

ชื่อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์ด้านการแข่งขันสำหรับรีสอร์ทหรูในภูเก็ต ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจากการใช้วิธีการสนับสนุนการพัฒนาสภาพสิ่งแวดล้อม
ผู้เขียน	นายอาร์นฟินน์ เอยเนส
สาขาวิชา	การจัดการการบริการและการท่องเที่ยว (หลักสูตรนานาชาติ)
ปีการศึกษา	2549

บทคัดย่อ

การตื่นตัวถึงความตระหนักในสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภคและธุรกิจได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินของธุรกิจเป็นอันมาก ความสำคัญของประเด็นปัญหาไม่เกินความคาดหมายของธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจที่บริโภคสินค้าสิ้นเปลืองรายใหญ่ เช่นพลังงานและน้ำ และเป็นธุรกิจที่ผลิตของเสียจำนวนมาก ประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อมแม้จะเป็นสิ่งสำคัญแต่อย่างไรก็ตามโรงแรมก็ยังไม่ได้ถือเป็นเรื่องสำคัญระดับต้นๆ

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้เพื่อดูว่าการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรในทางปฏิบัติ โดยโรงแรมตากอากาศหรูหราสามารถใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการสร้างความแตกต่างและให้ข้อเสนอแนะทางในการดำเนินการ เป็นการศึกษาสำรวจความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมในบริบทของการพัฒนาที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมบริการ โดยมุ่งเน้นการศึกษาโรงแรมตากอากาศหรูหราในภูเก็ต ประเทศไทย การศึกษาเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารหลักของตัวอย่างโรงแรมตากอากาศ 3 แห่ง จากประชากรโรงแรมตากอากาศหรูหรารายงาน 26 โรงแรม และโรงแรมตากอากาศที่เหลือได้ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ ได้ศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่างของผู้บริโภคจำนวน 408 ตัวอย่างจากจำนวนประชากรนักท่องเที่ยว จำนวน 4,234,982 คน

ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรของโรงแรมตากอากาศในภูเก็ตมีโรงแรมจำนวนน้อยมากที่มีการกำหนดเป็นกลยุทธ์บริษัท มีโรงแรมตากอากาศหรูหราเพียง 2 โรงแรมเท่านั้นที่ได้มีการระบุไว้ในกลยุทธ์ของตน มี 9 โรงแรม ได้รับตราสัญลักษณ์สิ่งแวดล้อมดี แม้ว่าจะมีสัดส่วนสูงกว่าอัตราเฉลี่ยของโรงแรมตากอากาศในประเทศไทยและยุโรปก็ตาม แต่ไม่มีการใช้เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่บ่งบอกว่าประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องสำคัญซึ่งได้รับการยืนยันจากผู้บริหารระดับผู้จัดการว่ายังมองไม่เห็นความสำคัญที่จะใช้ส่งเสริมการตลาด และก็เป็นที่ยืนยันจากผลการศึกษานักท่องเที่ยวร้อยละ 15 ที่บอกว่าเขาได้เห็นและได้ยินสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมก่อนที่จะมาเข้าพัก ผู้จัดการโรงแรมให้ความเห็นว่าตลาดสำหรับผู้ที่ตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมมีจำกัดมาก

กลยุทธ์สิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรไม่ได้รับการยอมรับว่าจะสามารถดึงดูดค่าเช่ามาพัก
เพิ่มได้ จะเป็นไปได้ก็เฉพาะที่กลับมาพักใหม่เท่านั้น

แม้ว่าจะไม่มีความสนใจในการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมในทางปฏิบัติผู้จัดการส่วนมาก
ได้มีส่วนในการดำเนินการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมในหนทางใดหนทางหนึ่ง ส่วนมากแล้วจะเป็นเรื่อง
การใช้เครื่องมือประหยัดพลังงาน โรงงานกำจัดน้ำเสีย การประหยัดการใช้น้ำ โดยการใช้น้ำสีเทา
ในการรดน้ำต้นไม้และการนำน้ำกลับมาใช้ใหม่ มีโรงแรมตากอากาศ 2 แห่ง มีแหล่งน้ำของตนเองที่
สามารถลดการใช้น้ำจากระบบประปาซึ่งมีผลต่อการลดอากาศเสียจากเครื่องยนต์ โรงแรมตากอากาศ
อีกแห่งหนึ่งบอกว่าเขากำลังแยกของเสียโดยการนำมาบำรุงดินแทนที่จะนำไปทิ้งแบบ
ฝังกลบ รวมถึงการนำพลังแสงแดดมาทำน้ำร้อน มีหลายโรงแรมได้ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมซึ่งตรงกับ
ความเห็นของนักท่องเที่ยวร้อยละ 38 ที่ว่าโรงแรมได้ดำเนินการสิ่งแวดล้อมในทางปฏิบัติ การใช้
ลิ้นและผ้าเช็ดตัวซ้ำเพื่อลดการใช้น้ำและการใช้กุญแจห้องที่ปิดสวิตไฟเมื่อออกจากห้องพักได้มี
การถือปฏิบัติโดยทั่วไป บางส่วนได้ถือปฏิบัติในเรื่องการนำขวดน้ำมาใช้ใหม่

การถือปฏิบัติในเรื่องการใช้ลิ้นและผ้าเช็ดตัวซ้ำที่ผู้จัดการส่วนมากพยายามถือ
ปฏิบัติเป็นการแก้ปัญหาระยะสั้น โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การลดต้นทุนมิได้มีความสนใจในปัญหา
สิ่งแวดล้อมที่แท้จริง ผู้จัดการคนหนึ่งให้การสัมภาษณ์ได้ยกเลิวิธีนี้เมื่อนำมาใช้เพราะว่ามีเพียง
ร้อยละ 4 ที่แขกผู้เข้าพักเลือกหนทางนี้

วัตถุประสงค์หลักของการถือปฏิบัติเรื่องสิ่งแวดล้อมของผู้จัดการ โรงแรมก็คือการ
ประหยัดต้นทุนซึ่งได้รับการยืนยันจากผู้จัดการส่วนมาก อย่างไรก็ตามอุปสรรคที่บ่งบอกคือ
ต้องการการลงทุนในเบื้องต้นสูงมากและยากที่เจ้าของธุรกิจจะดำเนินการ ผู้จัดการยังบอกด้วยว่า
เป็นเรื่องการขาดความรู้และเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลามากจึงเป็นอุปสรรคในการดำเนินการสิ่ง
แวดล้อมที่เป็นมิตร

แม้ว่ายังขาดความเชื่อมั่นว่าประเด็นสิ่งแวดล้อมสามารถใช้เป็นเครื่องมือทางการ
ตลาดที่ดีในหมู่ผู้จัดการ ผลจากแบบสอบถามชี้ให้เห็นว่าร้อยละ 68 ของนักท่องเที่ยวจะเลือกพักโรง
รมที่ได้รับตราสัญลักษณ์สิ่งแวดล้อมดีมากกว่าโรงแรมที่ไม่ได้รับตราสัญลักษณ์สิ่งแวดล้อมดี และ
ร้อยละ 56 ยินดีที่จะจ่ายเพิ่มขึ้น ส่วนมากยินดีที่จะจ่ายเพิ่มขึ้นถึง 5 เปอร์เซ็นต์ (ร้อยละ 29 ของนัก
ท่องเที่ยว) และ 10 เปอร์เซ็นต์ (ร้อยละ 20 ของนักท่องเที่ยว) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนา
สิ่งแวดล้อมอาจจะกำหนดเป็นกลยุทธ์บริษัทเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับการเลือกโรงแรมที่ได้รับตราสัญลักษณ์

สิ่งแวดล้อมดีมากกว่าโรงแรมที่ไม่ได้รับตราสัญลักษณ์สิ่งแวดล้อมมีความสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่าผู้มีการศึกษามีความตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่ดีผู้จัดการจำนวนหนึ่งชี้ให้เห็นถึงการลงทุนที่สูงในเบื้องต้น

เวลาที่ต้องใช้เพื่อความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยี การฝึกอบรมและการติดตามงานรวมถึงความพยายามที่จะให้บุคคลที่สามให้การยอมรับ (โรงแรมได้รับตราสัญลักษณ์สิ่งแวดล้อมดี) เป็นสิ่งสำคัญ เวลาและการลงทุนบ่งบอกถึงอุปสรรคของการพัฒนา

สิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรและเป็นคำอธิบายว่าทำไมไม่มีโรงแรมน้อยรายเลือกการปฏิบัติสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตร ในเวลาเดียวกันการนำอาคารถือปฏิบัติสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะมีความยั่งยืนเข้าไปมากกว่าอีก

กลยุทธ์ของการสร้างความแตกต่างของการปฏิบัติการสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรมาใช้โรงแรมตากอากาศคือสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ถ้ามีการนำเอาเรื่องการประหยัดต้นทุนที่ได้จากการนำเรื่องสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรออกสู่การปฏิบัติน่าจะเป็นเรื่องที่น่าสำรวจดูว่าจะบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไรโดยการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรในโรงแรม

Thesis Title	Competitive Strategy for Luxury Hotel Resorts in Phuket: Gaining Competitive Advantage Through Environmentally Friendly Development
Author	Mr.Arnfinn Oines
Major Program	Hospitality and Tourism Management (International Program)
Academic Year	2006

ABSTRACT

Increased environmental awareness of consumers and companies has changed the ways many industries operate. The importance of the issue is hard to overestimate for the hotel industry, which is recognised as a heavy consumer of non-durable goods such as energy and water, and producer of vast amounts of waste. Despite their importance, environmental issues are not always a top priority for hotels.

This research paper investigates whether the development of environmentally-friendly practices by luxury hotel resorts can be used as a strategy for gaining competitive advantage through differentiation, and suggests ways to do it. It explores environmental sustainability in the context of the overall sustainable development of the hospitality industry. The focus is on luxury hotel resorts in Phuket, Thailand. Interviews with key figures in three hotel resorts and one hotel management company from a population of 26 hotel resorts were conducted. The rest of the population was researched through secondary data. A direct survey of consumers was conducted, where 408 questionnaires of a population of 4,234,982 were collected.

Findings indicate that environmentally friendly development of hotel resorts in Phuket has a very limited use as a corporate strategy. Only two luxury hotel resorts had it incorporated in their strategy. Nine hotel resorts had obtained eco-label. Though this is a higher share of hotel resorts than the average in Thailand and Europe, it is not much used in marketing indicating environmental issues are not seen as important. This was confirmed through the interviews with the managers that it is not seen as important issue to promote. It was again confirmed in that only 15 percent of the tourists indicated that they had seen, read or heard any

environmental information before going to the hotel resort. The hotel managers argued that the market for environmentally conscious guests was limited. Environmentally friendly strategies were not believed to attract any additional guests, only possibly some return guests.

Though there was not much interest in promoting environmental practice the managers had all been involved in implementing some form of environmental practices. Mostly it was in terms of energy efficient equipment, waste water treatment plants, water conservation through use of gray water in the garden and recycling. Two resorts had their own water supply, which reduced the need for truckloads of water leading to green gas emissions. One resort also said they were doing composting to reduce amount of waste sent to landfill and instead produce soil for the garden, as well as using solar thermal to heat their hot water. That several hotels seem to adopt some environmental practices was confirmed with 38 percent of tourists indicating having seen environmental practices. Re-use of linen and towels to save water was the primary practice noticed followed by key tags switching electricity automatically off to save energy. A few also mentioned recycling of bottles as one practice. The practice of re-using linen and towels to save water, which is tempting for many managers as an easy short term solution, is mainly for saving laundry costs and is not for genuinely interest in the environment. One of the managers interviewed said they stopped the practice of re-using linen and towels because only 4 percent of the guests used the option. The main reason for hotel managers doing environmental practices was cost savings, which was confirmed by several of the managers. However, a hurdle pointed out was that it required high initial capital expenditure, which often was difficult to persuade owners to make. The managers also pointed out lack of knowledge and a time consuming process as challenges to operating environmentally friendly.

Despite a lack of belief of environmental issues being a good marketing tool amongst the managers, results from the questionnaires show that 68 percent of tourists would choose an eco-labelled hotel resort over one without an eco-label, and 56 percent would be willing to pay a premium for it, with the majority willing to pay up to 5 percent premium (29 percent of tourists) and 10 percent (20 percent). This suggests that environmental development may be a corporate strategy to gain competitive advantages. Relation between level of education and whether or not guests are likely to choose eco-labelled hotel resorts over some without eco-label was found, indicating that knowledge and awareness of the issue is important. In order to

achieve good environmental credibility it was pointed out by some managers that significant initial investments must be made, time spend on gaining technological know-how and on training and monitoring, and efforts made to achieve third party recognition (e.g. through eco-labelling). Time and money were identified as the main hurdles for environmental development, and explain why few hotels choose to do environmental practice. At the same time, the slow adoption of environmental practices makes competitive advantages gained through adopting them last even longer.

With an increasing demand for environmentally friendly products in mind and the fact that few hotels are eco-labelled, it can be argued that adopting differentiation strategy by developing and operating environmentally friendly hotel resorts may give competitive advantage. Putting this in light of identified cost savings achieved by environmentally friendly operations, it is interesting to explore how it is possible to achieve competitive advantage through environmentally friendly hotel development.