

Scanned

**แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม
ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์**

นายอานนท์ วงษ์เชียง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**An Approach of Increasing the Efficiency of Medium and Small-Size Hotel
Businesses in Hua – Hin District Prachuap Khiri Khan Province**

Mr. Arnon Wongchiang

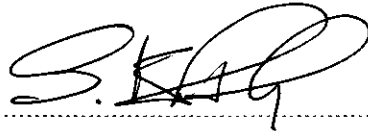
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2010

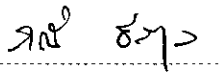
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและ
ขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
ชื่อและนามสกุล นายอานนท์ วงษ์เชียง
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. รานี อิติชัยกุล)



.....
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว่ำอิสระ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและ
ขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ผู้ศึกษา นายอานนท์ วงษ์เชียง รหัสนักศึกษา 2503000479 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง **ปีการศึกษา** 2553

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรมที่มีต่อปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม (2) ศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมตามมุมมองของผู้บริหาร โรงแรม และ (3) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ โรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อม ในเขตหัวหิน จำนวน 60 แห่ง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหาร โรงแรมมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของ โรงแรม อยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโรงแรมมีความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ปัจจัยด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของ โรงแรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ข้อเสนอแนะในการวิจัย 1) โรงแรมควรให้ความสำคัญกับฐานข้อมูลของลูกค้าและมีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ 2) ควรเพิ่มการลงทุนและปรับปรุงในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยขึ้น 3) พัฒนาคັນชีวิัตผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง และ ส่งเสริมการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน และ 4) มีการปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างค่อนเนื่อง

คำสำคัญ ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.” สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง ที่ได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและได้ให้คำแนะนำสั่งสอนแนวทางการทำศึกษาวิจัย ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆในงานวิจัยชิ้นนี้ จนทำให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ทำการศึกษาวิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของอาจารย์มา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มเป้าหมายในงานวิจัยทั้ง 60 แห่ง ที่ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณกำลังใจและความเมตตาจากเหล่าคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ให้ความห่วงใยและให้คำปรึกษาแนะนำอยู่เสมอ ผู้ทำการศึกษาวิจัยขอขอบพระคุณในไมตรีจิตของเหล่าอาจารย์ทุกท่านในความห่วงใยมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคุณพ่อสนุ คุณแม่เสาวณี วงษ์เชียง และเพื่อนๆนักศึกษา MBA 7 ทุกท่านที่ได้สอบถามและให้กำลังใจให้ฝ่าฟันอุปสรรคนานานับประการ จนมาถึงวันที่งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ คุณค่าอันพึงได้รับจากงานวิจัยฉบับนี้ขอบอบแต่ บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ในการอบรมสั่งสอนและให้ความอนุเคราะห์ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

อานนท์ วงษ์เชียง

ตุลาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	8
แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม	20
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม	30
การจัดการความเสี่ยงกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	35
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
การวิเคราะห์ข้อมูล	57

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	60
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปของโรงแรม	60
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารเชิงคุณภาพ	64
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ	70
ผลการทดสอบสมมติฐาน	71
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	74
สรุปการวิจัย	74
อภิปรายผล	77
ข้อเสนอแนะ	80
บรรณานุกรม	83
ภาคผนวก	89
ก ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	90
ข แบบสอบถาม	95
ประวัติผู้ศึกษา	105

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สถิติข้อมูลตัวเลขด้านการท่องเที่ยวที่สำคัญของอำเภอหัวหิน ในระหว่างปี 2004 – 2007	20
ตารางที่ 2.2 จำนวนเป้าหมาย และมาตรวัดสำหรับวัดระดับความเข้มข้น ของการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายจำแนกตามประเภทโรงแรม	46
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงแรม	45
ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ระดับความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	49
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ในการทำงานด้านการบริหารของ โรงแรม และตำแหน่งงานในปัจจุบัน	50
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของ โรงแรม จำนวนห้องพักของ โรงแรม อายุเฉลี่ยของ โรงแรม การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคม โรงแรมไทย การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว และระบบการบริหารจัดการโรงแรม	52
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การปฏิบัติกิจกรรมของ โรงแรม เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านลูกค้า	54
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การปฏิบัติกิจกรรมของ โรงแรม เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกระบวนการ	56
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การปฏิบัติกิจกรรมของ โรงแรม เกี่ยวกับปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา	58
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การปฏิบัติกิจกรรมของ โรงแรม เกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของ โรงแรม	60
ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปของ โรงแรม และปัจจัย ด้านการบริหารเชิงคุณภาพกับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของ โรงแรม	62

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 ภาพแสดงกลุ่มตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	4
ภาพที่ 2.1 ภาพแสดง The causal linkages among balanced scorecard components in a hotel context	43
ภาพที่ 2.2 ภาพแสดงกรอบของ เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)	47

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ขยายตัวตามการท่องเที่ยวและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และจากการเปิดเสรีทางด้านบริการ มีผลทำให้การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากบริษัทที่ดำเนินการด้านธุรกิจโรงแรมต่างประเทศเข้ามาดำเนินการธุรกิจได้อย่างเสรี และมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานและการพัฒนาการบริการที่เป็นสากลมากขึ้น ประกอบกับปัจจัยนอกเหนือการควบคุมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ทำให้ธุรกิจโรงแรมที่ดำเนินการโดยชาวไทยต้องปรับกลยุทธ์การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ทันสมัยเป็นมาตรฐานสากล สามารถแข่งขันกับบริษัทต่างชาติได้

อำเภอหัวหินถือเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งหาดหัวหินยังเป็นที่ตากอากาศที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันดีของชาวไทยมาช้านาน ซาดหาดที่สวยงาม ทรายชาวละเอียด น้ำทะเลใส จนมีสมญานามว่า “ราชินีแห่งความรื่นรมย์” บรรยากาศสงบร่มรื่น อากาศบริสุทธิ์เย็นสบาย นอกจากนี้ยังมีสถานที่ท่องเที่ยวกระจายอยู่ทั่วอำเภอ กล่าวได้ว่าในแต่ละปีมีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในช่วงเทศกาลการท่องเที่ยวและช่วงวันหยุดติดต่อกันหลายวัน ทำให้มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาพักผ่อนตากอากาศกันมาก เพราะปัจจุบันการคมนาคมมีความสะดวกมากขึ้น มีแนวโน้มจะเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่พัฒนาขึ้นเป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับนานาชาติ ซึ่งมีปัจจัยหลายประการที่ทำให้หัวหินเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงของประเทศไทย เช่น หัวหินเป็นสถานที่พักผ่อนตากอากาศของพระมหากษัตริย์และเจ้านายในสังคมชั้นสูงมีพระราชวังไกลกังวลที่มีความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์สำคัญของชาติสมัยการเปลี่ยนแปลงการปกครองแผ่นดิน และในปัจจุบันพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถทรงประทับเป็นการถาวร มีสิ่งก่อสร้างเพื่ออำนวยความสะดวกให้นักท่องเที่ยวเดินทางถึงจุดหมายอย่างสะดวกและปลอดภัย และแหล่งอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ แก่นักท่องเที่ยว และตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2553 ได้ให้องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) ให้ปรับปรุงการบริหารและการพัฒนา ระยะสั้น 1 – 2 ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 – 2554) โดยพัฒนา “ต้นแบบ” การบริหารจัดการพื้นที่พิเศษ โดยเลือกพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวตามประเภท

ของแหล่งท่องเที่ยว องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) ได้เล็งเห็นความสำคัญของพื้นที่ท่องเที่ยวเมืองหัวหินและพื้นที่เชื่อมโยงเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาการท่องเที่ยว เนื่องจากแหล่งท่องเที่ยวบริเวณนี้มีศักยภาพและมีสถานที่สำคัญเป็นจำนวนมาก ทั้งแหล่งท่องเที่ยวที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์แห่งราชวงศ์จักรี แหล่งท่องเที่ยวตามแนว พระราชดำริ และแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติตามแนวชายฝั่งและทะเลอ่าวไทย ซึ่งสอดคล้องกับ ร่างแผนพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลอ่าวไทย (The Royal Coast) ของคณะกรรมการนโยบาย การท่องเที่ยวแห่งชาติ เพื่อพัฒนาภูมิภาคจังหวัดเพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ชุมพร และระนอง เป็นแหล่ง ท่องเที่ยวสำหรับตลาดบนและแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้ ส่งเสริมกิจกรรมการท่องเที่ยวภายใต้โครงการ The Charming of The Royal coast : มนต์เสน่ห์ ทะเล วัง เพื่อส่งเสริมการเดินทางการท่องเที่ยวเชื่อมโยงในแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ โดยเน้นความมีเสน่ห์ของทรัพยากรทางการท่องเที่ยว ของ 4 จังหวัด (บริษัทเซาท์อีสท์ เอเชีย แมเนจเม้นท์ จำกัด) ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ของหัวหินเจริญเติบโตยิ่งขึ้น

ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2551 จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวยังอำเภอหัวหินมีจำนวน เพิ่มขึ้น 10% และในขณะเดียวกันพบว่ามี การขยายการลงทุนในด้านห้องพักเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท มีการขยายตัวในการลงทุนและได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงินทั้งภาครัฐ และเอกชน โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SME) เนื่องจากการลงทุนในธุรกิจโรงแรม ก่อนข้างใช้เงินลงทุนสูงและมีระยะเวลาคืนทุนนาน กลุ่มผู้ประกอบการ SME อาจเข้าสู่อุตสาหกรรม ในลักษณะของโรงแรมขนาดเล็กที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงมากนักและมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง ซึ่งเป็นรูปแบบการลงทุนใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นใน ไทย โดยที่ผ่านมาก็พักราคาถูกส่วนใหญ่มักจะเป็น ในรูปของเกสต์เฮาส์และเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ต่างๆ สำหรับรองรับนักท่องเที่ยวแบ็คแพ็ค ในขณะเดียวกันหลังจากสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) มีการขยายเส้นทางระหว่าง ประเทศเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้กลุ่มทุนต่าง ๆ เริ่มหันมาจัดเตรียมลงทุนก่อสร้างโรงแรมในลักษณะ ราคาประหยัด โดยเน้นเรื่องของราคาถูก บริการที่สะอาด สะดวกและปลอดภัย เป็นหลัก ขณะที่ กลุ่มทุนคนไทยที่สร้างโรงแรมราคาประหยัดขึ้นมาต่างใช้ยุทธวิธีด้วยการเน้นเรื่องของความสะอาด สะอาดและปลอดภัยเป็นจุดขาย การที่ธุรกิจโรงแรมขนาด 2-3 ดาวเริ่มเข้ามามีบทบาทและสร้างสีสัน ให้กับอุตสาหกรรมโรงแรมในช่วงเวลานี้เป็นเพราะพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เริ่มเปลี่ยนไปด้วยปัจจัย ในเรื่องของสถานะเศรษฐกิจ อาจเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้นักท่องเที่ยวต้องเปลี่ยนพฤติกรรมการ ใช้ บริการโรงแรมโดยหันมาใช้โรงแรมที่ให้ประสิทธิภาพความปลอดภัยไปพร้อมกับคุ้มค่ากับ

ความประหยัดเพิ่มมากขึ้น ซึ่งโรงแรมในระดับ 2-3 ดาวจึงเป็นทางเลือกหนึ่งของนักท่องเที่ยว (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553)

จากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในระยะ 3 – 4 ปี ที่ผ่านมาของอำเภอหัวหิน กลุ่มผู้ประกอบการ SME มีการขอสินเชื่อเพื่อการลงทุนในธุรกิจโรงแรมลงทุนทั้งด้านการก่อสร้างใหม่ การซื้อกิจการ และการปรับปรุงกิจการ เพื่อให้พร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจบริการด้านที่พัก ที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันที่รุนแรง แต่โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมักมีข้อจำกัดด้านการจัดการคือขาดความรู้ในการจัดการหรือการบริหารที่มีระบบใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ เมื่อกิจการเริ่มขยายตัวหากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบก็จะเกิดปัญหาขึ้นได้ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพคุณภาพด้านการบริการที่เป็นมาตรฐานสากล และสามารถสร้างรายได้เปรียบและเอาชนะคู่แข่งได้ในสถานะที่มีการแข่งขันสูงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งผลงานวิจัยจะเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน ให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

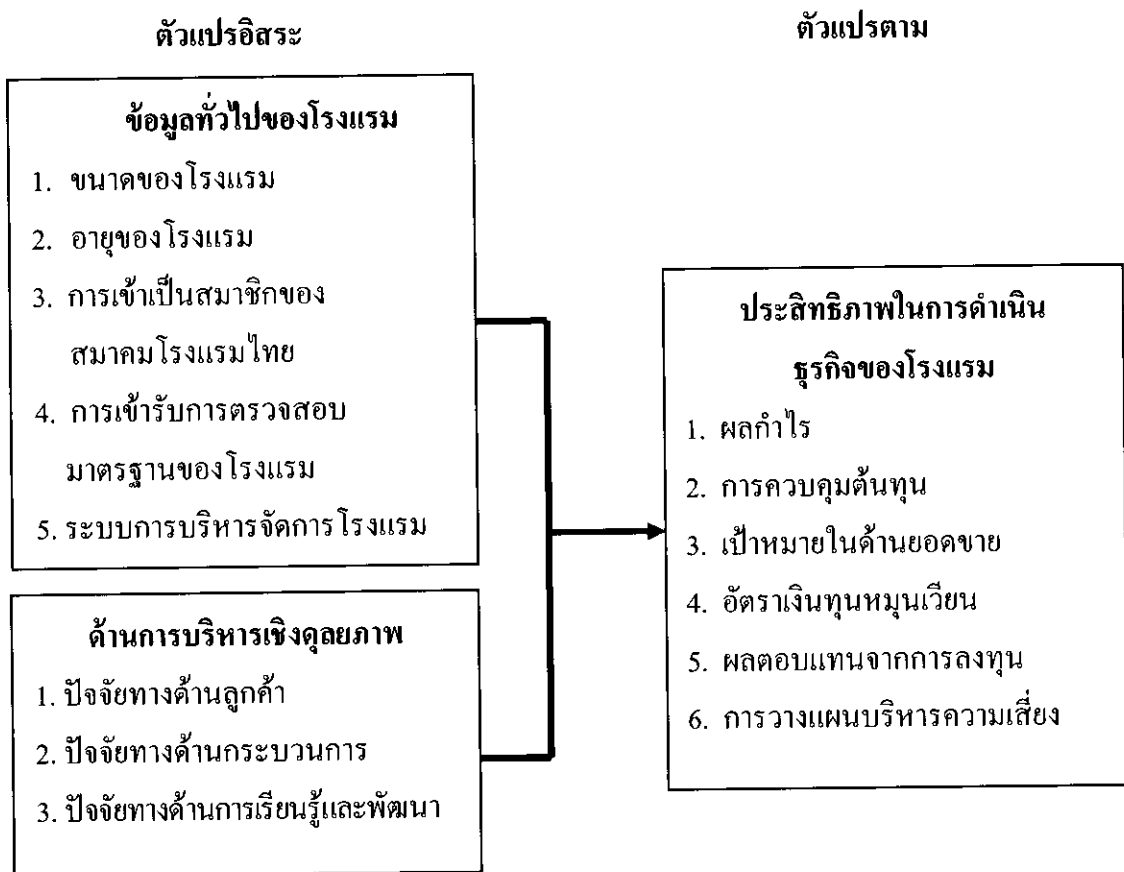
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ตามมุมมองของผู้บริหารโรงแรม
- 2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบแนวคิด จาก แนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) ปัจจุบันเป็น

เครื่องมือการจัดการที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทย ให้ความสนใจและนำมาปรับใช้ในการจัดการองค์กร โดยแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้ได้ถูกนำเสนอในวารสาร Harvard Business Review เป็นครั้งแรกโดย แกปแลน (Robert S. Kaplan) และ นอร์ตัน (David P. Norton) ซึ่งเห็นว่าวิธีการที่องค์กรธุรกิจทั่วไปใช้ในการประเมินผลนั้นยึดติดกับการวัดผลด้านการเงินมากเกินไป (Financial Indicators) ซึ่งการประเมินผลด้านการเงินนั้นไม่เพียงพอสำหรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เนื่องจากการประเมินผลด้านการเงินไม่สามารถวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) นอกจากนี้การประเมินผลทางด้านการเงินยังบอกให้รู้แต่เฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้วในอดีต ไม่สามารถบอกให้รู้ถึงปัญหาหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แกปแลน และ นอร์ตัน จึงแสดงแนวคิดที่ว่าองค์กรไม่ควรจะประเมินผลโดยการพิจารณาจากมุมมองหรือมิติ (Perspective) ทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะประเมินจากทั้งหมด 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 40)



ภาพที่ 1.1 ภาพแสดงกลุ่มตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

จากแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) เป็นการวัดผลการดำเนินงาน โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานของกิจการ ที่วัดในส่วนที่เป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ เป็นเครื่องมือทางการจัดการ และปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผลการดำเนินงาน ที่เป็นตัวเงินประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) เป็นกรอบของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของ โรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อม ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการจัดการ และปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผลการดำเนินงาน ที่เป็นตัวเงินประสบความสำเร็จ ซึ่งก็คือมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มาเป็นกรอบของประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของ โรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อม เนื่องจากการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวอัตราได้ผลการตอบแทนในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต อัตราการสูญเสีย การใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน ประสิทธิภาพเป็นการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยการผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ (สมใจ ลักษณะ, 2543: 7) และการวางแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับการวางแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือสำคัญให้ธุรกิจ โรงแรมไทย ใช้ในการจัดการให้มีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตการดำเนินงาน สร้างมูลค่าให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถสร้างภูมิคุ้มกัน เสริมสร้างความแข็งแกร่ง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต (รณชิต มหัทธนะพุทธ, 2551: 109)

4. สมมติฐานการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของ โรงแรม และปัจจัยด้านการบริหารเชิงดุลยภาพ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตทางด้านเนื้อหา

การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยกำหนดเนื้อหา ตามกรอบเทคนิคดุลยภาพ (Balance Scorecard) ของ Kaplan และ Norton (1996)

5.1.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

1) ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ประกอบด้วย จำนวนห้องพักของโรงแรม อายุเฉลี่ยของโรงแรม การเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานของโรงแรม และ ระบบการบริหารจัดการโรงแรม

2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านลูกค้า ปัจจัยทางด้านกระบวนการ และ ปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา

5.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม

ประกอบด้วย ผลกำไร การควบคุมต้นทุน เป้าหมายในด้านยอดขาย อัตราเงินทุนหมุนเวียน ผลตอบแทนจากการลงทุน และการวางแผนบริหารความเสี่ยง

5.2 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากร หมายถึง กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อมในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่ขึ้นทำเนียบบัญชีโรงแรมตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 70 โรงแรม โดยแบ่งออกเป็นโรงแรมขนาดกลาง 35 โรงแรม และ โรงแรมขนาดย่อม 35 โรงแรม

5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อมในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่ขึ้นทำเนียบบัญชีโรงแรมตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น จำนวน 60 โรงแรม แบ่งออกเป็นโรงแรมขนาดกลาง 30 โรงแรม และ โรงแรมขนาดย่อม 30 โรงแรม

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในด้านการสร้างยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลกำไรเพิ่มขึ้น และสามารถลดหรือควบคุมรายจ่ายที่ไม่จำเป็นได้ เมื่อเปรียบเทียบกับการดำเนินธุรกิจในอดีตที่ผ่านมา

6.2 โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง โรงแรมที่มีห้องพักต่ำกว่า 150 ห้อง ที่มีการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีรูปแบบการบริหารงานตั้งแต่เจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือรูปแบบบริษัท เป็นธุรกิจที่ส่วนใหญ่จะเน้นการบริหารงานแบบครอบครัวหรือองค์กรขนาดเล็ก

6.3 ปัจจัยทางด้านลูกค้า หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการให้แก่โรงแรม

6.4 ปัจจัยทางด้านกระบวนการ หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมที่มุ่งเน้นในการสร้างกระบวนการในการทำงานระหว่างหน่วยงานหรือการติดต่อกับลูกค้า ลดเวลาในการทำงานลง มีการปฏิบัติงานที่กระชับและประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น

6.5 ปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมในองค์กรที่มุ่งเสริมสร้างความรู้และทักษะแก่พนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่รับผิดชอบ และสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานให้เพิ่มขึ้นด้วย

6.6 ผลกำไร หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้จากลงทุน โดยหักจากค่าใช้จ่ายในส่วนอื่นๆ ออกไป เป็นตัวเลขชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ

6.7 การควบคุมต้นทุน หมายถึง การควบคุมรายจ่ายในด้านต่างๆ เช่น วัตถุดิบ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา หรือค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองอื่นๆ ให้ลดลงหรือสอดคล้องกับยอดขายของโรงแรม

6.8 เป้าหมายในด้านยอดขาย หมายถึง ตัวเลขที่แสดงถึงความสำเร็จในด้านยอดขายของโรงแรม เช่น เป้าหมายในการขายห้องของโรงแรมในปีนี้ เพิ่มขึ้นประมาณ 20 % เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน ซึ่งตัวเลขนี้จะถูกกำหนดลงในแผนการบริหารงานประจำปี ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องทำให้ยอดขายบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

6.9 อัตรากำไรสุทธิ หมายถึง อัตราร้อยที่แสดงถึงสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ และความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นขององค์กร

6.10 ผลตอบแทนจากการลงทุน หมายถึง ตัวชี้วัดที่สำคัญที่จะใช้วัดความสำเร็จในการทำกำไรของธุรกิจ เพื่อนำมาประเมินผลค่าตอบแทนจากการลงทุนทั้งในรูปของเงินปันผลหรือสินทรัพย์

6.11 การวางแผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง การวางแผนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมในส่วนของกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ มีการควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับยอมรับได้

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังต่อไปนี้

7.1 เป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม พิจารณาในการวางแผน แก้ไขปัญหา และปรับปรุงการบริหารงานขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจให้มีศักยภาพในการแข่งขันในระดับมาตรฐานสากล

7.2 เป็นแนวทางให้กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาต่อเนื่องในอนาคต

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจ โรงแรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรม
4. การจัดการความเสี่ยงกับธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

1.1 ความหมายของโรงแรม

พระราชบัญญัติโรงแรมของประเทศไทยพุทธศักราช 2478 มาตรา 3 กล่าวว่า โรงแรม หมายถึง “บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้าง สำหรับผู้เดินทางหรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่ที่พักชั่วคราว” และมาตรา 21 กล่าวว่า “เคหะสถานใดใช้เป็นที่พักค้างคืน คือใช้เฉพาะเป็นที่รับบุคคลที่ประสงค์จะไปพักอาศัยอยู่ซึ่งระยะเวลาอย่างน้อยหนึ่งเดือน โดยผู้มีสิทธิให้ใช้มิได้ขายอาหารหรือเครื่องดื่มใด ๆ แก่ผู้พักเป็นปกติธุระหรือแก่ประชาชน ไม่ถือว่าเป็นโรงแรมตามความหมายแห่งพระราชบัญญัตินี้”

ตามความหมายแห่งพระราชบัญญัตินี้ คำว่า “โรงแรม” จึงหมายถึงสถานที่ประกอบการที่จัดที่พัก และอาหารเครื่องดื่มไว้บริการคนเดินทางที่จ่ายเงินค่าบริการนั้น และเปิดดำเนินการได้เมื่อได้รับใบอนุญาต และจดทะเบียนโดยถูกต้อง

ธุรกิจที่พักแรมหรือธุรกิจโรงแรม (Accommodation Business or Hotel Business) หมายถึง กิจกรรมที่จัดบริการด้านที่พักอาศัยแก่นักท่องเที่ยว กล่าวคือ ให้บริการด้านห้องพัก อาหาร และเครื่องดื่ม ตามความต้องการของนักท่องเที่ยวโดยคิดค่าตอบแทนเพื่อผลกำไรของกิจการ

โรงแรม หมายถึง ที่พักแรมที่สร้างขึ้นเฉพาะและแบ่งเป็นห้องพัก มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นแก่นักเดินทางและเก็บค่าเช่าเป็นรายห้อง (วิษณุ บ้างสมบูรณ์, 2545: 68 – 69)

โรงแรมหรืออุตสาหกรรมโรงแรมเป็นธุรกิจบริการ(Service Business) ที่จัดเป็นอาคารสถานที่ ซึ่งต้องดำเนินการตลอด 7 วัน วันละ 24 ชั่วโมง ตลอดเดือน ตลอดปี ไม่มีวันหยุด เพื่อจัดไว้สำหรับการให้บริการลูกค้าเข้าพักค้างคืนหรือไม่ค้างคืน ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้า แต่ทั้งนี้ทางโรงแรมพร้อมที่จะจัดการให้บริการลูกค้าในแต่ละด้าน ได้แก่ ห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ฯลฯ งานโรงแรมจึงเป็นงานที่ต้องทำอย่างรอบคอบและประณีต อีกทั้งยังท้าทายความสามารถ ซึ่งสามารถทำได้ง่าย แต่ยากในการสรรหาบุคลากร ฉะนั้นงานด้านนี้ จึงต้องการคนที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม บุคลากรของโรงแรมส่วนใหญ่ นับตั้งแต่ผู้บริหารจนกระทั่งถึงผู้ปฏิบัติการจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงเข้าทำงานตรงเวลา และได้รับการฝึกอบรมให้มีมาตรฐานด้านการบริการ (Standard of Service) ดังนั้นการบริหารงานโรงแรมจึงจำเป็นต้องจัดโครงสร้างแบ่งลำดับสายงานให้แผนกต่างๆ รับผิดชอบเฉพาะด้าน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ดำเนินไปด้วยดี ไม่เกิดความซ้ำซ้อน ในงานที่ทำงานภายในโรงแรมมีหลายประเภท การจัดแบ่งสายงาน (Organization Chart) มีความแตกต่างกันตามขนาด นโยบาย และระบบของแต่ละโรงแรม อย่างไรก็ตาม โรงแรมทุกโรงแรมจะมีหน่วยงานหลักที่เหมือนกัน (สุรรัตน์ ดวงสุวรรณ, 2548: 35) ดังนี้

1. แผนกจัดการและอำนวยการ (Management and Administration)
2. แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office)
3. แผนกแม่บ้าน (House Keeping)
4. แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage service Department)
5. แผนกครัว (Kitchen)
6. แผนกช่างหรือแผนกซ่อมบำรุง (Engineer and Maintenance)

1.2 ความสำคัญของโรงแรม

โรงแรมนั้นนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการท่องเที่ยวที่จะขาดเสียไม่ได้ ซึ่งบุคคลที่เดินทางท่องเที่ยวไม่ว่าจากที่ใด ๆ ก็ตาม ต่างก็จะต้องมองหาที่พักและหลับนอนเพื่อที่ตนจะได้มีการเดินทางท่องเที่ยวต่อไปในวันรุ่งขึ้น สำหรับโรงแรมในปัจจุบันได้ขยายกิจการไปอย่างกว้างขวางจนสามารถจัดให้เป็นอุตสาหกรรมย่อยประเภทหนึ่ง และเป็นอุตสาหกรรมที่ทำให้เกิดการกระจายรายได้และเป็นผลดีต่อประเทศเป็นอย่างยิ่ง ซึ่ง นงคฺนุช ศรีธนาอนันต์ (2548: 155 – 166) ได้กล่าวถึงความสำคัญของโรงแรมโดยพิจารณาจากการที่โรงแรมเอื้อประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนี้

1.2.1 ความสำคัญเชิงเศรษฐกิจ

1) สร้างงานและอาชีพให้แก่ชุมชน การดำเนินโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งเป็นภาคที่ต้องอาศัยแรงงานจำนวนมากในขั้นการจัดเตรียมและการให้บริการ เพราะข้อจำกัดที่ไม่สามารถทดแทนได้ด้วยเครื่องจักร ในระหว่างการผลิตหรือการให้บริการ

2) นำรายได้เข้าสู่ประเทศและสร้างรายงาณหมุนเวียน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสามารถทำรายได้ในรูปเงินตราต่างประเทศเข้ามายังประเทศไทยในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก โดยค่าใช้จ่ายที่นักท่องเที่ยวจ่ายเป็นค่าที่พักแรมนั้นสูงเป็นอันดับที่สองรองจากหมวดค่าใช้จ่ายในการซื้อของ ถ้านำรายได้จากค่าที่พักและค่าอาหารมารวมกัน ก็จะได้ค่าสูงเกือบ 40% ของค่าใช้จ่ายโดยรวมจากนักท่องเที่ยว ซึ่งนับเป็นสัดส่วนที่มากที่สุด รายได้จำนวนนี้จะมีผลทวีคูณในการสร้างงานและสร้างรายได้หมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น และในที่สุดทำให้ผลผลิตส่วนรวมของประเทศมีค่ามากขึ้น

3) แหล่งรับป้อนสินค้าและผลิตภัณฑ์จากอุตสาหกรรมอื่น ๆ โรงแรมมีลักษณะต้องอาศัยการลงทุนสูง โดยเฉพาะในด้านอาคารสถานที่ การตกแต่ง เครื่องใช้อุปกรณ์และวัตถุดิบในการดำเนินการงาน จึงนับได้ว่าโรงแรมมีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดกิจกรรม การผลิตสินค้าอื่น เช่น ผลิตผลผลิตการเกษตรเพื่อใช้ในการประกอบอาหาร ไม้ประดับ เครื่องเรือนเครื่องใช้เฟอร์นิเจอร์ เครื่องตกแต่งสถานที่ เครื่องดื่ม สุรา ผ้า วัสดุอุปกรณ์ สินค้าหัตถกรรม ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดการขยายตัวในธุรกิจหลายด้าน

4) สนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวและส่งเสริมการลงทุนในภูมิภาค โรงแรมจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ในการอำนวยความสะดวกด้านที่พักแรมและบริการอาหารแก่นักท่องเที่ยวหรือผู้เดินทาง ทำให้การเดินทางเป็นไปได้อย่างสะดวกสบาย

การสนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวอาจพิจารณาจากจำนวนห้องพัก หรือขนาดของกิจการ และความหลากหลายของรูปแบบที่พัก ซึ่งเป็นเครื่องชี้ความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยว จำนวนห้องพักที่ขาดแคลนหรือที่พักในรูปแบบ (ที่เหมาะสม) มีไม่เพียงพอต่อบริการ ถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการขยายตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ทั้งนี้เพราะความพร้อมทางปัจจัยที่พัก (ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ) มีผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวและผู้จัดนำเที่ยวในการเลือกจุดหมายแหล่งท่องเที่ยว โดยเฉพาะกลุ่มชาวต่างชาติ ซึ่งจะสนใจข้อมูลความพร้อมเกี่ยวกับประเภทกิจการที่พัก ระดับการให้บริการ ขนาด ที่ตั้ง อัตราค่าบริการ ความหลากหลายของสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น (จำนวนแหล่งบันเทิง ร้านอาหาร) ในบางท้องถิ่น ลักษณะอาคาร โรงแรมที่แสดงถึงรูปแบบทางสถาปัตยกรรมที่มีความงามโดดเด่น

และมีคุณค่าทางศิลปะ หรือปลูกสร้างบนทำเลที่ตั้งที่มีทัศนียภาพโดยรอบสวยงามเป็นเอกลักษณ์ ยังอาจกลายเป็นสิ่งดึงดูดใจทางการท่องเที่ยว (Tourist Attraction) ได้อีกด้วย เช่น โรงแรมที่เป็นอาคารมีอายุเก่าแก่และยังคงความสวยงามตามแบบสมัยโบราณ รวมทั้งโรงแรมตากอากาศที่เสนอ กิจกรรมการพักผ่อนและการบันเทิงแบบครบวงจร เป็นต้น

นอกจากนั้น ปัจจุบันจะสังเกตได้ว่าประเทศหรือท้องถิ่นที่มีความต้องการขยายปริมาณการลงทุนจากต่างชาติ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศที่เริ่มเปิดประเทศ เช่น ในประเทศเพื่อนบ้านของไทยและประเทศสังคมนิยม ภาครัฐจะให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการลงทุนสร้างและประกอบโรงแรมเป็นอันดับต้น ๆ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกสำหรับเจ้าหน้าที่องค์การต่างประเทศ และนักธุรกิจที่เดินทางมาเพื่อสำรวจและประเมินสภาพความพร้อมทางการลงทุน และเพื่อเจรจาทำธุรกิจต่อไป จึงกล่าวได้ว่าโรงแรมมีส่วนกระตุ้นในการส่งเสริมการลงทุนภายในท้องถิ่นนั้น ๆ

1.2.2 ความสำคัญเชิงสังคม

1) ช่วยยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของท้องถิ่น การพัฒนาพื้นที่ เพื่อสร้างโรงแรมต้องอาศัยระบบการสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ การสร้างโรงแรมจึงมีส่วนช่วยในการนำความเจริญและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ท้องถิ่นนั้น ๆ โดยเฉพาะในชนบท และยังคงความสะดวกสบายแก่ชุมชน เช่น ระบบไฟฟ้า ประปา การสื่อสารคมนาคม รวมทั้งรายได้ที่มีต่อภาครัฐอาจนำมาปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและพัฒนาให้เกิดความเจริญในชุมชน นอกจากนี้ การสร้างอาชีพต่าง ๆ ยังเป็นการสร้างและการกระจายรายได้ที่ได้ผลอย่างรวดเร็ว ช่วยให้ประชาชนในท้องถิ่นมีความเป็นอยู่ดีขึ้นจากการมีงานทำ ช่วยลดปัญหาความแตกต่างระหว่างเมืองกับชนบท และบรรเทาปัญหาการเคลื่อนย้ายเข้าหางานทำในเมือง รวมทั้งอาจมีผลช่วยลดปัญหาสังคมได้อีกทางหนึ่ง

2) เป็นแหล่งบันเทิงของชุมชนเพื่อการหย่อนใจ ในปัจจุบัน พฤติกรรมทางสังคมของผู้คนหลายอย่างได้เปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมการรับประทานอาหารนอกบ้านและกิจกรรมบันเทิงต่าง ๆ เพื่อการพักผ่อนคลายความเครียดจากกิจวัตรประจำวัน ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตของคนทำงานและครอบครัว โดยเฉพาะในสังคมชุมชนเมืองใหญ่และจัดเป็นกิจกรรมที่อยู่ในวิสัยที่จะจ่ายได้ เนื่องจากหน่วยครอบครัวโดยเฉลี่ยมีขนาดเล็กลง บริการโรงแรมจึงกลายเป็นอีกทางเลือกหนึ่งเพื่อความบันเทิงของชุมชน เพื่อการผ่อนคลายอันจะเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานต่อไป การเสนอบริการเสริมภายในโรงแรมเพื่อตอบสนองความต้องการด้านการบันเทิงและการพักผ่อน ได้แก่ การจัดให้มีห้องฟังเพลงพร้อมเสนออาหารและเครื่องดื่ม จัดให้มีการชมการแสดงต่าง ๆ (ละครเวที การบรรเลงดนตรี) จัดบริการห้องเต้นรำ ห้องออกกำลังกาย

และกิจกรรมเพื่อสุขภาพ เป็นต้น บริการเสริมเพื่อการหย่อนใจนี้มีแนวโน้มเติบโตและสร้างรายได้ดี ให้แก่โรงแรมเนื่องจากกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในสังคมเมือง

3) เป็นแหล่งพบปะสังสรรค์ และศูนย์รวมกิจกรรมสังคม ปัจจุบันกิจกรรม การชุมนุมทางสังคมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการดำเนินชีวิตของคนในชุมชนเมืองนิยมจัดขึ้นในโรงแรม เนื่องจากเจ้าภาพงานสามารถได้รับความสะดวกสบายจากการขยายบริการที่ครบครัน โรงแรม จึงมิใช่เป็นเพียงที่พักนักเดินทางแต่ได้เอื้อประโยชน์ต่อชุมชนผู้อาศัยในเมืองด้วย การจัดงานสังคม ประเภทต่าง ๆ (พร้อมบริการอาหารและเครื่องดื่ม) ได้แก่ งานเลี้ยงฉลองเนื่องในโอกาส วันครบรอบวันเกิด งานประกอบและฉลองพิธีหมั้นและพิธีมงคลสมรส งานฉลองความสำเร็จทางการศึกษา การนัดสังสรรค์รุ่น งานเลี้ยงแสดงความยินดีในโอกาสพิเศษต่าง ๆ งานประกวดและ ประกาศผลการตัดสินการคัดเลือกต่าง ๆ ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีงานสังคมในเชิงธุรกิจ เช่น งานประชุมแถลงข่าวการเปิด โครงการทางธุรกิจใหม่หรือแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ประชุมผู้ถือหุ้น ร่วมลงนามในสัญญาความร่วมมือ รวมไปถึงการนัดพบเจรจาทางธุรกิจ

4) เป็นแหล่งแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล โรงแรมอาจใช้เป็นสถานที่จัดแสดง งานนิทรรศการเพื่อเผยแพร่ข่าวสารความรู้ และในการจัดประชุมสัมมนา ซึ่งได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน เนื่องจากโรงแรมส่วนใหญ่มีความพร้อมทางด้านสถานที่ (ห้องประชุม ห้องจัดเลี้ยง) อุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย สิ่งอำนวยความสะดวก และบุคลากรในการบริการจัดประชุมรูปแบบต่าง ๆ ตั้งแต่ประชุมขนาดเล็ก ไปจนถึงการประชุมขนาดใหญ่ที่ต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าเป็น เวลานาน ตลอดจนการจัดสัมมนาและอบรมระยะสั้น โรงแรมจึงกลายเป็นสถานที่พบปะเพื่อ แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และประสบการณ์ในหลายสาขาวิชา

5) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมประเพณีของชาติ การแสดงออกเกี่ยวกับวัฒนธรรม และเอกลักษณ์ความเป็นไทย ได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ฝ่ายบริหาร โรงแรมชั้นนำภายในประเทศ (รวมถึงโรงแรมที่บริหารภายใต้ระบบเครือนานาชาติ) ใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างความแตกต่างจาก โรงแรมชั้นนำอื่น ๆ ในโลก ตัวอย่างการแสดงออกถึงศิลปวัฒนธรรมไทยเพื่อสร้างความประทับใจแก่ แขกผู้พักโดยเฉพาะชาวต่างชาติ ได้แก่ การไหว้ การออกแบบตกแต่งสถานที่ การสร้างบรรยากาศภายใน โรงแรม การแต่งกายชุดประจำชาติ การจัดบริการห้องอาหารไทย การแสดงวิธีปรุงอาหารคาว-หวานแบบ ไทย ศิลปะการร้อยมาลัย การแกะสลักผลไม้ การบรรเลงดนตรีไทย การฟ้อนรำ รวมไปถึงการแสดง กิจกรรมตามประเพณีเนื่องในโอกาสพิเศษต่างๆ (Special event เช่น งานวันสงกรานต์ วันลอยกระทง) ที่จัดขึ้นได้ภายในบริเวณ โรงแรม เหล่านี้ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในมรดกทางวัฒนธรรมไทยที่ได้สั่งสม และสืบทอดกันมายาวนาน และยังเป็นการช่วยรักษาเอกลักษณ์ของชาติได้ ปัจจุบันโรงแรมหลายแห่งมี

บทบาทในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยแก่ชาวต่างชาติที่สนใจ เช่น มีการจัดอบรมสอนวิธีการปรุงอาหารไทย เป็นต้น

6) สร้างชื่อเสียงประเทศให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย โรงแรมสามารถนำชื่อเสียงมาสู่ท้องถิ่นและประเทศหากประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ ดังตัวอย่าง โรงแรมบางแห่งที่ได้รับการจัดอันดับจากองค์กรต่างประเทศ (ที่ได้รับการยอมรับจากนักเดินทางทั่วโลก) ให้เป็นโรงแรมชั้นนำแห่งหนึ่งของโลก โรงแรมจึงสามารถกลายเป็นตัวแทนประเทศในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงประเทศไทยให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ซึ่งรวมถึงกิจการ โรงแรมที่เติบโตจนสามารถขยายการลงทุนไปประกอบโรงแรมมาตรฐานสากลในต่างประเทศอีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า โรงแรมได้พัฒนาบทบาทไปจากเดิมที่เคยเป็นสถานบริการที่พักแรมและบริการอาหารเครื่องดื่มสำหรับนักเดินทางทั่วไปที่มาจากต่างถิ่น กลายเป็นประเภทกิจการที่มีความสำคัญเชิงเศรษฐกิจในด้านต่าง ๆ ดังนั้นการที่ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเลือกใช้บริการ โรงแรมของนักท่องเที่ยวจะช่วยให้ผู้ประกอบการโรงแรมมีข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการบริหารจัดการ โรงแรมและพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล อีกทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว ก่อให้เกิดความประทับใจ และสนใจกลับมาใช้บริการส่งผลให้เกิดอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนต่อไป

1.3 ลักษณะของโรงแรม

วจิต กอบเดช (2542: 4) ได้อธิบายลักษณะของอุตสาหกรรมโรงแรม ไว้ 11 ประการ คือ

1.3.1 เป็นสิ่งก่อสร้างที่เคลื่อนที่ไม่ได้ (อสังหาริมทรัพย์) และไม่สามารถติดตามลูกค้าไปยังที่ต้องการต่าง ๆ ได้

1.3.2 เป็นการขายบริการ จะต้องขาย ณ ที่ทำการผลิต ณ สถานที่ผู้ให้บริการอยู่ในเวลาที่ต้องการ ไม่ใช่ก่อนหรือหลัง

1.3.3 เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถเก็บผลผลิตไว้ได้ ผลผลิตจัดเป็นสินค้าที่เสียได้ง่าย เช่น ห้องที่ว่างแต่ละคืนจะทำให้เกิดการขาดทุนที่เอาคืนไม่ได้

1.3.4 ขึ้นอยู่กับแรงงานมนุษย์ มีขอบเขตจำกัดในการใช้เครื่องทุ่นแรงทำงานแทน

1.3.5 เป็นสถานที่พัก เปิดให้บริการต่าง ๆ แก่สาธารณชนทุกคนที่สามารถพักได้ (ยกเว้นเด็กที่ไม่มีผู้ปกครอง ตามระเบียบกฎหมายและวัฒนธรรม)

1.3.6 เป็นอุตสาหกรรมที่ขายสินค้าและบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจ่ายเงินจากลูกค้าเพื่อชดเชยกับต้นทุนและให้โรงแรมได้มีกำไรพอสมควร เอกสิทธิ์ทางด้านราคาเป็นสิทธิเฉพาะตัว

ของอุตสาหกรรมโรงแรม อย่างไรก็ตามในบางประเทศรัฐบาลเป็นผู้ให้เงินกู้ ให้เงินช่วยเหลือและให้สิทธิในการเงิน เพื่อส่งเสริมกิจกรรมในโรงแรมและช่วยให้โรงแรมมีกำไร

1.3.7 ควรเป็นบริการเฉพาะคน (Individual Service) กับลูกค้าแต่ละคนเท่า ๆ กัน กับครอบครัวหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง ๆ แต่อุปสงค์จะมีลักษณะแตกต่างกันไปและไม่สม่ำเสมอ

1.3.8 เป็นบริการเบ็ดเสร็จที่เป็นระเบียบ และมีคุณภาพในระดับมาตรฐานหรือระดับเยี่ยม ห้องพักพร้อมห้องน้ำ หรือ ไม่มีห้องน้ำ อาหารและเครื่องคั้นในราคาต่าง ๆ กัน มีบริการซักรีด ซักแห้ง ฯลฯ

1.3.9 การลงทุนในอุตสาหกรรมโรงแรมต้องใช้เงินจำนวนมาก และส่วนใหญ่จะเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร

1.3.10 อุตสาหกรรมโรงแรมต้องอาศัยบริการหลาย ๆ อย่าง ได้แก่ การขนส่ง การให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม การให้บริการด้านความบันเทิง การให้บริการด้านสถานที่จัดเลี้ยงและการให้บริการด้านการท่องเที่ยว ฯลฯ

1.3.11 อุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เชื่อมโยงและพึ่งพาอาศัยกับอุตสาหกรรมโรงแรม ได้แก่ อุตสาหกรรมร้านอาหารและภัตตาคาร อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมกีฬา ฯลฯ

1.4 รูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมในปัจจุบัน

โรงแรมที่มีมากมายหลากหลายในปัจจุบันมีระบบการบริหาร 3 ลักษณะ ดังนี้ (วิษณุ บ้างสมบูรณ์, 2545: 96 – 100)

1.4.1 การบริหารจัดการแบบอิสระ (Independent Hotels) หมายถึง โรงแรมที่ไม่ได้เข้าร่วมกับองค์การธุรกิจใด ๆ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายโรงแรมต่าง ๆ ธุรกิจการให้สัมปทาน หรือบริษัทรับบริหารจัดการในธุรกิจโรงแรมใด ๆ ทั้งสิ้น เป็นโรงแรมที่เจ้าของเป็นผู้บริหารงานเอง ซึ่งบางแห่งเป็นลักษณะของการบริหารงานในแบบครอบครัว โรงแรมที่บริหารงานในระบบอิสระส่วนมากสามารถพบได้ทั่วไปในเมืองเล็ก ๆ และในชุมชนรีสอร์ทตามฤดูกาล สถานที่เหล่านี้เป็นที่เหมาะสำหรับโรงแรมอิสระ เพราะมักไม่เป็นที่สนใจของบรรดาธุรกิจเครือข่ายทั้งหลาย

ในด้านการจัดการและการปฏิบัติในโรงแรมอิสระแม้ได้จำเป็นที่จะต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการที่ซับซ้อนเท่าใดนัก แต่ผู้ที่เป็นผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการทั่วไปจะต้องมีความรอบรู้ในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงแรม อย่างไรก็ตามในบางเรื่องก็อาจใช้การจ้างบุคคลเพื่อมารับผิดชอบในการดำเนินงานเป็นกรณี ๆ ไปก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านบัญชีและการเงิน แต่ถึงกระนั้นก็หวังที่จะจ้างผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์สูงมาไม่ได้เนื่องจากเงินทุนมี

จำกัด และความจริงแล้วในบางโรงแรมที่มีขนาดเล็กก็อาจจะไม่จำเป็นที่จะต้องจ้างบุคคลเหล่านั้น มาก็ได้

1.4.2 การบริหารจัดการแบบระบบเครือข่าย (Chain System) หมายถึง

การบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมต่าง ๆ ภายใต้อุปกรณ์ธุรกิจโรงแรม เครือข่ายใดเครือข่ายหนึ่ง โดยการดำเนินงานของโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนการบริหารทรัพย์สินและสิ่งอำนวยความสะดวก จะอยู่ ภายใต้อุปกรณ์ควบคุมโดยตรงจากเครือข่าย

1) การบริหารจัดการระบบธุรกิจการให้สัมปทาน (Franchising) หมายถึง ระบบความสัมพันธ์เชิงธุรกิจ ในลักษณะที่เจ้าของธุรกิจการให้สัมปทานเป็นผู้ให้สิทธิพิเศษในการทำธุรกิจ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในการจัดองค์การ การประกอบการ และการบริหารจัดการ โดยได้รับการตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ จากผู้ซื้อธุรกิจการให้สัมปทาน

2) การบริหารจัดการระบบทำสัญญาร่วมจัดการ (Management Contract System) หมายถึง การทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างเจ้าของโรงแรม (The Owner) ฝ่ายหนึ่งกับ ผู้บริหารจัดการโรงแรม (The Management Company) อีกฝ่ายหนึ่ง โดยเจ้าของตกลงที่จะเป็นผู้ให้ เงินทุนดำเนินงานและได้รับผลตอบแทนเป็นกำไร และผู้บริหารจัดการตกลงยอมรับความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานโรงแรม ซึ่งอาจมีการร่วมลงทุน และจัดหาอุปกรณ์ในการดำเนินงานบางอย่าง

1.4.3 การบริหารจัดการแบบระบบรวมกลุ่มการตลาด (Consortia) หมายถึง

การรวมตัวกันของที่พักแรมอิสระหรือเครือข่ายเล็ก เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันในด้านการตลาด เป็นการทำความตกลงร่วมกันระหว่างโรงแรมตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป โดยอาจจะเป็นลายลักษณ์อักษร หรือไม่ก็ได้ในการที่จะส่งแขกให้แก่กันและกัน ในกรณีที่ไม่สามารถจัดหาห้องพักในโรงแรม ของตนให้กับแขกได้ ลักษณะการร่วมมือระหว่างโรงแรมระบบนี้ ส่วนมากมักเป็นการร่วมมือ ระหว่างโรงแรมที่มีระดับเดียวกัน หรือมีระดับนั้นก็เป็นโรงแรมที่มีระดับใกล้เคียงกัน

1.5 โอกาสของ SME ในโรงแรม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2553) กล่าวว่า การลงทุนใน โรงแรมค่อนข้างใช้เงินลงทุนสูงและมีระยะเวลาคืนทุนนาน กลุ่มผู้ประกอบการ SME อาจเข้าสู่ อุตสาหกรรมในลักษณะของโรงแรมขนาดเล็กที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงมากนักและมีการบริหารจัดการ ด้วยตนเอง เนื่องจากปัจจุบันกระแสการลงทุนโรงแรมใน โมเดลของราคาประหยัด (Budget Hotel) ซึ่งเป็นรูปแบบการลงทุนใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นในไทย โดยที่ผ่านมาก็พักราคาถูกส่วนใหญ่มักจะเป็น ในรูปของเกสต์เฮาส์และเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ต่างๆ สำหรับรองรับนักท่องเที่ยวแบ็คแพ็ค ในขณะเดียวกันหลังจากโลว์คอสต์ แอร์ไลน์ มีการขยายเส้นทางระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้

กลุ่มทุนต่าง ๆ เริ่มหันมาจ้างเตรียมลงทุนก่อสร้างโรงแรมในลักษณะราคาประหยัด โดยเน้นเรื่อง
ของราคาถูก บริการที่สะอาด สะดวกและปลอดภัย เป็นหลัก ขณะที่กลุ่มทุนคนไทยที่สร้างโรงแรม
ราคาประหยัดขึ้นมาต่างใช้ยุทธวิธีด้วยการเน้นเรื่องของความสะอาดสะอาดและปลอดภัยเป็นจุดขาย

การที่โรงแรมขนาด 2 – 3 ดาวเริ่มเข้ามามีบทบาทและสร้างสีสันให้กับอุตสาหกรรม
โรงแรมในช่วงเวลานี้เป็นเพราะพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เริ่มเปลี่ยนไป ด้วยปัจจัยในเรื่องของ
ภาวะเศรษฐกิจ อาจเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้นักท่องเที่ยวต้องเปลี่ยนพฤติกรรม การใช้บริการ
โรงแรม โดยหันมาใช้โรงแรมที่ให้ประสิทธิภาพความปลอดภัยไปพร้อมกับคุ้มค้ำกับความประหยัด
เพิ่มมากขึ้น ซึ่งโรงแรมในระดับ 2 – 3 ดาว จึงเป็นทางเลือกหนึ่งของผู้บริโภค ความต้องการของ
นักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวเมืองไทยจะเปลี่ยนแปลงไป ด้วยกำลังซื้อที่มีอยู่ไม่จำกัดบวกกับความ
ต้องการใช้บริการห้องพักราคาประหยัดและได้มาตรฐานสากล ส่งผลให้โรงแรมบริการระดับกลาง
ของไทยต่างเร่งปรับกลยุทธ์บ้างก็หันไปใช้เช่าต่างประเทศ บ้างก็ใช้ศักยภาพความพร้อมของคน
ไทยที่มีอยู่ดึงออกมาต่อสู้แข่งขัน โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเห็นได้จากการเติบโตของโรงแรม
ระดับ 2-3 ดาว ในเมืองไทย เนื่องจากสามารถทดแทนการให้บริการ โรงแรมในระดับ 4-5 ดาว
ได้ส่วนหนึ่ง

นอกจากนี้ SME ยังสามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่

1. กลุ่มผู้ป้อนวัตถุดิบ เช่น อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม การให้บริการอาหาร
เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริการในโรงแรม ซึ่งจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ
พบว่า โรงแรมในประเทศไทยจะมีค่าใช้จ่ายในการซื้ออาหารและเครื่องดื่มประมาณร้อยละ 15.7
ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีกลุ่มผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ที่ทำด้วยผ้า
เช่น ปลอกหมอน ผ้าคลุมเตียง และผ้าขนหนู กลุ่มผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด
เป็นต้น

2. กลุ่มผู้ให้บริการเฉพาะทาง เช่น ผู้ให้บริการสื่อโฆษณาซึ่งการโฆษณาก็ถือเป็น
กลยุทธ์การตลาดที่สำคัญอย่างหนึ่งเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของโรงแรม โดยทั่วไปแล้วผู้ประกอบการ
โรงแรมในประเทศไทยจะโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ โทรทัศน์และวิทยุ โดยการ
โฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของโบชัวร์หรือโปสเตอร์ จะต้องอาศัยผู้ให้บริการพิมพ์
สื่อดังกล่าว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ให้บริการในท้องถิ่นที่โรงแรมตั้งอยู่หรือในงานนิทรรศการ
ส่วนการโฆษณาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์อาจอยู่ในลักษณะของ CD-ROM หรือผ่านเว็บไซต์ของ
โรงแรมหรือเครือข่ายและผู้ให้บริการเว็บไซต์ต่างๆ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้บริการซ่อมแซมอาคาร
ผู้ให้บริการด้านระบบคอมพิวเตอร์และไอที ผู้ให้บริการซักอบรีด ผู้ประกอบการสปา ผู้ให้บริการ
รักษาความปลอดภัย เป็นต้น

3. กลุ่มผู้จัดจำหน่าย โดยทั่วไปแล้วในการจัดจำหน่ายห้องพักของผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทยสามารถทำได้หลายทางไม่ว่าจะเป็นฝ่ายขายของบริษัท การขายในงานแสดงสินค้าการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตามในโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไปจะมีช่องทางการจำหน่ายที่สำคัญอื่น ๆ อีกที่ต้องอาศัยกลุ่มผู้จัดจำหน่ายเข้ามาเป็นตัวกลางในการขาย เช่น บริษัทนำเที่ยวและตัวแทนจัดการท่องเที่ยว (Travel Agency) เป็นต้น

1.6 ปัญหาและข้อจำกัดของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม

ปัญหาและข้อจำกัดของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ก็คล้ายกับปัญหาและข้อจำกัดของธุรกิจ SMEs ในภาพรวม (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551 : เว็บไซต์) ดังนี้

1.6.1 ปัญหาด้านการตลาด SMEs ส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่น หรือตลาดภายในประเทศ ซึ่งยังขาดความรู้ ความสามารถในการตลาดในวงกว้าง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ขณะเดียวกันความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมขนส่ง ตลอดจนการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้วิสาหกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับสินค้าในท้องถิ่น หรือในประเทศที่ผลิตโดยกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น

1.6.2 ขาดแคลนเงินทุน SMEs มักประสบปัญหาการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อมาลงทุน ขยายการลงทุนหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบ และขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ และต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง

1.6.3 ปัญหาด้านแรงงาน แรงงานที่ทำงานใน SMEs จะมีปัญหาการเข้าออกสูง กล่าวคือ เมื่อมีฝีมือและมีความชำนาญมากขึ้นก็จะย้ายออกไปทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ที่มีระบบและผลตอบแทนที่ดีกว่า จึงทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอ การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้า

1.6.4 ปัญหาข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต โดยทั่วไป SMEs มักใช้เทคนิค การผลิต ไม่ซับซ้อนเนื่องจากการลงทุนต่ำ ผู้ประกอบการและพนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับเทคนิควิชาที่ทันสมัย จึงทำให้ขาดการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนคุณภาพมาตรฐานที่ดี

1.6.5 ข้อจำกัดด้านการจัดการ SMEs มักขาดความรู้ในการจัดการหรือการบริหารที่มีระบบ ใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ โดยเรียนดูเรียนคิดเป็นหลักอาศัยบุคคลในครอบครัวหรือญาติพี่น้องมาช่วยงานการบริหารภายในลักษณะนี้ แม้จะมีข้อดีในเรื่องการดูแลที่ทั่วถึง แต่เมื่อกิจการเริ่มขยายตัวหากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบก็จะเกิดปัญหาขึ้นได้

1.6.6 ปัญหาการเข้าถึงบริการการส่งเสริมของรัฐ SMEs จำนวนมากเป็นการจัดตั้งกิจการที่มีรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น ผลิตตามบ้าน ผลิตในลักษณะโรงงานห้องแถวไม่มี การจดทะเบียนโรงงาน ทะเบียนพาณิชย์ หรือทะเบียนการค้า ดังนั้นกิจการ โรงงานเหล่านี้จึงค่อนข้างปิดตัวเองในการเข้ามาใช้บริการของรัฐ เนื่องจากปฏิบัติไม่ค่อยถูกต้องเกี่ยวกับการเสียภาษี การรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม หรือรักษาความปลอดภัยที่กำหนดตามกฎหมาย นอกจากนี้ ในเรื่องการส่งเสริมการลงทุนก็เช่นเดียวกัน แม้ว่ารัฐจะได้ลดเงื่อนไขขนาดเงินทุน และการจ้างงาน เพื่อจูงใจให้ SMEs ได้มีโอกาสรับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐ

1.6.7 ปัญหาข้อจำกัดด้านบริการส่งเสริมพัฒนาขององค์การภาครัฐและเอกชน การส่งเสริมพัฒนา SMEs ที่ผ่านมาได้ดำเนินการ โดยหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตลอดจนสมาคมการค้าและอุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วประเทศ ประกอบกับข้อจำกัดของหน่วยงานดังกล่าว เช่น ในเรื่องบุคลากร งบประมาณ จำนวนสำนักงาน สาขาภูมิภาค การให้บริการส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ จึงไม่อาจตอบสนองได้ทั่วถึงและเพียงพอ

1.6.8 ปัญหาข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล เนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ข้างต้น SMEs โดยทั่วไปจึงค่อนข้างมีจุดอ่อนในการรับรู้ข่าวสารด้านต่าง ๆ เช่น นโยบายและมาตรการของรัฐ ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด ฯลฯ

1.7 สมาคมโรงแรมไทย

สมาคมโรงแรมไทย ได้เริ่มก่อตั้งและจดทะเบียนเป็นสมาคม เมื่อวันที่ 6 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2506 โดยคณะผู้บริหารและเจ้าของโรงแรมได้ร่วมกันขออนุญาตจัดตั้งขึ้น ซึ่งในครั้งแรกของการจดทะเบียนใช้ชื่อว่า “สมาคมโรงแรมเพื่อนักทัศนาจรแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ส่งเสริมความสามัคคีและอุปการะซึ่งกันและกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมและของสมาชิก
2. ส่งเสริมการทัศนาจรในประเทศไทย โดยขอรับความร่วมมือจากองค์การท่องเที่ยวของรัฐบาลและองค์การทัศนาจรในประเทศอื่น
3. ส่งเสริมความรู้และการประสานงานระหว่างสมาชิกทั้งนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง

ต่อมาในปี พ.ศ. 2511 จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น สมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association : THA) และได้ย้ายที่ตั้งสำนักงานของสมาคมจากเดิมที่โรงแรมโอเรียลเต็ล มาเป็น สำนักงานเลขที่ 203-204/3 ถนนราชดำเนินกลาง แขวงบวรนิเวศ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200 วัตถุประสงค์ของสมาคมโรงแรมไทย มีดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมการประกอบวิสาหกิจประเภทที่เกี่ยวกับโรงแรมและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
2. ส่งเสริมและสร้างความร่วมมืออันดีระหว่างสมาชิกทั้งหลายของสมาคมโรงแรมไทย
3. สนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิก แก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆ รวมทั้งเจรจาทำความเข้าใจกับบุคคลภายนอก เพื่อประโยชน์ร่วมกันในการประกอบวิสาหกิจของสมาชิก
4. ประสานความสามัคคีและแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในทางวิชาการตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับโรงแรมและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
5. คุ้มครอง ส่งเสริม และรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน
6. ร่วมมือและประสานงานกับภาครัฐและเอกชน เช่น องค์กร สมาคม บริษัท คณะบุคคลหรือบุคคลใด เมื่อสมาคมฯ เห็นว่าความร่วมมือดังกล่าวเป็นการช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกในการบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ของสมาคมฯ

1.8 โรงแรมของอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

อำเภอหัวหิน เป็นอำเภอเหนือสุดของเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อาณาเขตด้านทิศเหนือติดกับอำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี ทิศตะวันออกติดกับทะเลอ่าวไทย ด้านทิศใต้ติดกับอำเภอปราณบุรี ด้านทิศตะวันตกติดกับเทือกเขาตะนาวศรี เดิมชื่อว่า “บ้านสมอเรียง” มีความสำคัญในด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว เป็นสถานที่พักผ่อนตากอากาศของพระราชวงศ์และเจ้านายชั้นสูงตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีชายหาดที่มีทรายขาวละเอียด มีสนามกอล์ฟแห่งแรกของประเทศไทย มีพระราชวังไกลกังวลสำหรับแปรพระราชฐานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและพระบรมวงศานุวงศ์ มีน้ำตกป่าละอู โรงแรมและรีสอร์ท ตลาดฉัตรไชย ตลาดโต้รุ่ง วัดห้วยมงคล ร้านอาหาร ผับ บาร์เบียร์ เป็นต้น

ตารางที่ 2.1 สถิติข้อมูลตัวเลขด้านการท่องเที่ยวที่สำคัญของอำเภอหัวหิน ในระหว่างปี 2004 – 2007

สถิติตัวเลขด้านการท่องเที่ยว	2004	2005	2006	2007
จำนวนห้องพักและที่พักรวม	4,147 (ห้อง)	141 (แห่ง)	148 (แห่ง)	164 (แห่ง)
อัตราการเข้าพักโดยเฉลี่ย	55.08%	58.72%	59.25%	52.59%
รายได้หมุนเวียนจากการท่องเที่ยว (ล้านบาท)	945.90	936.60	955.60	1,038.08
ระยะเวลาพำนักโดยเฉลี่ย(วัน)	2.56	2.29	2.35	2.35

หมายเหตุ: ในปี 2008 และ 2009 ไม่มีการเก็บข้อมูลตัวเลขด้านการท่องเที่ยวจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. เว็บไซต์.

จากตารางที่ 2.1 จะพบว่าอำเภอหัวหิน มีการขยายตัวของจำนวนห้องพักและที่พักรวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการขยายตัวในการลงทุนเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับอัตราเข้าพักโดยเฉลี่ย แม้ว่าอัตราการเข้าพักจะลดลงไปบ้างในปี 2007 เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจ แต่มีรายได้จากการท่องเที่ยวขยับเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีนักท่องเที่ยวภายในประเทศ นิยมเดินทางมาเที่ยวหัวหิน ในช่วงวันหยุด ถึงแม้ตัวเลขในการเข้าพักจะลดลงในปี 2007 แต่รายได้หมุนเวียนจากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน ทำให้โอกาสในการทำธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและที่พักยังมีศักยภาพเพียงพอที่จะดึงดูดให้นักลงทุนเข้ามาทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและที่พัก ซึ่งกลุ่มลูกค้าที่มาพักในอำเภอหัวหินส่วนใหญ่ จะเป็นชาวต่างชาติจากกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย ได้แก่ นอร์เวย์ สวีเดน ฟินแลนด์ เดนมาร์ก และกลุ่มประเทศในยุโรป เช่น เยอรมัน อังกฤษ สก๊อตแลนด์ เป็นต้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือของภาคเอกชน ได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจเอกชน เริ่มให้ความสนใจกับแนวคิดและเครื่องมือทางเทคนิคใหม่ ๆ ในการประเมินผลองค์กร เนื่องจากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีเครื่องมือตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารขององค์กรและนักวิจัย โดยในอดีตที่ผ่านมาการวัดผลทางการเงินเป็นสิ่งที่

ถูกนำมาใช้ประเมินองค์กรอย่างแพร่หลาย (Maltz, Shenher and Reilly, 2003: 187) แต่นับจากทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ได้กลายเป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรที่มีมุมมองมากกว่าการอาศัยตัวชี้วัดทางการเงิน นอกจากนี้แนวคิดนี้ได้พัฒนาเป็นเครื่องมือการจัดการที่มากกว่า การประเมินผลองค์กร แต่เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ

ในปัจจุบันการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพได้พัฒนามากกว่าการเป็นแค่ระบบการประเมินผลองค์กร แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น การประเมินผลองค์กรกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) การประเมินผลและการควบคุม (Controlling)

2.1 ความหมายของการวัดผลการดำเนินงาน

จากการศึกษางานเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานไว้ดังนี้

กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ (2547: 114) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เป็นไปตามสิ่งที่องค์กรได้คาดหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปด้วยว่ากิจกรรมการปรับปรุงต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปนั้น ส่งผลดีได้จริง ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างระบบเพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน การสร้างตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพกระบวนการจึงเป็นสิ่งสำคัญ

จิระประภา อัครบวร (2547: 2) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงาน หมายถึง ขอบเขตของการบริหารการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมกระบวนการวางแผน การบริหารการติดตามผลงาน การทบทวนผลงาน การให้รางวัล และการพัฒนาอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2547: 87) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงาน หมายถึง เครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรพัฒนา โดย Robert S. Kaplan และ David Norton ซึ่งจะมีการวัดและประเมินผลองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา

Niven (2002: 12) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงาน หมายถึง การวัด และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร เครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

Kaplan และ Norton (2000 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2548: 20) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงาน หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

จากความหมาย การวัดผลการดำเนินงาน สรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานเป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานของกิจการ โดยวัดในส่วนที่เป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ จะเป็นเครื่องมือทางการจัดการ และปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินประสบความสำเร็จ

2.2 ความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงาน เป็นกระบวนการประเมินผลงานและความก้าวหน้าในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อธุรกิจดังต่อไปนี้ (คณัย เทียนพูน, 2545: 24)

1. เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้เราทำได้ดีเพียงใด
2. เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้ผลงานของเราห่างจากเป้าเพียงใด
3. เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับบริการหรือลูกค้าพึงพอใจในการบริการหรือผลิตภัณฑ์
4. เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการของเรายังคงอยู่ในสถานะควบคุมได้และยังคงมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง

5. เพื่อให้ทราบว่าเรามีจุดอ่อนหรือโอกาสพัฒนาในประเด็นใดบ้าง

ผลการดำเนินงานนำมาใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผนว่าธุรกิจจะดำเนินงานต่อไปทางไหนดี ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานของธุรกิจว่าธุรกิจมีผลการดำเนินงานดีหรือไม่นั้น ดูจากรายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น (New Customers) ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่ม (Increase Market Share) และกำไรสุทธิ (Net Profit) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. รายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) รายได้ของโรงแรมประกอบด้วย

1.1 รายได้ประจำ ได้แก่ ค่าบริการที่ได้จากลูกค้ามาใช้บริการในการพักผ่อน
 1.2 รายได้ผันแปร ได้แก่ รายได้จากอาหาร เครื่องดื่ม และซักรีดเสื้อผ้า
 สรุปได้ว่า ถ้ารายได้ประจำ และรายได้ผันแปรของ โรงแรมเพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานของธุรกิจก็น่าจะดีขึ้น

2. การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น (ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม) (Increased Market Share)
 การที่มีลูกค้าเพิ่มขึ้นก็เท่ากับมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มนั่นเอง เป็นตัววัดความภักดีของลูกค้า มีมาตรการวัดหลายแบบขึ้นอยู่กับมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งช่วยให้ธุรกิจเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าในปัจจุบัน และรูปแบบความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (ในแคมป์ เมลินดา, 2546: 93 – 94) ธุรกิจที่ถือว่าประสบความสำเร็จในการบริการลูกค้าสัมพันธ์ ควรจะมีอัตราการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี การที่ธุรกิจจะมีส่วนแบ่งที่เพิ่มขึ้นได้นั้น ธุรกิจจะต้องพยายามเสนอคุณค่าเพิ่มที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าของตน ซึ่งลูกค้าก็สามารถใช้บริการดังกล่าวจากธุรกิจรายใดก็ได้ แต่ทำไมต้องเลือกธุรกิจของเรา นั่นก็หมายความว่า ธุรกิจสามารถให้ประโยชน์ที่เหนือกว่าพร้อมกับสามารถสร้างความประทับใจ และมั่นใจให้กับลูกค้าได้

3. กำไรสุทธิ (Net Profit) กำไรสุทธิเป็นจำนวนเงินรายได้หลังหักต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วเป็นกำไรสุทธิ (สมเดช โรจน์จรัสเสถียร, 2547: 215) ซึ่งเมื่อธุรกิจประกอบกิจการไปครบรอบระยะเวลาบัญชีแล้ว จะสรุปผลการดำเนินงานได้ผลกำไรสุทธิออกมา โดยใช้จ่ายรายได้หักด้วยต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วออกมาเป็นกำไรสุทธิ ถ้าธุรกิจสามารถทำกำไรสุทธิได้สูง แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจมีผลการดำเนินการที่ดี

2.3 องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงานไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือ ในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนการปฏิบัติขององค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลการดำเนินงานของ Kaplan และ Norton เสนอให้มีการวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้มุมมอง 4 ด้าน (พสุ เดชะรินทร์, 2548: 40) ดังนี้

2.3.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) การวัดผลการปฏิบัติงานของกิจการที่แสวงหากำไร จะใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลักที่จะบ่งชี้ว่ากิจการประสบความสำเร็จหรือไม่ เช่น กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน รายได้ที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น ข้อมูลส่วนใหญ่มาจากงบการเงินทั้งงบกำไร ขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสด ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นเครื่องมือหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เรียกว่า มุมมองทางการเงิน โดยจะบ่งบอกว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาและนำกล

ยุทธ์ศาสตร์ไปใช้ ในทางปฏิบัติ เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของกิจการอย่างไร การพิจารณามุมมองทางด้านการเงินจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ ได้แก่

1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (*Revenue Growth*) จะพิจารณาและให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตของรายได้โดยตรงว่าเพิ่มสูงขึ้นหรือไม่อย่างไร เช่น การเติบโตของยอดขาย (*Sales Growth*) การเติบโตของรายได้โดยรวม (*Total Revenue Growth*) เป็นต้น ซึ่งการเพิ่มขึ้นของรายได้จะส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของกิจการในภาพรวม รวมถึง ความมั่นคงและอยู่รอดได้ในระยะยาว การเพิ่มขึ้นของรายได้มาจาก การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสายผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ และการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ารายใหม่หรือหรือตลาดใหม่

2) การลดของต้นทุน (*Cost Reduction*) จะพิจารณาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่ามีผลทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายของกิจการลดลงหรือไม่อย่างไร เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งการลดลงของต้นทุนส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการดำเนินงานของกิจการในปัจจุบันและอนาคต การลดของต้นทุนมาจาก การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายหลักของกิจการ และการลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย

3) การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (*Productivity Improvement*) จะพิจารณาควบคุมประสิทธิภาพและศักยภาพของพนักงานในการหารายได้โดยเฉลี่ยต่อพนักงาน 1 คน ซึ่งจะใช้ในธุรกิจบริการหรือธุรกิจที่บุคลากรเป็นส่วนประกอบต้นทุนในการดำเนินงานหลักของกิจการ นอกจากนี้ยังมีการวัดในรูปของกำไร โดยเฉลี่ยต่อพนักงาน 1 คน อีกด้วย การวัดทั้งสองรูปแบบจะทำให้กิจการทราบถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของพนักงานในการสร้างรายได้หรือกำไรให้กับกิจการ

4) การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น (*Asset Utilization*) จะพิจารณาประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการลงทุน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการลงทุนของกิจการ นอกจากนี้ยังสามารถวัดประสิทธิภาพในการลงทุนได้ด้วย เช่น กิจการมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บริการลูกค้าจำนวนมาก ดังนั้น กิจการสามารถวัดประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์จากการลงทุนได้ ดังนี้

- (1) จากจำนวนของเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่
- (2) จากกำไรของกิจการที่เพิ่มขึ้นต่อเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่

(3) จากกำไรของกิจการที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนมีการเพิ่มขึ้นเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมและคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่ และควบคุมไม่ให้เกิดการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่ไม่คุ้มค่า

2.3.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) ในปัจจุบันการแข่งขันในเชิงธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรุนแรงทั้งจากคู่แข่งภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้กิจการต้องปรับสภาพวิธีการหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยให้ความสนใจกับลูกค้าที่เป็นลูกค้าเป้าหมายในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้น การที่กิจการได้ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นมุมมองอีกด้านหนึ่งของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพเรียกว่า มุมมองด้านลูกค้า เนื่องจากลูกค้าสามารถส่งผลกระทบต่อตรงต่อความสำเร็จในการบริหารงานของกิจการ เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการก็จะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มจำนวนมากขึ้นและทำให้มีรายได้ และกำไรเพิ่มขึ้น ดังนั้นการพิจารณามุมมองด้านลูกค้าจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 5 ประการ ได้แก่

1) **ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)** จะพิจารณาความสามารถในการขายสินค้าว่าสามารถขายได้เท่าใดเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณสินค้าที่ขายในตลาดทั้งหมด ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าส่วนแบ่งตลาดที่กิจการเข้าไปแย่งชิงจากคู่แข่งได้มากหรือน้อยเพียงใด เช่น บริษัททำการผลิตจักรยานยนต์ขายในประเทศ ความต้องการจักรยานยนต์ของลูกค้าต่อปี เท่ากับ 1,000,000 คัน โดยในปัจจุบันกิจการครอบครองส่วนแบ่งตลาดอยู่ 50% เป็นต้น ส่วนแบ่งทางการตลาดช่วยให้กิจการมีความมั่นใจ และเชื่อมั่น ในศักยภาพการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์ของกิจการในตลาดรวมถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะจำหน่ายในอนาคตด้วย

2) **อัตราการซื้อซ้ำ (Customer Retention Rate)** จะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ของกิจการไปแล้วนั้น มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ถ้าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ของกิจการไปแล้วกลับมาใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ซ้ำอีก แสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการ เช่น ลูกค้าของบริษัทจักรยานยนต์ซึ่งเคยซื้อผลิตภัณฑ์จากกิจการ ได้กลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ที่บริษัทอีกในอัตราการซื้อซ้ำ 75% นอกจากนี้ ยังแนะนำลูกค้ารายใหม่ให้มาซื้อผลิตภัณฑ์ของกิจการด้วย ส่งผลให้กิจการมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และฐานลูกค้าของกิจการก็มั่นคงมากขึ้น เป็นต้น

3) **การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่ (Market or Customer Acquisition)** จะพิจารณาความสามารถของกิจการในการพยายามเจาะตลาดหรือนำเสนอผลิตภัณฑ์กับลูกค้ากลุ่มใหม่ เพื่อเป็นการขยายตลาดและฐานลูกค้าของกิจการ นอกจากนี้ ก็พิจารณาความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มีต่อกิจการด้วย ถ้ากิจการสามารถขยายตลาดหรือฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ตลอดเวลา

แสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการสามารถขยายตลาดหรือฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ตลอดเวลา แสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี และลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการมากขึ้น เช่น กิจการมียอดขายในปี 2549 จากลูกค้าจำนวน 500 ราย ซึ่งเป็นลูกค้าใหม่จำนวน 100 ราย แสดงว่าจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 25 ของลูกค้าเดิม เป็นต้น

4) ความพึงพอใจของลูกค้า (*Customer Satisfaction*) จะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการของกิจการแล้ว มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการมากน้อยอย่างไร ซึ่งกิจการสามารถวัดความพึงพอใจได้หลายลักษณะ เช่น การวัดจากจำนวนการร้องเรียนจากลูกค้าว่ามีมากน้อยเพียงใด การสำรวจทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการ ได้แก่ ราคา ความคุ้มค่า ระยะเวลาในการให้บริการ ความทนทาน และรูปแบบ เป็นต้น ปกติกิจการพยายามผลิต ผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเพื่อผลกระทบโดยตรงที่มีต่อยอดขาย ทำให้กิจการมีรายได้มากขึ้น และกำไรเพิ่มขึ้น

5) กำไรต่อลูกค้า (*Customer Profitability*) ตัวชี้วัดได้แก่ กำไรต่อลูกค้าหนึ่งราย วัดได้จากส่วนค่าต่างของรายได้ต่อลูกค้าหนึ่งรายและต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งราย จากการทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ (*Activity Based Costing*) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า

สำหรับมุมมองทางด้านลูกค้าในปัจจุบัน การเก็บฐานข้อมูลของลูกค้าจะมีประโยชน์มากสำหรับธุรกิจ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียด ฐานข้อมูลของลูกค้า ดังนี้

ระบบประวัติลูกค้า หมายถึง ระบบที่ใช้จัดเก็บประวัติของลูกค้าที่มาใช้บริการทุกคนทั้งที่เป็นข้อมูลส่วนตัว และเกี่ยวข้องกับโรงแรม เช่น การลงทะเบียนเข้าพักและการแจ้งออกจากโรงแรม ต่างใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นในการเข้าพักแต่ละครั้ง รวมถึงการบันทึกความต้องการพิเศษในด้านต่างๆนอกเหนือจากที่ทางโรงแรมได้จัดเตรียมไว้ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลทางประวัติและสถิติ ที่จะนำมาประกอบการวิเคราะห์และวิจัยของฝ่ายบริหาร ซึ่งจะเป็นจุดสำคัญในการสร้างสรรค์ระบบงานและการให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และประทับใจสำหรับการให้บริการในครั้งต่อไป ระบบประวัติที่มาใช้บริการสามารถแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

1. Travel Agent Profile เป็นระบบที่เก็บข้อมูล ประวัติของบริษัทตัวแทนต่างๆ
2. Company Profile เป็นระบบที่เก็บข้อมูล ประวัติต่างๆของบริษัท
3. Source Profile เป็นระบบที่เก็บข้อมูล ประวัติต่างๆของศูนย์กลางตัวแทน
4. Guest Profile เป็นระบบที่เก็บข้อมูล ประวัติต่างๆของแขกที่มาใช้บริการ

ในโรงแรม

5. Group Profile เป็นระบบเก็บข้อมูล ประวัติต่างๆที่มาลักษณะเป็นกลุ่ม ข้อมูลจากระบบสารสนเทศต่างๆในงานบริการส่วนหน้าที่กล่าวมาแล้ว สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ โดยการรวบรวมและนำเสนอให้ผู้บริหาร ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อการวางแผน และตัดสินใจในอนาคต เช่น

1. ข้อมูลจากการบริหารสำรองห้องพัก ทำให้ผู้บริหารทราบถึงการคาดคะเนว่าห้องพักของโรงแรมจะมีอัตราของแขกร้อยละเท่าใด หรืออัตราห้องพักที่เหลือว่างให้สำรอง แต่ละประเภทของห้องอีกเท่าใด
2. ข้อมูลจากการต้อนรับลูกค้าและงานบริการห้องพัก ทำให้ผู้ให้บริการ สามารถจัดเตรียมกุญแจห้องพัก ผลไม้ที่ต้องเตรียม หนังสือพิมพ์ หรือบริการเสริมอื่นๆให้เรียบร้อย ก่อนที่แขกจะเข้าพัก
3. ข้อมูลจากระบบงานควบคุมบัญชีส่วนหน้า ทำให้ผู้บริหารทราบถึงรายได้ที่โรงแรมได้รับจากแขกที่เข้าพัก รวมถึงสถิติต่างๆ เช่น จำนวนแขกที่เข้าพักเมื่อคืนที่ผ่านมา ตลอดจนค่าเฉลี่ยของค่าห้องพัก
4. ข้อมูลจากระบบประวัติลูกค้า จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการที่ผู้บริหาร นำมาติดตามผลการให้บริการกับแขกที่แจ้งออกจากโรงแรมไป เพื่อนำข้อมูลมาเป็นประโยชน์ ในการปรับปรุงการให้บริการเพื่อเป็นการชักจูงใจให้แขกกลับเข้ามาพักในโรงแรมอีก (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540)

2.3.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) นอกเหนือจาก มุมมองทางด้านลูกค้าแล้ว การวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพก็ยังให้ความสำคัญกับ กระบวนการพัฒนาภายในองค์กรซึ่งถือว่าความสำเร็จของกิจการต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพ ของการบริหารงาน คุณภาพของการทำงาน และนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เรียกว่า มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เนื่องจากกระบวนการ ภายในเป็นฐานให้กิจการมีศักยภาพในการบริหารงาน และเป็นกำลังสำคัญ ที่สนับสนุนการต่อสู้ แข่งขันกับกิจการอื่น ดังนั้น การพิจารณามุมมองด้านกระบวนการภายใน จะครอบคลุม วัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่

1) *ประสิทธิภาพ (Efficiency)* จะพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ของกิจการในกิจกรรมทางด้านต่างๆ และให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่นำเข้า และผลลัพธ์ที่ออกมาซึ่งการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ระยะเวลาโดยเฉลี่ยในการประมวลผลของ แต่ละคำสั่งซื้อ ความเร็วการให้บริการลูกค้า และอัตราในการขนส่งที่ตรงเวลา ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

กับระยะเวลานี้อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้กิจการได้เปรียบการแข่งขัน และประสบความสำเร็จและกลายเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้กิจการอยู่รอดได้ในระยะยาว เป็นต้น นอกจากนี้ กิจการจะได้พิจารณาจากจำนวนของเสียหรือของชำรุดเสียหายที่เกิดขึ้นต่อจำนวนผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่ผลิตขึ้นมาได้ เรียกว่า อัตราของเสีย ถ้ากิจการมีอัตราของเสียหรือของชำรุดเสียหายมาก แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมของกระบวนการผลิตไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของกิจการ และส่งผลกระทบต่อมุมมองทางการเงินอีกด้วย

2) *คุณภาพ (Quality)* จะพิจารณาว่ากระบวนการหลักของการดำเนินงานภายในองค์กรมีคุณภาพหรือไม่ กิจการสามารถวัดคุณภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในได้หลายรูปแบบ เช่น การวัดคุณภาพของการให้บริการสามารถวัดจากจำนวนลูกค้าต่อพนักงาน 1 คน จะทำให้กิจการทราบว่าพนักงานต้องให้บริการลูกค้ากี่ราย ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการของพนักงาน การวัดคุณภาพหรือศักยภาพทางด้านระบบสารสนเทศของกิจการสามารถวัดจากอัตราการใช้งานของเครื่องคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่อง จะทำให้กิจการทราบว่าเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนกี่เครื่องต้องรองรับการใช้งานของพนักงานกี่คน ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารที่มีคุณภาพในอนาคต เป็นต้น

3) *นวัตกรรมใหม่ (Innovation)* จะพิจารณาถึงการนำเสนอสิ่งใหม่หรือผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้า ซึ่งกิจการจะมีการวัดจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในแต่ละปี ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและวางไว้ และระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่ระยะเวลาที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ จนถึงระยะเวลาที่กิจการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการดังกล่าวออกสู่ตลาด เช่น กิจการอาจมีเป้าหมายว่าระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่จะต้องไม่เกิน 6 เดือน ถ้าเกินกว่า 6 เดือน แสดงให้เห็นว่ากิจการมีความล่าช้าในการเพิ่มนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการดำเนินงาน ทำให้ความสามารถของกิจการในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าลดลงได้ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินของกิจการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เป็นต้น

2.3.4 มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (*Learning and Growth Perspective*)

การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจะพิจารณามุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน และมุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา จะต้องระบุถึงกิจกรรมที่กิจการต้องบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น เพื่อพัฒนาศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและตรงกับ

ความต้องการของลูกค้ายิ่งมากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่วางแผนไว้ การพิจารณามุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนาจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่

1) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)* จะพิจารณาถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานให้มีความทันสมัยและก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากกิจการที่สามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่กับกิจการต่อไปในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีการฝึกอบรมให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถสูงขึ้นแล้ว เช่น อัตราการรักษาพนักงานให้อยู่กับกิจการ อัตราการหมุนเวียนพนักงาน ดัชนีความสามารถของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งอัตราส่วนเหล่านี้ จะช่วยให้กิจการทราบถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นไปตามที่กิจการตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

2) *การพัฒนาาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ (Development of Facility and Equipment)* จะพิจารณาถึงการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานนำไปสู่การพัฒนากระบวนการภายในองค์กรที่ดีขึ้น ดังนั้น กิจการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือและอุปกรณ์ให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และลงทุนเพิ่มในระบบสาธารณูปโภค เพื่อให้สามารถรองรับต่อการขยายตัวและการดำเนินงานในอนาคตของกิจการได้ โดยเฉพาะทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สัดส่วนของงบประมาณ การลงทุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของรายรับทั้งหมด ซึ่งจะช่วยให้กิจการสามารถพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

3) *การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment Development)* จะพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน การกล้าแสดงออก และการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในการทำงานได้มากขึ้น เพื่อให้การพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้กิจการจะต้องมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถรวมถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงาน เพื่อให้มีแรงจูงใจในการทำงานและอยู่กับกิจการต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการภายใน อยุ่ภายใน โดยเฉลี่ยของพนักงานในกิจการก็สามารถวัดขวัญและกำลังใจที่ดีที่อยู่กับกิจการในระยะยาว ถ้าอายุสั้นเกินไป จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการที่พนักงานในกิจการมีอัตราการเข้าออกที่ค่อนข้างเร็ว และสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการทำงานได้ เป็นต้น ดังนั้นอายุของพนักงานต้องเหมาะสมกับการพัฒนากระบวนการทำงาน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงาน สามารถวัดได้จากมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

โรงแรม จัดอยู่ธุรกิจบริการ ในที่นี้จะกล่าวเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของ โรงแรม ในรูปของประสิทธิภาพการให้บริการ ดังนี้

3.1 ความหมายของประสิทธิภาพการให้บริการ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของประสิทธิภาพการให้บริการ ดังนี้

บุริน โท ชามะรัตน์ (2548: 16) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการให้บริการ หมายถึง การเปรียบเทียบต้นทุนกับผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้ เมื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นการวัดระหว่าง Input และ Output โดยพิจารณาถึงเวลา คือ ความรวดเร็วการใช้ทรัพยากร คือ ประหยัด ถูกต้อง คุ่มค่า ไม่สูญเปล่า และไม่สิ้นเปลือง ใช้วิธีการบริหารหรือการจัดการที่มีความเหมาะสม โดยบุคลากรหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการทำงาน

สิฏฐากร ชุทรัพย์ และมนัสชัย กิรติผจญ (2548: 3) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการให้บริการ หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็น ผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน ว่าดีขึ้นอย่างไร แคไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

อัมรินทร์ พาพเสวด (2546: 16) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการให้บริการ หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างความร่วมมือร่วมใจ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ใช้ในการคิด วิเคราะห์ปัญหา และมีความใส่ใจในคุณภาพ

สมใจ ลักษณะ (2546: 8) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการให้บริการ หมายถึง บุคคล ที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคล ที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจที่จะเพิ่มพูนคุณภาพ และปริมาณของ ผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเสมอ

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการให้บริการ หมายถึง การที่ผู้จัดการโรงแรมได้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการอย่างราบรื่นครบถ้วน และประหยัดเวลา ใช้กำลังและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด และใช้ความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติส่วนบุคคล ปริมาณงาน และคุณภาพของการดำเนินงานทักษะในการปฏิบัติงาน

3.2 การวัดประสิทธิภาพการให้บริการ

การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น อัตราได้ผลการตอบแทนในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิต อัตราการสูญเปล่าจากการใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน ประสิทธิภาพเป็นการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยการผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ (สมใจ ลักษณะ, 2546: 7)

การวัด (Measurement) เป็นสิ่งสำคัญลำดับแรก ๆ ต้องให้ความสำคัญ เพราะจะทำให้ทราบว่ากระบวนการอยู่ในสถานะใด เพื่อประกอบการตัดสินใจในขั้นต่อไปว่าควรจะดำเนินงานเช่นไร ที่จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างกระบวนการผลิต รวมทั้งปรับปรุงความสามารถของกระบวนการอีกด้วย ดังนั้น การวัดจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การให้บริการนั้นมีคุณภาพ มีประสิทธิผล และบรรลุผลตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ โดยอาศัยการควบคุม ซึ่งการควบคุมก็ใช้การวัดเป็นเครื่องมือ โดยการวัดที่สามารถทำได้สะดวกคือ การวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งมีวิธีการวัดได้หลายวิธี (มังกร ภิรมย์พานิช, 2551: 5 – 6) ได้แก่

3.2.1 การวัดจากอัตรากำไร อัตรากำไรที่ผู้ประกอบธุรกิจได้รับ หมายถึง อัตราส่วนของกำไรที่ได้รับเมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิตและการตลาด ตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ กำไรที่ได้รับมี 2 ประเภท คือ กำไรปกติ และกำไรเกินปกติ โดยกำไรเกินปกติจะเป็นแรงจูงใจให้มีผู้ประกอบกา รายใหม่เข้ามาแข่งขันมากขึ้น ดังนั้นอัตรากำไรจึงเป็นผลตอบแทนที่หน่วยธุรกิจได้รับจากการลงทุน แต่การทำกำไรของธุรกิจต่าง ๆ มีวิธีการประเมินหากำไรหลายวิธี และเป้าหมายในการทำกำไรของแต่ละหน่วยธุรกิจไม่เหมือนกัน

3.2.2 สัดส่วนระหว่างต้นทุนการตลาดและต้นทุนทั้งหมด ถ้าสัดส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่า ผลการดำเนินงานทางการตลาดของกิจการไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากปัจจัยส่วนใหญ่ได้ลงทุนไปในส่วนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้บริโภคโดยตรง

3.2.3 คุณลักษณะของตัวสินค้า เป็นการพิจารณาว่าธุรกิจต่าง ๆ ในตลาดมีความสามารถในการผลิตสินค้าให้มีคุณลักษณะ ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค มากน้อยเพียงใด รวมไปถึงความสามารถในการปรับตัวในการผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

3.2.4 **ความก้าวหน้าของการผลิต** เป็นการพิจารณาธุรกิจว่า มีการนำเอาเครื่องมือหรือกรรมวิธีการผลิตใหม่ ๆ มาใช้ รวมถึงการปรับปรุงวิธีการผลิตเดิม ทั้งนี้เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้มากน้อยเพียงใด

3.2.5 **ประสิทธิภาพของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ในอุตสาหกรรม** การพิจารณาว่า อุตสาหกรรมมีประสิทธิภาพคือ อุตสาหกรรมที่มีการใช้ปัจจัยทางเศรษฐกิจน้อยที่สุด ในการทำหน้าที่เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคพอใจ ซึ่งสามารถพิจารณาประสิทธิภาพของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) **ประสิทธิภาพด้านราคา (Pricing Policy)** หมายถึง ระบบตลาดสามารถสะท้อนความต้องการของผู้บริโภคไปยังผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ถ้าผู้บริโภคต้องการสินค้ามากขึ้น ผลที่ตามมา คือ ราคาสินค้าสูงขึ้น และการเพิ่มขึ้นของราคาจะนำไปสู่การเพิ่มการผลิตสินค้านั้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค

2) **ประสิทธิภาพทางเทคนิคหรือการดำเนินการ (Technological or Operational Efficiency)** หมายถึง สัดส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยที่สูงที่สุด เช่น สมมติให้ลักษณะของสินค้าและบริการคงที่ ถ้าสามารถลดต้นทุนการดำเนินการโดยวิธีการใหม่ เช่น ลดการใช้แรงงานในการขนส่ง วิธีการนี้ทำให้การดำเนินการทางด้านตลาดมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะทำให้ต้นทุนลดลงในขณะที่ผลผลิตยังคงเดิมหรือมากขึ้น

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547: ม.ป.น.) กล่าวว่า การวัดประสิทธิภาพงานบริการก็เริ่มต้นด้วยการวัด โดยทั่วไปสามารถใช้เครื่องมือวัดการเพิ่มผลผลิตได้ในทุกระดับขององค์การ ยกตัวอย่างเช่น

1. การเพิ่มผลผลิตด้านแรงงาน (Labor Productivity) โดยดูที่มูลค่าที่เพิ่มขึ้นต่อแรงงานหนึ่งคน (Value Added per Worker)
2. การเพิ่มผลผลิตด้านต้นทุน (Capital Productivity) วัดโดยดูที่มูลค่าที่เพิ่มขึ้นต่อจำนวนบาทของทรัพย์สินถาวร (Value Added per Bath of Fixed Assets)
3. ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนแรงงาน (Labor Cost Competitiveness) มักจะวัดโดยดูมูลค่าที่เพิ่มขึ้นต่อบาทของต้นทุนแรงงาน (Value Added per Bath of Labor Cost) แต่ก็มีงานให้บริการอีกหลายรูปแบบที่ยังไม่มีวิธีการวัดที่แน่นอน เนื่องจากวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้วัดกระบวนการผลิตแม้จะกำหนดไว้ดีแล้ว แต่ก็ไม่สามารถนำไปใช้กับงานบริการได้โดยตรง เพราะมีลักษณะแตกต่างกัน นอกจากนี้ งานบริการยังมีลักษณะที่ไม่เป็นรูปธรรม และมีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

มังกร ภิรมย์พานิช (2547: 14 – 15) ศึกษาแผนธุรกิจ อารยนคร บุติค รีสอร์ท แอนด์ สปา โดยวัดประสิทธิภาพการให้บริการ จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานใช้การวิเคราะห์งบการเงิน ซึ่งในการวิเคราะห์จะทำการพิจารณาจากจำนวนห้องพักที่มีจำนวนไม่เกิน 150 ห้อง โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่เป็นบูติค โฮเทล และ โรงแรมระดับมาตรฐานทั่วไป

วิธีการวิเคราะห์งบการเงิน โดยคำนวณหาอัตราส่วนทางการเงิน ดังต่อไปนี้

1. ดัชนีวิเคราะห์ทางด้านสภาพคล่อง (Liquidity Analysis Index) เป็นดัชนีที่แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้สินระยะสั้นของกิจการ แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงและความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนนี้แสดงถึงสภาพคล่องทางการเงิน ตัวเลขที่ได้จากการคำนวณยิ่งมาก ก็แสดงว่ากิจการยังมีสภาพคล่องสูง แสดงว่าภายในระยะสั้นๆ กิจการสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้เร็ว โดยทั่วไปอัตราส่วนนี้ควรมีค่ามากกว่า 1 จึงจะถือว่ากิจการมีความคล่องตัวที่ดี ได้แก่

1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio: CR) (หน่วย: เท่า)

$$\text{อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

ผลลัพธ์คืออัตราส่วนระหว่าง สินทรัพย์หมุนเวียน และหนี้สินระยะสั้น ยิ่งมีค่ามากแสดงว่ากิจการมีสภาพคล่องที่ดี

1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนสภาพคล่องสูง (Quick Ratio: QR) (หน่วย: เท่า)

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียนสภาพคล่องสูง} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

ผลลัพธ์ที่ได้คืออัตราส่วนระหว่าง สินทรัพย์หมุนเวียนที่ตัดสินค้าคงเหลือออกไป และหนี้สินระยะสั้น โดยอัตราส่วนนี้มีสมมติฐานที่ว่าถ้าต้องเลิกกิจการแล้ว มีสินทรัพย์ใดบ้างที่สามารถนำมาชำระหนี้ได้ทันที ยิ่งมีค่ามากแสดงว่ากิจการมีสภาพคล่องที่ดี

1.3 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt Ratio: CR) (หน่วย: เท่า)

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน} = \frac{\text{หนี้สินทั้งหมด}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

ผลลัพธ์ที่ได้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงอัตราส่วนระหว่างหนี้สิน และ ส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงแหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการ ซึ่งถ้าสูงมากแสดงว่ากิจการ มีความเสี่ยงในการชำระหนี้

2. ดัชนีวิเคราะห์รายได้และกิจกรรม (Income Analysis Index) เป็นดัชนีที่แสดงถึง อัตราส่วนที่แสดงความสามารถในการหารายได้ของอุตสาหกรรมว่ารายได้ทั้งหมดที่อุตสาหกรรม ได้รับนั้นประกอบด้วยรายได้ส่วนใดบ้าง ได้แก่

2.1 อัตราส่วนรายได้หลักที่ได้รับต่อรายได้ทั้งหมด (หน่วย: ร้อยละ)

$$\text{อัตราส่วนรายได้หลักที่ได้รับ} = \frac{\text{รายได้จากการขาย} \times 100}{\text{รายได้ทั้งหมด}}$$

ผลลัพธ์ที่ได้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงอัตราส่วนระหว่างรายได้จากการขาย และรายได้ทั้งหมด ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงแหล่งที่มาของรายได้หลักว่ามาจากรายการใด ซึ่งถ้าค่า สูงมากแสดงว่ากิจการมีรายได้หลักมาจากรายการดังกล่าว

2.2 อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ (หน่วย: เท่า)

$$\text{อัตราหมุนเวียนของทรัพย์สิน} = \frac{\text{รายได้ทั้งหมด}}{\text{สินทรัพย์ทั้งหมด}}$$

ผลลัพธ์ที่ได้ แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมมีความสามารถในการใช้ สินทรัพย์ทั้งหมดที่กิจการมีอยู่ก่อให้เกิดรายได้มากน้อยเพียงไร ถ้าหากมีค่าดัชนีน้อยอาจแสดงว่ามี การลงทุนด้านสินทรัพย์มากเกินไปไม่เหมาะสมกับยอดขาย

3. ดัชนีวิเคราะห์ด้านความสามารถในการทำกำไร (Profitability Analysis Index) เป็นดัชนีที่แสดงถึงอัตราส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์ว่ากิจการ มีความสามารถในการทำกำไรมาก เพียงใด โดยพิจารณาจากยอดขายและทุนที่ลงทุนไป ได้แก่

3.1 อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ (Return on Assts: ROA) (หน่วย: ร้อยละ)

$$\text{ROA} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

ผลลัพธ์ที่ได้ แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ หาก ดัชนีมีค่าน้อยแสดงว่ากิจการมีการลงทุนในสินทรัพย์มากเกินไปไม่เหมาะสมกับยอดขาย หรือมีการ ใช้สินทรัพย์ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

3.2 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sale: ROS) (หน่วย: ร้อยละ)

$$\text{ROS} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ยอดขายรวม}}$$

ผลลัพธ์ที่ได้ แสดงให้เห็นถึงกำไรสุทธิต่อยอดขายทั้งหมด หากดัชนีมีค่าสูง แสดงว่า กิจการสามารถบริหารค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 อัตราผลตอบแทนของผู้ลงทุน (Return on Equity: ROE) (หน่วย: ร้อยละ)

$$\text{ROE} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

4. การจัดการความเสี่ยงกับโรงแรมในประเทศไทย

แนวคิดกระบวนการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเน้นการวางแผนป้องกัน และการจัดการเชิงรุก ก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือภาวะวิกฤติล่วงหน้า เชื่อกันว่าสามารถป้องกัน ลดผลกระทบ และความเสียหายให้กับองค์กรธุรกิจได้ทุกประเภทรวมทั้งโรงแรมด้วย

4.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ “เงื่อนไขหนึ่งๆซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดสิ่งที่หักเห ในทิศทางตรงกันข้าม จนมีผลทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง” จากความหมายดังกล่าวเมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์ของธุรกิจขนาดย่อมแล้ว จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานต้องตกอยู่ ภายใต้ภาวะความเสี่ยงหลายอย่างด้วยกัน จนอาจมีผลทำให้กิจการต้องสูญเสียสินทรัพย์และ ศักยภาพของผลกำไร ซึ่งสินทรัพย์ในที่นี้มิใช่เฉพาะแต่สินค้ายคงคลัง สิ่งก่อสร้างและเครื่องมือ เครื่องจักรเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงบุคลากรและชื่อเสียงของกิจการด้วย (อำนาจ ชีระวนิช, 2544: 373)

4.2 แนวคิดกระบวนการจัดการความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องความเสี่ยงมีการพัฒนาจากแนวคิดที่ว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องธรรมชาติ มีมาตั้งแต่เกิด มีความหายทางด้านไม่ดี หรือด้านลบ และปัจจุบันครอบคลุมทั้งด้านไม่ดีและด้านดี ที่เป็น โอกาส พัฒนาการเรื่องการจัดการความเสี่ยง เริ่มจากการไม่มีการจัดการความเสี่ยงหรือ การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง ไปสู่การ โอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกันภัย และพัฒนาไปสู่การ จัดการความเสี่ยงสมัยใหม่ที่มีลักษณะเป็นกลยุทธ์ และเป็นกระบวนการทั่วทั้งองค์การ (Enterprise Wide Risk Management) หรือการจัดการความเสี่ยงองค์การ (Enterprise Risk Management : ERM) (Merna & Al-hThani, 2005: 3 – 4)

4.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ในการจัดการความเสี่ยงโดยวิธีนี้ ซึ่งในการกำหนดนโยบายธุรกิจในด้านต่างๆ จะช่วยให้กิจการสามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในระดับสูงได้ ตัวอย่างเช่น

4.3.1 นโยบายผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ของกิจการที่จะออกสู่ตลาดอย่างน้อยที่สุด ต้องมีหลักฐานการยอมรับผลิตภัณฑ์จากลูกค้าเป้าหมายและต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้ทำการทดสอบตลาดแล้ว

4.3.2 นโยบายการเงิน ในการเติบโตของกิจการต้องเป็นไปอย่างเสถียรภาพโดยคำนึงถึงการเติบโตจากผลกำไรของกิจการ และถ้ากิจการมีความจำเป็นต้องก่อหนี้จะต้องพิจารณาถึงความสามารถในการชำระหนี้เป็นลำดับแรก

4.3.3 นโยบายบุคลากร บุคลากรที่กิจการจะรับเข้าทำงานต้องผ่านการทดสอบในด้านทัศนคติและความซื่อสัตย์ ตลอดจนกิจการต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบบุคคลอ้างอิงที่เชื่อถือได้ก่อนที่จะรับเข้ามาทำงาน

4.3.4 นโยบายการตลาด ในการเข้าตลาดไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ใดก็ตาม กิจการจะต้องทำการวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาด เลือกตลาดเป้าหมายและกำหนดตำแหน่งของตลาดให้ชัดเจนเสียก่อน และที่สำคัญต้องไม่เผชิญหน้าคู่แข่งรายใหญ่อย่างซึ่งหน้า

นโยบายในด้านต่างๆ เหล่านี้ จะทำให้ธุรกิจขนาดย่อมใช้เป็นแนวทางในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่สำคัญได้เป็นอย่างดี ดังนั้นกิจการควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลทดสอบ ปฏิบัติและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย (อำนาจ ชีระวนิช, 2544: 373)

4.4 แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงมีหลายแนวทาง แต่ที่สำคัญและมีการใช้อย่างแพร่หลายคือ แนวทางการจัดการความเสี่ยงตามแนว AS/NZS 4360 ของ ออสเตรเลีย – นิวซีแลนด์ แนวทางการจัดการความเสี่ยงตามแนว COSO ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งทั้ง 2 แนวทางมีกระบวนการที่คล้ายคลึงกันและเป็นการจัดการความเสี่ยงองค์การที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ โดยการจัดการความเสี่ยงตามแนว COSO จะให้ความสำคัญกับระบบการควบคุมภายใน และสภาพแวดล้อมภายในก่อนปัจจัยอื่น ในขณะที่แนวทาง AS/NZS 4360 จะเริ่มการกำหนดบริบทการจัดการความเสี่ยง แล้วเข้าสู่กระบวนการจัดการความเสี่ยงด้วยการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตามควบคุม ให้คำปรึกษาและติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะมีลักษณะคล้ายกับ COSO แต่ให้ความสำคัญกับบริบทที่กว้างขึ้น (รณชิต มหัทธนะพฤทธิ, 2551: 110)

4.5 สภาพการจัดการความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดการนำมาใช้ในประเทศไทย

จากรายงานผลสำรวจความเห็นของบริษัทจดทะเบียนด้านการจัดการความเสี่ยง เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2550 โดย วารุณี ปรีดานนท์ (2550) กล่าวว่า มีเพียงร้อยละ 10 ที่มีการจัดการความเสี่ยงครบถ้วน การเชื่อมโยงการจัดการความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กรมีเพียงร้อยละ 15 มีกระบวนการบ่งชี้ความเสี่ยงและปัจจัยสนับสนุนที่เป็นระบบร้อยละ 10 มีวิธีการประเมินความเสี่ยงที่เป็นระบบเชิงปริมาณร้อยละ 10 การจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยงยังเก็บด้วยมือ (Manual) ร้อยละ 70 และมีการอบรมดำเนินงานด้านบุคลากรและการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องร้อยละ 10 ผลสำรวจแสดงให้เห็นว่าการจัดการความเสี่ยงยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย

สำหรับกลุ่ม โรงแรมไทยก็มีความตื่นตัว และเริ่มนำวิธีการจัดการความเสี่ยง ไปใช้บางส่วนตามความเหมาะสมของโรงแรมแต่ละแห่ง แต่ก็ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และมีปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยง ยังขาดบุคลากรที่มีความเข้าใจเรื่องนี้ ไม่ทราบว่า จะเริ่มทำอะไรก่อน เพราะเป็นสิ่งใหม่สำหรับโรงแรมไทย ปัญหาการนำ การจัดการความเสี่ยงมา ใช้ในโรงแรมไทยปัญหาหนึ่งที่สำคัญคือ ปัญหาการประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของ โรงแรมไทย การจัดรูปแบบการจัดการ ความเสี่ยงของแต่ละโรงแรมที่มีขนาด ต่างกันก็จะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของแต่ละองค์กร พัฒนาการตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบันส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ผ่าน โรงแรมเครือข่ายที่เข้ามาบริหารจัดการ โรงแรมในประเทศไทย และมีเพียงโรงแรมเครือข่ายไทยขนาดใหญ่ ซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง ประเทศไทยบางแห่งที่มีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญให้วางระบบการจัดการความเสี่ยงองค์กรตาม แนวทาง COSO (รณชาติ มัทธนะพฤทธิ, 2551: 111)

4.6 กระบวนทัศน์การจัดการความเสี่ยงสำหรับโรงแรมไทย “SAFE SIAM HOTEL Paradigm”

“SAFE SIAM HOTEL Paradigm” หรือ “กระบวนทัศน์ที่ทำให้โรงแรมสยามปลอดภัย” เป็นกระบวนทัศน์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ โรงแรมไทย มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน ประกอบด้วย 13 ปัจจัย แบ่งออกเป็น 3 กระบวนการ โดยเริ่มต้นด้วยกระบวนการที่ 1 “SAFE” การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (Study External Environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Analyze internal Environment) การค้นหาข้อมูลสำคัญ (Find Critical Information) เพื่อสร้างระบบข้อมูลที่ ดีเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล (Establish Information System for Effective Decision Making) ตามด้วยกระบวนการที่ 2 “SIAM” การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการความเสี่ยง (Set Objectives) การระบุหรือบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง (Identify Events) การประเมินความเสี่ยง (Assess

risks) การจัดการความเสี่ยงหรือการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Manage/Mitigate Risk) ส่วนกระบวนการที่ 3 “HOTEL” ประกอบด้วย การมีกิจกรรมควบคุม (Have Control Activities) การดำเนินกิจกรรมเชิงรุกเชิงป้องกัน (Organize Preventively) การติดตามควบคุมดูแลผล (Track and monitor) การเพิ่มการเรียนรู้จากบทเรียนที่สำคัญ (Enhance Key Lessons) และการใช้การติดต่อสื่อสาร (Launch Communication) (รณชิต มัทธนะพฤทธิ, 2551: 112)

4.7 การจัดการความเสี่ยงกับโรงแรมไทย

4.7.1 สำหรับโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางที่ยังไม่ได้ใช้การจัดการความเสี่ยง ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง ข้อดีข้อเสียและผลประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารระดับสูง หรือเจ้าของผู้ประกอบการ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเห็นความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง แล้วจึงค่อย ๆ ขยายไปสู่การให้ความรู้แก่ผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่างในที่สุด

4.7.2 โรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลางที่ไม่ได้บริการโดยเครือข่ายโรงแรมต่างประเทศหรือเครือข่ายโรงแรมคนไทย ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของวัฒนธรรมการทำงาน ในแต่ละโรงแรม และงบประมาณที่จะสนับสนุนการจัดการความเสี่ยงเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับและความคุ้มค่าทางธุรกิจ ระดับของการใช้อาจไม่จำเป็นจะต้องมีการตั้งแผนการจัดการความเสี่ยงแยกต่างหาก หรือจ้างผู้จัดการความเสี่ยงเหมือนโรงแรมขนาดใหญ่ เพียงแต่ปรับกระบวนการทัศน์การจัดการความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติของเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และพนักงาน

4.7.3 สำหรับโรงแรมขนาดใหญ่ที่บริหารโดยเครือข่ายโรงแรมต่างประเทศ และเครือข่ายโรงแรมคนไทย ซึ่งมีการจัดการความเสี่ยงที่คืออยู่แล้ว สามารถนำกระบวนการทัศน์การจัดการความเสี่ยง “SAFE SIAM HOTEL” มาปรับใช้กับกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่แล้ว เนื่องจากมีพื้นฐานความเข้าใจกระบวนการจัดการความเสี่ยงและวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยในการจัดการความเสี่ยง

4.7.4 สำหรับโรงแรมในประเทศไทยที่จะนำกระบวนการทัศน์การจัดการความเสี่ยง “SAFE SIAM HOTEL” ไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรที่จะนำไปใช้ตั้งแต่เริ่มคิดที่จะทำโรงแรม ช่วงก่อสร้างโรงแรม ช่วงก่อนเปิดดำเนินงาน และช่วงหลังเปิดดำเนินการแล้ว กล่าวคือ ตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจ หรือหากเป็นโรงแรมที่ดำเนินการอยู่แล้วก็สามารถนำไปปรับใช้ได้ในทุกขั้นตอนของการดำเนิน โรงแรม (รณชิต มัทธนะพฤทธิ, 2551: 113)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า โรงแรมควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในโรงแรมทุกขนาด เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้โรงแรมใช้ประกอบในการจัดการให้มีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลการดำเนินงาน สร้างมูลค่าให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถสร้างภูมิคุ้มกัน เสริมสร้างความแข็งแกร่ง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าจากบทความและรายงานวิจัยต่างๆ ดังนี้

ชลธิรา ยาคถ่าย และคณะ (2543) ได้ศึกษาการวัดผลการจัดการโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ลูกค้าที่มาใช้บริการโรงแรมขนาดกลางโดยเฉลี่ยมีความพึงพอใจในเรื่องการต้อนรับ และการบริการ การเข้าพัก และสภาพทั่วไปมากกว่าลูกค้าที่มาใช้บริการโรงแรมขนาดเล็ก การปฏิบัติการภายในองค์กรของโรงแรมขนาดกลาง มีการจัดระบบการบริหารที่เป็นมาตรฐาน แบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบและกำหนดการฝึกอบรมอย่างชัดเจน ขณะที่โรงแรมขนาดเล็กมีการจัดระบบการบริหารเป็นครอบครัว โรงแรมขนาดกลางมีความพึงพอใจของพนักงานเท่ากับโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลางมีการจัดการเรื่องนวัตกรรมและปรับปรุงองค์กร มากกว่าโรงแรมขนาดเล็ก การดำเนินงานของโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กประสบความสำเร็จสูง สรุปผลการวิจัยเป็นการเมินองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อการดำเนินงานของโรงแรม เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการ ได้อย่างยั่งยืนภายใต้สภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

วชิราภรณ์ โลหะชาละ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในการเลือกใช้บริการที่พักในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เข้ามาเที่ยว และพักค้างคืนในจังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจต่อบริการที่พักในระดับสูง ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าที่พักมีมาตรฐานดี และเกือบทั้งหมดของผู้ให้ข้อมูลคิดว่า ราคาของที่พักมีความเหมาะสมดีแล้ว ในขณะที่สถานที่พักที่อยู่ในเกณฑ์ดี ผลการศึกษาเชิงคุณภาพในประเด็นที่ว่ามีความประสงค์จะกลับมาใช้บริการที่พักโรงแรมอีกหรือไม่ นั้น ส่วนใหญ่ตอบว่า ต้องการกลับมาพักอีก และจะแนะนำที่พักแรมดังกล่าวให้กับเพื่อนและคนอื่นๆอีกด้วย นอกจากนั้นจากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการ โดยเฉพาะปัจจัยด้านราคาที่พัก และปัจจัยด้านความปลอดภัย รองมาคือปัจจัยด้านการบริการ ด้านทำเลที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพแวดล้อมตามลำดับ

ชัชวาลย์ จิระเกียรติ(2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขต กรุงเทพมหานคร : วิเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพ ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพนี้พบว่า ผู้บริหาร โรงแรมควรมุ่งเน้นให้พนักงาน โรงแรมมีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร รวมทั้งมีความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อเพิ่มระดับความยึดมั่นผูกพันขององค์กรเป็นลำดับแรก เพื่อที่จะทำให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพในระดับสูงตามไปด้วย เนื่องจากความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับคุณภาพบริการของพนักงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้ โดยเฉพาะหากผู้บริหาร โรงแรมสามารถทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเพิ่มขึ้น ก็จะสามารถทำให้คุณภาพการบริการเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

นิตยา สุภาภรณ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการ โรงแรมในเกาะสมุย ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า กลยุทธ์การจัดการ โรงแรมส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การสร้างความแตกต่าง ทั้งด้านกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่มีแนวคิดต่อกกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กรมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าหรือการสร้างความแตกต่างตามที่ลูกค้าต้องการมากขึ้น รวมทั้งการแข่งขันเพื่อให้ลูกค้าใช้หรือซื้อบริการจากองค์กร เพื่อสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ และพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร โรงแรมในเกาะสมุย ซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ โดยรวมแตกต่างกัน แม้ว่าเพศกับประสบการณ์บริหารแตกต่างกัน แต่ความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการอยู่ในระดับสูง นั่นก็คือเลือกใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ยกเว้นผู้บริหารที่เป็นเจ้าของกิจการและมีอายุ 40 ปีขึ้นไปซึ่งส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและเป็นกิจการแบบครอบครัว เลือกที่จะใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน และสอดคล้องกับโรงแรมที่มีราคาห้องพักเฉลี่ย 500 – 999 บาท ซึ่งเป็นประเภทบังกะโลและเกสต์เฮาส์ ซึ่งส่วนใหญ่เจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารเองและมีขนาดไม่เกิน 50 ห้อง เป็นกิจการขนาดเล็ก มีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ

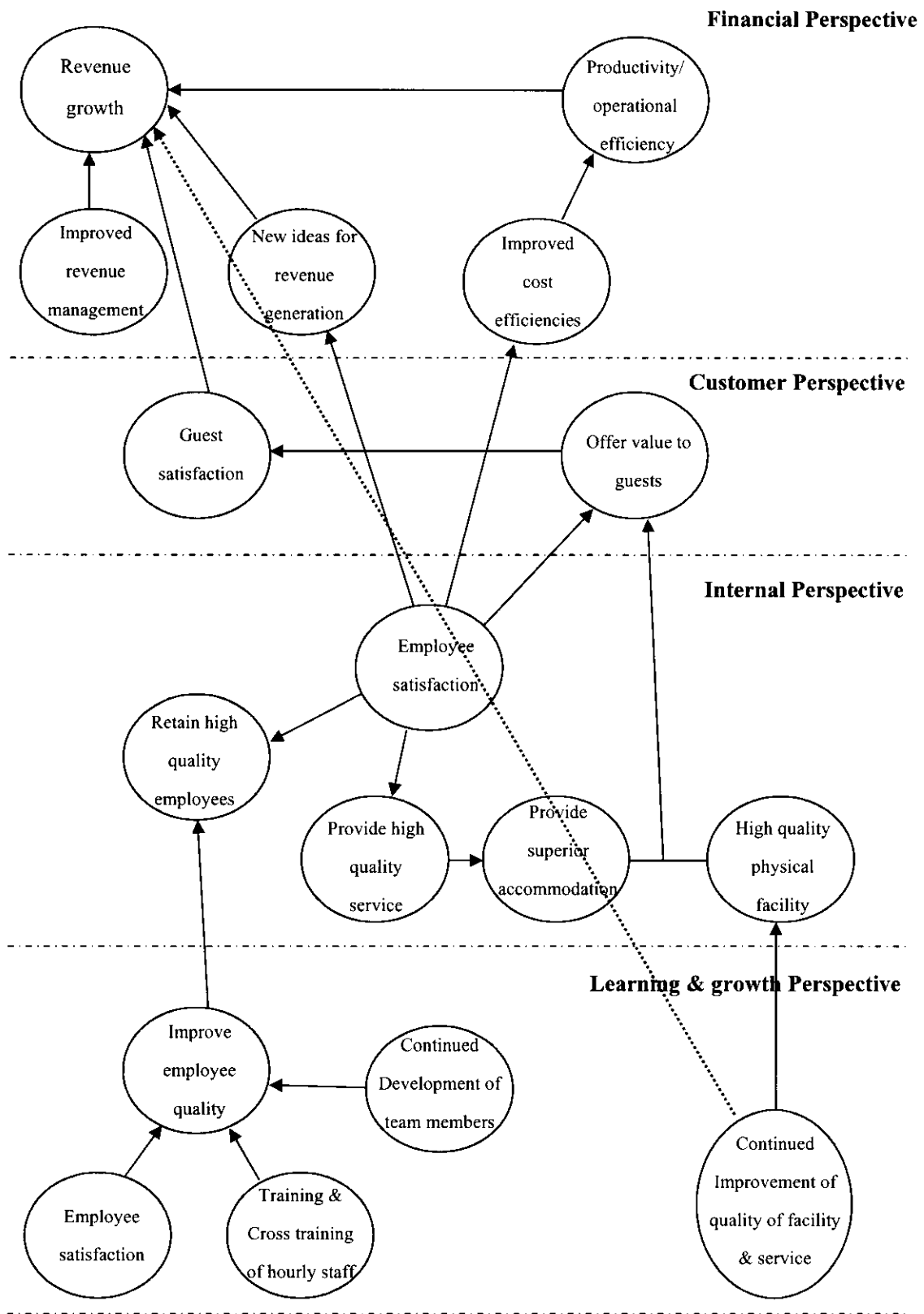
ประวิตร สายแก้วและคณะ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทโรงแรมในประเทศไทย ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทโรงแรมในประเทศไทยซึ่งกลยุทธ์การตลาดภายในเป็นตัวแปรอิสระและเป็นตัวกำหนดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทโรงแรมในประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้วิธีการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเนื้อความสมบูรณ์ทั้งสิ้น 107 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การตลาดภายในด้านการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 2) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการมอบอำนาจให้พนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร 3) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการลดความแตกต่างของสถานภาพมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวก กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนากลยุทธ์การตลาดภายในของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทโรงแรม ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดภายในให้สามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

Brander Brown and McDonnel (1995) ศึกษาสภาพแวดล้อมของการบริหารงานโรงแรมในยุโรป พบว่า ล้าสมัยและมีข้อจำกัดในการกำหนดระบบการวัด, จุดสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งเป็นสิทธิการครอบครองในตอนใต้ของอังกฤษ อย่างไรก็ตามมันเป็นข้อจำกัดที่มีความชัดเจน ผู้จัดการโรงแรมเห็นและเข้าใจประโยชน์จากการใช้เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) จากการศึกษาได้ระบุโรงแรมที่ใช้เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นกลุ่มของโรงแรม มีความจำเป็นในการวัดประเมินผลอย่างต่อเนื่องในการรักษาความสัมพันธ์ และองค์ประกอบในการจัดอันดับโรงแรม

จากการศึกษาการใช้เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ในการประเมินผลการดำเนินงานโรงแรม Hilton และ โรงแรม Marriott ในอเมริกันของ Huckestein and Duboff (1999) และ Denton and White (2000) พบว่าการนำ เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) มาใช้เป็นเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานของโรงแรมโดยทั่วไปมีความแตกต่างจากการประเมินในอดีตโดยสิ้นเชิงทั้งสองกรณี อย่างไรก็ตามเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้การประเมินเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกประเภทรวมกันเป็นกลุ่มเดียวกันได้

จากการศึกษาการประเมินผลการดำเนินการของโรงแรม Hilton มีความสำเร็จในการส่งเสริม สนับสนุนและมีความเข้มแข็งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับธุรกิจ และวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังพบว่าเป็น สำคัญมากและสอดคล้องกับธุรกิจที่แยกแยะกันต่างๆในการดำเนินการ ส่วนผลประอื่นที่ได้รับคือ การกระตุ้นผู้จัดการในการประเมินผลทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ผลตอบแทนของคณะทำงาน การฝึกฝนในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดี และกลยุทธ์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

จากประสบการณ์การศึกษาทดลองของเจ้าของโรงแรมในซานดีเอโก้ ของ Doran et al., (2002) ได้พิสูจน์และเข้าใจในเกี่ยวกับผลประโยชน์และอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้ในขณะที่ไม่มีใน รายงานความสำเร็จของโรงแรม Hilton และ White Lodging Service และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าใน ความสำเร็จนั้นอาจจะมีข้อดกลงเกี่ยวกับหนี้สินของสององค์กรที่มีสภาวะพิเศษ(เช่นความเป็นมา กลยุทธ์ โอกาส และข้อจำกัด) นอกจากนี้ยังแนะนำถึงความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการใช้ เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นการประยุกต์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมส่วนบุคคล ในการระบุมุมมองสัมพันธภาพที่เป็นสาเหตุของการเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของ เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) (Doran, 2002) การหาตัวอย่างประกอบในมุมมองที่เป็นบริบทของ โรงแรม ดังแสดงในภาพที่ 2.1)



ภาพที่ 2.1 ภาพแสดง The causal linkages among balanced scorecard components in a hotel context

ที่มา: Adapted from Doran et al. (2002)

Man, Lan และ Chan (2001) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงานในระยะยาวของ SMEs ในฮ่องกง เกาหลี และประเทศจีน พบว่า แนวความคิด ประสิทธิภาพทางการตลาดและการก่อตั้งกิจการ โดยเชื่อมโยงเข้ากับข้อได้เปรียบของเจ้าของกิจการ ให้เป็นไปตามทฤษฎี โดยมีมิติด้านศักยภาพในการแข่งขันประกอบเข้าไปด้วยซึ่งศักยภาพในการแข่งขันมีตัวชี้วัด 3 ด้าน คือ ศักยภาพกระบวนการ และผลการดำเนินงาน โดยสะท้อนผ่านความมีคุณภาพด้านศักยภาพการแข่งขัน 4 ลักษณะด้วยกัน คือ การดำเนินงานในระยะยาว ความสามารถในการควบคุมกำกับดูแล ความสัมพันธ์กันและความเปลี่ยนแปลงอันเกิดขึ้นตลอดเวลาจากแนวทางทั้งสองนี้เอง ได้พัฒนาตัวต้นแบบประกอบด้วยตัววัด 4 ด้าน คือ ข้อได้เปรียบของเจ้าของกิจการขอบเขตแห่งการแข่งขันสมรรถภาพขององค์กร และผลการดำเนินงานของกิจการ ทั้งนี้กลุ่มประชากร คือ SMEs ในฮ่องกง โดยผลการศึกษาได้ข้อสรุปว่า การมีกลยุทธ์และข้อผูกพันด้านการสร้างข้อได้เปรียบของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานในระยะยาวของ SMEs และความสัมพันธ์นี้จะได้ถูกทำให้สัมพันธ์กันน้อยลงด้วย ในกรณีที่ SMEs มีขอบเขตในการแข่งขันของกิจการ นอกจากนี้ยัง พบว่า ขอบเขตของการแข่งขันของกิจการและสมรรถภาพขององค์กรจะมีผลกระทบในด้านบวก ต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ผลกระทบที่จำเป็นยิ่งต่อกิจการเท่ากับการมีกลยุทธ์ และพันธะในการแข่งขันเพื่อเป้าหมายระยะยาว แต่ขอบเขตการแข่งขันของกิจการ และสมรรถภาพขององค์กรก็จะมีผลกระทบโดยตรงต่อผลประกอบการขององค์กรด้วย

Atkinson และ Brander Brown (2002) ได้ศึกษาโรงแรมในประเทศอังกฤษพบว่า โรงแรมใหญ่ให้ความสนใจการดำเนินการด้านการเงิน และพวกเขาจะสนใจในระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งเป็นกลยุทธ์การใช้ข้อมูลที่เสนอให้พิจารณาการกำหนดเป้าหมายทางการเงินในระยะสั้น เป็นการเพิ่มความเข้มงวดร่วมกันของนักลงทุนทางด้านโรงแรมในการกำหนดเงินงบประมาณในขณะที่ใช้จ่ายในกระบวนการขับเคลื่อนให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ ผู้จัดการที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้งจากผลการดำเนินการมีแนวโน้มที่จะสนใจที่จะควบคุมการดำเนินการในช่วงเวลาในขณะนั้นมากกว่าการมุ่งมั่นที่จะกำหนดกลยุทธ์ในอนาคต

Nigel Evans (2005) ศึกษาการประเมินผลการบริหารโรงแรมโดยใช้เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) กล่าวว่า กรอบแนวคิดสำหรับการประเมินผลการดำเนินงาน และกลยุทธ์การนำไปสู่ความสำเร็จ มันคือวิธีการทำให้ถึงจุดหมายปลายทางด้วย เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะในอเมริกาจากการสำรวจสมาชิกสถาบันนักบัญชีในอเมริกา พบว่า เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเทคนิคที่มี

ประโยชน์ถึง 34% บางครั้งเทคนิคนี้ไม่ใช่มีประโยชน์ และคุณค่าสำหรับธุรกิจเพียงอย่างเดียวแต่ยังครอบคลุมทางด้านการตลาดด้วย

เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือสำหรับแปลความหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรให้มีความชัดเจนมากขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมที่สามารถประเมิน เป้าหมาย กิจกรรม และผลการดำเนินงานได้

เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เกิดจากการปฏิบัติตามความเข้าใจที่ใช้ ในการปฏิบัติเพียงอย่างเดียวที่สามารถบ่งชี้ถึงความซับซ้อนการดำเนินงานในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ ในธุรกิจสมัยใหม่ถูกควบคุมโดยการบริการซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่อยู่ในรูปนามธรรม และโครงสร้าง ขององค์กรที่ให้ความสนใจต่อระดับความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินผล การดำเนินงานเป็นการแข่งขันที่มีความซับซ้อน

วิธีการทำให้เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) สำเร็จได้นั้นสามารถประยุกต์ เครื่องมือวัดให้มีระดับการวัดที่แตกต่างกันตาม โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจของหน่วยงาน หรือปรับให้เข้ากับบุคลากร และกระบวนการปฏิบัติงานหลัก การกำหนดเป้าหมายขององค์กร และการแสวงผลการประเมินความก้าวหน้าเพื่อไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และบุคลากร ประเพณีดั้งเดิม ที่ปฏิบัติมาโดยการประเมินงบประมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินการเป็นความสมดุล ซึ่งไม่ใช่การประเมินงบประมาณ และมีประโยชน์ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานในอนาคต การวัดไม่ใช่เป็นเพียงการรวบรวมปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวกับการวัดเท่านั้น แต่เป็นการชี้ให้เห็นปัญหา และผลกระทบการไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของบริษัท และกลยุทธ์ขององค์กร ความสำคัญ ของขั้นตอนแรกในการเลือกหรือการกำหนดคะแนนเป้าหมายและแนวทางการวัดซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดของข้อมูลและกระบวนการ การอธิบายรายละเอียด

ประเภทของคะแนนอย่างน้อยประกอบด้วย 4 ระดับ สำหรับแต่ละองค์กรมีรายละเอียด และจำนวนเป้าหมาย และมาตรวัดสำหรับวัดระดับความเข้มข้นของการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 จำนวนเป้าหมายและมาตรวัดสำหรับวัดระดับความเข้มข้นของการบรรลุความสำเร็จ
ตามเป้าหมายจำแนกตามประเภทโรงแรม

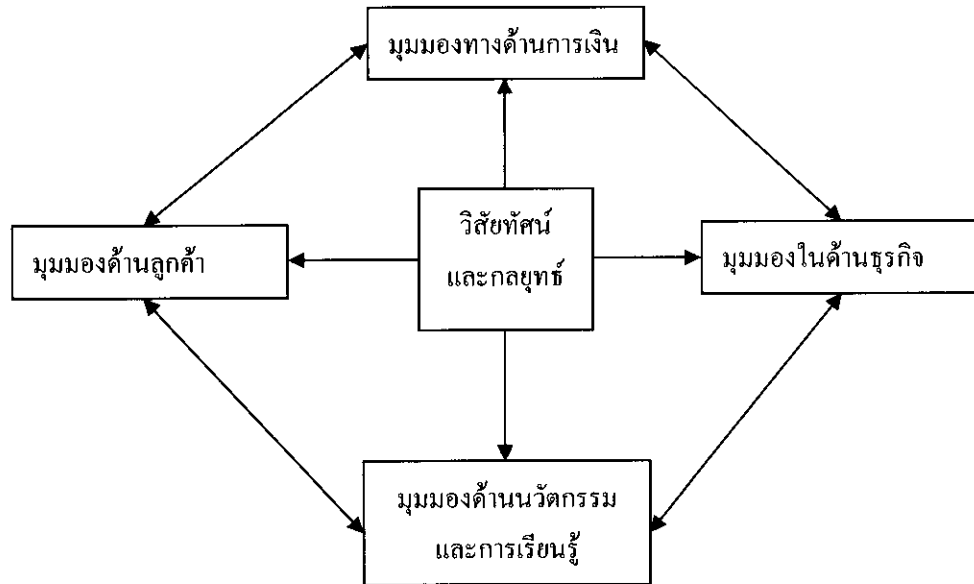
ประเภทโรงแรม	บรรทัดฐานของโรงแรม	อัตราร้อยละ
ใหญ่	ตัวชี้วัดที่สำคัญในการพิจารณาอย่างน้อยเดือนละครั้ง และมากกว่า 75 %ของตัวชี้วัดทั้งหมดที่วัดอย่างน้อยทุกๆสามเดือน	71
กลาง	ตัวชี้วัดที่สำคัญในการพิจารณาอย่างน้อยเดือนละครั้ง และมากกว่า 75 %ของตัวชี้วัดทั้งหมดที่วัดอย่างน้อยทุกๆปี	6
เล็ก	มากกว่า 50%ของตัวชี้วัดที่วัดอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง	17
เล็กมาก	น้อยกว่า 50%ของตัวชี้วัดทั้งหมดที่วัดอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง	6

การใช้เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ให้บรรลุผลสำเร็จในงานโรงแรม

การใช้เอกสารประกอบการศึกษาวิจัยที่หลากหลายที่ประยุกต์ใช้เทคนิคดุลยภาพ

(Balanced Scorecard: BSC) ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน และบริบทของการบริการทั่วไป เช่น ด้านสุขภาพ ด้านการศึกษา ด้านการธนาคาร และหน่วยงานภาครัฐ

ในการวิจัยในครั้งนี้เน้นเฉพาะการใช้เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ในงานโรงแรมซึ่งเริ่มเป็นที่ยอมรับในการใช้กลยุทธ์การวัดและทำให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) แม้ว่าโรงแรมโดยทั่วไปจะให้บริการตามบริบทของโรงแรม แต่ความจริงแล้วพวกเขาจะสรุปเฉพาะความสำคัญที่แตกต่างกันของกิจกรรมในอุตสาหกรรม 3 ประเภท คือ 1) ประเภทของห้องพัก 2) ประเภทของเครื่องดื่ม 3) ประเภทของอาหาร ซึ่งแสดงให้เห็นโครงสร้างของต้นทุนที่แตกต่างกัน และแนวโน้มของธุรกิจ ความหลากหลายที่สำคัญของกิจกรรม และความแตกต่างของโครงสร้างต้นทุน ซึ่งสามารถให้เหตุผลได้แย้งโดยการกำหนดความหลากหลายของสิ่งที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งรวมเข้าด้วยกันกับกรอบของ เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)]



ภาพที่ 2.2 ภาพแสดงกรอบของ เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

ที่มา: Adapted from Kaplan and Norton (2000: 76)

สิ่งที่สำคัญและซ่อนอยู่เป็นความหลากหลายของกิจกรรม และความแตกต่างของโครงสร้าง ต้นทุน มันสามารถให้เหตุผลในการกำหนดความหลากหลายการวัดผลการดำเนินงานและผลประโยชน์ ที่ได้รับซึ่งกรอบของเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) สามารถรวมเข้าด้วยกันได้

การศึกษาวิจัยเป็นการศึกษาเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ในบริบทของ กลยุทธ์การจัดการในภาพรวมของบทความวิจัยมีความเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ชัดเจนมากกว่า รายละเอียดของการนำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์ นอกจากนี้เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) สามารถรวมกับกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว และการโรงแรมได้ อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของการประยุกต์เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เพื่อใช้ใน บริบทของโรงแรมต้องมีการพัฒนา

การบูรณาการรูปแบบการจัดการโรงแรมควรพิจารณากรอบการทำงานอื่นด้วยเช่นปัจจัย ที่นำไปสู่ความสำเร็จภายใต้ความเสี่ยง,ความต้องการในการประเมิน, ประเด็นสำคัญในการกำหนด ระบบเกณฑ์มาตรฐานกับการแข่งขัน และข้อตกลงร่วมกันของบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกัน, การรอคอยเพื่อการพัฒนา

Leo Y.M. Sin et al (2005) ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าหมายทางการตลาด และผลการดำเนินงานธุรกิจในอุตสาหกรรม โรงแรมในประเทศฮ่องกง พบว่า จากกระบวนการกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นในระยะเวลา 10 ปี การแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรมเริ่มมีความกระตือรือร้นเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมอย่างมั่นคงในระยะยาว เช่น การเพิ่มการแข่งขันขึ้นอยู่กับการตั้งแวล้อมที่สามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ความต้องการประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การเลือกกำหนดเป้าหมายทางการตลาดสามารถช่วยออกแบบ โรงแรม และการบริการ รวมถึงเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพที่เหนือกว่า นอกเหนือจากผลประโยชน์ทางการตลาด และผลประโยชน์จากการสร้างการแข่งขัน การกำหนดเป้าหมายทางการตลาดเป็นการกำหนดขอบเขตขององค์กร การรวบรวมข้อมูล และการแพร่กระจาย และการตอบรับอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สำหรับความต้องการของลูกค้าในอนาคต และความพึงพอใจ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดมีส่วนทำให้โรงแรมต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเก็บสะสมความรู้ที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น เนื่องจากความสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และผู้แข่งขันใช้ข้อมูลอย่างสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ดีกว่าและเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การศึกษาเมื่อก่อนเป็นการเปรียบเทียบกับภาคบริการซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อหวังผลกำไร เช่น ธนาคาร ประกันภัย หรือการแบ่งส่วนการขายปลีก อุตสาหกรรมโรงแรมได้นำการตลาดมาใช้เป็นข้อบังคับในการบริหารจัดการ ดังนั้นมันเป็นการตรวจสอบข้อเท็จจริงของการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดในอุตสาหกรรมโรงแรมสามารถเพิ่มความเข้าใจกรอบของการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดในบริบทของการบริการ การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. เพื่อศึกษาการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดในบริบทงานบริการของ Narver และ Slater ในการประเมินอุตสาหกรรมโรงแรม
2. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับพันธกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมไม่ว่าจะกำหนดเป้าหมายทางการตลาดหรือไม่ก็ตาม

ความต้องการกระจายการส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายทางการตลาด ประเด็นแรกในการศึกษาการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดในบริบทงานบริการของ Narver และ Slater เป็นกรณีศึกษาในอุตสาหกรรมโรงแรมที่ได้มาจากข้อมูลพื้นฐานการตัดสินใจของนักการตลาดร่วมกับเครื่องมือวัด แม้ว่าเครื่องมือวัดมาจากการพัฒนาหน่วยงานพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจดั้งเดิมในอเมริกา (USA) เครื่องมือในการอุตสาหกรรมการผลิตที่มั่นคง ผลการค้นพบเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดของอุตสาหกรรมโรงแรมในเอเชีย มันอาจจะรวมกับเครื่องมือ

ที่มีความเชื่อมั่นในการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดของ Narver และ Slater ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีเหตุผล มีความเชื่อถือได้ สามารถใช้ได้กับบริษัทที่มีความหลากหลาย, อุตสาหกรรม และ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันได้

ประเด็นการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการ การค้นพบ ข้อบ่งชี้ในระดับที่แน่นอนของขององค์กรทางการตลาดกับผลการดำเนินการทางการเงิน (ROI, ROS, การพัฒนาเครื่องมือ และส่วนแบ่งทางการตลาด) และผลการดำเนินการทางการตลาด (ความคงทนของลูกค้ำ ความพึงพอใจของลูกค้ำ ความไว้วางใจ ความเชื่อใจ) ในอุตสาหกรรม โรงแรม การสนับสนุนข้อค้นพบของการศึกษาวิจัยทางธุรกิจ การกำหนดเป้าหมายทางการตลาด เป็นปัจจัยในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร

จากมุมมองของการจัดการที่เป็นข้อค้นพบจากการศึกษาการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จในธุรกิจ โรงแรม ในช่องทางสามารถพัฒนาการดำเนินงานด้วยการกำหนดเป้าหมายทางการตลาด และองค์ประกอบของเป้าหมายทางการตลาด ของโรงแรมมีความสัมพันธ์กันกับผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจ ข้อเสนอแนะที่พบจากการศึกษาเป็นความเชื่อมั่นของลูกค้ำเพียงอย่างเดียวในจำนวนสามองค์ประกอบทางการตลาดซึ่งมีความหมายสำคัญกับผลการดำเนินการทางการตลาด การนำไปสู่ความสำเร็จของ โรงแรม ในช่องทาง ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อลูกค้ำที่ทำให้สำเร็จและได้ผลมากกว่า สิ่งเหล่านี้คือ ความคงทนของลูกค้ำ ความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นของลูกค้ำ ซึ่งในองค์ประกอบทั้งสามประเด็นมีความสำคัญทางการตลาดเท่าเทียมกัน นอกจากนี้การประสานการทำงานภายในที่มีความหลากหลายมีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการทางการเงิน

ข้อเสนอแนะที่พบจากการศึกษาการประสานงานกันของแผนกต่างๆ ในโรงแรมเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อบรรลุต่อผลสำเร็จสูง ส่วนแบ่งทางการตลาด และความก้าวหน้าในการประเมินอุตสาหกรรม โรงแรม ในช่องทาง

นอกจากนี้ความพึงพอใจของลูกค้ำมีความสำคัญมากที่ทำให้สำเร็จมากกว่าความต้องการ การแข่งขันซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการดำเนินการภายใน โรงแรม 15 ประเด็นในการประทางการตลาดของ Narver และ Slater สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยหาสาเหตุในการระบุพื้นที่เฉพาะที่ด้อยการพัฒนา และการหาตำแหน่งที่มีลักษณะที่แน่นอนที่ ต้องการดำเนินการทางการตลาด สำหรับผลของการดำเนินการซึ่งมีความสำคัญกับเกณฑ์มาตรฐานหรือมาตรฐานกลางสามารถใช้การเปรียบเทียบขั้นพื้นฐาน เช่นเกณฑ์มาตรฐานภายนอกในระดับ อุตสาหกรรมจัดเตรียมการเปรียบเทียบที่สำคัญกับการแข่งขัน ในการเพิ่มการประเมินเป็นช่วงเวลาของความมั่นคงทางการตลาดสามารถช่วยให้ผู้จัดการติดตามกระบวนการดำเนินการได้ตลอดเวลา

สามองค์ประกอบทางการตลาดอาจจะสนับสนุนความต้องการฝึกอบรมโดยช่วยให้ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ได้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาได้อย่างเหมาะสมซึ่งสามารถพัฒนาความเข้าใจและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการกำหนดเป้าหมายทางการตลาด นอกจากนี้การจัดการอาจจะใช้กรอบการพัฒนาที่เกี่ยวข้องเนื่องกันกับประสิทธิผลของกลยุทธ์และชั้นเชิงทางการตลาด

หน้าที่ของผู้จัดการใช้กรอบนี้ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาที่ชัดเจนและการพิจารณาการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดที่สำคัญ และจำเป็นของกระบวนการทางธุรกิจ มากกว่าเป็นภาระของคณะทำงาน การเปลี่ยนแปลงค่านิยม และวัฒนธรรมร่วมกันและระบบผลตอบแทนที่สอดคล้องกับการสนับสนุนส่งเสริมพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ทางการตลาด และสามารถนำไปพิจารณาได้

แม้ว่าการศึกษามีความเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งต่อผลกระทบของการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดของผลการดำเนินการในธุรกิจอุตสาหกรรม โรงแรมซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ได้รับการยอมรับแต่เป็นการศึกษาในข้อจำกัด ดังนี้

1. ส่วนของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ผลที่ตามมา ระยะเวลาที่มีความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าหมายทางการตลาด และผลการดำเนินทางธุรกิจที่ไม่สามารถประเมิน ได้ชัดเจน เพราะฉะนั้นอาจจะไม่ใช่ตัวแปรในการทดสอบสาเหตุที่สัมพันธ์กัน แต่ในทางตรงกันข้ามการสนับสนุนเหตุผลของแผนการที่สำคัญกว่า ระยะเวลาการพัฒนาข้อมูลเบื้องต้น และการทดสอบการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการทางธุรกิจในกรอบการพัฒนาโยมีเงื่อนไขมากกว่าความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่น่าจะเป็นไปได้

2. ความคิดเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับวิธีประเมินผลการดำเนินทางธุรกิจ ความจำเป็นในการใช้การประเมินเหมือนกันกับการศึกษาวิจัยทางการตลาด เป็นการดีในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันกับการรวบรวมข้อมูลที่จะนำไปใช้กับวัฒนธรรมที่สำคัญในเอเชีย ในการเพิ่มส่วนที่ศึกษามีรายงานการเชื่อมโยงระหว่างความคิดเห็นส่วนตัวและผลการประเมินผลการดำเนินการทางธุรกิจ ไม่เหมือนกับการศึกษาที่ค้นพบที่ใช้ในการศึกษาจากประเทศอื่นมากกว่าในอเมริกา ดังนั้นการสนับสนุนการศึกษาได้ทำการประเมินการวางหลักเกณฑ์ทั่วไปของความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินในบริบทของเอเชีย

3. ข้อมูลในการศึกษาเป็นการรวบรวมโดยวิธีการนำข้อมูลหลักที่สำคัญมาใช้ในการพัฒนา แม้ว่าผู้จัดการใช้ข้อมูลที่สำคัญอย่างเพียงพอ และเหมาะสมสำหรับควบคุมความสัมพันธ์ และข้อมูลที่มีความเชื่อถือได้ การสนับสนุนการศึกษาการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดในอุตสาหกรรม โรงแรมสามารถหาทางใช้ข้อมูลจำนวนมากที่หลากหลาย การตอบรับเงื่อนไขการประเมินทั้งหมดทั้งที่เป็นอิสระ และที่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอื่นๆ และการประเมินที่ได้มาเหมือนกับเวลา

ที่ใช้เครื่องมือในการดำเนินการ วิธีการดำเนินการที่หลากหลาย เพราะฉะนั้นความเข้มข้นของความสัมพันธ์บางประเด็นมีความสว่างามเลิศหรู สถิติในการวิเคราะห์ใช้ LISREL (Joreskog and Sorbom, 1984) อาจจะมีการเตรียมวิธีการนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาโดยเฉพาะ

4. การศึกษาเน้นเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดกับผลการดำเนินทางธุรกิจเท่านั้น ข้อเสนอของการศึกษาที่ผ่านมาพบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยมีสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย เช่น การกระจายทางการตลาด การแข่งขันในธุรกิจ โรงแรม และการเติมโตทางการตลาด การส่งเสริมการวิจัยในอุตสาหกรรม โรงแรมสามารถอธิบายอย่างละเอียดในการนำเสนอผลการศึกษาโดยรวมกับตัวแปรอื่นๆ

5. ตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ได้รับจากห้องกึ่งเพียงอย่างเดียวซึ่งเป็นศูนย์การท่องเที่ยวในเอเชีย และเป็นผลที่จากการทดสอบดังนั้นการอธิบายอย่างละเอียดในการนำเสนอผลการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมในประเทศที่มีสภาพแวดล้อมเป็นการดำเนินธุรกิจมากที่สุด

Kayhan Tajeddini (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบในด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและการมุ่งเน้นที่ผู้ประกอบการ บนนวัตกรรมใหม่ : หลักฐานจากอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศสวิสเซอร์แลนด์ (Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on innovativeness : Evidence from the hotel industry in Switzerland) ผลของการศึกษาวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นด้านลูกค้า, ผู้ประกอบการและนวัตกรรมใหม่ กับประสิทธิภาพของธุรกิจที่มีความแตกต่างขององค์กร ซึ่งใช้กรณีศึกษาเป็นอุตสาหกรรมโรงแรมของสวิสเซอร์แลนด์ ซึ่งในปัจจุบันการทำสำรวจในสิ่งที่เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลที่มีการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมโรงแรม ข้อมูลที่ใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้คัดเลือกจากแบบสอบถามจำนวน 156 โรงแรม ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีทั้งตำแหน่งผู้จัดการและเจ้าของกิจการ ที่เป็นชาวเยอรมันและฝรั่งเศส และมีการทดสอบความสัมพันธ์กันระหว่างนวัตกรรมสมัยใหม่, การมุ่งเน้นด้านลูกค้า ผู้ประกอบการและประสิทธิภาพการบริการของธุรกิจในมิติต่างๆ เช่น การบรรลุเป้าหมายในด้านผลกำไร, ด้านยอดขายและอัตราจุดคุ้มทุน ซึ่งการค้นคว้างานวิจัยที่สามารถรองรับแต่ในด้านการเตรียมการค้นคว้าสำรวจเพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ในด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและนวัตกรรม และในขณะเดียวกันการเปิดเผยว่าปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโรงแรมของสวิส

จากการดำเนินการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม แสดงให้เห็นว่าโรงแรมได้พัฒนาบทบาทไปจากเดิมที่เคยเป็นสถานบริการที่พักแรมและบริการอาหารเครื่องดื่มสำหรับนักเดินทางทั่วไปที่มาจากต่างถิ่นกลายเป็นประเภทกิจการที่มีความสำคัญเชิงเศรษฐกิจในด้านต่าง ๆ แต่โรงแรมในประเทศไทยภายใต้

สภาวะการณ์สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศ ที่มีปัญหาเรื้อรัง ทั้งปัญหาภายใน เช่น ปัญหาผลิตภาพแรงงานไทยต่ำกว่ามาตรฐานของโลก ปัญหาราคาน้ำมันที่สูงขึ้นจนส่งผลกระทบต่อราคาสินค้าและค่าครองชีพ รวมไปถึงปัญหาความไม่สงบทางการเมือง ที่มีการประกาศภาวะฉุกเฉิน และปิดสนามบิน นอกจากนี้ปัญหาภายในแล้วยังมีปัญหานอกที่สำคัญ คือปัญหาวิกฤตซับไพร์ม อันจะทำให้เศรษฐกิจโลกชะลอตัวลง โดยยังไม่สามารถกำหนดปริมาณความเสียหายที่ชัดเจนได้ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ภาคการท่องเที่ยวที่ชะงักงัน ซึ่งเป็นแรงกดดันในการหาทางรอดของธุรกิจที่ทำขายอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจภาคการท่องเที่ยว โดยเฉพาะ โรงแรม ภายใต้สภาวะการณ์วิกฤต เช่นนี้จึงมีความจำเป็นที่ต้องหาแนวทางแก้ไข สำหรับโรงแรม มี 2 ปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้ คือ 1) ห้องพัก และ 2) อาหารและเครื่องดื่ม งานบริการสร้างรายได้ให้กับโรงแรม ลูกค้า คือ คนที่วัดคุณภาพโรงแรม โรงแรมต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญไปสู่ความสำเร็จของโรงแรม ปัจจุบันประเทศไทยมีการลงทุนในอุตสาหกรรมโรงแรมค่อนข้างมาก แต่ลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์น้อย โรงแรมขนาดใหญ่ ไม่มีปัญหา แต่โรงแรมขนาดเล็กมีจำนวนมากมายที่ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้กว่าร้อยละ 50 เนื่องจากการลงทุน การบริหารจัดการ การตลาด แต่ที่สำคัญที่สุด คือ การบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม 3 ประเด็นหลัก คือ 1) ทรัพยากรมนุษย์ (Man) 2) การบริหารจัดการ (Management) และ 3) การตลาด (Marketing) ผู้วิจัย มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) เป็นการวัดผลการดำเนินงาน โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานของกิจการ ที่วัดในส่วนตัวเงินได้ และไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการ และปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผลการดำเนินงาน ที่เป็นตัวเงินประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) เป็นกรอบของปัจจัยที่ผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการ และปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินประสบความสำเร็จ ซึ่งก็คือมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มาเป็นกรอบของประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อม เนื่องจากการวัดประสิทธิภาพงานให้บริการยังไม่มีวิธีการวัดที่แน่นอน เนื่องจากวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้วัดกระบวนการผลิตแม้จะกำหนดไว้ดีแล้ว แต่ก็ไม่สามารถนำไปใช้กับงานบริการได้โดยตรง เพราะมีลักษณะแตกต่างกัน นอกจากนี้ งานบริการยังมีลักษณะที่เป็นรูปธรรม และมีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพงานให้บริการของโรงแรมในครั้งนี้ เป็นลักษณะหนึ่งของงานบริการที่ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดเดียวกันกับในภาคอุตสาหกรรมได้ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาเองสำหรับงานให้บริการของโรงแรม โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญทั้งในด้านของประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเกณฑ์ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้แก่ 1) ผลกำไร 2) การควบคุมต้นทุน 3) เป้าหมายในด้านยอดขาย 4) อัตราเงินทุนหมุนเวียน 5) ผลตอบแทนจากการลงทุน และ 6) การวางแผนบริหารความเสี่ยง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยใช้แนวคิดในการมุ่งเน้นปัจจัยด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการ, ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ภายใต้กรอบแนวคิดทางทฤษฎีของเทคนิคคุณภาพ โดยมีขั้นตอนของวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 2.1 การทดสอบความเที่ยงตรง
 - 2.2 การหาค่าความเชื่อมั่น
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากร ที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อมในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่ขึ้นทะเบียนบัญชีโรงแรมตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 โดยใช้เกณฑ์การแบ่งกลุ่มขนาดของโรงแรม (มิ่งสรรพ ขาวสอาด, 2548) ดังนี้

โรงแรมขนาดย่อม หมายถึง โรงแรมที่มีห้องพักไม่เกิน 60 ห้อง
จำนวน 30 โรงแรม

โรงแรมขนาดกลาง หมายถึง โรงแรมที่มีห้องพักตั้งแต่ 60 ห้องจนถึง 149 ห้อง
จำนวน 30 โรงแรม

มีจำนวนโรงแรมขนาดกลาง ทั้งหมด 35 โรงแรม และโรงแรมขนาดย่อมจำนวน 35 โรงแรม
รวมจำนวนโรงแรมทั้งสิ้น 70 โรงแรม

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อมในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่ขึ้นทำเนียบบัญชีโรงแรมตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 ซึ่งได้มาโดยวิธีการดังต่อไปนี้

1.2.1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรความผิดพลาดมาตรฐาน โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ($e = 0.05$) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 186) ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$\text{โดยที่ } n = \text{จำนวนตัวอย่าง}$$

$$N = \text{จำนวนประชากร}$$

$$e = \text{ค่าความคลาดเคลื่อน}$$

แทนค่าในสูตร

$$\begin{aligned} n &= \frac{70}{1 + 70(0.05)^2} \\ &= 59.57446 \approx 60 \end{aligned}$$

ในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 60 โรงแรม

1.2.2 การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของโรงแรม (Stratified random sampling) จำนวนประชากรและสัดส่วนของตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงแรม

ขนาดโรงแรม	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ขนาดกลาง	35	30
ขนาดย่อม	35	30
รวม	70	60

1.3 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย คือ เจ้าของโรงแรม ผู้จัดการโรงแรม ผู้ช่วยผู้จัดการโรงแรม หรือ ผู้ที่รับผิดชอบงานโรงแรมมากที่สุด โรงแรมละ 1 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยใช้แนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) และการวางแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีขั้นตอนในการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1 การสร้างเครื่องมือ

2.1.1 ศึกษาหนังสือ เอกสาร วารสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) และการวางแผนบริหารความเสี่ยง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้

2.1.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1.3 สร้างแบบสอบถาม มีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารของโรงแรม และ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ได้แก่ จำนวนห้องพักของโรงแรม อายุเฉลี่ยของโรงแรม การเป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว และระบบการบริหารจัดการโรงแรม เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านการบริหารเชิงดุลยภาพ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านลูกค้า จำนวน 9 ข้อ ปัจจัยทางด้านกระบวนการ จำนวน 9 ข้อ และ ปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 9 ข้อ รวมทั้งสิ้น 27 ข้อ และข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโรงแรม จำนวน 6 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นมากที่สุด

4 หมายถึง โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นมาก

3 หมายถึง โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นปานกลาง

2 หมายถึง โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นน้อย

1 หมายถึง โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นที่น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิด (Open – Ended Questions)

2.1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และให้ข้อเสนอแนะแก้ไข

2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ

2.2.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข

2.2.2 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับโรงแรมในเขตอำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 30 แห่ง เนื่องจาก (1) อำเภอชะอำเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาตินิยมมาท่องเที่ยวไม่แตกต่างจากอำเภอหัวหิน และ (2) โรงแรมในอำเภอชะอำมีทั้งขนาดกลางและขนาดเล็ก มีลักษณะใกล้เคียงกับอำเภอหัวหิน มีการดำเนินธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 ซึ่งให้ค่าความเชื่อมั่นสูง และสามารถใช้เป็นแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือจาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ ผู้จัดการ โรงแรม ในเขตอำเภอหัวหิน ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 60 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

4.2 นำแบบสอบถามมาลงรหัส

4.3 วิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

4.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารของ โรงแรม และ ตำแหน่งงาน ในปัจจุบัน ข้อมูลทั่วไปของ โรงแรม ได้แก่ จำนวนห้องพักของ โรงแรม อายุเฉลี่ยของ โรงแรม การเป็นสมาชิกสมาคม

โรงแรมไทย การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว และระบบการบริหารจัดการโรงแรม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Description approach) ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage)

4.3.2 ข้อมูลปัจจัยด้านการบริหารเชิงคุณภาพ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านลูกค้า ปัจจัยทางด้านกระบวนการ ปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา และข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโรงแรม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Description approach) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การกำหนดระดับค่าคะแนนเฉลี่ย เพื่อใช้เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ในแต่ละรายการอยู่ในระดับใด ใช้เกณฑ์การจัดช่วงระดับคะแนน ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{การจัดช่วงระดับคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{3} = 1.33 \end{aligned}$$

แล้วนำค่าคะแนนเฉลี่ยมาแปลความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.67 – 5.00 หมายถึง โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นอยู่ในระดับมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.66 หมายถึง โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นอยู่ในระดับน้อย

สำหรับข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโรงแรม การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ใช้เป็นตัววัดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอหัวหิน โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.67 – 5.00 หมายถึง โรงแรมมีประสิทธิภาพในเรื่องนั้นอยู่ในระดับมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.66 หมายถึง โรงแรมมีประสิทธิภาพในเรื่องนั้น

อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง โรงแรมมีประสิทธิภาพในเรื่องนั้นอยู่ในระดับน้อย

4.3.3 ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ Pearson product – moment correlation

เพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม ระหว่าง ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ปัจจัยด้านการบริหารเชิงคุณภาพ กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม ขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอ หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพิจารณาระดับความสัมพันธ์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ซึ่งมีเกณฑ์ (Bart, 1999 อ้างถึงใน กัญจนา ลิขิตตนศิริกุล, 2545: 72) ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ระดับความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
.80 หรือสูงกว่า	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
.60 ถึง .80	มีความสัมพันธ์กันสูง
.40 ถึง .60	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
.20 ถึง .40	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
.20 หรือต่ำกว่า	มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม ระหว่าง ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 60 ฉบับ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารของ โรงแรม และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารของ โรงแรม และตำแหน่งงานในปัจจุบัน

	ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	34	56.70
	หญิง	26	43.30
	รวม	60	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
อายุ			
	25 – 35 ปี	8	13.30
	36 – 45 ปี	27	45.00
	46 – 55 ปี	21	35.00
	มากกว่า 55 ปี	4	6.70
	รวม	60	100.00
วุฒิการศึกษา			
	มัธยมศึกษาตอนต้น – ตอนปลาย	3	5.00
	ปริญญาตรี	49	81.70
	ปริญญาโท	8	13.30
	รวม	60	100.00
ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารของโรงแรม			
	1 – 10 ปี	20	33.30
	11 – 20 ปี	29	48.30
	21 – 30 ปี	11	18.40
	มากกว่า 31 ปี	0	0.00
	รวม	60	100.00
อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน			
	เจ้าของกิจการ/กรรมการผู้จัดการ	13	21.70
	ผู้จัดการทั่วไป	33	55.00
	รองผู้จัดการทั่วไป	14	23.30
	รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จากโรงแรมในเขตอำเภอหัวหิน มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 60 คน

เพศ ส่วนใหญ่ เป็นชาย จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 56.70 เป็นหญิง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 36 – 45 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 รองลงมา คือช่วงอายุ 46 – 55 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 ช่วง 25 – 35 คิดเป็นร้อยละ 13.30 และ อายุมากกว่า 55 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 ตามลำดับ

วุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 81.70 รองลงมาคือ วุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 13.30 และวุฒิศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น – ตอนปลาย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารของโรงแรม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารของโรงแรมระหว่าง 11 – 20 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 48.30 รองลงมาคือ 1 – 10 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 และ 21 – 30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 18.40 ตามลำดับ

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 รองลงมาคือ ตำแหน่งรองผู้จัดการทั่วไป จำนวน 14 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.3 และเป็นเจ้าของกิจการ/กรรมการผู้จัดการ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 21.70 ตามลำดับ

รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ประกอบด้วย จำนวนห้องพักของโรงแรม อายุเฉลี่ยของโรงแรม การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว และระบบการบริหารจัดการโรงแรม ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของโรงแรม จำนวนห้องพักของโรงแรม อายุเฉลี่ยของโรงแรม การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว และระบบการบริหารจัดการโรงแรม

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนห้องพักของโรงแรม		
ขนาดย่อม (1 – 60 ห้อง)	30	50.00
ขนาดกลาง (61 – 149 ห้อง)	30	50.00
รวม	60	100.00

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

	ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
อายุเฉลี่ยของโรงแรม			
	1 – 5 ปี	22	36.70
	6 – 10 ปี	16	26.70
	11 – 15 ปี	9	15.00
	มากกว่า 15 ปี	13	21.60
	รวม	60	100.00
การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย			
	เป็นสมาชิก	29	48.30
	ไม่เป็นสมาชิก	31	51.70
	รวม	60	100.00
การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว			
	เคยเข้ารับการตรวจสอบ	23	38.30
	ไม่เคยเข้ารับการตรวจสอบ	37	61.70
	รวม	60	100.00
ระบบการบริหารจัดการ			
	บริหารกันเองภายในครอบครัว	26	43.30
	จ้างมืออาชีพมาบริหารงาน (ผู้จัดการทั่วไป)	33	55.00
	จ้างบริษัทที่ปรึกษาบริหารจัดการ	0	0.00
	อื่น ๆ	1	1.70
	รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า

จำนวนห้องพักของโรงแรม ขนาดย่อม (1 – 60 ห้อง) และ ขนาดกลาง (61 – 149 ห้อง) มีจำนวนอย่างละ 30 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 50 อย่างละเท่ากัน

อายุเฉลี่ยของโรงแรม โรงแรมส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 22 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 36.70 รองลงมาคือ 6 – 10 ปี จำนวน 16 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 26.70 มากกว่า 15 ปี จำนวน 13 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 21.60 และมีอายุเฉลี่ยระหว่าง 11 – 15 ปี น้อยที่สุด จำนวน 9 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 15.00

การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย โรงแรมส่วนใหญ่ไม่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย จำนวน 31 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 51.70 และเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย จำนวน 29 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 48.30

การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว โรงแรมส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว จำนวน 37 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 61.70 และเคยเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว จำนวน 23 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 38.30

ระบบการบริหารจัดการโรงแรม โรงแรมส่วนใหญ่จ้างมืออาชีพมาบริหารงาน (ผู้จัดการทั่วไป) จำนวน 33 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 55.00 รองลงมาคือ บริหารกันเองภายในครอบครัว จำนวน 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 43.30 และ อื่น ๆ จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.70

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารเชิงคุณภาพ

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านลูกค้า ปรากฏดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับ
ปัจจัยทางด้านลูกค้า

การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับ ปัจจัยทางด้านลูกค้า	ค่าเฉลี่ย \bar{x}	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
1. โรงแรมมีการสร้างมาตรฐานในการให้บริการแก่ลูกค้า	4.18	0.65	มาก
2. โรงแรมมีระบบในการจัดเก็บฐานข้อมูลของลูกค้าที่ดี	3.63	0.75	ปานกลาง
3. โรงแรมสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้า ในการทำแผนการตลาดและการส่งเสริมการขาย	3.63	0.75	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับ ปัจจัยทางด้านลูกค้า	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
4. โรงแรมมีการใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ ของลูกค้า	3.81	1.14	มาก
5. พนักงานของโรงแรมเป็นปัจจัยหลักในการสร้าง ความพึงพอใจแก่ลูกค้า	4.46	0.67	มาก
6. โรงแรมเน้นการแข่งขันทางธุรกิจในการสร้าง ความพึงพอใจแก่ลูกค้า	4.26	0.70	มาก
7. ลูกค้าของโรงแรมมีความสนใจในสิ่งที่ได้สัมผัส เป็นลำดับแรกเสมอ	4.00	0.61	มาก
8. จำนวนลูกค้าของโรงแรมมีการร้องเรียน เรื่องการบริหารที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังฯ	1.58	0.61	น้อย
9. พนักงานของโรงแรมมีบทบาทในการสังเกต พฤติกรรมความพึงพอใจของลูกค้าและรายงาน ให้หัวหน้าทราบ	3.83	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย	3.71	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน มีการปฏิบัติ
กิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านลูกค้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) และมีการปฏิบัติ
กิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านลูกค้าไม่แตกต่างกันมากนัก (S.D. = 0.41)

เมื่อพิจารณาเป็นกิจกรรม พบว่า โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน
มีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากสูงสุดไป
หาต่ำสุดดังนี้ พนักงานของโรงแรมเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ($\bar{X} = 4.46$)
มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ โรงแรมเน้นการแข่งขันทางธุรกิจในการสร้างความพึงพอใจ
แก่ลูกค้า ($\bar{X} = 4.26$) โรงแรมมีการสร้างมาตรฐานในการให้บริการแก่ลูกค้า ($\bar{X} = 4.18$) ลูกค้า
ของโรงแรมมีความสนใจในสิ่งที่ได้สัมผัสเป็นลำดับแรกเสมอ ($\bar{X} = 4.00$) พนักงานของโรงแรมมี
บทบาทในการสังเกตพฤติกรรมความพึงพอใจของลูกค้าและรายงานให้หัวหน้าทราบ ($\bar{X} = 3.83$)
โรงแรมมีการใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า ($\bar{X} = 3.81$) โดยทุกประเด็นมีการปฏิบัติ
อยู่ในระดับมาก โรงแรมมีระบบในการจัดเก็บฐานข้อมูลของลูกค้าที่ดี และโรงแรมสามารถใช้

ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้าในการทำแผนการตลาดและการส่งเสริมการขาย ($\bar{X} = 3.63$) ทั้งสองประเด็นโรงแรมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และจำนวนลูกค้าของโรงแรมมีการร้องเรียนเรื่องการบริการที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ($\bar{X} = 1.58$) เป็นลำดับสุดท้าย โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เพียงกิจกรรมเดียว หนึ่งมีข้อสังเกตคือ กิจกรรมที่ 4 โรงแรมมีการใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า มีค่า S.D. สูงกว่ากิจกรรมอื่น ๆ แสดงถึงความแตกต่างในการปฏิบัติของโรงแรมแต่ละแห่ง

2.2 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกระบวนการ ปรากฏดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับ
ปัจจัยทางด้านกระบวนการ

การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับ ปัจจัยทางด้านกระบวนการ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
1. โรงแรมมีการลงทุนและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย และสามารถใช้งาน ได้เต็มประสิทธิภาพ	3.60	0.74	ปานกลาง
2. ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ ของโรงแรมได้ถูกระบุในการวางแผนงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของโรงแรม	3.35	0.89	ปานกลาง
3. โรงแรมมีระบบในการรักษาความปลอดภัยของ ข้อมูลและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลในแต่ละระดับ ของพนักงาน	3.55	0.83	ปานกลาง
4. โรงแรมมีแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศภายในที่สูงขึ้นและลดกระดาษลง เพื่อประหยัดต้นทุน	3.83	0.80	มาก
5. โรงแรมมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงาน ครบทุกตำแหน่ง	3.55	1.12	ปานกลาง
6. โรงแรมมีกระบวนการในการคัดเลือกพนักงาน ที่มีประสิทธิภาพ	3.73	0.75	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับ ปัจจัยทางด้านกระบวนการ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
7. โรงแรมมีการออกแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.86	0.72	มาก
8. โรงแรมมีกระบวนการที่ใช้บริการลูกค้าเข้าห้องพัก (Check – in) ที่ใช้ระยะเวลาที่สั้นลงและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น	3.96	0.75	มาก
9. โรงแรมมีแนวโน้มในการใช้แรงงานที่น้อยลงและเน้นให้พนักงานมีทักษะในการทำงานในแผนกที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น	3.80	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย	3.70	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน มีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกระบวนการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) และมีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกระบวนการไม่แตกต่างกันมากนัก (S.D. = 0.61)

เมื่อพิจารณาเป็นกิจกรรม พบว่า โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน มีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกระบวนการส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาลำดับสุดท้ายนี้ โรงแรมมีกระบวนการที่ใช้บริการลูกค้าเข้าห้องพัก (Check – in) ที่ใช้ระยะเวลาที่สั้นลงและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.96$) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ โรงแรมมีการออกแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{X} = 3.86$) โรงแรมมีแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในที่สูงขึ้นและลดกระดาษลงเพื่อประหยัดต้นทุน ($\bar{X} = 3.83$) โรงแรมมีแนวโน้มในการใช้แรงงานที่น้อยลงและเน้นให้พนักงานมีทักษะในการทำงานในแผนกที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.80$) โรงแรมมีกระบวนการในการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.73$) ทุกกิจกรรมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมอีก 4 กิจกรรมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ โรงแรมมีการลงทุนและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย และสามารถใช้งาน ได้เต็มประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.60$) โรงแรมมีระบบในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลในแต่ละระดับของพนักงาน และโรงแรมมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงานครบทุกตำแหน่ง

($\bar{X} = 3.55$) โดยค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศของโรงแรมได้ถูกระบุในการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีของโรงแรม ($\bar{X} = 3.35$) มีการปฏิบัติน้อยที่สุด สำหรับการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับด้านกระบวนการ มีข้อสังเกตคือ กิจกรรมที่ 5 โรงแรมมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงานครบทุกตำแหน่ง มีค่า S.D. สูงกว่ากิจกรรมอื่น ๆ แสดงถึงความแตกต่างในการปฏิบัติของโรงแรมแต่ละแห่ง

2.3 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา ปรากฏดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	การแปลความหมาย
1. โรงแรมมีแผนการฝึกอบรมประจำปีแก่พนักงาน	3.51	0.92	ปานกลาง
2. การเข้ารับและผ่านการทดสอบการฝึกอบรมของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาการเพิ่มค่าตอบแทนและปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.43	0.76	ปานกลาง
3. โรงแรมมีการวางแผนงบประมาณประจำปีด้านการฝึกอบรมภายในให้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพ	3.43	0.85	ปานกลาง
4. พนักงานในโรงแรมมีแนวคิดและส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.46	0.79	ปานกลาง
5. โรงแรมมีการสร้างกำลังใจและกระตุ้นการทำงานแก่พนักงานในโรงแรม	3.56	0.74	ปานกลาง
6. พนักงานของโรงแรมมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง	3.43	0.83	ปานกลาง
7. โรงแรมมีการรับรู้ข่าวสารการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากภาครัฐอยู่เสมอ	3.26	1.07	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับ ปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
8. โรงแรมเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมภายนอก และอนุญาตให้พนักงานไปฝึกอบรมได้โดยไม่ถือเป็น วันลาหรือวันหยุด	3.35	0.95	ปานกลาง
9. โรงแรมมีการส่งเสริมการฝึกอบรมภายใน โดยมี การเชิญวิทยากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าไปอบรม ให้กับพนักงาน	2.90	1.02	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.37	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน มีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) และมีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนาไม่แตกต่างกันมากนัก (S.D. = 0.66)

เมื่อพิจารณาเป็นกิจกรรม พบว่า โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน มีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางทุกกิจกรรม เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาค่าสุดดังนี้ โรงแรมมีการสร้างกำลังใจและกระตุ้นการทำงานแก่พนักงานในโรงแรม ($\bar{X} = 3.56$) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ โรงแรมมีแผนการฝึกอบรมประจำปีแก่พนักงาน ($\bar{X} = 3.51$) พนักงานในโรงแรมมีแนวคิดและมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ($\bar{X} = 3.46$) การเข้ารับและผ่านการทดสอบการฝึกอบรมของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาการเพิ่มค่าตอบแทนและปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น โรงแรมมีการวางแผนงบประมาณประจำปี ด้านการฝึกอบรมภายในให้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพ และ พนักงานของโรงแรมมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง ($\bar{X} = 3.43$) โรงแรมเห็นความสำคัญของการอบรมภายนอกและอนุญาตให้พนักงานไปฝึกอบรมได้โดยไม่ถือเป็นวันลาหรือวันหยุด ($\bar{X} = 3.35$) โรงแรมมีการรับรู้อาสาสมัครฝึกอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากภาครัฐอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.26$) และ โรงแรมมีการส่งเสริมการฝึกอบรมภายใน โดยมีการเชิญวิทยากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าไปอบรมให้กับพนักงาน ($\bar{X} = 2.90$) มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ข้อสังเกตสำหรับการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนา คือ กิจกรรมที่ 7 โรงแรมมีการรับรู้อาสา

การฝึกอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากภาครัฐอยู่เสมอ และกิจกรรมที่ 9 โรงแรมมีการส่งเสริมการฝึกอบรมภายใน โดยมีการเชิญวิทยากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าไปอบรมให้กับพนักงานมีค่า S.D. สูงกว่ากิจกรรมอื่น ๆ แสดงถึงความแตกต่างในการปฏิบัติของ โรงแรมแต่ละแห่ง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจโรงแรม

สำหรับการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจโรงแรมนั้น การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงแรมใช้เป็นตัววัดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโรงแรม ขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอหัวหิน ปรากฏดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของโรงแรม

การปฏิบัติกิจกรรมของ โรงแรมที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของ โรงแรม	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
1. มีการบรรลุเป้าหมายในการแสวงหากำไรของ โรงแรมได้ตามแผนธุรกิจประจำปี	3.35	0.70	ปานกลาง
2. มีการควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ	3.66	0.75	ปานกลาง
3. มีการบรรลุเป้าหมายในด้านยอดขายห้องพัก ของโรงแรมตามแผนทางการตลาดประจำปี	3.35	0.79	ปานกลาง
4. มีอัตราเงินทุนหมุนเวียนของกิจการที่สามารถ ทำให้บริหารธุรกิจได้อย่างคล่องตัว	3.40	1.02	ปานกลาง
5. การบรรลุเป้าหมายในด้านผลตอบแทน จากการลงทุน (RIO) ของ โรงแรมในปัจจุบัน	3.11	0.99	ปานกลาง
6. มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk - Management)	3.28	0.94	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.36	0.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจโรงแรม ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) โดยมีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจโรงแรมไม่แตกต่างกันมากนัก (S.D. = 0.73)

เมื่อพิจารณาเป็นกิจกรรม พบว่า โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน มีการปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลางทุกกิจกรรม โรงแรมมีการปฏิบัติกิจกรรมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.66$) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ มีอัตราเงินทุนหมุนเวียนของกิจการที่สามารถทำให้บริหารธุรกิจได้อย่างคล่องตัว ($\bar{X} = 3.40$) มีการบรรลุเป้าหมายในการแสวงหากำไรของโรงแรมได้ตามแผนธุรกิจประจำปี และมีการบรรลุเป้าหมายในด้านยอดขายห้องพักของโรงแรมตามแผนทางการตลาดประจำปี ($\bar{X} = 3.35$) มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk - Management) ($\bar{X} = 3.28$) และการบรรลุเป้าหมายในด้านผลตอบแทนจากการลงทุน (RIO) ของโรงแรมในปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.11$) มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม ระหว่าง ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม ระหว่าง ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ได้แก่ จำนวนห้องพักของ โรงแรม อายุของ โรงแรม การเป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว และระบบการบริหารจัดการ โรงแรม และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านลูกค้า ปัจจัยทางด้านกระบวนการ และปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา กับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของโรงแรม ปรากฏดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปของโรงแรม และปัจจัยด้านการบริหาร
เชิงคุณภาพกับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของโรงแรม

ตัวแปรที่อิสระ	ประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ	
	r	P-Value
ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม		
จำนวนห้องพักของโรงแรม	.053	.687
อายุของโรงแรม	.272*	.037
การเป็นสมาชิกสมาคม โรงแรมไทย	.085	.520
การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พัก เพื่อการท่องเที่ยว	.394*	.002
ระบบการบริหารจัดการโรงแรม	.172	.189
ปัจจัยด้านการบริหารเชิงคุณภาพ		
ปัจจัยทางด้านลูกค้า	.313*	.015
ปัจจัยทางด้านกระบวนการ	.504*	.000
ปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา	.504*	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ได้แก่ อายุของโรงแรม และการเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอายุของโรงแรมมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมอยู่ในระดับต่ำ ($r = .272$) สำหรับการเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมอยู่ในระดับต่ำ ($r = .394$) เช่นเดียวกัน

ปัจจัยด้านการบริหารเชิงคุณภาพ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านลูกค้า ปัจจัยทางด้านกระบวนการ และปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกปัจจัย โดยปัจจัยทางด้านลูกค้า มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมอยู่ในระดับต่ำ ($r = .313$) ส่วนปัจจัยทางด้านกระบวนการ และปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .504$) ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก นั่นคือ เมื่อระดับปัจจัย

ทางด้านลูกค้า ระดับปัจจัยทางด้านกระบวนการ และระดับปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา
สูงขึ้น ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมก็จะสูงเพิ่มขึ้นด้วย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การศึกษาครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดทางทฤษฎีของเทคนิค คุณภาพ โดยการมุ่งเน้นปัจจัยด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการ, ด้านการเรียนรู้และพัฒนาและ ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ในการดำเนิน ธุรกิจของ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของ โรงแรมขนาดกลางและ ขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ตามมุมมองของผู้บริหารโรงแรม

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการเก็บข้อมูล ได้ดำเนินการทั้งในรูปแบบของการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการวิจัยภาคสนาม (Field Survey) โดยใช้แบบสอบถามโดยกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงแรมขนาดกลาง จำนวน 30 แห่ง และ โรงแรมขนาดย่อม จำนวน 30 แห่ง รวมทั้งสิ้น 60 แห่ง ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ข้อมูลที่ได้มาจะถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม สำเร็จรูป SPSS/FE (Statistical Package for the Social Science For Windows) โดยกำหนดความมี นัยสำคัญที่ระดับ .05 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสถิติค่าสถิติ Pearson product – moment correlation

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 56.70 มีช่วงอายุระหว่าง 36 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.00 วุฒิกการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.70 มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารของโรงแรมระหว่าง 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.30 และเป็นผู้จัดการทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 55.0

ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม เป็นโรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อม อย่างละเท่ากัน จำนวน 30 โรงแรม โรงแรมส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.70 โรงแรม ส่วนใหญ่ไม่ได้สมัครเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย คิดเป็นร้อยละ 51. และไม่เคยเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว คิดเป็นร้อยละ 61.70 โดยโรงแรมจ้างมืออาชีพมาบริหารงาน (ผู้จัดการทั่วไป) คิดเป็นร้อยละ 55.00

1.3.2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารเชิงคุณภาพของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ดังนี้

1) ปัจจัยทางด้านลูกค้า พบว่า โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน มีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านลูกค้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.72 โดยมีกิจกรรมในเรื่องของ พนักงานของ โรงแรมเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ามีการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.46 รองลงมา โรงแรมเน้นการแข่งขันทางธุรกิจในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.26 และโรงแรมมีการสร้างมาตรฐานในการให้บริการแก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ตามลำดับ

2) ปัจจัยทางด้านกระบวนการ พบว่า โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหินมีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกระบวนการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.82 โดยโรงแรมมีกระบวนการที่ใช้บริการลูกค้าเข้าห้องพัก(Check – in) ที่ใช้ระยะเวลาที่สั้นลงและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้นสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมาคือ โรงแรมมีการออกแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.86 และโรงแรมมีแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในที่สูงขึ้นและลดกระดาษลงเพื่อประหยัดต้นทุน มีค่าเฉลี่ย 3.83ตามลำดับ

3) **ปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา** พบว่า โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน มีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และพัฒนาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม 3.37 เมื่อพิจารณารายกิจกรรม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน โรงแรมมีการสร้างกำลังใจและกระตุ้นการทำงานแก่พนักงานในโรงแรม สูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.56 รองลงมาคือ โรงแรมมีแผนการฝึกอบรมประจำปีแก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.51 และพนักงานในโรงแรมมีแนวคิดและส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.46 ตามลำดับ

1.3.3 ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ตามมุมมองของผู้บริหารโรงแรม

ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจโรงแรม พบว่า โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจโรงแรม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม 3.36 พิจารณารายกิจกรรม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน โรงแรมมีการควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ สูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.66 รองลงมาคือ มีอัตราเงินทุนหมุนเวียนของกิจการที่สามารถทำให้บริหารธุรกิจได้อย่างคล่องตัว ค่าเฉลี่ย 3.40 มีการบรรลุเป้าหมายในการแสวงหากำไรของโรงแรมได้ตามแผนธุรกิจประจำปี มีค่าเฉลี่ย 3.35

1.3.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

1) **ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม** ได้แก่ อายุของโรงแรม และการเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของโรงแรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอายุของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมอยู่ในระดับต่ำ สำหรับการเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมอยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกัน

2) **ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์** เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของ โรงแรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยทางด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมอยู่ในระดับต่ำ ส่วนปัจจัยทางด้านกระบวนการ และปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมอยู่ในระดับปานกลาง และทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก

2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 อายุของโรงแรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรม ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชัชวลักษณ์ จิระเกียรติ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร : พบว่า ปัจจัย ภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานขององค์กรตาม แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์พบว่า ผู้บริหารโรงแรมควรมุ่งเน้นให้พนักงานโรงแรมมีความเชื่อ อย่าง ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม ในการ ปฏิบัติงานเพื่อองค์กร รวมทั้งมีความต้องการจะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อเพิ่มระดับ ความยึดมั่นผูกพันขององค์กรเป็นลำดับแรก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานบริการลูกค้าได้ อย่างมี คุณภาพในระดับสูงตามไปด้วย เนื่องจากเหตุผลเพียงมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ทำให้มี ความสัมพันธ์สูงกับการบริการอย่างมีคุณภาพของพนักงาน จึงทำให้คุณภาพการบริการมีคุณภาพสูง ตามไปด้วย ดังนั้น โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีอายุเฉลี่ยในการดำเนินการของโรงแรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของโรงแรม อาจจะเนื่องด้วยสาเหตุดังกล่าว แล้ว นอกจากนี้โรงแรมที่ดำเนินการมาเป็นระยะเวลานานย่อมทำให้พนักงานและผู้บริหารมี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการบริการของธุรกิจ โรงแรม ซึ่งแตกต่างจากอุตสาหกรรมประเภทอื่น ประสบการณ์เหล่านี้ย่อมส่งผลให้พนักงานมี ทักษะและความรู้ที่มีมาตรฐาน จนทำให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการใน โรงแรม

2.2 การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว มีความสัมพันธ์ต่อ ประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของโรงแรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวเป็นมาตรฐานหนึ่ง ซึ่งจัดทำขึ้น โดยความ ร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน คือ มูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการ พัฒนายกระดับบริการด้านที่พักสำหรับการท่องเที่ยว ซึ่งการเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พัก เพื่อการท่องเที่ยวเป็นยุทธวิธีอย่างหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมมีการปรับปรุง การบริหารธุรกิจให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ผลจากการวิจัยพบว่า โรงแรมส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐาน ที่พักเพื่อการท่องเที่ยวจึงทำให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับการศึกษาของ Man, Lan และ Chan (2001) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานในระ ยาวของ SMEs ในฮ่องกง เกาหลี และประเทศจีน พบว่า แนวความคิดประสิทธิผลทางการตลาดและ

การก่อตั้งกิจการโดยเชื่อมโยงเข้ากับข้อได้เปรียบของเจ้าของกิจการ ให้เป็นไปตามทฤษฎี โดยมีมิติ ด้านศักยภาพในการแข่งขันประกอบเข้าไปด้วยซึ่งศักยภาพในการแข่งขันมีตัวชี้วัด 3 ด้าน คือ ศักยภาพ กระบวนการ และผลการดำเนินงานโดยสะท้อนผ่านความมีคุณภาพด้านศักยภาพการแข่งขัน 4 ลักษณะด้วยกัน คือ การดำเนินงานในระยะยาว ความสามารถในการควบคุมกำกับดูแล ความสัมพันธ์กันและความเปลี่ยนแปลงอันเกิดขึ้นตลอดเวลาจากแนวทางทั้งสองนี้เองได้พัฒนาตัว ดัชนีแบบประกอบด้วยตัววัด 4 ด้าน คือ 1) ข้อได้เปรียบของเจ้าของกิจการ 2) ขอบเขตแห่งการ แข่งขัน 3) สมรรถภาพขององค์กร 4) ผลการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการดำเนินการของ โรงแรมเช่นเดียวกันที่ได้จากผลการประเมินของคณะกรรมการ ภายนอก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เป็นกลุ่มลูกค้า รวมทั้งผู้ได้รับประโยชน์จากธุรกิจ โรงแรม ดังนั้นการเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานของ โรงแรม จึงเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโรงแรม

2.3 ปัจจัยทางด้านลูกค้าและปัจจัยทางด้านกระบวนการเป็นปัจจัยที่มี

ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของ โรงแรมในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยปัจจัยทางด้านลูกค้า ประกอบด้วยกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และสามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการให้แก่โรงแรม และปัจจัยทางด้านกระบวนการซึ่งประกอบด้วย การให้บริการลูกค้า การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีตลอดจนการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และการออกแบบการทำงานอย่างยืดหยุ่นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Leo Y.M. Sin et al (2005) ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าหมายทางการ ตลาด และผลการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศฮ่องกง พบว่า การกำหนด เป้าหมายทางการตลาดที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการ การค้นพบ ข้อบ่งชี้ในระดับที่แน่นอนของ ขององค์กรทางการตลาดกับผลการดำเนินการทางการเงิน (ROI, ROS, การพัฒนาเครื่องมือ และส่วนแบ่งทางการตลาด) และผลการดำเนินการทางการตลาด (ความคงทนของลูกค้า ความพึง พพอใจของลูกค้า ความไว้วางใจ ความเชื่อใจ) ในอุตสาหกรรมโรงแรม การสนับสนุนข้อค้นพบของ การศึกษาวิจัยทางธุรกิจ การกำหนดเป้าหมายทางการตลาดเป็นปัจจัยในการประเมินประสิทธิผล ขององค์กร จากมุมมองของการจัดการที่เป็นข้อค้นพบจากการศึกษาการกำหนดเป้าหมายทางการ ตลาดที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จในธุรกิจโรงแรมในฮ่องกงสามารถพัฒนาการ ดำเนินงานด้วยการกำหนดเป้าหมายทางการตลาด และองค์ประกอบของเป้าหมายทางการตลาด ของโรงแรมมีความสัมพันธ์กันกับผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจ ข้อเสนอแนะที่พบจาก การศึกษาเป็นความเชื่อมั่นของลูกค้าเพียงอย่างเดียวในจำนวนสามองค์ประกอบทางการตลาดซึ่งมี ความหมายสำคัญกับผลการดำเนินการทางการตลาด การนำไปสู่ความสำเร็จของ โรงแรม ในฮ่องกง

ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อลูกค้าที่ทำให้สำเร็จและได้ผลมากกว่า สิ่งเหล่านี้คือ ความคงทนของ ลูกค้า ความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นของลูกค้า ซึ่งในองค์ประกอบทั้งสามประเด็นมีความสำคัญทางการตลาดเท่าเทียมกัน นอกจากนี้การประสานการทำงานภายในที่มีความหลากหลายมีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงิน และการ Kayhan Tajeddini (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบในด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและการมุ่งเน้นที่ผู้ประกอบการ บนนวัตกรรมใหม่ : หลักฐานจากอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศสวิสเซอร์แลนด์ (Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on innovationess : Evidence from the hotel industry in Switzerland) ผลของการศึกษาวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นด้านลูกค้า, ผู้ประกอบการและนวัตกรรมใหม่ กับประสิทธิภาพของธุรกิจที่มีความแตกต่างขององค์กร ซึ่งกระบวนการดำเนินการในธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน การดำเนินงานทั้งในภาคส่วน และในภาพรวมที่เป็นปัจจัยในการกำหนดคุณลักษณะของผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ หากพิจารณาในเชิงคุณภาพแล้ว ผลลัพธ์สุดท้าย คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพการดำเนินการของธุรกิจ โรงแรมที่เกิดจากการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นปัจจัยในการผลิตจนเกิดการค้นคว้าและปรับปรุงคุณภาพในกระบวนการบริหารจัดการทั้งในรูปของเทคโนโลยี และมาตรฐานการดำเนินการต่าง ๆ

2.4 ปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของ โรงแรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน โดยการให้ความรู้ การฝึกอบรมและการสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนสวัสดิการ ต่าง ๆ ทั้งในรูปของการสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการประกอบอาชีพ ซึ่งส่งผลในภาพรวมต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของ โรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ชลธิรา ยาคาลัยและคณะ (2543) ได้ศึกษาการวัดผลการจัดการธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ลูกค้าที่มาใช้บริการ โรงแรมขนาดกลางโดยเฉลี่ยมีความพึงพอใจในเรื่องการต้อนรับ และการบริการ การเข้าพัก และสภาพทั่วไปมากกว่าลูกค้าที่มาใช้บริการ โรงแรมขนาดเล็ก การปฏิบัติการภายในองค์กรของ โรงแรมขนาดกลาง มีการจัดระบบการบริหารที่เป็นมาตรฐาน แบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบและกำหนดการฝึกอบรมอย่างชัดเจน ขณะที่โรงแรมขนาดเล็กมีการจัดระบบการบริหารเป็นครอบครัว โรงแรมขนาดกลางมีความพึงพอใจของพนักงานเท่ากับโรงแรมขนาดเล็ก ซึ่งเป็นกิจกรรมของการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร จึงส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตลอดจนการพัฒนาความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อกระแสเศรษฐกิจ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจนทำให้กลายเป็นปัจจัย

หลักในการพิจารณาเลือกของลูกค้ำ ที่จะเข้ามาใช้บริการในโรงแรม และ Leo Y.M. Sin et al (2005) ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าหมายทางการตลาด และผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศฮ่องกง พบว่า การประสานงานกันของแผนกต่างๆ ในโรงแรมเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่ส่งผลต่อการบรรลุต่อผลสำเร็จสูง ส่วนแบ่งทางการตลาด และความก้าวหน้าในการประเมินอุตสาหกรรมโรงแรมในฮ่องกง นอกจากนี้ความพึงพอใจของลูกค้ำมีความสำคัญมากที่ทำให้สำเร็จมากกว่าความต้องการการแข่งขันซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการดำเนินการภายในโรงแรม 15 ประเด็นในการประทางการตลาดของ Narver และ Slater สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยหาสาเหตุในการระบุพื้นที่เฉพาะที่ต้องการพัฒนา และการหาตำแหน่งที่มีลักษณะที่แน่นอนที่ต้องการดำเนินการทางการตลาด สำหรับผลของการดำเนินการซึ่งมีความสำคัญกับเกณฑ์มาตรฐานหรือมาตรฐานกลางสามารถใช้การเปรียบเทียบขั้นพื้นฐาน เช่นเกณฑ์มาตรฐานภายนอกในระดับอุตสาหกรรมจัดเตรียมการเปรียบเทียบที่สำคัญกับการแข่งขัน ในการเพิ่มการประเมินเป็นช่วงเวลาของความมั่นคงทางการตลาดสามารถช่วยให้ผู้จัดการติดตามกระบวนการดำเนินการได้ตลอดเวลา สามองค์ประกอบทางการตลาดอาจจะสนับสนุนความต้องการฝึกอบรม โดยช่วยให้ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ได้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาได้อย่างเหมาะสมซึ่งสามารถพัฒนาความเข้าใจและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการกำหนดเป้าหมายทางการตลาด นอกจากนี้การจัดการอาจจะใช้กรอบการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกันกับประสิทธิผลของกลยุทธ์และชั้นเชิงทางการตลาด หน้าที่ของผู้จัดการใช้กรอบนี้ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาที่ชัดเจนและการพิจารณาการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดที่สำคัญ และจำเป็นของกระบวนการทางธุรกิจมากกว่าเป็นภาระของคณะทำงาน การเปลี่ยนแปลงค่านิยม และวัฒนธรรมร่วมกันและระบบผลตอบแทนที่สอดคล้องกับการสนับสนุนส่งเสริมพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ทางการตลาด และสามารถนำไปพิจารณาได้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่เห็นความสำคัญของปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา จะสามารถดำเนินการธุรกิจของโรงแรมอย่างมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

3.1.1 การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของโรงแรม พบว่า โรงแรมส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ จัดอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว และชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญและผลประโยชน์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจะได้รับจากการเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ให้เพิ่มขึ้นและสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่สถานประกอบการที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน จะต้องมีระดับการให้บริการ ที่มีคุณภาพสูง และสามารถเทียบเท่ากับระดับสากล

3.1.2 ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของโรงแรม พบว่า ปัจจัยด้านลูกค้าและปัจจัยทางด้านกระบวนการมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ในบางกิจกรรมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ได้แก่ โรงแรมมีระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลของลูกค้าที่ดี และโรงแรมสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้าในการทำแผนการตลาดและการส่งเสริมการขาย โรงแรมมีการลงทุนและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย และสามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบฐานสนเทศของโรงแรมได้ถูกระบุในการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีของโรงแรม โรงแรมมีระบบในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลในแต่ละระดับของพนักงาน และโรงแรมมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงานครบทุกตำแหน่งมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและปัจจัยเท่านั้น ดังนั้น โรงแรมควรให้ความสำคัญกับฐานข้อมูลของลูกค้า เพิ่มการลงทุนและปรับปรุงในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยขึ้น เพื่อที่โรงแรมจะสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดย โรงแรมมีการดำเนินการส่งเสริมในเรื่องของการฝึกอบรม การเรียนรู้และพัฒนาทักษะของโรงแรมน้อยที่สุด ดังนั้น โรงแรมควรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้บุคลากรมีการ

พัฒนาตนเองด้วยฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะเพิ่มขึ้น พาศึกษาดูงาน พร้อมทั้งขอความร่วมมือและให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการพัฒนาทักษะของพนักงานให้มากขึ้น ควรสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง โดยเกณฑ์นี้ควรสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานรับทราบว่าต้องปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเกณฑ์ที่สร้างไว้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง แจ้งผลการประเมินย้อนกลับคืนสู่พนักงานเป็นรายบุคคล และนำผลการประเมินมาใช้ในการเพิ่มผลตอบแทน รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายสำคัญ ๆ เกี่ยวกับพนักงานของโรงแรม ตลอดจนทำให้พนักงานต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของโรงแรมมากขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับที่ดีสำหรับการวางนโยบายในการบริหารงานของโรงแรม

3.1.3 ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโรงแรม พบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นโรงแรมควรมีการปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขันให้ทันกับเหตุการณ์ และควรศึกษาเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อมในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ

3.2.2 ควรมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2553) คืบคืบวันที่ 28 พฤษภาคม 2553 จาก <http://www.mots.go.th>.
- กัญจนา ลินทร์ตันศิริกุล และคณะ (2547) “แนวคิดเกี่ยวกับสหสัมพันธ์” ในเอกสารการสอนชุดวิชา สถิติการวิจัยทางสังคมศาสตร์ หน่วยที่ 12 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ (2547) การจัดการกระบวนการ : หนทางสร้างคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและศักยภาพเพื่อการแข่งขัน กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- กิ่งพร ทองใบ (2543) “การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์” ใน ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน้า 136 – 191 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ขจิต กอบเดช (2542) งาน โรงแรมฝ่ายห้องพัก พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร พรินทิก
- จิระประภา อัครบวร (2547) “การพัฒนาองค์การตามแนวปรัชญาเต๋า” วารสารการบริหารคน 25: 67 – 74
- ชลธิรายาคกล้า และคณะ (2543) “การศึกษาการวัดผลการจัดการธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
- ชัชชาติชัย จิระเกียรติ (2548) “ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร : การวิเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพ” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชัชณะ รุ่งปัจฉิม (2540) “การวิเคราะห์ระบบการบริหารสารสนเทศในธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา การวิเคราะห์ระบบการจัดการงานโรงแรมและภัตตาคาร หน้า 336 – 386 นนทบุรี สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2543) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ” ใน ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน้า 206 – 267 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- दनัย เทียนพุด (2545) *Balanced Scorecard* กับการบริหารงานในปัจจุบัน กรุงเทพมหานคร นาโถดำ
- ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ (2550) การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น

- นงค์นุช ศรีธนาอนันต์ (2548) *การโรงแรมเบื้องต้น* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- นิตยา สุภาภรณ์ (2550) “กลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ไนแคมป์ เมลินดา (2546) *ปรัชญาและกลยุทธ์ CRM* แปลโดย บริษัท แอล ที ดี โฮลดิ้ง จำกัด
กรุงเทพมหานคร ภาพพิมพ์
- บุญชม ศรีสะอาด (2545) *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 2* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร
สุวีริยาสาส์น
- บุรินโท ชามะรัตน์ (2548) “ประสิทธิภาพการนำนโยบายจัดระเบียบบึงสงคมไปปฏิบัติในเขตเทศบาล
เมือง” การศึกษาปัญหาพิเศษ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ประวิตร สายแก้วและคณะ (2552) “ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการ
ดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย”
วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 31 (มกราคม – มิถุนายน 2552)
- พสุ เดชะรินทร์ (2546) *Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
_____จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- . (2548) *Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พระราชบัญญัติโรงแรม (2547) สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มังกร ภิรมย์พานิช (2551) “แผนธุรกิจ อารยนคร บูติก รีสอร์ท แอนด์ สปา” การศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเอง ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
- รัชนิกร โชติชัยสถิตย์ วรธรรณา โพธิ์น้อย และวิเชียร ด้านบรรพต (2540) “การวิเคราะห์ระบบ
ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การวิเคราะห์ระบบการจัดการ
งานโรงแรมและภัตตาคาร* หน้า 140 – 178 นนทบุรี สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

วรรษ จันทรภักดิ์ (2550) “พฤติกรรมกรรมการเลือกใช้บริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ใน
อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่” การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วารุณี ปริदानนท์ (2550) “Risk Management Framework” การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง การ
บริหารความเสี่ยง (27 – 29 สิงหาคม 255) (สไลด์ 8 – 15) สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2550) ค้นคืนวันที่ 28 พฤษภาคม จาก <http://th.wikipedia.org>

วิษณุ ป่างสมบุรณ์ (2546) “การจัดการธุรกิจที่พักรวม” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการธุรกิจ
ในแหล่ง หน้า 67 – 101 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สมใจ ลักษณะ (2546) การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน กรุงเทพมหานคร

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา

สมพร พุทธาพิทักษ์ผล (2539) “การจัดการข้อมูล” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา ระบบสารสนเทศ
ในงานโรงแรมและภัตตาคาร หน้า 106 – 143 นนทบุรี สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สมเดช โรจน์จรัสเสถียร (2547) การบัญชีภาษีอากร พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร ธรรมนิติเพรส

สมบุรณ์ สุชีวิริยะและสมนึก อารุงสกุลรัฐ (2540) “การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศในงาน
โรงแรม” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา ระบบสารสนเทศในงานโรงแรมและภัตตาคาร
หน้า 4 – 40 นนทบุรี สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สุริรัตน์ ดวงสุวรรณ (2548) “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานผู้ปฏิบัติงานครัวโรงแรม :
กรณีศึกษา เขตการท่องเที่ยวภาคกลางเขต 2 ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์”
รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว (2553) สถิตินักท่องเที่ยว ค้นคืนวันที่ 28 พฤษภาคม 2553 จาก
www.tourism.go.th

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2553) ค้นคืนวันที่ 28 พฤษภาคม 2553 จาก
http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_1_id=25.695

สิฏฐากร ชูทรัพย์ และมนัสชัย กิริติผจญ (2548) การจัดการชาย กรุงเทพมหานคร เนชั่น

อัมรินทร์ พาพเสวต (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ
อินดัสเตรียล(ประเทศไทย) จำกัด” การศึกษาปัญหาพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2547) *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ : คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard)* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อำนาจ ชีระวนิช (2544) *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Atkinson, H. and Brander Brown, J. (2002). "Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 128-35.

Brander Brown, J. and McDonnell, B. (1995). "The balanced scorecard: short-term guest or long-term resident?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 7-11.

Denton, G.A. and White, B. (2000). "Implementing a balanced scorecard approach to managing hotel operations: the case of White Lodging Services", *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, Vol. 3 No. 3, pp.33-58.

Doran, M.S., Haddad, K. and Chow, C.W. (2002). "Maximising the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 33-58.

Huckestein, D. and Duboff, R. (1999), "Hilton Hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders", *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, (August): 28-38.

Kaplan, R.S. and D.P. Norton. (200). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Leo Y.M. Sin, Alan C.B. Tse, Vincent C.S. Heung, Frederick H.K. Yim. (2005). "An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 , pp. 555-577.

- Man, T.W.Y. Lau and K.F. Chan. (2002) "The Competitiveness of Small and Medium Enterprises a Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies." *Journal of Business Venturing* (March): 123 – 142.
- Maltz, Alan C., Aron J. Shenhar and Richard R. Reilly. (2003) "Beyond the Balanced Scorecard: Retining the Search for Organizational Success Measures," *Long Range Planning* (April): 187.
- Merna, T and Al-hThani, F.F. (2005). *Corporate Risk Management : An Organization Perspective*. New York: John Wiley and Sons .
- Nigel Evans. (2005). "Assessing the balanced scorecard as management tool for hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 376-390.
- Niven, R. Paul. (2002). *Balanced Scorecard Step by step: Maximizing Performance*. New York: John Wiley and Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ภาคผนวก ก
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	CO1	co1
2.	CO2	co2
3.	CO3	co3
4.	CO4	co4
5.	CO5	co5
6.	CO6	co6
7.	CO7	co7
8.	CO8	co8
9.	CO9	co9
10.	PO1	po1
11.	PO2	po2
12.	PO3	po3
13.	PO4	po4
14.	PO5	po5
15.	PO6	po6
16.	PO7	po7
17.	PO8	po8
18.	PO9	po9
19.	LDO1	ldo1
20.	LDO2	ldo2
21.	LDO3	ldo3
22.	LDO4	ldo4
23.	LDO5	ldo5
24.	LDO6	ldo6

25.	LDO7	ldo7
26.	LDO8	ldo8
27.	LDO9	ldo9
28.	BPM1	bpm1
29.	BPM2	bpm2
30.	BPM3	bpm3
31.	BPM4	bpm4
32.	BPM5	bpm5
33.	BPM6	bpm6

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	CO1	4.0667	.5833	30.0
2.	CO2	3.5333	.9371	30.0
3.	CO3	3.7000	.9154	30.0
4.	CO4	3.5333	1.1666	30.0
5.	CO5	4.4000	.7240	30.0
6.	CO6	4.4333	.6789	30.0
7.	CO7	4.0333	.7184	30.0
8.	CO8	1.5667	.6789	30.0
9.	CO9	3.7000	.7944	30.0
10.	PO1	3.5333	.7761	30.0
11.	PO2	3.2667	.9803	30.0
12.	PO3	3.4333	.9353	30.0
13.	PO4	3.8333	.8339	30.0
14.	PO5	3.2000	1.1861	30.0
15.	PO6	3.7333	.7397	30.0
16.	PO7	3.9333	.7397	30.0
17.	PO8	4.0000	.8710	30.0
18.	PO9	3.8667	.7761	30.0
19.	LDO1	3.3000	1.1492	30.0

20.	LDO2	3.5000	.9002	30.0
21.	LDO3	3.4000	1.0372	30.0
22.	LDO4	3.5000	.9002	30.0
23.	LDO5	3.8333	.7915	30.0
24.	LDO6	3.8000	.7611	30.0
25.	LDO7	3.3333	1.2685	30.0
26.	LDO8	3.4000	1.1919	30.0
27.	LDO9	2.7333	1.2576	30.0
28.	BPM1	3.2667	.8277	30.0
29.	BPM2	3.6000	.8944	30.0
30.	BPM3	3.3333	.8442	30.0
31.	BPM4	3.2667	1.2015	30.0
32.	BPM5	3.1333	1.0417	30.0
33.	BPM6	3.3333	.8442	30.0

N of

Statistics for Mean Variance Std Dev Variables

SCALE 116.5000 343.9138 18.5449 33

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CO1	112.4333	328.2540	.7248	.9444
CO2	112.9667	322.1713	.6202	.9445
CO3	112.8000	328.3724	.4432	.9460
CO4	112.9667	321.0678	.5139	.9457
CO5	112.1000	331.6793	.4441	.9459
CO6	112.0667	336.2023	.2912	.9468

CO7	112.4667	332.6713	.4093	.9461
CO8	114.9333	345.0299	-.0625	.9490
CO9	112.8000	334.3034	.3091	.9469
PO1	112.9667	323.8264	.6976	.9440
PO2	113.2333	315.5644	.7864	.9429
PO3	113.0667	318.0644	.7487	.9433
PO4	112.6667	325.8161	.5781	.9449
PO5	113.3000	310.7690	.7589	.9430
PO6	112.7667	324.2540	.7175	.9440
PO7	112.5667	330.5299	.4773	.9456
PO8	112.5000	330.7414	.3918	.9464
PO9	112.6333	337.8264	.1923	.9477
LDO1	113.2000	314.5793	.6872	.9438
LDO2	113.0000	317.3103	.8043	.9429
LDO3	113.1000	314.7138	.7642	.9430
LDO4	113.0000	324.0690	.5873	.9448
LDO5	112.6667	326.8506	.5743	.9449
LDO6	112.7000	326.3552	.6174	.9446
LDO7	113.1667	311.6609	.6842	.9439
LDO8	113.1000	319.3345	.5436	.9454
LDO9	113.7667	307.9092	.7799	.9428
BPM1	113.2333	321.9092	.7178	.9438
BPM2	112.9000	321.5414	.6725	.9440
BPM3	113.1667	323.5920	.6456	.9443
BPM4	113.2333	319.8402	.5266	.9456
BPM5	113.3667	323.1368	.5258	.9454
BPM6	113.1667	319.6609	.7798	.9432

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

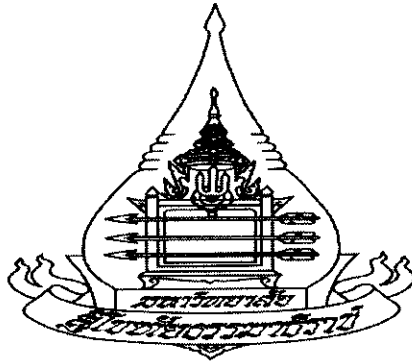
Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 33 Alpha = .946

ภาคผนวก ข

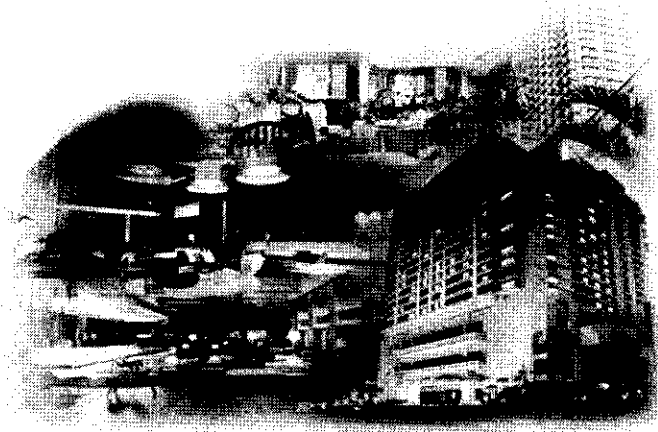
แบบสอบถาม



สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แบบสอบถาม

เรื่อง “ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม
ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ”



คำชี้แจง : แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 เรื่องข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม
- ส่วนที่ 2 เรื่องปัจจัยทางด้านลูกค้า กระบวนการ การเรียนรู้และพัฒนา
- ส่วนที่ 3 เรื่องประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

หากผู้มีข้อสงสัยหรือสอบถามเพิ่มเติมใดๆ เกี่ยวกับแบบสอบถาม กรุณาติดต่อ โดยตรงที่ผู้วิจัย
นายอานนท์ วงษ์เชียง โทร 081-5609394



สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

กรกฎาคม 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเก็บข้อมูลประกอบการทำวิจัย
เรียน เจ้าของกิจการ/กรรมการผู้จัดการ/ผู้จัดการทั่วไป/รองผู้จัดการทั่วไป

เนื่องด้วยกระผมนายอานนท์ วงษ์เชียง นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหินจังหวัดประจวบคีรีขันธ์” ภายใต้การควบคุมของ ผศ.ดร.สุรีย์ เข้มทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการจัดการของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมโดยใช้ทฤษฎีของเทคนิคดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้ประกอบการหรือผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในการปรับปรุงการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงแรม และผู้ทำวิจัยจะได้นำผลลัพธ์ไปปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรในการฝึกอบรมการบริหารการจัดการให้แก่นักศึกษาและองค์กรภายนอกที่มีความสนใจเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าว

ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้จะประสบผลสำเร็จลงได้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ เจ้าของกิจการ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ผู้จัดการทั่วไป ผมจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บแบบสอบถามข้อมูล ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง โดยรับรองว่าข้อมูลที่ี้ได้จากการตอบแบบสอบถาม จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะถูกนำเสนอรายงานผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งถ้าหากท่านมีข้อสงสัยใดๆหรือสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถาม กรุณาติดต่อได้ที่เบอร์ 081-5609394

กระผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายอานนท์ วงษ์เชียง
นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม
ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายระบุข้อมูลของท่านลงในช่องว่าง ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ 25 - 35 ปี
 36 - 45 ปี
 46 - 55 ปี
 มากกว่า 55 ปี

3. วุฒិการศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น - ตอนปลาย
ปริญญาตรี
ปริญญาโท

4. ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารของโรงแรม
 1- 10 ปี
 11 - 20 ปี
 21- 30 ปี
 มากกว่า 31 ปี

5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
 เจ้าของกิจการ/กรรมการผู้จัดการ
 ผู้จัดการทั่วไป
 รองผู้จัดการทั่วไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปสำหรับโรงแรม

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย /ลงในช่อง ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

2.1 จำนวนห้องพักของโรงแรม

- 1- 60 ห้อง
 61 - 149 ห้อง

2.2 อายุเฉลี่ยของโรงแรม

- 1- 5 ปี
 6 - 10 ปี
 11 - 15 ปี
 มากกว่า 15 ปี

2.3 โรงแรมของท่านได้สมัครเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย (THA) หรือไม่

- เป็นสมาชิก
 ไม่ได้เป็นสมาชิก

2.4 โรงแรมของท่านได้เคยเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวมาก่อนหรือไม่

- เคยเข้ารับการตรวจสอบ ไม่เคยเข้ารับการตรวจสอบ

หากเคยเข้ารับการตรวจสอบ มาตรฐานโรงแรมของท่านอยู่ในระดับใด (มาตรฐานดาว)
 โปรดระบุ.....

2.5 ระบบการบริหารจัดการโรงแรมของท่านเป็นแบบใด

- บริหารกันเองภายในครอบครัว
 จ้างมืออาชีพมาบริหารงาน(ผู้จัดการทั่วไป)
 จ้างบริษัทที่ปรึกษาบริหารจัดการ
 อื่นๆ(โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวคิดปัจจัยทางด้านลูกค้า (Customer Orientation)

จำนวนทั้งหมด 9 ข้อ

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย /ลงในช่องว่างให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับความคิดเห็นที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นที่ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับความคิดเห็นที่ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับความคิดเห็นที่ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับความคิดเห็นที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและ ขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
1.1 โรงแรมมีการสร้างมาตรฐานในการให้บริการแก่ลูกค้า					
1.2 โรงแรมมีระบบในการจัดเก็บฐานข้อมูลของลูกค้าที่ดี					
1.3 โรงแรมสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้าในการทำแผนการตลาดและการส่งเสริมการขาย					
1.4 โรงแรมมีการใช้แบบสอบถามสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า					
1.5 พนักงานของโรงแรมเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า					
1.6 โรงแรมเน้นการแข่งขันทางธุรกิจในด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า					
1.7 ลูกค้าของโรงแรมมีความสนใจในสิ่งได้สัมผัสเป็นลำดับแรกเสมอ					
1.8 จำนวนลูกค้าของโรงแรมมีการร้องเรียนเรื่องการบริการที่ไม่เป็นตามที่คาดหวังในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา					
1.9 พนักงานของโรงแรมมีบทบาทในการสังเกตพฤติกรรมความพึงพอใจของลูกค้าและรายงานให้หัวหน้าทราบ					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามแนวคิดปัจจัยทางด้านกระบวนการ

(Process Orientation) จำนวนทั้งสิ้น 9 ข้อ

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย /ลงในช่องว่างให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับความคิดเห็นที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นที่ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับความคิดเห็นที่ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับความคิดเห็นที่ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับความคิดเห็นที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.1 โรงแรมมีการลงทุนและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยและสามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ					
1.2 ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศของโรงแรมได้ถูกระบุในการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีของโรงแรม					
1.3 โรงแรมมีระบบในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลในแต่ละระดับของพนักงาน					
1.4 โรงแรมมีแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในที่สูงขึ้นและลดการใช้กระดาษลงเพื่อประหยัดต้นทุน					
1.5 โรงแรมมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงานครบทุกตำแหน่ง					
1.6 โรงแรมมีกระบวนการในการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ					
1.7 โรงแรมมีการออกแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
1.8 โรงแรมมีกระบวนการที่ให้บริการลูกค้าเข้าห้องพัก(Check-in) ที่ใช้ระยะเวลาที่สั้นลงและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น					
1.9 โรงแรมมีแนวโน้มในการใช้แรงงานที่น้อยลงและเน้นให้พนักงานมีทักษะในการทำงานในแผนกที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น					

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวคิดปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา

(Learning and development Orientation) จำนวนทั้งสิ้น 9 ข้อ

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย /ลงในช่องว่างให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับความคิดเห็นที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นที่ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับความคิดเห็นที่ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับความคิดเห็นที่ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับความคิดเห็นที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.1 โรงแรมมีแผนการฝึกอบรมประจำปีแก่พนักงาน					
1.2 การเข้ารับและผ่านการทดสอบการฝึกอบรมของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาการเพิ่มค่าตอบแทนและปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น					
1.3 โรงแรมมีการวางแผนงบประมาณประจำปี ด้านการฝึกอบรมภายในให้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพ					
1.4 พนักงานในโรงแรมมีแนวคิดและมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
1.5 โรงแรมมีการสร้างกำลังใจและกระตุ้นการทำงานแก่พนักงานในโรงแรม					
1.6 พนักงานของโรงแรมมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง					
1.7 โรงแรมมีการรับรู้ข่าวสารการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากภาครัฐอยู่เสมอ					
1.8 โรงแรมเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมภายนอก และอนุญาตให้พนักงานไปฝึกอบรมได้โดยไม่ถือว่าเป็นวันลาหรือวันหยุด					
1.9 โรงแรมมีการส่งเสริมการฝึกอบรมภายใน โดยมีการเชิญวิทยากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าไปอบรมให้กับพนักงาน					

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวคิดด้านประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ

(Business Performance Management) จำนวนทั้งสิ้น 3 ข้อ

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องว่างให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับความคิดเห็นที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นที่ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับความคิดเห็นที่ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับความคิดเห็นที่ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับความคิดเห็นที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. มีการบรรลุเป้าหมายในการแสวงหาค่าไรของโรงแรมได้ตามแผนธุรกิจประจำปี					
2. มีการควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ					
3. มีการบรรลุเป้าหมายในด้านยอดขายห้องพักของโรงแรมตามแผนทางการตลาดประจำปี					
4. มีอัตราเงินทุนหมุนเวียนของกิจการที่สามารถทำให้บริหารธุรกิจได้อย่างคล่องตัว					
5. มีการบรรลุเป้าหมายในด้านผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ของโรงแรมในปัจจุบัน					
6. มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk – Management)					

ส่วนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายอานนท์ วงษ์เขียว บัณฑิตศึกษา บริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ ม.สุโขทัยธรรมาธิราช

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายอานนท์ วงษ์เชียง
วัน เดือน ปีเกิด	10 มิถุนายน 2522
สถานที่เกิด	จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (สารสนเทศศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คหกรรมศาสตรบัณฑิต (การโรงแรมและภัตตาคาร) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สถานที่ทำงาน	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารและปฏิบัติการเฉพาะกิจ