

การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจโรงแรมด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean

สมพงษ์ อำนวยเงินตรา¹

บทคัดย่อ

ปัจจุบันผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทยเผชิญการแข่งขันรุนแรงมากขึ้นทั้งจากธุรกิจเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ที่ให้บริการห้องพักรายวันในราคาที่ต่ำกว่า และโรงแรมในเครือต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การตลาดได้ขยายธุรกิจมาทำตลาดโรงแรม 3 ดาวในพื้นที่ท่องเที่ยวมากขึ้น รวมทั้งผู้ประกอบการรายใหม่จำนวนมากขึ้นเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนั้นการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาแนวทางพัฒนาศักยภาพการแข่งขันสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทยที่แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ โดยประยุกต์แนวคิด 'นวัตกรรมเชิงคุณค่า' ของกลยุทธ์ Blue Ocean แทนที่มุ่งเอาชนะคู่แข่ง แต่กลับให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณค่าโดยเฉพาะทางด้านจิตใจและลดต้นทุนการดำเนินงาน มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจโรงแรมด้วยการออกแบบบรรยากาศในโรงแรมให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวผสมกลมกลืนกับสภาพภูมิประเทศและวิถีชีวิตของชุมชนในพื้นที่ โดยมีตัวตนแท้จริงของแบรนด์สินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่แสวงหาประสบการณ์ใหม่ในการเดินทาง และความรู้สึกพิเศษที่มีต่อสถานที่ บทความนี้ได้วิเคราะห์แนวทางและเครื่องมือวิเคราะห์กลยุทธ์ Blue Ocean โดยผ่านกรณีศึกษา 2 โรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทยที่ประสบผลสำเร็จในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้แก่ บ้านนอนเพลิน และหินตกริเวอร์แคมป์

คำสำคัญ : 1. มูลค่าเพิ่ม. 2. ธุรกิจโรงแรม. 3. Blue Ocean. 4. นวัตกรรมเชิงคุณค่า.
5. ประสบการณ์เดินทาง.

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขาบริหารการท่องเที่ยวและการบริการ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล อีเมล sompong.amn@mahidol.ac.th

Value Added Creation in Hotel Business with Blue Ocean Strategy

Sompong Amnuay-ngerntra²

Abstract

Nowadays small-scaled hotel operators in Thailand are confronted with an intense competition from the increase of serviced apartments offering a lower room rate, international hotel chains with more effective marketing strategies expanding their brand into the 3-star segment, and new hotel operators preparing for the ASEAN Economic Community. It has become necessary that these hotel operators keep up with and even enhance their competitiveness in order to survive and grow the organisation. The main objective of this article is to investigate a pattern of creating competitiveness of small-scaled hotel operators searching for business opportunities by applying Value Innovation, the key cornerstone of Blue Ocean Strategy. Instead of winning the competition, this concept focuses on creating customer value, especially the psychological value and reducing operating costs. Hotel operators can apply this concept to their enterprise by designing a unique atmosphere in the hotel blended with the local landscape and ways of life. Meanwhile, the brand essence of hotel should be clearly identified so as to meet the needs of niche markets seeking for new visitor experiences and a sense of place. The article also presents approaches and an analytical tool for Blue Ocean Strategy and its business implications through a case study of two small-scaled hotels in Thailand: Baan Norn Plearn and Hintok River Camp.

Keywords: 1. Value added. 2. Hotel business. 3. Blue Ocean. 4. Value innovation. 5. Visitor experience.

² Assistant Professor, Ph.D., at Tourism and Hospitality Management Division, Mahidol University International College, Nakhon Pathom, Thailand. E-mail address: sompong.amn@mahidol.ac.th

บทนำ

ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวนานาชาติมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมและที่พักเกิดขึ้นใหม่จำนวนมากโดยเฉพาะในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว อย่างไรก็ตามธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่ให้บริการห้องพักไม่เกิน 80 ห้อง ยังคงเผชิญภาวะห้องพักล้นตลาดในปัจจุบัน เนื่องจากนักท่องเที่ยวต่างชาติมีทางเลือกที่พักรูปแบบอื่นๆ แทนโรงแรมมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ แม้ว่าไม่มีใบอนุญาตในการทำธุรกิจห้องพักก็ตาม แต่ก็ให้บริการห้องพักรายวันมากขึ้น ด้วยต้นทุนการก่อสร้าง และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าธุรกิจโรงแรม (Charoenphon, 2011) เช่น จำนวนพนักงานที่น้อยกว่า การชำระภาษีในอัตราที่ต่ำกว่า จำนวนห้องอาหาร และสิ่งอำนวยความสะดวกน้อยกว่า ได้ส่งผลให้ห้องพักมีราคาต่ำกว่าห้องพักโรงแรมประมาณ 40-50% (Manager 3600 Weekly, January 5, 2012). นอกจากนี้ทำเลที่ตั้งมักอยู่ใจกลางเมืองใกล้แหล่งช้อปปิ้ง สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวระดับกลางโดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจากเอเชียซึ่งเป็นตลาดที่มีแนวโน้มเติบโตในประเทศไทย ได้ส่งผลให้ธุรกิจเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ มีการขยายตัวและดึงดูดนักลงทุนอย่างต่อเนื่อง โดยเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 9 % ต่อปี ยิ่งไปกว่านั้นผู้ประกอบการโรงแรมยังเผชิญการแข่งขันจากโรงแรมในเครือต่างประเทศที่มีประสบการณ์และความชำนาญด้านกลยุทธ์การตลาดที่เหนือกว่า เช่น การสร้างแบรนด์สินค้าใหม่ ที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ชัดเจน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งแบรนด์สินค้าเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในกลุ่มลูกค้าต่างชาติ (Department of Business Development, 2010)

จากสภาวะการแข่งขันราคาที่รุนแรงและมีจำนวนคู่แข่งมากขึ้นดังกล่าว ทำให้ผู้ประกอบการโรงแรมไม่สามารถปรับเพิ่มราคาห้องพักได้ง่ายนัก ในขณะที่โรงแรมก็มีค่าใช้จ่ายสูงมากขึ้นในการดำเนินงาน ย่อมไม่เป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ลักษณะการแข่งขันที่มุ่งชนะคู่แข่งด้วยการนำตัดราคาดังกล่าว เรียกว่า Red Ocean (Kim and Mauborgne, 2005a, 2005b) เปรียบเสมือนปลาฉลามในมหาสมุทรที่กำลังต่อสู้แย่งเหยื่อจนกระทั่งน้ำในมหาสมุทรเต็มไปด้วยเลือดสดสีแดง ซึ่งไม่ก่อให้เกิดธุรกิจโรงแรมมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ท่ามกลางการแข่งขันที่ความรุนแรงทั้งจากธุรกิจเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ และโรงแรมในเครือต่างประเทศที่หันมาทำตลาดโรงแรม 3 ดาวมากขึ้น รวมทั้งนักลงทุนรายใหม่เข้าสู่ตลาดมากขึ้นพร้อมกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ดังนั้นผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กจะมีแนวทางอย่างไรในการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ โดยหลีกเลี่ยงการตัดราคา ที่เน้นเอาชนะคู่แข่งเป็นหลัก บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาเชิงวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา

ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กด้วยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการให้มีเอกลักษณ์ โดยมีแนวคิดธุรกิจที่โดดเด่นชัดเจน สามารถสร้างความประทับใจให้ลูกค้าด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม เครื่องมือวิเคราะห์กลยุทธ์ กระบวนการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า การสร้างขอบเขตตลาดใหม่ และกรณีศึกษา 2 โรงแรมขนาดเล็ก (บ้านนอนเพลิน และ หินตกริเวอร์แคมป์) ที่ประสบผลสำเร็จในการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean ซึ่งเป็นข้อมูลที่นักวิจัยได้รับจากการมาพักทั้ง 2 โรงแรม ร่วมสังเกตการให้บริการ และ สัมภาษณ์ผู้ประกอบการเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจโรงแรม

กลยุทธ์ Blue Ocean คืออะไร

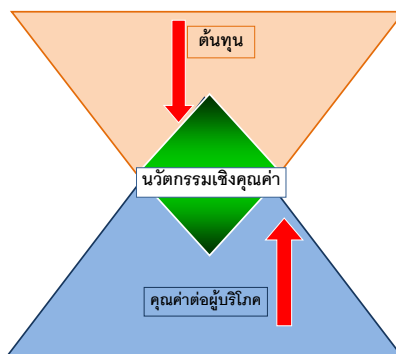
Blue Ocean เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการที่แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงธุรกิจไปจากเดิม กล่าวคือ มีการนำเสนอนวัตกรรมเชิงคุณค่าให้กับสินค้าและบริการที่มีอยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรม ด้วยการหลีกเลี่ยงเข้าไปแข่งขันในกลุ่มตลาดเดิมที่มีการลอกเลียนแบบ ต่างมุ่งเน้นเอาชนะคู่แข่งด้วยการแข่งขันด้านราคา ส่งผลกระทบบอย่างรุนแรงต่อธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ และไม่ก่อให้เกิดกำไรและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน แต่สิ่งที่กลยุทธ์ Blue Ocean ให้ความสำคัญคือ การสร้างสินค้าหรือบริการให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง โดยสร้างสรรค์คุณค่าของสินค้าที่ยังไม่มีใครนำเสนอหรือพัฒนามาก่อนในธุรกิจ สามารถสร้างความต้องการใหม่ให้กับลูกค้า ควบคู่กับการลดต้นทุนพลังงาน และค่าใช้จ่ายดำเนินงานไปพร้อมๆกัน ลักษณะดังกล่าวทำให้การแข่งขันทางด้านราคา ลดความสำคัญลง และกฎการแข่งขันยังไม่ได้มีการกำหนดอย่างชัดเจน เปรียบเสมือน น้ำหนักใหม่ที่เทียบสงบปราศจากการแข่งขันที่รุนแรง ในเมื่อไม่มีการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง ย่อมทำให้ธุรกิจมีกำไรเติบโตอย่างแท้จริง (Kim and Mauborgne, 2005a, 2005b)

จากการตรวจสอบเอกสาร พบว่า งานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษากลยุทธ์ Blue Ocean มีการประยุกต์ใช้กับธุรกิจหลากหลายประเภท เช่น Burim Otakanon (2008) ศึกษากลยุทธ์ดังกล่าวกับธุรกิจฟาร์มโชคชัย Buraporn Kumborn and Payorn Vongsansi (2010) ศึกษาการพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean Sarunyapong Thiangtam (2011) วิเคราะห์กรณีศึกษาของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ Pornprom Prompes (2011) ทบทวนแนวคิดของกลยุทธ์ Blue Ocean โดยวิเคราะห์ธุรกิจสาหร่ายทะเลอบกรอบ ตรา “ถั่วแก่น้อย” อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ศึกษาแนวคิดกลยุทธ์ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังมีค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นธุรกิจที่ผลิตภัณฑ์มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

และค่อนข้างยากในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ รวมทั้งสร้างจุดขายที่แตกต่างจากคู่แข่งอื่น (Thinking outside the Hotel Box, 2012: 9)

นวัตกรรมเชิงคุณค่า : หัวใจสำคัญของกลยุทธ์ Blue Ocean

ในการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งไม่ใช่ในความหมายของการประดิษฐ์คิดค้นทางวิทยาศาสตร์ แต่ผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องสามารถเพิ่มและต่อยอด “คุณค่า” ให้ลูกค้าจำนวนมากได้ จึงถือว่าการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เชิงธุรกิจไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ทั้งนี้หากผลิตภัณฑ์มีการเพิ่มคุณค่าแต่ขาดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ แม้ว่าสามารถทำให้คุณค่าเดิมดีขึ้น แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์โดดเด่นในตลาดได้ ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหม่เข้าร่วมแข่งขันได้ง่าย ซึ่งจะนำมาสู่การการแข่งขันด้านราคาในที่สุด เช่นเดียวกับนวัตกรรมที่ปราศจากคุณค่า ซึ่งเกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นสำคัญ มักมองข้ามสิ่งที่ลูกค้ายอมรับและยินดีจ่าย ก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Leavy, 2005) ดังนั้นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์ Blue Ocean คือ การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (value innovation) ซึ่งแสดงดังภาพที่ 1 เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่มีใครเข้ามา เป็นการสร้างความต้องการใหม่ ที่สำคัญคือ นวัตกรรมเชิงคุณค่ามีองค์ประกอบที่สำคัญสองประการอยู่คู่กันคือ การเพิ่มคุณค่า (higher value) ที่ลูกค้ายอมรับได้ ทำให้สินค้ามีความโดดเด่นในตลาด สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และในเวลาเดียวกันก็สามารถลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ (lower cost) ทั้งนี้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หากมีองค์ประกอบไม่ครบสองประการ ก็ไม่ถือว่าเป็นแนวคิดของกลยุทธ์ Blue Ocean



ภาพที่ 1 การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า ที่มา: Kim and Mauborgne (2005a)

ในการดำเนินธุรกิจนั้นหากผู้ประกอบการพิจารณา “คุณค่าที่มอบให้” ลูกค้าเพียงอย่างเดียว และมองข้ามความสำคัญของ “คุณค่าที่ได้รับ” จากการลงทุน แม้ว่าผู้ประกอบการมีผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่งชั้น และสร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้ดี แต่ก็อาจต้องใช้เวลายาวนานในการคืนทุนหรือประสบปัญหาเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากผู้ประกอบการมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายสูงเกินความจำเป็นในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้ประกอบการควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของ คุณค่าที่มอบให้แก่ลูกค้า และคุณค่าที่ได้รับจากการลงทุน ธุรกิจ (Yang and Yang, 2011) หนึ่งในการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว คุณค่าที่ลูกค้าต้องการนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้ (Gupta and Lehman, 2005)

1. คุณค่าทางเศรษฐกิจ (economic value) เป็นคุณค่าทางการเงินที่ลูกค้าได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการโดยเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นๆ เช่น สายการบินประเภทต้นทุนต่ำสามารถสร้างความ ‘คุ้มค่า’ ในตัวเงินแก่ลูกค้า เมื่อเทียบกับคุณภาพสินค้าและบริการที่ได้รับจากสายการบินพาณิชย์ทั่วไปที่มีราคาสูงกว่า เช่นเดียวกับโรงแรมริมแม่น้ำเจ้าพระยาที่อำนวยความสะดวกการเดินทางให้กับลูกค้าของตน โดยบริการเรือรับส่งฟรีระหว่างโรงแรมและสถานีรถไฟฟ้าทากสิน บริการดังกล่าวสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเพราะอำนวยความสะดวกการเดินทาง หลีกเลี่ยงการจราจรที่คับคั่ง เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางให้กับลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าที่เดินทางมาเป็นหมู่คณะ สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างประสบการณ์เดินทางทางเรือโดยมีภูมิทัศน์ริมแม่น้ำที่งดงามอีกด้วย

2. คุณค่าทางอรรถประโยชน์ (functional value) หมายถึงการที่ผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถตอบสนองในเชิงประโยชน์ใช้สอยมากกว่าสินค้าที่มีอยู่ในตลาดอย่างชัดเจน โดยช่วยแก้ไขจุดอ่อน พัฒนาจุดแข็งของสินค้าเดิม เช่น ร้านอาหารที่เน้นคุณภาพอาหารและบริการ มีการใช้วัตถุดิบคุณภาพสูง พืชผักปลอดสารพิษในการประกอบอาหาร ลูกค้าได้รับความคุ้มค่าจากอาหารที่ทานเข้าไป เพราะมีสารอาหารสูง ให้พลังงานแก่ร่างกาย สร้างความสมดุลให้ร่างกาย ลดการสะสมของสารพิษ และยังช่วยซ่อมแซมส่วนที่สึกหรอด้วย เช่นเดียวกัน บริษัทตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์ อำนวยความสะดวกในการส่งมอบใบสำรองห้องพัก และใบเสร็จรับเงินให้ลูกค้าทางอินเทอร์เน็ต โดยที่ลูกค้าสามารถพิมพ์ใบสำรองห้องพักจากเครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยตนเอง ช่วยประหยัดเวลาให้ลูกค้า และประหยัดค่าใช้จ่ายให้องค์กร โดยลดขั้นตอนกระบวนการผลิต เป็นการนำเครื่องเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

3. คุณค่าทางจิตใจ (psychological value) หมายถึงคุณค่าและความรู้สึกทางด้านจิตใจที่ลูกค้าได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการที่จับต้องไม่ได้ เช่น ตราสินค้า

ภาพลักษณ์ และกระแสนิยมความต้องการทางสังคม สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการบริการแล้ว คุณค่าทางจิตใจมีบทบาทสำคัญมากสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็กที่ต้องการสร้างความโดดเด่นให้กับสินค้าและบริการ ผู้ประกอบการสามารถสร้างสรรค์บรรยากาศที่พิกให้มีเอกลักษณ์ สร้างความรู้สึกพิเศษที่มีต่อสถานที่ (sense of place) อารมณ์ ความประทับใจ ความอบอุ่น ความผูกพันระหว่างผู้รับบริการ และผู้ให้บริการ และประสบการณ์ในการเดินทาง ยกตัวอย่าง นักท่องเที่ยวได้รับความรู้ และประสบการณ์แปลกใหม่จากการเยี่ยมชมนิทรรศการ บทเรียนแห่งความมืด (Dialogue in the Dark) ซึ่งได้จำลองสถานที่ต่างๆในชีวิตประจำวันไว้ในห้องมืด ให้นักท่องเที่ยว ได้ร่วมเรียนรู้ค้นหาโดยผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้าของร่างกาย (ยกเว้นการมองเห็น) โดยมีเจ้าหน้าที่พิการสายตาทำหน้าที่เป็นมัคคุเทศก์ช่วยพาชมและบรรยาย กิจกรรมนี้ เปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้ร่วมพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ ทำให้มีความเข้าใจ เกิดความซาบซึ้ง และเห็นอกเห็นใจผู้พิการสายตามากขึ้น เป็นตัวอย่างที่ลูกค้าได้รับในเชิงคุณค่าทางด้านจิตใจ เช่นเดียวกับร้านอาหารที่สามารถสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าในด้านจิตใจ และความรู้สึกพิเศษที่มีต่อสถานที่ มากกว่าเน้นปริมาณอาหาร โดยนำศิลปะมาประดับตกแต่งอาหาร ให้สวยงาม มีการใช้เครื่องชามที่ออกแบบสวยงาม โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ นอกจากนี้ ธุรกิจผลิตและจำหน่ายของที่ระลึก สามารถยกระดับสินค้าด้วยการออกแบบ ‘บรรจุภัณฑ์’ ที่เหมาะสมกับการใช้งาน มีคุณค่าทางศิลปะเป็นเอกลักษณ์ด้วยสีสันสะดุดตา และเหมาะสม เป็นของฝากที่ระลึก

ในการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่านั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรม การใช้ชีวิตทัศนคติ ความเชื่อ และความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าดังกล่าวสามารถเข้าถึงโดยการพูดคุยกับลูกค้า ด้วยตนเอง หรือสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าอย่างใกล้ชิด การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากใช้บริการที่พิก โดยผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต การแสดงความคิดเห็นของลูกค้าจากสื่อสังคมออนไลน์ ก็เป็นอีกช่องทางที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าที่ซ่อนเร้นในใจอย่างแท้จริง การประชุมทุกเช้า (morning brief) ระหว่างผู้บริหารสูงสุดและหัวหน้าแผนก เพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยในการปฏิบัติงานทุกวัน การพูดคุยกับพนักงานส่วนหน้าหรือตัวแทน การตลาดที่ใกล้ชิดกับลูกค้า ผู้ผลิตสินค้า (suppliers) หุ้นส่วนธุรกิจ รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลกับพันธมิตรที่อยู่ในสมาคมวิชาชีพต่างๆ เช่น สมาคมโรงแรมไทย สมาคมไทยธุรกิจท่องเที่ยว สำนักงานส่งเสริมการจัดการประชุมและนิทรรศการ (สสปน.) สมาคมส่งเสริมการท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก (PATA) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องพิจารณา และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำมาประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ (Geddie et al., 2005; Lo et al., 2010)

อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ Blue Ocean เป็นการสร้างตลาดใหม่ เพิ่มโอกาสทางธุรกิจ โดยหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง อย่างไรก็ตาม Blue Ocean ที่สวยงามก็อาจกลีบกลายเป็น Red Ocean ได้เช่นกันเมื่อเวลาผ่านไป เมื่อคู่แข่งขยับลอกเลียนแบบสินค้า หรือเห็นช่องทางการทำธุรกิจเช่นเดียวกับเรา ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ และตลาดใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคต

เครื่องมือวิเคราะห์กลยุทธ์: ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ และกรอบดำเนินการ 4 ประการ

หลังจากได้รับข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและเข้าใจความต้องการที่แท้จริงแล้ว ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาเทียบเคียงกับธุรกิจโรงแรมที่แข่งขันด้วยการสร้าง ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (strategy canvas) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และกรอบดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์นี้แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของ

1. กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจโรงแรม โดยชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการได้ลงทุนไปตามปัจจัยของการแข่งขันแล้วอย่างไร และในอนาคตควร 'เพิ่ม' หรือ 'ลด' การลงทุนอย่างไรบ้าง

2. ธุรกิจโรงแรมที่มีการแข่งขันอยู่ในปัจจุบันและอนาคต โดยระบุปัจจัยหรือองค์ประกอบของสินค้าและบริการที่ธุรกิจโรงแรมต่างให้ความสำคัญในการนำเสนอแก่ลูกค้า รวมทั้งผลกระทบที่เกิดจากการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมนั้นๆ

3. "คุณค่า" ที่ลูกค้าได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการที่มีอยู่ในธุรกิจโรงแรมปัจจุบัน

กล่าวได้ว่าผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์นิยมใช้ควบคู่กับ กรอบดำเนินการ 4 ประการ (Four Actions Framework) ซึ่งเป็นกรอบคำถาม 4 ประการใช้เป็นแนวทางสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Kim and Mauborgne, 2005a, 2005b) ผู้ประกอบการโรงแรมจำเป็นต้องใช้คำถามเหล่านี้ในการวางแผนพัฒนาธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย

1. ปัจจัยใดที่ควรตัดออกไปได้ในธุรกิจ (eliminate)
2. ปัจจัยใดที่ควรลดลงให้ต่ำกว่ามาตรฐานของธุรกิจ (reduce)
3. ปัจจัยใดที่ควรพัฒนาขึ้นมาใหม่ เพราะยังไม่มีใครนำเสนอมาก่อนในธุรกิจ (create)
4. ปัจจัยใดที่ควรเพิ่มคุณค่าให้สูงกว่ามาตรฐานของธุรกิจ (raise)

Yang (2012) ได้ศึกษากรอบดำเนินการ 4 ประการของกลยุทธ์ Blue Ocean กับธุรกิจโรงแรม ณ ประเทศไต้หวัน (แสดงในตารางที่ 1) โดยสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 32 คน จาก 15 โรงแรมภายในประเทศ และในเครือข่ายต่างประเทศ แม้ว่าผลการวิจัยนี้จะไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานที่ทั่วไป

เพราะแต่ละพื้นที่ย่อมมีบริบทที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่าง ประเด็นที่เป็นอุปสรรคต่อการเดินทางของนักท่องเที่ยวจีนแผ่นดินใหญ่มายังไต้หวัน หรือข้อจำกัดของนักลงทุนต่างประเทศในไต้หวันก็ตาม อาจไม่ใช่ปัญหาสำคัญสำหรับธุรกิจโรงแรมในบางพื้นที่ของประเทศไทย อย่างไรก็ตามงานวิจัยชิ้นนี้ก็ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดคุณค่างบประมาณประกอบกลยุทธ์ ซึ่งผู้ประกอบการควรนำมาปรับใช้วางแผนธุรกิจให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม กฎระเบียบ ประเภทและขนาดของธุรกิจ กลุ่มเป้าหมาย และเจตนาารมณ์ในการทำธุรกิจ (Parvinen et al., 2011)

กรอบดำเนินการ 4 ประการนี้สามารถช่วยวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างสินค้าและบริการให้มีความโดดเด่น สร้างความแตกต่างจากโรงแรมอื่นๆ ด้วยการนำความคิดสร้างสรรค์มาช่วยออกแบบโรงแรมให้มีบรรยากาศพิเศษ เอกลักษณ์เฉพาะตัว สร้างความประทับใจให้กลุ่มลูกค้าที่แสวงหาประสบการณ์แปลกใหม่ในการเดินทาง เป็นการเพิ่มคุณค่าทางด้านจิตใจนั่นเอง ในขณะที่เดียวกันก็สามารถควบคุมงบประมาณก่อสร้าง ที่ครอบคลุมรายละเอียดการตกแต่งภายในที่สะท้อนแนวคิดโรงแรม และชุดของเครื่องใช้ไม่ให้นานปลาย รวมทั้งลดต้นทุนการดำเนินการที่ไม่จำเป็นได้ด้วย ในการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่านั้น คงเป็นไปได้ที่ผู้ประกอบการมุ่งแต่นำเสนอคุณค่าใหม่ๆ เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องลดองค์ประกอบของสินค้าและบริการที่ไม่จำเป็นลง ทั้งนี้เพื่อควบคุมต้นทุนไม่ให้สูงเกินไป และยังสามารถตั้งราคาห้องพักและบริการอื่นๆ ที่ลูกค้าสามารถยอมรับได้ สิ่งที่สำคัญคือ ผู้ประกอบการต้องรู้ว่าใครคือลูกค้า สร้างโรงแรมไปเพื่อใคร ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างไร สถานที่ตั้งโรงแรมอยู่ที่ไหน เป็นจุดหมายท่องเที่ยวหลักหรือพื้นที่ที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจหรือเปล่า มีศักยภาพทำธุรกิจที่พักประเภทไหนระดับกี่ดาว ที่สำคัญต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน รวมทั้งระยะเวลาคืนทุนด้วย ทั้งนี้ผู้ประกอบการไม่ควรให้สถาปนิกออกแบบโรงแรมให้โดยที่ตนเองยังขาดความรู้พื้นฐานธุรกิจโรงแรม และไม่มี ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในพื้นที่เป็นอย่างดี เพราะจะส่งผลเสียหายอย่างมากมายต่อธุรกิจได้ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากโรงแรมมีต้นทุนสูงเกินไปหรือลงทุนในพื้นที่ที่ไม่มีศักยภาพ

ตารางที่ 1 ปัจจัยหรือองค์ประกอบของกลยุทธ์ Blue Ocean ในธุรกิจโรงแรมได้หัววัน

ปัจจัยที่ควรตัดออก	อุปสรรคของนักท่องเที่ยวจีนเข้าประเทศได้หัววัน ข้อจำกัดสำหรับนักลงทุนต่างประเทศ
ปัจจัยที่ควรลดลง	อำนาจการต่อรองของบริษัทนำเที่ยว สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักที่เกินความจำเป็น ค่าใช้จ่ายของใช้ในห้องพักและบริการ
ปัจจัยที่ควรสร้างขึ้นใหม่	การพัฒนาโรงแรมเป็นแบรนด์นานาชาติ การสร้างกลุ่มเป้าหมายใหม่จากจีนแผ่นดินใหญ่ การทำการตลาดแบบบูรณาการกับโรงแรมในภูมิภาค การพัฒนารายการนำเที่ยวแบบเหมาจ่าย (tour package)
ปัจจัยที่ควรเพิ่มขึ้น	การพัฒนาแบรนด์สินค้า (ขยายแบรนด์สินค้า และสร้างแบรนด์สินค้าให้มีความแตกต่าง) การแบ่งส่วนตลาด (ขยายขอบเขตตลาด และปรับปรุงช่องทางจำหน่าย) การนำเสนอสินค้าและบริการ (ยกระดับนวัตกรรมของใช้ในห้องพัก เข้าใจความต้องการผู้บริโภค นำเสนอความแตกต่าง ปรับปรุงห้องพักด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์) การจับมือพันธมิตรร่วมกับธุรกิจอื่นๆ การพัฒนาการเดินทางแบบเหมาจ่ายโดยที่ลูกค้าสามารถร่วมกำหนดได้

ที่มา: Yang (2012)

การสร้างขอบเขตตลาดใหม่

Kim and Mauborgne (2005a, 2005b) เสนอ 6 แนวทางการสร้างตลาดใหม่ แทนการแข่งขันในตลาดเดิม ทั้งนี้ผู้ประกอบการควรวิเคราะห์พิจารณาถึงความเหมาะสมในการขยายขอบเขตตลาดใหม่ ซึ่งมีคำอธิบายพร้อมตัวอย่างประกอบธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยดังต่อไปนี้

1. การมองข้ามไปยังอุตสาหกรรมทางเลือก (alternative industries) หมายถึงการนิยามธุรกิจและอุตสาหกรรมทางเลือกใหม่ ยกตัวอย่าง จากการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงที่ผ่านมา ทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนบุคลากร โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพ และโรงแรมดุสิตธานี ได้ขยายขอบเขตตลาดใหม่ไปยังธุรกิจการศึกษา

จัดตั้งสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ ภายใต้ชื่อ โรงเรียนวิชาการโรงแรม แห่งโรงแรมโอเรียนเต็ล และวิทยาลัยดุสิตธานี เช่นเดียวกัน โรงแรมสามพราน ริเวอร์ไซด์ นอกจากเป็นรีสอร์ทที่มีชื่อเสียงการแสดงศิลปะไทยเป็นเวลานานแล้ว ได้ขยายธุรกิจ ทางเลือกเป็นแหล่งเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ทำสวนเกษตรอินทรีย์ โดยเน้นวิถีชีวิตแบบไทย ริมแม่น้ำ และได้พัฒนา ‘ตลาดสุขใจ’ ซึ่งเป็นตลาดนาร่องให้ชาวบ้านนำผลผลิต ปลอดภัยมาจำหน่าย (Jitrakhamthai, 2014).

2. การมองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์ (strategic group) แนวทางนี้เสนอว่า ผู้ประกอบการไม่ควรยึดติดอยู่กับเพียงในกลุ่มกลยุทธ์เดิมภายในอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่ควรคิดนอกกรอบถึงกลุ่มกลยุทธ์ที่มีศักยภาพมาใช้บริการโรงแรม เช่น ปัจจุบัน สถาบันการศึกษาในประเทศไทย ได้เปิดสอนหลักสูตรนานาชาติทั้งระดับอุดมศึกษา และระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้น สถาบันและนักศึกษาเหล่านี้มีกำลังซื้อสูงในการเข้าสถานที่ ทำกิจกรรม สามารถเป็นลูกค้าที่สำคัญของธุรกิจโรงแรมที่ไม่ควรมองข้าม เพราะมีกำลังซื้อ ในการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์หรือใช้บริการต่างๆของโรงแรม นอกจากนี้กลุ่มกลยุทธ์ได้แก่ กลุ่มสมาชิกศูนย์ออกกำลังกาย กลุ่มลูกค้าทำสปา หรือลูกค้าใหม่ที่มาใช้บริการสวนน้ำ องค์กรที่มีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น Team Building กิจกรรม Walk and Car Rally เป็นต้น

3. การมองข้ามไปยังกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อสินค้า (buyer group) กลุ่ม ลูกค้าของผู้ซื้อสินค้าประกอบด้วย ผู้จ่ายเงิน ผู้ใช้สินค้าและบริการ และผู้มีอิทธิพล โน้มน้าวใจต่อการตัดสินใจซื้อ ซึ่งบางครั้งผู้ชำระเงินก็ไม่ใช่เป็นผู้ใช้สินค้าบริการ แต่สิ่งที่องค์กร ควรให้ความสำคัญและความสนใจเป็นพิเศษคือ ใครเป็นผู้ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งผู้ที่ตัดสินใจจริงๆ นั้น อาจไม่ใช่ลูกค้าในความหมายดั้งเดิมที่เคยเข้าใจ (Decharin, 2008) ยกตัวอย่าง โดยทั่วไปแล้วลูกค้าที่ซื้อตำราเรียนต่างประเทศ ได้แก่ นักศึกษา อาจารย์ นักวิจัย และบรรณารักษ์ตามสถาบันการศึกษาต่างๆ ถ้าผู้ผลิตตำราต้องการ จำหน่ายสินค้าจำนวนมาก ควรติดต่ออาจารย์ผู้สอนประจำวิชาที่มีอิทธิพลในการเลือก ตำราเรียน เพราะอาจารย์มีส่วนสำคัญโน้มน้าวใจนักศึกษาให้ซื้อหนังสือตำราดังกล่าว

4. การมองข้ามไปยังห่วงโซ่สินค้าและบริการ (scope of product or service offering) ผู้ประกอบการต้องพิจารณาห่วงโซ่ความต้องการของลูกค้าให้ครบทั้งหมด ไม่ควรมองแค่ขั้นเดียว แต่ควรมองถึงความต้องการของลูกค้าทั้งก่อน ระหว่าง และหลังจาก การใช้สินค้าหรือบริการ โรงแรมและรีสอร์ทในแหล่งท่องเที่ยว นอกจากให้บริการที่พัก อาหารและเครื่องดื่ม สถานที่จัดงานเลี้ยง งานประชุม และสัมมนาแล้ว ยังสามารถให้บริการเสริม เช่น รับประทานอาหารนอกสถานที่ จัดกิจกรรมค่ายฤดูร้อน โดยร่วมมือกับองค์กร สถาบัน การศึกษา บริการนำเที่ยวแบบเหมาจ่าย บริการรถรับส่งระหว่างโรงแรมและสนามบิน

5. การมองข้ามระหว่างประโยชน์ใช้สอย (functional) หรือ อารมณ์ความรู้สึก (emotional) ที่ใช้ในการดึงดูดลูกค้า สินค้าและบริการบางประเภทอาจสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยการสร้างความคุ้มค่าจากประโยชน์ใช้สอย ในขณะที่สินค้าบางประเภทตอบสนองความคุ้มค่าทางอารมณ์ กลยุทธ์ของการสร้างความแตกต่างจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนจุดโฟกัสเพื่อสร้างขอบเขตตลาดขึ้นมาใหม่ (Sheehan and Vaidyanathan, 2009) ยกตัวอย่าง Sofitel So โรงแรมหรูหาที่ตั้งอยู่บนถนนสาทร ย่านธุรกิจกลางใจเมือง มีการออกแบบโรงแรมที่แตกต่างจากที่อื่น กล่าวคือ สถาปนิกได้แรงบันดาลใจจากธาตุธรรมชาติทั้งห้า (Five Elements) ประกอบด้วย ดิน ไม้ น้ำ โลหะ และไฟ ใช้เป็นแนวคิดในการออกแบบตกแต่งโรงแรม ห้องพัก ห้องครัว และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ได้อย่างลงตัว มีความทันสมัย และความสวยงาม สามารถนำเสนอตรงใจลูกค้าสมัยใหม่ที่นิยมแสวงหาประสบการณ์แปลกใหม่ด้านกายภาพ จิตใจ และอารมณ์

6. การมองข้ามกาลเวลา และประเมินแนวโน้มในอนาคต (trends) แทนที่เป็น 'ผู้ตาม' คู่แข่งขัน ผู้ประกอบการควรศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อ 'ร่วมสร้าง' และพัฒนาฐานลูกค้าใหม่ (Line and Runyan, 2012) ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า 'การพัฒนาอย่างยั่งยืน' เป็นแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาประเทศทั่วโลกที่ครอบคลุมทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนก็ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ (Dwyer et al., 2009) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน รักษาสิ่งแวดล้อม และร่วมอนุรักษ์ฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น สนับสนุนให้นักท่องเที่ยวอุดหนุนสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในท้องถิ่น เลือกร้านอาหารที่ใช้วัตถุดิบพื้นบ้านตามฤดูกาล เลือกใช้ยานพาหนะที่ลดคาร์บอนไดออกไซด์ ที่พักออกแบบเป็นมิตรกับต่อสิ่งแวดล้อม โดยไม่ลืมที่เสริมสร้างมิตรภาพผู้คนในชุมชน ทั้งนี้เกิดขึ้นบนฐานของการพัฒนาแบบยั่งยืนเพื่อคุณภาพชีวิตของทั้งผู้อยู่อาศัย และสร้างประสบการณ์ที่ประทับใจแก่ผู้มาเยือน จากหลักแนวคิดของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำให้เกิดโรงแรมสีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (green hotel) ที่มุ่งตอบสนองลูกค้าที่รักธรรมชาติและเช่นเดียวกัน แนวโน้มประชากรโลกอายุมากขึ้น ผู้คนใส่ใจต่อสุขภาพกาย และจิตใจ ทำให้สินค้าที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ อาหารและผักปลอดสารพิษ เครื่องดื่มสุขภาพ สุขภัณฑ์วัตถุดิบสกัดจากธรรมชาติ รวมทั้งการทำสปา ผักโยคะ และการทำสมาธิ ก็ได้รับความนิยมมากขึ้น ผู้ประกอบการที่พัก และอาหารที่เข้าใจกระแสรักษ์ธรรมชาตินี้ สามารถบริการสินค้าสุขภาพดังกล่าวให้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า เป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้า และยังสามารถพัฒนาเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าสุขภาพดังกล่าว รวมทั้งขยายกิจการให้คำแนะนำ รับจัดอบรมสินค้าสุขภาพอีกด้วย

กรณีศึกษาโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทยที่สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean

1. บ้านนอนเพลิน

บ้านนอนเพลิน เป็นเรือนโบราณศิลปะล้านนาสองชั้น ตั้งอยู่กลางใจเมือง เชียงราย อยู่ใกล้วัดมิ่งเมือง ใกล้ร้านค้าชุมชน และมีความสะดวกสบายในการเข้าถึง ในอดีตบ้านนอนเพลินเป็นที่ตั้งของโรงเรียนเตรียมอนุบาลมานานกว่า 60 ปี ก่อนเจ้าของบ้าน ซึ่งเป็นทายาทรุ่นที่ 3 ได้ปรับปรุงเป็นบ้านพักรับรองแขกสไตล์บูติค รีสอร์ท บนเนื้อที่ประมาณ 250 ตารางวา และเปิดบริการในเดือนกันยายน พ.ศ. 2554 ด้วยจำนวนห้องพัก 14 ห้อง (Phacharuemon Hanpipat, personal communication, June 3, 2015)

บ้านนอนเพลินได้รับการออกแบบบรรยากาศแบบย้อนยุคที่ยังแฝงกลิ่นไอของ วันวาน มีการอนุรักษ์บ้านเก่า ที่มีตำนาน และต้นไม้ขนาดใหญ่กลางสนามหญ้าเป็นอย่างดี มีการรวบรวมภาพถ่ายในอดีต สิ่งของเครื่องใช้ และของเด็กเล่นมาประยุกต์ใช้ในการตกแต่ง สถานที่ ซึ่งห้องพักมีชื่อเรียกตามห้องเรียนอนุบาล รวมทั้งห้องโถงนั่งเล่นก็มีชื่อว่า “ห้องนันทนาการ” และ “ห้องธุรการ” เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้สึกสนุกสนาน ช่วยรำลึก ความทรงจำในอดีตวันวาน การมาพักบ้านเก่าที่มีเรื่องราวมากมายในอดีต เปิดโอกาส ให้ลูกค้าได้พูดคุยกับเจ้าของบ้าน ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้วัฒนธรรม ผ่านการเล่าเรื่องวันวาน (Ratanaphruks, 2012) ซึ่งการตกแต่งสถานที่ทั้งหมดนี้เกิดจาก ความคิดสร้างสรรค์ และการเอาใจใส่รายละเอียดของเจ้าของบ้านที่นิยมท่องเที่ยว ตามแหล่งธรรมชาติ และชื่นชอบกลิ่นไออดีตวันวาน ทำให้เข้าใจความต้องการของนักท่องเที่ยว ที่ถวิลหาอดีต ประทับใจในวันวาน และอยากกลับไปสัมผัสความประทับใจอดีตที่หาได้ยาก ในสมัยปัจจุบัน

การต้อนรับที่อบอุ่น บริการเป็นกันเอง และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและ เจ้าของบ้าน เป็นเสน่ห์ของที่พักขนาดเล็กที่สามารถสร้างความประทับใจ และ ประสบการณ์ในการเดินทางได้มากกว่าโรงแรมทั่วไป (Tucker and Lynch, 2004) การเข้าพักที่บ้านนอนเพลินให้ความรู้สึกอบอุ่นเสมือนมาพักบ้านญาติ หรือบ้านเพื่อน เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกเป็นกันเองนี้เจ้าของบ้านได้จัดเตรียมอาหารเช้าไว้ โดยที่ ลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมทำอาหารเช้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง เช่น ทอดไข่ดาว ทำไข่เจียว หรือแซนวิช เมื่อรับประทานเสร็จแล้วก็ช่วยกันยกจานไปล้าง เป็นความคิดแปลกใหม่ ไม่ซ้ำกับที่พักอื่น ซึ่งการดูแลตัวเองอย่างพอควรให้ความรู้สึกเสมือนลูกค้าเป็นสมาชิก ในบ้าน นอกจากนี้ลูกค้าสามารถมีจักรยานขี่ออกไปเที่ยวในเมืองได้ฟรี ห้องโถงโลกอินเทอร์เน็ต ด้วยสัญญาณไวไฟฟรีทุกพื้นที่ บริการน้ำดื่มไม่จำกัด เป็นต้น

ตารางที่ 2 ปัจจัยหรือองค์ประกอบของกลยุทธ์ Blue Ocean ที่บ้านนอนเพลิน

องค์ประกอบที่ตัดออกไป	อุปสรรคในการเดินทางของนักท่องเที่ยวจีนมาที่เชียงราย (ระบบคมนาคมเชื่อมโยง) ข้อจำกัดในการลงทุนค้าขายลุ่มแม่น้ำโขงตอนบน ร้านอาหาร ห้องประชุม สัมมนา ห้องออกกำลังกาย สระว่ายน้ำ สปา ห้องนวดแผนไทย
องค์ประกอบที่ลดลง	บริการที่เกินความจำเป็น (บริการส่วนหน้า 24 ชั่วโมง พื้นที่ห้องลอบบี้ พื้นที่ตู้เสื้อผ้า โทรทัศน์ มีนินบาร์) จำนวนพนักงาน
องค์ประกอบที่สร้างขึ้นใหม่	เอกลักษณ์แบรนด์สินค้า (บ้านเก่าล้านนา ตกแต่งสไตล์ย้อนยุค) คุณค่าทางด้านศิลปวัฒนธรรม เรื่องเล่า ประวัติความเป็นมาของสถานที่ คุณค่าทางด้านจิตใจ (บรรยากาศ อารมณ์ ความรู้สึกย้อนเวลาไปหาอดีตในวัยเยาว์) ประสบการณ์แปลกใหม่ในการเดินทาง (ความผูกพัน ความอบอุ่น)
องค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น	มุมมองรอบบริเวณบ้านพัก ขนาดพื้นที่ห้องนั่งเล่นรวม (ผู้เฒ่ารวม เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ หนังสืออ่านเล่น และระบบสัญญาณไวไฟฟรีทุกพื้นที่) พื้นที่ห้องพัก (ความสะอาด เครื่องสุขภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน ประสิทธิภาพระบบห้องน้ำ) บริการ (น้ำดื่มไม่จำกัด รถจักรยานชมเมืองฟรี)

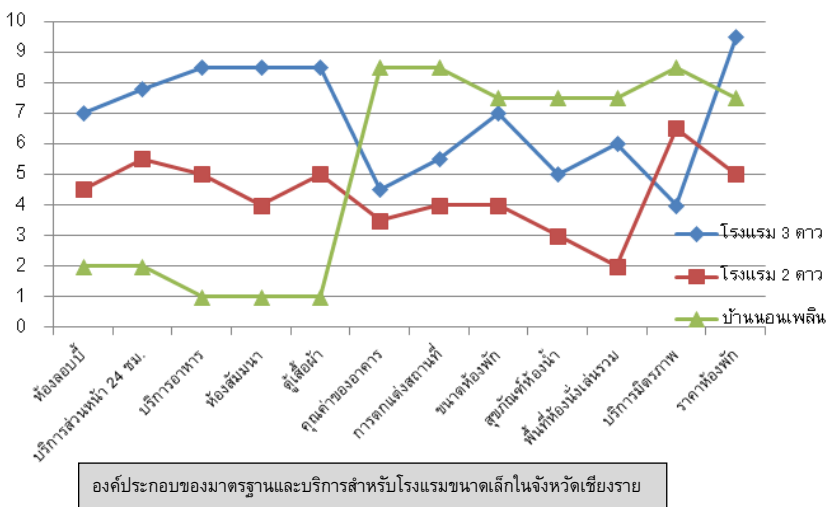
ตารางที่ 2 แสดงองค์ประกอบกลยุทธ์ Blue Ocean ที่บ้านนอนเพลินได้นำความคิดสร้างสรรค์มาสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า ด้วยการออกแบบบรรยากาศบ้านพักเก่าให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ควบคู่กับการให้บริการเป็นกันเอง ความอบอุ่น และความผูกพัน ซึ่งเป็นการเพิ่ม “คุณค่าทางด้านจิตใจ” ในขณะที่เดียวกันก็ลดต้นทุนในการดำเนินการ ทั้งนี้เจ้าของบ้านพิจารณาถึงข้อจำกัดในเรื่องสถานที่ ความพร้อมการให้บริการ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา ที่บ้านนอนเพลินไม่มีบริการร้านอาหาร เนื่องจากเจ้าของบ้านคำนึงถึงความเป็นส่วนตัวของลูกค้า ไม่ต้องการสร้างกลิ่นที่ไม่พึงประสงค์ อย่างไรก็ตามลูกค้าสามารถใช้บริการร้านอาหารในพื้นที่ใกล้เคียงได้อย่างสะดวก หรือซื้ออาหารจากข้างนอกแล้วนำมาอุ่นในไมโครเวฟเพื่อรับประทานก็ได้เพราะบ้านนอนเพลินอยู่ใกล้ชุมชน (Phacharuemon Hanpipat, personal communication, June 3, 2015)

ส่วนบริการอื่นที่ตัดออกไป ได้แก่ บริการยกกระเป๋า ห้องประชุม สัมมนา สระว่ายน้ำ สปา และห้องนวดแผนไทย อนึ่งถ้าอุปสรรคในการเดินทางของนักท่องเที่ยวจีนมาเชียงรายได้รับการแก้ไข โดยเฉพาะการเชื่อมโยงระบบคมนาคมทั้งทางบกและทางน้ำ มีความสะดวกมากขึ้น รวมทั้งข้อจำกัดในการลงทุนค้าขายลุ่มแม่น้ำโขงตอนบนได้รับการปรับปรุง จะเอื้อต่อการเดินทางมากขึ้น ย่อมส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรม รวมทั้งระบบเศรษฐกิจในภาพรวมของเชียงราย

บริการที่ลดต่ำกว่ามาตรฐานของโรงแรมทั่วไป ได้แก่ ลดพื้นที่ห้องลอบบี้

ประตูรั้วบ้านพักเปิดถึงเวลา 22:00 น. ลอดพื้นที่ตู้เสื้อผ้าลง เพราะลูกค้ำมาพักระยะสั้นที่น่าสนใจคือ ไม่มีบริการตู้เย็นและมินิบาร์ในห้องพัก อย่างไรก็ตามลูกค้ำสามารถเดินมารับน้ำดื่มที่ห้องนั่งเล่น ซึ่งมีพื้นที่กว้างขวาง สะดวกสบาย พร้อมหนังสืออ่านเล่น เครื่องคอมพิวเตอร์ และระบบสัญญาณไวไฟที่รวดเร็ว ทั้งนี้เจ้าของบ้านได้ออกแบบให้ลูกค้ำมีโอกาสได้ร่วมสนทนาพูดคุย และแลกเปลี่ยนความรู้กับลูกค้ำคนอื่นๆ นำไปสู่การเสริมสร้างมิตรภาพในที่สุด (Phacharuemon Hanpipat, personal communication, June 3, 2015)

เมื่อเปรียบเทียบคุณภาพและการบริการกับโรงแรมสองดาวและสามดาว โดยใช้ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กในตัวเชียงราย (แสดงดังภาพที่ 2) บ้านนอนเปลิน ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนักกับพื้นที่ห้องลอบบี้ การบริการส่วนหน้า 24 ชั่วโมง ห้องอาหาร ห้องสัมมนา สระว่ายน้ำ ตู้เสื้อผ้า และเครื่องอำนวยความสะดวกในห้องที่เกินความจำเป็น แต่องค์ประกอบที่บ้านนอนเปลินให้ความสำคัญมากกว่าโรงแรมระดับสามดาวและสองดาวคือ การอนุรักษ์บ้านเก่าและสร้างบรรยากาศแบบย้อนยุค การต้อนรับอบอุ่น บริการเป็นกันเอง ห้องพักที่สะอาดพร้อมห้องน้ำในตัว และเครื่องสุขภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน ด้วยแนวคิดของกลยุทธ์ Blue Ocean ดังกล่าว บ้านนอนเปลินสามารถลดต้นทุนดำเนินการ พนักงาน และการให้บริการที่เกินความจำเป็น และสามารถเพิ่ม “คุณค่าทางด้านจิตใจ” สร้างความประทับใจและประสบการณ์ในการเดินทางได้มากกว่าโรงแรมระดับสามดาว และสองดาวที่อยู่ในเชียงราย



ภาพที่ 2 ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ของ บ้านนอนเปลิน

2. หินตกริเวอร์แคมป์

หินตกริเวอร์แคมป์ ณ ชองเขาขาด อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี เป็นธุรกิจโรงแรมอยู่ในเครือ Serenata Hotels and Resorts ที่มีเจ้าของเป็นผู้ประกอบการคนไทยมีประสบการณ์สูงในการบริหารธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมขนาดเล็กมีเอกลักษณ์เฉพาะผู้ประกอบการได้กำหนดองค์ประกอบกลยุทธ์ Blue Ocean (แสดงดังตารางที่ 5) ปัจจัยและบริการ “สร้างขึ้นใหม่” คือ ห้องพักที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น คือ เต็นท์ซาฟารี สไตลล์แอฟริกา ขนาดใหญ่ จำนวน 38 หลัง โดยมีตัวตนแท้จริงของสินค้า (brand essence) คือ เต็นท์พักกลมกลืนกับธรรมชาติ ซึ่งเป็นพื้นที่โล่งทุ่งหญ้าสีเขียวในป่าใหญ่ โดยพยายามรักษาจำนวนต้นไม้ให้เหมาะสม ไม่ให้เป็นป่าดงดิบที่บดบัง มัจฉานั้นก็ไม่ตรงกับแนวคิดที่ผู้ประกอบการออกแบบไว้นั้นคือ ผืนป่าสีเขียวซาฟารี ที่พักแรมนี้ถูกออกแบบมาเพื่อตอบสนองพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่ ‘รักธรรมชาติ ต้องการสัมผัสใกล้ชิดกับธรรมชาติ เรียบง่าย แต่ยังคงชอบความสะดวกสบาย’ (Suparerk Soorangura, personal communication, June 22, 2013) ด้วยเหตุผลดังกล่าว เต็นท์พักถูกออกแบบพิเศษให้มีพื้นที่กว้างขวาง โอบอ้อม สูง 3.20 เมตร ลึก 6 เมตร โดยสามารถยกระดับสูงขึ้นจากพื้นดิน เพื่อป้องกันสัตว์และแมลงต่างๆ ห้องพักมีการตกแต่งด้วยวัสดุท้องถิ่นอย่างเรียบง่าย แต่สะดวกสบายด้วยห้องน้ำส่วนตัวในเต็นท์พัก พร้อมทั้งเตียงขนาดใหญ่ โต๊ะแต่งตัว ตู้เย็น และเครื่องปรับอากาศ

ตารางที่ 3 ปัจจัยหรือองค์ประกอบของกลยุทธ์ Blue Ocean ที่หินตกริเวอร์แคมป์

องค์ประกอบที่ตัดออก	อุปสรรคในการเดินทางไปในพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน (ไทย-เมียนมาร์) ข้อจำกัดสำหรับนักลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ (โครงการพัฒนาท่าเรือ น้ำลึกทวาย) ห้องประชุม สัมมนา สปา ห้องออกกำลังกาย ลานแสดงวัฒนธรรม
องค์ประกอบที่ลดลง	อำนาจต่อรองจากบริษัทนำเที่ยว ฟังก์ชันบริการจากบริษัทตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์ บริการที่เกินความจำเป็น (พื้นที่ห้องลอบบี้ ตู้เสื้อผ้า โทรศัพท์ โทรทัศน์)
องค์ประกอบที่สร้างขึ้นใหม่	เอกลักษณ์แบรนด์สินค้า (เต็นท์ขนาดใหญ่ ยกพื้นสูง บรรยากาศทุ่งหญ้า ซาฟารี) พัฒนาแบรนด์สินค้าสู่ระดับนานาชาติ ระบบสำรองห้องพักออนไลน์ด้วยตนเอง (สร้างรายการส่งเสริมการขาย) ขยายฐานการลงทุน (สร้างแบรนด์สินค้าใหม่) รายการทัวร์เหมาจ่าย (package tour) สำหรับลูกค้าที่จองผ่านบริษัท ทัวร์ในกรุงเทพ ความสัมพันธ์กับชุมชนในพื้นที่ (สร้างงานสร้างรายได้ และคุณภาพชีวิต)

ตารางที่ 3 ปัจจัยหรือองค์ประกอบของกลยุทธ์ Blue Ocean ที่หิन्दกริเวอร์ แคมป์ (ต่อ)

<p>องค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น</p>	<p>เพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตสินค้า (suppliers) ขยายฐานลูกค้าไปสู่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ เพิ่มทางเลือกให้ลูกค้ามาใช้บริการโรงแรมในเครือเดียวกัน ร่วมมือพันธมิตรกับธุรกิจอื่นๆ (ส่งเสริมการขาย) ขยายช่องทางจำหน่าย (ผ่านเว็บไซต์ลดราคาสินค้าพิเศษ) พื้นที่เคาเตอร์ บาร์ และห้องอาหาร ปรับปรุงท่าเรือเป็นจุดชมวิว และมุมถ่ายรูป กิจกรรมท่องเที่ยว (สะพานธรรมชาติ บริการจักรยานเสือภูเขาฟรี ล่องเรือหางยาว บาร์บีคิวรอบแคมป์ไฟ) พิพิธภัณฑ์แสดงวัตถุโบราณที่ขุดพบในบริเวณโรงแรม</p>
-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

หนึ่งในปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมในจังหวัดกาญจนบุรี และสมควร “กำจัดทิ้ง” หรือ “ตัดออกไป” คือ อุปสรรคในการเดินทางไปในพื้นที่เศรษฐกิจชายแดนไทยและเมียนมาร์ และกฎระเบียบข้อจำกัดสำหรับนักลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ โครงการพัฒนาท่าเรือน้ำลึกทวาย หากปัจจัยเหล่านี้ได้รับการแก้ไข ย่อมส่งผลดีต่อการลงทุน การเดินทาง และการท่องเที่ยว ทำให้ระบบเศรษฐกิจภาพรวมในจังหวัดมีการเจริญเติบโต หนึ่งในผู้ประกอบการได้ตัดบริการที่ไม่จำเป็นออกไป เช่น ห้องประชุม สัมมนา สปา ห้องออกกำลังกาย และลานแสดงวัฒนธรรม ขณะเดียวกันก็ได้ “ลดบริการ” ที่เกินความจำเป็น ได้แก่ พื้นที่ห้องลอบบี้ ตู้เสื้อผ้า ไทโรทัศน์ และโทรทัศน์ภายในห้องพัก ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสมกับระยะเวลาพัก และความเป็นส่วนตัวปราศจากสิ่งรบกวนจิตใจจากภายนอก อย่างไรก็ตาม ที่พักแรมนี้ก็มีการเพิ่ม “คุณค่าทางจิตใจ” ให้ลูกค้า ด้วยการเพิ่มและปรับปรุงท่าเรือให้เข้มแข็ง ทำหลังคากันสาด เพิ่มที่นั่งเล่นชมทัศนียภาพริมแม่น้ำพร้อมหมอนอิงสีสดใสสดุดตา ซึ่งได้กลายเป็นจุดชมวิวที่งดงาม และมุมถ่ายรูป เป็นที่นิยมสำหรับนักท่องเที่ยวที่ชื่นชอบเสพสื่อสังคมออนไลน์ ถ่ายรูป และแชร์ภาพผ่านเครือข่าย

เนื่องจากหิन्दกริเวอร์ แคมป์ ตั้งอยู่ริมแม่น้ำแคว ในพื้นที่ชนบทห่างไกล ดังนั้นสิ่งที่ผู้ประกอบการใช้ในการดึงดูดใจลูกค้าย่อมไม่ใช่สถานที่พักแรมมาก่อนอย่างแน่นอน แต่เป็นกิจกรรมเชิงนิเวศที่เสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยดึงดูดนักท่องเที่ยวเดินทางมา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chan and Baum (2007) ที่ศึกษาแรงจูงใจของนักท่องเที่ยวเชิงนิเวศต่อที่พักแรมในมาเลเซีย พบว่านักท่องเที่ยวเชิงนิเวศให้ความสำคัญกับแหล่งธรรมชาติ และใช้เวลากับกิจกรรมภายนอกอาคารมากกว่าในที่พักแรม ซึ่งนักวิจัยดังกล่าวได้เสนอว่า ผู้ประกอบการที่พักควรทำการส่งเสริมการตลาดด้วยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ความอุดมสมบูรณ์ของแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติมาก่อน หลังจากนั้น

จึงควรประชาสัมพันธ์กิจกรรมท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และที่พักริมลำตับ ดังนั้นหิโนตกริวอร์ แคมป์ จึงได้ “เพิ่มกิจกรรมท่องเที่ยว” ให้สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศในพื้นที่ ได้แก่ ขี่จักรยานเสือภูเขาข้ามสะพานแขวน ชมวิถีชีวิตชาวบ้านในชนบท ร่วมทำบุญตักบาตร ที่วัดในพื้นที่ชนบท กล่าวได้ว่าการเข้ามาลงทุนธุรกิจโรงแรม ผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ ที่ดีกับชุมชน สามารถสร้างงานสร้างรายได้ พัฒนาความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตของ ชาวบ้านในพื้นที่ นอกจากนี้นักท่องเที่ยวยังสามารถแช่ตัวในแหล่งน้ำธรรมชาติ ล่องเรือหางยาว พายเรือคายัค บาร์บีคิวรอบแคมป์ไฟ เยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์แสดงวัตถุโบราณที่ขุดพบ ในพื้นที่โรงแรม และพิพิธภัณฑ์ประวัติศาสตร์ช่องเขาขาด เนื่องจากที่พักแรมนี้ อยู่ใกล้กับพื้นที่ประวัติศาสตร์ ‘ช่องเขาขาด’ บนเส้นทางรถไฟสายมรณะที่มีชื่อเสียงสร้างขึ้น ในช่วงสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2

สำหรับกลยุทธ์สื่อสารการตลาด เนื่องจากนักท่องเที่ยวนิยมจองห้องพัก โดยผ่านบริษัทผู้ให้บริการจองห้องพักทางเว็บไซต์ต่างประเทศ (overseas travel agency) มากขึ้น ในขณะที่ยอดการจองห้องพักโดยบริษัทนำเที่ยว (inbound tour operator) มีแนวโน้มลดลง ผู้ประกอบการได้พัฒนาระบบสื่อสารการตลาดประชาสัมพันธ์ แปรนต์สินค้าในเครือข่ายระดับนานาชาติให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง และพัฒนาระบบ สำรองห้องพักของตนเองเป็นช่องทางจำหน่ายทางเลือก ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ ลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ที่ต้องการจองห้องพักโดยตรง ทั้งนี้ผู้ประกอบการสามารถ ทำรายการส่งเสริมการขายหลากหลายโปรแกรมด้วยตนเอง ซึ่งบริการนี้ลูกค้าไม่สามารถ เลือกทำได้ถ้าจองห้องพักผ่านบริษัทตัวแทนออนไลน์ ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ ผู้ประกอบการสามารถลดอำนาจต่อรองด้านราคาจากบริษัทนำเที่ยว และลดการพึ่งพา บริการบริษัทตัวแทนออนไลน์ ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรโดยตรง (Yang, 2012) ทำให้ผู้ประกอบการสามารถเรียกเก็บเงินจากลูกค้าก่อนเข้ารับบริการ ซึ่งแตกต่างจาก การพึ่งพารัฐผู้ให้บริการจองห้องพักเพียงอย่างเดียว ที่สามารถเรียกเก็บเงินได้ภายหลัง ลูกค้าเสร็จสิ้นการใช้บริการ นอกจากนี้ผู้ประกอบการได้พัฒนากลยุทธ์พันธมิตร (strategic alliance) ระหว่างธุรกิจโรงแรมในเครือเดียวกัน โดยให้บริการทัวร์เหมาจ่าย (package tour) ประกอบด้วย ที่พัก อาหาร และรถรับส่ง ซึ่งเป็นทางเลือกใหม่สำหรับ นักท่องเที่ยวที่จองผ่านบริษัทนำเที่ยวในกรุงเทพฯ โดยที่ผู้ประกอบการไม่ได้พิจารณาว่า บริษัทนำเที่ยวเป็นคู่แข่งกัน แต่เป็นการอำนวยความสะดวกและรับประกันว่าลูกค้าของบริษัทนำเที่ยวสามารถออกทัวร์ได้ทุกวัน จากการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงแรม ในเครือเดียวกัน ได้ช่วยเสริมความเข้มแข็งของแบรนด์ และเพิ่มคุณค่าให้ลูกค้าที่แสวงหา ประสบการณ์แปลกใหม่ในการเข้าพักและบริการต่างๆ (Chathoth and Olsen, 2003; Reid et al., 2008)

หิन्दกริเวอร์ แคมป์ ได้รับความนิยมสูงจากนักท่องเที่ยวที่ต้องการสัมผัสธรรมชาติ และวิถีชีวิตชาวบ้านในชนบท โดยมีแนวคิดการดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับแนวคิดของกลยุทธ์ Blue Ocean กล่าวคือ ใช้งบประมาณ “น้อยกว่า” ธุรกิจที่พักแรมประเภทอื่นๆ โดยเฉพาะโรงแรม หรือรีสอร์ทระดับสี่ถึงห้าดาว แต่ให้ผลตอบแทนอยู่ในระดับ ‘สูง’ สามารถคืนทุนได้ภายในเวลา 3 ปีครึ่ง เมื่อเทียบกับโรงแรมอื่นๆ ในเครือที่ใช้เวลามากกว่า (Suparek Soorangura, personal communication, June 22, 2013) ที่น่าสนใจคือในปี 2553 ประเทศไทยประสบปัญหาความไม่สงบทางการเมือง ได้ส่งผลให้การจองห้องพักในเครือ Serenata Hotels and Resorts มีการชะลอตัว อย่างไรก็ตามหิन्दกริเวอร์ แคมป์ ไม่ได้ได้รับผลกระทบมากนักจากเหตุการณ์ความไม่สงบดังกล่าว ยังคงมีอัตราการเข้าพักในระดับที่สูง เนื่องจากผู้ประกอบการสามารถนำเสนอที่พักแรมแนวใหม่ที่โดดเด่นชัดเจน มีเอกลักษณ์เฉพาะด้วยเตียงที่พักแรมขนาดใหญ่ที่ออกแบบกลมกลืนกับสภาพแวดล้อม และมีการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง นำเสนอราคาที่ลูกค้าส่วนมากยอมรับและสามารถจ่ายได้ ซึ่งตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่ต้องการสัมผัสธรรมชาติ และวิถีชีวิตชาวบ้านด้วยประสบการณ์แปลกใหม่ โดยที่ยังไม่มีใครเข้าไปสร้างหรือพัฒนาในตลาดเดียวกัน

สรุป

เนื่องจากพฤติกรรมการเดินทางและความต้องการของนักท่องเที่ยวยุคใหม่ได้เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือนักท่องเที่ยวมีประสบการณ์ในการเดินทางมากขึ้น และมีความคาดหวังสูงมากขึ้นว่าการเดินทางท่องเที่ยวไม่ใช่เป็นเพียงแค่ความเพลิดเพลินเท่านั้น แต่เป็น “ความทรงจำ” และเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ชีวิต ดังนั้นสถานที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวในปัจจุบัน จึงไม่ใช่เป็นเพียงสถานที่หลบนอนเท่านั้น แต่เป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์เดินทาง ความคิดสร้างสรรค์จึงมีบทบาทสำคัญช่วยออกแบบแนวคิดที่พิกให้มียุทธศาสตร์โดดเด่น มีการตกแต่งภายในที่สะท้อนแนวคิดโรงแรมตรงใจกลุ่มลูกค้าที่แสวงหาประสบการณ์แปลกใหม่ และคุณค่าทางด้านจิตใจ รวมทั้งให้บริการใกล้ชิดเป็นกันเอง ให้ความอบอุ่นเสมือนอยู่กับคนในครอบครัว ซึ่งเป็นเสน่ห์ของโรงแรมขนาดเล็กที่ไม่สามารถพบได้จากโรงแรมทั่วไป นอกจากนี้การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อสร้างผลตอบแทนคุ้มค่าการลงทุน การควบคุมงบประมาณก่อสร้างและลดต้นทุนดำเนินการมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้ประกอบการสามารถพิจารณาปัจจัยใดสมควร “ลบทิ้ง” หรือ “ลดต่ำ” กว่ามาตรฐานของโรงแรมทั่วไป ทั้งนี้ อาจพิจารณา 4 องค์ประกอบของ หิन्दกริเวอร์ แคมป์ ควบคู่กันไป ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรม พื้นฐานสังคมวัฒนธรรมของลูกค้า พฤติกรรมและความต้องการ

ของลูกค้า ระยะพักเฉลี่ยของลูกค้าในโรงแรม สถานที่ตั้งโรงแรม ประเภทโรงแรม ค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา ค่าเสื่อมชุดของเครื่องใช้ อำนาจการต่อรองจากบริษัทนำเที่ยว และการพึงพาบริการของบริษัทตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์

การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจโรงแรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ประกอบการที่แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน ผู้ประกอบการสามารถนำกลยุทธ์ Blue Ocean ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “นวัตกรรมเชิงคุณค่า” มาปรับใช้ในการวางแผนธุรกิจ โดยหลีกเลี่ยงการแข่งขันทางด้านราคา แต่ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์แปลกใหม่ให้ลูกค้า ด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ออกแบบบรรยากาศโรงแรมให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว กลมกลืนกับภูมิประเทศสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมชุมชนในพื้นที่ โดยมีตัวตนแท้จริงของสินค้า (brand essence) ที่ชัดเจนทำให้ลูกค้าจดจำลักษณะสินค้าได้ง่าย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยที่ยังไม่มีใครนำเสนอหรือพัฒนามาก่อนในพื้นที่ เช่นกรณี ที่บ้านนอนเปลลิน มีการอนุรักษ์บ้านเก่ามีตำนาน เรื่องเล่าในอดีตที่น่าสนใจ และมีการออกแบบตกแต่งบรรยากาศย้อนยุคที่โดดเด่น ในขณะที่หินตริเวอร์ แคมป์ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบเด่นที่พิศขนาบใหญ่กว้างขวาง สะดวกสบาย บรรยากาศทุ่งหญ้า สไตล์ซาฟารี พร้อมกิจกรรมท่องเที่ยวที่หลากหลาย เป็นการนำเสนอประสบการณ์แปลกใหม่ และพัฒนาระบบสื่อสารการตลาดมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าในการสำรองห้องพัก

นอกจากความคิดสร้างสรรค์ที่ช่วยออกแบบโรงแรมให้มีเอกลักษณ์โดดเด่นแล้ว การให้บริการเป็นกันเอง และการสนทนาระหว่างลูกค้าและเจ้าบ้าน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน ก็เป็นเสน่ห์สำคัญของการมาพักโรงแรมขนาดเล็กที่ช่วยเพิ่มคุณค่าและประสบการณ์ในการเดินทาง (Tucker and Lynch, 2004) ความยืดหยุ่นในการให้บริการลูกค้าที่เหมาะสม เอาใจใส่ในรายละเอียด ต้อนรับด้วยความอบอุ่นเป็นกันเอง สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแขกกับเจ้าของบ้าน ควบคู่กับการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า พัฒนาศักยภาพพนักงาน และรักษามาตรฐานคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเข้ามาใช้บริการต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจมีการเจริญเติบโตอย่างมั่นคง



References

- Chan, J. K. L. and Baum, T. (2007). Motivation Factors of Ecotourists in Ecotourism Accommodation: The Push and Pull Factors. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 12(4): 349-364.
- Charoenphon, V. (2011). **Oversupply of Accommodation a Serious Problem: Why...and Solution? SCB Economic Intelligence Center (ปัญหาห้องพักรวมโรงแรมล้นตลาด ทำไม...และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร)**. [Online]. Retrieved December 2, 2014 from https://www.scbeic.com/THA/document/note_20111220_hotel/.
- Chathoth, P. K. and Olsen, M. D. (2003). Strategic Alliances: A Hospitality Industry Perspective. **International Journal of Hospitality Management**, 22(4): 419-434.
- Decharin, P. (2008). Strategic Innovation (นวัตกรรมทางกลยุทธ์). **Chulalongkorn Business Review**, 30(117-118): 115-125.
- Department of Business Development, Ministry of Commerce. (2010). **A Study of Current Status and Competitiveness of Hotel Business in Thailand (การศึกษาสถานภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย)**. [Online]. Retrieved December 2, 2014 from <http://www.caii-thailand.com/sites/default/files/downloads/Hotel.pdf>
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., and Scott, N. (2009). Destination and Enterprise Management for a Tourism Future. **Tourism Management**, 30(1): 63-74.
- Geddie, M. W., DeFranco, A. L. and Geddie, M. F. (2005). A Comparison of Relationship Marketing and Guanxi: Its Implications for the Hospitality Industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 17(7): 614-632.
- Gupta, S. and Lehmann, D. R. (2005). **Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run**. Upper Saddle River, NJ, USA: Wharton School Publishing.
- Hanpipat, Phacharuemon., Managing Director, Baan Norn Plearn, (2015, June 3). Interview.

- Jittrakhamthai, S. (2014, July). Heroes of Philanthropy: Arrut Navaraj: From Chemical Engineer to Organic Gardener (อรุณ นวราช: จากวิศวกรเคมีสู่เกษตรกรอินทรีย์). **Forbes Thailand**, 2: 114-117.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005a). **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005b). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. **California Management Review**, 47(3): 103-121.
- Kumboon, B. and Vongsansi, P. (2010). Development of Home Bakery Business of Suan Dusit Rajabhat University with the Blue Ocean Strategy (การพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอรี่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean). **SDU Research Journal: Humanities and Social Sciences**, 6(1): 66-81.
- Leavy, B. (2005). Value pioneering – How to Discover Your Own “Blue Ocean”: Interview with W. Chan Kim and Renée Mauborgne. **Strategy & Leadership**, 33(6): 13-20.
- Line, N. D and Runyan, R. (2012). Hospitality Marketing Research: Recent Trends and Future Directions. **Inter-national Journal of Hospitality Management**, 31(2): 477-488.
- Lo, A. S., Stalcup, L. D. and Lee, A. (2010). Customer Relationship Management for Hotels in Hong Kong. **In-ternational Journal of Contemporary Hospitality Management**, 22(2): 139-159.
- Manager 3600 Weekly. (January 5, 2012). **Big fight 2012: Hotels VS Serviced Apartments (ศึกใหญ่ปี 2555 ‘โรงแรม’ VS ‘เซอร์วิส’)**. [Online]. Retrieved November 21, 2014 from <http://www.manager.co.th/mgrweekly/viewnews.aspx?NewsID=955000001623>
- Otakanon, B. (2008). Blue Ocean Strategy and Farm Chokchai (Blue Ocean Strategy กับฟาร์มโชคชัย). **Strat-egy+Marketing (S+M)**, 7(82): 122-123. [Online]. Retrieved November 21, 2014 from http://inside.cm.mahidol.ac.th/mkt/index.php?option=com_content&view=article&id=134:blue-ocean-&catid=1:mk-articles&Itemid=11
- Parvinen, P., Aspara, J., Heitanen, J., and Kajalo, S. (2011). Awareness, Action

- and Context-Specificity of Blue Ocean Strategies in Sales Management. **Management Decision**, 49(8): 1218-1234.
- Prompes, P. (2011). Blue Ocean Strategy and the Truth in Business (Blue Ocean Strategy กับความเป็นจริงในโลกธุรกิจ). **RMUTI Journal**, 4(2): 15-28.
- Ratanaphruks, K. (2012). Heritage accommodation in Bangkok: Development and Importance of Culture. **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 5(2): 1-18.
- Reid, L. J., Smith, S. L. J. and McCloskey, R. (2008). The Effectiveness of Regional Marketing Alliances: A Case Study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000-2006. **Tourism Management**, 29(3): 581-593.
- Sheehan, N. and Vaidyanathan, G. (2009). Using a Value Creation Compass to Discover “Blue Oceans”. **Strategy & Leadership**, 37(2): 13-20.
- Soorangura, S., Managing Director of Serenata Hotels and Resorts. Personal communication (2013, June 22). Interview.
- Thiangtam, S. (2011). Blue Ocean Strategy (กลยุทธ์ทะเลสีคราม). **Executive Journal**, 31(2): 15-20.
- Thinking outside the Hotel Box: Blue Ocean Strategies for Hotels in Taiwan. (2012). **Strategic Direction**, 28(10): 9 – 11.
- Tucker, H. and Lynch, P. (2005). Host-guest Dating: The Potential of Improving the Customer Experience through Host-guest Psychological Matching. **Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism**, 5(2-4): 11-32.
- Yang, C. C. and Yang, K.J. (2011). An Integrated Model of Value Creation Based on the Refined Kano’s Model and the Blue Ocean Strategy. **Total Quality Management**, 22(9): 925–940.
- Yang, J. T. (2012). Identifying the Attributes of Blue Ocean Strategies in Hospitality. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 24(5): 701-720.

