

กลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านนวัตกรรม
การบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์
Hotel Development Strategies for Competitive Advantage Through Creative
Management Innovation

วิลาลินี ชัยวรรณ¹, พงศ์พรรณ พลเยี่ยม², และ ปิ่นฤทัย สุธีรพงศ์³
Wilasinee Chawan¹, Phongphan Polyiem² and Pinrutai Sutheerapong³

มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
Southeast Asia University, Thailand
Corresponding Author E-mail: wilagaye@gmail.com¹

Received: November 28, 2025

Revised: December 30, 2025

Accepted: December 31, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์แนวคิดและองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงแรมให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (2) ศึกษากลยุทธ์การประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ในธุรกิจโรงแรม ทั้งด้านการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการตลาดเชิงนวัตกรรม และ (3) เสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาโรงแรมให้เกิดมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืนในระยะยาว การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเนื้อหา ผลการศึกษา พบว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมไทยในยุคดิจิทัลต้องอาศัยระบบนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ (Creative Management Innovation System) ที่เน้นการผสมผสานความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการบนฐานข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างแก่ลูกค้า โรงแรมที่นำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในมิติการดำเนินงานจะสามารถยกระดับคุณภาพบริการและลดต้นทุน ขณะที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการตลาดเชิงนวัตกรรมช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และความภักดีของลูกค้า นอกจากนี้ แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนยังเน้นการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม ความร่วมมือกับพันธมิตร และการบูรณาการแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์เข้ากับความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ผลการศึกษาสะท้อนการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรมไทยสู่ระดับสากลได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนาโรงแรม, นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์, ความได้เปรียบในการแข่งขัน, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การตลาดเชิงนวัตกรรม



Abstract

The research on “Hotel Development Strategies for Competitive Advantage through Creative Management Innovation” aims to (1) analyze the concepts and components of creative management innovation that influence hotel development to achieve competitive advantage; (2) study strategies for applying creative management approaches in the hotel business, including operations, human resource management, and innovative marketing; and (3) propose strategic approaches for hotel development to create added value and long-term sustainability. This qualitative research examined literature on concepts and theories regarding hotel development strategies for competitive advantage through creative management innovation and analyzed data in terms of content. The results revealed that creating a competitive advantage for Thai hotels in the digital age requires a creative management innovation system that emphasizes the integration of creativity, technology, and database management to increase operational efficiency and create differentiated customer experiences. Hotels that apply this concept to their operations can enhance service quality and reduce costs, while human resource development and innovative marketing foster a learning organizational culture and customer loyalty. Furthermore, the strategic approach to sustainability emphasizes the creation of an innovation ecosystem and collaboration with partners. and integrating the concept of creative economy with environmental, social and economic sustainability. The study results reflect that creative management is an important tool in raising the competitiveness of the Thai hotel industry to the international level sustainably.

Keywords: Hotel Development Strategy, Creative Management Innovation, Competitive Advantage, Human Resource Management, Innovative Marketing

บทนำ

ในยุคที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรมของไทยเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงทั้งในระดับประเทศและระดับโลก กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ (Creative Management Innovation) กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้โรงแรมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยเฉพาะในบริบทที่ผู้บริโภคมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญ และแนวคิดเรื่องความยั่งยืน (Sustainability) ได้กลายเป็นมาตรฐานใหม่ของการดำเนินธุรกิจ (Tidd & Bessant, 2021) นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดและออกแบบกระบวนการบริหารในลักษณะใหม่ที่เน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ร่วมกับเทคโนโลยีและความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างให้แก่ลูกค้า (Drucker, 2022) แนวทางนี้ไม่เพียงช่วยลดต้นทุนและเพิ่มรายได้เท่านั้น แต่ยังช่วยยกระดับภาพลักษณ์ของแบรนด์ สร้างความภักดีของลูกค้า และขยายตลาดใหม่ผ่านช่องทางออนไลน์และแพลตฟอร์มดิจิทัล (Kotler & Keller, 2016) โรงแรมไทยโดยเฉพาะในกลุ่มระดับกลางถึงระดับบนได้เริ่มนำกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์มาใช้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การนำระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการบริหารห้องพักและบริการลูกค้า การออกแบบพื้นที่ให้มีอัตลักษณ์เฉพาะที่สะท้อนความเป็นท้องถิ่น (Local Identity Design) รวมถึงการพัฒนาโมเดลธุรกิจแบบบูรณาการที่



เชื่อมโยงกับชุมชนและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) (Poon, 2020; Tourism Authority of Thailand, 2023)

การพัฒนาโรงแรมสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากสามารถสร้าง “คุณค่าใหม่” ให้กับองค์กร ทั้งในมิติของประสิทธิภาพทางธุรกิจ ความพึงพอใจของลูกค้า และการสร้างชื่อเสียงเชิงบวกในตลาดโลก (Prahalad & Ramaswamy, 2024) แนวทางดังกล่าวต้องอาศัยทั้งการวางกลยุทธ์องค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการออกแบบนโยบายบริหารที่เปิดโอกาสให้เกิดการสร้างสรรคในทุกระดับขององค์กร ดังนั้น การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมผ่านนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ จึงมีความสำคัญต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของโรงแรมไทยในอนาคต และสามารถเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมบริการอื่นๆ นำไปปรับใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน (OECD, 2022)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ที่มีผลต่อการพัฒนาโรงแรมให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมบริการ
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ในธุรกิจโรงแรม ทั้งในด้านการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการตลาดเชิงนวัตกรรม
3. เพื่อเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงแรมให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืนในระยะยาว ผ่านการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์มาใช้ในการพัฒนาองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

กลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ บทความทบทวนวรรณกรรมฉบับนี้มุ่งสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับ กลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเน้นบทบาทของ “นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์” (creative management innovation) ซึ่งครอบคลุมการออกแบบโครงสร้าง กระบวนการ ตลอดจนแบบแผนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพลูกค้า และความยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม การทบทวนแบ่งออกเป็น 6 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) แนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม กรอบแนวคิดคลาสสิกของความได้เปรียบในการแข่งขันอธิบายผ่านมุมมองของกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป เช่น การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความแตกต่าง และการมุ่งเน้น (Porter, 2019) ซึ่งในบริบทธุรกิจโรงแรมนั้น การสร้างความแตกต่างผ่านประสบการณ์บริการและคุณค่าทางอารมณ์ มักมีความสำคัญมากกว่าการแข่งขันด้านราคาเพียงอย่างเดียว. ในอีกด้านหนึ่ง แนวคิดทรัพยากรฐาน (Resource-Based View: RBV) ชี้ว่าความได้เปรียบยั่งยืนเกิดจากทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่า หาได้ยาก เลียนแบบยาก และจัดการได้ดี (Barney, 2019) ต่อเนื่องจาก RBV แนวคิดความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities) อธิบายความสามารถขององค์กรในการ “มองเห็น-ฉวยโอกาส-ปรับปรุง” ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ผันผวน (Teece, Pisano, & Shufen, 2017) ซึ่งเหมาะกับอุตสาหกรรมโรงแรมที่เผชิญเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนเร็ว

2) นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ นวัตกรรมการบริหารจัดการหมายถึงการคิดค้นรูปแบบการจัดการใหม่ ๆ เช่น โครงสร้างการทำงาน กระบวนการตัดสินใจ ระบบแรงจูงใจ หรือหลักปฏิบัติที่แตกต่างจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญ (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2018) ในธุรกิจโรงแรม แนวคิดดังกล่าวเชื่อมโยงกับการออกแบบ





งานบริการ การจัดการองค์ความรู้ และการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการบริหาร เพื่อสร้างความคล่องตัวและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Nonaka & Takeuchi, 2019) การนำกรอบคิดเศรษฐกิจประสบการณ์ (experience economy) เข้ามามีส่วนร่วมกับการจัดการช่วยให้โรงแรมยกระดับคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ จากสินค้า/บริการไปสู่ประสบการณ์ที่มีความหมาย (Pine & Gilmore, 1999) ในภาพรวม นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์คือการใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ไม่ใช่แค่การปรับปรุงเล็กน้อย

3) การออกแบบบริการและการสร้างคุณค่าร่วม กรอบคิดบริการยุคใหม่มองว่าคุณค่าเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์และการสร้างร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า (Prahalad & Ramaswamy, 2014; Vargo & Lusch, 2024) ในธุรกิจโรงแรม การออกแบบเส้นทางประสบการณ์ลูกค้า (customer journey) การใช้ข้อมูลลูกค้าเพื่อปรับแต่งบริการแบบส่วนบุคคล และการเปิดพื้นที่ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการออกแบบบริการ ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับความพึงพอใจ ความภักดี และการบอกต่อ. มิติของนวัตกรรมบริการยังครอบคลุมโครงสร้างการสร้างคุณค่า กระบวนการบริการ ความสามารถของพนักงาน และปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยการออกแบบแบบองค์รวม (den Hertog, 2020)

4) การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล การจัดการรายได้ และสมาร์ตโฮสพิทาลิตี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหัวใจของการสร้างข้อได้เปรียบในโรงแรมสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นระบบการจัดการรายได้ (revenue management) การพยากรณ์อุปสงค์ด้วยข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบ CRM และแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อการขายและการสื่อสารกับลูกค้า (Sigala, 2018) แนวคิด tourism และ Smart Hospitality เน้นการบูรณาการข้อมูล อุปกรณ์อัจฉริยะ และระบบเชื่อมต่อแบบเรียลไทม์เพื่อสร้างประสบการณ์ไร้รอยต่อและการตัดสินใจเชิงข้อมูล (Buhari's, 2019) อีกทั้งการนำหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติมาปรับใช้ในงานบริการบางประเภทมีผลต่อทั้งประสิทธิภาพ ต้นทุน และการรับรู้คุณภาพ (Ivanov & Webster, 2019) แต่จำเป็นต้องออกแบบสมดุลระหว่างเทคโนโลยีกับความเป็นมนุษย์ เพื่อรักษาความเป็นกันเองและความอบอุ่นของบริการ

5) นวัตกรรมเปิด การจัดการความรู้ และความยั่งยืน แนวคิดนวัตกรรมเปิด (Open Innovation) เชื่อว่าองค์กรไม่จำเป็นต้องพึ่งพาองค์ความรู้ภายในเท่านั้น แต่ควรเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร สตาร์ทอัพ มหาวิทยาลัย และชุมชน เพื่อเร่งความเร็วและคุณภาพของการสร้างสรรค์ (Chesbrough, 2023) เมื่อบูรณาการกับระบบการจัดการความรู้แบบหมุนเวียนระหว่างความรู้โดยนัยและชัดแจ้ง (SECI) องค์กรจะเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Nonaka & Takeuchi, 2019) ในขณะเดียวกัน กรอบคิดความยั่งยืนและสามมิติผลลัพธ์ (Triple Bottom Line) ชี้ให้องค์กรออกแบบนวัตกรรมที่สร้างสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Elkington, 2017) ซึ่งในโรงแรมเชื่อมโยงกับการจัดการพลังงาน น้ำ ของเสีย การจัดซื้อที่รับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยทั้งหมดสะท้อนกลับเป็นคุณค่าแบรนด์และความได้เปรียบระยะยาว

6) นัยเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงแรมไทย จากชุดทฤษฎีและงานวิจัยข้างต้น สามารถสังเคราะห์นัยเชิงกลยุทธ์ได้ว่า (ก) โรงแรมควรยึดแนวคิด RBV และ Dynamic Capabilities เพื่อพัฒนาความสามารถที่ยากต่อการเลียนแบบ เช่น วัฒนธรรมบริการ ข้อมูลลูกค้า และระบบการเรียนรู้ภายใน; (ข) ใช้ management innovation เพื่อปรับโครงสร้างและกระบวนการให้เอื้อต่อการทดลอง-เรียนรู้เร็ว เช่น โครงสร้างแบบคล่องแคล่ว ทีมข้ามสายงาน และกลไกแรงจูงใจเชิงนวัตกรรม; (ค) ลงทุนในดิจิทัลและสมาร์ตโซลูชันเพื่อยกระดับการตัดสินใจและประสบการณ์ลูกค้า; และ (ง) ฝังความยั่งยืนและการพัฒนาอย่างครอบคลุมเป็นส่วนหนึ่งของข้อเสนอคุณค่า เพื่อสร้างความแตกต่างที่สอดคล้องกับความคาดหวังใหม่ของผู้บริโภค (Buhari's, 2019)



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการและแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การพัฒนาโรงแรม ความได้เปรียบในการแข่งขัน นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ การจัดการโรงแรม และอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การตลาดบริการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

เอกสารและแหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบด้วย หนังสือวิชาการและตำราทางการบริหารธุรกิจ การจัดการ โรงแรม และนวัตกรรมการบริหารจัดการ วิทยานิพนธ์และดุษฎีนิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การแข่งขัน นวัตกรรม การบริหารจัดการ และธุรกิจโรงแรม บทความวิจัยจากวารสารวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ รายงานการ วิจัย รายงานทางวิชาการ และเอกสารเผยแพร่ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและโรงแรม บทความจากฐานข้อมูลออนไลน์ที่เชื่อถือได้ เช่น วารสารอิเล็กทรอนิกส์ ฐานข้อมูลวิชาการ เว็บไซต์ขององค์กรวิชาชีพและสมาคมโรงแรม เอกสารนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และรายงานสถานการณ์ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมที่จัดทำโดยหน่วยงานภาครัฐและองค์กรระหว่างประเทศ

2) การคัดเลือกเอกสาร การคัดเลือกเอกสารใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้ 2.1) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การ วิจัยเอกสารต้องมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การพัฒนาโรงแรม ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ การจัดการโรงแรมและการบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว 2.2) ความ น่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล เป็นเอกสารที่มาจากวารสารวิชาการ สมาคมวิชาชีพ สถาบันการศึกษา หน่วยงานของ ภาครัฐ หรือองค์กรที่ได้รับการยอมรับ ผ่านการพิจารณาจากเพื่อน (peer-reviewed) 2.3) ความทันสมัยของเนื้อหา ให้ความสำคัญกับเอกสารที่จัดพิมพ์ในช่วงประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา แต่ยกเว้นทฤษฎีสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในกรอบ แนวคิด 2.4) ความสมบูรณ์ของข้อมูล ต้องเป็นเอกสารที่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา จากการ คัดเลือกโดยใช้เกณฑ์ดังกล่าว ได้เอกสารทั้งหมด 60 รายการ

3) การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ (Qualitative Content Analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ 3.1) การอ่านเอกสารอย่างละเอียด (In-depth Reading) 3.2) การกำหนดหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) 3.3) การเข้ารหัส (Coding) และจัดหมวดหมู่ (Categorization) 3.4) การสังเคราะห์ประเด็น (Theme Synthesis) และ 3.5) การตีความและสรุปผล (Interpretation and Conclusion)

4) ความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพื่อให้การวิจัยมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้ 4.1) ตรวจสอบ ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล (Source Credibility) 4.2) การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) 4.3) การจัดทำบันทึกร่องรอยการวิเคราะห์ (Audit Trail) และ 4.4) การให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง ของเนื้อหา (Expert Validation)

ผลการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ผล การศึกษานี้สังเคราะห์ภาพรวมของการขับเคลื่อนโรงแรมสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยยึดแนวทาง “นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์” เป็นกลไกหลักในการเปลี่ยนผ่านองค์กร จากการให้บริการ แบบดั้งเดิมไปสู่ระบบการบริหารที่คล่องตัว ใช้ข้อมูลเป็นฐาน และออกแบบประสบการณ์ลูกค้าอย่างมีเอกลักษณ์





เนื้อหาถูกนำเสนอให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั้งสามข้อ โดยเรียบเรียงในลักษณะความเรียงที่เชื่อมโยงตั้งแต่แนวคิดองค์ประกอบ การประยุกต์ใช้เชิงปฏิบัติ ตลอดจนแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อผลักดันมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืนระยะยาวของธุรกิจโรงแรม

1) การวิเคราะห์แนวคิดและองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ชี้ให้เห็นว่า หัวใจของความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมอยู่ที่ “ความแตกต่างที่มีความหมาย” และ “ความคล่องตัวที่คงเสถียรภาพ” ซึ่งเกิดจากการผสมผสานองค์ประกอบหลัก ได้แก่ (ก) ระบบความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (organizational creativity system) ที่เปิดพื้นที่ให้พนักงานทุกระดับมีส่วนเสนอแนวทางใหม่ ๆ และทดลองอย่างเป็นระบบ; (ข) การบริหารจัดการบนฐานข้อมูล (data driven management) ซึ่งครอบคลุมการเก็บข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า เส้นทางประสบการณ์ และผลการดำเนินงานแบบเรียลไทม์ เพื่อใช้ในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ; และ (ค) สถาปัตยกรรมบริการแบบโมดูลาร์ (modular service architecture) ที่ออกแบบกระบวนการให้ยืดหยุ่น ปรับเพิ่ม-ลดระดับบริการและค่าใช้จ่ายได้ตามฤดูกาลหรือความผันผวนของอุปสงค์

นอกจากนี้ ผลการศึกษาพบองค์ประกอบหนุนเสริมสำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ต่อเนื่อง กลไกแรงจูงใจที่จูงใจให้เกิดการริเริ่มและการร่วมมือข้ามสายงาน โครงสร้างองค์กรที่กระชับและลดขั้นตอนการตัดสินใจ รวมถึงโครงสร้างดิจิทัลพื้นฐาน เช่น ระบบจัดการรายได้ ระบบจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า และแคตบอร์ดปฏิบัติการ ซึ่งทั้งหมดทำงานร่วมกันเป็น “ระบบนิเวศนวัตกรรมการบริหาร” ที่ผลักดันคุณภาพบริการ ประสิทธิภาพ และภาพลักษณ์แบรนด์ให้เหนือกว่าคู่แข่ง

2) การประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ถูกจำแนกเป็นสามมิติหลัก คือ ด้านการดำเนินงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านการตลาดเชิงนวัตกรรม ดังนี้

ด้านการดำเนินงาน: โรงแรมที่ประสบผลสำเร็จใช้การออกแบบกระบวนการบริการใหม่โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ตั้งแต่ก่อนเข้าพัก ระหว่างเข้าพัก จนถึงหลังเข้าพัก โซลูชันดิจิทัลถูกบูรณาการเพื่อให้บริการไร้รอยต่อ เช่น ระบบเช็คอินด้วยตนเอง การจัดสรรงานแม่บ้านแบบเรียลไทม์ การพยากรณ์ อุปสงค์เพื่อจัดการราคาห้องพัก และสต็อกสิ่งอำนวยความสะดวก พร้อมมาตรการควบคุมคุณภาพที่ตรวจสอบได้ ทำให้ลดเวลารอ ลดต้นทุนแฝง และยกระดับประสบการณ์โดยรวม

ด้านทรัพยากรมนุษย์: มีการสร้างเส้นทางสมรรถนะใหม่ที่เน้นทักษะดิจิทัล การออกแบบประสบการณ์ลูกค้า และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ควบคู่กับระบบโค้ชและเพื่อนพี่เลี้ยงเพื่อเร่งการเรียนรู้ในงานจริง โมเดลแรงจูงใจถูกปรับให้สะท้อนผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม เช่น คะแนนพึงพอใจแขก ความเร็วในการแก้ปัญหา และผลงานโครงการทดลองที่ผ่านการทดสอบในวงเล็กก่อนขยายผลในวงกว้าง

ด้านการตลาดเชิงนวัตกรรม: โรงแรมพัฒนาเรื่องเล่าแบรนด์ที่มีอัตลักษณ์ เชื่อมโยงทุนวัฒนธรรมท้องถิ่น และความยั่งยืน ใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการสื่อสารแบบส่วนบุคคล จัดสรรงบประมาณโฆษณาแบบพลวัตตามผลตอบแทนที่แท้จริง และออกแบบแพ็คเกจประสบการณ์แบบันเดิลร่วมกับพันธมิตร เช่น ร้านอาหาร ชุมชนท้องถิ่น หรือผู้ให้บริการท่องเที่ยวเฉพาะทาง ก่อให้เกิดคุณค่าร่วมและขยายฐานลูกค้าใหม่

3) แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืนระยะยาวประกอบด้วยกรอบปฏิบัติที่เชื่อมโยงจากระดับนโยบายองค์กร สู่ระดับปฏิบัติการ ดังนี้ (1) แผนที่ยุทธศาสตร์นวัตกรรม (innovation strategy map) ที่กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงผลลัพธ์ และโครงการนำร่อง (pilot) รายไตรมาส เพื่อทดสอบสมมติฐานทางธุรกิจและเทคโนโลยี; (2) ระบบธรรมาภิบาลข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่รองรับการวิเคราะห์ การปกป้องความเป็นส่วนตัว และการเชื่อมโยงกับคู่ค้าอย่างปลอดภัย; (3) แพลตฟอร์มความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และประสบการณ์ใหม่ร่วมกับชุมชน ผู้ประกอบการสร้างสรรค์ และสตาร์ทอัพด้านท่องเที่ยว; และ (4) กรอบความยั่งยืนแบบสมดุลที่ผสานเป้าหมายเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



ด้วยตัวชี้วัดที่ตรวจสอบได้ เช่น การใช้พลังงานต่อห้องพัก อัตราของเสียรีไซเคิล และการจ้างงานในท้องถิ่น ในเชิงการนำไปใช้ ผลการศึกษาชี้ว่าควรใช้แนวคิด “เริ่มเล็ก ขยายเร็ว” โดยกำหนดเวทีทดลองในพื้นที่เสี่ยงต่ำ วัดผลด้วยตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงรายได้ ค่าความพึงพอใจ และต้นทุนการดำเนินงาน ก่อนขยายสู่หลายสาขา พร้อมระบบทบทวนบทเรียนทุกรอบไตรมาสเพื่อปดลือกอุปสรรคและปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ท้ายที่สุด โรงแรมที่สร้างวงจรนวัตกรรมการบริหารที่ยั่งยืนได้ จะสะสมความได้เปรียบเชิงโครงสร้าง เกิดผลลัพธ์ทั้งด้านประสิทธิภาพ ลูกค้า ประสิทธิภาพทางการเงิน และความยืดหยุ่นต่อความผันผวนของตลาดในระยะยาว

อภิปรายผล

อภิปรายผลการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์การอภิปรายผลการศึกษาฉบับนี้มุ่งเชื่อมโยงผลการวิจัยเข้ากับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงแรมผ่านการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์มาใช้ในเชิงกลยุทธ์ โดยอภิปรายให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั้งสามข้อ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ การประยุกต์ใช้กลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ และการเสนอแนวทางการพัฒนาโรงแรมให้ยั่งยืน (Hamel, 2016; Tidd & Bessant, 2021)

1) การวิเคราะห์แนวคิดและองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 3 ด้าน ได้แก่ การคิดเชิงกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ (Creative Strategic Thinking) การจัดการองค์กรแบบเปิดรับความเปลี่ยนแปลง และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ (Digital Innovation Management) (Nonaka & Takeuchi, 2019) แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีของ Schumpeter (2019) ที่มองว่านวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสนับสนุนแนวคิดของ Barney (2019) ที่ชี้ว่าทรัพยากรเชิงนามธรรม เช่น ความคิดสร้างสรรค์และองค์ความรู้ เป็นทรัพยากรที่ยากจะเลียนแบบ จึงทำให้โรงแรมสามารถสร้างความแตกต่างอย่างยั่งยืนในตลาด

2) กลยุทธ์การประยุกต์ใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ในธุรกิจโรงแรมจากผลการศึกษาพบว่า โรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขันมักใช้กลยุทธ์นวัตกรรมการบริหารจัดการในสามมิติสำคัญ ได้แก่ (1) ด้านการดำเนินงาน โดยการใช้เทคโนโลยีและระบบอัจฉริยะ เช่น ระบบการจัดการห้องพัก การจองออนไลน์ และการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Sigala, 2018; Buhalis, 2019), (2) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Amabile, 1997; Drucker, 2002), และ (3) ด้านการตลาดเชิงนวัตกรรม โดยใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบรนด์ผ่านประสบการณ์ลูกค้าและเทคโนโลยีดิจิทัล (Kotler & Keller, 2016; Pine & Gilmore, 2019) การผสมผสานกลยุทธ์ทั้งสามด้านนี้ส่งผลให้โรงแรมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความภักดีในระยะยาว (Prahalad & Ramaswamy, 2024)

3) แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงแรมสู่ความยั่งยืนและมูลค่าเพิ่มระยะยาว ผลการศึกษาชี้ว่า แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงแรมให้ยั่งยืนต้องบูรณาการทั้งมิติของนวัตกรรม เทคโนโลยี และความยั่งยืนทางสังคม แนวทางสำคัญประกอบด้วย (1) การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้เสนอแนวคิดใหม่ และพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร (Nonaka & Takeuchi, 2019), (2) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ (Chesbrough, 2023), และ (3) การนำแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามกรอบ Triple Bottom Line มาใช้ในการบริหารจัดการ (Elkington, 2017) แนวทางเหล่านี้ช่วยให้โรงแรมสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมั่นคง พร้อมทั้งเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม.



สามารถสรุปได้ว่า การอภิปรายผลการศึกษาครั้งนี้สะท้อนว่า การนำนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์มาใช้ เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความแตกต่างทางธุรกิจและยกระดับขีดความสามารถของโรงแรมในระยะยาว เมื่อผสานเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่และแนวทางความยั่งยืน โรงแรมจะสามารถสร้างคุณค่าใหม่ทั้งต่อผู้บริโภค องค์กร และสังคมได้อย่างสมดุล (Porter, 2019; Tidd & Bessant, 2021)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ภาครัฐควรจัดทำนโยบายส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาใช้ในการธุรกิจโรงแรมอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีหรือเงินทุนสนับสนุนโครงการนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการบริการและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว.

1.2 ควรจัดตั้งศูนย์ความร่วมมือด้านนวัตกรรมการบริหารจัดการระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา เพื่อสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนแนวทางการบริหารเชิงสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในธุรกิจโรงแรม

1.3 ควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน (Sustainable Hotel Policy) โดยบูรณาการแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อม พลังงานสะอาด และการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อให้โรงแรมไทยเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

2.1 สถาบันการศึกษาและนักวิจัยควรพัฒนาหลักสูตรหรือองค์ความรู้ที่เน้นนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับผู้บริหารและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ

2.2 ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือ Big Data ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการและความพึงพอใจของลูกค้าในธุรกิจโรงแรม

2.3 การศึกษาวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตการเปรียบเทียบระหว่างโรงแรมในภูมิภาคต่างๆ หรือระดับต่างๆ เพื่อให้เข้าใจความแตกต่างด้านกลยุทธ์และนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

3.1 ผู้ประกอบการโรงแรมควรส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการคิดและพัฒนานวัตกรรม โดยจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงานเฉพาะกิจด้านนวัตกรรม (Innovation Taskforce) เพื่อระดมแนวคิดใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ

3.2 ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการ เช่น ระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) และระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจทางธุรกิจ

3.3 โรงแรมควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์หรือพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มคุณค่าทางธุรกิจ

3.4 ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของนวัตกรรม (Innovation KPIs) ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามผลและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว



เอกสารอ้างอิง

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Buhalis, D. (2020). Technology in tourism: From information communication technologies to eTourism and smart tourism. *Tourism Review*, 75(1), 267–272.
- Chesbrough, H. (2023). *Open innovation* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491–528.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95–104.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, UK: Capstone.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- Ivanov, S., & Webster, C. (2019). *Artificial intelligence, service automation, and the future of work in tourism and hospitality*. Bingley, UK: Emerald Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2019). *The experience economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Wallingford, UK: CAB International.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sigala, M. (2018). *Social media marketing in tourism and hospitality*. Abingdon, UK: Routledge.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Tourism Authority of Thailand. (2023). *Thailand tourism statistics 2023*. Bangkok, Thailand: Author.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.