

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์*

STRATEGIC MANAGEMENT OF DORMITORY BUSINESSES IN SURIN PROVINCE

ภัทริยา วาหมงคล, ชุตินกร ประยูรเกียรติ*

Pattariya Wahamongkhon, Chutikorn Prungkiat*

คณะเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์ สุรินทร์ ประเทศไทย

Faculty of Management Technology, Rajamangala University of Technology Isan, Surin Campus, Surin, Thailand

*Corresponding author E-mail: Chutikorn.pr@rmuti.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ 2) ศึกษารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ และ 3) เสนอกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ การวิจัยนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ และหัวหน้างาน ในธุรกิจหอพัก 33 ราย โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงควบคู่กับการสุ่มลูกโซ่ จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ ทำเลดีและตั้งราคาต่ำที่แข่งขันได้ จุดอ่อน คือ สิ่งอำนวยความสะดวกล้ำสมัยและจำนวนห้องพักจำกัด โอกาสมาจากการขยายตัวของสถานศึกษาและการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ของผู้เช่าอุปสรรค ได้แก่ เศรษฐกิจชะลอตัวและการแข่งขันจากหอพักใหม่ 2) รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่มุ่งเติบโตอย่างยั่งยืนและบริการคุณภาพ พันธกิจเน้นบริการปลอดภัย ราคาสมเหตุสมผล และดูแลเหมือนครอบครัว ตั้งเป้าหมายระยะสั้นเพื่อพัฒนาบริการ ส่วนระยะยาวเพื่อขยายสาขา กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ การตั้งราคาที่เหมาะสม สร้างสัมพันธ์ลูกค้าและทำตลาดเชิงรุก ระดับธุรกิจเน้นความแตกต่างและเจาะตลาดเฉพาะ ส่วนระดับหน้าที่มุ่งใช้โซเชียลมีเดีย บริการใกล้ชิด และควบคุมต้นทุนด้วยแรงงานครอบครัว พร้อมประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์ตามจำนวนผู้เช่า ความพึงพอใจ และอัตราต่อสัญญา และ 3) กลยุทธ์การปรับตัว ประกอบด้วย การใช้สื่อสังคมออนไลน์ การบริหารแบบยืดหยุ่น สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ควบคุมต้นทุนเอง ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก และเจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม หากธุรกิจนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และเติบโตได้อย่างมั่นคง

คำสำคัญ: กลยุทธ์การปรับตัว, การจัดการเชิงกลยุทธ์, จังหวัดสุรินทร์, ธุรกิจหอพัก

Abstract

This qualitative study aims to 1) Examine the internal and external environments, 2) Analyze strategic management approaches, and 3) Propose adaptive strategies for dormitory businesses in

Surin Province. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with 33 key informants, including business owners, managers, and supervisors, using purposive and snowball sampling. Content analysis was used to analyze the data. The findings reveal that 1) The internal and external environments include strengths such as strategic location and competitive rental pricing, weaknesses such as outdated facilities and limited room capacity, opportunities stemming from the expansion of educational institutions and tenants' increasing use of online platforms, and threats such as economic slowdown, intensified competition from new dormitories; 2) The strategic management framework features a vision focused on sustainable growth and service quality, and a mission emphasizing safety, reasonable pricing, and familial care. Short-term goals target service enhancement, while long-term objectives aim at branch expansion and revenue stability. Corporate-level strategies involve competitive pricing, customer relationship management, and proactive marketing; business-level strategies emphasize differentiation and niche market penetration; functional-level strategies include social media utilization, personalized service, and cost control through family labor. Strategy evaluation and refinement are based on tenant numbers, satisfaction, and contract renewal rates; and 3) Adaptive strategies are identified: leveraging social media, implementing flexible management, fostering long-term customer relationships, exercising cost control through self-management, upgrading facilities, and targeting niche markets. Implementation is expected to improve efficiency, adaptability, and sustainable growth.

Keywords: Adaptive Strategy, Strategic Management, Surin Province, Dormitory Business

บทนำ

ในปัจจุบัน ธุรกิจหอพักเป็นส่วนสำคัญรองรับการขยายตัวของประชากรเมือง โดยเฉพาะกลุ่มแรงงาน นักเรียน นักศึกษา และประชาชนที่ต้องการที่อยู่อาศัยชั่วคราวในราคาที่เหมาะสมและเข้าถึงง่าย ความต้องการหอพักเติบโตควบคู่กับการพัฒนาเมืองและการขยายตัวของสถานศึกษาและแหล่งงาน ข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติระบุว่าผู้ย้ายถิ่นส่วนใหญ่เป็นวัยแรงงานที่ย้ายจากชนบทเข้าสู่เมืองเพื่อทำงาน ทำให้ความหนาแน่นของประชากรเพิ่มขึ้น (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566) และนำไปสู่ความต้องการหอพักเพิ่มขึ้นทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ธุรกิจหอพักยังต้องเผชิญการแข่งขันสูงจากผู้ประกอบการรายใหม่ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นความสะดวกสบาย ความปลอดภัย และการบริหารจัดการที่เป็นระบบ (Bhonsle, P. & Gumaste, R., 2024) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธุรกิจหอพักเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะจังหวัดที่มีสถาบันการศึกษาขนาดใหญ่ เช่น นครราชสีมา ขอนแก่น และอุบลราชธานี จังหวัดสุรินทร์ซึ่งมีประชากรมากกว่า 1.3 ล้านคน (สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดสุรินทร์, 2566) มีมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยหลายแห่ง ทำให้เกิดความต้องการหอพักอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเขตเมืองสุรินทร์และอำเภอใกล้เคียง อย่างไรก็ตาม ธุรกิจหอพักต้องเผชิญปัญหาเพิ่มขึ้น เช่น ผลกระทบจากโควิด-19 ที่ลดจำนวนผู้เช่า ช่วงชะงักของรายได้ และการแข่งขันจากหอพักใหม่ที่ทันสมัย โดยธุรกิจหอพักยังขาด

การจัดการที่เป็นระบบและกลยุทธ์เชิงรุก ส่งผลต่อขีดความสามารถแข่งขันและการอยู่รอดระยะยาว (ธวัชชัย บุญมี และจิรวรรณ บุญมี, 2566)

ดังนั้น เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและความยั่งยืน ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ พร้อมดำเนินงานและควบคุมเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (David, F. R. & David, F. R., 2017) แนวคิดนี้มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว เลือกกลยุทธ์สอดคล้องกับทรัพยากรและโอกาสทางการตลาด พร้อมประเมินผลและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร อย่างเช่น ธุรกิจหอพัก ซึ่งจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เช่น พัฒนาบริการให้ตอบโจทย์ผู้เช่า การกำหนดราคาอย่างเหมาะสม การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้ช่องทางการตลาดออนไลน์ (Wheelen, T. L. et al., 2018); (Porter, M. E., 1985)สำหรับผู้ประกอบการหอพักในจังหวัดสุรินทร์ การมีแผนกลยุทธ์ชัดเจนจะช่วยให้สามารถระบุโอกาส ภัยคุกคาม ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ด้านนี้ และมักใช้ประสบการณ์ส่วนตัวเป็นหลัก จึงขาดความสามารถในการปรับตัวต่อพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Mintzberg, H. et al., 1998)

จากประเด็นที่กล่าวมาสะท้อนถึงความจำเป็นที่ธุรกิจหอพัก โดยเฉพาะในจังหวัดสุรินทร์ซึ่งเป็นพื้นที่ชนบทของภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีลักษณะเฉพาะทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และโครงสร้างการศึกษา ต้องเผชิญข้อจำกัดหลายด้าน ทั้งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้จังหวัดสุรินทร์เป็นตัวแทนที่เหมาะสมในการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการเรียนรู้จากแนวทางบริหารจัดการที่มีอยู่จริง จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่นไม่เพียงเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตในระยะยาว แต่ยังส่งเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจระดับชุมชน ผลจากการศึกษายังสามารถสร้างกรอบแนวคิดที่นำไปปรับใช้กับธุรกิจหอพักในพื้นที่ชนบทอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกันได้ นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างองค์ความรู้เชิงลึกเพื่อนำไปประยุกต์ใช้จริง เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการ และสนับสนุนการพัฒนาที่พักอาศัยอย่างยั่งยืน (Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2001); (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2565) ปัจจุบันยังไม่มีงานวิจัยเชิงลึกที่ศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจหอพักในพื้นที่ชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย งานวิจัยนี้จึงตั้งใจเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวและมุ่งศึกษาประเด็น “การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์” เพื่อค้นหาแนวทางที่สามารถนำไปใช้ได้จริงภายใต้บริบทธุรกิจขนาดเล็กในระดับภูมิภาค

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์
2. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งรวมถึงเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ และหัวหน้างานที่มีบทบาทด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากไม่สามารถระบุจำนวนประชากรได้อย่างชัดเจน จึงใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการสุ่มแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key-Informant) ไม่น้อยกว่า 15 ราย หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว (Data Saturation) (Creswell, J. W., 2014); (Guest, G. et al., 2006) การคัดเลือกเริ่มจากหอพัก 5 แห่ง ที่มีคะแนนรีวิวมากกว่า 4.5 ดาวในกูเกิลแมปส์ (Google Maps) เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการแนะนำแบบลูกโซ่ โดยขอความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลหลักรายแรกในการแนะนำรายอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งแนวทางนี้เหมาะสมกับธุรกิจขนาดย่อมที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายทางสังคม (Noy, C., 2008)

เครื่องมือและคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ออกแบบโดยอิงจากแนวคิดทางกลยุทธ์ ได้แก่ SWOT (Kotler, P. & Keller, K. L., 2016) Five Forces (Porter, M. E., 1985) Resource-Based View (Barney, J. B., 1991) และกลยุทธ์การปรับตัว (Miles, R. E. & Snow, C. C., 1978) รวมถึงงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจขนาดย่อม (Chan, E. S. W. & Hawkins, R., 2010) แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 4 ตอน รวม 30 ข้อ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป (1 ข้อ) สภาพแวดล้อมของธุรกิจหอพัก (4 ข้อ) รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (19 ข้อ) และกลยุทธ์การปรับตัวของหอพัก (6 ข้อ) ขั้นตอนพัฒนาเริ่มจากสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วจัดทำร่างให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยดัชนี IOC ระหว่าง 0.67 - 1.00 สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ 0.60 (Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K., 1977); (Waltz, C. F. et al., 2010) หลังปรับตามข้อเสนอแนะ ได้ทดลองใช้กับผู้ประกอบการธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ 3 ราย (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) พบไม่มีปัญหาด้านความเข้าใจคำถาม ในการเก็บข้อมูลจึงใช้เทคนิคเพิ่มความน่าเชื่อถือ ได้แก่ การทวนสอบกับผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) การใช้ผู้ประเมินหลายคน (Investigator Triangulation) และการเปรียบเทียบจากหลายแหล่ง (Source Triangulation) (Lincoln, Y. S. & Guba, E. G., 1985)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลถูกรวบรวมผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 33 ราย ในเดือนกรกฎาคม 2568 โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ในสถานที่จริง หอพักละประมาณ 40 นาที ภายใต้บรรยากาศเป็นกันเอง พร้อมขอความยินยอมก่อนให้ข้อมูล (Informed Consent) บันทึกเสียง จดบันทึกภาคสนามและรักษาความลับด้วยการเข้ารหัสข้อมูลและจัดเก็บตามมาตรฐานวิจัยทางสังคมศาสตร์ ดำเนินการจนข้อมูลอิ่มตัว (Creswell, J. W. & Creswell, J. D., 2018) ถอดความอย่างละเอียด พร้อมตรวจสอบความถูกต้อง (Member Checking) และใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อความน่าเชื่อถือก่อนวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยประเมินความถูกต้องของข้อมูลผ่านการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ 1) เปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์หลายบทบาท และ 2) ใช้นักวิจัย

มากกว่าหนึ่งคนเพื่อลดอคติ เพื่อเพิ่มความแม่นยำ ผู้วิจัยยังวัดความสอดคล้องระหว่างผู้วิเคราะห์ด้วยค่า Cohen's Kappa ซึ่งได้ค่า 0.82 อยู่ในระดับ “สูงมาก” (Excellent Agreement) (Landis, J. R. & Koch, G. G., 1977) และยืนยันความน่าเชื่อถือในการตีความ (Miles, M. B. & Huberman, A. M., 1994)

ผลการวิจัย

ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ 33 ราย พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการโดยตรง (ร้อยละ 78.8) ซึ่งรับผิดชอบบริหารการเงิน การบริการลูกค้า และวางแผนเชิงกลยุทธ์ รองลงมา คือ ผู้ดูแลหอพักหรือผู้จัดการทั่วไป (ร้อยละ 15.2) ที่ทำงานเชิงปฏิบัติการ และพนักงานระดับปฏิบัติการ เช่น แม่บ้าน (ร้อยละ 6.0) ผู้ประกอบการมีประสบการณ์บริหารน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 18.2) 5 - 10 ปี (ร้อยละ 33.3) และมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 48.5) ธุรกิจแบ่งตามขนาดห้องพักเป็นเล็กไม่เกิน 20 ห้อง (ร้อยละ 33.3) ขนาดกลาง 21 - 40 ห้อง (ร้อยละ 39.4) และขนาดใหญ่เกิน 40 ห้อง (ร้อยละ 27.3) เงินลงทุนเริ่มต้นต่ำกว่า 1 ล้านบาท (ร้อยละ 12.1) 1 - 5 ล้านบาท (ร้อยละ 45.5) 5 - 10 ล้านบาท (ร้อยละ 27.3) และเกิน 10 ล้านบาท (ร้อยละ 15.2) ด้านการจ้างงาน พบว่า ไม่จ้างพนักงาน (ร้อยละ 33.3) จ้าง 1 - 2 คน (ร้อยละ 45.5) เช่น แม่บ้านหรือช่าง และจ้าง 3 คนขึ้นไป (ร้อยละ 21.2)

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย
ข้อ 1

การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 33 ราย เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ สามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้านตามกรอบแนวคิด SWOT ดังแสดงในภาพที่ 1

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	จุดแข็ง (Strengths)	สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	โอกาส (Opportunities)
	จุดอ่อน (Weaknesses)		อุปสรรค (Threats)
สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	S1 ทำเลดี ใกล้สถานศึกษา/แหล่งงาน (18 ราย)	สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	O1 การขยายตัวของสถานศึกษา/หน่วยงานรัฐ (15 ราย)
	S2 ตั้งราคาเช่าแข่งขันได้ โดยไม่มีต้นทุนที่ดิน (11 ราย)		O2 ผู้เช่าใช้แพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น (10 ราย)
	S3 มีมาตรฐานความสะอาดต่อเนื่อง (10 ราย)		O3 ความต้องการหอพักราคาประหยัดยังสูง (7 ราย)
	S4 บริการเป็นมิตร สร้างความภักดี (8 ราย)		O4 ค่าครองชีพต่ำ ดึงดูดผู้มีรายได้น้อย (3 ราย)
	S5 มีระบบรักษาความปลอดภัย (7 ราย)		O5 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในเขตเมือง (3 ราย)
สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	W1 สิ่งอำนวยความสะดวกไม่ทันสมัย (8 ราย)	สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	T1 เศรษฐกิจซบเซา กระทบรายได้ (26 ราย)
	W2 ห้องพักราคาแพง รองรับไม่พอช่วงต้องการสูง (7 ราย)		T2 แข่งขันสูงกับหอพักใหม่ทันสมัยกว่า (17 ราย)
	W3 ขาดกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ (6 ราย)		T3 ผู้เช่าค้างชำระ/ไม่รักษาความสะอาด (17 ราย)
	W4 อาคารเก่า ต้องซ่อมบำรุงบ่อย (5 ราย)		T4 กฎหมาย/ข้อบังคับกระทบการดำเนินงาน (13 ราย)
	W5 ระบบบริหารจัดการไม่เป็นระบบ (4 ราย)		T5 อาคารทรุดโทรม แข่งขันได้น้อยลง (5 ราย)

ภาพที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์

จากภาพที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ตามกรอบแนวคิด SWOT มากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

1. จุดแข็ง ได้แก่ 1) ทำเลที่ตั้งเหมาะสม (18 ราย) โดยเฉพาะใกล้สถานศึกษา แหล่งงาน หรือชุมชน ซึ่งเอื้อต่อการตัดสินใจของผู้เช่า เช่น “หอพักอยู่ติดกับมหาวิทยาลัย เดินได้ ไม่ต้องเสียค่าเดินทาง” (รายที่ 3) 2) ความสามารถในการตั้งราคาค่าเช่าที่แข่งขันได้ (11 ราย) โดยเฉพาะเมื่อไม่มีต้นทุนที่ดิน เช่น “เราเก็บไม่แพง เพราะเป็นพื้นที่ของตัวเอง เลยไม่ต้องบวกเพิ่มมาก” (รายที่ 9) และ 3) การบริหารจัดการด้าน ความสะอาดที่มีมาตรฐาน (10 ราย) เช่น มีแม่บ้านประจำ หรือเจ้าของดูแลเอง เช่น “เราทำความสะอาด ทุกวัน ดูแลเหมือนบ้านตัวเอง” (รายที่ 2) โดยจุดแข็งนี้สะท้อนความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ทั้งในด้านทำเล ความสามารถในการควบคุมต้นทุน และการดูแลรักษาความสะอาดซึ่งช่วยดึงดูดและความพึงพอใจแก่ผู้เช่าได้

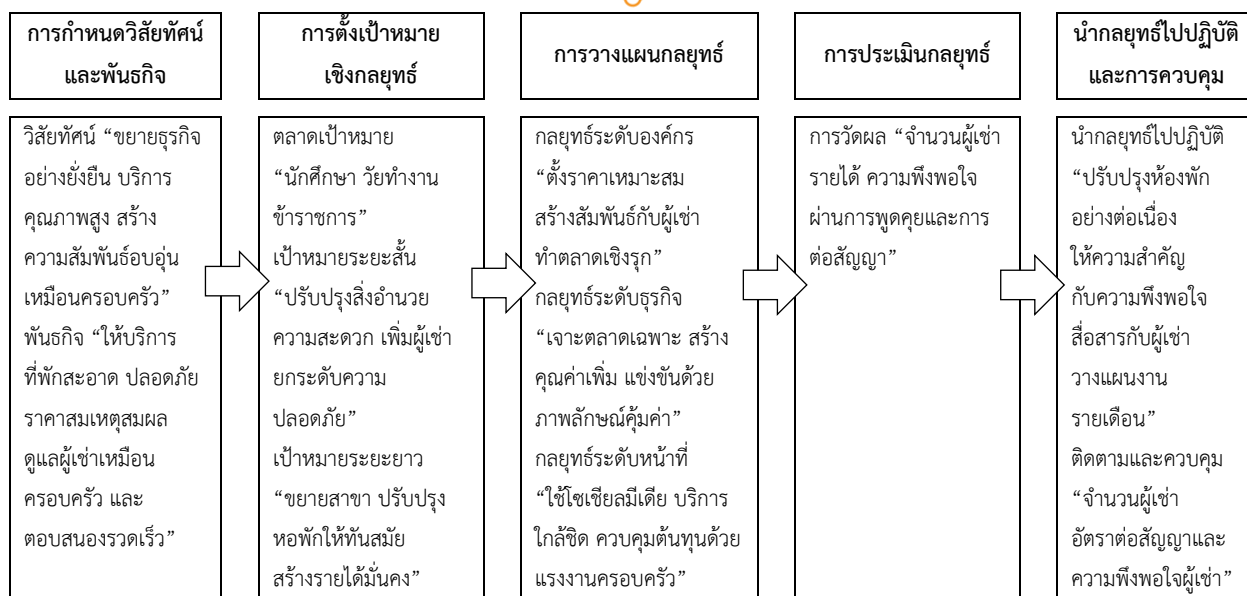
2. จุดอ่อน ได้แก่ 1) สิ่งอำนวยความสะดวกไม่ทันสมัยและขาดบริการพื้นฐาน (8 ราย) เช่น “ไม่มีระบบไวไฟ (Wi-Fi) ทำให้ลูกค้าไม่สะดวก” (รายที่ 15) และ “ต้องออกไปซักผ้านอกหอ” (รายที่ 28) 2) จำนวนห้องพักจำกัด (7 ราย) ส่งผลให้ไม่สามารถรองรับความต้องการในช่วงเปิดเทอมหรือฤดูย้ายเข้า เช่น “ห้องพักไม่พอในช่วงเปิดเทอม” (รายที่ 25) และ 3) ขาดกลยุทธ์ด้านการตลาดออนไลน์ (6 ราย) เช่น “ไม่มีการโปรโมทในโซเชียลมีเดีย ทำให้คนไม่รู้จักรอเรา” (รายที่ 7) โดยจุดอ่อนสะท้อนถึงการขาดการลงทุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารพื้นที่ที่จำกัด การตลาดออนไลน์ที่ไม่ตอบโจทย์ ทำให้เสียโอกาสในการดึงดูดลูกค้าและขยายธุรกิจในยุคดิจิทัล

3. โอกาส ได้แก่ 1) การขยายตัวของสถานศึกษาและหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ (15 ราย) ส่งผลให้ความต้องการหอพักเพิ่มขึ้น เช่น “เด็กมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้หอไม่เคยว่าง” (รายที่ 4) 2) พฤติกรรมผู้เช่าที่เปลี่ยนไปใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการค้นหาและจองที่พัก (10 ราย) เช่น “เมื่อก่อนเด็กนักศึกษาจะมาเดินหาหอเอง แต่เดี๋ยวนี้จะหาผ่านเพจเฟซบุ๊ก (Facebook) หรือกูเกิลแมปส์ แล้วติดต่อมาถามในแชท” (รายที่ 16) และ 3) ความต้องการหอพักราคาประหยัดในกลุ่มนักศึกษาและผู้มีรายได้ปานกลางยังคงสูง (7 ราย) เช่น “เด็กฝึกงานจากต่างจังหวัดมาหาหอเช่าราคาถูก ๆ เยอะขึ้น” (รายที่ 20) โดยโอกาสสะท้อนถึงศักยภาพ การเติบโตจากการขยายตัวของสถานศึกษา หน่วยงานภาครัฐ พฤติกรรมผู้เช่าที่หันมาใช้ช่องทางออนไลน์ และความต้องการหอพักราคาประหยัดที่ยังคงสูง ซึ่งเปิดโอกาสในการขยายตลาดและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้

4. อุปสรรค ได้แก่ 1) สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว (26 ราย) ส่งผลให้ผู้เช่าย้ายกลับบ้านหรือเช่าร่วมกัน เช่น “แต่ก่อนอยู่คนเดียว เดี๋ยวนี้เขาอยู่กันสองคน แบ่งค่าเช่า” (รายที่ 19) 2) การแข่งขันจากหอพักใหม่ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัย (17 ราย) เช่น “เด็กสมัยนี้เลือกหอที่มีคีย์การ์ด กล้องวงจรปิดครบ” (รายที่ 18) และ 3) ปัญหาพฤติกรรมผู้เช่า เช่น ค้างค่าเช่า ไม่รักษาความสะอาด หรือรบกวนผู้อื่น (17 ราย) เช่น “ตอนนี้ค่าน้ำค่าไฟแพงขึ้น แต่ยังเก็บเท่าเดิมอยู่” (รายที่ 23) โดยธุรกิจต้องเผชิญกับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่ ชะลอตัว การแข่งขันที่รุนแรง และพฤติกรรมผู้เช่าที่ไม่แน่นอน ซึ่งส่งผลต่อรายได้และความมั่นคงของกิจการ

ผลการศึกษารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 33 ราย เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจหอพัก ในจังหวัดสุรินทร์ ตามกรอบแนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจห้องพักในจังหวัดสุรินทร์

จากภาพที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึงรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจห้องพักในจังหวัดสุรินทร์ มากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission)

1.1 เป้าหมายและวิสัยทัศน์ ได้แก่ 1) การขยายกิจการหรือเพิ่มจำนวนห้องพัก เช่น “ขยายห้องพักเพิ่มอีก 1 - 2 แห่งภายใน 5 ปีข้างหน้า” (รายที่ 18) 2) การพัฒนาคุณภาพและบริการ เพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้เช่า เช่น “อยากให้ห้องพักเป็นเหมือนบ้านหลังที่สอง โดยเน้นความปลอดภัยและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย” (รายที่ 9) และ 3) การรักษาความสัมพันธ์กับผู้เช่า เช่น “ให้บริการเหมือนคนในครอบครัว เพื่อให้ผู้เช่าอยู่แล้วสบายใจ” (รายที่ 22) สรุป ธุรกิจห้องพักในจังหวัดสุรินทร์มีวิสัยทัศน์ว่า “มุ่งมั่นเป็นผู้นำธุรกิจห้องพักที่ขยายตัวอย่างยั่งยืน ด้วยการให้บริการคุณภาพสูง พร้อมสร้างความสัมพันธ์อบอุ่นเหมือนครอบครัว เพื่อมอบประสบการณ์ที่ปลอดภัยและสะดวกสบายแก่ผู้เช่าทุกคน”

1.2 พันธกิจหรือหน้าที่หลัก ได้แก่ 1) ให้บริการที่พักรักษาความปลอดภัย และราคาสมเหตุสมผล เช่น “ให้บริการที่พักที่ปลอดภัย สะอาด และสะดวกสบายในราคาที่เหมาะสม” (รายที่ 1) 2) ดูแลผู้เช่าเหมือนครอบครัว เช่น “ดูแลลูกค้าเหมือนคนในครอบครัว” (รายที่ 9) และ 3) ซ่อมแซมปัญหาและตอบสนองอย่างรวดเร็วเพื่อรักษาความพึงพอใจ (รายที่ 5) พร้อมเน้นความสะดวกและความปลอดภัย เช่น ที่จอดรถและปลอดภัย (รายที่ 26) สรุป ธุรกิจห้องพักในจังหวัดสุรินทร์มีพันธกิจว่า “มุ่งมั่นให้บริการที่พักคุณภาพเพื่อสร้างความปลอดภัยและความพึงพอใจแก่ผู้เช่าในจังหวัดสุรินทร์”

2. การตั้งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

2.1 การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวของธุรกิจห้องพักในจังหวัดสุรินทร์

2.1.1 ตลาดเป้าหมายของธุรกิจห้องพักในจังหวัดสุรินทร์ ได้แก่ 1) นักศึกษา (31 ราย) ซึ่งเป็นกลุ่มหลัก เพราะห้องพักตั้งอยู่ใกล้สถานศึกษา เช่น “ตลาดเป้าหมายหลัก คือ นักศึกษาโดยเฉพาะเด็กปี 1 - 4

ที่อยากหาที่พักใกล้มหาวิทยาลัย ราคาไม่แพง มีงบจำกัด” (รายที่ 4) 2) วิทยุทำงานหรือพนักงานทั่วไป (22 ราย) ที่ต้องการความสะดวกและพักอาศัยระยะยาว เช่น “เน้นไปทางวิทยุทำงานคะ อยากให้ลูกค้าอยู่หลาย ๆ ปี จะได้มีรายได้ต่อเนื่อง” (รายที่ 8) และ 3) ข้าราชการ ครู หรือกลุ่มเฉพาะทาง (5 ราย) ซึ่งเน้นความมั่นคง เช่น “วิทยุทำงานส่วนมากที่นี้จะเข้าราชการ เพราะเขามีการเบิกได้ สามารถสู้ราคาได้ และอยู่ในระยะยาว” (รายที่ 21) สรุป ตลาดเป้าหมายของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ ประกอบด้วย กลุ่มนักศึกษา วิทยุทำงาน และข้าราชการ ซึ่งมีลักษณะความต้องการเฉพาะแต่ล้วนให้ความสำคัญกับความสะดวก ความปลอดภัยและ ความคุ้มค่าในการพักอาศัย

2.2.2 การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ได้แก่ 1) พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและซ่อมแซมอาคาร (15 ราย) เจ้าของหอพักเน้นปรับปรุงสภาพห้องและอุปกรณ์พื้นฐานเพื่อความพึงพอใจ ผู้เช่า เช่น ซ่อมห้องน้ำ ปรับปรุงระบบไฟฟ้า ติดตั้งเครื่องใช้ไฟฟ้าเพิ่มเติม โดยมีตัวอย่างว่า “ช่วงนี้กำลังทยอยซ่อมห้องน้ำที่ชั้นสาม เพราะมีน้ำรั่ว แล้วก็เปลี่ยนพัดลมเพดานด้วยคะ” (รายที่ 1) 2) เพิ่มจำนวนผู้เช่า (12 ราย) โดยเร่งอัตราการเข้าพักเพื่อสร้างรายได้ เช่น “ช่วงเปิดเทอมต้องรับหาผู้เช่าให้เต็ม เพราะถ้าเลยแล้วจะไม่มีใครย้ายเข้าอีก” (รายที่ 4) และ 3) ปรับปรุงความสะอาดและความปลอดภัย (9 ราย) โดยเฉพาะในหอพักที่เน้นกลุ่มนักศึกษาและผู้หญิง เช่น “มีแผนจะจ้างแม่บ้านเพิ่มช่วงเปิดเทอม และจะติดไฟเพิ่มเติมตรงลานจอดรถให้สว่าง” (รายที่ 6) สรุป ธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์มุ่งเป้าหมายระยะสั้นในการยกระดับสิ่งอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย เพิ่มอัตราการเข้าพักภายใน 6 เดือน และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เช่า เพื่อรักษาสถานลูกค้า

2.2.3 การกำหนดเป้าหมายระยะยาว ได้แก่ 1) ขยายจำนวนหอพักหรือเปิดสาขาเพิ่ม (15 ราย) ทั้งสร้างอาคารเพิ่มในที่เดิม หรือเปิดใหม่ในทำเลที่มีศักยภาพ เช่น ใกล้สถานศึกษา หรือเขตเมือง เช่น “อยากขยายอีกสาขาในย่านมหาวิทยาลัย เพราะตอนนี้เต็มทุกปี” (รายที่ 5) 2) ปรับปรุงหอพักให้ทันสมัย (13 ราย) ปรับภาพลักษณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ตอบโจทย์ผู้เช่ารุ่นใหม่ เช่น กล้องวงจรปิด ระบบคีย์การ์ด หรือห้องที่เหมือนคอนโด เช่น “อนาคตอยากติดกล้องวงจรปิดกับใช้ระบบเข้า - ออกด้วยคีย์การ์ด” (รายที่ 4) และ 3) สร้างรายได้ระยะยาวหรือเพื่อเกษียณ (9 ราย) มองหอพักเป็น “ทรัพย์สินเพื่ออนาคต” หรือ “รายได้คู่ขนาน (Passive Income)” เช่น “มองว่าหอพักจะเป็นรายได้ตอนเกษียณ ไม่ต้องทำงานหนักแล้ว” (รายที่ 6) สรุป ธุรกิจหอพักสุรินทร์มีเป้าหมายระยะยาว คือ ขยายกิจการอย่างน้อย 1 แห่งภายใน 5 ปีในทำเลศักยภาพ เช่น ใกล้สถานศึกษา ปรับภาพลักษณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ทันสมัย เพื่อสร้างรายได้มั่นคงและต่อเนื่องสำหรับเกษียณหรือส่งต่อธุรกิจ

3. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

3.1 แผนหลักของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ ได้แก่ 1) การตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ (18 ราย) เจ้าของหอพักนำเครื่องมือดิจิทัล เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์โอเอ (Line OA) และติ๊กต็อก (TikTok) มาใช้ประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดนักศึกษาและผู้เช่ารุ่นใหม่ เช่น “ลงโฆษณาออนไลน์ผ่านเพจเฟซบุ๊ก ไลน์โอเอ และเว็บไซต์หอพัก ร่วมมือกับร้านค้าใกล้เคียง เช่น ร้านอาหาร ส่งส่วนลดให้ผู้เช่า” (รายที่ 28) 2) ขยายจำนวนห้องพัก (15 ราย) หลายรายมีเป้าหมายเพิ่มห้องเช่าเพื่อตอบสนองความต้องการโดยเฉพาะช่วงเปิดเทอม เช่น “เพิ่มห้องเช่าอีก 10 ห้องภายในปีหน้า พร้อมขยายฐานลูกค้าด้วยการทำโฆษณาผ่านเฟซบุ๊ก และช่องทางออนไลน์อื่น ๆ” (รายที่ 29) และ 3) ปรับปรุงหอพักและเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก (13 ราย) เน้นพัฒนาคุณภาพสภาพแวดล้อมให้ทันสมัยและสะดวก เช่น “มีแผนจะปรับปรุงห้องเก่าให้ดูน่าอยู่ขึ้น เช่น ทาสีใหม่ เปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์บางส่วน แล้วก็เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครบ

เช่น ไวไฟ (Wi-Fi) ให้แรงขึ้น” (รายที่ 16) สรุป แผนหลักสะท้อนการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลโดยใช้ช่องทางออนไลน์เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ พร้อมขยายห้องพักและลงทุนด้านการตลาด ต่อยอดการพัฒนาเพื่อรักษาลูกค้าในระยะยาว

3.2 กลยุทธ์ทางธุรกิจห้องพักในจังหวัดสุรินทร์

3.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร ได้แก่ 1) กลยุทธ์การตั้งราคาตามกลุ่มลูกค้าและระดับคุณค่า (28 ราย) โดยพิจารณาทำเล ความสามารถง่าย และสิ่งอำนวยความสะดวก ออกแบบราคายืดหยุ่นดึงดูดกลุ่มต่าง ๆ เช่น “ตั้งราคาให้สอดคล้องกับทำเลและกลุ่มเป้าหมาย เช่น ห้องพัสดุ 2,500 ห้องแอร์ 2,800” (รายที่ 8) 2) กลยุทธ์สร้างสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของกับผู้เช่าเพื่อความผูกพันระยะยาว (27 ราย) เน้นบริการเป็นมิตร รวดเร็ว และเคารพความเป็นส่วนตัว เช่น “เราให้เกียรติซึ่งกันและกัน การบริการ เป็นกันเอง ไม่ก้าวก่ายชีวิตลูกค้ามาก” (รายที่ 5) และ 3) กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกผ่านสื่อออนไลน์ (20 ราย) ใช้ช่องทางเฟซบุ๊ก ไลน์ เว็บไซต์เพื่อประชาสัมพันธ์และจัดโปรโมชั่น เช่น “ใช้ช่องทางออนไลน์ประชาสัมพันธ์หรือจัดโปรโมชั่นช่วงเปิดภาคเรียน” (รายที่ 17) โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรดังกล่าวจะช่วยขยายฐานลูกค้า

3.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้แก่ 1) เจาะตลาดเฉพาะกลุ่มอย่างชัดเจน (26 ราย) เช่น นักศึกษา พนักงานออฟฟิศ หรือผู้เช่าระยะยาว โดยออกแบบบริการตามทำเลและพฤติกรรมผู้เช่า เช่น “กลุ่มเป้าหมายชัดเจน คือ เน้นนักศึกษาเป็นหลักค่ะ เพราะอยู่ใกล้มหาวิทยาลัย” (รายที่ 16) 2) สร้างคุณค่าเพิ่มผ่านบริการตอบโจทย์ผู้เช่า (21 ราย) เจ้าของหอเน้นสร้างความแตกต่างด้วยบริการเฉพาะ เช่น อนุญาตเลี้ยงสัตว์ ตอบแชทไว เช่น “เรายืดหยุ่นเรื่องสัตว์เลี้ยง และตอบแชทไว คนเลยเลือกหอเราเยอะครับ” (รายที่ 32) และ 3) แข่งขันด้วยภาพลักษณ์ความคุ้มค่ามากกว่าราคาถูก (15 ราย) เน้นให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่า เช่น “ไม่ต้องถูกสุดแต่ให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุ้มค่า ได้มากกว่าที่จ่าย” (รายที่ 22) โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะช่วยเพิ่มมูลค่าการตัดสินใจเช่าในตลาดที่ไวต่อราคา

3.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ 1) ใช้โซเชียลมีเดียและช่องทางออนไลน์ ในการตลาด (20 ราย) เจ้าของหอพักนิยมใช้เฟซบุ๊ก ไลน์โอเอ หรือเว็บไซต์โพสต์ห้องว่าง โปรโมท เช่น “การตลาดจะใช้เฟซบุ๊กเป็นหลักค่ะ โพสต์ห้องว่างกับโปรโมทหอให้คนเห็น” (รายที่ 16) 2) บริการลูกค้าใกล้ชิด ตอบสนองรวดเร็ว (18 ราย) เน้นการเข้าถึงง่ายและซ่อมแซมเร็ว เช่น “บริการลูกค้า ซ่อมด่วนเหมือนฟาสต์ฟู้ด! แจ้งปั๊บ ซ่อมปั๊บ” (รายที่ 9) และ 3) บริหารทรัพยากรควบคุมต้นทุนด้วยแรงงานครอบครัวและระบบหลังบ้าน (10 ราย) ใช้แรงงานครอบครัว ไม่จ้างภายนอก ทำบัญชีด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เช่น “เราและครอบครัวเป็นทีมดูแลเอง ประหยัดเงิน ไม่จ้างเยอะ” (รายที่ 9) โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะช่วยสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจและมั่นคงในระยะยาว

4. การประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ได้แก่ 1) จำนวนผู้เช่าหรืออัตราการเข้าพัก (24 ราย) เช่น “ถ้าห้องเต็มหรือมีคนจองรอ แปลว่ากลยุทธ์ใช้ได้ผล” (รายที่ 16) 2) เกณฑ์รายได้และกำไร (14 ราย) ใช้รายได้รวมเทียบค่าใช้จ่าย เช่น “ดูรายได้รวมแต่ละเดือน เทียบกับรายจ่าย ว่าคุ้มทุนไหม” (รายที่ 1) และ 3) ประเมินผ่านสนทนา เช่น “เราก็มีการสอบถามลูกค้าที่เช่าห้อง บางคนก็อยู่จนจบ” (รายที่ 12) และดู การต่อสัญญา (รายที่ 17, 28, 29) โดยการประเมินกลยุทธ์ต้องเน้นผลลัพธ์ที่วัดได้จริง ส่งผลให้สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าและความคุ้มค่าทางธุรกิจระยะยาว

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุม (Implementation and Control)

5.1 การนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ ได้แก่ 1) การปรับปรุงห้องพักและบริการ อย่างต่อเนื่อง (15 ราย) เน้นการบำรุงรักษาและตกแต่งให้น่าอยู่ เช่น “ก็คิดว่าจะดำเนินธุรกิจแบบนี้ไปเรื่อย ๆ แล้วก็มีการพัฒนาปรับปรุงซ่อมบำรุงอุปกรณ์ที่มันชำรุดทรุดโทรม ทาสีใหม่เพื่อไม่ให้ห้องดูทรุดโทรมเกินไป” (รายที่ 5) 2) ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้เช่าและสื่อสารอย่างใกล้ชิด (10 ราย) เพื่อสร้างความเชื่อมั่น เช่น “สื่อสารกับลูกค้าแบบเปิดใจดูแลเขาเหมือนเพื่อนเหมือนพี่” (รายที่ 22) และ 3) วางแผนปฏิบัติงานรายเดือนและการวางระบบการทำงาน (7 ราย) โดยจัดทำแผนงานและประชุมทีม เช่น “จัดทำ แผนปฏิบัติงานรายเดือน แจกแจงหน้าที่แก่ทีมงาน และประชุมสรุปความคืบหน้าเป็นรายสัปดาห์” (รายที่ 28) โดยแนวทางเหล่านี้สะท้อนความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพบริการ รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และวางแผนระบบงานอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อความมั่นคงและความพึงพอใจในธุรกิจหอพัก

5.2 การติดตามและควบคุม ได้แก่ 1) ดูจำนวนผู้เช่า เป็นหลักในการติดตามผลของแผนงาน (22 ราย) เช่น ดูจำนวนผู้เช่า (รายที่ 3) หรืออีกที่กล่าวชัดว่า “ถ้าห้องเต็มตลอดถือว่าแผนได้ผลดี” (รายที่ 4) และ 2) การเข้าซ้ำหรืออัตราการต่อสัญญา เป็นตัวชี้วัด เช่น “ติดตามโดยสอบถามความพอใจของผู้เช่าพัก และการสอบถามผู้ที่เข้ามาพักใหม่ ว่ารู้จักหอพักนี้ไยยัง” (รายที่ 10) โดยการติดตามเน้นผลลัพธ์เชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งจำนวนผู้เช่าและความพึงพอใจ ซึ่งช่วยประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการเสนอกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 33 ราย พบว่า ธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ใช้ 6 กลยุทธ์หลักในการปรับตัวเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนี้

1. ใช้โซเชียลมีเดียเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและประชาสัมพันธ์ (23 ราย) เจ้าของหอพักส่วนใหญ่ใช้เฟสบุ๊ก ไลน์โอเอ และติ๊กต็อกเป็นช่องทางหลักในการประชาสัมพันธ์และติดต่อกับลูกค้า เพราะเป็นเครื่องมือที่ต้นทุนต่ำแต่สร้างการรับรู้และความสัมพันธ์ได้ดี เช่น “ทุกวันนี้ถ้าไม่ใช้โซเชียลมีเดียก็แทบไม่มีใครเห็นหอพักเราเลยล่ะ” (รายที่ 15) ช่วยอำนวยความสะดวกในการจองและตอบข้อสงสัยอย่างรวดเร็ว

2. บริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและไม่ยึดติดรูปแบบเดิม (19 ราย) หลายรายปรับตัวตามสถานการณ์ เช่น ลดราคาในช่วงไม่มีนักศึกษา อนุโลมการจ่ายค่าเช่า หรือเปิดให้เช่าระยะสั้นในช่วงโควิด “ตอนโควิดก็ต้องลดราคาให้น้อง ๆ อยู่ได้ ไม่งั้นไม่มีใครอยู่เลย” (รายที่ 9) สะท้อนความเข้าใจและบริหารความเสี่ยงได้ดี

3. ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า (15 ราย) เน้นดูแลลูกค้าเหมือนคนในครอบครัวช่วยเหลือยามจำเป็น และสื่อสารอย่างเป็นกันเอง “เราไม่ได้มองเขาแค่ลูกค้า แต่เหมือนลูกหลาน” (รายที่ 25) สร้างความภักดีและลดอัตราการเปลี่ยนผู้เช่า

4. ควบคุมต้นทุนและบริหารงานด้วยตนเอง (12 ราย) หลายรายเลือกดูแลเอง ไม่จ้างพนักงานเพิ่ม เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายและรักษาคุณภาพ “เราทำเองทุกอย่าง ตั้งแต่รับลูกค้า ซ่อมของ ยันเก็บค่าเช่า” (รายที่ 3) เหมาะกับธุรกิจขนาดเล็กที่เน้นใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

5. ปรับสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัย (14 ราย) เจ้าของหอพักลงทุนติดกล้องวงจรปิด อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และทำห้องสะอาดปลอดภัย “เด็กสมัยนี้ดูหอจากในไลน์ในเฟสก่อน ถ้าไม่สวยหรือไม่ปลอดภัยก็ไม่มาดู” (รายที่ 8) สิ่งนี้ช่วยดึงดูดลูกค้าได้มาก

6. เลือกกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเพื่อตำแหน่งตลาด (11 ราย) บางรายเน้นกลุ่มเฉพาะ เช่น หอหญิงล้วน หอครู หรือราคาประหยัด “หอเรามีแต่ผู้หญิง อยู่กันสบายใจ ผู้ปกครองก็สบายใจ” (รายที่ 14) ช่วยตอบโจทย์และสร้างความแตกต่างในตลาด

สรุป ธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์มีการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ใช้โซเชียลมีเดียเป็นเครื่องมือหลัก พร้อมเน้นสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการกลุ่มเป้าหมาย และเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ พบว่า 1) จุดแข็ง ได้แก่ ทำเลใกล้สถานศึกษา และแหล่งงานซึ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Porter, M. E., 1985) ความสามารถในการตั้งราคาที่แข่งขันที่มักขึ้นอยู่กับโครงสร้างต้นทุนของธุรกิจ เช่น กรณีที่ไม่มีต้นทุนที่ดิน ย่อมทำให้สามารถกำหนดราคาได้อย่างยืดหยุ่น และดึงดูดลูกค้าได้มากขึ้น (Kotler, P. & Keller, K. L., 2016) และการบริหารความสะอาดที่มีมาตรฐาน ซึ่งส่งเสริมความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า (Parasuraman, A. et al., 1988) 2) จุดอ่อน ได้แก่ การขาดสิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัย และการตลาดออนไลน์ที่ยังไม่ครบถ้วน (Kotler, P. & Armstrong, G., 2023) รวมถึงข้อจำกัดด้านจำนวนห้องพักที่ส่งผลต่อโอกาสเติบโตในช่วง ความต้องการสูง (Grant, R. M., 2016) 3) โอกาส ได้แก่ การเติบโตของสถานศึกษาและหน่วยงานรัฐในพื้นที่ รวมถึงการยอมรับแพลตฟอร์มออนไลน์ในการค้นหาหอพัก (Rogers, E. M., 2003) และ ความต้องการหอพักราคาประหยัดในกลุ่มนักศึกษาและผู้มีรายได้ปานกลาง (Kotler, P. & Keller, K. L., 2016) และ 4) อุปสรรค ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจซบเซา พฤติกรรมผู้เช่าที่เปลี่ยนไป และการแข่งขันจากหอพักใหม่ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกดีกว่า (Porter, M. E., 1980) รวมถึงปัญหาค้างชำระและความสะอาดที่เพิ่มภาระต้นทุน (Porter, M. E., 1980) โดยสรุป ธุรกิจหอพักมีข้อได้เปรียบด้านทำเลและต้นทุน แต่ควรเร่งพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก การตลาดดิจิทัล พร้อมวางแผนรับมือความเสี่ยงเชิงพฤติกรรมและเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยล่าสุด พบว่า ทำเลที่ตั้ง ถือเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญที่สุดของธุรกิจหอพักในจังหวัดปทุมธานี (ธีรวัช นุกุลกิจ และมาลีรัชต์ ฉานสูงเนิน, 2566)

2. ผลการวิเคราะห์รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน มุ่งตอบสนองความต้องการกลุ่มลูกค้าหลัก เช่น นักศึกษา และวัยทำงาน เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดว่าการมีวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นกรอบกำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจ (Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996) และส่งผลต่อความสำเร็จระยะยาว (Pearce, J. A. & David, F., 1987) 2) การตั้งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เช่น ขยายจำนวนห้องเช่าและฐานลูกค้า โดยวางแผนตามหลัก SMART Goals เพื่อความชัดเจนและวัดผลได้ (Doran, G. T., 1981); (Locke, E. A. & Latham, G. P., 2002) 3) การวางแผนกลยุทธ์หลากหลาย เช่น การตั้งราคาที่เหมาะสม บริการลูกค้าอย่างเป็นมิตร และประชาสัมพันธ์ออนไลน์ เพื่อแข่งขันในพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันและการใช้ทรัพยากรภายในสร้างความได้เปรียบ (Porter, M. E., 1980); (Barney, J. B., 1991) 4) การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เกณฑ์จำนวนผู้เช่า รายได้ และความพึงพอใจลูกค้า พร้อมปรับปรุงตามข้อมูล

ย้อนกลับ โดยใช้ Balanced Scorecard เป็นกรอบประเมิน (Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2001) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดว่าการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญ (Simons, R., 1995) และ 5) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและควบคุมด้วยความยืดหยุ่น เน้นบำรุงรักษาห้องพัก วางแผนระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และใช้ช่องทางออนไลน์สื่อสารกับลูกค้า สะท้อนแนวคิดความสำเร็จในการปฏิบัติต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ (Hrebiniak, L. G., 2005) รวมถึงการสื่อสารและมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (Kotter, J. P., 1996) สรุปได้ว่า รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการห้องพัก ในจังหวัดสุรินทร์ควรมีความชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาว

3. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจห้องพักในจังหวัดสุรินทร์ 6 กลยุทธ์ ที่หลากหลายเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่เน้นความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อสถานการณ์ (Teece, D. J. et al., 2016) ได้แก่ 1) การใช้โซเชียลมีเดียช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารกับลูกค้าซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในธุรกิจขนาดเล็ก (Kaplan, A. M. & Haenlein, M., 2010) และสนับสนุนโดยโมเดลการยอมรับเทคโนโลยีที่เน้นความง่ายและประโยชน์ในการใช้งาน (Davis, F. D., 1989) โดยงานวิจัยล่าสุด พบว่า การนำระบบแจ้งซ่อมออนไลน์มาใช้ทำให้ผู้เช่าสามารถแจ้งซ่อมได้ทันที ลดขั้นตอนการประสานงาน และเพิ่มความพึงพอใจต่อการใช้บริการ (วินัย แสนยามูล และกฤติกา สังขวดี, 2566) 2) การบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น สะท้อนแนวคิดความยืดหยุ่นเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ (Mintzberg, H., 1979); (Hill, C. W. L. & Jones, G. R., 2012) 3) การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า โดยใช้หลักการ CRM ที่เน้นการสื่อสารต่อเนื่องและดูแลลูกค้าเพื่อสร้างความภักดี ช่วยลดอัตราการเปลี่ยนผู้เช่าและเพิ่มความมั่นคงของธุรกิจ (Payne, A. & Frow, P., 2005); (Reinartz, W. et al., 2004) 4) การควบคุมต้นทุนและบริหารกิจการด้วยตนเอง สนับสนุนแนวคิดธุรกิจขนาดเล็กที่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และรักษาคุณภาพบริการ (Brush, C. G. et al., 2009) 5) การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก สะท้อนแนวคิดประสบการณ์ลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับความสะอาด ปลอดภัย และสร้างความประทับใจ มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการ (Pine, B. J. & Gilmore, J. H., 1998) และ 6) การวางตำแหน่งตลาดเฉพาะกลุ่ม เน้นการกำหนดตำแหน่งอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำ (Ries, A. & Trout, J., 1981) สรุปได้ว่า กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจห้องพักเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการวางตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจน ช่วยเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยในจังหวัดอุดรดิตถ์ที่ชี้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อการตัดสินใจเช่าห้องพักอย่างมีนัยสำคัญ (สุพจน์ โรจนธัญชัย และคณะ, 2565)

องค์ความรู้ใหม่

	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
จุดแข็ง (Strengths)	กลยุทธ์ SO SO1 พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ควบคู่บริการเป็นมิตร เพื่อเข้าถึงผู้เช่ารุ่นใหม่ (S4 + O2) SO2 ใช้ทำเลที่ดีและราคาประหยัดเจาะตลาดนักศึกษา/ รายได้น้อย (S1 + S2 + O1 + O4) SO3 สร้างแบรนด์ “หอพักสะอาด ปลอดภัย ใกล้สถานศึกษา” เพื่อดึงดูดตลาด (S3 + S5 + O1 + O3) SO4 ร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ/สถานศึกษาในพื้นที่เพื่อรับผู้เช่าระยะยาว (S1 + O1)	กลยุทธ์ ST ST1 เน้นจุดแข็งเรื่องความปลอดภัยและความสะอาดเพื่อแข่งขันกับหอพักใหม่ (S3 + S5 + T2) ST2 พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เช่าเพื่อลดปัญหาค้างชำระและรักษาความสะอาด (S4 + T3) ST3 ใช้ต้นทุนต่ำ (ไม่มีต้นทุนที่ดิน) เพื่อคงราคาที่แข่งขันได้แม้เศรษฐกิจชะลอ (S2 + T1) ST4 วางระบบตรวจสอบอาคารเชิงป้องกัน เพื่อยืดอายุการใช้งาน (S5 + T5)
จุดอ่อน (Weaknesses)	กลยุทธ์ WO WO1 ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์และโซเชียลมีเดียเพื่อขดเซยการตลาดออนไลน์ (W3 + O2) WO2 ดึงดูดนักลงทุน/พันธมิตรร่วมทุน พัฒนาอาคารหรือเพิ่มจำนวนห้องพักร่วมพัก (W1 + W2 + O1 + O3) WO3 ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานเพื่อรองรับผู้เช่ารุ่นใหม่ที่ต้องการหอพักราคาประหยัดแต่คุณภาพดี (W1 + O3) WO4 ร่วมโครงการส่งเสริมอสังหาริมทรัพย์ของรัฐเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (W4 + O5)	กลยุทธ์ WT WT1 จัดทำระบบบริหารจัดการที่มีมาตรฐานเพื่อควบคุมต้นทุนและคุณภาพบริการ (W5 + T1 + T2) WT2 ปรับปรุงอาคารเก่าอย่างเป็นขั้นตอน ลดความเสี่ยงอาคารทรุดโทรม (W4 + T5) WT3 สร้างกฎระเบียบ/ข้อตกลงที่ชัดเจนกับผู้เช่าเพื่อลดปัญหาความสะอาด/ค้างชำระ (W5 + T3) WT4 ติดตามความเคลื่อนไหวด้านกฎหมายและปรับตัวให้สอดคล้อง เช่น การขอใบอนุญาต หรือการปรับปรุงตามข้อกำหนด (W5 + T4)

ภาพที่ 3 TOWS Matrix ของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์

จากภาพที่ 3 เมื่อนำกลยุทธ์การปรับตัว 6 กลยุทธ์จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 3 เปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ที่ใช้ TOWS Matrix จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ตามผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 พบว่า ยังมีกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจหอพักในจังหวัดสุรินทร์ยังไม่ได้ดำเนินการ ได้แก่ การวางระบบตรวจสอบอาคารเชิงป้องกันเพื่อยืดอายุการใช้งาน (ST4) การดึงดูดนักลงทุนหรือพันธมิตรร่วมทุนพัฒนาอาคารและเพิ่มจำนวนห้องพัก (WO2) การร่วมโครงการส่งเสริมอสังหาริมทรัพย์ของรัฐเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (WO4) การปรับปรุงอาคารเก่าเพื่อลดความเสี่ยงทรุดโทรม (WT2) การสร้างกฎระเบียบกับผู้เช่าเพื่อลดปัญหาความสะอาดและค้างชำระ (WT3) และการติดตามกฎหมายเพื่อนำมาปรับใช้ (WT4) หากนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปใช้ จะช่วยเสริมความยั่งยืนและความได้เปรียบในการแข่งขัน ธุรกิจหอพักจึงมีการปรับตัวที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน แต่ยังมีโอกาสพัฒนาด้านระบบและการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต

สรุปและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ศึกษากลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวของธุรกิจหอพักในสุรินทร์ พบว่า เจ้าของธุรกิจมีวิสัยทัศน์ชัดเจน มุ่งขยายกิจการพร้อมยกระดับบริการและสร้างความสัมพันธ์อบอุ่นกับผู้เช่า มีเป้าหมายระยะสั้น เช่น ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก เพิ่มอัตราเข้าพัก และระยะยาว เช่น ขยายสาขาและสร้างรายได้มั่นคง ธุรกิจใช้โซเชียลมีเดียเข้าถึงลูกค้าและบริหารจัดการยืดหยุ่น รองรับสถานการณ์เปลี่ยนแปลง เช่น ลดราคาในวิกฤต ดูแลลูกค้าเหมือนครอบครัว ควบคุมต้นทุนเอง และพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก กลยุทธ์เหล่านี้ช่วยสร้างความได้เปรียบแข่งขันและความยั่งยืนในตลาดท้องถิ่น เชิงวิชาการ งานวิจัยเสริมความรู้การบริหารกลยุทธ์ธุรกิจขนาดย่อมในพื้นที่จังหวัด ช่วยเติมเต็มการศึกษากลยุทธ์เฉพาะด้าน เช่น การสร้างสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าและบริหารต้นทุนเหมาะสมเชิงบริหาร ให้แนวทางแก่ผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบริหาร วางแผนกลยุทธ์และปรับตัวตามตลาดและพฤติกรรมลูกค้า พร้อมใช้เทคโนโลยีดิจิทัลส่งเสริมตลาดและบริการ เพิ่มความได้เปรียบแข่งขันและความพึงพอใจเชิงสังคม งานวิจัยช่วยสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดระหว่างเจ้าของหอพักและผู้เช่า ส่งเสริมชุมชนอบอุ่น มีความไว้วางใจ และช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตในท้องถิ่น ภาครัฐควรสนับสนุนธุรกิจพัฒนาการจัดการและใช้เทคโนโลยี ผ่านอบรม คำปรึกษา และช่วยเข้าถึงทุน ส่งเสริมธุรกิจขนาดเล็ก กระตุ้นเศรษฐกิจและสร้างงานในชุมชน โดยการวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายพื้นที่ศึกษาและใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานเพื่อเพิ่มความแม่นยำของผลลัพธ์รวมถึงศึกษาผลของนโยบายสนับสนุนจากภาครัฐต่อความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนของธุรกิจหอพัก

เอกสารอ้างอิง

- ธวัชชัย บุญมี และจิรพรรณ บุญมี. (2566). การจัดการธุรกิจโอสเทลในจังหวัดเชียงใหม่ตามการท่องเที่ยววิถีใหม่ ในสถานการณ์โควิด-19. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 40(2), 31-60.
- ธีรวัช นุกุลกิจ และมาลีรัตน์ ฉานสูงเนิน. (2566). กลยุทธ์การแข่งขันธุรกิจหอพักในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี. วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 17(1), 146-158.
- วินัย แสนยามูล และกฤติกา สังขวดี. (2566). การพัฒนาเว็บไซต์ระบบแจ้งซ่อมปรับปรุงหอพักวินัย. วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 5(3), 82-99.
- สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดสุรินทร์. (2566). รายงานสถานการณ์ทางสังคมจังหวัดสุรินทร์ ประจำปี 2566. เรียกใช้เมื่อ 1 กรกฎาคม 2568 จาก <https://shorturl.asia/Evqig>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2565). รายงานประจำปี 2565 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. เรียกใช้เมื่อ 1 กรกฎาคม 2568 จาก <https://shorturl.asia/XWZUj>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). รายงานผลการสำรวจการย้ายถิ่นของประชากร พ.ศ. 2566. เรียกใช้เมื่อ 1 กรกฎาคม 2568 จาก <https://shorturl.asia/8gMdW>
- สุพจน์ ไรจนธัญย์ และคณะ. (2565). ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเช่าหอพักในจังหวัดอุตรดิตถ์. วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 4(3), 30-43.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Bhonsle, P. & Gumaste, R. (2024). The role of hostels in enhancing traveler experience: A comprehensive analysis. *International Research Journal of Modernization in Engineering, Technology and Science*, 6(11), 45-52.
- Brush, C. G. et al. (2009). Pathways to Entrepreneurial Growth: The Influence of Management, Marketing, and Money. *Business Horizons*, 52(5), 481-491.
- Chan, E. S. W. & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641-651.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- David, F. R. & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. (16th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis*. (9th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Guest, G. et al. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2012). *Strategic management theory: An integrated approach*. (10th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
- _____. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business Press.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2023). *Principles of marketing*. (19th ed.). Hoboken: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. (15th ed.). Hoboken: Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business Press.

- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. et al. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327-344.
- Parasuraman, A. et al. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Pearce, J. A. & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, 1(2), 109-116.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- _____. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Reinartz, W. et al. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Ries, A. & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. (5th ed.). New York: Free Press.
- Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2(2), 49-60.

- Simons, R. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press.
- Teece, D. J. et al. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Waltz, C. F. et al. (2010). *Measurement in nursing and health research*. (4th ed.). New York: Springer Publishing Company.
- Wheelen, T. L. et al. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and sustainability*. (15th ed.). New York: Pearson Education.