

กลยุทธ์การพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ:
การวิเคราะห์จากมุมมองผู้บริหาร

Brand Development Strategies for Small Hotels in Bangkok's Business
District: An Analysis from the Perspectives of Executives

พิชชากร พุ่มแก้ว¹ และ ณกมล จันทร์สม²

Pichakorn Pumkaew¹ and Nakamol Chansom²

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

Master of Business Administration, College of Business Administration, Rangsit University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: 1pitchaohm@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาทิศทางและกรอบคิดในการสร้างแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ที่เอื้อต่อความสำเร็จในอนาคต 2) เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนพัฒนา/ยกระดับแบรนด์และ กลยุทธ์การตลาดเชิงปฏิบัติที่ผู้บริหารใช้เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางสภาวะที่เปลี่ยนแปลง 3) เพื่อศึกษาความท้าทายหลักในการพัฒนาและบริหารแบรนด์ และวิเคราะห์แนวทางรับมือ/กลไกการตัดสินใจของผู้บริหาร 4) เพื่อศึกษาแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจลงทุน/จัดสรรทรัพยากรสำหรับโรงแรมขนาดเล็กและความเชื่อมโยงต่อการเติบโตของแบรนด์ และ 5) เพื่อจัดทำแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับการพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กให้แข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในบริบทย่านธุรกิจกรุงเทพฯ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็กที่มีบทบาทกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ของโรงแรมจำนวน 11 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจงร่วมกับการสุ่มแบบลูกโซ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) การสร้างแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ต้องตั้งอยู่บนฐานคุณภาพที่คาดหมายได้และไร้ความกังวล 2) แนวทางการพัฒนา/ยกระดับแบรนด์เน้นการยกระดับคุณภาพฐานให้สม่ำเสมอ กำหนดข้อเสนอคุณค่าและแพ็คเกจตรงไมโครเซกเมนต์ใช้ช่องทาง OTA ควบคุมการจองโดยตรง 3) ความท้าทายหลักครอบคลุมข้อจำกัดด้านทุนและกำลังคน ความสม่ำเสมอมาตรฐานบริการ ภาวะการจัดการรีวิวและการสื่อสารออนไลน์ ความผันผวนของอุปสงค์ 4) การตัดสินใจลงทุนและจัดสรรทรัพยากรด้านแบรนด์/การตลาดใช้ตรรกะสองชั้น คือ ประเมินทำเลความต้องการ โครงสร้างต้นทุนและความเสี่ยงร่วมกัน แล้วจึงจัดสรรงบประมาณด้านแบรนด์และการตลาด 5) แนวทางเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมควรเชื่อมฐานคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย เข้ากับ

เครื่องยนต์อุปสงค์หรือ OTA คอนเทนต์ออนไลน์ แคมเปญการตลาดและโครงสร้างระยะยาว เช่น ระบบ CRM และระบบบริหารราคา

คำสำคัญ: การพัฒนาแบรนด์; โรงแรมขนาดเล็ก; ย่านธุรกิจกรุงเทพมหานคร

Abstract

This study aimed to: 1) examine the directions and conceptual framework for brand building of small hotels in Bangkok's business districts that facilitate future success 2) the planning approaches for developing/upgrading the brand and marketing strategies adopted by executives to maintain competitiveness under changing conditions 3) the key challenges in brand development and management and the response strategies/decision-making mechanisms of executives 4) how executives make investment decisions and allocate resources for small hotels and how these are linked to brand growth, and 5) to develop practical guidelines for small-hotel brand development so that they can compete and grow sustainably in Bangkok's business districts. This study is qualitative research. Data were collected from a group of 11 key informants, who were small hotel executives responsible for determining the hotel's direction and strategies, selected through purposive sampling combined with snowball sampling. The research findings revealed that 1) Brand building of small hotels in Bangkok's business districts must be grounded in predictable, worry-free quality. 2) Brand development and upgrading focus on stabilizing base quality, refining value propositions and packages for micro-segments, using OTA platforms together with direct booking. 3) The main challenges include capital and staffing constraints, maintaining consistent service standards, the workload of managing online reviews and communications, demand volatility. 4) Investment and resource allocation decisions for branding and marketing follow a two-layer logic: first assessing location, demand, cost structure, and risks and then allocating budgets for branding and marketing. 5) Practical guidelines should integrate foundations of quality, credibility, and safety with a demand engine or OTA, targeted online content, marketing campaigns and long-term infrastructure, such as, CRM and revenue management.

Keywords: Brand Development; Small Hotels; Bangkok's Business Districts

บทนำ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญของระบบเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะในช่วงหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ภาครัฐและเอกชนต่างมุ่งฟื้นฟู



ภาคการท่องเที่ยวให้กลับมาแข็งแกร่งอีกครั้ง รายงานของศูนย์วิจัยกรุงศรี (2567) คาดการณ์ว่าธุรกิจโรงแรมจะกลับมาฟื้นตัวเต็มที่ในปี 2568 โดยมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศมากกว่าร้อยละ 70 และจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นมาอยู่ในระดับใกล้เคียงก่อนการระบาดราว 38–40 ล้านคนต่อปี ขณะเดียวกัน กรุงเทพฯ ในฐานะศูนย์กลางธุรกิจ การท่องเที่ยว และคมนาคม เป็นพื้นที่การเติบโตของธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจที่ต้องเผชิญการแข่งขันรุนแรงทั้งจากโรงแรมขนาดกลาง–ใหญ่ รวมทั้งรูปแบบที่พักทางเลือกใหม่ เช่น โฮสเทลและ Airbnb งานวิจัยด้านการตลาดและการสร้างแบรนด์ในธุรกิจโรงแรมจำนวนมากที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลและผลการดำเนินงานภาพรวม (สุปราณี ลาบุญเรือง และคณะ, 2564; จิณัสมา ศรีศิริบุญ และคณะ, 2565) รวมถึงแนวคิดคุณค่าตราสินค้าและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ตามกรอบของ Allen (2024); Aaker (1996) และ Keller (1993) แต่ยังมีช่องว่างเชิงองค์ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาแบรนด์ของโรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ จากมุมมองผู้บริหารที่ควรพิจารณาทั้งทิศทางอนาคต กลยุทธ์ปฏิบัติ ความท้าทายและเกณฑ์การลงทุนในภาพรวมของแบรนด์อย่างเป็นระบบ

พื้นที่วิจัยของงานนี้มุ่งเน้นโรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ เช่น เขตปทุมวัน สาทร วัฒนา คลองเตย ราชเทวี และห้วยขวาง ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพด้านเศรษฐกิจและมีความหนาแน่นของนักท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวสูง โรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เหล่านี้ต้องรองรับความต้องการของลูกค้าที่มองหาที่พักทำเลดี ราคาเหมาะสม แต่ในขณะเดียวกันก็เผชิญแรงกดดันจากต้นทุนที่ดิน ค่าเช่า และการแข่งขันด้านแบรนด์อย่างเข้มข้น (ศูนย์วิจัยกรุงศรี, 2567)

จากประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการนำเสนอกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าตราสินค้า กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ ประสบการณ์ลูกค้า และปัจจัยความสำเร็จของแบรนด์โรงแรมขนาดเล็ก ควบคู่กับการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการนำเสนอประเด็นทิศทางและกรอบคิดการสร้างแบรนด์ การยกระดับแบรนด์และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ความท้าทายและกลไกการตัดสินใจเมื่อเผชิญปัญหา เกณฑ์การตัดสินใจลงทุนและการจัดสรรทรัพยากรด้านแบรนด์หรือการตลาด และการสังเคราะห์แนวทางเชิงปฏิบัติและกรอบประเมินสองด้านสำหรับการพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาทิศทางและกรอบคิดในการสร้างแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ที่เอื้อต่อความสำเร็จในอนาคต
2. เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนพัฒนาการยกระดับแบรนด์และกลยุทธ์การตลาดเชิงปฏิบัติที่ผู้บริหารใช้เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางสภาวะที่เปลี่ยนแปลง



3. เพื่อศึกษาความท้าทายหลักในการพัฒนาและบริหารแบรนด์ วิเคราะห์แนวทางรับมือหรือกลไกการตัดสินใจของผู้บริหาร
4. เพื่อศึกษาแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจลงทุนและจัดสรรทรัพยากรสำหรับโรงแรมขนาดเล็ก และความเชื่อมโยงต่อการเติบโตของแบรนด์
5. เพื่อจัดทำแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับการพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กให้แข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในบริบทย่านธุรกิจกรุงเทพฯ

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ จำเป็นต้องตั้งอยู่บนความเข้าใจทั้งด้านทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ การจัดการประสบการณ์ลูกค้า และความยั่งยืนของธุรกิจบริการ โรงแรมขนาดเล็กในบริบทเมืองใหญ่ต้องเผชิญทั้งการแข่งขันเชิงแบรนด์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และแรงกดดันด้านต้นทุน จำเป็นต้องอาศัยกรอบคิดจากวรรณกรรมหลายกลุ่มประกอบกัน เพื่อตรวจสอบว่าปัจจุบันองค์ความรู้มีช่องว่างของความรู้ที่งานวิจัยฉบับนี้สามารถเข้าไปเติมเต็ม โดยเฉพาะในมุมมองของผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ

1. ทฤษฎีคุณค่าตราสินค้าและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์

การทบทวนวรรณกรรมด้านคุณค่าตราสินค้า (Brand Equity) พบว่า Aaker (1996) เสนอองค์ประกอบคุณค่าตราสินค้า 5 ด้าน ได้แก่ ความภักดีต่อแบรนด์ การรับรู้ชื่อแบรนด์ คุณภาพที่รับรู้ การเชื่อมโยงกับแบรนด์ และสินทรัพย์เชิงกรรมสิทธิ์ ขณะที่ Keller (1993) พัฒนารอบแนวคิด Customer-Based Brand Equity Model: CBBE อธิบายกระบวนการสร้างคุณค่าตราสินค้าจากมุมมองลูกค้า ตั้งแต่การรับรู้แบรนด์ ความหมาย การตอบสนอง จนถึงความสัมพันธ์เชิงลึกกับแบรนด์ งานวิจัยไทยจำนวนหนึ่งประยุกต์ใช้กรอบดังกล่าวกับธุรกิจโรงแรมและที่พัก เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าตราสินค้ากับการตัดสินใจใช้บริการและความภักดี (ฉัตรชัย พิศพล, 2562) นอกจากนี้ วรรณกรรมด้านกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ยังเน้นประเด็นการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) ความแตกต่างของแบรนด์ (Differentiation) อัตลักษณ์และภาพลักษณ์แบรนด์ (Brand identity & image) ตามกรอบของ Kapferer (2021) รวมถึงกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ในยุคดิจิทัลที่อาศัยช่องทางออนไลน์และการตลาดเชิงเนื้อหา อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่ยังมุ่งศึกษาธุรกิจโรงแรมในภาพรวม หรือแบรนด์ระดับกลาง-ใหญ่ มากกว่าการลงลึกบริบทโรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ จากมุมมองผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรอย่างรอบคอบ

2. แนวคิดประสบการณ์ลูกค้าและปัจจัยความสำเร็จของแบรนด์โรงแรมขนาดเล็ก

ด้านประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) จาก Schmitt (1999) เสนอกรอบ Strategic Experiential Modules: SEMs ประกอบด้วยมิติ Sense, Feel, Think, Act และ Relate ซึ่งใช้กันอย่าง



แพร่หลายเพื่ออธิบายประสบการณ์ลูกค้าตลอดเส้นทางการใช้บริการ และเชื่อมโยงกับแนวคิด Experience Economy ของ Pine & Gilmore (2023) ที่มองว่าธุรกิจบริการต้องออกแบบประสบการณ์มากกว่าขายเพียงสินค้าและบริการพื้นฐาน งานวิจัยไทยของไข่มุกด์ วิกฤษฎ์ศักดิ์ และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ (2562) กล่าวถึงบทบาทของการจัดการประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management : CEM) มีผลต่อความพึงพอใจและความภักดี ขณะที่การศึกษาด้านปัจจัยความสำเร็จของแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กกระบุถึงเสาหลักสำคัญ เช่น คุณภาพบริการและประสบการณ์ลูกค้า ความภักดีและการกลับมาใช้บริการซ้ำ บทบาทของสื่อสังคมออนไลน์และรีวิวก รวมถึงทำเลและสิ่งแวดล้อม (เสาวภาคย์ ศรีเปารยะ, 2565; ศิราณี เมฆลลย, 2565) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นการประเมินความสัมพันธ์เชิงสถิติระหว่างตัวแปรเหล่านี้ รวมทั้งขาดมุมมองเชิงลึกเกี่ยวกับผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็ก เป็นการออกแบบและการจัดการประสบการณ์ลูกค้า เพื่อเปลี่ยนเป็นคุณค่าตราสินค้าและความได้เปรียบในการแข่งขันในบริบทงานธุรกิจที่มีการแข่งขันหนาแน่น

3. ความยั่งยืนทางธุรกิจและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมขนาดเล็กในไทย

แนวคิดความยั่งยืนทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กได้รับอิทธิพลจากแนวคิด Creating Shared Value (CSV) ของ Porter&Kramer (2011) ที่เสนอให้ธุรกิจออกแบบสินค้าและบริการ ห่วงโซ่คุณค่า และการพัฒนาชุมชนในลักษณะที่สร้างคุณค่ารวมทั้งต่อธุรกิจและสังคมในบริบทไทย มีข้อเสนอแนะให้โรงแรมขนาดเล็กคำนึงถึงประเด็นด้านพลังงาน สินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจ้างงานท้องถิ่น และการออกแบบประสบการณ์การท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ ด้านงานวิจัยเชิงประจักษ์ มีการศึกษาเรื่องการสื่อสารดิจิทัล การประชาสัมพันธ์ออนไลน์ และนวัตกรรมดิจิทัลที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการและโรงแรม (สุปราณี ลาบุญเรือง และคณะ, 2564; จิณัสมมา ศรีศิริธัญ และคณะ, 2565; นิธิกานต์ วรรณเสริมสกุล และคณะ, 2565) รวมถึงงานที่ให้ความสำคัญถึงบทบาทของช่องทางออนไลน์ รีวิวก และแพลตฟอร์มตัวกลางต่อการสร้างความเชื่อมั่นและการตัดสินใจของที่พัก อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมเหล่านี้ยังไม่ได้เชื่อมโยงมิติความยั่งยืนในแง่โครงสร้างธุรกิจ การลงทุนระยะยาว และระบบตัวชี้วัด เข้ากับกลยุทธ์การพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ อย่างเป็นเอกภาพจากมุมมองของผู้บริหาร

การสรุปผลการทบทวนวรรณกรรม จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดหลัก 3 กลุ่มมาใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) กรอบคุณค่าตราสินค้าและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ ตามแนวคิดของ Aaker และ Keller ใช้เป็นฐานในการทำความเข้าใจสิ่งที่แบรนด์โรงแรมขนาดเล็กต้องสร้างและรักษาและเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ทิศทางแบรนด์ กลยุทธ์การวางตำแหน่ง และการจัดการองค์ประกอบต่าง ๆ ของแบรนด์ 2) กรอบประสบการณ์ลูกค้าและปัจจัยความสำเร็จของแบรนด์โรงแรมขนาดเล็ก โดยใช้กรอบ SEMs ของ Schmitt และงานวิจัยไทยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการมองประสบการณ์ของลูกค้า ตลอดเส้นทางการใช้บริการ และเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงแบรนด์และความภักดี และ 3) แนวคิดความยั่งยืนทางธุรกิจและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมในโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์การลงทุน การจัดสรรทรัพยากร และการออกแบบระบบตัวชี้วัดเชิงแบรนด์ เชิงธุรกิจในระยะยาว



การผสมผสานกรอบแนวคิดทั้งสาม ทำให้นักวิจัยฉบับนี้สามารถเติมเต็มช่องว่างของความรู้โดยไม่เพียงศึกษาผลของตัวแปรเชิงปริมาณ แต่ลงลึกถึง กระบวนการคิดและการตัดสินใจของผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ เกี่ยวกับการสร้าง พัฒนา และลงทุนในแบรนด์ พร้อมทั้งสังเคราะห์แนวทางเชิงปฏิบัติและกรอบประเมินสองด้าน (เชิงแบรนด์และเชิงธุรกิจ) ที่เชื่อมโยงกับบริบทจริงของผู้ประกอบการในภาคสนามอย่างเป็นระบบ

คำถามการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดคำถามการวิจัยตามแนวคิดคุณค่าตราสินค้า (Aaker, 1996; Keller, 1993) แนวคิดกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ (Branding Strategies) แนวคิดประสบการณ์ลูกค้า (Schmitt, 1999) และวรรณกรรมที่อธิบายเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กและความยั่งยืนทางธุรกิจ นำมาประมวลร่วมกับบริบทการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ เพื่อใช้เป็นกรอบวิเคราะห์ทิศทาง กลยุทธ์ และการตัดสินใจด้านแบรนด์ของผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่ศึกษา ในภาพรวม สามารถสรุปคำถามการวิจัย ได้แก่ 1) ทิศทางและกรอบคิด ในการสร้างแบรนด์ของโรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ เป็นอย่างไร และองค์ประกอบสำคัญใดเอื้อต่อความสำเร็จในอนาคต 2) ผู้บริหารมีแผนการพัฒนาหรือยกระดับแบรนด์ และใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงปฏิบัติใดเพื่อรักษาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางสภาวะที่เปลี่ยนแปลง 3) ปัจจัยความท้าทายหลักในการพัฒนาและบริหารแบรนด์คืออะไร และผู้บริหารมี แนวทางรับมือ/กระบวนการตัดสินใจอย่างไรเมื่อเผชิญปัญหา 4) ผู้บริหารใช้เกณฑ์การตัดสินใจลงทุนและการจัดสรรทรัพยากรด้านแบรนด์และการตลาดอย่างไร และเกณฑ์ดังกล่าวเชื่อมโยงกับผลการเติบโตของแบรนด์อย่างไร 5) อะไรคือแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับการพัฒนาแบรนด์ของโรงแรมขนาดเล็กให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในบริบทย่านธุรกิจกรุงเทพฯ

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพกำหนดพื้นที่วิจัย คือ โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ได้แก่ เขตปทุมวัน สาทร วัฒนา คลองเตย ราชเทวี และห้วยขวาง เป็นต้น ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของโรงแรม จำนวน 11 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ได้แก่ 1) ประสบการณ์ผู้ให้ข้อมูล มีประสบการณ์ในการดำเนินงานโรงแรมขนาดเล็กอย่างน้อย 3 ปี 2) บทบาทผู้บริหาร มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของโรงแรม เช่น เจ้าของกิจการ, ผู้จัดการทั่วไป ผู้บริหารด้านการตลาดหรือแบรนด์ 3) ขนาดโรงแรม โรงแรมที่บริหารต้องมีจำนวนห้องพัก ไม่เกิน 80 ห้อง 4) ประสบการณ์การพัฒนาแบรนด์ในช่วง 12 เดือนล่าสุด ผู้ให้ข้อมูลควรมีแนวคิดและประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาแบรนด์ที่สามารถอธิบายและยกตัวอย่าง กรณีจริงที่ดำเนินการมาแล้ว



ในช่วง 12 เดือนล่าสุด ไม่ว่าจะเป็นด้านการปรับกลยุทธ์การตลาด การปรับตำแหน่งแบรนด์ การพัฒนาบริการ ช่องทางดิจิทัล หรือความร่วมมือกับพันธมิตร โดยผู้ให้ข้อมูลสามารถ เล่าและอธิบายแนวทาง/ผลลัพธ์ที่สังเกตได้ แม้จะไม่เปิดเผยตัวเลขหรือข้อมูลเชิงลึกทางการเงิน 5) เงื่อนไขเชิงพื้นที่ ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ตามนิยามพื้นที่ที่กำหนดในงานวิจัย นอกจากนี้ยังมีการดำเนินการคัดเลือกร่วมกับการสุ่มแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) เพื่อเข้าถึงผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ตรงและเหมาะสมกับประเด็นการวิจัยอย่างลึกซึ้ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 1 ชนิด คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งออกแบบคำถามปลายเปิดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และอ้างอิงกรอบแนวคิดด้านคุณค่าตราสินค้า กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ และประสบการณ์ลูกค้า เพื่อใช้ศึกษาทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาแบรนด์ ความท้าทาย เกณฑ์การลงทุน และแนวทางเชิงปฏิบัติของผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็ก รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายตามวันเวลาและสถานที่ที่นัดหมายล่วงหน้า ระหว่างเดือนสิงหาคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2568 วิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและการสร้างแบรนด์ประกอบการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ (Content Analysis) จากนั้นวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นเพื่อนำมาเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ร่วมกับการเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดและข้อค้นพบจากภาคสนามอย่างเป็นระบบ ในการประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) โดยนำข้อมูลจากหลายแหล่งและหลายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมาเปรียบเทียบไขว้กัน (Denzin, 1978; Patton, 2015)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาทิศทางและกรอบคิดในการสร้างแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ที่เอื้อต่อความสำเร็จในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมองว่า “เงื่อนไขตั้งต้นของแบรนด์” คือ การออกแบบประสบการณ์ที่คาดหมายได้และลดความกังวลของลูกค้าเป็นลำดับแรก โดยเน้นความสะดวก ปลอดภัย ความปลอดภัย ความครบถ้วนของข้อมูลและสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนความโปร่งใสด้านราคา จากนั้นจึงแบ่งส่วนตลาด เลือกกกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้ชัดเจน พร้อมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์แบบบูรณาการทั้งด้านกายภาพ บริการ และการสื่อสารออนไลน์ให้สอดคล้องกับบริบทของย่านธุรกิจและภาพลักษณ์ที่ต้องการสร้างในระยะยาว

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนพัฒนาหรือยกระดับแบรนด์และกลยุทธ์การตลาดเชิงปฏิบัติที่ผู้บริหารใช้เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาหรือยกระดับแบรนด์ของโรงแรมขนาดเล็กเน้นการยกระดับฐานคุณภาพให้ได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอผ่านระเบียบปฏิบัติ (Standard Operating Procedure : SOP) ที่ตรวจสอบได้ ร่วมกับการออกแบบข้อเสนอคุณค่าและแพ็คเกจที่ตอบโจทย์ไมโครเซกเมนต์ เช่น นักเดินทางธุรกิจระยะสั้น หรือนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่โดยใช้ช่องทาง Online Travel Agency : OTA ควบคู่การจองตรงผ่านเว็บไซต์และโซเชียลมีเดีย การบริหารราคาที่ยืดหยุ่นตามฤดูกาลและความต้องการ ร่วมกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน เช่น ระบบจอง ระบบรีวิว ระบบ



ขาดเพื่อลดต้นทุนการหาลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานควบคู่กับการสร้างคอนเทนต์และบริหารรีวิวเชิงรุก

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาความท้าทายหลักในการพัฒนาและบริหารแบรนด์ และวิเคราะห์แนวทางรับมือ/กลไกการตัดสินใจของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ความท้าทายสำคัญของโรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจประกอบด้วย ข้อจำกัดด้านทุนและกำลังคน ความยากในการรักษามาตรฐานบริการให้คงที่ ภาระการติดตามและตอบสนองบทวิจารณ์หรือรีวิวออนไลน์ การพึ่งพาช่องทาง OTA ที่กระทบโครงสร้างต้นทุน ตลอดจนความผันผวนของอุปสงค์และข้อจำกัดดูแลของภาครัฐ ความท้าทายเหล่านี้เชื่อมโยงกันผ่านรีวิว ทำหน้าที่สะท้อนผลของการบริหารที่กลุ่มผู้บริหารเลือกใช้แนวทางบริหารแบบเป็นระบบมากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เช่น การกำหนดตัวชี้วัดหลัก การประชุมทบทวนรีวิวเป็นระยะ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามผลกระทบต่อคะแนนรีวิวและอัตราการเข้าพัก ก่อนตัดสินใจปรับกระบวนการบริการหรือสื่อสารกับลูกค้าเพิ่มเติม

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อศึกษาแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจลงทุนและจัดสรรทรัพยากรสำหรับโรงแรมขนาดเล็ก และความเชื่อมโยงต่อการเติบโตของแบรนด์ ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจลงทุนของผู้บริหารยึดตรรกะสองชั้น ประกอบด้วย 1) ประเมินความอยู่รอดของกิจการจากศักยภาพทำเล โครงสร้างดีมานด์ ระดับค่าเช่า และต้นทุนคงที่ เพื่อให้ธุรกิจมีฐานกระแสเงินสดที่มั่นคง และ 2) เมื่อผ่านเกณฑ์ดังกล่าวจึงจัดสรรงบประมาณด้านแบรนด์และการตลาดแบบค่อยเป็นค่อยไป พิจารณาความคุ้มค่าการลงทุน ระยะเวลาคืนทุน และความสอดคล้องกับทิศทางแบรนด์ การจัดลำดับด้วยการให้ความสำคัญกับการลงทุนที่กระทบประสบการณ์พื้นฐานและรีวิว เช่น การปรับปรุงห้องพัก ระบบความปลอดภัย ระบบจองตรง และกิจกรรมสื่อสารออนไลน์ โดยใช้ตัวชี้วัดทั้งด้านการเงินหรืออัตราการเข้าพัก ADR RevPAR และด้านภาพลักษณ์หรือรีวิวประกอบการทบทวนและปรับงบประมาณ

วัตถุประสงค์ที่ 5 เพื่อจัดทำ “แนวทางเชิงปฏิบัติ” สำหรับการพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กให้แข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในบริบทย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมควรเชื่อมโยงสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ฐานคุณภาพและความน่าเชื่อถือของแบรนด์ ครอบคลุมมาตรฐานห้องพัก ความปลอดภัย ความโปร่งใสด้านข้อมูลและราคา 2) เครื่องยนต์อุปสงค์ ประกอบด้วยการใช้ OTA อย่างมีกลยุทธ์ การสื่อสารและคอนเทนต์ออนไลน์ แคมเปญการตลาด และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และ 3) โครงสร้างระยะยาว เช่น ระบบจองตรง ระบบ Customer Relationship Management: CRM และระบบบริหารรายได้และราคา พร้อมกำหนดตัวชี้วัดทั้งด้านแบรนด์และด้านธุรกิจ เพื่อนำไปใช้ในวงจรเก็บข้อมูล วิเคราะห์ ปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงแรมขนาดเล็กสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การสร้างแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ จำเป็นต้องเริ่มจากการวางเงื่อนไขตั้งต้นของแบรนด์ในรูปแบบของประสบการณ์ที่คาดหวังได้และไร้ความ



กังวล เช่น ความสะอาด ความปลอดภัย ข้อมูล และราคาที่โปร่งใส จากนั้นจึงกำหนดการแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และตำแหน่งทางการตลาดให้ชัดเจน พร้อมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์แบบบูรณาการทุกจุดสัมผัสบริการและสภาพแวดล้อมของโรงแรม ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากธุรกิจโรงแรมเป็นบริการที่มีลักษณะจับต้องไม่ได้และเสี่ยงต่อความคลาดเคลื่อนระหว่างภาพถ่ายกับสภาพจริง เมื่อผลานกับอิทธิพลของรีวิวดิจิทัลในแพลตฟอร์มออนไลน์ ยิ่งทำให้คุณภาพและความสอดคล้องระหว่างคำสัญญาแบรนด์กับประสบการณ์จริงเป็นเงื่อนไขวิกฤตต่อการสร้างความไว้วางใจและความผูกพันต่อแบรนด์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นัตรชัย พิศพล (2562) พบว่า ทั้ง 3 มิติในด้านกรรับรู้คุณภาพตราสินค้า เช่น ระบบรักษาความปลอดภัย ความสะอาด ความทันสมัย ความสะดวกในการให้บริการ ด้านความจงรักภักดีต่อตราสินค้า เช่น ข้อมูลการให้บริการ ราคาที่พัก การกลับมาใช้บริการซ้ำ และด้านทรัพย์สินอื่น ๆ เช่น มาตรฐานของที่พัก นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริการ มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการโฮเทลในประเทศไทย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาและยกระดับแบรนด์ของโรงแรมขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล คือ การดำเนินกลยุทธ์คู่ขนานระหว่างการยกระดับมาตรฐานฐานด้วยระเบียบปฏิบัติงานและวงจรปรับปรุงต่อเนื่อง ร่วมกับการกำหนดกลุ่มย่อยเชิงประสบการณ์และตำแหน่งแบรนด์ที่ชัดเจน การออกแบบประสบการณ์ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ และการพัฒนาระบบการสร้างอุปสงค์แบบผสมระหว่างแพลตฟอร์ม OTA กับการจองโดยตรงกับทางโรงแรม ทั้งนี้โรงแรมขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร จึงต้องใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างบนฐานคุณภาพปฏิบัติการที่เชื่อถือได้ควบคู่กับการใช้ช่องทางดิจิทัลเพื่อขยายการเข้าถึงและลดต้นทุนการหาลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของไข่มุกด์ วิกรัยศักดิ์ และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ (2562) พบว่า การจัดการประสบการณ์ลูกค้าต้องใช้การสื่อสารที่ชัดเจน เริ่มต้นตั้งแต่กลยุทธ์วิสัยทัศน์ของธุรกิจ ความเข้มแข็งในเรื่องของแบรนด์ การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ความสำคัญ สรรวจคู่แข่งเพื่อสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจน นอกจากนี้จุดยืนของแบรนด์ถือว่ามีมีความสำคัญต่อการสื่อสารในตัวสินค้าและบริการผ่านการออกแบบประสบการณ์จากลักษณะทางกายภาพ และคุณลักษณะทางอารมณ์ที่สามารถสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ ควรมีการวัดผลในเรื่องของประสบการณ์ลูกค้า และการสร้างนวัตกรรมในเรื่องของประสบการณ์ลูกค้า หรือวิธีการที่สามารถนำมาพัฒนาให้ประสบการณ์ของลูกค้ามีความสมบูรณ์มากขึ้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ความท้าทายหลักในการพัฒนาและบริหารแบรนด์ของโรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ มิได้จำกัดอยู่เพียงด้านการตลาด แต่กระจายอยู่ทั้งมิติทุนมนุษย์และความสม่ำเสมอมาตรฐานบริการ ความผันผวนของอุปสงค์ควบคู่กับแรงกดดันเชิงโครงสร้าง งานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแบรนด์และการสื่อสารออนไลน์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งข้อจำกัดจากขนาดกิจการและกำลังรองรับ ตลอดจนข้อจำกัดดูแลและวิสัยทัศน์ของเจ้าของกิจการ โดยทั้งหมดเชื่อมโยงกันผ่านกลไกรีวิวดิจิทัลและการรับรู้บนดิจิทัล ทำให้ข้อบกพร่องเล็กน้อยสามารถขยายผลเป็นผลกระทบทางแบรนด์ที่รุนแรงหากไม่มีระบบรองรับที่เพียงพอ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากบริการโรงแรมมีลักษณะพึ่งพาคนและมีความแปรผันของบริการ (Service heterogeneity) ทำให้การรักษามาตรฐานให้พร้อมเสมอเป็นเรื่องท้าทาย



โดยเฉพาะเมื่อเชื่อมกับแรงกดดันจากแพลตฟอร์มดิจิทัลที่วัดผลด้วยคะแนนและรีวิวแบบเรียลไทม์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปราณี ลาบุญเรือง, เสาวลักษณ์ จิตติมงคล และยุพากรณ์ ชัยเสนา (2564) พบว่า ด้านการตลาดประชาสัมพันธ์ออนไลน์ ด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กรออนไลน์ และด้านช่องทางการตลาดดิจิทัลส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์พบว่าการกำหนดรูปแบบเนื้อหาการตลาดดิจิทัล ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในทิศทางตรงกันข้าม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า แนวทางตัดสินใจลงทุนและการจัดสรรทรัพยากรด้านแบรนด์และการตลาดของผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็กมีลักษณะเป็นตรรกะการตัดสินใจสองชั้น ประกอบด้วย ชั้นแรก มุ่งประเมินทำเล ความต้องการของตลาด โครงสร้างต้นทุน และความเสี่ยงกำกับ อาทิ ด้านกฎหมาย อาคาร ความปลอดภัย เพื่อให้กิจการคงอยู่ได้อย่างปลอดภัย ชั้นที่สอง เป็นการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรด้านแบรนด์และการตลาดเพื่อเร่งการรับรู้ เร่งอุปสงค์ และลดต้นทุนการได้มาซึ่งลูกค้าในระยะยั่งยืน ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากโรงแรมขนาดเล็กต้องเผชิญข้อจำกัดด้านเงินลงทุนและความเสี่ยงจากความผันผวนของอุปสงค์ การตัดสินใจลงทุนจึงต้องอาศัยทั้งเกณฑ์ด้านการศึกษาความเป็นไปได้และการประเมินเงินลงทุน (Capital budgeting) ควบคู่กับการพิจารณาผลตอบแทนต่อการรับรู้ของผู้ใช้บริการ (Perceptual Return on Investment: ROI) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนในกิจกรรมที่ส่งผลต่อการรับรู้คุณภาพและทุนตราสินค้าโดยตรง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครวิทย์ ขำชุต และทักษญา สง่าโยธิน (2568) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนคือ การแข่งขันสูงจากโรงแรมขนาดใหญ่ ข้อจำกัดและระเบียบข้อบังคับที่มีความซับซ้อน การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาด้านการเงินและการเข้าถึงแหล่งเงินทุนการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมและเทคโนโลยี ซึ่งต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการข้อจำกัดด้านสถานที่และการเข้าถึงของนักท่องเที่ยว และความผันผวนของตลาดท่องเที่ยว ในส่วนการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่นองค์ประกอบในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ประกอบด้วยกลยุทธ์การแข่งขัน การสร้างมาตรฐานในการดำเนินธุรกิจที่มีต้นทุนต่ำ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างประสบการณ์ที่หลากหลายที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมท้องถิ่น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 5 พบว่า แนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับการพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กให้แข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในบริบทย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ควรเชื่อมโยงฐานคุณภาพและความน่าเชื่อถือเข้ากับเครื่องยนต์สร้างอุปสงค์ และโครงสร้างระยะยาวของระบบแบรนด์ กล่าวคือ เริ่มจากการยึดกรอบประเมินสองด้าน ทั้งตัวชี้วัดเชิงแบรนด์หรือพฤติกรรมผู้ใช้บริการ เช่น การซื้อซ้ำ การจองตรง คุณภาพรีวิว ควบคู่กับตัวชี้วัดเชิงการเงินหรือปฏิบัติการ เช่น อัตราการเข้าพัก รายได้ต่อห้องที่เปิดขาย ระยะเวลาคืนทุน พร้อมออกแบบระบบสร้างอุปสงค์ที่ผสมผสาน OTA คอนเทนต์ออนไลน์ และแคมเปญการตลาด ผสมผสานเข้ากับโครงสร้างระยะยาว เช่น ระบบจองตรง ระบบ CRM และระบบบริหารรายได้



มีวงจรถูก วิเคราะห์และปรับ เป็นกลไกกลาง เนื่องจากการสร้างแบรนด์ให้ยั่งยืนในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก จำเป็นต้องจัดการทั้งมิติผลลัพธ์ระยะสั้น การดึงดูดและรักษาลูกค้า และขีดความสามารถระยะยาว มีระบบ ข้อมูล และคน ไปพร้อมกัน ไม่เช่นนั้นตราสินค้าจะไม่สามารถยืนระยะและทำซ้ำความสำเร็จในสาขาใหม่ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิธิกานต์ วรรณเสริมสกุล, ดวงเดือน อารยะ, สิริจันทร์ ทงประเสริฐ, พรพีชา โสภณ และวนิดา อ่อนศรี (2565) พบว่า ปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดทั้ง 7 ด้าน ช่วยส่งเสริมกระตุ้น การเข้าพักโรงแรมของผู้ใช้บริการ รายได้จากผู้เข้าใช้บริการเป็นส่วนประกอบหลักของรายได้ธุรกิจ และทำให้ธุรกิจเดินหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพราะการดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ทั้งความเสี่ยงและโอกาส ดังนั้นธุรกิจควรมีแนวทางในการปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาองค์กรและบุคลากรและขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม การส่งมอบประสบการณ์และการบริการที่มีคุณภาพให้แก่ผู้ให้บริการ และมีระบบการบริหารการตลาดและการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โรงแรมต้องคำนึงถึงการจัดการแบบองค์รวมควบคู่กับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ในรูปของกรอบแนวทางการพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ เชื่อมโยงแนวคิดทุนตราสินค้า (Brand Equity) แนวคิดกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ และแนวคิดประสบการณ์ลูกค้าเข้ากับข้อเท็จจริงเชิงปฏิบัติของผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่ศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเสนอเป็นผังมโนทัศน์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และกรอบประเมินผลสองด้าน ที่หมุนเวียนเป็นวงจรถูก-วิเคราะห์-ปรับ อย่างต่อเนื่อง สามารถออกแบบแผนภาพเป็น “สามกล่องหลัก + กรอบประเมินสองด้าน” ดังนี้

1. ฐานคุณภาพ ความน่าเชื่อถือของแบรนด์ (Brand Quality & Trust Base)

กล่องที่ 1 (ด้านซ้าย) แทนฐานคุณภาพที่ตรงความคาดหวังลูกค้าและการสื่อสารอย่างโปร่งใส เป็นเงื่อนไขตั้งต้นของการพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ประกอบด้วย

- 1.1 มาตรฐานพื้นฐานด้าน ความสะอาด ความปลอดภัย และข้อมูลที่เป็นจริง
- 1.2 การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดและกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน
- 1.3 การออกแบบเอกลักษณ์และประสบการณ์ลูกค้าให้สอดคล้องกับบริบทสถานที่และรูปแบบการบริการ

การบริการ

1.4 การจัดทำระเบียบปฏิบัติและมาตรฐานงานบริการที่วัดผลได้ เพื่อให้คุณภาพมีความสม่ำเสมอ

องค์ประกอบนี้ทำหน้าที่เป็นทุนคุณภาพและความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะถูกแปลงไปเป็นการรับรู้แบรนด์ การพิจารณา และการกลับมาใช้บริการซ้ำในลำดับต่อไป ผ่านเครื่องมือการตลาดและช่องทางต่าง ๆ ตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าตราสินค้า (Brand Value Chain)



2. เครื่องยนต์อุปสงค์ของแบรนด์ (Brand Demand Engine)

กล่องที่ 2 (ตรงกลาง) แทนเครื่องยนต์อุปสงค์ ทำหน้าที่เชื่อมฐานคุณภาพให้กลายเป็นความต้องการจริงในตลาด ประกอบด้วย

2.1 การบริหารแพลตฟอร์มจองออนไลน์ (OTA) อย่างมืออาชีพ เช่น การตั้งราคา การจัดแพ็คเกจ การบริหารรีวิว

2.2 การทำคอนเทนต์และสื่อสารออนไลน์ ผ่านคอมมูนิตีและผู้มีอิทธิพลที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย

2.3 การกำหนดข้อเสนอคุณค่าและแพ็คเกจที่ตรงกับโมโคเรเซกเมนต์ของลูกค้า

2.4 การผสมผสานช่องทางตัวกลางกับการจองโดยตรงในสัดส่วนที่เหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มอำนาจต่อรอง

ส่วนนี้ คือกลไกแปลงทุนแบรนด์เชิงนามธรรมให้กลายเป็นการรับรู้ การทดลองใช้ และการซื้อซ้ำ ผ่านช่องทางและกลยุทธ์การสื่อสารที่คุ้มค่า ตามลำดับขั้นของ Customer-Based Brand Equity (CBBE)

3. โครงสร้างสู่ความยั่งยืนของแบรนด์ (Brand Sustainability Structure)

กล่องที่ 3 (ด้านขวา) แทนโครงสร้างระยะยาวและการลงทุนเพื่อความยั่งยืนของแบรนด์ ทำให้แบรนด์สามารถยืนระยะ เติบโต และทำซ้ำได้ในบริบทยานธุรกิจกรุงเทพ ประกอบด้วย

3.1 การเพิ่มสัดส่วน การจองตรง (Direct Booking) ผ่านเว็บไซต์/เพจที่ข้อมูลครบชัดและน่าเชื่อถือ

3.2 ระบบลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เพื่อเก็บและใช้ข้อมูลลูกค้าในการออกแบบประสบการณ์และแคมเปญซ้ำ

3.3 ระบบการกำกับราคาแบบปรับตามสถานการณ์ (Dynamic Pricing) และการบริหารรายได้อย่างเป็นระบบ

3.4 การรีโฟกัสข้อเสนอเฉพาะทาง (Niche) เพื่อลดการพึ่งพาคอมมิชชั่นแพลตฟอร์ม และสร้างฐานลูกค้าประจำคุณภาพสูง

องค์ประกอบนี้เชื่อมโดยตรงกับตรรกะการตัดสินใจลงทุนและการจัดสรรทรัพยากรของผู้บริหาร ได้แก่ การประเมินทำเล ความต้องการ โครงสร้างต้นทุนและความเสี่ยง แล้วค่อยจัดสรรงบประมาณด้านแบรนด์และการตลาดแบบค่อยเป็นค่อยไปตามผลลัพธ์ที่วัดได้จริง

4. กรอบประเมินสองด้านและวงจร “เก็บ วิเคราะห์ ปรับ”

ภายใต้สามกล่องหลัก สามารถออกแบบเป็นกรอบประเมินสองด้านเชื่อมทั้งระบบเข้าด้วยกันได้แก่

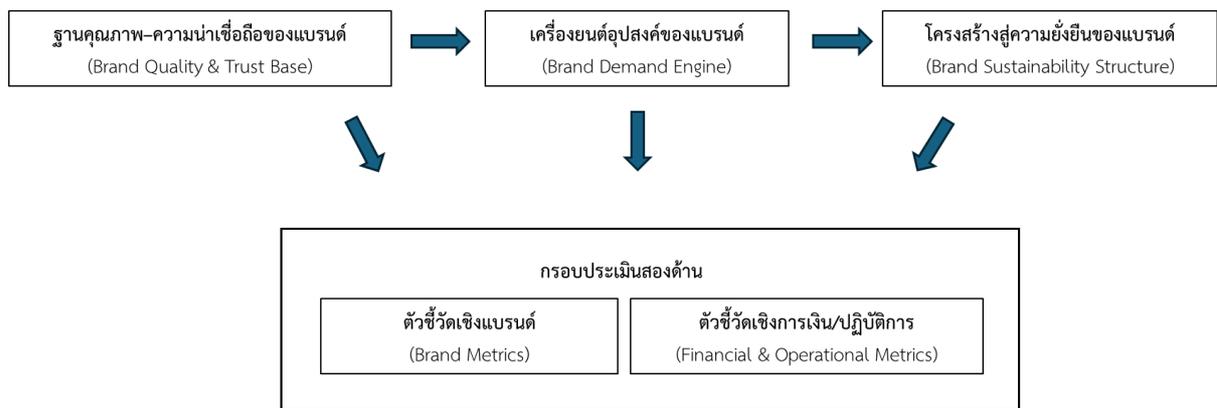
4.1 ตัวชี้วัดเชิงแบรนด์ เช่น ระดับการรับรู้แบรนด์ การจดจำและความหมายของแบรนด์ ความไว้วางใจ การซื้อซ้ำ สัดส่วนการจองตรง อัตราการแนะนำต่อ คะแนนรีวิว และคุณภาพความคิดเห็นหรือรีวิวเชิงเนื้อหา



4.2 ตัวชี้วัดเชิงการเงิน/ปฏิบัติการ เช่น อัตราการเข้าพัก ความสามารถในการตั้งและรักษา อัตราราคาขายเฉลี่ยต่อคืน รายได้ต่อห้องพักที่เปิดขาย ความสามารถในการบริหารต้นทุนคงที่/ผันแปร กระแสเงินสด และระยะเวลาคืนทุน

ตัวชี้วัดทั้งสองด้านนี้ถูกใช้ร่วมกันในวงจรเก็บ-วิเคราะห์-ปรับ ได้แก่ 1) เก็บข้อมูลจากการดำเนินงานจริง เช่น รีวิว ยอดจอง ยอดรายได้ ต้นทุน ฯลฯ 2) วิเคราะห์ผลเทียบกับเป้าหมายแบรนด์และเป้าหมายการเงิน 3) ปรับฐานคุณภาพ กลยุทธ์เครื่องยนตอุปสงค์ และโครงสร้างการลงทุน/ระบบให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบจำลองการพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบเชื่อมโยงกัน ฐานคุณภาพ-เครื่องยนตอุปสงค์-โครงสร้างสู่ความยั่งยืน และใช้กรอบประเมินสองด้านควบคุมผ่านวงจรเก็บ-วิเคราะห์-ปรับอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถแปลงแนวคิดคุณค่าตราสินค้า กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ และประสบการณ์ลูกค้า เพื่อให้เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติที่ใช้ได้จริงในบริบทโรงแรมขนาดเล็กภายใต้ข้อจำกัดด้านทุนและการแข่งขันสูงในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ สามารถอธิบายได้ตามแผนภาพที่ 1 ดังนี้



สรุป

ในภาพรวมของบทความวิจัยฉบับนี้นำเสนอผลการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็กพบว่า การสร้างแบรนด์ที่เอื้อต่อความสำเร็จในอนาคตจำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานคุณภาพและความน่าเชื่อถือที่คาดหมายได้ โดยเฉพาะด้านความสะอาด ความปลอดภัย ความโปร่งใสของข้อมูลและราคา ก่อนกำหนดตำแหน่งทางการตลาดและอัตลักษณ์แบรนด์ที่ชัดเจน ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่าแนวทางการพัฒนา/ยกระดับแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพต้องใช้เวลาและทรัพยากรระหว่างการยกระดับมาตรฐานปฏิบัติการ การออกแบบข้อเสนอคุณค่าที่ตรงกับไมโครเซกเมนต์ และการใช้ช่องทางดิจิทัล โดยเฉพาะ OTA และการจองตรงอย่างสมดุล ความท้าทายของโรงแรมขนาดเล็กมีลักษณะเป็นระบบซับซ้อน ทั้งข้อจำกัดด้านทุนและกำลังคน มาตรฐานบริการ ภาระการจัดการรีวิว ความผันผวนของอุปสงค์ และข้อ



กำกับดูแล ซึ่งผลักดันให้ผู้บริหารต้องใช้กลไกการตัดสินใจเชิงระบบและจัดลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ นอกจากนี้ การตัดสินใจลงทุนและจัดสรรทรัพยากรด้านแบรนด์/การตลาดอาศัยตรรกะสองชั้น คือ การประเมินความอยู่รอดของกิจการก่อน แล้วจึงทยอยลงทุนในส่วนที่เสริมประสิทธิภาพลูกค้าและทุนตราสินค้านำฐานความคุ้มค่าและระยะเวลาคืนทุน ท้ายที่สุด งานวิจัยได้สังเคราะห์แนวทางเชิงปฏิบัติในลักษณะกรอบคิดที่เชื่อมโยงฐานคุณภาพ เครื่องยนต์อุปสงค์ และโครงสร้างระยะยาวของแบรนด์ เข้ากับระบบตัวชี้วัดทั้งเชิงแบรนด์และเชิงธุรกิจ เพื่อใช้เป็นวงจรถ่วงวิเคราะห์ ปรับ ช่วยให้โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในเชิงปฏิบัติจริง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การสร้างแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ต้องเริ่มจากการวางฐานคุณภาพและความน่าเชื่อถือที่คาดหมายได้ สะอาด ปลอดภัย โปร่งใส ก่อนกำหนดตำแหน่งทางการตลาดและอัตลักษณ์แบรนด์ให้ชัดเจน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการทางผู้ประกอบการควรกำหนดมาตรฐานด้านความสะอาด ความปลอดภัย และการให้ข้อมูลอย่างโปร่งใสในรูปคู่มือหรือระเบียบปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้ และทบทวนจากรีวิวลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่สมาคมและหน่วยงานรัฐควรสนับสนุนเกณฑ์รับรองมาตรฐานโรงแรมขนาดเล็ก และจัดอบรมด้านการวางตำแหน่งแบรนด์และการสื่อสารที่สอดคล้องต่อประสบการณ์จริงของลูกค้า

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางการพัฒนา/ยกระดับแบรนด์ที่มีประสิทธิผล คือการยกระดับมาตรฐานปฏิบัติการควบคู่กับการออกแบบข้อเสนอคุณค่าที่ตรงไม่ใคร่เชกเมนต์ และการใช้ OTA กับการจองตรงอย่างสมดุลร่วมกับเทคโนโลยีพื้นฐาน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการทางผู้ประกอบการควรออกแบบแพ็คเกจและข้อเสนอเฉพาะกลุ่มให้สอดคล้องกับทำเลและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลงทุนในระบบพื้นฐาน เช่น เว็บไซต์ ระบบจองตรง PMS และช่องทางสื่อสารออนไลน์หลักเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ สมาคมและสถาบันการศึกษาควรจัดทำคู่มือหรือหลักสูตรสนับสนุนด้านการบริหาร OTA การออกแบบแพ็คเกจ และการจัดการคอนเทนต์ออนไลน์เชิงปฏิบัติ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ความท้าทายหลักของโรงแรมขนาดเล็กเป็นระบบซับซ้อน ทั้งข้อจำกัดด้านทุนและคน ความสม่ำเสมอมาตรฐานบริการ ภาระการจัดการรีวิว ความผันผวนของอุปสงค์ และข้อกำกับดูแล สะท้อนผ่านรีวิวดิจิทัล ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการทางผู้ประกอบการควรสร้างระบบบริหารคุณภาพและรีวิวอย่างง่าย เช่น กำหนดผู้รับผิดชอบหลักด้านรีวิวขั้นตอนตอบกลับ และการนำข้อร้องเรียนสำคัญไปสู่การปรับปรุงมาตรฐานบริการ พร้อมใช้เช็กลิสต์และคู่มือเพื่อลดการพึ่งพาบุคคลเดียว หน่วยงานรัฐและสมาคมควรจัดช่องทางให้คำปรึกษาเรื่องกฎหมาย



อาคาร ใบอนุญาต และความปลอดภัย ตลอดจนสนับสนุนแนวคิดการกระจายความเสี่ยงด้านความต้องการและการตลาดหลายกลุ่มอย่างเป็นระบบ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า การตัดสินใจลงทุนและจัดสรรทรัพยากรด้านแบรนด์หรือการตลาดเป็นตรรกะสองชั้น คือ ประเมินความอยู่รอดของกิจการจากทำเล ความต้องการ และโครงสร้างต้นทุนก่อน จากนั้นจึงทยอยลงทุนในส่วนที่ส่งผลต่อประสบการณ์ลูกค้าและทุนตราสินค้า โดยพิจารณาจากความคุ้มค่าและระยะเวลาคืนทุน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ทางผู้ประกอบการควรจัดทำกรอบเกณฑ์การตัดสินใจลงทุนที่ชัดเจน จำแนกรายจ่ายเพื่อความอยู่รอด รายจ่ายเพื่อยกระดับประสบการณ์ และรายจ่ายเพื่อการเติบโต จากนั้นจึงจัดลำดับความสำคัญตามผลกระทบต่อทั้งลูกค้าและผลกำไรเงิน นอกจากนี้สถาบันการเงินและหน่วยงานสนับสนุนควรออกแบบโปรแกรมสนับสนุนที่คำนึงถึงการลงทุนด้านมาตรฐานบริการ และแบรนด์ ไม่ใช่พิจารณาเฉพาะตัวเลขทางการเงินระยะสั้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 5 พบว่า กรอบแนวทางเชิงปฏิบัติที่เชื่อมฐานคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ เข้ากับเครื่องดนตรีอุปสงค์ เช่น OTA คอนเทนต์ออนไลน์ แคมเปญการตลาดและโครงสร้างระยะยาวผ่านระบบจองตรง CRM ระบบบริหารรายได้ พร้อมตัวชี้วัดเชิงแบรนด์และเชิงการเงินที่หมุนเวียนในวงจรเก็บ วิเคราะห์ ปรับ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ทางผู้ประกอบการควรนำกรอบดังกล่าวไปใช้เป็นโครงสร้างจัดทำแผนกลยุทธ์แบรนด์และแผนปฏิบัติการรายปี พร้อมกำหนด KPI ด้านแบรนด์ เช่น การจองซ้ำ การจองตรง คะแนนรีวิว และด้านการเงิน/ปฏิบัติการ เช่น อัตราเข้าพัก รายได้ต่อห้อง ระยะเวลาคืนทุน เพื่อใช้ทบทวนและปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง หน่วยงานรัฐ สมาคมโรงแรม และสถาบันการศึกษาควรใช้กรอบนี้เป็นฐานในการออกแบบโครงการอบรม ที่ปรึกษาเชิงลึก และโครงการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ขอค้นพบ องค์ความรู้ด้านการพัฒนาแบรนด์โรงแรมขนาดเล็กในย่านธุรกิจกรุงเทพฯ ที่สำคัญ คือ การเชื่อมโยงฐานคุณภาพและความน่าเชื่อถือของบริการเข้ากับกลไกสร้างอุปสงค์หรือความต้องการผ่านแพลตฟอร์มตัวกลาง-การจองโดยตรง และการประเมินผลด้วยกรอบตัวชี้วัดสองด้าน ได้แก่ ด้านตราสินค้า/พฤติกรรมผู้บริโภค และด้านการเงิน/การปฏิบัติการ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการออกแบบงานวิจัยเชิงประจักษ์ในธุรกิจโรงแรมและธุรกิจบริการที่มีรูปแบบใกล้เคียงกัน ควรให้ความสำคัญกับการติดตามผลอย่างต่อเนื่องและการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเชิงแบรนด์กับผลลัพธ์ทางการเงิน สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ 1) ศึกษาเปรียบเทียบบริบท เปรียบเทียบย่านธุรกิจกับย่านท่องเที่ยวหลัก/เมืองรองในแง่โครงสร้างต้นทุน รูปแบบความต้องการ และบทบาทของแบรนด์ ต่อพฤติกรรมลูกค้าและผลลัพธ์ทางการเงิน ด้วยกรณีศึกษาเชิงลึกหรือการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ (Comparative case study) 2) ศึกษาติดตามระยะยาว (Longitudinal) ติดตามผลของยุทธศาสตร์แพลตฟอร์มตัวกลางการจองโดยตรง และการตลาดแบบเป็นระลอก ต่อการรับรู้แบรนด์ รายได้ และความยั่งยืนของกระแสเงินสด เก็บข้อมูลรายไตรมาส/รายเดือน และวิเคราะห์แนวโน้มร่วมกับเหตุการณ์ตลาด 3) ทดลองภาคสนามด้านเทคโนโลยี การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในงานลูกค้าสัมพันธ์ ต่อสัดส่วนการจองโดยตรงและอัตราการซื้อ



ซ้ำ ด้วยการออกแบบการทดลองแบบสุ่มเชิงปฏิบัติการ (Field experiment) เช่น แบ่งกลุ่มลูกค้าทดสอบ ข้อเสนอเฉพาะบุคคลกับกลุ่มควบคุม แล้ววัดผลตามกรอบสองด้าน และ 4) วิเคราะห์เชิงปริมาณ โครงสร้างต้นทุนและการทำซ้ำ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัดส่วนการจูงใจโดยตรงกับ อัตรากำไรจากการดำเนินงาน และตรวจผลของขนาดโรงแรมช่วง 20-30 ห้อง ต่อประสิทธิภาพต้นทุนและความสามารถในการขยายผล (Replicability) ด้วยแบบจำลองเชิงเศรษฐมิติ

เอกสารอ้างอิง

- ไข่มุกด์ วิกรัยศักดิ์ และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ. (2562). ความสำคัญของประสบการณ์ลูกค้าในธุรกิจบริการ: การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดในโลกอนาคต. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, 12(2)*, 537-551.
- จิณัสมา ศรีศิริ และคณะ. (2565). นวัตกรรมการตลาดดิจิทัลของธุรกิจโรงแรม. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 9(2)*, 1-16.
- ฉัตรชัย พิศพล. (2562). คุณค่าตราสินค้าไฮสเทคในประเทศไทย. *วารสารการตลาด, 8(2)*, 33-47.
- นิติกานต์ วรรณเสริมสกุล และคณะ. (2565). แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน. *วารสารการจัดการและการพัฒนา, 4(2)*, 1-15.
- ศิริภาณี เมฆลอย. (2565). กลยุทธ์ทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริการโรงแรมขนาดเล็กจากสภาวะการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ของผู้ประกอบการในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารบริหารธุรกิจ, 13(2)*, 58-73.
- ศูนย์วิจัยกรุงศรี. (2567). *แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี 2567-2569*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2568, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/summary-outlook/industry-outlook-2024-2026>
- สุปราณี ลาบุญเรือง, เสาวลักษณ์ จิตติมงคล และยุพาภรณ์ ชัยเสนา. (2564). กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 11(3)*, 170-183.
- เสาวภาคย์ ศรีเปารยะ. (2564). อิทธิพลของคุณภาพการให้บริการและภาพลักษณ์ของโรงแรมที่ส่งผลต่อความภักดีของแขกที่เข้าพักโรงแรมระดับสามดาวในเขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อัศวรินทร์ ขำขุด และทักษญา สง่าโยธิน. (2568). แนวทางการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 10(2)*, 278-300.

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.



- Allen, S. (2024). *Brand Equity Explained: How to Build and Measure Success*. Retrieved April 25, 2025, from <https://online.hbs.edu/blog/post/brand-equity>
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (3rd ed.). New York: McGraw–Hill.
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer–Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). California: SAGE Publications Inc.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: Past, present and future. In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), *Handbook on the experience economy* (pp. 21–44). Edward Elgar Publishing.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. New York: Free Press.

