

**แนวทางการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อพัฒนา
ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต
CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT GUIDELINE FOR DEVELOPING
PERFORMANCE OF HOTEL'S BUSINESS IN PHUKET PROVINCE**

อมรรัตน์ สุขชนะ¹

นนท์ภักดิ์ เพียรโรจน์²

บทคัดย่อ

ปัจจุบันถือได้ว่าการสร้างความแตกต่างด้วยประสบการณ์ความรู้สึที่ดี ที่ลูกค้ามีต่อสินค้าและบริการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจบริการเป็นอย่างมากเพราะหากลูกค้ามีประสบการณ์ก็จะส่งผลให้ลูกค้ามีความมั่นใจกับการบริการมากขึ้น ส่วนในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าที่ธุรกิจโรงแรมสามารถใช้ได้และประสบความสำเร็จ ก็คือการบริหารประสบการณ์ลูกค้า โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต และศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตจากการบริหารประสบการณ์ลูกค้า โดยการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ตที่มีมาตรฐานโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม ผลการวิจัย พบว่า ธุรกิจโรงแรมมีการระบุจุดสัมผัสทุกการให้บริการ ให้ลูกค้าประเมินการให้บริการของโรงแรมนำเอกลักษณ์ความเป็นไทยมาใช้ในการให้บริการ เพื่อให้เป็นประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงแรม มีการให้บริการที่ประทับใจและลักษณะของโรงแรมเป็นสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าให้จดจำได้ถึงประสบการณ์ที่ดีที่ได้รับจากธุรกิจโรงแรมสำหรับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตจากการบริหารประสบการณ์ลูกค้าพบว่า สถานะทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดีมาก มีรายได้เพิ่มสูงขึ้น เช่นเดียวกับด้านลูกค้ามีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้านกระบวนการภายใน ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นในกระบวนการที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและสะดวกสบายมากที่สุด ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่มีการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญของพนักงานเพื่อให้ได้ความรู้ อย่างสม่ำเสมอทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นดังนั้น การใช้การบริหารประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเป็นไปในทางที่ดี ทำให้ธุรกิจบริการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจโรงแรม สามารถนำการบริหารประสบการณ์ลูกค้ามาใช้กับธุรกิจได้เช่นกันเพราะธุรกิจบริการมีจุดสัมผัสที่สามารถสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า เช่นเดียวกับธุรกิจโรงแรม

คำสำคัญ: การบริหารประสบการณ์ลูกค้า ผลการดำเนินงาน ธุรกิจโรงแรม

Abstract

This study objectives are to study the customer experience management of hotel's business and to study the performance of hotel's business in Phuket Province from using the customer experience management. The in-depth is used to interview representatives of 4 hotel business executives from 4-5 star hotels in Phuket. The results found that hotels business provided touch points identification for all services. Customers are evaluated the hotel services. The uniqueness of Thailand is used to provide an experience. The impressive services and the appearance of the hotel are applied to remind customers in remembering the experience gained from their hotels. The performance of hotel's business in Phuket Province by using the customer experience management. Showed that the financial is very good shape and revenue increased customer are increasing steadily. The internal business process of hotel's business provided customer satisfaction and comfortable. The

¹ นักศึกษาลัทธิสุตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

² อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

learning and growth have developed the expertise of employees in getting the knowledge regularly and make employees more efficient. The implement of customer experience management resulted to the good performance of hotel's business. Therefore, other service business should implement customer experience management in providing good experience to their customers.

Keywords: Customer experience management, Performance, Hotel's business

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เพราะเป็นการสร้างรายได้ให้กับประเทศ โดยที่มีมูลค่าเป็นอันดับหนึ่งของภาคธุรกิจบริการของประเทศไทย โดยในปี 2555 ที่ผ่านมา มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามายังประเทศไทยรวมทั้งสิ้นประมาณ 22.30 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 16.00 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งก่อให้เกิดรายได้สะสมธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องของประเทศไทยในปี 2555 คิดเป็นมูลค่าประมาณ 926,500 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.40 เมื่อเทียบกับปี 2554 และในปี 2556 ตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทยยังคงมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องด้วยอัตราร้อยละ 10.00 โดยคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาประมาณ 24.50 ล้านคน และก่อให้เกิดรายได้ท่องเที่ยวคิดเป็นมูลค่าประมาณ 1.06 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.00 สำหรับธุรกิจโรงแรมนั้นจัดเป็นธุรกิจภาคบริการประเภทหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีรายได้หลักจากการขายห้องพักและบริการ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554)

จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดที่ได้รับความนิยมสูงสุดเป็นอันดับสองรองมาจากกรุงเทพมหานครที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวมาเยือนมากที่สุด (ผู้จัดการออนไลน์, 2556) ในภาพรวมการท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตเติบโตอย่างต่อเนื่องเฉลี่ยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางปีละ 11 ล้านคน สร้างรายได้ทางเศรษฐกิจให้กับพื้นที่จำนวน 2 แสนล้านบาท ส่วนในปี 2556 ได้มีการคาดการณ์รายได้นักท่องเที่ยวและจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 18 - 20 โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาประเทศไทยจำนวน 12 ล้านคน สร้างรายได้ 2 แสน 2 หมื่นล้านบาท โดยมีสัดส่วนนักท่องเที่ยวในปัจจุบันแบ่งเป็น ต่างชาติร้อยละ 80 รายจ่ายเฉลี่ยคนละ 6,000 บาทต่อวัน พักเฉลี่ย 5 วัน ขณะที่นักท่องเที่ยวคนไทยมีสัดส่วนการเดินทางร้อยละ 20 รายจ่ายคนละ 2,600 บาทต่อวันพักเฉลี่ย 2.70 วัน (กรมประชาสัมพันธ์ภูเก็ต, 2556) ในส่วนธุรกิจโรงแรมของจังหวัดภูเก็ตที่มีการขยายตัวมีการแข่งขันทางธุรกิจขึ้น มีการแย่งชิงนักท่องเที่ยว จึงทำให้เจ้าของหรือผู้บริหารโรงแรมต้องใส่ใจทุกข้อเท็จจริง ในการดึงดูดลูกค้า ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่มาเป็นลูกค้าปัจจุบัน

ส่วนความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากลูกค้า เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าที่มาใช้บริการแต่ละรายกลับไปด้วยความประทับใจ และที่สำคัญคือการให้ลูกค้ามีความภักดี เพราะถ้าธุรกิจโรงแรมใดสามารถที่จะรักษาลูกค้าได้ ก็อาจจะทำให้ธุรกิจของโรงแรมนั้นได้รับผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอีก และด้วยสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในจังหวัดภูเก็ต ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องมีการแข่งขันกันมาก จึงเป็นตัวเลือกให้กับลูกค้าในการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงแรมเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย และในส่วนของลูกค้าก็มีความต้องการที่จะได้รับการให้บริการที่ดีหรือในแบบที่ตนเองต้องการ ด้วยเหตุนี้โรงแรมต่าง ๆ ก็ต้องหาแนวทางในการตอบสนองลูกค้าให้ได้ โดยจะต้องทำให้ลูกค้าพึงพอใจในการใช้บริการโรงแรม และจะต้องทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีกับโรงแรมฯ และในปัจจุบันถือได้ว่าการสร้างความแตกต่างด้วยประสบการณ์ความรู้สึที่ดี ที่ลูกค้ามีต่อสินค้าและบริการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจบริการเป็นอย่างมาก โดยลูกค้าจะมีประสบการณ์จากการได้พบเห็นหรือได้สัมผัสมาก่อนแล้ว เมื่อลูกค้ามีประสบการณ์ก็จะส่งผลให้ลูกค้ามีความมั่นใจกับการบริการมากขึ้นส่วนในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าที่ธุรกิจโรงแรมสามารถใช้ได้และประสบความสำเร็จ ก็คือ การบริหารประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management: CEM) ที่จะสร้างความผูกพันระหว่างลูกค้ากับการบริการแล้วจึงเป็นการสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นผลกำไรในระยะยาวให้กับธุรกิจโรงแรมด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้ศึกษาที่มีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ “แนวทางการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต” ขึ้นเพื่อดูว่าแนวทางในการใช้การบริหารประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมหลังจากการใช้การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต
2. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมจากการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดการบริหารประสบการณ์ลูกค้า

การบริหารประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management: CEM) หมายถึง กลยุทธ์ทางการตลาดที่ต้องสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าโดยใช้มุมมองที่ลูกค้าเป็นหลัก และประสบการณ์ที่สร้างขึ้นมานั้นจะต้องมีคุณค่าและแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด การบริหารประสบการณ์ลูกค้า หรือ CEM เป็นกระบวนการสร้างความพึงพอใจผ่านทางองค์กรรวมทั้งประสบการณ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (วิทยา ตานธำรงกุล และพิภพ อุดร, 2549)

1. ระบุจุดสัมผัสทั่วทั้งองค์กร (Touch points identification) โดยการสำรวจช่องทางทางการติดต่อในปัจจุบันระหว่างลูกค้ากับบริษัทไม่ว่าช่องทางเหล่านั้นจะเป็นสำนักงานใหญ่หรือสาขาเป็นต้นองค์กรต้องทบทวนขั้นตอนทางธุรกิจทั้งหมดว่าลูกค้าสามารถสัมผัสกับแง่มุมการบริการขององค์กรในจุดใดบ้าง โดยในธุรกิจโรงแรมนั้น ทุกจุดสัมผัสและทุกการให้บริการ เช่น สถานที่ตั้งโรงแรม การจองห้องพักโรงแรม การกำหนดราคาห้องพัก การบริการ check-in/ out การออกแบบตกแต่งห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นจุดสัมผัสของโรงแรมที่ทำให้เกิดประสบการณ์ลูกค้า (Huang, 2014)

2. ประเมินประสบการณ์ลูกค้าในแต่ละจุดสัมผัส (Experience assessment) โดยเลือกประเมินจุดสัมผัสที่มีปริมาณการติดต่อสูงสุดและควรให้ครอบคลุมช่วงประสบการณ์ก่อนการติดต่อระหว่างการติดต่อหลังการติดต่อและการรองรับบริการ

3. ออกแบบประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ (Branded experience design) โดยการนำข้อมูลการประเมินมาใช้ในการออกแบบการบริการเพื่อเน้นให้เกิดประสบการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของบริษัท ส่วนเอกลักษณ์ที่สามารถสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าได้ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานโรงแรมกับลูกค้า บุคลิกพฤติกรรมของพนักงานบริการ มีความละเอียดอ่อน และการให้ความใส่ใจลูกค้า (Walls, A., 2011)

4. ดำเนินการและวัดผล (Implementation and evaluation) เป็นการดำเนินการตามที่ได้ออกแบบไว้โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลประสบการณ์ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุงแง่มุมประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและมีความเฉพาะตัว

5. แต่งเติมประสบการณ์สู่ความทรงจำที่งดงาม (Experience enrichment) เป็นการสร้างกลไกในการที่จะย้ำเตือนลูกค้าให้จดจำได้ถึงประสบการณ์ที่ดีที่ได้รับจากบริษัทโดยให้ความสำคัญกับขั้นตอนแรกและ/หรือสุดท้ายโดยมีเป้าหมายในการทำให้ประสบการณ์ประทับอยู่ในความทรงจำของลูกค้า เช่น การตกแต่งโรงแรมและบรรยากาศภายในโรงแรม จะมีการดึงดูดความสนใจจากลูกค้าได้ดี ทำให้อารมณ์ความรู้สึกของลูกค้ารู้สึกผ่อนคลาย นำไปสู่ความรู้สึกพิเศษของลูกค้า (Edwards, 2007)

การบริหารประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management: CEM) เป็นแนวทางที่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าหรือผู้บริโภคได้ และในส่วนของอุตสาหกรรมโรงแรม ก็ได้นำการบริหารประสบการณ์ลูกค้ามาเป็นพื้นฐานที่ใช้สร้างประสบการณ์ที่แตกต่างสำหรับการแข่งขัน และเป็นความแตกต่างใหม่ที่ยั่งยืนของความได้เปรียบในการแข่งขันและภัยคุกคามใหม่ๆ ให้กับโรงแรม (Heilbronn, 2009)

แนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานคือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรหลังจากที่องค์กรได้ปฏิบัติตามกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งตามที่ได้ออกแบบไว้ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นอาจจะอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้ โดยระบบการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced scorecard) เป็นเทคนิคการติดตามตรวจสอบ การควบคุม และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธุรกิจ (ณัฐวิพันธุ์ เชนนันท์, 2552) ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน

(Internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) ในการวัดผลการดำเนินงานด้วยระบบการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ถ้ามีองค์ประกอบในการวัดผลการดำเนินงานไม่ครบก็สามารถทำได้เช่นกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหาร ว่ามีความต้องการทราบผลการดำเนินงานในด้านใด เช่นจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรมที่มีต่อปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพของการดำเนินธุรกิจของโรงแรม 3 ด้านได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านพนักงาน ก็ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของโรงแรม และการใช้ปัจจัยเพียง 3 ด้าน ก็ทำให้การดำเนินธุรกิจของโรงแรมมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน (อานนท์ วงษ์เชียง และสุรีย์ เข็มทอง, 2555)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Edwards (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเข้าใจเกี่ยวกับประสบการณ์ของลูกค้าและผลกระทบของภายใน กลุ่มโรงแรมโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อระบุปัจจัยประสบการณ์ของลูกค้าและ 2) เพื่อตรวจสอบผลกระทบของประสบการณ์ของลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า การตกแต่งโรงแรมและบรรยากาศภายในโรงแรม จะมีการดึงดูดความสนใจจากลูกค้าได้ดี ทำให้อารมณ์ความรู้สึกของลูกค้ารู้สึกผ่อนคลาย นำไปสู่ความรู้สึกพิเศษของลูกค้า

Heilbronn (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารประสบการณ์ของลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบจุดที่แตกต่างเกี่ยวกับการบริหารประสบการณ์ลูกค้าในมุมมองของโรงแรม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันการบริหารประสบการณ์ลูกค้ามีอยู่ในอุตสาหกรรมโรงแรมสูงมาก เป็นพื้นฐานที่ใช้สร้างความแตกต่างในการแข่งขันและการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเป็นความแตกต่างใหม่ที่ยั่งยืนของความได้เปรียบในการแข่งขันและภัยคุกคามใหม่ๆ ให้กับโรงแรม

Walls, A. (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเข้าใจเกี่ยวกับประสบการณ์ลูกค้าจากการสำรวจโรงแรมระดับหรู การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการศึกษาประสบการณ์ของลูกค้า โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่มีผลต่อประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมระดับหรูด้านปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานโรงแรมกับลูกค้า บุคลิกพฤติกรรมของพนักงานบริการ มีความละเอียดอ่อน และการให้ความใส่ใจลูกค้า

Huang, S. (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมในประเทศจีนจากการสำรวจลูกค้าที่เข้าพักโรงแรม การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการตรวจสอบและสำรวจจากประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมในประเทศจีน ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นที่ทำให้เกิดประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมในประเทศจีน คือ สถานที่ตั้งโรงแรม การจองห้องพักโรงแรมแบบออนไลน์ การกำหนดราคาห้องพัก การบริการ check-in/out การออกแบบตกแต่งห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก

Sin, et al. (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเป้าหมายทางการตลาดและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศฮ่องกง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเป้าหมายทางการตลาดและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศฮ่องกง ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมโรงแรมมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยวัดจาก ผลตอบแทนจากการลงทุนผลตอบแทนจากการขายยอดขายที่เพิ่มขึ้น และการเพิ่มขึ้นของลูกค้า

อานนท์ วงษ์เชียง และ สุรีย์ เข็มทอง (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตหัวหินจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรมที่มีต่อระดับความสำคัญปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพของการดำเนินธุรกิจของโรงแรม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านกระบวนการภายใน โรงแรมมีขั้นตอนการ Check-in ที่สั้นลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้โรงแรมมากขึ้นมีแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในเพิ่มขึ้นเพื่อให้มีการใช้แรงงานที่น้อยลงและโรงแรมมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของธุรกิจโรงแรม ธุรกิจโรงแรมจะมุ่งเน้นในกระบวนการที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและสะดวกสบายมากที่สุด

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษา คือ โรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่มีมาตรฐานโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ซึ่งได้จดทะเบียนมาตรฐานโรงแรมกับสมาคมโรงแรมไทย เนื่องจากการศึกษาเบื้องต้น พบว่า โรงแรมระดับ 4-5 ดาว มีองค์ประกอบของโรงแรมตาม

มาตรฐานของโรงแรมที่ใกล้เคียงกัน เช่น สภาพทางกายภาพ การให้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งมีการใช้การบริหารประสิทธิภาพของลูกค้ของโรงแรมที่ชัดเจน ซึ่งโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตระดับ 4-5 ดาว ที่จดทะเบียนมาตรฐานโรงแรมกับสมาคมโรงแรมไทย มีจำนวน 27 โรงแรม (สมาคมโรงแรมไทย, 2556) โดยโรงแรมระดับ 4-5 ดาวนี้ จะมีความแตกต่างและมีความหลากหลายมากกว่า โรงแรมระดับ 1-3 ดาว (นิศา ชัชกุล, 2555)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารหรือตัวแทนธุรกิจโรงแรม ที่ทางผู้บริหารของโรงแรมมอบหมายหน้าที่ให้เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ โดยเป็นโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ที่ใช้การบริหารประสิทธิภาพของลูกค้ พร้อมทั้งเป็นโรงแรมที่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ ซึ่งมีจำนวน 4 โรงแรม คือ DusitThani Laguna Phuket, Centara Grand Beach Resort Phuket, Peach Hill Hotel & Resort และ Patong Paragon Resort & Spa

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์และการสังเกต และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความ (Interpretation) ซึ่งได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสาร (Document research) และทำการเรียบเรียงสรุปผล

ผลการวิจัย

การบริหารประสิทธิภาพลูกค้

จากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต เกี่ยวกับลักษณะการบริหารประสิทธิภาพลูกค้ของธุรกิจโรงแรม ตามกระบวนการการบริหารประสิทธิภาพลูกค้ พบว่า

1. ระบุจุดสัมผัสทั่วทั้งองค์กร (Touch points identification) การระบุจุดสัมผัสของธุรกิจโรงแรมทั้ง 4 โรงแรม จะมีลักษณะที่เหมือนกันคือ เริ่มต้นจากแผนกบริการส่วนหน้า (Front office) ในการสำรองห้องพัก และการให้บริการการเข้าพักของลูกค้ เมื่อลูกค้ก้าวเข้ามายังโรงแรมด้วยการต้อนรับของพนักงานต้อนรับ (Reception) และพนักงานสัมภาระ (Bellman) ของโรงแรมโดยพาลูกค้ไปยังเคาเตอร์เช็คอินเพื่อให้ลูกค้ได้ลงทะเบียนเข้าพัก และรับกุญแจห้อง เมื่อลูกค้ลงทะเบียนการเข้าพักเรียบร้อยแล้ว พนักงานสัมภาระจะไปส่งลูกค้ที่ห้องพัก นอกจากการให้บริการของแผนกบริการส่วนหน้า ในเรื่องของต้อนรับลูกค้แล้ว จุดสัมผัสของธุรกิจโรงแรมทั้ง 4 โรงแรมยังประกอบด้วย การให้บริการลูกค้ในส่วนต่างๆ ระหว่างที่ลูกค้พักในโรงแรมจนกระทั่งลูกค้คืนห้องพัก (Check Out) อีกด้วย จุดสัมผัสที่ลูกค้สามารถสัมผัสได้ระหว่างที่ลูกค้พักในโรงแรม คือ บริการแม่บ้าน บริการในห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งในและนอกห้องพัก บริการห้องอาหาร บริการห้องออกกำลังกาย และบริการซักรีด

ดังนั้น จุดสัมผัสของธุรกิจโรงแรมทั้ง 4 โรงแรม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ จุดสัมผัสทางตรงและจุดสัมผัสทางอ้อม จุดสัมผัสทางตรงคือจุดสัมผัสของโรงแรมที่ลูกค้ได้รับการบริการจากพนักงานของโรงแรม หรือจุดสัมผัสที่ลูกค้ได้เผชิญหน้ากับพนักงานบริการโดยตรง ในจุดสัมผัสนี้ จะมีความยืดหยุ่นสูง เนื่องจากลูกค้อยู่ในสถานที่และช่วงเวลาเดียวกับพนักงานให้บริการ ทำให้พนักงานสามารถชี้แจงหรือเพิ่มเติมรายละเอียดข้อมูลข่าวสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพลูกค้ได้ และถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้ ส่วนจุดสัมผัสทางอ้อมคือ จุดสัมผัสของโรงแรมที่ลูกค้ไม่ได้รับการบริการจากพนักงานโดยตรง เช่น การค้นหาข้อมูลโรงแรมผ่านเว็บไซต์ของโรงแรม และการบริการสำรองห้องพักผ่านโทรศัพท์ผ่านอีเมลล์ และเว็บไซต์ ซึ่งจะอยู่ในส่วนของแผนกบริการส่วนหน้า โดยทางโรงแรมทั้ง 4 โรงแรม ก็จะทำให้มีความสำคัญเป็นพิเศษกับจุดสัมผัสนี้เช่นกัน เพราะถือว่าเป็นจุดสัมผัสแรกที่ลูกค้ได้สัมผัสกับโรงแรมเช่น เว็บไซต์เป็นจุดสัมผัสในการให้ข้อมูลข่าวสารกับลูกค้ที่สามารถสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้ในการเข้าเลือกใช้บริการโรงแรม

2. ประเมินประสิทธิภาพลูกค้ในแต่ละจุดสัมผัส (Experience assessment) การประเมินประสิทธิภาพลูกค้ของธุรกิจโรงแรมทั้ง 4 โรงแรม ทางโรงแรมจะใช้แบบสอบถามให้ลูกค้ประเมินการให้บริการของโรงแรม พร้อมทั้งใช้แบบสอบถามในการสำรวจความต้องการของลูกค้ในการให้บริการของโรงแรมด้วย ซึ่งส่วนใหญ่ในแบบสอบถามจะประเมินการให้บริการในด้านหลักๆ ที่เกิดจากจุดสัมผัสทางตรงที่ลูกค้ได้รับจากการให้บริการของโรงแรม โดยจะเกี่ยวข้องกับแผนกบริการส่วนหน้า แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverage) และแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ในแผนกบริการส่วนหน้า จะรวมถึงการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ระหว่างที่ลูกค้รอรับบริการจากโรงแรมด้วย ซึ่งส่วนใหญ่ทั้ง 4 โรงแรมจะมีลักษณะที่เหมือนกันคือ การเชิญลูกค้นั่งบริเวณล็อบบี้ (Lobby) ให้การต้อนรับลูกค้ด้วยเครื่องดื่ม (Welcome drink) และผ้าเย็น หรือการจัดสรรหนังสือหรือนิตยสารให้กับลูกค้ได้อ่านในช่วงที่รอรับบริการ เพื่อให้ลูกค้มี

ความรู้สึกถึงการใส่ใจของโรงแรม ที่ไม่ทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่ดีในขณะนั่งรอ และในแบบสอบถามจะประเมินถึงประสบการณ์จากจุดสัมผัสต่างๆ ที่ลูกค้าสัมผัสได้ระหว่างที่ลูกค้าพักในโรงแรม เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งในห้องพักและนอกห้องพัก บรรยากาศของโรงแรม และการให้บริการของพนักงานทั่วไป นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมยังทำการประเมินประสบการณ์ของลูกค้าจากเว็บไซต์ ทริปแอดไวเซอร์ (Trip advisor) ที่ลูกค้าเข้าไปแสดงความคิดเห็นต่อโรงแรมที่ลูกค้าใช้บริการ

3. ออกแบบประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ (Branded experience design) ประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่น ที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ของธุรกิจโรงแรม ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของบริการที่เน้นความเป็นไทย โดยการนำเอกลักษณ์ประเพณีและวัฒนธรรมของไทยมาใช้ในการให้บริการกับลูกค้า ซึ่งเอกลักษณ์ความเป็นไทยที่ทางธุรกิจโรงแรมใช้จะมีลักษณะความเป็นไทยที่คล้ายคลึงกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะการนำเสนอและความเข้าใจในรายละเอียดของความเป็นไทยของแต่ละโรงแรม ที่สามารถทำให้ลูกค้าประทับใจได้มากที่สุด เช่น การทักทายลูกค้า ไม่ว่าจะลูกค้าจะเป็นชาติใด ก็จะใช้การสวัสดีและการยกมือไหว้ในการทักทายลูกค้าการใส่ใจในรายละเอียดของลูกค้า รวมทั้งการแต่งกายของพนักงาน ซึ่งประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์นี้ เป็นการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตได้เป็นอย่างดี และถือว่าเป็นพื้นฐานที่ใช้สร้างความแตกต่างในการแข่งขัน ทำให้มีความได้เปรียบจากการแข่งขันและภัยคุกคามใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นกับโรงแรม

ประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของธุรกิจโรงแรมนอกจากการให้บริการที่เน้นความเป็นไทยแล้ว ยังมีในเรื่องของตัวอาคารโรงแรม การตกแต่งห้องพัก รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการลูกค้า โดยทั้ง 4 โรงแรมจะมีเอกลักษณ์ในส่วนนี้ที่แตกต่างกัน

Dusit Thani Laguna Phuket ตัวอาคารรีสอร์ทเป็นอาคารแบบโลว์ไรส์ที่ตกแต่งในสไตล์ไทยร่วมสมัย ห้องพักเป็นแบบสไตล์ไทยโมเดิร์นตกแต่งด้วยไม้ท้องถิ่น และประดับด้วยเครื่องเซรามิก งานแกะสลักโบราณและสิ่งทอมีห้องอาหาร 5 แห่งให้บริการลูกค้า ซึ่งการมีเอกลักษณ์ของ Dusit Thani Laguna Phuket ทำให้ลูกค้าได้ซึมซับความเป็นไทยมากขึ้น

Centara Grand Beach Resort Phuket ห้องพักของโรงแรมตกแต่งตามสถาปัตยกรรมโบราณแบบซิโน-โปรตุเกส ที่ผสมผสานเอาความเป็นศิลปะตะวันตกและตะวันออกเข้าไว้ด้วยกันอย่างกลมกลืน ทำให้ลูกค้าที่มาพักได้รับบรรยากาศในห้องที่สวยของย่านเมืองเก่าภูเก็ตทันที มีห้องพัก 8 รูปแบบ มีห้องอาหาร 7 แห่งไว้บริการลูกค้า และมีสวนน้ำอันงดงามพร้อมด้วยสระว่ายน้ำกลางแจ้ง 4 สระ ซึ่งทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่หลากหลาย

Peach Hill Hotel & Resort โรงแรมโอบล้อมด้วยเนินเขาเขียวขจีที่เขียวสงบ ทำให้ลูกค้าสามารถสัมผัสธรรมชาติที่แสนบริสุทธิ์ของเทือกเขาและทะเลอันดามันได้อย่างใกล้ชิด และอยู่ระหว่างหาดกะตะและหาดกะรน ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถเลือกเที่ยวได้ทั้ง 2 หาด รวมทั้งมีสระว่ายน้ำกลางแจ้ง 3 สระไว้บริการลูกค้า

Patong Paragon Resort & Spa โรงแรมตั้งอยู่ทำเลที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่ชื่นชอบสถานบันเทิงยามค่ำคืนและที่ช้อปปิ้งต่างๆ ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกในเดินทางไปย่านธุรกิจ และสถานที่ท่องเที่ยวหลายแห่ง

4. ดำเนินการและวัดผล (Implementation and evaluation) ในการดำเนินการและวัดผลของธุรกิจโรงแรมทั้ง 4 โรงแรม มีการปฏิบัติเช่นเดียวกับการประเมินประสบการณ์ลูกค้า ที่มีการประเมินจากมุมมองลูกค้า โดยให้ลูกค้าตอบแบบสอบถามตามที่ทางโรงแรมออกแบบไว้ รวมทั้งให้ลูกค้าได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ต่างๆ ที่ลูกค้าได้รับจากการบริการของโรงแรมหลังจากทางโรงแรมได้รับแบบประเมินจากลูกค้าแล้ว ทางแผนกที่รับผิดชอบหรือแผนกที่เกี่ยวข้องก็มีการจัดทำรายงานผลการประเมิน ในการจัดทำรายงานผลการประเมินส่วนใหญ่มักจะเป็นหน้าที่แผนกบริการส่วนหน้า (Front office) เพื่อนำเสนอในที่ประชุมตามวาระการประชุมของแต่ละโรงแรม อาจจะเป็นทุกวัน หรือสัปดาห์ละครั้ง โดยให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและปรับปรุงแก้ไขต่อไป เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความประทับใจต่อการบริการของโรงแรมที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการที่ตรงกับความต้องการของตนเอง เมื่อลูกค้ากลับมาใช้บริการในครั้งต่อไป และในบางครั้งทั้ง 4 โรงแรมมีการดำเนินการวัดผลแบบการสนทนากลุ่มย่อย โดยการพูดคุยกับลูกค้า ถึงประสบการณ์และความรู้สึกที่ลูกค้าได้รับจากการรับบริการของโรงแรมในจุดสัมผัสต่างๆ

5. แต่งเติมประสบการณ์สู่ความทรงจำที่งดงาม (experience enrichment) สิ่งที่จะย้ำเตือนลูกค้าให้จดจำได้ถึงประสบการณ์ที่ดีที่สุดที่ได้รับจากธุรกิจโรงแรมโรงแรมจะเน้นเรื่องของบริการที่ประทับใจมากที่สุด เพื่อให้บริการที่ประทับใจอยู่ในความทรงจำที่ดีของลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกดี ๆ ทุกครั้งที่มีการพูดถึงโรงแรมและอยากกลับมาใช้บริการโรงแรมอีก รวมทั้งลักษณะของโรงแรมและการตกแต่งห้องพัก นอกจากนี้สิ่งที่ทำให้ลูกค้าจดจำได้ถึงประสบการณ์ที่ดี

ที่ได้รับจากโรงแรม ทางโรงแรมมีกิจกรรมต่างๆ มากมายที่จัดขึ้นให้กับลูกค้าในช่วงเวลาที่ลูกค้าพักที่โรงแรม เพื่อให้ลูกค้ามีความประทับใจและมีความทรงจำที่ดีกับโรงแรม เช่นการให้เค้กวันเกิด การให้ของขวัญวันครบรอบแต่งงาน

ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมจากการบริหารประสบการณ์ลูกค้า

การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตผู้วิจัยใช้ระบบการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced scorecard) ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) สถานะทางการเงินของธุรกิจโรงแรมทั้ง 4 โรงแรม โดยพิจารณาจากการบริหารประสบการณ์ลูกค้า พบว่า สถานะทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดีมาก มีรายได้เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งการเพิ่มขึ้นของรายได้นั้นมาจากการเพิ่มขึ้นของลูกค้าเป็นส่วนใหญ่แต่ในบางช่วงเวลารายได้ของธุรกิจโรงแรมก็มีการลดลงบ้าง ทำให้สถานะทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ดีมากนัก สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ทางโรงแรมให้เหตุผลว่าไม่ได้เกิดจากการบริหารประสบการณ์ลูกค้าแน่นอน แต่อาจเกิดจากสภาพเศรษฐกิจที่ไม่ดี หรือการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมที่มีมากขึ้น นอกจากนี้แล้วการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจโรงแรม ยังส่งผลให้ระบบการเบิกจ่ายเงินเดือนของพนักงานยังคงความสม่ำเสมอทุกเดือน แต่อัตราค่าบริการ (Service charge) ที่พนักงานได้รับนั้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงบ้างตามสภาพเศรษฐกิจ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) จำนวนลูกค้าของธุรกิจโรงแรมทั้ง 4 โรงแรม จากการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ทำให้มีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มลูกค้าที่เพิ่มขึ้นมีทั้งลูกค้าเก่าที่มาใช้บริการของโรงแรมเป็นประจำและกลุ่มลูกค้าใหม่ ซึ่งการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเป็นแนวทางที่สามารถดึงดูดลูกค้าไว้ได้ แต่ในบางช่วงหรือบางปีจำนวนลูกค้าของโรงแรมก็มีปริมาณลดลง โดยการลดลงของลูกค้าในบางช่วงหรือบางปีนั้นทางโรงแรมให้เหตุผลว่าไม่ใช่เกิดจากการบริหารประสบการณ์ลูกค้าทั้งหมด ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยอื่นๆ เช่น ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง เป็นต้น แต่ทางโรงแรมก็มีวิธีการที่จะดึงดูดลูกค้าในรูปแบบต่างๆ เช่นการปรับราคาห้องพักให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อไม่เท่ากัน

ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการบริการของโรงแรม ลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับสูง แต่โรงแรมก็ยังได้รับการร้องเรียนจากลูกค้าบ้าง เช่น เรื่องความสะดวกสบายภายในโรงแรม ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารของพนักงาน

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของธุรกิจโรงแรม พบว่าธุรกิจโรงแรมจะมุ่งเน้นในกระบวนการที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและสะดวกสบายมากที่สุด ดังนี้

- 1) โรงแรมมีการออกแบบและพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากขึ้น
- 2) โรงแรมมีกระบวนการให้บริการลูกค้าเข้าห้องพัก (Check-in) ที่ใช้ระยะเวลาที่สั้นลง
- 3) โรงแรมมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการและการทำงานครบทุกตำแหน่ง
- 4) โรงแรมมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ
- 5) โรงแรมใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในเพิ่มขึ้นเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อประสานงานเช่น ระบบการจองห้องพัก ระบบการเงิน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของธุรกิจโรงแรมมีการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญของพนักงานเพื่อให้ได้ความรู้อย่างสม่ำเสมอทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมีการจัดอบรมให้กับพนักงาน หลักสูตรที่ทางโรงแรมจัดอบรมให้พนักงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ หลักสูตรของทางแผนกทรัพยากรบุคคล อบรมเรื่องการดับไฟ การปฐมพยาบาลเบื้องต้น ภาษาต่างประเทศส่วนอีกหลักสูตรจะเป็นของแต่ละแผนก เช่น แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office) อบรมเรื่อง การบริการแบบไทย มาตรฐานการบริการ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) อบรมเรื่องการทำความสะอาด การใช้ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด เป็นต้น

นอกจากนี้โรงแรมยังมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานภายในโรงแรมด้วย โดยการให้พนักงานของโรงแรมมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการให้บริการของโรงแรมและการปฏิบัติงานของพนักงาน

สรุปและอภิปรายผล

การประกอบธุรกิจโรงแรมจะเห็นได้ว่า สิ่งที่ธุรกิจโรงแรมต้องการมากที่สุดคือ ผลการดำเนินงานของโรงแรม เพื่อนำผลการดำเนินงานมาใช้ในการตัดสินใจและการวางแผนในการดำเนินธุรกิจต่อไป ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก หากธุรกิจโรงแรมต้องการให้ผลการดำเนินงานอยู่ในทางที่ดี ก็จะต้องมีหลักการหรือนักกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้กับโรงแรม และจากการวิจัยจะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตให้ความสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ถือได้ว่าธุรกิจโรงแรมนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นอย่างมาก และธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่มีการใช้การบริหารประสบการณ์ลูกค้าและการสร้างประสบการณ์ต่างๆ ให้กับลูกค้า นั้น ก็ได้ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมอยู่ในทางที่ดีด้วย

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยไว้ดังนี้

การระบุจุดสัมผัสของธุรกิจโรงแรม เริ่มต้นจากแผนกบริการส่วนหน้า (Front office) ในการสำรองห้องพัก การให้บริการการเข้าพักของลูกค้า และการให้บริการลูกค้าในส่วนต่างๆ ระหว่างที่ลูกค้าพักในโรงแรมจนกระทั่งลูกค้าคืนห้องพัก (Check out) ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสอดคล้องกับงานของ Huang ที่พบว่า ประเด็นที่ทำให้เกิดประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมในประเทศจีน คือ สถานที่ตั้งโรงแรม การจองห้องพักโรงแรมแบบออนไลน์ การกำหนดราคาห้องพัก การบริการ check-in/ out การออกแบบตกแต่งห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก (Huang, 2014) ดังนั้น การระบุจุดสัมผัสของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเป็นหลักในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า เพื่อที่จะทำให้ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากโรงแรมเป็นประสบการณ์ในเชิงบวก

ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตมีการให้บริการที่เน้นความเป็นไทย โดยการนำเอกลักษณ์ประเพณีและวัฒนธรรมของไทยมาใช้ในการให้บริการกับลูกค้า เช่น การสวัสดี และการยกมือไหว้ในการทักทายลูกค้า การใส่ใจในรายละเอียดของลูกค้าการแต่งกายของพนักงานโดยมีความสอดคล้องกับงานของ Walls ที่พบว่า สิ่งที่มีผลต่อประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมระดับหรูด้านปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานโรงแรมกับลูกค้า บุคลิกพฤติกรรมของพนักงานบริการ มีความละเอียดอ่อน และการให้ความใส่ใจลูกค้า (Walls, 2010) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจโรงแรมได้เป็นอย่างดี

การสร้างความแตกต่างของธุรกิจโรงแรมด้วยการบริหารประสบการณ์ลูกค้า สอดคล้องกับงานของ Heilbronn ที่พบว่า ปัจจุบันการบริหารประสบการณ์ลูกค้ามีอยู่ในอุตสาหกรรมโรงแรมสูงมาก เป็นพื้นฐานที่ใช้สร้างความแตกต่างในการแข่งขันและการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเป็นความแตกต่างใหม่ที่ยั่งยืนของความได้เปรียบในการแข่งขันและภัยคุกคามใหม่ๆ ให้กับโรงแรม (Heilbronn, 2009)

ลักษณะตัวอาคารของโรงแรม การตกแต่งห้องพัก รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการลูกค้าของธุรกิจโรงแรมจะมีลักษณะและเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันโดยมีความสอดคล้องกับงานของ Walls ที่พบว่า ประสบการณ์ลูกค้าของโรงแรมระดับหรูส่วนใหญ่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ บรรยากาศ ความสะดวกสบาย และการตกแต่งโรงแรมที่ทันสมัย และสอดคล้องกับงานของ Edwards (2007) ที่กล่าวไว้ว่า การตกแต่งโรงแรมและบรรยากาศภายในโรงแรมจะมีการดึงดูดความสนใจจากลูกค้าได้ดี ทำให้อารมณ์ความรู้สึกของลูกค้ารู้สึกผ่อนคลาย นำไปสู่ความรู้สึกพิเศษของลูกค้า ซึ่งถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นเอกลักษณ์ของธุรกิจโรงแรมที่สามารถนำมาเป็นจุดเด่นทางการแข่งขันของธุรกิจได้

สถานะทางการเงินของธุรกิจโรงแรมอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก มีรายได้เพิ่มสูงขึ้นซึ่งการเพิ่มขึ้นของรายได้นั้นมาจากการเพิ่มขึ้นของลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ สอดคล้องกับงานของ Sin, et al (2005) ที่พบว่า การดำเนินธุรกิจโรงแรมในอุตสาหกรรมโรงแรมมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยวัดจากผลตอบแทนจากการลงทุนผลตอบแทนจากการขายยอดขายที่เพิ่มขึ้น และการเพิ่มขึ้นของลูกค้า

ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของธุรกิจโรงแรม มีการออกแบบและพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากขึ้นมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในเพิ่มขึ้นเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อประสานงานเช่น ระบบการจองห้องพัก ระบบการเงิน โดยสอดคล้องกับงานของอานนท์ วงษ์เชียงที่พบว่าแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมด้านกระบวนการภายใน โรงแรมมีขั้นตอนการ Check-in ที่สั้นลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้โรงแรมมากขึ้นมีแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในเพิ่มขึ้นเพื่อให้มีการใช้แรงงานที่น้อยลงและโรงแรมมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่มี

ประสิทธิภาพดังนั้น ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของธุรกิจโรงแรม ธุรกิจโรงแรมจะมุ่งเน้นในกระบวนการที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและสะดวกสบายมากที่สุด (อานนท์ วงษ์เชียง และสุรีย์ เข็มทอง, 2555)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. จากผลการนำการบริหารประสพการณ์ลูกค้ามาใช้กับธุรกิจโรงแรม ทำให้เห็นว่าธุรกิจบริการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจโรงแรม ก็สามารถนำการบริหารประสพการณ์ลูกค้ามาใช้กับธุรกิจได้เช่นกันเพราะธุรกิจบริการมีจุดสัมผัสที่สามารถสร้างประสพการณ์ให้กับลูกค้าเช่นเดียวกับธุรกิจโรงแรม

2. แนวทางการบริหารประสพการณ์ลูกค้าของธุรกิจโรงแรม มีดังนี้

2.1 กำหนดจุดสัมผัสระหว่างลูกค้ากับโรงแรมเพื่อให้ลูกค้าได้ประสพการณ์ที่ดีจากโรงแรมโดยแต่ละจุดจะต้องมีการให้บริการที่ดีกับลูกค้าที่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกให้ทางบวกเท่านั้น สำหรับจุดสัมผัสของธุรกิจโรงแรมที่สำคัญและมีผลต่อสร้างประสพการณ์ให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นจุดการให้บริการของพนักงานที่มีต่อลูกค้า คือ จุดการให้บริการของแผนกบริการส่วนหน้าในการสำรองห้องพัก การลงทะเบียนเข้าพัก (Check In) และการคืนห้องพัก (Check Out) และจุดสัมผัสที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ระหว่างที่ลูกค้าพักในโรงแรม เช่น บริการแม่บ้าน บริการในห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกความสะดวกทั้งในและนอกห้องพัก บริการห้องอาหาร บริการห้องออกกำลังกาย และบริการ ซักรีด

ส่วนจุดสัมผัสที่ลูกค้าไม่ได้รับการบริการจากพนักงานโดยตรง เช่น การค้นคว้าข้อมูลโรงแรมผ่านเว็บไซต์ของโรงแรม และการบริการสำรองห้องพักผ่านโทรศัพท์ ผ่านอีเมลล์ และเว็บไซต์ ในส่วนนี้ถึงแม้ลูกค้าไม่ได้รับการบริการจากพนักงานโดยตรง พนักงานก็จะต้องให้ความสำคัญกับจุดสัมผัสนี้เป็นพิเศษเช่นกัน เพราะถือว่าเป็นจุดสัมผัสแรกที่ลูกค้าได้สัมผัสกับโรงแรม

2.2 การประเมินจุดสัมผัสทั้งหมดที่กำหนดไว้เพื่อดูว่าในแต่ละจุดสัมผัสมีการให้บริการเป็นอย่างไร ลักษณะการสัมผัสของลูกค้ากับโรงแรมเป็นอย่างไรเพื่อที่จะสร้างความโดดเด่นให้กับโรงแรมได้ซึ่งทางโรงแรมใช้แบบสอบถามประเมินการให้บริการในด้านหลัก ๆ ที่เกิดจากจุดสัมผัสทางตรงที่ลูกค้าได้รับจากการให้บริการของโรงแรม คือแผนกบริการส่วนหน้า แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกแม่บ้าน รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งในห้องพักและนอกห้องพัก บรรยากาศของโรงแรม และการให้บริการของพนักงานทั่วไป

2.3 สร้างประสพการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับแต่ละจุดสัมผัส ที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ โดยนำเอกลักษณ์ประเพณีและวัฒนธรรมของไทยมาใช้ในการให้บริการกับลูกค้า เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ เช่น ใช้การสวัสดีและการยกมือไหว้ในการทักทายลูกค้าการใส่ใจในรายละเอียดของลูกค้า และการแต่งกายของพนักงาน

2.4 ประเมินผลตอบรับและความคิดเห็นจากลูกค้า ที่ลูกค้าได้รับจากการบริการของโรงแรมแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยให้ทางแผนกที่รับผิดชอบหรือแผนกที่เกี่ยวข้องก็มีการจัดทำรายงานผลการประเมินเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการตามข้อเสนอแนะของลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจต่อการบริการของโรงแรมที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการที่ตรงกับความต้องการของตนเอง

2.5 สร้างการให้บริการที่ประทับใจมากที่สุดให้กับลูกค้า เพื่อเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าได้จดจำถึงประสพการณ์ที่ดีที่ได้รับจากโรงแรมและอยู่ในความทรงจำที่ดีของลูกค้าตลอด และจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับลูกค้าในช่วงเวลาที่ลูกค้าพักที่โรงแรม เพื่อให้ลูกค้ามีความประทับใจและมีความทรงจำที่ดีกับโรงแรม เช่นการให้เค้กวันเกิด การให้ของขวัญ วันครบรอบแต่งงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีเพียงเฉพาะธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรเลือกกลุ่มโรงแรมในจังหวัดอื่น ๆ ด้วย เพื่อดูการบริหารประสพการณ์ลูกค้าที่หลากหลายขึ้น

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารประสพการณ์ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมเพียงธุรกิจเดียว ดังนั้น เพื่อที่จะมีความเข้าใจในการบริหารประสพการณ์ลูกค้าให้มากขึ้นควรมีการศึกษาในธุรกิจบริการประเภทอื่น ๆ ด้วย

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์จาก ดร.นนทิภัก เพียรโรจน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษา ตลอดจนการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งสำเร็จเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ รวมถึง ดร.ธีรศักดิ์ จินดาบถ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์ กรรมการตรวจวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). *แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559*. ค้นเมื่อ 5 เมษายน 2556, จาก www.tica.or.th/images/plan_tourism2555-2559/2555-2559.pdf
- กรมประชาสัมพันธ์ภูเก็ต. (2556). *ข่าวท้องถิ่นจังหวัดภูเก็ต*. ค้นเมื่อ 7 เมษายน 2556, จาก http://pr.prd.go.th/phuket/more_news.php?offset=740&cid=3&filename=index
- ณัฐพรินทร์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- นิตยา ชัชกุล. (2555). *อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผู้จัดการออนไลน์. (2556). *แหล่งท่องเที่ยวในฝันของนักเดินทางทั่วโลก*. ค้นเมื่อ 5 เมษายน 2556, จาก <http://www.manager.co.th/travel/viewnews.aspx?NewsID=9560000061454>
- วิทยา ดำนัธราชกุล และอุดร พิภพ. (2549). *ซีอาร์เอ็ม-ซีอีเอ็มหายนทางการตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ: วังกลม.
- สมาคมโรงแรมไทย. (2556). *รายชื่อโรงแรมและรีสอร์ท*. ค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2556, จาก <http://thaihotels.org/hotel-rating>
- อานนท์ วงษ์เชียง และสุรีย์ เข้มทอง. (2555). *แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตหัวหินจังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 10 (1), 107-118.
- Edwards, S. (2007). *Understanding Customer Experience and Its Impact within the Hotel Sector*. Unpublished master's thesis, degree of Master of Science, Cranfield University
- Heilbronn, H. (2009). *Customer Experience Management in the Hotel Industry*. MA European Tourism Management, Bournemouth University.
- Huang, S., Liu, Z, & Hsu, C. (2014). Customer experiences with economy hotels in China: Evidence from mystery guests. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23 (3), 266-293.
- Walls, A.R., Okumus, F., Wang, Y.R., & Kwun, D. (2010). Understanding the Consumer Experience: An Exploratory Study of Luxury Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (2), 166-197.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Heung, V.C.S., & Yim, F.S.K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.