อให้การดำเนินงานมีความน่าเชื่อถือและไม่ขัดต่อหลักกฎหมายของไทย พร้อมบริการยานพาหนะบริการในรูปแบบต่างๆ เช่น รถมินิบัส รถตู้โดยสาร รถจักรยานยนต์สามล้อ ไว้คอยอำนวยความสะดวกในการรับส่งผู้รับบริการไปยังสถานที่สำคัญต่างๆ ภายในเขตเมือง นอกจากนี้ ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการส่งต่อกิจการแก่ทายาทของครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น อาจทำให้รูปแบบการบริการที่มีเอกลักษณ์ของโรงแรมบูติคถูกปรับเปลี่ยนไปตามสมัยของผู้บริหาร และยังคงกระทบโดยตรงต่อจำนวนผู้รับบริการรายเก่าลดลง

2.1.2 ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการเลือกใช้ช่องทางการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบที่มีความหลากหลาย เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของโรงแรมบูติคให้เป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้นในกลุ่มผู้รับบริการทุกช่วงอายุ ได้แก่ การจัดทำแผ่นพับ การติดป้ายประกาศในแหล่งท่องเที่ยวหรือจุดสำคัญของเมือง การโฆษณาผ่านสถานีวิทยุกระจายเสียงและดิจิทัลทีวี การใช้สื่อสังคมออนไลน์แต่ละประเภท รวมถึงการจัดนิทรรศกาลและงานอีเว้นท์ (Exhibition and Event) ในเทศกาลแนะนำสินค้าในกลุ่มธุรกิจบริการ เพื่อเป็นการแนะนำสินค้าและบริการภายในโรงแรมบูติคแก่ผู้รับบริการกลุ่มใหม่โดยตรง

2.1.3 ผู้ประกอบการควรส่งเสริมให้พนักงานบริการเข้าร่วมโครงการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการทางด้านวิชาชีพในกลุ่มธุรกิจบริการที่จัดขึ้นโดยกรมฝีมือแรงงาน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับของภาครัฐบาลไทยในการขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว เพื่อเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความชำนาญและมีความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนการส่งเสริมทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศตามกลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย ได้แก่ ภาษาอังกฤษ และภาษาจีน รวมถึงการฝึกฝนให้พนักงานบริการที่ปฏิบัติงานหลากหลายหน้าที่ การให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารสำหรับธุรกิจโรงแรม เช่น ระบบการสำรองห้องพักโดยตรงผ่านเว็บไซต์ของโรงแรม ระบบสำรองบริการธุรกิจท่องเที่ยว (OTA) การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการแปลภาษาต่างประเทศ

2.1.4 ผู้ประกอบการและพนักงานบริการจำเป็นต้องเฝ้าสังเกตพฤติกรรมการณ์ของผู้รับบริการ เช่น การแสดงสีหน้า ความกดดันในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวก การร้องขอการบริการพิเศษ ชื่อ-นามสกุลและหมายเลขห้องพัก ร่วมกับการสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อคุณภาพการบริการในแต่ละวัน เพื่อนำข้อคิดเห็นที่ได้รับกลับไปพิจารณาเพื่อหาแก้ไขปัญหในการให้บริการครั้งต่อไป เนื่องจากโรงแรมบูติคเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กมีผู้เข้าพักเพียงไม่กี่ราย พนักงานบริการสามารถเรียนรู้รายละเอียดและศึกษาความต้องการของผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นวิธีการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ในการให้บริการที่มีความแตกต่างจากโรงแรมประเภทอื่น

2.1.5 ผู้ประกอบการควรเชื่อมโยงกิจกรรมการท่องเที่ยวภายในชุมชนใกล้เคียง ได้แก่ (1) งานประเพณีและเทศกาลประจำท้องถิ่น และ (2) แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศและเชิงวัฒนธรรมในเขตพื้นที่ เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับผู้รับบริการที่ต้องการเข้าร่วมกิจกรรม โดยโรงแรมบูติคจะทำหน้าที่ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและนำพาผู้รับบริการไปตาม

สถานที่ต่างๆ ในลักษณะการจัดนำเที่ยวภายในชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นการกระจายรายได้แก่กลุ่มผู้ประกอบการรายอื่นในภาคอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวไทย

## 2.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.2.1 ควรขยายขอบเขตพื้นที่ในการศึกษาไปยังกลุ่มธุรกิจที่พักแรมในรูปแบบอื่นๆ เช่น โฮสเทล โพสเทล บังกะโล โรงแรมแคปซูล เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่พักขนาดเล็กในไทยที่ยังขาดการศึกษาวิจัย รวมถึงกลุ่มธุรกิจบริการในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวประเภทอื่นๆ เช่น ภัตตาคาร สายการบิน สถานบันเทิง สวนสนุก สปา ศูนย์ประชุม สำหรับจัดแสดงสินค้า เป็นต้น เพื่อเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมายแก่กลุ่มผู้ประกอบการที่ต้องเริ่มต้นทำธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.2.2 ควรปรับเปลี่ยนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการและผู้จัดการทั่วไปที่มีหน้าที่คอยบริหารจัดการองค์กรเท่านั้น การให้มาซึ่งกลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมายและการกำหนดภาพลักษณ์ของโรงแรมบูติคไทย จำเป็นต้องศึกษาความคิดเห็นจากหน่วยงานของภาครัฐบาลและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมบูติค เช่น คณะดำเนินงานกองประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย สมาคมโรงแรมไทย สมาคมการค้าธุรกิจที่พักบูติคไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นต้น โดยผู้ที่สนใจอาจเลือกใช้วิธีวิทยากรจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การขับเคลื่อนธุรกิจที่พักทางเลือกให้สอดคล้องกับทำเลที่ตั้งแต่ภูมิภาค นอกจากนี้ การศึกษาด้วยงานวิจัยเชิงคุณภาพสามารถพิจารณาเกี่ยวการให้ความหมายของการบริการและภาพลักษณ์ทางการตลาดผ่านมุมมองของผู้รับบริการในแต่ละกลุ่มเป้าหมายของโรงแรมบูติคไทยทั้ง 4 รูปแบบ

2.2.3 ควรศึกษาการกลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย โดยใช้วิธีวิทยาแบบงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของกลยุทธ์ทางการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้รับบริการโรงแรมบูติคไทย หรือสามารถศึกษาการวิเคราะห์องค์ประเชิงสำรวจของกลยุทธ์การจัดการตลาดเป้าหมายในแต่ละด้านให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น

## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีระวัฒน์ จันทร์ทิก ที่มอบโอกาสครั้งสำคัญสำหรับการให้ได้ศึกษาวิจัยในบริบทของโรงแรมบูติคในประเทศไทย ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้พบประเด็นปัญหาใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการตลาดเป้าหมายที่ เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการธุรกิจที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมของกลุ่มธุรกิจที่พักในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติคไทย สามารถนำผลการศึกษาที่ค้นพบเพื่อใช้กำหนดภาพจุดยืนทางการตลาดให้ชัดเจน รวมถึงการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกับจำนวนพนักงาน ตลอดจนการค้นพบข้อจำกัดและอุปสรรคเพื่อป้องกันความเสี่ยงในการบริหารจัดการ และขอบพระคุณกลุ่มธุรกิจที่พักโรงแรมบูติคไทยจำนวน 14 ราย ที่ให้ความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลการวิจัย พร้อมกับการนำเสนอมุมมองความเป็นผู้ประกอบการต้นแบบเพื่อเป็นแรงบันดาลใจแก่ผู้ที่สนใจและผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่ต้องการเริ่มต้นดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ

## เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ (2560). *แผนพัฒนาการท่องเที่ยว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2560-2564)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดการท่องเที่ยวและกีฬา.

คณะดำเนินงานโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติค. (2555). *Thailand Boutique Hotels 2011-2013*. กรุงเทพมหานคร: ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด.

- จากรุศม์ ธนูสิงห์ และ วาริษฐ์ มัชฌิมบุรุษ (2555). *แนวทางการบริหารจัดการโรงแรมบูติคกรณีศึกษาโรงแรมระรินจินดา เวลเนส สปา รีสอร์ทเชียงใหม่*. รายงานสืบเนื่องจากพะเยาวิจัย 1 ปัญญาเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน กลุ่มการวิจัย ท้องถิ่นยั่งยืน. วันที่ 12 ธันวาคม 2555.
- จาวรรรณ กะวิเศษ. (2559). ธุรกิจโรงแรม. กรุงเทพมหานคร: แอ็ดวานซ์ อินเตอร์ พริ้นติ้ง จำกัด.
- จิตตินันท์ นันทไพพลย์. (2555). *การโรงแรม*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จิรัฐ อัครศรีมิโกคิน. (2553). *กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม โรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพมหานคร*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต. สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2556). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์ปริ้นท์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ดุขุฎิ โยหา และคณะ. (2556). *การประเมินชมภาพยนตร์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจของนิสิตปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. โครงการวิจัยได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยงบประมาณรายได้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทศพร บุญวัชรภักย์. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. และขวัญฤดี ต้นตระกูล. (2559). *ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติคไทย*. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 9(มกราคม – เมษายน): 131-145.
- นันทนา อินสว่าง นิภาพร ทรงประสิทธิ์ และระชานนท์ ทวีผล. (2559). *จุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของ “สะพานเป็โฮสเทล*. รายงานสรุปการประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 8 วันที่ 2 กรกฎาคม 2559 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ พิมพ์ครั้งที่ 4*. กรุงเทพมหานคร: พรินโพร.
- บุษรินทร์ ถาอินทร์. (2557). *ศักยภาพการแข่งขันอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย: กรณีศึกษาโรงแรมบูติคในจังหวัด กรุงเทพมหานคร*. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*. 8(กรกฎาคม – ธันวาคม): 44-66.
- ปรีชา แดงโรจน์. (2553) *การบริหารจัดการและปฏิบัติงานโรงแรม ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์.พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- ภูเบศร์ สมุทรจักร. (2552). *Inspiration พลังแห่งลมหายใจ ไฟแห่งการทำงาน*. *Productivity Word*. 21(มีนาคม – เมษายน): 20-23.
- ภาวินี เต็มดี. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงแรมกลุ่ม Boutique Hotel ของนักท่องเที่ยวในจังหวัด เชียงใหม่*. งานวิจัยวิเทศสัมพันธ์ วิทยาลัยศิลปะและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภัทรกร ชัยพุทธพันธ์ และ ราณี อิลิชัยกุล (2554). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรมบูติคขนาดเล็ก ในเขตกรุงเทพมหานคร*. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 9(กรกฎาคม-ธันวาคม): 70 – 89.
- มธุรส เกนขุนทด, อรณรงค์ มัดเหย์ และระชานนท์ ทวีผล. (2559). *การศึกษาศักยภาพแรงงานประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษา โรงแรมบูติค เขตพื้นที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. รายงานสรุปการประชุมวิชาการระดับชาติ ด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 8 วันที่ 2 กรกฎาคม 2559 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ระชานนท์ ทวีผล. (2560). *แนวคิดและการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติค ในเขตเทศบาลนครเมืองเชียงใหม่ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่*. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*. 11(มกราคม – เมษายน): 117-132.
- ระชานนท์ ทวีผล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2560). *การให้บริการแบบมีอาชีพของโรงแรมบูติคในเขตอำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี และเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. *วารสารวิชาการวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระราชนูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* 12(มกราคม – เมษายน): 1-14.

- รัตติยา ไกรสัย. (2554). *กลยุทธ์ทางการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์บนธุรกิจผลิตจำหน่ายเครื่องสำอางค์มีชาเขียว: กรณีศึกษา บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- วรพันธ์ คล้ามไพบูลย์. (2557). *เปลี่ยนบ้านเก่าเป็นบูติกโฮเทล เล่มที่ 1*. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดการพิมพ์ภาพพิมพ์.
- วสันต์ กานต์วรรัตน์. (2557). การประเมินคุณภาพบริการของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมบูติก กรณีศึกษาโรงแรม เชียงไฮ้ แมนชั่น. *วารสารกระแสวัฒนธรรม*. 15(มกราคม – มิถุนายน): 3-15.
- ศุภวัตร มีพร้อม. (2557). ภาวะผู้นำพลังบวกกับการประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมบริการ กรณีศึกษา การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจของพนักงาน บจม. ธนาคารกรุงไทย. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*. 7(กันยายน – ธันวาคม): 878-887.
- ศูนย์วิจัยด้านการตลาดท่องเที่ยว. (2559). *เข็มทิศท่องเที่ยว มกราคม – มิถุนายน 2559*. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยด้านการตลาดท่องเที่ยว.
- สมคิด บางโม. (2554). *องค์กรและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด.
- หริรักษ์ จันทิมะ. นันทนา อุ่นเจริญ และขวัญฤดี ตันตระกูลบัณฑิตย์ (2559). อิทธิพลของนวัตกรรมทางการตลาดและสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่มีผลต่อการดำเนินการตลาดของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*. 9(มกราคม – เมษายน): 195-208.
- Somekh, B. and Lewin, C. (2005). *Research Methods in the Social Sciences*. Sage Publications: London & Thousand Oaks CA.
- Wheeler, D.F. (1999). *Understanding the Value of Boutique Hotel*. Unpublished Master's thesis, University of Colorado at Boulder, CO.