



การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออก
ของประเทศไทย

ศศิพิมล แสงจันทร์

GRAD VRU

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2560



MANAGEMENT FOR ENHANCING GROWTH OF SMALL SIZE HOTEL
BUSINESSES IN THE EASTERN PART OF THAILAND

SASIPIMOL SANGCHAN

GRAD VRU

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION
IN BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2017

ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
ชื่อนักศึกษา ศศิพิมล แสงจันทร์
รหัสประจำตัว 53B73180108
ปริญญา บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธาน

..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร)

(อาจารย์ ดร.ภัทรพล ชุ่มมี)

..... กรรมการ

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.นพวรรณ วิเศษสินธุ์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาคริต ศรีทอง)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.นพวรรณ วิเศษสินธุ์)

..... กรรมการและเลขานุการ

(อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ลัดดา วัจนะสาริกกุล)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 21 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย
ชื่อนักศึกษา	ศศิพิมล แสงจันทร์
รหัสประจำตัว	53B73180108
ปริญญา	บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร.นพวรรณ วิเศษสินธุ์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย 2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยและ 3) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์และการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียง และการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมา และตรวจสอบความถูกต้อง ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยไปใช้ได้จริง ส่วนการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามกับโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงจำนวน 184 แห่ง มีผู้บริหารของโรงแรมตอบแบบสอบถาม จำนวน 540 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า

1) โรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยส่วนใหญ่ มีพนักงาน น้อยกว่า 10 คน มีที่ดินน้อยกว่า 2 ไร่ มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 30 ห้อง มีราคาห้องพักต่ำที่สุดต่อคืน อยู่ระหว่าง 500-1,000 บาท ดำเนินธุรกิจน้อยกว่า 5 ปี ลูกค้ำหลักของโรงแรมเป็นคนไทย วัตถุประสงค์การมาพักแรมของผู้มาใช้บริการ เพื่อการท่องเที่ยว ปัญหาในการบริหารงานที่พบมากที่สุดในแต่ละด้านประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารงานตามหลักผลงาน ด้านการบริหารการตลาด คือ ราคาห้องพัก ด้านการบริหารงานบริการ คือการสื่อสารกับผู้ใช้บริการ ด้านการเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ คือ การขาดการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ซ้ำ และด้านการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่พบมากที่สุด คือ การเติบโตของกำไรสุทธิและการเติบโตของทุน

2) แบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 1213.50$, $df = 290$, $p\text{-value} = 0.000$, $\chi^2 / df = 4.18$, $RMSEA = 0.048$, $RMR = 0.023$, $SRMR = 0.046$, $CFI = 0.97$, $GFI = 0.92$, $AGFI = 0.90$, $CN = 244.03$) พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการ

เติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออก คือ ตัวแปรการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการและตัวแปรการบริหารงานบริการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.43 ($t = 4.96, p = 0.000$) และ 0.38 ($t = 4.46, p = 0.000$) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.21 ($t = 2.02, p = 0.000$) และ 0.34 ($t = 4.65, p = 0.000$) ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลเฉพาะทางอ้อมต่อการเติบโตของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออก คือ ตัวแปรการบริหารการตลาดและตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.33 ($t = 2.10, p = 0.000$) และ 0.22 ($t = 2.10, p = 0.000$) ตามลำดับ

3) แบบจำลองและคู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้

คำสำคัญ: การจัดการ การเติบโตของธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็ก

GRAD VRU

Thesis Title	Management for Enhancing Growth of Small Size Hotel Businesses in the Eastern Part of Thailand
Student	Sasipimol Sangchan
Student ID	53B73180108
Degree	Doctor of Business Administration
Field of Study	Business Administration
Thesis Advisor	Dr.Ruangdech Rengpian
Thesis Co-Advisor	Dr.Noppawan Wisedsin

ABSTRACT

The objective of this research were to 1) study the current situation and operational performance enhancing the growth of small size hotel businesses located in the Eastern Part of Thailand, 2) develop the model of the management for enhancing the growth of small size hotel businesses in the Eastern Part of Thailand, and 3) assess the appropriateness and capability of the model of the management for enhancing the growth of small size hotel businesses in the Eastern Part of Thailand. The mixed methods research strategies included both qualitative and quantitative approach. The former employs in-depth interview with 7 experts in the field of small size hotel business in the Eastern Part of Thailand, and focus group discussion with 14 experienced participants. The later involves questionnaires. In order to assess the appropriateness and capability of the developed model and empirically examine the accuracy and the possibility to employ the guideline on the management for enhancing the growth of small size hotel businesses in the Eastern Part of Thailand, the quantitative information was collected through the questionnaires structured. They were distributed to 184 hotels in the Eastern Part of Thailand and 540 of hotels' executives had responded. The gathered information was analyzed with Structure Equation Model analytical technique.

The research findings were as follows:

1) Small size hotels in the Eastern Part of Thailand employed less than 10 employees, and their space were less than 2 Rai, a number of rooms were less than 30. The lowest price per night was range from 500 to 1,000 Baht. They had been operating at least 5 years. The main visitors of the hotels were mostly Thai people who were on traveling. The most common administrative problems in each area were: The problems in human resource management were the performance-based management. The problems in market management were room rates. The problems in service management were they failed to provide service because of the communication. And the problems in

management for building customers' loyalty were they failed to promote of customers' loyalty because of the lack of activities that encourage the behavior of reuse. The common growths in small size hotel business were the growth in net profits and capitals.

2) The management model for enhancing the growth of small size hotel business in the Eastern Part of Thailand was related with the information acquired from empirical research, which was ($\chi^2 = 1213.50$, $df = 290$, $p\text{-value} = 0.000$, $\chi^2 / df = 4.18$, $RMSEA = 0.048$, $RMR = 0.023$, $SRMR = 0.046$, $CFI = 0.97$, $GFI = 0.92$, $AGFI = 0.90$, $CN = 244.03$). It was found that the variables directly and indirectly affecting the growth of small size hotel business were the management for building customers' loyalty and the services management with direct coefficient of the management for building customers' loyalty and the services management to 0.43 ($t = 4.96$, $p = 0.000$) and 0.38 ($t = 4.46$, $p = 0.000$) respectively. But the indirect coefficient of the management for building customers' loyalty and the service management to 0.21 ($t = 2.02$, $p = 0.000$) and 0.34 ($t = 4.65$, $p = 0.000$) respectively. And the variables indirectly affecting the growth of small size hotel business were the market management and the human resource management with coefficient to 0.33 ($t = 2.10$, $p = 0.000$) and 0.22 ($t = 2.10$, $p = 0.000$) respectively.

3) The model and the guideline for enhancing the growth of small size hotel business in the Eastern Part of Thailand were appropriate and practical to be adapted in order to promote the small size hotel business.

Keywords: Management, The Growth of Business, Small Size Hotel

GRAD VRU

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาคุณิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.นพวรรณ วิเศษสินธุ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่เสียสละเวลา แนะนำปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่อง ในการจัดทำคุณิพนธ์แก่ผู้วิจัย ทุกขั้นตอนอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นาฏสุดา เขมมะสิริ รองศาสตราจารย์ ศิริจันทร์ ศิริพัฒนานันท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลฤดี พงษ์หิรัญญ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตตินันท์ วุฒิกร และอาจารย์ ดร.อัญญา นิลนพคุณ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และช่วยให้ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เลิศพร ภาระสกุล ดร.กมลกนก เกียรติศักดิ์ชัย คุณสรรเพ็ชร ศุภาวรเสถียร คุณประทุม วงศ์สวัสดิ์ คุณวิวัฒน์ ตั้งจิตกอบบุญ คุณสมพงษ์ โสภณวงศากร และคุณสุดาวดี ฤกษ์สุจรีต ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ศาสวัต เฟ่งแพ คุณกันตบัณชิต ฉันทศักดิ์ตา และผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ ปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้คุณิพนธ์นี้ มีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ภัทรพล ชุ่มมี ประธาน สอบปากเปล่าชั้นสุดท้าย รองศาสตราจารย์ ดร.ลัดดา วัจนะสาธิตากุล รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาคริต ศรีทอง อาจารย์ ดร.นพวรรณ วิเศษสินธุ์ และอาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร ที่ให้ความกรุณาเป็นคณะกรรมการสอบปากเปล่าชั้นสุดท้าย ด้วยการชี้แนะแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องของงานวิจัย จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณคณางค์ แจ็คโกเนอร์ และแพทย์หญิง กนกพร ใจสถาพร ที่ให้กำลังใจในการทำคุณิพนธ์ฉบับนี้อย่างดีมาโดยตลอด ขอขอบพระคุณผู้เขียนตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาค้นคว้าและอ้างอิงในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งผู้ที่ไม่ได้กล่าวนามในที่นี้ที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม จนทำให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

ทั้งนี้คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากคุณิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ศศิพิมล แสงจันทร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อไทย.....	ก
บทคัดย่ออังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
1.5 สมมติฐานของการวิจัย.....	12
1.6 ขอบเขตของการวิจัย.....	12
1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	14
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	17
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม.....	20
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	24
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงแรม.....	31
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และการวัดผลการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรม.....	48
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในเขต ภาคตะวันออกของประเทศไทย.....	58
2.6 การพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยในเชิงทฤษฎี.....	85
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	94
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม.....	94
2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง.....	95
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	96
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	105
3.1 ขั้นตอนการวิจัย.....	105
3.2 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ.....	107
3.3 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ.....	115

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 สรุปรวมแนวทางการวิจัยการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย.....	119
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	121
4.1 ผลการศึกษาสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้าง การเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (n=540).....	123
4.2 ผลการพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย.....	131
4.3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย.....	151
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	154
5.1 ความนำ.....	154
5.2 สรุปผลการวิจัย.....	155
5.3 อภิปรายผลการวิจัย.....	158
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	164
บรรณานุกรม.....	166
ภาคผนวก.....	180
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	181
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group).....	195
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	242
ภาคผนวก ง คู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย.....	329
ประวัติผู้วิจัย.....	365

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	1
1.2	2
1.3	5
2.1	21
2.2	34
2.3	37
2.4	58
2.5	62
2.6	68
2.7	75
2.8	84
3.1	108
4.1	124
4.2	128
4.3	132
4.4	134
4.5	135

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.6 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Loading Score) แสดงเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardize Score) ของตัวแปรแฝงทำการศึกษานี้ในแบบจำลองด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (n=540).....	140
4.7 ผลการเปรียบเทียบค่าสถิติที่คำนวณได้กับเกณฑ์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของแบบจำลองสมการโครงสร้างปรับแก้ (Adjust Model).....	145
4.8 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) จากแบบจำลองสมการปรับแก้ (n=540).....	147



GRAD VRU

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	11
2.1	ข้อมูลการจดทะเบียนธุรกิจโรงแรมทั่วประเทศ.....	20
2.2	จำนวนการจัดตั้งและมูลค่าทุนของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ตั้งแต่ สิงหาคม 2556-สิงหาคม 2557.....	21
2.3	การลงทุนธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยตามสัญญาชาติ.....	22
2.4	กระบวนการจัดการ.....	29
2.5	การปฏิสังสรรค์ของการบริหารเชิงระบบ.....	39
2.6	โครงสร้างของโรงแรมขนาดเล็ก.....	46
2.7	องค์ประกอบของการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรม.....	58
2.8	องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	63
2.9	องค์ประกอบของการบริหารการตลาด.....	70
2.10	องค์ประกอบของการบริหารงานบริการ.....	77
2.11	องค์ประกอบของการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ.....	85
2.12	ความสัมพันธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการและการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ.....	87
2.13	ความสัมพันธ์การบริหารการตลาดมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการและการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ.....	89
2.14	ความสัมพันธ์งานบริการมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และมีผลทางอ้อมผ่านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ.....	91
2.15	ความสัมพันธ์การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่มีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก.....	92
2.16	ความสัมพันธ์ทางเลือกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลทางตรงต่อการบริหารการตลาด.....	93
2.17	ความสัมพันธ์ทางเลือกของการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการมีผลต่อการบริหารงานบริการ.....	94
3.1	สรุปผลการพรรณนาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	119
3.2	สรุปภาพรวมแนวทางการวิจัยการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย.....	120
4.1	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในแบบจำลอง ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (n=540).....	139

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
4.2	แบบจำลองตามสมมุติฐานการวิจัย (n=540).....	143
4.3	แบบจำลองที่ปรับแก้ (n=540).....	148
4.4	ภาพประกอบอย่างง่ายของแบบจำลองปรับแก้แล้ว.....	150



GRAD VRU

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจหลักที่สนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากทำให้มีการจ้างงานและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เกิดการกระจายรายได้ภายในประเทศเป็นจำนวนมากในระยะเวลา 9 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2550-2558 ประเทศไทยมีแนวโน้มจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและรายได้จากการท่องเที่ยวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 สรุปจำนวนและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ปี 2550-2558

ปี	จำนวนนักท่องเที่ยว		รายได้จากการท่องเที่ยว	
	จำนวน (คน)	% Δ	จำนวน (ล้านบาท)	% Δ
2550	14,464,228	+ 4.65	547,781.81	+ 13.57
2551	14,584,220	+ 0.83	574,520.52	+ 4.88
2552	14,149,841	-2.98	510,255.05	- 11.19
2553	15,936,400	+ 12.63	592,794.09	+ 16.18
2554	19,230,470	+ 20.67	776,217.20	+ 30.94
2555	22,353,903	+ 16.24	983,928.36	+ 26.76
2556	26,546,725	+ 18.76	1,207,145.82	+ 22.69
2557	24,809,683	- 6.54	1,147,653.49	- 4.93
2558	29,881,091	+20.44	1,447,158.05	+23.39

ที่มา: กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2559)

จากตาราง 1.1 พบว่า จำนวนของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550-2558 มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปี ส่วนรายได้จากการท่องเที่ยวตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2550-2558 มีการเปลี่ยนแปลงที่ส่วนมากจะเพิ่มมากขึ้น และผลการศึกษาของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2558) พบว่ามีแนวโน้มการเติบโตของนักท่องเที่ยวในกลุ่มประชาคมอาเซียน โดยคาดว่าจาก ปี พ.ศ. 2558-2573 ประเทศมาเลเซียจะเป็นประเทศที่มีนักท่องเที่ยวมากที่สุด และประเทศไทยเป็นลำดับที่สอง แต่เมื่อเทียบรายได้จากนักท่องเที่ยว ประเทศไทยจะมีรายได้จากการท่องเที่ยวมากที่สุด และรองลงมา คือ ประเทศมาเลเซีย ในขณะที่ประเทศบรูไนเป็นประเทศที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวที่น้อยที่สุด

นอกจากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่สร้างเม็ดเงินให้กับประเทศไทยแล้ว ยังมีนักท่องเที่ยวชาวไทยที่นิยมเที่ยวภายในประเทศ ซึ่งจากข้อมูลของกรมการท่องเที่ยว (2559) พบว่า ในปี พ.ศ. 2558

นักท่องเที่ยวชาวไทยที่ท่องเที่ยวในประเทศไทยมีจำนวน 138.8 ล้านคน/ครั้ง และสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวเป็นจำนวน 7.9 แสนล้านบาทส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวเป็นจำนวน 2.23 ล้านล้านบาท ซึ่งจำนวนเม็ดเงินที่ประเทศได้รับรายได้จากการท่องเที่ยวของชาวต่างชาติและชาวไทยทั้งหมดนี้ สามารถนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติต่อไป

ธุรกิจโรงแรมมีความสำคัญและมีส่วนช่วยส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเนื่องจากโรงแรมที่ได้มาตรฐาน มีการบริการที่เป็นเลิศ ตลอดจนมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้นักท่องเที่ยว มีความรู้สึกสะดวก สบาย และปลอดภัยในการเข้าพัก ซึ่งจะเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวให้เดินทางมาท่องเที่ยวยังประเทศหรือสถานที่ที่มีโรงแรมที่ได้มาตรฐาน และมีความปลอดภัย (George & Reld, 2005; Goeldner & Brent, 2006) ทั้งนี้ประเทศไทยก็ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559 โดยได้กำหนดแนวทางในการส่งเสริมไว้ใน ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการท่องเที่ยว เป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐออกกฎระเบียบในการควบคุมและกำกับธุรกิจโรงแรม เพื่อส่งเสริมให้เกิดบริการที่เป็นเลิศตามระดับดาวที่กำหนดได้อย่างแท้จริง และไม่ให้เกิดการเอาเปรียบนักท่องเที่ยว ในปัจจุบันข้อมูล ณ 31 สิงหาคม 2557 ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทมีจำนวนธุรกิจที่ดำเนินกิจการอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 6,085 ราย โดยแบ่งเป็นบริษัทจำกัด 5,208 ราย คิดเป็นร้อยละ 85.6 รองลงมา ห้างหุ้นส่วนจำกัด/ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล 859 ราย และบริษัทมหาชนจำกัด 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.1 และ 0.3 ตามลำดับ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557) มีมูลค่าทุนจดทะเบียนนิติบุคคลคงอยู่ มีจำนวน 319,695 ล้านบาท แบ่งเป็น บริษัทจำกัด จำนวน 293,805 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมา ห้างหุ้นส่วนจำกัด/ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล จำนวน 6,861 ล้านบาท และบริษัทมหาชนจำกัด 19,029 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2 และ ร้อยละ 6 ตามลำดับนับได้ว่า ธุรกิจโรงแรมสามารถที่จะสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมากเมื่อพิจารณาในประเด็นของการสร้างงานจากธุรกิจโรงแรม พบว่า ข้อมูลปัจจุบัน ณ พ.ศ. 2557 มีรายละเอียดดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 จำนวนและร้อยละของคนทำงานในโรงแรม

ประเภทคนทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
คนทำงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างเงินเดือน	12,790	5.20
ลูกจ้าง	231,528	94.80
ระดับผู้บริหาร	12,312	5.30
ระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย	16,694	7.20
ระดับใช้เทคนิคระดับกลาง	73,744	31.90
ระดับที่ไม่ต้องใช้เทคนิค	128,778	55.60
รวม	244,318	100.00

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2557)

ข้อมูลจากตารางดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจโรงแรมสามารถที่จะสร้างงานให้กับประชาชนทั่วประเทศถึงจำนวน 244,318 คน นับได้ว่ามีจำนวนมาก เมื่อพิจารณาค่าจ้างในภาพรวมแล้ว พบว่า ธุรกิจโรงแรมสามารถที่จะให้ค่าตอบแทนแก่แรงงานทั้งสิ้น เป็นจำนวน 44,201.2 ล้านบาท หรือเฉลี่ยต่อคนต่อปี ประมาณ 190,911 บาท (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2557) จากการที่สภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2557) ได้วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนในกลุ่มโรงแรมและการท่องเที่ยว ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเบื้องต้น พบว่า จากการเติบโตของธุรกิจท่องเที่ยว ในปี พ.ศ. 2558 จะมีความต้องการกำลังคนในสาขาที่พักแรม (Hotel Service) เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 หรือ 108,000 คน ส่วนใน ปี พ.ศ. 2559 จะเพิ่มจำนวนเป็น 120,000 คน และปี พ.ศ. 2560 เพิ่มเป็นจำนวน 130,000 คน และธนาคารแห่งประเทศไทย (2558) ได้กล่าวว่าธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมจะมีการปรับตัวที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ปัจจุบัน ประเทศไทยได้มีการเจรจาเปิดเสรีสาขาบริการท่องเที่ยวด้านธุรกิจโรงแรมให้แก่คู่เจรจา FTA ทุกประเทศทั้งอาเซียน จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ โดยเปิดโอกาสให้ต่างชาติถือหุ้นในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นซึ่งอาจมีการนำแรงงานต่างชาติเข้ามาทำงานเพิ่มขึ้นและอาจมีโอกาสในการเป็นพันธมิตรกับผู้ประกอบการในต่างชาติที่มีจุดแข็งด้านเงินทุนและเทคโนโลยีการให้บริการที่ครบวงจรรวมทั้งมีสาขาในหลายประเทศโดยผู้ประกอบการต่างชาติยังต้องพึ่งพิงผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีความชำนาญในแต่ละพื้นที่ด้วย (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2558) ซึ่งจะส่งผลให้ในประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะมีการพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น แต่การพัฒนาด้านเทคโนโลยีและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จะเกิดขึ้นเฉพาะโรงแรมขนาดใหญ่ และเป็นโรงแรมที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ แต่สำหรับธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดเล็กต้องเผชิญกับปัญหาด้านการบริหารจัดการดังนั้นหากโรงแรมไม่มีการปรับตัวในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการแล้ว ก็ย่อมที่จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจ

ปัจจุบันพบว่าเกิดปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของโรงแรมขนาดเล็ก เนื่องจากยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และเสี่ยงต่อภาวะการขาดทุน อันเนื่องมาจากปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ โดยพบว่า จำนวนลูกค้าที่ลดลงนั้น มีการคาดว่าทั้งประเทศจะมีพนักงานลาออกจากงานเดือนละประมาณ 10,000 คน โดยเฉพาะกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก เนื่องจากกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่สามารถส่งพนักงานของตนไปยังภูมิภาคอื่นที่ธุรกิจยังไปได้ดี และมีความต้องการกำลังคน (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2558) และจากข้อมูลดัชนีความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศไทย ไตรมาสที่สาม ปี พ.ศ. 2557 พบว่า สิ่งที่น่ากังวลต้องการให้มีการพัฒนาปรับปรุงคือ คุณภาพการบริการ (ร้อยละ 69) ความปลอดภัย (ร้อยละ 59) การบริการของพนักงาน (ร้อยละ 47) และสถานที่พัก (ร้อยละ 43) ซึ่งถือเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน

จากบทวิเคราะห์ธุรกิจโรงแรมโดยความร่วมมือระหว่างสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับสำนักงานพัฒนาหน่วยบริการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ปี พ.ศ. 2553 พบปัญหาที่สำคัญของการบริหารจัดการโรงแรมคือ ปัญหาด้านการตลาดและการขาย ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาด้านการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงแรมอีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ การบริหารงานบุคคล ซึ่งพบว่าหลายโรงแรมขาดพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การให้บริการของโรงแรมนั้นพนักงานนับได้ว่ามี

ความสำคัญอย่างมาก แต่ก็พบว่า โรงแรมหลายแห่งมีปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน เช่น (1) พนักงานไม่รักดีต่อองค์กร แม้ว่าจะมีการสอนงาน การฝึกอบรม การฝึกฝนทักษะการปฏิบัติงาน พอเป็นงานแล้วมีประสบการณ์แล้วก็ไปทำงานที่อื่น (2) ไม่มีประสบการณ์ ทำงานไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ (3) ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานไม่พัฒนาศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (4) คนไม่เพียงพอในการทำงานในบางช่วงเวลาหรือในบางงานที่ต้องการคนทำงานจำนวนมาก และ (5) การทำงานไม่สอดคล้องกัน ประสานงานกันไม่ดีเท่าที่ควร ไม่ช่วยเหลือกัน ไม่รวมมือกัน (เกียรติ สิมะกูร, 2554) ปัญหาดังกล่าว เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการให้บริการและการดำเนินงานของโรงแรมเป็นอย่างมาก

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการเข้ามาท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาเยือนประเทศไทยพบว่า การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยนั้นประสบความสำเร็จในด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศไทยในครั้งแรกได้มากถึงร้อยละ 13.78 แต่ก็เป็นที่น่าตกใจว่าอัตราการเข้ามาเที่ยวซ้ำของกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มาครั้งแรกนั้นกลับลดเหลือเพียงร้อยละ 0.46 (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2557) สถิติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติรายใหม่ที่เข้ามาเที่ยวประเทศไทยจะมาเพียงครั้งเดียว และไม่มาเที่ยวประเทศไทยซ้ำอีกเลย ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของภาคธุรกิจหลายประเภท รวมถึงการดำเนินงานของโรงแรมขนาดเล็ก ซึ่งปัจจุบันปรากฏการณ์ดังกล่าว วิเคราะห์ได้ว่า ภาคการท่องเที่ยวในประเทศไทย รวมถึงธุรกิจโรงแรมและที่พัก โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทยที่การบริหารจัดการองค์กรประสบความสำเร็จแต่เพียงการแสวงหาลูกค้าใหม่เท่านั้น แต่การบริหารจัดการองค์กรยังไม่ประสบความสำเร็จในด้านการธำรงรักษา ลูกค้า ที่เรียกว่าความภักดี (Loyalty) ซึ่งจะส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม

ทั้งนี้หากปัญหาเกี่ยวกับความภักดีของนักท่องเที่ยวที่มีต่อแหล่งท่องเที่ยว และภาคธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะปัญหาการไม่กลับมาเที่ยวซ้ำของนักท่องเที่ยว ไม่ได้รับการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหายอย่างแท้จริงก็จะส่งผลเสียหายต่อธุรกิจตามมาเป็นอย่างมาก ซึ่งธุรกิจการท่องเที่ยว ภาคธุรกิจโรงแรม และที่พักจะต้องสูญเสียงบประมาณในการส่งเสริมประชาสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้นทุกปี เพื่อเป็นการเรียกลูกค้าเข้ามาใช้บริการ โดยที่นักท่องเที่ยวที่เคยมาท่องเที่ยวกลับไม่มีบทบาทในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของทั้งแหล่งท่องเที่ยว และความมีประสิทธิภาพของโรงแรมที่พัก ด้วยการบอกเล่าความประทับใจต่อบุคคลรอบข้างของตนเองเท่าที่ควร แต่ขณะเดียวกัน หากนักท่องเที่ยวที่เคยมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมีความประทับใจ มีความภักดีต่อแหล่งท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการท่องเที่ยวภายในประเทศ นักท่องเที่ยวกลุ่มดังกล่าวก็จะกลับมาเที่ยวซ้ำอีกในปีต่อไปทำให้เกิดการใช้บริการในธุรกิจโรงแรมซ้ำ และจะบอกเล่าความประทับใจต่อบุคคลรอบข้างให้เข้ามาเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการลดงบประมาณในการประชาสัมพันธ์เพื่อการจูงใจนักท่องเที่ยว รายใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Osman, 2006; Myung-Ja, Namho; C & Choong-Ki, 2011) แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับการท่องเที่ยวของประเทศไทยก็พบว่านักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ยังคงขาดคุณลักษณะของการเป็นผู้ที่ภักดีต่อแหล่งท่องเที่ยวในประเทศไทย รวมถึงทั้งต่อธุรกิจโรงแรมและที่พัก โดยพิจารณาจากสถิติของการมาเที่ยวซ้ำ รายละเอียดการท่องเที่ยวซ้ำของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเสนอ ตามตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 จำนวนการเข้ามาเยือนประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติ (มกราคม-ธันวาคม 2557)

ประเทศของ ผู้มาเยือน	ความถี่ของการมาเยือน			
	มาเยือนครั้งแรก	เปอร์เซ็นต์ เพิ่มขึ้น	การท่องเที่ยวซ้ำ	เปอร์เซ็นต์เพิ่มขึ้น
เอเชียตะวันออก	2,877,638	+ 0.92	5,103,567	+ 0.25
ยุโรป	1,592,725	+ 33.56	2,097,045	- 1.51
อเมริกา	321,750	+ 13.56	495,814	- 8.48
เอเชียใต้	307,884	+ 30.31	377,690	+ 2.37
โอเชียเนีย	278,096	+ 38.94	453,187	+ 6.11
ตะวันออกกลาง	213,243	+ 35.98	240,648	- 3.37
แอฟริกา	49,503	+ 32.61	55,438	- 2.87
รวมทั้งสิ้น	5,640,839	+ 13.78	8,823,389	- 0.46

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558)

จากรายละเอียดการเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศไทยตามตารางที่ 1.3 ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าประเทศไทยอยู่ในความสนใจของนักท่องเที่ยวในแถบโอเชียเนีย ตะวันออกกลาง และเอเชียตะวันออกเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในอดีตประเทศในกลุ่มดังกล่าวไม่ค่อยได้เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากนัก ประกอบกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจภายในประเทศทำให้นักท่องเที่ยวมีรายได้เพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม นักท่องเที่ยวในกลุ่มดังกล่าวก็ยังนับได้ว่ามีกำลังการซื้อน้อยกว่านักท่องเที่ยวที่มาจากยุโรป และอเมริกา แต่นักท่องเที่ยวจากยุโรปและอเมริกามีแนวโน้มของร้อยละการท่องเที่ยวซ้ำลดลง อาจเป็นเพราะว่านักท่องเที่ยวรายเก่าที่เคยมาเที่ยวในประเทศไทยแล้ว ไม่ได้มีความภักดีต่อแหล่งท่องเที่ยวมากพอที่จะนำประสบการณ์ เรื่องราวที่เกิดขึ้นจากการท่องเที่ยว ไปบอกกล่าวกับเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลรอบข้างให้มาท่องเที่ยวในประเทศไทย และเข้ามาใช้บริการธุรกิจ โรงแรมและที่พัก อาจกล่าวได้ว่ารูปแบบการส่งเสริมกิจกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีประสิทธิภาพลดลง และการบริหารจัดการของกลุ่มธุรกิจที่โรงแรมและที่พักยังคงไม่ได้เน้นการบริหารจัดการที่เสริมสร้างความภักดีให้นักท่องเที่ยวมากนัก (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2557)

เนื่องจากการบริหารจัดการโรงแรมที่มีการจัดการที่ดีจะส่งผลต่อการให้บริการของโรงแรมโดยตรง Frisch (2011) พบว่าแนวทางในการบริหารจัดการโรงแรมที่มีประสิทธิภาพ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบหลัก ๆ ดังนี้ 1) การจัดองค์กร (Organization) ต้องมีความชัดเจนในผังองค์กร สายงานการบังคับบัญชา การรายงานผลการปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดจนมอบหมายสิทธิ์ในการพิจารณา ความดีความชอบ 2) การมอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description & Assignment) ต้องมีความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ตลอดจนการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ 3) การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน (Standard Operation Procedures หรือ SOP) ต้องมีแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ไว้ให้พนักงานตำแหน่งปฏิบัติตามอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคน

ปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน 4) การสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร (Good Governance) เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีหลักการและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ชัดเจน ทุกคนยอมรับได้ 5) การพัฒนาทักษะทางอาชีพการงาน (Professional Skill Development) เป็นสิ่งหนึ่งที่พนักงานในทุกองค์กรต้องการที่จะพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในสายงานอาชีพของตนเอง ให้มีความรู้แปลก ๆ ใหม่ให้ทัดเทียมกับโลกภายนอก 6) การสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) การกำหนดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดความภักดีต่อองค์กร และมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเองไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการ ส่งผลให้พนักงานมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการของโรงแรม ผลที่ตามมาคือผู้ใช้บริการมีความจงรักภักดีต่อธุรกิจโรงแรมทำให้ธุรกิจโรงแรมมีการเจริญเติบโตซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการประกอบการธุรกิจโรงแรม

สำหรับการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดในภาคตะวันออกนั้น ได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องจากรัฐบาลเพราะภาคตะวันออกมีเอกลักษณ์ด้านความสวยงามของชายฝั่งทะเลและหมู่เกาะต่าง ๆ สามารถเดินทางไปจากกรุงเทพมหานครได้อย่างสะดวก เช่น พัทยา เกาะล้าน เกาะเสม็ด เกาะช้าง เป็นต้น แหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศเป็นอย่างมาก ข้อมูลในปี พ.ศ. 2556 พบว่า มีจำนวนนักท่องเที่ยวรวม 13.88 ล้านคน แยกเป็นนักท่องเที่ยวไทยประมาณ 9.2 ล้านคน นักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณ 4.6 ล้านคน รายได้จากการท่องเที่ยว 89,628.11 ล้านบาท เป็นรายได้จากนักท่องเที่ยวไทย 31,322.46 ล้านบาท และจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ 58,305.65 ล้านบาท รายได้จากการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก เป็นอันดับ 2 ของ 18 กลุ่มจังหวัด รองจากกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยมีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญส่วนใหญ่เป็นชายฝั่งทะเลและหมู่เกาะที่อยู่ห่างจากชายฝั่งตั้งแต่ 2-40 กิโลเมตร มีมากกว่า 50 เกาะ เกาะที่สำคัญในจังหวัดชลบุรี ได้แก่ เกาะสีชัง เกาะล้าน เกาะไผ่ เกาะคราม เกาะแสมสาร จังหวัดระยอง ได้แก่ เกาะมันนอก เกาะมันใน เกาะเสม็ด จังหวัดตราดที่สำคัญ ได้แก่ หมู่เกาะช้าง และเกาะกูด นอกจากนี้ยังพบว่าธุรกิจการท่องเที่ยวของภาคตะวันออกมีความหลากหลาย ทั้งประเภทบันเทิง ธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ และที่มีความโดดเด่นเป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ ได้แก่ พัทยา จังหวัดชลบุรี และเกาะช้าง จังหวัดตราด นอกจากนี้ยังมีแหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ ส่วนใหญ่เป็นการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เชิงเกษตร ซึ่งเป็นกระแสนิยมในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดจันทบุรี ตราด และระยอง และข้อได้เปรียบที่สำคัญคือ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกอยู่ใกล้กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางของประเทศ และยังใกล้สนามบินสุวรรณภูมิ ซึ่งสะดวกและใช้เวลาอันสั้นในการเดินทางสู่ภาคตะวันออกรวมทั้งกลุ่มจังหวัดของภาคตะวันออกยังมีสนามบินอยู่เกาะ ซึ่งตั้งอยู่อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ในอนาคตจะปรับเปลี่ยนเป็นสนามบินพาณิชย์เพื่อรองรับนักท่องเที่ยว ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ภาคตะวันออกของประเทศไทยมีความเจริญรุ่งเรืองมากในด้านการเป็นศูนย์กลางแหล่ง Shopping และตลาดการค้าที่สำคัญ ศูนย์กีฬา Complex ศูนย์กลางอสังหาริมทรัพย์ประเภทต่าง ๆ และเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่มีทั้งสาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่ครบครัน ทำให้นักลงทุนและนักท่องเที่ยวมีความสะดวกสบาย และมีความเป็นอยู่ที่ดี (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) ลักษณะดังกล่าวจึงส่งผลทำให้ภาคตะวันออกเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศ สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการท่องเที่ยว

ที่สำคัญคือที่พักหรือโรงแรมที่มีมาตรฐานซึ่งจะทำให้นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจและกลับมาเที่ยวอย่างต่อเนื่องดังนั้นแนวทางในการจัดทำกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวของภาคตะวันออกจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น

สภาพปัญหาของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกที่สำคัญคือปัญหาด้านการบริหาร ได้แก่ปัญหาด้านการบริหารงานบริการซึ่งยังขาดทักษะทางด้านภาษาและทักษะทางด้านงานบริการ เพื่อการเตรียมความพร้อมจากการเปิดการแข่งขันของกลุ่มประเทศอาเซียน รวมทั้งในปัจจุบันจำนวนห้องพักของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเกิดการ Over Supply และนักท่องเที่ยวหลักชาวจีนที่เป็นลูกค้าสำคัญที่เข้ามาท่องเที่ยวในภาคตะวันออกมีจำนวนลดลงเนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจของจีนชะลอตัวลง นอกจากนี้ยังพบปัญหาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่การเข้าออกของพนักงานโรงแรมมีอัตราสูงมาก ผลจากการขาดประสิทธิภาพทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาที่สำคัญที่สุดของการจัดการธุรกิจของโรงแรมขนาดเล็ก คือปัญหาด้านการบริหารการตลาดเพื่อการส่งเสริมการขาย การสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้าและการสร้างภาพลักษณ์ของโรงแรมแก่ผู้ใช้บริการ (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) ซึ่งนับว่าปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการเสนอแนะปรับปรุง

การสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมโดยผ่านผลของการจัดการเพื่อความภักดีของผู้ใช้บริการ จะมีประโยชน์ต่อการเพิ่มกำไร การลดต้นทุนในการส่งเสริมการตลาด การเพิ่มพลังเจรจาต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย การป้องกันส่วนแบ่งตลาด ตลอดจนช่วงชิงลูกค้าจากคู่แข่ง (Kotler & Kevin, 2006; John Carl Timmerman, 2013; k. Sharath & B. Rajkumer, 2010) และการสร้างความภักดีต่อผู้ใช้บริการของธุรกิจโรงแรมจะวัดความภักดีของลูกค้าทางด้านพฤติกรรม เช่น การซื้อบริการซ้ำ การบอกปากต่อปาก การบอกต่อผ่านทางอินเทอร์เน็ตและการวัดความภักดีของลูกค้าทางด้านทัศนคติ เช่น ความตั้งใจซื้อ ความไม่อ่อนไหวต่อราคา และการเป็นทางเลือกแรกของการใช้บริการจะเป็นการวัดความภักดีของลูกค้าที่สอดคล้องกับสถานการณ์การท่องเที่ยวในปัจจุบัน (ศิมาภรณ์ สิทธิชัย และคนอื่น ๆ, 2557) โดยจะส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมทั้งในด้านอัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิ อัตราการเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์รวมและอัตราการเปลี่ยนแปลงของทุน ซึ่งจะมีประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้รับจากงานวิจัยมาประยุกต์ใช้กับการวางแผนการดำเนินงานอันส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ดังนั้นงานวิจัยเรื่องการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยจะเป็นข้อเสนอแนะทางวิชาการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการสร้างการเติบโตและการพัฒนาธุรกิจโรงแรม ธุรกิจ การท่องเที่ยวในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยอย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1.2.1 สถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานเพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยเป็นอย่างไร

1.2.2 แบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยควรเป็นอย่างไรมีปัจจัยใดบ้าง

1.2.3 แบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้หรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

1.3.2 เพื่อพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

1.3.3 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองการจัดการ เพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรม จากนักวิชาการหลายท่าน เช่น Frisch, (2011); Denney & Ivar, (2006); Genc, (2015); Kinicki & Williams, (2006); Kotler & Armstrong, (2003); Gary & Jerome, (2005); Al-refaie, Abbas, (2015); John Carl Timmerman, (2013); K. Sharath Babu & B. Raj Kumar, (2010) สุพัตรา สร้อยเพชร, (2553); อัครพงศ์ อันทอง, (2550); อัครพงศ์ อันทอง และคนอื่น ๆ, (2552); สมบูรณ์ ศรีอนุรักษวงศ์, (2556); คุณานันท์ สุขพาสน์เจริญ, (2557); ศิมาภรณ์ สิทธิชัย และคนอื่น ๆ, (2558) นักวิชาการดังกล่าวได้ให้แนวความคิดในการกำหนดกรอบวิจัยซึ่งสรุปได้ว่า เมื่อธุรกิจมีการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด และการบริหารทางด้านการบริการที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงานของธุรกิจ และผู้ใช้บริการ ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานและผู้ใช้บริการ (Employee Loyalty and Customer Loyalty) สุดท้ายส่งผลต่อการมีรายได้เพิ่มมากขึ้น (Revenue Growth) ความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น (Profitability) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรม

นอกจากนี้ การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงแรม และการท่องเที่ยวของนักวิชาการที่หลากหลาย ในลักษณะของการบูรณาการ Davidson (1995) ได้อธิบายว่า ธุรกิจการท่องเที่ยวกับธุรกิจโรงแรมและที่พักมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการเจริญเติบโต และประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม คือ การให้บริการที่เป็นเลิศ (Excellence Service) ซึ่งแสดงว่า บุคลากรผู้ให้บริการจะต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้ให้บริการ โรงแรมมีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ซึ่งจะสามารถกระตุ้น และส่งเสริมพฤติกรรมการให้บริการของบุคลากรได้ Frisch, (2011); Denney & Ivar, (2001) เสนอแนวคิด

เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมว่า จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเรื่องราว (Story) ให้กับแหล่งท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดความน่าสนใจ เพื่อเป็นจุดดึงดูดทางการตลาดให้ลูกค้าเข้ามาท่องเที่ยว และเกิดการใช้บริการโรงแรมและที่พักควรที่จะพัฒนากระบวนการทางการตลาด (Marketing Process) ให้มีประสิทธิภาพ สามารถที่จะนำเสนอเรื่องราวแบบใหม่ให้กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความสนใจในแหล่งท่องเที่ยวและโรงแรมร่วมกัน

เด็นนีและอีวา (Denney & Ivar, 2001) ให้ความสำคัญกับการตลาดในเชิงรุก (Active Marketing) โดยการเน้นความสำคัญกับการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงแรมกับลูกค้าที่เข้าพัก เพื่อสร้างความประทับใจจากการใช้บริการ และลูกค้าก็จะเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ เป็นสื่อที่มีพลัง (Power Information) แซนติอาโก และแจ็คควีส (Santiago & Jacques, 2016) ได้ศึกษาแบบจำลองของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของโรงแรม ผลการวิจัยอธิบายว่า การประชาสัมพันธ์ การสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรมสมัยใหม่ เพราะการท่องเที่ยวนั้น นักท่องเที่ยวจะหาที่พักสำรองไว้ก่อนที่จะเดินทางเพื่อความสะดวก โรงแรมใดมีประสิทธิภาพในการตลาด การประชาสัมพันธ์ ก็ย่อมสามารถที่จะเรียกลูกค้า และสร้างความเจริญเติบโตให้กับธุรกิจได้ผลการวิจัยของ โจเซ จูแอน จอร์ส มาเรียและอีวา (Jose, Juan, Jorge, María & Eva, 2015) ที่ได้ศึกษาแบบจำลองเชิงสาเหตุของค่าใช้จ่ายในการแข่งขัน (Costs Competitive Advantage) ของโรงแรม ซึ่งนับได้ว่าเป็นการเจริญเติบโตรูปแบบหนึ่งของโรงแรม เพราะโรงแรมที่มีการเจริญเติบโตดี จะสามารถใช้จ่ายเพื่อการแข่งขันได้มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นสาเหตุ ได้แก่ คุณภาพในการบริหารจัดการบริการของโรงแรม เพราะว่า การบริการเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจของโรงแรม หากการบริการมีประสิทธิภาพ ก็ย่อมสามารถที่จะลดต้นทุนในการแข่งขันของธุรกิจได้ สอดคล้องกับ เจียนปิงซิงยวน และแอนนา (Jianping, Xinyuan & Anna, 2015) ที่ค้นพบว่า การจัดการของโรงแรมในด้านคุณภาพการให้บริการจะสามารถช่วยเพิ่มผลกำไร และรายได้ให้กับโรงแรมได้เป็นอย่างดี เพราะว่า คุณภาพในการให้บริการ เป็นสิ่งดึงดูดลูกค้า และทำให้ราคากลายเป็นตัวตัดสินใจชั้นรองในการเลือกใช้บริการ เพราะว่า ลูกค้าจะยอมจ่ายค่าบริการที่แพง สำหรับการบริการระดับสูงที่มีคุณภาพ

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนของการท่องเที่ยวในประเทศเกาหลีใต้ว่า การที่นักท่องเที่ยวต่างชาติมีความภักดีต่อสถานที่ท่องเที่ยวในประเทศเพิ่มขึ้นมีสาเหตุหลักที่สำคัญคือ การได้รับประสบการณ์ที่แปลกใหม่ในประเทศเกาหลีใต้และการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อละครและบันเทิง ความภักดีของนักท่องเที่ยวต่างชาติดังกล่าวยังสามารถทำให้ใน ปี ค.ศ. 2009 ประเทศเกาหลีใต้สามารถลดต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการท่องเที่ยวน้อยกว่าในปี ค.ศ. 2008 มากถึงร้อยละ 30 ของงบประมาณที่รัฐบาลต้องจ่าย และมีแนวโน้มว่าหากนักท่องเที่ยวมีความภักดี เพิ่มขึ้นก็จะทำให้ประหยัดงบประมาณประชาสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน (Myung-Ja, Namho & Choong-Ki, 2011) สอดคล้องกับแนวคิดของโมนิกา และลีนา (Monica & Lena, 1998) ได้ชี้ให้เห็นว่า การส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนรวมถึงการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและที่พัก สิ่งที่สำคัญนอกเหนือจากการพัฒนาศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวและการบริหารตามที่มีอยู่จริง และการมีโรงแรมและที่พักจำนวนเพียงพอแล้ว หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และภาคธุรกิจโรงแรมควรทำการศึกษาค้นคว้าถึงรูปแบบในการบริหารจัดการที่จะสามารถบริหารจัดการทั้งแหล่งท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมและที่พัก เพื่อให้นักท่องเที่ยวเกิดความภักดี (Loyalty) หากสามารถสร้างความภักดี

ให้เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยวได้แล้วจะทำให้หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนต่าง ๆ รวมถึงธุรกิจโรงแรม จะสามารถลดต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ลงได้อย่างมาก โดยใช้นักท่องเที่ยวกลุ่มเดิมที่ประทับใจต่อการท่องเที่ยวเป็นผู้ช่วยในการชักจูงบุคคลรอบข้างเพื่อมาท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกับแนวคิดของโอลิเวอร์ (Oliver, 1999) ที่ชี้ให้เห็นว่า ความภักดีส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวในระยะยาวได้ สามารถลดต้นทุนในการพัฒนาทุกอย่างลงได้อย่างต่อเนื่อง เพราะนักท่องเที่ยวที่ภักดีต่อสถานที่ท่องเที่ยว รวมถึงต่อธุรกิจโรงแรมและที่พัก จะเป็นผู้ที่ช่วยดูแลความสะดวก สภาพแวดล้อม และความสมบูรณ์ของแหล่งท่องเที่ยวแทนหน่วยงานภาครัฐ และคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับการท่องเที่ยวของประเทศไทยพบว่านักท่องเที่ยวทั้ง ชาวไทยและชาวต่างชาติยังคงขาดคุณลักษณะของการเป็นผู้ที่ภักดีต่อแหล่งท่องเที่ยวในประเทศไทย รวมทั้งต่อธุรกิจโรงแรมและที่พัก โดยพิจารณาจากสถิติของการมาเที่ยวซ้ำ รายละเอียดการท่องเที่ยวซ้ำของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติตามตารางที่ 1.3

แนวคิดต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้ามาแล้ว สามารถบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่จะนำมาใช้ในการอธิบายการเติบโตของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยว่า ประกอบไปด้วยตัวแปรเชิงสาเหตุการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ โดยมีรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงสมมุติฐานว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการเจริญเติบโตของโรงแรม ผ่านการบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Jianping, Xinyuan & Anna, 2015; Juan, Jorge, María & Eva, 2015; Tanford, Raol, & Kim, 2012; Timmerman, 2013) การบริหารการตลาด จะส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการเติบโตของโรงแรม ผ่านการบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Frisch, 2011; Denney & Ivar, 2001; Santiago & Jacques, 2016) การบริหารงานบริการส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการเติบโตของโรงแรม ผ่านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Oliver, 1999; Monica & Lena, 1998) และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของโรงแรม (Myung-Ja, Namho & Choong-Ki, 2011; Monica & Lena, 1998) ดังกรอบแนวคิดในการวิจัยตามภาพที่ 1.1

GRAD VRU

1.5 สมมติฐานของการวิจัย

1.5.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

1.5.2 การบริหารการตลาด มีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

1.5.3 การบริหารงานบริการ มีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และมีผลทางอ้อมผ่านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

1.5.4 การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.6.1 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้เทคนิคการวิจัยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model, SEM) ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายใน กล่าวคือ

1) ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่

1.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักสมรรถนะหลักผลงานหลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1.2) การบริหารการตลาด ประกอบด้วย 7 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคคล ด้านการสร้างและนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการ

2) ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่

2.1) การบริหารงานบริการ ประกอบด้วย 10 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ การเข้าถึงลูกค้า การติดต่อสื่อสาร ความสามารถ ความสุภาพ ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ การตอบสนองของลูกค้า ความปลอดภัย การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก และการเข้าใจและรู้จักผู้ให้บริการ

2.2) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการประกอบด้วย 2 ตัวแปรสังเกต คือ

(1) พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ ได้แก่ การซื้อบริการซ้ำ การบอกต่อ และการแนะนำลูกค้ารายอื่นมาใช้บริการ

(2) ทศนคติของผู้ใช้บริการ ได้แก่ การตั้งใจซื้อ การชอบมากกว่า การเลือกเป็นทางเลือกแรกในการใช้บริการและความไม่อ่อนไหวต่อราคา

2.3) การเติบโตของธุรกิจโรงแรมประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ อัตราการเติบโตของทุน และอัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวม

1.6.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งให้ข้อมูลในเรื่องที่ศึกษามี 3 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของตัวแปร (Variable) ที่ใช้ในการวิจัย โดยเทคนิคการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ประกอบด้วย นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการวิจัยจำนวน 5 คน

2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อข้อเสนอแนะในการพัฒนาการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความภักดีให้กับผู้ใช้บริการและสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วยนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมจำนวน 7 คน

3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแบบจำลองสมการโครงสร้างสาเหตุของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาดการบริหารงานบริการและการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่มีต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ประกอบด้วยนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญ และผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ผู้ใช้บริการของธุรกิจโรงแรม จำนวน 14 คน

1.6.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

โรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยประกอบด้วย โรงแรมที่อยู่ในจังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี และจังหวัดสระแก้ว ตามการแบ่งพื้นที่การท่องเที่ยวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558)

1.6.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย (ปีการศึกษา 2558-2559)

- 1) จัดทำเครื่องมือวิจัย เมษายน 2559-พฤษภาคม 2559
- 2) เก็บและรวบรวมข้อมูล มิถุนายน 2559-สิงหาคม 2559
- 3) วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัย กันยายน 2559-ธันวาคม 2559

1.6.5 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หน่วยที่ใช้ในการวิจัย (Unit of Analysis) เป็นผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้จัดการโรงแรม รองผู้จัดการโรงแรม หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เช่น หัวหน้าฝ่ายต้อนรับ หัวหน้าฝ่ายแม่บ้าน และหัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชีของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่มีห้องพักน้อยกว่า 60 ห้อง ตามการแบ่งของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558) ที่ประกอบกิจการอยู่ในช่วงเดือนมกราคม 2558-มกราคม พ.ศ. 2559 เป็นจำนวน 184 โรงแรม รวมประชากรที่เป็นผู้บริหารของโรงแรมทั้งสิ้น 746 คน

2) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้จัดการโรงแรม รองผู้จัดการโรงแรม หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เช่น หัวหน้าฝ่ายต้อนรับ หัวหน้าฝ่ายแม่บ้าน และหัวหน้าฝ่าย

การเงินและบัญชีของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่มีห้องพักน้อยกว่า 60 ห้อง ตามการแบ่งของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและการกีฬา, 2558) ที่ระกอบกิจการอยู่ในช่วงเดือนมีนาคม-เมษายน พ.ศ. 2559 เป็นจำนวน 184 โรงแรม รวมประชากรที่เป็นผู้บริหารของโรงแรมทั้งสิ้น 540 คน มีกระบวนการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้จังหวัดเป็นหน่วยในการแบ่งชั้นภูมิ

1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

โรงแรม หมายถึง โรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยที่เป็นขนาดเล็กมีห้องพักน้อยกว่า 60 ห้อง ตามข้อมูลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ประกอบกิจการในช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2558-มกราคม พ.ศ. 2559

สถานการณ์ หมายถึง สภาพการดำเนินงานทั่วไปด้านต่าง ๆ ของโรงแรมปัจจุบันด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเงินลงทุน จำนวนพนักงาน จำนวนนักท่องเที่ยว จำนวนการถือครองที่ดิน จำนวนห้องพัก กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงแรม เป็นต้น

ความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมซึ่งวัดจากรายได้ ค่าใช้จ่ายและผลกำไรสุทธิหรือผลขาดทุนสุทธิระหว่างปี

แบบจำลองหมายถึงแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) เชิงสาเหตุของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการเติบโตของโรงแรม ซึ่งได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ LISREL

ความเหมาะสมของแบบจำลอง หมายถึง การประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิว่าผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ว่ามีความสอดคล้องกับสภาพบริบทที่แท้จริงของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ความเป็นไปได้ของแบบจำลอง หมายถึง การประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิว่าแบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ว่ามีแนวโน้มที่ดีที่จะสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยเพื่อนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจอย่างแท้จริง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่โรงแรมได้มีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมในการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวตามมาตรฐานที่โรงแรมกำหนด มีการจัดการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการจัดสวัสดิการที่เพียงพอโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรเกิดความสามารถในการปฏิบัติงาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

หลักคุณธรรม หมายถึง การที่โรงแรมได้เน้นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคในการบริหารงาน เน้นที่ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญมีการบริหารงานที่เป็นกลาง ให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

หลักสมรรถนะ หมายถึง การที่โรงแรมได้บริหารงานโดยการให้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

หลักผลงาน หมายถึง การที่โรงแรมการบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่าให้คุณให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ซึ่งจะต้องโปร่งใส ในการประเมินผลงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการให้ผลตอบแทน

หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ หมายถึง การที่โรงแรมได้กระจายอำนาจในการบริหารงานไปยังพนักงานทุกคนตามบทบาทและหน้าที่ด้วยความเหมาะสม คำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และให้พนักงานร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การที่โรงแรมได้คำนึงถึงคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนอย่างเหมาะสม และถูกต้องตามหลักกฎหมาย มีการจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน

การบริหารการตลาด หมายถึง การที่โรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยสามารถที่จะดำเนินการวิเคราะห์ทางการตลาด วางแผน บริหารจัดการทางการตลาดการประชาสัมพันธ์เพื่อโน้มน้าว และชักจูงให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการของโรงแรม เพิ่มยอดจองห้องพัก โดยมีการใช้นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมทางการตลาดอื่น ๆ ใช้แนวความคิดส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจบริการ (Service Marketing Mix) ของ ฟิลิป คอตเลอร์ (Phillip Kotler) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดชั้นนำของโลก ซึ่งได้จัดแบ่งเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่

ด้านผลิตภัณฑ์ หมายถึง การที่โรงแรมทำให้สินค้าและบริการที่มีอยู่สามารถตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความรู้สึกคุ้มค่าและพึงพอใจ สามารถทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพตามที่ได้ประชาสัมพันธ์ไว้ สามารถพัฒนาสินค้าและบริการให้เป็นไปตามทิศทางการนิยามของลูกค้าได้

ด้านราคา หมายถึง การที่โรงแรมทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกถึงคุณค่าของสินค้าและบริการที่ได้รับสูงกว่าโรงแรมอื่น ๆ ที่ลูกค้าเคยไปพักมา การกำหนดราคาการให้บริการอยู่ในระดับที่เหมาะสมเหมาะสมผลการจูงใจลูกค้าด้วยการแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งในช่วงเวลาต่าง ๆ ที่เหมาะสม

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง การที่โรงแรมได้เพิ่มช่องทางในการจองห้องพักและบริการต่าง ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วย

ด้านการส่งเสริมการตลาด หมายถึง การที่โรงแรมได้จูงใจลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการห้องพักและบริการประเภทต่าง ๆ ของโรงแรมด้วยกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสอดคล้องกับช่วงเวลาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นการแจ้งข่าวสารให้ผู้ใช้บริการรับทราบและเกิดทัศนคติที่ดีต่อโรงแรม เป็นการสร้างสายสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ

ด้านบุคคล หมายถึง การที่โรงแรมให้บุคลากรของโรงแรมสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ด้วยการแสดงอัธยาศัยไมตรีที่ดีมากกว่าคู่แข่ง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกเป็นกันเองกับโรงแรม และเกิดทัศนคติที่ดีแก่บุคลากร บุคลากรมีทัศนคติว่าผู้ใช้บริการเป็นคนสำคัญของโรงแรม

ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ หมายถึงการที่โรงแรมได้พัฒนาลักษณะทางกายภาพของโรงแรมให้มีความน่าสนใจ สะอาด ปลอดภัยเพื่อนำเสนอแก่ผู้ใช้บริการรวมทั้งการพัฒนาการให้บริการที่มีความรวดเร็ว การแต่งกายที่สุภาพ เรียบร้อยของพนักงาน การพูดจาสุภาพ อ่อนโยน เต็มใจให้บริการ

ด้านกระบวนการ หมายถึง การที่โรงแรมได้จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการ และงานปฏิบัติในด้านการบริการ ที่นำเสนอให้กับผู้ใช้บริการเพื่อมอบการให้บริการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ

การบริหารงานบริการ หมายถึง การที่โรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยได้มีการให้การบริการแก่นักท่องเที่ยวได้อย่างมีมาตรฐาน รวดเร็ว คุ่มค่ากับการจ่ายเงินของลูกค้า สอดคล้องกับบริบทของลูกค้าที่แตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความภาคภูมิใจแล้ว เข้ามาใช้บริการซ้ำมี 10 องค์ประกอบคือ

การเข้าถึงผู้ใช้บริการ หมายถึงการบริการที่ให้ผู้บริการต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลา และสถานที่แก่ผู้ใช้บริการ คือ ไม่ทำให้ผู้ใช้บริการต้องคอยนาน ทำเลที่ตั้งเหมาะสมเพื่อแสดงถึงความสามารถในการเข้าถึงผู้ใช้บริการ

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การอธิบายอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจสินค้าและบริการที่มีอยู่

ความสามารถ หมายถึง บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญ และมีความรู้ความสามารถในงาน

ความสุภาพ หมายถึง บุคลากรของโรงแรมต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเอง และมีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจเพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องเป้าหมายของโรงแรม

ความน่าเชื่อถือ หมายถึง โรงแรมและบุคลากรต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในการบริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า

ความไว้วางใจ หมายถึง การที่โรงแรมสามารถมีสินค้าและบริการให้กับลูกค้าต้องมีความสม่ำเสมอและถูกต้อง

การตอบสนองลูกค้า หมายถึง พนักงานจะต้องให้บริการและแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ

ความปลอดภัย หมายถึง ความสามารถในการให้บริการที่ต้องปราศจากอันตรายความเสียหาย และปัญหาต่าง ๆ

การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จักหมายถึง ความสามารถในการทำให้ลูกค้าคาดคะเนถึงคุณภาพบริการดังกล่าวได้

การเข้าใจและรู้จักลูกค้าหมายถึง พนักงานมีความพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจในการตอบสนองความต้องการดังกล่าว

การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ หมายถึง การจัดการที่ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความรู้สึกประทับใจกับการใช้บริการโรงแรมในระดับสูงจนเกิดความรู้สึกว่าจะต้องกลับมาใช้บริการซ้ำอีกครั้ง แม้ว่าจะมีโรงแรมในลักษณะเดียวกันเสนอราคาที่ดีกว่าเป็นค้ำประกันสัญญาที่ให้ไว้กับตัวเอง รวมทั้งผู้ใช้บริการเกิดการบอกเล่าถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นให้กับบุคคลรอบข้างฟังเพื่อโน้มน้าวให้มาใช้บริการเช่นเดียวกับตนเองซึ่งมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่

พฤติกรรมผู้ใช้บริการ หมายถึง การที่ผู้ใช้บริการของโรงแรมแสดงออกทางการกระทำที่สามารถมองเห็นได้ เช่น การซื้อซ้ำ หรือการใช้บริการซ้ำ ๆ การบอกเล่าความรู้สึกที่เกิดขึ้นให้กับคนรอบข้างได้รับรู้และชักชวนแนะนำให้มาใช้บริการของโรงแรมเช่นเดียวกับตนเอง

ทัศนคติของผู้ใช้บริการ หมายถึง ผู้ใช้บริการมีความรู้สึกผูกพันกับโรงแรม เชื่อว่าโรงแรมเป็นที่เหมาะสมกับตนเองในการเข้ามาทำกิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับรสนิยมส่วนตัวตามที่ต้องการ และผลลัพธ์ทำให้เกิดความตั้งใจซื้อ การเน้นทางเลือกแรกในใจ และความไม่อ่อนไหวต่อราคาซึ่งเป็นการสร้างความภักดีที่หนักแน่นและแสดงความพอใจให้ออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน

การเติบโตของธุรกิจโรงแรม หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมซึ่งผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมมีความสามารถในการจัดการธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น (เติบโต) หรือลดลง (ถดถอย) ของสินกำไรสุทธิของธุรกิจโรงแรมซึ่งได้จากการจัดการธุรกิจโรงแรม

อัตราการเติบโตของทุนแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น (เติบโต) หรือลดลง (ถดถอย) ของทุน ซึ่งได้จากการจัดการธุรกิจโรงแรม

อัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวม แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น (เติบโต) หรือลดลง (ถดถอย) ของสินทรัพย์รวม ซึ่งได้จากการจัดการธุรกิจโรงแรม

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเรื่อง การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ผู้วิจัยคาดว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย คือ

1.8.1 นำผลการวิจัยที่ได้เกี่ยวกับสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งสภาพทางด้านกายภาพ และการบริหารงานในปัจจุบัน เช่น จำนวนลูกค้า จำนวนห้องพักจำนวนนักท่องเที่ยว จำนวนการถือครองที่ดิน จำนวนห้องพัก กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงแรมการกำหนดฝ่ายของโรงแรม งบประมาณประชาสัมพันธ์ของโรงแรม ลักษณะของดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ หลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการในการบริหารการตลาดหลักการบริหารงานบริการและหลักในการสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หอการค้าจังหวัด แต่ละจังหวัด กระทรวงการท่องเที่ยวและการกีฬา นำไปเป็นข้อสารสนเทศในการให้การส่งเสริมและพัฒนาโรงแรมขนาดเล็กได้อย่างตรงกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริง ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญ

ในการประหยั้ดงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว ในฐานะที่เป็นข้อมูลสารสนเทศนำทางในการทำงาน

1.8.2 ได้แบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ซึ่งจะเป็้ประโยชน์ให้ผู้บริหารของโรงแรมในการนำแนวทางดังกล่าวไปใช้ในการบริหารจัดการโรงแรมได้อย่างสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหลักในการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ซึ่งการจัดการตามแบบจำลองที่นำเสนอด้้กล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประกอบการมองเห็นทิศทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมได้อย่างชัดเจน และเกิดความเชื่อมั่นในแนวทางดังกล่าวได้มากยิ่งขึ้นรวมทั้งยังใช้ข้อมูลที่ค้นพบมาประกอบการวางแผนเพื่อพัฒนากลยุทธ์กลวิธีด้้การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมส่งผลให้มูลค่าทางธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้นตลอดจนเป็้แหล่งสร้างรายได้และสร้างงานที่สำคัญให้กับประเทศอีกด้วย

1.8.3 ได้แบบจำลองที่เหมาะสมของการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ซึ่งจะเป็้ประโยชน์ให้กับผู้บริหารโรงแรมและนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม เช่น สมาคมโรงแรมไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เกิดความสนใจต่อแบบจำลองด้้กล่าวว่าจะสามารถทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็้รูปธรรม พร้อมทั้งจะนำรูปแบบนั้นไปขยายผลในการปฏิบัติจริงทางด้้การจัดการธุรกิจโรงแรมเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็้ส่วนหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่วงการวิชาการ

GRAD VRU

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยขอเสนอเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

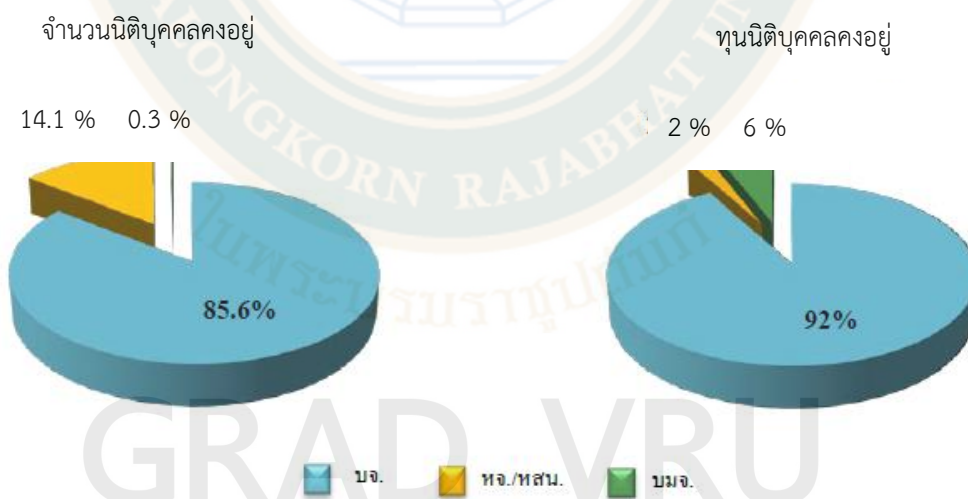
- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม
 - 2.1.1 ความหมายของธุรกิจโรงแรมและสถานะของธุรกิจโรงแรม
 - 2.1.2 ความหมายและลักษณะของโรงแรมขนาดเล็ก
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 - 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 - 2.2.2 ความหมายของการบริหารจัดการ
 - 2.2.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการ
 - 2.2.4 กระบวนการบริหาร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงแรม
 - 2.3.1 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
 - 2.3.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (System Management)
 - 2.3.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็ก (Inn Hotel Management)
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
 - 2.5.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 2.5.2 การบริหารการตลาด
 - 2.5.3 การบริหารงานบริการ
 - 2.5.4 การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ
- 2.6 การพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในเชิงทฤษฎี
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เชิงลึก
- 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม
- 2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง
- 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรมและที่พักนับได้ว่าการขยายตัวอย่างมากในประเทศไทย อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจโลก และความพร้อมของทรัพยากรการท่องเที่ยวที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นเรื่องแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม จึงมีความสำคัญต่อการศึกษาให้เกิดความเข้าใจดังต่อไปนี้

2.1.1 ความหมายของธุรกิจโรงแรมและสถานะของธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรม เป็นการจัดที่พักแรมแบบให้เช่าเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์สำหรับผู้ที่พักแรมระยะสั้น โดยรวมหมายถึงห้องพักแขกและห้องชุดที่มีการตกแต่งพร้อมเข้าพักหรือห้องชุดพร้อมเครื่องครัว อาจมีหรือไม่มีแม่บ้านให้บริการ และอาจรวมถึงการให้บริการอื่น ๆ เช่นการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่จอดรถ บริการซักรีด สระว่ายน้ำ และห้องออกกำลังกาย สิ่งอำนวยความสะดวกด้านนันทนาการและห้องประชุม (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557) ข้อมูล ณ 31 สิงหาคม 2557 ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทมีจำนวนธุรกิจที่ดำเนินกิจการอยู่ ทั่วประเทศ จำนวน 6,085 ราย โดยแบ่งเป็นบริษัทจำกัด 5,208 ราย คิดเป็นร้อยละ 85.6 รองลงมา ห้างหุ้นส่วนจำกัด/ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล 859 ราย และบริษัทมหาชนจำกัด 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.1 และ 0.3 ตามลำดับ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557) มูลค่าทุนจดทะเบียนนิติบุคคลคงอยู่ มีจำนวน 319,695 ล้านบาท แบ่งเป็น บริษัทจำกัด จำนวน 293,805 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมา ห้างหุ้นส่วนจำกัด/ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล จำนวน 6,861 ล้านบาท และบริษัทมหาชนจำกัด 19,029 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2 และ 6 ตามลำดับข้อมูลดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ข้อมูลการจดทะเบียนธุรกิจโรงแรมทั่วประเทศ

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2557)

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท มีจำนวนการจดทะเบียนจัดตั้งอยู่ในภาคใต้สูงสุด ร้อยละ 27 รองลงมาได้แก่ กรุงเทพมหานคร และภาคตะวันออก คิดเป็นร้อยละ 25 และ 16 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากมูลค่าทุนแล้ว พบว่า กรุงเทพมหานคร มีมูลค่าทุนจดทะเบียนสูงสุด ร้อยละ 61 รองลงมา ภาคใต้ และภาคเหนือ คิดเป็นร้อยละ 19 และ 6 ตามลำดับข้อมูลดังตารางที่ 2.1

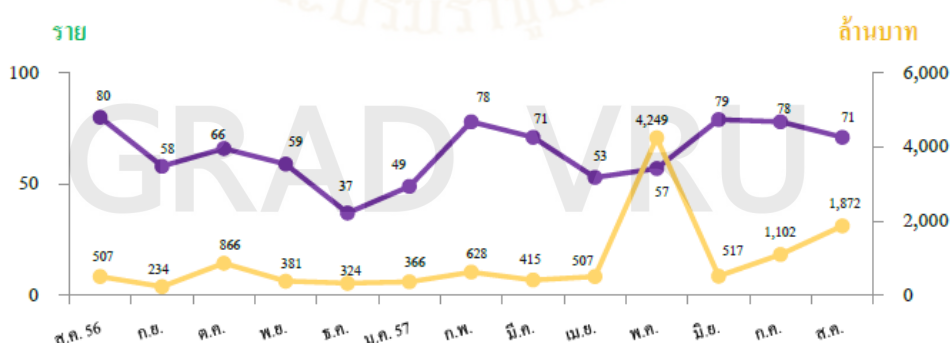
ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนและมูลค่าทุนจดทะเบียนนิติบุคคลคงอยู่ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท (แบ่งตามพื้นที่) พ.ศ. 2557

หน่วย : ราย : ล้านบาท

ภาค	รวม		สัดส่วน (%)	
	จำนวน	ทุนจดทะเบียน	จำนวน	ทุน
กรุงเทพมหานคร	1,528	194,061	25	61
กลาง	373	11,42	6	3
ตะวันออก	939	16,130	16	5
ตะวันออกเฉียงเหนือ	445	9,286	7	3
เหนือ	639	19,283	11	6
ใต้	1,669	60,877	27	19
ตะวันตก	492	8,637	8	3
รวม	6,085	319,695	100	100

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2557)

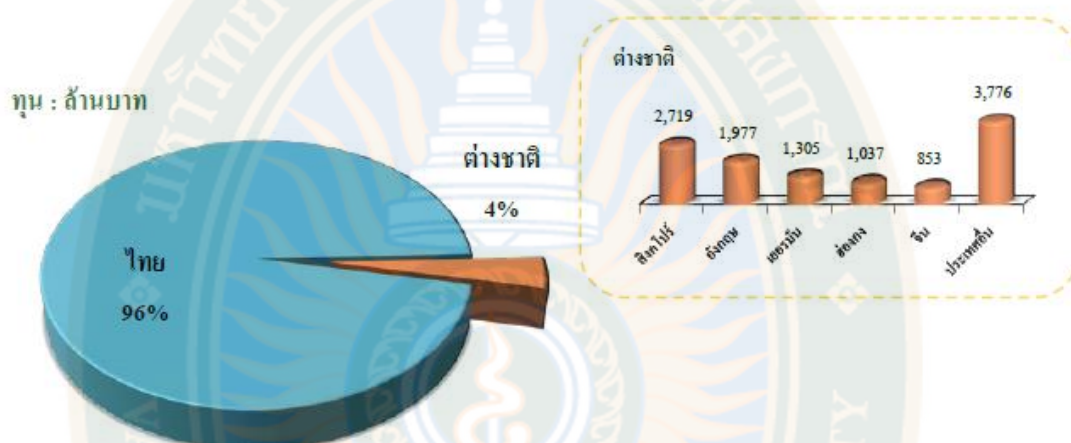
อย่างไรก็ตามปัจจุบันการจดทะเบียนจัดตั้งมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าในเดือน สิงหาคม 2557 จะมีจำนวนลดลงจากเดือนที่ผ่านมา กรกฎาคม 2557 แต่เป็นการลดลงเล็กน้อย ขณะที่ทุนจดทะเบียนจัดตั้งมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3 เดือนตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2557 และในเดือน สิงหาคม มีทุนจดทะเบียนสูงถึง 1,872 ล้านบาท ซึ่งเป็นอันดับ 2 ของทุนจดทะเบียนจัดตั้งทั้งหมด ข้อมูลดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 จำนวนการจดทะเบียนจัดตั้งและมูลค่าทุนของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ตั้งแต่ สิงหาคม 2556- สิงหาคม 2557

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2557)

สำหรับมูลค่าการลงทุนรวมทั้งสิ้น 319,695 ล้านบาท แบ่งเป็นสัญชาติไทย 308,028 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 96 และต่างชาติ 11,667 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4 โดยพบว่าประเทศที่เข้าร่วมลงทุนสูงสุด ได้แก่ สิงคโปร์ 2,719 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23 รองลงมา อังกฤษ 1,977 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17 และเยอรมัน 1,303 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 11 ข้อมูลดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การลงทุนธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยตามสัญชาติ
ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2557)

เมื่อพิจารณาถึงผลประโยชน์และอัตราส่วนทางการเงิน พบว่า ธุรกิจนี้ยังมีผลประโยชน์ขาดทุน แต่อย่างไรก็ตามอัตราส่วนรายได้มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2556 คาดว่าอัตราส่วนรายได้จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แม้จะได้รับผลกระทบจากปัญหาความไม่สงบทางการเมืองและส่วนอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมและอัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อผู้ถือหุ้น มีค่าสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจนี้ และอัตราส่วนทุนหมุนเวียนมีค่าเฉลี่ยประมาณ 0.5 แสดงว่าธุรกิจนี้ยังพอมีสภาพคล่องในการดำเนินกิจการและมีแนวโน้มดีขึ้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557)

ในด้านความหมายของโรงแรม (กรมการท่องเที่ยว, 2557) พบว่า หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใด โดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ไม่รวมถึง

- 1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ เพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้ โดยมีใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน
- 2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น
- 3) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

2.1.2 ความหมายและลักษณะของโรงแรมขนาดเล็ก

สุพัตรา สร้อยเพ็ชร (2553) กล่าวว่า การจัดแบ่งประเภทที่พักแรม โดยใช้เกณฑ์การกำหนดตามจำนวนห้องพักในประเทศไทยนั้น โรงแรมขนาดเล็กหรือกิจการที่พักขนาดเล็กเป็นกิจการที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 100 ห้อง ลักษณะของห้องพักเป็นแบบธรรมดา มีสิ่งอำนวยความสะดวกตามความจำเป็นพื้นฐานเช่น โทรทัศน์ โทรศัพท์ ห้องพักผ่อน มีอัตราค่าบริการที่ถูกลง เนื่องจากบริการที่มีอย่างจำกัดและกิจกรรมหลักของกิจการที่พักขนาดเล็กประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร (Administrative) แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) และแผนกซ่อมบำรุง (Repairs and Maintenance) และนอกจากนี้ยังอ้างถึงการแบ่งประเภทที่พักในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้เกณฑ์การกำหนดตามจำนวนห้องพักว่า โรงแรมขนาดเล็กเป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 79 ห้องขึ้นไปแต่ไม่เกิน 149 ห้อง บังอร ฉัตรรุ่งเรือง และคนอื่น ๆ (2547) อธิบายว่าในเมืองหลวงและเมืองสำคัญ สามารถพบความหลากหลายได้อย่างมากมายของขนาดห้องพักของโรงแรม โดยกล่าวว่า โรงแรมขนาดเล็กเป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 100 ห้อง และโรงแรมขนาดใหญ่มีจำนวนห้องพักหลายร้อยไปจนถึงพันห้อง

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2552) ได้จัดการอบรมในหัวข้อเรื่อง การลงทุนในรีสอร์ตและโรงแรมขนาดเล็กเพื่อนักลงทุนหน้าใหม่ ซึ่งได้ให้คำจำกัดความ และกำหนดขนาดของโรงแรมขนาดเล็กไว้ว่าเป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 79 ห้อง Dallen & Victor (2009) ได้ให้ความหมายของโรงแรมที่พักขนาดเล็กไว้ว่าโรงแรมขนาดเล็กเป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 1-20 ห้อง ซึ่งอาจหมายรวมถึง ที่พักแบบ B&B (Bed and Breakfast) ซึ่งเป็นที่พักขนาดเล็กที่บริการห้องพักและอาหารเช้าไว้ในราคาของห้องพักที่พักแบบเพนชั่น (Pension) ซึ่งเป็นที่พักแบบผู้ใช้บริการอาศัยอยู่ในอาคารเดียวกับเจ้าของ โดยแบ่งห้องเป็นห้อง ๆ และที่พักประเภทสัมพัส วัฒนธรรมชนบท หรือโฮมสเตย์ (Home Stay) นอกจากนี้ สมาคมโรงแรมไทย (2553) ยังได้กล่าวถึงโรงแรมขนาดเล็กในเรื่องของระบบการบริหารงานว่าเป็นการบริหารงานระบบอิสระ คือเป็นโรงแรมที่เจ้าของเป็นผู้บริหารเอง ซึ่งบางแห่งเป็นการบริหารงานแบบครอบครัว โรงแรมที่บริหารงานในระบบอิสระส่วนมากสามารถพบได้ในเมืองเล็ก ๆ และในชุมชน ซึ่งกลุ่มลูกค้าก็จะแตกต่างจากโรงแรมที่มีการบริหารงานแบบอื่น ๆ กล่าวคือแขกหรือผู้ใช้บริการมักนิยมการบริการที่เป็นส่วนตัว นิยมโรงแรมที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ซึ่งเอกลักษณ์ดังกล่าวอาจเป็นเรื่องของสถานที่ตั้ง การบริการ และการออกแบบโรงแรมซึ่งการบริหารงานโรงแรมในระบบนี้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในหลายด้าน ทั้งทักษะการบริหาร การปฏิบัติการเนื่องจากขนาดของโรงแรมและสิ่งอำนวยความสะดวกมีจำกัด จึงไม่จำเป็นต้องอาศัยจำนวนพนักงานที่มากเกินไป และในอนาคตโรงแรมที่พักขนาดเล็กต้องมีการปรับตัวในเรื่องการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่น ค่าใช้จ่ายในด้านแรงงาน อาหาร เครื่องดื่ม และพลังงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ต้องอาศัยเทคนิคและระบบการควบคุมที่ดี แต่อย่างไรก็ตามโรงแรมขนาดเล็กก็มีความคล่องตัวมากกว่าในการปรับตัวรับกับสภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ข้อความข้างต้นสอดคล้องกับ อมรพรรณ สมสวัสดิ์ (2552) ที่กล่าวว่า โรงแรมขนาดเล็กเป็นโรงแรมที่ใช้เงินทุนไม่มาก แต่ลงทุนทางด้านความคิดสร้างสรรค์ในการดีไซน์ที่แตกต่าง และการใส่ใจในเรื่องบริการ จึงเป็นทางออกในการแข่งขันกับโรงแรมเชน (Chain Hotel) ที่มีอำนาจทุนและการตลาด

มากกว่า และตอบสนองต่อวิถีการดำเนินชีวิตของนักท่องเที่ยวยุคใหม่ได้ดีกว่าโรงแรมขนาดเล็กจึงกลายเป็นโรงแรมทางเลือก สำหรับนักเดินทางยุคใหม่ที่แสวงหาประสบการณ์ที่แตกต่าง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ความต้องการในการเข้าพักในโรงแรมขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้นนอกจากรีสอร์ท สตรีทเพ็ชร์ (2553) ได้ให้ความหมายของบูติก โฮเต็ล (Boutique Hotel) ว่าเป็นประเภทของที่พักรวมที่มีขนาดเล็กไม่ใหญ่นัก ส่วนมากมีห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง มีการออกแบบและตกแต่งอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความโดดเด่นในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย หูหรราดด้วยวัสดุตกแต่งชั้นดี และได้รับความนิยมมากขึ้นจากนักท่องเที่ยวที่มีกำลังการใช้จ่ายสูง ที่นิยมความหรูหราเป็นส่วนตัวและมีสไตล์จากรวมกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าโรงแรมขนาดเล็กหรือบูติกโฮเต็ล (Boutique Hotel) เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง มีการตกแต่งที่โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ มีสไตล์มีราคาที่ไม่แพงมากนัก เหมาะสำหรับผู้ใช้บริการที่มีความต้องการความเป็นส่วนตัว และเน้นประสบการณ์ใหม่ ๆ สำหรับการใช้บริการโรงแรม ซึ่งในการบริหารงานโรงแรมขนาดเล็กนั้นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความสามารถรอบรู้รอบด้าน เพราะต้องทำหน้าที่บริหารงานทุกแผนกโดยใช้จำนวนพนักงานที่ไม่มากเกินไป และสามารถบริหารได้ทั้งงานบริหารและงานปฏิบัติการซึ่งรวมถึงการควบคุมคุณภาพการบริการในทุกๆ แผนก เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างสมบูรณ์

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เพื่อเป็นการทำความเข้าใจพื้นฐานในเชิงทฤษฎี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ดังนี้

2.2.1 องค์การกับการบริหารจัดการ

บริบทที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหารคือ การจัดการหรือการบริหารองค์การให้สามารถอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยรวบรวมเอากลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายโดยคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความประหยัดการจัดการเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์การ ซึ่งองค์การคือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมกันขึ้นเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งบุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้โดยลำพัง และองค์การเป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จ (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2554) องค์ประกอบขององค์การ (Elements of Organization) ที่สำคัญมี 5 ประการคือ (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และคนอื่น ๆ, 2551; Tidström, 2014)

1) คน องค์การจะประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่ขององค์การจะมีคนเป็นจำนวนมากปฏิบัติงานร่วมกัน หรือแบ่งงานกันทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยที่คนจะปฏิบัติงานร่วมกันได้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2) เทคนิค การบริหารองค์การต้องอาศัยเทคนิควิทยาการ หรือที่เรียกว่า เทคโนโลยีเพื่อการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจ จึงอาจกล่าวได้ว่าในปัจจุบันนี้องค์การไม่สามารถจะบริหารงานได้โดยอาศัยแต่เฉพาะประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาดของนักบริหารเท่านั้น ในหลายกรณีผู้บริหารต้องอาศัยเทคนิคทางการบริหารเพื่อการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ และในขณะเดียวกันก็เป็นการลดความเสี่ยงอีกด้วย

3) ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร หรือ สารสนเทศ ในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา การอาศัยเทคนิคทางการบริหาร ยังไม่เพียงพอสำหรับการบริหารองค์การ นักบริหารยังต้องอาศัย ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อความเข้าใจ เพื่อการวิเคราะห์ ตลอดจนการคาดคะเนแนวโน้มในอนาคต อีกด้วย ดังนั้นเทคนิคเพื่อการบริหารจึงควบคู่ไปกับ ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร

4) โครงสร้าง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยขององค์การ ซึ่งนักบริหารจะต้องจัด โครงสร้างให้สอดคล้องกับงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้งานของ องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ มนุษย์จัดตั้งองค์การขึ้นมาก็เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่มนุษย์ต้องการ ดังนั้น องค์การจึงต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

การจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration) 2 คำนี้ใช้กันอยู่ เสมออย่างกว้างขวาง จึงมีความหมายคล้ายคลึงกันและใช้ทดแทนกันอยู่เสมอ การจัดการ (Management) คือ การจัดการภารกิจภายในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามนโยบาย แผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือการจัดการหมายถึง ภารกิจของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือหลายคนที่เข้ามา ทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของแต่ละบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ส่วนการบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในระดับและแผนงาน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กับการบริหารในภาครัฐหรือองค์การขนาดใหญ่ จากความเห็นของนักวิชาการต่อคำทั้งสองจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเจตนาของมนุษย์ว่าจะมีความเหมาะสมไปในทางใด ซึ่งอาจใช้คำทั้งสองแทนกันได้ (นภดล ร่มโพธิ์, 2558; Gnyawali & Park, 2011)

โดยสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่าการบริหารการจัดการเป็นเทคนิคการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น เป็นกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุ จุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การ กำหนดไว้เป็นกระบวนการดำเนินงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด โดยใคร นอกจากจะเป็นการลดความไม่แน่นอนแล้ว ยังทำให้สมาชิกใน องค์การมีความมั่นใจในการทำงานให้มีประสิทธิผล การจัดลำดับการทำงานที่ดีไม่ควรมีลักษณะ ตายตัว แต่ต้องยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์อาจมีการปรับปรุงแก้ไข หรือปรับเปลี่ยนลำดับการทำงาน ได้เสมอ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้นด้วย (รังสรรค์ เลิศในสัตย์ และคนอื่น ๆ, (2550); พิชิต เทพวรรณ (2554) หน้าที่ในการจัดการ (The Function of Management) นักวิชาการ และนักบริหารได้มีการวิเคราะห์ว่า การจัดการเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ ดังนั้นจึงได้จัดการศึกษาหน้าที่ ของการจัดการ โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organization) 3) การจัดหาคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) ภาวะผู้นำ (Leading) 5) การควบคุม (Controlling) (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552; Yami, Castaldo, Dagnino, & Le Roy, 2010)

2.2.2 ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารงานและการจัดการมีลักษณะคล้ายกัน นภดล ร่มโพธิ์ (2558) สรุปว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่

กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นศิลปะในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกับผู้อื่นการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของเป็นอุปกรณ์การจัดการ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการจัดการองค์การมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์และการจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล

การจัดการมิใช่เป็นการทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไปแต่เพียงอย่างเดียว และในภาวะปัจจุบันวิทยาการก้าวหน้าการจัดการจึงจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วยมิใช่ประสบการณ์ แต่เพียงอย่างเดียวการศึกษาวิชาการจัดการมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับงานย่อมจะเกิดคุณค่าหลายประการ ดังนี้ (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2558)

- 1) คุณค่าในด้านการประหยัดหมายถึงจะทำให้การใช้จ่ายเงินทุนเกิดประโยชน์สูงสุดได้กำไรหรือผลตอบแทนสูงสุดประหยัดทั้งคนเงินวัสดุสิ่งของและเวลา
- 2) คุณค่าในด้านประสิทธิผลการทำงานให้ลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือที่คาดหวังไว้เรียกว่าการจัดการนั้นมีประสิทธิผลแต่ผลสำเร็จของงานดังกล่าวนี้อาจไม่ประหยัด หรือไม่มีประสิทธิภาพได้หากไม่ใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วยในการจัดการ
- 3) คุณค่าในด้านประสิทธิภาพหมายถึงการทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และให้ได้รับประโยชน์สูงสุดโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
- 4) คุณค่าด้านความเป็นธรรมาภิบาลจัดการงานหากปฏิบัติตามความพอใจของผู้จัดการโดยมิได้ยึดหลักเกณฑ์และทฤษฎีต่างๆเป็นหลักย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นโดยมิได้ตั้งใจทำให้ขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงานไม่ดีซึ่งจะส่งผลไปถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติด้วย
- 5) คุณค่าในเกียรติยศชื่อเสียงผู้จัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในทุกสาขางานและในทุกระดับย่อมจะเป็นผู้ได้รับการยกย่องสรรเสริญตรงข้ามกับผู้จัดการที่บริหารงานตามใจตนเองปราศจากหลักเกณฑ์เล่นพวกพ้อง

นัทรพงศ์ นันทสำเร้ง (2558) วรดี จงอัญญากุล (2558) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การไว้ดังนี้

- 1) การวางแผน (Planning) เป็นยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่แนวทางในการแสวงหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง กำหนดจุดศูนย์กลางของการบริหารและการปฏิบัติงาน
- 2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดแบ่งงานขององค์การ เพื่อที่จะทำให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นการปฏิบัติงานโดยผ่านสายการบังคับบัญชา
- 3) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการวางแผนทรัพยากรบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับจำนวน และประเภทของตำแหน่งที่ต้องใช้ในการทำงาน กำหนดความต้องการกำลังคนของแต่ละงานและคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งซึ่งรวมถึงค่าตอบแทน ตลอดจนให้การดูแลและให้การพัฒนา

4) การอำนวยการ (Directing) เป็นการบริหารให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามวัตถุประสงค์การอำนวยการ ต้องการทักษะในการสื่อสารการรับรู้ การจูงใจ และมีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ

5) การควบคุม (Controlling) เป็นระบบเพื่อกำหนดมาตรฐาน และเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการดำเนินงานของพนักงานให้เป็นไปตามแผนและที่คาดหวังไว้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเป็นศิลปะการดำเนินการนำวัตถุประสงค์สู่กระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องที่ยากจะทำให้เกิดการผสมผสานกันถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไร อย่างไรก็ตามผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม ในการนำแผนงานที่ได้กำหนดไว้แล้ว ไปดำเนินการร่วมกับทรัพยากร ทำให้เกิดผลผลิตหรือการใช้ปัจจัยการบริหาร ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

2.2.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการ

การบริหารมีความสำคัญกับความอยู่รอดของสังคมทุกระดับตั้งแต่ระดับประเทศถึงหน่วยทางสังคมที่เล็กที่สุดดังเช่นครอบครัว สังคมใดที่การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลทำให้การกระจายทรัพยากรมีประสิทธิภาพตามไปด้วย เช่นเดียวกันกับองค์การทางสังคมเช่น องค์กรตำรวจ หากอำนาจในการบริหารจัดการเชิงโครงสร้างมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้การดำเนินงานสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์หลักขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญของการบริหารจัดการที่มีต่อสังคมมนุษย์สามารถสรุปได้เป็นประเด็นดังนี้ (คณะกรรมการพัฒนาระบบงานตำรวจ, 2550; คณะกรรมการพัฒนาระบบงานตำรวจ, 2550)

1) การบริหารได้เจริญเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีวิตของมนุษย์และเป็นสิ่งที่จะช่วยให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่รวมกันได้อย่างมีความสุขเพราะว่าการบริหารจัดการเป็นแหล่งรวบรวมอำนาจของสังคมไว้ใช้ในการควบคุมให้มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมที่อยู่ในกรอบของบรรทัดฐานหลักของสังคม หากการบริหารไม่มีประสิทธิภาพดังเช่น สภาพของฝูงชน (Mob) ที่อำนาจในการบริหารไม่สามารถเข้าไปควบคุมได้ก็จะทำให้สังคมกลุ่มนั้นขาดความเป็นระเบียบและผู้คนในกลุ่มจะขาดความมั่นคงและความปลอดภัย

2) จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นผลให้องค์การต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านการบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้นเพื่อเป็นการกระจายการให้บริการหรือทรัพยากรหลักของสังคมไปสู่ประชาชนกลุ่มใหญ่ให้กว้างขวางมากขึ้น

3) การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคมความก้าวหน้าด้านวิทยาการต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น

4) การบริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นวิธีที่สำคัญที่จะนำสังคมและประเทศไปสู่ความเจริญก้าวหน้าดังปรากฏในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา ที่ระบบการบริหารประเทศมีความน่าเชื่อถือ มีเสถียรภาพ ส่งผลให้ประเทศสามารถเป็นผู้นำโลกได้แต่ในขณะเดียวกันประเทศกำลังพัฒนามักจะพบว่า เสถียรภาพของการบริหารจัดการโครงสร้างของการใช้อำนาจการบริหารและผู้ถืออำนาจยังขาดประสิทธิภาพเพราะกลไกยังไม่สามารถที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของ

สังคมได้ ตัวอย่างที่เห็นเด่นชัดคือ ประเทศแถบแอฟริกา ที่โครงสร้างของการบริหารจัดการมักจะเปลี่ยนแปลงตามผู้มีอำนาจ (พิชัยยุทธ์ สยามพันธกิจ, 2552)

5) การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

6) การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมือง

7) การบริหารมีลักษณะต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหาร

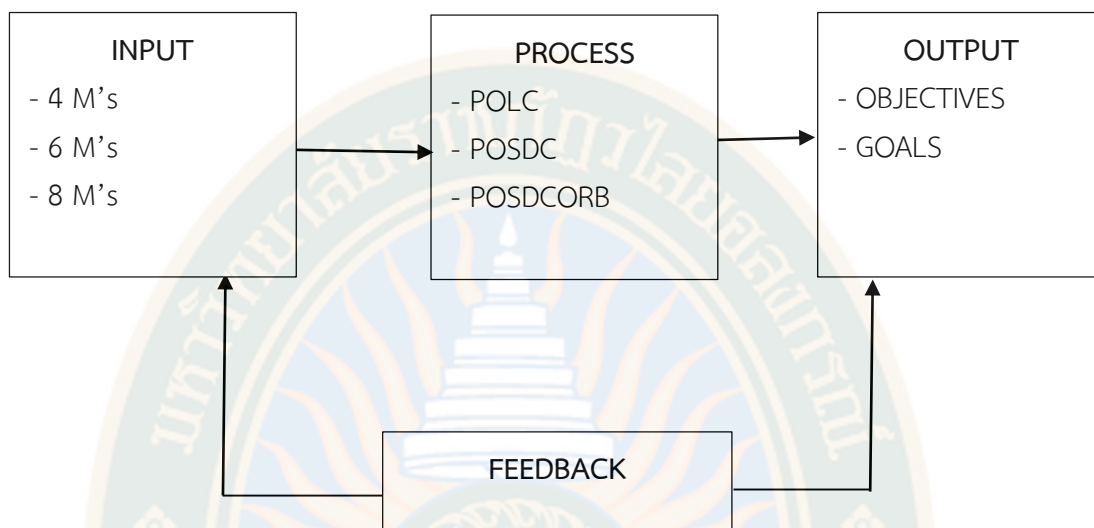
8) ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์กรย่อมมีส่วนเกี่ยวพันในการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างฉลาด

9) การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กันไม่อาจแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด ดังที่กล่าวกันว่าการเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน

2.2.4 กระบวนการบริหาร

กนกกฤษณ์ รักษาพรหมณ์ (2557) ได้อธิบายถึงรูปแบบการบริหารงานแบบบูรณาการไว้ดังนี้ คือ 1) การวางแผน (Planning) เป็นความพยายามที่จะให้การปฏิบัติงานตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ จึงได้กำหนดงานที่จะต้องทำวิธีที่จะทำและจุดมุ่งหมายของการทำงานแต่ละอย่างไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร 2) การแบ่งสรร (Allocation) มีการจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่มีใช้มนุษย์ให้เป็นสัดส่วนพอที่จะดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ 3) การเร้าใจ (Stimulation) เป็นการกระตุ้นเร้าใจและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ได้ผลดีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ 4) การประสานงาน (Coordinating) เป็นการจัดให้มีการประสานงานระหว่างหัวหน้างานของหน่วยย่อยให้เกิดความเข้าใจกันประสานงานกันและขจัดข้อขัดแย้งให้ลดลงหรือหมดไป และ 5) การประเมินผลงาน (Evaluation) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตลอดจนการดำเนินการเพื่อการแก้ไขปัญหา และการวางแผนในช่วงระยะเวลาข้างหน้าโดยมุ่งประเมินสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารจัดการว่าเป็นการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นระบบ โดยมองในเชิงระบบว่าการบริหารจัดการให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางการบริหาร (Input) กระบวนการดำเนินงานเพื่อใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ (Process) และผลผลิต (Product) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังภาพประกอบ



ภาพที่ 2.4 กระบวนการจัดการ

INPUT คือ ทรัพยากรทางการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วยดังนี้คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการ/จัดการ (Method/Management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการประมวผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิต และการบริการที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการ เริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะที่เดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานที่มากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิตรวมเป็น 8M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุดตราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมผลิตการจัดการจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง (ชัชวาลย์ ทัดศิวิชัย, 2552)

PROCESS คือหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำในปัจจุบันมีหน้าที่ 4 ประการได้แก่ POLC การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของ ฟาโยล์ (Fayol) ปี 1916 ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการประกอบด้วย POCCC ได้แก่การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี 1937 กุลิกและเออร์วิค (Gulick and Urwick) เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วยการวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคน

เข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing), การประสานงาน (Coordinating), การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยมเรียกว่า POCD CORB ครั้นเมื่อเข้าปี 1972 คูนต์ซ์ (Koontz) มีความคิดเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการคือ POSDC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing), และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแนวคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจนโดยในปี 1988 คูนต์ซ์และเวียห์ริช (Koontz and Wehrich) เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกัน และเปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าว ยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้งบางทีในยุคหน้าเราอาจเห็นหน้าที่การจัดการที่เหลืออักษรเพียงตัวเดียวหรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้ดังนั้นอาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้กระบวนการ (Process) แปรรูปทรัพยากรที่นำเข้าไปเป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การต่อไป (สิริวิทย์ อิศโร, 2557)

OUTPUT คือ เป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์การมีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non-profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า กับองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) (กิริยา กุลกลการ, 2557)

คณะทำงานพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานห้องสมุด ข่ายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (2558) อธิบายถึงกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ มีดังนี้

1) การวางแผน (Planning) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงกระบวนการในการจัดตั้งและจัดวางทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์การ

3) การนำและสั่งการ (Leading and Directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ และทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่องค์การคาดหวังกำหนด

สอดคล้องกับแนวคิดของ รงค์ บุญสวยขวัญ (2558) ผู้บริหารธุรกิจมีหน้าที่ในเรื่องของการจัดการกระบวนการจัดการประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

1) การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมอันดับแรกที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เตรียมการไว้ล่วงหน้า เช่น มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ เช่น จะขยายกิจการลงทุนสร้างโรงงานใหม่ เพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุม

2) การจัดองค์การ (Organizing) เพื่อให้เป้าหมายของธุรกิจที่วางแผนไว้ล่วงหน้า ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะมีการจัดโครงสร้างองค์การ มีการแบ่งงาน มอบหมายงาน จัดพนักงานใน

การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การนำ (Leading) หมายถึง การสั่งการ การชี้แนะ ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามคำสั่งหรือคำชี้แนะของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง

4) การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล ปัจจุบันเกณฑ์การประเมินผลที่ธุรกิจใช้กันมากก็คือ การใช้ Benchmark กับกิจการคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ในการบริหารผู้บริหารจะต้องเสาะแสวงหาดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้าในองค์กรจูงใจรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ โดยพิจารณาถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงแรม

การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ในปัจจุบันนับได้ว่ามีความซับซ้อน เพราะสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงความไม่แน่นอนของปัจจัยทั้งสามด้วย แนวทางในการจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงไม่สามารถที่จะนำแนวคิดการบริหารจัดการแบบใดแบบหนึ่งเข้ามาใช้ ควรที่จะมีการบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการแบบใหม่ เข้ามาใช้เพื่อเป็นหลักการ แนวทางในการจัดการ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงแรม 3 แนวคิดหลัก ได้แก่ 1) แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 2) แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (System Management) และ 3) แนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานโรงแรม (Hotel Management) มีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วนขององค์กรก็ได้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรรวม (Total) เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ คือ ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร (วิสาขา ภูจินดา, 2556) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารองค์กรในส่วนระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร และสิ่งแวดล้อมในระดับองค์กรเพราะว่า โรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ส่วนใหญ่แล้วมีพนักงานจำนวนไม่มากนัก การเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้าง อาจไม่ค่อยพบเจอบ่อยนักสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก เน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีแบบแผน (Organizational Change) และการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน (Planned Organizational Change) บุรินทร์ เทพสาร (2557) อธิบายว่า

1) การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีแบบแผน (Organizational Change) เป็นการทำให้เกิดความแตกต่างขึ้นมา เป็นการทำให้เกิดสถานะที่แตกต่างขึ้นมา หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรซึ่งอาจจะเป็นแบบรูปนัยหรืออรูปนัย สถานภาพและบทบาทของคนในองค์กร หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีความพยายามที่จะปรับปรุงกรรมวิธีในการทำงาน และโครงสร้างขององค์กร หรือกระบวนการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของมนุษย์ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้อาจจะมุ่งเน้นในเรื่องของงาน บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรทั้งหมดก็ได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร

2) การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน (Planned Organizational Change) เป็นความพยายามอย่างมีเป้าหมาย หรือมีความตั้งใจขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงสถานภาพเดิม (StatusQuo) ของสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ความพยายามที่จะปรับปรุงหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรทั้งหมด หรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการ หรือกระบวนการตัดสินใจ เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีมากมาย เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การออกนอกระบบ การร่วมทุน การรวมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เมื่อองค์กรประสบปัญหาที่สำคัญ เช่น คนงานลี้ลา การดำเนินงานขาดทุนเพราะผลผลิตมีต้นทุนสูง สู้กับคู่แข่งไม่ได้ เกิดปัญหาแรงงาน มีการนัดหยุดงานเกิดขึ้น เป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนไป ฯลฯ ทำให้เกิดคนว่างงาน เมื่อเกิดปัญหาเหล่านี้ขึ้นต้องรีบปรับปรุงองค์กรก่อนที่จะทำให้เกิดความยุ่งยากหรือเกิดปัญหาเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม แม้ว่าจะต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากก็ตาม โดยพิจารณาถึงผลได้ผลเสียที่จะได้รับในการปรับปรุงองค์กรเสียก่อน และควรพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกครั้งหนึ่งว่าอะไรคือเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลอย่างแท้จริงเรื่องเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจว่าควรปรับปรุงองค์กรหรือไม่และอย่างไร (จารุวัฒน์ สัตยานุรักษ์, 2554; เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2553)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้างกลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิกองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ (จิตติ รัตมีธรรมโชติ, 2558)

1) การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นด้วยก็ได้ เช่นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปด้วย

2) การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมจะทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น โดยจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะคน ที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล

ซามีและโมหะเหม็ด (Sami & Mohamed, 2016) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจแยกวิเคราะห์ 3 รูปแบบ ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในองค์กร องค์กรที่ก่อตั้งขึ้นแล้วยอมเจริญเติบโตขึ้นหรือบางครั้งอาจประสบปัญหาเป็นครั้งคราว และอาจเสื่อมไปในที่สุด ดังนั้นควรหาทางปรับปรุงองค์กรเพื่อรักษาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าตลอดไปนั่นคือ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงหรือเปลี่ยนผู้บริหารระดับรองลงไป หรืออาจเปลี่ยนแปลงบุคคลระดับปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร การจัดรูปแบบขององค์กรใหม่ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรทางธุรกิจ ซึ่งมักจะทำเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเงิน เช่น ยอดขายตกต่ำ บริษัทประสบปัญหาขาดทุนติดต่อกันมาหลายปี เป็นต้น

3) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือกระบวนการทำงาน เช่น การใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร จึงเป็นเหตุให้มีการปรับปรุงองค์กร เพื่อปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ตัวอย่างเช่น การจ้างบริษัทรับทำความสะอาดเป็นรายปีแทนที่จะจ้างคนงานประจำทำความสะอาด เป็นต้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557) อธิบายว่า ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Gradual Change) ซึ่งเป็นการค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรเป็นระยะ ๆ ทีละส่วน โดยมีความแตกต่างจากสิ่งเดิมไม่มากนัก เช่น การปรับเปลี่ยนแผนงานโครงการในงบประมาณแผ่นดินของไทย ซึ่งค่อย ๆ เปลี่ยนทีละน้อย โดยยึดของเดิมเป็นหลัก

2) การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Radical Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และบางครั้งก็เป็นแบบถอนรากถอนโคน (Fundamental Change) ด้วย เช่น การรื้อปรับระบบงาน (Business Process Reengineering) เป็นต้น

3) การเปลี่ยนแปลงแบบที่เป็นวิกฤตการณ์ (Crisis Management) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและมีลักษณะที่สภาพการณ์ผกผันไปมา เช่น ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา เป็นต้น

โรดิงโก คิม และคาร์รอล(Rodrigo, Kim&Carol,2015) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่า กระทำได้ 3 แบบ ดังนี้

- 1) เปลี่ยนแปลงบุคคลที่ทำงานในองค์กร
- 2) เปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบในองค์กร
- 3) เปลี่ยนแปลงบรรยากาศและลักษณะซึ่งประกอบกันเป็นองค์กร

วิธีการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ประการนี้ใช้เทคนิคที่ต่างกัน หวังผลต่างกัน ตลอดจนตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ต่างกัน อาจสรุปได้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 ตารางวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 3 ประการ ของ Rodrigo, Kim & Carol(2015)

แนวทางกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง	เทคนิคที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	สมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์กร
1. บุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - การศึกษา - การฝึกฝนอบรม - การปรับตัวในสังคม - การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ 	การปรับปรุงให้ดีขึ้น <ul style="list-style-type: none"> - ทักษะ - ทัศนคติ - การจูงใจในบุคคล 	พฤติกรรมขององค์กรส่วนใหญ่แล้วจะถูกตัดสินโดยลักษณะของบุคคลซึ่งประกอบเป็นองค์กรนั้น
2. โครงสร้างและระบบขององค์กร	การดัดแปลงในเรื่องของการฝึกงาน วิธีปฏิบัติ และนโยบายขององค์กร เพื่อให้มีผลต่องานที่บุคคลทำ	ก่อให้เกิดสภาพของพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการ เมื่อมีการตอบสนองหรือให้รางวัลซึ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายง่ายขึ้น	พฤติกรรมขององค์กรส่วนใหญ่จะถูกตัดสินโดยลักษณะของสถานการณ์ต่าง ๆ ในองค์กรที่บุคคลนั้น ๆ ร่วมอยู่
3. บรรยากาศในองค์กรและแบบของมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคคล	นำเทคนิคจากประสบการณ์มาช่วยเพิ่มความรู้สึกที่ดีกับสังคม และช่วยเหลือให้รู้ถึงการปฏิบัติต่อผู้อื่นให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นในองค์กร	ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีขึ้นในด้าน <ul style="list-style-type: none"> - ความไว้วางใจและความเปิดเผยที่มากขึ้นระหว่างกัน - ลดความขัดแย้งทางด้านสังคมและระหว่างคู่แข่ง 	พฤติกรรมขององค์กรส่วนใหญ่จะถูกตัดสินโดยอารมณ์จิตใจ และกระบวนการทางสังคมซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนี้

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) ซึ่งเป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งเป็นความพยายามที่จะปรับบทบาทจากการเป็นผู้ดำเนินการให้บริการเอง (Rowing) มาเป็นผู้กำกับดูแล (Steering) ให้ประชาชนได้รับบริการที่ดียิ่งขึ้น

2) การจัดการระบบงาน หรือการรีปรับระบบงาน (Business Process Management or Business Process Reengineering) ซึ่งเป็นการจัดกระบวนการใหม่ โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้หรือนำมาตรการอื่น ๆ มาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น ดังเช่น ในประเทศไทยก็ได้มีการปรับรีปรับระบบงานในหน่วยงานภาครัฐบางหน่วย เช่น กรมทะเบียนการค้า เป็นต้น แต่หน่วยงานอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะใช้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management)

เข้ามาใช้ โดยให้มีการกำกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำคัญของงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) และให้แต่ละหน่วยงานไปปรับปรุงระบบงานของตนเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

3) การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) ซึ่งเป็นการปรับระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ ซึ่งการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิรูประบบงบประมาณสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting)

4) การบริหารวงรอบของระยะเวลา (Cycle-Time Management) ซึ่งเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลง และสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปมักต้องมีการจัดการหรือปรับปรุงระบบงานเข้ามาช่วย

5) การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) เป็นการจัดการระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร จะช่วยให้การปรับปรุงงานในด้านอื่น ๆ เช่น การปรับปรุงระบบงาน การบริหารวงรอบของระยะเวลา และการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นไปได้โดยสะดวก รวดเร็วขึ้น

เจียนปิง ซินยวน และแอนนา (Jianping, Xinyuan & Anna, 2015) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเหตุผลในการใช้ทฤษฎีการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้ในบริบทของโรงเรณว่ามีคามจำเป็น เพราะสาเหตุ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ใหม่ขององค์กร มักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรจะต้องปรับตัวเองให้เข้ากับปรัชญา ค่านิยมในการบริหารเทคโนโลยี และกฎหมายใหม่ของรัฐบาล ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ใหม่ขององค์กร จึงมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรตามมาด้วย ยกตัวอย่างเช่น หากองค์กรมีวัตถุประสงค์ใหม่ที่ต้องการจะเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน จากการรวมอำนาจมาเป็นแบบกระจายมากขึ้น ย่อมมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ตามมาด้วย

2) ความล้มเหลวในการสร้างผลิตผลขององค์กร เมื่อองค์กรไม่สามารถสร้างผลิตผลให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะป็นรูปของสินค้าหรือบริการก็ตามองค์กรจะต้องหันมาทบทวนและค้นหาสาเหตุที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งอาจจะเกิดจากโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น มีการรวมอำนาจมากเกินไปลักษณะงานซ้ำซ้อนกัน ขาดการประสานงานหรือการวางแผนที่ดี เป็นต้น สภาพเช่นนี้ ย่อมทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงโครงสร้างการทำงานขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสามารถในการสร้างผลิตผลขึ้นมา

3) พนักงานในองค์กร เป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบาย และแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการแสดงออกมาในรูปของความต้อการหรือความคาดหวังที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะผ่านมาทางสภาพแรงงาน หรือเสนอโดยส่วนบุคคล ความต้อการหรือความคาดหวังของพนักงานดังกล่าวนี้

เป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถมองข้ามได้อีกต่อไปในการบริหารงานในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากความอยู่รอดขององค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสอดคล้องหรือดุลยภาพระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของพนักงานนั่นเอง

4) การปรับปรุงคุณภาพของชีวิตการทำงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของชีวิตการทำงาน (Quality of Work Live) เพิ่งได้รับความสนใจศึกษากันอย่างจริงจังประมาณต้นศตวรรษ 1970 จุดกำเนิดหรือที่มาของความสนใจในเรื่องนี้เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในกลุ่มประเทศยุโรปตะวันตก และในปัจจุบันได้แพร่หลายอย่างรวดเร็วเข้าไปในทวีปอเมริกาเหนือ เอเชีย เช่น ญี่ปุ่นอินเดีย (รวมทั้งประเทศไทยด้วย) และออสเตรเลีย เป็นต้น โดยได้รับความสนใจทั้งจากองค์การบริหารของภาคเอกชนและรัฐบาลได้กลายมาเป็นปัจจัยหนึ่งที่นำไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กร

2.3.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (System Management)

วิธีการเชิงระบบหรือเทคนิคเชิงระบบ (System Approach) เป็นวิธีการนำเอาความรู้เรื่องระบบเข้ามาเป็นกรอบช่วยในการค้นหาปัญหา กำหนดวิธีการแก้ปัญหาและใช้แนวทางการคิดเชิงระบบช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหา วิลาศ วิษุเดช (2555) ได้อธิบายความหมายของวิธีการเชิงระบบไว้ ดังนี้

- 1) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่นำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้
- 2) เป็นวิธีการพัฒนาการแก้ปัญหา ที่กระทำอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน
- 3) เป็นวิธีการที่ขจัดความลำเอียง โดยไม่ยึดถือเอาความคิดของคนใดคนหนึ่งมาตัดสิน โดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ
- 4) เป็นวิธีการแก้ปัญหาเป็นขั้นๆอย่างมีเหตุผล
- 5) เป็นการดำเนินงานโดยกลุ่มบุคคล ไม่ใช่คนใดคนหนึ่งแต่เพียงผู้เดียว
- 6) มีการวางแผนล่วงหน้าก่อนการดำเนินการแก้ปัญหาทุกครั้งว่าจะดำเนินการที่ละขั้นอย่างไร ซึ่งเมื่อกำหนดแล้วจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขภายหลัง หรือไม่ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้เป็นอันขาด นอกจากเป็นเหตุสุดวิสัย

7) ระหว่างการดำเนินงาน ถ้าต้องมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบ ต้องแก้ไขทันทีให้เสร็จ แล้วจึงดำเนินงานขั้นต่อไป แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ในแผนที่กำหนดด้วย

8) ไม่มีการบอกยกเลิก ยกเว้นข้ามขั้นหรือหยุดกลางคัน แล้วนำผลที่ยังไม่ได้ดำเนินการไปถึงจุดสุดท้ายเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหามาใช้เท่านั้น

วาทยุทธ พุทธิพรหม (2555) เสนอว่า การแก้ปัญหาในปัจจุบัน จำเป็นต้องมองที่ระบบมากกว่าพิจารณารายละเอียดของแต่ละปัญหา ตัวอย่างการใช้ Systems Approach ในการแก้ปัญหา ได้แก่ ระบบการขนส่ง ต้องมีการออกแบบระบบทางสัญจรที่ดี ซึ่งจะช่วยลดการสิ้นเปลืองเชื้อเพลิงได้ หรือการออกแบบเครื่องบินที่สามารถบรรจุผู้โดยสารได้จำนวนมาก แต่สนามบินขาดสิ่งอำนวยความสะดวก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมองปัญหาโดยรวมหรือที่เรียกว่า Systems View or Systems Approach นอกจากนี้เขายังได้ขยายความว่าวิธีการเชิงระบบ มีความแตกต่างกับวิธีการเชิงวิเคราะห์ (Analytical Approach) ตรงที่วิธีการเชิงระบบเป็นกระบวนการแยกแยะจากส่วนรวมทั้งหมดออกเป็นส่วน ๆ ที่เล็กกว่า เพื่อให้เข้าใจการทำหน้าที่ของส่วนร่วม วิธีการเชิงระบบอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไป ซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการรวมเอาแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ได้แก่ การวิจัย

ดำเนินงาน การวิเคราะห์ระบบ การควบคุมระบบ และวิศวกรรมระบบ มารวมกันเข้าเพื่อการแก้ปัญหา
อย่างเป็นระบบ

คงศักดิ์ ศรีแก้ว (2556) อธิบายว่า ความสำคัญของวิธีการบริหารเชิงระบบสามารถ
สรุปได้ 4 ประการ คือ

1) มีความสำคัญในฐานะที่เป็นวิธีคิดที่สามารถจัดการกับปัญหาที่มีความยุ่งยาก
ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) มีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือส่งเสริมวิธีคิดของบุคคลทั่วไป

3) มีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขา
แขนงต่าง ๆ ทั้งวิทยาศาสตร์

4) มีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารงานในองค์การหรือ
หน่วยงานด้านการวางแผน นโยบายและอื่น ๆ

การใช้วิธีการเชิงระบบกับการแก้ปัญหาโดยทั่วไปวิธีการบริหารเชิงระบบคือการปรับ
(Modify) วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (The Scientific Method) ซึ่งเน้นที่การแก้ปัญหา โดยวิธีการ
เชิงระบบนี้มีกิจกรรมสำคัญ 7 กิจกรรม ซึ่งสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไปโดยเปรียบเทียบให้เห็น
ขั้นตอนทั้งสองส่วนคือ (เกษสุรินทร์ อากาศวิภาต, 2555)

ตารางที่ 2.3 วิธีการบริหารเชิงระบบ กับวิธีการแก้ปัญหาทั่วไป

วิธีการบริหารเชิงระบบ	การแก้ปัญหาทั่วไป
1. ทำความเข้าใจปัญหา	1. ระบุปัญหา/โอกาสในเชิงบริบทของระบบ 2. รวบรวมข้อมูลเพื่ออธิบายปัญหาและโอกาส
2. พัฒนาทางเลือก	1. ระบุทางเลือก/ทางเลือกในการแก้ปัญหา 2. ประเมินในแต่ละทางเลือก 3. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
3. ปฏิบัติการแก้ปัญหา	1. ปฏิบัติการตามทางเลือกที่เลือกไว้ 2. ประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติตามทางเลือก

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2555); พิชิต เทพวรรณ (2555) อธิบายคล้ายกัน สรุปได้ว่า
วิธีการหรือเทคนิคเชิงระบบ เป็นการทำงานจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ต้องการของงานนั้น
ทั้งระบบ โดยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ในเทคนิคเชิงระบบ ได้แก่

1) กำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขและความต้องการในการพัฒนาของระบบให้ชัดเจน

2) กำหนดวัตถุประสงค์ย่อยที่สัมพันธ์กับปัญหาและความต้องการในการพัฒนา
และสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์รวมของระบบใหญ่ทั้งระบบเพื่อสร้างกรอบหรือขอบเขตในการทำงาน
(สิ่งที่ต้องการ)

3) สิ่งแวดล้อมหรือข้อจำกัดในการทำงานของระบบและทรัพยากรที่หามาได้

4) สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือวิธีการในการพัฒนา

5) ตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสม ด้วยวิธีการที่มีเหตุผลเป็นระบบ เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

6) ทดลองปฏิบัติทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกไว้

7) ประเมินผลการทดลองหรือผลการทดสอบ

8) เก็บรวบรวมข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงระบบนั้นให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

9) ดำเนินการเป็นส่วนหนึ่งของระบบปกติ

พิชิต เทพวรรณ (2555) เสนอว่า การประยุกต์ใช้วิธีการเชิงระบบในภาพรวมสรุปขั้นตอนสำคัญ ๆ ไว้ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) จะต้องทราบปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้แน่ชัดว่าเป็นปัญหาของระบบนั้นที่แท้จริง (Need Identification and Objective Setting)

2) คิดหาวิธีการหรือแนวทางเลือก (Alternative) ในการแก้ไขอันเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ระบบและทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของระบบ ตลอดจนข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มต่อการดำเนินงานของระบบ

3) เลือกวิธีการใดวิธีหนึ่งที่พิจารณาว่าเหมาะสมที่สุด ดีที่สุด และนำออกปฏิบัติ (Designing and Implementing)

4) ประเมินผลการปฏิบัติ (Evaluation) เพื่อทราบผล และเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ

5) รับข้อมูลป้อนกลับและปรับระบบต่อไป (Feedback and Modification)

อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2554) อธิบายว่า กรอบความคิดเชิงระบบนี้จะช่วยในการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในองค์กรนำไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นระบบ รายละเอียดในแต่ละส่วนมีดังนี้

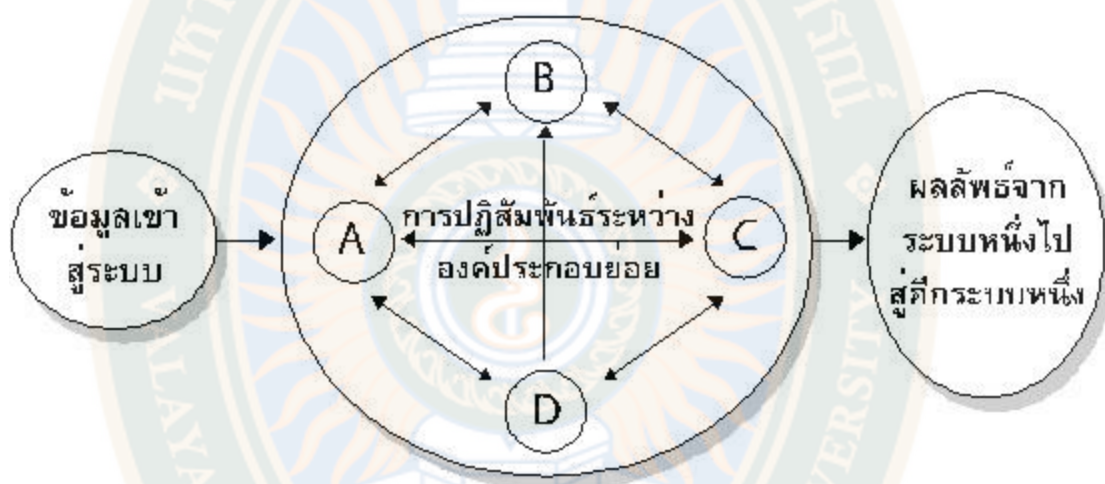
1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสภาพแวดล้อมทำให้เกิดปัจจัยป้อนซึ่งประกอบด้วยบุคลากร การเงิน ทุน วัสดุ และการฝึกปฏิบัติ นโยบายรัฐบาล การบริหารขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น และโครงสร้างของกฎหมาย

2) กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) องค์กรได้ปรับเปลี่ยนปัจจัยป้อนจากสภาพแวดล้อมมาสู่ผลลัพธ์ การปฏิบัติงานในระบบที่ทำให้เกิดผลลัพธ์จะมีการผนวกค่านิยมเข้าไปในกระบวนการปฏิบัติงานด้วย กระบวนการถ่ายโอนนี้ยังหมายรวมถึงการปฏิบัติการภายในองค์กรและระบบของการบริหารจัดการ ส่วนประกอบของการบริหารเชิงปฏิบัติการภายในองค์กรเป็นเทคนิควิธีการบริหารของผู้บริหารรวมอยู่ด้วย นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ทักษะการติดต่อสื่อสาร แผนปฏิบัติการ ความสามารถที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยน กิจกรรมที่ผู้บริหารดำเนินงานภายในโครงสร้างขององค์การจะมีผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร

3) ผลลัพธ์ (Outputs) งานขององค์กร คือ ดูแลและใช้ปัจจัยป้อนจากสภาพแวดล้อมภายนอก การถ่ายโอนปัจจัยป้อนผ่านกิจกรรมการบริหาร เช่น การจัดโครงสร้าง การพัฒนาวัฒนธรรม แรงจูงใจ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การบริหารบุคลากร และการจัดการการเงินของหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลผลิตสำหรับองค์กร เป็นต้น

แม้ว่าจะมีข้อเสนอเกี่ยวกับแนวเกี่ยวกับการบริหารเชิงระบบมากเพียงใดก็ตามแต่โดยพื้นฐานแล้วประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์

โดยมีมุมมองว่าระบบนั้นเป็นระบบเปิดที่ต้องมีการปะทะสังสรรค์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลาแล้วนำสิ่งเร้าที่มีอยู่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร นำสิ่งที่มีประโยชน์เข้ามาปรับใช้และนำสิ่งที่ไม่ดีประโยชน์มาเป็นบทเรียนโดยพยายามที่จะลดขั้นตอนการดำเนินงานในเชิงสังเคราะห์จากระดับบนมาสู่ระดับล่างให้กลายเป็นการทำงานเป็นทีมที่มุ่งให้สมาชิกในทุกคนได้เรียนรู้ที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพไปพร้อมกัน ดังนั้นในการบริหารงานเชิงโครงสร้างขององค์กรภาคเอกชนที่มีความก้าวหน้ากว่าภาครัฐมักจะเห็นว่า มีการนำระบบที่ทีมงานเข้ามาใช้ในหลายภารกิจอย่างกว้างขวาง (Tove, Timo & Kaisu, 2015) การปฏิสังสรรค์ของการบริหารเชิงระบบแสดงดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 การปฏิสังสรรค์ของการบริหารเชิงระบบ

คุณลักษณะที่สำคัญของการบริหารจัดการเชิงระบบที่มีความแตกต่างไปจากการบริหารงานตามสายลำดับบังคับบัญชา มีดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2551)

1) เป็นแนวคิดที่มององค์การเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย (Subsystem) หลายระบบที่ทำงานร่วมกันและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ระบบขององค์การมักประกอบด้วยส่วนพื้นฐานทั้งหมด 5 ส่วนคือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) ผลผลิต (Output) 3) กระบวนการ (Process) 4) การป้อนกลับ (Feedback) 5) สภาพแวดล้อม (Environment)

2) พลวัต (Dynamic) ระบบย่อยภายในองค์การจะมีการเคลื่อนไหวเพื่อดำเนินกิจกรรมในหน้าที่ของตนและติดต่อประสานงานกับระบบย่อยอื่น ๆ เพื่อให้องค์การใดหยุดการเคลื่อนไหวหรือหยุดกิจกรรมทุกอย่าง อาจแสดงว่าองค์การกำลังจะปิดตัวเองลงและถูกยุบหน่วยงานไปในที่สุด

3) หลายชั้น (ระดับ) และหลายมิติ (Multilevel and Multidimensional) การศึกษาองค์การจะมองทั้งในภาพรวมและรายละเอียดปลีกย่อย ตั้งแต่ด้านโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการที่ปรากฏในแต่ละระดับ เพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างระบบย่อยต่าง ๆ อันจะนำมาซึ่งการประสานงานที่ดีระหว่างกันเพราะมักเกิดปัญหาความผิดพลาดจากการติดต่อสื่อสารและการประสานงานเสมอถ้าองค์การใดมีหลายระดับจนเกินไป

4) ใช้การจูงใจหลายด้าน (Multi Motivated) ผู้บริหารต้องใช้การจูงใจที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เนื่องจากองค์การเริ่มมีบุคคล งานและการแข่งขันที่มีความหลากหลาย จึงต้องสรรหาวิธีการจูงใจที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล งานและการแข่งขันมาใช้ไม่ใช่ใช้วิธีเดียวกันตลอด ซึ่งทำให้ไม่น่าสนใจจึงทำให้การจูงใจแบบเดิมใช้ไม่ได้ผล

5) สหวิชาการศึกษา (Multidiscipline) ทฤษฎีระบบได้นำเอาวิชาการศึกษาที่หลากหลายเข้ามาผสมผสานกัน เช่น สาขาวิชาจิตวิทยา การวิจัยการปฏิบัติการ ทฤษฎีการบริหาร นิเวศวิทยา สังคมวิทยา ประวัติศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกลยุทธ์ของการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง

6) การปรับตัว (Adaptive) ในสภาพแวดล้อมที่ไม่คงที่ ผู้บริหารต้องนำพาองค์การให้มีความยืดหยุ่นสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการใช้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงจุดบกพร่องหรือปัญหาที่เป็นอันตรายได้ตั้งแต่เริ่มแรก โดยจะเตรียมปรับตัวเพื่อต่อสู้กับสิ่งเลวร้ายต่าง ๆ

7) ตัวแปรหลายตัว (Multivariable) ทฤษฎีเชิงระบบเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์การมีสาเหตุมาจากตัวแปรหลายตัว และตัวแปรเหล่านั้นก็มีความเกี่ยวข้องกันทั้งทางตรงและทางอ้อม ตัวอย่างการที่ยอดขายของบริษัทลดลงอาจมีสาเหตุมาจากตัวแปรหลายตัว เช่น ราคาสินค้าสูงเกินไป ฝ่ายผลิตมีคุณภาพในการผลิตไม่เพียงพอ คู่แข่งขันมีการส่งเสริมการตลาดที่ดีกว่า ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น จะเห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลกระทบต่อองค์การทั้งสิ้น

8) ความน่าจะเป็น (Probabilistic) ทฤษฎีสถิติดั้งเดิมสภาพแวดล้อมค่อนข้างคงที่ การตัดสินใจทุกอย่างมีความแน่นอนสูง แต่ในปัจจุบันกระแสของการแข่งขันสูงมาก สิ่งที่ต้องเตรียมไว้สำหรับการตัดสินใจจึงมีโอกาสผิดพลาดได้มาก ทำให้การวางแผนของผู้บริหารเป็นเพียงการคาดหวังตามความน่าจะเป็นเท่านั้น การคาดหวังให้ได้ผลลัพธ์สูงสุด จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ดังแสดงแนวคิดหลัก ประโยชน์ และข้อจำกัดของทฤษฎีเชิงระบบ

วิธีการเชิงระบบนั้น หากพิจารณาในด้านประโยชน์ที่นำมาใช้งานด้านต่าง ๆ แล้วจะพบว่า เหมาะกับปัญหาที่มีความซับซ้อนและลึกซึ้ง เพราะจะทำให้มองเห็นงานนั้นทั้งภาพรวมและส่วนปลีกย่อยอย่างทั่วถึงสัมพันธ์กัน เราสามารถนำแนวคิดของวิธีการเชิงระบบไปประยุกต์กับการบริหารจัดการในองค์การประเภทต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยยึดสาระสำคัญและขั้นตอนการดำเนินงานของวิธีการเชิงระบบเป็นสำคัญ (วาทยุทธ พุทธพรหม, 2555)

2.3.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็ก (Inn Hotel Management)

เจียนปิง ซินยวน และแอนนา (Jianping Xinyuan & Anna, 2015) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการบริหารของโรงแรมขนาดเล็ก ได้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการโรงแรมที่มีประสิทธิภาพว่าควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน ดังนี้

1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1.1) การออกแบบตัวโรงแรม ไม่จำเป็นต้องหรูหราเทียบชั้นโรงแรม 5 ดาว หรือ 6 ดาว ควรออกแบบและตกแต่งให้เรียบง่าย แต่ดูดี เพื่อดูแลทำความสะอาดได้ง่าย และที่สำคัญซ่อมบำรุงรักษาได้ง่ายด้วย หากมีพื้นที่ ควรจะมีสวนเล็ก ๆ ไม่ต้องใหญ่มาก เพราะจะมีต้นทุนในการดูแลสูง ซึ่งการออกแบบให้เรียบง่าย ดูดี ดูแลง่าย จะช่วยให้นักลงทุนโรงแรมขนาดเล็ก ยังคงรักษาสภาพของ

โรงแรมนั้น ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ดีที่สุดเสมอ ภายใต้ต้นทุนในการดูแลที่ไม่สูงนัก หากออกแบบให้หฺรุเลิศ
เกินไป อาจทำให้ค่าใช้จ่ายในการดูแลอาคารสูง และถ้าเจ้าของโรงแรมไม่มีงบประมาณในส่วนนี้
ท้ายที่สุด ตัวอาคารจะทรุดโทรม

1.2) การดูแลรักษาตัวอาคาร เป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก
เพราะโรงแรมเกิดใหม่มีจำนวนมาก แข่งขันด้านราคาก็สูง ควรวางแผนงบประมาณในการดูแลรักษาอาคาร
ไว้ทุกปี และกำหนดการปรับปรุงตัวอาคาร เช่น ทาสีใหม่ทั้งนอกอาคาร และในห้องพักในทุก 3 ปี
หรือ 5 ปี ซึ่งในระยะหลัง กรณีการทาสี เริ่มหันมานิยมติวอลส์เปเปอร์แทนการทาสี

2) กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy) มีความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ พอ ๆ กับกล
ยุทธ์ด้านการบริการ ซึ่งในส่วนของราคาจะผันแปรตามความต้องการของนักท่องเที่ยว ฤดูกาล
ท่องเที่ยว ทำเลของโรงแรมนั้น ๆ และคุณภาพของการบริการ โดยก่อนการลงทุน ควรศึกษาอัตราค่า
เข้าพักในย่านนั้น ๆ ก่อน จึงจะนำมาเป็นแนวทางให้กรออกแบบและกำหนดราคาค่าเข้าพัก ซึ่งถ้ามี
การบริการที่ดี อยู่ในทำเลที่ดีแล้ว มีโอกาสที่อัตราค่าเข้าพักจะสูงกว่าคู่แข่งในย่านเดียวกันได้

3) กลยุทธ์ด้านทำเล (Place Strategy) ถือเป็นหัวใจอันดับต้น ๆ ของธุรกิจโรงแรม
ขนาดเล็ก ที่ควรอยู่ใกล้ศูนย์กลางการท่องเที่ยวในจังหวัดนั้น ๆ ใกล้ตลาด ใกล้แหล่งอำนวยความสะดวก
สะดวก โดยข้อดีของการสร้างโรงแรมอยู่ในย่านแหล่งท่องเที่ยว แม้จะมีคู่แข่งจำนวนมาก แต่ก็ทำให้
ผู้เข้าพักเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งหากแข่งขันในด้านทำเลได้แล้ว ถ้าพัฒนาด้านคุณภาพในการบริการให้ดีกว่า
คู่แข่ง ย่อมมีโอกาสที่ดีกว่าทั้งในด้านอัตราค่าเข้าพัก และจำนวนผู้เข้าพัก

4) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy) ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการ
หั่นราคาค่าเข้าพัก หรือการทำโปรโมชั่นลด แลก แจก แถมเหมือนสินค้าคอนซูเมอร์ แต่หมายถึงการ
ทำตลาดเพื่อเจาะเข้าถึงกลุ่มลูกค้า โดยในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว นั้น สัดส่วนมากกว่าร้อยละ
95พึ่งพาสื่ออินเทอร์เน็ตเป็นหลักดังนั้น ควรศึกษาการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตทุกรูปแบบให้เป็นประโยชน์
เริ่มจากการมีเว็บไซต์เป็นของตัวเอง มีสื่อเครือข่ายสังคมออนไลน์ เช่น Facebook, Instagram เพื่อ
กระจายไปยังกลุ่มเป้าหมาย เรียนรู้การใช้เว็บไซต์เกี่ยวกับการจองห้องพัก เช่น Agoda, Tripadvisor,
Hotelscombined, Booking เป็นต้น รวมถึงเว็บไซต์จองที่พักในแต่ละท้องถิ่นนั้น ๆ ว่ามีเงื่อนไขใน
การฝากห้องพักอย่างไร เปรียบเทียบ ข้อดี ข้อเสียของเว็บไซต์เหล่านี้ และเลือกให้เหมาะสมกับ
โรงแรมของตัวเอง

5) กลยุทธ์ด้านพนักงาน (People Strategy) เป็นอีกหนึ่งหัวใจสำคัญเช่นกันของ
ธุรกิจโรงแรม ไม่ว่าจะโรงแรมขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ ต้องมีพนักงานที่มีหัวใจในการให้บริการ
หรือที่เรียกว่า “เซอร์วิส มายด์” (Service Mind) ฝึกฝนอบรมพนักงานอย่างหนักให้มีเซอร์วิส มายด์
ยิ้มแย้ม ทักทาย พูดจาสุภาพ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ สร้างความพึงพอใจให้ผู้เข้าพักสูงสุด ซึ่งธุรกิจ
โรงแรมมีความแปลกที่ น่าสนใจ คือ ผู้เข้าพักจะยอมจ่ายในราคาที่สูงขึ้น เพื่อได้คุณภาพการบริการที่
ดีกว่า โดยเฉพาะในพื้นที่มีจำนวนโรงแรมค่อนข้างมาก สิ่งที่จะชนะคู่แข่งได้ ไม่ใช่เรื่องอัตราค่าเข้าพัก
เพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นเรื่อง คุณภาพการบริการจากพนักงานด้วย

6) กลยุทธ์ด้านกระบวนการให้บริการ (Process Strategy) เป็นการส่งมอบคุณภาพ
ในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)
ซึ่งจะเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้านพนักงาน ในส่วนของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก กระบวนการในการส่งมอบ

บริการจะครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการจองห้องพักทั้งผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และจองตรงกับทางโรงแรมผ่านทางโทรศัพท์ การให้ข้อมูล จนเมื่อถึงวันเข้าพัก กระบวนการในการเช็คอินต้องรวดเร็ว การจัดส่งกระเป๋าถึงห้องพัก บริการประสานงานกับแหล่งท่องเที่ยว ร้านอาหาร ร้านสปา บริการรถรับส่ง

7) กลยุทธ์ด้านกายภาพ (Physical Evidence and Presentation Strategy) สำหรับธุรกิจบริการแล้ว ลักษณะทางกายภาพ อาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า เช่น ปัจจัยด้านความสะดวก ความสะดวก หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ไม่แพ้ปัจจัยอื่น ๆ เนื่องจากลักษณะทางกายภาพ มีส่วนที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจบรรยากาศของโรงแรม สิ่งแวดล้อมบริเวณรอบข้าง มีความปลอดภัยหรือไม่ บรรยากาศห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น สัญญาณอินเทอร์เน็ตมีให้บริการฟรี บริการด้านอาหารเช้า ระบบรักษาความปลอดภัย มีความตั้งใจให้เกิดความอยากเข้าพัก

ชวลิต ฉลวยอำพรบุตร (2554) ได้อธิบายว่า โรงแรมขนาดเล็ก หากต้องการให้การดำเนินธุรกิจเติบโตและประสบผลสำเร็จได้ ผู้ประกอบการไม่ใช่เป็นแต่เพียงนักลงทุนอย่างเดียว การทำธุรกิจต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ศึกษาแนวโน้มข้อมูลแล้วนำมาสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้ตรงและตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์สภาพขององค์กรเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ด้วย โดยข้อมูลทั้งหลายที่ได้จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ดังนี้ (ไชยทัศน์ สิริวิจนาพันธ์, 2551; กรณ์ธัญรินทร์ บุญจงไพศวี, 2557; ศิริวรรณ ชลະกุล, 2553)

1) จุดอ่อน ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มองว่าเป็นธุรกิจเล็กหรือเป็นธุรกิจของครอบครัว จึงไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการ โดยเจ้าของเป็นผู้บริหารดูแลเอง จึงมักขาดประสบการณ์ในธุรกิจท่องเที่ยวและขาดความชำนาญด้านการตลาดมีข้อจำกัดเรื่องเงินทุนและช่องทางการตลาด ที่จะสู้ หรือแข่งขันกับพลังทุนของผู้ประกอบการรายใหญ่และโรงแรมในเครือของต่างชาติได้ยาก จึงไม่มีงบประมาณในส่วนของการบริหาร ไม่มีการวางแผนธุรกิจ ไม่มีการใช้กลยุทธ์การตลาด อาศัยบริหารจัดการไปตามสถานการณ์ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์สินค้า จึงไม่มีจุดยืนของสินค้า และการแสวงหาจุดต่าง เพื่อกำหนดเป็นเอกลักษณ์ในการนำเสนอและกำหนดตำแหน่งทางการตลาด การปรับปรุงรูปแบบ ภาพลักษณ์ ตลอดจนการสร้างเอกลักษณ์สินค้าให้เป็นที่ประจักษ์และเด่นชัด ด้านความแตกต่างในธุรกิจประเภทเดียวกันมีคู่แข่งในตลาดสูง ทั้งคู่แข่งที่มีอยู่แล้วและคู่แข่งเกิดใหม่ แต่ผู้ประกอบการกลับใช้การลดราคาห้องพัก มากกว่าการแข่งขันด้านบริการ ทำให้ผลกำไรลดลง จึงหันไปลดต้นทุนด้วยการปลดพนักงานหรือไม่เพิ่มพนักงานหรือพนักงานคนเดียวทำหลายหน้าที่ พนักงานในโรงแรมขนาดเล็ก ไม่ได้มีข้อกำหนดคุณสมบัติขั้นมืออาชีพ อาศัยมีประสบการณ์ และสามารถพูดภาษาต่างประเทศ หรือสื่อสารกับแขกต่างประเทศได้พอเข้าใจ เนื่องจากค่าจ้างไม่สูง ทำให้การประสานงานและการบริการแขกไม่เต็มที่ ทำให้แขกไม่ประทับใจและเลิกใช้บริการ (ศิริวรรณ ชลະกุล, 2553)

2) จุดแข็ง เมื่อเป็นโรงแรมขนาดเล็ก ความคาดหวังลูกค้าไม่สูง การกำหนดราคาต่ำด้วยต้นทุนต่ำ ให้อาชีพต่ำเป็นจุดแข็ง จูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจจองห้องพัก และในสภาวะที่เกิดการ

เปลี่ยนแปลงในด้านธรรมชาติ การเมือง เศรษฐกิจ ทำให้เกิดผลกระทบต่อการท่องเที่ยวและกิจการที่พัก โรงแรมขนาดเล็ก อำนาจการตัดสินใจ ส่วนใหญ่จะอยู่ที่เจ้าของกิจการ จึงง่ายต่อการปรับเปลี่ยน นโยบาย รูปแบบ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและสถานการณ์ การตั้งราคา การลดแลกแจกแถม การแก้ไข สถานการณ์เฉพาะหน้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับแขก ส่วนการบริหารภายในการสร้างความสัมพันธ์ และความผูกพันภายในองค์กรทำได้ง่าย ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันในส่วนของตลาด ทำได้ง่ายเพราะโรงแรมขนาดเล็ก การสร้างลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือเลือก เสนอเฉพาะกลุ่มลูกค้า การเข้าถึงทำได้ง่ายกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ (Zhang, Luo, Qu & Guillet, 2013)

3) โอกาสของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก การสร้างโอกาสในการแข่งขัน หรือความสามารถ ในการแข่งขัน (Competitiveness) เป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจที่สำคัญประการหนึ่ง ผู้ประกอบการโรงแรมโดยเฉพาะขนาดเล็กที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ คือผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง เพราะการแข่งขันในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเกิดขึ้นมากในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันเฉพาะภายในประเทศ ระหว่างโรงแรมขนาดเล็กด้วยกันเอง หรือระหว่าง โรงแรมขนาดเล็ก กับโรงแรมขนาดใหญ่ นอกจากนี้ ยังต้องแข่งขันกับโรงแรมเชนระดับภูมิภาค (Regional Hotel Chain) หรือเชนระดับสากล (International Hotel Chain) ทำให้ผู้ประกอบการ โรงแรมโดยเฉพาะขนาดเล็กต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) เพื่อช่วยให้ ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน หากจะพิจารณาการแข่งขันของการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ระดับภูมิภาคเอเชีย จะเห็นได้ว่าประเทศ จีน ฮองกง และเวียดนาม กำลังเจริญรุดหน้ารวดเร็วในด้านการท่องเที่ยว อีกทั้งมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจในอัตราสูงกว่าไทย ปัจจุบัน สภาพเศรษฐกิจของ ไทยถดถอย ทำให้การเดินทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะเดินทางท่องเที่ยวไทยรู้สึกว่าการใช้จ่าย แพงขึ้นและไปเที่ยวประเทศอื่นที่จ่ายน้อยกว่าแทน (Pine & Phillips, 2005)

4) อุปสรรค ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก นอกจากที่กล่าวมา ยังมีแนวคิดที่ประกอบ ในการดำเนินการที่ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อการวางแผนและสร้างจุดขาย พัฒนาและปรับปรุง จุดด้อยของธุรกิจองค์กรธุรกิจของโรงแรมเป็นระบบเปิด ดำเนินงานภายในและเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ภายนอกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สภาพแวดล้อมต่างมีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพลเกื้อหนุนเกี่ยวรั้งต่อกัน กิจการจะแลกเปลี่ยนผลการดำเนินงานในรูปของผลิตภัณฑ์ หรือบริการกับสภาพแวดล้อมภายนอก เสมอ ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง การเปลี่ยนแปลงของ ปัจจัยหนึ่งจะมีอิทธิพลเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยอื่น ๆ ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยน กระบวนการและสมมุติฐาน ในการบริหารที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานเช่น ลูกค้า ตลาด คู่แข่ง หรือเทคโนโลยี โดยผ่านการเข้าใจและวิเคราะห์ในสภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน (Milota & Ludmila, 2015)

วู และลู (Wu & Lu, 2012) ได้นำแนวคิดเรื่องความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ซึ่งมองว่าความสามารถในการแข่งขันโดยเฉพาะของประเทศนั้นวัดจากผลิตภาพ (Productivity) เช่น การดูจาก GDP และความสามารถในการผลิตของประเทศจากการใช้ทรัพยากร มนุษย์เงินทุนและทรัพยากรธรรมชาติ จากแนวคิดข้างต้นชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการแข่งขันของ ไทย ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ

1) ปัจจัยด้านเงื่อนไข (Factors Conditions) คือ ความสามารถในการปรับจืดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็ง หรือการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส สภาพเศรษฐกิจและความไม่แน่นอนทางการเมืองเป็นปัจจัยภายนอกที่สร้างผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว อีกทั้งค่าเงินบาทที่แข็งค่าทำให้นักท่องเที่ยวเปลี่ยนใจไปเที่ยวประเทศอื่น ๆ แทน ในสถานการณ์เช่นนี้ หากโรงแรมขนาดเล็กประสบปัญหาตามครรลองโรงแรมขนาดใหญ่ โดยการทุ่มเงินทำประชาสัมพันธ์ อาจเปรียบได้กับการตำน้ำพริกละลายแม่น้ำ เพราะจะไม่เกิดประโยชน์แต่ประการใด เนื่องจากจำนวนเงินและความถี่ในการประชาสัมพันธ์ไม่สามารถสู้กับโรงแรมขนาดใหญ่ได้ ผลลัพธ์ที่ได้ย่อมแตกต่างกัน ดังนั้น โรงแรมขนาดเล็ก ควรจะปรับกลยุทธ์การตลาดโดยการทำตลาดเชิงรุกในประเทศมากขึ้น ไม่ว่าจะป็นชาวต่างชาติที่อยู่ในประเทศหรือคนไทย เพราะผู้บริโภคเหล่านี้ใช้เงินเป็นเงินบาท ย่อมไม่รู้สึถึงผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนแต่อย่างใด หากนักกลยุทธ์ด้านราคาที่เหมาะสม มาใช้ด้วย

2) ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) คือ การสร้างอุปสงค์ หรือความต้องการให้เกิดขึ้นในตลาดสำหรับนักท่องเที่ยวในประเทศ ซึ่งในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวที่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยวมาก นักท่องเที่ยวไทยอาจจะไม่พร้อมที่จะจ่ายในราคาเดียวกัน ในภาวะเช่นนี้ การทำตลาดเชิงรุกในประเทศจะประหยัดกว่าและส่งผลได้รวดเร็วกว่า กลยุทธ์ราคาของสายการบินแบบประหยัดหรือ Low Cost Airline ได้สร้างตลาดผู้บริโภคใหม่ (New Market) ให้เกิดขึ้นจำนวนมากที่คาดไว้โรงแรมอาจจะศึกษากลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ อาจจะค้นพบตลาดผู้บริโภคกลุ่มใหม่ๆได้

3) ปัจจัยด้านความเชื่อมโยงในอุตสาหกรรม หรือการสร้างคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมให้เกิดขึ้นโดยพิจารณาการทำตลาดร่วมกันในกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กด้วยกันหลายแห่ง จะประหยัดค่าใช้จ่าย หรือการแสวงหาพันธมิตรธุรกิจ เข้ามาร่วมกับโรงแรม เช่น การจ้างเหมาแบบ Outsourcing สำหรับงานวิศวกรรมและซ่อมบำรุง งานซักรีด งานทำความสะอาดทั่วไป หรือร้านอาหาร หากผู้ประกอบการโรงแรมที่ไม่พร้อมที่จะทำร้านอาหารเอง อาจทำโรงแรมแบบบริการห้องพักเท่านั้น (Room Only) และหาผู้ประกอบการอาหารมาร่วมงานโดยให้เข้าพื้นที่ทำร้านอาหารหรือทำแบบแบ่งกำไรกัน

4) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ การบริหารโรงแรมแบบไม่มีกลยุทธ์ หรือปล่อยให้กระแสของตลาดนำพาไป จะสร้างความเสียหายแก่ธุรกิจมาก เพราะขาดปัจจัยควบคุม เหมือนเรือที่ขาดหางเสือ หรือ กัปตันที่นำพาเรือโดยขาดเข็มทิศ การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่เจ้าของกิจการจะขาดเสียมิได้

โอฟอลโล และรัทเทอร์ฟอร์ด (O'Fallo & Rutherford, 2011) อธิบายว่ากระบวนการจัดการ (The Management Process) ในการดำเนินงานภายในของธุรกิจโรงแรม มีตำแหน่งงานที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจอยู่ 10 ตำแหน่ง ดังนี้

1) ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เป็นตำแหน่งระดับบริหาร โดยทำหน้าที่บริหารงานทั้งหมดและดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรม รวมไปถึงรายได้และภาพพจน์ของกิจการให้เป็นไปตามนโยบาย

2) ผู้จัดการฝ่ายห้องพัก (Room Division Manager) ดูแลทำงานเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในการเข้าพัก ซึ่งเป็นรายได้หลักให้แก่โรงแรม โดยทั่วไปฝ่ายห้องพักจัดเป็นฝ่ายที่มีขนาดใหญ่ที่สุดเนื่องจากมีพนักงานประจำอยู่มากที่สุด

3) ผู้จัดการแผนกงานส่วนหน้า (Front Office Manager) เป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานบริเวณส่วนหน้าของโรงแรมโดยตรง โดยเฉพาะในบริเวณโถงด้านหน้าหรือล็อบบี้และอาจมีตำแหน่งผู้ช่วยประจำอยู่ในพื้นที่ปฏิบัติงานซึ่งจัดเปลี่ยนตามรอบเวลา

4) ผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Director) เป็นผู้ควบคุมส่วนปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยแรงงานบุคคลสูงและดูแลจัดการทุกอย่างตั้งแต่การสั่งซื้อตรวจรับจัดเก็บเตรียมการประกอบและปรุงอาหาร จนถึงทำให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

5) หัวหน้าพ่อครัวใหญ่ (Executive Chef) เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมงานเตรียมหรือประกอบอาหารโดยมี ผู้ช่วยเรียกว่า ซูเชฟ เป็นผู้ช่วยดูแลงานครัวและมีกลุ่มพ่อครัวเฉพาะประเภทอาหาร รวมทั้งพนักงานปฏิบัติการอีกจำนวนหนึ่งเป็นผู้ช่วยในการปรุงอาหาร

6) ผู้จัดการงานแม่บ้าน (Executive Housekeeper) เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบด้านความสะอาดเรียบร้อยและการบำรุงรักษาอาคารโรงแรมในส่วนที่เป็นพื้นที่ภายในและภายนอกห้องพัก

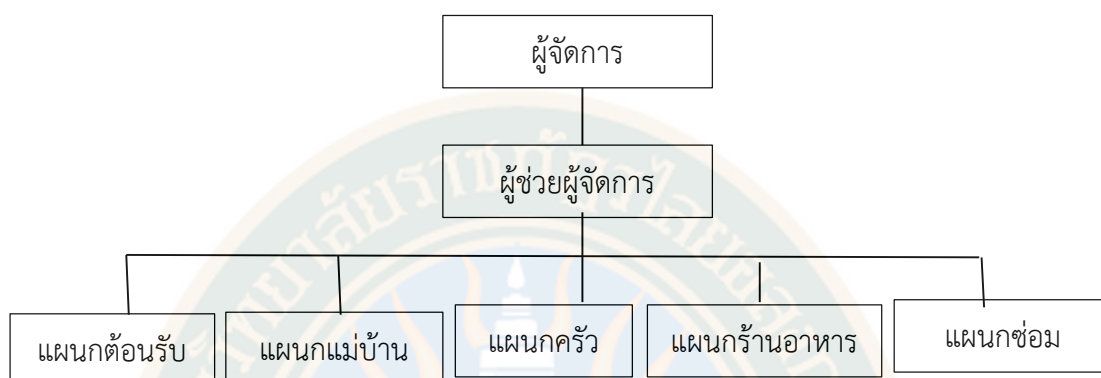
7) นายช่างหรือวิศวกร (Engineer) เป็นผู้ควบคุมดูแลงานซ่อมบำรุงรักษาอาคารสถานที่ซึ่งรวมถึงระบบปรับอากาศ และอุปกรณ์เครื่องมือกลไก รวมทั้งที่เป็นเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆโดยมีแม่บ้านตรวจสอบความเรียบร้อยและแจ้งรายการซ่อมบำรุงมายังแผนกช่าง

8) ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (Director of Marketing) เป็นผู้รับผิดชอบการวางแผนบริหารการตลาดโรงแรมเพื่อผลตอบแทนทางธุรกิจ จากการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและดูแลการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมต่อสถานการณ์

9) ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน (Control, Comptroller) จะรับผิดชอบการจัดทำบัญชีและควบคุมการเงินของโรงแรม และให้คำปรึกษาทางการเงินแก่ผู้บริหารช่วยในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับธุรกิจ

10) ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Director of Human Resources) มีหน้าที่ดูแลการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การจัดจ้าง การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายพนักงาน ค่าตอบแทนสวัสดิการวินัย และระเบียบปฏิบัติ และบริการอื่น ๆ สำหรับพนักงาน

กรณีธัญรินทร์ บุญจงไพศริ (2557) อธิบายว่า โรงแรมขนาดเล็กจะไม่นิยมแยกงานต้อนรับออกจากงานสำรองห้องพัก จะใช้พนักงานทำหน้าที่ทั้งสองอย่าง โรงแรมบางแห่งอาจจะให้พนักงานต้อนรับทำหน้าที่รับโทรศัพท์ เป็นผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้ช่วยผู้จัดการ เช่น แผนกต้อนรับ แผนกต้อนรับโทรศัพท์ แผนกแม่บ้าน แผนกห้องอาหาร แผนกซ่อมบำรุง แผนกขนกระเป๋า แผนกควบคุมงบประมาณ แผนกครัว แผนกการเงินด้วย สำหรับตำแหน่งสำคัญของแผนกบริการส่วนหน้าสำหรับโรงแรมขนาดเล็กคือ หัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Head Receptionist) พนักงานต้อนรับ (Receptionist)



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างของโรงแรมขนาดเล็ก
ที่มา: กรณ์ธัญรินทร์ บุญจงไพศริม (2557)

นিকা ชัชกุล (2551) ได้กล่าวไว้ว่าโรงแรมมีการบริหารจัดการได้หลายรูปแบบต่างกันตามขนาด ชนิดของผู้ที่เข้าพัก แนวนโยบายและลักษณะการบริหารภายใน ดังนั้นโครงสร้างองค์การภายในของแต่ละแห่งจึงมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการพิจารณาเส้นทางของการบังคับบัญชา ซึ่งตำแหน่งของทีมผู้บริหารในแต่ละโรงแรม รวมถึงจำนวนพนักงานที่ต้องการ แต่อย่างไรก็ตามทุกโรงแรมต้องมีโครงสร้างแผนผังขององค์การ โดยผู้บังคับบัญชาสูงสุดคือ ผู้จัดการใหญ่ หรือเจ้าของกิจการ หรือผู้จัดการทั่วไป (GM: General Manager) ซึ่งจะมีแผนกอื่น ๆ อยู่ในความควบคุมดูแลเป็นแผนกย่อย ๆ โดยแต่ละแผนกมีหัวหน้ารับผิดชอบการบริหารงานบุคคล นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยทางด้านบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะจัดการหรือหาวิธีที่จะดำเนินการให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นที่มาของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การอีกด้วย

ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กส่วนมากใช้เงินลงทุนกับส่วนประกอบในลำดับที่ 1-4 เท่านั้น ส่วนประกอบลำดับที่ 5 และ 6 มักจะไม่ได้รับการดูแล ไม่มีการจัดงบประมาณในส่วนนี้เจ้าของจะเป็นผู้บริหารและจัดการเอง โดยจ้างผู้จัดการมาทำงานเป็นกันชน และทำงานตามความต้องการของเจ้าของ ส่วนพนักงานทั่ว ๆ ไปจะจ้างตามสถานะของธุรกิจในช่วงนั้น ๆ มองค่าจ้างแรงงานเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ดังนั้นเมื่อธุรกิจไม่ดี ก็จะลดต้นทุนการดำเนินการ โดยการลดจำนวนพนักงานหรือตั้งเงินเดือนพนักงานให้น้อยที่สุด ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะเมื่อไม่มีมนุษย์ก็ไม่มีดำเนินการอะไรทั้งสิ้น ทรัพยากรมนุษย์มิได้หมายถึงเฉพาะลูกจ้างเท่านั้น เจ้าของหรือผู้ลงทุนเองก็เป็นทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน ดังนั้นประเทศชาติและสังคมจะอยู่ได้ก็ต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพ ถ้าองค์การหรือสังคมใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ดีมีคุณภาพต่ำ องค์การและสังคมนั้นก็จะมีปัญหาไม่เจริญเหมือนกับองค์การและสังคมที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและมีคุณภาพที่สูงกว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจการให้บริการประกอบด้วยส่วนโครงสร้างตัวโรงแรมและสิ่งของที่เป็นวัตถุที่จับต้องและมองเห็นได้กับส่วนของการให้บริการและการจัดการ ทั้งสองส่วนจะต้องสอดคล้องกันจึงจะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (นลินี เรืองสมัย, 2556)

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กขาดแคลนพนักงานเป็นจำนวนมากเกือบทุกระดับ โรงแรมระดับ 4-5 ดาวไม่ค่อยมีปัญหา เพราะโรงแรมระดับนี้ส่วนมากบริหารงานโดยเชนจากต่างประเทศ เป็นโรงแรมที่มีรายได้ดีอย่างสม่ำเสมอ มีการตลาดระดับนานาชาติ โรงแรมระดับนี้มีการบริหารงานแบบมืออาชีพโดยคนต่างชาติ พนักงานที่ทำงานด้านโรงแรมอยู่แล้ว และเด็กจบใหม่ที่ต้องการจะยึดงานโรงแรมเป็นอาชีพ จะพากันมาสมัครงานในโรงแรมระดับนี้ เมื่อมีผู้มาสมัครจำนวนมาก ทางโรงแรมก็มีโอกาสคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติตามที่โรงแรมต้องการ เมื่อรับพนักงานใหม่เข้ามาแล้ว โรงแรมก็ยังมี การจัดอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและความสามารถในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โรงแรมมีหน่วยงานดูแลเรื่องการพัฒนาคุณภาพของพนักงานโดยตรง ทำให้โรงแรมได้พนักงานดี มีทักษะและความสามารถสูง ประกอบกับความพร้อมด้านมาตรฐานในส่วนอื่น ๆ ทำให้กิจการของโรงแรมดี มีรายได้สูง พนักงานได้รับค่า Services Charge สูง ส่วนเงินเดือนไม่แตกต่างกว่าโรงแรมในระดับอื่นมากนัก (Services Charge) คือเงินที่ทางโรงแรมเรียกเก็บจากลูกค้า และนำมาแบ่งให้กับพนักงานในอัตราที่เท่ากัน ดังนั้นเงินจำนวนนี้จะได้มากขึ้นขึ้นอยู่กับการมาใช้บริการของลูกค้า ทางโรงแรมไม่ได้เป็นผู้จ่ายเงินจำนวนนี้ (นิรพนธ์ ธนะภูมิ วิริโยธิน, 2554)

โรงแรมขนาดเล็กที่บริหารโดยเจ้าของจะมีปัญหาเรื่องการขาดพนักงานมากที่สุด เพราะพนักงานเข้าใหม่ส่วนมากจะเป็นพนักงานที่ไม่มีประสบการณ์ แต่โรงแรมก็จำเป็นต้องรับเข้ามา เพราะไม่มีพนักงานคอยให้บริการลูกค้า พนักงานที่เข้าใหม่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเป็นเรื่องเป็นราว เรียนรู้จากพนักงานที่อยู่มาก่อนหรือจากหัวหน้างานที่ไม่ค่อยได้สอนเพราะสอนไม่เป็น หรือหัวหน้างานบางคนก็สอนแบบผิด ๆ ถูก ๆ งานหนักมากเพราะมีพนักงานน้อย เงินเดือนและ Services Charge ค่อนข้างต่ำไม่พอเพียงกับค่าใช้จ่าย (โรงแรมระดับนี้มีรายได้จากค่า Services Charge น้อยกว่าโรงแรมที่บริหารโดยโรงแรมในเครือจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก) พนักงานไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนและพัฒนาในด้านการเรียนรู้มากนัก พนักงานที่เก่งเพราะเรียนรู้ด้วยตัวเองเมื่อมีโอกาสก็จะไปสมัครงานกับโรงแรมที่มีรายได้มากกว่า หรือได้รับการซื้อตัวให้ไปดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้นจากโรงแรมอื่น พนักงานที่มีความสามารถไม่สูงนักก็จะต้องทนทำงานให้ผ่านไปวัน ๆ โดยไม่มีอนาคต หากเกิดช่วงธุรกิจโรงแรมตกต่ำ พนักงานที่ยังไม่พ้นการทดลองงานก็จะถูกปลดออกส่วนพนักงานที่ยังเหลืออยู่ก็อาจถูกลดเงินเดือนนักธุรกิจต่างแย่งกันลงทุนสร้างโรงแรมเพราะเห็นว่าจะได้กำไรแน่ ๆ แม้ธุรกิจโรงแรมจะทำกำไรได้ไม่มากนักก็ไม่เดือดร้อนเพราะเงินที่ลงทุนไม่สูญหายไปไหน โรงแรมเป็นทรัพย์สินนาน ๆ ไปก็มีกำไรในตัวของมันเอง แต่การลงทุนสร้างบุคลากรไม่ใช่ทรัพย์สิน จึงไม่สนใจที่จะลงทุน เมื่อสร้างโรงแรมเสร็จก็ไปดึงตัวบุคลากรจากโรงแรมอื่นถ้าธุรกิจไม่ดีก็ปลดพนักงานออก ปัญหาจึงไปตกหนักอยู่ที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการที่ถูกจ้างมาบริหารและจัดการ โรงแรมที่สร้างด้วยเงินจำนวนมากจะกลายเป็นโรงแรมร้างทันที ถ้าขาดพนักงาน งานโรงแรมเป็นงานบริการที่ละเอียดอ่อน แต่ละหน่วยงานมีความสำคัญพอ ๆ กัน เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องได้รับการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก มนุษย์เป็นได้ทั้งผู้สร้างและผู้ที่ทำลายการสร้างทรัพยากรมนุษย์เพื่อมารองรับธุรกิจโรงแรมต้องทำให้ถูกทาง ผู้ประกอบการโรงแรมเองก็ต้องปรับทัศนคติ เปลี่ยนนิสัยทัศน และหันมาลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง (ชวลิต ฉลวยอำพรบุตร, 2554)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการเติบโต และการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเติบโตของธุรกิจโรงแรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่เด่นชัดในตัวแปรดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเติบโตของธุรกิจว่าประกอบไปด้วยรายละเอียดและแนวคิดหลักอย่างไร ตลอดจนศึกษาถึงกระบวนการวัดผลของการเติบโต โดยใช้แนวคิดของ CAMELS Analysis เป็นการประเมินการเติบโตของธุรกิจที่มีความเป็นรูปธรรม การเติบโตของธุรกิจเป็นขั้นภายในวงจรชีวิตของกิจกรรมซึ่งธุรกิจได้พัฒนาคุณค่าจากทักษะและความสามารถในการสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น หากธุรกิจมีการเติบโตและมีขนาดใหญ่จะสามารถควบคุมทรัพยากรทั้งหมดมากขึ้น การเติบโตก่อให้เกิดการแบ่งงานกันทำ และเกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อใช้ในการพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (วัลลพวิทย์, 2550; สมชาติ กิจยรรยง, 2555)

2.4.1 ความสำคัญของการเติบโตของธุรกิจ

องค์กรต้องอาศัยเครื่องมือในการสร้างการเติบโตต่อองค์กร โดยเครื่องมือในการสร้างการเติบโต เป็นการสร้างการเติบโตภายในและการเติบโตภายนอก (ศรายุทธ์ ชัยสวัสดิ์, 2555; บุญเกียรติ ชิวะตระกูลกิจ, 2556; จิรวัดน์ เจริญสถาพรกุล, 2553) ดังนี้

1) การเติบโตจากภายใน (Internal Growth) คือการที่องค์กรธุรกิจขยายตัวโดยการเพิ่มจำนวนการผลิต ยอดขาย มูลค่าทรัพย์สินของบริษัท ตลอดจนจำนวนพนักงาน การเติบโตดังกล่าวจะเป็นการเติบโตจากภายในกิจการเอง จะเป็นการสะสมทรัพยากร ความสามารถทักษะต่างๆจากภายในองค์กร โดยมีได้อาศัยความช่วยเหลือ หรือทรัพยากรจากองค์กรอื่นภายนอกซึ่งในกรณีนี้จะพบว่ามีใช้ในองค์กรที่ต้องการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง จากการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วจนเกินความสามารถขององค์กรเอง องค์กรเลือกที่จะเติบโตโดยความพยายามของตนเองและสะสมทรัพยากรภายในกิจการของตนอย่างเป็นลำดับขั้นตอน โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยความสามารถหรือเทคโนโลยีจากองค์กรอื่น ซึ่งการเติบโตภายในนั้นจะสามารถช่วยทำให้ดำรงรักษาคุณลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรไว้ได้ เนื่องจากสามารถคงวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพภาพพจน์และคุณภาพในการดำเนินงานของบริษัทโดยรวมไว้ได้

2) การเติบโตจากภายนอก (External Growth) เป็นการเข้าซื้อความสามารถและความเชี่ยวชาญขององค์กรอื่น และนำมาผนวกเข้ากับองค์กรของตน นำไปใช้งานได้ทันทีนั้นย่อมจะสร้างประโยชน์ให้กับตนเองได้อย่างทันที่และมีประสิทธิภาพมากกว่า ทั้งทางด้านของการเพิ่มโอกาสทางการตลาด การใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทอื่น ๆ รวมถึงการเข้าซื้อทรัพย์สินบางอย่างที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานที่องค์กรเดิมอาจจะยังขาดแคลนอยู่ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเติบโตดังกล่าวที่มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ประกอบไปด้วย

2.1) การควบรวมกิจการ และการเข้าซื้อกิจการ (Merger and Acquisition: M&A) การควบรวมกิจการ (Merger) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรผนวกกิจการกับคู่แข่ง หรือธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือเกี่ยวพันกัน โดยคาดหวังว่าหลังจากที่องค์กรเข้าซื้อกิจการดังกล่าวแล้วจะทำให้สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และผนวกทักษะเทคโนโลยี และความสามารถในการดำเนินงานเฉพาะของกิจการเข้าด้วยกัน ตัวอย่างเช่นบริษัท IBC ในเครือชินวัตรผนวกกับบริษัทคู่แข่งรายหนึ่งกลายเป็นบริษัท UBC ที่ทำหน้าที่ให้บริการทางด้านเคเบิลทีวี โดยบริษัทใหม่ดังกล่าวจะได้ผลประโยชน์อย่างมากในแง่ของส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง

กตตันจากการแข่งขันลดลง รวมถึงได้ผลเน็ททางธุรกิจ (Synergy) จากความสามารถเฉพาะของ 2 กิจการ ช่วยในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับทุกองค์การที่มาควบรวมกันมากขึ้นทั้งในแง่ของ ฐานลูกค้า ระบบงาน ทรัพยากร รวมถึงลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ กลยุทธ์ดังกล่าว ช่วยในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับกิจการอย่างมากอีกทั้งยังสามารถสร้างเสริมอำนาจการ ต่อรองของกิจการอีกด้วย

ส่วนการเข้าซื้อกิจการ (Acquisition) หรือที่รู้จักกันในนามเทคโอเวอร์ (Take Over) นั้นคือ การเข้าซื้อกิจการอื่น เพื่อได้รับการเป็นเจ้าของเหนือกิจการเดิม และนำกิจการที่ ตนซื้อมานั้น เข้าเป็นบริษัทในเครือของธุรกิจตน ซึ่งสามารถควบคุมการเป็นเจ้าของแนวคิดทางการ บริหารงานและกลยุทธ์ทางการแข่งขันต่าง ๆ รวมถึงจะสามารถใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก ของกิจการที่ตนซื้อไม่ว่าจะเป็นทรัพย์สิน ทักษะเทคโนโลยี ช่องทางการตลาด ความสัมพันธ์ทาง ธุรกิจ รวมถึงความมีชื่อเสียงของตราสินค้าและคุณภาพของสินค้าและบริการที่กิจการดังกล่าว ครอบครองอยู่ ซึ่งจะทำให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยที่ตนเองอาจไม่ต้องใช้ระยะเวลา และ ทรัพยากรอย่างมากมายในการพัฒนาความสามารถหลักที่กล่าวมาแล้ว อันจะทำให้ธุรกิจสามารถ ขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว แม้ในธุรกิจที่ตนอาจจะไม่มีความเชี่ยวชาญหรือคุ้นเคยมาก่อนก็ได้

2.2) พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) การเจริญเติบโตจากภายนอก องค์การที่สำคัญคือ การจัดทำพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งถือเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของรายการขยายขอบเขต การดำเนินการของธุรกิจ มักจะใช้ในกรณีที่ธุรกิจมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน หรือขยาย ขอบข่ายการทำงาน ซึ่งในกรณีที่ธุรกิจจะขยายไปในตลาดใหม่ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสายการผลิต และดำเนินงานเพื่อรุกไปในอุตสาหกรรมใหม่ ๆ นั้นองค์การจะต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมมากขึ้นในการ กระทำดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีการใช้เวลาในการดำเนินงานดังกล่าวอย่างมากอีกด้วย หากจะต้องมี การพัฒนาและขยายขอบข่ายการดำเนินงานเองทั้งหมด ดังนั้น การเข้าร่วมมือของหลาย ๆ หน่วยงาน จึงเป็นทางออกที่ดีในแง่นี้ช่วยทำให้องค์การเข้ามาร่วมมือกันและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพันธมิตร ทุกรายโดยรวม

2.3) การจัดหาภายนอก ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่น่านิยมใช้กันในธุรกิจปัจจุบันอย่าง กว้างขวาง ซึ่งหมายถึง การที่องค์การใดองค์การหนึ่งมีการว่าจ้างให้กิจการอื่นภายนอกทำกิจกรรม ในการดำเนินงานบางอย่างให้เป็นกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักของตน และพยายามที่จะมุ่งเน้นการ ดำเนินงานไปที่กิจกรรมหลักที่จะสร้างมูลค่าและมีความสำคัญกับองค์การจริง ๆ เท่านั้น แนวความคิด นี้บริษัทพยายามที่จะมุ่งเน้นให้ความสนใจและทรัพยากรทั้งหมดไปในกิจกรรมหลักที่สร้างคุณค่าให้กับ องค์การและลูกค้าของตนเองเท่านั้น สำหรับกิจกรรมที่ไม่วิกฤตต่อความสำคัญหรือมูลค่าเพิ่มของ สินค้าหรือบริการของกิจการนั้น บริษัทจะให้องค์การอื่นที่มีความสามารถมากกว่าหรือมีต้นทุนถูกกว่า เป็นผู้จัดทำขึ้นมาแทนในหลาย ๆ ครั้งที่องค์การใช้กลยุทธ์แบบนี้ ทำให้องค์การได้รับวัตถุดิบหรือ บริการที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง ผลประโยชน์ดังกล่าวนี้ส่งผลให้บริษัทต่าง ๆ ทั่วโลกหันมา ใช้กลยุทธ์เอาท์ซอร์ซซิ่งกันมากมายทีเดียว โดยมีการติดต่อกับซัพพลายเออร์หรือองค์การอิสระ ภายนอกเพื่อที่จะที่มีคุณภาพในการให้บริการหรือผลิตวัตถุดิบที่มีคุณสมบัติตามที่บริษัทต้องการมาก ที่สุด กิจกรรมที่นำเอาการเอาท์ซอร์ซิ่งมาใช้เพื่อสร้างอำนาจในการแข่งขันธุรกิจหลักขององค์การ การเจริญเติบโต สามารถสร้างความสามารถในการขยายขอบเขตของธุรกิจอย่างรวดเร็วและมี

ประสิทธิภาพ ในการเติบโตด้วยธุรกิจต่าง ๆ นั้น ย่อมมีความเสี่ยงในการกระทำ ดังนั้นองค์การ จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการและป้องกันความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันความล้มเหลวที่ อาจเกิดขึ้น รวมถึงจะต้องมีการพิจารณาอยู่เสมอว่าการเติบโตขององค์การนั้น ต้องเป็นการเติบโต อย่างมีคุณภาพ ไม่ใช่แค่การคำนึงถึงแต่อัตราผลตอบแทน หรือการเติบโตเพียงระยะสั้น แต่ควรจะเป็น การเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไปในอนาคตระยะยาวด้วย

2.4.2 องค์ประกอบของการเติบโตทางธุรกิจ

รีซ (Reece, 2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเติบโตไว้ 4 ประการดังนี้

1) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ความโดดเด่นของนำไปสู่การสร้าง ความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการของธุรกิจ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่า คู่แข่งขัน

2) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) หมายถึง ผลตอบแทนจากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากกำไรขั้นต้น ผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิ และผลตอบแทนจากการลงทุน

3) การขยายตัวของส่วนครองตลาด (Increased Market Share) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายของธุรกิจกับยอดขายอุตสาหกรรม

4) การเพิ่มมูลค่าอย่างยั่งยืน (Constrain Value Added) หมายถึง การเพิ่มมูลค่าของธุรกิจด้วยการพัฒนาธุรกิจโดยการต่อยอดความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.4.3 กระบวนการการเติบโตของธุรกิจ

การเติบโตของธุรกิจต่อเนื่องจากขั้นการเกิดที่เป็นการปฏิบัติงานแรกเริ่มของผู้ประกอบการ โดยการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในขั้นแรกทำให้องค์กรเกิดการขยายการดำเนินงานไปสู่ขอบเขตที่มีความซับซ้อนและหน้าที่งานมีความหลากหลายจากโมเดลการเติบโตของ Larry Greiner ได้พัฒนาองค์การ โดยผ่านการเติบโตทั้ง 5 ขั้น ซึ่งเป็นวิวัฒนาการขององค์การ และในช่วงสุดท้ายของแต่ละขั้นการเติบโตองค์กรจะเผชิญกับวิกฤตที่เป็นปัญหาหลักที่เกิดขึ้นก่อนจะก้าว ไปสู่ขั้นตอนของการเติบโตอีกขั้นหนึ่งดังนั้นถ้าองค์กรต้องการประสบความสำเร็จในการบริหารงาน องค์กรจะต้องสามารถแก้ปัญหาจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ลักษณะของวงจรการเติบโตของธุรกิจ ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ (Willie, Stan & Po-Young, 2005; Reece, 2010)

ขั้นที่ 1 การเติบโตการคิดค้น (Growth through Creativity) Larry Greiner กล่าวว่าขั้นแรกของการเติบโตคือการคิดค้นซึ่งรวมถึงขั้นตอนการเกิดขององค์การ ในขั้นนี้การประกอบการ จะพัฒนาทักษะและความสามารถในการสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แก่ส่วนตลาดที่ใหญ่ที่มีขนาดเล็ก ดังนั้นการประกอบการจะประสบความสำเร็จจากการผลิตแบบใหม่และปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีอยู่เพื่อนำองค์กรสู่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย ซึ่งเป็นการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านผลิตภัณฑ์และการปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องตามการขยายตัวในขั้นนี้การพัฒนา นวัตกรรมและการประกอบการจะกระทำควบคู่กันไป ผู้ก่อตั้งองค์กรแห่งใหม่ต้องพัฒนาและจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ใหม่โดยมุ่งหวังผลกำไรในอนาคต

ขั้นที่ 2 ขั้นการเติบโตโดยการอำนวยความสะดวก (Growth Through Direction) ที่มงาน การบริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบในการแนะนำกลยุทธ์ของบริษัท ให้ผู้บริหารระดับล่างทำหน้าที่ สำคัญในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของบริษัทและให้ผู้บริหารระดับล่างทำให้ที่ สำคัญในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของบริษัท

ขั้นที่ 3 การเติบโตโดยการมอบหมายงาน (Growth Through Delegation) เป็น การสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นในการบริหารงานที่มีความเชี่ยวชาญการปรับปรุงทางเทคนิค ที่มีประสิทธิภาพและความจำเป็นในการแสวงหาโอกาสจากการประกอบการที่องค์การสามารถใช้ นวัตกรรมและค้นหาวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่เพื่อลดต้นทุนหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งผู้บริหาร ทุกระดับจะมีอิสรภาพและความรับผิดชอบมากขึ้น

ขั้นที่ 4 การเติบโตโดยการประสานงาน (Growth Through Coordination) ผู้บริหาร งานระดับสูงต้องรับผิดชอบหน้าที่ด้านการประสานงานระหว่างแผนงานต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน รวมทั้งต้องผลักดันให้ผู้บริหารระดับแผนกรับรู้ถึงเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ ของบริษัทองค์กรหลายแห่ง มีแผนงานที่ปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือกัน มีการแบ่งปันทรัพยากรตามแผนงานเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ ใหม่และแบ่งปันทรัพยากรแก่กระบวนการเพื่อก่อประโยชน์ขององค์กรในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งการ ประสานงานมีความสำคัญต่อการผลักดันไปสู่การเลือกกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการกระจายธุรกิจ ของบริษัท

ขั้นที่ 5 การเติบโตโดยความร่วมมือ (Growth Through Collaboration) เป็นวิธีการ แก้ปัญหาที่เกิดจากวิกฤตจากความล่าช้าและผลักดันองค์กรไปสู่เส้นโค้งการเติบโตโดยความร่วมมือ ให้มีความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ยิ่งใหญ่โดยใช้การบริหารงานที่มงานด้วยตนเอง การใช้ทักษะอย่าง เต็มที่ตามความแตกต่างของบุคลากร มีการควบคุมทางสังคมและความมีระเบียบวินัยด้วยตนเอง แทนที่จะควบคุมแบบเป็นทางการ

2.4.4 การสร้างกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การเติบโตเป็นกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวขององค์กรโดยมี ทัศนคติมากกว่าหนึ่งธุรกิจขึ้นไปในหลายองค์การได้กำหนดเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขาย กำไรส่วนครอง ตลาดหรือวิธีการอื่น ซึ่งกลยุทธ์การเติบโตประกอบด้วย กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน การประสมประสาน ในแนวดิ่ง การประสมประสานตามแนวนอน การกระจายธุรกิจ การเติบโตด้านอื่น ๆ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545; Willie, Stan & Po-Young, 2005)

1) กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วนงาน (Concentration) เป็นกลยุทธ์การเติบโตมุ่งทรัพยากร ขององค์กรเพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตในหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกันน้อย รายการกลยุทธ์นี้เรียกว่า การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีในการ ปรับปรุงตำแหน่งตลาดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนครองตลาด

2) การประสมประสานในแนวดิ่ง (Vertical Integration) เป็นกลยุทธ์การเติบโตที่ เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของธุรกิจมากกว่าหนึ่งองค์การขึ้นไป ประกอบด้วยผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้จำหน่ายหรือลูกค้าของผลิตภัณฑ์ธุรกิจ กลยุทธ์นี้ธุรกิจจะขยายตัวโดยมีองค์การมากกว่าหนึ่งขั้นขึ้นไปซึ่งเป็นการขยายตัวย้อนหลัง เป็นผู้เสนอขายทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิต การขยายตัวไปข้างหน้า และเป็นผู้ทำหน้าที่ในการจำหน่ายหรือให้บริการกับผู้บริโภค

3) การประสมประสานตามแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นกลยุทธ์การเติบโตซึ่งเกี่ยวข้องกับการขยายตัวในระดับเดียวกันโดยซื้อกิจการคู่แข่งมากกว่าหนึ่งรายการขึ้นไป กลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องกับการขยายตัวในสายผลิตภัณฑ์เดิมและขจัดอุปสรรคซึ่งเกิดจากการปฏิบัติการของคู่แข่ง การประสมประสานกันในแนวนอนเพื่อเพิ่มยอดขาย กำไร และส่วนครองตลาด

4) การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นกลยุทธ์การเติบโตซึ่งเกี่ยวข้องกับการซื้อกิจการในอุตสาหกรรมอื่น ธุรกิจอื่น หรือสายผลิตภัณฑ์อื่น เหตุผลที่จะต้องขยายธุรกิจเพื่อเผชิญผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก

5) กลยุทธ์การเติบโตด้านอื่น (Other Growth Strategies) เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสามารถเลือกกลยุทธ์การรวมกัน ซึ่งเป็นการรวมกันระหว่างธุรกิจด้วยกันเพื่อสร้างองค์การใหม่

2.4.5 การวัดผลการดำเนินงานและการวัดการเติบโตทางธุรกิจ

การวัดผลการดำเนินงานและการวัดการเติบโตทางธุรกิจนั้น พบว่าแนวคิดที่ได้เสนออยู่เป็นรูปธรรมนั้น คือ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานแบบ CAMELS Analysis ซึ่งได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษรแต่ละตัวของคำ CAMELS จะทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของธุรกิจ แนวทางในการวัดผลการดำเนินงานและการเติบโตทางธุรกิจมี 6 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 Capital Strength: ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง มิติที่ 2 Asset Quality: คุณภาพของสินทรัพย์ มิติที่ 3 Management Ability: ชีตความสามารถในการบริหาร มิติที่ 4 Earning Sufficiency: การทำกำไร มิติที่ 5 Liquidity: สภาพคล่องและ มิติที่ 6 Sensitivity: ผลกระทบของธุรกิจ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2548) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำแนวทางการประเมินของ CAMELS มาวัดผลการดำเนินงานและการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ซึ่งสามารถพิจารณาจากมิติต่าง ๆ ดังนี้

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength) ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง หรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงซึ่งเป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจ และทางด้านการเงินที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ โดยเงินทุนของธุรกิจประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ส่วนเกินมูลค่าหุ้น กำไรสะสม และการจัดหาเงินทุนในรูปแบบของการก่อหนี้ผูกพัน

การพิจารณาความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุนเน้นแหล่งเงินทุนที่มาจากภายในธุรกิจเป็นหลัก การวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงสามารถพิจารณาได้จากอัตราส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1) อัตราหนี้สินต่อทุนเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงสัดส่วนของหนี้สินต่อทุน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ของธุรกิจ หากอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่ากิจการมีความเพียงพอของเงินทุนในการชำระหนี้ของธุรกิจ แต่ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าธุรกิจ มีความเสี่ยงสูงที่จะไม่สามารถชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ได้ โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราหนี้สินต่อทุน (เท่า)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งหมด}}{\text{ทุนของธุรกิจ}}$$

2) อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงสัดส่วนของทุนสำรองต่อสินทรัพย์ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการมีทุนที่ไม่สามารถถอนได้เว้นไว้แต่การชดเชยผลขาดทุน และไม่มีภาระผูกพันที่จะจ่ายผลตอบแทน(ทุนสำรอง)หากอัตราส่วนดังกล่าวต่ำ ธุรกิจก็จะมีความเสี่ยงสูง โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)} = \frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์}}$$

3) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนที่มีต่อส่วนของทุนซึ่งจะทำให้ทราบถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุน ถ้าอัตราส่วนนี้สูง ธุรกิจก็จะมีเพียงพอดต่อเงินทุนสูง ความเสี่ยงก็จะต่ำ โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

4) อัตราการเติบโตของทุนของธุรกิจเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความเติบโตของทุนที่ธุรกิจมีอยู่ซึ่งจะทำให้ทราบว่าธุรกิจมีเงินทุนเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด หากอัตราส่วนนี้สูงก็แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจมีความเติบโตของทุนเพิ่มขึ้นและมีความเพียงพอต่อเงินทุนสูง โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราการเติบโตของทุนของธุรกิจ (\%)} = \frac{\text{ทุนของธุรกิจปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของธุรกิจปีก่อน}}{\text{ทุนของธุรกิจปีก่อน}} \times 100$$

5) อัตราการเติบโตของหนี้ของธุรกิจเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความเติบโตของหนี้สินที่ธุรกิจมีอยู่ซึ่งจะทำให้ทราบว่าธุรกิจมีหนี้สินเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด หากอัตราส่วนนี้สูงก็แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจมีความเติบโตของหนี้สินเพิ่มขึ้นและมีผลให้ความเพียงพอต่อเงินทุนต่ำลง โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราการเติบโตของหนี้ของธุรกิจ (\%)} = \frac{\text{หนี้สินของธุรกิจปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินของธุรกิจปีก่อน}}{\text{หนี้สินของธุรกิจปีก่อน}} \times 100$$

มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

คุณภาพของสินทรัพย์เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนไว้ก่อให้เกิดรายได้แก่ธุรกิจอย่างไรและได้มีการใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งธุรกิจสามารถวัดคุณภาพสินทรัพย์ได้จากสินทรัพย์หมุนเวียน สินทรัพย์ถาวร และ สินทรัพย์รวม การลงทุนในสินทรัพย์ที่เสี่ยงหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือลงทุนในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ อาจส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจได้ การวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์สามารถพิจารณาได้จากอัตราส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1) อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้จากยอดขาย หรือบริการ ซึ่งจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับความสอดคล้องในการใช้สินทรัพย์นั้นกับรายได้ที่ได้รับหากอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าธุรกิจมีคุณภาพสินทรัพย์ที่ดี โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ (รอบ)} = \frac{\text{รายได้จากการขาย / บริการ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

2) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าการใช้สินทรัพย์ก่อให้เกิดผลตอบแทนมากขึ้นเพียงใดซึ่งถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าธุรกิจมีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ให้เกิดผลตอบแทนในอัตราที่สูงเป็นการสะท้อนว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์ที่ดีมีคุณภาพโดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (\%)} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

3) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีความเจริญเติบโตของสินทรัพย์มากขึ้นเพียงใดซึ่งถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าธุรกิจมีความสามารถในการเพิ่มจำนวนสินทรัพย์ได้มาก โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (\%)} = \frac{\text{สินทรัพย์ของธุรกิจปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ของธุรกิจปีก่อน}}{\text{สินทรัพย์ของธุรกิจปีก่อน}} \times 100$$

มิติที่ 3 ชีตความสามารถในการบริหารงาน (Management Capability)

ขีดความสามารถในการบริหารงานเป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการวางกลยุทธ์และการจัดโครงสร้างของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่ธุรกิจเผชิญอยู่ โดยการบริหารจัดการและโครงสร้างของธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน เช่น การดำเนินงานของธุรกิจต้องดูว่ามีความสมดุลกันระหว่างประเภทของธุรกิจกับโครงสร้างธุรกิจ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจจึงต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความสามารถในการบริหารงานและการควบคุมภายในพิจารณาได้จากการปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อสภาพคล่องและการ ทำกำไรของธุรกิจตลอดจนช่วยในการวางแผนในอนาคตเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ความสามารถใน การบริหารงานสามารถพิจารณาได้จากอัตราส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1) อัตราการเติบโตของธุรกิจเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีความเจริญเติบโต ของธุรกิจมากน้อยเพียงใดซึ่งถ้าอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าธุรกิจมีความสามารถในการดำเนินงานได้ดี จึงทำให้ธุรกิจมีความเจริญก้าวหน้าโดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราการเติบโตของธุรกิจ (\%)} = \frac{\text{มูลค่าธุรกิจของธุรกิจปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจของธุรกิจปีก่อน}}{\text{มูลค่าธุรกิจของธุรกิจปีก่อน}} \times 100$$

2) แนวโน้มปีหน้าของธุรกิจเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีแนวโน้มในอนาคต เป็นอย่างไร โดยใช้ข้อมูลในอดีตมาคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในปีหน้า ซึ่งพิจารณาจาก จำนวนหุ้น ทุนของธุรกิจ ปริมาณธุรกิจ และผลกำไร

มิติที่ 4 ความสามารถในการทำกำไร (Earning Sufficiency)

ความสามารถในการทำกำไรเป็นการวิเคราะห์ความสามารถของการแข่งขันในการ ดำเนินธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องมีการทำให้อัตรากำไรขั้นต้นมีจำนวนที่สูงขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์คุณภาพและแนวโน้มการทำกำไรในอนาคตของธุรกิจด้วยกำไรและคุณภาพของ กำไรขึ้นอยู่กับการบริหารและการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้จากการเปรียบเทียบ รายได้กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่ หากมีการบริหารค่าใช้จ่ายได้ดีมีประสิทธิภาพ กำไรก็จะสูง ในทางตรงกันข้ามหากควบคุมค่าใช้จ่ายได้ไม่ดีก็จะส่งผลให้กำไรต่ำลงความสามารถใน การทำกำไรพิจารณาได้จากอัตราส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1) อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานเป็นอัตราส่วนที่ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีค่าใช้จ่ายดำเนินงานเมื่อเทียบกับกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานเป็นจำนวน มากน้อยเพียงใด ซึ่งหากอัตราส่วนนี้ยิ่งต่ำเท่าใดก็ยิ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีความสามารถ ในการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพมากโดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (\%)} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}} \times 100$$

2) อัตรากำไรสุทธิเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีกำไรสุทธิจำนวนมากน้อย เพียงใดเมื่อเทียบกับรายได้หลักของธุรกิจซึ่งประกอบด้วยยอดขายหรือการให้บริการ หากอัตราส่วนนี้ สูงก็แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีความสามารถในการทำกำไรได้สูงโดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตรากำไรสุทธิ (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{รายได้รวม}} \times 100$$

3) อัตรากำไรสุทธิต่อผู้ถือหุ้นเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีกำไรสุทธิจำนวน มากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ถือหุ้น หากอัตราส่วนนี้สูงก็แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีความสามารถ ในการทำกำไรที่จะจ่ายคืนให้แก่ผู้ถือหุ้นในอัตราที่สูงด้วยโดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตรากำไรสุทธิต่อผู้ถือหุ้น (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนผู้ถือหุ้น}} \times 100$$

4) อัตราการเติบโตของกำไรเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีความเจริญเติบโต ของกำไรมากน้อยเพียงใดซึ่งถ้าอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าธุรกิจมีความสามารถในการดำเนินงานได้ดี จึงทำให้ธุรกิจมีความเจริญก้าวหน้าสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้นโดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราการเติบโตของกำไร (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิของธุรกิจปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิของปีก่อน}}{\text{กำไรสุทธิของธุรกิจปีก่อน}} \times 100$$

มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงินเป็นการพิจารณาความเพียงพอ ของเงินสดหรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสดรวมถึงสินทรัพย์อื่นๆที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ ง่าย การวัดสภาพคล่องจะพิจารณาจากสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน ซึ่งจะทำให้ทราบว่า ธุรกิจมีการบริหารภาระผูกพันในระยะสั้นได้มีประสิทธิภาพหรือไม่สาเหตุที่ทำให้ธุรกิจขาดสภาพคล่อง มาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่สมดุลกัน กล่าวคือ ธุรกิจมีหนี้สินระยะสั้นมากเกินไป การนำเงินกู้ระยะสั้นไปชำระหนี้ระยะยาว เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้จะส่งผลต่อสภาพ คล่องของธุรกิจด้วย สภาพคล่องของธุรกิจดีหรือไม่เพียงใดสามารถพิจารณาได้จากอัตราส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีความสามารถในการชำระหนี้ในระยะสั้นได้มากน้อยเพียงใด โดยเป็นการเปรียบเทียบระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับ หนี้สินหมุนเวียนซึ่งถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าธุรกิจมีสภาพคล่องทางการเงินสูงด้วย โดยมีสูตรที่ใช้ใน การคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

2) อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่า ลูกหนี้ของธุรกิจมีความสามารถในการชำระหนี้ได้ตามกำหนดเวลามีจำนวนมากน้อยเพียงใดซึ่งหาก

อัตราส่วนนี้มีจำนวนที่สูง แสดงว่าสหกรณ์จะมีเงินสดหมุนเวียนกลับเข้ามาได้เป็นจำนวนมากทำให้สภาพคล่องของธุรกิจสูงขึ้นด้วย โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนด (\%)} = \frac{\text{ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนด}}{\text{ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ}} \times 100$$

มิติที่ 6 ผลกระทบต่อธุรกิจ (Sensitivity)

ผลกระทบทางธุรกิจหรือความอ่อนไหวทางธุรกิจของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจที่ดำเนินอยู่ โดยปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวจะพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจ สาเหตุของการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจจะมีมาจากภาครัฐหรือสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤติภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ นโยบายการเงินการคลังของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงค่าเงินและอัตราดอกเบี้ย ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลกระทบต่อธุรกิจซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจนั้น ๆ

การวิเคราะห์การเจริญเติบโตหรือแนวโน้ม (Trend Analysis) เป็นการวิเคราะห์โดยการนำข้อมูลในงบดุลและงบกำไรขาดทุนตั้งแต่สองปีขึ้นไปมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งทำให้สามารถเห็นการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของรายการต่าง ๆ ในช่วงระยะเวลาที่นำมาเปรียบเทียบกัน นั่นคือ

- 1) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น (เติบโต) หรือลดลง (ถดถอย) ของสินกำไรสุทธิของธุรกิจโรงแรมได้จากผลการจัดการธุรกิจโรงแรม
- 2) อัตราการเติบโตของทุนแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น (เติบโต) หรือลดลง (ถดถอย) ของทุน ได้จากผลการจัดการธุรกิจโรงแรม
- 3) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวม แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น (เติบโต) หรือลดลง (ถดถอย) ของสินทรัพย์รวม ได้จากผลการจัดการธุรกิจโรงแรม

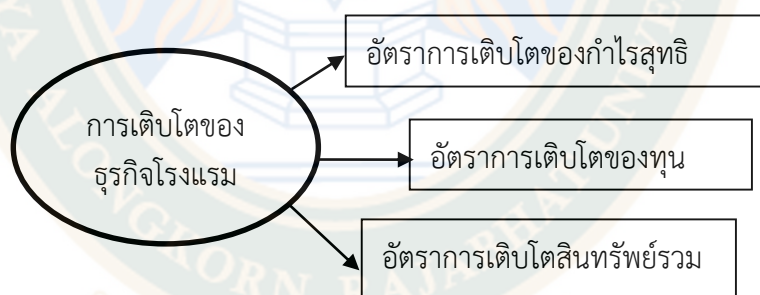
การทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตของโรงแรมสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของการเจริญเติบโตของโรงแรมดังตารางที่ 2.4 และภาพที่ 2.7

GRAD VRU

ตารางที่ 2.4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

องค์ประกอบของการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรม	แหล่งอ้างอิง
1. อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2548) Reece(2010) Willie, Stan & Po-Young (2005)
2. อัตราการเติบโตของทุน	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2548) Reece (2010) Willie, Stan & Po-Young (2005)
3. อัตราการเติบโตสินทรัพย์รวม	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2548) Reece (2010) Willie, Stan & Po-Young (2005)

ตารางที่ 2.4 สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ 2) อัตราการเติบโตของทุน และ 3) อัตราการเติบโตสินทรัพย์รวม สามารถแสดงดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบของการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรม

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

จากการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมของนักวิชาการในเชิงบูรณาการ เพื่อค้นหาถึงตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจของโรงแรม พบว่า ประกอบไปด้วยหลายปัจจัย แต่เมื่อสังเคราะห์แล้ว พบว่า สามารถจำแนกออกได้ 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) การบริหารการตลาด 3) การบริหารงานบริการ 4) การจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Ulrich, 2013 ;Dulebohn, 2015; Lussie & Hendon, 2016; Frisch, 2011; Thomas & Lazarova, 2014; Denney & Ivar, 2001; Santiago & Jacques, 2016; Jose, Juan, Jorge, María & Eva, 2015; Jianping, Xinyuan & Anna, 2015; Myung-Ja, Namho & Choong-Ki, 2011; Frisch, 2011; Oliver, 1999; Evan & et al., 2016) รายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยหลักต่าง ๆ มีดังนี้

2.5.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรบุคคลของธุรกิจโรงแรมนับได้ว่าเป็นมีความสำคัญมาก เพราะว่ามีผู้ให้บริการสำหรับโรงแรมขนาดเล็กจะต้องอาศัยการทำงานของบุคลากรเป็นสำคัญ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็ก และมีความยืดหยุ่น จึงจำเป็นที่พนักงานทุกคนจะต้องมีโอกาสในการให้บริการลูกค้าทุกคนอย่างเพียงพอ ดังนั้น แนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีกระบวนการที่ชัดเจน วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

Ulrich (2013); Ulrich & Dulebohn (2015) เสนอว่าปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรปัจจุบัน ควรให้ความสำคัญกับ 1) หลักคุณธรรม (Merit-Based) 2) หลักสมรรถนะ (Competency-Based) 3) หลักผลงาน (Performance-Based) 4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) 5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

1) หลักคุณธรรม (Merit-Based): หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ (Ulrich & Dulebohn, 2015)

1.1) หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ

1.2) หลักความสามารถ การบริหารคนหมู่มากต้องมีวิธีวัดความสามารถ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ

1.3) หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ข้าราชการเป็นกลไกรัฐ ต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความมั่นคงในอาชีพราชการ

1.4) หลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม ที่เกียรติและศักดิ์ศรี

2) หลักสมรรถนะ (Competency-Based): หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

3) หลักผลงาน (Performance-Based): คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่าให้คุณให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจ ถ้ามว่าราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม คำตอบคือคงไม่ได้ จะต้องมี่ปัจจัยอื่น ๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเขาต้องโปร่งใสแต่อย่างไรก็ตามก็ให้นับผลงานให้ยึดผลงานเป็นหลัก

4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization): คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอบคือ หัวหน้างานเจ้าหน้าที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหาร หรือ Line Manager นั่นเองที่เป็น HR Manager ในตัวเอง ต้องรู้หลักต้องบริหารได้ (Ulrich & Dulebohn, 2015; Ulrich, 2013)

5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life): คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ใช้ประโยชน์ (Roehling & et al., 2005) มีรายละเอียด ดังนี้

1) สรรหา คือ หากคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วย การสรรหาแบบตั้งรับหรือแบบตั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก

2) พัฒนา คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปอีกต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เข้าใจความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ก็ต้องไปทำสิ่งที่เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan สร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึง ทั้งองค์กร พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

3) รักษาไว้ คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร

4) ใช้ประโยชน์ คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วมให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2554; วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2556; Evan & et al., 2016; Trice & Beyer, 1993; Welch, 1994)

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์กรล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร และมีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

2) การสรรหาและการคัดเลือก เป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กรจัดทำขึ้นเพื่อบังคับผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา ระยะเวลาในการสรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน จึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะการได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรแต่ละองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้าร่วมงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้นการดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น มีผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาพนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมาย เพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

4) การบริหารค่าตอบแทน เป็นหลักเกณฑ์กำหนดปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย

5) สวัสดิการ เป็นผลประโยชน์อื่น ๆ ของบุคลากรที่องค์กรจ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์กรออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้นสวัสดิการเป็นสิ่งที่ต้องการหรือ นายจ้างเป็นผู้จัดทำให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดทำในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ถือเป็นสิ่งที่ต้องการสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษา และจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์การมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจ การธำรงรักษาบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับองค์กร

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมา เพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ลูซี่ และเฮนดอน (Lussie & Hendo, 2016) ได้เสนอแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่) อธิบายว่า การบริหารคนในยุคปัจจุบัน ยังถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น อันดับต้น ๆ ของการบริหารจัดการองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม การบริหารจะประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับ คงจะต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจกับตัวบุคคลที่ได้รับผลกระทบ ว่าระบบดังกล่าวมีผลดีต่อกระบวนการทำงานในอนาคตอย่างไร พร้อมทั้งผู้ที่จะนำไปปฏิบัติต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อองค์กร จะทำให้การบริหารผลตอบแทนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แนวทางการบริหารแบบใหม่ ต้องให้ความสำคัญกับประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์
- 2) กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร
- 3) ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร
- 4) ผู้บริหารสายงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกันรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

โทมัส และลาซาโรว่า (Thomas & Lazarova, 2014) ได้สรุปเกี่ยวกับความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าในปัจจุบันนั้นเริ่มมีความต้องการที่เป็นสากลมากขึ้นในทุกองค์กร โดยเน้นการบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) สะสมคนเก่ง-คนดี ไว้ในองค์กร บริษัทเริ่มหันมาให้ความสนใจที่จะสร้างระบบการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่งและคนดีเข้าสู่องค์กร โดยแต่ละองค์กรจะสร้างแรงจูงใจหรือดึงดูดคนที่เป็นคนเก่ง ให้เข้ามาร่วมงาน ด้วยการจ้างงานที่มีเงินเดือนและสวัสดิการสูงกว่าที่อื่น หลังจากนั้นก็มาใส่ใจดูแลพนักงานให้อยู่องค์กรได้นาน ๆ โดยให้ทุนการศึกษาต่อจนกระทั่งได้มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น

2) การจ้างงานที่เฉพาะพนักงานสายงานหลักในการทำธุรกิจเพื่อเป็นการลดต้นทุนในการผลิต สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

3) คุณภาพชีวิตในการทำงานเริ่มมีความใส่ใจต่อสุขภาพชีวิต บริษัทใดที่เอาใจเอาเปรียบพนักงาน เอาเปรียบสังคม ไม่เคยช่วยเหลือสังคม ก็จะถูกต่อต้านจากพนักงานในองค์กร โดยการจัดตั้งเป็นสหภาพขึ้นมาเพื่อเรียกร้องถึงเรื่องนี้ ซึ่งจะกระทบต่อพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาร่วมงาน ไม่อยากเข้ามาร่วมงานผลที่จะเกิดกับองค์กรก็คือ หาคคนเก่ง คนดีมาร่วมงานไม่ได้

4) สนใจแง่คิดแบบโลก (Global) แต่ปฏิบัติแบบท้องถิ่น (Local) เป็นแนวคิดที่ถูกปลูกฝังให้กับพนักงานเพื่อให้คิดแบบโลก (Global) ซึ่งเป็นการนำแนวคิดแบบทันสมัยมาปรับใช้ในองค์กร โดยให้ความสำคัญเหมาะสมและสมควรแก่สภาพในองค์กรของตนเอง ซึ่งการนำมาปฏิบัติต้องมีการศึกษาอย่างท่องแท้ก่อนว่ามีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวสามารถนำเสนอประเด็นสำคัญขององค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นสาเหตุหนึ่งของการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

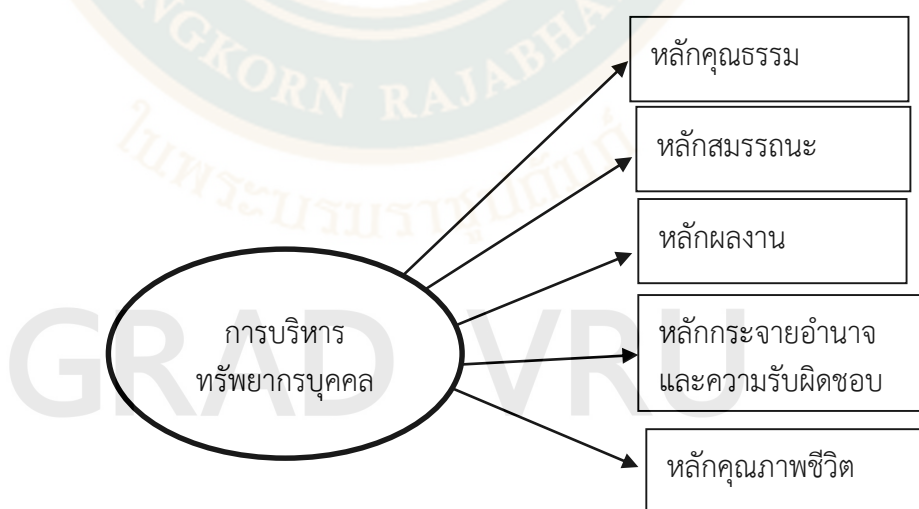
ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสาเหตุหนึ่งของการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งอ้างอิง
1. หลักคุณธรรม	ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, (2554); วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556); Ulrich (2013); Ulrich & Dulebohn (2015); Roehling & et al., (2005) Thomas & Lazarova (2014) Lussie Hendon, (2016)
2. หลักสมรรถนะ	ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2554); วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556); Ulrich (2013); Ulrich & Dulebohn (2015); Evan & et al., (2016); Lussie Hendon (2016)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	แหล่งอ้างอิง
3. หลักผลงาน	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, (2554); วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556); Ulrich, (2013); Ulrich & Dulebohn, (2015); Roehling & et.al., (2005); Thomas & Lazarova, (2014) Lussie Hendon (2016)
4. หลักการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, (2554); วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556); Ulrich (2013); Ulrich & Dulebohn (2015); Trice & Beyer (1993); Lussie &Hendon (2016)
5. หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2554); วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556); Ulrich (2013); Ulrich & Dulebohn (2015); Thomas & Lazarova (2014); Lussie & Hendon(2016)

จากตารางที่ 2.5 สรุปได้ว่าการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและวรรณกรรมแล้วพบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุที่สำคัญหนึ่งของการเจริญเติบโตของโรงแรม คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักสมรรถนะหลักผลงานหลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถแสดงดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.5.2 การบริหารการตลาด

การบริหารการตลาดนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบัน โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เพราะเป็นธุรกิจใหม่ที่กำลังเติบโตในสังคมไทย เป็นทางเลือกในการพักผ่อนสำหรับนักท่องเที่ยวหน้าใหม่ (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2558) ในการบริหารการตลาดนั้น จะให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน องค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานการตลาด เป็นปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้ โดยพื้นฐานของส่วนประสมการตลาด จะประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด รวมเรียกว่า 4P's แต่ถ้าเป็น ส่วนประสมการตลาดบริการ จะมีเพิ่มมาอีก 3P ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการส่วนประสมทางการตลาดบริการ (The Services Marketing Mix) มีความแตกต่างจากส่วนประสมทางการตลาดของสินค้าทั่วไป กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับพนักงานบริการ กระบวนการให้บริการ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งทั้งสามส่วนประสมเป็นปัจจัยหลักในการส่งมอบบริการ ดังนั้นส่วนประสมทางการตลาดบริการ จึงประกอบด้วย 7Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงาน กระบวนการให้บริการ และลักษณะทางกายภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2545; Kotler, Bowen, Makens, 2014; Kotler & Keller, 2012; Gary Armstrong & Philip Kotler, 2013)

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาดบริการ (The Service Marketing Mix) ของนักวิชาการต่าง ๆ พบว่าแนวคิดหลักที่นำมาใช้ได้แก่แนวคิดของ Kotler, Armstrong, Harker & Brennan, (2009); Kotler, Saunders, Armstrong & Wong, (2007); Kotler, (2016) นักวิชาการไทย ก็ได้ให้ความสนใจกับการบริหารการตลาดตามส่วนประสมทางการ 7P ด้วยกัน (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2555) องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบหลัก (7Ps) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์บริการ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาดบริการ กระบวนการในการให้บริการ ลักษณะทางกายภาพ และบุคคล ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ผลิตภัณฑ์บริการ (The Service Product) เป็นผลิตภัณฑ์ (Product) แนวความคิดโดยรวมของ “วัตถุ” (Object) และ “กระบวนการ” (Processes) ซึ่งให้คุณค่าแก่ลูกค้า คำว่า ผลิตภัณฑ์ จึงมักใช้ในความหมายอย่างกว้าง เพื่อสื่อความหมายถึง ผลิตภัณฑ์ 2 ประเภท คือสินค้าและบริการผลิตภัณฑ์ทั้งหมด (The Total Product) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

1.1) ผลประโยชน์หลัก (Core Benefit) หมายถึง ผลประโยชน์ หรือบริการพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริงจากการซื้อผลิตภัณฑ์ เช่น ผลประโยชน์หลักในกรณีของโรงแรมก็คือ “การพักผ่อนนอนหลับ”

1.2) ผลิตภัณฑ์พื้นฐาน (Basic Product) เป็นสิ่งที่นักการตลาดสร้างขึ้น โดยการเปลี่ยน “ผลประโยชน์หลัก” ให้มาอยู่ในลักษณะที่เป็นรูปธรรมที่สามารถนำเสนอและสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ เช่น อาคารของโรงแรม ห้องพักของโรงแรม

1.3) ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง (Expected Product) หมายถึง สิ่งที่ลูกค้าโดยทั่วไปคาดหวังว่าจะต้องได้รับเมื่อซื้อผลิตภัณฑ์ เช่น ห้องพักในโรงแรมที่สะอาดและไม่มีเสียงรบกวน

1.4) ผลิตภัณฑ์เสริม (Augmented Product) หมายถึง สิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของผู้ขายรายหนึ่งมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของผู้ขายรายอื่น ๆ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในรูปของคุณภาพที่เหนือกว่าซึ่งโดยทั่วไปลูกค้ามักไม่ได้คาดหวังว่าจะได้รับ เช่น บริการรถรับส่งระหว่างสนามบินกับโรงแรม

1.5) ผลิตภัณฑ์เป็นไปได้ (The Potential Product) หมายถึง คุณประโยชน์หรือคุณค่าเพิ่มทั้งหมดที่นักการตลาดสามารถที่จะเพิ่มเติมเข้าไปในผลิตภัณฑ์ได้ในอนาคตเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอให้กับลูกค้าสามารถตอบสนองความพอใจของลูกค้าได้อย่างดีเลิศในลักษณะที่เกินความคาดหวังของลูกค้าและเหนือกว่าคู่แข่ง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปได้นี้เป็นองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ขั้นสูงสุดที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจเป็นพิเศษแก่ลูกค้าได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2552)

สำหรับระดับของผลิตภัณฑ์ 2 ระดับ คือ ผลิตภัณฑ์เสริม (Augmented Product) และผลิตภัณฑ์เป็นไปได้ (The Potential Product) สามารถทำให้บริการแตกต่างจากคู่แข่งได้ และเป็นการเพิ่มคุณค่าในทัศนะของผู้บริโภคด้วย

2) ราคา (Price) ราคามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดบริการ เป็นส่วนประสมทางการตลาดบริการที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ อีกทั้งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการรับรู้ของลูกค้าในเรื่องคุณค่าและคุณภาพของบริการที่ธุรกิจนำเสนอ และราคายังมีผลกระทบต่อการสร้างภาพลักษณ์ของบริการด้วย ดังนั้น การตั้งราคาของสินค้าและบริการต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาดอื่น ๆ เพราะการตัดสินใจในด้านราคามีผลกระทบต่อทุก ๆ ส่วนประสมทางการตลาดบริการโดยทั่วไปวิธีการตั้งราคาควรจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการตั้งราคาของธุรกิจ ซึ่งอาจมีวัตถุประสงค์ในการตั้งราคา ดังต่อไปนี้

2.1) เพื่อความอยู่รอด (Survival) เป็นการตั้งราคาค่อนข้างต่ำ เพื่อต้องการให้กิจการมีรายได้เพียงพอที่จะสามารถอยู่รอดได้ในภาวะที่ตลาดซบเซา

2.2) เพื่อกำไรสูงสุด (Profit Maximization) เป็นการตั้งราคาสูง โดยการคิดส่วนต่างจากต้นทุนให้อยู่ในระดับที่สูงสุด

2.3) เพื่อยอดขายสูงสุด (Sales Maximization) เป็นการตั้งราคาต่ำโดยการขายในราคาที่ต่ำมากหรือแม้แต่ขายในราคาที่ขาดทุนในช่วงแรก เพื่อต้องการเพิ่มยอดขายและสร้างส่วนครองตลาด

2.4) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Prestige) เป็นการตั้งราคาสูง เพื่อต้องการสร้างภาพลักษณ์ว่าเป็นบริการที่พิเศษ มีระดับ เนื่องจากผู้บริโภคมักจะเข้าใจว่าบริการที่มีราคาสูงน่าจะมีคุณภาพสูงตามไปด้วย ดังนั้นจึงต้องวางตำแหน่งบริการไว้ในระดับสูง เพื่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ที่มีความโดดเด่นไม่เหมือนใคร (Exclusive)

2.5) เพื่อผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) โดยตั้งราคาเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนในอัตราที่ต้องการ (Marshall, 2015)

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place หรือ Channel) ผู้บริหารธุรกิจบริการโดยทั่วไปจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ การเข้าถึงได้ (Accessibility) และความพร้อมที่จะให้บริการได้ (Availability)

3.1) การเข้าถึงได้ (Accessibility) เป็นความง่ายและความสะดวกสบายในการซื้อในการใช้หรือในการบริการ เนื่องจากบริการมีลักษณะพิเศษที่สำคัญประการหนึ่งคือการผลิตและการบริโภคบริการจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และลูกค้ามักจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตบริการด้วย ดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องทำให้บริการสามารถเข้าถึงได้ ถ้าลูกค้าหรือผู้ใช้บริการไม่สามารถที่จะเข้าถึงบริการได้ กระบวนการแลกเปลี่ยนบริการนั้นก็จะเป็นการเกิดขึ้นไม่ได้และบริการนั้นก็จะมีคุณค่าสำหรับลูกค้า

3.2) ความพร้อมที่จะให้บริการได้ (Availability) เป็นระดับความพร้อมในการให้บริการแก่ลูกค้าซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถซื้อ ใช้ หรือรับบริการได้ เนื่องจากบริการไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perishability) Ramachandran (2010) เสนอว่า บริการจะต้องพร้อมที่จะให้บริการแก่ลูกค้าในสถานที่และเวลาที่ลูกค้าต้องการใช้บริการเสมอ จึงจะทำให้เป็นบริการที่มีคุณค่าได้

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งข่าวสาร ชักจูงให้เกิดทัศนคติ และพฤติกรรมการใช้บริการ เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีด้วยกันหลายอย่าง ซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งเครื่องมือหรือหลายเครื่องมือตามความเหมาะสมของธุรกิจ ในปัจจุบันหลักการเลือกใช้เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดนั้นจะเลือกใช้หลักการติดต่อสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจร (Integrated Marketing Communication หรือ IMC) เพื่อให้เหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และคู่แข่งของธุรกิจ โดยเครื่องมือที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด (Marshall, 2015) มีดังนี้

4.1) การโฆษณา (Advertising) การโฆษณาเป็นการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า โดยไม่ใช้บุคคล (Impersonal Communication) มีบทบาทหลายประการ คือ ทำให้ผู้บริโภครู้จักสินค้าและบริการ (Awareness) ทำให้ผู้บริโภคมองเห็นความแตกต่างระหว่างบริการของกิจการกับบริการของคู่แข่งชั้นการโฆษณาต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อความสำเร็จของการตลาด บริการการตลาดที่ดึงดูดใจเกี่ยวกับการโฆษณามีหลายเรื่อง เช่น การเลือกสื่อโฆษณา การกำหนดเป้าหมายของการโฆษณา และการกำหนดงบประมาณของการโฆษณา เป็นต้น

4.2) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) การขายโดยใช้พนักงานขายจะเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า ซึ่งมีส่วนในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริการ มีความสำคัญต่อธุรกิจในด้านกระบวนการขาย ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ การระบุถึงผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้มุ่งหวังการวางแผนการเยี่ยมลูกค้า การเตรียมการเสนอขาย การจัดซื้อโต้แย้งสรุปการขายและด้านการติดต่อที่ใช้บุคคล (Personal Contact Function) ทำให้สามารถทำหน้าที่การขาย การให้บริการ และติดตามดูแลการปฏิบัติงานได้ ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและช่วยสร้างโอกาสในการขายบริการอื่น (Cross Selling)

4.3) การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) มักจะมุ่งเน้นไปยังกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่มคือ ลูกค้า (Customers) เครื่องมือการส่งเสริมการขายที่นิยมใช้กับลูกค้า ได้แก่ การเสนอบริการให้เปล่า การแจกสินค้าตัวอย่าง การสาธิต การให้บัตรส่งเสริมการขาย และการคืนเงินคนกลาง (Intermediaries) เครื่องมือการส่งเสริมการขายที่นิยมใช้กับคนกลาง ได้แก่ สินค้าให้เปล่า การให้ส่วนลด การให้ส่วนลดในการโฆษณา และการให้รางวัลและพนักงานขาย (Sales Force) เครื่องมือการส่งเสริมการขายที่นิยมใช้กับพนักงานขาย ได้แก่ การให้เงินพิเศษ และการให้รางวัล

4.4) การประชาสัมพันธ์ (Public Relation หรือ PR) หมายถึง แผนงานและความพยายามที่จะกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างและรักษาภาพลักษณ์ (Image) และความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรธุรกิจกับสาธารณชน

4.5) การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth Communication) การสื่อสารประเภทนี้เป็นแหล่งอ้างอิงที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจบริการ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับ การเผยแพร่ออกไปด้วยวิธีการนี้อาจจะเป็นไปได้ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ (Kotler & Keller, 2012)

4.6) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) ในปัจจุบันการตลาดทางตรงได้เข้ามามีบทบาทในวิถีชีวิตของผู้บริโภคมากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ และโทรคมนาคม (Computer and Telecommunication) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเกิดขึ้นของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ (Electronic Media) เพื่อตอบสนองต่อวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคยุคใหม่ที่มีเวลาว่างน้อยลง เครื่องมือที่สำคัญของการตลาดทางตรง คือ การโฆษณาทางไปรษณีย์ การส่งซื้อสินค้าทางไปรษณีย์ การโฆษณาที่กระตุ้นให้มีการตอบสนองทันที การขายตรง การตลาดทางโทรศัพท์ และการตลาดโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Digital Marketing)

5) บุคคล (People) คือพนักงานที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของกิจการ โดยทั่วไป ลูกค้าย่อมจะมองว่าพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานส่วนหน้า (Frontstage Personal) เป็นตัวแทนของกิจการ และเป็นส่วนหนึ่งของการบริการด้วย ดังนั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการให้บริการ ในปัจจุบันเป็นยุคที่ลูกค้าย่อมมีความคาดหวังเกี่ยวกับสินค้าและบริการสูงขึ้น แต่มีความภักดีต่อตราสินค้าและกิจการน้อยลง เนื่องจากมีข้อมูลในการตัดสินใจและมีทางเลือกในการซื้อสินค้าและบริการมากขึ้น จึงทำให้ลูกค้าย่อมยอมรับสินค้าและบริการที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่สูงของตนเองได้ ดังนั้น ความสามารถของกิจการในการจัดการให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ลูกค้ายอมรับจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ลูกค้ายังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งของ “บุคคล” กิจการหลายแห่งจึงต้องมีการให้ความรู้และคำแนะนำเกี่ยวกับบทบาทที่เหมาะสมของลูกค้ายด้วย

6) กระบวนการ (Process) เกี่ยวข้องกับ ขั้นตอน วิธีการ งานประจำและงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามกำหนดเวลา รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า โดยกิจการควรมีการจัดทำผังกระบวนการ (Service Blueprint) การบริหารจัดการขึ้นมา พร้อมทั้งมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้การออกแบบกระบวนการผลิตและการนำเสนอบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กิจการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการในมุมมองลูกค้าถือเป็นส่วนหนึ่งของบริการด้วย ซึ่งกระบวนการในการให้บริการที่ดีมีส่วนช่วยให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้มีความยืดหยุ่น จะช่วยให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

7) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง สิ่งที่เป็นรูปธรรมต่าง ๆ ที่สามารถมองเห็นหรือรับรู้ได้ และใช้ป็นเครื่องบ่งชี้ถึงคุณภาพของการบริการ โดยลักษณะทางกายภาพ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

7.1) ภูมิทัศน์บริการ (Servicescape) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ในการให้บริการลูกค้า แบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อย คือ สภาพแวดล้อม

ภายนอก (Facility exterior) เช่น การออกแบบและรูปลักษณะภายนอกของตัวอาคาร ป้ายบอกทางเข้าสถานที่บริการ ป้ายชื่อของกิจการ และที่จอดรถ เป็นต้นสภาพแวดล้อมภายใน (Facility interior) เช่น การออกแบบและตกแต่งภายในอาคารอุปกรณ์ในการให้บริการ ป้ายบอกทางภายในอาคาร คุณภาพของอากาศภายในสถานที่ให้บริการ เป็นต้น

7.2) สิ่งที่ต้องได้ประเภทอื่น ๆ (Other Tangibles) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่สามารถมองเห็นในรูปธรรมที่ช่วยในการสื่อสารกับลูกค้า เช่น นามบัตร เครื่องแบบและการแต่งกายของพนักงาน เอกสารแผ่นพับต่าง ๆ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการตลาดดังกล่าว สามารถนำเสนอรายละเอียดขององค์ประกอบของการบริหารการตลาด เพื่อเป็นสาเหตุหนึ่งของการเสริมสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.6 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารการตลาดที่เป็นสาเหตุหนึ่งของการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

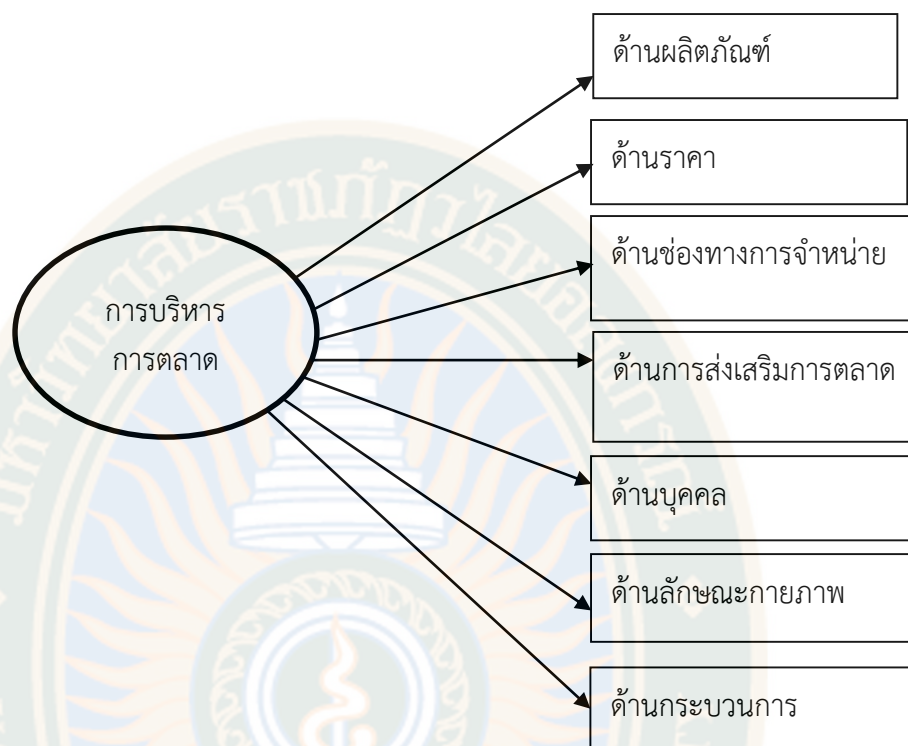
องค์ประกอบของการบริหารการตลาด	แหล่งอ้างอิง
1. ผลิตภัณฑ์	บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2555); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2552); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545); Kotler, Armstrong, Harker & Brennan (2009); Kotler, Saunders, Armstrong & Wong (2007); Kotler (2016)
2. ราคา	บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2555); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2552); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545); Kotler, Armstrong, Harker & Brennan (2009); Kotler, Saunders, Armstrong & Wong (2007); Kotler (2016); Marshall (2015)
3. ช่องทางการจัดจำหน่าย	บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2555); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2552); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545); Kotler, Armstrong, Harker & Brennan (2009); Kotler, Saunders, Armstrong & Wong (2007); Kotler (2016); Ramachandran (2010)
4. ส่งเสริมการตลาด	บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2555); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2552); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545); Kotler, Armstrong, Harke & Brennan, (2009); Kotler, Saunders, Armstrong & Wong, (2007); Kotler, (2016); Marshall, (2015)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของการบริหารการตลาด	แหล่งอ้างอิง
5. บุคคล	บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2555); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2552); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545); Kotler, Armstrong, Harker & Brennan (2009); Kotler, Saunders, Armstrong & Wong (2007); Kotler (2016)
6. การสร้างและนำเสนอลักษณะทาง กายภาพ	บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2555); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2552); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545); Kotler, Armstrong, Harker & Brennan (2009); Kotler, Saunders, Armstrong & Wong (2007); Kotler (2016)
7. กระบวนการ	บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2555); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2552); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545); Kotler, Armstrong, Harker & Brennan (2009); Kotler, Saunders, Armstrong & Wong (2007); Kotler (2016)

จากตารางที่ 2.6 สรุปได้ว่าการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและวรรณกรรมแล้วพบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุที่สำคัญหนึ่งของการเจริญเติบโตของโรงแรม คือ การบริหารการตลาด มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย ส่งเสริมการตลาด บุคคล การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ และกระบวนการสามารถแสดงดังภาพที่ 2.9

GRAD VRU



ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบของการบริหารการตลาด

2.5.3 การบริหารงานบริการ

การบริหารงานบริการนั้น ได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมและที่พักเพราะว่า การให้บริการที่มีคุณภาพ (Quality Service) เป็นความคาดหวังของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ การที่โรงแรมจะประสบความสำเร็จจนกระทั่งนำไปสู่การเจริญเติบโตนั้น การให้ความสำคัญกับการบริหารงานบริการ เพื่อให้การบริการเกิดคุณภาพนั้น จึงนับได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก (Jianping, Xinyuan & Anna, 2015; Jose, Juan, Jorge, María & Eva, 2015) การให้บริการที่มีคุณภาพอาจจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ คุณภาพเชิงเทคนิค (Technical Quality) อันเกี่ยวกับผลลัพธ์ หรือสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับจากบริการนั้น สามารถที่จะวัดได้เหมือนกับการประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality) ส่วนคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional Quality) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการประเมิน การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นแนวคิดที่ถือหลักการการดำเนินงานบริการที่ปราศจากข้อบกพร่อง ตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้บริการ สามารถที่จะทราบความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ คุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการในด้านของคุณภาพภายหลังจากที่เขาได้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการนั้น ๆ และมีความต้องการที่จะใช้บริการนั้น รวมทั้งการที่เขาได้ประเมินและเลือกที่จะใช้บริการ คุณภาพการให้บริการได้มาจากการรับรู้ที่ได้รับจริงลบด้วยความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับจากบริการนั้น หากการรับรู้ในบริการที่ได้รับมีน้อยกว่าความคาดหวังก็จะทำให้ผู้รับบริการมองคุณภาพการให้บริการนั้น ตีลบ หรือรับรู้ว่าการบริการนั้นไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ตรงกันข้าม หากผู้รับบริการรับรู้ว่าการบริการที่ได้รับจริงนั้นมากกว่าสิ่งที่เขาคาดหวัง คุณภาพการให้บริการก็จะเป็นบวกหรือมีคุณภาพในการบริการ (Hayes & Miller, 2011; Young & Burgess, 2010; Hoffman & Bateson, 2006)

เบอร์รี่และพาราสุรามาน(Berry & Parasuraman, 1993); เบอร์รี่ บอลตัน บริดเจส เมเยอร์พาราสุรามาน และไซเดอร์ส (Berry, Bolton, Bridges, Meyer, Parasuraman & Seiders, 2010) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการว่า คุณภาพของการบริการที่ลูกค้ารับรู้ (Perceived Service Quality) กับบริการที่รับรู้ (Perceived Service) ซึ่งก็คือประสบการณ์ที่เกิดขึ้นหลังจากที่เขาได้รับบริการแล้วนั่นเองในการประเมินคุณภาพของการบริการดังกล่าวลูกค้ามักจะพิจารณาจากเกณฑ์ที่เขาคิดว่าจะมีความสำคัญ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1) Reliability (ความไว้วางใจ) ความสามารถที่จะให้บริการตามที่ได้สัญญากับลูกค้าไว้ได้อย่างถูกต้อง โดยที่มิต้องมีผู้ช่วยเหลือ

2) Tangibles (สิ่งที่สามารถจับต้องได้) ลักษณะทางกายภาพของอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก พนักงานและวัสดุที่ใช้ในการสื่อสารต่าง ๆ

3) Responsiveness (การสนองตอบลูกค้า) ความเต็มใจที่จะให้บริการอย่างรวดเร็วและยินดีที่จะช่วยเหลือลูกค้า

4) Credibility (ความน่าเชื่อถือ) ความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ของผู้ให้บริการ

5) Security (ความมั่นคงปลอดภัย) ปราศจากอันตราย ความเสี่ยงและความลึกลับ

6) Access (ความสะดวก) สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก และสามารถติดต่อสื่อสารได้ง่าย

7) Communication (การสื่อสาร) การรับฟังลูกค้าและให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ลูกค้า โดยใช้ภาษาที่ลูกค้าสามารถเข้าใจได้

8) Understanding the Customer (ความเข้าใจลูกค้า) พยายามที่จะทำความรู้จักและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า

9) Competence (ความสามารถ) ความรู้และทักษะที่จำเป็นของพนักงานในการให้บริการลูกค้า

10) Courtesy (ความสุภาพและความเป็นมิตร) คุณลักษณะของพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าในการแสดงออกถึงความสุภาพ เป็นมิตร เกรงใจ และให้เกียรติลูกค้า

Kandampully (2012) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า คุณภาพเชิงเทคนิค (Technical Quality) และคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional Quality) เป็นภาพแห่งมิติของคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อทั้งความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณภาพการให้บริการ คุณภาพการให้บริการจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับของคุณภาพเชิงเทคนิค และคุณภาพเชิงหน้าที่นั่นเอง ทั้งนี้ กรอนรูส ได้กล่าวถึงเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการบริการว่าสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ตามหลัก 6 ประการ กล่าวคือ

1) การเป็นมืออาชีพและการมีทักษะของผู้ให้บริการ (Professionalism and Skill) เป็นการพิจารณาว่า ผู้รับบริการสามารถรับรู้ได้จากการเข้ารับบริการจากผู้ให้บริการที่มีความรู้และทักษะในงานบริการ ซึ่งสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีระบบและแบบแผน

2) ทศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ (Attitude and Behavior) ผู้รับบริการจะเกิดความรู้สึกได้จากการที่ผู้ให้บริการสนใจที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยท่าทีที่เป็นมิตร และดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน

3) การเข้าพบได้อย่างง่ายและมีความยืดหยุ่นในการให้บริการ (Accessibility and Flexibility) ผู้รับบริการจะพิจารณาจากสถานที่ตั้งไว้ให้บริการ และเวลาที่ได้รับบริการจากผู้ให้บริการ รวมถึงระบบการบริการที่จัดเตรียมไว้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการ

4) ความไว้วางใจและความเชื่อถือได้ (Reliability and Trustworthiness) ผู้รับบริการจะพิจารณาหลังจากที่ได้รับบริการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งการให้บริการของผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติตามที่ได้ตกลงกัน

5) การแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่ภาวะปกติ (Recovery) พิจารณาจากการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้าหรือเกิดเหตุการณ์ที่ผิดปกติ และผู้ให้บริการสามารถแก้ไขสถานการณ์นั้น ๆ ได้ทันที่ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ทำให้สถานการณ์กลับสู่ภาวะปกติ

6) ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ (Reputation and Credibility) ผู้รับบริการจะเชื่อถือในชื่อเสียงของผู้ให้บริการจากการที่ผู้ให้บริการดำเนินกิจการด้วยดีมาตลอด

เฮส์ และมิลเลอร์ (Hayes & Miller, 2011) ได้อธิบายแนวคิดในเรื่องคุณภาพที่ลูกค้ารับรู้ทั้งหมดว่าเป็นคุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการรับรู้ โดยเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสิ่งต่างๆ ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) คุณภาพที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการคาดหวัง (Expected Quality) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communication) ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word-of-Mouth Communication) และความต้องการของลูกค้า (Customer Needs)

2) คุณภาพที่เกิดจากประสบการณ์ในการใช้บริการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Experiences Quality) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วยภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) คุณภาพเชิงเทคนิค (Technical Quality) และคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional Quality)

Fitzsimmons (2008) ได้กล่าวถึงเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการให้บริการไว้ ดังนี้

1) คุณภาพการให้บริการ จะถูกกำหนดโดยลูกค้าหรือผู้รับบริการ ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะเป็นผู้พิจารณาว่าอะไรที่เรียกว่าคุณภาพ โดยไม่ได้ใส่ใจว่ากระบวนการทำให้การบริการเกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร อย่างไรก็ตาม ลูกค้าหรือผู้รับบริการแต่ละคนย่อมมีมุมมองในเรื่องคุณภาพที่อาจแตกต่างกันไปบ้าง

2) คุณภาพการให้บริการ เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องค้นหาอยู่ตลอดเวลาไม่มีจุดสิ้นสุด โดยที่เราไม่สามารถกำหนดคุณภาพการให้บริการให้เป็นไปโดยเฉพาะเจาะจง หรือเป็นสูตรสำเร็จตายตัวได้ การให้บริการที่ดีมีคุณภาพจึงต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งในช่วงเวลาที่กิจการดำเนินไปได้ด้วยดีหรือไม่ดีก็ตาม

3) คุณภาพการให้บริการ จะเกิดขึ้นได้ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนตัว การควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานของแต่ละคนเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการให้บริการที่มีคุณภาพได้ สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับคือการปลุกฝังจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อการให้บริการ และการนำเสนอบริการที่มีคุณภาพอยู่เสมอ ทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน และลูกค้าหรือผู้รับบริการ

4) คุณภาพการให้บริการ การบริหารการบริการ และการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกออกจากกันได้ ในการนำเสนอการให้บริการที่มีคุณภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานให้บริการจะต้องมีความรู้และเข้าใจคำติชมผลงาน ซึ่งในการนี้ ผู้บริการจะต้องเอาใจใส่ต่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานบริการด้วยความจริงใจและสร้างสรรค์ ภายใต้ความมุ่งหวังที่จะให้บริการที่ออกมา มีคุณภาพดี

5) คุณภาพการให้บริการ จะต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นธรรม

6) คุณภาพการให้บริการจะดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของการบริการภายในองค์กรที่เน้นความเป็นธรรมและคุณค่าของคน โดยองค์กรที่ให้บริการที่สามารถปฏิบัติต่อลูกค้าและบุคลากรขององค์กรได้อย่างเท่าเทียมกัน ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการให้บริการอย่างแท้จริง

7) คุณภาพการให้บริการ ขึ้นอยู่กับความพร้อมในการให้บริการ แม้ว่าคุณภาพการให้บริการจะไม่สามารถหรือยากที่จะกำหนดตายตัวลงไป แต่การวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของการบริการไว้ล่วงหน้า รวมทั้งการเรียนรู้ในสิ่งที่เป็นความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้รับบริการ ย่อมก่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพที่ดี

8) คุณภาพการให้บริการ หมายถึงการรักษาความมั่นใจสัญญาว่าองค์กรจะให้บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการได้อย่างที่เป็นไปตามความคาดหวัง และเป็นไปตามเงื่อนไขที่ผู้ปฏิบัติงานให้บริการ

ชิฟแมน และเลสไล (Schiffman & Leslie, 1994) ได้กล่าวถึงลักษณะของคุณภาพการให้บริการ 10 ประการ ที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจว่า ประกอบไปด้วยเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

1) การเข้าถึงลูกค้า (Access) การบริการให้ลูกค้าต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลา และสถานที่แก่ลูกค้า คือ ไม่ทำให้ลูกค้าต้องรอคอยนาน ท่าเลที่ตั้งเหมาะสมเพื่อแสดงถึงความสามารถในการเข้าถึงลูกค้า

2) การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย

3) ความสามารถ (Competence) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญ และมีความรู้ความสามารถในงาน

4) ความสุภาพ (Courtesy) บุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเอง และมีวิจรรณญาณ

5) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) บริษัทและบุคลากรต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในการบริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า

6) ความไว้วางใจ (Reliability) บริการที่ให้กับลูกค้าต้องมีความสม่ำเสมอและถูกต้อง

7) การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) พนักงานจะต้องให้บริการและแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ

8) ความปลอดภัย (Security) บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยง และปัญหาต่าง ๆ

9) การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Tangible) จะทำให้ลูกค้าสามารถคาดคะเนถึงคุณภาพบริการดังกล่าวได้

10) การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding/Knowing Customer) พนักงานต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจในการตอบสนองความต้องการดังกล่าว

Paul (2012) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารงานบริการสำหรับธุรกิจการให้บริการว่าผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน 10 ประการ ได้แก่

1) คัดเลือกเจ้าหน้าที่ และให้ความสำคัญกับการอบรมเจ้าหน้าที่ (Recruit and Train the Right People) เจ้าหน้าที่ที่มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ มีความสำคัญที่จะทำให้งานบริการประสบความสำเร็จ นอกจากนี้จะต้องจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างเต็มที่ ทั้งความรู้เกี่ยวกับงานที่ต้องให้บริการและทักษะที่ใช้ในการบริการ

2) เจ้าหน้าที่มีความสุข ลูกค้าก็มีความสุข (Happy Staff = Happy Customers) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการดูแลอย่างดีจากบริษัทมักจะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีผลโดยตรงต่อการบริการที่มีคุณภาพดังนั้นจึงควรจะมีนโยบายในการดูแล และพัฒนาบุคลากรของบริษัท รวมถึงการวางแผนเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรสำหรับเจ้าหน้าที่ด้วย

3) ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าที่มีความภักดีต่อธุรกิจ (Recognise the Importance of Customer Loyalty) การดูแลและรักษาลูกค้าที่มีอยู่แล้ว ให้มีความภักดีต่อธุรกิจนั้นเป็นเรื่องที่ต้องใส่ใจ เพราะลูกค้าจะแนะนำลูกค้าใหม่ ๆ และมีแนวโน้มจะทำกำไรให้แก่ธุรกิจมากขึ้น

4) ผู้บริหารขององค์กรต้องให้นโยบาย และสนับสนุนการทำงาน (Lead from the Top) องค์กรที่ผู้บริหารมีนโยบายในการดูแลลูกค้าชัดเจน รวมถึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะสร้างพันธกิจภายในองค์กรให้มีการบริการที่ดีเลิศ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนกิจกรรมต่างๆของหน่วยงานบริการลูกค้า

5) ฟังเสียงจากลูกค้า และเจ้าหน้าที่ของคุณ (Listen to what your Customers and Staff are Saying to you) การฟังและวิเคราะห์จากบทสนทนาจริงเป็นเรื่องจำเป็น เนื่องจากในบางครั้งเรื่องที่คุณบริการได้รับข้อมูลมาอาจจะถูกต้อง

6) ยินดีต้อนรับคำร้องเรียนจากลูกค้า (Welcome Complaints) คำร้องเรียนจากลูกค้าถือเป็นผลของการวิจัยทางการตลาดที่ไม่มีค่าใช้จ่าย แต่การรับฟังเรื่องร้องเรียนนั้น ต้องแน่ใจว่าได้ฟังเนื้อหาของคำร้องเรียนทั้งหมดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาดหยุดปัญหาที่สร้างข้อร้องเรียนไม่ให้เกิดขึ้นอีกเรียนรู้จากข้อร้องเรียนนี้ และกระจายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

7) ตรวจสอบกระบวนการทำงาน โดยรับความคิดเห็นจาก ลูกค้า และเจ้าหน้าที่ของคุณ (Look at your Processes from a Customer and Staff Point of View) หลายหน่วยงานมักจะจัดทำกระบวนการทำงานจากเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร ต้องการปรับปรุงกระบวนการทำงานเหล่านี้ ควรจะรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า และเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า เพื่อจะได้ทำระบบอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าอย่างแท้จริง

8) เลือกใช้เทคโนโลยี และ เครื่องมืออย่างเหมาะสม (Utilise tools with Caution- Contact Centres, CRM, and Other Tools) หากองค์กรกำลังพิจารณาระบบ หรือเครื่องมือใหม่ ๆ

เพื่อช่วยเหลือการทำงาน และลดต้นทุนการดำเนินการแล้ว ควรจะพิจารณาถึงคุณภาพการบริการที่ลูกค้าจะได้รับด้วย

9) ตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงาน (Measure your Performance–Including NetPromoter/Customer Effort) ต้องแน่ใจว่า การตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน เป็นไปอย่างเหมาะสม มีการวัดผลในสิ่งที่คุณควรจะทำนอกจากนั้นการวัดผลนี้ควรจะมีการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

10) สร้างหน่วยงานให้มีชื่อเสียง และ สื่อสารไปยังภายนอก (Build a Reputation, Communicate, and tell the World) การมีส่วนร่วมและคำมั่นสัญญาระหว่างเจ้าหน้าที่และลูกค้ามีส่วนทำให้งานบริการประสบความสำเร็จ ความสำเร็จของหน่วยงานบริการลูกค้าสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรทั้งในแง่ภาพลักษณ์ และกำไรที่จะเกิดขึ้นจากลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าใหม่ในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบริการดังกล่าวสามารถนำเสนอรายละเอียดขององค์ประกอบของการบริหารงานบริการ เพื่อเป็นสาเหตุหนึ่งของการเสริมสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

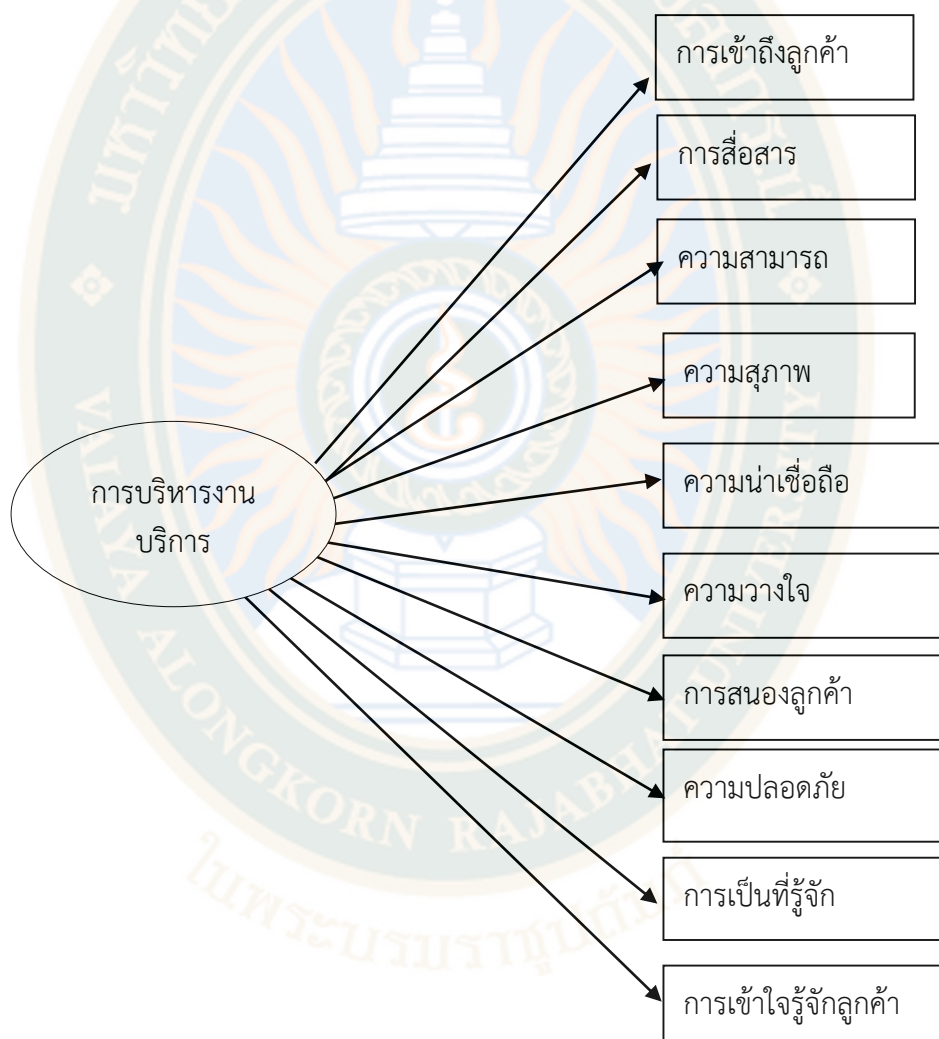
ตารางที่ 2.7 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารงานบริการที่เป็นสาเหตุหนึ่งของการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

องค์ประกอบของการบริหารงานบริการ	แหล่งอ้างอิง
1. การเข้าถึงลูกค้า	Schiffman & Leslie (1994); Fitzsimmons (2008); Kandampully (2012); Berry & Parasuraman (1993); Berry, Bolton, Bridges, Meyer, Parasuraman & Seiders (2010)
2. การติดต่อสื่อสาร	Schiffman & Leslie (1994); Paul (2012); Berry & Parasuraman (1993); Berry, Bolton, Bridges, Meyer, Parasuraman & Seiders (2010); Young & Burgess (2010)
3. ความสามารถ	Schiffman & Leslie (1994); Hayes & Miller (2011); Berry & Parasuraman (1993); Berry, Bolton, Bridges, Meyer, Parasuraman & Seiders (2010); Young & Burgess (2010)

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหารงานบริการ	แหล่งอ้างอิง
4. ความสุภาพ	Schiffman & Leslie (1994); Fitzsimmons (2008); Kandampully (2012); Berry & Parasuraman (1993); Berry, Bolton, Bridges, Meyer, Parasuraman, Seiders (2010) Young & Burgess (2010)
5. ความน่าเชื่อถือ	Schiffman & Leslie (1994); Fitzsimmons (2008); Hayes & Miller (2011); Kandampully (2012); Berry, Parasuraman (1993); Berry, Bolton, Bridges, Meyer, Parasuraman & Seiders (2010)
6. ความไว้วางใจ	Schiffman & Leslie (1994); Paul (2012); Berry & Parasuraman (1993); Berry, Bolton, Bridges, Meyer, Parasuraman & Seiders (2010)
7. การตอบสนองลูกค้า	Schiffman & Leslie (1994); Paul (2012); Berry, Parasuraman (1993); Berry, Bolton, Bridges, Meyer, Parasuraman & Seiders (2010); Hoffman & Bateson (2006)
8. ความปลอดภัย	Schiffman & Leslie (1994); Kandampully (2012) Berry & Parasuraman (1993); Berry, Bolton, Bridges, Meyer, Parasuraman & Seiders (2010); Hoffman & Bateson (2006)
9. การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก	Schiffman & Leslie (1994); Paul (2012); Kandampully (2012); Berry & Parasuraman (1993); Berry, Bolton, Bridges, Meyer, Parasuraman & Seiders (2010); Hoffman & Bateson (2006)
10. การเข้าใจและรู้จักลูกค้า	Schiffman & Leslie (1994); Fitzsimmons, (2008); Hayes & Miller (2011); Berry & Parasuraman (1993); Berry, Bolton, Bridges, Meyer, Parasuraman & Seiders (2010); Hayes & Miller (2011)

จากตารางที่ 2.7 สรุปได้ว่าการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสาร และวรรณกรรมแล้วพบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุที่สำคัญหนึ่งของการเติบโตของโรงแรม คือ การบริหารงานบริการมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 10 องค์ประกอบ ได้แก่ การเข้าถึงลูกค้า การติดต่อสื่อสาร ความสามารถ ความสุภาพ ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ การตอบสนองลูกค้า ความปลอดภัยการสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก และการเข้าใจและรู้จักลูกค้าสามารถแสดงดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 องค์ประกอบของการบริหารงานบริการ

2.5.4 การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

การจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าของโรงแรมขนาดเล็กนั้น นับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมและที่พักเพราะว่า ความภักดีของลูกค้าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสามารถที่จะสร้างการเจริญเติบโตของโรงแรม เพิ่มยอดจองห้องพัก และลดงบประมาณในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้ (Frisch, 2011; Davidson, 1995; Denney & Ivar, 2001; Santiago & Jacques, 2016) ความภักดีของลูกค้า มีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์การเป็นความเต็มใจของบุคคล

(Individual Willingness) และเป็นปัจจัยที่สำคัญในองค์การ ความเต็มใจของบุคคล อาจจะเรียกชื่อที่แตกต่างกัน เช่นความภักดี (Loyalty) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solidarity) ขวัญและกำลังใจ (Esprit de Corps) และความเข้มแข็ง (Strength) เป็นต้น Barnard มีข้อสังเกตว่า ถึงแม้ความจงรักภักดีจะมีความสำคัญ แต่ก็ได้รับการยอมรับเพียงเล็กน้อยเท่านั้นว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในองค์การความภักดีผลผลิตของพนักงานมีส่วนร่วมสัมพันธ์กันอย่างมากกับความภักดี อาจเป็นเพราะว่าผู้บังคับบัญชาที่ได้รับความภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสะดวกในการสั่งการ และง่ายที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น

Brandreth (2013) ได้สังเคราะห์ความหมายของความภักดีของลูกค้าสรุปได้ว่า ความภักดีของลูกค้าเป็นคำที่อธิบายถึงความเชื่อสัตย์การอุทิศตัวและมีศรัทธาอย่างแรงกล้าต่อประเทศชาติ ในปัจจุบันวงการธุรกิจได้มีการศึกษาและอธิบายถึงคำนี้อย่างมาก แต่การศึกษาถึงความภักดีในช่วงแรกนั้น จะมุ่งศึกษาในแง่ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า (Product-Related) สินค้าที่สามารถจับต้องได้ (Tangible Goods) หรือความภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty) มากกว่าการศึกษาในแง่มุมมองขององค์กรที่เกี่ยวกับการให้บริการ แสดงออกจากการซื้อซ้ำ การบอกต่อคนใกล้ชิดมาซื้อสินค้ามาใช้สินค้าซ้ำ เพราะฉะนั้นความภักดีเกิดยาก แต่ถ้าเกิดเมื่อไรก็จะลดระดับลงยากนั้นหมายถึงว่าผมต้องทำให้คุณพอใจซ้ำแล้วซ้ำอีก ๆ จนกว่าจะเกิดความภักดี

ความจงรักภักดีของลูกค้าเป็นระดับความสัมพันธ์ของลูกค้าที่มีต่อบริษัท ลูกค้าที่มีความจงรักภักดีจะติดต่อกับบริษัทเราโดยไม่สนใจคู่แข่งรายอื่น ไม่ว่าคู่แข่งของเราจะมีสินค้าหรือบริการที่ดีกว่าเราหรือไม่ก็ตามการที่ลูกค้ายังคงมีสัมพันธ์ที่ดีกับเรานั้นเพราะลูกค้าเชื่อมั่นว่าเราสามารถเสนอสิ่งต่าง ๆ ให้เขาอย่างรู้ใจโดยไม่ต้องรอให้เขาเอ่ยปาก สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ลูกค้ารู้สึกที่เราจริงจังที่ว่าเขาเป็นใคร สนใจอะไร ชอบอะไรไม่ชอบอะไร และสินค้าและบริการของเราสามารถตอบสนองความรู้สึกและความต้องการของเขาได้ในระดับที่เขาพอใจบางครั้งลูกค้าที่ดีของบริษัทรู้สึกสินค้าดีกว่าพนักงานขายของเราเองเสียอีกแถมยังกลายเป็นผู้สนับสนุนงานของเราทางอ้อมโดยการแนะนำปากต่อปากไปยังบุคคลอื่น (ณัฐยา สิ้นตระกูล, 2553; สุวิมล คำวุฒิไกร, 2552)

การออกแบบระบบงานบริการที่ดี มีการคัดสรรและมีการพัฒนาพนักงานการยกย่องและตอบแทนพนักงานที่ให้บริการดีและมีเครื่องมือที่พร้อมจะให้บริการลูกค้า หากบริการภายในดีพนักงานจะเกิดความพึงพอใจพนักงานจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและจะไม่เปลี่ยนงาน ผลงานของการให้บริการลูกค้าที่ดีหรือให้บริการโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเมื่อลูกค้าพอใจจะเกิดความภักดีโดยลูกค้าจะเกิดการซื้อซ้ำ (Repeat Business) ยังเป็นลูกค้าของธุรกิจต่อไป (Retention) และมีการบอกต่อไปยังลูกค้ารายอื่น การที่ลูกค้ามีความภักดีกับธุรกิจจะส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้นและกำไรเพิ่มขึ้น เหตุผลที่ลูกค้าที่มีความภักดีกับธุรกิจ (Loyalty Customer) จะสร้างกำไรที่เพิ่มขึ้นและสร้างข้อได้เปรียบให้กับธุรกิจได้ (Miller, 2004; สุวิมล คำวุฒิไกร, 2552)

Heig (2004) อธิบายว่า องค์ประกอบของความจงรักภักดีประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) ความรู้สึก (Affective Aspect) และการรับรู้ (Cognitive Aspect) เครื่องชี้วัดความจงรักภักดีจำแนกเป็นด้านได้ ดังนี้

1) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก คือความไม่อยากย้ายไปจากหัวหน้า เมื่อหัวหน้าย้ายไปที่อื่นก็ต้องการย้ายตาม

2) ด้านความรู้สึก คือความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า ความพึงพอใจในหัวหน้า

3) ด้านการรับรู้ คือความเชื่อมั่นและไว้วางใจในหัวหน้า ความเชื่อถือในหัวหน้าแม้ผู้อื่นจะมีปฏิริยาต่อการตัดสินใจของหัวหน้า ความรู้สึกที่หัวหน้ายินดีรับผิดชอบแทนเมื่อตนเองบกพร่อง

แนวคิดของ Sheth, (2004); Kelley, (2011) สามารถสรุปได้ว่าความจงรักภักดีมีองค์การประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้

1) พฤติกรรมของผู้จงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty Behavior) ความจงรักภักดีต่อองค์การมีอิทธิพลทำให้การออกจากงานล่าช้าออกไป ความมั่นคงขององค์การและข้อเรียกร้องต่าง ๆ ของสมาชิกจะทำให้องค์การรอดพ้นจากการออกจากงานของสมาชิกก่อนเวลาอันสมควร พฤติกรรมของผู้จงรักภักดีต่อองค์การ จะแตกต่างกันไปก็ต่อเมื่อองค์การสามารถที่เพิ่มค่าจ้างให้แก่สมาชิกเพื่อทดแทนเมื่อสมาชิกจะออกจากงาน หากองค์การเพิ่มค่าจ้างให้แก่สมาชิกก็อาจจะทำให้สมาชิกคงอยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งมีผลทำให้พฤติกรรมของผู้จงรักภักดีต่อองค์การถูกบิดเบือนไปได้

2) เงื่อนไขของผู้จงรักภักดีต่อองค์การควรจะมี 2 ประการ คือ การออกจากงานทำให้คุณภาพของผลผลิตจากองค์การด้อยลง และควรดูแลเอาใจใส่สมาชิกเกี่ยวกับคุณภาพของผลผลิตเหล่านี้ มิฉะนั้นเขาก็จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไปโดยที่ผลผลิตขององค์การยังคงเป็นเช่นเดิม

3) การแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ ประกอบด้วยหลัก 2 ประการ คือ การที่สมาชิกในองค์การเต็มใจที่จะอยู่ในองค์การร่วมกัน และต่อต้านการออกจากงานในกรณีที่องค์การมีผลผลิตลดลง และสมาชิกในองค์การรู้สึกว่า ตนมีความสำคัญต่อองค์การ นอกจากนี้ความจงรักภักดีต่อองค์การ ยังเป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่แนวความคิดที่ขัดแย้งกันระหว่างการออกจากงานกับข้อเรียกร้องในการทำงานของสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกในองค์การอาจจะอยู่กับองค์การได้นานอีกเพียงเล็กน้อย และพร้อมที่จะใช้ข้อเรียกร้องในการทำงานให้เป็นเงื่อนไขในการกำหนดนโยบายและวิธีการในการดำเนินการตามนโยบายมากกว่าที่จะลาออกจากงาน ซึ่งในทางตรงกันข้ามข้อเรียกร้องในการทำงานก็เป็นบทบาทสำคัญในองค์การได้เช่นเดียวกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การมีดังนี้ Kelley (2011) คือ

1) การมีสวัสดิการที่ดีให้กับบุคลากร

2) การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน

3) การปลุกฝังให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเป็นเจ้าของ และรักใคร่ผูกพันกับองค์การ

4) การที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานให้แก่บุคลากรได้อย่างเพียงพอ

5) องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงานตลอดจนให้การสนับสนุนในการฝึกอบรมและการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ต่าง ๆ

Teece (2010) อธิบายว่า ความสำคัญความจงรักภักดีของลูกค้าการแสวงหาลูกค้าใหม่ นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่ธุรกิจต่าง ๆ ควรจะให้ความสนใจอย่างจริงจังในการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อรักษาและส่งเสริมความสำคัญกับลูกค้าเดิม สร้างความภักดีในสินค้าและบริการของบริษัทหากลูกค้ามีความภักดีและส่งผลดี

- 1) ช่วยลดต้นทุนของบริษัทในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่
- 2) ช่วยให้ธุรกิจไม่ต้องลดราคาสินค้าและบริการบ่อยครั้ง
- 3) ช่วยให้บริษัทสามารถตั้งราคาสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น
- 4) ช่วยแนะนำลูกค้ารายใหม่มาซื้อสินค้าและบริการของบริษัทเพิ่มขึ้น
- 5) ช่วยให้บริษัทมีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากเดิม

Oliver (1999) อธิบายถึงกระบวนการสร้างความภักดีให้กับลูกค้าของกิจการ สามารถทำให้ลูกค้าที่มีความภักดีต่อบริษัทมากยิ่งขึ้นโดยปฏิบัติ ดังนี้

- 1) คัดเลือกลูกค้าที่สร้างผลกำไรอย่างคุ้มค่าให้แก่บริษัท
- 2) พัฒนาและบริหารฐานข้อมูลลูกค้าของบริษัท
- 3) คัดเลือกผู้จัดการที่เหมาะสมในการเอาใจใส่ลูกค้าแต่ละรายเป็นอย่างดี
- 4) กำหนดระดับความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายอย่างเหมาะสม และจัดจำอย่าง

แม่นยำ

- 5) สร้างคุณค่าในตราสินค้าของบริษัท
- 6) พัฒนาช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า
- 7) แต่งตั้งบุคลากรที่มีความชำนาญมาทำหน้าที่ในงานลูกค้าสัมพันธ์

ลักษณะของความภักดี จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในทุกวันนี้ความภักดีจะเกิดจากการที่เราส่งคุณค่า (Value) ที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง อาจจะเป็นในเรื่องของความสม่ำเสมอ (Consistency) หรือในเรื่องของคุณภาพ (Quality) ทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีในสินค้าและบริการ ลูกค้ายังคงมีความภักดีต่อบริษัทเพราะคุณค่า (Value) ที่เขาจะได้รับจากผู้ให้บริการ Kamal & Nikolaos (2002) อธิบายลักษณะของความภักดีว่ามี ดังนี้

- 1) เป็นความโน้มเอียง
- 2) เป็นการตอบสนองทางพฤติกรรม
- 3) เป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง
- 4) ประกอบด้วยผู้ตัดสินใจซื้อสินค้า
- 5) มีความเกี่ยวข้องกับตราสินค้าหนึ่งหรือมากกว่าจากกลุ่มของตราสินค้าหรือประเภทของตราสินค้า

ประเภทของตราสินค้า

- 6) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย การตัดสินใจและประเมินผล

ปณิศา มีจินดา (2553) ได้แบ่งประเภทของความภักดีของผู้บริโภคโดยพิจารณาจากทัศนคติต่อสินค้าและระดับของพฤติกรรม การซื้อซ้ำ สามารถแบ่งประเภทได้ดังนี้

- 1) ผู้บริโภคมีทัศนคติและระดับของการซื้อซ้ำสูง (True Loyalty) คือ ผู้บริโภครู้สึกดีกับยี่ห้อนั้นและมีการซื้อเป็นประจำ อย่างต่อเนื่อง

2) ความภักดีที่แอบแฝง (Latent Loyalty) ผู้บริโภคจะมีทัศนคติที่ติดต่อกับสินค้าแต่มีการซื้อซ้ำต่ำ คือ ผู้บริโภคมีความชอบและรู้สึกดีกับสินค้านั้นๆ แต่ผู้บริโภคคนนั้นไม่ได้ซื้อสินค้านั้นบ่อยเมื่อต้องการซื้อสินค้าประเภทนั้นก็จะนึกถึงยี่ห้ออื่นเป็นยี่ห้อแรก นอกจากนี้อาจจะมีการจะมีการแนะนำคนอื่นด้วย

3) ความภักดีเทียม (Spurious Loyalty) คือ ผู้บริโภคจะมีการซื้อซ้ำสูงแต่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร เช่น ผู้บริโภคซื้อยาสีฟันยี่ห้อหนึ่งเป็นประจำ แต่ผู้บริโภคคนนั้นไม่รู้สึกรักชอบในยาสีฟันยี่ห้อนั้นเลย การซื้อที่เกิดขึ้นประจํานั้นก็อาจจะเกิดจากการที่คนในครอบครัวคนอื่นๆ ชอบ ตนเองก็ต้องซื้อยี่ห้อนั้นด้วย

4) ไม่มีทั้งระดับของทัศนคติและการซื้อซ้ำ (No Loyalty) ผู้บริโภคไม่ซื้อสินค้านั้นและไม่มีความชอบในสินค้านั้นด้วย

ภิเชก ชัยนรินทร์ (2555) อธิบายว่า การวัดระดับความจงรักภักดีของลูกค้าแบบที่นิยมใช้ได้แก่ การแบ่งลูกค้าตามเวลาครั้งล่าสุดที่ซื้อ ความถี่ในการซื้อ และปริมาณเงินที่ซื้อในแต่ละครั้ง จากนั้นก็นำมาหาคะแนนโดยให้น้ำหนักในแต่ละข้อไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบริษัท แต่ใช้การวัดวิธีนี้เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอในการจำแนกระดับความจงรักภักดีของลูกค้า สมมติว่าลูกค้ากลุ่มหนึ่งที่มาซื้อบ่อย ๆ แต่ปริมาณเงินที่ซื้อในแต่ละครั้งไม่มากนัก เราจัดลูกค้ากลุ่มนี้ให้เป็นกลุ่มลูกค้าไม่สำคัญ โดยหารู้ไม่ว่าลูกค้าไม่สำคัญกลุ่มนี้ชื่นชอบสินค้าและบริการของเราถึงขนาดออกปากชักชวนให้คนอื่น ๆ รู้จักและแวะเวียนมาอุดหนุนเช่นกันเราใส่ใจการจำแนกกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้เพื่อนำไปจัดลำดับการแบ่งลูกค้าที่มีความจงรักภักดีตามเวลาครั้งล่าสุดที่ซื้อ ความถี่ในการซื้อ และปริมาณเงินที่ซื้อในแต่ละครั้ง เราสามารถแบ่งลูกค้าได้อีก ดังนี้

- 1) ผู้ลี้ลับ คือ ผู้ที่แวะเวียนเข้ามาแล้วแต่ยังไม่ได้ซื้อ
- 2) มีโอกาส คือ ผู้ที่ยังไม่ได้ซื้อ แต่สอบถามถึงรายละเอียดของสินค้า
- 3) ซื้อครั้งแรก คือ ผู้ที่มาซื้อสินค้าหรือบริการจากเราเป็นครั้งแรก
- 4) ซื้อซ้ำ คือ ผู้ที่มาซื้อสินค้ามากกว่าหนึ่งครั้ง
- 5) ขาประจำ คือ ผู้ที่มาซื้อสินค้าหลายครั้ง และซื้อหลายรายการ
- 6) ผู้สนับสนุน คือ ลูกค้าขาประจำที่แนะนำลูกค้าอื่นให้เรา
- 7) ผู้อยู่นอกกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ที่มีความสนใจหรือกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องและไม่มีแนวโน้มที่จะมาเป็นลูกค้า

- 8) ผู้อยู่นอกเขต คือ ผู้ที่มาซื้อครั้งแรกหรือซื้อซ้ำนอกกรอบระยะเวลาที่เราเก็บข้อมูล
- 9) ผู้หายหน้า คือ ผู้ที่ไม่มาซื้อในรอบระยะเวลาเก็บข้อมูล

Deloitte (2013) อธิบายถึงปัจจัยที่ใช้วัดความภักดีของลูกค้าในกลุ่มโรงแรมและโรงพยาบาลว่า ความภักดีต่อการบริการนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรม ทัศนคติ และความรู้ จึงสรุปปัจจัยที่ใช้ในการวัดความภักดีต่อการบริการได้ ดังนี้

1) พฤติกรรมการซื้อซ้ำ (Repeat Purchase Behavior) เป็นการแสดงถึงความผูกพันที่ลูกค้ามีต่อผู้ให้บริการ

2) คำบอกเล่า (Words-of-Mouth) เป็นการวัดผลของความภักดีที่ดีและมีประสิทธิภาพ การบอกเล่านั้นรวมถึงการแนะนำผู้อื่นด้วย และคนที่มีความภักดีก็มักจะมอบผลในทางบวกกลับสู่ผู้ให้บริการ

3) ช่วงเวลาที่ผู้บริโภคเลือกรับบริการ (Period of Usage) คือ เป็นการวัดการเข้ารับบริการว่ามีความต่อเนื่องหรือไม่ หรือรับบริการเดือนละกี่ครั้ง ซึ่งสามารถบอกถึงสถานการณ์การบริโภคว่าจะเป็นความภักดีในระยะยาวหรือไม่

4) ความไม่หวั่นไหวต่อราคาที่เปลี่ยนแปลง (Price Tolerance) คือ การที่ราคาสูงขึ้นผู้บริโภคที่มีความภักดีก็ยังเลือกการบริการของเราอยู่ ทำให้เห็นว่าราคาไม่ได้ส่งผลต่อการเลือกการบริการของผู้บริโภค

5) ความตั้งใจซื้อซ้ำ (Repeat Purchase Intention) เป็นการเลือกซื้อในการบริการเดิมเป็นประจำ

6) ความชอบมากกว่า (Preference) ผู้บริโภคมีความภักดีที่แท้จริงจะแสดงความชอบมากกว่าออกมาเห็นได้ชัด

7) การลดตัวเลือก (Choice Reduction Behavior) ผู้บริโภคที่มีความภักดีจะมีการหาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจน้อยลง

8) การเป็นอันดับแรกในใจ (First-in-Mind) การบริการนั้นจะเป็นตัวเลือกแรกเสมอหากผู้บริโภคมีความภักดี

บุรินทร์ โพธิ์ชัย (2553) ได้สรุปปัจจัยที่ใช้วัดความภักดีต่อการบริการ โดยใช้เกณฑ์จากพฤติกรรมความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค (Customer Behavioral Intentions) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) พฤติกรรมการบอกต่อ (Words-of-Mouth Communications) คือ การพูดถึงสิ่งที่ดีเกี่ยวกับผู้ให้บริการและการบริการ แนะนำและกระตุ้นให้คนอื่นสนใจและใช้บริการนั้น ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ความภักดีของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ให้บริการ

2) การตั้งใจซื้อ (Purchase Intention) เป็นการเลือกการบริการนั้น ๆ เป็นตัวเลือกแรก ซึ่งสิ่งนี้สามารถสะท้อนนิสัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนการบริการได้

3) ความอ่อนไหวต่อราคา (Price Sensitivity) คือ การที่ผู้บริโภคไม่มีปัญหาในการที่ผู้ให้บริการขึ้นราคา และผู้บริโภคยอมจ่ายมากกว่าที่อื่นหากการบริการนั้นสามารถตอบสนองความพึงพอใจได้

4) พฤติกรรมร้องเรียน (Complaining Behavior) คือ การร้องเรียนเมื่อเกิดปัญหา อาจจะร้องเรียนกับผู้ให้บริการ บอกต่อคนอื่น ส่งเรื่องไปยังหนังสือพิมพ์ ส่วนนี้เป็นการวัดถึงการตอบสนองต่อปัญหาของผู้บริโภค

San & Saracho (2010) ได้สรุปถึง พฤติกรรมความภักดีของลูกค้าที่องค์กรทางธุรกิจจะต้องดำเนินการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดขึ้น ดังนี้

1) พฤติกรรมการบอกต่อ (Words-of-Mouth) เป็นการพูดถึงสิ่งที่ดีเกี่ยวกับผู้ให้บริการและการบริการ แนะนำและกระตุ้นให้คนอื่นสนใจและใช้บริการนั้น ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ความภักดีของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ให้บริการ พฤติกรรมที่เรียกว่าบอกต่อ คือ การพูดต่อ ๆ กันเป็นการสื่อสาร

ที่ได้ผลและรวดเร็วที่สุด ไม่จำเป็นต้องลงทุนเพื่อการโฆษณา การประชาสัมพันธ์สินค้าหรืองานบริการ แต่อาศัยลูกค้าที่มีอยู่ เป็นลำโพงเพื่อขยายสินค้าหรือบริการ เช่น เพื่อนข้างบ้านที่ขายขนมเค้ก คุณก็ซึ่งเขาไม่มีร้านเป็นของตนเอง แต่ก็สามารถทำเค้กและคุกกี้ขายได้ เขาเล่าให้ฟังว่ามีลูกค้ามากขึ้นและมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะอาศัยการบอกต่อ ขณะนี้แทบจะทำขนมไม่ทันกับปริมาณลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

2) การตั้งใจซื้อ (Purchase Intention) เป็นการเลือกการบริการนั้น ๆ เป็นตัวเลือกแรก ซึ่งสิ่งนี้สามารถสะท้อนนิสัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนการบริการได้ความตั้งใจซื้อ (Purchase Intention) เป็นช่วงที่ผู้บริโภคพร้อมที่จะเลือกทางเลือกใดก็ตามที่ดีที่สุดที่สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาของเขา ความตั้งใจซื้อเป็นเพียงโอกาสที่เกิดจากการซื้อจริงเท่านั้น การซื้อสินค้าของผู้บริโภคไม่ได้ซื้อตัวสินค้าอย่างเดียวนอกจากเป็นการซื้อผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการซื้อสินค้านั้นด้วย ดังนั้นการตั้งใจซื้อจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การซื้อจริงโดยการพิจารณาข้อดีของตราสินค้า คุณภาพและผลประโยชน์ทั้งหมดของสินค้าเพื่อเปรียบเทียบกันและสรุปเป็นทางเลือกที่สอดคล้องกับความต้องการที่เกิดขึ้น สถานการณ์ในขณะตัดสินใจ (Situational Influences) สถานการณ์คือปัจจัยทั้งหลายโดยเฉพาะทางเลือกในแง่เวลาและสถานที่ที่เกิดจากการสังเกตไม่ได้เกิดจากความรู้ของบุคคล แต่เกิดจากตัวกระตุ้นที่เป็นทางเลือกที่มีผลต่อพฤติกรรมในปัจจุบัน การเลือกสินค้าตราสินค้าเป็นช่วงของการพิจารณาสถานการณ์ในการตัดสินใจซื้อ เช่น จะซื้อเนื้อผักดี เป็นต้นสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อ มีอยู่ 5 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ท่าเลที่ตั้ง การตกแต่งภายใน กลิ่นเสียง และการจัดร้าน 2) ลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การซื้อประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมทางสังคม 3) เงื่อนไขการซื้อต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเวลา เช่น ซื้อครั้งสุดท้ายเมื่อไร ซื้อในช่วงเวลาใด เวลาเลิกงาน หรือสุดสัปดาห์ 4) การมุ่งใจไปเดินซื้อเป็นความตั้งใจและต้องการซื้อ 5) ขึ้นอยู่กับสภาพของอารมณ์ เงินสดที่มีสภาพความพร้อมทางร่างกาย เช่น สบายดีหรือเจ็บป่วย เป็นต้น

ระยะเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจ (Decision Time) ปัจจัยอีกตัวที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจก็คือ เรื่องของเวลาที่จะใช้สำหรับการตัดสินใจเป็นสิ่งสุดท้ายที่ต้องตัดสินใจการเลือกซื้อสินค้า อาจใช้เวลาเป็นปี หรือตัดสินใจเลือกซื้ออย่างฉับพลันก็ได้ ปกติระยะเวลาที่ใช้จะพิจารณาปัจจัยเช่นเดียวกับการแสวงหาข้อมูล และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค

3) ความอ่อนไหวต่อราคา (Price Sensitivity) การที่ผู้บริโภคไม่มีปัญหาในการที่ผู้ให้บริการขึ้นราคาและผู้บริโภคยอมจ่ายมากกว่าที่อื่นหากการบริการนั้นสามารถตอบสนองความพึงพอใจได้ความไวต่อราคา (Price Sensitivity) หมายถึง การที่ราคาเปลี่ยนแปลงไปมีผลทำให้ความต้องการในสินค้านั้นเปลี่ยนไป สินค้าที่มีความไวต่อราคามาก เมื่อราคาเปลี่ยนไปเล็กน้อยมีผลให้ปริมาณความต้องการเปลี่ยนไปมาก เช่น ราคาลดลงเล็กน้อย จะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นจำนวนมากหรือในทางกลับกันราคาเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย จะทำให้ยอดขายลดลงอย่างมาก เป็นต้น

สินค้าแต่ละชนิดจะมีความไวต่อราคาไม่เท่ากัน ปัจจัยที่ทำให้สินค้ามีความไวต่างกันได้แก่ความแตกต่างของสินค้า คุณลักษณะเฉพาะตัวสินค้า ระดับการทดแทนได้ของสินค้า ความสามารถเปรียบเทียบได้ และค่าใช้จ่ายในสินค้าเมื่อเทียบกับรายได้ของผู้ซื้อ ดังนั้น รูปแบบความไวต่อราคา หรือความยืดหยุ่นของความต้องการสินค้า ต้องพิจารณาทั้งประเภทสินค้าและกลุ่มลูกค้าต่างๆของสินค้าด้วย โดยทั่วไปความยืดหยุ่นของความต้องการสินค้าจะลดลง คือ ความต้องการจะไม่มี ความเปลี่ยนแปลงมาก เมื่อ 1) สินค้านั้นไม่มีสินค้าอื่นทดแทนหรือมีสินค้าอื่นทดแทนได้น้อย หรือไม่

ค่อยมีการแข่งขัน 2) ผู้ซื้อไม่ได้สังเกตเห็นว่าราคาเปลี่ยนแปลงไป 3) ผู้ซื้อเปลี่ยนแปลงซ้ำจากวิธีการซื้อที่เคยชินเพื่อหาสินค้าที่ถูกกว่า 4) ผู้ซื้อเห็นว่าราคาที่เปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับคุณภาพที่แตกต่าง อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

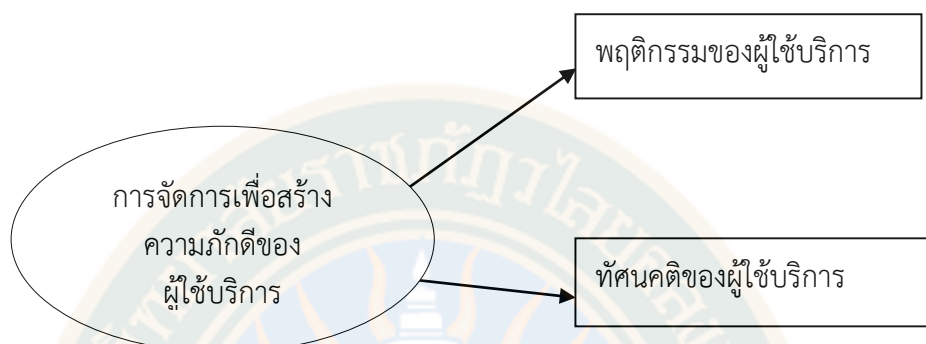
4) พฤติกรรมการร้องเรียน (Complaining Behavior) การร้องเรียนเมื่อเกิดปัญหา อาจจะร้องเรียนกับผู้ให้บริการ บอกต่อคนอื่น ส่งเรื่องไปยังหนังสือพิมพ์ ส่วนนี้เป็นการวัดถึงการตอบสนองต่อปัญหาของผู้บริโภค ดังนี้ 1) ลูกค้าส่วนใหญ่จะไม่ร้องเรียน เมื่อไม่ได้รับความพอใจ 2) ลูกค้าไม่ร้องเรียนกับผู้ผลิตสินค้าโดยตรง 3) ลูกค้าที่มีรายได้สูงและผู้ที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวให้ความสำคัญกับการร้องเรียนประโยชน์ของการร้องเรียนผู้บริหารของกิจการควรให้ความสำคัญของการร้องเรียนมาก เพื่อเป็นประโยชน์ต่อกิจการ เป็นการสร้างโอกาสที่ดีให้กับกิจการ สามารถทราบว่าลูกค้ามีพฤติกรรมอย่างไรและนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการจะมีส่วนช่วยให้ลูกค้ามีความภักดีต่อบริษัท

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าดังกล่าวสามารถนำเสนอรายละเอียดขององค์ประกอบของการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของลูกค้า เพื่อเป็นสาเหตุหนึ่งของการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยสรุปในตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.8 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่เป็นสาเหตุหนึ่งของการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

องค์ประกอบของการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ	แหล่งอ้างอิง
1. พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ	บุรินทร์ โพธิ์ชัย (2553) ภิเชก ชัยนิรันดร์ (2555) ศิมาภรณ์ สิทธิชัย และคนอื่น ๆ (2558); Sheth (2004); Kelley, (2011); San&Saracho (2010); Deloitte (2013); Kamal & Nikolaos (2002); Heig (2004)
2. ทักษะของผู้ใช้บริการ	บุรินทร์ โพธิ์ชัย (2553); ภิเชก ชัยนิรันดร์ (2555) ศิมาภรณ์ สิทธิชัย และคนอื่น ๆ (2558); San & Saracho (2010); Deloitte (2013); Kamal & Nikolaos (2002); Heig (2004)

จากตารางที่ 2.8 สรุปได้ว่าในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมแล้วพบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุที่สำคัญหนึ่งของการเติบโตของโรงแรม คือ การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการมีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ และทักษะของผู้ใช้บริการสามารถแสดงดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 องค์ประกอบของการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

2.6 การพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยในเชิงทฤษฎี

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยในเชิงทฤษฎี โดยได้ศึกษาจากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลการวิจัยที่ผ่านมาจากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าว มาสังเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นถึงเส้นทางความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้บริการที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในเชิงทฤษฎี ซึ่งจะนำไปสู่การตรวจสอบความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) และด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL รายละเอียดมี ดังนี้

2.6.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

Bartolome & Mercedes Ú-G (2013) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในประเทศสเปน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการโรงแรมนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงแรม การที่บุคลากรมีความสามารถในการให้บริการที่สูงจะส่งผลทำให้เกิดความสามารถในการให้บริการที่เป็นไปตาม นโยบาย และเป้าหมายของโรงแรม ซึ่งจะสอดคล้องกับเป้าหมายของลูกค้าที่ยอมจ่ายเงินเพื่อเข้ามาใช้บริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดได้ ในงานวิจัยดังกล่าวเชื่อว่า บุคลากรกับการให้บริการ เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก โรงแรมที่ขาดประสิทธิภาพในการให้บริการ ส่วนสำคัญเนื่องจากขาดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Judie, Angela & Liz (2015) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย อธิบายว่า การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรม มีปัจจัยมาจากหลายสาเหตุ โดยเฉพาะ ด้านข้อมูลข่าวสาร ความปลอดภัย รวมถึงประสิทธิภาพในการให้บริการของพนักงาน ในโรงแรมเป็นที่น่าสังเกตว่า โรงแรมในประเทศแถบแอฟริกา ซึ่งทรัพยากรทางธรรมชาติ ไม่เป็นที่ดึงดูดใจเท่าที่ควร แต่โรงแรมระดับ 5 ดาว กลับมีอัตราการเจริญเติบโตที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และมี

เสถียรภาพ เนื่องจากกลยุทธ์หลักในการบริหารจัดการโรงแรมนั้น เน้นที่ความสามารถในการให้บริการของพนักงาน และระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีค่าจ้างพนักงานในราคาสูง มีสวัสดิการที่เพียงพอ ซึ่งส่งผลเป็นอย่างมากต่อพฤติกรรมการทำงานบริการอย่างทุ่มเท

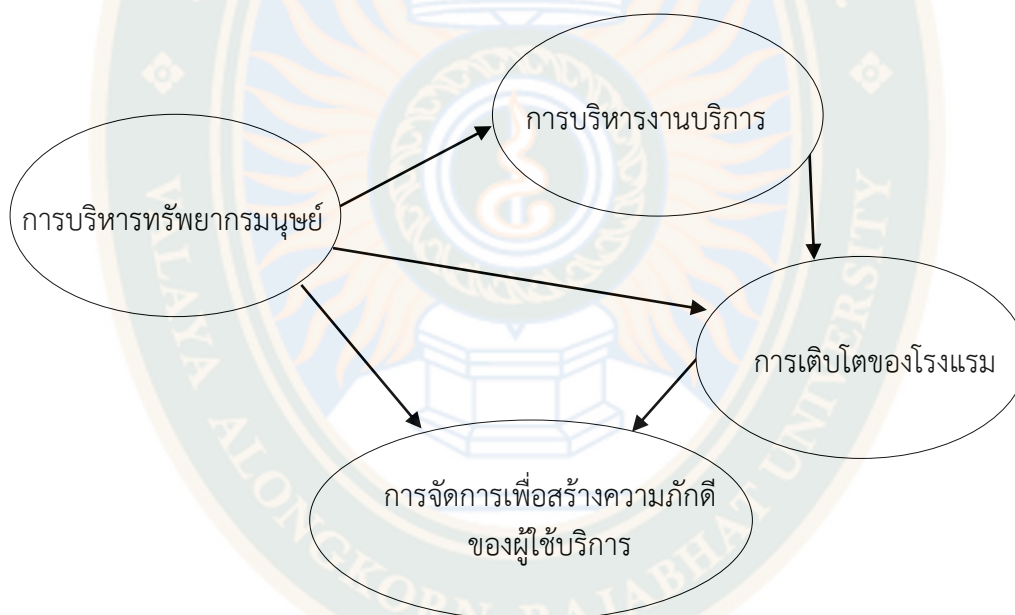
สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Abbas (2015) ที่ได้พัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงแรม ผลการวิจัยพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น ส่งผลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรม ในงานวิจัยดังกล่าว อธิบายว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีผลโดยตรงต่อขวัญ และกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงานการที่พนักงานในโรงแรม จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเต็มความสามารถจะต้องได้รับการฝึกฝนในด้านทักษะการให้บริการ จิตบริการ (Service Mind) เป็นอย่างดีก่อนจึงจะสามารถทุ่มเทได้ ในโรงแรมขนาดเล็ก พบว่า ปัญหาดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญ ในการขัดขวางความสำเร็จและการเจริญเติบโต เนื่องจากขาดระบบการจัดการ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่สามารถที่จะสร้างพันธสัญญา ในการกลับมาใช้บริการของลูกค้าได้ เป็นเพียงการใช้บริการเพียงครั้งคราวเท่านั้น

จากผลการวิจัยของ Al-Refaie (2011) ที่ได้ศึกษาแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าโรงแรมในประเทศจอร์แดน ผลการวิจัยพบว่า ประเทศจอร์แดน มีปัญหาทางการเมือง ความขัดแย้ง ซึ่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก การเรียกลูกค้าของโรงแรม จึงเน้นในเรื่องความปลอดภัย และศักยภาพในการให้บริการของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยกลยุทธ์หลักในการบริหารจัดการโรงแรมนั้นจะเน้นความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพสูง เพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการให้บริการที่มีประสิทธิภาพนั้น จะส่งผลต่อจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่ยั่งยืนได้

นอกจากนี้ ยังพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะสามารถส่งผลทำให้การบริหารความจงรักภักดีของลูกค้าในโรงแรม เกิดประสิทธิภาพตามไปด้วย เพราะการสร้างความรักดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้า นั้น จะต้องอาศัยพนักงานที่เข้าใจเกี่ยวกับหลักการดังกล่าวเป็นอย่างดี และเมื่อลูกค้าสัมผัสได้ถึงอารมณ์มุ่งเน้นการสร้างความรักดีของลูกค้าจากโรงแรมแล้วก็จะทำให้เกิดความประทับใจ และอยากกลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งส่งผลต่อการเจริญเติบโตของโรงแรม (Yee, Yeung & Cheng, 2010) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Gizem, Ibrahim & Karakadilar (2013) ที่ได้ศึกษาถึงนวัตกรรมในการบริหารจัดการโรงแรมที่จะส่งผลต่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม ข้อเสนอแนะจากการวิจัยพบว่า นวัตกรรมสำคัญต่อการเจริญเติบโตของโรงแรมนั้น คือ การจัดการเพื่อสร้างความรักดีให้กับลูกค้า เพราะลูกค้าที่มีความรักดีต่อโรงแรม จะกลับมาใช้บริการซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งส่งผลต่อการประหยัดงบประมาณทางการตลาด การประชาสัมพันธ์ สามารถนำเงินมาใช้ในการจัดการส่วนอื่น ๆ ได้ Maureen & Angela (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตระหนักต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากโรงแรมระดับนานาชาติ ผลการวิจัยพบว่า การตระหนักต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากทางโรงแรมของกลุ่มลูกค้า นั้น เป็นผลมาจากการได้รับบริการจากพนักงานอย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องหรือเกินไปกว่าระดับของโรงแรมที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การมีความรักดีต่อทางโรงแรมเป็นสาเหตุสำคัญต่อการเติบโตของโรงแรมอย่างยั่งยืน และในงานวิจัยดังกล่าวยังเสนอแนะว่า

กลยุทธ์หลักในการเสริมสร้างความภักดี คือ การมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมอย่างแท้จริง และเป็นระบบ

ผลการศึกษาจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวสรุปได้ว่า โรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยนั้น หากมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้ว ก็จะส่งผลทำให้พนักงานมีความสามารถ มีความทุ่มเท ในการให้บริการแก่ลูกค้า และจะนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจโรงแรมได้ และนอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ยังจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผ่านระบบการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการด้วย เพราะสิ่ง que ผู้ใช้บริการจะสัมผัสได้จากการให้บริการ คือ พนักงาน และจะนำไปสู่การสร้างการเติบโตของโรงแรมได้เป็นอย่างดีความภักดีที่เกิดขึ้นนั้น จะส่งผลต่อยอดขายและจำนวนลูกค้า ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต ข้อเสนอแนะดังกล่าวนี้ แสดงเป็นภาพประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 2.12 ความสัมพันธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการและการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

2.6.2 การบริหารการตลาด มีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

Hsiao-Ping & Chun-Chieh (2015) ได้ศึกษาถึงการจัดการทางการตลาดเกี่ยวกับตราสินค้าของโรงแรม ที่มีผลต่อการเกิดใหม่ของอุตสาหกรรมโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า การเกิดใหม่ของอุตสาหกรรมโรงแรมในปัจจุบันนั้น พบเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา และในพื้นที่ห่างไกลจากตัวเมืองว่าการเกิดใหม่จะต้องอาศัยการบริหารจัดการทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ เพราะอุตสาหกรรมโรงแรมอยู่ได้เพราะลูกค้าที่เข้ามาพัก โรงแรมเกิดใหม่ที่ต้องการการเจริญเติบโตที่มั่นคง ก้าวหน้า แข่งขันกับโรงแรมเดิมนั้น จะต้องหันมาทุ่มเทกับการบริหารตราสินค้า

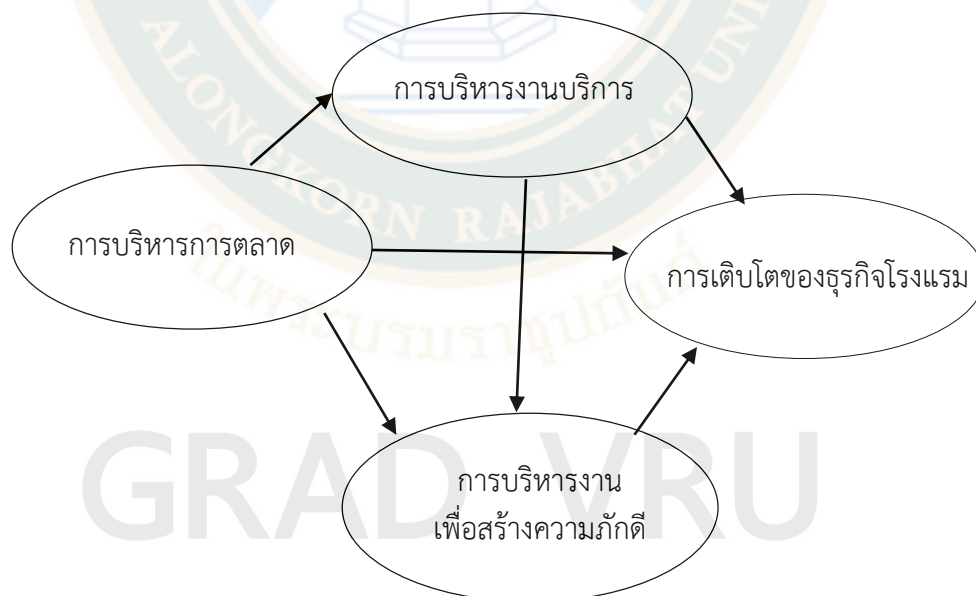
ของโรงแรมให้ติดตลาดให้ได้ในเวลาอันรวดเร็ว อาจจะใช้กลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดต่าง ๆ เข้ามาใช้ในช่วงแรก รวมถึงการใช้ Social Media เข้ามาเป็นองค์ประกอบสำคัญ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แอนนิล และไมลอส (Anil & Milos, 2015) ที่ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของการดำเนินการตลาดโรงแรมด้วยสื่อ Social Media โดยเฉพาะ Applicationsbooking ซึ่งเป็นโปรแกรมการจองโรงแรมที่มีชื่อเสียงทั่วโลก ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการตลาด โดยเพิ่มช่องทางในการจองห้องพักด้วย Applicationsbooking มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างการเจริญเติบโตของโรงแรมได้เป็นอย่างดี เพราะการดำเนินการตลาดในเชิงรุกดังกล่าวจะมีผลผูกมัดกับนโยบายการให้บริการของโรงแรม เมื่อโรงแรมทำการตลาดแล้ว ก็ย่อมที่จะมีระบบการกำกับ ติดตามกระบวนการให้บริการของพนักงานที่ติดตามไปด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่โฆษณาไปแล้ว

ผลการศึกษาจากวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อเล็กเซียส-พาทาเปียส และดิมมิเทียส (Alexios-Patapios & Dimitrios, 2015) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการตลาดที่หลากหลายช่องทาง ที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม 5 ดาวในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางด้านการตลาดที่หลากหลายช่องทางมากขึ้น มีผลต่อจำนวนการจองห้องพักเพิ่มขึ้นกว่าก่อนที่จะมีการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ เพราะปัจจุบัน การจองโรงแรม 5 ดาว นับได้ว่าจะต้องมีความรอบคอบเนื่องจาก มีราคาแพง การใช้ช่องทางในการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย (Multichannel Marketing) จะเป็นช่องทางสำคัญในการให้ข้อมูลแก่ลูกค้า เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ออสการ์และคนอื่น ๆ (Oscar & et al., 2014) ที่ได้ศึกษาถึงการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับอุตสาหกรรมโรงแรมระดับนานาชาติในเมืองมอเรเลีย (Morelia) พบว่า กลยุทธ์ทางการตลาด เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างโอกาสการแข่งขันของโรงแรมแต่ละแห่ง เพราะการตลาดที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างการรับรู้บางอย่างที่ทรงคุณค่าได้ (Value-Perception) เช่น ความประทับใจ ความภักดี (Loyalty) ให้กับลูกค้า ก่อนที่ลูกค้าจะเดินทางเข้าพักโรงแรม กลยุทธ์ทางการตลาด จึงเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า โรงแรมที่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้ดีย่อมสามารถที่จะสร้างการเจริญเติบโตของโรงแรมได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Olsen (1993) ที่ได้เสนอกลยุทธ์เพื่อการเจริญเติบโตของโรงแรมว่า การแข่งขันของโรงแรมในปัจจุบัน ไม่ใช่เพียงแค่การให้บริการเท่านั้น แต่จะต้องให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาดเสมือนจริง (Marketing Realistic) โรงแรมที่จะเจริญเติบโตได้นั้นจะต้องสามารถทำการตลาดที่เข้าถึงลูกค้าทุกกลุ่มได้ โดยสิ่งที่นำเสนอไปนั้นจะต้องสอดคล้องกับการให้บริการในอนาคตที่ลูกค้าเข้าไปใช้งาน และข้อมูลทางการตลาดที่มีนั้น จะต้องถูกนำมาใช้เพื่อการเสริมสร้างความภักดีให้กับลูกค้าทั้งก่อน หลัง และระหว่างการใช้บริการได้

นอกจากนี้ มีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานทางการตลาด นอกจากจะส่งผลกระทบต่อเจริญเติบโตของโรงแรมผ่านการให้บริการแล้ว ยังส่งผลผ่านการบริหารงานความภักดี เช่นเดียวกับแนวคิดของ Olsen (1993) ด้วย เช่น ผลการวิจัยของ Abraham (2015) ที่ได้ศึกษาการดำเนินงานด้านการเสริมสร้างความภักดีของโรงแรม (Hotel Loyalty Programs) และผลกระทบที่เกิดขึ้น พบว่า การดำเนินงานด้านความภักดีของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ เป็นผลกระทบมาจากปัจจัยหลายประการ ทั้งด้านบุคลากร และการตลาด ในประเด็นทางการตลาดนั้น พบว่า การตลาดที่สื่อสารกับลูกค้าอย่างตรงไปตรงมา จะส่งผลทำให้ภาพลักษณ์ของโรงแรมดีขึ้น สร้างความประทับใจ

แก่ลูกค้าก่อนที่จะเข้ามาใช้บริการ และเมื่อมาใช้บริการแล้ว พบว่า โปรแกรมการสร้างความภักดี จะส่งผลทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีมากเป็น 2 เท่า ของลูกค้าที่ได้ได้เสพสื่อทางการตลาดและในท้ายที่สุด ผลของความภักดีของลูกค้า (The Halo Effect) จะส่งผลไปยังการเติบโตของโรงแรม สอดคล้องกับ ผลการสำรวจของ Deloitte (2013) ที่ได้ศึกษาว่าความภักดีของลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงแรมมาจาก ปัจจัยใดบ้าง ผลการวิจัยพบเช่นเดียวกันว่า มาจากการตลาดที่มีประสิทธิภาพของทางโรงแรม เพราะ สินค้าของโรงแรมคือการให้บริการ และภาพลักษณ์ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นในด้านการให้บริการ แก่ลูกค้าเพื่อตัดสินใจซื้อบริการจากโรงแรมได้ โรเบิร์ต เอสเวน อาร์นี และอัครเซล (Robert, Sven, Arne & Aksel, 2009) ก็ได้ศึกษาพบว่า โรงแรมที่ดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีจะมีจำนวนลูกค้าที่ เข้าใช้บริการมากกว่าโรงแรมที่ดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่ขาดประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมีการ ให้บริการที่มีประสิทธิภาพ และโปรแกรมความภักดีที่มีประสิทธิภาพก็ตาม

ผลการศึกษาจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวสรุปได้ว่า โรงแรมในภาค ตะวันออกของประเทศไทย หากมีความสามารถในการบริหารทางการตลาดที่ดีแล้ว ก็จะส่งผลให้ พนักงานมีความสามารถ มีความทุ่มเท ในการให้บริการแก่ลูกค้า และจะนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจ โรงแรมได้ และนอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ยังจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผ่าน ระบบการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการด้วย เพราะสิ่งที่ลูกค้าจะสัมผัสได้จากการให้ บริการ คือ พนักงาน และจะนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจโรงแรมได้เป็นอย่างดี ความภักดีที่เกิดขึ้นจะ ส่งผลต่อยอดขายและจำนวนลูกค้าที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตต่อข้อมูลมาตรฐานดังกล่าว แสดงเป็นภาพที่ 2.13 ดังนี้

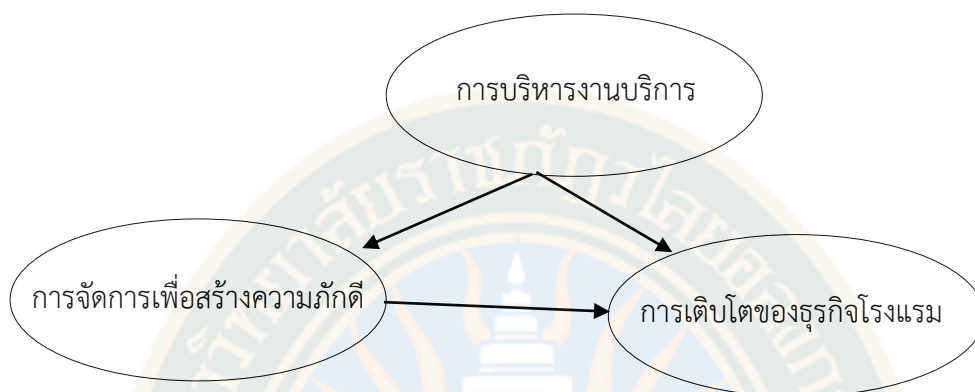


ภาพที่ 2.13 ความสัมพันธ์การบริหารการตลาดมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

2.6.3 การบริหารงานบริการ มีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

เจียนปิงซิงยวน และแอนนา (Jianping, Xinyuan & Anna, 2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการด้านการบริหารของโรงแรมที่มีราคาประหยัด (Improving Service Management in Budget Hotels) ผลการวิจัยพบว่า โรงแรมขนาดเล็ก อาจจะไม่สามารถแข่งขันด้านสิ่งอำนวยความสะดวกกับโรงแรมขนาดใหญ่ได้ แต่กลยุทธ์สำคัญในการสร้างโอกาสเจริญเติบโตขึ้น คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ เพราะการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างความคุ้มค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าได้ และนำไปสู่ความประทับใจ ความผูกพัน และความภักดีต่อโรงแรมขนาดเล็กได้ ปัจจัยดังกล่าว จะนำไปสู่การเจริญเติบโตได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โคยุนจู และคนอื่น ๆ (Koyuncu, et al., 2014) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) และการรับรู้ด้านคุณภาพการให้บริการ (Perceptions of Service Quality) ที่ส่งผลต่อการทำงานต้อนรับของพนักงานโรงแรมในประเทศตุรกี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบริการเป็นส่วนสำคัญต่อการให้บริการของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความสามารถในการให้บริการต้อนรับ ย่อมส่งผลต่อความรู้สึก การรับรู้ของลูกค้า เป็นการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้ ในงานวิจัยดังกล่าวได้ยกตัวอย่างเปรียบเทียบว่า ในโรงแรมที่พนักงานต้อนรับ (Front-Line Service) ที่ทำงานไม่เต็มศักยภาพ อันเป็นผลมาจากการบริหารงานบริการที่ขาดประสิทธิภาพนั้น จะส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจโรงแรมในระยะยาวได้ เพราะลูกค้าจะเป็นผู้กระจายข้อมูลข่าวสารดังกล่าวไปอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างความเสียหายกับทางโรงแรมได้เป็นอย่างมาก ในงานวิจัยของ โมซิน และ ล็อคเยอร์ (Mohsin & Lockyer, 2010) ที่ได้ทำการศึกษาการรับรู้คุณภาพการให้บริการของโรงแรมในเมืองนิวเดลี ประเทศอินเดีย ผลการวิจัยพบว่า การให้บริการที่มีคุณภาพนั้นมีผลต่อการเจริญเติบโตของโรงแรมอย่างมาก และมีผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้า เพราะคุณภาพในการให้บริการ เป็นความคาดหวังอันดับแรกของลูกค้า ที่ตัดสินใจเข้าพักโรงแรมโร ซอยย์ และ ออลสัน (Ro, Choi & Olson, 2013) ได้ประเมินผลการให้บริการกับกลุ่มลูกค้าที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า การให้บริการที่มีคุณภาพนั้น จะสามารถสร้างความภักดีให้กับลูกค้าผู้ใช้บริการได้มากกว่าโรงแรมที่มีลักษณะตรงกันข้าม การให้บริการมีผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจโรงแรมในอนาคต

ผลการศึกษาจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวสรุปได้ว่า โรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย หากมีความสามารถในการบริหารที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลให้พนักงานมีความสามารถ มีความทุ่มเท ในการให้บริการแก่ลูกค้า และจะนำไปสู่การเจริญเติบโตของโรงแรมได้ นอกจากนี้ การบริหารการบริการที่ดี ยังจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการบริการ ความภักดีของลูกค้าด้วย เพราะสิ่งที่ลูกค้าจะสัมผัสได้จากการให้บริการ ส่วนสำคัญคือ พนักงาน และจะนำไปสู่การเจริญเติบโตของโรงแรมได้เป็นอย่างดี ความภักดีที่เกิดขึ้น จะส่งผลต่อยอดลูกค้าจำนวนลูกค้า ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต ข้อเสนอแนะดังกล่าวนี้ แสดงเป็นภาพประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 2.14 ความสัมพันธ์งานบริการมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และมีผลทางอ้อมผ่านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

2.6.4 การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

ผลการศึกษาของ Deloitte (2013) พบว่า ความภักดีของลูกค้าต่อโรงแรมนั้น เป็นทรัพย์สินอันมีค่า เพราะเป็นต้นทุนทางการแข่งขันของโรงแรม ในโรงแรมที่มีลูกค้าจงรักภักดี ก็จะส่งผลให้จำนวนลูกค้ามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ทั้งจากการเข้ามาใช้ซ้ำและการบอกต่อแบบปากต่อปากของลูกค้าผู้ภักดีของโรงแรม จึงอาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีนั้น สามารถที่จะส่งผลต่อการเจริญเติบโตของโรงแรมได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของเยอร์แมน ลอรา และแอนโทนีโอ (Germán, Laura & Antonio, 2016) ที่ได้วิเคราะห์การอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศสเปน ผลการวิเคราะห์พบว่า การอยู่รอดของโรงแรมที่มีการแข่งขันกันสูง ลูกค้ามีตัวเลือกที่หลากหลายนั้น เป็นการบริหารจัดการที่ซับซ้อนมาก เพราะแนวโน้มลูกค้ามักจะเปลี่ยนแปลงแหล่งท่องเที่ยว และที่พักใหม่ ๆ เพื่อหาประสบการณ์ใหม่ การมีลูกค้าของโรงแรมจึงมักจะเป็นลูกค้ารายใหม่ ส่งผลต่อการทุ่มงบประมาณไปกับการโฆษณาและการตลาด ทำให้การบริการลดน้อยลง แนวทางในการเสริมสร้างการอยู่รอดของโรงแรมนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้า เพราะลูกค้าที่ภักดี จะมาใช้บริการอยู่เป็นประจำเมื่อมีโอกาส และจะไม่เปลี่ยนแม้มีข้อเสนอใหม่จากโรงแรมอื่น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Martin & Eva (2015) ที่ศึกษาแบบจำลองการเจริญเติบโตและรายได้ (Growth and Revenue) ของโรงแรมในประเทศสวีเดน ผลการวิจัยให้ข้อเสนอแนะว่า การเจริญเติบโตและรายได้ของโรงแรมนั้นเป็นผลมาจากภูมิประเทศที่สวยงาม การตลาดของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยภายในโรงแรม เช่น การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ และความสามารถในการสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าของโรงแรม โดยการนำเสนอกิจกรรมที่แปลกใหม่ สามารถสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้กับลูกค้า ซึ่งความภักดีดังกล่าว มีผลโดยตรงต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้ของโรงแรม

ผลการศึกษาจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวสรุปได้ว่า โรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยนั้น หากมีความสามารถในการจัดการเพื่อสร้างความภักดีให้กับผู้บริการที่ดีแล้ว จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผ่านระบบการจัดการความภักดีของผู้บริการ

ด้วย เพราะสิ่งที่ลูกค้าจะสัมผัสได้จากการให้บริการของพนักงาน จะนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจโรงแรมได้เป็นอย่างดี เพราะความภักดีที่เกิดขึ้นนั้น จะส่งผลต่อยอดขายและจำนวนลูกค้า ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต ข้อสมมุติฐานดังกล่าวนี้ แสดงเป็นภาพที่ 2.15



ภาพที่ 2.15 ความสัมพันธ์การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่มีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

2.6.5 เส้นทางการสัมพันธ์ทางเลือก การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลทางตรงต่อการบริหารการตลาด

อย่างไรก็ตามการทบทวนเอกสารและการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาถึงเส้นทางการสัมพันธ์ทางเลือก ในกรณีนี้อาจจำเป็นต้องเพิ่มเส้นทางการสัมพันธ์ในแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาขึ้น ผลการศึกษาแนวคิดของ Alexios-Patapios & Dimitrios (2015) ได้อธิบายว่า การตลาดทางตรง (Direct Marketing) ซึ่งเป็นการให้ขายสินค้าและบริการโดยพนักงานก็นับได้ว่าเป็นการตลาดที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและได้รับการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพด้านการตลาดก็มักจะส่งผลทำให้ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดขององค์กรได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Aniland Milos (2015) อธิบายเกี่ยวกับการตลาดออนไลน์ หรือการจองโรงแรมแบบออนไลน์ อธิบายว่า ปัจจุบันการตลาดออนไลน์มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสิ่งที่จะส่งผลทำให้ลูกค้าตัดสินใจจองโรงแรมแบบออนไลน์ เพียงเพราะการเลือกจากการอ่านข้อเสนอแนะของลูกค้าคนอื่น ๆ (Comment) นับได้ว่าเป็นเรื่องที่ทำหาย แต่สิ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการตลาดดังกล่าว คือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานของโรงแรม หากลูกค้ามีความรู้สึกประทับใจในประสิทธิภาพของพนักงานแล้วก็มักจะให้ข้อเสนอแนะ (Comment) อันเป็นการเชิญชวนให้ลูกค้าคนอื่น ๆ เข้ามาใช้บริการนับได้ว่าเป็นรูปแบบใหม่ของการตลาด

ผลการศึกษาจากงานวิจัยดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า มีความเป็นไปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพของโรงแรมขนาดเล็ก จะสามารถส่งผลทำให้การบริหารการตลาดของโรงแรมมีประสิทธิภาพตามไปด้วย เพราะว่า ในโรงแรมขนาดเล็ก ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีจำนวนจำกัด จะมีผลต่อการทำการตลาดของโรงแรม หากทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมสามารถที่จะดำเนินงานได้อย่างดีทำให้ลูกค้าเห็นถึงความตั้งใจจริง ก็จะมีผลทำให้การเกิดกระบวนการทางตลาดตามมาได้ แสดงเป็นภาพประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 2.16 ความสัมพันธ์ทางเลือกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผลทางตรงต่อการบริหารการตลาด

2.6.6 เส้นทางความสัมพันธ์ทางเลือก การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการมีผลต่อการบริหารงานบริการ

อย่างไรก็ตาม การทบทวนเอกสารและการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาถึงเส้นทางความสัมพันธ์ทางเลือกในกรณีนี้อาจจำเป็นต้องเพิ่มเส้นทางความสัมพันธ์ในแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาขึ้น ผลการศึกษาของ Denney & Ivar (2001) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงแรมเชิงปฏิบัติการ อธิบายว่า ธุรกิจการให้บริการโรงแรมกับความรู้สึกของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก หากพบว่า ลูกค้ามีความภักดีต่อโรงแรม มีการกลับมาใช้บริการซ้ำ หากเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ก็มักจะมีกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย โดยการให้สิทธิประโยชน์บางอย่างเพิ่มเติมแก่ลูกค้ารายเก่า อาจจะเป็นการเพิ่มคุณภาพของการให้บริการบางประการ การลดราคา หากเป็นโรงแรมขนาดเล็กที่ยังไม่มีศักยภาพเพียงพอ ก็อาจจะมีการเพิ่มคุณภาพของการให้บริการที่มากกว่าลูกค้ารายใหม่ แสดงให้เห็นว่า การแสดงออกถึงความภักดีต่อโรงแรมของลูกค้า นั้น ส่งผลต่อพฤติกรรมการให้บริการของโรงแรมได้ แนวคิดของ Oliver (1999) ได้อธิบายเพื่อตอบคำถามว่า ความภักดีของลูกค้ามาจากไหน (Whence Consumer Loyalty) แนวคิดดังกล่าวอธิบายว่า ความภักดีของลูกค้า เป็นผลรวมมาจากความประทับใจขั้นสูงจากการให้บริการ และจากสินค้าที่ได้รับหากลูกค้ามีความประทับใจ เพียงพอใจสูง ก็ย่อมที่จะส่งผลทำให้เกิดความภักดีได้ แต่อย่างไรก็ตาม ความภักดีที่เกิดขึ้นของลูกค้า ผู้ให้บริการที่เข้าใจหลักการตลาด จะต้องรักษากลุ่มลูกค้าเหล่านี้ไว้ให้ได้ ด้วยกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงการให้บริการที่เป็นเลิศเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อเป็นการจูงใจให้ลูกค้าใช้บริการในครั้งต่อไป ยังเป็นการลดงบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ไปในตัวด้วย

ผลการศึกษางานวิจัยดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ความเป็นไปได้ว่าการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการของโรงแรมขนาดเล็ก จะสามารถส่งผลทำให้การบริหารงานบริการของโรงแรมขนาดเล็กมีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้นได้ แสดงเป็นภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.17 ความสัมพันธ์ทางเลือกของการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ มีผลต่อการบริหารงานบริการ

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) เป็นการสัมภาษณ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยการใช้ประเด็น/แนวคำถามกว้าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้คู่สนทนาเล่าเรื่องราวอย่างมีเป้าหมาย ผู้สัมภาษณ์มักมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้สัมภาษณ์ในลักษณะเป็นคู่สนทนา ใช้ทักษะการสื่อสาร สร้างการสนทนาอย่างมีเป้าหมาย การสัมภาษณ์เชิงลึกจึงแตกต่างจากการสัมภาษณ์เชิงสำรวจ ซึ่งเป็นการถามเพื่อให้ตอบมากกว่าการสนทนา และผู้ตอบจะให้ข้อมูลไปตามโครงสร้างคำถามที่เตรียมไว้แล้วเท่านั้น ขณะที่การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการใช้คำถามนำไปสู่การสนทนา ภายใต้บรรยากาศที่ผ่อนคลายสบาย ๆ และเป็นส่วนตัวขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึกมีดังนี้ (สุรางค์ จันทวานิช, 2553; รัตนะ บัวสนธ์, 2551)

- 1) สร้างบรรยากาศ ทักทาย (Small Talk)
- 2) ชี้แจง แนะนำตัว/อธิบายวัตถุประสงค์การวิจัย/แจ้งผู้ให้ข้อมูลทราบว่าเขามีความสำคัญอย่างไร
- 3) ดำเนินการสนทนาตามประเด็นวิจัย
- 4) แสดงความเข้าใจเรื่องของเขา
- 5) สนทนาให้ได้ความจริง
- 6) การตั้งคำถามที่ผู้ตอบจะไม่ตอบในภาวะปกติ ทั้งนี้ผู้เก็บข้อมูลต้องเคารพต่อความจริงที่ถูกเปิดเผยขึ้น
- 7) การลดระดับอารมณ์ความรู้สึกหลังพูดคุยแล้ว
- 8) ปิดการสนทนา ก่อนยุติการสนทนา ควรย้ำถึงการรักษาความลับ และขออนุญาตติดต่อกลับมาในกรณีต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นบุคคลที่สามารถให้คำตอบในประเด็นที่ต้องการศึกษาได้ โดยจัดให้มีกลุ่มสนทนาประมาณ 6-12 คน แต่กลุ่มที่จะมีลักษณะโต้ตอบโต้แย้งกันดีที่สุดคือ 7-8 คน และจะต้องมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนา เพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้งวิธีเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

ด้วยการจัดให้คนที่เลือกจากประชากรที่ต้องการศึกษาจำนวนไม่มากนักมาร่วมสนทนากัน เพื่ออภิปรายพูดคุยกัน โดยมุ่งประเด็นการสนทนาไปยังเรื่องที่สนใจศึกษาในการจัดการสนทนากลุ่มอย่างเป็นระบบ อาจเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 7-12 คน ที่มีลักษณะทางประชากร สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน ระหว่างพูดคุย มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการ มีผู้จดบันทึกเป็นผู้จดย่อเนื้อหาการสนทนา และมีเทปบันทึกเสียงบันทึกรายละเอียดของการพูดคุย เมื่อเสร็จสิ้นการสนทนา ผู้บันทึกจะถอดรายละเอียดจากเทปที่บันทึกไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ต่อไป (กรมการพัฒนาชุมชน, 2551)

ลักษณะสำคัญของการสนทนากลุ่ม คือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ ขนาดสมาชิกที่เหมาะสมคือ 6-12 คน ที่ไม่รู้จักมาก่อน เลือกมาเพราะมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับประเด็นสนทนากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าใคร สัมภาษณ์ประเด็นอะไร

หัวใจสำคัญของการสนทนากลุ่มคือ 1) ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) 2) ผู้จดบันทึก (Note Taker) 3) เอกพันธ์ (Homogeneous Members) ลักษณะคล้ายคลึงกันของสมาชิกผู้เข้าร่วมสนทนา อาทิ เพศ เชื้อชาติ อายุ อาชีพ สถานภาพสมรส 4) แต่ละหัวข้อคำถามควรมองอย่างน้อย 2 กลุ่ม (At Least two Group for Each Type of Respondent Interviewed) 5) ข้อมูลควรวิเคราะห์โดยกลุ่ม (Data Should be Analyzed by Group)

องค์ประกอบในการจัดสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator / Researcher) 2) ผู้จดบันทึก (Note Taker) ทำแผนผังเลขที่นั่น จดเฉพาะคำต้น ๆ ของผู้สนทนา 3) สถานที่ (Location) 4) อุปกรณ์ (Instrument-Tape Recorder) 5) ระยะเวลา (Duration) ไม่ควรเกิน 3 ชั่วโมง (6) แนวคำถาม (7) เครื่องดื่ม ของขบเคี้ยว (เล็กน้อย)

2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) เพื่อพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นการทดสอบ (Testing) และประมาณค่า (Estimate) ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationships) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) การทดสอบทฤษฎี (Theory Testing) สร้างโมเดลด้วยวิธีการเชิงอนุมาน (Deductive) หรือการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เริ่มต้นจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อกำหนดโมเดลสมมติฐานที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal model) ที่จะได้รับการทดสอบจากข้อมูลที่รวบรวมได้ว่ามีความสอดคล้อง (Fit) กันหรือไม่

2) การสร้างทฤษฎี (Theory Building) สร้างโมเดลด้วยวิธีการเชิงอุปมาน (Inductive) หรือการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แล้วใช้ข้อมูลประมาณค่าของพารามิเตอร์อิสระ (Free parameters) ซึ่งบ่อยครั้งที่สมมติฐานเบื้องต้นอาจมีการปรับโมเดล

องค์ประกอบที่สำคัญของโมเดลสมการโครงสร้าง คือ

1) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ระหว่างตัวแปร

ภายนอกและตัวแปรภายใน (หรือระหว่างตัวแปรแฝง) ซึ่งอาจเป็นแบบทางเดียวและแบบเส้นเชิงบวก (Recursive and Linear Additive) หรือแบบสองทางและแบบเส้นเชิงบวก (Non- Recursive and Linear Additive)

2) โมเดลการวัด (Measurement Model) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้

สถิติวิเคราะห์ SEM เป็นสถิติวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ในยุคสังคมความรู้ด้วยเหตุผลโดยสรุปดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538)

1) มีศักยภาพสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้กว้างขวาง เพราะมีหลักการวิเคราะห์ที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ เช่นเดียวกับสถิติวิเคราะห์ที่ง่ายที่สุดเช่น t-test ไปจนถึงสถิติขั้นสูงที่ซับซ้อนดังกล่าวแล้วข้างต้น

2) สามารถใช้สถิติวิเคราะห์เป็นภาพรวมได้ตามโมเดลการวิจัยและมีสถิติทดสอบความตรงของโมเดลการวิจัย

3) การผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ ปกติสถิติวิเคราะห์ถ้ายังเป็นสถิติขั้นสูงจะยังมีข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติมากขึ้น แต่สถิติวิเคราะห์ SEM กลับมีข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติน้อยลง การที่สถิติวิเคราะห์ SEM นำเสนอความคลาดเคลื่อนมาวิเคราะห์ด้วยทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลกรณีที่เสนอความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันในตัวแปรในโมเดลการวิจัยมีความคลาดเคลื่อนในการวัดได้ หรือโมเดลการวิจัยมีตัวแปรแฝงในตัวแปรทำนายอาจมีความสัมพันธ์กันได้ โมเดลการวิเคราะห์ไม่จำเป็นต้องเป็นโมเดลอิทธิพลแบบบวกและมีอิทธิพลทางเดียวอาจเป็นโมเดลแบบคูณและมีอิทธิพลย้อนกลับได้ นอกจากนี้ยังสามารถวิเคราะห์กรณีตัวแปรหลายตัวในโมเดลการวิจัย มีระดับการวัดแบบนามบัญญัติ หรือแบบเรียงอันดับได้ด้วย

4) ในการวิจัยเชิงทดลองเมื่อตัวแปรตามสร้างขึ้นตามโมเดลการวัดและตัวแปรตามอยู่ในรูปของตัวแปรแฝง การวิเคราะห์ด้วยสถิติวิเคราะห์ SEM จะให้ผลการวิเคราะห์ที่ถูกต้องมากกว่าการวิเคราะห์ด้วย ANOVA, MANOVA แบบเดิม

ในแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างเต็มรูปแบบจะประกอบด้วยแบบจำลองย่อยที่สำคัญ 2 แบบจำลอง ได้แก่ แบบจำลองการวัด (Measurement Model) และแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural model) แบบจำลองการวัด คือแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้หรือตัวแปรวัดค่าได้ แบบจำลองการวัดจะมีทั้งแบบจำลองการวัดสำหรับตัวแปรภายนอก (Exogenous Measurement Model) และแบบจำลองการวัดสำหรับตัวแปรภายใน (Endogenous Measurement Model) สำหรับแบบจำลองสมการโครงสร้าง คือแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538)

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.10.1 งานวิจัยในประเทศ

ธนสิทธิ์ สุขสุทธิ (2555) ศึกษาเรื่องความคาดหวังและแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้ใช้บริการโรงแรมขนาดเล็กสู่การยกระดับมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่าระดับความคาดหวังของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการของโรงแรมขนาดเล็กแยกตามแผนกในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ปัญหาการใช้บริการของลูกค้า พบว่า เกี่ยวข้องกับสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก เช่น โทรศัพท์ ในห้องพักไม่มีสัญญาณจากดาวเทียม ความล่าช้าของการให้บริการ ปัญหาด้านสถานที่เช่นสภาพเก่า และคับแคบ ซึ่งทางโรงแรมควรมีการปรับปรุงในส่วนนี้ทันที เพราะมีความสำคัญต่อความพึงพอใจ มีการแนะนำกันปากต่อปาก และกลับมาใช้บริการซ้ำอีกในโอกาสต่อไป

สุรสิทธิ์ ลอย (2555) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้าง ความจงรักภักดีของลูกค้ากับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่ากลยุทธ์การสร้าง ความจงรักภักดีของลูกค้าด้านการประเมินคุณค่าที่ดีที่สุดและด้านการพิจารณาคุณสมบัติที่มีความสำคัญต่อลูกค้าที่ดีที่สุด มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน คือนำกระบวนการที่มุ่งค้นหาลูกค้าที่จะสร้างกำไรให้แก่โรงแรมรวมถึงเน้นการสนองตอบความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรส่งผลให้องค์กรมีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ปวีณา เลิศทองไทย (2552) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ของโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่าง นักท่องเที่ยวชาวไทยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี ประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว และมี จุดประสงค์เพื่อการท่องเที่ยวมากกว่าการประกอบธุรกิจ มีความพึงพอใจจากการรับบริการของ โรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจมากที่สุดได้แก่ ด้านความมั่นคง ปลอดภัย รองลงมาด้านความน่าเชื่อถือ และด้านความมีอัธยาศัยไมตรี ส่วนด้านที่มีความพึงพอใจ น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความเข้าใจ และรู้จักผู้รับบริการ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิสำเนา นักท่องเที่ยว กับความพึงพอใจจากการรับบริการ พบว่านักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศมี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจการให้บริการของโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ตามภูมิสำเนาของนักท่องเที่ยวและผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดประสงค์ ในการเข้าพักของนักท่องเที่ยวกับความพึงพอใจการรับบริการพบว่า จุดประสงค์ในการเข้าพักของ นักท่องเที่ยวชาวไทยและนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจต่อการ ให้บริการ โดยนักท่องเที่ยวชาวไทยให้ความพึงพอใจมากที่สุดได้แก่ ด้านความเป็นรูปธรรมของการบริ การและด้านที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดได้แก่ สมรรถนะของผู้ให้บริการ ส่วนนักท่องเที่ยวชาว ต่างประเทศ ให้ความพึงพอใจมากที่สุดได้แก่ ด้านความมั่นคงปลอดภัย และข้อที่มีความพึงพอใจน้อย ที่สุด ได้แก่ ความเข้าใจ และรู้จักผู้รับบริการคนสำคัญ

ภัทรา อภิชัยรักษ์ (2552) ศึกษาเรื่อง การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัด เชียงใหม่ รูปแบบในการบริหาร นิยมใช้การว่าจ้างผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เข้ามาช่วยดูแลกิจการ ในด้านการบริหารจัดการโรงแรมในแต่ละด้าน พบว่า ในด้านการวางแผนกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มี กระบวนการวางแผนที่ชัดเจน ใช้เพียงการกำหนดเป้าหมายโดยเน้นเป้าหมายระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งมีการจัดประชุมเพื่อทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การจัดองค์กรใช้ โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่ที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาสั้น ไม่ซับซ้อน การประสานงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ใช้การประชุม พูดคุย ระหว่างหัวหน้าแผนกกับพนักงาน และใช้สมุดบันทึกการทำงานในการสื่อสารระหว่างพนักงานภายในแผนกการจัดคนเข้าทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการ

กำหนดกระบวนการคัดสรรพนักงานและขั้นตอนการทดลองงานไว้ค่อนข้างชัดเจน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้การประชุม ประกาศ และสั่งการด้วยวาจา โดยใช้ร่วมกับการจูงใจรูปแบบต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน เช่น เงินเดือน โบนัส หรือความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

นัทธ์หทัย เกาตระกูล (2552) ศึกษาเรื่อง ภาพลักษณ์โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ ผลของการศึกษาพบว่าภาพลักษณ์โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ให้คุณประโยชน์ด้านหน้าที่ที่เป็นคุณประโยชน์ที่เกิดจากคุณสมบัติโดยตรงของตราสินค้า นักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นเป็นอย่างมากต่อภาพลักษณ์ทางกายภาพด้านช่องทางการเข้าถึงโรงแรม ภาพลักษณ์ด้านผลิตภัณฑ์ภาพลักษณ์ด้านกระบวนการให้บริการ ภาพลักษณ์ด้านราคาและภาพลักษณ์ด้านการส่งเสริมด้านการตลาด ภาพลักษณ์โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ให้คุณประโยชน์ด้านสัญลักษณ์ที่ปกป้องถึงภาพลักษณ์ของผู้บริโภค ไปสู่สายตาผู้อื่น ผลการศึกษาพบว่านักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นค่อนข้างมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ โรงแรมบูติกทำให้รู้สึกผ่อนคลาย รู้สึกเป็นคนมีอารมณ์ในเชิงศิลปะ รู้สึกเป็นคนทันสมัยภาพลักษณ์โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ให้คุณประโยชน์ในด้านประสบการณ์ในการใช้สินค้าที่เป็นคุณประโยชน์ที่ผู้บริโภครู้สึกภายหลังจากการใช้สินค้า หรือบริการนั้นๆ ผู้ใช้บริการรู้สึกเฉย ๆ ด้านบริการดูแลเอาใจใส่จากพนักงานของทางโรงแรมทำให้ผู้ใช้บริการรู้สึกตนเองสามารถควบคุมทุกอย่างได้ รู้สึกว่าตนเองเป็นจุดสนใจและเป็นอิสระ

ชยกร ปุตรเศรษฐี (2550) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนพบว่าการบริหารจัดการโรงแรมในภาวะวิกฤตเป็นภาวะที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ที่ผ่านมาวิกฤตจากโรคซาร์ใช้หัวหน้าส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมโดยตรงเป็นวงกว้าง ทำให้โรงแรมหลายแห่งต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด แต่มีบางโรงแรมต้องปิดตัวเอง บางแห่งเปลี่ยนมือให้นักลงทุนรายใหม่เข้ามารับช่วงต่อ ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นกับ 6 จังหวัดทางภาคใต้ของประเทศ จากกรณีคลื่นยักษ์สึนามิที่เข้าถล่มพื้นที่ชายฝั่งอันดามันเมื่อปลายเดือนธันวาคม 2547 ได้ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก โรงแรมบางแห่งถูกคลื่นยักษ์ทำลายเสียหายหมดสิ้น บางแห่งต้องบูรณะนานเป็นเดือน บางแห่งโชคดีที่ไม่ได้รับความเสียหายแต่ต้องประสบปัญหาหากับการที่ไม่มีแขกเข้าพัก หรือมีการยกเลิกการจองห้องพัก เนื่องจากเกิดความกลัว จึงเป็นภาวะวิกฤตของโรงแรมที่ผู้บริหารต้องฝ่าฟันกันอีกครั้งหนึ่งการบริหารจัดการโรงแรมในภาวะวิกฤต เป็นการบริหารจัดการที่ต้องระดมสรรพกำลังทั้งหมดของฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกคนผู้เขียนให้ความเห็นว่าฝ่ายบริหารต้องทบทวนแผนการดำเนินงานใหม่ทั้งหมด ตั้งแต่แผนธุรกิจแผนการตลาด แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ในการทบทวนแผนดังกล่าวจะต้องวิเคราะห์ SWOT หรือ วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส ทั้งนี้สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้เปลี่ยนไปโดยเฉพาะอย่างยิ่ง โอกาส และอุปสรรค ซึ่งอุปสรรคจะมีมากขึ้นโอกาสน้อยลงบางส่วนหรืออาจจะเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้จะเป็นผลดีมาก ขึ้นอยู่กับความสามารถและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในส่วนของฝ่ายบุคคลต้องควบคุมจำนวนพนักงานไม่ให้เกิดความจำเป็น

ทรงศรี ด้านพัฒนาภูมิ (2557) ได้วิจัยเรื่องประสิทธิผลการดำเนินงานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความสัมพันธ์ขององค์กร บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ผลสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และประสิทธิผลการดำเนินงาน

ของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย และพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของประสิทธิผลการดำเนินงานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ใช้ทั้งแนวทางวิจัยเชิงปริมาณและแนวทางเชิงคุณภาพ ในการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยจำนวน 232 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วยองค์กร บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ผลสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ประสิทธิผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย อยู่ในระดับความสำคัญมาก การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 49.273$, d.f. = 48, p-value = 0.47192, RMSEA = 0.001, SRMR = 0.0139, CN = 346.436, GFI = 0.977, AGFI = 0.933) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศส่งอิทธิพลต่อกระบวนการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และผลสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กระบวนการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ส่งอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กระบวนการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และผลสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยที่บุคลากรไม่ส่งอิทธิพลต่อกระบวนการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และผลสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

ณชัยศักดิ์ จุณณะปิยะ (2555) ได้วิจัยเรื่องอิทธิพลของนวัตกรรมทางการตลาดและสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานของทางการตลาดของโรงแรมระดับสี่และห้าดาวในประเทศไทยเพื่อเตรียมพร้อมการเข้าสู่เขตเศรษฐกิจประชาคมอาเซียน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อการศึกษาระดับการนำไปใช้งานของกลยุทธ์นวัตกรรมทางการตลาดและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจโรงแรมระดับสี่และห้าดาวในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาระดับของผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจโรงแรมระดับสี่และห้าดาวในประเทศไทยจากการนำกลยุทธ์นวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินงาน 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์นวัตกรรมทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจโรงแรมระดับสี่และห้าดาวในประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจโรงแรมระดับสี่และห้าดาวในประเทศไทย มีระเบียบวิธีการวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดของโรงแรมระดับสี่และห้าดาว 97 แห่ง ทั่วประเทศไทยที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าระดับการนำไปใช้งานนั้น สภาพแวดล้อมภายนอกทางการตลาดมีระดับค่าเฉลี่ยการนำไปใช้งาน

สูงสุด มากกว่า กลยุทธ์นวัตกรรมทางการตลาด และระดับของผลการดำเนินงานทางการตลาด ด้านการรักษาลูกค้าเก่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด สำหรับอิทธิพลของกลยุทธ์นวัตกรรมทางการตลาดไม่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานทางการตลาดและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางการตลาดมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นผลการดำเนินงานทางการตลาด ซึ่งผลวิจัยมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อธุรกิจโรงแรมของไทยให้นำไปใช้การพัฒนาผลการดำเนินงานทางการตลาดให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการตลาดโดยเฉพาะการเปิดเสรีในการแข่งขันเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ศักดิ์ชัย เศรษฐอนวัช (2557) ได้วิจัยเรื่องการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า: การตรวจสอบและเปรียบเทียบคุณภาพบริการของธุรกิจที่พักแรมในภาคตะวันออก งานวิจัยได้ศึกษาถึงความแตกต่างของคุณภาพบริการในธุรกิจที่พักแรมระหว่างพื้นที่ รูปแบบของที่พักแรมพร้อมพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความจงรักภักดีต่อธุรกิจที่พักแรมในภาคตะวันออก เก็บรวบรวมข้อมูลจากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ จำนวน 567 คน นักท่องเที่ยวชาวไทย จำนวน 39 คน ในพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และอำเภอเกาะช้าง จังหวัดตราด

ผลการพิจารณาระดับความพึงพอใจในคุณภาพบริการทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ (Interaction Quality) ด้านคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility Quality) และด้านคุณภาพของผลลัพธ์ (Outcome Quality) พบว่า พื้นที่ที่ใช้บริการที่พักแรมที่ต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความจงรักภักดีต่อธุรกิจ ที่พักแรมในภาคตะวันออก ระบุว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในระดับดี มีค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 108.09 ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.19 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 96 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 ดัชนี วัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.01 และค่ารากของ ค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.01

อักรพงศ์ อันทอง (2550) ได้วิจัยเรื่อง อิทธิพลของคุณค่าที่ได้รับจากสิ่งดึงดูดใจและการจัดการโลจิสติกส์ต่อความพึงพอใจและความภักดีต่อการท่องเที่ยวเชียงใหม่ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของคุณค่าที่ได้รับจากสิ่งดึงดูดใจและการจัดการโลจิสติกส์ในการท่องเที่ยวที่มีต่อความพึงพอใจและความภักดีต่อการท่องเที่ยวเชียงใหม่ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างคุณค่าที่ได้รับความพึงพอใจ และความภักดีต่อแหล่งท่องเที่ยว และใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Models: SEM) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นักท่องเที่ยวต่างชาติ แบบจำลองประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร และตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัวแปร คือ คุณค่าที่ได้รับจากสิ่งดึงดูดใจและการจัดการโลจิสติกส์ ส่วนตัวแปรแฝงภายใน 2 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจและความภักดีต่อการท่องเที่ยวเชียงใหม่

ผลการศึกษา พบว่า คุณค่าที่ได้รับจากการจัดการโลจิสติกส์ในการท่องเที่ยวมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความภักดีต่อการท่องเที่ยวเชียงใหม่ โดยมีอิทธิพลน้อยกว่าคุณค่าที่ได้รับจากสิ่งดึงดูดใจ 3 เท่า การจัดการการไหลเวียนข้อมูลข่าวสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของกา

จัดการโลจิสติกส์ในการท่องเที่ยวเชียงใหม่ ขณะที่การจัดการการไหลเวียนทางด้านกายภาพและการเงินมีความสำคัญในลำดับรองลงมา ผลลัพธ์ที่ได้แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงระบบโลจิสติกส์ในการท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในนโยบายทางเลือกที่สามารถสร้างความประทับใจและเพิ่มโอกาสในการมาเที่ยวซ้ำของนักท่องเที่ยว รวมทั้งการแนะนำให้ผู้อื่นมาท่องเที่ยว และเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับการท่องเที่ยวของเชียงใหม่

อักรพงศ์ อ้นทอง และคนอื่น ๆ (2552) ได้วิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพในการจัดการของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพในการจัดการของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 43 แห่ง ระหว่างปี พ.ศ. 2545 และ 2549 โดยประยุกต์ใช้ Data Envelopment Analysis (DEA) ที่เสนอโดย Banker & et al., (1984) ในการวัดประสิทธิภาพในการจัดการและประยุกต์ใช้ Malmquist Productivity Approach ที่พัฒนาโดย Fare & et al., (1992) ในการประเมินการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพในการจัดการผลการศึกษาพบว่าโรงแรมขนาดเล็กมีประสิทธิภาพในการจัดการดีกว่าโรงแรมขนาดใหญ่โดยโรงแรมกว่าครึ่งหนึ่งสามารถรักษาประสิทธิภาพในการจัดการ แต่ขาดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการจัดการ ทำให้การเปลี่ยนแปลงผลิตภาพปัจจัยการผลิตลดลง นอกจากนี้การปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการเป็นเพียงหนึ่งในปัจจัยที่เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะสั้น ในขณะที่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการจัดการจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่รักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของโรงแรม

ศิมาภรณ์ สิทธิชัย และคนอื่น ๆ (2558) ได้วิจัยเรื่อง การวัดความภักดีของลูกค้าสำหรับธุรกิจโรงแรม งานวิจัยนี้ศึกษาปัจจัยชี้วัดความภักดีของลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยการรวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอปัจจัยชี้วัดความภักดีที่สอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ใช้วัดมี 2 ปัจจัย คือ พฤติกรรมและทัศนคติอย่างไรก็ตามแม้ว่านักวิจัยจะนำเสนอปัจจัยใหม่หลายปัจจัยที่ชี้วัดความภักดี แต่ก็ยังเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยเดิมคือ พฤติกรรมและทัศนคติของลูกค้า ทั้งนี้ นักวิจัยศึกษาเพิ่มเติมประเด็นใหม่ๆ เพื่อสนองตอบบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของอุตสาหกรรมโรงแรมในปัจจุบันกลุ่มธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้นเนื่องจากการขยายตัวในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่จะมีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ฉะนั้น ความภักดีจึงมีความสำคัญเพราะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ธุรกิจเติบโตในระยะยาวรวมทั้งได้รับผลกำไรจากการรักษาฐานลูกค้าเดิมและการสร้างฐานลูกค้าใหม่ ทั้งนี้การวัดระดับความภักดีของลูกค้าจึงต้องเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจโรงแรมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยยังคงเป็นประเด็นด้านพฤติกรรมและทัศนคติของลูกค้า ตัวชี้วัดที่นักวิจัยนำมาใช้มากที่สุด คือ ด้านพฤติกรรมการบอกต่อในเชิงบวกและความตั้งใจซื้อบริการ แต่ยังไม่ให้ความสำคัญด้านของราคาและการร้องเรียนไม่มากเท่าที่ควรโดยเฉพาะในการร้องเรียนหรือการบอกต่อผ่านสื่อออนไลน์ (Electronic Word of Mouth: E-WOM) ในธุรกิจโรงแรม โดยสื่อออนไลน์ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือช่วยส่งเสริมการตลาดเท่านั้น แต่ยังส่งผลไปถึงพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของลูกค้าอีกด้วย ดังนั้น การศึกษาการวัดความภักดีของลูกค้าจึงเป็นประเด็นที่มีประโยชน์ต่อนักการตลาดในธุรกิจโรงแรมตลอดจนสามารถนำไปพัฒนาเพื่อสร้างกลยุทธ์การตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างตรงเป้าหมายอย่างไรก็ตามจำเป็นต้องมี

กระบวนการทดสอบทางสถิติเพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในบทความนี้ซึ่งควรมุ่งศึกษาลูกค้าเฉพาะกลุ่มเช่น กลุ่มโรงแรม 3 ดาว 4 ดาว หรือ 5 ดาวอันเนื่องมาจากความแตกต่างของระดับความอ่อนไหวด้านราคาและเลือกใช้สถิติทดสอบที่เหมาะสม เช่น การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SME) เป็นต้น

ปรารธนา หลีกภัย (2557) ได้วิจัยเรื่อง ความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเภทของนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม ศึกษาระดับความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากธุรกิจโรงแรมจำนวน 212 แห่งจากฐานข้อมูลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย การศึกษาใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากร เก็บข้อมูลจากผู้จัดการทั่วไปของธุรกิจโรงแรมด้วยแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์ผลการศึกษา พบว่า ธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยมีนวัตกรรมสินค้า/บริการมากที่สุด รองลงมา คือ นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมองค์กร ตามลำดับ และในภาพรวมของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยมีความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรในระดับมาก และจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยการมุ่งเน้นการเรียนรู้และปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงทิศทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรม

2.10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ซานเตียร์โก และแจ๊คแควส (Santiago & Jacques, 2016) ได้ทำการวิจัยถึงประสิทธิภาพของการตลาด (Marketing) ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของโรงแรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยได้พยายามพัฒนาแบบจำลองของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของโรงแรม ด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลจากเจ้าของโรงแรมกว่า 30 คน ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานทางการตลาด ผลการวิจัย พบว่า แบบจำลองของการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงแรมขนาดเล็กล้วน ควรเน้นความสำคัญของผลการดำเนินงานเป็นสำคัญ (Operational Productivity) โดยการบริหารงานให้บุคลากรมุ่งความสำคัญไปที่ลูกค้ามากกว่าปัจจัยอื่น รองลงมา มีการฝึกอบรมเรื่องพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้มีความถี่เพิ่มมากขึ้น (Employee Productivity) การให้บริการลูกค้าด้วยความทุ่มเทและจริงจัง (Customer Service) ผลของการดำเนินงานดังกล่าว จึงจะสามารถนำไปสู่การสร้างกำไรในเชิงพาณิชย์ (Commercialization) ได้อย่างยั่งยืน ในงานวิจัยดังกล่าว ได้อภิปรายผลการวิจัยว่า การประชาสัมพันธ์ การสื่อสาร เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรมสมัยใหม่ เพราะการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวจะหาที่พักสำรองไว้ก่อนที่จะเดินทางเพื่อความสะดวก โรงแรมใดมีประสิทธิภาพในการตลาด การประชาสัมพันธ์ ก็ย่อมสามารถที่จะเรียกลูกค้า และสร้างความเจริญเติบโตให้กับธุรกิจได้

เจียงปิง ซินยวน และแอนนา (Jianping, Xinyuan & Anna, 2015) ได้วิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงการให้บริการสำหรับโรงแรมขนาดเล็ก เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง และได้สำรวจความต้องการกับกลุ่มผู้ใช้บริการโรงแรมราคาประหยัดรวมจำนวน 1,259 คน ผลการวิจัยพบว่า จุดเด่นของโรงแรมราคาประหยัดที่นักท่องเที่ยวต้องการมากที่สุดคือ ระบบการขนส่งที่สะดวก (Transportation Convenience) รองลงมา คือ การอาบน้ำที่ดี

(Shower) และสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก (Room Facilities) สำหรับผลการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการให้บริการของโรงแรม (Unit Performance) มากที่สุด ได้แก่ ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Revisit Intentions) ผลการวิจัยดังกล่าว เสนอว่า การจัดการของโรงแรมในด้านคุณภาพการให้บริการจะสามารถช่วยเพิ่มผลกำไร และรายได้ให้กับโรงแรมได้เป็นอย่างดี คุณภาพในการให้บริการ เป็นสิ่งที่ดึงดูดลูกค้า และทำให้ราคากลายเป็นตัวตัดสินใจชั้นรองในการเลือกใช้บริการ เพราะว่าลูกค้าจะยอมจ่ายค่าบริการที่แพง สำหรับการบริการระดับสูงที่มีคุณภาพ

จวน จอร์จ มาเรีย และอีวา (Juan Jorge Maria & Eva, 2015) ได้วิจัยแบบผสมผสานเพื่อค้นหาสาเหตุของค่าใช้จ่ายในการแข่งขัน (Costs Competitive Advantage) ของโรงแรมในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 13 คน ผลการวิจัยพบว่า โรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางจะมีการเจริญเติบโตได้นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพ โดยการบริหารจัดการจะเน้นการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน กับกลุ่มพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน รองรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้แล้ว ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ใช้เทคนิคแบบจำลองเชิงสาเหตุ (SEM) เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้า จำนวน 355 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการมากที่สุด (Quality Performance) ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กร (Quality Management) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.72 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และคุณภาพในการให้บริการมากที่สุด (Quality Performance) ก็ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรม (Differentiation Competitive Advantage) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การวิจัยดังกล่าว อภิปรายผลโดยสรุปได้ว่า การบริการเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจของโรงแรม หากการบริการมีประสิทธิภาพก็ย่อมสามารถที่จะลดต้นทุนในการแข่งขันของธุรกิจได้

แมนและคนอื่น ๆ (Man, & et. al., 2002) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานในระยะยาวของ SMEs พบว่า ประสิทธิภาพทางการตลาดและการก่อตั้งกิจการ มีความเชื่อมโยงกับข้อได้เปรียบของเจ้าของกิจการเป็นไปตามทฤษฎี โดยมีมิติด้านศักยภาพในการแข่งขันประกอบไปด้วย ศักยภาพในการแข่งขันมีดัชนีชี้วัด 3 ด้าน คือ ด้านศักยภาพกระบวนการ และผลการดำเนินงาน โดยสะท้อนผ่านความมีคุณภาพด้านศักยภาพการแข่งขัน 4 ลักษณะด้วยกัน คือ การดำเนินงานในระยะยาว ความสามารถในการควบคุมกำกับดูแลความสัมพันธ์กัน และความเปลี่ยนแปลง อันเกิดขึ้นตลอดเวลาจากแนวทางทั้งสองนี้เองได้พัฒนาตัวต้นแบบประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ด้าน คือ ข้อได้เปรียบของเจ้าของกิจการ ขอบเขตแห่งการแข่งขัน สมรรถภาพขององค์กร และผลการดำเนินงานของกิจการ ทั้งนี้มีกลุ่มประชากร คือ SMEs และความสัมพันธ์นี้จะได้ถูกทำให้สัมพันธ์กันน้อยลงด้วย ในกรณีนี้ SMEs มีขอบเขตในการแข่งขันของกิจการ นอกจากนี้ยังพบว่า ขอบเขตของการแข่งขันของกิจการ และสมรรถภาพขององค์กรจะมีผลกระทบในด้านบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ผลกระทบที่จำเป็นยิ่งต่อกิจการเท่ากับการมีกลยุทธ์ และพันธะในการแข่งขันเพื่อเป้าหมายระยะยาว แต่ขอบเขตการแข่งขันของกิจการ และสมรรถภาพขององค์กร มีผลโดยตรงต่อผลประกอบการขององค์กรด้วย

มึงจา นามโฮ และชงกี (Myung-Ja, Namho & Choong-Ki, 2011) ได้วิจัยเพื่อศึกษาถึงผลของความไว้วางใจต่อการตลาดพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ที่มีต่อความจงรักภักดีของนักท่องเที่ยว

ในการเข้ามาท่องเที่ยวและเข้าพักโรงแรมในประเทศเกาหลีใต้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ใช้สื่อออนไลน์ (Social Media) ในการหาข้อมูลเพื่อเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศเกาหลี รวมจำนวน 340 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของนักท่องเที่ยวในการเข้ามาท่องเที่ยวและเข้าพักโรงแรมในประเทศเกาหลีใต้ ได้แก่ ความปลอดภัย (Perceived Security) ค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรม (Transaction Cost) ความไว้วางใจต่อแหล่งท่องเที่ยว (Trust) และความพึงพอใจ (Satisfaction) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนของการท่องเที่ยวในประเทศเกาหลีใต้ว่าการที่นักท่องเที่ยวต่างชาติมีความภักดีต่อสถานที่ท่องเที่ยวในเพิ่มขึ้นมีสาเหตุหลักที่สำคัญคือการได้รับประสบการณ์ที่แปลกใหม่ในประเทศเกาหลีใต้และการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อละครและบันเทิง ความภักดีของนักท่องเที่ยวต่างชาติดังกล่าวยังสามารถทำให้ประเทศเกาหลีใต้ในปี ค.ศ. 2009 ลดต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการท่องเที่ยวน้อยกว่าในปี ค.ศ. 2008 มากถึงร้อยละ 30 ของงบประมาณที่รัฐบาลต้องจ่าย และมีแนวโน้มว่าหากนักท่องเที่ยวมีความภักดีเพิ่มมากขึ้นก็จะทำให้ประหยัดงบประมาณประชาสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน



GRAD VRU

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในปัจจุบัน 2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และ 3) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยดังกล่าว ซึ่งรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัย มีดังต่อไปนี้

3.1 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากหลักการ แนวคิดและทฤษฎี ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

3.1.1 การศึกษาสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในปัจจุบันมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในปัจจุบัน
- 2) กำหนดนิยามศัพท์และขอบเขตของสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในปัจจุบัน
- 3) ดำเนินการพัฒนาแบบสอบถามให้มีคุณภาพ โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยเทคนิคการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน
- 4) ดำเนินการเก็บข้อมูลในโรงแรมทั้ง 184 แห่ง จากผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารของโรงแรม จำนวน 540 คน
- 5) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.1.2 พัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรเชิงสาเหตุของการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เพื่อพัฒนาเป็นแบบจำลองสมการโครงสร้าง รวมถึงทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวกับเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2) ดำเนินการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ในลักษณะของแบบจำลองเต็มรูปแบบ (Full Model) จากข้อมูลในเชิงทฤษฎีที่ค้นพบจากเอกสารและวรรณกรรมต่าง ๆ

3) ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับแก้แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยที่ได้พัฒนาขึ้นมาให้มีความสอดคล้องกับบริบทของเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

4) กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรแฝง (Latent Variable) และตัวแปรสังเกต (Observation Variable) ที่ศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ตามที่ได้ปรับแก้จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว

5) ดำเนินการพัฒนาแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลตามนิยามศัพท์เฉพาะที่ได้กำหนดไว้แล้ว และดำเนินการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้วยเทคนิคการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

6) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 30 แห่ง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม

7) ดำเนินการเก็บข้อมูลกับผู้บริหารโรงแรมทั้ง 184 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 540 คน

8) ดำเนินการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของแบบจำลอง และศึกษาการประมาณค่าพารามิเตอร์ของตัวแปรเชิงสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อม ตามสมมติฐานการวิจัย

9) ดำเนินการจัดทำคู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

3.1.3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1) พิจารณาแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และคู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

2) นำแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยและคู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรม

ขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ไปดำเนินการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง พร้อมทั้งขอข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

3) ปรับแก้แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยและคู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้กระบวนการวิจัยดังกล่าว นำเสนอรายละเอียดให้ชัดเจนทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

3.2 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในปัจจุบัน 2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยเน้นการดำเนินงานด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ แต่ก็ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) เพิ่มเติม เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น รายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ มีดังนี้

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือหน่วยที่ใช้ในการวิจัย (Unit of Analysis) เป็นผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้จัดการโรงแรม รองผู้จัดการโรงแรม หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เช่น หัวหน้าฝ่ายต้อนรับ หัวหน้าฝ่ายแม่บ้าน และหัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชีของโรงแรมขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่มีห้องพักน้อยกว่า 60 ห้อง ตามการแบ่งของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและการกีฬา, 2558) ที่ประกอบกิจการอยู่ในช่วงเดือนมกราคม 2558-มกราคม พ.ศ. 2559 เป็นจำนวน 184 โรงแรม รวมประชากรที่เป็นผู้บริหารของโรงแรมทั้งสิ้น 746 คน

2) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้จัดการโรงแรม รองผู้จัดการโรงแรม หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เช่น หัวหน้าฝ่ายต้อนรับ หัวหน้าฝ่ายแม่บ้าน และหัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชีของโรงแรมขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่มีห้องพักน้อยกว่า 60 ห้อง ตามการแบ่งของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและการกีฬา, 2558) ที่ประกอบกิจการอยู่ในช่วงเดือนมกราคม-มกราคม พ.ศ. 2559 เป็นจำนวน 184 โรงแรม รวมประชากรที่เป็นผู้บริหารของโรงแรมทั้งสิ้น 540 คน มีกระบวนการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้จังหวัดเป็นหน่วยในการแบ่งชั้นภูมิ มีขั้นตอน ดังนี้

2.1) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขึ้นตามแนวคิดในการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model, SEM) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำในการเก็บข้อมูลจะกำหนดให้ผูกผันตามจำนวนตัวแปรสังเกต (Observation Variable) ที่ใช้ศึกษาในแบบจำลอง โดยทั่วไปกำหนดไว้ที่ 1 ตัวแปรสังเกต ต่อ 20 หน่วย ของกลุ่มตัวอย่าง (Kelloway, 1998; Joreskog & Sorbom, 1993; Loehlin, 1987; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538; สุวิมล ตีรภานันท์, 2555; ยุทธ ไทยวรรณ, 2556) ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต จำนวน 27 ตัวแปร ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 540 หน่วย การวิเคราะห์ข้อมูล (Unit)

2.2) แบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ออกเป็น 6 ชั้นภูมิ โดยใช้จังหวัดเป็นชั้นภูมิในการแบ่ง ได้แก่ จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี และจังหวัดสระแก้ว

2.3) กำหนดสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนกลุ่มประชากรทั้ง 6 จังหวัด โดยการคำนวณสัดส่วนโดยใช้สูตร ดังนี้

$$\frac{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด} \times \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

จังหวัด	จำนวนโรงแรม	สัดส่วนการคำนวณ (จำนวนประชากรทั้งหมด x จำนวน กลุ่มตัวอย่าง) / ประชากรทั้งหมด	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ชลบุรี	85	$(85 \times 540) / 184$	249
ระยอง	30	$(30 \times 540) / 184$	88
จันทบุรี	14	$(14 \times 540) / 184$	41
ตราด	18	$(18 \times 540) / 184$	53
ปราจีนบุรี	16	$(16 \times 540) / 184$	47
สระแก้ว	21	$(21 \times 540) / 184$	62
	184		540

2.4) กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 540 คน เป็นผู้บริหารของโรงแรมขนาดเล็กในภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบไปด้วย ผู้จัดการโรงแรม รองผู้จัดการโรงแรม หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เช่น หัวหน้าฝ่ายต้อนรับ หัวหน้าฝ่ายแม่บ้าน และหัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชี

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model, SEM) ดำเนินการเก็บข้อมูลในตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการจัดการงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และดำเนินการเก็บข้อมูลในตัวแปรการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยมีกระบวนการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ การจัดการเพื่อเสริม

สร้างความภาคภูมิใจของผู้ใช้บริการ และการเติบโตของธุรกิจโรงแรมแล้วทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดเนื้อหา โครงสร้างของตัวแปร และวิธีการวัด เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการสร้างนิยามศัพท์เฉพาะ

2) พัฒนานิยามศัพท์เฉพาะ (จากแนวคิดใน 1) โดยเน้นให้เนื้อหาที่มีความครอบคลุมกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมากที่สุดเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหามากที่สุด กระบวนการนี้ ผู้วิจัยได้ขอคำปรึกษาอย่างใกล้ชิดจากอาจารย์ผู้ควบคุมคุณภาพนิพนธ์หลัก สร้างนิยามปฏิบัติการแต่ละตัวแปรสังเกตให้มีความครอบคลุมมากที่สุด แล้วนำนิยามศัพท์เฉพาะที่สร้างขึ้นไปเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เคยมีผู้ศึกษาไว้เพื่อให้เห็นถึงข้อบกพร่องในนิยามศัพท์ที่ได้สร้างขึ้นหากพบว่ายังมีข้อบกพร่อง ไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงก็จะดำเนินการพัฒนานิยามศัพท์เฉพาะใหม่จนกระทั่งมีความครอบคลุมเนื้อหาตามทฤษฎี

3) ดำเนินการสร้างข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกตตามนิยามศัพท์เฉพาะที่ได้กำหนดไว้จนครบทุกตัวแปร โดยขอคำปรึกษาอย่างใกล้ชิดกับอาจารย์ผู้ควบคุมคุณภาพนิพนธ์หลัก สร้างข้อคำถามทั้งทางบวก และทางลบ ให้ครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ โดยเน้นให้ข้อคำถามแต่ละข้อมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหามากที่สุด สามารถวัดตัวแปรได้ตรงตามทฤษฎี โดยได้กำหนดมาตรวัดตัวแปรเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

มาตรวัด	คะแนนข้อคำถามทางบวก	คะแนนข้อคำถามทางลบ
1	1	5
2	2	4
3	3	3
4	4	2
5	5	1

เมื่อรวมค่าคะแนนเฉลี่ยแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดช่วงของการแปลความหมายของคะแนนในช่วงต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
1.00-1.50	น้อยที่สุด
1.51-2.50	น้อย
2.51-3.50	ปานกลาง
3.51-4.50	มาก
4.51-5.00	มากที่สุด

4) นำข้อคำถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยเทคนิคการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.60 ขึ้นไป (ล้วน สายยศ และคนอื่น ๆ, 2539; ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2541) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เป็นผู้ตรวจ ซึ่งเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการวิจัย มีคุณสมบัติสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมีประสบการณ์ในการสอนรายวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 5 ปี โดยแต่ละคนจะให้คะแนนข้อคำถามแต่ละข้อ 3 ตัวเลือก ได้แก่ คะแนน ดังนี้

- 1 หมายความว่า ความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี
 0 หมายความว่า ไม่แน่ใจสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี
 -1 หมายความว่า ไม่มีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี
 มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อตรวจแล้วดำเนินการแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน อีกครั้ง

5) นำแบบสอบถามที่ดำเนินการแก้ไข และมีค่า IOC ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discriminate Power) และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) โดยมีกระบวนการ ดังนี้

5.1) การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discriminate Power) ด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation) โดยเลือกข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์กับคะแนนรายข้อมากกว่า 0.20 ขึ้นไปสำหรับข้อใดที่มีค่าน้อยกว่า 0.20 จะคัดออกแล้วตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อของข้อคำถามที่เหลืออีกครั้งจนกระทั่งพบว่า ข้อคำถามในแต่ละตัวแปรเชิงประจักษ์จะมีค่ามากกว่า 0.20 ขึ้นไป (Wainer&Braun, 1988; Popham, 1990) มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - \sum X\sum Y}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	=	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ
	N	=	จำนวนผู้เรียนที่ทำแบบทดสอบ
	$\sum X$	=	ผลรวมคะแนนแบบทดสอบที่หาความเที่ยงตรงเชิงสภาพ
	$\sum Y$	=	ผลรวมคะแนนความรู้ของผู้เรียนที่เป็นเกณฑ์

5.2) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยเทคนิคการหาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) จากการหาค่าอัลฟาตามแนวทางของคอนบาร์ค (Cronbach Alpha) โดยถือว่าแบบสอบถามแต่ละตัวแปรเชิงประจักษ์ที่มีค่า Cronbach Alpha เกินกว่า 0.70 ขึ้นไป มีความเชื่อมั่นยอมรับได้ หากแบบสอบถามตัวแปรเชิงประจักษ์ใดมีค่า Cronbach Alpha น้อยกว่า 0.70 จะพิจารณา

ตัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกน้อยที่สุดออก แล้วดำเนินการหาค่า Cronbach Alpha จนกระทั่งในตัวแปรเชิงประจักษ์ดังกล่าวมีค่า Cronbach Alpha เกินกว่า 0.70 จึงจะถือว่ายอมรับได้ (Wainer & Braun, 1988; Popham, 1990) มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550)

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right\}$$

เมื่อ α คือ สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
 K คือ จำนวนข้อคำถาม
 σ_i^2 คือ คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
 σ^2 คือ คะแนนความแปรปรวนของทั้งฉบับ

6) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้สะดวกต่อการอ่านของผู้ตอบแบบสอบถาม และมีความกระชับด้านรูปแบบมากที่สุด แล้วจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

7) การเก็บข้อมูลในตัวแปรการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยดำเนินการเก็บข้อมูลใน 3 ประเด็น ได้แก่ อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ อัตราการเติบโตของทุน อัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวม โดยใช้การคำนวณตาม CAMELS ANALYSIS (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2548) ดังนี้

7.1) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ มีสูตรคำนวณ ดังนี้

$$\frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน}}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}} \times 100$$

7.2) อัตราการเติบโตของทุน มีสูตรคำนวณ ดังนี้

$$\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}} \times 100$$

7.3) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวมมีสูตรคำนวณ ดังนี้

$$\frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}} \times 100$$

3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ให้มีคุณภาพตามที่ได้กำหนดไว้แล้ว ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างไว้ การรวบรวมข้อมูล ดำเนินการ ดังนี้

1) ติดต่ออย่างไม่เป็นทางการไปยังโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย เพื่อประสานขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ หากได้รับการตอบรับแล้วก็จะดำเนินการขอหนังสือราชการ แนะนำตัว จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

2) ลงพื้นที่แจกแบบสอบถามให้ผู้บริหารของโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับงานวิจัยรวมทั้ง

3) จัดส่งแบบสอบถาม และหนังสือราชการแนะนำตัว ไปยังโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยตามที่ได้กำหนด และประสานงานไว้ทางไปรษณีย์ พร้อมกับใส่ซองไปรษณีย์ฉบับส่งกลับคืนผู้วิจัยแนบไปด้วย เพื่อขอความอนุเคราะห์หลังจากที่ได้ตอบแบบสอบถามเสร็จสิ้นแล้ว ให้ส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย

4) เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งจากการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และลงพื้นที่เก็บด้วยตนเอง จะนำมาดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ในกรณีที่แบบสอบถามมีการตอบไม่ครบในประเด็นที่ถาม ผู้วิจัยจะโทรศัพท์เพื่อไปขอข้อมูลเพิ่มเติมกับทางโรงแรม

5) บันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด ลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS

3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลครบตามจำนวนที่ต้องการแล้ว ได้ดำเนินการตรวจสอบการตอบแบบสอบถามแต่ละฉบับแล้วคัดเลือกแบบสอบถามที่ตอบทุกข้อ วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ตอบแบบสอบถามด้วยความตั้งใจแล้วจึงดำเนินการ ต่อไปนี้

1) กำหนดรหัสการตอบแบบสอบถาม (Code) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติแล้วบันทึกข้อมูลรายการทั้งหมดเป็นตัวเลข

2) ตรวจสอบข้อมูลที่ได้ลงรหัสโดยการแปลงคะแนนของข้อคำถามทางลบ (Recode Data) ให้อยู่ในรูปแบบเดียวกับข้อคำถามทางบวก แล้วตรวจสอบความถูกต้องของการลงบันทึกข้อมูล

3) วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

4) ตรวจสอบการกระจายตัวของข้อมูลแต่ละตัวแปรสังเกต (Observation Variable) จากการตรวจสอบค่าเฉลี่ย (Means) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ของข้อมูล (Skewness) และค่าความโด่งของข้อมูล (Kurtosis) แล้วดำเนินการแปลผลลัพธ์ที่ค้นพบตามเกณฑ์ที่ได้กำหนด

5) วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต (Observation Variable) ที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ทั้ง 27 ตัวแปร เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) และเป็นการตรวจสอบเงื่อนไขความเป็นอิสระจากกันของตัวแปรที่ศึกษา (Multicollinearity) โดย

กำหนดเกณฑ์ที่ความสัมพันธ์ต้องไม่เกินกว่า 0.80 จึงจะถือว่าสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไปได้ (Kelloway, 1998) เกณฑ์การแปลผลค่าสหสัมพันธ์ มีดังนี้

ค่าสหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.00-0.20	ต่ำมาก
0.21-0.40	ค่อนข้างต่ำ
0.41-0.60	ปานกลาง
0.61-0.80	ค่อนข้างสูง
0.81-1.00	สูงมาก

6) ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis) แต่ละตัวแปรแฝง (Latent Variable) ในแบบจำลอง เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

7) ดำเนินการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า ที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติมีวิธีการ ดังต่อไปนี้

7.1) กำหนดข้อมูลจำเพาะของแบบจำลอง (Specification of the Model) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรใดส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตทั้งหมด (Observed Variables) โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของแบบจำลองว่าความสัมพันธ์ของแบบจำลองทั้งหมดเป็นเส้นตรง (Linear) เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์ทางเดียวระหว่างตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน

7.2) ระบุความเป็นไปได้ด้วยค่าเดียวของแบบจำลอง (Identification of the Model) โดยใช้เงื่อนไขกฎ T (t-rule) คือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกฎ T กล่าวว่าแบบจำลองจะระบุค่าได้พอดีเมื่อ T น้อยกว่าหรือเท่ากับ $(1/2)(p+q)(p+q+1)$ และใช้กฎความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Rule)

7.3) ประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง (Parameter Estimation from the Model) โดยวิธีไลค์ลูดสูงสุด (Maximum Likelihood)

7.4) ตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลอง (Goodness-for-fit Measures) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีความกลมกลืนกันเพียงใด โดยใช้ดัชนีชี้วัดความกลมกลืนต่อไปนี้พิจารณา ร่วมกัน (Joreskog & Sorbom, 1993; Loehlin, 1987; Kelloway, 1998; Bollen, 1989; Tabachnick & Fidel, 2007; MacCallum et al., 1996; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2541; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538; สุวิมล ตีรกานันท์, 2555; ยุทธ ไทยวรรณ, 2556; สุขมาส อังศุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554)

(1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) คือค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานเป็นการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Goodness of Fit Index) ถ้าค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติหรือมีค่าความน่าจะเป็น (p) มากกว่า 0.05 แสดงว่ามีความกลมกลืนระหว่างโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

แต่ถ้าค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติหรือมีค่าความน่าจะเป็น (p) น้อยกว่า 0.05 ก็แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แต่การทดสอบนัยสำคัญด้วยไค-สแควร์นั้นเป็นเกณฑ์ที่เข้มงวดเกินไปเนื่องจากค่าไค-สแควร์จะไม่มีนัยสำคัญก็ต่อเมื่อโมเดลนั้นมีความกลมกลืนโดยสมบูรณ์แบบ (เมื่อนำมาลบกันแล้วความแตกต่างก็คือ 0) ซึ่งในความเป็นจริงแล้วยากที่จะหาโมเดลที่มีความกลมกลืนอย่างสมบูรณ์ได้นอกจากนี้ค่าไค-สแควร์ยังได้รับผลกระทบจากความซับซ้อนของโมเดลกล่าวคือถ้าโมเดลมีเส้นอิทธิพลหรือค่าพารามิเตอร์จำนวนมากก็มีแนวโน้มที่จะมีนัยสำคัญหรือผลกระทบจากขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือถ้าโมเดลที่ทดสอบได้มาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ค่าไค-สแควร์ก็ยังมีแนวโน้มที่จะมีนัยสำคัญหรือจะเป็นผลกระทบจากการที่ค่าไค-สแควร์มีความไวต่อการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงแบบ Multivariate Normality

(2) ดัชนีอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square Ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์กับระดับความเป็นอิสระ (df) ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5.00 (Tabachnick & Fidell, 2007)

(3) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน GFI (Goodness of Fit Index) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงร้อยละของ Observed Covariance Matrix (S) ที่สามารถอธิบายได้ด้วย Implied Covariance Matrix ($\Sigma\theta$) การตีความจึงคล้ายกับการตีความค่า R^2 ในการวิเคราะห์ถดถอย ดังนั้นจึงเกิดความสับสนและผิดพลาดในการตีความดัชนี GFI ว่าเป็นร้อยละความแปรปรวนของตัวแปรที่โมเดลสามารถอธิบายได้ค่า GFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ค่ายิ่งเข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนและค่าที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ตัดสินความกลมกลืนของโมเดลก็คือต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 (Tabachnick & Fidell, 2007)

(4) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) เป็นดัชนีที่ทำการปรับค่า GFI ด้วย df เนื่องจากโมเดลหากยิ่งเพิ่มเส้นอิทธิพลหรือค่าพารามิเตอร์ก็มีแนวโน้มที่จะมีความกลมกลืนกับข้อมูลอยู่แล้วเพราะเป็นการทำให้โมเดลนั้นเข้าใกล้โมเดลแบบ Just-Identified ดังนั้นดัชนี AGFI จึงเป็นดัชนีที่พิจารณาถึงจำนวนเส้นอิทธิพลที่อยู่ในโมเดลด้วยโดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ยิ่งมีค่ามากก็แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความกลมกลืนของโมเดลก็คือต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 (Tabachnick & Fidell, 2007) แต่เนื่องจากค่า AGFI จะเป็นค่าที่ต่ำกว่าค่า GFI ดังนั้นจึงมีบางคนแนะนำให้ใช้เกณฑ์ 0.80 หรือ 0.85 แทนถ้าโมเดลใดค่า GFI และค่า AGFI แตกต่างกันมากแสดงว่าโมเดลนั้นมีเส้นอิทธิพลหรือค่าพารามิเตอร์ที่มีความสำคัญต่อโมเดลน้อยอยู่จำนวนมาก

(5) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ RMR (Root Mean Squared Residuals) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบความกลมกลืนระหว่างโมเดลสองโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์เฉพาะกรณีที่เป็นกรเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ดัชนี RMR จะบอกขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลสองโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์และจะใช้ได้ดีเมื่อตัวแปรภายนอกและตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรมาตรฐาน (Standardized RMR) ค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 จึงแสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Sigawaw, 2000)

(6) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน SRMR (Standardized Root Mean Squared Residual) เป็นดัชนีบอกความคลาดเคลื่อนจากการเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดัชนี SRMR มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ถ้ามีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ก็แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

(7) ดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation) เป็นดัชนีที่มีความคล้ายคลึงกับ RMR หรือ SRMR ตรงที่คำนวณจากค่าความคลาดเคลื่อนแต่แตกต่างกันตรงที่ RMSEA เป็นการคำนวณเพื่อประมาณค่าความคลาดเคลื่อนของประชากรไม่ใช่ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างดังนั้นจึงมีนัยถึงการอ้างอิงกลับไปยังประชากรด้วยนอกจากนี้ยังปรับค่า df ด้วย ดังนั้น RMSEA จึงเป็นค่าที่ไม่ได้รับผลกระทบในกรณีที่มีโมเดลมีค่าพารามิเตอร์จำนวนมากเกณฑ์การตัดสินความกลมกลืนของโมเดลโดยใช้ดัชนี RMSEA ว่าถ้ามีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ก็แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนสูงมาก ถ้ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.05-0.08 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนดีถ้ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนแต่ไม่ค่อยดีมากนักหากมีค่ามากกว่า 0.10 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนต่ำ (MacCallum & et al., 1996)

(8) Comparative fit index (CFI) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบแบบจำลองการวิจัยว่ามีความกลมกลืนสูงกว่าแบบจำลองอิสระมากน้อยเพียงใด ค่า CFI มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 (Tabachnick & Fidell, 2007)

7.5) ดำเนินการพัฒนาคู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

3.3 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยได้นำกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพเข้ามาใช้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยให้มีความน่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้น และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ได้เน้นการดำเนินงานด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ มีดังนี้

3.3.1 กลุ่มเป้าหมาย

ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม ได้แก่

1) ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในการพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงแรมขนาดเล็กของภาคตะวันออกเฉียงประเทศไทย ประกอบด้วย นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญ และผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม

2) ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงของการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของลูกค้า ที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และร่วมกันแสดงความคิดเห็นกับคู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วยนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญ และผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมและผู้ใช้บริการของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม ด้วยเทคนิคการวิจัย 2 ประเภท ได้แก่ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีรายละเอียด ดังนี้

1) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีวิธีการพัฒนาข้อคำถาม ดังนี้

1.1) ดำเนินการศึกษาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยที่ได้พัฒนาขึ้นมาจากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปรในแบบจำลอง และองค์ประกอบของตัวแปรแฝงในแบบจำลอง

1.2) ศึกษาเทคนิคการสร้างข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

1.3) กำหนดประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

(1) ท่านคิดว่าแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีมีความเหมาะสมหรือไม่

(2) ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใดที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

(3) ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใดที่การบริหารการตลาดจะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

(4) ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใด ที่การบริหารงานบริการจะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

(5) ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใดที่การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม

2) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีวิธีการพัฒนาข้อคำถาม ดังนี้

2.1) ดำเนินการศึกษาลักษณะหรือข้อสังเกตของแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยจากโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเฉพาะเส้นทางความสัมพันธ์ที่ค้นพบในแบบจำลอง

2.2) ศึกษาเทคนิคการสร้างข้อคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

2.3) กำหนดประเด็นคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

(1) ขอให้กลุ่มสนทนาร่วมกันพิจารณาว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของ แบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย หรือไม่ อย่างไร

(2) ขอให้กลุ่มสนทนาร่วมกันพิจารณาว่า แบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยจะมีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ในการบริหารงานของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยเพียงใด

(3) ขอให้กลุ่มสนทนาร่วมกันพิจารณาว่า คู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยจะมีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ในการบริหารงานของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยเพียงใด

3.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการบันทึกเสียงระหว่างการสนทนาร่วมกัน และดำเนินการถอดแถบบันทึกเสียงในลักษณะการถามตอบ ดังนี้

Q ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใดที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

A

3.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสนทนากลุ่มในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ของ Berg (2007) จากงานเขียนเรื่อง กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพทางสังคมศาสตร์ (Qualitative Research Method For the Social Sciences) ได้เสนอว่าเป็นเทคนิคที่วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากความเป็นจริงโดยไม่เจือปนความรู้สึก และความคิดเห็นของผู้วิจัยเข้าไปด้วย และมองภาพรวมทั้งหมดของข้อมูลโดยไม่แยกส่วน (Holistic) เทคนิคดังกล่าวเป็นวิธีการตีความ (Interpretation Approaches) ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่ม อย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการตีความหมายตามสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลให้มาเป็นสำคัญโดยผู้วิจัยต้องใช้ความพยายามในระดับที่สูงมากเพื่อลดอคติของตนเองและลบภาพความรู้ที่ได้จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายหลักที่จะให้ได้ข้อมูล เนื้อหาที่เป็นไปตามกลุ่มเป้าหมายได้เสนอมาอย่างแท้จริง เทคนิคการตีความดังกล่าวจะเป็นการให้ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายที่ได้แสดงออกมาในเชิงสัญลักษณ์ของความหมาย ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะถูกคัดลอกหรือถ่ายทอดในการเขียนบริบทเพื่อการวิเคราะห์ การตีความบริบทอย่างไรจะขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีที่นักวิจัยนำมาใช้เป็นการหาความหมายเพื่อทำความเข้าใจจากการปฏิบัติตามความหมายและการกระทำต่าง ๆ เพื่อเป็นการลดข้อมูลที่จะไม่ไปอยู่เหนือรูปแบบของกิจกรรมมนุษย์ การกระทำ และความหมายการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นเทคนิคการสรุปผลอย่างเป็นระบบ (Systematically)

และใช้สิ่งที่ถ่ายทอดไว้ มาให้ความหมายลักษณะพิเศษของสาร (Messages) จากสิ่งที่เห็นภาพได้ เช่น ภาพถ่าย วิดีโอเทป หรืออื่น ๆ ซึ่งสามารถทำเป็นบริบทที่ยอมรับได้ในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์สารโดยปราศจากอคติเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนที่เรียกว่า เกณฑ์การคัดสรร (criteria of selection) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ต้องกำหนดขึ้นก่อนการวิเคราะห์

เกณฑ์การคัดสรร (Criteria of Selection) ที่ใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จะต้องมีความละเอียดเพียงพอที่จะอธิบายความแตกต่างของเนื้อหาสาร (Messages) แต่ละตัว ต้องมีความแน่นอน และนักวิจัยหรือผู้อ่านคนอื่น ๆ สามารถที่จะนำไปปรับใช้ได้ การพิจารณาสาร (Messages) ที่เหมือนกันได้ จะต้องมีส่วนหรือการเปรียบเทียบผลเหมือนกัน โดยอาจพิจารณาจากความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัด และความน่าเชื่อถือของผลที่พบ การกำหนดกลุ่มเนื้อหา (Categories) ที่ถูกนำมารวมเข้าไว้ในการพัฒนาเกณฑ์การคัดเลือก ควรจะมีผลกระทบต่อที่ยอมรับและการเก็บรักษาไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ คำที่ถูกต้องที่ถูกนำไปใช้ในถ้อยคำหรือแถลงการณ์ (Statement) ไม่ควรปราศจากเหตุผลมากเกินไปหรือใช้แบบผิวเผิน โดยไม่เกี่ยวข้องกับจำแนกประเภท (Categories) การนำเนื้อหารวมหรือแยกเนื้อหาออกไป เป็นการกระทำเพื่อปรับใช้กับเกณฑ์การคัดสรรหรือเพื่อต้องการที่จะแยกแยะการวิเคราะห์เฉพาะวัตถุดิบ (Material) ที่สนับสนุนการพิสูจน์สมมติฐานของนักวิจัย

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการถอดแบบบันทึกเสียงคำพูดที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้มาตีความหมายด้วยกระบวนการ ดังต่อไปนี้

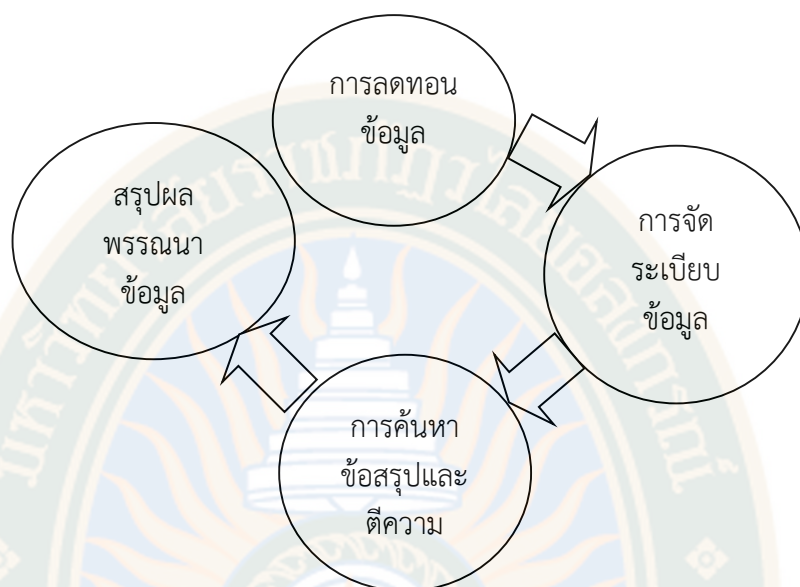
1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) โดยการเรียบเรียงเฉพาะข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากประชากรเป้าหมายทั้ง 10 คน

2) การจัดระเบียบข้อมูล (Data Display) ได้จัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยกำหนดให้ประเด็นที่มีคำตอบคล้ายกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

3) การค้นหาข้อสรุปและตีความของข้อมูลในรูปแบบพรรณนาตามแนวคิดทางการวิจัยที่กำหนดไว้

4) สรุปผลพรรณนาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อบรรยายให้เห็นสภาพตามความเป็นจริงของของความคิดเห็นที่สัมภาษณ์ได้จากกลุ่มเป้าหมาย และเขียนรายงานสรุปในลักษณะของการพรรณนาความในลักษณะขององค์รวม

GRAD VRU



ภาพที่ 3.1 สรุปผลการพรรณนาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

3.4 สรุปประมวลแนวทางการวิจัยการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย แสดงโดยภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 สรุปภาพรวมแนวทางการวิจัยการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย 2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และ 3) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอนใหญ่ ได้แก่

4.1 ผลการศึกษาสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

4.2 ผลการพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

4.3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรียงตามลำดับ ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรที่ทำการศึกษา สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) สัญลักษณ์แทนตัวแปรที่ทำการศึกษา

1.1) การเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) มีตัวแปรเชิงสังเกต ดังนี้

- (1) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Profit)
- (2) อัตราการเติบโตของทุน (Capi)
- (3) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวม (Asset)

1.2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) มีตัวแปรเชิงสังเกต ดังนี้

- (1) หลักคุณธรรม (Moral)
- (2) หลักสมรรถนะ (Compet)
- (3) หลักผลงาน (Folio)
- (4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (Decen)
- (5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Qualif)

1.3) การบริหารการตลาด (Market) มีตัวแปรเชิงสังเกต ดังนี้

- (1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Produ)
- (2) ด้านราคา (Pric)
- (3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Chana)
- (4) ด้านการส่งเสริมการตลาด (Marpro)

- (5) ด้านบุคคล (Human)
- (6) ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Pysic)
- (7) ด้านกระบวนการ (Proc)
- 1.4) การบริหารงานบริการ (Srcadm) มีตัวแปรเชิงสังเกต ดังนี้
- (1) การเข้าถึงลูกค้า (Cusacc)
 - (2) การติดต่อสื่อสาร (Commu)
 - (3) ความสามารถ (Abli)
 - (4) ความสุภาพ (Polit)
 - (5) ความน่าเชื่อถือ (Credi)
 - (6) ความไว้วางใจ (Trush)
 - (7) การตอบสนองของลูกค้า (Respo)
 - (8) ความปลอดภัย (Safe)
 - (9) การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Popu)
 - (10) การเข้าใจและรู้จักผู้ใช้บริการ (Undstd)
- 1.5) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) มีตัวแปรเชิงสังเกต ดังนี้
- (1) พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ (Behmag)
 - (2) ทศนคติของผู้ใช้บริการ (Attmag)
- 2) สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล
- | | | |
|-------------|-----|--|
| \bar{X} | แทน | ค่าเฉลี่ย (Mean) |
| S.D. | แทน | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) |
| r | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) |
| R^2 | แทน | ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) |
| χ^2 | แทน | ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) |
| df | แทน | ชั้นแห่งความอิสระ (Degree of Freedom) |
| χ^2/df | แทน | สัดส่วนของไค-สแควร์ ต่อ ชั้นแห่งความอิสระ ควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5.00 ถึงจะแสดงว่ามีความกลมกลืน |
| P-value | แทน | ระดับนัยสำคัญทางสถิติ |
| λ | แทน | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่แสดงเป็นคะแนนมาตรฐาน |
| Beta | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน |
| S.E. | แทน | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของน้ำหนักองค์ประกอบ |
| e | แทน | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ |
| t | แทน | ค่าอัตราส่วน t ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย |
| F | แทน | ค่าอัตราส่วน F ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของความสัมพันธ์ร่วมของการพยากรณ์ |

SS	แทน	ค่า Sum of Square
MSE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนกำลังสอง (Mean Square Error)
CFI	แทน	ค่าสถิติดัชนีทดสอบความกลมกลืน Comparative Fit Index ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 ถึงจะแสดงว่ามีความกลมกลืน
AGFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of fit Index) ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 ถึงจะแสดงว่ามีความกลมกลืน
RMSEA	แทน	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation) ควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08 ถึงจะแสดงว่ามีความกลมกลืน
SRMR	แทน	ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square) ควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ถึงจะแสดงว่ามีความกลมกลืน
RMR	แทน	ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square) ควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ถึงจะแสดงว่ามีความกลมกลืน
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 200 ถึงจะแสดงว่ามีความกลมกลืน
ρ_v	แทน	การหาค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variable Extracted)
ρ_c	แทน	การตรวจสอบความเที่ยงของมาตราวัด (Construct Reliability)

4.1 ผลการศึกษาสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (n=540)

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย กับผู้บริหารของโรงแรมขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย ผู้จัดการโรงแรม รองผู้จัดการโรงแรม หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เช่น หัวหน้าฝ่ายต้อนรับ หัวหน้าฝ่ายแม่บ้าน และหัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชี รวมจำนวน 540 คน เพื่อนำเสนอข้อมูล มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

GRAD VRU

ตารางที่ 4.1 ความถี่ และร้อยละของสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (n=540)

สถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	148	27.42
หญิง	392	72.58
รวม	540	100.00
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	401	74.19
31-40 ปี	113	20.97
41-45 ปี	17	3.23
46-50 ปี	9	1.61
รวม	540	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	488	90.32
ปริญญาตรี	35	6.45
สูงกว่าปริญญาตรี	17	3.23
รวม	540	100.00
โรงแรมที่ท่านทำงานอยู่		
จังหวัดชลบุรี	249	46.11
จังหวัดระยอง	88	16.30
จังหวัดจันทบุรี	41	7.59
จังหวัดตราด	53	9.81
จังหวัดปราจีนบุรี	47	8.70
จังหวัดสระแก้ว	62	11.48
รวม	540	100.00
ประสบการณ์ในการทำงานด้านการโรงแรม		
ไม่เกิน 5 ปี	505	93.55
6-10 ปี	35	6.45
รวม	540	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
จำนวนพนักงาน		
น้อยกว่า 10 คน	244	45.16
ระหว่าง 11-20 คน	192	35.48
มากกว่า 21 คน	104	19.35
รวม	540	100.00
จำนวนที่ดินของโรงแรม		
น้อยกว่า 2 ไร่	331	61.29
มากกว่า 3 ไร่	209	38.71
รวม	540	100.00
จำนวนห้องพัก		
น้อยกว่า 30 ห้อง	192	35.48
ระหว่าง 31-50 ห้อง	166	30.65
มากกว่า 51 ห้อง	183	33.87
รวม	540	100.00
ราคาห้องพักต่ำที่สุดต่อคืน		
ต่ำกว่า 500 บาท	209	38.71
ระหว่าง 500-1,000 บาท	174	32.26
มากกว่า 1,001 บาท	157	29.03
รวม	540	100.00
ราคาห้องพักสูงที่สุดต่อคืน		
ระหว่าง 1,000-1,500 บาท	437	81.00
มากกว่า 1,5001 บาท	103	19.00
รวม	540	100.00
ระยะเวลาดำเนินการธุรกิจ		
น้อยกว่า 5 ปี	261	48.39
ระหว่าง 6-10 ปี	139	25.81
มากกว่า 11 ปี	139	25.81
รวม	540	100.00
ลูกค้าหลักของโรงแรม		
ไทย	523	96.77
ต่างชาติ	17	3.23
รวม	540	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วัตถุประสงค์การมาพักแรมของผู้มาใช้บริการ		
เพื่อการท่องเที่ยว	523	96.77
เพื่อการอบรม/สัมมนา	17	3.23
รวม	540	100.00
ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นในโรงแรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
หลักคุณธรรม	96	17.74
หลักสมรรถนะ	96	17.74
หลักผลงาน	409	75.81
หลักกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ	35	6.45
หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน	35	6.45
ปัญหาด้านการบริหารการตลาดที่เกิดขึ้นในโรงแรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ	113	20.97
ราคา	340	62.90
ช่องทางการจัดจำหน่าย	87	16.13
การส่งเสริมการตลาด	26	4.84
การตลาดโดยพนักงาน	17	3.23
สภาพแวดล้อมของโรงแรม	26	4.84
กระบวนการบริหารงานตลาด	35	6.45
ปัญหาด้านการบริหารงานบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
การเข้าถึงผู้ใช้บริการ	218	40.32
การสื่อสารกับผู้ใช้บริการ	331	61.29
ความสามารถของพนักงานในการบริการ	35	6.45
ความสุภาพ	44	8.06
ความน่าเชื่อถือ	17	3.23
ความไว้วางใจ	26	4.84
การสนองตอบผู้ใช้บริการ	35	6.45
ปัญหาด้านการสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่เกิดขึ้นในโรงแรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ขาดกิจกรรมการสร้างทัศนคติที่ดีต่อโรงแรมของผู้ใช้บริการ	35	6.45
ขาดกิจกรรมที่เสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ซ้ำของผู้ใช้บริการ	514	95.16

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
การเติบโตของธุรกิจโรงแรม		
การเติบโตของกำไรสุทธิ	383	70.97
การเติบโตของทุน	383	70.97
การเติบโตของสินทรัพย์รวม	253	46.77

ตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 392 คน คิดเป็นร้อยละ 72.58 มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 401 คน คิดเป็นร้อยละ 74.19 มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 488 คน คิดเป็นร้อยละ 90.32 ทำงานในโรงแรมจังหวัดชลบุรี จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 46.11 มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการโรงแรมไม่เกิน 5 ปี จำนวน 505 คน คิดเป็นร้อยละ 93.55 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ว่ามีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน จำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 45.16 โรงแรมมีที่ดินน้อยกว่า 2 ไร่ จำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 61.29 มีห้องพักน้อยกว่า 30 ห้อง จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 35.48 มีราคาห้องพักต่ำที่สุดต่อคืนต่ำกว่า 500 บาท จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 38.71 มีระยะเวลาดำเนินการธุรกิจน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 48.39 มีลูกค้าหลักของโรงแรมเป็นคนไทย จำนวน 523 คน คิดเป็นร้อยละ 96.77 มีวัตถุประสงค์การมาพักแรมของผู้มาใช้บริการเพื่อการท่องเที่ยว จำนวน 523 คน คิดเป็นร้อยละ 96.77 ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นในโรงแรมที่พบบ่อยที่สุด คือ การบริหารงานตามหลักผลงาน จำนวน 409 คน คิดเป็นร้อยละ 75.81 ปัญหาด้านการบริหารการตลาดที่เกิดขึ้นในโรงแรมที่พบบ่อยที่สุด คือ ด้านราคาจำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 ปัญหาด้านการบริหารงานบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรม ที่พบบ่อยที่สุด คือ ด้านการสื่อสารกับผู้ใช้บริการ จำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 61.29 ปัญหาด้านการสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่เกิดขึ้นในโรงแรม ที่พบบ่อยที่สุด คือ ด้านขาดกิจกรรมที่เสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ซ้ำของผู้ใช้บริการ จำนวน 514 คน คิดเป็นร้อยละ 95.16 การเจริญเติบโตของโรงแรมด้านที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ การเติบโตของกำไรสุทธิ และการเติบโตของทุน จำนวน 383 คน คิดเป็นร้อยละ 70.97

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ทำการศึกษา ในแบบจำลองสมการโครงสร้างได้ทำการวัดด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาระดับของตัวแปรดังกล่าวด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการแปลความหมายของช่วงคะแนนโดยกำหนดไว้ดังนี้ (Best, 1981)

1.00-1.50	หมายถึง	น้อยที่สุด
1.51-2.50	หมายถึง	น้อย
2.51-3.50	หมายถึง	ปานกลาง
3.51-4.50	หมายถึง	มาก
4.51-5.00	หมายถึง	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของของตัวแปรที่ทำการศึกษา
ในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (n = 540)

ตัวแปรที่ศึกษา	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
การเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt)			
1. อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Profit)	2.42	0.70	น้อย
2. อัตราการเติบโตของทุน (Capi)	2.53	0.56	ปานกลาง
3. อัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวม (Asset)	2.26	0.55	น้อย
รวมเฉลี่ย	2.40	0.60	น้อย
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd)			
1. หลักคุณธรรม (Moral)	3.99	0.52	มาก
2. หลักสมรรถนะ (Compet)	3.80	0.58	มาก
3. หลักผลงาน (Folio)	3.85	0.69	มาก
4. หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (Decen)	3.84	0.51	มาก
5. หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Qualif)	3.85	0.59	มาก
รวมเฉลี่ย	3.87	0.58	มาก
การบริหารการตลาด (Market)			
1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Produ)	3.95	0.58	มาก
2. ด้านราคา (Pric)	3.93	0.55	มาก
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Chana)	3.92	0.65	มาก
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด (Marpro)	3.59	0.63	มาก
5. ด้านบุคคล (Human)	3.99	0.61	มาก
6. ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Pysic)	3.88	0.57	มาก
7. ด้านกระบวนการ (Proc)	3.87	0.69	มาก
รวมเฉลี่ย	3.88	0.61	มาก
การบริหารงานบริการ (Srcadm)			
1. การเข้าถึงลูกค้า (Cusacc)	3.95	0.55	มาก
2. การติดต่อสื่อสาร (Commu)	3.72	0.56	มาก
3. ความสามารถ (Abli)	3.80	0.55	มาก
4. ความสุภาพ (Polit)	3.96	0.59	มาก
5. ความน่าเชื่อถือ (Credi)	3.83	0.56	มาก
6. ความไว้วางใจ (Trush)	3.90	0.58	มาก
7. การตอบสนองของลูกค้า (Respo)	3.90	0.55	มาก
8. ความปลอดภัย (Safe)	3.94	0.65	มาก
9. การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Popu)	3.90	0.60	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
10. การเข้าใจและรู้จักผู้ใช้บริการ (Undstd)	4.00	0.57	มาก
รวมเฉลี่ย	3.89	0.57	มาก
การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag)			
1. พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ (Behmag)	3.95	0.63	มาก
2. ทักษะจิตของผู้ใช้บริการ (Attmag)	4.05	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย	4.00	0.65	มาก

ตารางที่ 4.2 พบว่าการเติบโตของธุรกิจโรงแรมอยู่ระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 การบริหารการตลาดอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 การบริหารงานบริการอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรายละเอียดของสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก รวมทั้งการยืนยันกรอบแนวคิดของงานวิจัยเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย มีดังนี้

1) สถานการณ์และสภาพปัญหาของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยในปัจจุบัน พบว่า จำนวนห้องพักของโรงแรมมีมากกว่าความต้องการเข้าพัก (Over Supply) จนทำให้โรงแรมขนาดเล็กส่วนใหญ่ใช้วิธีลดราคา เพื่อการแข่งขันในการเพิ่มจำนวนลูกค้าของโรงแรม แนวโน้มธุรกิจการท่องเที่ยวในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยมีจำนวนนักท่องเที่ยวที่ต้องการที่พักที่มีความสะดวก สะอาด และประหยัดมากขึ้น ดังนั้น จึงทำให้มีผู้ประกอบการลงทุนในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเพิ่มสูงขึ้นแต่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กดังกล่าวยังขาดระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และ ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีการกล่าวเพิ่มเติมว่าความผันผวนของเศรษฐกิจโลก เช่น ความผันผวนของค่าเงินมีผลทำให้ชาวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในเขตภาคตะวันออกเฉียงน้อยลง รวมทั้งความผันผวนทางการเมืองในประเทศไทยก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงอย่างมากเช่นกัน

2) ปัจจัยทางการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านใดบ้างที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย พบว่า โรงแรมขนาดเล็กต้องเน้นการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อพนักงานได้รับการอบรมและพัฒนาที่ดีย่อมมีผลต่อการบริการที่มีคุณภาพและจะช่วยเสริมสร้างความภักดีให้กับผู้ใช้บริการทำให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำ นอกจากนี้ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กต้องมีการบริหารกลยุทธ์ทางการตลาดที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพ จึงจะส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

3) ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ควรเน้นความสำคัญของการบริหารจัดการในหลักคุณธรรมหลักสมรรถนะ หลักผลงานหลัก

กระจายอำนาจและความรับผิดชอบหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งหลักการดังกล่าวเป็นหลักการพื้นฐานทั่วไปของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี แต่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กนั้น หลักการเหล่านั้นอาจจะไม่ได้บริหารงานอย่างเป็นระบบ แต่ก็ควรที่จะมีการบริหารจัดการตามหลักการข้างต้น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

4) ปัจจัยด้านการตลาดมีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมควรเน้นความสำคัญของการจัดการด้านผลิตภัณฑ์ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายด้านการส่งเสริมการตลาดด้านการตลาดโดยพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมของโรงแรม และกระบวนการบริหารงานตลาดให้มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าในการบริหารงานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก จะไม่มีระบบดังกล่าวที่ชัดเจน แต่กระบวนการในการบริหารจัดการควรที่จะเน้นเพื่อให้เกิดการดำเนินงาน ที่เป็นระบบซึ่งจะทำให้โรงแรมมีผู้มาใช้บริการมากขึ้นส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม

5) ปัจจัยด้านการบริหารงานบริการที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมควร ประกอบด้วย การเข้าถึงผู้ใช้บริการ การสื่อสารกับผู้ใช้บริการ ความสามารถของพนักงานในการบริการ ความสุภาพ ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจและการสนองตอบของผู้ใช้บริการ เพราะงานบริการนับได้ว่าเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของธุรกิจโรงแรม แต่การให้บริการของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กมีความแตกต่างจากโรงแรมขนาดใหญ่เพราะการบริการของธุรกิจขนาดเล็กจะมีจุดเน้นที่ความใกล้ชิด ความเป็นกันเอง ซึ่งพนักงานต้องเข้าใจความต้องการของผู้ใช้บริการและให้ความสำคัญกับการมีจิตบริการ (Service Mind)

6) ปัจจัยด้านการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมควรเน้นความสำคัญของกิจกรรมการสร้างทัศนคติที่ดีต่อโรงแรมของผู้ใช้บริการ และกิจกรรมที่เสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ซ้ำของผู้ใช้บริการเพราะธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ปัจจุบันยังขาดกิจกรรมที่จะเป็นตัวเชื่อมโยงให้ผู้ใช้บริการ ได้ทำกิจกรรมร่วมกันกับทางโรงแรมเนื่องจากความภักดีของผู้ใช้บริการเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรม

7) แบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยที่ได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎี มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กได้จริง โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับองค์ประกอบทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ซึ่งองค์ประกอบของการจัดการดังกล่าว จะเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กได้

8) มีความเป็นไปได้และเหมาะสมที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม มีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ เพราะว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กนั้นมีความจำเป็นอย่างมาก เพราะการดำเนินงานทุกอย่างของธุรกิจโรงแรมจะต้องดำเนินงานผ่านพนักงาน หากพนักงานมีระบบการบริหารงานที่ดีแล้ว ก็จะส่งผลทำให้พนักงานสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9) มีความเป็นไปได้และเหมาะสมที่การบริหารการตลาด จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อสร้างความภักดี

ของผู้ใช้บริการ เพราะว่าการตลาดสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กนั้น จะใช้ลักษณะของการบอกต่อปากต่อปาก และการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ Social Network เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะไม่เป็นระบบของการจัดการด้านการตลาดที่ชัดเจนดังเช่นโรงแรมขนาดใหญ่ และการที่สามารถทำให้การบริหารงานการตลาดมีความชัดเจน และเป็นรูปธรรม จะส่งผลที่ดีต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กต่อไป

10) มีความเป็นไปได้และเหมาะสมที่การบริหารงานบริการ จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ เพราะว่า การบริการเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กอย่างยิ่งเพราะหากงานบริการที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับราคาที่กำหนดไว้ก็จะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความรู้สึกคุ้มค่าและมีความพึงพอใจ มีการบอกต่อบริการที่ดีดังกล่าวซึ่งจะส่งผลกระทบยาวต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมได้

11) มีความเป็นไปได้และเหมาะสมที่การบริหารงานเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการจะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมเพราะการเกิดความภักดีของผู้ใช้บริการ จะเป็นผลดีทั้งด้านการลดการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการสร้างลูกค้าถาวรในระยะยาวได้ หากมีกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจนแล้วก็ย่อมที่จะส่งผลทำให้มีการใช้บริการของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง

4.2 ผลการพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model, SEM) การพัฒนาแบบจำลองดังกล่าว ถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อจำลองให้เห็นถึงตัวแปร (Variable) ที่ส่งผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากทุกตัวแปรที่ทำการศึกษาในแบบจำลอง (Model) ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยโดยใช้จังหวัดเป็นการแบ่งชั้นภูมิ ได้แก่ จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี และ จังหวัดสระแก้ว จำนวน 184 แห่ง กำหนดสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามกลุ่มประชากรทั้ง 6 จังหวัดเป็นจำนวน 540 ตัวอย่าง และผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลได้ทั้งสิ้น จำนวน 540 กลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

4.2.1 ผลการตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบจากข้อมูลจริงที่เก็บได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 540 คน เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถาม (Item) ที่ใช้ในการวัดตัวแปรสังเกต (Observation Variable) จะมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อมูล และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ที่มีคุณภาพเพียงพอหรือไม่ รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของข้อคำถามในตัวแปรสังเกตที่ใช้
ในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (n=540)

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ความเชื่อมั่น ทั้งฉบับ
การเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt)			
1. อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Profit)	1	เก็บข้อมูลเป็นแบบ มาตราช่วง (Ratio Scale)	
2. อัตราการเติบโตของทุน (Capi)	1	เก็บข้อมูลเป็นแบบ มาตราช่วง (Ratio Scale)	
3. อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ รวม (Asset)	1	เก็บข้อมูลเป็นแบบ มาตราช่วง (Ratio Scale)	
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd)			
1. หลักคุณธรรม (Moral)	5	0.496 -0.722	0.811
2. หลักสมรรถนะ (Compet)	4	0.586 -0.744	0.836
3. หลักผลงาน (Folio)	4	0.745 -0.813	0.901
4. หลักการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ (Decen)	5	0.595-0.728	0.840
5. หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Qualif)	5	0.604-0.764	0.874
การบริหารการตลาด (Market)			
1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Produ)	5	0.655-0.788	0.889
2. ด้านราคา (Pric)	5	0.610-0.710	0.849
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Chana)	4	0.635-0.773	0.852
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด (Marpro)	4	0.682-0.798	0.880
5. ด้านบุคคล (Human)	4	0.761-0.785	0.890
6. ด้านการสร้างและนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพ (Pysic)	5	0.602-0.796	0.882
7. ด้านกระบวนการ (Proc)	4	0.707-0.861	0.910

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ความเชื่อมั่น ทั้งฉบับ
การบริหารงานบริการ (Srcadm)			
1. การเข้าถึงลูกค้า (Cusacc)	4	0.600-0.709	0.833
2. การติดต่อสื่อสาร (Commu)	4	0.582-0.743	0.830
3. ความสามารถ (Abli)	3	0.723-0.768	0.866
4. ความสุภาพ (Polit)	4	0.699-0.829	0.899
5. ความน่าเชื่อถือ (Credi)	3	0.652-0.805	0.858
6. ความไว้วางใจ (Trush)	4	0.734-0.767	0.889
7. การตอบสนองของลูกค้า (Respo)	3	0.709-0.722	0.852
8. ความปลอดภัย (Safe)	3	0.765-0.839	0.900
9. การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Popu)	3	0.777-0.878	0.910
10. การเข้าใจและรู้จักผู้ใช้บริการ (Undstd)	3	0.700-0.752	0.855
การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag)			
1. พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ (Behmag)	5	0.656-0.813	0.899
2. ทักษะคติของผู้ใช้บริการ (Attmag)	4	0.775-0.852	0.920

ตารางที่ 4.3 พบว่าเมื่อทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 540 คน ได้ดำเนินการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้วยเทคนิคการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) และหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยเทคนิคของครอนบาคแบบอัลฟา (Cronbach Alpha) ของข้อคำถามที่ใช้วัดแต่ละตัวแปรสังเกต พบว่าข้อคำถามทุกข้อในแต่ละตัวแปรสังเกตที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการรวมคะแนนของตัวแปรสังเกต จะมีค่ามากกว่า 0.20 ขึ้นไป โดยผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกน้อยกว่า 0.20 ออกทำให้ข้อคำถามทั้งหมดในทุกตัวแปรสังเกต มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.496-0.878 และแต่ละตัวแปรสังเกต มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ อยู่ระหว่าง 0.811-0.910 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามทุกข้อสามารถนำมารวมกันเพื่อหาเป็นค่าของตัวแปรสังเกต (Observation Variable) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

4.2.2 ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ (Basic Assumption) ของการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (% CV) ค่าความเบ้ (Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และค่า P-value ของสถิติทดสอบ ไค-สแควร์ (χ^2) ของตัวแปรสังเกตที่ศึกษา (n=540)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	% CV	Sk	Ku	χ^2	P-value
1. Moral	3.99	0.52	13.03	0.581	0.328	1.262	0.532
2. Compet	3.80	0.58	15.26	0.792	0.479	0.570	0.752
3. Folio	3.85	0.69	17.92	0.370	0.111	3.344	0.188
4. Decen	3.84	0.51	13.28	0.750	0.458	0.652	0.722
5. Qualif	3.85	0.59	15.32	0.536	0.232	1.810	0.405
6. Produ	3.95	0.58	14.68	0.665	0.198	1.847	0.397
7. Pric	3.93	0.55	13.99	0.770	0.685	0.250	0.882
8. Chana	3.92	0.65	16.58	0.588	0.227	1.750	0.417
9. Marpro	3.59	0.63	17.55	0.549	0.280	1.527	0.466
10. Human	3.99	0.61	15.29	0.457	0.000	21.709	0.000
11. Pysic	3.88	0.57	14.69	0.671	0.138	2.379	0.304
12. Proc	3.87	0.69	17.83	0.449	0.422	1.216	0.544
13. Cusacc	3.95	0.55	13.92	0.784	0.449	0.650	0.723
14. Commu	3.72	0.56	15.05	0.877	0.318	1.020	0.601
15. Abli	3.80	0.55	14.47	0.763	0.247	1.431	0.489
16. Polit	3.96	0.59	14.90	0.872	0.029	4.815	0.090
17. Credi	3.83	0.56	14.62	0.982	0.068	3.336	0.189
18. Trush	3.90	0.58	14.87	0.814	0.056	3.697	0.158
19. Respo	3.90	0.55	14.10	0.510	0.226	1.897	0.387
20. Safe	3.94	0.65	16.50	0.419	0.011	7.052	0.029
21. Popu	3.90	0.60	15.38	0.715	0.386	.883	0.643
22. Undstd	4.00	0.57	14.25	0.975	0.000	16.516	0.000
23. Behmag	3.95	0.63	15.95	0.752	0.256	1.390	0.499
24. Attmag	4.05	0.67	16.54	0.258	0.015	7.226	0.027
25. Profit	2.42	0.706	29.15	0.000	0.000	124.092	0.000
26. Capi	2.53	0.566	22.33	0.000	0.000	57.676	0.000
27. Asset	2.26	0.555	24.48	0.411	0.184	2.438	0.295

ตารางที่ 4.4 ผู้วิจัยได้ทำการแปลงค่าตัวแปรสังเกตให้กลายเป็นค่าคะแนนแบบปกติ (Normal Score) แล้วจึงนำไปทดสอบว่าตัวแปรเหล่านั้นมีการแจกแจงเป็นแบบโค้งปกติหรือไม่

โดยการศึกษาจากค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และพิจารณาจากผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของทั้งค่าความเบ้และความโด่ง หากไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าตัวแปรสังเกตมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ผลการทดสอบปรากฏว่า ตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษามากกว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p>0.05$) ซึ่งแสดงว่า ตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษามากกว่า มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ยกเว้น ตัวแปรสังเกตความปลอดภัย (Safe) การเข้าใจและรู้จักผู้ใช้บริการ (Undstd) ทักษะคติของผู้ใช้บริการ (Attmag) อัตราการเติบโตของทุน (Capi) ที่พบว่ายังมีการแจกแจงไม่เป็นโค้งปกติ แต่อย่างไรก็ตาม การที่มีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ข้อตกลงเบื้องต้นดังกล่าว ก็จะมีการอนุมานไปกว่า กลุ่มตัวอย่างมากกว่า 300 มีแนวโน้มที่การแจกแจงจะเป็นแบบโค้งปกติ (Hair, et al., 2006)

หลังจากได้ดำเนินการตรวจสอบการแจกแจงเป็นแบบโค้งปกติของตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาในแบบจำลองแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต โดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว (Bivariate Relationship) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) รายละเอียดดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (n=540)

	Profit	Capi	Asset	Moral	Compet	Folio
Profit	1.000					
Capi	0.638	1.000				
Asset	0.500	0.253	1.000			
Moral	0.037	0.238	0.121	1.000		
Compet	0.082	0.191	0.162	0.506	1.000	
Folio	0.016	0.201	0.024	0.622	0.654	1.000
Decen	0.006	0.136	0.042	0.487	0.492	0.658
Qualif	-0.050	0.156	0.004	0.511	0.526	0.675
Produ	0.007	0.073	0.136	0.526	0.398	0.516
Pric	0.047	0.049	0.185	0.459	0.248	0.388
Chana	0.001	0.068	0.076	0.447	0.440	0.459
Marpro	0.256	0.135	0.235	0.231	0.477	0.306
Human	0.024	0.130	-0.013	0.224	0.189	0.276
Pysic	0.036	0.026	-0.001	0.325	0.283	0.370
Proc	0.109	0.056	0.175	0.182	0.394	0.383
Cusacc	0.043	0.044	0.126	0.366	0.388	0.458
Commu	-0.002	-0.093	0.023	0.249	0.366	0.400

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

Profit		Capi	Asset	Moral	Compet	Folio
Abli	0.034	0.020	0.072	0.232	0.339	0.358
Polit	-0.026	-0.027	-0.046	0.249	0.293	0.367
Credi	-0.032	0.003	0.034	0.255	0.279	0.318
Trush	-0.060	0.038	-0.036	0.297	0.301	0.340
Respo	0.061	0.124	0.154	0.346	0.343	0.350
Safe	0.006	-0.024	0.055	0.293	0.277	0.336
Popu	0.152	0.165	0.168	0.337	0.410	0.430
Undstd	0.027	0.164	0.080	0.283	0.311	0.301
Behmag	0.177	0.101	0.132	0.154	0.352	0.317
Attmag	0.150	0.119	0.154	0.296	0.351	0.319
Decen		Qualif	Produ	Pric	Chana	Marpro
Decen	1.000					
Qualif	0.628	1.000				
Produ	0.441	0.474	1.000			
Pric	0.375	0.349	0.684	1.000		
Chana	0.487	0.413	0.628	0.595	1.000	
Marpro	0.330	0.298	0.387	0.308	0.450	1.000
Human	0.313	0.293	0.494	0.435	0.435	0.220
Pysic	0.338	0.320	0.641	0.455	0.521	0.384
Proc	0.282	0.255	0.464	0.362	0.455	0.615
Cusacc	0.409	0.406	0.548	0.441	0.476	0.430
Commu	0.415	0.399	0.478	0.424	0.521	0.413
Abli	0.433	0.408	0.332	0.288	0.379	0.414
Polit	0.367	0.383	0.529	0.421	0.485	0.468
Credi	0.303	0.334	0.519	0.497	0.433	0.249
Trush	0.302	0.350	0.565	0.523	0.425	0.263
Respo	0.416	0.373	0.506	0.438	0.470	0.434
Safe	0.384	0.311	0.511	0.460	0.492	0.463
Popu	0.376	0.354	0.514	0.487	0.503	0.554
Undstd	0.266	0.272	0.487	0.483	0.480	0.384
Behmag	0.312	0.157	0.337	0.354	0.381	0.538
Attmag	0.232	0.257	0.435	0.391	0.415	0.481

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

Human		Pysic	Proc	Cusacc	Commu	Abli
Human	1.000					
Pysic	0.615	1.000				
Proc	0.469	0.564	1.000			
Cusacc	0.516	0.596	0.560	1.000		
Commu	0.469	0.575	0.632	0.585	1.000	
Abli	0.381	0.502	0.516	0.595	0.565	1.000
Polit	0.537	0.621	0.602	0.650	0.643	0.682
Credi	0.421	0.535	0.448	0.463	0.542	0.389
Trush	0.544	0.512	0.423	0.476	0.483	0.406
Respo	0.551	0.488	0.575	0.539	0.514	0.561
Safe	0.409	0.505	0.582	0.471	0.525	0.484
Popu	0.359	0.586	0.591	0.582	0.600	0.564
Undstd	0.403	0.426	0.435	0.534	0.457	0.467
Behmag	0.342	0.441	0.626	0.385	0.672	0.447
Attmag	0.360	0.482	0.578	0.427	0.522	0.504
Polit		Credi	Trush	Respo	Safe	Popu
Polit	1.000					
Credi	0.548	1.000				
Trush	0.584	0.698	1.000			
Respo	0.658	0.568	0.560	1.000		
Safe	0.598	0.511	0.566	0.631	1.000	
Popu	0.596	0.543	0.503	0.592	0.575	1.000
Undstd	0.533	0.438	0.495	0.554	0.471	0.598
Behmag	0.538	0.474	0.475	0.553	0.546	0.605
Attmag	0.563	0.526	0.536	0.611	0.571	0.604
Undstd		Behmag		Attmag		
Undstd	1.000					
Behmag	0.512	1.000				
Attmag	0.621	0.699		1.000		

ตารางที่ 4.5 พบว่า ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษา ในแบบจำลอง พบว่า คู่ของตัวแปรสังเกตที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ

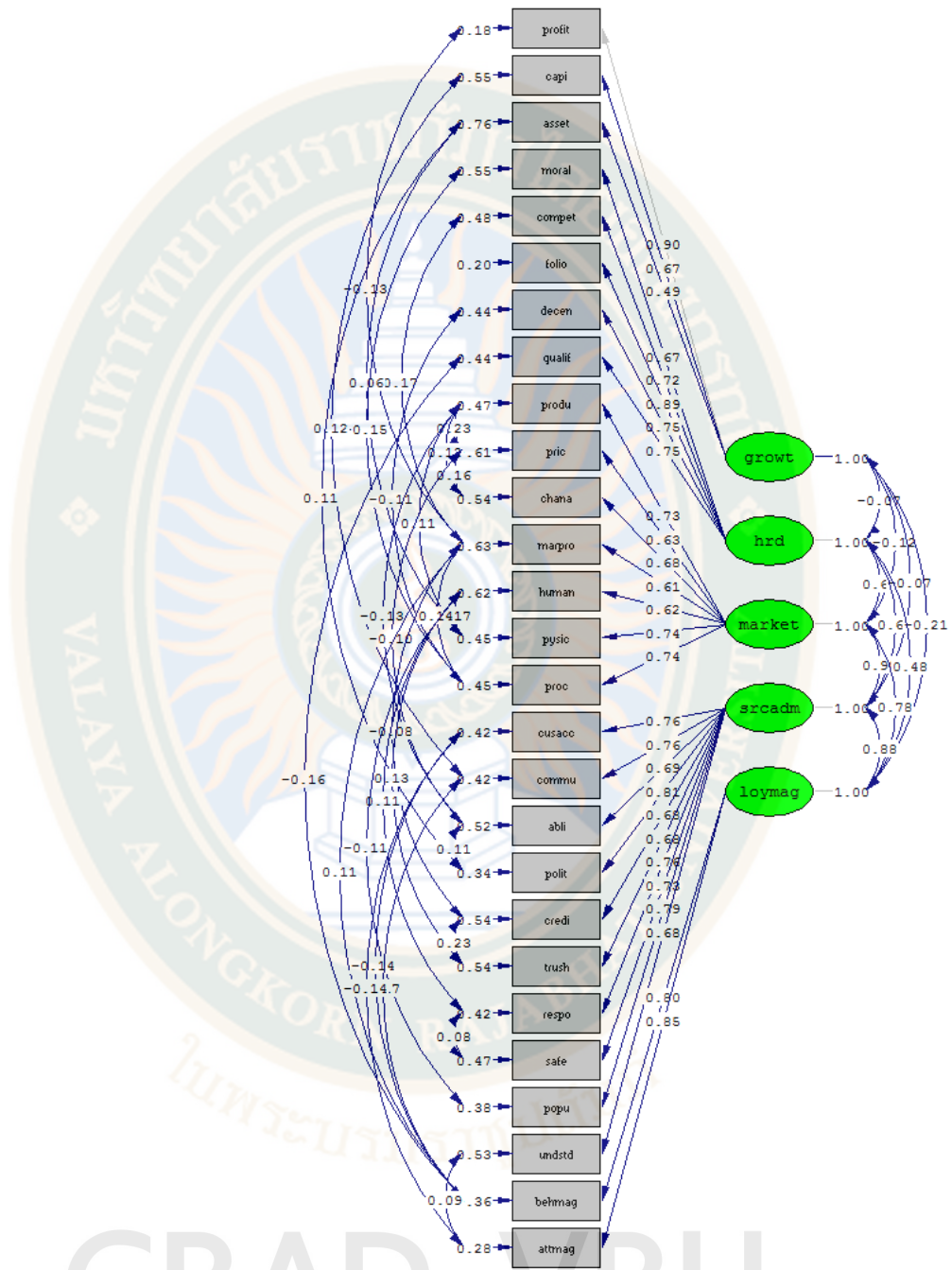
เพียร์สันเท่ากับ 0.684 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ทำการศึกษานั้นไม่มีคู่ใดที่มีความสัมพันธ์กันมากจนเกินไป สอดคล้องกับ Kline (2005) ได้กล่าวถึงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงกว่า 0.85 จะเกิดปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) แต่ตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตไม่เกิน 0.85 จึงกล่าวได้ว่าไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ

4.2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาในแบบจำลอง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรที่ทำการศึกษาในแบบจำลองด้วยการตรวจสอบว่า แต่ละตัวแปรแฝง (Latent Variable) มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างหรือไม่ (Construct Validity) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis) ด้วยการพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize Factor Loading) ว่ามีค่าเกินกว่า 0.30 หรือไม่ หากมีค่าเกินแสดงว่าตัวแปรสังเกตดังกล่าว เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ดี และพิจารณาจากค่า R^2 เพื่อตรวจสอบดูความเชื่อถือ (Reliability) ของตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษา และทำการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรแฝงโดยตรง (Latent Variable Quality) โดยการนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize Factor Loading) และค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน (θ) ของตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นตัวชี้วัดของแต่ละตัวแปรแฝงมาคำนวณเพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงโดยตรงด้วยโดยพิจารณาร่วมกับค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, ρ_c) ควรจะมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.60 ขึ้นไป และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variable Extracted, ρ_v) ควรจะมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) และค่า RMSEA มีน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08 (MacCallum & et al., 1996)

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝง (Latent Construct Validity) ครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แบบจำลององค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้างทั้งหมด (Convergent Model) เพราะว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ทำการศึกษาในแบบจำลองนี้แต่ละครั้ง (Confirm Factor Analysis) จะก่อให้เกิดปัญหา Justification Model เพราะว่าแบบจำลองการวัดบางตัวมีตัวชี้วัดน้อยกว่า 4 ตัวชี้วัด (Indicator) จึงทำให้ผู้วิจัยตัดสินใจที่จะเลือกใช้เทคนิคดังกล่าว (Convergent Model) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตที่มีต่อตัวแปรแฝง รายละเอียดดังภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.6

GRAD VRU



Chi-Square=1225.36, df=287, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในแบบจำลอง ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (n=540)

ตารางที่ 4.6 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Loading Score) แสดงเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardize Score) ของตัวแปรแฝงทางการศึกษาในแบบจำลองด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (n=540)

ตัวแปร	Factor Loading (λ)	Error (θ)	t	R ²
การเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt)				
1. อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Profit)	0.90	0.18	-	0.82
2. อัตราการเติบโตของทุน (Capi)	0.67	0.55	18.03	0.45
3. อัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวม (Asset)	0.49	0.76	11.85	0.24
$\rho_c = 0.74, \rho_v = 0.50$				
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd)				
1. หลักคุณธรรม (Moral)	0.67	0.55	16.48	0.45
2. หลักสมรรถนะ (Compet)	0.72	0.48	19.00	0.52
3. หลักผลงาน (Folio)	0.89	0.20	25.65	0.80
4. หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (Decen)	0.75	0.44	19.67	0.56
5. หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Qualif)	0.75	0.44	20.16	0.56
$\rho_c = 0.87, \rho_v = 0.57$				
การบริหารการตลาด (Market)				
1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Produ)	0.73	0.47	19.03	0.53
2. ด้านราคา (Pric)	0.63	0.61	15.64	0.39
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Chana)	0.68	0.54	17.46	0.46
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด (Marpro)	0.61	0.63	15.61	0.37
5. ด้านบุคคล (Human)	0.62	0.62	15.37	0.38
6. ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Pysic)	0.74	0.45	19.62	0.55
7. ด้านกระบวนการ (Proc)	0.74	0.45	19.97	0.55
$\rho_c = 0.85, \rho_v = 0.50$				
การบริหารงานบริการ (Srcadm)				
1. การเข้าถึงลูกค้า (Cusacc)	0.76	0.42	20.46	0.58
2. การติดต่อสื่อสาร (Commu)	0.76	0.42	20.87	0.58
3. ความสามารถ (Abli)	0.69	0.52	18.05	0.48
4. ความสุภาพ (Polit)	0.81	0.34	22.83	0.66
5. ความน่าเชื่อถือ (Credi)	0.68	0.54	17.66	0.46

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ตัวแปร	Factor Loading (λ)	Error (Θ)	t	R ²
6. ความไว้วางใจ (Trust)	0.68	0.54	17.71	0.46
7. การตอบสนองของลูกค้า (Respo)	0.76	0.42	20.76	0.58
8. ความปลอดภัย (Safe)	0.73	0.47	19.30	0.53
9. การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Popu)	0.79	0.38	21.60	0.62
10. การเข้าใจและรู้จักผู้ใช้บริการ (Ndstd)	0.68	0.53	17.72	0.47
$\rho_c = 0.92, \rho_v = 0.54$				
การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag)				
1. พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ (Behmag)	0.80	0.36	22.15	0.64
2. ทักษะจิตของผู้ใช้บริการ (Attmag)	0.85	0.28	23.16	0.72
$\rho_c = 0.80, \rho_v = 0.68$				

ตารางที่ 4.6 พบว่า ตัวแปรแฝงการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) (Standardized Solution) มีเท่ากับ 0.49-0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Θ) เท่ากับ 0.18-0.76 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) (ตัวชี้วัดแต่ละตัวแปรมีความเชื่อมั่น (Reliability) โดยพิจารณาจากค่า R²) ได้ร้อยละ 24-82 ตัวแปรแฝง มีค่าความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบ (Composite Reliability, ρ_c) เท่ากับ 0.74 มีค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variable Extracted, ρ_v) เท่ากับ 0.50

พบว่า ตัวแปรแฝงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (hrd) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) (Standardized Solution) มีเท่ากับ 0.67-0.89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Θ) เท่ากับ 0.20-0.55 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (hrd) (ตัวชี้วัดแต่ละตัวแปรมีความเชื่อมั่น (Reliability) โดยพิจารณาจากค่า R²) ได้ร้อยละ 45-80 ตัวแปรแฝงมีค่าความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบ (Composite Reliability, ρ_c) เท่ากับ 0.87 มีค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variable Extracted, ρ_v) เท่ากับ 0.57

พบว่า ตัวแปรแฝงการบริหารการตลาด (Market) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) (Standardized Solution) มีเท่ากับ 0.61-0.74 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Θ) เท่ากับ 0.45-0.63 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงการบริหารการตลาด (Market) (ตัวชี้วัดแต่ละตัวแปรมีความเชื่อมั่น

(Reliability) โดยพิจารณาจากค่า R^2 ได้ร้อยละ 37-55 ตัวแปรแฝงมีค่าความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบ (Composite Reliability, ρ_c) เท่ากับ 0.85 มีค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variable Extracted, ρ_v) เท่ากับ 0.50

พบว่า ตัวแปรแฝงการบริหารงานบริการ (Srcadm) ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) (Standardized Solution) มีเท่ากับ 0.68-0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (θ) เท่ากับ 0.38-0.54 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงการบริหารงานบริการ (Srcadm) (ตัวชี้วัดแต่ละตัวแปรมีความเชื่อมั่น (Reliability) โดยพิจารณาจากค่า R^2) ได้ร้อยละ 46-66 ตัวแปรแฝงมีค่าความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบ (Composite Reliability, ρ_c) เท่ากับ 0.92 มีค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variable Extracted, ρ_v) เท่ากับ 0.54

พบว่า ตัวแปรแฝงการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) (Standardized Solution) มีเท่ากับ 0.80-0.85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (θ) เท่ากับ 0.28-0.36 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) (ตัวชี้วัดแต่ละตัวแปรมีความเชื่อมั่น (Reliability) โดยพิจารณาจากค่า R^2) ได้ร้อยละ 64-72 ตัวแปรแฝงมีค่าความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบ (Composite Reliability, ρ_c) เท่ากับ 0.80 มีค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variable Extracted, ρ_v) เท่ากับ 0.68

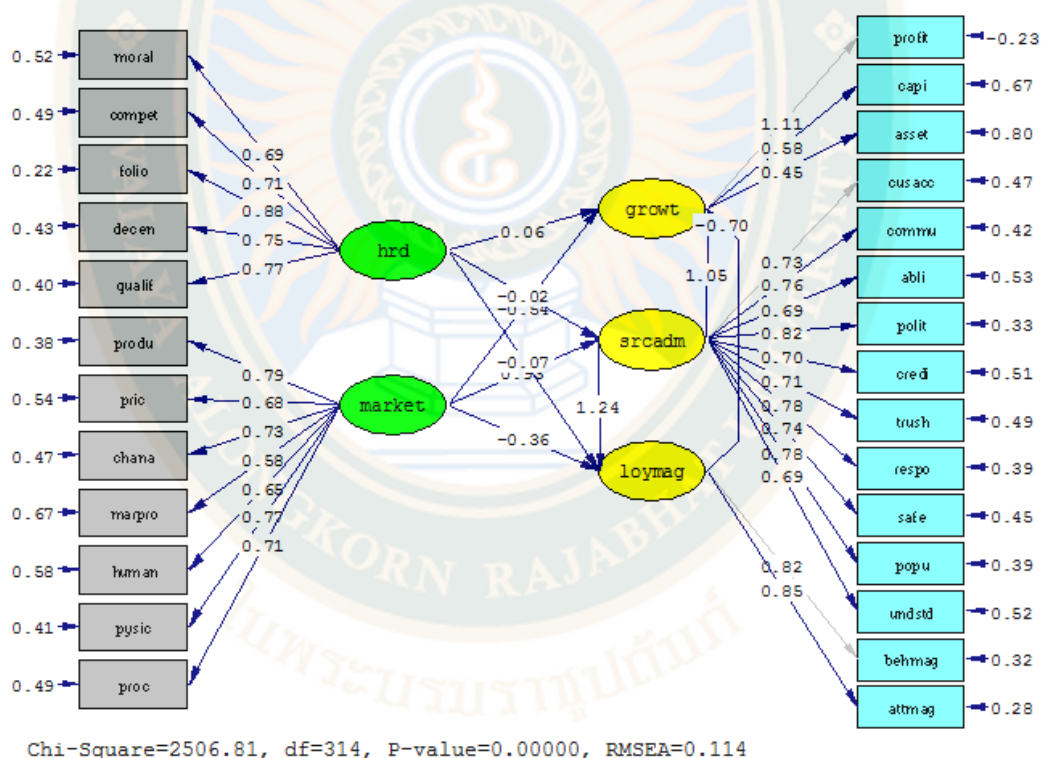
4.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย (Hypothesis Model) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้าง ที่พัฒนาขึ้นมาตามแนวคิดและทฤษฎี มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ หากพบว่า ไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยก็จะดำเนินการปรับแก้แบบจำลอง (Modification Model) เพื่อให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการยอมให้ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (θ) ของตัวแปรสังเกตบางคู่มีความสัมพันธ์กัน จนกระทั่งแบบจำลองที่ปรับแก้ (Adjust Model) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วจึงจะพิจารณาถึงเส้นทางความสัมพันธ์ของแบบจำลองรายละเอียด ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ตามสมมติฐาน (Hypothesis Model)

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบแบบจำลองตามสมมติฐาน ที่ได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ หากผลการตรวจสอบดัชนีวัดความกลมกลืน (Fit Index) พบว่ายังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับแก้แบบจำลอง โดยพิจารณาจากการรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Index) และคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในเชิงแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและความเป็นไปได้ในการอธิบายผลการวิจัยจากการปรับแก้แบบจำลองด้วย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียด ดังนี้

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองตามสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าแบบจำลองตามสมมุติฐานยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน (Fit Index) ดังนี้ $\chi^2 = 2506.81$, $df = 314$, $p\text{-value} = 0.00000$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ายังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ $\chi^2 / df = 8.06$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ายังคงมีค่ามากกว่า 5.00 $RMSEA = 0.114$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ายังคงมีค่ามากกว่า 0.08 $RMR = 0.026$ ผ่านเกณฑ์แล้วเพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 0.05 $SRMR = 0.072$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์แล้วเพราะว่ามีค่ามากกว่า 0.05 $CFI = 0.94$ ผ่านเกณฑ์แล้วเพราะว่ามีค่าเท่ากับกว่า 0.90 $GFI = 0.74$ ไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ายังคงมีค่าน้อยกว่า 0.90 $AGFI = 0.69$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ายังคงมีค่าน้อยกว่า 0.90 และ $CN = 85.42$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ายังคงมีค่าน้อยกว่า 200.00 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมมุติฐานแสดงดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แบบจำลองตามสมมุติฐานการวิจัย (n=540)

2) ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ที่ดำเนินการปรับแก้ (Adjust Model)

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมมุติฐาน แสดงให้เห็นถึงการเกิดปัญหาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่า เส้นทางความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในแบบจำลองสมการโครงสร้าง มีทิศทางความสัมพันธ์ที่แตกต่างไปจากสมมุติฐานที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับแก้

แบบจำลอง โดยการตัดเส้นทางความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเป็นลบ และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออก จำนวน 5 เส้นทางความสัมพันธ์ ได้แก่

2.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) ที่ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt)

2.2) การบริหารการตลาด (Market) ที่ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt)

2.3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) ที่ส่งผลทางตรงต่อการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag)

2.4) การบริหารการตลาด (Market) ที่ส่งผลทางตรงต่อการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag)

2.5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) ที่ส่งผลทางตรงต่อการบริหารงานบริการ (srcadm) ผู้วิจัยได้เพิ่มเส้นทางความสัมพันธ์ในแบบจำลองสมการโครงสร้าง 2 เส้นทางความสัมพันธ์ เป็นไปตามคำแนะนำของโปรแกรม LISREL ประกอบกับความเป็นไปได้ในทางแนวคิดและทฤษฎี ได้แก่

(1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) ที่ส่งผลต่อการบริหารการตลาด (Market)

(2) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ส่งผลต่อการบริหารงานบริการ (Srcadm)

การปรับแก้แบบจำลองดังกล่าว พบว่า แบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในทิศทางที่ดีขึ้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับแก้แบบจำลองโดยการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎีและการอภิปรายผล ประกอบกับการรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Index) ต่อไป โดยได้ทำการปรับแก้ให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตบางคู่มีความสัมพันธ์กันจำนวน 28 คู่ความสัมพันธ์ ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองภายหลังการปรับแก้แบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าแบบจำลองที่ได้ดำเนินการปรับแก้ (Adjust Model) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน (Fit Index) ดังนี้ $\chi^2 = 1213.50$, $df = 290$, $p\text{-value} = 0.0000$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์ เพราะอย่างยิ่งคงมีนัยสำคัญทางสถิติ (Joreskog & Sorbom, 1993) แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากค่าสถิติทดสอบ χ^2 มีความอ่อนไหวกับขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาจากค่า χ^2 / df ซึ่งพบว่ามีค่าเท่ากับ 4.18 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด เพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 5.00 (Tabachnick & Fidell, 2007) RMSEA = 0.048 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด เพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 0.08 (MacCallum, et al., 1996) RMR = 0.023 ผ่านเกณฑ์แล้ว เพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 0.05 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) SRMR = 0.046 ผ่านเกณฑ์แล้ว เพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 0.05 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) CFI = 0.97 ผ่านเกณฑ์แล้ว เพราะว่ามีค่ามากกว่า 0.90 (Tabachnick & Fidell, 2007) GFI = 0.92 ผ่านเกณฑ์แล้ว เพราะว่ามีค่ามากกว่า 0.90 (Tabachnick & Fidell, 2007) AGFI = 0.90 ผ่านเกณฑ์ เพราะว่ามีค่าเท่ากับ 0.90 (Tabachnick & Fidell, 2007) และ CN = 244.03 ผ่านเกณฑ์ เพราะว่ามีค่ามากกว่า 200.00 (Joreskog & Sorbom, 1993) จากค่าดัชนีความกลมกลืนดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองสมการ

โครงสร้างที่ดำเนินการปรับแก้ (Adjust Model) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลองดังกล่าวจึงเป็นที่ยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์ดังภาพประกอบ 4.2 และตารางที่ 4.7 ภาพประกอบที่ 4.3 แบบจำลองที่ได้ปรับแก้ (n=540)

ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบค่าสถิติที่คำนวณได้กับเกณฑ์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของแบบจำลองสมการโครงสร้างปรับแก้ (Adjust Model)

รายการเกณฑ์	เกณฑ์ที่กำหนด	ค่าสถิติของแบบจำลอง	การพิจารณา
Likelihood Ratio Chi-Square Statistic (χ^2)	P-value มากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 (Joreskog & Sorbom, 1996)	1213.50, df = 290; P = 0.0000)	ไม่ผ่านแต่เนื่องจากค่าสถิติทดสอบ χ^2 มีความอ่อนไหวกับขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ (n >300) ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาจากค่า χ^2 / df ว่าควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5.00 (Tabachnick & Fidell, 2007)
Relative χ^2 (χ^2/df)	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5.00 (Tabachnick & Fidell, 2007)	4.18	ผ่าน
Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08 (MacCallum et al, 1996)	0.048	ผ่าน
Root Mean Squared Residuals (RMR)	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)	0.023	ผ่าน
Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR)	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)	0.046	ผ่าน

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการเกณฑ์	เกณฑ์ที่กำหนด	ค่าสถิติของแบบจำลอง	การพิจารณา
Comparative Fit Index (CFI)	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 (Fan & et al., 1999)	0.97	ผ่าน
Goodness of Fit Index (GFI)	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 (Tabachnick & Fidell, 2007)	0.92	ผ่าน
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 (Tabachnick & Fidell, 2007)	0.90	ผ่าน
Critical N (CN)	มากกว่าหรือเท่ากับ 200 (Joreskog & Sorbom, 1996)	244.03	ผ่าน

ตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้ดำเนินการปรับแก้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน (Fit Index) ดังนี้ $\chi^2 = 1213.50$, $df = 290$, $p\text{-value} = 0.0000$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ายังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากค่าสถิติทดสอบ χ^2 มีความอ่อนไหวกับขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ ($n > 300$) (Tabachnick & Fidell, 2007) ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาจากค่า χ^2 / df ซึ่งพบว่ามีค่าเท่ากับ 4.18 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดเพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 5.00 RMSEA = 0.048 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดเพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 0.08 RMR = 0.023 ผ่านเกณฑ์แล้วเพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 0.05 SRMR = 0.046 ผ่านเกณฑ์แล้วเพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 0.05 CFI = 0.97 ผ่านเกณฑ์แล้วเพราะว่ามีค่ามากกว่า 0.90 GFI = 0.92 ผ่านเกณฑ์แล้วเพราะว่ามีค่ามากกว่า 0.90 AGFI = 0.90 ผ่านเกณฑ์เพราะว่ามีค่าเท่ากับ 0.90 และ CN = 244.03 ผ่านเกณฑ์เพราะมีค่ามากกว่า 200.00

GRAD VRU

ตารางที่ 4.8 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) จากแบบจำลองสมการปรับแก้ (n=540)

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรต้น			
			การบริหารการตลาด (Market)	การบริหารงานบริการ (Srcadm)	การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd)
การเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt)	0.74	DE		0.38 (4.46)	0.43 (4.96)	
		IE	0.33 (2.10)	0.34 (4.65)	0.21 (2.02)	0.22 (2.10)
		TE	0.33 (2.10)	0.72 (2.09)	0.65 (4.96)	0.22 (2.10)
การบริหารการตลาด (Market)	0.73	DE				0.66 (13.07)
		IE				
		TE				0.66 (13.07)
การบริหารงานบริการ (Srcadm)	0.97	DE	0.77 (12.82)		0.25 (4.90)	
		IE	0.19 (5.05)	0.25 (4.20)	0.06 (2.30)	0.63 (13.39)
		TE	0.97 (16.58)	0.25 (4.20)	0.31 (4.01)	0.63 (13.39)
การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag)	0.77	DE		0.81 (14.18)		
		IE	0.78 (14.32)	0.12 (4.05)	0.25 (4.20)	0.51 (12.27)
		TE	0.78 (14.32)	0.93 (11.84)	0.25 (4.20)	0.51 (12.27)
$\chi^2 = 1213.50$, $df = 290$, $p\text{-value} = 0.0000$, $\chi^2/df = 4.18$, $RMSEA = 0.048$, $RMR = 0.023$, $SRMR = 0.046$, $CFI = 0.97$, $GFI = 0.92$, $AGFI = 0.90$, $CN = 244.03$						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

หมายเหตุ: ในวงเล็บ เป็นค่าสถิติทดสอบ t หากมีค่าไม่อยู่ระหว่าง -1.96 ถึง 1.96 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 พบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ที่ดำเนินการปรับแก้ (Adjust Model) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน (Fit Index) ดังนี้ $\chi^2 = 1213.50$, $df = 290$, $p\text{-value} = 0.0000$, $\chi^2 / df = 4.18$, $RMSEA = 0.048$, $RMR = 0.023$, $SRMR = 0.046$, $CFI = 0.97$, $GFI = 0.92$, $AGFI = 0.90$, $CN = 244.03$ โดยพบการประมาณค่าในแบบจำลองสมการโครงสร้าง ดังนี้

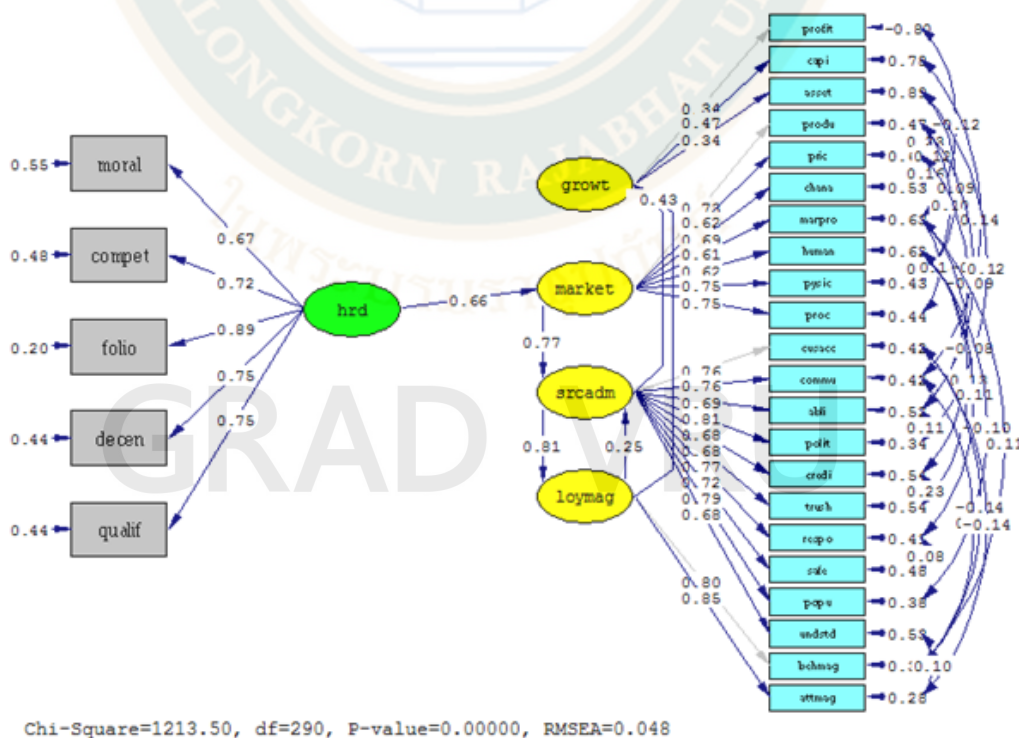
1) การบริหารการตลาด (Market) ส่งผลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ผ่านการบริหารงานบริการ (Srcadm) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) การบริหารงานบริการ (Srcadm) ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่งผลทางอ้อมผ่านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่งผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ (Srcadm) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) ส่งผลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ผ่านการบริหารการตลาด (Market) การบริหารงานบริการ (Srcadm) และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) การบริหารการตลาด (Market) การบริหารงานบริการ (Srcadm) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) สามารถร่วมกันทำนายการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ได้ร้อยละ 74



ภาพที่ 4.3 แบบจำลองที่ปรับแก้ (n=540)

1) การบริหารการตลาด (Market) ส่งผลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ผ่านการบริหารงานบริการ (Srcadm) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) การบริหารงานบริการ (Srcadm) ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่งผลทางอ้อมผ่านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่งผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ (Srcadm) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) ส่งผลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ผ่านการบริหารการตลาด (Market) การบริหารงานบริการ (Srcadm) และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) การบริหารการตลาด (Market) การบริหารงานบริการ (Srcadm) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) สามารถร่วมกันทำนายการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ได้ร้อยละ 74

ผู้วิจัยได้นำเสนอภาพประกอบอย่างง่ายของแบบจำลองที่ปรับแก้แล้ว ดังภาพที่ 4.4

GRAD VRU



GRAD VRU

4.3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์แบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model, SEM) ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงทิศทาง (Direct) และขนาดของอิทธิพลตัวแปร (Effect) เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ซึ่งผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองที่ได้ดำเนินการปรับแก้กันนั้นแตกต่างไปจากแบบจำลองตามสมมุติฐาน (Hyphothesis Model) ความแตกต่างดังกล่าว ดังนี้

1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) ไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) แต่การส่งผลนั้น กลับพบว่า ส่งผลทางอ้อมโดยทำให้ตัวแปรการบริหารการตลาด (Market) เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.66 เมื่อตัวแปรการบริหารการตลาด (Market) เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ก็ส่งผลทำให้ตัวแปรการบริหารงานบริการ (Srcadm) เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.77 และตัวแปรการบริหารงานบริการ (Srcadm) ก็ส่งผลในลักษณะย้อนกลับ (Recusive Effect) กับตัวแปรการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) และจึงส่งผลไปยังการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) โดยที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) ส่งผลทางอ้อม ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.22

2) การบริหารการตลาด (Market) ไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) แต่การส่งผลนั้น กลับพบว่า ส่งผลทางอ้อมโดยทำให้ตัวแปรการบริหารงานบริการ (Srcadm) เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.77 เมื่อตัวแปรการบริหารงานบริการ (Srcadm) เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ก็ส่งผลทำให้ตัวแปรการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.25 ซึ่งตัวแปรการบริหารงานบริการ (Srcadm) กับตัวแปรการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) จะส่งผลในลักษณะย้อนกลับ (Recusive Effect) และจึงส่งผลไปยังการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) โดยที่การบริหารการตลาด (Market) ส่งผลทางอ้อม ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.33

3) การบริหารงานบริการ (Srcadm) ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.38 และส่งผลทางอ้อมผ่านตัวแปรการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.34 และก็พบว่าตัวแปรการบริหารงานบริการ (Srcadm) กับตัวแปรการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) จะส่งผลในลักษณะย้อนกลับ (Recusive Effect)

4) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.43 และส่งผลทางอ้อมผ่านตัวแปรการบริหารงานบริการ (Srcadm) ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.21 และก็พบว่าตัวแปรการบริหารงานบริการ (Srcadm) กับตัวแปรการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) จะส่งผลในลักษณะย้อนกลับ (Recusive Effect)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง พร้อมทั้งขอข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ผลการดำเนินการสนทนากลุ่ม สรุปเป็นประเด็น ดังนี้

1) กลุ่มสนทนา มีความเห็นว่า แบบจำลองสมการโครงสร้าง ที่ได้พัฒนาขึ้นมาั้นมีความเหมาะสมในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย และมีเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรม

2) กลุ่มสนทนาเห็นด้วยกับการที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมได้ เพราะว่า การเป็นโรงแรมขนาดเล็กนั้นจะมีการจ้างพนักงานจำนวนน้อย และยังขาดระบบการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดเล็กจะเป็นการบริหารงานที่ยังไม่เป็นระบบ ไม่ได้มีรูปแบบอย่างเป็นทางการ ดังเช่นโรงแรมขนาดใหญ่

นอกจากนี้แล้ว กลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการโรงแรมขนาดเล็ก ก็ไม่ได้คาดหวังเท่าที่ควรกับระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เพราะเข้าใจในลักษณะของโรงแรมขนาดเล็ก แต่สิ่งที่เป็นที่ตัดสินใจที่สำคัญที่สุดของผู้ใช้บริการ คือ ราคาที่พัก การให้บริการที่มีคุณภาพ ความปลอดภัย และความสะอาดของที่พักมากกว่า

3) กลุ่มสนทนาเห็นด้วยกับการที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารการตลาด เพราะว่า โรงแรมขนาดเล็กนั้นโดยส่วนใหญ่แล้ว การดำเนินการทางการตลาดยังเป็นรูปแบบทางการยังไม่มากนัก จะมีเพียงการโฆษณาตามป้ายประชาสัมพันธ์ทั่ว ๆ ไปเท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากโรงแรมขนาดใหญ่ กลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการโดยส่วนใหญ่ก็จะเป็นลูกค้าที่มาโดยบังเอิญ หรือจากการบอกต่อจากกลุ่มเพื่อนๆ และคนใกล้ชิด ซึ่งไม่ได้ตัดสินใจจากการทำการตลาดของโรงแรม ดังเช่นโรงแรมขนาดใหญ่ที่จะสามารถดำเนินการได้เนื่องจากมีเงินทุน และความพร้อมมากกว่า

การที่โรงแรมขนาดเล็กสามารถทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีประสิทธิภาพได้ ก็ย่อมเป็นการเพิ่มความสามารถของพนักงานไปในตัว ให้มีความสามารถในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางการตลาดไปยังลูกค้าได้ ซึ่งอาจนับได้ว่าเป็นการตลาดทางอ้อม การมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้น จึงเป็นการพัฒนาความสามารถให้พนักงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หลายด้านมากยิ่งขึ้น และทำให้การบริการ การจูงใจ การแสดงมิตรภาพกับลูกค้า เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งเป็นรูปแบบทางการตลาดเฉพาะด้านของโรงแรมขนาดเล็กที่จะสามารถทำได้ ภายใต้งบประมาณการบริหารงานที่มีข้อจำกัด

4) กลุ่มสนทนาเห็นด้วยกับการที่การบริหารการตลาดที่ดีของโรงแรมขนาดเล็กจะส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบริการที่ดีตามไปด้วย เพราะว่าโรงแรมขนาดเล็กมีผู้ปฏิบัติงานในจำนวนไม่มากนัก หากพนักงานแต่ละคนที่ปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบกับการประชาสัมพันธ์ผ่านตัวบุคคล ก็ย่อมที่จะส่งผลต่อบทบาทและหน้าที่ในด้านการให้บริการที่มีคุณภาพตามไปด้วย

ในโรงแรมขนาดเล็กนั้น หัวใจของการบริหารงานบริการ ก็คือ การที่พนักงานแต่ละคนสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงาน 1 คน อาจจะทำหน้าที่หลายบทบาท

และการดำเนินงานการตลาด ผ่านการกระตุ้นพนักงานของโรงแรม จะทำให้พนักงานรับรู้ได้ถึงหน้าที่ของตนเอง ในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมีคุณภาพ

5) กลุ่มสนทนา เห็นด้วยกับการที่การบริหารงานบริการกับการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการจะส่งผลซึ่งกันและกัน เป็นเพราะว่าโรงแรมขนาดเล็ก พนักงานจะมีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด ซึ่งการใกล้ชิดดังกล่าว หากพนักงานให้ความสำคัญกับการให้บริการอย่างมีอาชีพแล้ว ก็ย่อมที่จะสามารถสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า การที่ลูกค้าได้เห็นถึงความทุ่มเทของพนักงานในการดูแลได้เป็นอย่างดี ก็จะก่อให้เกิดความผูกพัน ความไว้วางใจ และความภักดีกับการให้บริการ

นอกจากนี้แล้ว การที่โรงแรมสามารถบริหารจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดีก็จะส่งผลในทางจิตวิทยาให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ในด้านการเห็นใจลูกค้า รู้สึกประทับใจลูกค้าที่ได้มอบความรัก ความผูกพันให้ ก็ย่อมที่จะยินดีให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างเต็มความสามารถเช่นเดียวกัน

6) กลุ่มสนทนาเห็นด้วยกับการที่ตัวแปรจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการและการบริหารงานบริการ เป็นตัวแปรที่ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม เพราะโรงแรมขนาดเล็กนั้นโดยทั่วไปแล้ว มีพนักงานเพียงไม่กี่คน และไม่มีระบบการบริหารโรงแรมที่ชัดเจนในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ดังเช่น โรงแรมขนาดใหญ่ แต่โรงแรมขนาดเล็กจะมีจุดเน้น ในการให้บริการห้องพักที่มีราคาไม่แพงแต่ห้องพักจะต้องมีความสะอาด และมีการบริการที่เต็มไปด้วยความเต็มใจในการให้บริการ มีลักษณะไม่เป็นทางการมากนัก ดังนั้น การที่โรงแรมสามารถบริหารงานบริการที่ดีจะทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีได้ย่อมที่จะนำไปสู่การใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น และนำไปสู่การเติบโตที่ดีของธุรกิจโรงแรม

7) กลุ่มสนทนาเห็นด้วยกับคู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา เพราะว่ารายละเอียดเนื้อหาที่มีความสอดคล้องกับบริบทของการจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่มีความแตกต่างไปจากโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบและมีเงินทุนมากกว่ารูปแบบการนำเสนอเนื้อหาอ่านเข้าใจได้ง่าย เพราะมีการใช้ภาษาที่เรียบง่าย แต่อ่านแล้วมีความเป็นวิชาการที่น่าเชื่อถือ ตลอดจนมีการนำเสนอภาพประกอบ

นอกจากนี้ กลุ่มสนทนา ยังได้ให้ข้อเสนอแนะในการเพิ่มคำจำกัดความของความหมายของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในบริบทของโรงแรมขนาดเล็กที่ได้นำเสนอในคู่มือ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 ความนำ

5.1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
- 2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
- 3) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

5.1.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้เทคนิคการวิจัยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model, SEM) ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน ดังนี้

1) ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่

1.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ หลักคุณธรรมหลักสมรรถนะหลักผลงานหลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1.2) การบริหารการตลาด ประกอบด้วย 7 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคคลด้านการสร้างและนำเสนอ ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการ

2) ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่

2.1) การบริหารงานบริการ ประกอบด้วย 10 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ การเข้าถึงลูกค้า การติดต่อสื่อสาร ความสามารถ ความสุภาพ ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ การตอบสนองของลูกค้า ความปลอดภัย การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก และการเข้าใจและรู้จักผู้ใช้บริการ

2.2) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการประกอบด้วย 2 ตัวแปรสังเกต คือ

(1) พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ ได้แก่ การซื้อบริการซ้ำ การบอกต่อ และการแนะนำลูกค้ารายอื่นมาใช้บริการ

(2) ทศนคติของผู้ใช้บริการ ได้แก่ การตั้งใจซื้อ การชอบมากกว่า การเลือกเป็นทางเลือกแรกในการใช้บริการและความไม่อ่อนไหวต่อราคา

3) การเติบโตของธุรกิจโรงแรมประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ อัตราการเติบโตของทุน และอัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวม

5.1.3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลในเรื่องที่ทำศึกษามี 3 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของตัวแปร (Variable) ที่ใช้ในการวิจัย โดยเทคนิคการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ประกอบด้วย นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการวิจัยจำนวน 5 คน

2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความภักดีให้กับผู้ใช้บริการและสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญด้านการโรงแรมจำนวน 7 คน

3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแบบจำลองสมการโครงสร้างสาเหตุของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาดการบริหารงานบริการและการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่มีต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญ ผู้ใช้บริการโรงแรมและผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 14 คน

5.1.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หน่วยที่ใช้ในการวิจัย (Unit of Analysis) เป็นผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้จัดการโรงแรม รองผู้จัดการโรงแรม หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เช่น หัวหน้าฝ่ายต้อนรับ หัวหน้าฝ่ายแม่บ้าน และหัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชีของโรงแรมขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่มีห้องพักน้อยกว่า 60 ห้อง ตามการแบ่งของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558) ที่ประกอบกิจการอยู่ในช่วงเดือนมกราคม 2558-มกราคม พ.ศ. 2559 เป็นจำนวน 184 โรงแรม รวมประชากรที่เป็นผู้บริหารของโรงแรมทั้งสิ้น 746 คน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้จัดการโรงแรม รองผู้จัดการโรงแรม หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เช่น หัวหน้าฝ่ายต้อนรับ หัวหน้าฝ่ายแม่บ้าน และหัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชีของโรงแรมขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่มีห้องพักน้อยกว่า 60 ห้อง ตามการแบ่งของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558) ที่ประกอบกิจการอยู่ในช่วงเดือนมกราคม 2558-มกราคม พ.ศ. 2559 เป็นจำนวน 184 โรงแรม รวมประชากรที่เป็นผู้บริหารของโรงแรมทั้งสิ้น 540 คน มีกระบวนการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้จังหวัด เป็นหน่วยในการแบ่งชั้นภูมิ

5.2 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 392 คน คิดเป็นร้อยละ 72.58 มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 401 คน คิดเป็นร้อยละ 74.19 มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 488 คน คิดเป็นร้อยละ 90.32 ทำงานในโรงแรมจังหวัดชลบุรี จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 46.11 มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการโรงแรมไม่เกิน 5 ปี จำนวน 505 คน คิดเป็นร้อยละ 93.55 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ว่ามีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน จำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 45.16 โรงแรมที่มีดินน้อยกว่า 2 ไร่ จำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 61.29 มีห้องพักน้อยกว่า 30 ห้อง จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 35.48 มีราคาห้องพักต่ำที่สุดต่อคืนต่ำกว่า 500 บาท จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 38.71 มีระยะเวลาดำเนินการธุรกิจน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 48.39 มีลูกค้าหลักของโรงแรมเป็นคนไทย จำนวน 523 คน คิดเป็นร้อยละ 96.77 มีวัตถุประสงค์การมาพักแรมของผู้มาใช้บริการเพื่อการท่องเที่ยว จำนวน 523 คน คิดเป็นร้อยละ 96.77 ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นในโรงแรมที่พบมากที่สุด คือ การบริหารงานตามหลักผลงาน จำนวน 409 คน คิดเป็นร้อยละ 75.81 ปัญหาด้านการบริหารการตลาดที่เกิดขึ้นในโรงแรมที่พบมากที่สุด คือ ด้านราคา จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 ปัญหาด้านการบริหารงานบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรม ที่พบมากที่สุด คือ ด้านการสื่อสารกับผู้ใช้บริการ จำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 61.29 ปัญหาด้านการสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่เกิดขึ้นในโรงแรม ที่พบมากที่สุด คือ ด้านขาดกิจกรรมที่เสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ซ้ำของผู้ใช้บริการ จำนวน 514 คน คิดเป็นร้อยละ 95.16 การเจริญเติบโตของโรงแรมด้านที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ การเติบโตของกำไรสุทธิ และการเติบโตของทุน จำนวน 383 คน คิดเป็นร้อยละ 70.97

ผลการศึกษาระดับของตัวแปรในแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ทำการวัดจากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ ได้แก่ ตัวแปรการเติบโตของธุรกิจโรงแรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานตลาด การบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ด้วยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า

1) การเติบโตของธุรกิจโรงแรมในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากค่าสูงไปค่าต่ำ ดังนี้ อัตราการเติบโตของทุนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 และอัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.26

2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากค่าสูงไปค่าต่ำ ดังนี้ ด้านหลักคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ด้านหลักผลงาน และด้านหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ด้านหลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ด้านหลักสมรรถนะมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

3) การบริหารการตลาดในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ค่าเฉลี่ยเรียงจากค่าสูงไปค่าต่ำ ดังนี้ ด้านบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ด้านผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ด้านราคามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ด้านช่องทางการจำหน่ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ด้านสร้างและการนำเสนอลักษณะทางกายภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ด้านกระบวนการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และด้านส่งเสริมการตลาดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

4) การบริหารงานบริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยเรียงจากค่าสูงไปค่าต่ำ ดังนี้ ด้านการเข้าใจ และรู้จักผู้ใช้บริการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ด้านความสุภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ด้านการเข้าถึงลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ด้านความปลอดภัยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ด้านความไว้วางใจด้านการตอบสนองของลูกค้า และด้านการสร้างบริการให้เป็นที่รู้จักมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ด้านความน่าเชื่อถือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ด้านความสามารถมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และด้านการติดต่อสื่อสารมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

5) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ค่าเฉลี่ยเรียงจากค่าสูงไปค่าต่ำ ดังนี้ ด้านทัศนคติของผู้ใช้บริการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และด้านพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พัฒนาแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ที่ดำเนินการปรับแก้ (Adjust Model) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน (Fit Index) ดังนี้ $\chi^2 = 1213.50$, $df = 290$, $p\text{-value} = 0.0000$, $\chi^2 / df = 4.18$, $RMSEA = 0.048$, $RMR = 0.023$, $SRMR = 0.046$, $CFI = 0.97$, $GFI = 0.92$, $AGFI = 0.90$, $CN = 244.03$ โดยพบการประมาณค่าในแบบจำลองสมการโครงสร้าง ดังนี้

1) การบริหารการตลาด (market) ส่งผลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ผ่านการบริหารงานบริการ (Srcadm) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) การบริหารงานบริการ (Srcadm) ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่งผลทางอ้อมผ่าน การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่งผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ (Srcadm) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) ส่งผลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ผ่านการบริหารการตลาด (Market) การบริหารงานบริการ (Srcadm) และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) การบริหารการตลาด (Market) การบริหารงานบริการ (Srcadm) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) สามารถร่วมกันทำนายการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ได้ร้อยละ 74

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

กลุ่มสนทนาซึ่งประกอบด้วย นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญ ผู้ใช้บริการโรงแรมและผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย จำนวน 14 คน มีความเห็นว่แบบจำลองสมการโครงสร้าง และคู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยที่ได้พัฒนาขึ้นมานั้น มีความเหมาะสมในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย และมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการในสถานการณ์จริงได้

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่องการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1) อภิปรายผลการวิจัยตามข้อค้นพบในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ที่พบว่า โรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย จะเป็นการให้บริการเน้นความสำคัญของห้องพักเป็นหลัก เป็นการเช่ารายวัน โดยไม่ได้มีสิ่งอำนวยความสะดวกเช่นโรงแรมขนาดใหญ่ โดยพนักงานของโรงแรมแต่ละแห่ง จะมีประมาณ 10 คนเท่านั้น ซึ่งย่อมส่งผลทำให้การให้บริการในด้านอื่น ๆ ไม่เต็มศักยภาพเท่าที่ควร พนักงานจะปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ควบคู่กับงานบริการในทุกอย่าง ห้องพักส่วนใหญ่ก็จะน้อยกว่า 30 ห้อง ราคาห้องพักก็ไม่สูงมากนัก เมื่อสอบถามถึงปัญหาในการบริหารงานก็พบว่า โรงแรมมีปัญหาในการบริหารจัดการที่ยังขาดความเป็นระบบอยู่ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าโรงแรมขนาดเล็ก ไม่ได้เน้นการให้บริการที่นอกเหนือไปจากห้องพัก จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเน้นการบริหารจัดการให้เป็นระบบที่ชัดเจน สอดคล้องกับ สมาคมโรงแรมไทย (2553) ที่อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานของโรงแรมขนาดเล็กกว่า เป็นการบริหารงานระบบอิสระ คือเป็นโรงแรมที่เจ้าของเป็นผู้บริหารเอง ซึ่งบางแห่งเป็นการบริหารงานแบบครอบครัว โรงแรมที่บริหารงานในระบบอิสระส่วนมากสามารถพบได้ในเมืองเล็กๆและในชุมชน ซึ่งกลุ่มลูกค้าก็จะแตกต่างจากโรงแรมที่มีการบริหารงานแบบอื่น ๆ กล่าวคือแขกหรือผู้ใช้บริการมักนิยมการบริการที่เป็นส่วนตัว นิยมโรงแรมที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ซึ่งเอกลักษณ์ดังกล่าวอาจเป็นเรื่องของสถานที่ตั้ง การบริการ และการออกแบบโรงแรมซึ่งการบริหารงานโรงแรมในระบบนี้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในหลายด้าน ทั้งทักษะการบริหาร การปฏิบัติการเนื่องจากขนาดของโรงแรมและสิ่งอำนวยความสะดวกมีจำกัด จึงไม่จำเป็นต้องอาศัยจำนวนพนักงานที่มากเกินไป และในอนาคตโรงแรมที่พักขนาดเล็กต้องมีการปรับตัวในเรื่องการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่น ค่าใช้จ่ายในด้านแรงงาน อาหาร เครื่องดื่ม และพลังงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ต้องอาศัยเทคนิคและระบบการควบคุมที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม โรงแรมขนาดเล็กก็มีความคล่องตัวมากกว่าในการปรับตัวรับกับสภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรพรรณ สมสวัสดิ์ (2552) ที่อธิบายว่าโรงแรมขนาดเล็กเป็นโรงแรมที่ใช้เงินทุนไม่มาก แต่ลงทุนทางด้านความคิดสร้างสรรค์ในการดีไซน์ที่แตกต่าง และการใส่

ใจในเรื่องบริการ จึงเป็นทางออกในการแข่งขันกับโรงแรมเซ็กซี่ที่มีอำนาจทุนและการตลาดมากกว่า และตอบสนองต่อวิถีการดำเนินชีวิตของนักท่องเที่ยวยุคใหม่ได้ดีกว่าโรงแรมขนาดเล็ก จึงกลายเป็นโรงแรมทางเลือกสำหรับนักเดินทางยุคใหม่ที่แสวงหาประสบการณ์ที่แตกต่าง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ความต้องการในการเข้าพักในโรงแรมขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกับ สุพัตรา สร้อยเพชร (2553) ให้ความหมายของบูติก โฮเทล (Boutique Hotel) ว่าเป็นประเภทของที่พักรวมที่มีขนาดไม่ใหญ่นัก ส่วนมากมีห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง มีการออกแบบและตกแต่งอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความโดดเด่นในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย และหรูหราด้วยวัสดุตกแต่งชั้นดี และได้รับความนิยมมากขึ้นจากนักท่องเที่ยวที่มีกำลังการใช้จ่ายสูง ที่นิยมความหรูหราเป็นส่วนตัวและมีสไตล์จากรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่าโรงแรมขนาดเล็กหรือบูติกโฮเทล (Boutique Hotel) เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง มีการตกแต่งที่โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ มีสไตล์มีราคาที่ไม่แพงมากนัก เหมาะสำหรับผู้ให้บริการที่มีความต้องการความเป็นส่วนตัว และเน้นประสบการณ์ใหม่ ๆ สำหรับการใช้บริการโรงแรม ซึ่งในการบริหารงานโรงแรมขนาดเล็กนั้นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความสามารถรอบรู้ รอบด้าน เพราะต้องทำหน้าที่บริหารงานทุกแผนกโดยใช้จำนวนพนักงานที่ไม่มากเกินไปและสามารถบริหารได้ทั้งงานบริหารและงานปฏิบัติการซึ่งรวมถึงการควบคุมคุณภาพการบริการในทุก ๆ แผนก เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างสมบูรณ์

ดังนั้น โรงแรมขนาดเล็กในปัจจุบัน จึงมีจุดมุ่งเน้นในการให้บริการที่ชัดเจน โดยไม่เน้นการแข่งขันกับโรงแรมขนาดใหญ่ มีกลุ่มลูกค้าที่ต้องการห้องพักในราคาประหยัด แต่มีความสะอาด การทุ่มเททรัพยากรของโรงแรมขนาดเล็ก จึงมุ่งเน้นความสำคัญให้พนักงานดูแลลูกค้าอย่างเรียบร้อย แต่เน้นความปลอดภัย และความสะอาดเป็นหลัก

2) อภิปรายผลการวิจัยตามข้อค้นพบในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ที่พบว่าแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 1213.50$, $df = 290$, $p\text{-value} = 0.0000$, $\chi^2 / df = 4.18$, $RMSEA = 0.048$, $RMR = 0.023$, $SRMR = 0.046$, $CFI = 0.97$, $GFI = 0.92$, $AGFI = 0.90$, $CN = 244.03$) โดยค้นพบการประมาณค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลองว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางตรง (Direct Effect) ต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ได้แก่ การบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ได้แก่ 1) การบริหารการตลาด ซึ่งส่งผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ 2) การบริหารงานบริการซึ่งส่งผลทางอ้อมผ่านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ 3) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการซึ่งส่งผลทางอ้อมผ่าน การบริหารงานบริการ 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลทางอ้อมผ่านการบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ และปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งหมด สามารถร่วมกันทำนายการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ได้ร้อยละ 74

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว อธิบายได้ว่า การบริหารงานบริการ ส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.38 เป็นเพราะลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการโรงแรมขนาดเล็ก จะเน้นความสำคัญของการให้บริการ เพราะการตัดสินใจหลักของการเข้าพักจะเป็นการพักค้างแรม ลูกค้าไม่ได้เน้นความสำคัญของการบริการในลักษณะเต็มรูปแบบ ดังเช่นโรงแรม

ขนาดเล็กที่จะต้องมีสระว่ายน้ำ มีบริการส่วนหน้า มีสปา ที่ดูแลอย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้น ในการให้บริการของโรงแรมขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ จึงส่งผลทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ให้บริการที่เหนือความคาดหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ พอล (Paul, 2012) ซึ่งอธิบายว่า ในธุรกิจการให้บริการนั้น สิ่งสำคัญที่สุดของการให้บริการ คือ การบริการที่เหนือความคาดหมาย เพราะลูกค้าที่ให้บริการในลักษณะดังกล่าวจะเกิดความรู้สึกคุ้มค่า กับเงินที่จ่ายไป การได้รับการดูแลเป็นอย่างดี ย่อมที่จะสามารถสร้างลูกค้าที่ยั่งยืนให้กับธุรกิจได้ สอดคล้องกับแนวคิดของเจียนปิงซิงยวน และแอนนา (Jianping, Xinyuan & Anna, 2015) อธิบายว่า กลยุทธ์สำคัญในการสร้างโอกาสเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ เพราะการให้บริการที่มีประสิทธิภาพนั้น จะสามารถสร้างความคุ้มค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของโคยุนจู และคนอื่น ๆ (Koyuncu, et al., 2014) ที่อธิบายว่าการบริหารการบริการ ส่งผลต่อความรู้สึกการรับรู้ของลูกค้าได้ เป็นการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้ ในโรงแรมที่พนักงานต้อนรับ (front-line service) ที่ทำงานไม่เต็มศักยภาพ อันเป็นผลมาจากการบริหารงานบริการที่ขาดประสิทธิภาพ นั้น จะส่งผลกระทบต่ออย่างร้ายแรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในระยะยาวได้ เพราะลูกค้าจะเป็นผู้กระจายข้อมูลข่าวสารดังกล่าวไปอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างความเสียหายกับทางโรงแรมได้เป็นอย่างมาก ในงานวิจัยของโมซิน และล๊อคเยอร์ (Mohsin & Lockyer, 2010) อธิบายว่า การให้บริการที่มีคุณภาพนั้นมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมอย่างมาก เพราะคุณภาพในการให้บริการเป็นความคาดหวังอันดับแรกของลูกค้าที่ตัดสินใจเข้าพักโรงแรม และ โร ซอยย์ และอลสัน (Ro, Choi & Olson, 2013) ได้ค้นพบในงานวิจัยเช่นเดียวกันว่า การให้บริการที่มีคุณภาพนั้น จะสามารถสร้างความภักดีให้กับลูกค้าผู้ใช้บริการได้กว่าโรงแรมที่มีลักษณะตรงกันข้าม ดังนั้นการให้บริการมีผลกระทบโดยตรงต่อการขยายกิจการของธุรกิจโรงแรมในอนาคต

การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.43 แสดงให้เห็นว่า การสร้างความผูกพัน ความเป็นครอบครัวเดียวกัน จะสามารถสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กได้ เพราะลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการนั้น จะให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกโรงแรมที่มีความสะดวก ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว และราคาประหยัด แต่สำหรับโรงแรมขนาดเล็กที่พบว่า มีความสามารถในการสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี ก็ย่อมที่จะทำให้เกิดการกระจายข่าว ในลักษณะของการบอกต่อ จากลูกค้าไปยังคนใกล้เคียงของลูกค้า เพื่อการเข้ามาใช้บริการครั้งต่อไป ซึ่งเป็นการประหยัดงบประมาณในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี และได้จำนวนลูกค้าที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น ผลการวิจัยของ Deloitte (2013) พบว่า ความภักดีของลูกค้าต่อโรงแรม เป็นทรัพย์สินอันมีค่า เพราะเป็นต้นทุนทางการแข่งขันของโรงแรม ในโรงแรมที่มีลูกค้าจงรักภักดี ก็ส่งผลทำให้จำนวนลูกค้ามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ทั้งจากการเข้ามาใช้ซ้ำ และการบอกต่อแบบปากต่อปากของลูกค้าผู้ภักดีของโรงแรม จึงอาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีนั้น สามารถที่จะส่งผลต่อการเจริญเติบโตของโรงแรมได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เยอรมัน ลอรา และแอนโทนีโอ (Germán, Laura & Antonio, 2016) ที่พบว่า กลยุทธ์ในการเสริมสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้า เพราะลูกค้าที่ภักดีจะมาใช้บริการอยู่เป็นประจำเมื่อมีโอกาส และจะไม่เปลี่ยนแปลงแม้มีข้อเสนอใหม่จากโรงแรมอื่น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาติน และอีวา (Martin & Eva, 2015) ที่พบว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

มีคุณภาพการให้บริการ และความสามารถในการสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าของโรงแรม โดยการนำเสนอกิจกรรมที่แปลกใหม่ สามารถสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้กับลูกค้า ซึ่งความภักดีดังกล่าว มีผลโดยตรงการเพิ่มขึ้นของรายได้ของโรงแรม

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่ออัตราการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารการตลาด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดเล็ก เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็กจะมีพนักงานจำนวนไม่มากนัก และมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่เป็นทางการ จึงทำให้พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่สามารถที่จะส่งผล หรือเป็นเหตุผลหลักในการจูงใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแตกต่างจากโรงแรมขนาดใหญ่ ที่มักจะให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีการใช้รูปแบบที่ชัดเจนของพนักงานในการให้บริการ มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับทิศทางการตลาด ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดใหญ่ส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมได้ ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดเล็กจะไม่ส่งผลทางตรงต่อธุรกิจโรงแรม แต่จะส่งผลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม สอดคล้องกับแนวคิดของ วิลาส วิชญะเดชา (2555) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงระบบ ที่อธิบายว่า สำหรับองค์กรขนาดเล็กนั้น ระบบก็มีความสำคัญ แต่ก็อาจจะอยู่ในลักษณะของความไม่เป็นทางการในการบริหารจัดการ เจียนปิง ซินยวน และ แอนนา (Jianping Xinyuan & Anna, 2015) ได้อธิบายว่า โรงแรมขนาดเล็กควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านพนักงาน (People Strategy) ถ้าเน้นแต่การให้บริการ จะเป็นเพียงการส่งเสริมให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกประทับใจระหว่างการเดินทางเข้าพักเท่านั้น ไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะเป็นตัวแปรหลักในการจูงใจเพื่อสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ดังเช่นโรงแรมขนาดใหญ่ได้ ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นในเรื่องของการให้บริการ หรือที่เรียกว่า “เซอร์วิส มายด์” (Service Mind) ฝึกฝนอบรมพนักงานอย่างหนักให้ยิ้มแย้ม ทักทาย พูดจาสุภาพ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ สร้างความพึงพอใจให้ผู้เข้าพักสูงสุด ซึ่งธุรกิจโรงแรมมีความแปลกที่ที่น่าสนใจคือผู้เข้าพักจะยอมจ่ายในราคาที่สูงขึ้น เพื่อได้คุณภาพการบริการที่ดีกว่า โดยเฉพาะในพื้นที่มีจำนวนโรงแรมค่อนข้างมาก สิ่งที่จะชนะคู่แข่งได้ ไม่ใช่เรื่องอัตราค่าเข้าพักเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นเรื่องคุณภาพการบริการจากพนักงานด้วยสอดคล้องกับ ชวลิต ฉลวยอำพรบุตร (2554) ได้อธิบายว่า โรงแรมขนาดเล็ก หากต้องการให้การดำเนินธุรกิจให้เติบโตและประสบผลสำเร็จได้ ผู้ประกอบการไม่ใช่เป็นแต่เพียงนักลงทุนอย่างเดียว การทำธุรกิจต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อศึกษาแนวโน้มข้อมูลแล้วนำมาสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้ตรงและตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรการวิเคราะห์สภาพขององค์กรเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาจะต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ด้วย โดยข้อมูลทั้งหลายที่ได้จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ซึ่งปัจจัยเบื้องต้นที่จะต้องดำเนินการพัฒนาให้มีความสำคัญ คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นรากฐานในการให้บริการที่สำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ นิศา ชัชกุล (2551) อธิบายว่า โรงแรมขนาดเล็กมีการบริหารจัดการได้หลายรูปแบบต่างกัน ตามขนาด ชนิดของผู้ที่เข้าพัก แนวนโยบายและลักษณะการ

บริหารภายใน ดังนั้น โครงสร้างองค์การภายในของแต่ละแห่งจึงมีความแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามทุกโรงแรมต้องมีโครงสร้างแผนผังขององค์การ โดยมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดคือผู้จัดการใหญ่หรือเจ้าของกิจการ โดยแต่ละแผนกมีหัวหน้ารับผิดชอบ การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นที่มาของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

การบริหารการตลาดของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กนั้น พบว่า ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน เพราะว่า งบประมาณในการลงทุนมีจำนวนไม่มาก และไม่มีแผนกดังกล่าวอยู่ในองค์กร ไม่มีแผนการตลาดจึงไม่สามารถที่จะสรุปได้อย่างชัดเจนว่า การตลาดที่ดีของโรงแรมขนาดเล็กนั้น จะสามารถสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กได้โดยตรง (ศรายุทธ์ ชัยสวัสดิ์, 2555; บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2556) การบริหารการตลาดนั้น มีหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ทั้ง 2 แบบก็ล้วนแต่มีความจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องมีการดำเนินงาน การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพราะปัจจุบันการแข่งขันจะต้องให้ความสำคัญกับการตลาด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2545; Kotler, Bowen, Makens, 2014; Kotler & Keller, 2012; Gary Armstrong & Philip Kotler, 2013) แต่การดำเนินธุรกิจของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กนั้น การบริหารการตลาดจะไม่ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กแต่จะส่งผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สรุปได้ว่า การตลาดของโรงแรมขนาดเล็กมีประสิทธิภาพไม่มากนัก เพราะส่วนใหญ่จะเป็นการบอกต่อระหว่างลูกค้า ที่เกิดความประทับใจ และใช้การตลาดผ่านตัวบุคคล หรือพนักงานเป็นผู้ทำหน้าที่ทางการตลาด หากพนักงานมีความทุ่มเทมีจิตวิทยาทางการตลาด ก็ย่อมที่จะสามารถจูงใจ หรือประชาสัมพันธ์ลูกค้าให้มาใช้บริการซ้ำซึ่งจะเป็นการช่วยสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

นอกจากนี้แล้วการวิจัยครั้งนี้ยังค้นพบว่า มีความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่แตกต่างไปจากสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะส่งผลทางตรงต่อการบริหารการตลาด แสดงให้เห็นว่าการที่โรงแรมขนาดเล็กมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลทำให้การบริหารงานด้านการตลาดมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย เพราะว่าโรงแรมขนาดเล็กมีทรัพยากรมนุษย์จำนวนน้อย ยังไม่มีระบบที่ชัดเจน ดังเช่นโรงแรมขนาดใหญ่ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น หากโรงแรมขนาดเล็กได้มีการกำกับ ติดตามการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างดีแล้วก็ย่อมที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างทุ่มเท และให้ความสำคัญกับลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Alexios-Patapios & Dimitrios (2015) ได้อธิบายว่า การตลาดทางตรง (Direct Marketing) ซึ่งเป็นการให้ขายสินค้าและบริการโดยพนักงาน ก็นับได้ว่าเป็นการตลาดที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และได้รับการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพด้านการตลาด ก็น่าจะส่งผลทำให้ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดขององค์กรได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Aniland Milos (2015) อธิบายเกี่ยวกับการตลาดออนไลน์ หรือการจูงใจโรงแรมแบบออนไลน์ อธิบายว่าปัจจุบันการตลาดออนไลน์มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสิ่งที่จะส่งผลทำให้ลูกค้าตัดสินใจจองโรงแรมแบบออนไลน์ เพียงเพราะการเลือกจากการอ่านข้อเสนอแนะของลูกค้าคนอื่น ๆ (Comment) นับได้ว่าเป็นเรื่องที่ท้าทาย แต่สิ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการตลาดดังกล่าว คือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานของโรงแรม หากลูกค้ามีความรู้สึกประทับใจใน

ประสิทธิภาพของพนักงานแล้ว ก็มักจะให้ข้อเสนอแนะ (Comment) อันเป็นการเชิญชวนให้ลูกค้าคนอื่น ๆ เข้ามาใช้บริการ นับได้ว่าเป็นรูปแบบใหม่ของการตลาด อาจสรุปได้ว่า มีความเป็นไปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพของโรงแรมขนาดเล็กจะสามารถส่งผลทำให้การบริหารการตลาดของโรงแรมมีประสิทธิภาพตามไปด้วย เพราะว่าในโรงแรมขนาดเล็ก ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีจำนวนจำกัด จะมีผลต่อการทำการตลาดของโรงแรม หากทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมสามารถที่จะดำเนินงานได้อย่างดี ทำให้ลูกค้าเห็นถึงความตั้งใจจริง ก็จะมีผลทำให้การเกิดกระบวนการทางตลาดตามมาได้ แสดงเป็นภาพประกอบ ดังนี้

นอกจากนี้แล้วการวิจัยครั้งนี้ยังค้นพบว่า มีความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่แตกต่างไปจากสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยพบว่าการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ส่งผลทางตรงต่อการบริหารงานบริการ แสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่มีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อการใช้บริการได้นั้นจะส่งผลทำให้การบริหารงานบริการมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เป็นเพราะว่าการที่ลูกค้ารายเดิมเข้ามาใช้บริการในโรงแรมขนาดเล็ก มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากผู้ให้บริการเกิดความรู้สึกที่ลูกค้ามีความรู้สึกที่ดีจึงเข้ามาใช้บริการซ้ำ ก็มีความพยายามที่จะทุ่มเทให้บริการที่มากกว่าเดิม ในฐานะลูกค้าที่คุ้นเคยกันแล้ว นอกจากนี้แล้ว สอดคล้องกับแนวคิดของ Denney & Ivar (2001) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงแรมเชิงปฏิบัติการ อธิบายว่า ธุรกิจการให้บริการโรงแรมกับความภักดีของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก หากพบว่า ลูกค้ามีความภักดีต่อโรงแรม มีการกลับมาใช้บริการซ้ำ หากเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ก็มักจะมียอดขายในการเพิ่มยอดขาย โดยการให้สิทธิประโยชน์บางอย่างเพิ่มเติมแก่ลูกค้ารายเก่า อาจจะเป็นการเพิ่มคุณภาพของการให้บริการบางประการ การลดราคา หากเป็นโรงแรมขนาดเล็ก ที่ยังไม่มีศักยภาพเพียงพอ ก็อาจจะมีการเพิ่มคุณภาพของการให้บริการที่มากกว่าลูกค้ารายใหม่ แสดงให้เห็นว่า การแสดงออกถึงความภักดีต่อโรงแรมของลูกค้า นั้น ส่งผลต่อพฤติกรรมการให้บริการของโรงแรมได้ แนวคิดของ Oliver (1999) ได้อธิบายเพื่อตอบคำถามว่า ความภักดีของลูกค้ามาจากไหน (Whence Consumer Loyalty) แนวคิดดังกล่าวอธิบายว่า ความภักดีของลูกค้า เป็นผลรวมมาจากความประทับใจขั้นสูงจากการให้บริการ และจากสินค้าที่ได้รับ หากลูกค้ามีความประทับใจ ฟังพอใจสูง ก็ย่อมที่จะส่งผลทำให้เกิดความภักดีได้ แต่อย่างไรก็ตาม ความภักดีที่เกิดขึ้นของลูกค้า ผู้ให้บริการที่เข้าใจหลักการตลาด จะต้องรักษากลุ่มลูกค้าเหล่านี้ไว้ให้ได้ ด้วยกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงการให้บริการที่เป็นเลิศเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อเป็นการจูงใจให้ลูกค้าใช้บริการในครั้งต่อไป ยังเป็นการลดงบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ไปในตัวด้วย

3) อภิปรายผลการวิจัยตามข้อค้นพบในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ที่พบว่า ผลจากการสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญ ผู้ใช้บริการโรงแรม และผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย จำนวน 14 คน มีความเห็นว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาขึ้นมานั้น มีความเหมาะสมในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย และมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการในสถานการณ์จริงได้เป็นเพราะว่ารูปแบบทิศทางความสัมพันธ์ของแบบจำลองที่ได้พัฒนาขึ้นมานั้น ซึ่งได้พัฒนาขึ้นมาจากผลการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยส่วนใหญ่เป็นแนวคิดของการบริหารโรงแรมขนาดใหญ่ ที่มีความเป็นระบบใน

การบริหารจัดการสูง แต่เนื่องจากตำราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงแรมขนาดเล็กโดยตรงยังมีไม่มากนัก จึงทำให้ได้ข้อจำกัดในทางทฤษฎี แต่ผลการวิจัยดังกล่าว จึงได้ทำการตัดเส้นทางความสัมพันธ์ออกทั้งสิ้น 5 เส้น ทางความสัมพันธ์ ได้แก่

- 3.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม
- 3.2) การบริหารการตลาดที่ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม
- 3.3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลทางตรงต่อการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ
- 3.4) การบริหารการตลาดที่ส่งผลทางตรงต่อการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ
- 3.5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลทางตรงต่อการบริหารงานบริการ

การตัดเส้นทางดังกล่าว กลุ่มสนทนา ให้ความเห็น มีความเหมาะสม เพราะว่าแท้จริงแล้วบริบทของโรงแรมขนาดเล็กไม่ได้มีระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์การบริหารการตลาดที่ชัดเจน ดังเช่นโรงแรมขนาดใหญ่ แต่เป็นเพียงระบบที่ยังไม่ชัดเจนมากนักในการบริหารงาน หรือในลักษณะของธุรกิจครอบครัว จึงทำให้ปัจจัยทั้ง 2 ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (คุณานันท์ สุขพาสน์เจริญ, 2557; นัทธ์หทัย เกาตระกูล, 2552)

นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้ยังเพิ่มเส้นทางความสัมพันธ์ 2 เส้นทาง ได้แก่

- 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารการตลาด
- 2) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่ส่งผลต่อการบริหารงานบริการ

การเพิ่มเส้นทางดังกล่าว กลุ่มสนทนา มีความเหมาะสม เพราะว่า พนักงาน (ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าของ เครื่องญาติ) หากมีการทำงานที่ทุ่มเท มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีระเบียบ วินัย เครื่องครัดในงาน ก็ย่อมที่จะเป็นการประชาสัมพันธ์ ทำการตลาดให้กับโรงแรมขนาดเล็กไปในตัวได้ เพราะโรงแรมขนาดเล็ก ขับเคลื่อนด้วยทรัพยากรมนุษย์ เพราะสิ่งอำนวยความสะดวก โครงสร้างพื้นฐานไม่สามารถที่จะอำนวยความสะดวกได้เทียบเท่ากับโรงแรมขนาดใหญ่ (นิศา ชัชกุล, 2551; บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2555)

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปปฏิบัติ

1) โรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานบริการ โดยเน้นความสำคัญกับการกำกับ ให้พนักงานผู้ให้บริการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถในการปฏิบัติงาน มีจิตใจบริการ เพราะว่าการให้บริการที่มีคุณภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และใช้บริการอย่างต่อเนื่องได้โดยตรง

2) โรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น อาจจะไม่จำเป็นต้องทำอย่างเป็นทางการ แต่ควรมีกิจกรรมด้านการพัฒนาพนักงานอย่างสม่ำเสมอและมีระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรมและชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการบริการที่มีคุณภาพ

3) โรงแรมขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ควรมีการพัฒนาภาพลักษณ์กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงแรม เพื่อให้ผู้ใช้บริการมีความประทับใจอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งราคาห้องพัก และการให้บริการต่าง ๆ ของโรงแรม ควรมีความยุติธรรม เหมาะสม ไม่แตกต่างจากโรงแรมอื่น ๆ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน

4) โรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ควรมีกลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันทางจิตใจ ให้เกิดกับผู้ใช้บริการ รวมทั้งควรมีกลยุทธ์ด้านการบริการ เพื่อเสริมสร้างให้ ผู้ใช้บริการมีการบอกต่อถึงความประทับใจที่ได้รับจากการให้บริการของพนักงานแก่คนรอบข้าง รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อโรงแรม เพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ซึ่งจะช่วยให้ทางโรงแรม สามารถลดต้นทุนการประชาสัมพันธ์ของโรงแรม และนำมาเพื่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม

5) โรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยควรจัดสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการ สิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานและโรงแรมควรมีแผนการฝึกอบรม ประจำปีแก่พนักงาน โดยใช้การฝึกอบรมที่ประหยัดและมีคุณภาพ ด้วยวิธีการให้ผู้บริหารและพนักงาน ของโรงแรมที่ปฏิบัติงานมาก่อน และมีประสบการณ์ มาเป็นวิทยากรในการอบรมพนักงาน เพื่อการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และตรงกับความต้องการของธุรกิจโรงแรม ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความ จงรักภักดีต่อโรงแรม ส่งผลต่อการให้บริการที่มีคุณภาพและการเติบโตของธุรกิจโรงแรม

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าของโรงแรม ขนาดเล็ก โดยเน้นการวิจัยในเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาว่า โรงแรมขนาดเล็กต้นแบบที่มีกิจกรรมการสร้าง ความภักดีให้กับลูกค้า มีลักษณะการจัดกิจกรรมเป็นอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้นำไปใช้ในการจัดการธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็กต่อไป

2) ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรด้านนโยบายส่งเสริมการเติบโต ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก จากหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นการสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ขนาดเล็กอย่างยั่งยืน

3) ควรที่จะทำการเปรียบเทียบว่าการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในแต่ละภาคของประเทศไทยว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่าวางไรบ้าง เพื่อการพัฒนาการจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กทั้งประเทศต่อไป

GRAD VRU



บรรณานุกรม

GRAD VRU

บรรณานุกรม

- กนกกฤษณ์ รักษาพรหมณ์. (2557). **การบริหารจัดการเชิงบูรณาการของประชาคมอาเซียน ในบริบทของการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการบรรเทาภัยพิบัติ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- กรณ์ธัญรินทร์ บุญจงไพศวี. (2557). **แนวทางการพัฒนาและบริหารอาคารทางประวัติศาสตร์มาเป็น โรงแรมบูติกในเขตกรุงเทพฯ กรณีศึกษา โรงแรมจักรพงษ์วิลล่าและโรงแรมพระยาพาลาซโซ**. วิทยานิพนธ์เคหะพัฒนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2557). **มาตรฐานโรงแรมประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: กรมการท่องเที่ยว.
- กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2558). **สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยว มีนาคม 2558**. กรุงเทพฯ: กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2559). **สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยว ธันวาคม 2558**. กรุงเทพฯ: กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กรมพัฒนาชุมชน. (2551). **การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)**. สืบค้นจาก cddweb.cdd.go.th/cdregion04/cdworker/008.pdf.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2548). **คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS ANALYSIS วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร**. กรุงเทพฯ: ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงินสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2557). **ธุรกิจเด่นประจำเดือนสิงหาคม 2557**. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). **การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2557). **ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย ไตรมาสที่ 3 ปี 2557**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิริยา กุลกลการ. (2557). **การบริหารจัดการแรงงานต่างชาติ ในประเทศไทยและต่างประเทศ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- เกษสุรินทร์ อากาศวิภาต. (2555). **มาตรการกำกับดูแลสถาบันการเงินที่มีความเสี่ยงเชิงระบบ**. กรุงเทพฯ: คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกียรติ สิมะกูร. (2554). **งานโรงแรม**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายวิชาการ ฮิวแมน เฮอริเทจ.
- คุณานันท์ สุขพาสน์เจริญ. (2557). **การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย**. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. 8(1), 1-4.

- จาร์วัฒน์ สัตยานุรักษ์. (2554). **ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การสถาบัน การพลศึกษา**. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2558). **การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธันวาคม 4 อาร์ท.
- จิรวัดน์ เจริญสถาพรกุล. (2553). **เศรษฐศาสตร์มหภาคชั้นกลาง**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (2541). **การวิเคราะห์องค์ประกอบ. วารสารการวัดผลการศึกษา สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. 20(58), 41-45.
- ชยกร ปุตรระเศรณี. (2550). **กลยุทธ์การจัดการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จ อย่างยั่งยืน**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชวลิต ฉลวยอำพรบุตร. (2554). **ศึกษาความเป็นไปได้ในการประกอบธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก (บูติกโฮเต็ล)**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาลย์ ทัดศิริช. (2552). **คุณภาพการให้บริการ: ความหมาย การวัด และการประยุกต์ในระบบ บริหารภาครัฐไทย. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**. 7(1), 105-147.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2555). **การบริหารภาครัฐ**. ปัตตานี: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ฐานข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงตลาดการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2558). **ข้อมูลแสดงจำนวนที่พัก แรมในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2551). **การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐยา สิ้นตระการผล. (2553). **บริหารลูกค้าอย่างไรให้มีกำไร**. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- ทรงศรี ด้านพัฒนาภูมิ. (2557). **ประสิทธิผลการดำเนินงานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจ โรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย. วารสารวิชาการ Veridian of Jornal**. 7(1), 1-4.
- ธนวรรณ แสงสุวรรณ. (2555). **การจัดการการตลาด**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ธนสิทธิ์ สุขสุทธิ. (2555). **ความคาดหวังและแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้ใช้บริการโรงแรมขนาดเล็กสู่การยกระดับมาตรฐาน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). **เครื่องชี้ภาวะการท่องเที่ยว**. กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538). **ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL): สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภดล รมโพธิ์. (2558). **พลิกโฉมธุรกิจด้วยแนวคิดการบริหารการปฏิบัติการ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- นลินี เรืองสมัย. (2556). **ลักษณะทางกายภาพของโรงแรมขนาดเล็ก ประเภทบูติกโฮเทล ในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นัทพงษ์ นันทสำเร็จ. (2558). **สูตรความสำเร็จการบริหารมาตรฐานอาชีพอนามัยและความปลอดภัย ฉบับบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: แอนด์ แอสโซซิเอทส์ (ประเทศไทย).
- นัทท์หทัย เกาตรากล. (2552). **ภาพลักษณ์โรงแรมบูติก ในจังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการตลาด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิรพันธ์ ณะภูมิ วิริโยธิน. (2554). **ผลกระทบของการเปิดเสรีการค้าบริการและการลงทุนภายใต้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก**. กรุงเทพฯ: คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตา ชัชกุล. (2551). **อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2558). **ประวัติศาสตร์ระบบราชการและการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ของไทย (พ.ศ. 2418-ปัจจุบัน)**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). **การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บั้งอร ฉัตรรุ่งเรือง และวราพล วัฒนเหลืออรุณ. (2547). **การบริหารและจัดการงานโรงแรม**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2556). **การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO**. กรุงเทพฯ: พี เพรส.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2555). **การจัดการด้านการตลาดอุตสาหกรรมท่องเที่ยว**. กรุงเทพฯ: เพรส แอนด์ ดีไซน์.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2558). **การจัดการด้านการตลาดอุตสาหกรรมท่องเที่ยว**. กรุงเทพฯ: เฟิร์นข้าหลวง พรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- บุรินทร์ เทพสาร. (2557). **ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ การเป็นองค์กรแห่งความสุข**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุรินทร์ โพธิ์ชัย. (2553). **ความสำคัญของภาพลักษณ์ร้านค้าที่มีต่อความจงรักภักดีต่อร้านค้า เปรียบเทียบระหว่างห้างสรรพสินค้าและห้างดิสเคาท์สโตร์**. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปณิศา มีจินดา. (2553). **พฤติกรรมผู้บริโภค**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ปวีณา เลิศทองไทย. (2552). **แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของโรงแรมขนาดกลาง และขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- พรรณี ลีกิจวัฒนะ. (2552). **การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเรียนรู้ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของนักเรียนระดับมัธยมตอนปลายในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

- พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่น ๆ. (2548). การสร้างตัวชี้วัดสำหรับแนวคิดการรวมหรือการกระจาย การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิชิต เทพวรรณ. (2555). เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิสมัย ปิโชติการ. (2540). การบริหารส่วนหน้าของโรงแรม. กรุงเทพฯ: เอช เอ็น กรุ๊ป.
- ภัทรา อภิชัยรักษ์. (2552). การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภิเชก ชัยนิรันดร์. (2555). กลยุทธ์การตลาด Social media. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ยุทธ ไภยวรรณ. (2556). การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รงค์ บุญสวยขวัญ. (2558). การจัดการทางสังคม: การจัดการองค์กรประชาชน การจัดการองค์กร ทางสังคม การจัดการองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ การจัดการองค์กรเพื่อการเคลื่อนไหวทางสังคม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รังสรรค์ เลิศในสมัย และคนอื่น ๆ. (2550). คู่มือการบริหารการผลิตอย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- รัตนะ บัวสนธ์. (2551). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). ปรัชญาการวิจัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ล้วน สายยศ และคนอื่น ๆ. (2539). เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วรดี จงอัศฎายกุล. (2558). เศรษฐศาสตร์ว่าด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลลี พุทโสม. (2550). ทฤษฎีองค์การสำหรับองค์การสมัยใหม่. สระบุรี: วิทยาลัยมิชชันนารี.
- วาทยุทธ พุทธพรหม. (2555). การพัฒนาระบบการบริหารงานกิจการนักเรียนในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานตามกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- วิลาส วิชญะเดชา. (2555). การพัฒนาการจัดการระบบการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ข้าวชุมชน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- วิสาขา ภูจินดา. (2556). การบริหารการเปลี่ยนแปลงประเทศไทย: รวมปาฐกถาการบริหาร การพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศรายุทธ์ ชัยสวัสดิ์. (2555). การศึกษาแนวทางการสร้างเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของสินเชื่อเช่าซื้อ รถยนต์ สำหรับธุรกิจที่ไม่ใช่ธนาคาร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริวรรณ ชละกุล. (2553). **เกณฑ์การออกแบบ การบริหารและการจัดการดำเนินงานของโรงแรม
เชิงนิเวศ**. วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรม
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2552). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2559). **การเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมไทย ปี พ.ศ. 2558**. กรุงเทพฯ:
ศูนย์วิจัยกสิกรไทย.
- สภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2557). **สถานการณ์โรงแรม. จดหมายข่าวสภา
อุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (TCT News.)**. 1(6), 12-16.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2555). **MLM ธุรกิจที่สร้างพลังคนให้เป็นมหาเศรษฐี**. กรุงเทพฯ: สมาร์ท โลก.
- สมบูรณ์ ศรีอนุรักษณ์วงศ์. (2556). **บุพปัจจัยของ E-Loyalty ประสิทธิภาพของการสื่อสารทางด้านการ
การตลาดในการท่องเที่ยวประเทศไทย**. ปทุมธานี: โครงการดุขภูภัณฑ์บัณฑิตการพัฒน
การบริหาร มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- สมาคมโรงแรมไทย. (2553). **การจัดการตลาดธุรกิจโรงแรม**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.
- สมาคมโรงแรมไทย. (2553). **การจัดการตลาดธุรกิจโรงแรม**. กรุงเทพฯ: สมาคมโรงแรมไทย.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2558). **กระทรวงวิทย์ฯ แก้ววิกฤตท่องเที่ยว
ดันไอที่ช่วยโรงแรม 1-3 ดาว**. สืบค้นจาก <http://www.nstda.or.th/news/579-it-for-hotel>.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2554). **รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาด
กลางและขนาดย่อม ปี 2549 และแนวโน้มปี 2550**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายยุทธศาสตร์
SMEs มหภาค.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2558). **ผลการศึกษาศถานการณ์ธุรกิจ
โรงแรมและที่พัก ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และจังหวัดชลบุรี (เมืองพัทยา)**. กรุงเทพฯ:
สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2558). **สำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ. 2557**.
กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2554). **การบริหารสาหรานุกรมศึกษาศาสตร์**. 45(7), 5-8.
- สิริวิทย์ อีสโร. (2557). **การบริหารคุณภาพในองค์การภาครัฐของไทย: ศึกษากรณีรางวัลคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ**. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพัตรา สร้อยเพชร. (2553). **การจัดการการโรงแรม**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภมาส อังสุโชติ และคณะ. (2554). **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์
และพฤติกรรมศาสตร์ เทคนิคการใช้โปรแกรม Lisrel**. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- สุรพงษ์ ไสธนะเสถียร และคนอื่น ๆ (2551). **การบริหารงานสื่อหนังสือพิมพ์**. กรุงเทพฯ:
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

- สุรสิทธิ์ ลอย. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความจริงร้กัที่ดีของลูกค้ากับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.**
กรุงเทพฯ: วิทยาลัยภาคตะวันออก.
- สุวิมล คำวุฒิไกร. (2552). **ความพึงพอใจ และความภักดีของลูกค้าที่มีต่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์.**
วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2555). **การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล. (2554). **Systems approach.** นนทบุรี: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ
โรงพยาบาล.
- อมรพรรณ สมสวัสดิ์. (2552). **บุติกโฮเทล.** กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พริ้นติ้ง.
- อัครพงษ์ อ้นทอง และคนอื่น ๆ. (2552). **การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพในการจัดการของโรงแรม
ในจังหวัดเชียงใหม่. วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์. 27(3), 44-63.**
- อัครพงษ์ อ้นทอง. (2550). **อิทธิพลของคุณค่าที่ได้รับจากสิ่งดึงดูดใจและการจัดการโลจิสติกส์
ต่อความพึงพอใจและความภักดีต่อการท่องเที่ยวเชียงใหม่.** กรุงเทพฯ:
สำนักคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- อัครพงษ์ อ้นทอง. (2555). **เศรษฐกิจที่ด้วยการท่องเที่ยว.** เชียงใหม่: ลีคอคอินดีไซน์เวิร์ค.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2553). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Abbas, A-R. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. **Computer sin Human Behavior. 43(2), 293-303.**
- Abraham, P. (2015). **Hotel Loyalty Programs: The Halo Effect International Journal of Hospitality Management. 48, (2015), 167-168.**
- Alexios, P. K., & Dimitrios, L. (2015). Factor Framework for the Evaluation of Multichannel Marketing Mixes in 5* City Hotels. **Procardia-Social and Behavioral Sciences. 175(12), 408-414.**
- Al-Refaie, A. (2011). A structural model to investigate factors affect patient satisfaction and revisit intention in Jordanian hospitals. **International Journal of Artificial Life Research. 2(4), 43-56.**
- Al-Refaie, A. (2015). Effect of Human resource management on Hotel performance Equation Modeling. **Computer in Human Behavior. 43, (2015), 293-303.**
- Anil, B., & Milos, B. (2015). The effect of website features in online relationship marketing: A case of online hotel booking. **Electronic Commerce Research and Applications. 14(4), 222-232.**

- Bartolome, M. L., & Mercedes, U. G. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis. **International Journal of Hospitality Management**. 35(12), 339-347.
- Berg, B. L. (2007). The influence of work - related factors and individual characteristics on work ability among Dutch construction workers. **Scand J Work Environ Health**. 33(5), 351-357.
- Berry, L. L., & Bolton, N. R. (2010). Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services. **Journal of Interactive Marketing**. 24(2), 155-167.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). Building a new academic field-The case of services marketing. **Journal of Retailing**. 69(1), 13-60.
- Best, J. W. (1981). **Research in education**. New Jersey: Prentice Hall
- Billy, W., & Edwin, O. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality: a managerial perspective. **Benchmarking: An International Journal**. 17(6), 858-875.
- Bollen, K. A. (1989). **Structural equations with latent variables**. New York: John Wiley & Sons.
- Brandreth, G. (2013). **Royalty**. Oxford: Oxford University Press.
- Certo, S. C. (2000). **Modern Management**. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Cheng-Hue, W, K., & Chun, C. (2012). **Total Quality Management Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factor**. New York: John Wiley & Sons.
- Dallen J. T., & Victor B. T. (2009). **Tourism and the lodging sector**. United State of America: Butterworth-Heinemann Elsevier Inc.
- Davidson, R. (1995). **Tourism**. 2nd ed. Singapore: Longman, Group Limited.
- Deloitte. (2013). **Customer Loyalty in the Hotel Industry: Travelers Survey Findings**. Retrieved from 2015, May 27. from <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-hotel-restoration-hotel-loyalty-results.pdf>.
- Denney G. R., & Ivar, H. (2001). **Hotel management and operations**. New York: Wiley.
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2000). **Introducing LISREL**. London: Sage Publications.
- Evan, M. B., & Montgomery, R. V. (2016). **Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems**. Los Angeles: SAGE.
- Fan, X., & Thompson, B. (1999). Effects of Sample Size, Estimation Methods, and Model Specification on Structural Equation Modeling Fit Indexes. **Structural Equation Modeling**. 6(1), 56-83.

- Fitzsimmons, J. A. (2008). **Service management: operations, strategy, information technology**. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Frisch, S. (2011). Hotel management. **Minnesota medicine**. 94(9), 6-8.
- Gary, A., & Philip, K. (2013). **Marketing an Introduction: Pearson Education Limited**. England Wood New Jersey: Prentice Hall.
- Genc, R. (2015). **International hotel and restaurant management: modern approaches**. Istanbul: Laureate International Universities.
- George, W. E., & Reid, D. G. (2005). The power of tourism: a metamorphosis of community culture. **Journal of Tourism and Cultural Change**. 3(2), 88-107.
- Germán, G. L., & Antonio, J. M. (2016). Survival analysis of the Spanish hotel industry. **Tourism Management**. 54(20), 428-438.
- Gizem G. S., & Karakadilar, S. A. (2013). Innovation and Sustainable Growth Measurement in Hotel Industry: A Hierarchical Decision Making Model. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. 99(6), 752-761.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2011). Co-petition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. **Research Policy**. 40(4), 650-663.
- Goeldner, R. C., & Brent, R. C. (2006). **Tourism Principles, Practices, Philosophies**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). **Multivariate data analysis**. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hayes, D. K., & Miller, A. A. (2011). **Revenue management for the hospitality industry Hoboken**. N.J.: Wiley.
- Heig, M. (2004). **Brand royalty: how the world's top 100 brands thrive and survive**. Sterling, Va.: Kogan Page.
- Hoffman, K. D., & Bateson, G. E. (2006). **Services marketing: concepts, strategies & cases**. Mason, Ohio: Thomson/South-Western. Prentice Hall.
- Holloway, J. C. (2002). **The business of tourism**. Harlow, England: Financial Times, data analysis. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hsiao-Ping, C., & Chun-Chieh, M. (2015). Managing the service brand value of the hotel industry in an emerging market. **International Journal of Hospitality Management**. 47(2015), 1-13.
- Iqbal F., & Urata, S. (2002). Small Firm Dynamism in East Asia: An Introductory Overview. **Small Business Economics**. 18(1-3), 1-12.
- Jay A. K. (2006). **Services Management: The New Paradigm in Hospitality**. U.S.A: Prentice Hall.

- Jianping, P, Xinyuan, Z & Anna, S. M. (2015). Improving service management in budget hotels. **International Journal of Hospitality Management**. 49(5), 139-148.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). **LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**. Chicago: Scientific Software International Inc.
- Jose, F. M-A, Juan, J. T, Jorge, P-M, María, D. L-G, Eva, M. P-O. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. **Tourism Management**. 50, (15), 41-54.
- Judie, M. G, Angela, R & Liz, D. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**. 47(15), 65-75.
- Kamal, S., & Nikolaos, V. (2002). On intrabrand and inter brand competition: The strategic role of fees and royalties. **European Economic Review**. 46(1), 189-200.
- Kandampully, J. (2012). **Service Management [electronic resource]: The New Paradigm in Retailing**. New York: NY, Springer.
- Kelley, B. (2011). The importance of a strategic approach to open innovation. In P. Sloane (Ed.), **A guide to open innovation and crowd sourcing**. United Kingdom: Kogan Page Ltd.
- Kelloway, E. K. (1998). **Using LISREL for structural equation modeling**. Thousand Oaks, CA: Sage
- Kim, J.-N., & Ni, L. (2013). Two types of public relations problems and integrating formative and evaluative research: a view of research programs within the behavioral, strategic management paradigm. **Journal of Public Relations Research**. 25(1), 1-29.
- Kotler, F., Armstrong, G., Harker, M., & Brennan, R. (2009). **Marketing an introduction**. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, F., Saunders, J., Armstrong, G. A., & Wong, V. (2007). **Modern marketing**. Praha: Grada Publishing a. s.
- Kotler, P. (2016). **Marketing management**. Boston: Pearson.
- Kotler, P. J., & Makens, J. (2014). **Marketing for Hospitality and Tourism**. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2012). **Marketing Management**. Edinburgh: Pearson Education Limited.

- Koyuncu, M. B., & Astakhova, M. H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey. *Int. J. Contemp. Hospitality Manage.* 26(7), 1083-1099.
- Loehlin, J. C. (1987). **Latent Variable Models: An Introduction to Factor, Path and Structural Analysis.** London: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Lussie, N. R., & Hendon, R. J. (2016). **Human resource management: functions, applications, & skill development.** Los Angeles: SAGE.
- MacCallum, R. C., & Browne, M. W. (1996). "Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods.* 1 (2), 130-49.
- Man, W.Y., Thomas, K.F. & Chan, T. (2002). **Personnel Management: HRM in Action.** 3rd ed. Great Britain: Prentice Hall Internationality.
- Marshall, G. W. (2015). **Marketing management.** New York: McGraw Hill Education.
- Martin, F., & Eva, H. (2015). Modeling growth and revenue for Swedish hotel establishments. *International Journal of Hospitality Management.* 45(15), 59-68.
- Maureen, B., & Angela, R. (2012). Realizing plural-form benefits in international hotel chains. *Tourism Management.* 33(3), 580-591.
- Miller, J. (2004). **The business of brands.** Chi Chester: Wiley.
- Milota, V. & Ludmila, M. (2015). **Modeling of Process Work Motivation in Hotels Economics and Finance.** 34(2015), 508-513.
- Mohsin, A., & Lockyer, T. (2010). Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: an exploratory study. *Int. J. Contemp. Hospitality Manage.* 22(2), 160-173.
- Monica, H., & Lena, L. (1998). Video strategies used by tour operators: What is really communicated? *Tourism Management.* 14(1), 27-33.
- Morgan, N. P. (2000). **Advertising in tourism and leisure.** Oxford: Butterworth.
- Myung-Ja, K. N., Choong, K. L. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South. *Tourism Management.* 32(2), 256-265.
- O'Fallo, J. M., & Rutherford, G. D. (2011). **Hotel management and operations.** New York: John Wiley & Sons.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing.* 63(3), 33-44.
- Olsen, M. D. (1993). **International Growth strategies of major US hotel companies.** Pearson Education, Inc.

- Oscar, H., Pedraza, R., Ruben., M., Martínez, M. S. & Ramírez, F. (2014). Marketing Strategies for Hotel Industry Internationalization in Morelia. **Procardia-Social and Behavioral Sciences**. 148(25), 271-279.
- Paul, A. C. (2012). **The Top10 Customer Services Strategies**. Retrieved from <http://www.callcentrehelper.com/the-top-10-customer-service-strategies-27041.htm>.
- Pine, R., & Phillips, P. (2005). Performance comparisons of hotels in China. **Int. J. Hospitality Manage**. 24(20), 57-73.
- Popham, W. J. (1990). **Modern Educational Measurement: A Practitioner's Perspective**. U.S.A.: Prentice-Hall, INC.
- Ramachandran, T. N. (2010). Marketing framework in tertiary education addressing aspirations of students beyond conventional tenets of selling products. **International Journal of Educational Management**. 22(6), 544-556.
- Reece, M. (2010). **Real-time marketing for business growth: how to use social media, easure marketing, and create a culture of execution**. Upper Saddle River, N.J.: FT Press.
- Ro, H., Choi, Y., Olson, D.E., (2013). Service recovery evaluations: GLBT versus hetero customers. **Int. J. Hospitality Manage**. 33, 366–375.
- Robert, D, Sven, A. H, Arne, N, & Aksel, I. R. (2009). Governance structures in the hotel industry. **Journal of Business Research**. 62(8), 841-847.
- Rodrigo, L, Kim. C., & Carol, S. S. (2015). Teaching organizational change management for sustainability: designing and delivering a course at the University of Leeds to better prepare future sustainability change agents. **Journal of Cleaner Production**. 106(1), 205-215.
- Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M. E., & Guthrie, J. P. (2005). The future of HR management: Research needs and directions. **Human Resource Management**. 44(2), 207-216.
- Rutherford, G.D. (2002). **Hotel management and operations**. New York: John Wiley & Sons.
- Sami, B. A., & Mohamed, G. (2016). Determinants of Tunisian hotel profitability: The role of managerial efficiency. **Tourism Management**. 52, (2),478-487.
- San, M, M., & Saracho, A. I. (2010). **Royalty licensing**. 207(7), 284-287.
- Santiago, M. G., & Jacques, B. G. (2016). A model that connects information technology and hotel performance. **Tourism Management**. 53(16), 30-37.
- Schiffman, G. L., & Leslie, L. K. (1994). **Consumer behavior**. USA: Prentice Hall.

- Sheth, J. N. (2004). **Customer behavior: a managerial perspective**. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Suki, N. M. (2014). Modeling Role of Gender in the Relationship between Hotel Service Quality Dimensions and Tourist Satisfaction. **Journal of Quality Assurance in Hospitality**. 3(3), 14-20.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). **Using Multivariate Statistics**. 5th ed. New York: Allyn and Bacon.
- Tanford, S., R., & Kim, Y. S. (2012). Determinants of Customer loyalty and purchasing behavior for full-service and limited-service Hotel. In **international Journal of Hospitality Management**. 31(2), 319-328.
- Teece, D. J. (2010). **Business models, business strategy and innovation**. Long Range Planning. 43(2-3), 172-194.
- Thomas, D. C., & Lazarova, B. M. (2014). **Essentials of international human resource management: managing people globally**. Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. **Industrial Marketing Management**. 43, (2014), 261-271.
- Timmerman, C. J. (2013). **The Relationship between Hotel and Staff Service Delivery with Customer Attitudinal Loyalty and Financial Outcomes**. Iowa: Dissertation (Hospitality Management). Graduate School Iowa State University.
- Tove, H., T., & Kaisu, S. (2015). Integrated management systems for enhancing education for sustainable development in universities: a mimetic approach. **Journal of Cleaner Production**. 106(1), 155-163.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). **The cultures of work organizations**. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Ulrich, D. (2013). **Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results**. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. **Human Resource Management Review**. 25(2), 188-204.
- Wainer, H., & Braun, H. I. (1988). **Test Validity**. U.S.A: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Welch, D. E. (1994). HRM implications of globalization. **Journal of General Management**. 19(4), 52-68.
- Willie C, Stan, S. & Po-Young, C. (2005). **Breeding services for small dairy farmers**. Oxford & IBH Publishing Co. Pvt. Ltd. New Delhi

- Wu, S.-I & Lu, C.-L. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: a study of the hotel industry in Taiwan. *Int. J. Hospitality Manage.* 31(1), 276–285.
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B., & Le Roy, F. (2010). **Coopetition: Winning strategies for the 21st century**. Cheltenham: Edward Elgar.
- Yee, R., Yeung, A., & Cheng, T. C. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics.* 124(10), 109-120.
- Young, L. & Burgess, B. (2010). **Marketing technology as a service: proven techniques that create value**. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Zhang, H.Q., Luo, J.M., Qu, X. & Guillet, B.D. (2013). The impact of urbanization on hotel development: evidence from Guangdong Province in China. *Int. J. Hospitality Manage.* 34, (2013), 92-98.



GRAD VRU



ภาคผนวก

GRAD VRU



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

GRAD VRU

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย
เรื่อง การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัย เรื่อง การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ข้อมูลที่ได้จากท่านทั้งหมดจะถือเป็นความลับและใช้ประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น การนำเสนอข้อมูลจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมทั้งหมด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ โดยขอความกรุณาในการตอบทุกข้อ เพราะหากท่านเว้นเพียงข้อใดข้อหนึ่งจะทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลนี้ไปวิเคราะห์ได้แบบสอบถามแบ่งได้เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและเป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหา สถานการณ์ และความสามารถในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วยผู้บริหารที่อยู่ในจังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรีและจังหวัดสระแก้ว)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประเด็นที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ของท่านที่ตอบคำถามหมดทุกข้อ ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์ในการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ศศิพิมล แสงจันทร์

นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

GRAD VRU

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหา สถานการณ์และความสามารถในการดำเนินงานเพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย √ลงในช่องว่าง ตามข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ไม่เกิน 30 ปี 31-40 ปี
 41-45 ปี 46-50 ปี
 51-60 ปี 60 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ปริญญาตรี
 สูงกว่าระดับปริญญาตรี

4. โรงแรมที่ท่านทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดใด

จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง
 จังหวัดจันทบุรี จังหวัดตราด
 จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดสระแก้ว

5. ประสบการณ์ในการทำงานด้านการโรงแรม

ไม่เกิน 5 ปี 6-10 ปี
 11-15 ปี 16-20 ปี
 มากกว่า 20 ปี

6. จำนวนพนักงาน.....คน

7. จำนวนที่ดินของโรงแรม.....ไร่

8. จำนวนห้องพัก.....ห้อง

9. ราคาห้องพักต่ำที่สุดต่อคืน.....บาท
10. ราคาห้องพักสูงที่สุดต่อคืน.....บาท
11. โรงแรมของท่านดำเนินธุรกิจถึงปัจจุบันเป็นเวลา ปี
12. นักท่องเที่ยวหลักของโรงแรม
 ชาวไทย ชาวต่างชาติ
13. วัตถุประสงค์การมาพักแรมของผู้มาใช้บริการ
 เพื่อการท่องเที่ยว เพื่อการอบรม/สัมมนา
 อื่น ๆ.....
14. ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นในโรงแรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 หลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ
 หลักผลงาน หลักกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ
 หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน
 อื่น ๆ.....
15. ปัญหาด้านการบริหารการตลาดที่เกิดขึ้นในโรงแรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ราคา
 ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด
 การตลาดโดยพนักงาน สภาพแวดล้อมของโรงแรม
 กระบวนการบริหารงานตลาด อื่น ๆ.....
16. ปัญหาด้านการบริหารงานบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 การเข้าถึงผู้ให้บริการ การสื่อสารกับผู้ให้บริการ
 ความสามารถของพนักงานในการบริการ
 ความสุภาพ ความน่าเชื่อถือ
 ความไว้วางใจ การสนองตอบผู้ให้บริการ
 อื่น ๆ.....
17. ปัญหาด้านการสร้างภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการที่เกิดขึ้นในโรงแรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 ขาดกิจกรรมการสร้างทัศนคติที่ดีต่อโรงแรมของผู้ให้บริการ
 ขาดกิจกรรมที่เสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ซ้ำของผู้ให้บริการ
 อื่น ๆ.....

18. สถานการณ์การเติบโตและความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

ปี พ.ศ. 2557

ปี พ.ศ. 2558

- | | | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|
| <input type="checkbox"/> กำไรสุทธิ | บาท | บาท |
| <input type="checkbox"/> ทุนดำเนินการ | บาท | บาท |
| <input type="checkbox"/> สินทรัพย์รวม | บาท | บาท |



GRAD VRU

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับประเด็นที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

คำชี้แจง ขอให้ท่านอ่านข้อความต่อไปนี้แต่ละข้อ แล้วเลือกพิจารณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ทางขวามือเพียงช่องเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ข้อคำถาม การบริหารทรัพยากรบุคคล					
หลักคุณธรรม					
1. การบริหารงานของโรงแรมให้ความสำคัญกับความสามารถของพนักงาน					
2. การบริหารงานของโรงแรมสามารถสร้างความมั่นคงทางอาชีพให้กับพนักงานได้					
3. การบริหารงานของโรงแรมมีความยุติธรรม					
4. การบริหารงานของโรงแรมปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกันทุกคน					
5. การเลื่อนตำแหน่งพนักงานจะเน้นที่ความสามารถในการทำงานที่แท้จริง					
หลักสมรรถนะ					
1. โรงแรมให้พนักงานปฏิบัติงานตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้					
2. โรงแรมกำหนดความรู้ ความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน					
3. โรงแรมสรรหาคนเข้าทำงานตามความจำเป็นที่แท้จริง โดยให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
4. โรงแรมมีระบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานอย่างชัดเจน					
หลักผลงาน					
1. โรงแรมมอบความก้าวหน้าให้กับพนักงานที่มีผลงานดี					
2. การเลื่อนตำแหน่งพนักงานมีการประเมินผลงานด้วยความโปร่งใส					
3. โรงแรมมีระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรม ชัดเจน					
4. โรงแรมตอบแทนผลประโยชน์แก่พนักงานตามผลงานที่แท้จริง					

ข้อคำถาม การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ					
1. โรงแรมใส่ใจในความสามารถของพนักงานแต่ละคน					
2. โรงแรมให้พนักงานมีการตัดสินใจดำเนินการในหน้าที่ของตนได้ตามความเหมาะสม					
3. โรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านนโยบายต่าง ๆ					
4. โรงแรมมีการกระจายอำนาจไปยังพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม					
5. โรงแรมให้พนักงานแต่ละคนได้รับผิดชอบในตำแหน่งอย่างเต็มที่					
หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน					
1. โรงแรมจัดสวัสดิการ วันพักผ่อน สำหรับพนักงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย					
2. โรงแรมจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานขณะปฏิบัติงาน					
3. โรงแรมจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานได้เกิดความสะดวก ผ่อนคลาย					
4. โรงแรมมีการจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ให้กับพนักงานในเทศกาลต่าง ๆ ตามความเหมาะสม					
5. โรงแรมให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของพนักงานด้านต่าง ๆ แก่ทุกคนอย่างเหมาะสม					

GRAD VRU

ข้อคำถาม การบริหารการตลาด	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านผลิตภัณฑ์					
1. โรงแรมจัดห้องพักได้อย่างสะอาด ปลอดภัย					
2. โรงแรมสามารถทำให้ลูกค้าที่ใช้บริการรู้สึกถึงความคุ้มค่าจากการใช้บริการห้องพักและบริการต่าง ๆ ได้					
3. โรงแรมให้บริการห้องพักและบริการต่าง ๆ ได้ตรงตามที่โฆษณาไว้					
4. โรงแรมสามารถพัฒนาการให้บริการห้องพักและบริการต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับรสนิยมของลูกค้า					
5. โรงแรมสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในห้องพักและบริการต่าง ๆ ได้					
ด้านราคา					
1. โรงแรมกำหนดราคาได้สอดคล้องกับคุณภาพการให้บริการ					
2. ราคาห้องพักและบริการต่าง ๆ มีความยุติธรรม เหมาะสม					
3. โรงแรมจูงใจลูกค้าด้วยการลดราคาห้องพักและบริการต่าง ๆ					
4. โรงแรมจูงใจลูกค้าด้วยการลดราคา ในช่วงเทศกาลต่าง ๆ					
5. โรงแรมกำหนดราคาไม่แตกต่างไปจากโรงแรมแห่งอื่น ๆ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน					
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย					
1. การจองห้องพักของโรงแรมของลูกค้าเป็นไปอย่างสะดวก					
2. โรงแรมมีระบบการจองห้องพักทางอินเทอร์เน็ต					
3. โรงแรมมีระบบอำนวยความสะดวกในการจองห้องพักสำหรับลูกค้า					
4. โรงแรมมีระบบอำนวยความสะดวกในการเรียกใช้บริการต่าง ๆ ของโรงแรมได้					
ด้านส่งเสริมการตลาด					
1. โรงแรมมีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ					
2. โรงแรมมีการโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ต่อเนื่อง					
3. โรงแรมจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลต่าง ๆ					
4. โรงแรมมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้กับลูกค้าเป็นประจำ ด้วยช่องทางอินเทอร์เน็ต					

ข้อคำถาม การบริหารการตลาด	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านบุคคล					
1. โรงแรมของท่านพนักงานมีอริยาศยไมตรีที่ดีกับลูกค้ากว่า โรงแรมแห่งอื่น ๆ					
2. โรงแรมของท่านพนักงานมีความเป็นกันเองกับลูกค้า					
3. พนักงานในโรงแรมของท่านปฏิบัติกับลูกค้าเปรียบดั่งว่าเป็น คนสำคัญ					
4. พนักงานในโรงแรมของท่านให้บริการจนทำให้ลูกค้าเกิด ความประทับใจในการให้บริการ					
ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ					
1. สภาพแวดล้อมของโรงแรมสะอาด					
2. สภาพแวดล้อมของโรงแรมมีความสวยงาม ดึงดูดใจ น่าสนใจ					
3. สภาพแวดล้อมของโรงแรมสามารถสร้างความปลอดภัย ให้กับลูกค้าได้ดี					
4. พนักงานแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ตามแบบฟอร์ม ของโรงแรมเป็นประจำ					
5. พนักงานพูดจาสุภาพอ่อนโยนกับลูกค้า					
ด้านกระบวนการ					
1. โรงแรมมีการพัฒนาและวางแผนการดำเนินงานในการ ให้บริการลูกค้าอย่างเป็นระบบ					
2. โรงแรมพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความ ประทับใจอย่างต่อเนื่อง					
3. โรงแรมพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดอยู่ตลอดเวลา					
4. โรงแรมพัฒนาภาพลักษณ์อย่างต่อเนื่อง					

ข้อความ การบริหารงานบริการ	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การเข้าถึงลูกค้า					
1. การให้บริการแก่ลูกค้าเรื่องต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว					
2. ทำเลที่ตั้งของโรงแรม สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า					
3. การให้บริการต่าง ๆ ของโรงแรมสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า					
4. โรงแรมจัดสถานที่ให้การต่าง ๆ แก่ลูกค้าอย่างทั่วถึง					
การติดต่อสื่อสาร					
1. โรงแรมให้ข้อมูลการบริการต่าง ๆ แก่ลูกค้าอย่างครบถ้วน					
2. พนักงานสามารถใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เพื่อตอบข้อซักถามของลูกค้า					
3. โรงแรมมีป้ายประชาสัมพันธ์การให้บริการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ					
4. โรงแรมมีช่องทางการให้ข้อมูลแก่ลูกค้าอย่างเหมาะสมเพียงพอ					
ความสามารถ					
1. พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการต่าง ๆ แก่ลูกค้า					
2. พนักงานทุกคนสามารถตอบคำถามของลูกค้าได้					
3. พนักงานทุกคนกระตือรือร้นที่จะให้บริการลูกค้าด้วยใจบริการ					
ความสุภาพ					
1. การให้บริการของพนักงานมีภาพลักษณ์ที่สุภาพ เรียบร้อย					
2. พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า					
3. พนักงานมีจิตวิญญาณการให้บริการแก่ลูกค้า					
4. พนักงานมีวิจาร์ณญาณในการตัดสินใจเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างเหมาะสม					
ความน่าเชื่อถือ					
1. โรงแรมใส่ใจในการบริการทำให้ลูกค้าเชื่อถือในการให้บริการของโรงแรม					
2. โรงแรมจัดการบริการทำให้ลูกค้าไว้วางใจในคุณภาพของห้องพักและบริการต่าง ๆ ของโรงแรม					

ข้อความ การบริหารงานบริการ	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. โรงแรมจัดการบริการทำให้ลูกค้าลูกค้าชื่นชอบการให้บริการ ของโรงแรม ว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุด คุ่มค่ากับเงิน					
ความไว้วางใจ					
1. โรงแรมจัดการทำให้ลูกค้าไว้วางใจและจะกลับมาใช้บริการอีก					
2. โรงแรมจัดการทำให้ลูกค้าไว้วางใจว่าจะได้รับบริการที่ดี อย่างสม่ำเสมอ					
3. โรงแรมจัดการทำให้ลูกค้าไว้วางใจจะทำให้ได้รับบริการที่ ตรงกับความต้องการ					
4. โรงแรมจัดการทำให้ลูกค้าไว้วางใจว่าจะได้รับความคุ้มค่า จากการให้บริการ					
การตอบสนองลูกค้า					
1. พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าได้ตามความต้องการ					
2. พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ตามเวลาที่ได้ บอกไว้					
3. พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเรื่อง การบริการต่าง ๆ ได้อย่างดี					
ความปลอดภัย					
1. โรงแรมสามารถให้ความปลอดภัยระดับสูงกับลูกค้าได้					
2. โรงแรมลดความเสี่ยงต่อการเกิดอาชญากรรมต่าง ๆ ที่จะ เกิดกับลูกค้าได้					
3. โรงแรมมีพนักงานดูแลความปลอดภัยในชีวิตของลูกค้าอย่าง เพียงพอ					
การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก					
1. ลูกค้าคาดเดาการให้บริการของโรงแรมได้					
2. ลูกค้าสามารถประเมินได้ว่าจะได้รับบริการแบบใดจากทาง โรงแรม					
3. ลูกค้าประเมินถึงคุณภาพการให้บริการที่จะได้รับจากทาง โรงแรมได้					

ข้อความ การบริหารงานบริการ	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การเข้าใจและรู้จักลูกค้า					
1. โรงพยาบาลที่จะทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้า เพื่อมาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ					
2. พนักงานจัดการที่จะให้บริการตามความต้องการของลูกค้า แม้ลูกค้าจะไม่สามารถสื่อสารได้อย่างครบถ้วน					
3. โรงพยาบาลสอบถามความพึงพอใจจากการให้บริการ จากลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการให้บริการ					

ข้อความ การจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ					
1. โรงพยาบาลมีกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ					
2. โรงพยาบาลลดราคา เพื่อจูงใจลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการซ้ำ					
3. โรงพยาบาลจูงใจด้วยความคุ้มค่าด้านราคา เมื่อลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ					
4. โรงพยาบาลมีกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้ลูกค้าบอกต่อถึงความประทับใจที่ได้รับบริการแก่คนรอบข้าง					
5. โรงพยาบาลมีกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้ลูกค้าได้เล่าถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่คนรอบข้าง					
ทัศนคติของผู้ใช้บริการ					
1. โรงพยาบาลมีกลยุทธ์สร้างความผูกพันทางจิตใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า					
2. โรงพยาบาลมีกลยุทธ์ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีกับการทำหน้าที่ของพนักงานของโรงพยาบาล					
3. โรงพยาบาลสามารถทำให้ลูกค้าเกิดทัศนคติที่ดีต่อโรงพยาบาลได้โดยเป็นทางเลือกแรกในใจ					
4. โรงพยาบาลทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกอยากกลับมาใช้บริการซ้ำ					

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ท่านคิดว่าสถานการณ์และสภาพปัญหาของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เป็นอย่างไรบ้าง
2. ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านใดบ้างที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย
3. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม
4. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการตลาดมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม
5. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการบริหารงานบริการมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม
6. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม
7. ท่านคิดว่าแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎี มีความเหมาะสมหรือไม่
8. ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใดที่การบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ
9. ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใด ที่การบริหารการตลาด จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ
10. ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใด ที่การบริหารงานบริการ จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ
11. ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใดที่การบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม

แบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม

1. ขอให้กลุ่มสนทนาร่วมกันพิจารณาว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบจำลองการจัดการ เพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร
2. ขอให้กลุ่มสนทนาร่วมกันพิจารณาว่า แบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยจะมีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ในการบริหารงานของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยเพียงใด
3. ขอให้กลุ่มสนทนาร่วมกันพิจารณาว่า คู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยจะมีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ในการบริหารงานของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยเพียงใด

GRAD VRU



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

GRAD VRU

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ความเชี่ยวชาญ
1.	รศ.ดร.นาฏสุดา เขมนะสิริ	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการด้านการท่องเที่ยว - นักวิจัยด้านการท่องเที่ยว - กรรมการประจำหลักสูตรดุขฎิบัณฑิต สาขาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา - External Committee หลักสูตร DBA Phoenix University USA - Editorial Advisory Board ของ Revista de ประเทศโรมาเนีย 	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการวิจัย - ด้านการท่องเที่ยว - ด้านการควบคุมงานวิจัยดุขฎิบัณฑิต
2.	รศ.ศิริจันทร์ ศิริปทุมมานันท์	<ul style="list-style-type: none"> - อดีต ผอ.สำนักวิจัยมหาวิทยาลัยบ้านสมเด็จ - ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความวิชาการและบทความวิจัยตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็น รศ. ทางด้านบริหารธุรกิจ - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัย - เป็นผู้ควบคุมงานวิจัยระดับดุขฎิบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ฯลฯ
3.	ผศ.ดร.วิมลฤดี พงษ์ศิริณูญ์	<ul style="list-style-type: none"> - อดีตรองคณบดีฝ่ายแผนและพัฒนา - รองผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี - คณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัย - เป็นผู้ควบคุมงานวิจัยระดับดุขฎิบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ความเชี่ยวชาญ
4.	รศ.ดร.จิตตินันท์ วุฒิกร	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนคร คณะวิทยาการจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัย - เป็นผู้ควบคุมดูแลนิพนธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย - เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแก่นักเรียนบทความวิชาการและบทความวิจัย - เป็น รศ. ทางด้านบริหารธุรกิจ
5.	อาจารย์ ดร.อัฐมา นิลนพคุณ	หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการ การท่องเที่ยว มหาวิทยาลัย ศิลปากร คณะการท่องเที่ยว และการโรงแรม	นักวิชาการการท่องเที่ยวและการ โรงแรมใน สถาบันอุดมศึกษา

GRAD VRU

หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ว ๕๓๐



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประคูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.นาฏสุดา เขมณะสิริ

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๓๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้นักศึกษา
ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงาน
โดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย


โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑ ๕๗๐



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

 กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
เรียน รองศาสตราจารย์ศิริจันทร์ ศิริปทุมมานันท์

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้นักศึกษา
ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๘๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงาน
โดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ว ๕110



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

 กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลฤดี พงษ์หิรัญญ์

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้นักศึกษา
ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงาน
โดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ว ๕๒๐



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตตินันท์ วุฒิกร

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้นักศึกษา
ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงาน
โดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ว ๕๗๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
เรียน อาจารย์ ดร.อัญญา นิลนพคุณ

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้แก่นักศึกษา
ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงาน
โดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรฉนิกษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ผลการวิเคราะห์ IOC

ผลการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ใช้ในการวิจัย เรื่อง การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยเป็นอย่างไร

ตารางที่ 1 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ข้อคำถามแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
1. ขอให้กลุ่มสนทนาร่วมกันพิจารณาว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	1
2. ขอให้กลุ่มสนทนาร่วมกันพิจารณาว่า แบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยมีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ในการบริหาร งานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยเพียงใด	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
3. ขอให้กลุ่มสนทนาร่วมกันพิจารณาว่า คู่มือการบริหารเพื่อเสริมสร้างการ เติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะมีความ เป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ในการ บริหารงานของโรงแรมขนาดเล็กใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เพียงใด	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 2 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ข้อคำถามแบบ
สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
1. ท่านคิดว่าสถานการณ์และสภาพ ปัญหาของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	1
2. ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านการจัดการ ธุรกิจโรงแรมด้านใดบ้างที่มีผลต่อ การเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาด เล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของ ประเทศไทย เป็นอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	1	1
3. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลมีองค์ประกอบ อะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเติบโตของ ธุรกิจโรงแรม	1	1	1	1	1	1
4. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการตลาดมี องค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการ เติบโตของธุรกิจโรงแรม	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
5. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการบริหารงานบริการมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม	1	1	1	1	1	1
6. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม	1	1	1	1	1	1
7. ท่านคิดว่าแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎี มีความเหมาะสมหรือไม่	1	1	1	1	1	1
8. ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใดที่การบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการบริหาร งานเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ	1	1	1	1	1	1
9. ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใด ที่การบริหารการตลาด จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
10. ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใดที่การบริหารงานบริการจะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ	1	1	1	1	1	1
11. ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใดที่การบริหารงานเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 3 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ข้อคำถามแบบสอบถาม (Questionnaire)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
หลักคุณธรรม						
1. การบริหารงานของโรงแรมให้ความสำคัญกับความสามารถของพนักงาน	1	1	1	1	1	1
2. การบริหารงานของโรงแรมสามารถสร้างความมั่นคงทางอาชีพให้กับพนักงานได้	1	1	1	1	1	1
3. การบริหารงานของโรงแรมมีความยุติธรรม	1	1	1	1	1	1
4. การบริหารงานของโรงแรมปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกันทุกคน	1	1	1	1	1	1
5. การเลื่อนตำแหน่งพนักงานจะเน้นที่ความสามารถในการทำงานที่แท้จริง	1	1	1	1	1	1
หลักสมรรถนะ						
1. โรงแรมให้พนักงานปฏิบัติงานตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	1
2. โรงแรมกำหนดความรู้ ความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
3. โรงแรมจะสรรหาคนเข้าทำงานตามความจำเป็นที่แท้จริงโดยให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	1	1	1	1	1	1
4. โรงแรมมีระบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1
5. โรงแรมใช้พนักงานได้ตรงกับความสามารถที่แท้จริง	1	1	0	1	1	0.80
หลักผลงาน						
1. โรงแรมมอบความก้าวหน้าให้กับพนักงานที่มีผลงานดี	1	1	1	1	1	1
2. การเลื่อนตำแหน่งพนักงานมีความโปร่งใส	1	1	1	0	1	0.80
3. โรงแรมมีระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรมชัดเจน	1	1	1	1	1	1
4. โรงแรมตอบแทนผลประโยชน์แก่พนักงานตามผลการดำเนินงานที่แท้จริง	1	1	1	1	1	1
หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ						
1. โรงแรมไว้วางใจในความสามารถของพนักงานแต่ละคน	1	1	1	1	1	1
2. โรงแรมให้พนักงานได้ตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมมักสอบถามข้อมูลต่าง ๆ จากพนักงานเพื่อใช้ตัดสินใจในด้านนโยบายต่าง ๆ	1	1	0	1	1	.80
4. โรงแรมมีการกระจายอำนาจไปยังพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม	1	1	1	0	1	.80
5. โรงแรมให้พนักงานแต่ละคนได้รับผิดชอบในตำแหน่งอย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	1
หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน						
1. โรงแรมจัดสวัสดิการ วันพักผ่อน สำหรับพนักงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย	1	1	1	1	1	1
2. โรงแรมจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานขณะปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานได้เกิดความสะดวก ผ่อนคลาย	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
4. โรงแรมมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้กับพนักงานในเทศกาลต่าง ๆ ตามความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
5. โรงแรมให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของพนักงานด้านต่าง ๆ แก่ทุกคนอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
ด้านผลิตภัณฑ์						
1. โรงแรมจัดห้องพักได้อย่างสะอาด ปลอดภัย	1	1	1	1	1	1
2. โรงแรมสามารถทำให้ลูกค้าที่ใช้บริการรู้สึกถึงความคุ้มค่าจากการใช้บริการห้องพักและบริการต่าง ๆ ได้	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมให้บริการห้องพักและบริการต่าง ๆ ได้ตรงตามที่โฆษณาไว้	0	1	1	1	1	0.80
4. โรงแรมสามารถพัฒนาการให้บริการห้องพักและบริการต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับรสนิยมของลูกค้า	0	1	1	1	1	0.80
5. โรงแรมสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในห้องพักและบริการต่าง ๆ ได้	0	1	1	1	1	0.80
ด้านราคา						
1. โรงแรมกำหนดราคาได้สอดคล้องกับคุณภาพการให้บริการ	1	1	1	1	1	1
2. ราคาห้องพักและบริการต่าง ๆ มีความยุติธรรมเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมจูงใจลูกค้าด้วยการลดราคาห้องพักและบริการต่าง ๆ	0	1	1	1	1	0.80
4. โรงแรมจูงใจลูกค้าด้วยการลดราคา ในช่วงเทศกาลต่าง ๆ	0	1	1	1	1	0.80
5. โรงแรมกำหนดราคาไม่แตกต่างไปจากโรงแรมแห่งอื่น ๆ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน	1	1	1	1	1	1
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย						
1. การจองห้องพักของโรงแรมของลูกค้าเป็น ไปอย่างสะดวก	1	1	1	1	1	1
2. โรงแรมมีระบบการจองห้องพักทาง internet	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมมีระบบอำนวยความสะดวกในการจองห้องพักสำหรับลูกค้า	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
4. โรงแรมมีระบบอำนวยความสะดวกในการเรียกใช้บริการต่าง ๆ ของโรงแรมได้	1	1	1	1	1	1
ด้านส่งเสริมการตลาด						
1. โรงแรมมีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจูงใจลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ	1	1	1	1	1	1
2. โรงแรมมีการโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างเหมาะสมต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลต่าง ๆ	1	1	1	1	1	1
4. โรงแรมมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้กับลูกค้าเป็นประจำ ด้วยช่องทางอินเทอร์เน็ต	1	1	1	1	1	1
ด้านบุคคล						
1. โรงแรมของท่านพนักงานมีอธยาศัยไมตรีที่ดีกับลูกค้ากว่าโรงแรมแห่งอื่น ๆ	1	1	1	1	1	1
2. โรงแรมของท่านพนักงานมีความเป็นกันเองกับลูกค้า	1	1	1	1	1	1
3. พนักงานในโรงแรมของท่านปฏิบัติกับลูกค้าเปรียบดังว่าเป็นคนสำคัญ	1	1	1	1	1	1
4. พนักงานในโรงแรมของท่านให้บริการจนทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการให้บริการ	1	1	1	1	1	1
ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ						
1. สภาพแวดล้อมของโรงแรมสะอาด	1	1	1	1	1	1
2. สภาพแวดล้อมของโรงแรมมีความแปลกใหม่น่าสนใจ	1	1	1	1	1	1
3. สภาพแวดล้อมของโรงแรมสามารถสร้างความปลอดภัยให้กับลูกค้าได้ดี	1	1	1	1	1	1
4. พนักงานต่างกายสุภาพเรียบร้อย ตามแบบฟอร์มของโรงแรมเป็นประจำ	1	1	1	1	1	1
5. พนักงานพูดจาสุภาพอ่อนโยนกับลูกค้า	0	1	1	1	1	0.80

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
ด้านกระบวนการ						
1. โรงแรมพัฒนาการตลาดอย่างเป็นระบบ	0	1	1	1	1	0.80
2. โรงแรมพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจอย่างต่อเนื่อง	0	1	1	1	1	0.80
3. โรงแรมพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดอยู่ตลอดเวลา	0	1	1	1	1	0.80
4. โรงแรมพัฒนาภาพลักษณ์อย่างต่อเนื่อง	0	1	1	1	1	0.80
การเข้าถึงลูกค้า						
1. การให้บริการแก่ลูกค้าเรื่องต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว	1	1	1	1	1	1
2. ทำเลที่ตั้งของโรงแรม สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	1	1	1	1	1	1
3. การให้บริการต่าง ๆ ของโรงแรมสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	1	1	1	1	1	1
4. โรงแรมจัดสถานที่ให้การต่าง ๆ แก่ลูกค้าอย่างทั่วถึง	1	1	1	1	1	1
การติดต่อสื่อสาร						
1. โรงแรมให้ข้อมูลการบริการต่าง ๆ แก่ลูกค้าอย่างครบถ้วน	1	1	1	1	1	1
2. พนักงานสามารถใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เพื่อตอบข้อซักถามของลูกค้า	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมมีป้ายประชาสัมพันธ์การให้บริการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	1	1	1	1	1	1
4. โรงแรมมีช่องทางการให้ข้อมูลแก่ลูกค้าอย่างเหมาะสม เพียงพอ	1	1	1	1	1	1
ความสามารถ						
1. พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการต่าง ๆ แก่ลูกค้า	1	1	1	1	1	1
2. พนักงานทุกคนสามารถตอบคำถามของลูกค้าได้	1	1	1	1	1	1
3. พนักงานทุกคนกระตือรือร้นที่จะให้บริการลูกค้าด้วยใจบริการ	1	1	1	1	0	0.80

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
ความสุภาพ						
1. การให้บริการของโรงแรมคู่มือภาพลักษณ์ที่สุภาพเรียบร้อย	1	1	1	1	1	1
2. พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า	1	1	1	1	1	1
3. พนักงานมีจิตวิญญาณการให้บริการแก่ลูกค้า	1	1	1	1	1	1
4. พนักงานมีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
ความน่าเชื่อถือ						
1. โรงแรมใส่ใจในการบริการทำให้ลูกค้าเชื่อถือในการให้บริการของโรงแรม	1	1	1	1	1	1
2. โรงแรมจัดการบริการทำให้ลูกค้าไว้วางใจในคุณภาพของห้องพักและบริการต่างๆ ของโรงแรม	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมจัดการบริการทำให้ลูกค้าลูกค้าชื่นชอบการให้บริการของโรงแรม ว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุด คุ่มค่ากับเงิน	1	1	1	1	1	1
ความไว้วางใจ						
1. โรงแรมจัดการทำให้ลูกค้าไว้วางใจว่าจะได้รับการบริการที่ดี	1	1	1	1	1	1
2. โรงแรมจัดการทำให้ลูกค้าไว้วางใจว่าจะได้รับบริการที่ได้อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมจัดการทำให้ลูกค้าไว้วางใจว่าจะ ทำให้ได้รับบริการที่ตรงกับความต้องการ	1	1	1	1	1	1
4. โรงแรมจัดการทำให้ลูกค้าไว้วางใจว่าจะได้รับความคุ้มค่าจากการให้บริการ	1	1	1	1	1	1
การตอบสนองลูกค้า						
1. พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าได้ตามความต้องการ	1	1	1	1	1	1
2. พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ตามเวลาที่ได้บอกไว้	1	1	1	1	1	1
3. พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเรื่องการบริการต่าง ๆ ได้อย่างดี	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
ความปลอดภัย						
1. โรงแรมสามารถให้ความปลอดภัยระดับสูงกับลูกค้าได้	1	1	1	1	1	1
2. โรงแรมลดความเสี่ยงต่อการเกิดอาชญากรรมต่าง ๆ ที่เกิดกับลูกค้าได้	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมมีพนักงานดูแลความปลอดภัยในชีวิตของลูกค้าอย่างเพียงพอ	1	1	1	1	1	1
การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก						
1. ท่านเห็นว่าลูกค้าคาดหวังการให้บริการของโรงแรมได้	1	1	1	0	1	0.80
2. ท่านเห็นว่าลูกค้าสามารถประเมินได้ว่าจะได้รับบริการแบบใดจากทางโรงแรม	1	1	1	0	1	0.80
3. ท่านเห็นว่าลูกค้าประเมินถึงคุณภาพการให้บริการที่จะได้รับจากทางโรงแรมได้	1	1	1	0	1	0.80
การเข้าใจและรู้จักลูกค้า						
1. โรงแรมพยายามที่จะทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้า เพื่อมาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ	1	1	1	1	1	1
2. พนักงานจัดการที่จะให้บริการตามความต้องการของลูกค้า แม้ลูกค้าจะไม่สามารถสื่อสารได้อย่างครบถ้วน	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมพยายามสอบถามความพึงพอใจจากการให้บริการจากลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการให้บริการ	1	1	1	1	1	1
พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ						
1. โรงแรมมีกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ	1	1	1	1	1	1
2. โรงแรมพยายามลดราคา เพื่อจูงใจลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการซ้ำ	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมจูงใจด้วยความคุ้มค่าด้านราคา เมื่อลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ	1	1	1	1	1	1
4. โรงแรมมีกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้ลูกค้าบอกต่อถึงความประทับใจที่ได้รับบริการแก่ครอบครัว	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					IOC
	1	2	3	4	5	
5. โรงแรมมีกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้ลูกค้าได้เล่าถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่คนรอบข้าง	1	1	1	1	1	1
ทัศนคติของผู้ใช้บริการ						
1. โรงแรมมีกลยุทธ์สร้างความผูกพันทางจิตใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า	1	1	1	1	1	1
2. โรงแรมมีกลยุทธ์ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีกับการทำหน้าที่ของพนักงานของโรงแรม	1	1	1	1	1	1
3. โรงแรมสามารถทำให้ลูกค้าเกิดทัศนคติที่ดีต่อโรงแรมได้โดยเป็นทางเลือกแรกในใจ	1	1	1	1	1	1
4. โรงแรมทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกอยากกลับมาใช้บริการซ้ำ	1	1	1	1	1	1

ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY
 ในพระบรมราชูปถัมภ์
 GRAD VRU

**ผลการค่าความสอดคล้องภายใน (IOC) ของข้อคำถาม
สำหรับสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)**

ข้อที่	ข้อคำถาม	ผลการพิจารณาผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1.	ท่านคิดว่าสถานการณ์และสภาพปัญหาของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย เป็นอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	1	1
2.	ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านใดบ้างที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย เป็นอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	1	1
3.	ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม	1	1	1	1	1	1
4.	ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการตลาดมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม	1	1	1	1	1	1
5.	ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการบริหารงานบริการมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม	1	1	1	1	1	1
6.	ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม	1	1	1	1	1	1
7.	ท่านคิดว่าแบบจำลองการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎี มีความเหมาะสมหรือไม่	1	1	1	1	1	1

ข้อที่	ข้อคำถาม	ผลการพิจารณาผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
8.	ท่านคิดว่าเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใดที่การบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ	1	1	1	1	1	1
9.	ท่านคิดว่าเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใด ที่การบริหารการตลาด จะมีผลทางตรงต่อการโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ	1	1	1	1	1	1
10.	ท่านคิดว่าเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใด ที่การบริหารงานบริการ จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม และมีผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ	1	1	1	1	1	1
11.	ท่านคิดว่าเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใดที่การบริหารงานเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ จะมีผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม	1	1	1	1	1	1

GRAD VRU

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ความเชี่ยวชาญ
1.	รศ.ดร.เลิศพร ภาระสกุล	อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิต ภาควิชา การท่องเที่ยวและโรงแรม	นักวิชาการด้านการ ท่องเที่ยวและโรงแรม
2.	คุณสรพรเพ็ชร ศุภาบวรเสถียร	- ประธานโรงแรมไทย ภาคตะวันออก - ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม ลองบีชการ์เด้น โฮเทลส์ และสปา	ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร โรงแรมภาคตะวันออก
3.	คุณประทุม วงศ์สวัสดิ์	MD และเจ้าของการ ประกอบการโรงแรม Natural Park Resort (พัทยา)	- ด้านการบริหารด้าน โรงแรม - ผู้ประกอบการโรงแรม - ด้านการจัดการธุรกิจ ท่องเที่ยวและธุรกิจบริการ
4.	คุณวิวัฒน์ ตั้งจิตกอบบุญ	MD (ผู้อำนวยการกลุ่มโรงแรม ในเครือเกษมกิจโฮเทลส์) มี โรงแรมที่จังหวัดชลบุรี ระยอง ปราจีนบุรี ฯลฯ	การบริหารจัดการด้านการ โรงแรม
5.	นายสมพงษ์ ไสภณวงศากร	ผู้จัดการทั่วไป (GM) ของ โรงแรมเคบราชาและคาร์มิโอ เฮ้าส์ จังหวัดชลบุรี	การบริหารจัดการด้าน การโรงแรม
6.	นางสาวสุดาวดี ฤกษ์สุจริต	ผู้จัดการทั่วไป (GM) โรงแรม แคนทารีเบย์ ศรีราชา	การบริหารจัดการด้าน การโรงแรม
7.	ดร.กมลกนก เกียรติศักดิ์ชัย	คณบดีโรงเรียนการท่องเที่ยว และการบริการมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต	นักวิชาการด้านการ โรงแรมและการท่องเที่ยว

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๑๕๓๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เลิศพร ภาระสกุล

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในส่วนที่สามารถ
เปิดเผยได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายนางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
ความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษั ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๖๕๓๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
เรียน คุณสรพร เพ็ชร ศุภบวรเสถียร

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายนางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธัญญ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ว ๕๓๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

 กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
เรียน นางสาวประทุม วงศ์สวัสดิ์

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในส่วนที่สามารถ
เปิดเผยได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายนางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะจะได้รับ
ความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรณิกษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ว.๕๓๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บข้อมูล
เรียน คุณวิวัฒน์ ตั้งจิตกอบบุญ

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงขออนุญาตจากท่านเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในส่วนที่สามารถ
เปิดเผยได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายนางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
ความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรฉนิรักษ์ ศิริวิহার)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑๕๗๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
เรียน นายสมพงษ์ โสภณวงศากร

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในส่วนที่สามารถ
เปิดเผยได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายนางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
ความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ว ๕๓๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
เรียน นางสาวสุดาวดี ฤกษ์สุจริต

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในส่วนที่สามารถ
เปิดเผยได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายนางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
ความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๖๕๓๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
เรียน อาจารย์ ดร.กมลกนก เกียรติศักดิ์ชัย

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในส่วนที่สามารถ
เปิดเผยได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายนางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๘๗๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
ความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรฉนิรักษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

รูปภาพประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก



รศ.ดร.เลิศพร ภาระสกุล



คุณสรรเพ็ชร ศุภาวรเสถียร



คุณปทุม วงศ์สวัสดิ์



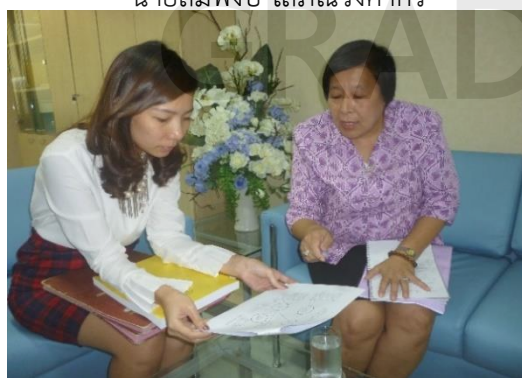
คุณวิวัฒน์ ตั้งจิตกอบบุญ



นายสมพงษ์ โสภณวงศากร



นางสาวสุดาวดี ฤกษ์สุจิริต



ดร.กมลกนก เกียรติศักดิ์ชัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งและความเชี่ยวชาญ
1.	ผศ.ฉัฐชธรณ์ กาญจนศิลาพันธ์	- อาจารย์ประจำด้านการโรงแรมวิทยาลัยการท่องเที่ยวและบริการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
2.	คุณ กันตบัณชิต ฉันทศักดิ์ดา	- อดีตนายกสมาคมมัคคุเทศก์แห่งประเทศไทย - กรรมการผู้จัดการบริษัท Sea World Travel จำกัด - อาจารย์พิเศษด้านการโรงแรมและการท่องเที่ยวให้กับสถาบันอุดมศึกษา
3.	คุณสุภาพ เจริญใจ	- กรรมการผู้จัดการ บริษัท Travel Depot จำกัด - ผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวและธุรกิจบริการ
4.	คุณสมศักดิ์ นาทุมมล	- ผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวและธุรกิจบริการ - เป็นมัคคุเทศก์อาวุโสของสมาคมมัคคุเทศก์แห่งประเทศไทย
5.	อาจารย์ ดร. ศาสวัต เฟ่งแพ	- รองผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน - กรรมการและเลขานุการ สาขาวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กร
6.	อาจารย์ ดร.สุภาณี นวกุล	- อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชา รัฐศาสตรศาสตรบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชน
7.	อาจารย์ ดร.ชนิดา ลีลาสุวรรณศิริ	- อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาวิชา ทรัพยากรมนุษย์ - เป็นนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญการจัดการด้าน ทรัพยากรมนุษย์
8.	อาจารย์ ดร. อิศระพงษ์ พลธานี	- อาจารย์ประจำภาควิชาอุตสาหกรรมบริการและนวัตกรรม ภาษา คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน - เป็นนักวิชาการด้านการโรงแรมและการท่องเที่ยว
9.	อาจารย์ ดร.ธวัช ถนอมจิตต์	- อาจารย์ประจำหลักสูตรการท่องเที่ยวและโรงแรม มหาวิทยาลัยศรีปทุม - ที่ปรึกษาสมาคมการท่องเที่ยว จังหวัดสุโขทัย

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งและความเชี่ยวชาญ
10.	คุณศิริวรรณ มีทอง	- ผู้บริหารโรงแรมทรอปิคาน่า (Tropicana Hotel) - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงแรม
11.	คุณปริญญา สมศรี	- Sale & Marketing Assistant บริษัท REITO จำกัด - ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตลาดบริการ
12.	คุณฉัญญาภรณ์ ศรีสิทธิ์	- Sale & Marketing Assistant บริษัท REITO จำกัด - เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตลาดบริการ
13.	คุณพิพัฒน์ ที่หว่างกลาง	- Sale & Marketing Assistant บริษัท VTG จำกัด - เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตลาดบริการ
14.	คุณจิราพันธ์ วีระชัยโรจน์	- Business Codinator ของโรงแรมเซนทราราแกรนด์ - เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการโรงแรมและบริการ



GRAD VRU

หนังสือเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๖๑๗



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลานนท์

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์
ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VIP ๒
โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๑๔๘๘๗๘๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ
ได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิภักษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๒๖๑๕



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน คุณกัมกัมบัณฑิต ฉันทศักดิ์ดา

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์
ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VIP ๒
โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะ
ได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรฉนิกันท์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๒๖๑๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตู่เจ้าพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๔ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน คุณจิราพันธ์ วีระชัยโรจน์

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์
ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VIP ๒
โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ
ได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๖๒๑๕



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

กนย ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน คุณสุภาพ เจริญใจ

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VP ๒ โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ *วิจิตร*



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน คุณสมศักดิ์ นาทุมมล

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์
ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VIP ๒
โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ
ได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ์ ศิริโวหาร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย
โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓
โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๖๒๑๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน อาจารย์ ดร.ศาศวัต เฟ่งแพ

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VIP ๒ โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๔๘๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศร ๐๕๕๑.๑๒/๖๕๑๙



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน อาจารย์ ดร.สุภาณี นวกุล

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์
ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VP ๒
โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ
ได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๖๒๑๗



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน อาจารย์ ดร.ชนิดา สีสะสุวรรณศิริ

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์
ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VIP ๒
โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะ
ได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรณิกษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๖๒๑๗



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน อาจารย์ ดร.อิสระพงษ์ พลธานี

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์
ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VIP ๒
โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ
ได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑๒๑๗

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน อาจารย์ ดร.หาวิช ถนนอมจิตส์

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์
ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VIP ๒
โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ
ได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ว ๖๑๐



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประจักษ์บุรี
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน คุณศิริวรรณ มีทอง

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์
ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VIP ๒
โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ
ได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ว ๒๒๗



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน นายปริญญา สมศรี

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์
ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VIP ๒
โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ
ได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑๖๗



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน นายธัญญาภรณ์ ศรีสิทธิ์

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VIP ๒ โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ว๖๑๗

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน นายพิพัฒน์ ที่หว่างกลาง

ด้วย นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓B๗๓๑๘๐๑๐๘ นักศึกษา
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.เรืองเดช เร่งเพียร เป็นประธาน
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญท่านร่วมประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์
ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้อง VIP ๒
โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวศศิพิมล แสงจันทร์
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๑๔๘๘๗๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ
ได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

รูปภาพแสดงการสนทนากลุ่ม

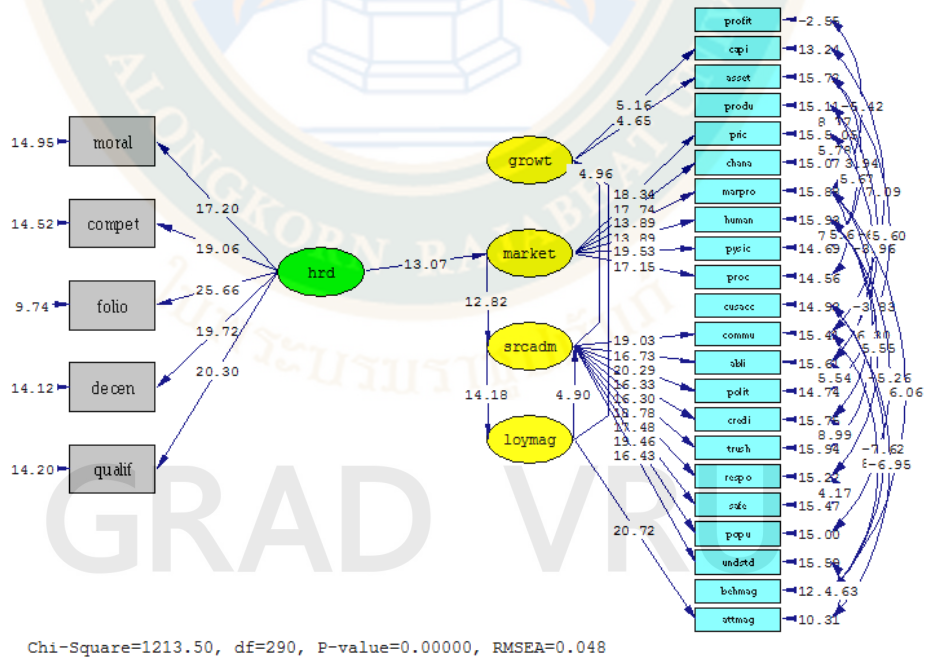
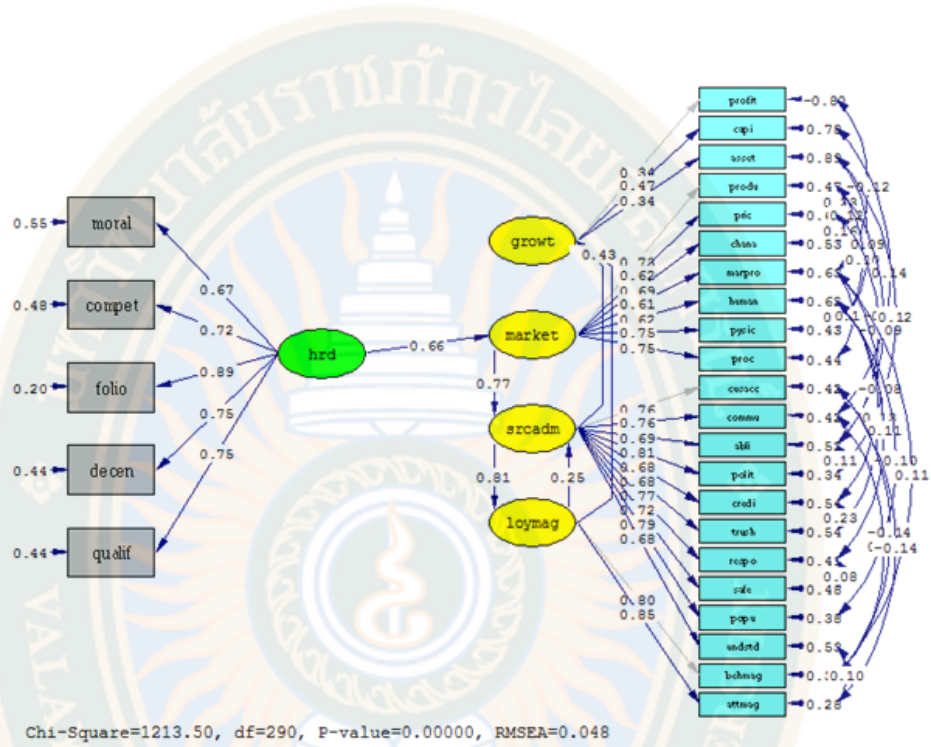




ภาคผนวก ค
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

GRAD VRU

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างปรับแก้



DATE: 9/ 8/2016

TIME: 16:09

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\Worasorn\Desktop\tao
hotel\model\model - adjust.SPJ:

hyphothesis model

Observed Variables

profit capi asset moral compet folio decen qualif produ pric

chana marpro human pysic proc cusacc commu abli polit

credi trush respo safe popu undstd behmag attmag

Covariance Matrix from file 'C:\Users\Worasorn\Desktop\tao hotel\model\model.cov'

Sample Size = 540

Latent Variables growt hrd market srcadm loymag

Relationships

profit = 1*growt

capi = growt

asset = growt

moral = hrd

compet = hrd
 folio = hrd
 decen = hrd
 qualif = hrd
 produ = market
 pric = market
 chana = market
 marpro = market
 human = market
 pysic = market
 proc = market
 cusacc = srcadm
 commu = srcadm
 abli = srcadm
 polit = srcadm
 credi = srcadm
 trush = srcadm
 respo = srcadm
 safe = srcadm
 popu = srcadm
 undstd = srcadm
 behmag = loymag
 attmag = loymag
 !growt = hrd
 !growt = market
 growt = srcadm
 growt = loymag
 !loymag = hrd
 !loymag = market
 loymag = srcadm
 !srcadm = hrd
 srcadm = market
 !upto
 market = hrd
 srcadm = loymag
 Path Diagram



GRAD VRU

LISREL OUTPUT: ME=ML MI SS RS EF SC AD=OFF

Set Error Covariance of produ and pric free

Set Error Covariance of marpro and proc free

Set Error Covariance of compet and marpro free

Set Error Covariance of credi and trush free

Set Error Covariance of abli and polit free

Set Error Covariance of capi and commu free

Set Error Covariance of human and pysic free

Set Error Covariance of human and popu free

Set Error Covariance of commu and behmag free

Set Error Covariance of undstd and attmag free

Set Error Covariance of qualif and behmag free

Set Error Covariance of marpro and behmag free

Set Error Covariance of pysic and produ free

Set Error Covariance of cusacc and behmag free

Set Error Covariance of cusacc and attmag free

Set Error Covariance of human and trush free

Set Error Covariance of marpro and profit free

Set Error Covariance of produ and abli free

Set Error Covariance of respo and human free

Set Error Covariance of moral and proc free

Set Error Covariance of asset and polit free

Set Error Covariance of chana and pric free

Set Error Covariance of produ and chana free

Set Error Covariance of respo and safe free

Set Error Covariance of pysic and asset free

Set Error Covariance of pric and abli free

Set Error Covariance of credi and marpro free

Set Error Covariance of decen and proc free

End of Problem

hyphothesis model

Covariance Matrix

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
profit	0.50					
capi	0.26	0.32				
asset	0.20	0.08	0.31			
produ	0.00	-0.02	-0.04	0.34		
pric	-0.02	-0.02	-0.06	0.22	0.31	
chana	0.00	-0.03	-0.03	0.24	0.22	0.43
marpro	-0.12	-0.05	-0.08	0.14	0.11	0.19
human	-0.01	-0.05	0.00	0.18	0.15	0.17
pysic	-0.01	-0.01	0.00	0.21	0.14	0.20
proc	-0.05	-0.02	-0.07	0.19	0.14	0.21
cusacc	-0.02	-0.01	-0.01	0.18	0.14	0.17
commu	0.00	0.03	-0.01	0.16	0.13	0.19
abli	-0.01	-0.01	-0.02	0.11	0.09	0.14
polit	0.01	0.01	0.02	0.18	0.14	0.19
credi	0.01	0.00	-0.01	0.17	0.16	0.16
trush	0.02	-0.01	0.01	0.19	0.17	0.16
respo	-0.02	-0.04	-0.05	0.16	0.13	0.17
safe	0.00	0.01	-0.02	0.20	0.17	0.21
popu	-0.07	-0.06	-0.06	0.18	0.16	0.20
undstd	-0.01	-0.05	-0.03	0.16	0.15	0.18
behmag	-0.08	-0.04	-0.05	0.13	0.12	0.16
attmag	-0.07	-0.05	-0.06	0.17	0.15	0.18
moral	-0.01	-0.07	-0.03	0.16	0.13	0.15
compet	-0.03	-0.06	-0.05	0.14	0.08	0.17
folio	-0.01	-0.08	-0.01	0.21	0.15	0.21
decen	0.00	-0.04	-0.01	0.13	0.11	0.16
qualif	0.02	-0.05	0.00	0.17	0.12	0.16

Covariance Matrix

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
marpro	0.40					
human	0.09	0.38				
pysic	0.14	0.22	0.33			
proc	0.27	0.20	0.22	0.48		
cusacc	0.15	0.18	0.19	0.22	0.31	
commu	0.15	0.16	0.18	0.24	0.18	0.31
abli	0.15	0.13	0.16	0.20	0.18	0.18
polit	0.18	0.20	0.21	0.25	0.21	0.21
credi	0.09	0.15	0.17	0.18	0.14	0.17
trush	0.10	0.19	0.17	0.17	0.15	0.16
respo	0.15	0.19	0.15	0.22	0.16	0.16
safe	0.19	0.16	0.19	0.26	0.17	0.19
popu	0.21	0.13	0.20	0.25	0.20	0.20
undstd	0.14	0.14	0.14	0.17	0.17	0.15
behmag	0.22	0.13	0.16	0.28	0.14	0.24
attmag	0.21	0.15	0.19	0.27	0.16	0.20
moral	0.08	0.07	0.10	0.07	0.11	0.07
compet	0.18	0.07	0.09	0.16	0.13	0.12
folio	0.13	0.12	0.15	0.18	0.18	0.15
decen	0.11	0.10	0.10	0.10	0.12	0.12
qualif	0.11	0.11	0.11	0.11	0.14	0.13

GRAD VRU

Covariance Matrix

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
abli	0.31					
polit	0.23	0.35				
credi	0.12	0.18	0.32			
trush	0.13	0.20	0.23	0.33		
respo	0.17	0.22	0.18	0.18	0.30	
safe	0.18	0.23	0.19	0.21	0.23	0.43
popu	0.19	0.22	0.19	0.18	0.20	0.23
undstd	0.15	0.18	0.14	0.16	0.18	0.18
behmag	0.16	0.20	0.17	0.17	0.19	0.23
attmag	0.19	0.23	0.20	0.21	0.23	0.25
moral	0.07	0.08	0.07	0.09	0.10	0.10
compet	0.11	0.10	0.09	0.10	0.11	0.11
folio	0.14	0.15	0.12	0.14	0.13	0.15
decen	0.12	0.11	0.09	0.09	0.12	0.13
qualif	0.14	0.14	0.11	0.12	0.12	0.12

Covariance Matrix

	popu	undstd	behmag	attmag	moral	compet
popu	0.37					
undstd	0.21	0.33				
behmag	0.23	0.19	0.40			
attmag	0.25	0.24	0.30	0.46		
moral	0.11	0.08	0.05	0.10	0.27	
compet	0.15	0.10	0.13	0.14	0.15	0.34
folio	0.18	0.12	0.14	0.15	0.22	0.26
decen	0.12	0.08	0.10	0.08	0.13	0.15
qualif	0.13	0.09	0.06	0.10	0.16	0.18

Covariance Matrix

	folio	decen	qualif
folio	0.48		
decen	0.23	0.26	
qualif	0.28	0.19	0.36

hyphothesis model

Parameter Specifications

	LAMBDA-Y			
	growt	market	srcadm	loymag
profit	0	0	0	0
capi	1	0	0	0
asset	2	0	0	0
produ	0	0	0	0
pric	0	3	0	0
chana	0	4	0	0
marpro	0	5	0	0
human	0	6	0	0
pysic	0	7	0	0
proc	0	8	0	0
cusacc	0	0	0	0
commu	0	0	9	0
abli	0	0	10	0
polit	0	0	11	0
credi	0	0	12	0
trush	0	0	13	0
respo	0	0	14	0
safe	0	0	15	0
popu	0	0	16	0
undstd	0	0	17	0
behmag	0	0	0	0
attmag	0	0	0	18

LAMBDA-X

	hrd
Moral	19
compet	20
folio	21
decen	22
qualif	23

BETA

	growt	market	srcadm	loymag
growt	0	0	24	25
market	0	0	0	0
srcadm	0	26	0	27
loymag	0	0	28	0

GAMMA

	hrd
growt	0
market	29
srcadm	0
loymag	0

PSI

growt	market	srcadm	loymag
30	31	32	33

GRAD VRU

THETA-EPS

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
profit	34					
capi	0	35				
asset	0	0	36			
produ	0	0	0	37		
pric	0	0	0	38	39	
chana	0	0	0	40	41	42
marpro	43	0	0	0	0	0
human	0	0	0	0	0	0
pysic	0	0	46	47	0	0
proc	0	0	0	0	0	0
cusacc	0	0	0	0	0	0
commu	0	53	0	0	0	0
abli	0	0	0	55	56	0
polit	0	0	58	0	0	0
credi	0	0	0	0	0	0
trush	0	0	0	0	0	0
respo	0	0	0	0	0	0
safe	0	0	0	0	0	0
popu	0	0	0	0	0	0
undstd	0	0	0	0	0	0
behmag	0	0	0	0	0	0
attmag	0	0	0	0	0	0

GRAD VRU

THETA-EPS

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
Marpro	44					
Human	0	45				
pysic	0	48	49			
proc	50	0	0	51		
cusacc	0	0	0	0	52	
commu	0	0	0	0	0	54
abli	0	0	0	0	0	0
polit	0	0	0	0	0	0
credi	61	0	0	0	0	0
trush	0	63	0	0	0	0
respo	0	66	0	0	0	0
safe	0	0	0	0	0	0
popu	0	70	0	0	0	0
undstd	0	0	0	0	0	0
behmag	73	0	0	0	74	75
attmag	0	0	0	0	77	0

GRAD VRU

THETA-EPS

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
abli	57					
polit	59	60				
credi	0	0	62			
trush	0	0	64	65		
respo	0	0	0	0	67	
safe	0	0	0	0	68	69
popu	0	0	0	0	0	0
undstd	0	0	0	0	0	0
behmag	0	0	0	0	0	0
attmag	0	0	0	0	0	0

THETA-EPS

	popu	undstd	behmag	attmag
popu	71			
undstd	0	72		
behmag	0	0	76	
attmag	0	78	0	79

THETA-DELTA-EPS

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
moral	0	0	0	0	0	0
compet	0	0	0	0	0	0
folio	0	0	0	0	0	0
decen	0	0	0	0	0	0
qualif	0	0	0	0	0	0

THETA-DELTA-EPS

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
moral	0	0	0	80	0	0
compet	82	0	0	0	0	0
folio	0	0	0	0	0	0
decen	0	0	0	85	0	0
qualif	0	0	0	0	0	0

THETA-DELTA-EPS

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
moral	0	0	0	0	0	0
compet	0	0	0	0	0	0
folio	0	0	0	0	0	0
decen	0	0	0	0	0	0
qualif	0	0	0	0	0	0

THETA-DELTA-EPS

	popu	undstd	behmag	attmag
moral	0	0	0	0
compet	0	0	0	0
folio	0	0	0	0
decen	0	0	0	0
qualif	0	0	87	0

THETA-DELTA

moral	compet	folio	decen	qualif
81	83	84	86	88

hypothesis model

Number of Iterations = 48

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	growt	market	srcadm	loymag
profit	0.44	--	--	--
capi	0.28 (0.05) 5.16	--	--	--
asset	0.20 (0.04) 4.65	--	--	--
produ	--	0.42	--	--
pric	--	0.34 (0.02) 18.34	--	--
chana	--	0.45 (0.03) 17.74	--	--
marpro	--	0.38 (0.03) 13.89	--	--

human -- 0.38 -- --
 (0.03)
 13.89

pysic -- 0.43 -- --
 (0.02)
 19.53

proc -- 0.53 -- --
 (0.03)
 17.15

cusacc -- -- 0.42 --

commu -- -- 0.43 --
 (0.02)
 19.03

abli -- -- 0.39 --
 (0.02)
 16.73

polit -- -- 0.49 --
 (0.02)
 20.29

credi -- -- 0.38 --
 (0.02)
 16.33

trush -- -- 0.39 --
 (0.02)
 16.30

GRAD VRU

folio 0.62
(0.02)
25.66

decen 0.38
(0.02)
19.72

qualif 0.45
(0.02)
20.30

BETA

growt market srcadm loymag

growt -- -- 0.35 0.40
(0.08) (0.08)
4.46 4.96

market -- -- -- --

srcadm -- 0.77 -- 0.25
(0.06) (0.05)
12.82 4.90

loymag -- -- 0.81 --
(0.06)
14.18

GRAD VRU

GAMMA

	hrd
growt	--
market	0.66 (0.05) 13.07
srcadm	--
loymag	--

Covariance Matrix of ETA and KSI

	growt	market	srcadm	loymag	hrd
growt	0.87				
market	0.03	1.00			
srcadm	0.00	0.97	1.00		
loymag	-0.09	0.78	0.88	1.00	
hrd	0.02	0.66	0.63	0.51	1.00

PHI

hrd	1.00
-----	------

GRAD VRU

PSI

Note: This matrix is diagonal.

growt	market	srcadm	loymag
0.83	0.57	0.03	0.23
(0.15)	(0.06)	(0.02)	(0.03)
5.46	8.96	1.62	7.58

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

growt	market	srcadm	loymag
0.74	0.73	0.97	0.77

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

growt	market	srcadm	loymag
0.74	0.73	0.80	0.76

Reduced Form

	hrd
growt	0.22 (0.10) 2.10
market	0.66 (0.05) 13.07
srcadm	0.63 (0.05) 13.39
loymag	0.51 (0.04) 12.27

THETA-EPS

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
Profit	-0.39 (0.15) -2.55					
capi	--	0.25 (0.02) 13.24				
asset	--	--	0.27 (0.02) 15.72			
produ	--	--	--	0.16 (0.01) 15.11		
pric	--	--	--	0.08 (0.01) 8.77	0.19 (0.01) 15.48	
chana	--	--	--	0.04 (0.01) 5.05	0.06 (0.01) 5.78	0.23 (0.02) 15.07
marpro	-0.05 (0.01) -5.42	--	--	--	--	--
human	--	--	--	--	--	--
pysic	--	--	0.03 (0.01)	0.03 (0.01)	--	--

		3.94	5.67		
proc	--	--	--	--	--
cusacc	--	--	--	--	--
commu	--	0.05 (0.01) 7.09	--	--	--
abli	--	--	-0.04 (0.01) -6.04	-0.03 (0.01) -3.96	--
polit	--	0.04 (0.01) 5.60	--	--	--
credi	--	--	--	--	--
trush	--	--	--	--	--
respo	--	--	--	--	--
safe	--	--	--	--	--
popu	--	--	--	--	--
undstd	--	--	--	--	--
behmag	--	--	--	--	--
attmag	--	--	--	--	--

GRAD VRU

THETA-EPS

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
marpro	0.25 (0.02) 15.88					
human	--	0.24 (0.01) 15.93				
pysic	--	0.06 (0.01) 7.07	0.14 (0.01) 14.69			
proc	0.06 (0.01) 5.69	-- (0.02) 14.56	--	0.22		
cusacc	--	--	--	--	0.13 (0.01) 14.93	
commu	--	--	--	--	--	0.13 (0.01) 15.41
abli	--	--	--	--	--	--
polit	--	--	--	--	--	--
credi	-0.03 (0.01) -3.83	--	--	--	--	--

trush	--	0.05 (0.01) 6.30	--	--	--	--
respo	--	0.04 (0.01) 5.55	--	--	--	--
safe	--	--	--	--	--	--
popu	--	-0.04 (0.01) -5.26	--	--	--	--
undstd	--	--	--	--	--	--
behmag	0.04 (0.01) 6.06	--	--	--	-0.05 (0.01) -7.62	0.06 (0.01) 8.43
attmag	--	--	--	--	-0.05 (0.01) -6.95	--
THETA-EPS						

abli polit credi trush respo safe

 abli 0.16
 (0.01)
 15.61

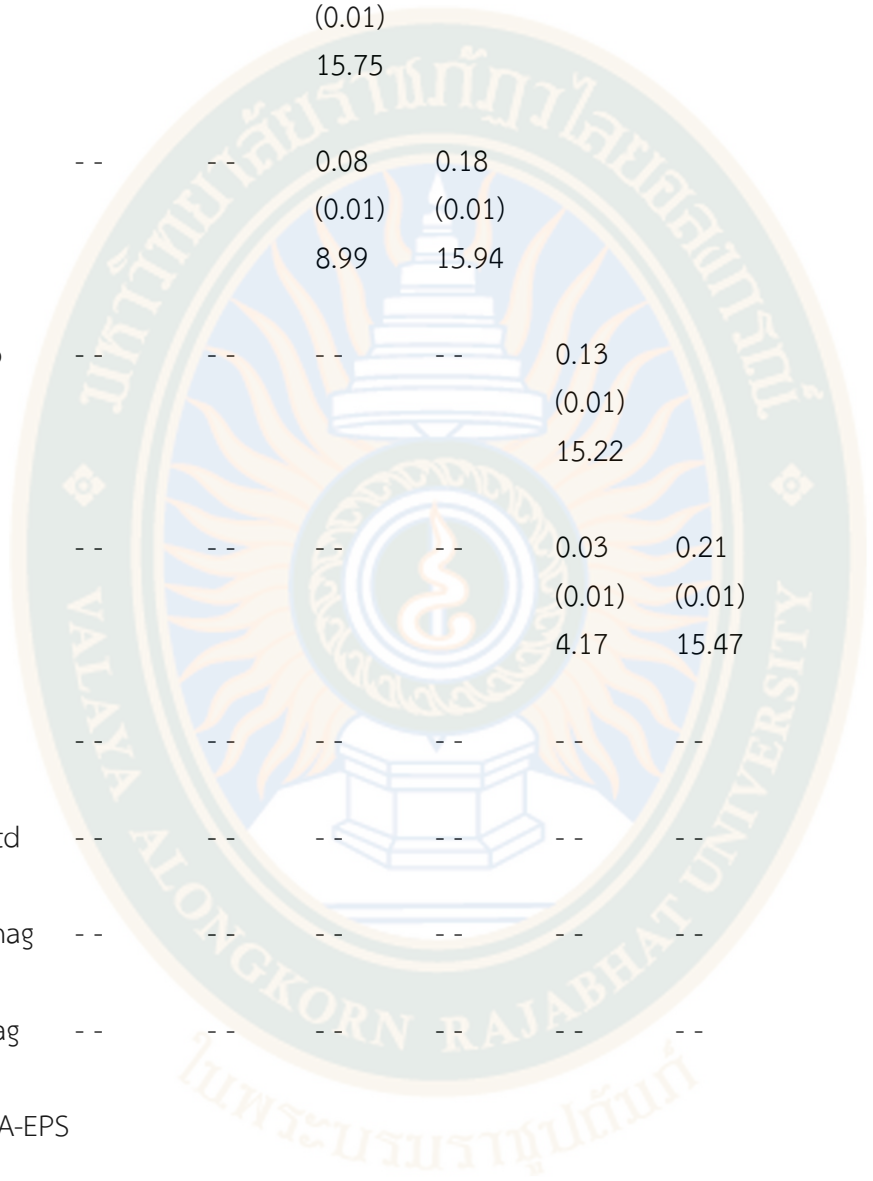
polit 0.04 0.12
 (0.01) (0.01)
 5.54 14.74

GRAD VRU

credi	--	--	0.17 (0.01) 15.75		
trush	--	--	0.08 (0.01) 8.99	0.18 (0.01) 15.94	
respo	--	--		0.13 (0.01) 15.22	
safe	--	--		0.03 (0.01) 4.17	0.21 (0.01) 15.47
popu	--	--			
undstd	--	--			
behmag	--	--			
attmag	--	--			

THETA-EPS

	popu	undstd	behmag	attmag
popu	0.14 (0.01) 15.00			
undstd		0.18 (0.01) 15.59		



GRAD VRU

behmag -- -- 0.15
 (0.01)
 12.06

attmag -- 0.04 -- 0.13
 (0.01) (0.01)
 4.63 10.31

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

profit	capi	asset	produ	pric	chana
0.20	0.22	0.11	0.53	0.39	0.47

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
0.37	0.38	0.57	0.56	0.58	0.58

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

abli	polit	credi	trush	respo	safe
0.48	0.66	0.46	0.46	0.59	0.52

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

popu	undstd	behmag	attmag
0.62	0.47	0.65	0.72

THETA-DELTA-EPS

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
moral	--	--	--	--	--	--
compet	--	--	--	--	--	--
folio	--	--	--	--	--	--
decen	--	--	--	--	--	--
qualif	--	--	--	--	--	--
THETA-DELTA-EPS						
	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
moral	--	--	--	-0.05 (0.01) -6.69	--	--
compet	0.06 (0.01) 7.16	--	--	--	--	--
folio	--	--	--	--	--	--
decen	--	--	--	-0.04 (0.01) -5.34	--	--
qualif	--	--	--	--	--	--

GRAD VRU

THETA-DELTA-EPS

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
moral	--	--	--	--	--	--

compet	--	--	--	--	--	--
--------	----	----	----	----	----	----

folio	--	--	--	--	--	--
-------	----	----	----	----	----	----

decen	--	--	--	--	--	--
-------	----	----	----	----	----	----

qualif	--	--	--	--	--	--
--------	----	----	----	----	----	----

THETA-DELTA-EPS

	popu	undstd	behmag	attmag
moral	--	--	--	--

compet	--	--	--	--
--------	----	----	----	----

folio	--	--	--	--
-------	----	----	----	----

decen	--	--	--	--
-------	----	----	----	----

qualif	--	--	-0.06	--
--------	----	----	-------	----

(0.01)

-8.57

GRAD VRU

THETA-DELTA

moral	compet	folio	decen	qualif
0.15	0.16	0.10	0.11	0.16
(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)
14.95	14.52	9.74	14.12	14.20

Squared Multiple Correlations for X - Variables

moral	compet	folio	decen	qualif
0.45	0.52	0.80	0.56	0.56

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 290

Minimum Fit Function Chi-Square = 1314.96 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1213.50 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 923.50

90 Percent Confidence Interval for NCP = (819.69; 1034.84)

Minimum Fit Function Value = 2.44

Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.71

90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.52; 1.92)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.048

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.072; 0.081)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.58

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.39; 2.78)

ECVI for Saturated Model = 1.40

ECVI for Independence Model = 61.06

Chi-Square for Independence Model with 351 Degrees of Freedom = 32855.24

Independence AIC = 32909.24

Model AIC = 1389.50

Saturated AIC = 756.00

Independence CAIC = 33052.11

Model CAIC = 1855.16

Saturated CAIC = 2756.21

Normed Fit Index (NFI) = 0.96

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.96

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.79

Comparative Fit Index (CFI) = 0.97

Incremental Fit Index (IFI) = 0.97

Relative Fit Index (RFI) = 0.95

Critical N (CN) = 244.03

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.023

Standardized RMR = 0.046

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.89

hypohthesis model

GRAD VRU

Fitted Covariance Matrix

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
Profit	0.48					
capi	0.24	0.32				
asset	0.17	0.05	0.30			
produ	0.01	0.00	0.00	0.34		
pric	0.01	0.00	0.00	0.22	0.30	
chana	0.01	0.00	0.00	0.23	0.21	0.43
marpro	-0.04	0.00	0.00	0.16	0.13	0.17
human	0.01	0.00	0.00	0.16	0.13	0.17
psyc	0.01	0.00	0.03	0.22	0.15	0.19
proc	0.02	0.00	0.00	0.22	0.18	0.24
cusacc	0.00	0.00	0.00	0.17	0.14	0.18
commu	0.00	0.05	0.00	0.18	0.14	0.19
abli	0.00	0.00	0.00	0.12	0.10	0.17
polit	0.00	0.00	0.04	0.20	0.16	0.21
credi	0.00	0.00	0.00	0.16	0.13	0.17
trush	0.00	0.00	0.00	0.16	0.13	0.17
respo	0.00	0.00	0.00	0.17	0.14	0.18
safe	0.00	0.00	0.00	0.19	0.16	0.20
popu	0.00	0.00	0.00	0.20	0.16	0.21
undstd	0.00	0.00	0.00	0.16	0.13	0.17
behmag	-0.05	-0.01	-0.01	0.17	0.14	0.18
attmag	-0.05	-0.01	-0.01	0.19	0.15	0.20
moral	0.01	0.00	0.00	0.10	0.08	0.10
compet	0.01	0.00	0.00	0.12	0.09	0.12
folio	0.01	0.00	0.00	0.17	0.14	0.18
decen	0.01	0.00	0.00	0.10	0.09	0.11
qualif	0.01	0.00	0.00	0.12	0.10	0.13

Fitted Covariance Matrix

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
marpro	0.39					
human	0.15	0.38				
pysic	0.17	0.22	0.33			
proc	0.26	0.20	0.23	0.50		
cusacc	0.16	0.16	0.18	0.22	0.31	
commu	0.16	0.16	0.18	0.22	0.18	0.32
abli	0.14	0.14	0.16	0.20	0.16	0.17
polit	0.18	0.18	0.21	0.25	0.21	0.21
credi	0.11	0.14	0.16	0.19	0.16	0.16
trush	0.15	0.19	0.17	0.20	0.17	0.17
respo	0.16	0.20	0.18	0.22	0.18	0.18
safe	0.17	0.17	0.20	0.24	0.20	0.20
popu	0.18	0.14	0.20	0.24	0.20	0.21
undstd	0.15	0.15	0.17	0.20	0.17	0.17
behmag	0.20	0.15	0.18	0.21	0.14	0.26
attmag	0.17	0.17	0.19	0.23	0.16	0.22
moral	0.09	0.09	0.10	0.06	0.09	0.09
compet	0.17	0.11	0.12	0.15	0.11	0.12
folio	0.15	0.15	0.18	0.21	0.17	0.17
decen	0.09	0.09	0.11	0.09	0.10	0.10
qualif	0.11	0.11	0.13	0.15	0.12	0.12

GRAD VRU

Fitted Covariance Matrix

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
abli	0.31					
polit	0.23	0.37				
credi	0.15	0.19	0.32			
trush	0.15	0.19	0.23	0.34		
respo	0.16	0.21	0.16	0.17	0.31	
safe	0.18	0.23	0.18	0.19	0.23	0.43
popu	0.18	0.24	0.18	0.19	0.20	0.23
undstd	0.15	0.19	0.15	0.15	0.17	0.19
behmag	0.18	0.22	0.17	0.18	0.19	0.21
attmag	0.19	0.25	0.19	0.20	0.21	0.24
moral	0.08	0.11	0.08	0.09	0.09	0.10
compet	0.10	0.13	0.10	0.10	0.11	0.13
folio	0.15	0.19	0.15	0.15	0.17	0.18
decen	0.09	0.12	0.09	0.09	0.10	0.11
qualif	0.11	0.14	0.11	0.11	0.12	0.13

Fitted Covariance Matrix

	popu	undstd	behmag	attmag	moral	compet
popu	0.37					
undstd	0.19	0.33				
behmag	0.22	0.18	0.41			
attmag	0.24	0.24	0.29	0.45		
moral	0.10	0.09	0.09	0.10	0.26	
compet	0.13	0.10	0.11	0.12	0.14	0.34
folio	0.19	0.15	0.16	0.18	0.21	0.26
decen	0.12	0.09	0.10	0.11	0.13	0.16
qualif	0.14	0.11	0.06	0.13	0.15	0.19

Fitted Covariance Matrix

	folio	decen	qualif
folio	0.48		
decen	0.23	0.26	
qualif	0.28	0.17	0.36

Fitted Residuals

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
profit	0.01					
capi	0.01	0.00				
asset	0.02	0.03	0.01			
produ	-0.02	-0.03	-0.05	0.00		
pric	-0.03	-0.02	-0.06	0.00	0.00	
chana	-0.01	-0.03	-0.03	0.01	0.00	0.00
marpro	-0.08	-0.05	-0.09	-0.02	-0.02	0.02
human	-0.02	-0.05	0.00	0.02	0.02	0.00
pysic	-0.03	-0.01	-0.03	0.00	0.00	0.00
proc	-0.07	-0.03	-0.07	-0.04	-0.04	-0.03
cusacc	-0.02	-0.01	-0.04	0.00	0.00	-0.01
commu	0.00	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01	0.00
abli	-0.01	-0.01	-0.02	-0.01	-0.01	-0.03
polit	0.01	0.01	-0.03	-0.02	-0.02	-0.02
credi	0.01	0.00	-0.01	0.02	0.03	-0.01
trush	0.02	-0.01	0.01	0.03	0.04	-0.01
respo	-0.03	-0.04	-0.05	-0.01	-0.01	-0.01
safe	0.00	0.01	-0.02	0.00	0.01	0.01
popu	-0.07	-0.06	-0.06	-0.01	0.00	-0.01
undstd	-0.01	-0.05	-0.03	0.00	0.02	0.01
behmag	-0.03	-0.02	-0.04	-0.05	-0.01	-0.02
attmag	-0.02	-0.03	-0.05	-0.02	-0.01	-0.02
moral	-0.02	-0.07	-0.04	0.06	0.05	0.05
compet	-0.04	-0.07	-0.05	0.02	-0.01	0.04

folio	-0.02	-0.08	-0.01	0.04	0.01	0.03
decen	-0.01	-0.04	-0.01	0.03	0.02	0.05
qualif	0.01	-0.06	0.00	0.04	0.02	0.03

Fitted Residuals

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
Marpr	0.01					
human	-0.06	-0.01				
pysic	-0.03	-0.01	-0.01			
proc	0.01	0.00	-0.01	-0.02		
cusacc	0.00	0.02	0.01	0.00	0.00	
commu	-0.01	0.00	0.00	0.02	0.00	-0.01
abli	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.02	0.01
polit	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00
credi	-0.02	0.01	0.01	-0.02	-0.02	0.01
trush	-0.05	0.00	0.00	-0.03	-0.01	-0.01
respo	0.00	-0.01	-0.02	0.00	-0.01	-0.03
safe	0.02	-0.01	-0.01	0.02	-0.03	-0.01
popu	0.04	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.00
undstd	0.00	0.00	-0.02	-0.03	0.00	-0.02
behmag	0.02	-0.02	-0.02	0.06	-0.01	-0.02
attmag	0.04	-0.02	-0.01	0.04	0.00	-0.02
moral	-0.01	-0.02	0.00	0.00	0.01	-0.02
compet	0.01	-0.04	-0.02	0.01	0.01	0.00
folio	-0.02	-0.04	-0.03	-0.03	0.01	-0.01
decen	0.01	0.00	-0.01	0.01	0.01	0.01
qualif	0.00	0.00	-0.02	-0.05	0.02	0.01

Fitted Residuals

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
abli	0.00					
polit	0.00	-0.01				
credi	-0.02	0.00	0.00			
trush	-0.02	0.01	0.00	0.00		
respo	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	
safe	-0.01	0.00	0.01	0.03	0.00	0.00
popu	0.01	-0.02	0.00	-0.01	-0.01	0.00
undstd	0.00	-0.01	-0.01	0.01	0.01	-0.01
behmag	-0.02	-0.02	0.00	0.00	0.00	0.01
attmag	0.00	-0.02	0.01	0.01	0.02	0.02
moral	-0.02	-0.03	-0.01	0.00	0.01	0.00
compet	0.01	-0.03	-0.01	0.00	0.00	-0.02
folio	-0.01	-0.04	-0.03	-0.02	-0.03	-0.03
decen	0.03	-0.01	0.00	-0.01	0.02	0.01
qualif	0.03	0.00	0.01	0.01	0.00	-0.01

Fitted Residuals

	popu	undstd	behmag	attmag	moral	compet
popu	0.00					
undstd	0.02	0.00				
behmag	0.02	0.01	-0.01			
attmag	0.01	0.01	0.01	0.00		
moral	0.00	0.00	-0.04	0.00	0.00	
compet	0.02	0.00	0.02	0.02	0.01	0.00
folio	-0.01	-0.03	-0.02	-0.03	0.01	0.01
decen	0.00	-0.02	0.00	-0.03	0.00	-0.01
qualif	-0.01	-0.02	0.00	-0.03	0.01	0.00

Fitted Residuals

	folio	decen	qualif
folio	0.00		
decen	0.00	0.00	
qualif	0.00	0.02	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.09
 Median Fitted Residual = 0.00
 Largest Fitted Residual = 0.06

Stemleaf Plot

```

- 8|52
- 7|6210
- 6|760
- 5|9776442
- 4|998877632211
- 3|9987765442221111000
- 2|999998887766665555544444333322211111000000000
- 1|998887777766666655554444444433332222222221110000000
-
0|999999888877777666666655555555444444443333333322222222111110000
00000

0|1111111112222222233333333333333444444444555555556666666777788889
99+05
  1|0000011111112222222334555555555666667889
  2|00011133344477789
  3|011167778
  4|35
  5|024
  6|24
    
```

Standardized Residuals

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
profit	2.76					
capi	2.34	1.06				
asset	4.26	4.85	1.73			
produ	-1.28	-2.02	-3.44	0.94		
pric	-2.18	-1.41	-4.56	0.67	2.31	
chana	-0.96	-1.88	-1.99	2.07	2.56	--
marpro	-5.97	-3.50	-5.82	-2.18	-2.58	1.64
human	-1.48	-3.32	0.14	2.07	1.98	0.38
psyc	-2.31	-0.89	-2.67	-1.04	-0.75	0.05
proc	-4.66	-1.61	-4.31	-4.88	-5.25	-3.50
cusacc	-1.59	-1.09	-3.01	0.80	-0.75	-1.47
commu	-0.06	-1.45	-0.57	-3.29	-1.83	0.33
abli	-1.16	-0.51	-1.75	-3.00	-3.60	-3.60
polit	0.79	0.60	-2.18	-2.82	-3.77	-3.39
credi	0.88	-0.09	-0.83	2.18	3.79	-0.66
trush	1.73	-0.94	0.84	4.14	4.71	-1.12
respo	-2.20	-3.	-3.69	-1.73	-1.08	-2.05
safe	-0.32	0.55	-1.33	0.33	1.21	0.64
popu	-5.49	-4.02	-4.05	-2.22	0.68	-1.09
undstd	-0.92	-3.97	-1.92	0.46	3.05	1.23
behmag	-2.78	-1.61	-2.55	-5.53	-1.60	-2.35
attmag	-1.87	-2.08	-3.10	-2.01	-0.73	-1.67
moral	-1.47	-5.84	-2.99	7.02	5.87	4.79
compet	-2.73	-4.73	-3.96	2.01	-1.41	3.96
folio	-1.18	-5.02	-0.72	4.02	0.99	2.38
decen	-0.74	-3.43	-1.14	3.19	2.43	5.29
qualif	0.77	-3.90	-0.21	4.31	1.52	2.68

Standardized Residuals

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
marpro	2.26					
human	-6.02	-1.76				
pysic	-3.41	-1.94	-2.28			
proc	1.73	-0.18	-0.78	-2.83		
cusacc	-0.58	2.69	2.06	-0.01	-2.10	
commu	-1.63	0.09	0.28	3.06	-0.31	-2.37
abli	0.47	-1.47	-0.28	0.35	3.67	1.44
polit	-0.56	2.04	0.84	-0.30	1.41	0.20
credi	-4.11	0.61	1.85	-2.26	-2.72	0.93
trush	-5.27	-0.04	0.59	-3.54	-2.18	-2.19
respo	-0.61	-2.27	-4.22	0.49	-2.88	-4.62
safe	1.85	-1.08	-1.25	2.52	-4.40	-1.80
popu	4.58	-1.06	0.38	0.55	-1.25	-0.69
undstd	-0.50	-0.30	-3.64	-3.13	0.74	-3.63
behmag	2.36	-2.10	-1.93	6.36	-1.22	-3.73
attmag	3.55	-2.06	-0.92	3.75	0.75	-2.96
moral	-0.97	-1.44	-0.18	0.06	1.50	-2.53
compet	1.13	-3.28	-2.63	1.25	1.44	0.44
folio	-1.70	-3.23	-3.27	-2.58	1.17	-1.58
decen	1.26	0.36	-1.11	1.03	1.82	1.79
qualif	0.15	-0.32	-1.83	-4.06	1.63	1.13

GRAD VRU

Standardized Residuals

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
abli	2.61					
polit	-0.13	-3.35				
credi	-3.68	-0.53	3.07			
trush	-3.00	1.26	1.21	-1.41		
respo	1.58	1.48	2.54	1.94	-2.13	
safe	-0.75	0.16	1.15	3.60	-1.81	--
popu	1.04	-3.78	0.53	-1.86	-1.00	0.32
undstd	-0.26	-1.73	-1.06	1.40	1.55	-1.05
behmag	-2.31	-2.97	-0.47	-0.59	0.10	1.43
attmag	-0.47	-3.18	1.27	1.59	2.48	2.01
moral	-1.88	-3.37	-0.93	0.31	0.75	-0.35
compet	0.78	-2.96	-0.93	-0.29	-0.26	-1.73
folio	-1.31	-4.49	-2.46	-1.68	-3.63	-2.85
decen	3.64	-0.75	-0.46	-0.57	1.95	1.53
qualif	2.73	-0.25	0.51	0.93	0.34	-1.01

Standardized Residuals

	popu	undstd	behmag	attmag	moral	compet
popu	1.45					
undstd	3.31	1.81				
behmag	2.17	1.06	-1.65			
attmag	1.17	1.52	0.95	1.47		
moral	0.16	-0.14	-3.71	0.29	2.11	
compet	1.80	0.02	1.64	1.36	1.37	1.02
folio	-0.72	-3.26	-1.99	-2.57	2.54	1.28
decen	0.20	-1.81	0.09	-2.93	-0.27	-2.19
qualif	-0.69	-1.66	0.42	-2.12	0.82	-0.47

Standardized Residuals

	folio	decen	qualif
folio	--		
decen	-0.33	2.11	
qualif	0.96	4.39	0.63

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -6.02

Median Standardized Residual = -0.55

Largest Standardized Residual = 7.02

Stemleaf Plot

```

- 6|00
- 5|8855320
- 4|977665432110000
- 3|9887777666665554444433333221100000000
- 2|99988877766666555433333222222211111100000
- 1|99999988888877777776666666555544444333332221111111100000
- 0|999999888887777777666666555555433333333332221111000000
0|11111222233333334444455555666667777788888899999
1|00001111122223333444444555556666677788888999
2|00001111122333444555667778
3|11123566778
4|0013346789
5|39
6|4
7|0

```


Largest Negative Standardized Residuals

Residual for produ and asset -3.44
 Residual for pric and asset -4.56
 Residual for marpro and profit -5.97
 Residual for marpro and capi -3.50
 Residual for marpro and asset -5.82
 Residual for marpro and pric -2.58
 Residual for human and capi -3.32
 Residual for human and marpro -6.02
 Residual for pysics and asset -2.67
 Residual for pysics and marpro -3.41
 Residual for proc and profit -4.66
 Residual for proc and asset -4.31
 Residual for proc and produ -4.88
 Residual for proc and pric -5.25
 Residual for proc and chana -3.50
 Residual for proc and proc -2.83
 Residual for cusacc and asset -3.01
 Residual for commu and produ -3.29
 Residual for abli and produ -3.00
 Residual for abli and pric -3.60
 Residual for abli and chana -3.60
 Residual for polit and produ -2.82
 Residual for polit and pric -3.77
 Residual for polit and chana -3.39
 Residual for polit and polit -3.35
 Residual for credi and marpro -4.11
 Residual for credi and cusacc -2.72
 Residual for credi and abli -3.68
 Residual for trush and marpro -5.27
 Residual for trush and proc -3.54
 Residual for trush and abli -3.00
 Residual for respo and capi -3.01
 Residual for respo and asset -3.69
 Residual for respo and pysics -4.22
 Residual for respo and cusacc -2.88

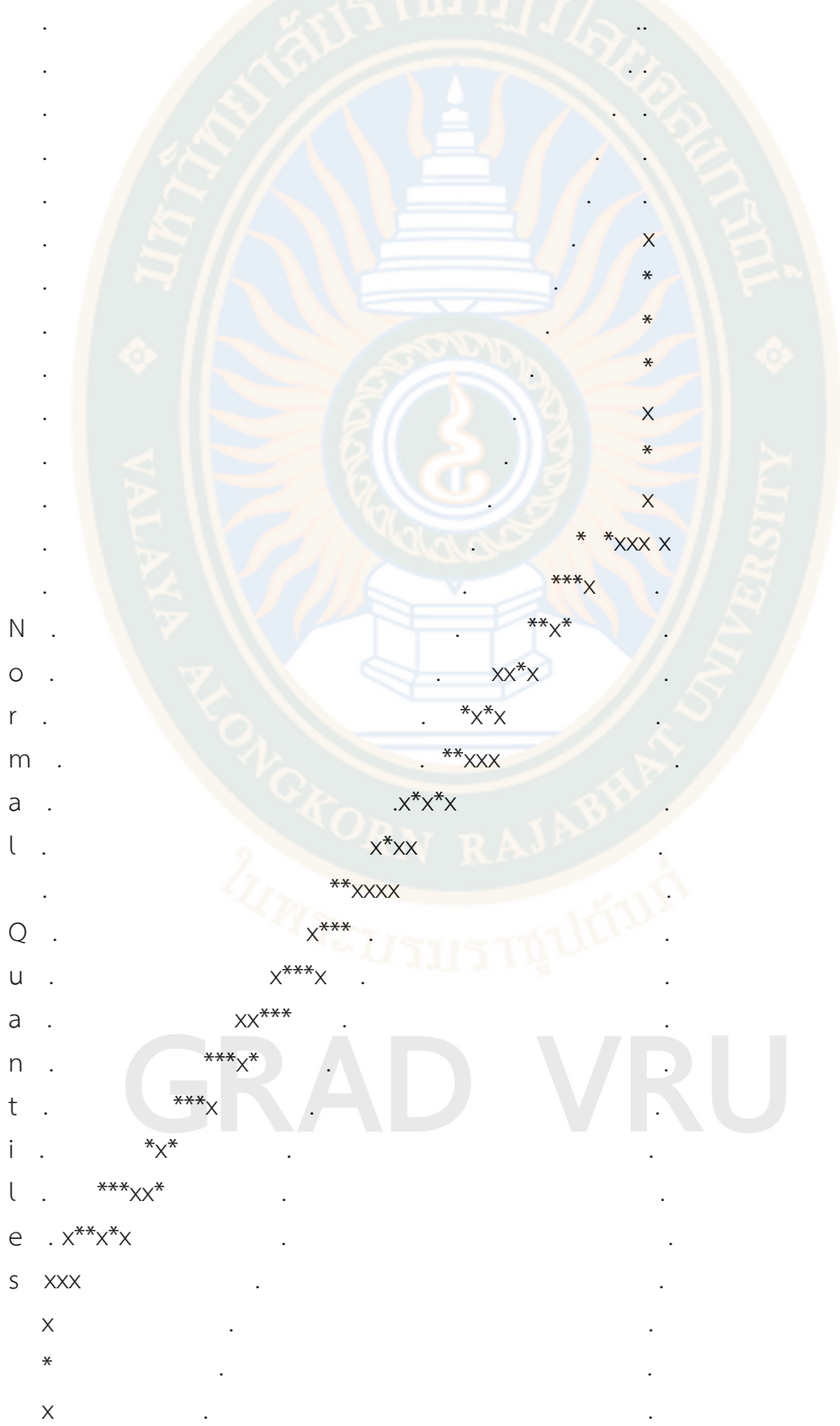
Residual for respo and commu -4.62
Residual for safe and cusacc -4.40
Residual for popu and profit -5.49
Residual for popu and capi -4.02
Residual for popu and asset -4.05
Residual for popu and polit -3.78
Residual for undstd and capi -3.97
Residual for undstd and pysic -3.64
Residual for undstd and proc -3.13
Residual for undstd and commu -3.63
Residual for behmag and profit -2.78
Residual for behmag and produ -5.53
Residual for behmag and commu -3.73
Residual for behmag and polit -2.97
Residual for attmag and asset -3.10
Residual for attmag and commu -2.96
Residual for attmag and polit -3.18
Residual for moral and capi -5.84
Residual for moral and asset -2.99
Residual for moral and polit -3.37
Residual for moral and behmag -3.71
Residual for compet and profit -2.73
Residual for compet and capi -4.73
Residual for compet and asset -3.96
Residual for compet and human -3.28
Residual for compet and pysic -2.63
Residual for compet and polit -2.96
Residual for folio and capi -5.02
Residual for folio and human -3.23
Residual for folio and pysic -3.27
Residual for folio and proc -2.58
Residual for folio and polit -4.49
Residual for folio and respo -3.63
Residual for folio and safe -2.85
Residual for folio and undstd -3.26
Residual for decen and capi -3.43

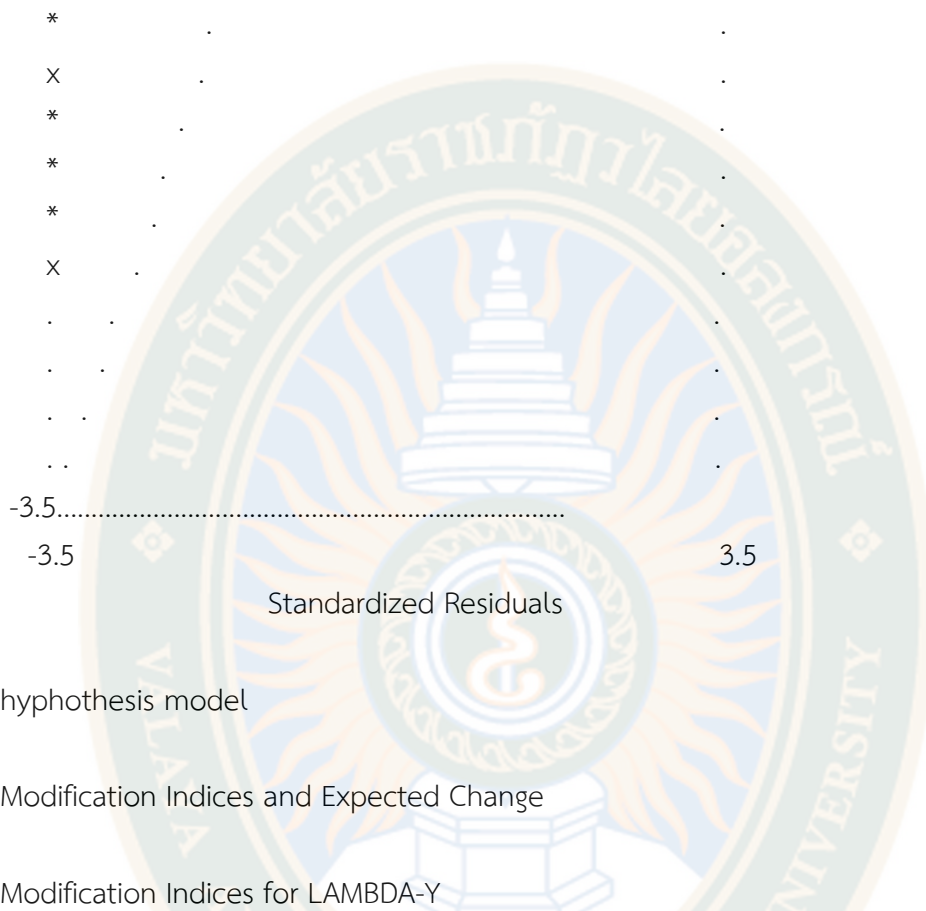
Residual for decen and attmag -2.93
 Residual for qualif and capi -3.90
 Residual for qualif and proc -4.06
 Largest Positive Standardized Residuals
 Residual for profit and profit 2.76
 Residual for asset and profit 4.26
 Residual for asset and capi 4.85
 Residual for cusacc and human 2.69
 Residual for commu and proc 3.06
 Residual for abli and cusacc 3.67
 Residual for abli and abli 2.61
 Residual for credi and pric 3.79
 Residual for credi and credi 3.07
 Residual for trush and produ 4.14
 Residual for trush and pric 4.71
 Residual for safe and trush 3.60
 Residual for popu and marpro 4.58
 Residual for undstd and pric 3.05
 Residual for undstd and popu 3.31
 Residual for behmag and proc 6.36
 Residual for attmag and marpro 3.55
 Residual for attmag and proc 3.75
 Residual for moral and produ 7.02
 Residual for moral and pric 5.87
 Residual for moral and chana 4.79
 Residual for compet and chana 3.96
 Residual for folio and produ 4.02
 Residual for decen and produ 3.19
 Residual for decen and chana 5.29
 Residual for decen and abli 3.64
 Residual for qualif and produ 4.31
 Residual for qualif and chana 2.68
 Residual for qualif and abli 2.73
 Residual for qualif and decen 4.39

hypothesis model

Qplot of Standardized Residuals

3.5.....





Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	growt	market	srcadm	loymag
profit	--	13.57	14.43	9.26
capi	--	7.81	5.87	2.37
asset	--	12.38	12.33	11.24
produ	1.34	--	11.57	11.69
pric	3.02	--	2.45	1.24
chana	2.02	--	15.09	12.18
marpro	7.64	--	2.64	3.81
human	2.51	--	2.10	3.10
pysic	1.67	--	3.84	3.39
proc	5.19	--	28.29	30.06
cusacc	0.38	4.27	--	1.05
commu	1.11	14.79	--	8.05
abli	0.65	0.10	--	0.12
polit	5.70	0.27	--	2.25

credi	0.42	0.28	--	0.67
trush	2.97	3.72	--	3.03
respo	0.84	6.36	--	4.55
safe	0.09	0.46	--	0.12
popu	7.33	0.45	--	0.02
undstd	3.10	9.79	--	5.54
behmag	1.54	4.45	3.29	--
attmag	0.09	3.29	3.29	--

Expected Change for LAMBDA-Y

	growt	market	srcadm	loymag
profit	--	0.22	0.22	0.19
capi	--	-0.06	-0.05	-0.03
asset	--	-0.08	-0.08	-0.08
produ	0.01	--	-0.33	-0.10
pric	-0.02	--	0.16	0.04
chana	0.02	--	-0.51	-0.14
marpro	-0.10	--	0.24	0.09
human	-0.02	--	-0.17	-0.06
pysic	-0.01	--	0.20	0.06
proc	-0.03	--	0.76	0.23
cusacc	-0.01	0.31	--	-0.09
commu	0.01	0.41	--	-0.14
abli	-0.01	-0.03	--	-0.01
polit	0.03	0.05	--	-0.06
credi	0.01	0.05	--	-0.03
trush	0.02	-0.20	--	0.07
respo	0.01	-0.24	--	0.08
safe	0.00	0.08	--	0.02
popu	-0.03	0.07	--	-0.01
undstd	0.02	-0.38	--	0.12
behmag	-0.02	-0.14	-0.17	--
attmag	0.00	0.13	0.19	--

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	growt	market	srcadm	loymag
	-----	-----	-----	-----
profit	--	0.22	0.22	0.19
capi	--	-0.06	-0.05	-0.03
asset	--	-0.08	-0.08	-0.08
produ	0.01	--	-0.33	-0.10
pric	-0.02	--	0.16	0.04
chana	0.02	--	-0.51	-0.14
marpro	-0.10	--	0.24	0.09
human	-0.02	--	-0.17	-0.06
pysic	-0.01	--	0.20	0.06
proc	-0.03	--	0.76	0.23
cusacc	-0.01	0.31	--	-0.09
commu	0.01	0.41	--	-0.14
abli	-0.01	-0.03	--	-0.01
polit	0.02	0.05	--	-0.06
credi	0.01	0.05	--	-0.03
trush	0.02	-0.20	--	0.07
respo	0.01	-0.24	--	0.08
safe	0.00	0.08	--	0.02
popu	-0.03	0.07	--	-0.01
undstd	0.02	-0.38	--	0.12
behmag	-0.02	-0.14	-0.17	--
attmag	0.00	0.13	0.19	--

GRAD VRU

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	growt	market	srcadm	loymag
	-----	-----	-----	-----
profit	--	0.31	0.32	0.27
capi	--	-0.10	-0.09	-0.06
asset	--	-0.14	-0.14	-0.14
produ	0.02	--	-0.57	-0.17
pric	-0.03	--	0.30	0.06
chana	0.03	--	-0.77	-0.21
marpro	-0.15	--	0.38	0.15
human	-0.03	--	-0.28	-0.10
pysic	-0.02	--	0.34	0.10
proc	-0.04	--	1.07	0.33
cusacc	-0.01	0.55	--	-0.17
commu	0.02	0.72	--	-0.25
abli	-0.02	-0.06	--	-0.03
polit	0.04	0.08	--	-0.10
credi	0.01	0.10	--	-0.06
trush	0.03	-0.34	--	0.13
respo	0.02	-0.44	--	0.15
safe	-0.01	0.13	--	0.03
popu	-0.05	0.12	--	-0.01
undstd	0.04	-0.67	--	0.22
behmag	-0.02	-0.21	-0.27	--
attmag	0.01	0.19	0.28	--

GRAD VRU

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

Modification Indices for BETA

	growt	market	srcadm	loymag
growt	--	6.04	--	--
market	4.72	--	3.22	2.61
srcadm	6.04	--	--	--
loymag	--	--	--	--

Expected Change for BETA

	growt	market	srcadm	loymag
growt	--	-1.01	--	--
market	-0.09	--	0.67	0.18
srcadm	0.04	--	--	--
loymag	--	--	--	--

Standardized Expected Change for BETA

	growt	market	srcadm	loymag
growt	--	-1.09	--	--
market	-0.10	--	0.67	0.18
srcadm	0.04	--	--	--
loymag	--	--	--	--

Modification Indices for GAMMA

	hrd
growt	2.68
market	--
srcadm	2.07
loymag	2.33

Expected Change for GAMMA

	hrd

growt	0.06
market	--
srcadm	-0.05
loymag	-0.06

Standardized Expected Change for GAMMA

	hrd

growt	0.07
market	--
srcadm	-0.05
loymag	-0.06

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

	growt	market	srcadm	loymag
	-----	-----	-----	-----
growt	--			
market	4.29	--		
srcadm	6.04	2.07	--	
loymag	--	2.33	--	--

GRAD VRU

Expected Change for PSI

	growt	market	srcadm	loymag
growt	--			
market	-0.07	--		
srcadm	0.03	0.04	--	
loymag	--	0.05	--	--

Standardized Expected Change for PSI

	growt	market	srcadm	loymag
growt	--			
market	-0.	--		
srcadm	0.04	0.04	--	
loymag	--	0.05	--	--

Modification Indices for THETA-EPS

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
profit	--					
capi	0.22	--				
asset	3.65	1.61	--			
produ	1.65	2.56	0.62	--		
pric	2.74	4.79	2.59	--	--	
chana	1.62	3.30	0.49	--	--	--
marpro	--	0.44	7.86	0.03	1.05	7.91
human	1.13	7.12	7.83	0.00	1.44	0.16
psyc	4.45	11.10	--	--	0.45	0.17
proc	1.82	1.14	2.73	3.34	1.71	0.92
cusacc	0.48	2.11	2.00	0.83	0.86	4.35
commu	0.08	--	2.68	0.00	2.95	11.05
abli	0.76	0.27	0.05	--	--	6.88
polit	1.54	3.20	--	0.05	3.34	0.17

credi	0.38	0.00	0.62	1.43	3.62	0.13
trush	0.80	0.37	4.09	8.01	3.83	3.80
respo	3.50	1.53	8.98	0.29	0.79	1.24
safe	3.14	13.69	4.03	0.00	0.79	1.48
popu	1.69	6.67	0.00	4.45	4.82	0.05
undstd	6.64	12.90	0.39	0.30	8.15	1.36
behmag	1.72	0.69	0.24	10.19	1.61	4.87
attmag	0.26	0.04	3.30	0.06	2.79	0.01

Modification Indices for THETA-EPS

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
marpro	--					
human	8.12	--				
pysic	0.32	--	--			
proc	--	2.23	1.74	--		
cusacc	0.67	3.13	1.25	1.99	--	
commu	5.15	5.86	0.01	3.54	0.02	--
abli	0.37	1.11	0.03	0.37	7.22	1.62
polit	2.86	0.02	4.39	0.29	1.34	0.82
credi	--	0.96	4.90	2.17	4.12	6.86
trush	13.72	--	0.52	4.60	0.54	10.11
respo	0.04	--	8.89	1.07	2.93	12.52
safe	0.76	2.54	0.00	6.73	10.54	2.14
popu	9.87	--	2.26	1.18	0.80	1.37
undstd	0.25	2.38	11.45	14.43	2.45	5.04
behmag	--	0.13	0.17	6.34	--	--
attmag	2.47	7.37	2.68	4.78	--	1.30

Modification Indices for THETA-EPS

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
abli	--					
polit	--	--				
credi	7.21	0.27	--			
trush	0.06	1.74	--	--		
respo	1.32	6.28	3.91	0.20	--	
safe	1.07	0.11	0.69	12.13	--	--
popu	0.85	7.43	3.30	6.30	1.10	0.00
undstd	0.18	0.89	3.30	2.23	1.26	1.90
behmag	2.55	0.14	2.31	3.99	1.61	0.55
attmag	0.16	0.76	0.61	0.20	1.17	0.09

Modification Indices for THETA-EPS

	popu	undstd	behmag	attmag
popu	--			
undstd	12.33	--		
behmag	0.17	6.55	--	
attmag	2.24	--	6.04	--

Expected Change for THETA-EPS

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
profit	--					
capi	0.08	--				
asset	-0.17	0.03	--			
produ	0.01	-0.01	-0.01	--		
pric	-0.01	0.01	-0.01	--	--	
chana	0.01	-0.01	0.01	--	--	--
marpro	--	-0.01	-0.03	0.00	-0.01	0.02
human	-0.01	-0.02	0.03	0.00	0.01	0.00

pysic	-0.02	0.02	--	--	0.00	0.00
proc	-0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
cusacc	-0.01	0.01	-0.01	0.00	-0.01	-0.01
commu	0.00	--	0.01	0.00	-0.01	0.02
abli	-0.01	0.00	0.00	--	--	-0.02
polit	0.01	0.01	--	0.00	-0.01	0.00
credi	0.00	0.00	-0.01	-0.01	0.01	0.00
trush	0.01	0.00	0.02	0.02	0.01	-0.01
respo	0.01	-0.01	-0.02	0.00	-0.01	-0.01
safe	-0.02	0.03	0.02	0.00	0.01	0.01
popu	-0.01	-0.02	0.00	-0.01	0.01	0.00
undstd	0.02	-0.03	0.01	0.00	0.02	0.01
behmag	-0.01	0.01	0.00	-0.02	0.01	-0.02
attmag	0.00	0.00	-0.02	0.00	-0.01	0.00

Expected Change for THETA-EPS

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
marpro	--					
human	-0.02	--				
pysic	0.00	--	--			
proc	--	0.01	0.01	--		
cusacc	-0.01	0.01	0.01	0.01	--	
commu	-0.02	0.01	0.00	0.01	0.00	--
abli	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.02	0.01
polit	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00
credi	--	-0.01	0.01	-0.01	-0.01	0.01
trush	-0.03	--	0.00	-0.02	0.00	-0.02
respo	0.00	--	-0.02	0.01	-0.01	-0.02
safe	0.01	-0.01	0.00	0.02	-0.02	-0.01
popu	0.02	--	0.01	-0.01	-0.01	0.01
undstd	0.00	0.01	-0.02	-0.03	0.01	-0.01
behmag	--	0.00	0.00	0.02	--	--
attmag	0.01	-0.02	0.01	0.02	--	-0.01

Expected Change for THETA-EPS

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
abli	--					
polit	--	--				
credi	-0.02	0.00	--			
trush	0.00	0.01	--	--		
respo	0.01	0.01	0.01	0.00	--	
safe	-0.01	0.00	-0.01	0.03	--	--
popu	0.01	-0.02	0.01	-0.02	-0.01	0.00
undstd	0.00	-0.01	-0.01	0.01	0.01	-0.01
behmag	-0.01	0.00	-0.01	0.01	0.01	0.01
attmag	0.00	-0.01	0.01	0.00	0.01	0.00

Expected Change for THETA-EPS

	popu	undstd	behmag	attmag
popu	--			
undstd	0.02	--		
behmag	0.00	0.02	--	
attmag	-0.01	--	-0.10	--

GRAD VRU

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
profit	--					
capi	0.20	--				
asset	-0.44	0.08	--			
produ	0.02	-0.03	-0.02	--		
pric	-0.03	0.05	-0.04	--	--	
chana	0.03	-0.04	0.02	--	--	--
marpro	--	-0.02	-0.08	0.00	-0.02	0.06
human	-0.02	-0.06	0.08	0.00	0.02	0.01
pysic	-0.04	0.06	--	--	-0.01	0.01
proc	-0.03	0.02	-0.04	-0.03	-0.02	-0.02
cusacc	-0.01	0.03	-0.03	0.02	-0.02	-0.04
commu	0.01	--	0.03	0.00	-0.03	0.06
abli	-0.02	0.01	0.01	--	--	-0.06
polit	0.02	0.03	--	0.00	-0.03	-0.01
credi	0.01	0.00	-0.02	-0.02	0.04	0.01
trush	0.02	0.01	0.05	0.05	0.04	-0.04
respo	0.03	-0.02	-0.07	0.01	-0.02	-0.02
safe	-0.03	0.08	0.05	0.00	0.02	0.03
popu	-0.02	-0.05	0.00	-0.03	0.04	0.00
undstd	0.05	-0.08	0.02	0.01	0.06	0.03
behmag	-0.03	0.02	0.01	-0.04	0.02	-0.04
attmag	0.01	0.00	-0.04	0.00	-0.03	0.00

GRAD VRU

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
marpro	--					
human	-0.06	--				
pysic	-0.01	--	--			
proc	--	0.03	0.02	--		
cusacc	-0.02	0.03	0.02	0.03	--	
commu	-0.05	0.04	0.00	0.03	0.00	--
abli	-0.01	-0.02	0.00	-0.01	0.05	0.02
polit	0.03	0.00	0.03	-0.01	0.02	0.01
credi	--	-0.02	0.04	-0.03	-0.04	0.04
trush	-0.08	--	-0.01	-0.04	-0.01	-0.05
respo	0.00	--	-0.06	0.02	-0.03	-0.05
safe	0.02	-0.03	0.00	0.05	-0.06	-0.02
popu	0.06	--	0.03	-0.02	-0.02	0.02
undstd	-0.01	0.03	-0.06	-0.07	0.03	-0.04
behmag	--	-0.01	-0.01	0.04	--	--
attmag	0.03	-0.05	0.03	0.04	--	-0.02

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
abli	--					
polit	--	--				
credi	-0.05	0.01	--			
trush	0.00	0.02	--	--		
respo	0.02	0.04	0.04	0.01	--	
safe	-0.02	0.01	-0.02	0.07	--	--
popu	0.02	-0.04	0.03	-0.05	-0.02	0.00
undstd	0.01	-0.02	-0.04	0.03	0.02	-0.03
behmag	-0.03	-0.01	-0.02	0.03	0.02	0.01
attmag	0.01	-0.01	0.01	0.01	0.02	0.01

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	popu	undstd	behmag	attmag
popu	--			
undstd	0.07	--		
behmag	0.01	0.05	--	
attmag	-0.03	--	-0.24	--

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
moral	2.32	9.84	7.60	4.53	9.22	0.74
compet	0.09	0.32	2.92	0.01	13.69	5.07
folio	0.07	1.23	8.10	5.94	0.21	0.08
decen	0.59	0.29	0.13	0.87	0.14	6.09
qualif	8.94	6.97	0.08	2.21	0.01	2.53

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
moral	0.24	2.97	1.71	--	0.02	0.00
compet	--	2.11	0.34	8.06	1.36	0.01
folio	4.37	0.05	0.39	0.21	3.86	0.18
decen	1.87	2.43	1.39	--	1.33	1.23
qualif	9.80	0.32	4.54	26.27	0.36	4.95

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
moral	2.15	5.02	2.55	0.61	4.92	0.31
compet	0.00	6.34	0.82	2.34	0.25	7.19
folio	0.86	0.32	0.36	0.04	13.21	0.79
decen	13.53	0.78	0.05	5.49	3.91	7.14
qualif	6.16	1.21	1.06	1.47	1.41	0.43

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	popu	undstd	behmag	attmag
moral	0.89	0.79	19.18	18.83
compet	0.05	0.87	2.42	2.12
folio	3.00	0.89	0.00	0.62
decen	1.14	2.74	4.49	18.78
qualif	1.42	0.37	--	5.75

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
moral	0.01	-0.02	-0.02	0.01	0.02	0.01
compet	0.00	0.00	-0.01	0.00	-0.02	0.02
folio	0.00	-0.01	0.02	0.01	0.00	0.00
decen	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02
qualif	0.02	-0.02	0.00	0.01	0.00	-0.01

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
moral	0.00	-0.01	0.01	--	0.00	0.00
compet	--	-0.01	0.00	0.03	0.01	0.00
folio	-0.02	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00
decen	0.01	0.01	-0.01	--	-0.01	0.01
qualif	0.03	0.00	-0.01	-0.04	0.00	0.01

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
moral	-0.01	-0.01	-0.01	0.00	0.01	0.00
compet	0.00	-0.02	-0.01	0.01	0.00	-0.02
folio	-0.01	0.00	0.00	0.00	-0.02	-0.01
decen	0.02	0.00	0.00	-0.01	0.01	0.02
qualif	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	-0.01

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	popu	undstd	behmag	attmag
moral	-0.01	-0.01	-0.03	0.03
compet	0.00	0.01	0.01	0.01
folio	0.01	-0.01	0.00	0.01
decen	-0.01	-0.01	0.01	-0.03
qualif	-0.01	0.00	--	-0.02

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
moral	0.03	-0.07	-0.07	0.04	0.07	0.02
compet	0.01	-0.01	-0.04	0.00	-0.08	0.05
folio	0.00	-0.02	0.06	0.03	-0.01	0.00
decen	-0.02	0.01	0.01	-0.02	0.01	0.05
qualif	0.06	-0.06	0.01	0.02	0.00	-0.03

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
moral	-0.01	-0.04	0.03	- -	0.00	0.00
compet	- -	-0.03	-0.01	0.06	0.02	0.00
folio	-0.04	0.00	-0.01	0.01	0.03	-0.01
decen	0.03	0.03	-0.02	- -	-0.02	0.02
qualif	0.07	0.01	-0.04	-0.10	-0.01	0.04

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
Moral	-0.03	-0.04	-0.03	0.02	0.04	0.01
compet	0.00	-0.04	-0.02	0.03	0.01	-0.06
folio	-0.02	-0.01	-0.01	0.00	-0.05	-0.01
decen	0.07	-0.01	0.00	-0.05	0.04	0.06
qualif	0.05	0.02	0.02	0.02	0.02	-0.01

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	popu	undstd	behmag	attmag
Moral	-0.02	-0.02	-0.08	0.09
compet	0.00	0.02	0.03	0.03
folio	0.03	-0.02	0.00	0.01
decen	-0.02	-0.04	0.04	-0.08
qualif	-0.02	0.01	--	-0.05

Modification Indices for THETA-DELTA

	moral	compet	folio	decen	qualif
moral	--				
compet	2.97	--			
folio	4.14	3.22	--		
decen	1.46	7.65	2.02	--	
qualif	15.68	1.86	0.68	11.11	--

Expected Change for THETA-DELTA

	moral	compet	folio	decen	qualif
moral	--				
compet	0.01	--			
folio	0.02	0.02	--		
decen	-0.01	-0.02	-0.01	--	
qualif	-0.03	-0.01	0.01	0.02	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	moral	compet	folio	decen	qualif
moral	--				
compet	0.04	--			
folio	0.05	0.04	--		
decen	-0.03	-0.06	-0.03	--	
qualif	-0.09	-0.03	0.02	0.07	--

Maximum Modification Index is 30.06 for Element (10, 4) of LAMBDA-Y

hyphothesis model

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	growt	market	srcadm	loymag
profit	0.93	--	--	--
capi	0.26	--	--	--
asset	0.19	--	--	--
produ	--	0.42	--	--
pric	--	0.34	--	--
chana	--	0.45	--	--
marpro	--	0.38	--	--
human	--	0.38	--	--
pysic	--	0.43	--	--
proc	--	0.53	--	--
cusacc	--	--	0.42	--
commu	--	--	0.43	--
abli	--	--	0.39	--
polit	--	--	0.49	--
credi	--	--	0.38	--
trush	--	--	0.39	--
respo	--	--	0.42	--

safe	--	--	0.47	--
popu	--	--	0.48	--
undstd	--	--	0.39	--
behmag	--	--	--	0.52
attmag	--	--	--	0.57

LAMBDA-X

hrd

moral	0.35
compet	0.42
folio	0.62
decen	0.38
qualif	0.45

BETA

growt market srcadm loymag

Growt	--	--	0.38	0.43
market	--	--	--	--
srcadm	--	0.77	--	0.25
loymag	--	--	0.81	--

GAMMA

hrd

growt	--
market	0.66
srcadm	--
loymag	--

GRAD VRU

Correlation Matrix of ETA and KSI

	growt	market	srcadm	loymag	hrd
growt	1.00				
market	0.03	1.00			
srcadm	0.00	0.97	1.00		
loymag	-0.09	0.78	0.88	1.00	
hrd	0.02	0.66	0.63	0.51	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	growt	market	srcadm	loymag
	0.96	0.57	0.03	0.23

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	hrd
growt	0.02
market	0.66
srcadm	0.63
loymag	0.51

GRAD VRU

hypothesis model

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	growt	market	srcadm	loymag
profit	0.34	--	--	--
capi	0.47	--	--	--
asset	0.34	--	--	--
produ	--	0.73	--	--
pric	--	0.62	--	--
chana	--	0.69	--	--
marpro	--	0.61	--	--
human	--	0.62	--	--
pysic	--	0.75	--	--
proc	--	0.75	--	--
cusacc	--	--	0.76	--
commu	--	--	0.76	--
abli	--	--	0.69	--
polit	--	--	0.81	--
credi	--	--	0.68	--
trush	--	--	0.68	--
respo	--	--	0.77	--
safe	--	--	0.72	--
popu	--	--	0.79	--
undstd	--	--	0.68	--
behmag	--	--	--	0.80
attmag	--	--	--	0.85

LAMBDA-X

	hrd
moral	0.67
compet	0.72
folio	0.89
decen	0.75
qualif	0.75

BETA

	growt	market	srcadm	loymag
growt	--	--	0.38	0.43
market	--	--	--	--
srcadm	--	0.77	--	0.25
loymag	--	--	0.81	--

GAMMA

	hrd
growt	--
market	0.66
srcadm	--
loymag	--

Correlation Matrix of ETA and KSI

	growt	market	srcadm	loymag	hrd
growt	1.00				
market	0.03	1.00			
srcadm	0.00	0.97	1.00		
loymag	-0.09	0.78	0.88	1.00	
hrd	0.02	0.66	0.63	0.51	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	growt	market	srcadm	loymag
	0.96	0.57	0.03	0.23

THETA-EPS

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
profit	-0.80					
capi	--	0.78				
asset	--	--	0.89			
produ	--	--	--	0.47		
pric	--	--	--	0.23	0.61	
chana	--	--	--	0.12	0.16	0.53
marpro	-0.12	--	--	--	--	--
human	--	--	--	--	--	--
pysic	--	--	0.09	0.10	--	--
proc	--	--	--	--	--	--
cusacc	--	--	--	--	--	--
commu	--	0.14	--	--	--	--
abli	--	--	--	-0.12	-0.09	--
polit	--	--	0.12	--	--	--
credi	--	--	--	--	--	--
trush	--	--	--	--	--	--
respo	--	--	--	--	--	--
safe	--	--	--	--	--	--
popu	--	--	--	--	--	--
undstd	--	--	--	--	--	--
behmag	--	--	--	--	--	--
attmag	--	--	--	--	--	--

GRAD VRU

THETA-EPS

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
marpro	0.63					
human	--	0.62				
pysic	--	0.16	0.43			
proc	0.13	--	--	0.44		
cusacc	--	--	--	--	0.42	
commu	--	--	--	--	--	0.42
abli	--	--	--	--	--	--
polit	--	--	--	--	--	--
credi	-0.08	--	--	--	--	--
trush	--	0.13	--	--	--	--
respo	--	0.11	--	--	--	--
safe	--	--	--	--	--	--
popu	--	-0.10	--	--	--	--
undstd	--	--	--	--	--	--
behmag	0.11	--	--	--	-0.14	0.17
attmag	--	--	--	--	-0.14	--

THETA-EPS

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
abli	0.52					
polit	0.11	0.34				
credi	--	--	0.54			
trush	--	--	0.23	0.54		
respo	--	--	--	--	0.41	
safe	--	--	--	--	0.08	0.48
popu	--	--	--	--	--	--
undstd	--	--	--	--	--	--
behmag	--	--	--	--	--	--
attmag	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS

	popu	undstd	behmag	attmag
popu	0.38			
undstd	--	0.53		
behmag	--	--	0.35	
attmag	--	0.10	--	0.28

THETA-DELTA-EPS

	profit	capi	asset	produ	pric	chana
moral	--	--	--	--	--	--
compet	--	--	--	--	--	--
folio	--	--	--	--	--	--
decen	--	--	--	--	--	--
qualif	--	--	--	--	--	--

THETA-DELTA-EPS

	marpro	human	pysic	proc	cusacc	commu
moral	--	--	--	-0.15	--	--
compet	0.17	--	--	--	--	--
folio	--	--	--	--	--	--
decen	--	--	--	-0.11	--	--
qualif	--	--	--	--	--	--

THETA-DELTA-EPS

	abli	polit	credi	trush	respo	safe
moral	--	--	--	--	--	--
compet	--	--	--	--	--	--
folio	--	--	--	--	--	--
decen	--	--	--	--	--	--
qualif	--	--	--	--	--	--

THETA-DELTA-EPS

	popu	undstd	behmag	attmag
moral	--	--	--	--
compet	--	--	--	--
folio	--	--	--	--
decen	--	--	--	--
qualif	--	--	-0.16	--

THETA-DELTA

	moral	compet	folio	decen	qualif
	0.55	0.48	0.20	0.44	0.44

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	hrd
growt	0.22
market	0.66
srcadm	0.63
loymag	0.51

GRAD VRU

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	hrd
growt	0.22 (0.10) 2.10
market	0.66 (0.05) 13.07
srcadm	0.63 (0.05) 13.39
loymag	0.51 (0.04) 12.27

Indirect Effects of KSI on ETA

	hrd
growt	0.22 (0.10) 2.10
market	- -
srcadm	0.63 (0.05) 13.39
loymag	0.51 (0.04) 12.27

GRAD VRU

Total Effects of ETA on ETA

	growt	market	srcadm	loymag
growt	--	0.23 (0.10) 2.10	0.72 (0.34) 2.09	0.65 (0.13) 4.96
market	--	--	--	--
srcadm	--	0.97 (0.06) 16.58	0.25 (0.06) 4.20	0.31 (0.08) 4.01
loymag	--	0.78 (0.05) 14.32	0.93 (0.09) 11.84	0.25 (0.06) 4.20

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.823

Indirect Effects of ETA on ETA

	growt	market	srcadm	loymag
growt	--	0.33 (0.03) 2.10	0.31 (0.07) 4.65	0.21 (0.01) 2.02
market	--	--	--	--
srcadm	--	0.19 (0.04) 5.05	0.25 (0.06) 4.20	0.06 (0.03) 2.30
loymag	--	0.78 (0.05) 14.32	0.12 (0.05) 4.05	0.25 (0.06) 4.20

Total Effects of ETA on Y

	growt	market	srcadm	loymag
profit	1.00	0.03 (0.03)	0.04 (0.04)	0.39 (0.08)
		1.10	1.09	4.96
capi	0.28 (0.05)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.11 (0.03)
	5.16	1.07	1.06	3.26
asset	0.20 (0.04)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.08 (0.02)
	4.65	1.06	1.05	3.12
produ	--	0.42	--	--
pric	--	0.34 (0.02)	--	--
		18.34		
chana	--	0.45 (0.03)	--	--
		17.74		
marpro	--	0.38 (0.03)	--	--
		13.89		
human	--	0.38 (0.03)	--	--
		13.89		
pysic	--	0.43 (0.02)	--	--
		19.53		

proc	--	0.53 (0.03) 17.15	--	--
cusacc	--	0.41 (0.02) 16.58	0.53 (0.03) 20.93	0.13 (0.03) 4.01
commu	--	0.42 (0.02) 16.94	0.54 (0.04) 13.63	0.13 (0.03) 4.03
abli	--	0.37 (0.03) 13.81	0.48 (0.04) 12.84	0.12 (0.03) 3.99
polit	--	0.47 (0.03) 17.82	0.61 (0.04) 14.30	0.15 (0.04) 4.03
credi	--	0.37 (0.02) 14.95	0.48 (0.04) 12.67	0.12 (0.03) 3.99
trush	--	0.38 (0.03) 14.90	0.49 (0.04) 12.68	0.12 (0.03) 3.99
respo	--	0.41 (0.02) 16.74	0.53 (0.04) 13.76	0.13 (0.03) 4.02
safe	--	0.46 (0.03) 15.82	0.59 (0.04) 13.20	0.15 (0.04) 4.00

popu	--	0.46 (0.03) 17.26	0.60 (0.04) 13.96	0.15 (0.04) 4.02
undstd	--	0.38 (0.03) 15.02	0.49 (0.04) 12.58	0.12 (0.03) 3.97
behmag	--	0.40 (0.03) 14.32	0.52 (0.04) 11.84	0.65 (0.03) 20.93
attmag	--	0.44 (0.03) 14.82	0.57 (0.05) 12.16	0.71 (0.05) 14.71

Indirect Effects of ETA on Y

		growt	market	srcadm	loymag
profit	--	0.03 (0.03) 1.10	0.04 (0.04) 1.09	0.39 (0.08) 4.96	
capi	--	0.01 (0.01) 1.07	0.01 (0.01) 1.06	0.11 (0.03) 3.26	
asset	--	0.01 (0.01) 1.06	0.01 (0.01) 1.05	0.08 (0.02) 3.12	
produ	--	--	--	--	
pric	--	--	--	--	

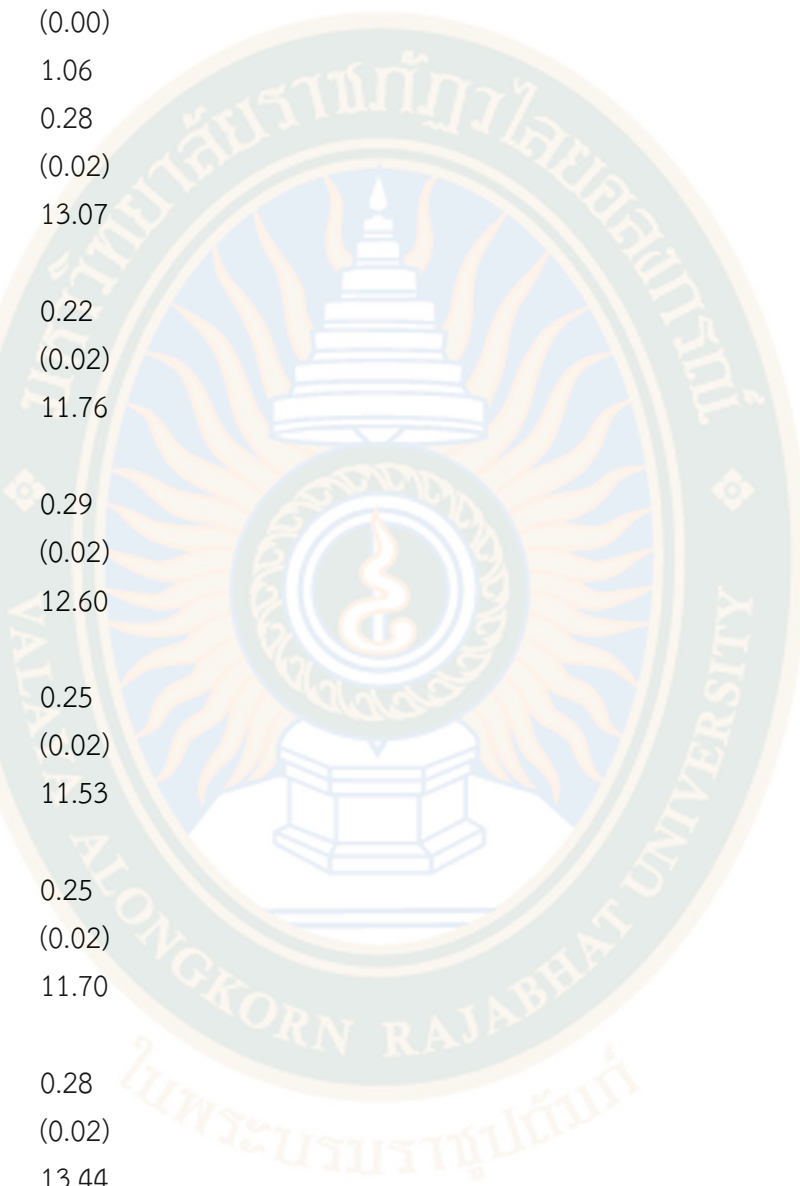
chana	--	--	--	--
marpro	--	--	--	--
human	--	--	--	--
pysic	--	--	--	--
proc	--	--	--	--
cusacc	--	0.41 (0.02) 16.58	0.11 (0.03) 4.20	0.13 (0.03) 4.01
commu	--	0.42 (0.02) 16.94	0.11 (0.03) 4.04	0.13 (0.03) 4.03
abli	--	0.37 (0.03) 13.81	0.10 (0.02) 4.04	0.12 (0.03) 3.99
polit	--	0.47 (0.03) 17.82	0.12 (0.03) 4.08	0.15 (0.04) 4.03
credi	--	0.37 (0.02) 14.95	0.10 (0.02) 4.03	0.12 (0.03) 3.99
trush	--	0.38 (0.03) 14.90	0.10 (0.02) 4.04	0.12 (0.03) 3.99

respo	--	0.41 (0.02) 16.74	0.11 (0.03) 4.07	0.13 (0.03) 4.02
safe	--	0.46 (0.03) 15.82	0.12 (0.03) 4.05	0.15 (0.04) 4.00
popu	--	0.46 (0.03) 17.26	0.12 (0.03) 4.07	0.15 (0.04) 4.02
undstd	--	0.38 (0.03) 15.02	0.10 (0.02) 4.01	0.12 (0.03) 3.97
behmag	--	0.40 (0.03) 14.32	0.52 (0.04) 11.84	0.13 (0.03) 4.20
attmag	--	0.44 (0.03) 14.82	0.57 (0.05) 12.16	0.14 (0.03) 4.11

Total Effects of KSI on Y

profit	hrd	0.02 (0.02) 1.10
capi		0.01 (0.01) 1.07

asset	0.00 (0.00) 1.06
produ	0.28 (0.02) 13.07
pric	0.22 (0.02) 11.76
chana	0.29 (0.02) 12.60
marpro	0.25 (0.02) 11.53
human	0.25 (0.02) 11.70
pysic	0.28 (0.02) 13.44
proc	0.35 (0.03) 13.67
cusacc	0.27 (0.02) 13.39



GRAD VRU

commu 0.27
(0.02)
13.58

abli 0.24
(0.02)
12.67

polit 0.31
(0.02)
14.02

credi 0.24
(0.02)
12.49

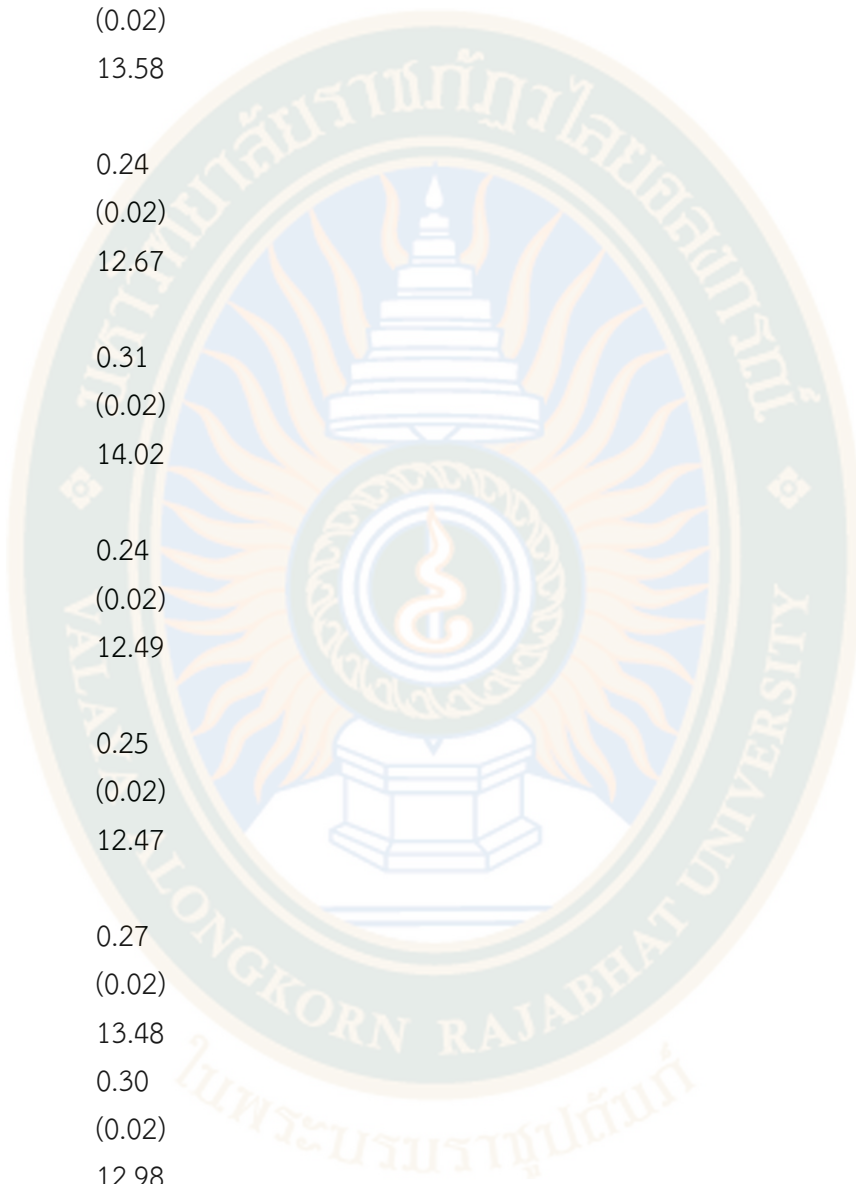
trush 0.25
(0.02)
12.47

respo 0.27
(0.02)
13.48

safe 0.30
(0.02)
12.98

popu 0.30
(0.02)
13.74

undstd 0.25
(0.02)
12.53



GRAD VRU

behmag 0.26
(0.02)
12.27

attmag 0.29
(0.02)
12.38

hypohthesis model

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

hrd

growt 0.22
market 0.66
srcadm 0.63
loymag 0.51

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

hrd

growt 0.22
market - -
srcadm 0.63
loymag 0.51

GRAD VRU

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	growt	market	srcadm	loymag
growt	--	0.33	0.72	0.65
market	--	--	--	--
srcadm	--	0.97	0.25	0.31
loymag	--	0.78	0.93	0.25

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	growt	market	srcadm	loymag
growt	--	0.33	0.34	0.21
market	--	--	--	--
srcadm	--	0.19	0.25	0.06
loymag	--	0.78	0.12	0.25

Standardized Total Effects of ETA on Y

	growt	market	srcadm	loymag
profit	0.93	0.03	0.04	-0.39
capi	0.26	0.01	0.01	-0.11
asset	0.19	0.01	0.01	-0.08
produ	--	0.42	--	--
pric	--	0.34	--	--
chana	--	0.45	--	--
marpro	--	0.38	--	--
human	--	0.38	--	--
pysic	--	0.43	--	--
proc	--	0.53	--	--
cusacc	--	0.41	0.53	0.13
commu	--	0.42	0.54	0.13
abli	--	0.37	0.48	0.12

polit	--	0.47	0.61	0.15
credi	--	0.37	0.48	0.12
trush	--	0.38	0.49	0.12
respo	--	0.41	0.53	0.13
safe	--	0.46	0.59	0.15
popu	--	0.46	0.60	0.15
undstd	--	0.38	0.49	0.12
behmag	--	0.40	0.52	0.65
attmag	--	0.44	0.57	0.71

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	growt	market	srcadm	loymag
profit	0.34	0.04	0.06	-0.56
capi	0.47	0.02	0.02	-0.19
asset	0.34	0.01	0.01	-0.14
produ	--	0.73	--	--
pric	--	0.62	--	--
chana	--	0.69	--	--
marpro	--	0.61	--	--
human	--	0.62	--	--
pysic	--	0.75	--	--
proc	--	0.75	--	--
cusacc	--	0.74	0.95	0.24
commu	--	0.74	0.96	0.24
abli	--	0.67	0.87	0.22
polit	--	0.79	1.02	0.25
credi	--	0.66	0.85	0.21
trush	--	0.66	0.85	0.21
respo	--	0.74	0.96	0.24
safe	--	0.70	0.90	0.22
popu	--	0.76	0.99	0.25
undstd	--	0.66	0.86	0.21
behmag	--	0.63	0.81	1.01
attmag	--	0.66	0.85	1.06

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	growt	market	srcadm	loymag
profit	--	0.03	0.04	-0.39
capi	--	0.01	0.01	-0.11
asset	--	0.01	0.01	-0.08
produ	--	--	--	--
pric	--	--	--	--
chana	--	--	--	--
marpro	--	--	--	--
human	--	--	--	--
pysic	--	--	--	--
proc	--	--	--	--
cusacc	--	0.41	0.11	0.13
commu	--	0.42	0.11	0.13
abli	--	0.37	0.10	0.12
polit	--	0.47	0.12	0.15
credi	--	0.37	0.10	0.12
trush	--	0.38	0.10	0.12
respo	--	0.41	0.11	0.13
safe	--	0.46	0.12	0.15
popu	--	0.46	0.12	0.15
undstd	--	0.38	0.10	0.12
behmag	--	0.40	0.52	0.13
attmag	--	0.44	0.57	0.14

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	growt	market	srcadm	loymag
profit	--	0.04	0.06	-0.56
capi	--	0.02	0.02	-0.19
asset	--	0.01	0.01	-0.14
produ	--	--	--	--
pric	--	--	--	--
chana	--	--	--	--

marpro	--	--	--	--
human	--	--	--	--
pysic	--	--	--	--
proc	--	--	--	--
cusacc	--	0.74	0.19	0.24
commu	--	0.74	0.19	0.24
abli	--	0.67	0.17	0.22
polit	--	0.79	0.20	0.25
credi	--	0.66	0.17	0.21
trush	--	0.66	0.17	0.21
respo	--	0.74	0.19	0.24
safe	--	0.70	0.18	0.22
popu	--	0.76	0.20	0.25
undstd	--	0.66	0.17	0.21
behmag	--	0.63	0.81	0.20
attmag	--	0.66	0.85	0.21

Standardized Total Effects of KSI on Y

hrd	
profit	0.02
capi	0.01
asset	0.00
produ	0.28
pric	0.22
chana	0.29
marpro	0.25
human	0.25
pysic	0.28
proc	0.35
cusacc	0.27
commu	0.27
abli	0.24
polit	0.31
credi	0.24

GRAD VRU

trush	0.25
respo	0.27
safe	0.30
popu	0.30
undstd	0.25
behmag	0.26
attmag	0.29

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

hrd

profit	0.03
capi	0.01
asset	0.01
produ	0.48
pric	0.41
chana	0.45
marpro	0.40
human	0.40
pysic	0.49
proc	0.49
cusacc	0.48
commu	0.48
abli	0.44
polit	0.51
credi	0.43
trush	0.43
respo	0.49
safe	0.46
popu	0.50
undstd	0.43
behmag	0.41
attmag	0.43

Time used: 0.203 Seconds



ภาคผนวก ง
คู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

GRAD VRU

คู่มือ
การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

โดย
ศศิพิมล แสงจันทร์



คู่มือสำหรับการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์

คำนำ

คู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีจุดมุ่งหมายในการจัดทำเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสำหรับโรงแรมขนาดเล็กในภาคตะวันออกของประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่การเติบโตของธุรกิจโรงแรม โดยเน้นความสำคัญของการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ

- 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2) การบริหารการตลาด
- 3) การบริหารงานบริการ
- 4) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

ข้อเสนอแนะดังกล่าว ให้ความสำคัญกับการนำเสนอข้อมูล จากสภาพบริหารความเป็นจริงที่เกิดขึ้น เพราะข้อเสนอทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว เป็นผลมาจากการวิจัยในเชิงปริมาณ ที่ได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรทั้งหมด ที่มีต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

คู่มือดังกล่าว ได้พัฒนาขึ้นมาจากผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย (Structural Equation Model, SEM) ซึ่งผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทั้งทางตรง (Direct Effect) และส่งผลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ฐานข้อมูลดังกล่าว ประกอบการข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสารและวรรณกรรม การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (In-Depth Interview) และสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากนักวิชาการ ผู้บริหารโรงแรมและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว รวมทั้งผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรม ต่อจากนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสังเคราะห์เป็นคู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ผู้วิจัยหวังว่า คู่มือ ฉบับดังกล่าว จะเป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย และนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กได้

ศศิพิมล แสงจันทร์

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 การเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออก ของประเทศไทย	
บทนำ.....	1
หลักการและเหตุผล.....	2
วัตถุประสงค์.....	7
เนื้อหาที่สำคัญ.....	7
การประเมินผลการเรียนรู้.....	10
คำตอบการประเมินผลการเรียนรู้.....	10
ส่วนที่ 2 แนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขต ภาคตะวันออกของประเทศไทย	
บทนำ.....	11
วัตถุประสงค์.....	11
เนื้อหาที่สำคัญ.....	11
การประเมินผลการเรียนรู้.....	14
คำตอบการประเมินผลการเรียนรู้.....	14
ส่วนที่ 3 แนวทางในการบริหารการตลาดของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาค ตะวันออกของประเทศไทย	
บทนำ.....	15
วัตถุประสงค์.....	15
เนื้อหาที่สำคัญ.....	15
การประเมินผลการเรียนรู้.....	19
คำตอบการประเมินผลการเรียนรู้.....	19
ส่วนที่ 4 แนวทางในการบริหารงานบริการของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขต ภาคตะวันออกของประเทศไทย	
บทนำ.....	20
วัตถุประสงค์.....	20
เนื้อหาที่สำคัญ.....	20
การประเมินผลการเรียนรู้.....	23
คำตอบการประเมินผลการเรียนรู้.....	23
ส่วนที่ 5 แนวทางในการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ	
บทนำ.....	25
วัตถุประสงค์.....	25
เนื้อหาที่สำคัญ.....	25
การประเมินผลการเรียนรู้.....	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
คำตอบการประเมินผลการเรียนรู้.....	28
ส่วนที่ 6 สรุปแนวทางในการจัดการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	
สรุปแนวทางในการจัดการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย.....	29
บรรณานุกรม.....	32



GRAD VRU

ส่วนที่ 1

การเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

บทนำ

คู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการจัดทำเพื่อเป็นการต่อยอดผลการวิจัยในเชิงปริมาณเกี่ยวกับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย (Structural Equation Model, SEM) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว เป็นส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้นำเสนอถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลทั้งทางตรง (Direct Effect) และทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ที่เกิดขึ้นในแบบจำลองดังกล่าว

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทำให้เกิดการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ประกอบด้วย

- 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2) การบริหารการตลาด
- 3) การบริหารงานบริการ
- 4) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลทำให้โรงแรมขนาดเล็กมีความสามารถในการบริหารการตลาด ซึ่งการบริหารการตลาดที่ดีของโรงแรมขนาดเล็กส่งผลทำให้โรงแรมขนาดเล็กมีความสามารถในการบริหารงานบริการ และความสามารถในการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่ดีขึ้น ซึ่งการบริหารงานบริการ และความสามารถในการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่ดี จะสามารถส่งผลทำให้เกิดการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย โดยพบว่าความสามารถในการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการที่ดี จะส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยมากกว่า การบริหารงานบริการ

จากฐานข้อมูลดังกล่าว จึงนำไปสู่การจัดทำ คู่มือ การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กอย่างยั่งยืนต่อไป

หลักการและเหตุผล

คู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ฉบับนี้ ได้ใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เป็นหลักในการทำเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่มีความเป็นวิชาการ (Academic) มากที่สุด ประกอบกับความสมเหตุสมผลกับปัญหา และบริบทที่แท้จริงของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

คู่มือการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ผู้วิจัยได้มีการกำหนดคำจำกัดความไว้ ดังนี้

โรงแรม หมายถึง โรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่เป็นขนาดเล็กมีห้องพักน้อยกว่า 60 ห้อง ตามข้อมูลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ประกอบกิจการในช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2558-มกราคม พ.ศ. 2559

สถานการณ์ หมายถึง สภาพทั่วไปในการดำเนินงานของโรงแรมในปัจจุบันด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเงินลงทุน จำนวนพนักงาน จำนวนนักท่องเที่ยว จำนวนการถือครองที่ดิน จำนวนห้องพัก กลุ่มลูกค้า เป้าหมายของโรงแรม เป็นต้น

ความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ซึ่งวัดจากรายได้ ค่าใช้จ่ายและผลกำไรสุทธิหรือผลขาดทุนสุทธิระหว่างปี

แบบจำลอง หมายถึง แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model) เชิงสาเหตุของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการเติบโตของโรงแรม ซึ่งได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ LISREL

ความเหมาะสมของแบบจำลอง หมายถึง การประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิว่าผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของลูกค้า ที่มีต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ว่ามีความสอดคล้องกับสภาพบริบทที่แท้จริงของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ความเป็นไปได้ของแบบจำลอง หมายถึง การประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิว่าแบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ว่ามีแนวโน้มที่ดีที่จะสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยเพื่อนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจอย่างแท้จริง

งานวิจัยเรื่อง การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย มีคำถามวิจัย ดังนี้

GRAD VRU

**“การเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
มีลักษณะเป็นอย่างไร และมีแนวทางในการจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโต
ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในด้านใดและเป็นอย่างไรบ้าง”**

เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบของคำถามการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบกระบวนการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) พบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growt) ที่ดำเนินการปรับแก้ (Adjust Model) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน (Fit Index) ดังนี้ $\chi^2 = 1213.50$, $df = 290$, $p\text{-value} = 0.0000$, $\chi^2/df = 4.18$, $RMSEA = 0.048$, $RMR = 0.023$, $SRMR = 0.046$, $CFI = 0.97$, $GFI = 0.92$, $AGFI = 0.90$, $CN = 244.03$ ผลของอิทธิพลตัวแปรต่าง ๆ ต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ดังตาราง

ตารางที่ 1 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) จากแบบจำลองสมการปรับแก้ (n=540)

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	การบริหาร การตลาด (market)	การบริหาร งานบริการ (srcadm)	การจัดการเพื่อ สร้างความภักดี ของผู้ใช้บริการ (loymag)	การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ (hrd)
การเติบโตของ ธุรกิจโรงแรม (growt)	0.74	DE		0.38 (4.46)	0.43 (4.96)	
		IE	0.33 (2.10)	0.34 (4.65)	0.21 (2.02)	0.22 (2.10)
		TE	0.33 (2.10)	0.72 (2.09)	0.65 (4.96)	0.22 (2.10)
การบริหาร การตลาด (market)	0.73	DE				0.66 (13.07)
		IE				
		TE				0.66 (13.07)
การบริหารงาน บริการ (srcadm)	0.97	DE	0.77 (12.82)		0.25 (4.90)	
		IE	0.19 (5.05)	0.25(4.20)	0.06(2.30)	0.63 (13.39)
		TE	0.97 (16.58)	0.25 (4.20)	0.31 (4.01)	0.63 (13.39)
การจัดการเพื่อ สร้างความภักดี ของผู้ใช้บริการ (loymag)	0.77	DE		0.81 (14.18)		
		IE	0.78 (14.32)	0.12 (4.05)	0.25 (4.20)	0.51 (12.27)
		TE	0.78 (14.32)	0.93 (11.84)	0.25 (4.20)	0.51 (12.27)
$\chi^2 = 1213.50$, $df = 290$, $p\text{-value} = .0000$, $\chi^2/df = 4.18$, $RMSEA = 0.048$, $RMR = 0.023$, $SRMR = 0.046$, $CFI = 0.97$, $GFI = 0.92$, $AGFI = 0.90$, $CN = 244.03$						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

หมายเหตุ ในวงเล็บ เป็นค่าสถิติทดสอบ t หากมีค่าไม่อยู่ระหว่าง -1.96 ถึง 1.96 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 1 อธิบายถึงขนาดของอิทธิพลต่าง ๆ ได้ว่า

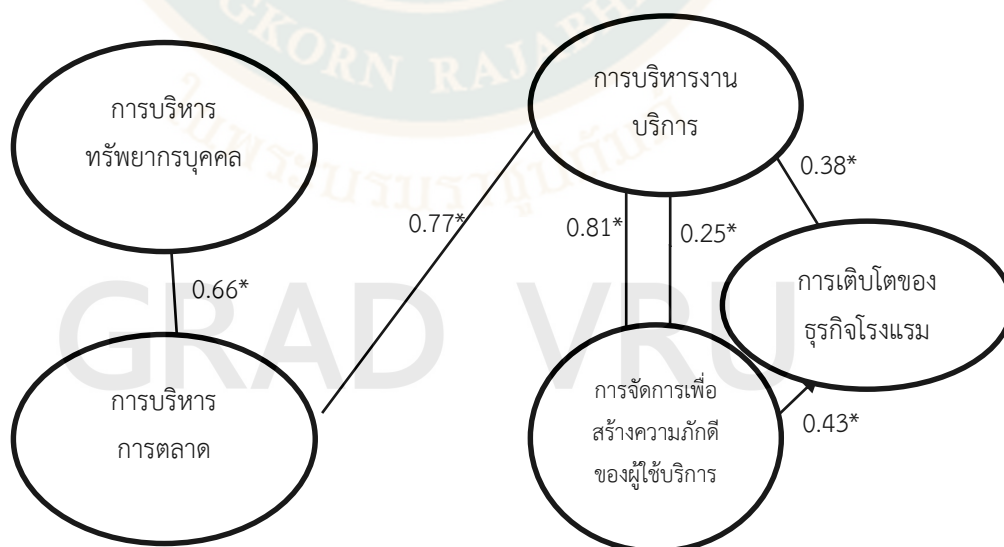
1) การบริหารการตลาด (Market) ส่งผลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growth) ผ่านการบริหารงานบริการ (Srcadm) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) การบริหารงานบริการ (Srcadm) ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growth) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และส่งผลทางอ้อมผ่านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

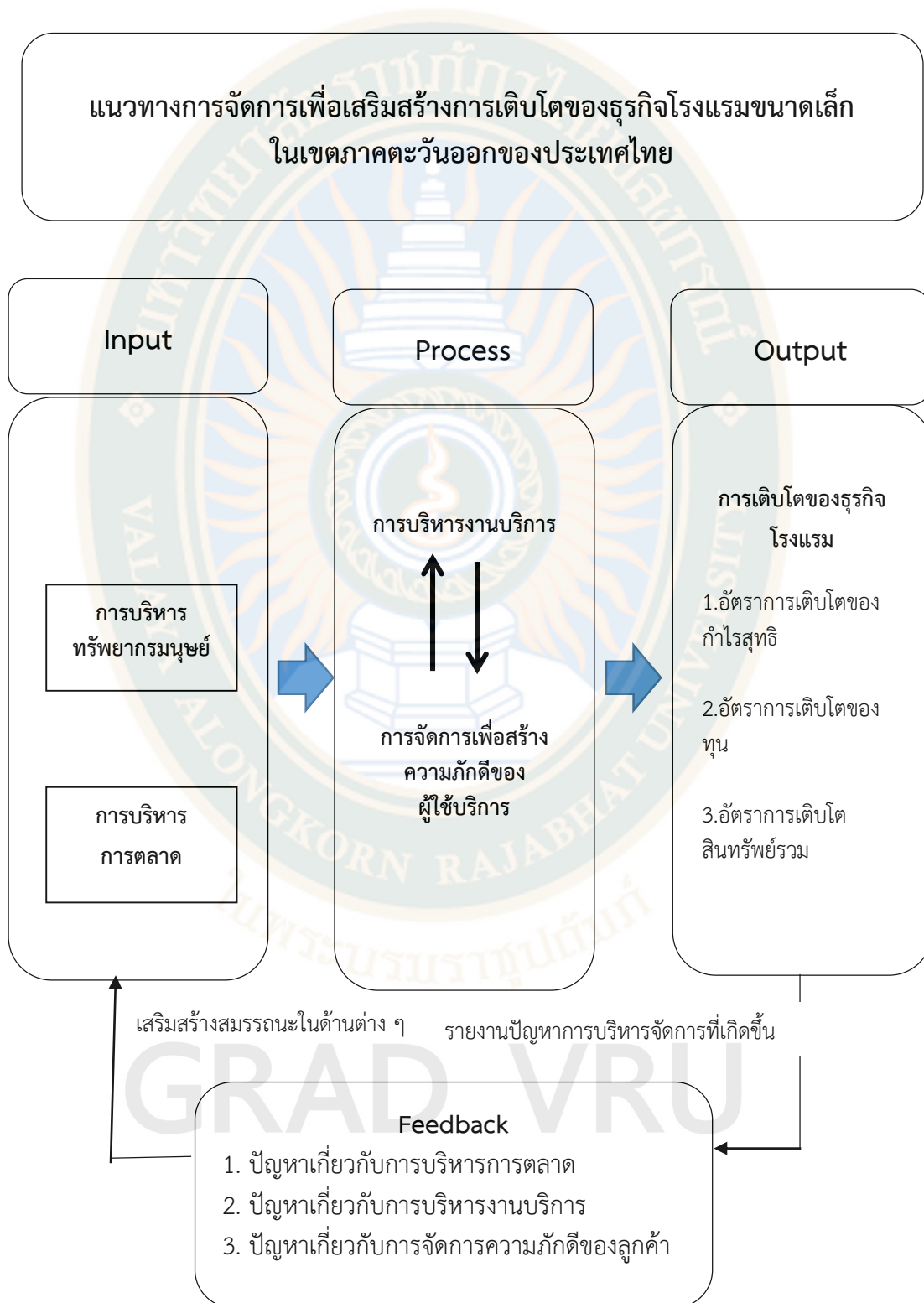
3) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growth) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่งผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ (Srcadm) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) ส่งผลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growth) ผ่านการบริหารการตลาด (Market) การบริหารงานบริการ (Srcadm) และ การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) การบริหารการตลาด (market) การบริหารงานบริการ (Srcadm) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Loymag) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrd) สามารถร่วมกันทำนายการเติบโตของธุรกิจโรงแรม (Growth) ได้ร้อยละ 74 สามารถแสดงเป็นภาพประกอบดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงผลของการวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพลต่าง ๆ



ภาพที่ 3 แนวทางในการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

วัตถุประสงค์

1) เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเพื่อนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจโรงแรม โดยเน้นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดความสามารถในการบริหารการตลาดที่ดี อันนำไปสู่การบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการ เพื่อนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจโรงแรม

2) อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

เนื้อหาที่สำคัญ

1) แนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเพื่อนำไปสู่การเติบโตในการดำเนินธุรกิจ การบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโต ให้มีความสำคัญกับการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารการตลาด 3) การบริหารงานบริการ 4) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ โดยแต่ละด้านในคู่มือฉบับนี้ มีความหมายเฉพาะ ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่โรงแรมได้มีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมในการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวตามมาตรฐานที่โรงแรมกำหนด มีการจัดการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการจัดสวัสดิการที่เพียงพอ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรเกิดความสามารถในการปฏิบัติงาน

การบริหารการตลาด หมายถึง การที่โรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยสามารถที่จะทำการดำเนินการวิเคราะห์ทางการตลาด วางแผน บริหารจัดการทางการตลาด การประชาสัมพันธ์เพื่อโน้มน้าวและชักจูงให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการของโรงแรม เพิ่มยอดจองห้องพัก โดยมีการใช้นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมทางการตลาดอื่น ๆ การบริหารงานบริการ หมายถึง การที่โรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยได้มีการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวได้อย่างมีมาตรฐาน รวดเร็ว คุ่มค่ากับการจ่ายเงินของลูกค้า สอดคล้องกับบริบทของลูกค้าที่แตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความภักดี

การบริหารงานบริการ หมายถึง การที่โรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยได้มีการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวได้อย่างมีมาตรฐาน รวดเร็ว คุ่มค่ากับการจ่ายเงินของลูกค้า สอดคล้องกับบริบทของลูกค้าที่แตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรมสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความภักดีแล้วกลับเข้ามาใช้บริการซ้ำอีก

การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ หมายถึง การจัดการที่ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความรู้สึกประทับใจกับการใช้บริการโรงแรมในระดับสูงจนเกิดความรู้สึกว่าจะต้องกลับมาใช้บริการซ้ำอีกครั้ง แม้ว่าจะมีโรงแรมในลักษณะเดียวกันเสนอราคาที่ดีกว่าเป็นค้ำประกันสัญญาที่ให้ไว้กับ

ตัวเอง รวมทั้งผู้ให้บริการเกิดการบอกเล่าถึงความประทับใจที่เกิดขึ้นให้กับบุคคลรอบข้างฟังเพื่อโน้มน้าวให้มาใช้บริการเช่นเดียวกับตนเอง

2) ลักษณะของการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
องค์กรต้องอาศัยเครื่องมือในการสร้างการเติบโตองค์กร โดยเครื่องมือในการสร้างการเติบโต เป็นการสร้างการเติบโตภายในและการเติบโตภายนอก ดังนี้

2.1) การเติบโตจากภายใน (Internal Growth) คือการที่องค์กรธุรกิจขยายตัวโดยการเพิ่มจำนวนการผลิต ยอดขาย มูลค่าทรัพย์สินของบริษัท ตลอดจนจำนวนพนักงาน โดยการเติบโตนั้นจะเป็นการเติบโตจากภายในกิจการเอง โดยจะเป็นการสะสมทรัพยากร ความสามารถทักษะต่าง ๆ จากภายในองค์กร โดยมิได้อาศัยความช่วยเหลือ หรือมิได้อาศัยทรัพยากรจากองค์กรอื่นภายนอก ซึ่งในกรณีนี้จะพบว่ามักใช้ในองค์กรที่ต้องการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง จากการเติบโตอย่างรวดเร็ว จนเกินความสามารถขององค์กรเอง ในกรณีนี้ องค์กรเลือกที่จะเติบโตโดยความพยายามของตนเอง และสะสมทรัพยากรภายในกิจการของตนอย่างเป็นลำดับขั้นตอน โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยความสามารถหรือเทคโนโลยีจากองค์กรอื่น ซึ่งการเติบโตภายในนั้นจะสามารถช่วยทำให้ดำรงรักษาคุณลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรไว้ได้ เนื่องจากสามารถควบคุมวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพ ลักษณะ และคุณภาพในการดำเนินงานของโรงแรมโดยรวมไว้ได้

2.2) การเติบโตจากภายนอก (External Growth) เป็นการเข้าซื้อความสามารถและความเชี่ยวชาญขององค์กรอื่น และนำมาผนวกเข้ากับองค์กรของตน นำไปใช้งานได้ทันทีนั้นย่อมจะสร้างประโยชน์ให้กับตนเองได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพมากกว่า ทั้งทางด้านของการเพิ่มโอกาสทางการตลาด การใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทอื่น ๆ รวมถึงการเข้าซื้อทรัพย์สินบางอย่างที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานที่องค์กรเดิมอาจจะยังขาดแคลนอยู่ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเติบโตดังกล่าวที่มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ประกอบไปด้วย

องค์ประกอบของการเติบโตของธุรกิจไว้ 4 ข้อ ดังนี้

(1) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ความโดดเด่น ของนำไปสู่การสร้างแตกต่างให้กับสินค้าและบริการของธุรกิจ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

(2) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) หมายถึง ผลตอบแทนจากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากกำไรขั้นต้น ผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิ ผลตอบแทนจากการลงทุน

(3) การขยายตัวของส่วนครองตลาด (Increased Market Share) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของยอดขาย เมื่อทำการเปรียบเทียบกับยอดขายของธุรกิจกับยอดขายอุตสาหกรรม

(4) การเพิ่มมูลค่าอย่างยั่งยืน (Constrain Value Added) หมายถึง การเพิ่มมูลค่าของธุรกิจด้วยการพัฒนาธุรกิจ โดยการต่อยอดความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กลยุทธ์การเติบโตเป็นกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวขององค์กรในหลายองค์กรได้กำหนดเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขาย กำไรส่วนครองตลาดหรือวิธีการอื่น ซึ่งกลยุทธ์การเติบโต

ประกอบด้วย กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน การประสมประสานในแนวดิ่ง การประสมประสานตามแนวนอน การกระจายธุรกิจ การเติบโตด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วนงาน (Concentration) เป็นกลยุทธ์การเติบโตมุ่งทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตในหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกันน้อยรายการ กลยุทธ์นี้เรียกว่า การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีในการปรับปรุงตำแหน่งตลาดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนครองตลาด

2) การประสมประสานในแนวดิ่ง (Vertical Integration) เป็นกลยุทธ์การเติบโตที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของธุรกิจมากกว่าหนึ่งองค์การขึ้นไป ประกอบด้วยผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้จำหน่าย หรือลูกค้าของผลิตภัณฑ์ธุรกิจ กลยุทธ์นี้ธุรกิจจะขยายตัวโดยมีองค์การมากกว่าหนึ่งขั้นขึ้นไป ซึ่งเป็นการขยายตัวย้อนหลัง เป็นผู้เสนอขายทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิต การขยายตัวไปข้างหน้า และเป็นผู้ทำหน้าที่ในการจำหน่ายหรือให้บริการกับผู้บริโภค

3) การประสมประสานตามแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นกลยุทธ์การเติบโตซึ่งเกี่ยวข้องกับการขยายตัวในระดับเดียวกัน โดยซื้อกิจการคู่แข่งมากกว่าหนึ่งรายการขึ้นไป กลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องกับการขยายตัวในสายผลิตภัณฑ์เดิมและขจัดอุปสรรค ซึ่งเกิดจากการปฏิบัติการของคู่แข่งกัน การประสมประสานกันแนวนอนเพื่อเพิ่มยอดขาย กำไร และส่วนครองตลาด

4) การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นกลยุทธ์การเติบโต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการซื้อกิจการในอุตสาหกรรมอื่น ธุรกิจอื่น หรือสายผลิตภัณฑ์อื่น เหตุผลที่จะต้องขยายธุรกิจเพื่อเผชิญผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก

5) กลยุทธ์การเติบโตด้านอื่น (Other Growth Strategies) เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสามารถเลือกกลยุทธ์การรวมกัน ซึ่งเป็นการรวมกันระหว่างธุรกิจด้วยกันเพื่อสร้างองค์การใหม่

การวัดผลการดำเนินงานและการวัดการเติบโตทางธุรกิจนั้น พบว่าแนวคิดที่ได้เสนออย่างเป็นรูปธรรมนั้น คือ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานแบบ CAMELS Analysis ประกอบด้วย

1) อัตรากำไรสุทธิเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีกำไรสุทธิจำนวนมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับรายได้หลักของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยยอดขายหรือการให้บริการ หากอัตราส่วนนี้สูงก็แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีความสามารถในการทำกำไรได้สูง

2) อัตราการเติบโตของทุนของธุรกิจเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความเติบโตของทุนที่ธุรกิจมีอยู่ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าธุรกิจมีเงินทุนเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด หากอัตราส่วนนี้สูงก็แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจมีความเติบโตของทุนเพิ่มขึ้นและมีความเพียงพอต่อเงินทุนสูง

3) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีความเจริญเติบโตของสินทรัพย์มากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าธุรกิจมีความสามารถในการเพิ่มจำนวนสินทรัพย์ได้มาก

การประเมินผลการเรียนรู้

คำถามสำหรับการประเมินผลการศึกษาเนื้อหา

1) องค์ประกอบของการเติบโตของธุรกิจ พิจารณาได้จากอะไรบ้าง

2) กลยุทธ์การเติบโต ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอะไร

3) การวัดผลการดำเนินงานและการวัดการเติบโตทางธุรกิจ พิจารณาจากอะไรบ้าง

คำตอบการประเมินผลการเรียนรู้

1) องค์ประกอบของการเติบโตของธุรกิจ พิจารณาได้จากความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถในการทำกำไร การขยายตัวของส่วนครองตลาด การเพิ่มมูลค่าอย่างยั่งยืน

2) กลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจ ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ การมุ่งเฉพาะ ส่วนงาน การประสมประสานในแนวตั้ง การประสมประสานตามแนวนอน การกระจายธุรกิจ กลยุทธ์ การเติบโตด้านอื่น

3) การวัดผลการดำเนินงานและการวัดการเติบโตทางธุรกิจพิจารณาจากอัตรากำไรสุทธิ อัตราการเติบโตของทุนของธุรกิจ และอัตราการเติบโตของสินทรัพย์



GRAD VRU

ส่วนที่ 2

แนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคลของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เพราะว่าการที่โรงแรมขนาดเล็ก มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้การดำเนินงานตลาดมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบริหารงานบริการ และการบริหารเพื่อเสริมสร้างความภักดีของลูกค้า สำหรับโรงแรมขนาดเล็กจะต้องอาศัยการทำงานของบุคลากรเป็นสำคัญ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดเล็ก และมีความยืดหยุ่น จึงจำเป็นที่พนักงานทุกคนจะต้องมีโอกาสในการให้บริการลูกค้าทุกคนอย่างเพียงพอ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

วัตถุประสงค์

ให้ผู้บริหาร / ผู้จัดการ โรงแรมขนาดเล็กมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นความสำคัญในการบริหารจัดการที่มีความหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน



เนื้อหาที่สำคัญ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับ 1) หลักคุณธรรม (Merit-Based) 2) หลักสมรรถนะ (Competency-Based) 3) หลักผลงาน (Performance-Based) 4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) 5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

1) หลักคุณธรรม (Merit-Based): หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ

1.1) หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ

1.2) หลักความสามารถ การบริหารคนหมู่มากต้องมีวิธีวัดความสามารถ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ

1.3) หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ข้าราชการเป็นกลไกของรัฐ ต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับความมั่นคงในอาชีพราชการ

1.4) หลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม ที่เกียรติและศักดิ์ศรี

2) หลักสมรรถนะ (Competency-Based): หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

3) หลักผลงาน (Performance-Based) คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่าให้คุณให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจ ถ้ามว่ราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม คำตอบคือคงไม่ได้ จะต้องมีปัจจัยอื่นๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเขาต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตาม ก็ให้เน้นผลงาน ให้ยึดผลงานเป็นหลัก

4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization): คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอบคือ หัวหน้างานเจ้าหน้าที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหารนั่นเอง หรือ Line Manager นั่นเอง ที่เป็น HR Manager ในตัวเอง ต้องรู้หลักต้องบริหารได้ (Ulrich & Dulebohn, 2015; Ulrich, 2013)

5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life): คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์กรล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร และมีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณา กำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

2) การสรรหาและการคัดเลือก เป็นกระบวนการการดำเนินงานขององค์กรจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา ระยะเวลา

ในการสรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน จึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะการได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์การแต่ละองค์การจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ โดยเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้าร่วมงานกับองค์การได้อย่างเหมาะสม

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น การดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาพนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์เพียง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

4) การบริหารค่าตอบแทน เป็นการกำหนดปัจจัยต่าง ๆ เป็นหลักเกณฑ์กำหนดค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย

5) สวัสดิการ เป็นผลประโยชน์อื่น ๆ ของบุคลากรที่องค์กรจ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์กรออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น สวัสดิการเป็นสิ่งทีองค์กรหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งทีองค์กรสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์การ ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์การมีความสำคัญต่อขวัญกำลังใจ การธำรงรักษาบุคลากร และความทุ่มเททีบุคลากรมีให้กับองค์การ

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบทีองค์กรจัดทำขึ้นมาเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลทีทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

GRAD VRU

ภารกิจของบริหารทรัพยากรมนุษย์



การประเมินผลการเรียนรู้

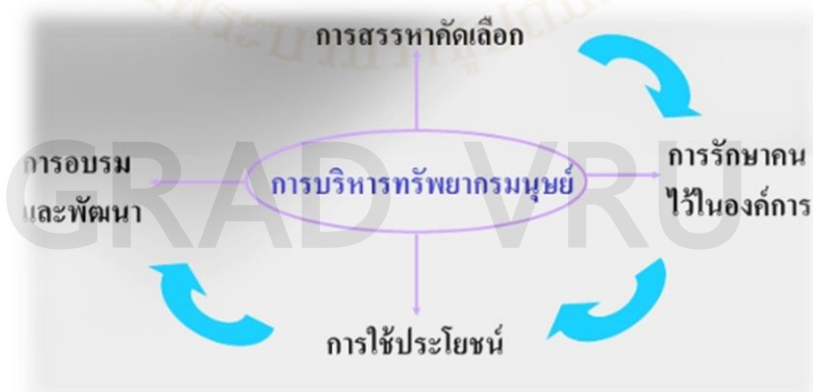
คำถามสำหรับการประเมินผลการศึกษาเนื้อหา

- 1) ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดเล็ก ประกอบด้วยอะไรบ้าง
- 2) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยอะไรบ้าง

คำตอบการประเมินผลการเรียนรู้

1) ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดเล็ก ควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานตาม หลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทนสวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ส่วนที่ 3

แนวทางในการบริหารการตลาดของโรงแรมขนาดเล็ก

บทนำ

ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ปัจจุบันนับได้ว่าเป็นการแข่งขันกันอย่างมาก เพราะแนวโน้มในการใช้บริการโรงแรมของนักท่องเที่ยว มุ่งเน้นที่โรงแรมขนาดเล็ก โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็กที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านราคาที่เหมาะสมกับการให้บริการที่มีความสะอาดและปลอดภัย มีคุณภาพในการให้บริการที่เหมาะสม แต่คุณภาพดังกล่าว จะไม่สามารถนำไปสู่ลูกค้าได้ หากการตลาดของโรงแรมขนาดเล็ก ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถที่จะสื่อสาร โน้มน้าวให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการได้ ซึ่งลักษณะของการส่งเสริมการตลาดของโรงแรมขนาดเล็ก ควรจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

วัตถุประสงค์

ให้ผู้บริหาร / ผู้จัดการ โรงแรมขนาดเล็กมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการตลาดที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นความสำคัญในการบริหารการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคคล ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ด้านกระบวนการ



เนื้อหาที่สำคัญ

การบริหารการตลาดนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบัน โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เพราะปัจจุบันนับเป็นธุรกิจใหม่ที่กำลังเติบโตในสังคมไทย เพื่อเป็นทางเลือกในการพักผ่อนสำหรับนักท่องเที่ยวหน้าใหม่ ในการบริหารการตลาดนั้น จะให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานการตลาดเป็นปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้ โดยพื้นฐานของส่วนประสมการตลาด จะประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด รวมเรียกว่า 4P's แต่ถ้าเป็นส่วนประสมการตลาดบริการ จะมีเพิ่มมาอีก 3P ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการส่วนประสมทางการตลาดบริการ (The Services Marketing Mix) มีความแตกต่างจากส่วนประสมทางการตลาดของสินค้าทั่วไป กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับพนักงานบริการ กระบวนการให้บริการ และสิ่งแวดล้อม

ทางกายภาพ ซึ่งทั้งสามส่วนประสมเป็นปัจจัยหลักในการส่งมอบบริการ ดังนั้น ส่วนประสมทางการตลาดบริการ จึงประกอบด้วย 7Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงาน กระบวนการให้บริการ และลักษณะทางกายภาพ

องค์ประกอบ 7 ประเภทหลัก (7Ps) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์บริการ ราคาบริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาดบริการ กระบวนการในการให้บริการ ลักษณะทางกายภาพ และบุคคล ซึ่งแต่ละประเภทยังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ผลิตภัณฑ์บริการ (The Service Product) เป็นผลิตภัณฑ์ (Product) แนวความคิดโดยรวมของ “วัตถุ” (Object) และ “กระบวนการ” (Processes) ซึ่งให้คุณค่าแก่ลูกค้า คำว่าผลิตภัณฑ์ จึงมักใช้ในความหมายอย่างกว้าง เพื่อสื่อความหมายถึง ผลิตภัณฑ์ 2 ประเภท คือ สินค้าและบริการผลิตภัณฑ์ทั้งหมด (The Total Product) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

1.1) ผลประโยชน์หลัก (Core Benefit) หมายถึง ผลประโยชน์ หรือ บริการพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริงจากการซื้อผลิตภัณฑ์ เช่น ผลประโยชน์หลักในกรณีของโรงแรมก็คือ “การพักผ่อนนอนหลับ”

1.2) ผลิตภัณฑ์พื้นฐาน (Basic Product) เป็นสิ่งที่นักการตลาดสร้างขึ้น โดยการเปลี่ยน “ผลประโยชน์หลัก” ให้มาอยู่ในลักษณะที่เป็นรูปธรรมที่สามารถนำเสนอและสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ เช่น อาคารของโรงแรม ห้องพักของโรงแรม

1.3) ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง (Expected Product) หมายถึง สิ่งที่ลูกค้าโดยทั่วไปคาดว่าจะต้องได้รับเมื่อซื้อผลิตภัณฑ์ เช่น ห้องพักในโรงแรมที่สะอาดและไม่มีเสียงรบกวน

1.4) ผลิตภัณฑ์เสริม (Augmented Product) หมายถึง สิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของผู้ขายรายหนึ่งมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของผู้ขายรายอื่น ๆ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในรูปของคุณภาพที่เหนือกว่า ซึ่งโดยทั่วไปลูกค้ามักไม่ได้คาดหวังว่าจะได้รับ เช่น บริการรถรับส่งระหว่างสนามบินกับโรงแรม

1.5) ผลิตภัณฑ์เป็นไปได้ (The Potential Product) หมายถึง คุณประโยชน์หรือคุณค่าเพิ่มทั้งหมดที่นักการตลาดสามารถที่จะเพิ่มเติมเข้าไปในผลิตภัณฑ์ได้ในอนาคตเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอให้กับลูกค้าสามารถตอบสนองความพอใจของลูกค้าได้อย่างดีเลิศในลักษณะที่เกินความคาดหวังของลูกค้าและเหนือกว่าคู่แข่งกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปได้นี้เป็นองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ขั้นสูงสุดที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจเป็นพิเศษแก่ลูกค้าได้

2) ราคา (Price) ราคามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดบริการ เป็นส่วนประสมทางการตลาดบริการที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ อีกทั้งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการรับรู้ของลูกค้าในเรื่องคุณค่าและคุณภาพของบริการที่ธุรกิจนำเสนอ และราคายังมีผลกระทบต่อการสร้างภาพลักษณ์ของบริการด้วย ดังนั้น การตั้งราคาของสินค้าและบริการต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาดอื่น ๆ เพราะการตัดสินใจในด้านราคามีผลกระทบต่อทุก ๆ ส่วนประสมทางการตลาดบริการ โดยทั่วไปวิธีการตั้งราคาควรจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการตั้งราคาของธุรกิจ ซึ่งอาจมีวัตถุประสงค์ในการตั้งราคา ดังต่อไปนี้

2.1) เพื่อความอยู่รอด (Survival) เป็นการตั้งราคาค่อนข้างต่ำ เพื่อต้องการให้กิจการมีรายได้เพียงพอที่จะสามารถอยู่รอดได้ในภาวะที่ตลาดซบเซา

2.2) เพื่อกำไรสูงสุด (Profit Maximization) เป็นการตั้งราคาสูง โดยการคิดส่วนต่างจากต้นทุนให้อยู่ในระดับที่สูงสุด

2.3) เพื่อยอดขายสูงสุด (Sales Maximization) เป็นการตั้งราคาต่ำ โดยการขายในราคาที่ต่ำมากหรือแม้แต่ขายในราคาที่ขาดทุนในช่วงแรก เพื่อต้องการเพิ่มยอดขายและสร้างส่วนการตลาด

2.4) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Prestige) เป็นการตั้งราคาสูง เพื่อต้องการสร้างภาพลักษณ์ว่าเป็นบริการที่พิเศษ มีระดับ เนื่องจากผู้บริโภคมักจะเข้าใจว่าบริการที่มีราคาสูงน่าจะมีคุณภาพสูงตามไปด้วย ดังนั้นจึงต้องวางตำแหน่งบริการไว้ในระดับสูง เพื่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ที่มีความโดดเด่นไม่เหมือนใคร (Exclusive)

2.5) เพื่อผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) โดยตั้งราคาเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนในอัตราที่ต้องการ (Marshall, 2015)

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place หรือ Channel) ผู้บริหารธุรกิจบริการโดยทั่วไปจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ การเข้าถึงได้ (Accessibility) และความพร้อมที่จะให้บริการได้ (Availability)

3.1) การเข้าถึงได้ (Accessibility) เป็นความง่ายและความสะดวกสบายในการซื้อในการใช้หรือในการบริการ เนื่องจากบริการมีลักษณะพิเศษที่สำคัญประการหนึ่งคือการผลิตและการบริโภคบริการจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และลูกค้ามักจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตบริการด้วย ดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องทำให้บริการสามารถเข้าถึงได้ ถ้าลูกค้าหรือผู้ใช้บริการไม่สามารถที่จะเข้าถึงบริการได้ กระบวนการแลกเปลี่ยนบริการนั้นก็เลยไม่สามารถเกิดขึ้นได้และบริการนั้นก็เลยไม่สามารถเกิดขึ้นได้และบริการนั้นก็เลยไม่มีคุณค่าสำหรับลูกค้า

3.2) ความพร้อมที่จะให้บริการได้ (Availability) เป็นระดับความพร้อมในการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถซื้อ ใช้ หรือรับบริการได้ เนื่องจากบริการไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perishability) บริการจะต้องพร้อมที่จะให้บริการแก่ลูกค้าในสถานที่และในเวลาที่คุณค่าต้องการใช้บริการเสมอ จึงจะทำให้เป็นบริการที่มีคุณค่าได้

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องระหว่างผู้ขายกับ ผู้ซื้อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งข่าวสาร ชักจูงให้เกิดทัศนคติ และพฤติกรรมการใช้บริการ เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีด้วยกันหลายอย่าง ซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งเครื่องมือหรือหลายเครื่องมือตามความเหมาะสมของธุรกิจ ในปัจจุบันหลักการเลือกใช้เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดนั้น จะเลือกใช้หลักการติดต่อสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจร (Integrated Marketing Communication หรือ IMC) เพื่อให้เหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และคู่แข่งของธุรกิจ โดยเครื่องมือที่สำคัญในการติดต่อ สื่อสารทางการตลาด ประกอบด้วย การโฆษณา (Advertising) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) การประชาสัมพันธ์ (Public Relation หรือ PR) การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth Communication) การตลาดทางตรง (Direct Marketing)

5) บุคคล (People) ก็คือพนักงานที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของกิจการ โดยทั่วไปลูกค้ามักจะมองว่าพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานส่วนหน้า (Front Stage Personal) เป็นตัวแทน

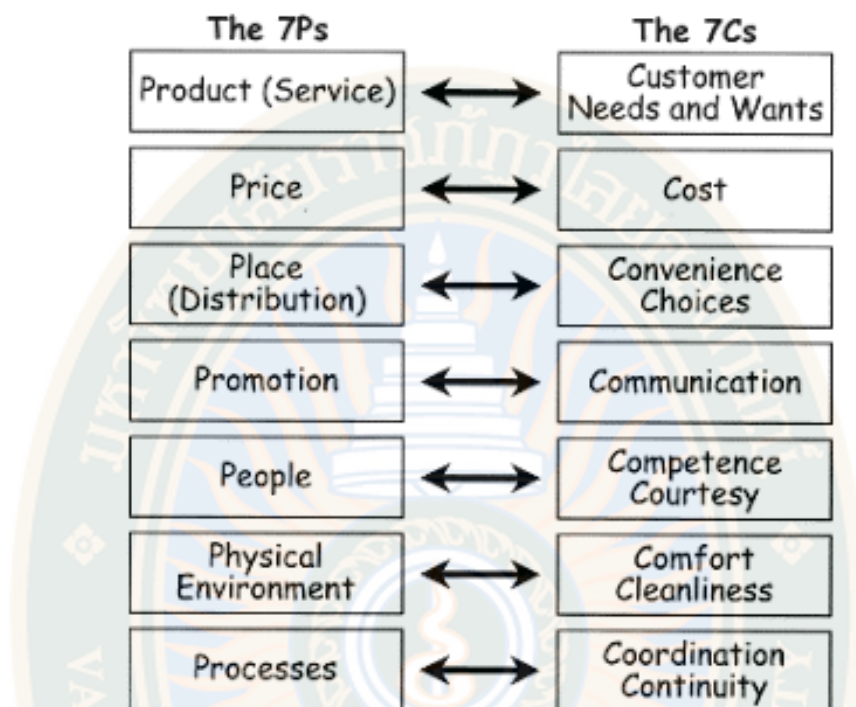
ของกิจการ และเป็นส่วนหนึ่งของการบริการด้วย ดังนั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการให้บริการ ในปัจจุบันเป็นยุคที่ลูกค้ามีความคาดหวังเกี่ยวกับสินค้าและบริการสูงขึ้น แต่มีความภักดีต่อตราสินค้าและกิจการน้อยลง เนื่องจากมีข้อมูลในการตัดสินใจและมีทางเลือกในการซื้อสินค้าและบริการมากขึ้น จึงทำให้ลูกค้าไม่ยอมรับสินค้าและบริการที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่สูงของตนเองได้ ดังนั้นความสามารถของกิจการในการจัดการให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ลูกค้าคาดหวัง จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ลูกค้าก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งของ “บุคคล” กิจการหลายแห่งจึงต้องมีการให้ความรู้และคำแนะนำเกี่ยวกับบทบาทที่เหมาะสมของลูกค้าด้วย

6) กระบวนการ (Process) เกี่ยวข้องกับ ขั้นตอน วิธีการ งานประจำและงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามกำหนดเวลา รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า โดยกิจการควรมีการจัดทำผังกระบวนการ (Service Blueprint) การบริหารจัดการขึ้นมา พร้อมทั้งมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้การออกแบบกระบวนการผลิตและการนำเสนอบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กิจการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้กระบวนการในมุมมองลูกค้าถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริการด้วย ซึ่งกระบวนการในการให้บริการที่ดีมีส่วนช่วยให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นจะช่วยให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

7) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง สิ่งที่เป็นรูปธรรมต่าง ๆ ที่สามารถมองเห็นหรือรับรู้ได้ และใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงคุณภาพของการบริการ โดยลักษณะทางกายภาพสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

7.1) ภูมิทัศน์บริการ (Services Cape) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ในการให้บริการลูกค้า แบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อย คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (Facility exterior) เช่น การออกแบบและรูปลักษณ์ภายนอกของตัวอาคาร ป้ายบอกทางเข้าสถานที่บริการ ป้ายชื่อของกิจการ และที่จอดรถ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายใน (Facility Interior) เช่น การออกแบบและตกแต่งภายในอาคาร อุปกรณ์ในการให้บริการ ป้ายบอกทางภายในอาคาร คุณภาพของอากาศภายในตัวสถานที่ให้บริการ เป็นต้น

7.2) สิ่งที่ต้องจับต้องได้ประเภทอื่น ๆ (Other Tangibles) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่สามารถมองเห็นในรูปธรรมที่ช่วยในการสื่อสารกับลูกค้า เช่น นามบัตร เครื่องแบบและการแต่งกายของพนักงาน เอกสารแผ่นพับต่าง ๆ เป็นต้น



การประเมินผลการเรียนรู้

คำถามสำหรับการประเมินผลการศึกษาเนื้อหา

- 1) การบริหารการตลาด ควรมุ่งเน้นการบริหารจัดการด้านใด

คำตอบการประเมินผลการเรียนรู้

- 1) การบริหารการตลาด ควรมุ่งเน้นการบริหารด้าน ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคคล ด้านการสร้างและนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพ ด้านกระบวนการ



ส่วนที่ 4

แนวทางในการบริหารงานบริการ

บทนำ

การบริการ นับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เพราะว่า การให้บริการที่มีคุณภาพนั้น (Quality Service) เป็นความคาดหวังของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ การที่โรงแรมจะประสบความสำเร็จ จนกระทั่งนำไปสู่การเจริญเติบโตของโรงแรมนั้น การให้ความสำคัญกับการบริหารงานบริการ เพื่อให้การบริการเกิดคุณภาพนั้น จึงนับได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งลักษณะของการให้บริการโรงแรมขนาดเล็ก จะมีจุดเน้นในการให้บริการที่แตกต่างออกไป รายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานบริการจึงเป็นจุดเด่นของโรงแรม

วัตถุประสงค์

ให้ผู้บริหาร / ผู้จัดการ โรงแรมขนาดเล็กมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นความสำคัญในการบริหารจัดการที่มีการเข้าถึงลูกค้า การติดต่อสื่อสาร ความสามารถ ความสุภาพ ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ การตอบสนองลูกค้า ความปลอดภัย การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก และการเข้าใจและรู้จักลูกค้า



เนื้อหาที่สำคัญ

การให้บริการที่มีคุณภาพนั้น อาจจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ คุณภาพเชิงเทคนิค (Technical Quality) อันเกี่ยวกับผลลัพธ์ หรือสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับจากบริการนั้น โดยสามารถที่จะวัดได้เหมือนกับการประเมินได้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality) ส่วนคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional Quality) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการประเมิน การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นแนวคิดที่ถือหลักการการดำเนินงานบริการที่ปราศจากข้อบกพร่อง และตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้บริการ และสามารถที่จะทราบของต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ คุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการในด้านของคุณภาพภายหลังจากที่เขาได้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการนั้นๆ และมีความต้องการที่จะใช้บริการนั้น รวมทั้งการที่เขาได้ทำการประเมินและเลือกที่จะใช้บริการ คุณภาพการให้บริการได้มาจากการรับรู้ที่ได้รับจริง ลบด้วยความคาดหวังที่

คาดว่าจะได้รับจากบริการนั้น หากการรับรู้ในบริการที่ได้รับมีน้อยกว่าความคาดหวัง ก็จะทำให้ผู้รับบริการมองคุณภาพการให้บริการนั้นติดลบ หรือรับรู้ว่าการบริการนั้นไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ตรงกันข้าม หากผู้รับบริการรับรู้ว่าการบริการที่ได้รับจริงนั้นมากกว่าสิ่งที่เขาคาดหวัง คุณภาพการให้บริการ ก็จะเป็นบวก หรือมีคุณภาพในการบริการ

คุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการรับรู้ โดยเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสิ่งต่าง ๆ ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) คุณภาพที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการคาดหวัง (Expected Quality) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communication) ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word-of-Mouth Communication) และความต้องการของลูกค้า (Customer Needs)

2) คุณภาพที่เกิดจากประสบการณ์ในการใช้บริการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Experiences Quality) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) คุณภาพเชิงเทคนิค (Technical Quality) และคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional Quality)

ลักษณะของคุณภาพการให้บริการ 10 ประการ ที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจว่าประกอบไปด้วยเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

1) การเข้าถึงลูกค้า (Access) การบริการที่ลูกค้าต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลา และสถานที่แก่ลูกค้า คือ ไม่ทำให้ลูกค้าต้องคอยนาน ท่าเลที่ตั้งเหมาะสมเพื่อแสดงถึงความสามารถในการเข้าถึงลูกค้า

2) การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย

3) ความสามารถ (Competence) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญ และมีความรู้ความสามารถในงาน

4) ความสุภาพ (Courtesy) บุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเอง และมีวิจรรณญาณ

5) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) บริษัทและบุคลากรต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในการบริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า

6) ความไว้วางใจ (Reliability) บริการที่ให้กับลูกค้าต้องมีความสม่ำเสมอและถูกต้อง

7) การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) พนักงานจะต้องให้บริการและแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ

8) ความปลอดภัย (Security) บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยง และปัญหาต่าง ๆ

9) การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Tangible) จะทำให้ลูกค้าสามารถคาดคะเนถึงคุณภาพบริการดังกล่าวได้

10) การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding/Knowing Customer) พนักงานต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจในการตอบสนองความต้องการดังกล่าว

การบริหารงานบริการสำหรับธุรกิจการให้บริการว่า ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน 10 ประการ ได้แก่

1) คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ใช่ และ ให้ความสำคัญกับการอบรมเจ้าหน้าที่ (Recruit and Train the Right People) เจ้าหน้าที่ที่มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ มีความสำคัญที่จะทำให้งานบริการประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นจะต้องจัดอบรม ให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างเต็มที่ ทั้งความรู้เกี่ยวกับงานที่ต้องให้บริการและทักษะที่ใช้ในการบริการ

2) เจ้าหน้าที่มีความสุข ลูกค้าย่อมมีความสุข (Happy Staff = Happy Customers) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการดูแลอย่างดีจากบริษัท มักจะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และมีผลโดยตรงต่อการบริการที่มีคุณภาพ ดังนั้นจึงควรจะมีนโยบายในการดูแล และพัฒนาบุคลากรของบริษัท รวมถึงการวางแผนเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรสำหรับเจ้าหน้าที่ด้วย

3) ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าที่มีความภักดีต่อธุรกิจ (Recognize the Importance of Customer Loyalty) การดูแลและรักษาลูกค้าที่มีอยู่แล้ว ให้มีความภักดีต่อธุรกิจนั้นเป็นเรื่องที่ต้องใส่ใจ เพราะลูกค้าเก่าจะแนะนำลูกค้าใหม่ ๆ และมีแนวโน้มจะทำกำไรให้แก่ธุรกิจมากขึ้น

4) ผู้บริหารขององค์กรต้องให้นโยบาย และสนับสนุนการทำงาน (Lead from the Top) องค์กรที่ผู้บริหารมีนโยบายในการดูแลลูกค้าชัดเจน รวมถึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะสร้างพันธกิจภายในองค์กรให้มีการบริการที่ดีที่สุด นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานบริการลูกค้า

5) ฟังเสียงจากลูกค้า และเจ้าหน้าที่ของคุณ (Listen to what your Customers and Staff are Saying to you) การฟังและวิเคราะห์จากบทสนทนาจริงเป็นเรื่องจำเป็น เนื่องจากในบางครั้งเรื่องที่คุณบริการได้รับข้อมูลมาอาจจะถูกต้อง

6) ยินดีต้อนรับคำร้องเรียนจากลูกค้า (Welcome Complaints) คำร้องเรียนจากลูกค้าถือเป็นผลของการวิจัยทางการตลาดที่ไม่มีค่าใช้จ่าย แต่การรับฟังเรื่องร้องเรียนนั้น ต้องแน่ใจว่าได้ฟังเนื้อหาของคำร้องเรียนทั้งหมดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาดหยุดปัญหาที่สร้างข้อร้องเรียนไม่ให้เกิดขึ้นอีก เรียนรู้จากข้อร้องเรียนนี้ และกระจายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

7) ตรวจสอบกระบวนการทำงาน โดยรับความคิดเห็นจาก ลูกค้า และเจ้าหน้าที่ของคุณ (Look at your Processes from a Customer and Staff Point of View) หลายหน่วยงานมักจะจัดทำกระบวนการทำงานจากเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร ต้องการปรับปรุงกระบวนการทำงานเหล่านี้ ควรจะรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า และเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า เพื่อจะได้ทำให้ระบบอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าอย่างแท้จริง

8) เลือกใช้เทคโนโลยี และ เครื่องมืออย่างเหมาะสม (Utilize tools with Caution-Contact Centers, CRM, and other Tools) หากองค์กรกำลังพิจารณาระบบ หรือเครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อช่วยเหลือการทำงาน และลดต้นทุนการดำเนินการแล้ว ควรจะพิจารณาถึงคุณภาพการบริการที่ลูกค้าจะได้รับด้วย

9) ตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงาน (Measure your Performance-Including Net Promoter/Customer Effort) ต้องแน่ใจว่า การตรวจสอบคุณภาพ และประสิทธิภาพการทำงาน

เป็นไปอย่างเหมาะสม มีการวัดผลในสิ่งที่ควรจะทำ นอกจากนั้น การวัดผลนี้ควรจะมีการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

10) สร้างหน่วยงานให้มีชื่อเสียง และ สื่อสารไปยังภายนอก (Build a Reputation, Communicate, and tell the World) การมีส่วนร่วม และค้ำประกันสัญญา ระหว่างเจ้าหน้าที่และลูกค้ามีส่วนทำให้งานบริการประสบความสำเร็จ ความสำเร็จของหน่วยงานบริการลูกค้าสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ทั้งในแง่ภาพลักษณ์ และ กำไรที่จะเกิดขึ้นจากลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าใหม่ในอนาคต

การประเมินผลการเรียนรู้

คำถามสำหรับการประเมินผลการศึกษาเนื้อหา

- 1) คุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการรับรู้ ประกอบด้วยอะไรบ้าง
- 2) การบริหารงานด้านการบริการ ควรเน้นความสำคัญการบริหารด้านใด
- 3) ผู้บริหารของโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการบริหารด้านใด

คำตอบการประเมินผลการเรียนรู้

- 1) คุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการรับรู้ ประกอบด้วย คุณภาพที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการคาดหวัง และคุณภาพที่เกิดจากประสบการณ์ในการใช้บริการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ
- 2) การบริหารงานด้านการบริการ ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารที่มุ่งเน้นถึงการเข้าถึงลูกค้า การติดต่อสื่อสาร ความสามารถ ความสุภาพ ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจการตอบสนองลูกค้า ความปลอดภัย การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จักและการเข้าใจและรู้จักลูกค้า
- 3) ผู้บริหารของโรงแรมควรให้ความสำคัญการบริหารด้านคัดเลือกเจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่ที่มีความสุข ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าที่มีความภักดีต่อธุรกิจ ผู้บริหารขององค์กรต้องให้นโยบายฟังเสียงจากลูกค้า ยินดีต้อนรับคำร้องเรียนจากลูกค้า ตรวจสอบกระบวนการทำงาน เลือกใช้เทคโนโลยี ตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงาน สร้างหน่วยงานให้มีชื่อเสียง



ส่วนที่ 5

แนวทางในการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ

บทนำ

การจัดการเพื่อเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าของโรงแรมขนาดเล็กนั้น นับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมและที่พัก เพราะว่าความภักดีของลูกค้าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสามารถที่จะสร้างการเจริญเติบโตของโรงแรม เพิ่มยอดจองห้องพัก และลดงบประมาณในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้ ความภักดีของลูกค้า มีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร เป็นความเต็มใจของบุคคล และเป็นปัจจัยที่สำคัญในองค์กร ความเต็มใจของบุคคล อาจจะเรียกชื่อที่แตกต่างกัน เช่น ความภักดี (Loyalty) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solidarity) ขวัญและกำลังใจ (Esprit de Corps) และความเข้มแข็ง (Strength) เป็นต้น แม้ความจงรักภักดีจะมีความสำคัญ แต่ก็ได้รับการยอมรับเพียงเล็กน้อยเท่านั้นว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในองค์กร ความภักดีผลผลิตของพนักงานมีส่วนร่วมสัมพันธ์กันอย่างมากกับความภักดี อาจเป็นเพราะว่าผู้บังคับบัญชาที่ได้รับความภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสะดวกในการสั่งการ และง่ายที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น โรงแรมขนาดเล็ก ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านความภักดีของลูกค้า

วัตถุประสงค์

ให้ผู้บริหาร / ผู้จัดการ โรงแรมขนาดเล็กมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ โดยเน้นความสำคัญในการบริหารจัดการด้านพฤติกรรมผู้ให้บริการ และทัศนคติของผู้ใช้บริการ



เนื้อหาที่สำคัญ

ความภักดีของลูกค้าเป็นคำที่อธิบายถึงความซื่อสัตย์การอุทิศตัวและมีศรัทธาอย่างแรงกล้าต่อประเทศชาติ แต่ในปัจจุบันวงการธุรกิจได้มีการศึกษาและอธิบายถึงคำนี้อย่างมาก แต่การศึกษาถึงความภักดีในช่วงแรกนั้น จะมุ่งศึกษาในแง่ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า (Product-Related) สินค้าที่สามารถจับต้องได้ (Tangible Goods) หรือความภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) มากกว่าการศึกษาในแง่มุมมองขององค์กรที่เกี่ยวกับการให้บริการ แสดงออกจากการซื้อซ้ำ การบอกต่อคนใกล้ชิดมาซื้อสินค้า มาใช้สินค้าของเราซ้ำ เพราะฉะนั้นความภักดีหรือว่าความภักดีมันเกิดยาก แต่ถ้ามันเกิด

เมื่อไหร่บูบูนี่มันก็จะลดระดับลงยาก นั้นหมายถึงว่าผมต้องทำให้คุณพอใจซ้ำแล้ว ซ้ำอีก ๆ จนกว่าจะเกิดความภักดี

ความจงรักภักดีของลูกค้าเป็นระดับความสัมพันธ์ของลูกค้าที่มีต่อบริษัท ลูกค้าที่มีความจงรักภักดีจะติดต่อกับบริษัทเราโดยไม่สนใจคู่แข่งรายอื่น ไม่ว่าคู่แข่งของเราจะมีสินค้าหรือบริการที่ดีกว่าเราหรือไม่ก็ตาม การที่ลูกค้ายังคงมีสัมพันธ์ที่ดีกับเรานั้นเพราะลูกค้าเชื่อมั่นว่าเราสามารถเสนอสิ่งต่าง ๆ ให้เขาอย่างรู้ใจ โดยไม่ต้องรอให้เขาเอ่ยปาก สามารถตอบความต้องการและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ลูกค้ารู้สึกที่เรารู้จักดีว่าเขาเป็นใคร สนใจอะไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร และสินค้าและบริการของเราสามารถตอบสนองความรู้สึกและความต้องการของเขาได้ในระดับที่เขาพอใจ บางครั้งลูกค้าที่ดีของบริษัทรู้จักสินค้าดีกว่าพนักงานขายของเราเองเสียอีก แถมยังกลายเป็นผู้สนับสนุนงานของเราทางอ้อม โดยการแนะนำปากต่อปากไปยังบุคคลอื่น อาจจำแนกได้ 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1) พฤติกรรมผู้ใช้บริการเป็นการที่ผู้ใช้บริการของโรงแรมแสดงออกทางการกระทำที่สามารถมองเห็นได้ เช่น การซื้อซ้ำ หรือการใช้บริการซ้ำ ๆ การบอกเล่าความประทับใจที่เกิดขึ้นกับคนรอบข้างได้รับรู้และชักชวนแนะนำให้มาใช้บริการของโรงแรมเช่นเดียวกับตนเอง

2) ทศนคติของผู้ใช้บริการเป็นการที่ผู้ใช้บริการมีความรู้สึกผูกพันกับโรงแรม เชื่อว่าโรงแรมเป็นที่เหมาะสมกับตนเองในการเข้ามาทำกิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับรสนิยมส่วนตัวตามที่ต้องการ และผลลัพธ์ทำให้เกิดความตั้งใจซื้อ การเน้นทางเลือกแรกในใจ และความไม่อ่อนไหวต่อราคา ซึ่งเป็นความภักดีที่หนักแน่นและแสดงความพอใจให้ออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน

การออกแบบระบบงานบริการที่ดี มีการคัดสรรและมีการพัฒนาพนักงาน การยกย่องและตอบแทนพนักงานที่ให้บริการดีและมีเครื่องมือที่พร้อมจะให้บริการลูกค้า หากบริการภายในดี พนักงานจะเกิดความพึงพอใจ พนักงานจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและจะไม่เปลี่ยนงาน ผลงานของการให้บริการลูกค้าที่ดีหรือให้บริการโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเมื่อลูกค้าพอใจจะเกิดความภักดีโดยลูกค้าจะเกิดการซื้อซ้ำ (Repeat Business) ยังเป็นลูกค้าของธุรกิจต่อไป (Retention) และมีการบอกต่อไปยังลูกค้ารายอื่น และการที่ลูกค้ามีความภักดีกับธุรกิจจะส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้นและกำไรเพิ่มขึ้น เหตุผลที่ลูกค้าที่มีความภักดีกับธุรกิจ (Loyalty Customer) จะสร้างกำไรที่เพิ่มขึ้นและสร้างข้อได้เปรียบให้กับธุรกิจได้

กระบวนการสร้างความภักดีให้กับลูกค้าของกิจการกระบวนการสร้างความภักดีนี้สามารถทำให้ลูกค้าที่มีความภักดีต่อบริษัทมากยิ่งขึ้นโดยปฏิบัติ ดังนี้

- 1) โดยวิธีการคัดเลือกลูกค้าที่สร้างผลกำไรอย่างคุ้มค่าให้แก่บริษัท
- 2) พัฒนาและบริหารฐานข้อมูลลูกค้าของบริษัท
- 3) คัดเลือกผู้จัดการที่เหมาะสมในการเอาใจใส่ลูกค้าแต่ละรายเป็นอย่างดีเยี่ยม
- 4) กำหนดระดับความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายอย่างเหมาะสม และจัดจําอย่างแม่นยำ
- 5) สร้างคุณค่าในตราสินค้าของบริษัท
- 6) พัฒนาช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า
- 7) แต่งตั้งบุคลากรที่มีความชำนาญมาทำหน้าที่ในงานลูกค้าสัมพันธ์

การแบ่งประเภทของความภักดีของผู้บริโภค โดยพิจารณาจากทัศนคติต่อสินค้าและระดับของพฤติกรรมการซื้อซ้ำ โดยสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1) ผู้บริโภคมีทัศนคติและระดับของการซื้อซ้ำสูง (True Loyalty) คือ ผู้บริโภครู้สึกดีกับยี่ห้อนั้นและมีการซื้อเป็นประจำ อย่างต่อเนื่อง

2) ความภักดีที่แอบแฝง (Latent Loyalty) ผู้บริโภคจะมีทัศนคติที่ดีต่อสินค้า แต่มีการซื้อซ้ำต่ำ คือ ผู้บริโภคมีความชอบและรู้สึกดีกับสินค้านั้นๆ ยี่ห้อหนึ่ง แต่ผู้บริโภคคนนั้นไม่ได้ซื้อสินค้านั้นบ่อยเมื่อต้องการซื้อสินค้าประเภทนั้นก็มักจะนึกถึงยี่ห้ออื่นเป็นยี่ห้อแรก นอกจากนี้อาจจะมีการแนะนำคนอื่นด้วย

3) ความภักดีเทียม (Spurious Loyalty) คือ ผู้บริโภคจะมีการซื้อซ้ำสูง แต่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร เช่น ผู้บริโภคซื้อยาสี่พันยี่ห้อหนึ่งเป็นประจำ แต่ผู้บริโภคคนนั้นไม่รู้สึกชอบในยาสี่พันยี่ห้ออื่นเลย การซื้อที่เกิดขึ้นประจํานั้นก็อาจเกิดจากการที่คนในครอบครัวคนอื่น ๆ ชอบตนเองก็ต้องซื้อยี่ห้ออื่นด้วย

4) ไม่มีทั้งระดับของทัศนคติและการซื้อซ้ำ (No Loyalty) ผู้บริโภคไม่ซื้อสินค้านั้นๆ ยี่ห้อหนึ่ง และไม่มี ความชอบในสินค้านั้นด้วย

ปัจจัยที่ใช้วัดความภักดีต่อการบริการ โดยใช้เกณฑ์จากพฤติกรรมความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค (Customer Behavioral Intentions) ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1) พฤติกรรมการบอกต่อ (Words-of-Mouth Communications) คือ การพูดถึงสิ่งที่ดีเกี่ยวกับผู้ให้บริการและการบริการ แนะนำและกระตุ้นให้คนอื่นสนใจและใช้บริการนั้น ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ความภักดีของผู้บริโภคที่มีต่อผู้ให้บริการ

2) การตั้งใจซื้อ (Purchase Intention) เป็นการเลือกการบริการนั้น ๆ เป็นตัวเลือกแรก ซึ่งสิ่งนี้สามารถสะท้อนนิสัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนการบริการได้

3) ความอ่อนไหวต่อราคา (Price Sensitivity) คือ การที่ผู้บริโภคไม่มีปัญหาในการที่ผู้ให้บริการขึ้นราคา และผู้บริโภคยอมจ่ายมากกว่าที่อื่น หากการบริการนั้นสามารถตอบสนองความพึงพอใจได้

4) พฤติกรรมร้องเรียน (Complaining Behavior) คือ การร้องเรียนเมื่อเกิดปัญหา อาจร้องเรียนกับผู้ให้บริการ บอกต่อคนอื่น ส่งเรื่องไปยังหนังสือพิมพ์ ส่วนนี้เป็นการวัดถึงการตอบสนองต่อปัญหาของผู้บริโภค

การประเมินผลการเรียนรู้

คำถามสำหรับการประเมินผลการศึกษานี้คือ

- 1) องค์ประกอบของความภักดีของลูกค้าประกอบด้วยอะไรบ้าง
- 2) ความภักดีของผู้บริโภค จำแนกได้กี่ประเภท
- 3) ปัจจัยที่ใช้วัดความภักดีต่อการบริการ ประกอบด้วยอะไรบ้าง

คำตอบการประเมินผลการเรียนรู้

- 1) องค์ประกอบของความภักดีของลูกค้า ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้ใช้บริการ และทัศนคติของผู้ใช้บริการ
- 2) ความภักดีของผู้บริโภคสามารถจำแนกได้เป็น ผู้บริโภคมีทัศนคติและระดับของการซื้อซ้ำสูง ความภักดีที่แอบแฝงความภักดีเทียม ไม่มีทั้งระดับของทัศนคติและการซื้อซ้ำ
- 3) ปัจจัยที่ไว้วัดความภักดีต่อการบริการ ประกอบด้วยพฤติกรรมการบอกต่อ การตั้งใจซื้อ ความอ่อนไหวต่อราคา พฤติกรรมการร้องเรียน



GRAD VRU

ส่วนที่ 6

สรุปแนวทางในการเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

1. แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย คือ จะต้องให้ความสำคัญกับหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้
 - 1) การบริหารงานของโรงแรมต้องปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกันทุกคน
 - 2) โรงแรมต้องกำหนดความรู้ ความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่งได้อย่างชัดเจน
 - 3) โรงแรมมีระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรมชัดเจน
 - 4) โรงแรมมีการกระจายอำนาจไปยังพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม
 - 5) โรงแรมควรจัดสวัสดิการ สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน
 - 6) การปฏิบัติงานของพนักงานจะมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นโดยโรงแรมควรมีแผนการฝึกอบรมประจำปีแก่พนักงาน

2. แนวทางการบริหารการตลาด โรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย โดยใช้การสังเคราะห์จากส่วนประสมทางการตลาดบริการ (The Service Marketing) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์บริการ ราคาบริการ ช่องทางการจำหน่าย การส่งเสริมการตลาดบริการ กระบวนการในการให้บริการ ลักษณะทางกายภาพและบุคคล ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้
 - 1) โรงแรมต้องสามารถทำให้ผู้ใช้บริการรู้สึกถึงความคุ้มค่าจากการใช้บริการห้องพักและการบริการต่าง ๆ ของทางโรงแรม
 - 2) ราคาห้องพักและการบริการต่าง ๆ ของโรงแรม มีความยุติธรรม เหมาะสม ไม่แตกต่างไปจากโรงแรมอื่น ๆ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน
 - 3) โรงแรมมีระบบการจองห้องพักทางอินเทอร์เน็ตและแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้กับลูกค้าประจำด้วยช่องทางอินเทอร์เน็ต
 - 4) โรงแรมมีการโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง
 - 5) พนักงานของโรงแรมมีความเป็นกันเองกับลูกค้าและปฏิบัติกับลูกค้า เปรียบดังว่าเป็นคนสำคัญ
 - 6) สภาพแวดล้อมของโรงแรมต้องสะอาดปลอดภัยและมีความแปลกใหม่ น่าสนใจ
 - 7) โรงแรมมีการพัฒนาภาพลักษณ์กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจอย่างต่อเนื่อง

3. แนวทางการบริหารงานบริการของโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยมุ่งหมายให้กับผู้ใช้บริการเกิดความพอใจในการบริการของโรงแรมแล้วเกิดความภักดี จนมาใช้บริการซ้ำ เสริมสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

- 1) พนักงานโรงแรมต้องการเข้าถึงลูกค้า โดยการให้บริการอย่างรวดเร็ว และทั่วถึง สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
- 2) โรงแรมให้ข้อมูลการบริการต่าง ๆ แก่ลูกค้าที่ครบถ้วน มีป้ายประชาสัมพันธ์การให้บริการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ
- 3) พนักงานของโรงแรมมีความเชี่ยวชาญ กระตือรือร้นที่จะให้บริการลูกค้าด้วยใจบริการ
- 4) โรงแรมจัดการบริการให้ลูกค้าชื่นชอบ เชื่อใจการให้บริการของโรงแรมและเกิดความไว้วางใจในคุณภาพของห้องพักว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุด มีความคุ้มค่ามากกว่าเงินที่ต้องจ่าย
- 5) โรงแรมสามารถให้ความปลอดภัยระดับสูงกับลูกค้าได้
- 6) โรงแรมพยายามสอบถามความพึงพอใจจากการให้บริการจากลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
- 7) โรงแรมให้พนักงานเสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ

4. แนวทางการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการของโรงแรม โดยแสดงออกของลูกค้า 2 ด้าน คือ (1) พฤติกรรมผู้ใช้บริการ เช่น การกลับมาใช้บริการซ้ำ บอกเล่าความประทับใจที่เกิดขึ้นกับคนรอบข้างได้รับรู้และชักชวนแนะนำให้มาใช้บริการของโรงแรม เช่นเดียวกับตนเอง (2) ทักษะจิตของผู้ใช้บริการ มีความผูกพันกับโรงแรม เชื่อว่าโรงแรมเป็นที่เหมาะสมกับตนเอง ในการเข้ามาทำกิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับรสนิยมส่วนตัวตามที่ต้องการและผลลัพธ์ทำให้เกิดความตั้งใจมาใช้บริการของโรงแรมเป็นทางเลือกแรกในใจและไม่มีความอ่อนไหวต่อราคา ซึ่งเป็นความภักดีที่หนักแน่นและแสดงความพอใจให้เห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งรายละเอียดการเสริมสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ คือ

- 1) โรงแรมมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อให้ผู้ใช้บริการมาใช้บริการซ้ำ
- 2) โรงแรมมีกลยุทธ์ด้านการบริการเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการบอกต่อถึงความประทับใจที่ได้รับจากการบริการแก่คนรอบข้าง
- 3) โรงแรมมีกลยุทธ์สร้างความผูกพันทางจิตใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดทัศนคติที่ดีต่อโรงแรมได้ โดยเป็นทางเลือกแรกในใจ

บรรณานุกรม

- กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2558). **สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยว มีนาคม 2558**. กรุงเทพฯ: กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2559). **สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยว ธันวาคม 2558**. กรุงเทพฯ: กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2548). **คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS ANALYSIS วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร**. กรุงเทพฯ: ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2557). **ธุรกิจเด่นประจำเดือนสิงหาคม 2557**. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2557). **ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย ไตรมาสที่ 3 ปี 2557**. กรุงเทพฯ: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.
- ฐานข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงตลาด การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2558). **ข้อมูลแสดงจำนวนที่พักแรมในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ.
- ทรงศรี ด้านพัฒนาภูมิ. (2557). ประสิทธิภาพการดำเนินงานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย. *วารสารวิชาการ Veridian of Jornal*. 7(1), เดือนมกราคม-เมษายน 2557.
- ธนสิทธิ์ สุขสุทธิ. (2555). **ความคาดหวังและแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้ใช้บริการโรงแรมขนาดเล็กสู่การยกระดับมาตรฐาน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2559). **การเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมไทย ปี พ.ศ. 2558**. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย.
- สมบูรณ์ ศรีอนุรักษณ์วงศ์. (2556). **บุพปัจจัยของ E-Loyalty ประสิทธิภาพของการสื่อสารทางด้านการตลาดในการท่องเที่ยวประเทศไทย**. โครงการดุขภูมิจิตการพัฒนาการบริหาร, มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- สุรสิทธิ์ ลอย. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความรักภักดีของลูกค้ากับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย**. วิทยาลัยภาคตะวันออก.
- Abbas, A-R. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computer sin Human Behavior*. 43, February), 293-303.
- Abraham, P. (2015). Hotel Loyalty Programs: The Halo Effect International. *Journal of Hospitality Management*. 48, (2015), 167-168.
- Alexios-Patapios, K., & Dimitrios, L. (2015). Factor Framework for the Evaluation of Multichannel Marketing Mixes in 5* City Hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 175(12), 408-414.

- Al-Refaie, A. (2011). A structural model to investigate factors affect patient satisfaction and revisit intention in Jordanian hospitals. **International Journal of Artificial Life Research**. 2(4), 43–56.
- Al-Refaie, A. (2015). Effect of Human resource management on Hotel performance Equation Modeling. **Computer in Human Behavior**. 43, (2015), 293-303.
- Anil, B. & Milos, B. (2015). The effect of website features in online relationship marketing: A case of online hotel booking. **Electronic Commerce Research and Applications**. 14(4), 222-232.
- Bartolomé M-L, Mercedes Ú-G. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis. **International Journal of Hospitality Management**. 35, (December), 339-347.
- Brandreth, G. (2013). **Royalty**. Oxford: Oxford University Press.
- Deloitte. (2013a). Customer Loyalty in the Hotel Industry: Travelers Survey Findings, Retrieved 2015, May 27. from <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-hotel-restoration-hotel-loyalty -results.pdf>.
- Kotler, P. (2016). **Marketing management**. Boston: Pearson.
- Kotler, P., Bowen, T.J & Makens, J. (2014). **Marketing for Hospitality and Tourism**. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Marshall, G. W. (2015). **Marketing management**. New York: McGraw Hill Education.
- Martin, F. & Eva, H. (2015). Modelling growth and revenue for Swedish hotel establishments. **International Journal of Hospitality Management**. 45, (February 2015), 59-68.
- Oscar, H., Pedraza, R., Rubén., M., Martínez, M.S & Ramírez, F. (2014). Marketing Strategies for Hotel Industry Internationalization in Morelia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 148(25), 271-279.
- Santiago M-G & Jacques, B-G. (2016). A model that connects information technology and hotel performance. **Tourism Management**. 53, (2016), 30-37.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	ศศิพิมล แสงจันทร์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	16 กุมภาพันธ์ 2500
สถานที่เกิด	จังหวัดปทุมธานี
ที่อยู่ปัจจุบัน	58/681 หมู่บ้านกฤษดานคร ซอยอินทนิทร์ 11/1 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางทราย อำเภอบางเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2522	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการเงิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
พ.ศ. 2537	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2522-2523	Stoek Controler ของบริษัท Why-Not Import Export จำกัด
พ.ศ. 2524-2525	อาจารย์ประจำโรงเรียนเกษมโปลีเทคนิค
พ.ศ. 2526-2536	อาจารย์ประจำโรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง
พ.ศ. 2537-2539	หัวหน้าภาคเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม
พ.ศ. 2540-2542	รองหัวหน้าการเงิน สถาบันราชภัฏจันทรเกษม
พ.ศ. 2542-2546	รองคณบดีฝ่ายแผนงาน คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม
พ.ศ. 2549-2557	รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผนงาน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำหลักสูตรวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ประจำหลักสูตรวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
ที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 39/1 ถนนรัชดาภิเษก เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900