

# แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ของธุรกิจโรงแรม ในภาคตะวันตก

## Direction of Strategic Development of Customer Relationship Management of Hotel Businesses in the Western Region

ลัคนา สุคนธวัฒน์ / Lakkana Sukonthawat<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษากลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตก มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับสถานการณ์การบริหารงานของโรงแรม และการพัฒนากลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ดำเนินศึกษาเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก จากกลุ่มผู้จัดการ พนักงานฝ่ายขายและการตลาด และลูกค้าที่มาใช้บริการซ้ำของโรงแรมในภาคตะวันตก วิเคราะห์ข้อมูลและจัดแบ่งเป็นหมวดหมู่ ดีความ อธิบายความหมายและสร้างข้อสรุปผลการวิจัยพบว่า ลูกค้าของโรงแรมในภูมิภาคตะวันตก มีทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่เน้นกลุ่มสัมมนา และกลุ่มลูกค้าสูงอายุ มีมิติด้านการตลาดสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สอดรับกับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต บุคลากรที่ให้บริการได้รับการอบรมที่เน้นในเรื่องการดูแลลูกค้า การบริการที่ดี การใช้เทคโนโลยี และจรรยาบรรณในการทำงาน โรงแรมมีกลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าเพิ่ม และการทำกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาด้านการบริการ สร้างมาตรฐานด้วยคุณภาพการบริการที่ยืดหยุ่นให้เหมาะสม ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต มุ่งเน้นสร้างประโยชน์แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง รักษาลูกค้าที่ดีที่สุดในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการพัฒนาระบบนวัตกรรมบริการที่ใช้เทคโนโลยี เชื่อมโยงฐานข้อมูลลูกค้าที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์เหล่านี้สามารถช่วยเปลี่ยนแปลงธุรกิจโรงแรมในภูมิภาคตะวันตกไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้

**คำสำคัญ :** การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ธุรกิจโรงแรม ภาคตะวันตก

<sup>1</sup> อาจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

### **Abstract**

This studying of the strategy on customer relationship management (CRM) of hotel businesses in the western region aimed at determining answer concerned with the situation of hotel business and strategy development on the customer relationship management. The research employed the qualitative investigation based on phenomenon of the business. In-depth interviews were undergone with the hotels' managing personnel, sale and marketing staff, and repeated customers. The data were categorized, interpreted, described and concluded. The findings revealed that the hotels in the western region had served both domestic and foreign customers; emphasizing on seminar and elderly clients, marketing with both internal and external environment in current and future situations. The management teams and staff were continuously trained on better customer relation, best-practiced service, technological application, and working ethics. Furthermore, the hotels had developed the strategy for their CRM, emphasizing creation of value-added from the customers and activities that sustain long-term customer relation. Using technology for service management and establishing quality standards and flexibility of service in current and future situations that would benefit the customers continuously was the central management aiming at retaining the best customers of target groups. Essentially, the hotels' CMR strategies require market environment analysis, using innovation and technology, customer database links ready in the managing process to serve their customers quickly and efficiently. These strategies will be the change agents in business of the hotels in the western region in a better direction.

**Keywords** : strategic management, customer relationship management, hotel businesses  
western region

## บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจด้านการบริการในประเทศไทยขยายตัวมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่พักแรม ที่มีอัตราการขยายตัวสูงขึ้นต่ปี ดังจะเห็นได้จาก อัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นของที่พักแรม มีค่าเฉลี่ยประมาณร้อยละ 8.08 (กรมการท่องเที่ยว, สถิติที่พักแรม, 2558) ท่ามกลางการขยายตัวของธุรกิจที่พักแรม ผู้ประกอบการธุรกิจ ควรศึกษาถึงกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะดำเนินธุรกิจอย่างมีแบบแผนภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลยุทธ์ตลาดบริการที่มุ่งเน้นถึงความสัมพันธ์กับลูกค้า ถือเป็นเครื่องมือทางการตลาดสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจุดมุ่งหมายสูงสุดของธุรกิจบริการ คือ การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน

การดำเนินธุรกิจที่พักแรมในปัจจุบันนี้ มุ่งเน้นที่การตลาดด้านบริการ การรักษาไว้ซึ่งลูกค้าที่เหมาะสม กล่าวคือ ผู้ประกอบการเล็งเห็นถึงความสำคัญของลูกค้า ผู้ซึ่งนำผลกำไรสองครั้ง การจัดการลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าตลอดชีวิตสูงสุดกับธุรกิจ รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวของลูกค้า และการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง (Silk, 2006, p. 50-53) ในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ธุรกิจที่พักแรมได้นำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อรักษาซึ่งลูกค้าประจำไว้ พบในธุรกิจที่พักแรมของกลุ่มโรงแรมระบบเครือข่าย (chain hotel) โดยเน้นตลาดเป้าหมายลูกค้าที่ทำกำไรแท้จริง โดยมี

กิจกรรมการตลาดในลักษณะการอภิวัตนาการ การให้ส่วนลด การให้รางวัล โปรแกรมสะสมการเข้าพัก (Bowie & Buttle, 2004, p. 310) เช่น โรงแรมไนเคือข่ายแอกคอร์ด (ACCOR) ใช้โปรแกรมการนำเสนอคำติชม (compliments) โรงแรมไนเคือข่ายฮิลตัน (Hilton) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเอชออนเนอร์ (HHonor) และโรงแรมไนเคือข่ายสตาร์วูด (Starwood) ใช้โปรแกรมความพึงพอใจ (Preferred guest) เป็นต้น นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัยของ Alok Mishra and Deepti Mishra (2009, p. 85-87) พบว่า กระบวนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เป็นเครื่องมือทางการตลาดบริการในธุรกิจ โดยผลการวิจัย พบว่า มีการมุ่งเน้นการเก็บข้อมูลของผู้เข้าพัก การควบคุมกิจกรรมทางการตลาดสัมพันธ์ รวมไปถึงการสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าเดิม ในทิศทางเดียวกับ การศึกษาวิจัยของ Chung Hoon Park, Young Gul Kim (2003, p. 652-671) พบว่า การตลาดความสัมพันธ์ลูกค้า ใช้ระบบการจัดการฐานข้อมูล ระบบการสื่อสาร เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า อีกทั้งการดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมบริการ ในยุคศตวรรษที่ 21 ไม่ได้มุ่งเน้นแต่การรณรงค์การตลาดแบบระยะสั้น เพราะส่งผลไม่ให้เกิดความยั่งยืนต่อธุรกิจ เนื่องจากแนวโน้มการแข่งขันด้านการตลาดอย่างรุนแรงของธุรกิจที่พักแรม ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ อีกทั้งกลุ่มลูกค้าเป็นแบบคุณภาพมากขึ้น จะต้องคัดเลือกสิ่งที่ดีที่สุดในการจ่ายราคา โดยมุ่งเน้นคุณภาพการบริการและความสะดวกสบายเป็นหลัก (จินดาภา ศรีสำราญ, 2552, หน้า 31)

เนื่องจากธุรกิจที่พักแรม สามารถทำรายได้ให้กับประเทศไทยในระดับต้นๆ แต่ในทางกลับกัน ธุรกิจที่พักแรมในภาคตะวันตกมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นของที่พักแรม โดยอัตราเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.48 ต่อปี ในขณะที่อัตราการเข้าพักเฉลี่ยของลูกค้าลดลงร้อยละ 3.40 ต่อปี (กรมการท่องเที่ยว, 2558) เป็นผลทำให้ธุรกิจที่พักแรม ได้รับผลกระทบจากสภาวะทางการแข่งขันที่สูงขึ้น กล่าวคือผู้ประกอบการมุ่งเน้นการตลาดด้านราคา การประชาสัมพันธ์ แสวงหาลูกค้าใหม่ๆ ในการเข้าพัก โดยมองข้ามเครื่องมือทางการตลาดบริการที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าเดิม ประกอบกับโรงแรมอิสระ ยังไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มลูกค้าด้านภาพลักษณ์และคุณภาพการบริการ นอกจากนี้ ปัญหาที่สำคัญคือ ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรม ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในธุรกิจ โดยมุ่งประชาสัมพันธ์การลดอัตราค่าห้องพัก เพื่อจะดึงลูกค้าให้ได้มากที่สุด จนกลายเป็นสงครามราคา (Price War) เพราะโดยส่วนใหญ่เจ้าของเป็นผู้จัดการเอง ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมต้องเรียนรู้มากขึ้นเกี่ยวกับกิจกรรมทางการตลาดด้านการบริการโดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์กับลูกค้า เพราะหากผู้ประกอบการไม่สามารถนำกระบวนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในเชิงกลยุทธ์ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ก่อให้เกิดปัญหาการขาดความยั่งยืนของธุรกิจที่พักแรม และธุรกิจประเภทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจบริการได้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักแรม ในภาคตะวันตก
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักแรม ในภาคตะวันตก
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา  
กลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักแรม ในภาคตะวันตก

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยในเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา เพื่อบรรยายและอธิบายให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ในประเด็นกลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ และแนวทางการพัฒนา  
กลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักแรม ในภาคตะวันตก

### ประชากร/ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประชากร คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักของโรงแรมที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติ และเป็นสมาชิกกลุ่มโรงแรมไทยภาคตะวันตก ประเภทโรงแรมที่มีอัตราค่าที่พักระดับต่ำ โรงแรมที่มีอัตราค่าที่พักระดับกลาง และโรงแรมที่มีอัตราค่าที่พักระดับสูง ในภาคตะวันตก จำนวน 40 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหาร คือ ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม จำนวน 10 คน ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาดโรงแรมในภาคตะวันตก จำนวน 10 คน 2) ผู้ปฏิบัติงาน คือ พนักงานต้อนรับและดูแลลูกค้าพิเศษโรงแรมในภาคตะวันตก จำนวน 10 คน และ

3) ลูกค้ำ คือ ลูกค้ำที่เคยเข้าพักโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 10 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล และอาศัยเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพเคลื่อนไหว เครื่องบันทึกภาพนิ่ง สมุดจดบันทึก ปากกา และแบบรวบรวมข้อมูล ซึ่งสร้างโดยผู้วิจัย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ แบบบันทึกข้อมูลทั่วไป และแนวคำถามเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการจัดการลูกค้ำ กลยุทธ์การจัดการลูกค้ำสัมพันธ์ และแนวทางการพัฒนา กลยุทธ์การจัดการลูกค้ำสัมพันธ์ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจที่พักรวมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบรวบรวมข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก พร้อมบันทึกเสียง บันทึกภาพเคลื่อนไหว การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการจดบันทึกสัมภาษณ์ 2 ครั้ง ซึ่งในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยใช้แนวคำถามที่เตรียมไว้และเจาะลึกคำตอบที่ไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจะใช้การสังเกตพฤติกรรมขณะที่ผู้ให้ข้อมูลเล่า และบันทึกเสียง แล้วนำมาถอดเทปเป็นข้อมูลเชิงบรรยาย ทบทวนจากการฟังเทปซ้ำ ซึ่งหากพบว่ามีข้อมูลที่ไม่ชัดเจน ก็จะกลับไปสัมภาษณ์ในประเด็นดังกล่าวซ้ำจนเข้าใจตรงกัน

### การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

มีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูล ดังนี้

1. จากแหล่งที่มาของข้อมูลหลายแหล่ง มีทั้งแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

2. หลายนมุมมองความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้ำ

3. ใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

3 เทคนิค คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก

การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการวิเคราะห์เอกสาร

### 4. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่

หลากหลาย เพื่อใช้เป็นทิศทางและพิจารณาปรากฏการณ์ด้านกลยุทธ์การจัดการลูกค้ำสัมพันธ์ธุรกิจโรงแรม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเตรียมแนวคำถามแบบไม่มีโครงสร้าง ที่มีคำถามเป็นลักษณะปลายเปิด โดยแนวคำถามที่จะสัมภาษณ์ โดยตรวจคุณภาพด้านความตรงตามเนื้อหา มีกรรมการผู้ตรวจสอบแนวคำถาม ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มต้น คือ ดำเนินการถอดเทป จัดแบ่งข้อมูลเป็นหมวดหมู่ ตีความข้อมูล อธิบายความหมายและสร้างข้อสรุปด้วยวิธีการบรรยาย

### ขอบเขตการวิจัย

พื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ อยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นโรงแรมที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติโรงแรม และเป็นสมาชิกของโรงแรมไทยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในจังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

## ผลการวิจัย

ผู้วิจัยค้นพบประเด็นที่สำคัญในการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มลูกค้า โดยผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัย ด้วยการอธิบายจากปรากฏการณ์ที่เก็บรวบรวมข้อมูล และนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักรวมในภาคตะวันตก 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักรวมในภาคตะวันตก และ 3) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักรวมในภาคตะวันตก

โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย มีรายละเอียดตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

### กระบวนการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักรวมในภาคตะวันตก

จากผลการวิจัย พบว่า กระบวนการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักรวมในภาคตะวันตก ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน สะท้อนมุมมองด้านกระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอการอธิบายได้เป็น 3 มิติหลัก ดังนี้

#### 1. มิติการวิเคราะห์ลูกค้า

โรงแรมดำเนินการโดยเริ่มจากการวิเคราะห์ ว่าลูกค้าเป็นใคร จัดอยู่ระดับใด โดยลูกค้าเป้าหมายหลักของโรงแรม มีทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ ซึ่งมุ่งเน้นกลุ่มสัมมนา กลุ่มลูกค้าพิเศษ กลุ่มลูกค้าผู้สูงอายุ กลุ่มลูกค้านักกีฬา และกลุ่มฮันนีมูน จากนั้น โรงแรมได้

กำหนดประเภทลูกค้า เพื่อจัดโปรแกรมลูกค้าสัมพันธ์ โดยแบ่งลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มท่องเที่ยว (F.I.T) และกลุ่มไม่ท่องเที่ยว (Job Seminar) เพื่อดำเนินการจัดทำแผนการตลาดที่มุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ โดยฝ่ายการตลาดดูแลลูกค้า ฝ่ายการตลาดดูแลเกี่ยวกับการโฆษณา การรับลูกค้าและการส่งเสริมการตลาดช่องทางในการทำการตลาดในเชิงรุก เช่น จัดกิจกรรมพิเศษกับซีดีเบงก์ ศูนย์สันทนาการต่าง ๆ การนำแผนไปใช้จริง จากผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ทางโรงแรมได้จัดทำ โดยพบว่า ลูกค้ามีความไว้วางใจในการบริการ ยินดีกลับมาใช้บริการอีก และยังบอกต่อถึงลูกค้าใหม่ๆ อีกด้วย

#### 2. มิติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด

โรงแรมดำเนินการโดย วิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด โรงแรม ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก โดยการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ซึ่งพบว่า จุดแข็งของโรงแรม คือ มีความโดดเด่น มีความเป็นส่วนตัว บรรยากาศที่ดี มีกิจกรรมระหว่างพักรวมที่หลากหลาย การบริการเป็นเลิศ จุดอ่อน คือ ความสะดวกสบาย และการเข้าถึงที่พักยังมีความจำกัด โอกาส คือ โรงแรมมีนโยบายที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เช่น มีโครงการกิจกรรมทุนการศึกษาแก่โรงเรียนใกล้เคียง การจัดสรรงบประมาณรายได้ของโรงแรมให้องค์กรต่างๆ เช่น องค์กรที่ดูแลเด็กพิการ ช้าช้าอ่อน เด็กด้อยโอกาส คนสูงอายุ ประกอบกับการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคม

ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมไทย ตลอดจนหน่วยงาน สมาคมต่างๆที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สำหรับอุปสรรคคือ ภาวะน้ำป่าไหลหลากช่วงฤดูฝน การเมืองและเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย ในลักษณะตารางการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) โดยมีรายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ SWOT

<p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง (strengths)</b></p>	<p>S1 ที่ตั้งมีสภาพแวดล้อมสวยงาม บรรยากาศดี มีความสงบ มีพื้นที่ทำกิจกรรมที่หลากหลายให้กับลูกค้า และมีอัตราค่าที่พักที่เหมาะสม</p> <p>S2 บุคลากรที่ให้บริการมีทักษะความสามารถในการให้บริการในระดับดี เช่น มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี สามารถสื่อสารได้หลายภาษา และมีมนุษยสัมพันธ์ดี</p> <p>S3 การใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดทำระบบสำรองห้องพักรับรองเน็ตเช่น ระบบอะมาดีอุส ระบบพีเดริโอ ระบบคอมมาซี</p> <p>S4 การสร้างความพึงพอใจสูงสุด รวมถึงการดูแลลูกค้าเสมือนบริการที่มีระบบ มุ่งเน้นการดูแลและเอาใจใส่ ในการสร้างดูแลคนในครอบครัว</p>
	<p>W1 การเดินทางเข้าถึงที่พักยังไม่สะดวกสบาย เช่น ระบบ</p>

<p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน (weaknesses)</b></p>	<p>การจราจรที่ติดขัด ที่จอดรถมีไม่เพียงพอกับจำนวนรถของลูกค้า</p> <p>W2 ขาดการจัดการด้านการส่งมอบการบริการที่มีความรวดเร็ว และขาดความต่อเนื่องในการให้บริการ</p> <p>W3 จำนวนบุคลากรมีจำกัด ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ</p> <p>W4 การลาออกของบุคลากรมีจำนวนสูงในแต่ละปี</p>
<p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง (strengths)</b></p>	<p>S5 การบริการที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้าในเงื่อนไขของนโยบายโรงแรม</p> <p>S6 การส่งเสริมบุคลากรควบคู่กันไปกับการดูแลลูกค้า เพื่อให้พนักงานมีความสุขสามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีความสุขเช่น การให้รางวัลแก่พนักงานที่ตั้งใจทำงาน</p> <p>S7 การมุ่งเน้นพัฒนา ทักษะความรู้ ความสามารถในการให้บริการ ด้วยการจัดอบรมทั้งภายใน และส่งพนักงานไปอบรมภายนอกตลอดทั้งปี</p>
<p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน (weaknesses)</b></p>	<p>W5 การขาดการจัดการสุขลักษณะที่ดี และมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมที่อยู่ติดกับหาด ได้รับผลกระทบเรื่องของสุนัขจรจัด</p>

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ SWOT (ต่อ)

	<p>W6 บุคลากรขาดทักษะและประสบการณ์ในการใช้งานโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์</p> <p>W7 โรงแรมมีลักษณะการบริการที่ยืดหยุ่น ขาดระบบที่มีมาตรฐาน และความเป็นเลิศในรายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าไป</p>
จุดแข็ง (strengths)	<p>S8 ระบบการบริหารจัดการของโรงแรมอิสระที่มีความยืดหยุ่น และมีความคล่องตัวสูง สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>S9 การจัดกิจกรรม โดยให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วม เช่น การเลี้ยงอาหารกลางวันให้กับคนพิการและเด็กในพื้นที่ การบริจาคเงินสมทบทุนในการจัดงานกิจกรรมต่างๆ</p>
จุดอ่อน (weaknesses)	<p>W8 บุคลากรขาดทักษะความสามารถด้าน การสื่อสารภาษาต่างประเทศที่หลากหลาย และขาดความกระตือรือร้นในการทำงานที่ถูกต้องและชัดเจน</p> <p>W9 ตราบริการของโรงแรมอิสระ ยังไม่เป็นที่รู้จัก ซึ่งต้องลงทุนด้านการสื่อสารทางการตลาด และด้านตราบริการค่อนข้างสูง</p>

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ SWOT ภายนอก

โอกาส (opportunities)	<p>O1 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้มีการขยายกิจการด้านธุรกิจ ในอุตสาหกรรมบริการมากขึ้น โอกาสในการขยายตลาด กลุ่มลูกค้า ในต่างประเทศมีเพิ่มขึ้น</p> <p>O2 โรงแรมได้รับโอกาสด้านการประชาสัมพันธ์จากหน่วยงานของรัฐ เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในเรื่องของการประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญในพื้นที่ และบริเวณใกล้เคียง</p> <p>O3 พระราชบัญญัติการจัดตั้งโรงแรม และมาตรฐานการบริการ ส่งผลให้โรงแรมต้องเร่งพัฒนาในทุกด้าน</p>
ภัยคุกคาม (threats)	<p>T1 การคมนาคม และระบบสาธารณูปโภคหลัก ยังไม่สะดวกและทั่วถึง เช่น ความสะดวกการเข้าถึงที่พักของโรงแรม</p> <p>T2 ขาดการจัดการด้านความปลอดภัยของผู้ที่เดินทางเข้าพักในโรงแรม</p> <p>T3 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมนักท่องเที่ยวทั่วโลก เช่น กลุ่มรางวัลชีวิต เน้นเรื่องของการเดินทาง ชอปปิ้ง และชายหญิงไฮโซ หุ้มเท เรื่องการทำงานมีความสามารถใน</p>



ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์และการ  
สังเคราะห์ SWOT ภายนอก (ต่อ)

	การใช้จ่ายสูงเพื่อการ พักผ่อนในช่วงวันหยุด
<b>โอกาส (opportunities)</b>	O4 โรงแรมเครือข่ายที่อยู่ใน ประเทศไทย เช่น โรงแรมดุสิตธานี ที่ขยาย กิจการไปยังหลายประเทศ ในกลุ่มประเทศอาเซียน ส่งผลเชิงบวกในด้าน เศรษฐกิจของโรงแรมและ ประเทศ O5 การเปิดเสรีของประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558 ช่วยขยายตลาดโรงแรมใน ประเทศไทยให้กว้างขวาง ขึ้น ก่อให้เกิดการขยายตัว ทางการท่องเที่ยวที่สูงขึ้น
<b>ภัยคุกคาม (threats)</b>	T4 อัตราการแลกเปลี่ยนเงินที่ ผันผวน ส่งผลต่อการเข้า พักในโรงแรม T5 สถานการณ์ทางการเมืองที่ ไม่มั่นคง และมาตรฐาน ความปลอดภัยแก่นัก ท่องเที่ยวที่ยังไม่ ครอบคลุมและมี ประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลต่อ การเข้าพักของลูกค้า โดยรวม

### 3. มิติบุคลากรที่ให้บริการ

โรงแรมดำเนินการส่งเสริมบุคลากรใน  
ด้านการให้บริการ โดยมีการจัดอบรมให้กับ  
บุคลากรของโรงแรม ซึ่งส่วนใหญ่หัวข้อในการ  
อบรมจะเน้นไปในเรื่อง การดูแลลูกค้า

การบริการที่ดี เทคโนโลยี และจรรยาบรรณใน  
การทำงาน ลักษณะการอบรมมี 2 รูปแบบ  
ได้แก่

3.1 การอบรมภายในระหว่างการทำงาน  
(on the job training) เป็นการสอนงาน  
ซึ่งกันและกัน โดยมีวิธีการสอนการทำงาน  
ภายใต้การควบคุมของผู้ฝึกอบรม และการ  
เรียนรู้งานโดยการสังเกตการทำงานของ  
พนักงานที่มีความชำนาญ และลงมือปฏิบัติจริง  
ในแต่ละหัวข้อที่โรงแรมจัดให้ เช่น อบรมความรู้  
และทักษะด้านการบริการไวน์และเครื่องดื่ม  
โดยแต่ละแผนกโรงแรมจะส่งพนักงานในระดับ  
หัวหน้างานเข้ารับการอบรม ทั้งนี้เนื่องจาก  
มีค่าใช้จ่ายต่อคนในการอบรมค่อนข้างสูง ซึ่งผู้ที่  
เข้าอบรมจะนำความรู้ที่ได้กลับมาอบรมให้กับ  
พนักงานทุกคนในแผนกในระดับปฏิบัติการ  
อีกครั้ง

3.2 การจัดส่งพนักงานเพื่อเข้าอบรม  
ตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก เช่น  
การอบรมการเป็นเจ้าบ้านที่ดี การอบรม  
บุคลิกภาพและจิตวิทยาในการให้บริการ และ  
การอบรมความรู้และพัฒนาทักษะภาษา  
ต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร เป็นต้น ตลอดจน  
การจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมกับกรม  
พัฒนาฝีมือแรงงาน และหน่วยงานอื่นที่จัด  
อบรมให้กับโรงแรม ทั้งในระดับภูมิภาคและ  
ระดับประเทศ

## กลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักแรมในภาคตะวันตก

จากผลการวิจัย พบว่า จากมุมมองผู้บริหารและมุมมองผู้ปฏิบัติงาน สะท้อนแนวความคิดเห็นในการบริหารจัดการลูกค้าในเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยสรุปประเด็นกลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ออกเป็น 8 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มให้ลูกค้า

โรงแรมมีแนวทางที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่า ได้รับมากกว่าความพึงพอใจ แต่เป็นการบริการที่ได้รับแบบเกินความคาดหวัง การเห็นคุณค่าของลูกค้า การบริการอย่างจริงใจ เต็มใจ ทุกโอกาส ดูแลตั้งแต่เข้าพักจนออกจากที่พัก และติดตามลูกค้าตลอด สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าต่อไป

ประเด็นที่ 2 กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างเท่าเทียม

โรงแรมมีแนวทางการดูแลลูกค้าทุกคนทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน การออกแบบด้านสถาปัตยกรรมของโรงแรมมีความหลากหลายมากขึ้น และสร้างบรรยากาศให้ลูกค้ารู้สึกเป็นกันเองเสมือนอยู่ในครอบครัวที่บ้าน การจัดโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ เน้นการดูแลเอาใจใส่ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และแนวโน้มของโรงแรมโดยภาพรวมเริ่มให้ความสำคัญและมุ่งเน้นนโยบายการส่งเสริมชุมชนรวมถึงการมีส่วนร่วมของลูกค้า

ประเด็นที่ 3 กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองลูกค้าทันที

โรงแรมมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ปรับปรุงปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น การใช้เว็บเทคโนโลยี การใช้อีเมล (e-mail) การใช้ระบบส่งข้อความ (MSN messengers) มีรายละเอียดข้อมูลของลูกค้า (customer profile) ในการสนับสนุนการบริการให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้า และมีการใช้สื่อออนไลน์เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร (social online) ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์โรงแรม การจองห้องพักผ่านตัวแทนการท่องเที่ยว (travel agent) ต่างๆ นอกจากนี้ การจัดทำเว็บไซต์ของโรงแรมเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าสามารถเข้าไปดูรายละเอียดต่างๆ ของโรงแรมได้ โดยเปิดให้ลูกค้าติชมผ่านอีเมล และตอบอีเมลกลับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าทางโรงแรมใส่ใจในรายละเอียดต่างๆ และได้รับความสะดวกมากที่สุด

ประเด็นที่ 4 กลยุทธ์การจัดตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ในการดูแลลูกค้ากลุ่มพิเศษ

โรงแรมดำเนินการจัดตั้งทีมงานในการดูแลกลุ่มลูกค้าพิเศษ ได้แก่ ลูกค้าวีไอพี (V.I.P) และ ลูกค้าแบบวีวีไอพี (V.V.I.P.) ใช้กลยุทธ์ในการจัดทำเอกสารแบบประเมินกับลูกค้าให้แสดงความคิดเห็นในการรับบริการ เพื่อที่ทางโรงแรมจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าต่อไป มุ่งเน้นความเป็นเอกลักษณ์ มีนโยบายในการพัฒนาด้านการบริการ ให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น และเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก

ประเด็นที่ 6 กลยุทธ์การบริการเสริมให้ลูกค้าในระหว่างการพักแรม

โรงแรมมีนโยบายจัดกิจกรรมต่างๆ ตามความต้องการลูกค้า โดยให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น เป็นผู้ตัดสิน ผู้กำหนดกิจกรรม และสถานที่ ในกิจกรรมต่างๆ ที่โรงแรมจัดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่วัดดัชนีความสุขของผู้เข้าพัก ตลอดจนมีบริการเสริมให้ลูกค้าในระหว่างการพัก โดยแบ่งกิจกรรมที่มุ่งเน้นการจัดพื้นที่แบบเล่าเรื่องราวพร้อมกับการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมและธรรมชาติให้คงอยู่แบบเดิม เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจให้ลูกค้ารู้สึกมีความคุ้มค่ากับเงินที่เสียไป สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ได้แก่ กิจกรรมปีนผา ยิงปืน ขัปรถเอทีวี (ATV) บริการนวดแผนไทยครบวงจร บริการอินเทอร์เน็ต กระจายน้ำ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในห้องพัก

ประเด็นที่ 7 กลยุทธ์มุ่งเน้นการตลาดระยะยาว

โรงแรมดำเนินการโดยจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าทั้งส่วนที่เป็นตลาดทางตรง (direct marketing) เช่น มีการส่งข้อความ ส่งจดหมาย ขอบคุณลูกค้า ส่งไปสการ์ดอวยพรลูกค้าในช่วงเทศกาลสำคัญ รวมถึงใช้การตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (electronics marketing) มีการสร้างเว็บไซต์ของโรงแรม เพื่อแนะนำโรงแรม นอกจากนี้ มีการประชาสัมพันธ์จัดกิจกรรมพิเศษ กิจกรรมส่งเสริมการขาย ได้แก่ โปรโมชั่นพิเศษสำหรับลูกค้ากลุ่มสัมมนา กลุ่มอันนี้มูน กลุ่มนักร้อง กลุ่มผู้สูงอายุ และกลุ่มครอบครัว ตลอดจน โรงแรมดำเนินการจัด

กิจกรรมตามเทศกาล และจัดโปรแกรมท่องเที่ยวบริเวณใกล้เคียง ที่พักให้กับลูกค้า เพื่ออำนวยความสะดวกและเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ โรงแรมดำเนินการจัดกิจกรรมทางการตลาดระยะยาวในลักษณะที่ยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

ประเด็นที่ 8 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

โรงแรมมุ่งเน้นการดำเนินการในองค์กร เพื่อสร้างความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยมุ่งเน้นการสร้างแตกต่างในด้านต่างๆ ดังนี้

1. สร้างความแตกต่างที่ผลิตภัณฑ์ (product differentiation) มุ่งเน้นการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัย มีคุณภาพ หรือใช้ผลิตภัณฑ์ที่โรงแรมสามารถผลิตขึ้นเอง ให้มีความโดดเด่น ไม่ว่าจะเป็น รูปลักษณ์ การตกแต่ง การออกแบบ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น การสร้างห้องพัก และใช้อุปกรณ์ต่างๆ ภายในห้องพัก ของโรงแรมด้วยวัสดุจากธรรมชาติที่ปลอดภัยและหาได้จากแหล่งชุมชนใกล้เคียงในท้องถิ่น

2. สร้างความแตกต่างที่บริการ (services differentiation) มุ่งเน้นการเสนอบริการที่มีคุณค่าต่อลูกค้าให้ครบวงจรในทุกแผนกของโรงแรม เช่น การบริการในห้องอาหาร ที่มีความรวดเร็ว ความสะอาด สบายความเอาใจใส่ การจัดกิจกรรมพิเศษให้ลูกค้าได้ร่วมแบ่งปันประสบการณ์ที่ดี

3. สร้างความแตกต่างที่ช่องทางบริการ (channel differentiation) มุ่งเน้นการจัดช่อง

ทางการบริการที่หลากหลาย ทันสมัย ให้ลูกค้าเข้าถึงบริการได้ง่าย สะดวก มีคุณภาพ ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น การจัดทำระบบการจองห้องพักให้ลูกค้าสามารถจองได้ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ

4. สร้างความแตกต่างที่ผู้ให้บริการ (People differentiation) มุ่งเน้นการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานโรงแรมแต่ละแผนก โดยสร้างความโดดเด่นที่ตัวผู้ให้บริการ พัฒนาทักษะเฉพาะทางกับพนักงานที่มีทักษะที่ดี มีทัศนคติที่ดี มีความตั้งใจ และให้บริการด้วยใจอย่างแท้จริง

### แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักแรมในภาคตะวันตก

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนความคิดเห็น ในการบริหารจัดการลูกค้าสู่แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยโดยอธิบายประเด็นตามกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

1. มุ่งเน้นลักษณะที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ มีการพัฒนาระบบ ความรวดเร็ว และตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อปรับให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าและการพัฒนาของตลาดได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม และทันกับสถานการณ์ โดยต้องเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า ทักษะการเปลี่ยนข้อมูลเหล่านั้นให้เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และสามารถที่จะลงมือปฏิบัติได้ เช่น โรงแรมดำเนินการด้านการนำ

เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการลูกค้า โดยใช้สื่อสังคมออนไลน์ ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เช่น การนำโปรแกรมแอปพลิเคชันบนคอมพิวเตอร์ (APPLINE ON PC) เข้ามาใช้ในการดำเนินการสร้างกรุปไลน์ เพื่อสะดวกกับการติดต่อกับลูกค้า และการส่งงานกับพนักงาน หรือเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของโรงแรม แนวทางดังกล่าวถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ลูกค้าได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงแรม และการเสนอความคิดเห็นบนหน้ากระดานช่องทางการสื่อสารออนไลน์ ตลอดจนระบบการจองห้องพักแบบออนไลน์ ทั้งนี้ โรงแรมได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เช่น โปรแกรมการสำรองห้องพักที่ใช้ในแผนกการจัดการส่วนหน้า ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อเป็นฐานข้อมูลของลูกค้า โดยมีการจัดระบบความปลอดภัยของข้อมูลผ่านสำนักงานใหญ่ของโรงแรม โดยข้อมูลต่าง ๆ จะถูกส่งไปแต่ละจุดบริการเพื่อให้ทันเหตุการณ์ และเป็นปัจจุบัน ตลอดจนการนำเทคโนโลยีเข้ามาดูแลเรื่องความปลอดภัยของลูกค้า เช่น การติดตั้งกล้องวงจรปิดในจุดต่าง ๆ ภายในห้องพักของโรงแรม และบริเวณรอบนอกของโรงแรม และติดตั้งสัญญาณอินเทอร์เน็ตไร้สาย (WIFI) ทั่วโรงแรม เพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและกิจกรรมออนไลน์ที่เอื้อประโยชน์ ต่อลูกค้าทางอินเทอร์เน็ตอีกด้วย

2. มุ่งเน้นรักษาลูกค้าเก่าและรักษาลูกค้าที่ดีที่สุด ณ ปัจจุบันไว้ การเข้าใจอย่างละเอียดว่าใครคือลูกค้าที่มีค่า และการนำกระบวนการทำงานอย่างมีแบบแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งลูกค้าอย่างที่ต้องการ

### 3. มุ่งเน้นที่เป้าหมายการสร้าง

ประโยชน์แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยการนำวิธีการจัดการที่มุ่งผลประโยชน์แก่ลูกค้าเป้าหมายหลักซึ่งสามารถทำกำไรให้กับองค์กรมากที่สุด

4. มุ่งเน้นการลงทุนในประสบการณ์ของลูกค้า ประสบการณ์ของลูกค้า คือตัวกำหนดที่รักษาคุณค่าของตราหรือการบริการของพนักงานในธุรกิจที่พักแรม ไม่ใช่เพียงแค่มุ่งเน้นการโฆษณาหรือการตลาดแบบดั้งเดิม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร พบว่า แนวคิดของสิทธิรัตน์ ห่อทองคำ ตำแหน่งผู้จัดการโรงแรม เซอร่าตัน หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่ได้กล่าวถึง การสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าของโรงแรมไว้ว่า

“เรื่องของคุณภาพการบริการ (service hospitality) ของโรงแรม มีระบบและมาตรฐานระดับสากล อยู่ภายใต้เครือข่ายโรงแรมเชน สตาร์วูด (starwood) โรงแรมมีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ใช้ระบบเสียงจากลูกค้าเกี่ยวกับการให้บริการ ซึ่งลูกค้าสามารถส่งข้อความเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะถึงโรงแรมได้เป็นการส่วนตัวทุกคน ซึ่งข้อความที่ลูกค้าส่งจะปรากฏขึ้นทั่วทุกสาขาของโรงแรมเฉพาะพนักงานที่ดูแลรับผิดชอบ โดยต้องมีการตอบกลับลูกค้าภายใน 48 ชั่วโมงเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าที่มีความ

เป็นส่วนตัวสูงด้วยระบบโปรแกรมสำเร็จรูป มีสถานที่เก็บข้อมูลลูกค้านอกโรงแรมเพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูล หรือกรณีเกิดอัคคีภัยในโรงแรม ตลอดจนมีการติดตั้งระบบเทคโนโลยีเพื่อรักษาความปลอดภัยของลูกค้าในทุกจุดของโรงแรม ด้วยระบบสปริงค์กิลตรวจจับอัคคีภัย” (สิทธิรัตน์ ห่อทองคำ, 2557)

5. มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการจัดการฐานข้อมูลของลูกค้าที่มีคุณภาพ ตรงประเด็น ถูกต้องแม่นยำ และทันสมัย เป็นจุดสำคัญของการเข้าถึงลูกค้า ถือเป็นข้อได้เปรียบในด้านการบริการ ผู้การตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว จากฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า และการเชื่อมโยงในกระบวนการจัดการลูกค้าอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า กระบวนการบริการงานลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักแรม มีขั้นตอนเริ่มจากการวิเคราะห์ลูกค้า แยกกลุ่มระดับ ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดของโรงแรมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งพบว่าจุดแข็ง คือ ความเป็นส่วนตัว บรรยากาศทิวทัศน์สวยงาม มีกิจกรรมที่ทำระหว่างที่พักหลากหลาย การบริการเป็นเลิศ จุดอ่อน คือ ความสะดวกสบาย และการเข้าถึงยังมีความจำกัด โอกาส คือ ไม่มีโรงแรมที่มีกิจกรรมสำหรับกลุ่มสัมมนา และกลุ่มนักกอล์ฟ ในบริเวณใกล้เคียง โรงแรมมีนโยบายที่มีส่วน

ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และอุปสรรคคือ ภาวะการเมืองและเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน โรงแรมมีการจัดทำแผนการตลาดมุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มครอบครัว กลุ่มนักกีฬา กลุ่มสัมมนา กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มนักกอล์ฟ กลุ่มพนักงานธนาคาร รวมถึงกลุ่มอันนิมูน ได้นำแผนไปใช้จริงในรูปแบบการประเมินผลหรือความคิดเห็นของลูกค้าต่อองค์กร โดยพบว่า ลูกค้ามีความไว้วางใจในการบริการ ยินดีที่จะกลับมาใช้บริการอีก และยังบอกต่อถึงลูกค้าใหม่ๆ ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Silk (2006, p. 50-53) ที่อธิบายถึงการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า ผู้ซึ่งนำผลกำไรสู่องค์กร การรักษาไว้ซึ่งลูกค้าที่เหมาะสม จัดแผนการตลาดมุ่งเน้นความสำคัญของลูกค้า

จากผลการวิจัย ด้านกลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักแรม มีประเด็นจากข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การสร้างคุณค่าเพิ่มให้ลูกค้า ดำเนินการกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว มีการใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตมาใช้ปรับปรุงปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า มีรายละเอียดข้อมูลของลูกค้า การจัดตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ขึ้นมาดูแลลูกค้าพิเศษ รวมไปถึงให้ความเสมอภาคแก่ลูกค้าทุกประเภท อย่างเท่าเทียม อีกทั้งมีการสำรวจคู่แข่งและสถานการณ์ทางการตลาดอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผลการศึกษามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lo, Stalalcup, Lee (2010, p.139-159) ที่สรุปในงานวิจัยว่า การมุ่งเน้นการเก็บข้อมูลของผู้เข้าพัก การควบคุมกิจกรรมทางการตลาดสัมพันธ์ รวมไปถึงการสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าเดิม

นอกเหนือจากนี้ กลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่สำคัญ คือ การสร้างความแตกต่าง โดยมีรูปแบบการจัดกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ ด้านแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจที่พักแรม ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันพบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ควรมีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ปรับเปลี่ยนได้ ให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าและการพัฒนาของตลาด ได้อย่างรวดเร็วเหมาะสม และทันกับสถานการณ์ มุ่งเน้นที่เป้าหมายการสร้างประโยชน์แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง พยายามรักษาลูกค้าเก่าและรักษาลูกค้าที่ดีที่สุด ณ ปัจจุบันไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sarah Tanford, Corola Raab., Yen-Soon Kim. (2011, p.279)

ในเรื่องการตลาดความสัมพันธ์ลูกค้า ต้องใช้ระบบการจัดการฐานข้อมูล ระบบการสื่อสาร เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า

สิ่งสำคัญคือ แนวทางการพัฒนาการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ควรมุ่งเน้นการลงทุนในประสบการณ์ของลูกค้า ไม่ใช่เพียงแค่มุ่งเน้นการโฆษณาหรือการตลาดแบบดั้งเดิม รวมไปถึงจุดสำคัญของการเข้าถึงลูกค้า ถือเป็นข้อได้เปรียบหากธุรกิจที่พักแรมมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยี เช่น โปรแกรมเสริมที่เป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและการเชื่อมโยงในกระบวนการจัดการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อ ได้เป็นอย่างดี

## ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจที่พักแรม และธุรกิจบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1. การนำกลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ ในธุรกิจที่พักแรม ควรมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การพัฒนาการอบรมพนักงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อน

2. โรงแรมควรมีโปรแกรมเสริมให้ลูกค้า เช่น โปรแกรมสะสมการเข้าพักของลูกค้า (loyalty program) โปรแกรมพิเศษเพื่อมีส่วนลดให้กับลูกค้าที่เข้ามาพักประจำ

3. สร้างความรู้สึกให้พนักงานในโรงแรมเห็นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการลูกค้ามาใช้ จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ มีความสนใจและเอาใจใส่ต่อความต้องการของลูกค้า

4. ปรับแผนการตลาดเสมอ เช่น ด้านห้องพัก ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันต่อสถานการณ์

5. โรงแรมควรมีฐานข้อมูลลูกค้าที่ชัดเจนก่อนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ หรือมีคลังข้อมูลในลักษณะซอฟต์แวร์ (software CRM) เพื่อจะสามารถกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ถูกว่ากลุ่มใดควรรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้ และกลุ่มใดที่ไม่รักษาไว้ได้

## ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ หรือการพัฒนา รูปแบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในสายอุตสาหกรรมบริการ

## เอกสารอ้างอิง

กรมการท่องเที่ยว. (2558). สถิติที่พักแรม.

ค้นข้อมูล 10 มิถุนายน 2558, จาก  
<http://www.tourism.go.th>.

จินดาภา ศรีสำราญ. (2552, เมษายน - มิถุนายน). วิเคราะห์แนวโน้มการตลาด. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย**, 29 (2) 31.

สิทธิรัตน์ ห่อทองคำ. 20 มิถุนายน 2557. สัมภาษณ์. ผู้จัดการโรงแรมเชอราตัน หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์.

Mishra, A. & Mishra, D. (2009). Customer relationship management : Implementation process perspective. **Acta Polytechnica Hungarica**, 6(4), 85-87.

Bowie, D., & Buttle, F. (2004). **Hospitality marketing**. Burlington : Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House.

Chung Hoon Park., & Young Gul Kim. (2003). A framework of dynamic CRM : linking marketing with information strategy. **Business Process management Journal**, 9(5), 652 – 671.

Lo, A., Stalalcup, L., & Lee, A. (2010).  
Customer relationship management  
for hotels in Hong Kong.  
**International Journal of  
Contemporary hospitality  
Management.** 22, (2), 139-159.

Tanford S., Raab C., & Yen-Soon  
Kim. (2011, August). The influence of  
reward program membership and  
commitment on hotel loyalty.  
**Journal of Hospitality & tourism  
Business,** 35(3), 279.

Silk, A. (2006). What is marketing?. **USA:**  
**Harvard Business school,** 25(2),  
50-53.