



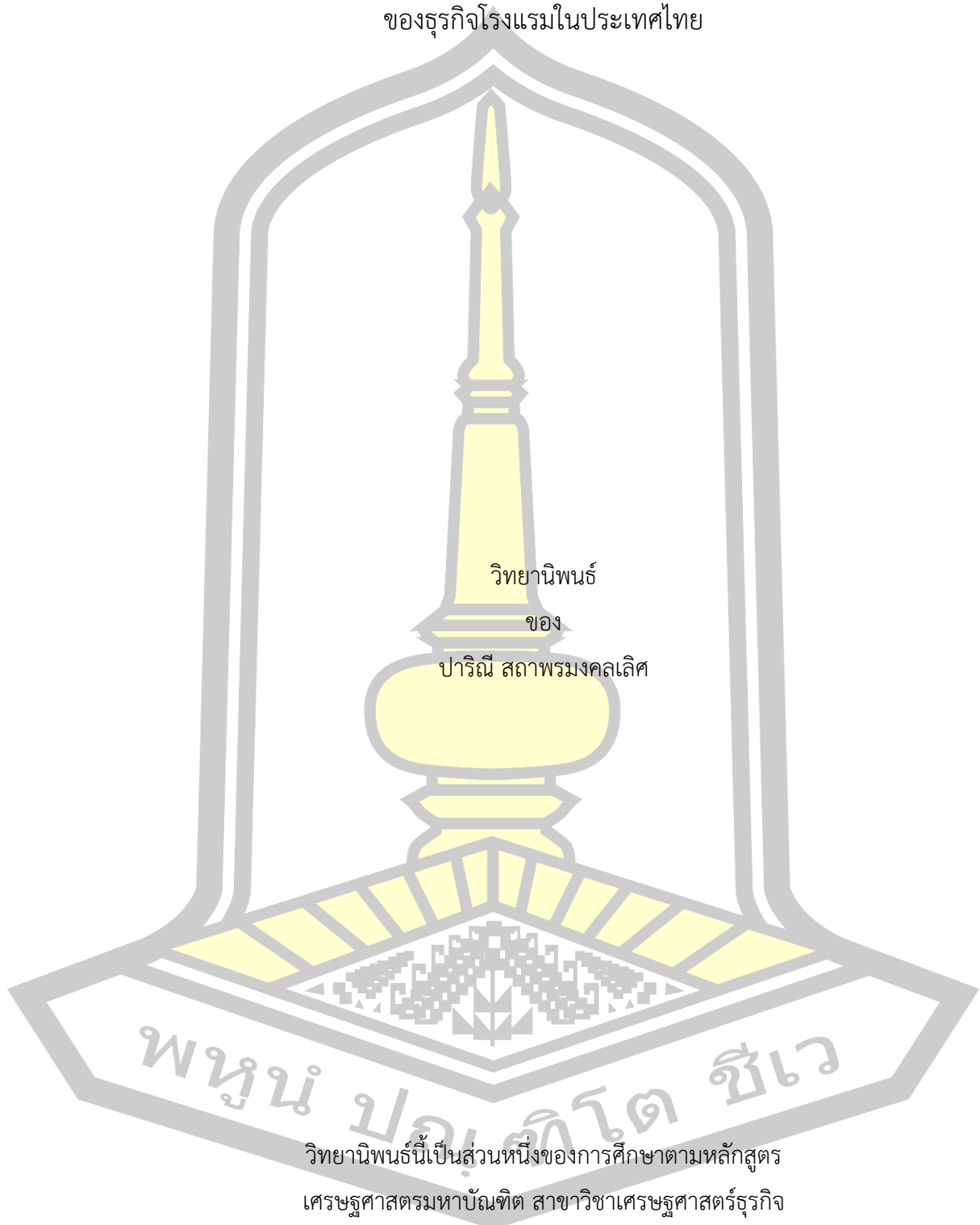
ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ
โรงแรมในประเทศไทย

วิทยานิพนธ์
ของ
ปาริณี สถาพรมงคลเลิศ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ
ปีการศึกษา 2560

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน
ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์
ของ
ปาริณี สถาพรมงคลเลิศ

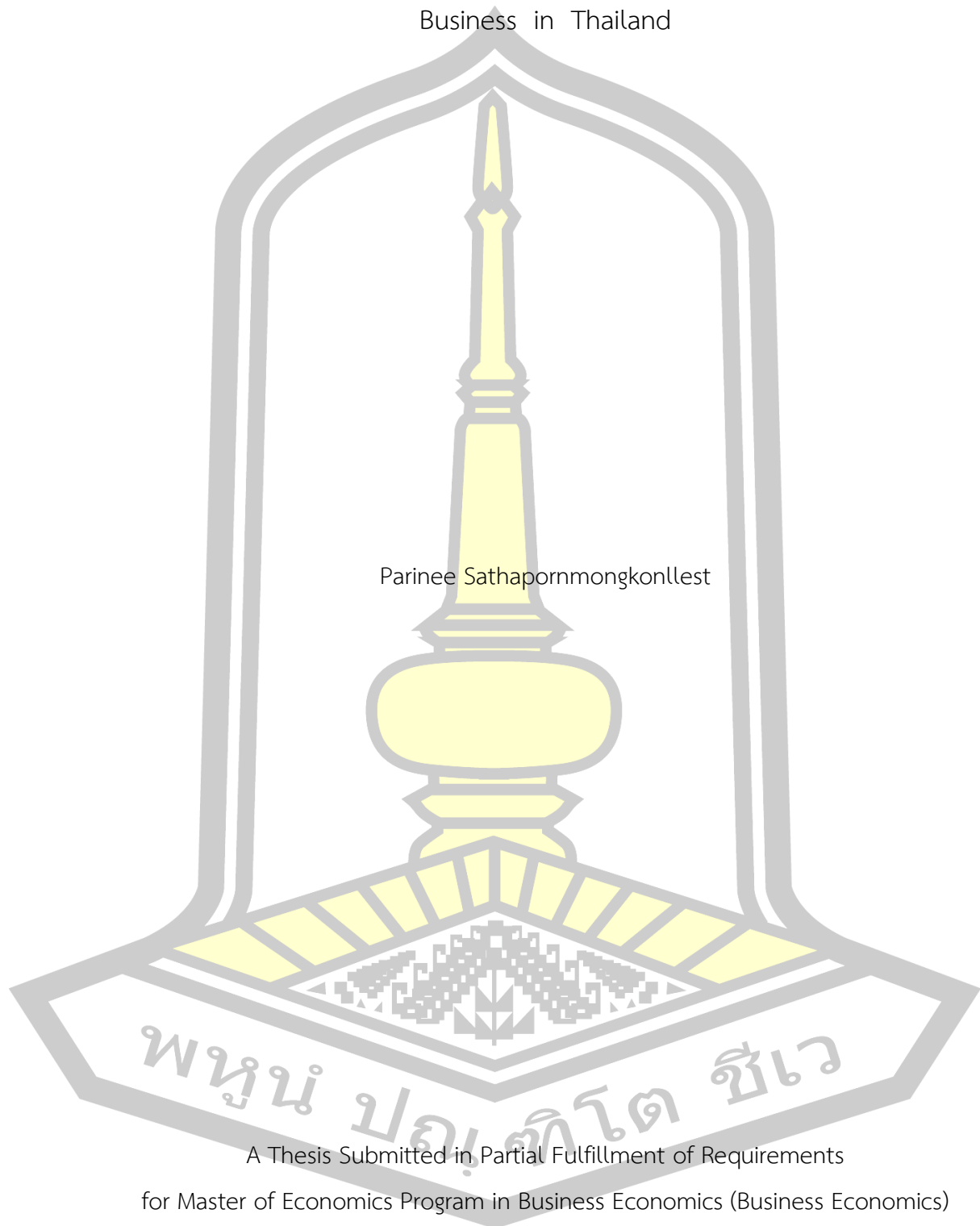
พูน ปอติโต ชีเว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Effects of Economic Strategic Management on Operational Success of Hotel
Business in Thailand



Parinee Sathapornmongkollest

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Economics Program in Business Economics (Business Economics)

Academic Year 2017

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาว ปาริณี สถาพร
มงคลเลิศ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา เศรษฐศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. นิตินพงษ์ ส่งศรีโรจน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. พรลภัส สุวรรณรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อ. ดร. คมกริช วงศ์แซ)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(อ. ดร. มัลลิกา จำปาแพง)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

(ผศ. ดร. นิตินพงษ์ ส่งศรีโรจน์)

(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วัน.....เดือน.....ปี.....

ชื่อเรื่อง	ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย		
ผู้วิจัย	ปาริณี สถาพรมงคลเลิศ		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรลภัส สุวรรณรัตน์ อาจารย์ ดร. คมกริช วงศ์แห		
ปริญญา	เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา	เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

ในยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ในประเทศหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อประเทศอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และในช่วงเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยก็ประสบกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย และเหตุการณ์ชุมนุมทางการเมือง ทำให้ภาพรวมเศรษฐกิจของไทยยังคงอ่อนตัวลง แต่แนวโน้มอุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังคงมีปัจจัยสนับสนุนให้สามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและยาว โดยเน้นให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด ทำให้องค์กรต้องรู้ว่าภายในองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนรวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมี ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิจัย ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 106 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ t-test F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส และด้านเป้าหมายทางธุรกิจ และผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวม ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส และ

ด้านเป้าหมายทางธุรกิจแตกต่างกัน

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวมแตกต่างกัน

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม และด้านการเงินแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และผลกระทบ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวม ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส และด้านเป้าหมายทางธุรกิจ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

โดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้น ธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อลดต้นทุนในการผลิตและบริการ นอกจากนี้การทำการตัดสินใจเลือกเป้าหมายทางธุรกิจต่าง ๆ ควรมีการศึกษาทางเลือก และคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาสก่อนตัดสินใจ เพื่อหาหนทางที่จะทำให้องค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์, การจัดสรรทรัพยากร, ต้นทุนค่าเสียโอกาส, เป้าหมายทางธุรกิจ



TITLE	Effects of Economic Strategic Management on Operational Success of Hotel Business in Thailand		
AUTHOR	Parinee Sathapornmongkollest		
ADVISORS	Assistant Professor Pornlapas Suwannarat , Ph.D. Komkrit Vongka , Ph.D.		
DEGREE	Master of Economics Program in Business Economics	MAJOR	Business Economics
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2017

ABSTRACT

In today's world of globalization, any forms of crises in one country always affect other countries undoubtedly. Thailand has been experiencing various crises such as natural disasters, terrorism and the political turmoil which led to the fragility of Thai economy. The tourism industry is likely to continue to expand annually. Business executives need to define the objectives of the organization in both short and long terms in order to handle with any of crises in time. For this circumstance, firms need to realize in their strength and weakness as well as limitation of the resources within firms. This research studied the effects of economic strategic management on the success of hotel business in Thailand. The research employed data from exclusive management of the hotels with sample size of 160 observations and analyzed with t-test, F-test (ANOVA and MANCOVA) including correlation and multiple regression analysis.

The results found that corresponds attitude toward economic strategic management in total and each subtotal with agree in high level for resources allocation, opportunity cost and business target. The executives also revealed high opinion for the success of business which divided into financial, customers, internal

process and learning and development aspects.

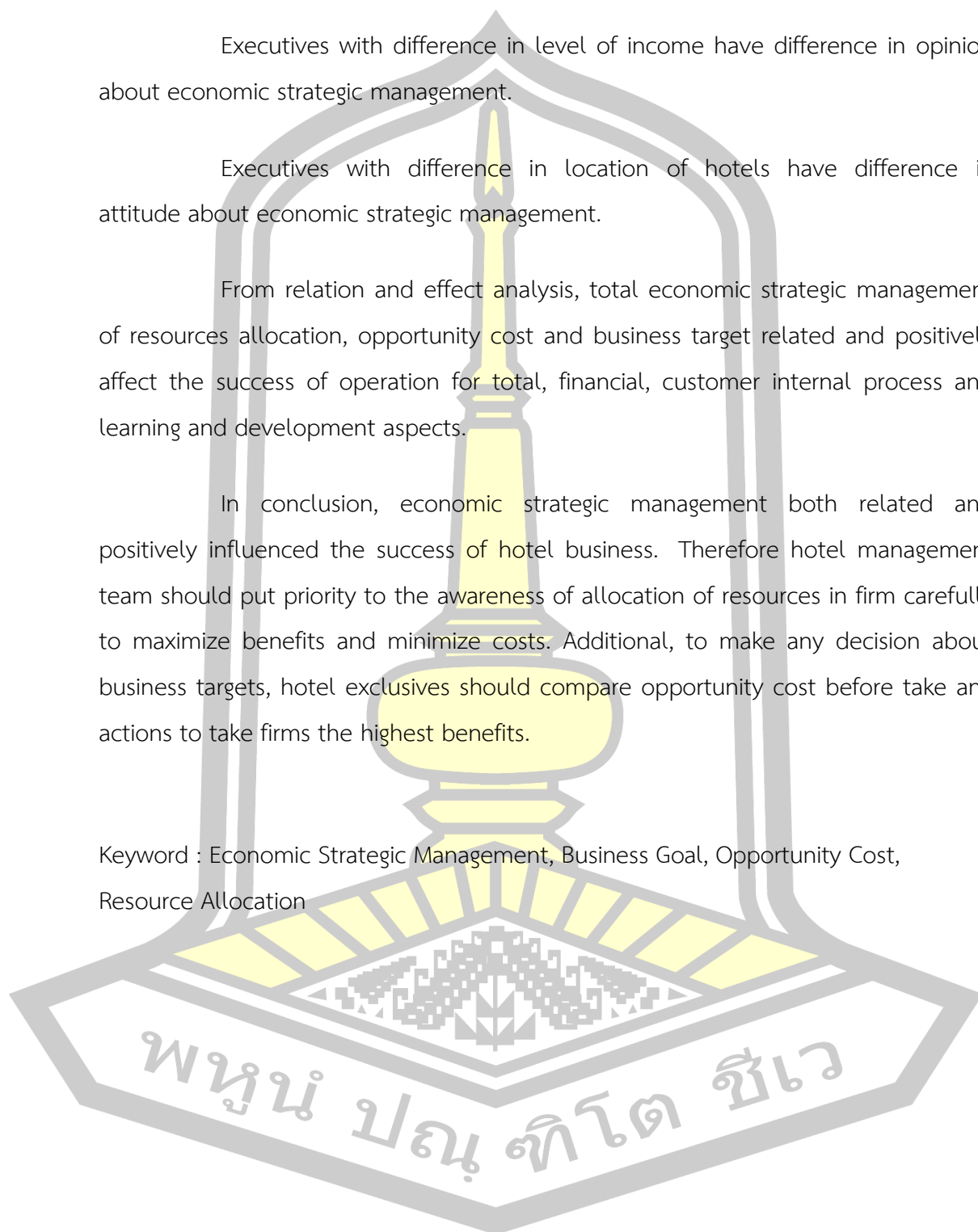
Executives with difference in level of income have difference in opinion about economic strategic management.

Executives with difference in location of hotels have difference in attitude about economic strategic management.

From relation and effect analysis, total economic strategic management of resources allocation, opportunity cost and business target related and positively affect the success of operation for total, financial, customer internal process and learning and development aspects.

In conclusion, economic strategic management both related and positively influenced the success of hotel business. Therefore hotel management team should put priority to the awareness of allocation of resources in firm carefully to maximize benefits and minimize costs. Additional, to make any decision about business targets, hotel executives should compare opportunity cost before take any actions to take firms the highest benefits.

Keyword : Economic Strategic Management, Business Goal, Opportunity Cost, Resource Allocation



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากบุคคลทั้งหลาย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ผศ.ดร.พรลภัส สุวรรณรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อาจารย์ ดร.คมกริช วงศ์แซ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้สละเวลาในการให้คำปรึกษา ตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ให้คำแนะนำและความรู้อันมีค่าที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.นิติพงษ์ ส่งศรีโรจน์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา และ ดร.มัลลิกา จำปาแพง กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความรู้และคำแนะนำใน

การสอบวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.การุณย์ ประทุม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ วีรยา ภัทรอาชาชัย อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือใน

การวิจัยให้มีประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยทุกท่าน ที่ได้สละเวลาและอนุเคราะห์กรอกข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และญาติ ที่คอยเป็นกำลังใจอยู่เคียงข้างตลอดเวลาจนทำให้วิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ คณะการบัญชีและการจัดการ ทุกท่านที่ช่วยเหลือให้กำลังใจที่ดีเสมอมาและให้การสนับสนุนการทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

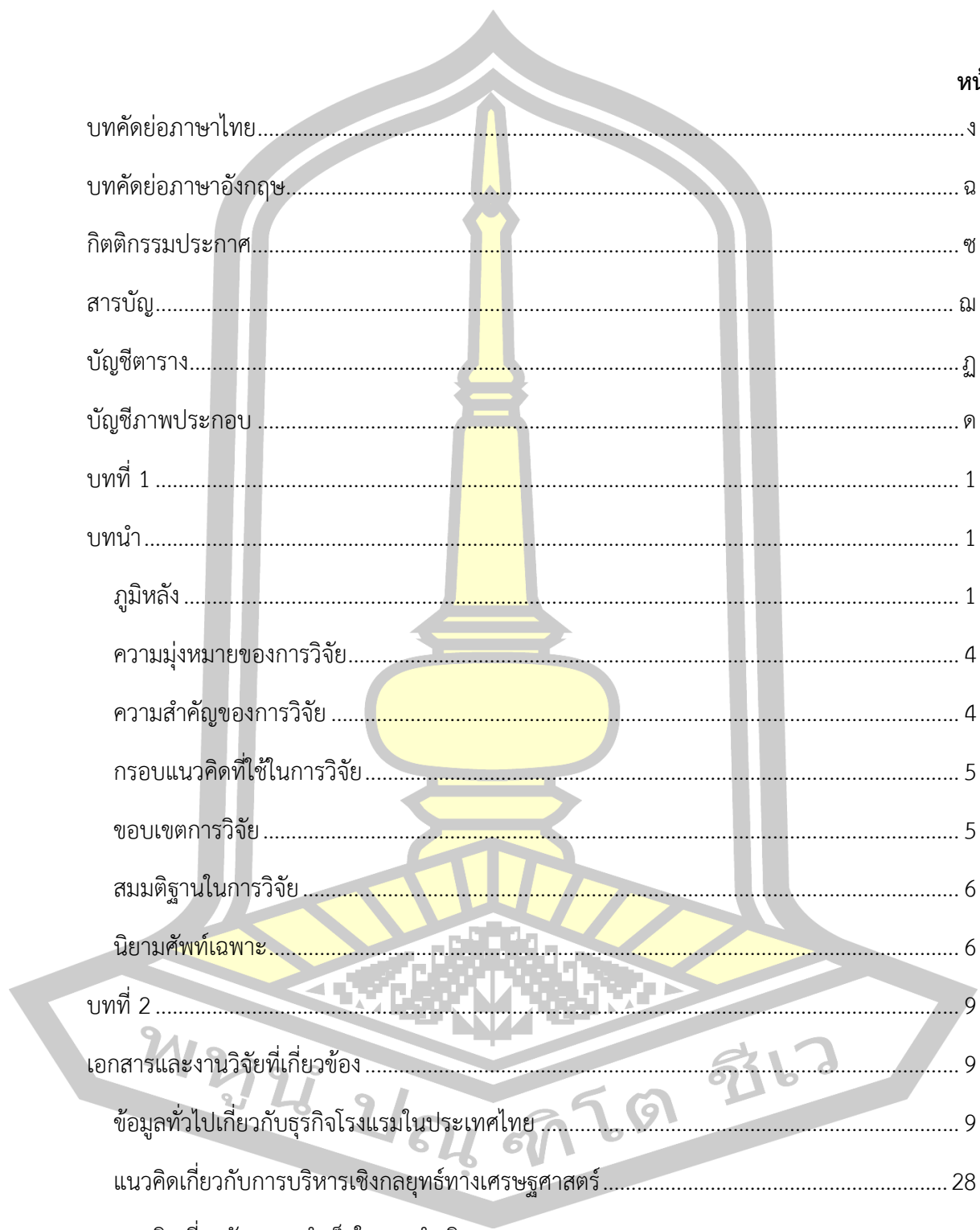
คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณ บิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณที่ให้การอบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชา ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติต่อไป

พูน ปณ ทิโต ชเว

ปาริณี สถาพรมงคลเลิศ

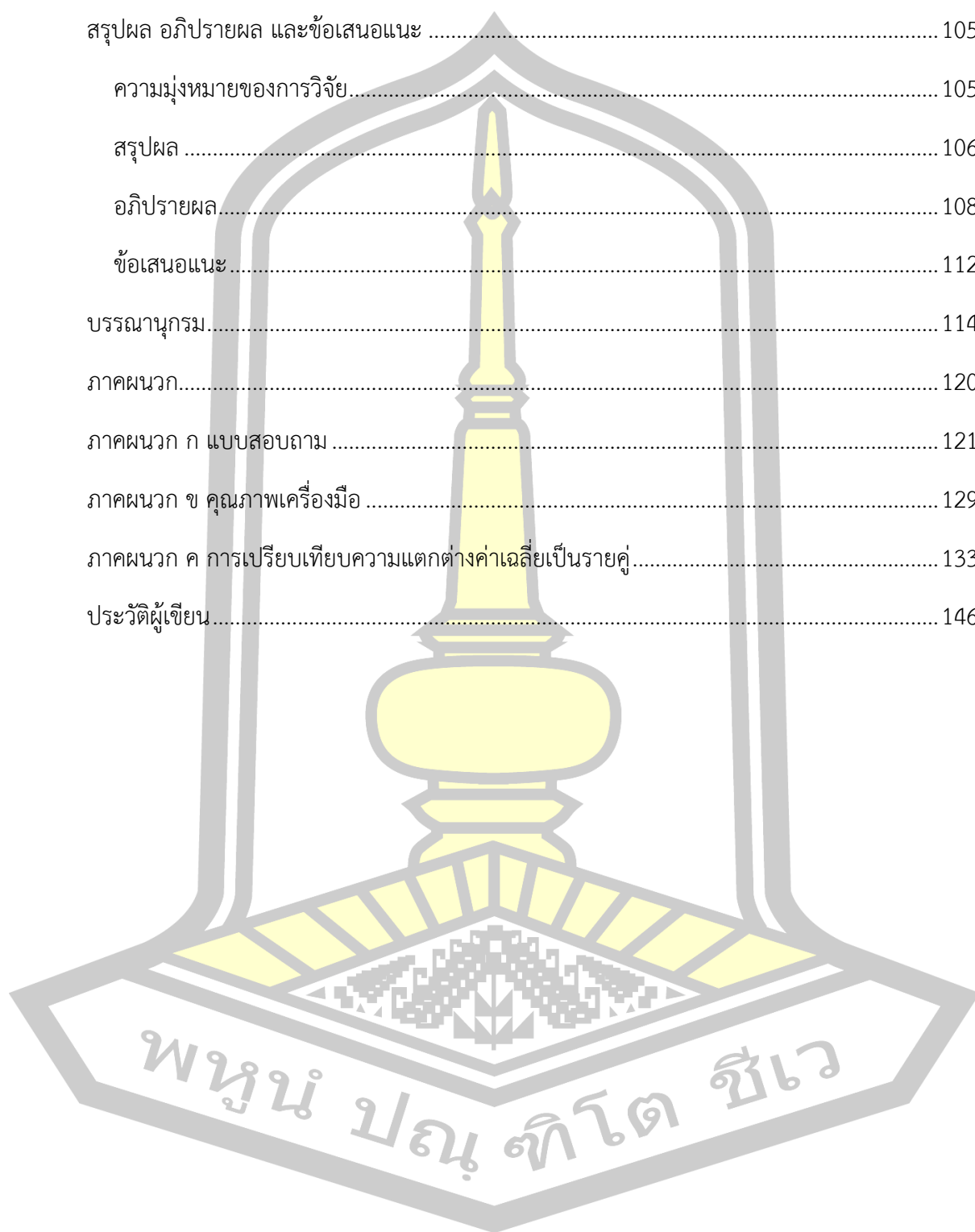
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ณ
บัญชีตาราง.....	ฉ
บัญชีภาพประกอบ	ด
บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
สมมติฐานในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2	9
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์.....	28
แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51



บทที่ 3.....	56
วิธีดำเนินการวิจัย	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	57
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	60
สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	61
บทที่ 4.....	62
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	62
สัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	62
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	64
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	64
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	66
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจโรงแรมใน ประเทศไทย.....	68
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมใน ประเทศไทย 72	
ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย.....	77
ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมใน ประเทศไทย.....	85
ตอนที่ 7 วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย การวิเคราะห์การ ถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทาง เศรษฐศาสตร์.....	94

บทที่ 5	105
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	105
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	105
สรุปผล	106
อภิปรายผล.....	108
ข้อเสนอแนะ.....	112
บรรณานุกรม.....	114
ภาคผนวก.....	120
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	121
ภาคผนวก ข คุณภาพเครื่องมือ	129
ภาคผนวก ค การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่.....	133
ประวัติผู้เขียน.....	146



บัญชีตาราง

หน้า

ตาราง 1 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารของ ธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทยจำแนกตามภูมิภาค.....	57
ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	64
ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	66
ตาราง 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวมและรายด้านของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	68
ตาราง 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร เป็นรายข้อ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	69
ตาราง 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส เป็น รายข้อ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	70
ตาราง 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ เป็น รายข้อ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	71
ตาราง 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวมและรายด้าน ของธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทย	72
ตาราง 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน เป็นรายข้อ ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย	73
ตาราง 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้าเป็นรายข้อของธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทย	74
ตาราง 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในเป็นรายข้อ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	75
ตาราง 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการเป็น ราย ข้อของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	76
ตาราง 13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวมและ เป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจแตกต่างกัน (t-test).....	77

ตาราง 27 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นราย ด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA)...	87
ตาราง 28 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน	87
ตาราง 29 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นราย ด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน แตกต่างกัน (ANOVA).....	88
ตาราง 30 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของ ธุรกิจโรงแรมที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน (MANOVA)	88
ตาราง 31 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นราย ด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (ANOVA).....	89
ตาราง 32 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของ ธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (MANOVA)	89
ตาราง 33 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นราย ด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน (ANOVA).....	90
ตาราง 34 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของ ธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน (MANOVA)	90
ตาราง 35 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นราย ด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA).....	91
ตาราง 36 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของ ธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน (MANOVA).....	91
ตาราง 37 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็น รายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน (ANOVA)	93
ตาราง 38 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของ ธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน (MANOVA).....	93
ตาราง 39 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จ ในการ ดำเนินงาน โดยรวมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	95
ตาราง 40 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย กับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	96

ตาราง 41 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จ ในการดำเนินงาน ด้านการเงินของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	97
ตาราง 42 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	98
ตาราง 43 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จ ในการดำเนินงาน ด้านลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	99
ตาราง 44 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	100
ตาราง 45 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จ ในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	101
ตาราง 46 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	102
ตาราง 47 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จ ในการดำเนินงาน การเรียนรู้และพัฒนาการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	103
ตาราง 48 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	104
ตาราง 49 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	130
ตาราง 50 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ เป็นราย ด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน.....	134
ตาราง 51 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ เป็นราย ด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน.....	134
ตาราง 52 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน.....	135
ตาราง 53 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ เป็นราย ด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน	135
ตาราง 54 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน.....	136

ตาราง 55 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน 137

ตาราง 56 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน 138

ตาราง 57 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน 138

ตาราง 58 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน 139

ตาราง 59 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน 140

ตาราง 60 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้าน การเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน 141

ตาราง 61 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้าน ลูกค้า ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน 142

ตาราง 62 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้าน กระบวนการภายใน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน 143

ตาราง 63 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้าน เรียนรู้และพัฒนาการ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน 144

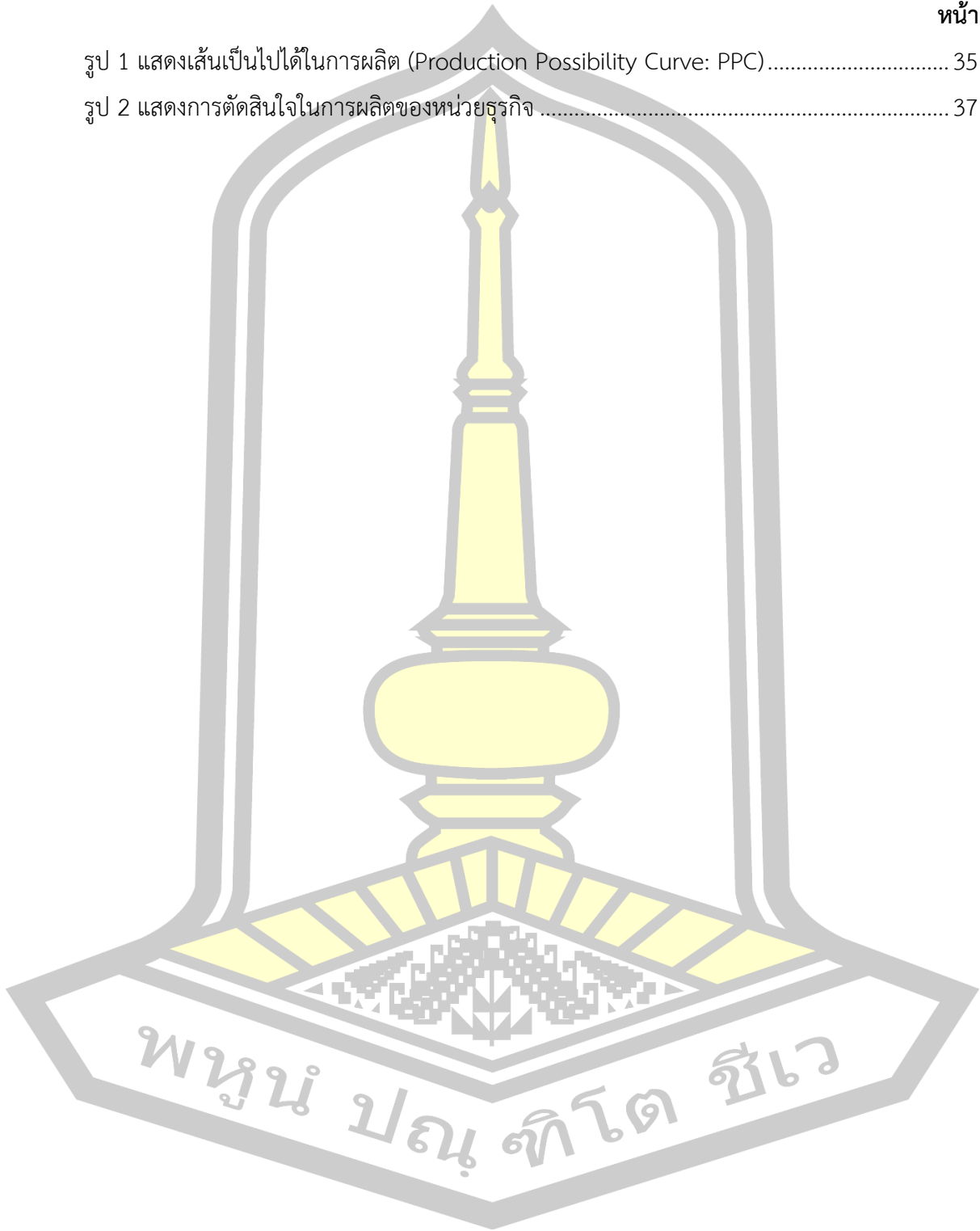
ตาราง 64 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน เป็นรายด้าน ของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน 145



บัญชีภาพประกอบ

หน้า

รูป 1 แสดงเส้นเป็นไปได้ในการผลิต (Production Possibility Curve: PPC).....	35
รูป 2 แสดงการตัดสินใจในการผลิตของหน่วยธุรกิจ	37



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ในประเทศหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อประเทศอื่นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประเทศไทยก็เช่นเดียวกันเพราะมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศอยู่ตลอดเวลา เช่น การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก การออกมาตรการผ่อนคลายเชิงปริมาณ (Quantitative Easing: QE) ของทั้งสหภาพยุโรปและสหรัฐอเมริกา และในช่วงเวลาที่ผ่านมามีประเทศไทยก็ประสบกับวิกฤตการณ์ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย และเหตุการณ์ชุมนุมทางการเมือง ทำให้ภาพรวมเศรษฐกิจของไทยยังคงอ่อนตัวลง แต่แนวโน้มอุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังคงมีปัจจัยสนับสนุนให้สามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558: 4) ซึ่งธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่สร้างรายได้จำนวนมากให้แก่อุตสาหกรรมไทย (สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, 2559: 3) จากรายงานภาวะเศรษฐกิจท่องเที่ยว ตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทยยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดยขยายตัวร้อยละ 20.1 ตามการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวและค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวในทุกภูมิภาคที่เพิ่มขึ้น (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2559: 1-2) จากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการประชุมคณะรัฐมนตรีเพื่ออนุมัติวันหยุดราชการเพิ่ม เพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวจากตลาดในประเทศ การฟื้นตัวของรายได้อื่น ๆ เช่น จัดประชุม สัมมนา อีเว้นท์ และ อาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น ประกอบกับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ทำให้นักท่องเที่ยวจากประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียนสามารถเดินทางเข้าประเทศไทยได้ง่ายขึ้นเสมือนเป็นประเทศเดียวกัน รวมทั้งการที่ค่าเงินบาทอ่อนค่า (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2559: เว็บไซต์) ทำให้ทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มขึ้น ส่งผลให้อัตราการเข้าพักในโรงแรมเพิ่มขึ้น (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559: เว็บไซต์) เป็นผลให้เกิดการลงทุนในธุรกิจโรงแรมมากยิ่งขึ้น

ธุรกิจโรงแรม (Hotel Businesses) เป็นธุรกิจที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับห้องพักเป็นหลัก โดยบางแห่งอาจเพิ่มบริการต่างๆ เช่น บริการอาหารเครื่องดื่ม โทรศัพท์ บริการซักรีด การขายของที่ระลึก ในปัจจุบันการขยายตัวทางเศรษฐกิจมีอัตราสูงในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยวมีการขยายตัวสูงมากนับตั้งแต่ พ.ศ. 2530 ที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยประกาศว่าเป็น

“ปีแห่งการท่องเที่ยวไทย” (Visit Thailand Year) เป็นต้นมา การลงทุนในภาคเอกชนในธุรกิจโรงแรมได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งโรงแรมไม่ได้เป็นเพียงสถานที่แค่พักแรมเหมือนในอดีต แต่ยังเป็นที่พักผ่อน พุดคุย หรือเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งยังเป็นแหล่งในการสร้างสรรค์หรือการผ่อนคลายส่วนตัว ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องเสนอการบริการต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น อย่างเช่น สถาปัตยกรรม การก่อสร้าง และการบริการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว และเพิ่มความพิถีพิถันมากขึ้น อีกทั้งยังมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ เพื่อให้การทำงานในส่วนต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าได้ (จิตตินันท์ นันทโพบูลย์, 2555: 21) ส่งผลให้เกิดการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคา รวมทั้งยังเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกสูง อาทิ ปัญหาเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด รวมทั้งปัจจัยทางการเมือง ซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรได้ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จขององค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Strategic Management) เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและยาว โดยเน้นให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด (Opportunities and Threats) ทำให้องค์กรต้องรู้ว่าภายในองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรมี เพื่อให้องค์กรไปถึงเป้าหมายทางธุรกิจ หรือเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งในด้านประสิทธิผล (Effective) และประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยประยุกต์เอาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจใกล้เคียงกับผลลัพธ์ที่ผู้บริหารต้องการ และนำมาประกอบการตัดสินใจได้ชัดเจน (สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2554: 8-13) โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ประกอบด้วย ด้านการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) และด้านเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Goal) ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์เป็นหนึ่งในการบริหารสภาพแวดล้อมภายในที่เน้นให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่จะให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

ความสำเร็จในการดำเนินงาน (Operational Success) เป็นการจัดทำโครงการต่าง ๆ ตามแผนงาน และแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนงบประมาณที่เพียงพอในการที่จะดำเนินโครงการเหล่านั้นให้เกิดขึ้นจริง ตามกลยุทธ์และแผนงานที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องปรับกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและยังต้องมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศการทำงานสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต (กรรณก ทิพรส, 2543: 25) โดยใช้ตัววัดทั้งทางด้านการเงิน และมุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งในอดีตเวลาผู้บริหารทำการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงาน มักจะใช้เครื่องมือทางด้านบัญชีและการเงินเป็นหลัก แต่ในปัจจุบัน การอาศัยตัวชี้วัดทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ เพราะตัวชี้วัดด้านการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น การไม่สามารถประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ การไม่สามารถบอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาส ที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจ แต่ตัวชี้วัดด้านการเงิน สามารถแสดงให้เห็นถึงอดีต (Lagging Indicators) ในขณะที่ตัวชี้วัดด้านการบริหารอื่น ๆ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต (Leading Indicators) ซึ่งครอบคลุมทั้งปริมาณ และคุณภาพ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมในมิติที่กว้างขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้ผู้บริหารของธุรกิจจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ องค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการวัดความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่อย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ เพื่อให้องค์กรเป็นที่ยอมรับในแวดวงธุรกิจว่ามีความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างรอบด้าน โดยประยุกต์จากพัส เดชะรินทร์ (2548: 20-46) ดังนั้น ความสำเร็จในการดำเนินงาน ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial Perspectives) ด้านลูกค้า (Customer Perspectives) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth Perspectives) จากมุมมองทั้ง 4 จะสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจประสบความสำเร็จจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เศรษฐกิจศาสตร์มากน้อยเพียงใด

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัย ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจศาสตร์มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน และเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถแข่งขัน และส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
3. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
4. เพื่อทดสอบผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
5. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน
6. เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคตอย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะสำหรับนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์และความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
3. เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมให้มีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือนโยบายที่ธุรกิจกำหนด
4. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ให้สอดคล้องกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
5. เพื่อเป็นข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจ สำหรับผู้ที่มีความสนใจจะประกอบธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Strategic Management) โดยประยุกต์จากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่ใช้ในการตัดสินใจ ของสุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2554: 8-13) มาใช้ ประกอบด้วย

- 1.1 ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost)
- 1.2 ด้านการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)
- 1.3 ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Goal)

2. ความสำเร็จในการดำเนินงาน (Operational Success) โดยประยุกต์จากแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ของ พสุ เดชะรินทร์ (2548: 20-46) มาใช้ ประกอบด้วย

- 2.1 ด้านการเงิน (Financial Perspectives)
- 2.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspectives)
- 2.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives)
- 2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ (Learning and Growth Perspectives)

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 10,018 คน (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2559: เว็บไซต์)
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยเปิดตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 40) และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)
3. พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
4. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วันที่ 1 เมษายน – 1 พฤษภาคม 2560
5. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มที่ 1 การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการดำเนินงาน

กลุ่มที่ 2 การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์และความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ รูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ

ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก
สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปี

ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ และความสำเร็จ
ในการดำเนินงาน

สมมติฐานในการวิจัย

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
3. ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์แตกต่างกัน
4. ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความสำเร็จในการดำเนินงานแตกต่างกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหาร (Executives) หมายถึง กรรมการผู้จัดการ หน้ส่วนผู้จัดการ หรือผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. ธุรกิจโรงแรม (Hotel Businesses) หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับห้องพักเป็นหลัก โดยบางแห่งอาจเพิ่มบริการต่าง ๆ เช่น บริการอาหารเครื่องดื่ม โทรศัพท์ บริการซักรีด การขายของที่ระลึก และในบางสถานที่อาจไม่เรียกว่า โรงแรม แต่อาจเรียกอย่างอื่น เช่น รีสอร์ท (Resort) หรือบ้านพักตากอากาศ ก็ให้ถือว่าเป็นธุรกิจโรงแรม

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Strategic Management)

หมายถึง กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและยาว ทำให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรค ทำให้องค์กรต้องรู้ว่าภายในองค์กรมีจุดแข็ง หรือจุดอ่อน รวมทั้งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการผลิตสินค้าหรือบริการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งในด้านประสิทธิผล (Effective) และประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ที่มีอยู่อย่างไม่จำกัด ประกอบด้วย

3.1 ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) หมายถึง มูลค่าของทางเลือกที่ดีที่สุดจากหลายทางเลือกที่เราไม่ได้เลือก จากการใช้ทรัพยากรเดียวกัน เนื่องจากนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่เอาไปผลิตสินค้าหรือบริการอีกชนิดหนึ่ง เพราะผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง และเมื่อทรัพยากรถูกใช้อย่างเต็มที่แล้ว ทุกครั้งที่เลือกหรือเปลี่ยนทางเลือกจะทำให้เกิดการแลกได้แลกเสีย หรือ ได้อย่างเสียอย่าง (Trade-off) ขึ้น เพราะฉะนั้นทุกครั้งที่เกิดการได้อย่างเสียอย่าง ย่อมเกิดต้นทุนค่าเสียโอกาสขึ้นพร้อมกันเสมอ โดยปกติแล้วผลประโยชน์ที่สูญเสียไปเป็นกำไรสุทธิ หรือ ผลกำไรที่อาจจะได้รับการละทิ้งทางเลือกอื่นออกไป

3.2 ด้านการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารในการผลิตสินค้าหรือบริการให้เกิดประสิทธิผล (Effective) และประสิทธิภาพ (Efficiency) แต่ก่อนที่ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจต้องตอบโจทย์ทางเศรษฐศาสตร์ 3 ข้อ คือ อะไร อย่างไร และเพื่อใคร โดยทรัพยากรในที่นี้ คือ ทรัพยากรในทางเศรษฐศาสตร์ 4 อย่าง คือ ที่ดิน แรงงาน ทุน และผู้ประกอบการ

3.3 ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Goal) หมายถึง แนวทางในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้เลือกไว้ โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การกระจายผลประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุล ความมั่นคง และความยั่งยืนของธุรกิจและสังคมไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของหลายๆธุรกิจ คือ กำไรสูงสุด

4. ความสำเร็จในการดำเนินงาน (Operational Success) หมายถึง การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ ซึ่งการบรรลุได้จะต้องการจัดทำโครงการต่าง ๆ ตามแผนงาน และแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนงบประมาณที่เพียงพอในการที่จะทำดำเนินโครงการเหล่านั้นเกิดขึ้นจริงตามกลยุทธ์และแผนงานที่วางไว้ ให้เกิดทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีผลลัพธ์ ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย

4.1 ด้านการเงิน (Financial Perspectives) หมายถึง ตัวชี้วัดในการเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือการลดลงของต้นทุนที่มีต่อการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่ผลกำไร การเติบโตของบริษัท และจะส่งผลกลับไปยังผู้ถือหุ้น

4.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspectives) หมายถึง ตัวชี้วัดในการรักษาลูกค้าเดิม หรือการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ที่มีต่อการดำเนินงาน เพื่อคู่แข่งทางการตลาด และความพึงพอใจของลูกค้าจากการที่ธุรกิจตอบสนองของลูกค้านได้ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้าและบริการ

4.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) หมายถึง ตัวชี้วัดในการดำเนินงานที่รวดเร็วและมีคุณภาพ พร้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตั้งแต่ฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ตลอดจนเตรียมวัตถุดิบ เครื่องมือ เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้พร้อมสำหรับกิจกรรมหลักต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแปลงวัตถุดิบให้เป็นสินค้าและบริการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาด และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้า ให้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้ที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อที่จะได้สร้างความพึงพอใจและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่มาเข้าพักและใช้บริการ

4.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ (Learning and Growth Perspectives) หมายถึง ตัวชี้วัดในการเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพในการเรียนรู้ และยอมรับความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้รวมทั้งองค์กรต้องมีระบบสารสนเทศที่ดี เพื่อให้แน่ใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการตามแผนทางวางไว้ หรือสามารถปรับเปลี่ยนและแก้ไขกลยุทธ์ได้ทันทีหากบกพร่องในส่วนต่าง ๆ ระหว่างดำเนินงาน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์
3. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1. ประวัติความเป็นมาของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ในสมัยก่อนยังไม่มีการใช้คำว่า “โรงแรม” เนื่องจากสมัยก่อนใช้คำว่า “ที่พักแรม” ซึ่งที่พักแรมในสมัยก่อนได้แก่ บ้านญาติพี่น้องหรือคนคุ้นเคย วัด วัง และศาลาที่พักคนเดินทาง มีอยู่ทั่วไปตามหมู่บ้าน ริมคลอง ริมป่า ส่วนใหญ่ที่พักแรมจะสร้างขึ้นแถวริมแม่น้ำเจ้าพระยา เพราะในช่วงเวลานั้นอาศัยการเดินทาง ตามแม่น้ำลำคลองเป็นหลัก ต่อมาในรัชการของพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อหม่อมราชวงศ์เสด็จกลับมาจากประเทศอังกฤษทรงประพันธ์นิราศลอนดอนใน พ.ศ.2400 ใจความตอนหนึ่งของนิราศมีคำว่า “โฮเต็ล” หลังจากนั้นก็มีการใช้คำว่า “โรงแรม” หรือ “โฮเต็ล” แทนคำว่า “ที่พักแรม” ส่วนโรงแรมแห่งแรกที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการเกิดขึ้นใน พ.ศ. 2406 โดยหนังสือพิมพ์บางกอกคาเลNDAR (Bangkok Calendar) ของหมอบรัดเลย์ (Bradley) ได้ลงประกาศแจ้งว่ามีที่พักแรมที่เปิดดำเนินธุรกิจ และให้บริการแก่นักเดินทางชาวตะวันตกที่เข้ามาติดต่อค้าขายเป็นแห่งแรก คือ โรงแรมยูเนียนโฮเต็ล (Union Hotel) ตั้งอยู่บนถนนเจริญกรุง (จิตตินันท์ ถนนไพบูลย์, 2555: 19; นงนุช ศรีธนาอนันต์, 2548: 16; ปรีชา แดงโรจน์, 2556: 49)

สมัยรัชกาลที่ 5 (พ.ศ. 2411-2453) เป็นยุคแห่งการปรับปรุงประเทศ สร้างความเจริญในด้านต่างๆ มีการติดต่อกับชาวต่างมากขึ้น ทำให้ในปี พ.ศ. 2419 เอช. จาร์ค (H. Jarck) และซี. ซาลจ์ (C. Salje) สองนักเดินเรือชาวเดนมาร์ก ได้ร่วมก่อตั้งโรงแรม “โอเรียนเต็ลโฮเต็ล” (Oriental

Hotel) ขึ้นโดยสร้างเป็นอาคารไม้ชั้นเดียว ขนานไปกับริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา มีจำนวนห้องพักไม่มากนัก แต่จัดเป็นโรงแรมที่ทันสมัยที่สุดในยุคสมัยนั้น และโรงแรมแห่งแรกในประเทศไทยที่มีไฟฟ้าใช้ ส่งผลให้ในปีต่อ ๆ มาเริ่มมีการจัดตั้งโรงแรมเพิ่มขึ้น เช่น โรงแรมรอยัล (Royal Hotel) และโรงแรมวังพญาไท (Phya Thai Palace Hotel) ในปี พ.ศ. 2452 พระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมขุนกำแพงเพชร อัครโยธินทรงริเริ่มกิจการโรงแรมเป็นพระองค์แรก และได้รับการยกย่องให้เป็น “พระบิดาแห่งการโรงแรมไทย” จัดสร้างโฮเต็ลตึกแบบยุโรปชั้น 1 หลัง สร้างเสร็จใน พ.ศ. 2465 เรียกว่า โรงแรมหัวหิน (ปัจจุบันเป็นโรงแรมโซฟิเทลหัวหิน เซ็นทรัล รีสอร์ท) ซึ่งเป็นโรงแรมชายทะเลแห่งแรกของไทย มีความหรูหรา ใช้เป็นที่รับรองแขกพิเศษของเมือง และแขกทั่วไป มีเตียง 28 เตียง ภายในบริเวณโรงแรมมีสนามกอล์ฟ และสนามเทนนิส ไว้บริการแก่นักท่องเที่ยวที่มาพัก

ยุคหลังสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 การท่องเที่ยวไทยได้ขยายตัว เนื่องจากมีการพัฒนาการคมนาคมทางอากาศ มีเส้นทางการบินมาสู่ประเทศไทยมากยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ. 2499 มีการก่อสร้างโรงแรมของรัฐบาล คือ โรงแรมเอราวัณ โดยจ้างกลุ่มผู้บริหารโรงแรมต่างประเทศที่เข้ามาภายในประเทศไทย และเป็นที่รู้จักดีในปัจจุบัน ได้แก่ อินเตอร์คอนติเนนตัล เซอรادتัน ไฮแอทรีเจนท์ ฮอติเต็ลอินน์ แมนดาริน โนวเทล โซฟิเทล และเซงกรีลา เป็นต้น เพื่อมาวางระบบการบริหาร ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันกับโรงแรมทุกแห่งในเครือ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับไปทั่วโลก และในช่วงเวลานั้น ภาครัฐให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการท่องเที่ยวอย่างจริงจัง จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2502 มีการจัดตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในปัจจุบัน) และออกพระราชบัญญัติเกี่ยวข้องกับการลงทุน ส่งผลให้ภาคเอกชนหันมาลงทุนในธุรกิจโรงแรม ทั้งจากนักธุรกิจชาวไทยและชาวต่างชาติ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนนวัตกรรมต่างๆ ยิ่งเป็นผลให้ธุรกิจโรงแรมคึกคักยิ่งขึ้น อันเป็นผลให้ในปี พ.ศ. 2519 เกิดแผนพัฒนาการท่องเที่ยวฉบับแรกของไทย ที่ได้รับความร่วมมือจาก Netherlands Institute Development Consultant (มาฆะ ชิตตะสังคะ, 2547: 14-15)

ในช่วงหลัง พ.ศ. 2530 รัฐบาลส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และประกาศให้เป็น “ปีแห่งการท่องเที่ยวไทย” (Visit Thailand Year) ซึ่งการรณรงค์ของรัฐบาลทำได้สำเร็จ ส่งผลให้มีปริมาณชาวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบกับธุรกิจโรงแรม เนื่องจากจำนวนห้องพักไม่เพียงพอต่อความต้องการ ในช่วงหลังจากนั้นจึงมีการขยายและสร้างโรงแรมเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นแหล่งรองรับนักท่องเที่ยวหลัก แต่ยังคงขยายออกไปสู่ต่างจังหวัดที่มีชื่อเสียงในเรื่องการท่องเที่ยว และโรงแรมส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมขนาดเล็กที่มีห้องพักประมาณ 50-200 ห้อง แต่เน้นคุณภาพด้านบริการในระดับ 3-5 ดาวเป็นจุดขายสำคัญ ซึ่งช่วงเวลานั้นถือว่าเป็นขาขึ้นของธุรกิจโรงแรม ธุรกิจโรงแรมส่วนมากจึงประสบความสำเร็จ

ช่วง พ.ศ. 2540 เกิดวิกฤตเศรษฐกิจกับประเทศไทย ทำให้ธุรกิจซบเซาเป็นจำนวนมาก ไม่เฉพาะแค่ธุรกิจโรงแรม แต่กระทบกับธุรกิจทั้งหมด ทำให้ประชาชนไม่มีเงินใช้จ่ายใช้สอยและออกมาท่องเที่ยว ส่งผลให้จากช่วงปี พ.ศ. 2530 ที่ห้องพักไม่เพียงพอ กลายเป็นเพียงพอกับความต้องการ และชะลอการลงทุนในธุรกิจโรงแรมลง ทำให้ในช่วงหลังรัฐบาลได้ส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศอย่างจริงจัง และมีการเปิดใช้สนามบินสุวรรณภูมิในปีปลาย พ.ศ. 2549 ทำให้ธุรกิจโรงแรมกลับมาขยายตัวอีกครั้ง (นิศา ชัชกุล, 2557: 168-173)

ช่วง พ.ศ. 2550 เศรษฐกิจของประเทศไทยก็ยิ่งประสบกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องทั้งภายใน เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย และเหตุการณ์ชุมนุมทางการเมือง และภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย เช่น การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก สหภาพยุโรปได้ออกมาตรการผ่อนคลายเชิงปริมาณ (Quantitative Easing: QE) ซึ่งเป็นการเกิดซ้ำซ้อนกันในช่วงต้นยุค 50 ส่งผลให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางลดน้อยลง โรงแรมแต่ละแห่งได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงในทุกภูมิภาคของไทย ส่วนการแก้ไขปัญหาของรัฐบาลในช่วงนั้น คือ ส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นให้คนไทยท่องเที่ยวภายในประเทศ และส่งเสริมให้การฟื้นฟูและแก้ไข การท่องเที่ยวเป็นวาระแห่งชาติ แต่ก็ได้ผลเพียงเล็กน้อย เนื่องจากการที่ประชาชนไม่กล้าใช้จ่ายใช้สอย เพราะยังไม่มั่นใจในการดำรงชีวิตและความมั่นคงในการทำงาน การฟื้นฟูและแก้ไขการท่องเที่ยวเป็นวาระแห่งชาติ แต่ในช่วงหลัง (2556-2559) แนวโน้มอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการเปิด AEC (ASEAN Economic Community: AEC) ในวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 ทำให้ทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ ท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเป็นผลให้เกิดการลงทุนในธุรกิจโรงแรมมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปี 2558 มีอัตราการเข้าพักแรมคิดเป็นร้อยละ 61.72 เพิ่มขึ้นจากปี 2557 อยู่ที่ร้อยละ 6.12 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559: เว็บไซต์)

ในปัจจุบันการขยายตัวของเศรษฐกิจมีอัตราสูงในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยวมีการขยายตัวสูงมากนับตั้งแต่ พ.ศ. 2530 ที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยประกาศว่าเป็น “ปีแห่งการท่องเที่ยวไทย” (Visit Thailand Year) เป็นต้นมา การลงทุนในภาคเอกชนในกิจการโรงแรมได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งโรงแรมไม่ได้เป็นเพียงสถานที่แค่พักแรมเหมือนในอดีต แต่ยังเป็นที่พักผ่อนหย่อนใจหรือเรื่องต่างๆ รวมทั้งยังเป็นแหล่งในการสังสรรค์หรือการผ่อนคลายส่วนตัว ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องเสนอการบริการต่างๆ ให้แก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น อย่างเช่น สถาปัตยกรรม การก่อสร้าง และการบริการที่เป็นเอกลักษณ์ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าได้ จากการสำรวจของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่า ประเทศไทยใน พ.ศ. 2560 มีโรงแรมมากกว่า 10,000 แห่ง และมีจำนวนห้องพักมากกว่า 550,000 ห้อง (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2560: เว็บไซต์)

2. ความหมายของธุรกิจโรงแรม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของธุรกิจโรงแรม ดังนี้ พระราชบัญญัติโรงแรมของประเทศไทย พ.ศ.2547 (2559: เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อต้อนรับสินจ้างสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลที่จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว จะต้องประกอบด้วยการจัดบริการอาหารและเครื่องดื่มให้แก่ผู้เข้าพักตามความต้องการได้ด้วย

มหาวิทยาลัยทักษิณ (2559: เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งเพื่อหารายได้จากผู้เข้าพัก โดยมีการขายอาหารและเครื่องดื่มตามความต้องการของผู้เข้าพัก รายได้หลัก ได้แก่ ค่าเช่าห้องพัก และการขายอาหารและเครื่องดื่ม โดยมีรายได้จากการบริการอื่น ๆ เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่าซักรีด

สารานุกรมเสรี (2559: เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่ถูกตั้งขึ้นโดยนักธุรกิจ เพื่อให้บริการแก่ผู้เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหารและ การบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก

นิตา ชัชกุล (2557: 145) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง กิจการที่จัดการบริการด้านที่พักอาศัยแก่นักท่องเที่ยว คือ ให้บริการห้องพัก อาหาร เครื่องดื่ม ตามความต้องการ นักท่องเที่ยว โดยคิดค่าตอบแทนเพื่อผลกำไรของกิจการนั้น

จิตตินันท์ นันทไพบุลย์ (2555: 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่ทุกประเภทอาจเรียกชื่อว่า โรงแรม หรือไม่เรียกชื่อว่า โรงแรม เช่น อาจเรียกว่า รีสอร์ท (Resort) หรือบ้านพักตากอากาศ แต่จัดบริการเพื่อเรียกเก็บค่าเช่า และอาจจัดบริการอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม การซักรีด การขายสินค้าที่ระลึก

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2554: 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง การจัดที่พักแรมแบบให้เช่าเป็นรายวัน หรือรายสัปดาห์ สำหรับผู้ที่มาพักแรมระยะสั้น โดยรวมถึงห้องพักแขกและห้องชุดที่มีการตกแต่งพร้อมเข้าพัก และอาจรวมถึงการให้บริการอื่น ๆ เช่น การให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม ที่จอดรถ บริการซักรีด สระว่ายน้ำ และห้องออกกำลังกาย สิ่งอำนวยความสะดวกด้านนันทนาการ และห้องประชุม

ธารทิพย์ ทากิ (2549: 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการที่เน้นการบริการด้านห้องพักเป็นหลัก และประกอบด้วย การบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ โดยมีจุดประสงค์ที่จะมุ่งให้ผู้ใช้บริการรู้สึกถึงความสะอาดสบาย ผ่อนคลาย ปลอดภัย และความพึงพอใจ

วิจิตร ฌ ระนอง (2542: 155) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง การดำเนินธุรกิจ ที่เกี่ยวกับการให้บริการที่พักอาศัยแบบชั่วคราว เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ซึ่งการบริการของโรงแรมนั้น ได้แก่ การบริการห้องพัก บริการอาหารเครื่องดื่ม และยังรวมถึงการบริการให้จัดสถานที่ในการประชุม อบรมและสัมมนา งานเชิงวิชาการต่างๆ เพิ่มความสะดวกสบายแก่ผู้เข้ามาใช้บริการ

Hotel Proprietors Act 1956 (2016: เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการที่เจ้าของจัดตั้งขึ้น โดยจะต้องมีอาหาร เครื่องดื่มและที่พักไว้บริการคนเดินทางที่จ่ายค่าบริการ ซึ่งค่าบริการต้องสมเหตุสมผล สำหรับการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้รับ

Bhatia (2002: 240) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการที่ผู้ให้บริการต้องจัดให้มีบริการด้านอาหาร เครื่องดื่ม และที่พักไว้บริการแก่นักเดินทางที่ต้องจ่ายค่าบริการ หรือโรงแรม คือ สถานที่ซึ่งจัดบริการด้านที่พักอาศัย และสิ่งอำนวยความสะดวกให้นักเดินทาง

Henkin (1979: 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่ที่ใช้ประกอบธุรกิจที่หากำไร โดยกิจกรรมหลัก คือ ที่พัก และกิจกรรมเสริมอย่างอื่น เช่น อาหาร เครื่องดื่ม และบริการต่าง ๆ แก่บุคคลที่มาพักอาศัยหรือใช้บริการ

จากความหมายของธุรกิจโรงแรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับห้องพักเป็นหลัก โดยบางแห่งอาจเพิ่มบริการต่างๆ เช่น บริการอาหารเครื่องดื่ม โทรศัพท์ บริการซักรีด การขายของที่ระลึก และในบางสถานที่อาจไม่เรียกว่าโรงแรม แต่อาจเรียกอย่างอื่น เช่น รีสอร์ท (Resort) หรือบ้านพักตากอากาศ ก็ให้ถือว่าเป็นธุรกิจโรงแรม

3. ความสำคัญของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมมีบทบาทความสำคัญต่อชุมชนท้องถิ่น ในฐานะเป็นองค์ประกอบสำคัญของการท่องเที่ยว ในฐานะเป็นศูนย์กลางการชุมนุมของคนในชุมชน ซึ่งความสำคัญที่จะกล่าวต่อไป จะเป็นความสำคัญของธุรกิจโรงแรมที่เอื้อประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ (เนงนุช ศรีธนาอนันต์, 2548: 155-166)

3.1 ความสำคัญเชิงเศรษฐกิจ

3.1.1 สร้างงานและอาชีพในแก่คนในชุมชน

ธุรกิจโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจให้บริการ ทำให้ต้องใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก เพราะไม่สามารถใช้เครื่องจักรทดแทนได้ ซึ่งธุรกิจโรงแรมสร้างงานได้ทั้งแรงงานทางตรงคือ พนักงานของโรงแรม จำนวน 244,318 คน แรงงานทางอ้อม คือ พนักงานซักรับจ้าง พนักงานขายของที่ระลึก ช่างเสริมสวย เกษตรปลูกผัก ผลไม้ ไม้ตัดดอกส่งโรงแรม ช่างตัดเสื้อ ร้านค้าและบริการต่างๆ ซึ่งการสร้างงานทั้งทางตรงและทางอ้อมนี้ สามารถช่วยบรรเทาปัญหาการว่าง ในเมืองได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากงานเหล่านี้เป็นงานด้านการบริการ สามารถฝึก และทำงานได้ทันที ซึ่งสัดส่วนของพนักงานที่ไม่ต้องใช้เทคนิคทั้งสิ้น 128,778 คน หรือร้อยละ 55.6 ของจำนวนพนักงานโรงแรมทั้งหมด (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2558: 13)

3.1.2 นำรายได้เข้าสู่ประเทศและสร้างรายได้หมุนเวียน

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวทำรายได้แก่ประเทศเป็นจำนวนมาก ซึ่งรายได้จากหมวดที่พักอาศัยสูงเป็นอันดับ 2 รองจากหมวดค่าใช้จ่ายในการซื้อของ ซึ่งรายได้จากส่วนนี้จะมีผลเป็นทวีคูณในการสร้างงานและสร้างรายได้หมุนเวียนในระดับเศรษฐกิจ โดยเริ่มจากการที่นักท่องเที่ยวจ่าย ค่าที่พักจะเกิดการหมุนเวียนดังนี้

3.1.2.1 รายได้แก่เจ้าของธุรกิจโรงแรม จะเกิดการลงทุน (เช่น จ้างงานซื้อสินค้า ขำระหนี้ จ่ายภาษี) และการออม

3.1.2.2 รายได้แก่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจบริการและท่องเที่ยว ธุรกิจบริการนันทนาการ

3.1.2.3 รายได้แก่รัฐบาล ซึ่งได้จากภาษีต่างๆ เช่น ภาษีบุคคลธรรมดา ภาษีนิติบุคคล

3.1.2.4 รายได้ในรูปของเงินตราต่างประเทศ จากการที่นักท่องเที่ยวต่างชาติใช้ในการเช่าห้องพักแรม ซึ่งรายรับส่วนนี้มีส่วนช่วยให้ภาวะดุลชำระเงินของประเทศดีขึ้น

3.1.3 แหล่งบ่อนสินค้าและผลิตภัณฑ์จากอุตสาหกรรมอื่นๆ

ธุรกิจโรงแรมมีการลงทุนที่สูงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง ตกแต่งเครื่องใช้และวัสดุต่างๆ จึงนับได้ว่าธุรกิจโรงแรมเป็นตัวช่วยกระตุ้นให้เกิดการจับจ่ายใช้สอย ทั้งในสินค้าเกษตรเพื่อใช้ในการประกอบอาหาร เครื่องเรือนเครื่องใช้ อุปกรณ์ตกแต่งต่างๆ เครื่องดื่ม สินค้าหัตถกรรม

3.1.4 สนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวและส่งเสริมการลงทุนในภูมิภาค

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่นักท่องเที่ยวเลือกมาท่องเที่ยว เพราะเมื่อที่พักขาดแคลน หรือไม่เหมาะสม คนก็ไม่อยากมาท่องเที่ยว แล้วยังถือเป็นอุปสรรคสำคัญ

ในการขยายการท่องเที่ยว ในบางพื้นที่ โรงแรมยังบ่งบอกถึงสถาปัตยกรรมของพื้นที่นั้นอีกด้วย แล้วในประเทศที่กำลังพัฒนารัฐบาลจะส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในธุรกิจโรงแรม เพื่อรองรับเจ้าหน้าที่ต่างประเทศ และนักธุรกิจที่จะเข้ามาลงทุนภายในประเทศ

3.2 ความสำคัญเชิงสังคม

3.2.1 ช่วยยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของท้องถิ่น ในการพัฒนาพื้นที่เพื่อสร้างโรงแรมต้องอาศัยระบบการสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ทั้งระบบไฟฟ้า ประปา การสื่อสารคมนาคม การสร้างโรงแรมจึงมีส่วนช่วย ในการนำความเจริญและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ท้องถิ่นนั้น ๆ โดยเฉพาะในชนบทและยังมีความสะดวกสบายแก่ชุมชน และที่สำคัญทำให้ประชาชนในท้องถิ่นมีงานทำ ทั้งจากการก่อสร้าง ค่าขายสินค้าของท้องถิ่นแก่ลูกค้าที่มาพักแรม

3.2.2 เป็นแหล่งบันเทิงพักผ่อนหย่อนใจ ซึ่งในอดีตโรงแรมอาจเป็นแค่ที่พักอาศัย ค้างคืน แต่ในปัจจุบันมิได้เป็นเพียงสถานที่พักแรมเหมือนในอดีต แต่ยังเป็นที่พักผ่อนหย่อนใจ หากรือเรื่องต่างๆ รวมทั้งยังเป็นแหล่งในการสังสรรค์หรือการผ่อนคลายส่วนตัว

3.2.3 เป็นแหล่งพบปะสังสรรค์ และศูนย์รวมกิจกรรมทางสังคม เนื่องจากในปัจจุบันโรงแรมได้เสนอบริการที่ครบครันแก่ผู้ใช้บริการ ทั้งการรับประทานอาหาร พักผ่อน ทำให้สะดวกแก่ผู้ใช้บริการ ทั้งคนที่อยู่บริเวณโรงแรม หรือแขกต่างบ้านต่างเมืองก็สามารถนัดพบเจอกันได้ง่ายขึ้น

3.2.4 เป็นแหล่งแลกเปลี่ยนข่าวสาร โรงแรมอาจใช้เป็นสถานที่จัดแสดงงาน นิทรรศการเพื่อเผยแพร่ข่าวสารความรู้

3.2.5 ทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีของชาติ เนื่องจากในปัจจุบันโรงแรมมีการแข่งขันกันมา ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องเสนอการบริการต่างๆ ให้แก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งการแสดงออกเกี่ยวกับวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ความเป็นไทยได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ฝ่ายบริหารโรงแรมเลือกใช้

3.2.6 สร้างชื่อเสียงของประเทศให้เป็นที่รู้จัก โรงแรมสามารถนำชื่อเสียงมาสู่ท้องถิ่นและประเทศ หากประสบความสำเร็จในการดำเนินการ

4. ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
ตลอดวิวัฒนาการของธุรกิจโรงแรม ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดธุรกิจโรงแรม คือ การเดินทาง ซึ่งผู้ที่มาพักอาศัยในโรงแรม คือ ไม่สามารถหรือไม่สะดวกที่จะเดินทางกลับในวันเดียว หรือเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ ซึ่งปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการธุรกิจโรงแรมได้ 5 ปัจจัยดังนี้ (นงนุช ศรีธนาอนันต์, 2548: 21-23)

4.1 การเดินทางเพื่อติดต่อธุรกิจและการค้า เนื่องจากนักธุรกิจเป็นกลุ่มผู้เดินทางที่สำคัญและมีจำนวนมาก โดยอาจมีวัตถุประสงค์เพื่อการลงทุน การเจรจาต่อรอง การซื้อขาย ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้เป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่สำคัญของโรงแรมทั่วไป

4.2 การเดินทางเพื่อเหตุผลทางศาสนา โดยปัจจุบันมีกลุ่มผู้สูงอายุจำนวนมากจะเดินทางไปเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา สักการะบูชาสิ่งศักดิ์สิทธิ์ตามความเชื่อและศรัทธา หรือบุคคลทั่วไปอาจเดินทางไปเข้าร่วมพิธีสำคัญทางศาสนาของญาติ พี่น้อง หรือคนรู้จักได้

4.3 การเดินทางเพื่อการเมืองการปกครอง เป็นการเดินทางเพื่อผูกมิตรระหว่างเมืองประเทศ หรือทวีป เช่น การเดินทางของคณะทูตของแต่ละประเทศ

4.4 การเดินทางเพื่อความเพลิดเพลินและการพักผ่อน ได้แก่ การท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อนตามสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ เช่น แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ โบราณสถาน และการเข้าร่วมงานกิจกรรมประเพณี งานฉลองตามเทศกาล การเข้าร่วมงานการแข่งขัน กีฬาระดับชาติและระดับสากลที่จัดขึ้น เป็นต้น

4.5 การเดินทางเพื่อสุขภาพ เช่น การเดินทางเพื่อร่วมกิจกรรมฟื้นฟูสุขภาพในสถานที่ต่างๆ เช่น บ่อน้ำแร่ธรรมชาติ

นอกจากที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว ยังมีการเดินทางเพื่อไปเยี่ยมญาติ เพื่อศึกษาหาความรู้ เพื่อทัศนศึกษาดูงาน เพื่อร่วมประชุมและงานแสดงสินค้า ซึ่งการเดินทางไกลเหล่านี้ ทำให้ผู้เดินทางจำเป็นต้องแวะพักแรม จึงมีการจัดตั้งโรงแรมตามสถานดังที่กล่าว เพื่อรองรับความต้องการที่กระจายไปที่ต่างๆ เพิ่มมากขึ้น

5. ประเภทของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมพยายามหาเอกลักษณ์ของตนเอง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้เป็นเรื่องยากมากที่จะจัดประเภทของโรงแรม ดังนั้น การจัดแยกประเภทโรงแรมที่หลากหลายให้ชัดเจนอาจแบ่งได้ดังต่อไปนี้ (นิศา ชัชกุล, 2557: 180-193; ปรีชา แดงโรจน์, 2556: 88-91; สุภาพรณ รัตนารณ, 2544: 12-18)

5.1 การจัดประเภทตามจำนวนห้องพักแรม

การจัดประเภทตามขนาดโรงแรมอาจใช้จำนวนห้องพักเป็นเครื่องวัดโดยอาจจัดประเภทดังนี้

5.1.1 โรงแรมขนาดเล็ก ได้แก่ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 100 ห้อง

5.1.2 โรงแรมขนาดกลาง ได้แก่ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า 100 ห้อง ถึง 300 ห้อง

5.1.3 โรงแรมขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 300 ห้อง ขึ้นไป

5.2 การจัดประเภทตามบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก

การจัดประเภทตามบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้จัดประเภทของโรงแรมตามลักษณะบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรม เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลกไว้ 5 ประเภท ดังนี้

5.2.1 โรงแรมระดับพิเศษ 5 ดาว

โรงแรมประเภทนี้จะมีการตกแต่งที่สวยงามทั้งภายในและภายนอก เียบพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก และบริการที่ประทับใจ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ได้รับการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพดี ห้องพักมาตรฐานกว้างกว่า 30 ตารางเมตร พร้อมเตียงที่สะอาด ไม่น้อยกว่า 4 ฟุต โทรทัศน์ขนาด 20 นิ้วขึ้นไป ซึ่งมีรายการให้ชมมากกว่า 12 ช่องรายการ ตู้เย็น มินิบาร์ และอุปกรณ์การติดต่อสื่อสารอย่างครบครัน ห้องน้ำขนาดใหญ่ สุขาภัณฑ์สะอาด สวยงาม เครื่องใช้ครบครันพร้อมเครื่องชงน้ำหนักร และโทรศัพท์พ่วงอยู่ภายใน นอกจากนี้ยังมีห้องชุดให้เลือกใช้บริการถึง 3 แบบ ห้องอาหารซึ่งให้บริการทั้งอาหารไทยและอาหารนานาชาติ ห้องออกกำลังกายที่มีอุปกรณ์กว่า 7 ชนิด ห้องอบไอน้ำ อ่างจากุสซี่ ห้องนวด สระว่ายน้ำ ห้องประชุมใหญ่ที่บริการด้วยอุปกรณ์ครบถ้วน พร้อมห้องประชุมย่อยอีกไม่น้อยกว่า 4 ห้อง มีระบบการตรวจเช็คความปลอดภัยและอุปกรณ์ที่ทันสมัย

5.2.2 โรงแรมระดับชั้นหนึ่ง 4 ดาว

โรงแรมระดับ 4 ดาว จะมีการตกแต่งที่สวยงามทั้งภายในและภายนอก เียบพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก และบริการที่ประทับใจ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ได้รับการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพดี ห้องพักมาตรฐานกว้างกว่า 30 ตารางเมตร พร้อมเตียงที่สะอาด ไม่น้อยกว่า 4 ฟุต โทรทัศน์ขนาด 20 นิ้วขึ้นไป ซึ่งมีรายการให้ชมมากกว่า 8 ช่องรายการ ตู้เย็น มินิบาร์ กาต้มน้ำร้อนพร้อมชา กาแฟ ชุดขัดรองเท้า ถึงซักเสื้อผ้า เสื้อคลุมอาบน้ำ รองเท้าแตะ และโทรศัพท์ที่สามารถโทรทางไกลต่างประเทศได้โดยตรง ห้องน้ำมีเครื่องใช้ครบถ้วน อุปกรณ์ในห้องน้ำที่เพิ่มเติมจากระดับ 3 ดาว คือ Foam Bath แชมพู ผ้าเช็ดมือ Sewing Kit ไดรเป่าผม ปลั๊กสำหรับโกนหนวด มีห้องชุดให้บริการ 2 แบบ นอกจากนั้นยังมีห้องอาหาร ห้องออกกำลังกายที่มีอุปกรณ์บริการมากกว่า 5 ชนิด ห้องอบไอน้ำ ห้องนวด สระว่ายน้ำ Business Center ห้องประชุมใหญ่ และห้องประชุมย่อยอีก ไม่น้อยกว่า 2 ห้อง มีระบบการตรวจเช็คและอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย

5.2.3 โรงแรมระดับนักท่องเที่ยว 3 ดาว

โรงแรมจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกระดับปานกลาง เช่น ห้องพักขนาดไม่น้อยกว่า 18 ตารางเซนติเมตร ซึ่งมีโทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไป พร้อมรีโมทคอนโทรล ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียนในห้องน้ำ มีอ่างอาบน้ำ ระบบน้ำร้อน-น้ำเย็น สบู่ หมวกอาบน้ำ แก้ว ผ้าเช็ดหน้า

ผ้าเช็ดเท้า ถูใส่ผ้าอนามัย บริการอื่น ๆ ที่มี เช่น รุมเซอร์วิส Coffee Shop ห้องประชุม และอุปกรณ์ที่จำเป็น Business Center ห้องน้ำสาธารณะ ห้องน้ำคนพิการ เป็นต้น

5.2.4 โรงแรมระดับประหยัด 2 ดาว

โรงแรมประเภทนี้จะมีเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งภายในโรงแรม และสิ่งอำนวยความสะดวกทั่วไปไว้บริการ เช่น ห้องพักที่มีขนาดไม่เล็กกว่า 14 ตารางเมตร มีตาแมวโซ่คล้องประตูพร้อมเตียงขนาด 3 ฟุต กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โตะ แก้ว น้ำดื่ม โทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไป และโทรศัพท์ติดต่อกวภายในโรงแรม ห้องน้ำแบบชักโครก มีผ้าเช็ดตัว และกระดาษชำระ เป็นต้น

5.2.5 โรงแรมระดับประหยัด 1 ดาว

โรงแรมประเภทนี้จะเน้นการมีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานทั่วไป เช่น ห้องพักที่มีขนาดไม่เล็กกว่า 10 ตารางเมตร พร้อมเตียงขนาด 3 ฟุต โตะ แก้ว ภายในห้องน้ำมีผ้าเช็ดตัวและกระดาษชำระ ไว้บริการ

5.3 การจัดประเภทตามลักษณะการเข้าพักของลูกค้า

การจัดประเภทตามลักษณะการเข้าพักของลูกค้า แบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

5.3.1 โรงแรมสำหรับเข้าพักชั่วคราว

โรงแรมส่วนใหญ่จะเป็นประเภทนี้ เนื่องจากเป็นที่พักของนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจที่เดินทางมาติดต่อธุรกิจ ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ยจะอยู่ในช่วง 1 คืนถึง 7 คืน เป็นอย่างมาก

5.3.2 โรงแรมสำหรับเข้าพักประจำ

โรงแรมที่ให้เช่าห้องพักในระยะยาวกว่าประเภทแรก เช่น อาจให้เช่าเป็นระยะเวลา 1 เดือน 3 เดือน หรือ 1 ปี ส่วนใหญ่มักทำเป็นสัญญาเช่า ซึ่งปัจจุบันมีการบริการที่พักหลายแบบ เช่น คอนโดมิเนียม อะพาร์ตเมนต์ หรือใช้ระบบไทม์แชร์ (Timeshare)

5.4 การจัดประเภทโรงแรมตามที่ตั้ง

การจัดประเภทโรงแรมตามที่ตั้ง การจัดประเภทโรงแรมตามลักษณะการเข้าพักของลูกค้าอาจไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมว่าขนาดของโรงแรมเป็นเช่นไร บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่โรงแรมจะมีให้แก่ลูกค้ามีอะไรบ้าง เพราะที่ตั้งมีความสำคัญต่อการตลาดในการประชาสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มลูกค้า และยังบอกถึงวิธีการติดต่อกับการเข้าพัก อีกด้วย โดยการแบ่งแยกโรงแรมตามที่ตั้งสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

5.4.1 โรงแรมในเมืองเล็ก

ในอดีตโรงแรมในเมืองขนาดเล็ก (Small City) อาจมีจำนวนมาก เพราะการเดินทางยังไม่สะดวกเหมือนในปัจจุบัน แต่พอการเดินทางเริ่มสะดวกมากยิ่งขึ้น คนก็ไม่ค่อยใช้บริการโรงแรมขนาดเล็ก ยิ่งโรงแรมในเมืองเล็กที่ใกล้กับโรงแรมในเมืองใหญ่ก็เริ่มทรุดโทรมลง เพราะ

โรงแรมในเมืองใหญ่สามารถตอบโจทย์ของผู้ใช้บริการได้ดีกว่า ดังนั้น โรงแรมในเมืองเล็กที่จะอยู่รอด ส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมที่ห่างไกลจากโรงแรมในเมืองใหญ่ รายได้ส่วนใหญ่มาจากการขายอาหารและเครื่องดื่มมากกว่าการใช้บริการห้องพัก เพราะห้องจัดเลี้ยง ห้องอาหาร และบาร์ยังเป็นที่จะเป็นในการสังสรรค์อยู่

5.4.2 โรงแรมในเมืองใหญ่

ในทุกๆประเทศจะมีเมืองใหญ่เป็นศูนย์กลางด้านพาณิชย์ อุตสาหกรรมการเงิน และวัฒนธรรมของประเทศ จึงเป็นแหล่งท่องเที่ยว และติดต่อธุรกิจการค้า ทำให้การท่องเที่ยวในเมืองใหญ่เจริญมากกว่าเมืองอื่นๆ ผลที่ตามมา คือมีโรงแรมสร้างขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งโรงแรมที่สร้างขึ้นก็มีหลายขนาด หลายบริการ ให้เลือกได้ตามจำนวนกำลังทรัพย์ที่มี ปัญหาส่วนใหญ่ของโรงแรมในเมืองใหญ่ (Large City) คือ ที่จอดรถ ที่ต้องบริการให้เพียงพอต่อจำนวนห้องพักและความต้องการของผู้มาใช้บริการอย่างอื่นของโรงแรม อย่างเช่น ห้องอาหาร หรือมาติดต่อธุรกิจกับผู้ที่มาพักอาศัยในโรงแรม

5.4.3 โรงแรมในสถานตากอากาศ

จากจำนวนวันทำงานที่น้อยลง จำนวนวันหยุดที่เพิ่มขึ้น การเดินทางที่สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถท่องเที่ยวไปยังที่ต่างๆทั่วโลกได้ ทำให้เกิดโรงแรมในสถานตากอากาศ (Resorts) ซึ่งโรงแรมในสถานตากอากาศเกิดขึ้นจากความต้องที่พักผ่อนและสนุกสนาน จึงสามารถแบ่งย่อยออกไปได้อีก 2 ประเภท

5.4.3.1 โรงแรมที่ให้บริการสันทนาการทุกประเภท คือ มีทั้งสระว่ายน้ำ กีฬากลางแจ้ง เช่น สนามเทนนิส สนามกอล์ฟ และสิ่งบันเทิงอื่นๆ เช่น วงดนตรี ทำให้แขกที่มาพักไม่จำเป็นต้องออกจากโรงแรมไปไหนเลย เพราะตัวโรงแรมเป็นสิ่งจูงใจให้แขกมาพัก โรงแรมแบบนี้ส่วนมากจะคิดค่าอาหาร 3 มื้อ

5.4.3.2 โรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้สถานพักผ่อนหย่อนใจตามธรรมชาติ เช่น ชายหาด ภูเขา ป่า ฯลฯ ซึ่งสิ่งดึงดูดให้แขกมาพักไม่ใช่ตัวโรงแรม แต่เป็นธรรมชาติที่อยู่ใกล้ ดังนั้นแขกส่วนมากจะไม่ค่อยอยู่ในโรงแรม จะออกไปท่องเที่ยวภายนอก หรือหาสถานที่รับประทานอาหารตามแหล่งท่องเที่ยว จึงไม่ค่อยกลับมารับประทานอาหารที่โรงแรมในช่วงกลางวัน ส่วนใหญ่จะแค่พักแรมตอนกลางคืน และทานอาหารเช้า

โรงแรมในสถานตากอากาศนี้จึงเป็นคู่แข่งกับโรงแรมในเมืองใหญ่ เพราะมีการให้บริการไม่แตกต่างกันไร้นัก แต่อาจแตกต่างกันแค่ขนาด แต่เนื่องจากโรงแรมในสถานตากอากาศส่วนมากอยู่ใกล้กัน ทำให้สะดวกกว่าโรงแรมในเมืองใหญ่ ในเรื่องการประชุม

5.4.4 โรงแรมในท่าอากาศยาน

พร้อมๆกับที่อุตสาหกรรมการบินขยายตัว โรงแรมในท่าอากาศยาน (Airport) ก็ขยายตัวตาม เพราะมีความต้องการมากขึ้น สาเหตุที่ทำให้โรงแรมในท่าอากาศยานมีความต้องการ ก็มีหลายสาเหตุ ทั้งจากการที่ท่าอากาศยานส่วนมากตั้งอยู่ห่างเมือง ทำให้เดินทางลำบาก หรือเครื่องบินอาจเลื่อนหรือยกเลิกการบิน รอเปลี่ยนเครื่องบิน มีกำหนดเดินทางเข้าแต่ไม่ยอมขึ้นแต่เข้ามากก็อาจมานอนที่โรงแรมได้เหมือนกัน แต่การที่จะรอหวังแค่ให้เครื่องบินยกเลิกหรือเลื่อนก็เสี่ยงเกินไป ทำให้โรงแรมในท่าอากาศยานพยายามสร้างสิ่งดึงดูดใจ เช่น บริการด้านจัดเลี้ยง และห้องประชุม เป็นต้น

5.5 โรงแรมแบ่งตามราคา

โรงแรมแบ่งตามราคา ซึ่งปัจจุบัน ราคาจะเป็นตัวบอกถึงความหรูหรา และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม

5.5.1 โรงแรมราคาถูก ไม่เกิน 500 บาท

5.5.2 โรงแรมชั้นสอง ราคาตั้งแต่ 500-999 บาท

5.5.3 โรงแรมชั้นประหยัด ราคาตั้งแต่ 1,000-1,499 บาท

5.5.4 โรงแรมชั้นหนึ่ง ราคาตั้งแต่ 1,500-2,499 บาท

5.5.5 โรงแรมชั้นหรูหรา ราคาตั้งแต่ 2,500 บาทขึ้นไป

6. ปัญหาธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการลงทุนสร้างโรงแรมขึ้นใหม่เป็นจำนวนมาก ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด การสร้างโรงแรมขึ้นใหม่จำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างโรงแรม ถ้าผู้บริหารไม่มีความรู้หรือความสามารถที่เพียงพอ อาจทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งปัญหาของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมี 5 ประเด็น ดังนี้ (กมล รัตนวิระกุล, 2551: 15-92)

6.1 การเลือกทำเล และการออกแบบอาคารของโรงแรม (Location and Design of Hotel)

6.1.1 การเลือกทำเลที่ตั้ง

สำหรับธุรกิจโรงแรม ทำเลที่ตั้งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการความสะดวกสบาย และการเข้าถึงง่าย ถ้าทำเลดี ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ แต่ในทางตรงข้าม นักลงทุนที่เพิ่งจะลงทุนในธุรกิจโรงแรมส่วนมาก จะซื้อที่ดินไว้ก่อน พอมีทุนเพียงพอ หรือตัดสินใจที่จะทำ ก็จะใช้ที่ดินที่มีอยู่เป็นทำเลในการจัดตั้งธุรกิจของโรงแรม แล้วเข้าข้างตนเองว่าทำเลนี้ดี โดยไม่คำนึงถึงการเดินทางว่าสะดวกสบายหรือไม่ โรงแรมหลายแห่งจึงประสบปัญหาลูกค้าไม่เพียงพอ เพราะทำเลที่ตั้งไม่อำนวยต้องรอให้ตลาดเติบโตก่อน ซึ่งบางที่เจ้าของก็รอไม่ไหว ทำให้กิจการขาดทุนจนไปไม่ไหว

6.1.2 การออกแบบโครงสร้างอาคาร

รูปแบบอาคารก็มีความสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ถ้าออกแบบไม่ถูกต้อง หรือไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การใช้งาน จะทำให้เกิดการจัดการบริหารลำบาก ต้องใช้พนักงานมากขึ้นเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายของโรงแรมโดยไม่จำเป็น ซึ่งการจะออกแบบให้ตรงกับวัตถุประสงค์ได้ ต้องเริ่มตั้งแต่การวางแผนการก่อสร้างอาคาร จะช่วยประหยัดต้นทุนการบริการและเกิดประโยชน์ในระยะยาวมากกว่าการประหยัดค่าออกแบบในตอนเริ่มแรก ในการออกแบบอาคารโรงแรมจำเป็นต้องคิดถึงปัจจัย 6 ประการ คือ

6.1.2.1 ความสวยงาม (Beauty) ซึ่งความสวยงามเป็นจุดเด่น จุดแรกที่ผู้ใช้บริการเลือกเข้ามาใช้บริการในครั้งแรก

6.1.2.2 เอกลักษณ์ หรือความโดดเด่นของรูปแบบ (Unique Architecture Design) นอกจากความสวยงาม แล้วเอกลักษณ์ หรือความโดดเด่นของรูปแบบของโรงแรมยังเป็นส่วนช่วยในจุดดึงดูดแก่ผู้ใช้บริการ เพราะ โรงแรมในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะสวยงามคล้ายกัน ทำให้เลือกใช้บริการโรงแรมไหนก็ไม่ต่างกัน แต่ เอกลักษณ์ หรือความโดดเด่นของรูปแบบจะทำให้โรงแรมเป็นที่จดจำมากยิ่งขึ้น

6.1.2.3 ความกลมกลืน (Harmony) ในบางครั้งโรงแรมต้องการความเป็นเอกลักษณ์ หรือความโดดเด่นของรูปแบบมากเกินไป จนทำให้ขาดความกลมกลืน ซึ่งความกลมกลืนในที่นี้ คือ กลมกลืนภายในโรงแรม กลมกลืนกับสภาพแวดล้อมรอบโรงแรม

6.1.2.4 ประโยชน์ใช้สอย และการบริการ (Function and Service) ถ้าโรงแรมออกแบบโครงสร้างให้สามารถใช้สอย และบริการได้อย่างสะดวก ก็ทำให้เกิดการบริการที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น และยังสามารถช่วยลดต้นทุนในการบริการได้อีกด้วย

6.1.2.5 มาตรฐานสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรม (Hotel Standard Facilities) สมาคมโรงแรมไทยได้กำหนดมาตรฐานสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรมไว้ ซึ่งถ้าออกแบบโครงสร้างไว้ไม่ได้ อาจทำให้สิ่งอำนวยความสะดวกไม่ครบถ้วนตามมาตรฐานที่สมาคมโรงแรมกำหนด ทำให้เสียระดับดาวได้

6.1.2.6 งบประมาณการลงทุน (Investment Budget) ถ้าไม่กำหนดโครงสร้างอาคารไว้ให้ดี อาจเกิดการช่อมแซม ทำให้งบประมาณการลงทุนเกินกว่าที่กำหนดไว้

ปัจจัยข้างต้นทั้ง 6 มีความสำคัญเท่าเทียมกัน เพราะการลงทุนก่อสร้างโรงแรมแต่ละแห่ง ต้องใช้เงินในการลงทุนจำนวนมาก การออกแบบอาคารโรงแรมที่ถูกต้องสวยงาม และได้ประโยชน์ใช้สอยสูงสุดในงบประมาณที่เหมาะสม จะทำให้การบริการโรงแรมนั้นๆ มีประสิทธิภาพ ประหยัดค่าใช้จ่ายการบริหาร และค่าบำรุงรักษาในระยะยาว

6.2 การลงทุน และเงินหมุนเวียน (Investment and Working Capital)

ปัญหาที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมล้มเหลว คือ เงินทุน นอกจากจะล้มเหลวแล้วอาจประสบภาวะปัญหาหนี้สิน จนกลายเป็นหนี้เสียของสถาบันทางการเงิน จนถึงฟ้องล้มละลายหรือขายทรัพย์สินแก่นักลงทุนรายใหม่ ปัญหาต่างๆมีดังนี้

6.2.1 เงินลงทุนสูงเกินไป (Overinvest)

นักลงทุนแต่ละคนมีสาเหตุในการเข้าสู่ธุรกิจแตกต่างกัน ส่วนใหญ่ คือ เล็งเห็นประโยชน์ในการสร้างภาพลักษณ์ของตนในสังคม และความพึงพอใจส่วนตนมากกว่าเหตุผลอื่นๆ ดังนั้น ในระหว่างการก่อสร้าง เจ้าของส่วนใหญ่มักปรับเปลี่ยนแบบ หรือเพิ่มเติมส่วนต่าง ๆ ตามความพึงพอใจส่วนตน ทำให้การก่อสร้างล่าช้า ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างเพิ่มขึ้น ผลเสียที่ตามมาคือ การลงทุนก็เพิ่มขึ้น จากรายจ่ายที่เพิ่มขึ้น ยิ่งถ้ากู้เงินนอกระบบ ดอกเบี้ยยิ่งสูง จากเหตุดังกล่าวทำให้รายได้ที่หามาได้ อาจไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย ยิ่งนานไป ยิ่งทำให้ปัญหาพอกพูน จนอาจล้มละลายได้

6.2.2 เงินทุนน้อย เงินกู้มากเกินไป (Too Small Investment – Too Big Loan)

ในกรณีนี้หมายถึง การใช้เงินทุนในส่วนเจ้าของน้อยเกินไปในการสร้างโรงแรม แต่พอเริ่มก่อสร้างไป แล้วปรากฏว่าเงินทุนไม่เพียงพอ ทำให้อาจตัดสินใจในวิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้

6.2.2.1 การลดมาตรฐานการก่อสร้าง โดยใช้วัสดุราคาถูก ทำให้คุณภาพโรงแรมต่ำกว่ามาตรฐาน ในอนาคตอาจเกิดปัญหาตามมาได้ เช่น ตึกถล่ม

6.2.2.2 ลดจำนวนห้องพักลง เพื่อให้อยู่ในงบประมาณ ในอนาคตอาจมีรายได้ไม่พอรายจ่าย

6.2.2.3 ใช้เงินกู้มากขึ้น เพื่อให้ระดับของโรงแรมเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ส่งผลให้เกิดภาระดอกเบี้ยเพิ่มมากขึ้น เพิ่มต้นทุน และภาระค่าใช้จ่ายการบริหารการเงินสูง ทำให้โอกาสคืนทุนช้าลง

6.2.2.4 ต้องใช้เงินกู้จากแหล่งเงินทุนนอกระบบ ซึ่งดอกเบี้ยที่จ่ายก็สูงกว่าในระบบ ส่งผลให้เกิดต้นทุนเพิ่มขึ้น และภาระค่าใช้จ่ายการบริหารการเงินสูง

6.2.3 อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป (Too High Interest Rate)

เนื่องจากโรงแรมหลายๆแห่งไม่สามารถกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ได้ เพราะให้ข้อมูลแก่ธนาคารไม่เพียงพอ

6.2.4 ใช้เงินกู้ระยะสั้นในการลงทุนระยะยาว (Short Term Loan for Long Term Investment)

6.2.5 ใช้เงินกู้ใหม่ไปค้ำหนี้เก่า (Refinance)

การกู้เงินใหม่เพื่อไปใช้เงินหนี้เก่า จะทำให้ต้องรับภาระดอกเบี้ยที่มากกว่าปกติ และยังมีกรณีคล้ายๆกัน เช่น กู้เงินจากธนาคาร พอได้รับเงินแล้วนำไปใช้หนี้เก่าแทนที่มานำมาใช้ ในธุรกิจ อาจทำให้โครงการมีเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ หรือ การนำรายได้จากธุรกิจโรงแรมไปใช้ลงทุนในธุรกิจอื่น พอธุรกิจนั้นเกิดปัญหา ก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม ทำให้เงินทุนหมุนเวียนของโรงแรมไม่เพียงพอ ทำให้ขาดสภาพคล่องในการบริหารงานและชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้การค้า

6.2.6 ขาดเงินทุนหมุนเวียน (Lack of Cashflow)

โรงแรมจำเป็นต้องมีเงินทุนหมุนเวียน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการไปได้ เพราะธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องนำเงินไป ซื้ออาหารสดประจำวัน จ่ายค่าน้ำประปา ไฟฟ้า เงินเดือนพนักงาน ซึ่งหากขาดสภาพคล่อง จะสร้างปัญหาในการบริหาร เช่น ขาดเงินสดในการซื้ออาหารสด หรืออาจจ่ายเงินเดือนพนักงานล่าช้า ทำให้พนักงานหมดความศรัทธา ทำให้ขวัญกำลังใจพนักงานขาดหาย ซึ่งอาจมีหลายสาเหตุ เช่น

6.2.6.1 ระยะเวลาก่อสร้างอาคารโรงแรมล่าช้า อาจทำให้จำเป็นต้องนำเงินสำรองมาใช้ก่อน

6.2.6.2 การไม่ได้เตรียมเงินทุนหมุนเวียน เพราะคิดว่าธุรกิจโรงแรมจะมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ

6.2.6.3 สัดส่วนการขายไม่เหมาะสม เช่น ขายผ่านตัวแทนมากเกินไป

6.2.6.4 รายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย

6.2.6.5 ไม่มีเครดิต ทำให้ต้องใช้เงินสดเป็นจำนวนมาก

6.2.7 การบริหารกระแสเงินสดไม่ถูกต้อง (Mismanagement of Cashflow)

การบริหารเงินสดไม่ถูกต้อง คือ เริ่มจากมีการปล่อยให้มีกรหยิบเงินสดจากรายรับไปใช้จ่ายล่วงหน้า การใช้เงินสดจากรายรับไปซื้อของประจำวันโดยไม่มีควบคุม การซื้อของด้วยเงินสดมากเกินไป โดยคาดว่าจะได้ราคาถูก ในทางตรงข้ามอาจทำให้เงินรั่วไหลได้ ถ้าไม่มีการจัดการที่ดี อาจทำให้เสียโอกาสที่จะสร้างรายได้จากเงินสดส่วนเกินที่จำเป็น

6.2.8 เงินรั่วไหล (Money Leakage)

เนื่องจากโรงแรมเป็นธุรกิจที่เปิดตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้ควบคุมลำบาก หากไม่มีการจัดการที่ดีอาจเกิดการรั่วไหลได้ ปัญหาเงินรั่วไหลอาจเกิดขึ้นได้จากหลาย ๆ สาเหตุ เช่น

6.2.8.1 แผนกต้อนรับ เช่น ขายห้องให้ลูกค้า แต่ไม่บันทึกไว้

6.2.8.2 แผนกห้องอาหาร เช่น สั่งอาหารโดยไม่ลงบิล

6.2.8.3 การจัดซื้อด้วยเงินสด เช่น ลงราคาแพงกว่าความเป็นจริง

6.2.8.4 การขาดการควบคุมการใช้จ่ายเงินสด ส่งผลให้เกิดการสิ้นเปลือง

6.2.8.5 หุ่นส่วนนำรายได้ไปใช้ในเงินสด

ปัญหาในส่วนของ การรั่วไหล ส่วนใหญ่สามารถจัดได้ด้วยการนำ คอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์มาใช้ เช่น แผนกต้อนรับ ห้องอาหาร และ ฝ่ายบัญชี

6.3 การจัดการ ระบบบัญชี และบุคลากร (Management, Accounting and Personal)

ธุรกิจโรงแรม เป็นธุรกิจที่รวมหลายๆธุรกิจเข้าด้วยกัน คือ ห้องพัก ห้องอาหาร ร้านจำหน่ายสินค้า ร้านซักรีด การจัดเลี้ยง ดังนั้น จึงมีความยุ่งยากมากยิ่งขึ้น เพราะต้องการคนมีความรู้หลายๆด้านมาประกอบกัน จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแบ่ง ปัญหาของ 6.3 การจัดการ ระบบบัญชี และบุคลากร ได้ดังนี้

6.3.1 ระบบการบริหารงานและการจัดองค์กร (Management System and Organization)

การบริหารของโรงแรมควรจัดให้เข้ากับขนาดของโรงแรม คือ ถ้าเป็น โรงแรมขนาดเล็กที่มีห้องพักน้อยกว่า 100 ห้อง ควรจัดทำแบบเรียบง่าย เพื่อมีความรวดเร็วในการสั่งงาน ถ้าเป็นโรงแรมขนาดกลางที่มีห้องพัก 100 – 250 ห้อง ควรมีการตรวจสอบที่รัดกุม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยขาดแคลนผู้บริหารโรงแรมระดับสูง พอเมื่อผู้บริหารไม่มีความสามารถที่เพียงพออาจทำให้โรงแรมได้รับความเสียหาย หรือ เสียโอกาสทางธุรกิจได้

6.3.2 การวางแผนกำลังคนและการพัฒนาบุคลากร (Manpower Planning and Development)

ในปัจจุบันมีความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นจำนวนมาก แต่ไม่สามารถต้องสนองความต้องการได้ เพราะ บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ และ อย่างยิ่งในยุคปัจจุบันภาษาอังกฤษมีความจำเป็นอย่างมาก แต่นักศึกษาที่เรียนจบมาไม่สามารถ สนทนาเป็นภาษาอังกฤษได้ นอกเหนือจากนี้ ค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานโรงแรมต่างจังหวัดก็ ไม่ดีเท่าในตัวกรุงเทพฯ และจังหวัดที่มีสถานท่องเที่ยวได้ เพราะเจ้าของโรงแรมต้องประหยัดค่าใช้จ่าย สาเหตุส่วนหนึ่งก็มาจากการที่ราคาห้องพักถูกลง เนื่องจากสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น

6.3.3 ระบบบัญชีและการควบคุมด้านการเงิน (Accounting and Financial Control System)

ปัญหานี้ก็เป็นปัญหาที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าไม่มีระบบการจัดการเงิน อาจ ทำให้เกิดการรั่วไหลของเงิน เป็นผลทำให้ไม่ทราบว่าคุณสมบัติของเรานั้นได้กำไรหรือขาดทุน ซึ่งปัญหาที่

พบบ่อย คือ การนำเงินสดไปใช้ แล้วไม่ลงบัญชีไว้ ทำให้ไม่ทราบว่าเงินหายไปไหน หรืออีกปัญหา คือ ระบบจัดซื้อไม่มีคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถควบคุมต้นทุนได้

6.4 การตลาด และการขาย (Marketing and Sales)

ในปัจจุบันเมืองแต่ละเมืองมีการเจริญเติบโตเป็นอย่างมาก ทำให้นักลงทุนเห็นโอกาสของธุรกิจโรงแรม ทำให้เกิดการสร้างโรงแรมเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้มีการแข่งขันกัน ซึ่งโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันด้านราคาค่อนข้างสูง เพราะผู้บริโภคมีโอกาสเลือกมากกว่าในอดีต ทำให้ไม่สามารถตั้งราคาได้ตามใจชอบ เพราะถ้าตั้งราคาต่ำเกินไปอาจไม่คุ้มกับรายจ่ายที่จ่ายไป แต่ถ้าตั้งราคาสูงเกินไป ลูกค้าอาจจะน้อยทำให้รายรับที่ได้ก็น้อยตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงควรหันมาสนใจด้านการตลาดและด้านการขายของโรงแรมมากยิ่งขึ้น โดยเป้าหมายด้านการตลาดมีเป้าหมายที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

6.4.1 ตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดราคา

6.4.2 การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย (Target Market) เพื่อจะได้เจาะกลุ่มลูกค้าถูกว่าควรขายราคาเท่าไร เพื่อให้เหมาะสมกับฐานะทางเศรษฐกิจ และความต้องการ

6.4.3 ส่วนแบ่งทางการตลาด (Segmentation) เพื่อจะได้วางแผนการบริหารได้อย่างถูกต้อง

6.5 การซ่อมบำรุงโรงแรม และมาตรการประหยัดพลังงาน (Maintenance and Energy Saving)

การซ่อมบำรุงโรงแรม และมาตรการประหยัดพลังงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายของโรงแรม โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายไฟฟ้า และบางครั้ง บางโรงแรมไม่เข้มงวดกับพนักงานในการใช้เครื่องมือต่างๆ อาจทำให้เครื่องมือชำรุดได้ง่าย และโรงแรมยังต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มในส่วนนี้ อีก ซึ่งถ้ามีการควบคุมในส่วนนี้ได้ดี จะทำให้ช่วยยืดอายุการใช้งาน ทำให้โรงแรมสามารถลดรายจ่ายค่าซ่อมบำรุงได้อีกด้วย ซึ่งวิธีการแก้ปัญหา คือ การวางแผนประหยัดพลังงานตั้งแต่เมื่อเริ่มมีการก่อสร้าง และมีการจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการซ่อมบำรุง จัดให้มีตารางการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในด้านพลังงาน และการซ่อมบำรุงได้

7. โครงสร้างการจ้างงานตามหน้าที่ของโรงแรม

การจ้างงานของโรงแรมตามหน้าที่ จะพิจารณาจากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานแตกต่างกัน รวมถึงขนาดและประเภทของโรงแรมที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นนโยบายของผู้บริหารก็มีส่วนสำคัญโดยอาจจะเพิ่มหน่วยงานที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรมมากขึ้น หรืออาจจะรวมหน่วยงานที่คิดว่าน่าจะทำได้ด้วยกันเป็นหน่วยงานเดียว เพื่อให้มีขอบข่ายการบังคับบัญชาที่กว้างขึ้น

โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมอาจแบ่งได้ตามขนาด และประเภทของโรงแรม ได้ดังนี้ (ปรีชา แดงโรจน์, 2556: 25-45)

7.1 โครงสร้างการจัดองค์กรตามหน้าที่ของโรงแรมขนาดเล็ก มีห้องพักต่ำกว่า 100 ห้อง มีการบริการที่จำกัด เจ้าของธุรกิจอาจเป็นผู้จัดการทั่วไป แผนกต้อนรับ แผนกแม่บ้าน และแผนกซ่อมบำรุง มีการว่าจ้างบุคคลภายนอกมาดูแลด้านบัญชี ซึ่งบางครั้งพนักงานในแผนกต้อนรับอาจต้องทำหน้าที่แทนแผนกแม่บ้าน เพราะ เป็นโรงแรมขนาดเล็ก ทำให้พนักงานไม่เพียงพอ จึงต้องควบรวมตำแหน่ง

7.2 โครงสร้างการจัดองค์กรตามหน้าที่ของโรงแรมขนาดกลาง โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมขนาดกลาง ประกอบด้วยแผนกหลายแผนก มากกว่าโครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมขนาดเล็ก มีห้องพักประมาณ 100-300 ห้อง แบ่งเป็น 5 แผนก ประกอบด้วย ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการขายและการตลาด และฝ่ายบุคคล แต่ในบางโรงแรม อาจจะมีเหมือนโรงแรมขนาดเล็ก ไม่มีแผนกบัญชี แต่จ้างภายนอกมาดูแลแทน เพราะ ไม่คุ้มทุนในการจ้างพนักงาน

7.3 โครงสร้างการจัดองค์กรตามหน้าที่ของโรงแรมขนาดใหญ่ มีห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไป มีการแบ่งสายงานที่แตกต่างจากขนาดอื่นๆ เพราะโรงแรมมีขนาดใหญ่ทำให้รายงานตรงมีความลำบาก ทำให้จำเป็นต้องแบ่งผู้จัดการทั่วไปในหลายฝ่าย ซึ่งได้แก่ ฝ่ายช่าง ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายควบคุม ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายบริการการประชุม ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายบุคคล

7.4 โครงสร้างการจัดองค์กรตามหน้าที่ของโรงแรมประเภทรีสอร์ท โครงสร้างโรงแรมประเภทรีสอร์ท โดยทั่วไปจะมีกิจการด้านนันทนาการเป็นหลัก จึงมีการแบ่งหน่วยงานออกเป็น 5 แผนก แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกบริการส่วนหน้า แผนกบริหาร แผนกนันทนาการ และแผนกสนับสนุน แต่ถ้ารีสอร์ทมีขนาดเล็ก ก็อาจแบ่งโครงสร้างการจัดองค์กรตามหน้าที่ของโรงแรมขนาดเล็ก

7.5 โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมประเภทรีสอร์ทท่องเที่ยว โครงสร้างของโรงแรมประเภทนี้ ผู้บริหารในที่นี้ คือ กัปตันเรือ ที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดจะควบคุมดูแลหน่วยงาน 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ ผู้จัดการโรงแรม หัวหน้าพนักงานโรงแรม และหัวหน้าช่าง

7.6 โครงสร้างการบริหารงานโรงแรมคาสิโน เป็นโรงแรมที่จัดให้มีการเล่นการพนัน โดยถูกต้องตามกฎหมายหรือที่เรียกว่าโรงแรมคาสิโน (Casino Hotel) มีการจัดแบ่งหน่วยงานแตกต่างกันออกไป โดยมีผู้จัดการคาสิโนผู้มีอำนาจควบคุมการบังคับบัญชา และงานในความรับผิดชอบมากกว่าผู้จัดการโรงแรม โดยจะมีเจ้าของกิจการและหัวหน้าฝ่ายบริหารกำกับดูแล ซึ่งผู้จัดการคาสิโนเป็นผู้ช่วยประสานและหัวหน้าแผนกบริหารดูแลกิจการคาสิโนโดยเฉพาะอีกที่

แผนกต่างๆ ของโรงแรมคาสโนในแผนกเกมส์ แผนกสล็อต แผนกโรงแรม และแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม

8. วิธีการจัดตั้งธุรกิจโรงแรม

พ.ร.บ. โรงแรม พ.ศ. 2478 กำหนดวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับสถานบริการที่พักทุกชนิด ไม่ว่าจะเรียกชื่อว่า โรงแรม บังกะโล โมเต็ล เกสต์เฮาส์ ฯลฯ ให้อยู่ในข่ายของ พ.ร.บ. นี้ทั้งสิ้น โดยเจ้าของหรือเจ้าสำนัก (ผู้ควบคุมหรือผู้จัดการโรงแรม) ต้องขอจดทะเบียนอนุญาตดำเนินกิจการ ณ กองควบคุมอาคารสำนักการโยธา ถ้าโรงแรมตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ กองควบคุมอาคารต้องตรวจสอบแบบแปลนรูปลักษณะ ความมั่นคงแข็งแรงตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครเรื่องควบคุมการก่อสร้างอาคาร พ.ศ. 2522 และ พ.ร.บ.ควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 แล้วเสนอความเห็นไปยังกองทะเบียนกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลางเพื่อพิจารณาความเหมาะสม เมื่อกองทะเบียนกรมตำรวจพิจารณาให้รายละเอียดเรียบร้อยแล้ว เสนอความเห็นขอต่อกระทรวงมหาดไทย ภายหลังจากที่กระทรวงมหาดไทยพิจารณาเห็นชอบแล้วนายทะเบียนโรงแรมกรุงเทพมหานครแจ้งผลการพิจารณาให้กรุงเทพมหานครทราบ และเมื่อได้รับแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติในหลัก การจากนายทะเบียนโรงแรมกรุงเทพมหานครแล้วจึงจะออกใบอนุญาตก่อสร้างหรือดัดแปลงอาคารได้

ส่วนในต่างจังหวัดให้ยื่นขอจดทะเบียนขออนุญาตดำเนินกิจการ ณ ที่ว่าการอำเภอท้องที่ที่เป็นสถานที่ตั้งโรงแรม จากนั้นอำเภอก็จะส่งเรื่องไปให้คณะกรรมการพิจารณา คณะกรรมการมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นนายทะเบียน

ในกรณีที่นายทะเบียนอนุญาตให้ดำเนินการได้ก็จะออกใบอนุญาตให้ฉบับหนึ่ง ใบอนุญาตนี้จะสิ้นสุดอายุในวันที่ 31 ธันวาคมทุกปี ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องขออนุญาตดำเนินกิจการโรงแรมทุกปี ถ้าฝ่าฝืนจะมีความผิดต้องระวางโทษปรับไม่เกิน 2,000 บาท

ธุรกิจโรงแรม (Hotel Business) เป็นธุรกิจที่ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับห้องพักเป็นหลัก โดยบางแห่งอาจเพิ่มบริการต่างๆ เช่น บริการอาหารเครื่องดื่ม โทรศัพท์ บริการซักรีด การขายของที่ระลึก ในปัจจุบันการขยายตัวทางเศรษฐกิจมีอัตราสูงในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยวที่มีการขยายตัวสูงมากนับตั้งแต่ พ.ศ. 2530 ที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยประกาศว่าเป็น “ปีแห่งการท่องเที่ยวไทย” (Visit-Thailand Year) เป็นต้นมา การลงทุนในภาคเอกชนในกิจการโรงแรมได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งโรงแรมไม่ได้เป็นเพียงสถานที่แค้พักแรมเหมือนในอดีต แต่ยังเป็นที่พักผ่อนหย่อนใจหรือเรื่องต่างๆ รวมทั้งยังเป็นแหล่งในการสังสรรค์หรือการผ่อนคลายส่วนตัว ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องเสนอการบริการต่างๆ ให้แก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น อย่างเช่น สถาปัตยกรรม การก่อสร้าง และการบริการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว และเพิ่มความพิถีพิถันมากขึ้น อีกทั้งยังมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้เพื่อให้การทำงานในส่วนต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าได้ ซึ่งธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ที่สร้างรายได้จำนวนมหาศาลให้แก่

ประเทศไทย ใน 9 เดือนแรกของปี 2559 อุตสาหกรรมท่องเที่ยวสร้างรายได้จำนวน 1,323.57 พันล้านบาท คิดเป็นประมาณร้อยละ 12.6 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, 2559: 3) จากข้อมูลค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ปี 2554 พบว่านักท่องเที่ยวต่างชาติใช้จ่ายประมาณ 4,187.12 บาทต่อวันต่อคน หากแยกค่าใช้จ่ายตามประเภทธุรกิจตามประเภทธุรกิจ พบว่าใช้ในธุรกิจโรงแรม จำนวน 1,255.79 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 29.99 ของค่าใช้จ่ายเฉลี่ยทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้ให้แก่อุตสาหกรรมท่องเที่ยว (สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555: 4-5) นอกจากนี้ การดำเนินงานในด้านการลงทุนของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมย่อมก่อให้เกิดการจ้างงาน และการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรปรับตัวเพื่อสร้างเสริมโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในตลาดโลก เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ และทันเหตุการณ์ จากการสำรวจของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่า ประเทศไทยใน พ.ศ. 2560 มีโรงแรมมากกว่า 10,000 แห่ง และมีจำนวนห้องพักมากกว่า 550,000 ห้อง (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2560: เว็บไซต์) ส่งผลให้เกิดการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคา รวมทั้งยังเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกสูง อาทิ ปัญหาเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด รวมทั้งปัจจัยทางการเมือง ซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสภาพแวดล้อมภายใน ส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์

1. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์

1.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553: 28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางของธุรกิจในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนใน

องค์กร สำหรับกำหนดตำแหน่งทาง การแข่งขันของธุรกิจ แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่กำหนดไว้

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2553: 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกระดับองค์กร ในการกำหนดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการโดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีความสำคัญ เพราะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำหรับอนาคตในระยะยาวที่ต้องการและเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งองค์กรโดยรวม ผู้บริหารควรทำความเข้าใจหลักเบื้องต้นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเป้าหมายระยะยาว การวางแผนเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในอนาคต ความอยู่รอด ค่านิยม และการเจริญเติบโตของธุรกิจ

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2552: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ (Cross-Functional) เพื่อทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และความสำเร็จขององค์กรได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรจะเน้นถึงการเกาะกุ่มโอกาสและการสร้างโอกาส สำหรับวันพรุ่งนี้ ในทางตรงกันข้ามการวางแผนระยะยาวหรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์พยายามที่จะใช้แนวโน้มปัจจุบันเพื่อประโยชน์สูงสุดสำหรับวันพรุ่งนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545: 3-25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและยาวของธุรกิจ ตลอดจนแนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunities) หรือภัยอันตราย (Threats) โดยคำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็ง (Weaknesses and Strengths) และทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนบุคลากรและค่านิยมขององค์กร

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพลุ เดชะรินทร์ (2542: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนด ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้เนื่องจากการที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงอาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดแก่องค์กร (Opportunities and Threats) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) เพื่อที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่

ธงชัย สันติวงษ์ (2539; 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ระบบที่รวมเอาปัจจัยทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาบริหารจัดการตั้งขึ้นเป็นกิจการ โดยมีขอบเขตเป็นเอกเทศของตนเอง และจะประกอบกิจกรรมต่างๆภายในระบบของตน เพื่อสร้างสิ่งที่มีคุณค่าหรืออรรถประโยชน์ แล้วนำเสนอออกไปขายให้กับกลุ่มลูกค้า และประชาชนในตลาดที่อยู่ภายนอกองค์กร ในรูปของสินค้าและบริการต่างๆ ซึ่งในวงจรการทำงานเช่นที่กล่าว องค์การจะมุ่งพยายามสร้างประสิทธิผล (Effective) และประสิทธิภาพ (Efficiency) การทำงานให้มากที่สุดตลอดเวลา ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็น กำไร หรือ ชื่อเสียง หรือ ทักษะความชำนาญ ที่องค์การจะเก็บสะสมเอาไว้ เพื่อสำหรับการนำไปสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การต่อไปได้อีกในอนาคต ที่ซึ่งสถานการณ์ต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปในทางใดทางหนึ่งเสมอ

Phil (2010: 86-93) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรต่างๆให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคุ้มค่าที่สุดเพื่อนำองค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งบุคคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น

Pride, William และ Others (2005: 172) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการบริหารบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Porter & Mckibbin (1988) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการบริหารภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์และกำหนดนโยบายด้านการบริการในทุกระดับชั้น

จากความหมายของการบริหารกลยุทธ์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและยาว ทำให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด (Opportunities and Threats) ทำให้องค์กรต้องรู้ว่าภายในองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) รวมทั้งทรัพยากรต่างๆที่องค์กรมี ตลอดจนบุคคลกรหรือค่านิยมขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งในด้านประสิทธิผล (Effective) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

1.2 ความหมายของเศรษฐศาสตร์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของเศรษฐศาสตร์ ไว้ดังนี้

สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2554: 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เศรษฐศาสตร์ หมายถึง เศรษฐศาสตร์เป็นวิชาที่กล่าวถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการตอบสนองความพึงพอใจในสิ่งที่มนุษย์ต้องการ

ลาโรจน์ โอพิทักษ์ชิวิน (2552: 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เศรษฐศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์ที่เกี่ยวกับการศึกษาว่ามนุษย์เลือกตัดสินใจอย่างไรในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อผลิตสิ่งของและบริการ และแบ่งปันสิ่งของและบริการเหล่านั้นเพื่ออุปโภคและบริโภคระหว่างบุคคล ต่างๆในสังคม ทั้งในเวลาปัจจุบันและในอนาคต

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2543: 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เศรษฐศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเลือกหนทางในการใช้ทรัพยากรการผลิตอันมีอยู่จำกัด สำหรับการผลิตสินค้าและบริการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย (2539: 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เศรษฐศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และหายาก ในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมมากที่สุด และความอยู่ดีกินดีของประชาชาติ ในภาวะปัจจุบันและอนาคต

จรินทร์ เทศวานิช (2531: 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เศรษฐศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับมนุษย์และสังคมเลือกใช้วิธีการในการนำเอาทรัพยากรธรรมชาติซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดมาผลิตสินค้าและบริการเพื่อบำบัดความต้องการและหาแนวทางที่จำหน่ายแจกจ่ายสินค้าและบริการที่ผลิตไปยังประชาชนทั่วไป

ประยูร เถลิงศรี (2518: 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เศรษฐศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาว่ามนุษย์เลือกตัดสินใจอย่างไรในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อผลิตสิ่งของและบริการ และแบ่งปันสิ่งของและบริการเหล่านั้นเพื่ออุปโภคและบริโภคระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในสังคม ทั้งในเวลาปัจจุบันและในอนาคต

Marshall (อ้างถึงใน จรินทร์ เทศวานิช, 2531: 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เศรษฐศาสตร์ หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งระดับบุคคลและสังคม ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจเพื่อการดำรงชีพให้ได้รับความสุขสมบูรณ์

Samuelson (อ้างถึงใน จรินทร์ เทศวานิช, 2531: 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เศรษฐศาสตร์ หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับวิธีการที่มนุษย์และสังคมจะโดยใช้เงินหรือไม่ก็ตาม ตัดสินใจเลือกใช้ทรัพยากรการผลิตที่มีอยู่อย่างจำกัดไปในการผลิตสินค้าและบริการ และจำหน่ายแจกจ่ายสินค้าและบริการเหล่านั้นไปยังกลุ่มบุคคลต่างๆในสังคมทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

Robbins (อ้างถึงใน จรินทร์ เทศวานิช, 2531: 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เศรษฐศาสตร์ หมายถึง การเลือกหาหนทางที่จะใช้ปัจจัยการผลิตอันมีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ที่มีอยู่อย่างนับไม่ถ้วน

จากความหมายของเศรษฐศาสตร์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า เศรษฐศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ เพื่อผลิตสิ่งค่าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ที่มีอยู่อย่างไม่จำกัด

จากความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์และเศรษฐศาสตร์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรค ทำให้องค์กรต้องประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน รวมทั้งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อ การผลิตสินค้าหรือบริการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งในด้านประสิทธิผล (Effective) และประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ที่มีอยู่อย่างไม่จำกัด

2. ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์

ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในแต่ละวัน ทำให้องค์กรจำเป็นต้อง พยายามปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นหนึ่งในทางเลือกที่ ใช้พหุธุรกิจในช่วงเวลานี้ แต่การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ไม่ใช่หน้าที่หรืองานที่มีขอบเขต จำกัดงานใดงานหนึ่งเฉพาะ และผู้ที่คิดกลยุทธ์ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้บริหารเท่านั้น แต่สามารถเป็น พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ เพราะ ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องเกี่ยวข้องกับหลาย หน้าที่ จะต้องประสานกับผู้เชี่ยวชาญและใช้ความพยายามของฝ่ายต่างๆให้เกิดความสำเร็จใน การดำเนินงาน ซึ่งความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของประกอบด้วย ความสำคัญ 3 อย่าง ดังนี้ (จรินทร์ เทศวานิช, 2531: 2; ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 187; สุมล มานัสฤดี, 2548: 1; เสน่ห์ จุ้ยโต, 2547: 2-7)

2.1 ช่วยให้อุรกิจสามารถทำนาย หรือ คาดคะเนเหตุการณ์ต่างๆ ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ในสังคม และสามารถอธิบายสภาพการณ์ต่างๆ ได้ เป็นผลทำให้องค์กรสามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดได้ เช่น ถ้าประเทศเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ธุรกิจจะดำเนินการอย่างไร

2.2 ช่วยให้อุรกิจกำหนดทิศทางของธุรกิจ วางแผนวัตถุประสงค์ และทิศทางในอนาคต ของธุรกิจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับสภาวะความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่หนทางในการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ธุรกิจสามารถค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้า มาเกี่ยวข้อง

2.3 เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารในการจัดการรายละเอียดต่างๆ เช่น หน้าที่ของ การจัดการ บทบาทของการจัดการ ทักษะในการจัดการ กระบวนการด้านการจัดการและการบรรลุ เป้าหมาย รวมถึงความจำเป็นในการจัดการทรัพยากรของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทำให้สามารถบริหารองค์กรได้กว้างและครอบคลุม ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงกับปัจจัยภายนอกที่ไม่ สามารถคาดเดาได้ เช่น ภาวะทางเศรษฐกิจและสังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งแวดล้อม

2.4 ช่วยลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด (Lower Cost) และหาผลตอบแทนให้ได้สูงสุด (Highest Benefit) ซึ่งในทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จึงใช้หลักการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนเป็นสำคัญ เรียกว่า “Cost Benefit Analysis.”

3. ประโยชน์ของการบริหารกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ทำให้ธุรกิจริเริ่มการทำกิจกรรมต่างๆ และมี การควบคุมต่ออนาคตของธุรกิจ ผู้จัดการ เจ้าของธุรกิจ CEO ตลอดจนประธานกรรมการบริหารของ องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรหรือองค์กรที่แสวงหากำไรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของธุรกิจ

ในอดีต ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ คือการช่วยให้องค์กร สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ดีกว่าการบริหาร แต่ในปัจจุบันการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ประสบความสำเร็จ ซึ่งการสื่อสารเป็นตัวช่วยให้เกิด ความเข้าใจในกลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานเกิดการเชื่อมโยงระหว่างค่าตอบแทนและผลการปฏิบัติงาน ของธุรกิจ ผู้จัดการและพนักงานจะกลายเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม แต่การบริหาร เชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ไม่ได้เป็นตัวรับประกันความสำเร็จ แต่อาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาดได้ หากดำเนินงานไม่ถูกต้อง ซึ่งประโยชน์ของการบริหารกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของ สาโรจน์ โอปัทภักษ์ชีวิน ประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้ (2552: 25-27)

3.1 ผลประโยชน์ทางการเงิน

จากงานวิจัยจะเห็นว่า บริษัทที่วางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์จะมี ผลกำไรดีกว่า และประสบความสำเร็จมากกว่าบริษัทที่ไม่ได้วางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทาง เศรษฐศาสตร์ ซึ่งธุรกิจที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์จะมีการปรับปรุงยอดขาย ความสามารถในการทำกำไร และผลิตภาพ เพื่อให้รับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทั้งภายใน และภายนอกธุรกิจ

บริษัทที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่ไม่ดี จะมีการหมกมุ่นกับ การแก้ปัญหาในระยะสั้น มีการประเมินจุดแข็งของบริษัทคู่แข่งต่ำไป และประเมินจุดแข็งของ บริษัทตนเองสูงเกินไป บางครั้งอาจอ้างว่าที่ผลการดำเนินงานไม่ดี เป็นเพราะ เศรษฐกิจไม่ดี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือการแข่งขันระหว่างประเทศ

3.2 ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ให้ผลประโยชน์ด้านอื่นๆด้วย เช่น การตระหนักถึงอุปสรรคจากภายนอกเพิ่มขึ้น ปรับปรุงความเข้าใจในกลยุทธ์ของคู่แข่งมากขึ้น เพิ่มผลิตภาพของพนักงานลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทำความเข้าใจในเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างผลงานกับรางวัลชัดเจนขึ้น ทั้งยังเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจในเรื่องการป้องกันและ

แก้ปัญหาของพนักงาน ทำให้เกิดความมีระเบียบ และวินัยแก่พนักงาน ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในกลยุทธ์ ซึ่งทำให้พนักงานมองอุปสรรค คือ โอกาสของธุรกิจ

4. องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Strategic Management) เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและยาว โดยเน้นให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด ทำให้องค์กรต้องรู้ว่าภายในองค์กรมีจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมี ซึ่งทรัพยากรในที่นี้จะเป็ทรัพยากรในความหมายทางเศรษฐศาสตร์ 4 อย่าง ได้แก่ ที่ดิน ทุน แรงงาน และผู้ประกอบการ เพื่อให้องค์กรไปถึงเป้าหมายทางธุรกิจ หรือเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งในด้านประสิทธิผล (Effective) และประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยประยุกต์เอาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจใกล้เคียงกับผลลัพธ์ที่ผู้บริหารต้องการ และนำมาประกอบการตัดสินใจได้ชัดเจน โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ประกอบด้วย (2554: 8-13) ดังนี้

4.1 ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost)

เมื่อธุรกิจจะทำการตัดสินใจ ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ธุรกิจจะต้องตัดสินใจเลือกระหว่างจะผลิตสินค้าหรือบริการอย่างหนึ่งมากกว่าอีกอย่างหนึ่ง ในการที่จะทำอย่างนี้ ธุรกิจจะต้องเลือกสิ่งที่จะต้องทำและละทิ้งสิ่งอื่นที่เลือกจะไม่ทำ ต้นทุนของตัวเลือกที่ให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด คือ ต้นทุนค่าเสียโอกาส ซึ่งมีผู้ได้ให้ความหมายของต้นทุนค่าเสียโอกาส ดังนี้

สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2554: 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ต้นทุนค่าเสียโอกาส หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ผู้ผลิตต้องเสียไปในหนทางที่ไม่ได้เลือกตัดสินใจ ซึ่งผู้ผลิตอาจไปเลือกเส้นทางอื่นที่น่าสนใจกว่าในเวลาเดียวกันโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในขณะนั้น ค่าเสียโอกาสอาจเกิดขึ้นอยู่กับปัจจัยการผลิตทุกชนิดได้ เช่น ค่าเสียโอกาสที่ไม่ใช่ทุนก็จะอยู่ในรูปของดอกเบี้ย หรือค่าเสียโอกาสในรูปของค่าเช่า

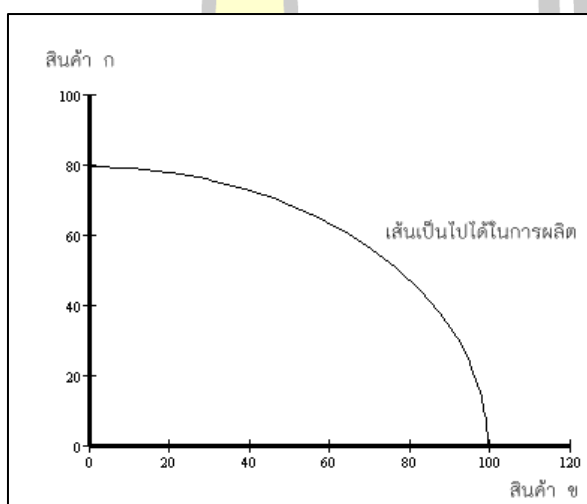
ภราดร ปรีดาศักดิ์ (2556: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ต้นทุนค่าเสียโอกาส หมายถึง ต้นทุนในการเลือกเอาสินค้าหรือบริการชนิดหนึ่งแทนอีกชนิดหนึ่งยอมทำให้เสียโอกาสที่จะได้สินค้าหรือบริการชนิดนั้น เนื่องจากนำเอาปัจจัยการผลิตที่มีอยู่เอาไปผลิตสินค้าหรือบริการอีกชนิดหนึ่ง

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2543: 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ต้นทุนค่าเสียโอกาส หมายถึง คุณค่าหรือมูลค่าของทางเลือกที่ดีที่สุดบรรดาทางเลือกทั้งหลายที่ต้องสละไป เมื่อมีการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งในการใช้ทรัพยากร

จากความหมายของต้นทุนค่าเสียโอกาสข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ต้นทุน

ค่าเสียโอกาส หมายถึง มูลค่าของทางเลือกที่ดีที่สุดจากหลายทางเลือกที่เราไม่ได้เลือก จากการใช้ทรัพยากรเดียวกัน เนื่องจากรำเอาทรัพยากรที่มีอยู่เอาไปผลิตสินค้าหรือบริการอีกชนิดหนึ่ง เพราะผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง และเมื่อทรัพยากรถูกใช้อย่างเต็มที่แล้ว ทุกครั้งที่เลือกหรือเปลี่ยนทางเลือกจะทำให้เกิดการแลกได้แลกเสีย หรือ ได้อย่างเสียอย่าง (Trade-off) ขึ้น เพราะฉะนั้นทุกครั้งที่เกิดการได้อย่างเสียอย่าง ย่อมเกิดต้นทุนค่าเสียโอกาสขึ้นพร้อมกันเสมอ โดยปกติแล้วผลประโยชน์ที่สูญเสียไปเป็นกำไรสุทธิ หรือผลกำไรที่อาจจะได้รับจากการละทิ้งทางเลือกอื่นออกไป

ในทางเศรษฐศาสตร์สามารถอธิบายต้นทุนค่าเสียโอกาสได้ด้วยกราฟของทางเลือก 2 ทาง ซึ่งทั้ง 2 ทางเลือกมีการใช้ทรัพยากรเหมือนกัน แต่มีการใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน โดยอธิบายความสัมพันธ์ด้วย เส้นเป็นไปได้ในการผลิต (Production Possibility Curve: PPC)



ที่มา : สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2554: 9)

รูป 1 แสดงเส้นเป็นไปได้ในการผลิต (Production Possibility Curve: PPC)

เส้นเป็นไปได้ในการผลิต (PPC) คือ เส้นที่แสดงความสัมพันธ์ของสินค้าสองชนิดในระบบเศรษฐกิจ หรือในสังคม ที่สามารถผลิตขึ้นได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ในขณะนั้น ซึ่งในการอธิบายเส้นเป็นไปได้ในการผลิตมีข้อสมมติที่สำคัญ ดังนี้ (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2543: 13-16)

- 1) มีทรัพยากรการผลิตที่จำกัดอยู่จำนวนหนึ่ง และมีทรัพยากรผลิตนั้นอย่างเต็มที่ โดยที่ไม่มีทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตใดที่ว่างงานอยู่เลย
- 2) ในการผลิตสินค้าหรือบริการใด ๆ ได้มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ดีที่สุดขณะนั้นมาใช้แล้ว

3) การผลิตสินค้าอยู่ภายใต้ข้อสมมุติที่ว่าปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ไม่สามารถใช้ทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ระหว่างการผลิตสินค้าแต่ละชนิด

โดยเส้น PPC แสดงถึงควมมีอยู่อย่างจำกัด (Scarcity) การเลือก (Choice) และต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ในการใช้ทรัพยากร ซึ่งผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง เมื่อทรัพยากรถูกใช้อย่างเต็มที่แล้ว ทุกครั้งที่เลือกหรือเปลี่ยนทางเลือกจะทำให้เกิดการแลกได้แลกเสีย หรือ ได้อย่างเสียอย่าง (Trade-off) ขึ้น เพราะฉะนั้นทุกครั้งที่เกิดการได้อย่างเสียอย่าง ย่อมเกิดต้นทุนค่าเสียโอกาสขึ้นพร้อมกันเสมอ

ตัวอย่างต้นทุนค่าเสียโอกาส เช่น โรงแรมจะมีพื้นที่ว่างซึ่งในขณะนั้นมีทางเลือกอยู่ 2 ทาง คือ ปล่อยเช่าจะได้กำไรเป็นค่าเช่า หรือจะขยายห้องพักรของโรงแรมเพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นกำไรที่ได้จะเป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้น ถ้าเลือกปล่อยเช่า ค่าเสียโอกาส คือ รายได้ที่จะได้จากการขยายห้องพัก หรือ ถ้าเลือกขยายห้องพัก ค่าเสียโอกาส คือ ค่าเช่าพื้นที่

4.2 การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

4.2.1 ความหมายของการจัดสรรทรัพยากร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของเศรษฐศาสตร์ไว้ดังนี้

สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2554: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การจะอย่างไรให้มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในระบบเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เท่าที่ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่ความต้องการของมนุษย์นั้นอยู่อย่างไม่จำกัด

พัชรภรณ์ เนียมมณี (2551: 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การจัดการสิ่งที่มีไว้ใช้งานในองค์กรหรือบริษัทที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อเพิ่มผลิตหรือผลประโยชน์ให้แก่องค์กร ซึ่งประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรอาจวัดในรูปของปริมาณการผลิตสูงสุด หรือ กำไรสูงสุด

สมล มานัสฤดี (2548: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การนำทรัพยากรที่มีอยู่ให้สามารถผลิตสินค้าให้ได้มากที่สุด โดยอาจโยกย้ายทรัพยากรในการผลิตสินค้าที่ให้ประโยชน์น้อยกว่าไปสู่สินค้าที่ให้ประโยชน์มากกว่า

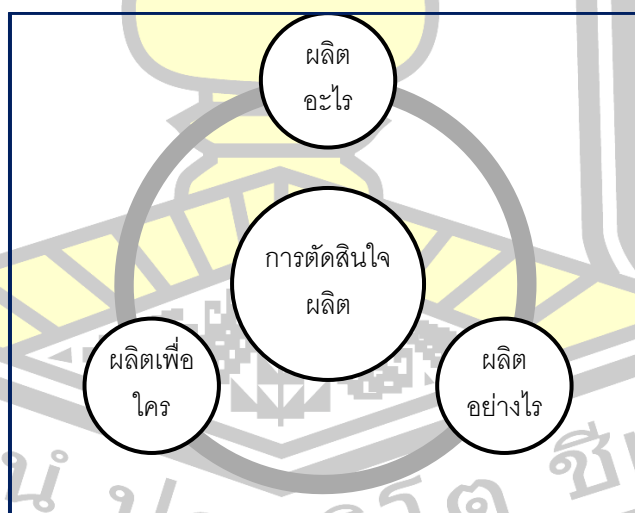
ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การพิจารณาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น เงินทุน บุคคล หรือเครื่องจักรให้เหมาะสมตามความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรต้องตอบคำถาม 3 ข้อก่อน คือ (ภราดร ปริดาศักดิ์, 2556: 5-8)

1) ปัญหาผลิตอะไร (What) ผู้ผลิตต้องการจะทำการผลิตสินค้าและบริการอะไร ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือทรัพยากรหาได้ยากที่ผู้บริหารมีความสามารถหามาได้ ซึ่งไม่แค่ผลิตอะไร แต่ต้องเท่าไร จึงจะสอดคล้องกับความต้องการและประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ

2) ปัญหาผลิตอย่างไร (How) ผู้ผลิตจะทำการผลิตสินค้าและบริการได้อย่างไร จะทำการผลิตสินค้าและบริการด้วยวิธีไหน จะให้เครื่องจักรชนิดไหน ทุนที่ใช้มากน้อยเพียงใด หรือต้องจัดสรรเครื่องจักรหรือทุนเป็นหลักในการผลิตสินค้าหรือบริการอย่างไร หรือปัจจัยการผลิตที่มีรูปแบบการผลิตที่แตกต่างกัน เช่น มีแรงงานมากก็ควรใช้ปัจจัยการผลิตที่จำเป็นต้องใช้แรงงานมาก แสดงถึงความได้เปรียบในปัจจัยการผลิตที่เหนือกว่าคู่แข่งในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางไว้ เช่น ผู้ผลิตต้องการวางแผนงานในการจ้างคนงานเท่าไร การบริหารอย่างไร ใช้ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการเท่าไร ใช้เครื่องจักรชนิดใดในการผลิต เป็นต้น

3) ปัญหาผลิตเพื่อใคร (For Whom) ผู้ผลิตจะทำการผลิตสินค้าและบริการเพื่อใคร ในระบบเศรษฐกิจ หรือในตลาด หรือใคร คือกลุ่มเป้าหมายที่ธุรกิจเราต้องการ ที่จะทำการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อให้ลูกค้าเป้าหมายเลือก ซึ่งผู้บริหารจะได้ทำการตั้งเป้าหมายการผลิตสินค้าและบริการให้ตรงแก่ความต้องการของลูกค้าที่เราวางเป้าหมายไว้ โดยที่ผู้บริหารต้องมีการกำหนดรูปแบบสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างกันออกไปตามกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ แสดงในรูป 2



ที่มา : สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2554: 9)

รูป 2 แสดงการตัดสินใจในการผลิตของหน่วยธุรกิจ

จากความหมายของการจัดสรรทรัพยากรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การพิจารณาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจของผู้บริหารในการผลิตสินค้าหรือบริการให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แต่ ก่อนที่ผู้บริการจะทำการตัดสินใจต้องตอบโจทย์ทางเศรษฐศาสตร์ 3 ข้อ คือ อะไร อย่างไร และ เพื่อใคร โดยทรัพยากรในที่นี้ คือ ทรัพยากรในทางเศรษฐศาสตร์ 4 อย่าง คือ ที่ดิน แรงงาน ทุน และ ผู้ประกอบการ

4.2.2 ประเภทของทรัพยากรในความหมายทางเศรษฐศาสตร์

ทรัพยากร (Resource) ความหมายในทางเศรษฐศาสตร์ คือ ทรัพยากรการผลิต (Production Resource) ซึ่งหมายถึง สิ่งต่างๆที่จะนำมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ ทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือถูกมนุษย์สร้างขึ้น ทรัพยากรที่ถูกนำมาใช้ในกระบวนการผลิตนี้มีชื่อเรียกว่า ปัจจัยการผลิต (Factors of Production) ซึ่งได้ 4 ประเภท คือ

4.2.2.1 ที่ดิน (Land) หมายถึงผืนแผ่นดิน และทรัพยากรธรรมชาติต่างๆทั้งที่อยู่บนพื้นแผ่นดิน ใต้ดิน หรือเหนือผืนดิน เช่น กรวด หิน ดิน ทราย ป่าไม้ แหล่งน้ำ แร่ธาตุ ภูมิอากาศ และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติต่าง ๆ

4.2.2.2 แรงงาน (Labor) หมายถึง แรงกาย กำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถในการทำงานของมนุษย์ โดยที่เจ้าของปัจจัยแรงงานเหล่านั้นไม่ได้เป็นผู้มีอำนาจสั่งการหรือบริหารจัดการผลิต ปัจจัยแรงงานอาจแยกออกเป็นแรงงานฝีมือ (Skilled Labors) และแรงงานไร้ฝีมือ (Unskilled Labors)

4.2.2.3 ทุน (Capital) หมายถึง สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อให้อำนวยความสะดวกแก่ธุรกิจในการผลิตสินค้าหรือบริการ ได้แก่ โรงงาน อาคาร เครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งแรงงานสัตว์ที่มนุษย์เอามาเลี้ยงไว้เพื่อฝึกป้อนใช้งาน แต่ไม่รวมถึงเงินทุน เนื่องจากเราไม่สามารถนำเงินมาใช้ผลิตสินค้าหรือบริการได้โดยตรง

4.2.2.4 ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยการผลิตประเภทต่าง ๆ มาดำเนินการผลิต สิ่งที่อยู่ในตัวของผู้ประกอบการ คือ ความสามารถในการประกอบการ (Entrepreneurial Ability) ซึ่งต้องอาศัยทั้งความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจและแบกรับภาระความเสี่ยงจากการดำเนินงานอีกด้วย ด้วยเหตุผลนี้ทำให้แตกต่างจากแรงงานทั่ว ๆ ไป โดยผู้ประกอบการ ได้แก่ เจ้าของโรงงาน ผู้บริหาร หรือ ผู้ร่วมลงทุนในกิจการ

4.3 เป้าหมายทางธุรกิจ (Business Goal)

ในการดำเนินงานของธุรกิจแต่ละแห่ง มีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ตามเป้าหมายทางธุรกิจที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งเป้าหมายทางธุรกิจสามารถแบ่งออกได้ 5 ประเภท ดังนี้

4.3.1 เป้าหมายของกำไรสูงสุด (Profit Maximization) เป็นการวางเป้าหมายของหน่วยธุรกิจที่ต้องการให้หน่วยธุรกิจมีรายรับรวม (Total Revenue: TR) มากกว่ารายจ่ายรวม (Total Cost: TC) ให้มากที่สุด หรือทำให้รายรับรวมหน่วยสุดท้าย (Marginal Revenue: MR) เท่ากับต้นทุนหน่วยสุดท้าย (Marginal Cost: MC) ซึ่งจะทำให้เกิดกำไรสูงสุด (Maximum Profit) ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายหลักทางเศรษฐศาสตร์

4.3.2 เป้าหมายส่วนบุคคลที่นอกเหนือไปจากเป้าหมายเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ เช่น ความมั่นคงส่วนบุคคล ความมั่นคงของธุรกิจ ฐานะทางสังคม รางวัล อำนาจทางเศรษฐกิจ (Degree of Discretionary)

4.3.3 เป้าหมายของอัตราการเติบโต (Growth Rate) เพื่อให้ขนาดของธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น

4.3.4 เป้าหมายของยอดขายสูงสุด (Maximization of Sales Revenue) เป็นเป้าหมายที่เน้นยอดขาย เพื่อให้เกิดรายรับจากยอดขายเพิ่มขึ้น

4.3.5 เป้าหมายของการกระจายผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกันของผู้ร่วมลงทุน (Stake/Share Holder) เช่น ลูกจ้าง ลูกค้า ผู้ค้าวัตถุดิบ ธุรกิจอาจไม่ต้องการกำไรสูงสุดแต่เพียงต้องการให้สามารถอยู่ได้และกระจายรายได้เท่าๆกัน

4.3.6 เป้าหมายธุรกิจแบบ ESG (เรวัต ต้นตยานนท์, 2558: เว็บไซต์) เป็นเป้าหมายที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคมและชุมชน (Social) และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) ซึ่งเป้าหมาย คือ ความสมดุล ความมั่นคง และความยั่งยืนของธุรกิจและสังคมไปพร้อมๆ กัน ไม่เอาर्डเอาเปรียบสังคม ไม่แสวงหาผลกำไรจนเกินควรจากการเบียดเบียนประโยชน์ของสังคม หรือการใช้ทรัพยากรในธุรกิจอย่างสิ้นเปลืองโดยไม่ระมัดระวัง จนนำไปสู่การเกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและภูมิอากาศของโลก

จากความหมายของเป้าหมายทางธุรกิจข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า เป้าหมายทางธุรกิจ หมายถึง หนทางในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้เลือกไว้ โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การกระจายผลประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุล ความมั่นคง และความยั่งยืนของธุรกิจและสังคมไปพร้อมๆ กัน ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของหลายๆธุรกิจ คือ กำไรสูงสุด จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและยาว โดยเน้นให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด (Opportunities and Threats) ทำให้องค์กรต้องรู้ว่าภายในองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมี เพื่อให้องค์กรไปถึงเป้าหมายทางธุรกิจ หรือเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งในด้านประสิทธิผล (Effective) และประสิทธิภาพ

(Efficiency) โดยประยุกต์เอาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจใกล้เคียงผลลัพธ์ที่ผู้บริหารต้องการ และนำมาประกอบการตัดสินใจได้ชัดเจน (สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2554: 8-13) โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ประกอบด้วย การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) และ เป้าหมายทางธุรกิจ (Business Goal)

แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน

1. ความหมายของความสำเร็จในการดำเนินงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของความสำเร็จในการดำเนินงานไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2554: 3-6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง การที่องค์กรสามารถที่จะทำงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้

มันทนา เฟ็งแจ่ม (2554: 30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง ผลผลิตที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจทั้งใน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนและพัฒนาการ และด้านการเงิน เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2553: 122) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง การนำเอาแผนงานที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ จะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ

นภาพร ชันธนาภา (2551: เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกกระบวนการและทุกกิจกรรมขององค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548: 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง ปริมาณงานที่องค์กรได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ ที่มีการกำหนดขั้นตอนและระบบการปฏิบัติงาน

อุษณา ภัทรมนตรี (2545: 1-16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง การปฏิบัติงาน ให้ผลงานเกิดความประหยัด มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย มาตรฐาน งบประมาณอื่นหรือกับหน่วยงานอื่น

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542: 308) ได้ให้ความหมายไว้ว่า
ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง การจัดทำโครงการต่าง ๆ และแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ
ตลอดจนงบประมาณที่เพียงพอในการที่จะทำให้งานเหล่านั้นเกิดขึ้น ตามกลยุทธ์และแผนงาน
ที่วางไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2541: 29-30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน
หมายถึง การที่องค์การจะดำเนินงานให้เกิดทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

Aaker, Kumar, และ George (2004: 1-20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จใน
การดำเนินงาน หมายถึง ความสามารถที่เป็นประโยชน์ และรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน จาก
การพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจด้านต่าง ๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน

Kaplan และ Norton (2000: 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน
หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัด หรือ
การประเมินที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ
ภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ ซึ่งช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอัน
เดียวกันมุ่งเน้นในสิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

จากความหมายของความสำเร็จในการดำเนินงานข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จ
ในการดำเนินงาน หมายถึง การจัดทำโครงการต่าง ๆ ตามแผนงาน และแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ
ตลอดจนงบประมาณที่เพียงพอในการที่จะทำดำเนินโครงการเหล่านั้นเกิดขึ้นจริง ตามกลยุทธ์และ
แผนงานที่วางไว้ ให้เกิดทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ภายใต้สภาวะโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความสำเร็จใน
การดำเนินงานของธุรกิจ ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541: 288-290)

2.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environments Factors) คือ การศึกษา
การเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทั้งนี้ก็เพื่อช่วยให้ธุรกิจ สามารถปรับตัวตาม
ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2 ปัจจัยด้านการบริหาร (Management Factors) คือ การมีเทคนิคและ
กระบวนการในการจัดการและกระบวนการบริหารงานที่ทันสมัย ทันกับสภาพเงื่อนไขใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น
ทั้งระบบการผลิตหรือระบบงานในองค์กรธุรกิจ ที่ประกอบไปด้วยระบบของการผลิตหรือระบบของ
การให้บริการต่าง ๆ การไหลของงาน ระเบียบขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงานที่จำเป็น

2.3 ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structures Factors) คือ การจัดและออกแบบโครงสร้างที่
ซึ่งมีความคล่องตัวและเหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การจัดโครงสร้างแบบง่าย ๆ

และพึงพาการใช้พนักงานสนับสนุน ซึ่งการจัดองค์การโดยพยายามให้มีการจัดทีมงานขนาดเล็ก แบ่งเป็นหน่วยงานย่อย ๆ และแต่ละหน่วยคล่องตัวสามารถปรับตัวได้ไว

2.4 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Factors) คือ ส่วนสำคัญของ ปัจจัยการผลิตที่เป็นทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ทรัพยากรมนุษย์นี้จะเป็นปัจจัยที่ให้คุณค่าสูง และส่งผล ถึงผลผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ และความสำเร็จในการดำเนินงาน

3. ความสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการดำเนินงานของ องค์กร โดยเฉพาะการวัดผลการดำเนินงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นอย่างมาก องค์กรที่มีการดำเนินงาน โดยเน้นการวัดผล การดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้สามารถปรับปรุงระบบงานและสภาพแวดล้อมขององค์กรให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ซึ่งในปัจจุบันการวัดความสำเร็จในการดำเนินงานเฉพาะด้าน การเงินเป็นสิ่งสำคัญ ขณะที่กระบวนการบริหารงานได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก และมีการเน้น ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ของบุคลากร ความรู้สึกของลูกค้า หรือผู้ส่งวัตถุดิบ รวมถึง วัฒนธรรมเกี่ยวกับความคิดริเริ่มต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วบทบาทของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่ใช้ใน ปัจจุบันได้มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น การนำกลยุทธ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลถือเป็น หัวใจสำคัญของความสำเร็จในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า และสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นอย่างดี ด้วยการสร้างระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ สามารถสร้างความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดในอดีตที่ได้รับการยอมรับคือ ตัวชี้วัดด้านการเงินกับสภาพ ของการขับเคลื่อนธุรกิจในปัจจุบัน โดยองค์กรจะต้องเน้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเครื่องมือที่ได้สร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอธิบายหรือตีความเรื่อง ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เพื่อให้สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งสามารถที่จะชี้ให้บุคลากรที่ เกี่ยวข้องทุก ๆ ฝ่าย ได้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง รวมถึงช่วยให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ที่ แตกต่างและหลากหลายไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จสูงสุด ได้แก่ การวัดผล การดำเนินงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2553: 1-2)

ดังนั้น ความสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินงานต่อการนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีหลายรูปแบบ ได้แก่ (ศิริชัย กาญจนวาสิ, 2536: 151-153)

3.1 ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงความคิด (Conceptual Use) ทำให้เกิดความรู้อย่าง ครอบคลุมและความเข้าใจในสิ่งที่ประเมินมากขึ้น

3.2 ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงตรวจสอบยืนยัน (Legitimate Use) อาจถูกใช้เป็น เหตุเป็นผลสนับสนุน หรือยืนยันผลการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้แนวทางและนโยบายที่ เลือกลงใช้นั้นถูกต้องชัดเจนความชอบธรรมยิ่งขึ้น

3.3 ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Use) อาจถูกใช้เป็น เครื่องช่วยติดตามกำกับ หรือควบคุมการประเมินว่า ได้มีการทำตามแนวทางระเบียบขั้นตอนที่ กำหนดไว้เพื่อให้งานนั้นมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

3.4 ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงปฏิบัติการ (Instrumental Use) อาจใช้โดยตรง ในทางปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงแก้ไข ทำให้เกิดผลกระทบต่อ การกระทำ หรือ การดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ของสมาชิกภายในองค์กร วิธีการดำเนินงาน ระเบียบข้อบังคับขององค์กร โครงสร้างองค์กร และ วัฒนธรรมองค์กร

4. ประโยชน์ของความสำเร็จในการดำเนินงาน

เนื่องจากในอดีตเวลาผู้บริหารทำการประเมินผลการดำเนินงาน มักจะใช้เครื่องมือ ทางด้านบัญชี และการเงินเป็นหลัก แต่ในยุคปัจจุบัน การอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่าง เดียวนั้น ไม่ครอบคลุม และมีข้อจำกัดในหลายๆ ด้าน เช่น การไม่สามารถประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ทำให้ในปัจจุบันมีบริษัทจำนวนมากที่นำเอาการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพไปใช้จริงกับธุรกิจ เพราะมีประโยชน์ ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2544: 20-46)

4.1 การวัดความสำเร็จในการดำเนินงานจะช่วยให้การประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ให้ออกมาเป็นรูปธรรม

4.2 การวัดความสำเร็จในการดำเนินงานจะช่วยให้การบอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่ จะเกิดขึ้นกับธุรกิจในอนาคต (Leading Indicators) โดยครอบคลุมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

4.3 การวัดความสำเร็จในการดำเนินงานจะช่วยให้การสื่อสารวิสัยทัศน์และกำหนด กลยุทธ์ของธุรกิจไปยังพนักงานทุกระดับขององค์กร ทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจให้ ชัดเจนยิ่งขึ้น

4.4 การวัดความสำเร็จในการดำเนินงานจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการวางแผน ทรัพยากรควบคุมการดำเนินงาน บอกถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวให้อยู่รอดในธุรกิจได้

5. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ภายใต้สภาวะโลกาภิวัตน์ ความสำเร็จขององค์กรจะมีได้เพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับปัจจัย ต่าง ๆ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541: 288-289) ดังนี้

5.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม คือ การศึกษาการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน สภาพแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวตามทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมนี้ ประกอบด้วย

5.1.1 ใส่ใจและใกล้ชิดลูกค้า ทำให้สามารถทราบถึงความต้องการใหม่ๆและเร่งให้มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ก่อนคู่แข่ง

5.1.2 ปฏิบัติการแบบไว คือ การเป็นผู้นำมิใช่ผู้ตาม โดยจะแสวงหาโอกาสตลอดเวลา และจะส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ

5.1.3 การมุ่งความสนใจในธุรกิจชัดเจน คือ การมีจุดสนใจที่ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะทำอย่างชัดเจน

5.2 ปัจจัยด้านการบริหาร คือ การมีเทคนิคการจัดการและกระบวนการบริหารงานที่ทันสมัย ทันกับสภาพเงื่อนไขใหม่ๆที่เกิดขึ้น ระบบการผลิตหรือระบบงานในองค์กรธุรกิจจะประกอบด้วยระบบการผลิตหรือระบบการให้บริการต่าง ๆ กระแสการไหลของงาน ระเบียบขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงานทั้งหลายที่จำเป็น คือ

วิสัยทัศน์ของผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำองค์กรมากกว่าเป็นเพียงผู้นำภายในองค์กร หรือนั่นก็คือ ความสามารถมองได้กว้างไกลจากระดับสูงขององค์กร ที่ซึ่งจะสามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

5.3 ปัจจัยด้านโครงสร้าง คือ การจัดและออกแบบโครงสร้างที่ซึ่งมีความคล่องตัวและเหมาะสมกับองค์กร โดยพยายามให้มีการจัดทีมงานขนาดเล็ก แบ่งเป็นหน่วยย่อย ๆ และแต่ละหน่วยมีความคล่องตัวสามารถปรับตัวได้เร็ว มีการกระจายอำนาจ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มและแต่ละหน่วยงานจะสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อรองรับความต้องการที่แตกต่างกันของตลาดได้

5.4 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ ส่วนสำคัญของปัจจัยการผลิตที่เป็นทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ทรัพยากรมนุษย์นี่จะเป็นปัจจัยที่ให้คุณค่าสูงและส่งผลถึงผลผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ และความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้วยทั้งนี้สิ่งที่จะต้องสร้างขึ้นก็คือ การสร้างบรรยากาศให้มีความเชื่อถือระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความผูกพันต่องานที่ทำ การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยความร่วมมือกัน ซึ่งในเรื่องนี้จะสำเร็จได้ก็ต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดี การมุ่งผลระยะยาว นั่นคือ การต้องรู้คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์และกระทำอย่างจริงจัง ยอมทุ่มเทลงทุนพัฒนาคนให้เติบโตได้ด้วย ความอดทน และเปิดทางให้คนได้มีโอกาสก้าวหน้าและเติบโตอย่าง มีคุณค่าการจงใจผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการบริหารคนในองค์กรโดยผู้บริหาร จะพยายามเพิ่มประสิทธิภาพผลงานให้มากขึ้นจากปัจจัยด้านบุคคล โดยอาศัยความมีศิลปะของหัวหน้างานในการใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำทำการจงใจรวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น มั่นคง จงรักภักดีและทุ่มเทตั้งใจทำงานให้เสร็จลุล่วงให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ การที่จะใช้ความสามารถให้ปรากฏเป็นผลงานที่ดีออกมาได้เพียงใดหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก คือ บรรยากาศและการปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้างานซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน ซึ่งพร้อมที่จะ

ทุ่มเทความรู้ความสามารถและความรักดีให้กับองค์กร ให้ปรากฏผลงานออกมามากกว่าปกติ ดังนั้น การจูงใจจึงถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

5.5 ปัจจัยด้านการตลาด คือ ตลาดที่ประกอบด้วยลูกค้าที่ซึ่งกิจการจะมุ่งขายสินค้า หรือบริการที่ผลิตได้ให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจและการขายตัวของรายได้และ ประชากร รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น เงื่อนไขที่สำคัญ คือ ต้องสามารถขายสินค้าหรือบริการได้จนบรรลุเป้าหมาย อันจะส่งผลต่อเนื่องทำให้ กำไรซึ่งจะต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดอย่างใกล้ชิด และต้องมีการคาดคะเน ได้ถูกต้องจึงจะสามารถกำหนดเป้าหมายทางการตลาดที่ดีที่จะ ทำให้บรรลุตามที่ตั้งใจไว้ และเงื่อนไข ที่สำคัญยิ่งที่ฝ่ายจัดการจะต้องให้ความสนใจตลอดเวลา คือ ลักษณะความเป็นไปของตลาด การวิเคราะห์ตลาดและกลุ่มลูกค้า

5.6 ปัจจัยด้านผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การเน้นทางด้านต้นทุนและ ขบวนการธุรกิจที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) คือการบริหารคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ ลดต้นทุน ลดสต็อกสินค้า วัสดุดิบ และงานค้างค้ำที่ยังทำไม่เสร็จ Work in Process (WIP) ทำงานเร็วขึ้นใช้เวลาน้อยในการดำเนินงาน แนวทางปรับปรุงจะเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และเน้นการผลิตและบริการเป็นหลัก เพื่อให้ได้เร็วกว่า

5.7 ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆรวมทั้งผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ แนวคิดใหม่ๆ ขบวนการผลิตใหม่ มาตรฐานใหม่ ลดขบวนการตัดสินใจ และทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆอย่างรวดเร็วทันควัน ตัวชี้วัดจะเน้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดขึ้น การออกสินค้าใหม่ การใช้Workout Process เพื่อทำโครงการนำร่องและปฏิบัติให้เห็นผลใน 90 วัน สรุปผลงานและ ขยายผลต่อให้ได้ ผลตอบแทนโครงการสูงสุดทั่วทั้งองค์กร การหาตลาดใหม่ ขยายตลาดใหม่ ได้กลุ่ม ลูกค้าใหม่ๆจากการมีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆไปสนองความต้องการใหม่

5.8 ปัจจัยด้านลูกค้า (Customer Intimacy) สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและ ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งจะเน้นด้านการบริหาร ดังนั้น สัดส่วนรายได้จากลูกค้าหลัก รายได้ต่อหัว ที่เกิดจากลูกค้าหลักและลูกค้าที่เข้ามาใหม่ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุดสนองตอบ ต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างประสบการณ์ ใหม่ๆให้กับลูกค้า ปรับการผลิต บริการและผลิตภัณฑ์ให้สนองตอบต่อความต้องการเฉพาะรายให้ตรง ใจลูกค้าเฉพาะดังนั้น อาจสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง เพียงอย่างเดียว ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรเป็นผลรวมที่เกิดขึ้นจากปัจจัยหลายๆปัจจัยยากที่จะ กำหนดให้ชัดเจนได้ว่า ปัจจัยใดมีความสำคัญกว่าปัจจัยใด อาจเพียงกล่าวได้ว่า ความสำเร็จของ องค์กรขึ้นอยู่กับขั้นตอน กระบวนการพัฒนาองค์กร ตัวองค์กร บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของ

องค์กรกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การยอมรับความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนความพร้อมที่จะดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์กร

6. องค์ประกอบของความสำเร็จในการดำเนินงาน

ความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นตัวประเมินผลของธุรกิจ ซึ่งผลการประเมินจะบ่งบอกว่าธุรกิจดำเนินกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ โดยใช้มุมมองทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2544: 20-46)

6.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่สำคัญ โดยเฉพาะในองค์กรที่แสวงหากำไร และธุรกิจจะอยู่รอดได้ต้องมีเงินทุนหมุนเวียน โดยในอดีตการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานส่วนใหญ่จะวัดด้านการเงินด้านเดียว ข้อบ่งชี้ว่าธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือไม่ ดูได้จาก กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนการลงทุน รายได้ที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น กลยุทธ์ทางการเงินนั้น ส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์สำคัญอยู่ 2 ด้าน

6.1.1 ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบไปด้วย

6.1.1.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ โดยวัดจาก รายได้ของสินค้าและบริการใหม่ ต่อ รายได้ทั้งหมด หรือ กำไรสุทธิ

6.1.1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยวัดจาก รายได้ของลูกค้าใหม่ ต่อรายได้ทั้งหมด ซึ่งลูกค้าใหม่นี้ อาจเป็นวัดเป็นด้าน เช่น ด้านภูมิภาค

6.1.1.3 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม โดยวัดจาก การพยายามหารายได้ให้ได้มากที่สุดจากลูกค้ากลุ่มเดิม คือ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า เช่น ธุรกิจโรงแรม อาจเพิ่มรายได้โดยมีบริการอย่างอื่นเพิ่มขึ้นมา เช่น ร้านอาหาร สปา บริการรถรับส่ง

6.1.1.4 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของราคาสินค้าหรือบริการ โดยวัดจาก รายได้ที่เพิ่มขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง

6.1.2 ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization) โดยองค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของการใช้ประสิทธิภาพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบไปด้วย

6.1.2.1 การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย โดยธุรกิจต้องกำหนดว่าจะวัดเป็นหน่วยไหน เช่น หน่วยธุรกิจ หน่วยผลิต ฯลฯ โดยวัดจาก ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง หรือ ต้นทุนต่อผลผลิต หรือ ต้นทุนต่อพนักงาน เป็นต้น

6.1.2.2 การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน โดยวัดจาก ต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง หรือ อัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงาน ต่อ ต้นทุนทั้งหมด เป็นต้น

6.1.2.3 การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน เนื่องจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ โดยวัดจาก รายได้ต่อพนักงาน หรือผลผลิตต่อพนักงาน เป็นต้น

6.1.2.4 การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน เนื่องจากการทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะเป็นการลดลงของต้นทุน โดยวัดจาก ผลตอบแทนของธุรกิจต่อสินทรัพย์ทั้งหมด หรือ อัตราการใช้ทรัพย์สินในโรงงาน เป็นต้น

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน หมายถึง ตัวชี้วัดความสำคัญในการเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือการลดลงของต้นทุนที่มีต่อการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่ผลกำไร การเติบโตของบริษัท และจะส่งผลกลับไปยังผู้ถือหุ้น

6.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspectives) ในปัจจุบันมีธุรกิจเกิดใหม่ขึ้นเรื่อยๆ ทำให้แต่ละธุรกิจต้องแข่งขันแย่งลูกค้า ทำให้กิจการต้องปรับตัวทั้งการรักษาลูกค้า หรือการเพิ่มลูกค้าใหม่แล้วยังต้องดูความพึงพอใจของลูกค้าต่อธุรกิจหรือสินค้าและบริการ เพราะลูกค้าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บริษัทเกิดรายได้ โดยส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์สำคัญอยู่ 5 ด้าน

6.2.1 ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) โดยวัดจาก ส่วนแบ่งตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ เพราะ ในบางกรณีที่ธุรกิจเรามีขนาดเล็ก เราก็ไม่สามารถเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นคู่แข่งที่สำคัญ คือ มีขนาดของธุรกิจใกล้เคียงกัน หรือ พื้นที่ใกล้เคียงกัน เป็นต้น

6.2.2 การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เนื่องจากลูกค้าเก่ามีส่วนสำคัญในการอยู่รอดของบริษัท และการเพิ่มลูกค้าใหม่นั้นก็มีค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้นก็รักษาลูกค้าเก่าไว้มีความจำเป็นอย่างมาก โดยวัดจาก จำนวนลูกค้าเก่าที่สูญหายในแต่ละปี หรือ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือ รายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด

6.2.3 การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดว่าองค์กรมีความสามารถในการหาลูกค้าใหม่ โดยวัดจาก จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น หรือ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

6.2.4 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าเดิมที่มีต่อองค์กรหรือสินค้าและบริการ เนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้ามีส่วนในการเพิ่มลูกค้ารายใหม่ จากการบอกต่อของลูกค้าเดิม โดยวัดจาก การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือ จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

6.2.5 กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) เป็นการวัดกำไรจากการขายสินค้าหรือบริการ แก่ลูกค้า 1 คน โดยวัดจาก กำไรของลูกค้า 1 คน ต่อต้นทุนของลูกค้า โดยต้นทุนของลูกค้าสามารถหาได้จาก ต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ Activity Based Cost (ABC)

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า หมายถึง ตัวชี้วัดความสำคัญในการรักษาลูกค้าเดิม หรือการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ที่มีต่อการดำเนินงาน เพื่อดูส่วนแบ่งทางการตลาด และความพึงพอใจของลูกค้าจากการที่ธุรกิจตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้าและบริการ

6.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) ในปัจจุบัน ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการภายใน เพราะกระบวนการภายในของธุรกิจเป็นส่วนช่วยในการนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้า และเป็นส่วนช่วยให้วัตถุประสงค์ทางการเงินบรรลุสู่ความสำเร็จ

6.3.1 กิจกรรมหลักที่สำคัญ ได้แก่

- 1.) การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทั้งทางบก น้ำ หรือทางอากาศ การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบและ inputs การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไป-กลับกับแหล่งวัตถุดิบ
- 2.) การผลิต (Operations) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือแปรรูป จากวัตถุดิบให้เปลี่ยนแปลงเป็นสินค้าหรือบริการ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร การทดสอบ
- 3.) การส่งผลิตภัณฑ์ออก (Outbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดเก็บคลังสินค้า การจัดตารางเดินรถขนส่งสินค้า
- 4.) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น การโฆษณา การจัดรายการส่งเสริมสินค้าและบริการ การจัดทีมขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดเวลา
- 5.) การให้บริการ (Customer Service) ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้า

6.3.2 กิจกรรมสนับสนุน สามารถแบ่งได้ดังนี้

- 1) การจัดซื้อจัดหา (Procurement) ได้แก่ กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดสินค้า วัตถุดิบต่าง ๆ เพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลักต่าง ๆ แต่ไม่ใช่กิจกรรมในการซื้อ Inputs เหล่านั้น ซึ่ง Inputs ในกิจกรรมสนับสนุนนี้ จะประกอบไปด้วย วัตถุดิบ เครื่องจักร และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ

2) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้า บริการ หรือกระบวนการต่าง ๆ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) การพัฒนาและออกแบบสินค้า การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับกระบวนการภายใน ตลอดจนองค์กร การแสวงหาเทคโนโลยีจากแหล่งต่าง ๆ เป็นต้น

3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นต้น

4) โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (Firm Infrastructure) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรโดยทั่วไป ตั้งแต่ การวางแผนในหน่วยงานด้านต่าง ๆ ทั้งบัญชี การเงิน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน หมายถึง ตัวชี้วัดความสำคัญในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตั้งแต่ฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ตลอดจนเตรียมวัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้พร้อมสำหรับกิจกรรมหลักต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแปลงวัตถุดิบให้เป็นสินค้าและบริการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาด และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้า

6.4 ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาการ (Learning and Growth Perspectives) เป็นด้านที่สำคัญมาก เพราะเป็นด้านที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตของธุรกิจ ซึ่งถ้าขาดด้านนี้ไปจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของด้านอื่น ๆ อีก 3 ด้านข้างต้นได้ โดยด้านนี้จะพิจารณาว่าธุรกิจต้องมีการเรียน พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง เพื่อให้ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน ประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ของด้านการเรียนรู้สามารถแบ่งได้ 3 ด้านหลัก ๆ คือ

6.4.1 ด้านทรัพยากรบุคคลภายในธุรกิจ

1) ทักษะ และความสามารถ (Skills) โดยวัดได้หลายทาง เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปี หรือ การทำ Competency Test หรือ การทำ Strategic Skills Coverage เป็นต้น

2) ทศนคติและความพึงพอใจต่อพนักงาน (Attitude and Employee Satisfaction) โดยวัดได้จาก การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน

3) อัตราการหมุนเวียน เข้าออก (Turnover) โดยวัดได้จากอัตราการเข้าออกของพนักงาน

6.4.2 ด้านระบบข้อมูลและข้อมูลสารสนเทศ

นอกจากพนักงานจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรอย่างไรแล้ว เทคโนโลยีที่ใช้ก็มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเทคโนโลยีก็เหมือนเป็นทักษะอย่างหนึ่งของพนักงาน โดยวัดจากความถูกต้องของข้อมูล อัตราระบบที่ไม่สามารถใช้งานได้ ความทันสมัยของข้อมูล (วัดจากวันที่อัปเดต) อัตราครอบคลุมของข้อมูล (วัดจากว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้หรือไม่)

6.4.3 ด้านวัฒนธรรม ระบบการจูงใจ และโครงสร้างขององค์กร

วัฒนธรรม ระบบการจูงใจ และโครงสร้างขององค์กรก็มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจาก วัฒนธรรมขององค์กรดี พนักงานก็จะสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้ ระบบการจูงใจ ก็จะช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้พนักงานใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ โครงสร้างขององค์กรก็ช่วยให้ไม่เกิดการซับซ้อนของงาน โดยด้านวัฒนธรรม ระบบการจูงใจ และโครงสร้างขององค์กรวัดได้จาก จำนวนข้อเสนอของพนักงานที่เสนอ หรือจำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอและนำไปปฏิบัติ เป็นต้น

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาการ หมายถึง ตัวชี้วัดความสำคัญในการเรียนรู้ และยอมรับความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยองค์กรต้องมีการปฏิบัติ และมีการวัดผลควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการตามแผนทางวางไว้ หรือสามารถปรับเปลี่ยนและแก้ไขกลยุทธ์ได้ทันที หากบกพร่องในส่วนต่าง ๆ ระหว่างดำเนินงาน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง การจัดทำโครงการต่าง ๆ ตามแผนงาน และแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนงบประมาณที่เพียงพอในการที่จะดำเนินโครงการเหล่านั้นให้เกิดขึ้นจริง ตามกลยุทธ์และแผนงานที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยใช้ตัววัดทั้งทางด้านการเงิน และมุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งในอดีตเวลาผู้บริหารทำการประเมินผลการดำเนินงาน มักจะใช้เครื่องมือทางด้านบัญชี และการเงินเป็นหลัก แต่ในยุคปัจจุบัน การอาศัยตัวชี้วัดทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่เพียงพอ เพราะตัวชี้วัดด้านการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น การไม่สามารถประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ การไม่สามารถบอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจ แต่ตัวชี้วัดด้านการเงิน สามารถแสดงให้เห็นถึงอดีต (Lagging Indicators) ในขณะที่ตัวชี้วัดด้านการบริหารอื่น ๆ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต (Leading Indicators) ซึ่งครอบคลุมทั้งปริมาณ และคุณภาพ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมในมิติที่กว้างขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้ผู้บริหารของธุรกิจจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจะทำให้

ให้ได้เห็นภาพของธุรกิจใน 4 มุมมอง (พสุ เดชะรินทร์, 2548: 20-46) ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial Perspectives) ด้านลูกค้า (Customer Perspectives) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth Perspectives) จากมุมมองทั้ง 4 จะสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจประสบความสำเร็จจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์มากน้อยเพียงใด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

รัฐพล ชาวสี (2558: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านระบบบริหาร ด้านการบริหารตามสถานการณ์ ด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม และด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผู้บริหารธุรกิจโรงแรมมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ควรนำกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยการปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความกระชับและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อความคล่องตัวในการทำงาน และจะเป็นการช่วยลดระยะเวลาในการทำงานรวมถึงผู้บริหารควรจะวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งภายใน และภายนอกอยู่เสมอ เพื่อกำหนดวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุผลสำเร็จ และสิ่งสำคัญอีกประการ คือ ผู้บริหารควรเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน และส่งเสริมให้พนักงานมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงจะสามารถทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนได้ตลอดไป

วรพร บุญรวม (2558: 80-89) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความน่าเชื่อถือของรายงานการเงินกับภาพพจน์องค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารฝ่ายบัญชีธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก ทุนดำเนินงาน จำนวนพนักงาน รายได้จากการดำเนินงานต่อปี และมาตรฐานระดับดาว แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความน่าเชื่อถือของรายงานการเงิน โดยรวมแตกต่างกัน ผู้บริหารฝ่ายบัญชีธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความน่าเชื่อถือของรายงานการเงิน ด้านกระบวนการจัดทำรายงานการเงิน ด้านรูปแบบการนำเสนอรายงานการเงิน และด้านการเปิดเผยข้อมูลของรายงานการเงินแตกต่างกัน ผู้บริหารฝ่ายบัญชีธุรกิจที่มีมาตรฐานระดับดาวแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมี

ความน่าเชื่อถือของรายงานการเงิน ด้านกระบวนการจัดทำรายงานการเงิน ด้านรูปแบบการนำเสนอ รายงานการเงิน และด้านการเปิดเผยข้อมูลของรายงานการเงินแตกต่างกัน ผู้บริหารฝ่ายบัญชีธุรกิจ โรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจ จำนวนห้องพัก และมาตรฐานระดับดาวแตกต่างกัน มีความคิดเห็น ด้วยเกี่ยวกับ การมีภาพพจน์องค์กรโดยรวมแตกต่างกัน และพบว่า ผู้บริหารฝ่ายบัญชีของธุรกิจ โรงแรม ที่มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความน่าเชื่อถือ ของรายงานการเงินโดยรวมแตกต่างกัน เนื่องจากรายได้จากการดำเนินงานต่อปี เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ บ่งบอกถึงความสำเร็จของกิจการกิจการที่มีรายได้มากย่อมมีเงินหมุนเวียนในกิจการมาก และมีเงินทุน มากพอสำหรับการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น รวมถึงการมีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีที่มีจำนวนมากย่อมมีเงินทุน เพียงพอในการจัดทำและนำเสนองบการเงิน ที่มีข้อมูลครบถ้วน เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้ งบการเงิน มากกว่าธุรกิจโรงแรมที่มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีน้อยทำให้ธุรกิจได้รายงานการเงิน ที่จัดทำขึ้นอย่างมีคุณภาพ ผู้ใช้ข้อมูลรายงานการเงินสามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องไม่ทำให้เกิด ความเข้าใจผิด เนื่องจากรายงานทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญมากในการตัดสินใจของผู้ใช้งบการเงิน เพื่อตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ

ปราณี สัมมณกุล (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ผลกระทบของการบริหารการเงินเชิงกล ยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารธุรกิจ อุตสาหกรรมสิ่งทอมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารการเงินเชิงกลยุทธ์โดยรวมและเป็น รายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการพยากรณ์และการวางแผนทางการเงิน ด้านการตัดสินใจใน การลงทุนและการจัดหาเงินทุน ด้านการประสานงานและการควบคุม ด้านการตัดสินใจในเรื่องเงิน ปันผล และด้านการติดตามตลาดเงิน และผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอ มีความคิดเห็นด้วย เกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเพิ่มรายได้ ด้านการลดต้นทุน/การเพิ่มผลผลิต ด้านความสามารถในการทำกำไร และด้านประสิทธิภาพในการใช้ สินทรัพย์ ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย ต้องคำนึงถึงการจัดการบริหาร การเงินอย่างมีระบบ โดยสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กร เติบโต พัฒนาขึ้นโดยมีระบบการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้้องค์การมีทิศทางและ เป้าหมายไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ต้องการได้อย่างชัดเจน เน้นในด้านการตัดสินใจในเรื่อง เงินปันผล โดยการกำหนดนโยบายเงินปันผลเพื่อกระตุ้นการทำกำไรขององค์กร และด้านการติดตาม ตลาดเงิน โดยการติดตามการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางการตลาด เพื่อนำมา ประกอบการตัดสินใจในการบริหารการเงินในองค์กร

กิตติศักดิ์ โหมกขญาณอนันต์ (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ผลกระทบของการบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบรรยากาศการบริการ ด้านการเข้าใจตลาด และด้านการจัดการกระบวนการบริการ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการให้บริการ และด้านระบบการวัดผลมาตรฐานการบริการ และผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และพบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีที่ตั้งของธุรกิจ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการโดยรวม แตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีรูปแบบธุรกิจ แตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า แตกต่างกัน และผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มี ระดับดาว และที่ตั้งของธุรกิจ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม แตกต่างกัน

ศิริดา โสภาว์ฉมน์ (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการกระจายอำนาจด้านการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ และด้านสังคมแห่งความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจต้องหากกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่มีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญการบริหารจัดการองค์กร โดยมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ใส่ใจกับการทำงานเป็นทีม โดยมีการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความหลากหลายและมีความยืดหยุ่น ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ในการนำไปใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้มีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Puciato (2016: 252-253) ได้ศึกษา ปัจจัยสำคัญในการลงทุนในธุรกิจโรงแรม ในเมืองเทศบาลประเทศโปแลนด์ตะวันตกเฉียงใต้ พบว่า สถานที่ตั้งและสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยทางด้านสถานที่ตั้งของธุรกิจมีความสำคัญมาก เมื่อธุรกิจเลือกที่จะลงทุนสร้างโรงแรม ควรมีการคำนวณค่าเสียโอกาสของทางเลือกในแต่ละทำเลที่ตั้ง เพราะมีความแตกต่างกันในด้านราคา นอกจากนี้โรงแรมที่อยู่ในทำเลที่ดีก็ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า เนื่องจากโรงแรมมีผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว คือ การเข้าใช้บริการห้องพัก ดังนั้น ทางเลือกที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ การพัฒนาเศรษฐกิจของเมืองและประเทศก็ส่งผลกระทบต่อราคาของที่ดิน จึงควรมีการคำนวณค่าเสียโอกาสเพื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ในสถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมโรงแรม

Mariadoss, Johnson, และ Martin (2014: 2399-2400) ได้ศึกษา เจตนาารมณ์เชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการทำงาน: บทบาทในการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร พบว่าผู้บริหารบริษัทจะกำหนดกลยุทธ์องค์กรผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถ้าบริษัทเลือกใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในแนวรุก คือ การจัดสรรทรัพยากรที่มีไปกับการลงทุนทางด้านการศึกษาและพัฒนา (R&D) แล้วสุดท้ายจะเกิดผลกระทบกลับมา คือ ผลตอบแทนในการลงทุนที่เพิ่มมากขึ้น และนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามวิธีการก็มีความเสี่ยงที่สูง ซึ่งถ้าไม่เป็นตามแผนงานที่วางไว้ผลการดำเนินงานของบริษัทจะลดลง แต่ถ้าบริษัทอยากจะก้าวหน้าอย่างรวดเร็วควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยและพัฒนาในด้านนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากกว่ามุมมองทางด้านกลยุทธ์

Urbancova (2013: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและความรู้ พบว่า ในปัจจุบันความได้เปรียบทางการแข่งขันในหลายๆ ด้านมาจากความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นสำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยเฉพาะการสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต นวัตกรรมเป็นหลักที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร คือ กำไรสูงสุด โดยนวัตกรรมสามารถที่จะนำพาทุกส่วนขององค์กรให้ดำเนินการสำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์ เช่น เป็นตัวเชื่อมหรือเป็นตัวสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างการค้าทางทะเล การตลาด กับผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ช่วยสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดและสร้างผลกำไรได้ดี มีความเจริญเติบโตที่เป็นผลกำไรที่ไม่ได้เป็นตัวเงินเกิดขึ้น เช่น การออกแบบ คุณภาพ ความเป็นอัตลักษณ์ความสามารถทดแทนผลิตภัณฑ์ที่ล้าสมัยได้ เช่น สินค้าที่มีวงจรอายุที่สั้น และเกิดการพัฒนาด้านต่างๆ ที่ทันสมัยและตอบสนองต่อความ

ต้องการของผู้บริโภคในเวลาที่ต้องการได้ เพราะฉะนั้นนวัตกรรมจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะขาดไม่ได้

Çinar และ Fatih (2013: 835-842) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์, สถาบัน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์: การศึกษาจากธุรกิจครอบครัวในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของAnatolia ภาคเศรษฐกิจของประเทศตุรกี พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยในการตัดสินใจและกำหนดจุดมุ่งหมายของกระบวนการ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างระดับของสถาบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ซึ่งสามารถแนะนำแนวทางในการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ผู้จัดการหรือผู้มีอำนาจของบริษัท ควรคิดอย่างมีอาชีพและทำตามวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะสามารถนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ประโยชน์สำหรับจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทมีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Ionitã (2013: 510) ได้ศึกษา ความสำเร็จและเป้าหมาย: กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดเล็ก พบว่า การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจมีความสำคัญต่อความสำเร็จในวิสาหกิจขนาดเล็ก ซึ่งแบ่งเป้าหมายออกเป็น 2 ประเภท คือ เป้าหมายทางธุรกิจ เช่น กำไร การเติบโตอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ และนวัตกรรม และเป้าหมายที่ไม่ใช่ธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ความพอใจของผู้ผลิต การยอมรับของสังคม ถ้าธุรกิจกำหนดเป้าหมาย เป็นเป้าหมายทางธุรกิจจะมีความสำเร็จมากกว่าธุรกิจที่กำหนดเป้าหมายที่ไม่ใช่ธุรกิจ โดยธุรกิจที่กำหนดเป้าหมายทางธุรกิจจะมีความเชื่อมโยงกับความสามารถทางการตลาด กล่าวคือ ถ้าธุรกิจอย่างประสบความสำเร็จต้องตั้งเป้าหมายไปในทางธุรกิจ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 10,018 คน (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2560: เว็บไซต์)
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยเปิดตาราง Krejcie และ Morgan และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้
 - 2.1 จำแนกผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย แบ่งตามภูมิภาค
 - 2.2 กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตามสัดส่วน
 - 2.3 ทำการสุ่มตัวอย่างตามข้อ 2.2 โดยใช้โปรแกรม Excel แสดงดัง ตาราง 1

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

ตาราง 1 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารของ
ธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทยจำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)	จำนวนผู้ตอบ แบบสอบถาม (คน)
ภาคกลาง	2,588	103	20
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	1,215	49	30
ภาคตะวันตก	648	26	5
ภาคตะวันออก	1,349	54	4
ภาคเหนือ	1,854	74	20
ภาคใต้	2,364	94	27
รวม	10,018	400	106

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้สร้างตาม
ความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนดไว้ข้างต้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถาม
เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ
ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้สุทธิต่อเดือน และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ
ตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย รูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงาน
เริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก สถานที่ตั้งธุรกิจ และ
รายได้เฉลี่ยต่อปี

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ลักษณะ
แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ ด้านการจัดสรร
ทรัพยากรจำนวน 6 ข้อ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาสจำนวน 4 ข้อ และด้านเป้าหมายทางธุรกิจจำนวน
3 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 20 ข้อ ได้แก่ ด้านการเงินจำนวน 6 ข้อ ด้านลูกค้าจำนวน 6 ข้อ ด้านกระบวนการภายในจำนวน 4 ข้อ และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการจำนวน 4 ข้อ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ และความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำผลของการศึกษาตามข้อ 1 มาสร้างแบบสอบถามเป็น 4 ตอน โดยพิจารณาเนื้อหาให้ครอบคลุมกับความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการวิจัย

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาตามกรอบแนวคิดเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความครบถ้วน ความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ แล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย ประกอบด้วย

4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.การุณย์ ประทุม อาจารย์ประจำคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีรยา ภัทรอาชาชัย อาจารย์ประจำคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5. ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

6. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

6.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (Try - out) กับผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 30 คนแรก

6.2 การหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item - Total Correlation ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.702 - 0.880 และ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.470 - 0.965 ซึ่งสอดคล้องกับ Nunnally (1978) ได้นำเสนอว่าการทดสอบค่าอำนาจจำแนกเกิน

กว่า 0.4 หมายความว่า เครื่องมือมีคุณภาพสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ตาราง 49 ภาคผนวก ข)

6.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.939 - 0.956 และ ความสำเร็จขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.865 - 0.965 ซึ่งสอดคล้องกับ Nunnally (1978) ได้นำเสนอว่า ความน่าเชื่อถือตามวิธีของ Cronbach ว่าค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ควรมากกว่า 0.70 หมายความว่า เครื่องมือมีคุณภาพสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ตาราง 49 ภาคผนวก ข)

7. นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามมีจำนวนเท่ากับกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย
2. ยื่นขอหนังสือราชการจากคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยแนบพร้อมทั้งแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 400 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ดำเนินจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยเริ่มส่งแบบสอบถามในวันที่ 1 เมษายน 2560 ตามที่อยู่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยแนบซองจดหมายติดแสตมป์ไปพร้อมกัน เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบกลับ ทางไปรษณีย์ภายใน 30 วัน หลังจากได้รับแบบสอบถาม
4. เมื่อครบกำหนดระยะเวลา 30 วัน ในวันที่ 1 พฤษภาคม 2560 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับทั้ง 108 ฉบับ ซึ่งมีแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์จำนวน 106 ฉบับ คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 26.5 เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง (ดังตาราง 1) ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker Kumar และ Day (2004) ได้เสนอว่าการส่งแบบสอบถามต้องมีอัตราตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงถือว่ายอมรับได้
5. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้วิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้วิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 3 และ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ และความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการดำเนินงานวิจัย โดยกำหนดให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 112)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
ระดับความเห็นมากที่สุด	กำหนดให้ 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 112)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 และ 6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์และความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำแนกตาม

รูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม (Independent-sample t-test) และการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) และวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (Multivariate Analysis of Variance: MANOVA)

ตอนที่ 7 การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ทาง เศรษฐศาสตร์และความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์ สัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
 - 1.1 ร้อยละ (Percentage)
 - 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
 - 1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่
 - 2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item-total Correlation
 - 2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient Method) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)
3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบคุณลักษณะตัวแปร คือ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity Test) โดยหาค่า Variance Inflation Factors (VIFs)
4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่
 - 4.1 t-test
 - 4.2 F-test (ANOVA และ MANOVA)
 - 4.3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Analysis)
 - 4.5 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้เปรียบเทียบใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจง แบบ F-distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
VIF	แทน	ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (Variance Inflation Factors)
Adj R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Constant)
ESM	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวม
RES	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร

OPP	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส
BUS	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ
OPE	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม
FIN	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน
CUS	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า
INT	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน
LEA	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน

ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน

ตอนที่ 7 วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้สุทธิต่อเดือน และตำแหน่งงาน ดังตาราง 2

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	51	48.11
1.2 หญิง	55	51.89
รวม	106	100.0
2. อายุ		
2.1 อายุน้อยกว่า 30 ปี	29	27.36
2.2 30 - 40 ปี	39	36.79
2.3 41 - 50 ปี	13	12.26
2.4 อายุมากกว่า 50 ปี	25	23.59
รวม	106	100.0
3. สถานภาพ		
3.1 โสด	65	61.32
3.2 สมรส	33	31.13
3.3 หม้าย/หย่าร้าง	8	7.55
รวม	106	100.0

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า	65	61.32
4.2 สูงกว่าปริญญาตรี	41	38.68
รวม	106	100.0
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 10 ปี	45	42.45
5.2 10-15 ปี	23	21.70
5.3 16-20 ปี	14	13.21
5.4 มากกว่า 20 ปี	24	22.64
รวม	106	100.0
6. รายได้สุทธิต่อเดือน		
6.1 ต่ำกว่า 30,000 บาท	49	46.22
6.2 30,000-50,000 บาท	28	26.42
6.3 50,001-70,000 บาท	18	16.98
6.4 มากกว่า 70,000 บาท	11	10.38
รวม	106	100.0
7. ตำแหน่งงาน		
7.1 กรรมการผู้จัดการ	14	13.21
7.2 หัวหน้าผู้จัดการ	4	3.77
7.3 อื่น ๆ ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป รองกรรมการผู้จัดการ	88	83.02
รวม	106	100.0

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 51.89) อายุ 30 – 40 ปี (ร้อยละ 36.79) รองลงมา น้อยกว่า 30 ปี (ร้อยละ 27.36) สถานภาพ โสด (ร้อยละ 61.32) รองลงมา สมรส (ร้อยละ 31.13) ระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า (ร้อยละ 61.32) ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี (ร้อยละ 42.45) รองลงมา มากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 22.64) รายได้สุทธิต่อเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท (ร้อยละ 46.22) รองลงมา 30,000-50,000 บาท (ร้อยละ 26.42) ตำแหน่งงาน อื่น ๆ (ร้อยละ 83.02) รองลงมา กรรมการผู้จัดการ (ร้อยละ 13.21)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย รูปแบบธุรกิจ
ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก
สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปี ดังตาราง 3

ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1. รูปแบบธุรกิจ		
1.1 บริษัทจำกัด	64	60.38
1.2 ห้างหุ้นส่วน	42	39.62
รวม	106	100.0
2. ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ		
2.1 น้อยกว่า 20,000,000 บาท	55	51.89
2.2 20,000,000 – 50,000,000 บาท	32	30.19
2.3 ,มากกว่า 50,000,000 บาท	19	17.92
รวม	106	100.0
3. ระยะเวลาในการดำเนินงาน		
3.1 ไม่เกิน 5 ปี	31	29.25
3.2 6 - 15 ปี	41	38.68
3.3 16 - 25 ปี	8	7.55
3.4 มากกว่า 25 ปี	26	24.52
รวม	106	100.0
4. จำนวนพนักงาน		
4.1 น้อยกว่า 100 คน	75	70.76
4.2 100 – 200 คน	20	18.87
4.3 201 – 300 คน	1	0.94
4.4 มากกว่า 300 คน	10	9.43
รวม	106	100.0

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
5. จำนวนห้องพัก		
5.1 น้อยกว่า 100 ห้อง	70	66.04
5.2 100 - 200 ห้อง	25	23.58
5.3 มากกว่า 300 ห้อง	11	10.38
รวม	106	100.0
6. สถานที่ตั้งของธุรกิจ		
6.1 ภาคเหนือ	20	18.87
6.2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	30	28.30
6.3 ภาคตะวันออก	5	4.72
6.4 ภาคตะวันตก	4	3.77
6.5 ภาคกลาง	20	18.87
6.6 ภาคใต้	27	25.47
รวม	106	100.0
7. รายได้เฉลี่ยต่อปี		
7.1 น้อยกว่า 10,000,000 บาท	50	47.17
7.2 10,000,001 - 20,000,000 บาท	25	23.58
7.3 20,000,001 - 30,000,00 บาท	14	13.21
7.4 มากกว่า 30,000,000 บาท	17	16.04
รวม	106	100.0

จากตาราง 3 พบว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีรูปแบบธุรกิจ บริษัทจำกัด (ร้อยละ 60.38) ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ไม่เกิน 20,000,000 บาท (ร้อยละ 51.89) รองลงมา 20,000,000 – 50,000,000 บาท (ร้อยละ 30.19) ระยะเวลาในการดำเนินงาน 6 - 15 ปี (ร้อยละ 38.68) รองลงมา ไม่เกิน 5 ปี (ร้อยละ 29.25) จำนวนพนักงาน น้อยกว่า 100 คน (ร้อยละ 70.76) รองลงมา 100 – 200 คน (ร้อยละ 18.87) จำนวนห้องพัก น้อยกว่า 100 ห้อง (ร้อยละ 66.04) รองลงมา 100 - 200 ห้อง (ร้อยละ 23.58) สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ร้อยละ 28.30) รองลงมา ภาคใต้ (ร้อยละ 25.47) รายได้เฉลี่ยต่อปี ไม่เกิน 10,000,000 บาท (ร้อยละ 47.17) รองลงมา 10,000,001 - 20,000,000 บาท (ร้อยละ 23.58)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังตาราง 4-7

ตาราง 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวมและรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการจัดสรรทรัพยากร	4.14	0.75	มาก
2. ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส	4.04	0.79	มาก
3. ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ	4.05	0.88	มาก
โดยรวม	4.08	0.74	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ($\bar{X} = 4.14$) ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ ($\bar{X} = 4.05$) และ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส ($\bar{X} = 4.04$)

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร
เป็นรายชื่อ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจกรรมมุ่งเน้นในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.35	0.78	มาก
2. กิจกรรมให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ของกิจการ	4.25	0.75	มาก
3. กิจกรรมมีการสนับสนุนให้มีการใช้ซ้ำของทรัพยากรเพื่อให้ประโยชน์สูงสุด	4.17	0.85	มาก
4. กิจกรรมมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.11	0.93	มาก
5. กิจกรรมมีตัววัดการใช้ทรัพยากร เพื่อดูแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร	3.99	1.03	มาก
6. กิจกรรมรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานมาพัฒนาการทำงาน เพื่อลดการใช้ทรัพยากร	4.02	1.02	มาก
โดยรวม	4.14	0.75	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจกรรมมุ่งเน้นในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 4.35$) กิจกรรมให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ของกิจการ ($\bar{X} = 4.25$) และกิจกรรมมีการสนับสนุนให้มีการใช้ซ้ำของทรัพยากร เพื่อให้ประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 4.17$)

ตาราง 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส เป็นรายชื่อ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจกรรมตระหนักถึงการประเมินทางเลือก ในแต่ละทาง ก่อนตัดสินใจเลือก	4.01	0.92	มาก
2. กิจกรรมวิเคราะห์ต้นทุนในทางเลือกที่เลือก ว่าคุ้มกับ กำไรที่จะได้ในอนาคตก่อนตัดสินใจเลือก	4.00	0.90	มาก
3. กิจกรรมเปรียบเทียบต้นทุนในแต่ละทางเลือกทั้งหมด ก่อนตัดสินใจเลือก	4.08	0.86	มาก
4. กิจกรรมให้ความสำคัญกับต้นทุนค่าเสียโอกาส ก่อนตัดสินใจเลือก	4.08	0.98	มาก
โดยรวม	4.04	0.79	มาก

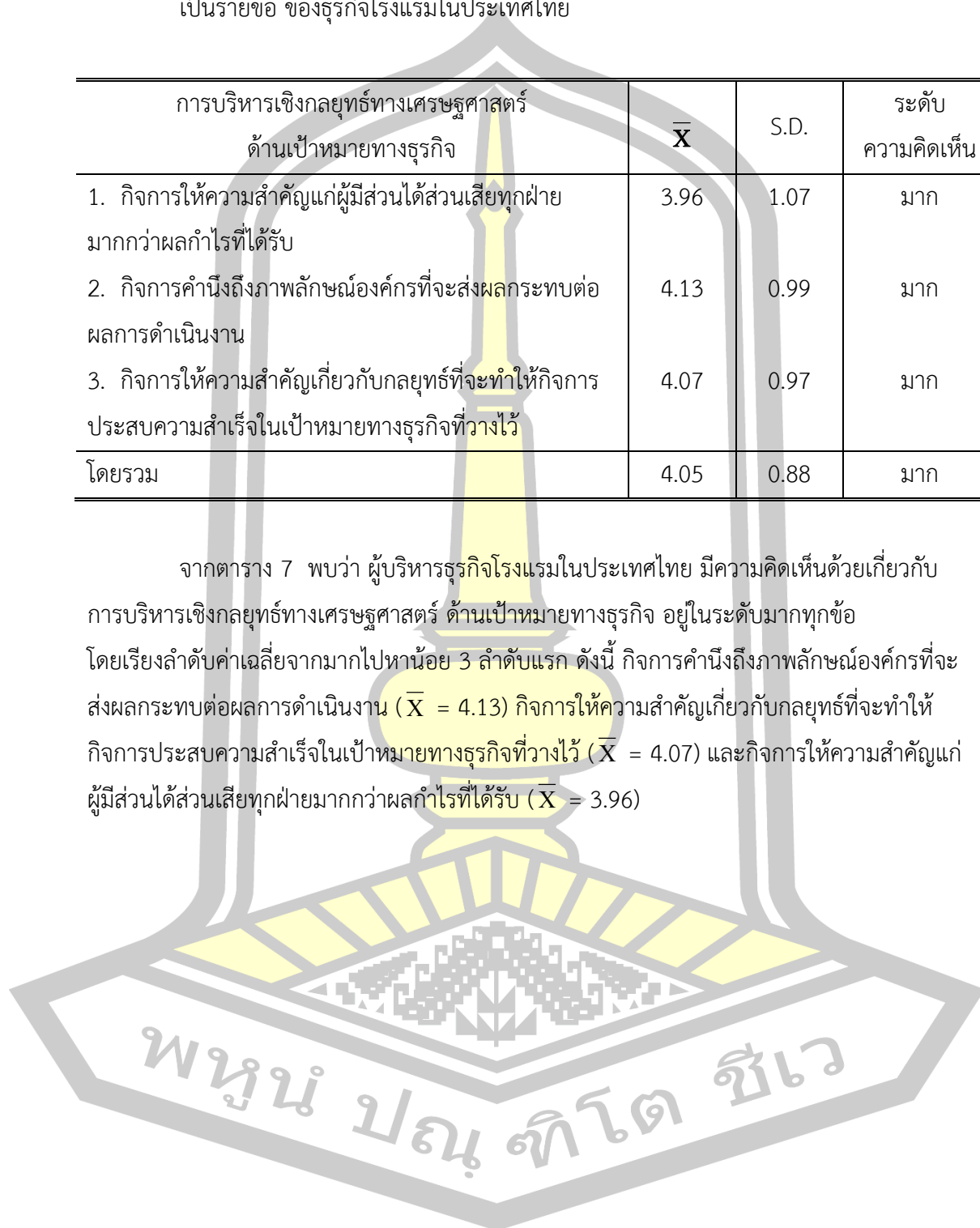
จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจกรรมเปรียบเทียบต้นทุนในแต่ละทางเลือกทั้งหมด ก่อนตัดสินใจเลือก ($\bar{X} = 4.08$) กิจกรรมให้ความสำคัญกับต้นทุนค่าเสียโอกาส ก่อนตัดสินใจเลือก ($\bar{X} = 4.08$) และกิจกรรมตระหนักถึงการประเมินทางเลือก ในแต่ละทางก่อนตัดสินใจเลือก ($\bar{X} = 4.01$)

พูน ปรณ กิติโต ชีเว

ตาราง 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ
เป็นรายชื่อ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจกรรมให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มากกว่าผลกำไรที่ได้รับ	3.96	1.07	มาก
2. กิจกรรมคำนึงถึงภาพลักษณ์องค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงาน	4.13	0.99	มาก
3. กิจกรรมให้ความสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จะทำให้กิจการ ประสบความสำเร็จในเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้	4.07	0.97	มาก
โดยรวม	4.05	0.88	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจกรรมคำนึงถึงภาพลักษณ์องค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.13$) กิจกรรมให้ความสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จะทำให้กิจการประสบความสำเร็จในเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.07$) และกิจกรรมให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมากกว่าผลกำไรที่ได้รับ ($\bar{X} = 3.96$)



ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังตาราง 8-12

ตาราง 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวมและรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการเงิน	3.91	0.79	มาก
2. ด้านลูกค้า	4.13	0.80	มาก
3. ด้านกระบวนการภายในองค์กร	4.19	0.94	มาก
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ	4.09	1.00	มาก
โดยรวม	4.08	0.80	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านกระบวนการภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.19$) ด้านลูกค้า ($\bar{X} = 4.13$) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ ($\bar{X} = 4.09$)

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน เป็นรายชื่อ ของธุรกิจ
โรงแรมในประเทศไทย

ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจกรรมสามารถลดค่าใช้จ่ายในการใช้ทรัพยากรลงได้ อย่างต่อเนื่องส่งผลให้ กิจกรรมมีกำไรเพิ่มขึ้น	4.18	1.02	มาก
2. กิจกรรมมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อ เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	3.75	1.16	มาก
3. กิจกรรมสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้ด้วยต้นทุนที่ ต่ำกว่าที่ผ่านมา	3.75	1.06	มาก
4. กิจกรรมสามารถเจาะเป้าหมายทางธุรกิจได้ด้วยค่าใช้จ่าย ที่ต่ำและมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.86	0.92	มาก
5. กิจกรรมสามารถจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ภายใต้ งบประมาณที่เหมาะสม	3.97	0.92	มาก
6. กิจกรรมสามารถลดความซ้ำซ้อนหรือการกระทำที่เปล่า ประโยชน์ส่งผลให้มีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอ	3.95	0.91	มาก
โดยรวม	3.91	0.79	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ
ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน อยู่ในระดับมากทุกข้อ ดังนี้ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก
มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจกรรมสามารถลดค่าใช้จ่ายในการใช้ทรัพยากรลงได้อย่างต่อเนื่อง
ส่งผลให้ กิจกรรมมีกำไรเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 4.18$) กิจกรรมสามารถจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อตอบสนอง
ความต้องการของลูกค้าให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ภายใต้งบประมาณที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.97$) และ
กิจกรรมสามารถลดความซ้ำซ้อนหรือการกระทำที่เปล่าประโยชน์ส่งผลให้มีผลการดำเนินงานที่ดี
อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.95$)

ตาราง 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้าเป็นรายชื่อของธุรกิจโรงแรม
ในประเทศไทย

ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจการได้นำคำแนะนำติชมของลูกค้า มาวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.32	0.81	มาก
2. กิจการมีการพัฒนาคุณภาพการบริการแก่ลูกค้าให้มีความสะดวก รวดเร็ว ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ	4.21	0.86	มาก
3. กิจการสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา	4.08	0.95	มาก
4. กิจการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริการในระหว่างก่อนและหลังการขาย	4.07	0.99	มาก
5. ลูกค้าเก่าได้มาใช้บริการของกิจการได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน	4.13	0.99	มาก
6. ลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการของกิจการอย่างต่อเนื่อง	3.96	0.99	มาก
โดยรวม	4.13	0.80	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจการได้นำคำแนะนำติชมของลูกค้า มาวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.32$) กิจการมีการพัฒนาคุณภาพการบริการแก่ลูกค้าให้มีความสะดวก รวดเร็ว ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.21$) และลูกค้าเก่าได้มาใช้บริการของกิจการได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.13$)

พูน ปรณ ทิโต ชิว

ตาราง 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในเป็นรายข้อ
ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจกรรมมีการจัดสรรทรัพยากรในการผลิตและการบริการ ในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	4.08	1.08	มาก
2. กิจกรรมมีการพัฒนาทีมงานให้มีความรู้ความสามารถใน การให้บริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย	4.30	1.05	มาก
3. กิจกรรมมีการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีมของ พนักงานเพื่อการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่าย	4.29	0.94	มาก
4. กิจกรรมมีการเลือกกระบวนการในการดำเนินงานที่ เหมาะสมกับเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้า ต้องการ	4.08	0.99	มาก
โดยรวม	4.19	0.94	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จ
ในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไป
หาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจกรรมมีการพัฒนาทีมงานให้มีความรู้ความสามารถในการให้บริการลูกค้า
ทั้งก่อนและหลังการขาย ($\bar{X} = 4.30$) กิจกรรมมีการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
เพื่อการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่าย ($\bar{X} = 4.29$) กิจกรรมมีการจัดสรรทรัพยากรใน
การผลิตและการบริการ ในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.08$) และ กิจกรรมมีการเลือก
กระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ
($\bar{X} = 4.08$)

พูน ปรณ ทิโต ชิว

ตาราง 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการเป็น
รายข้อของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจกรรมมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้เกิด การเรียนรู้และพัฒนาฝีมือของพนักงานในตำแหน่งเดียวกัน	4.06	1.12	มาก
2. กิจกรรมมีการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กิจการอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม	4.03	1.00	มาก
3. กิจกรรมนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาปรับใช้ในองค์กร	4.15	1.10	มาก
4. กิจกรรมมีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต และการบริการเพื่อการเรียนรู้และพัฒนากลยุทธ์ของ องค์กรในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	4.13	1.09	มาก
โดยรวม	4.09	1.00	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ
ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับ
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจกรรมนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาปรับใช้ในองค์กร
($\bar{X} = 4.15$) กิจกรรมมีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตและการบริการเพื่อการเรียนรู้และ
พัฒนากลยุทธ์ขององค์กรในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.13$) และกิจกรรมมีการรับฟัง
ความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาฝีมือของพนักงานในตำแหน่งเดียวกัน
($\bar{X} = 4.06$)

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์
ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาใน
การดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน
ดังตาราง 13-21

5.1 รูปแบบธุรกิจ

ตาราง 13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวมและ
เป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจแตกต่างกัน (t-test)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	บริษัทจำกัด		ห้างหุ้นส่วน		t	p-value
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการจัดสรรทรัพยากร	4.22	0.77	4.02	0.69	1.39	0.17
2. ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส	4.16	0.67	3.86	0.91	1.88	0.06
3. ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ	4.18	0.71	3.84	1.06	1.95	0.05
โดยรวม	4.19	0.65	3.91	0.84	1.90	0.06

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรูปแบบธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วย
เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส
และด้านเป้าหมายทางธุรกิจ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พูน ปรณ กิติโต ชีเว

5.2 ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ

ตาราง 14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวมและเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.240	0.120	0.213	0.808
	ภายในกลุ่ม	103	58.034	0.563		
	รวม	105	58.275			

จาก Error! Reference source not found. พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ เป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	3 ด้าน	9	243.524	1.346	0.239

จากตาราง 15 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส และด้านเป้าหมายทางธุรกิจ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.3 ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตาราง 16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	3.504	1.168	2.175	0.096
	ภายในกลุ่ม	102	54.771	0.537		
	รวม	105	58.275			

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ เป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	3 ด้าน	9	243.524	1.637	0.105

จากตาราง 17 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส และด้านเป้าหมายทางธุรกิจ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.4 จำนวนพนักงาน

ตาราง 18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.000	0.333	0.594	0.621
	ภายในกลุ่ม	102	57.275	0.562		
	รวม	105	58.275			

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ เป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	3 ด้าน	9	243.524	2.182*	0.024

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส และด้านเป้าหมายทางธุรกิจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ เป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.017 (ตาราง 50 ภาคผนวก ค)

5.5 จำนวนห้องพัก

ตาราง 20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.967	0.484	0.869	0.422
	ภายในกลุ่ม	102	57.308	0.556		
	รวม	105	58.275			

จากตาราง 20 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์
เป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทางเศรษฐศาสตร์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	3 ด้าน	6	202.000	3.150*	0.006

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส และด้านเป้าหมายทางธุรกิจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ เป็นรายด้าน ไม่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.017 (ตาราง 51 ภาคผนวก ค)

5.6 สถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน

ตาราง 22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทางเศรษฐศาสตร์	แหล่งของ ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	5	11.199	2.240	4.758*	0.001
	ภายในกลุ่ม	100	47.076	0.471		
	รวม	105	58.275			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 22 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคเหนือ และภาคกลาง มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ มากกว่า สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 52 ภาคผนวก ค)

ตาราง 23 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ เป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การจัดการเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	5 ด้าน	15	270.936	2.072*	0.012

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 23 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส และด้านเป้าหมายทางธุรกิจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส และด้านเป้าหมายทางธุรกิจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.017 (ตาราง 53 ภาคผนวก ค) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.017 (ตาราง 54 ภาคผนวก ค)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจภาคเหนือ และภาคกลาง มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส มากกว่า สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.017 (ตาราง 55 ภาคผนวก ค)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจภาคเหนือมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ มากกว่า สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.017 (ตาราง 56 ภาคผนวก ค)

5.7 รายได้เฉลี่ยต่อปี

ตาราง 24 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	5.106	1.702	3.265*	0.024
	ภายในกลุ่ม	102	53.169	0.521		
	รวม	105	58.275			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 24 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีน้อยกว่า 10 ล้านบาทมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ มากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อปี รายได้เฉลี่ยต่อปี 21-30 ล้านบาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(

ตาราง 57 ภาคผนวก ค)

ตาราง 25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์
เป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทางเศรษฐศาสตร์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	3 ด้าน	9	243.524	1.859	0.059

จากตาราง 25 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วย
เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส
และด้านเป้าหมายทางธุรกิจ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมใน
ประเทศไทย**

ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ
โรงแรมในประเทศไทยที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาใน
การดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน
แตกต่างกัน ดังตาราง 26-33 ดังนี้

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

6.1 รูปแบบธุรกิจ

ตาราง 26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจแตกต่างกัน (t-test)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	บริษัทจำกัด		ห้างหุ้นส่วน		t	p-value
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการเงิน	3.90	0.77	3.92	0.84	0.132	0.895
2. ด้านลูกค้า	4.19	0.72	4.03	0.91	1.057	0.293
3. ด้านกระบวนการภายใน	4.18	0.88	4.19	1.04	0.047	0.962
4. ด้านการพัฒนาการ	4.09	0.96	4.09	1.08	0.022	0.982
โดยรวม	4.10	0.77	4.06	0.87	0.222	0.825

จากตาราง 26 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรูปแบบธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



6.2 ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ

ตาราง 27 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.471	0.736	1.144	0.323
	ภายในกลุ่ม	103	66.245	0.643		
	รวม	105	67.725			

จากตาราง 27 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 28 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน เป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	4 ด้าน	8	200.000	1.683	0.104

จากตาราง 28 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.3 ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตาราง 29 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.689	0.563	0.869	0.460
	ภายในกลุ่ม	102	66.036	0.647		
	รวม	105	37.725			

จากตาราง 29 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 30 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	4 ด้าน	12	262.221	1.501	0.123

จากตาราง 30 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.4 จำนวนพนักงาน

ตาราง 31 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของ ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.338	0.446	0.685	0.563
	ภายในกลุ่ม	102	66.387	0.651		
	รวม	105	37.725			

จากตาราง 31 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 32 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทางเศรษฐศาสตร์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	4 ด้าน	12	262.221	1.538	0.111

จากตาราง 32 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.5 จำนวนห้องพัก

ตาราง 33 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.235	0.618	0.957	0.388
	ภายในกลุ่ม	102	66.490	0.646		
	รวม	105	67.725			

จากตาราง 33 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 34 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	4 ด้าน	8	200.000	1.135	0.341

จากตาราง 34 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้าน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.6 สถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน

ตาราง 35 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	5	12.415	2.483	4.489*	0.001
	ภายในกลุ่ม	100	55.310	0.553		
	รวม	105	67.725			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 35 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเฉลี่ยเป็นรายคู่ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคเหนือ และภาคกลาง มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน มากกว่า สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 58 ภาคผนวก ค)

ตาราง 36 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	5 ด้าน	20	322.662	2.369*	0.001

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 36 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.013 (ตาราง 59 ภาคผนวก ค) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างกันค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคเหนือ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน มากกว่า สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.013 (ตาราง 60 ภาคผนวก ค)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.013 (ตาราง 61 ภาคผนวก ค)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.013 (ตาราง 62 ภาคผนวก ค)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.013 (ตาราง 63 ภาคผนวก ค)

พหุ ประถมศึกษา

6.7 รายได้เฉลี่ยต่อปี

ตาราง 37 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของ ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	4.948	1.649	2.680	0.051
	ภายในกลุ่ม	102	62.777	0.615		
	รวม	105	67.725			

จากตาราง 37 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 38 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทางเศรษฐศาสตร์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	4 ด้าน	12	262.221	2.076*	0.019

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 38 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.013 (ตาราง 64 ภาคผนวก ค)

ตอนที่ 7 วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์

ตอนที่ 7 วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ตามที่ได้ตั้งสมมุติฐาน ดังนี้

H1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

H2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

H3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

พหุจน์ ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 39 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จ
ในการดำเนินงาน โดยรวมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	OPE	RES	OPP	BUS	VIF
\bar{X}	4.081	4.148	4.045	4.054	
S.D.	0.803	0.746	0.785	0.882	
OPE	-	0.837*	0.830*	0.817*	
RES		-	0.744*	0.789*	2.879
OPP			-	0.815*	3.232
BUS				-	3.823

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 39 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์มีค่าตั้งแต่ 2.879 – 3.823 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ (Black, 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.817 – 0.837 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ ความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม (OPE) ได้ดังนี้

$$OPE = 0.016 + 0.442 RES + 0.373 OPP + 0.179 BUS$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม (OPE) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=142.188$; $P<0.0001$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.807 (ตาราง 40) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์แต่ละด้านกับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม (OPE) ปรากฏผล ดังตาราง 40

ตาราง 40 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย กับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทาง เศรษฐศาสตร์	ความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.016	0.205	0.077	0.939
ด้านการจัดสรรทรัพยากร (RES)	0.442	0.079	5.560*	<0.0001
ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (OPP)	0.373	0.080	4.667*	<0.0001
ด้านเป้าหมายในการดำเนินงาน (BUS)	0.179	0.077	2.310*	0.023

F = 142.188 p = < 0.0001 Adj R² = 0.807

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 40 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร (RES) ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (OPP) และ ด้านเป้าหมายในการดำเนินงาน (BUS) มีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม (OPE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับ สมมุติฐานที่ 1 สมมุติฐานที่ 2 และ สมมุติฐานที่ 3



ตาราง 41 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จ
ในการดำเนินงาน ด้านการเงินของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	FIN	RES	OPP	BUS	VIF
\bar{X}	3.912	4.148	4.045	4.054	
S.D.	0.794	0.746	0.785	0.882	
FIN	-	0.697*	0.692*	0.529*	
RES		-	0.744*	0.789*	2.879
OPP			-	0.815	3.232
BUS				-	3.823

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 41 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์มีค่าตั้งแต่ 2.879 – 3.823 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ (Black, 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.529 – 0.697 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน (FIN) ได้ดังนี้

$$FIN = 0.419 + 0.616 RES + 0.609 OPP + 0.377 BUS$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน (FIN) ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=50.887$; $P<0.0001$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.599 (ตาราง 42) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์แต่ละด้านกับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน (FIN) ปรากฏผล ดังตาราง 42

ตาราง 42 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจศาสตร์	ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.419	0.293	1.431	0.155
ด้านการจัดสรรทรัพยากร (RES)	0.616	0.113	5.446*	<0.0001
ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (OPP)	0.609	0.114	5.349*	<0.0001
ด้านเป้าหมายในการดำเนินงาน (BUS)	0.377	0.110	3.417*	0.001

F = 50.887 p = < 0.0001 Adj R² = 0.599

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 42 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร (RES) ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (OPP) และ ด้านเป้าหมายในการดำเนินงาน (BUS) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน (FIN) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1 สมมุติฐานที่ 2 และ สมมุติฐานที่ 3



ตาราง 43 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จ
ในการดำเนินงาน ด้านลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	CUS	RES	OPP	BUS	VIF
\bar{X}	4.129	4.148	4.045	4.054	
S.D.	0.798	0.746	0.785	0.882	
CUS	-	0.792*	0.790*	0.833*	
RES		-	0.744*	0.789*	2.879
OPP			-	0.815*	3.232
BUS				-	3.823

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 43 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์มีค่าตั้งแต่ 2.879 – 3.823 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ (Black, 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.790 – 0.833 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า (CUS) ได้ดังนี้

$$CUS = 0.348 + 0.313 RES + 0.245 OPP + 0.368 BUS$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า (CUS) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=108.129$; $P<0.0001$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.761 (ตาราง 44) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์แต่ละด้านกับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า (CUS) ปรากฏผล ดังตาราง 44

ตาราง 44 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย กับความสำเร็จในการดำเนินงาน
ด้านลูกค้า ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทาง เศรษฐศาสตร์	ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.348	0.227	1.531	0.129
ด้านการจัดสรรทรัพยากร (RES)	0.313	0.088	3.557*	0.001
ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (OPP)	0.245	0.089	2.768*	0.007
ด้านเป้าหมายในการดำเนินงาน (BUS)	0.368	0.086	4.295*	<0.0001

F = 108.129 p = < 0.0001 Adj R² = 0.754

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 44 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร (RES) ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (OPP) และ ด้านเป้าหมายในการดำเนินงาน (BUS) มีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า (CUS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับ สมมุติฐานที่ 1 สมมุติฐานที่ 2 และ สมมุติฐานที่ 3



ตาราง 45 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จ
ในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	INT	RES	OPP	BUS	VIF
\bar{X}	4.191	4.148	4.045	4.054	
S.D.	0.944	0.746	0.785	0.882	
INT	-	0.789*	0.769*	0.792*	
RES		-	0.744*	0.789*	2.879
OPP			-	0.815*	3.232
BUS				-	3.823

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 45 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์มีค่าตั้งแต่ 2.879 – 3.823 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ (Black, 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.769 – 0.792 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน (INT) ได้ดังนี้

$$INT = 0.254 + 0.463 RES + 0.309 OPP + 0.315 BUS$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน (INT) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=86.950$; $P<0.0001$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.711 (ตาราง 46) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์แต่ละด้านกับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน (INT) ปรากฏผล ดังตาราง 46

ตาราง 46 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย กับความสำเร็จในการดำเนินงาน
ด้านกระบวนการภายใน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทาง เศรษฐศาสตร์	ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.254	0.291	0.872	0.385
ด้านการจัดสรรทรัพยากร (RES)	0.463	0.113	4.105*	<0.0001
ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (OPP)	0.309	0.113	2.721*	0.008
ด้านเป้าหมายในการดำเนินงาน (BUS)	0.315	0.110	2.868*	0.005

F = 86.950 p = < 0.0001 Adj R² = 0.717

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 46 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร (RES) ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (OPP) และ ด้านเป้าหมายในการดำเนินงาน (BUS) มีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน (INT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1 สมมุติฐานที่ 2 และ สมมุติฐานที่ 3



ตาราง 47 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จ
ในการดำเนินงาน การเรียนรู้และพัฒนาการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	LEA	RES	OPP	BUS	VIF
\bar{X}	4.092	4.148	4.045	4.054	
S.D.	1.003	0.746	0.785	0.882	
LEA	-	0.754*	0.758*	0.789*	
RES		-	0.744*	0.789*	2.879
OPP			-	0.815*	3.232
BUS				-	3.823

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 47 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์มีค่าตั้งแต่ 2.879 – 3.823 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ (Black, 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.754 – 0.789 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (LEA) ได้ดังนี้

$$LEA = 0.450 + 0.375 RES + 0.329 OPP + 0.409 BUS$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (LEA) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=75.198$; $P<0.0001$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.679 (ตาราง 48) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์แต่ละด้านกับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (LEA) ปรากฏผล ดังตาราง 48

ตาราง 48 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย กับความสำเร็จในการดำเนินงาน
ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทาง เศรษฐศาสตร์	ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.450	0.326	1.380	0.171
ด้านการจัดสรรทรัพยากร (RES)	0.375	0.126	2.970*	0.004
ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (OPP)	0.329	0.127	2.596*	0.011
ด้านเป้าหมายในการดำเนินงาน (BUS)	0.409	0.123	3.326*	0.001

F = 75.198 p = < 0.0001 Adj R² = 0.679

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 48 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร (RES) ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (OPP) และ ด้านเป้าหมายในการดำเนินงาน (BUS) มีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม (OPE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับ สมมุติฐานที่ 1 สมมุติฐานที่ 2 และ สมมุติฐานที่ 3



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีประเด็นสำคัญในการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
3. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
4. เพื่อทดสอบผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
5. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน
6. เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก สถานที่ตั้งธุรกิจ และรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน

พจนานุกรมศัพท์โท ชีว

สรุปผล

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถสรุป ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 30 – 40 ปี สถานภาพ โสด ระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี รายได้สุทธิต่อเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท ตำแหน่งงาน อื่น ๆ เช่น ผู้จัดการทั่วไป มีรูปแบบธุรกิจ บริษัทจำกัด ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ ไม่เกิน 20,000,000 บาท ระยะเวลาในการดำเนินงาน 6 - 15 ปี จำนวนพนักงาน น้อยกว่า 100 คน จำนวนห้องพัก น้อยกว่า 100 ห้อง สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายได้เฉลี่ยต่อปี ไม่เกิน 10,000,000 บาท

2. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ด้านการจัดสรรทรัพยากร เช่น กิจการมุ่งเน้นในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กิจการให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ของกิจการ และกิจการมีการสนับสนุนให้มีการใช้ซ้ำของทรัพยากร เพื่อให้ประโยชน์สูงสุด ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ เช่น กิจการคำนึงถึงภาพลักษณ์องค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน กิจการให้ความสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จะทำให้กิจการประสบความสำเร็จในเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ และกิจการให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมากกว่าผลกำไรที่ได้รับ และด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส เช่น กิจการเปรียบเทียบต้นทุนในแต่ละทางเลือกทั้งหมด ก่อนตัดสินใจเลือก กิจการให้ความสำคัญกับต้นทุนค่าเสียโอกาส ก่อนตัดสินใจเลือก และกิจการตระหนักถึงการประเมินทางเลือก ในแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจเลือก

3. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน เช่น กิจการมีการพัฒนาทีมงานให้มีความรู้ความสามารถในการให้บริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย กิจการมีการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีมของพนักงานเพื่อการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่าย และ กิจการมีการจัดสรรทรัพยากรในการผลิตและการบริการ ในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ด้านลูกค้า เช่น กิจการได้นำคำแนะนำติชมของลูกค้า มาวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง กิจการมีการพัฒนาคุณภาพการบริการแก่ลูกค้าให้มีความสะดวก รวดเร็ว ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ และลูกค้าเก่าได้มาใช้บริการของกิจการได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ เช่น กิจการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาปรับใช้ในองค์กร กิจการมีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการ

การผลิตและการบริการเพื่อการเรียนรู้และพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และกิจการมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาฝีมือของพนักงาน ในตำแหน่งเดียวกัน

4. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคเหนือ และภาคกลาง มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ มากกว่า สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจภาคเหนือ และภาคกลางมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส มากกว่า สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจภาคเหนือมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ มากกว่า สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. ผู้บริหารโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี 10,000,000 บาท มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ มากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อปี น้อยกว่า 21,000,000 – 30,000,000บาท

6. ผู้บริหารโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคเหนือ และภาคกลางมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน มากกว่า สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้บริหารโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจภาคเหนือมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน มากกว่า สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

7. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์มี ความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม (OPE) ได้แก่ ด้านการจัดสรรทรัพยากร (RES) ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส (OPP) และ ด้านเป้าหมายในการดำเนินงาน (BUS) ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$OPE = 0.016 + 0.442 RES + 0.373 OPP + 0.179 BUS$$

เมื่อพิจารณาสมการพยากรณ์การมีความสำเร็จในการดำเนินงาน เป็นรายด้านพบว่า

1) ด้านการเงิน

$$\text{FIN} = 0.419 + 0.616 \text{ RES} + 0.609 \text{ OPP} + 0.377 \text{ BUS}$$

2) ด้านลูกค้า

$$\text{CUS} = 0.348 + 0.313 \text{ RES} + 0.245 \text{ OPP} + 0.368 \text{ BUS}$$

3) ด้านกระบวนการภายใน

$$\text{INT} = 0.254 + 0.463 \text{ RES} + 0.309 \text{ OPP} + 0.315 \text{ BUS}$$

4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

$$\text{LEA} = 0.450 + 0.375 \text{ RES} + 0.329 \text{ OPP} + 0.409 \text{ BUS}$$

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วย เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยรวม ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ และด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส อยู่ในระดับมาก เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์นั้นเป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและยาว โดยเน้นให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด (Opportunities and Threats) ทำให้องค์กรต้องรู้ว่าภายในองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมี เพื่อให้องค์กรไปถึงเป้าหมายทางธุรกิจ หรือเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งในด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ต้องมี การจัดสรรทรัพยากร เป้าหมายทางธุรกิจ และต้นทุนค่าเสียโอกาสเพื่อให้ธุรกิจสามารถเกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Çinar & Fatih (2013: 835-842) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับงานวิจัยของรัฐพล ชาวสี (2558: บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านระบบบริหาร ด้านการบริหารตามสถานการณ์ ด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม และด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของปราณี สัมมณกุล (2557: บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารการเงินเชิงกลยุทธ์โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการพยากรณ์และการวางแผนทางการเงิน ด้านการตัดสินใจในการลงทุนและการจัดหาเงินทุน ด้านการประสานงาน และการควบคุม ด้านการตัดสินใจในเรื่องเงินปันผล และด้านการติดตามตลาดเงิน สอดคล้องกับ

งานวิจัยของศิริดา โสภากวัฒน์ (2556: บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ และด้านสังคมแห่งความรู้

2. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นการจัดทำโครงการต่าง ๆ ตามแผนงาน และแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนงบประมาณที่เพียงพอในการที่จะดำเนินโครงการเหล่านั้นให้เกิดขึ้นจริง ตามกลยุทธ์และแผนงานที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยใช้ตัววัดทั้งทางด้านการเงิน และมุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินสามารถแสดงให้เห็นถึงอดีต ส่วนด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต ซึ่งครอบคลุมทั้งปริมาณ และคุณภาพ ดังนั้นองค์การธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการวัดความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ เพื่อให้องค์การเป็นที่ยอมรับในแวดวงธุรกิจว่ามีความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างรอบด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติศักดิ์ โมกขญาณอนันต์ (2557: 81) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการอยู่ในระดับมาก เนื่องจากความต้องการสูงสุดของผู้บริหาร คือ การทำให้ธุรกิจที่ทำอยู่นั้นประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เพราะความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของการบริหารงานภายใน การรักษารฐานลูกค้าเดิม การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ ความมั่งคั่งของธุรกิจรวมถึงตำแหน่งของธุรกิจในตลาด ความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นจำเป็นต้องมีการวัดผลอย่างเป็นระบบเพื่อที่จำทำให้ผู้บริหารทราบว่าธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างแท้จริง

3. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส และด้านเป้าหมายทางธุรกิจแตกต่างกัน เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับที่พักของนักท่องเที่ยว สถานที่ตั้งของธุรกิจจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งที่ตั้งแตกต่างกัน จุดเด่นจุดด้อยก็แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมจึงมีการใช้กลยุทธ์แตกต่างกันตามที่ตั้งของธุรกิจ และเน้นจุดเด่นของธุรกิจ ลบจุดด้อย เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาใช้บริการโรงแรม สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริดา โสภากวัฒน์ (2556: 90) พบว่า การเลือกทำเลที่ตั้งของธุรกิจนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการวางแผนของผู้บริหารที่จะส่งให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจมีการเจริญเติบโต ซึ่งสถานที่ตั้งของธุรกิจมีสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน เป้าหมายของธุรกิจจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงที่ตั้ง ที่บุคลากรในองค์กรต้องมีการเรียนรู้และสร้างความรู้ ทักษะ ที่ได้จาก

การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมแล้วนำมาปรับใช้ในการวางแผนการบริหารการจัดการให้มีการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Puciato (2016: 252-253) พบว่า สถานที่ตั้งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยทางด้านสถานที่ตั้งของธุรกิจมีความสำคัญมาก เมื่อธุรกิจเลือกที่จะลงทุนสร้างโรงแรม ควรมีการคำนวณค่าเสียโอกาสของทางเลือกในแต่ละทำเลที่ตั้ง เพราะมีความแตกต่างกันในด้านราคา นอกจากนี้โรงแรมที่อยู่ในทำเลที่ดีก็ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า เนื่องจากโรงแรมมีผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว คือ การเข้าใช้บริการห้องพัก

4. ผู้บริหารโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ แตกต่างกัน เนื่องจาก รายได้เฉลี่ยต่อปีเป็นผลตอบแทนต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ซึ่งผลรายได้เฉลี่ยต่อปีมากกว่าปีที่แล้ว แปลว่าการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ประสบความสำเร็จ และควรดำเนินการบริหารต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราพร บุญร่วม (2558: 89) พบว่า รายได้จากการดำเนินงานต่อปี เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของกิจการ กิจการที่มีรายได้มากย่อมมีเงินหมุนเวียนในกิจการมาก และมีเงินทุนมากพอสำหรับการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น รวมถึงการมีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีที่มีจำนวนมาก ย่อมมีเงินทุนเพียงพอในการจัดทำและนำเสนอการเงิน ที่มีข้อมูลครบถ้วน เพียงพอ ต่อความต้องการของผู้ใช้การเงิน มากกว่าธุรกิจโรงแรมที่มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีน้อยทำให้ธุรกิจได้รายงานการเงินที่จัดทำขึ้นอย่างมีคุณภาพ ผู้ใช้ข้อมูลรายงานการเงินสามารถนำไปใช้ได้ อย่างถูกต้องไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด เนื่องจากรายงานทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญมากในการตัดสินใจของผู้ใช้การเงินเพื่อตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ

5. ผู้บริหารโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงินแตกต่างกัน เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง เจ้าของธุรกิจจำเป็นต้องหาความโดดเด่นให้กับธุรกิจ ซึ่งสถานที่ตั้งของธุรกิจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจสามารถตั้งราคาให้แตกต่างจากคู่แข่งได้ เช่น การเข้าถึงได้สะดวก คนหาได้ง่าย อยู่ในแหล่งท่องเที่ยว หรืออยู่ในย่านธุรกิจ จึงเป็นผลให้ความสำเร็จด้านการเงินแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติศักดิ์ โหมกขญาณอนันต์ (2557: 83) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม แตกต่างกัน เนื่องจาก ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เจ้าของธุรกิจจำเป็นต้องหาความโดดเด่นให้กับธุรกิจ เช่น ห้องพัก รูปแบบการให้บริการและที่ตั้ง องค์กรประกอบเหล่านี้สามารถส่งผลไปยังผลประกอบการที่ดีที่จะเกิดขึ้น และจะส่งผลไปยังความสำเร็จด้านต่างๆที่จะเกิดขึ้นด้วย ที่ตั้งของธุรกิจที่

ดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการเช่น การเข้าถึงได้สะดวก ค้นหาได้ง่าย อยู่ในแหล่งท่องเที่ยว หรืออยู่ในย่านธุรกิจ

6. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ เนื่องจากทรัพยากรในแต่ละบริษัทมีอยู่อย่างจำกัดภายในองค์กร ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมจะเป็นการลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งในด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพ เพิ่มฐานลูกค้าแก่บริษัท สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mariadoss et al., (2014: 2399-2400) พบว่า ผู้บริหารเลือกการจัดการเชิงกลยุทธ์ในแนวรุก จะมีการจัดสรรทรัพยากรที่มีไปกับการลงทุนทางด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) แล้วสุดท้ายจะเกิดผลกระทบกลับมา คือ ผลตอบแทนในการลงทุนที่เพิ่มมากขึ้น และนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชราภรณ์ เนียมมณี (2551: บทคัดย่อ) พบว่า เมื่อทรัพยากรในองค์กรมีอยู่อย่างจำกัด จะทำให้องค์กรต้องมีการใช้หรือการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เกิดประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรในรูปปริมาณการผลิตสูงสุด หรือ กำไรสูงสุด และทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารดีขึ้น หรือทำให้เข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันได้ดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pun และ White (2005: 49-71) พบว่า การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า จะช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิตสินค้า และประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า

7. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาสมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ เนื่องจาก ทรัพยากรในแต่ละบริษัทมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้เกิดการเลือกใช้ทรัพยากรไปในทางเลือกใด ย่อมจะเกิดต้นทุนในการเลือกแต่ละทางนั้น เมื่อบริษัทมีการบริหารโดยเลือกผ่านการคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาสย่อมจะมีผลทำให้ธุรกิจเลือกทางที่สูญเสียน้อยที่สุด หรือกำไรมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Puciato (2016: 252-253) พบว่า สถานที่ตั้งและสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจต่อธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยทางด้านสถานที่ตั้งของธุรกิจมีความสำคัญมาก เมื่อธุรกิจเลือกที่จะลงทุนสร้างโรงแรม ควรมีการคำนวณค่าเสียโอกาสของทางเลือกในแต่ละทำเลที่ตั้ง เพราะมีความแตกต่างกันในด้านราคา นอกจากนี้โรงแรมที่อยู่ในทำเลที่ดีก็ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า เนื่องจากโรงแรมมีผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว คือ การเข้าใช้บริการห้องพัก ดังนั้น ทางเลือกที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ การพัฒนาเศรษฐกิจของเมืองและประเทศก็ส่งผลกระทบต่อราคาของที่ดิน จึงควรมีการคำนวณค่าเสียโอกาส

เพื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ในสถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมโรงแรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thorne (2005 : บทคัดย่อ) พบว่า ต้นทุนค่าเสียโอกาสมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ

8. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ เนื่องจากตั้งเป้าหมายทางธุรกิจไว้ จะทำให้ธุรกิจสามารถมีแนวทางในการพัฒนาสู่จุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน ในแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้เมื่อมีการตั้งเป้าหมายไว้ จะทำให้ธุรกิจพยายามหาทางเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ionitã (2013: 510) พบว่า ถ้าธุรกิจกำหนดเป้าหมายเป็นเป้าหมายทางธุรกิจจะมีความสำเร็จมากกว่าธุรกิจที่กำหนดเป้าหมายที่ไม่ใช่เป้าหมายทางธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Urbancova (2013: บทคัดย่อ) เป้าหมายสูงสุดขององค์กร คือ การที่ได้รับกำไรสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญด้านการจัดสรรทรัพยากรมากที่สุด เพราะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานมากที่สุด ดังนั้น ธุรกิจควรมีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ของธุรกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด และควรให้ความสำคัญของทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น ทุน แรงงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อนหรือการกระทำที่เสียเปล่าในการทำงาน นอกจากนี้ควรมีการสนับสนุนให้มีการใช้ซ้ำของทรัพยากร เพราะธุรกิจจะสามารถลดค่าใช้จ่ายในการใช้ทรัพยากรลงได้ ซึ่งเป็นการลดต้นทุน มีผลให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น

1.2. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้น ธุรกิจควรคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาส และเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางของธุรกิจก่อนการตัดสินใจ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมกับธุรกิจให้มากที่สุด โดยควรเน้นด้านที่ให้กำไรมากที่สุดแก่บริษัท นอกจากนี้ควรมีการคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาสในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ ว่าคุ้มกับกำไรที่จะได้ในอนาคตก่อนการตัดสินใจเลือก เพราะในอนาคตจะมีการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาทำให้ธุรกิจควรคำนวณต้นทุนค่าเสียโอกาสก่อนการตัดสินใจ

1.3. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญด้านเป้าหมายทางธุรกิจ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้น ธุรกิจควรเน้นไปเป้าหมายไปที่ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ เช่น การอบรมพนักงาน การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ รองลงควรเน้นไปเป้าหมายทางธุรกิจไปด้านที่เกี่ยวข้องกับการเงิน อย่างเช่น เพิ่มยอดขาย เพิ่มลูกค้า ลดต้นทุน นอกจากนี้ธุรกิจควรคำนึงถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยการนำเอาคำแนะนำดีชมของลูกค้า มาวิเคราะห์และปรับปรุง ให้เป็นเป้าหมายของธุรกิจ เพื่อให้เกิดการบริการที่มีพัฒนาคุณภาพแก่ลูกค้า ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

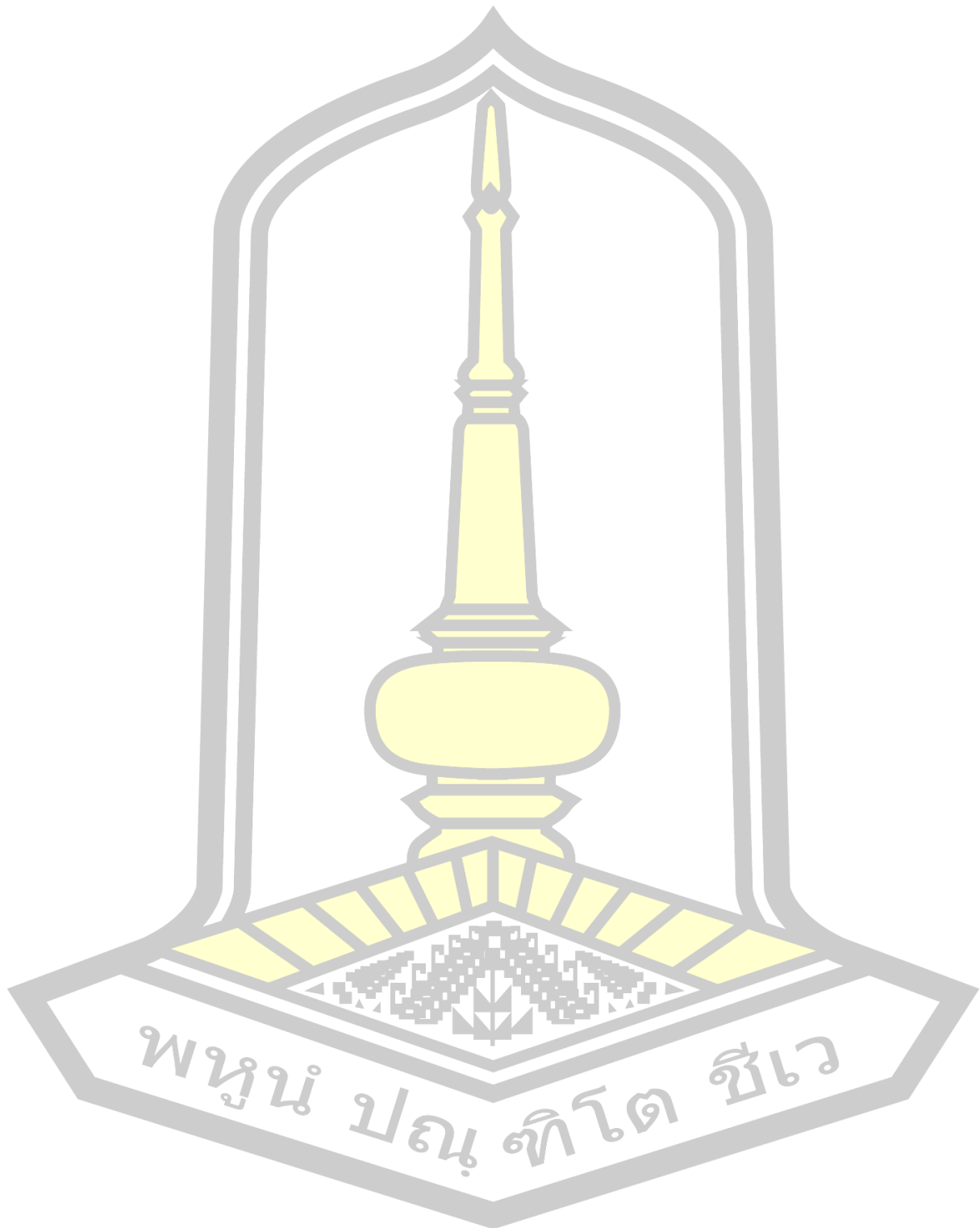
2.1. ควรเพิ่มเติมวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่เป็นคำถามปลายปิด ให้เป็นคำถามปลายเปิด อย่างเช่น การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เชิงลึก เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดที่นอกเหนือจากข้อคำถามที่มีในแบบสอบถาม

2.2. ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจบริการ อย่างการศึกษาในครั้งนี้ เป็นธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจสปา ร้านอาหารเสริมสวย เป็นต้น เพื่อดูว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์สามารถใช้ได้กับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการทุกธุรกิจ นอกจากนี้อาจเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจบริการ ที่เกี่ยวข้องกับการที่จับต้องไม่ได้ เป็นธุรกิจที่จับต้องได้อย่างธุรกิจการผลิต เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ เพื่อดูว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์สามารถใช้ได้กับทุกธุรกิจไม่ว่าจะธุรกิจบริการ หรือธุรกิจผลิต

2.3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดสรรทรัพยากรมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานมากที่สุด และเนื่องจากทรัพยากรในที่นี้ คือ ทรัพยากรในทางเศรษฐศาสตร์ คือ ที่ดิน แรงงาน ทุน และผู้ประกอบการ ดังนั้น ควรมีการทำวิเคราะห์ในเชิงลึก เพื่อทราบว่าทรัพยากรตัวใด ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานมากที่สุด เพื่อจะได้จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งทรัพยากรแต่ละชนิด ก็มีแนวทางเป็นของตนเอง

พหุ ประเด็น โท ชีเว

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- Aaker, D. A., Kumar, V., & George, S. D. (2004). *Marketing research*. (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Bhatia, A. K. (2002). *Tourism development: Principles and practices*. Sterling Publishers Pvt. Ltd.
- Çınar, O., & Fatih, K. (2013). The relationship between strategic management, institutionalization and human resource management: a survey study with family businesses located in the northeast Anatolia sub economic region of Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 835–842.
- Henkin, T. C. (1979). *Hotel & Motel Management*. Ohio: South Western.
- Hotel Proprietors Act 1956. (n.d.). No Title.
- Ioniță, D. (2013). Success and Goals: An Exploratory Research in Small Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 6(13), 503–511. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00168-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00168-8)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *Harvard Business Press*.
- Mariadoss, B. J., Johnson, J. L., & Martin, K. D. (2014). Strategic intent and performance: The role of resource allocation decisions. *Journal of Business Research*, 67(11), 2393–2402. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.02.006>
- Nunnally, J. C., & Ira, H. B. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Phil, R. (2010). The Evolution of Modern Management. *Harvard Business Review*, 88(12), 86–93.
- Porter, L. W., & McKibbin, L. E. (1988). *Management Education and Development*. McGraw-Hill.
- Pride, William, M., & Others. (2005). *Business* (5th ed.). New York: McGraw - Hill.
- Puciato, D. (2016). Attractiveness of municipalities in South-Western Poland as determinants for hotel chain investments. *Tourism Management*, 57, 245–256. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.019>

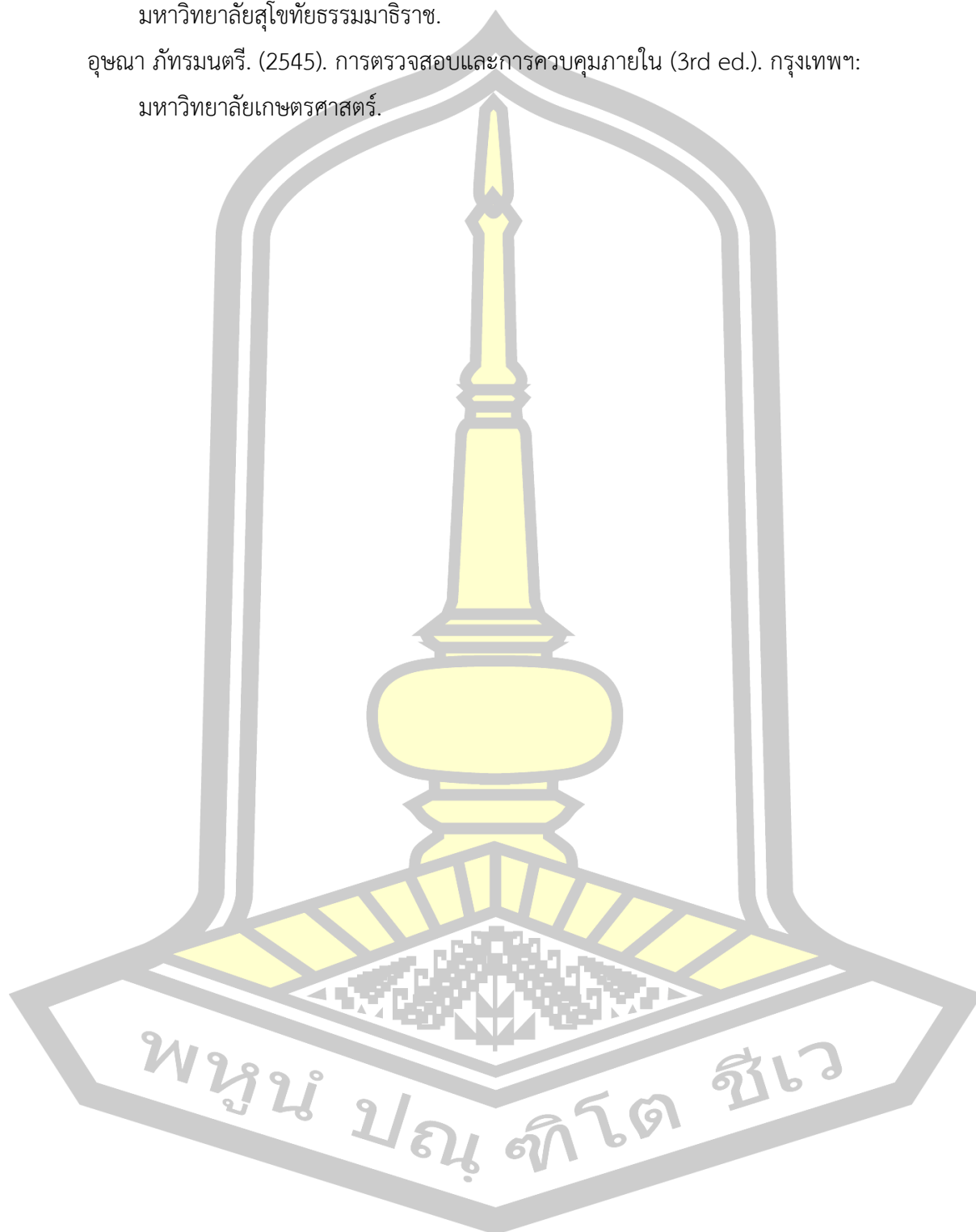
- Pun, K. F., & White., A. S. (2005). A Performance Measurement Paradigm for Integrating Strategy Formulation. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49–71.
- Urbancova, H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness* 5, 5(1).
- กมล รัตนวิระกุล. (2551). ทำไมโรงแรมจึงล้มเหลว. กรุงเทพฯ: แอดวานซ์ ฮอสปิตาลีตี้ คอนซัลแตนท์ จำกัด.
- กรกนก ทิพรส. (2543). องค์การและการจัดการ. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2554). ธุรกิจโรงแรม.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2560). ที่พัก. Retrieved from <https://thai.tourismthailand.org/ที่พัก>
- กิตติศักดิ์ โหมกขญาณอนันต์. (2557). ผลกระทบของการบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จรินทร์ เทศวานิช. (2531). หลักเศรษฐศาสตร์เบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้าส์.
- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2555). ธุรกิจโรงแรม. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย. (2539). เศรษฐศาสตร์. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). ทฤษฎีองค์การและการเขียนแบบ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559). เครื่องชี้ภาวะการท่องเที่ยว. Retrieved June 6, 2018, from <http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=624>
- ธารีทิพย์ ทากิ. (2549). การจัดการงานส่วนหน้าของโรงแรม. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- นงนุช ศรีธนาอนันต์. (2548). การโรงแรมเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นภาพร ชันธนาภา. (2551). การจัดการองค์การและการบริหารธุรกิจ.
- นิตา ชัชกุล. (2557). อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: บริษัทวี.พริ้นท์ (1991) จำกัด.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2553). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (7th ed.). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประยูร เถลิงศรี. (2518). หลักเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนการพิมพ์.
- ปราณี สัมมณกุล. (2557). ผลกระทบของการบริหารการเงินเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของ

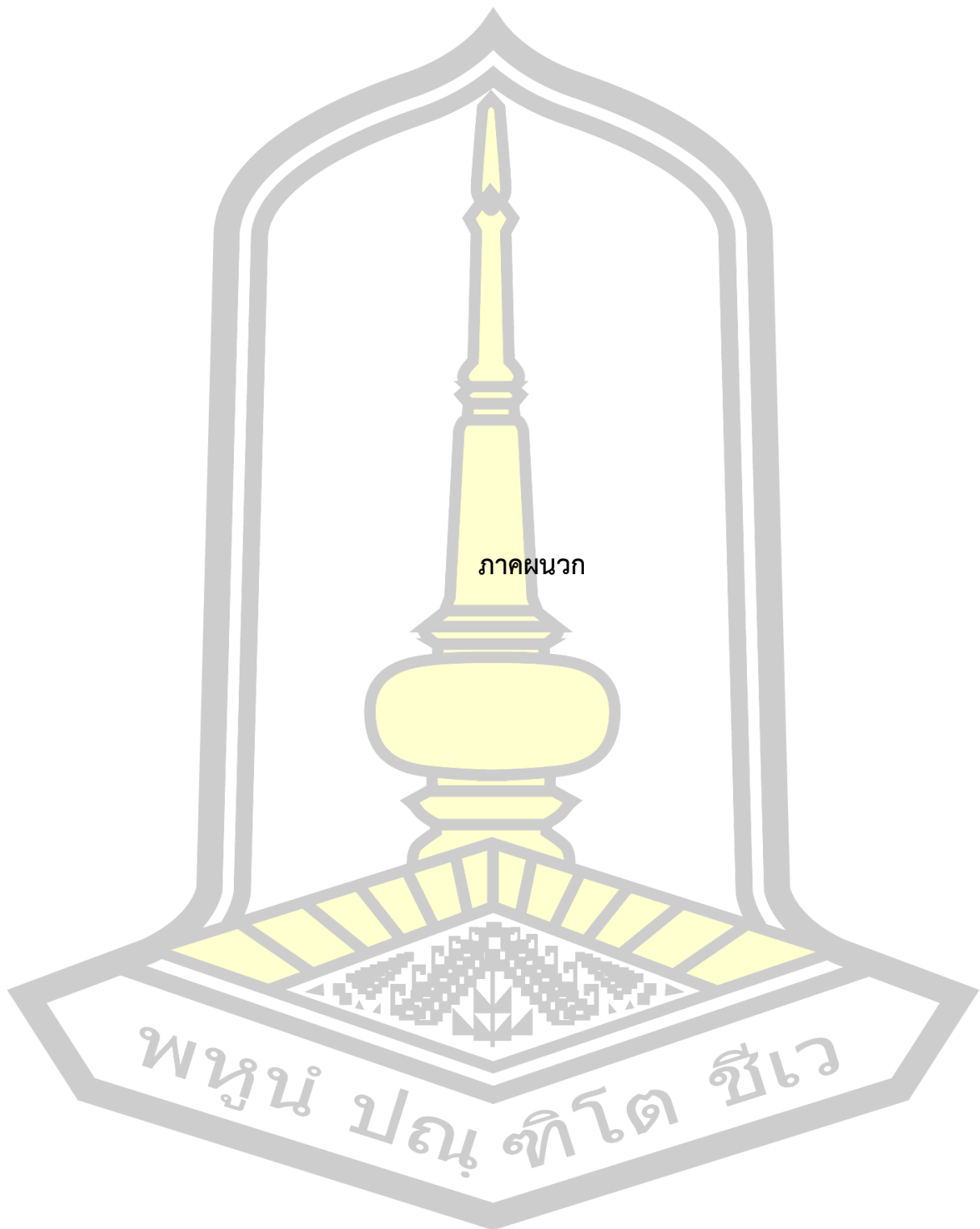
- ธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรีชา แดงโรจน์. (2556). *การบริหารจัดการและปฏิบัติงานโรงแรม ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- พสุ เดชะรินทร์. (2544). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรารมณ์ เนียมมณี. (2551). *ตัวแบบการจัดสรรทรัพยากร*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภราดร ปรีดาศักดิ์. (2556). *หลักเศรษฐศาสตร์จุลภาค*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2559). *ความหมายของธุรกิจโรงแรม*. Retrieved June 6, 2018, from http://tsl.tsu.ac.th/courseware/260/lesson1/lesson1_3.html.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2554). *การจัดการโรงแรมและกลยุทธ์การจัดการโรงแรมหน่วยที่ 1-7*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มันทนา เฟ็งแจ่ม. (2554). *ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารคุณภาพการบริการที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มาฆะ ชิตตะสังคะ. (2547). *การจัดการและเทคนิคการบริหารในโรงแรม*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รัฐพล ชาวสี. (2558). *ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เรวัต ต้นตายนนท์. (2558). *เป้าหมายของการทำธุรกิจ*. Retrieved April 28, 2018, from <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/634333>
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ถังทรัพย์ การพิมพ์.
- วรภาพร บุญร่วม. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างความน่าเชื่อถือของรายงานการเงินกับภาพจน์องค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน. (2543). *เศรษฐศาสตร์เบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- วิจิตร ญ ระนอง. (2542). อุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2536). ทฤษฎีการประเมิน (1st ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิวิตา โสภาว์วัฒน์. (2556). ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศูนย์วิจัยกิจการไทย. (2559). ตลาดต่างชาติเที่ยวไทยปี 2559 ยังเติบโต...หันเน้นตลาดคุณภาพสร้างรายได้ที่ยั่งยืน.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมาคมผู้ตรวจสอบและบริหารความปลอดภัยอาคาร. (2560). พระราชบัญญัติ โรงแรม พ.ศ. ๒๕๔๗. Retrieved January 10, 2018, from <http://www.bsa.or.th/พระราชบัญญัติ-โรงแรม-พศ-๒๕๔๗.html>
- สารานุกรมเสรี. (2559). โรงแรม. Retrieved June 6, 2018, from <https://th.wikipedia.org/wiki/โรงแรม>
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2559). สถานการณ์การท่องเที่ยวโลก รายงานภาวะเศรษฐกิจท่องเที่ยว.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2558). สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2558 และแนวโน้มปี 2559.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2558). การสำรวจ การประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮ้าส์ พ.ศ. 2557, 13.
- สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2555). ภาพรวมแผนยุทธศาสตร์ ปี 2555-2559.
- สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค. (2559). ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สี่ และแนวโน้มปี 2559-2560, 3.
- สุจินดา เจียมศรีพงษ์. (2554). เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพรรณ รัตนารณ. (2544). การบัญชีโรงแรม (1st ed.). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมุล มานัสฤดี. (2548). *หลักเศรษฐศาสตร์ 1 (เศรษฐศาสตร์จุลภาค)* (5th ed.). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิจัยและผลิตตำรา มหาวิทยาลัยเกริก.
- สุรสิทธิ์ วชิรขจร. (2553). *Balanced scorecard : แนวคิดและวิธีปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: พรินติ้ง.

เสนห์ จุ้ยโต. (2547). *องค์การสมัยใหม่* = *The new organization* (4th ed.). นนทบุรี: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

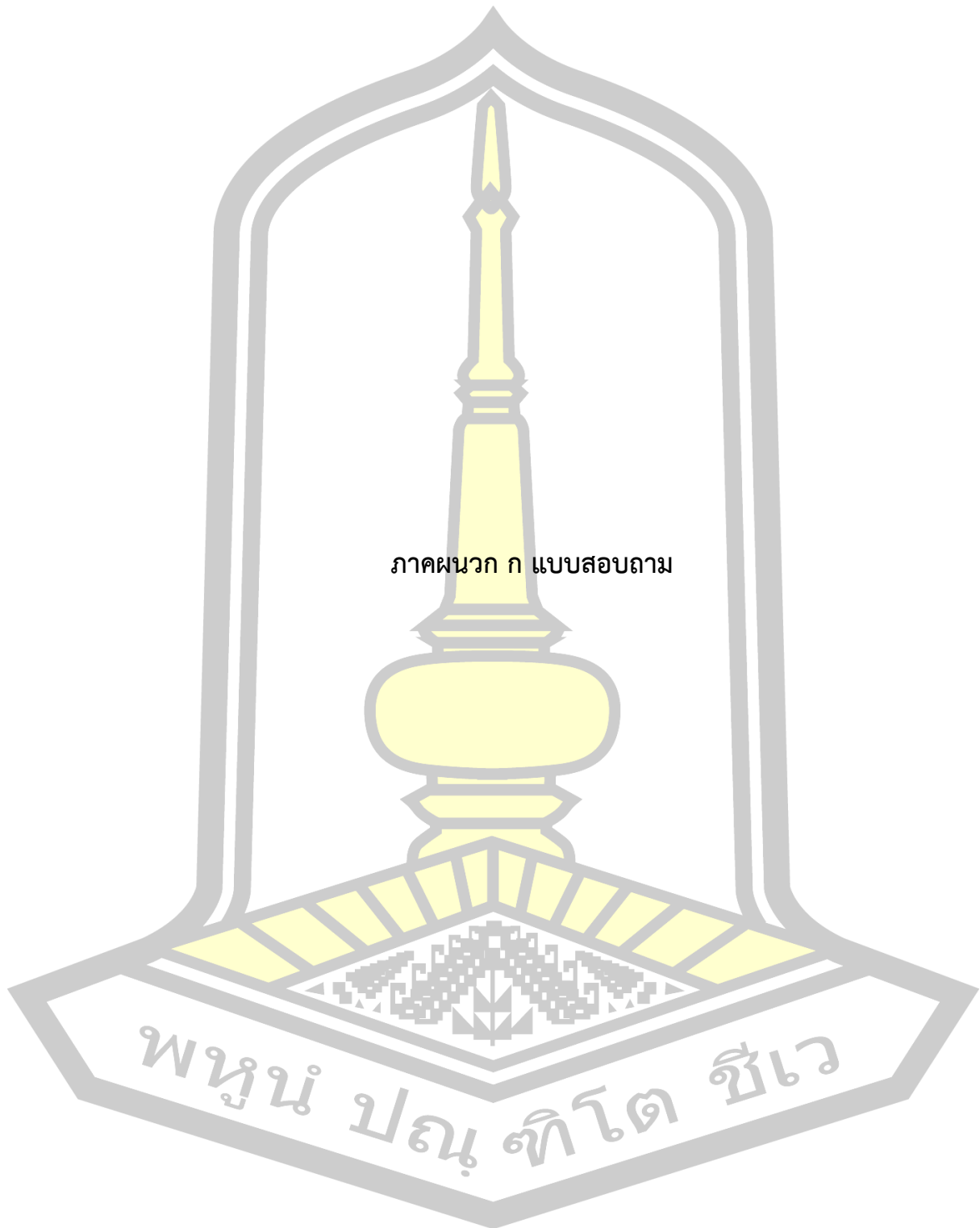
อุษณา ภัทรมนตรี. (2545). *การตรวจสอบและการควบคุมภายใน* (3rd ed.). กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.





ภาคผนวก

พหุ ประทีป ชัยเว



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จ
ในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามข้อมูลชุดนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 7 ข้อ
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 7 ข้อ
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 14 ข้อ
 - ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 20 ข้อ
2. การตอบแบบสอบถามนี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย กรุณาตอบให้ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกข้อ ทุกตอน เพื่อให้การวิจัยนี้มีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง
3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่มีการใช้ข้อมูลใด ๆ ที่เปิดเผยเกี่ยวกับข้อมูลของท่านในรายงาน การนำเสนอผลการวิจัยจะเสนอในภาพรวมเท่านั้น
4. หากท่านต้องการรับรายงานสรุปผลการวิจัยโปรดแนบชื่อและนามบัตรของท่านมาพร้อมกับแบบสอบถามชุดนี้ () ต้องการ () ไม่ต้องการ
5. ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม หากท่านมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อข้าพเจ้านางสาวปาริณี สถาพรมงคลเลิศ หมายเลขโทรศัพท์ 083-4198312

E-mail : pla_luffy@hotmail.com

ขอขอบพระคุณที่ให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวปาริณี สถาพรมงคลเลิศ

นิสิตปริญญาโท คณะการบัญชีและการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

อายุน้อยกว่า 30 ปี

30-40 ปี

41-50 ปี

อายุมากกว่า 50 ปี

3. สถานภาพ

โสด

สมรส

หม้าย/หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 10 ปี

10-15 ปี

16-20 ปี

มากกว่า 20 ปี

6. รายได้สุทธิต่อเดือน

ต่ำกว่า 30,000 บาท

30,000-50,000 บาท

50,001-70,000 บาท

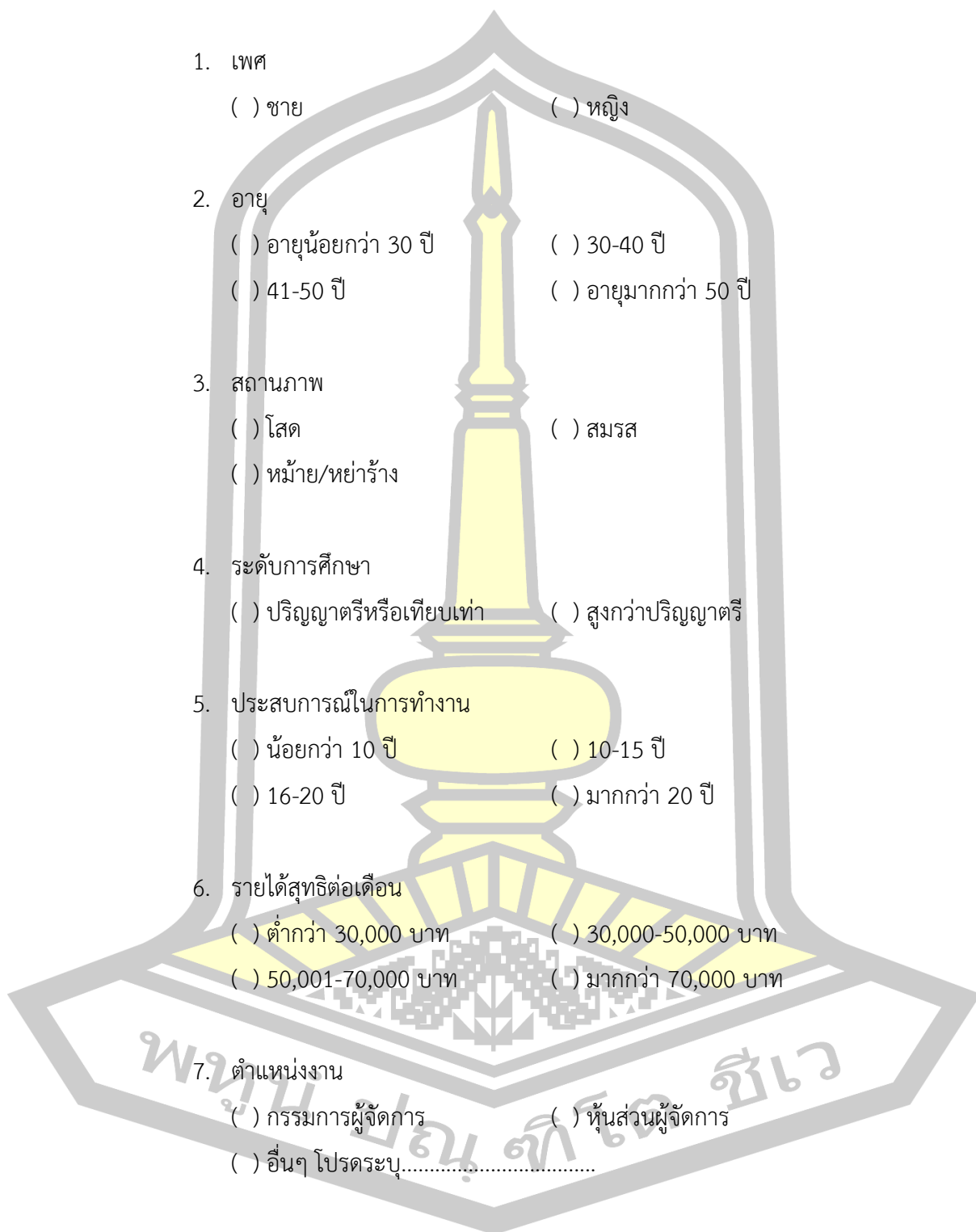
มากกว่า 70,000 บาท

7. ตำแหน่งงาน

กรรมการผู้จัดการ

หัวหน้าผู้จัดการ

อื่นๆ โปรดระบุ.....



ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1. รูปแบบธุรกิจ

<input type="checkbox"/> บริษัทจำกัด	<input type="checkbox"/> ห้างหุ้นส่วนจำกัด
--------------------------------------	--
2. ทุนในการดำเนินงานเริ่มต้นธุรกิจ

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 20 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 20-80 ล้านบาท
<input type="checkbox"/> มากกว่า 80 ล้านบาท	
3. ระยะเวลาในการดำเนินงาน

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5-15 ปี
<input type="checkbox"/> 16-25 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 25 ปี
4. จำนวนพนักงาน

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 100 คน	<input type="checkbox"/> 100-200 คน
<input type="checkbox"/> 201-300 คน	<input type="checkbox"/> มากกว่า 300 คน
5. จำนวนห้องพัก

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 100 ห้อง	<input type="checkbox"/> 100-300 ห้อง
<input type="checkbox"/> มากกว่า 300 ห้อง	
6. สถานที่ตั้งของธุรกิจ

<input type="checkbox"/> ภาคเหนือ	<input type="checkbox"/> ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
<input type="checkbox"/> ภาคตะวันออก	<input type="checkbox"/> ภาคตะวันตก
<input type="checkbox"/> ภาคกลาง	<input type="checkbox"/> ภาคใต้
7. รายได้เฉลี่ยต่อปี

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 10-20 ล้านบาท
<input type="checkbox"/> 21-30 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ล้านบาท

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจโรงแรม

ในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (/) เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น เพื่อแสดงความคิดเห็นว่าท่านมีความคิดเห็นมากหรือน้อยเพียงใดกับข้อความข้างล่างนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการจัดสรรทรัพยากร					
1. กิจกรรมมุ่งเน้นในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
2. กิจกรรมให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ของกิจการ					
3. กิจการมีการสนับสนุนให้มีการใช้ซ้ำของทรัพยากร เพื่อให้ประโยชน์สูงสุด					
4. กิจกรรมมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
5. กิจการมีตัววัดการใช้ทรัพยากร เพื่อดูแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร					
6. กิจการรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานมาพัฒนาการทำงาน เพื่อลดการใช้ทรัพยากร					
ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส					
7. กิจการตระหนักถึงการประเมินทางเลือก ในแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจเลือก					
8. กิจการวิเคราะห์ต้นทุนในทางเลือกที่เลือก ว่าคุ้มกับกำไรที่จะได้ในอนาคตก่อนตัดสินใจเลือก					
9. กิจการเปรียบเทียบต้นทุนในแต่ละทางเลือกทั้งหมด ก่อนตัดสินใจเลือก					
10. กิจการให้ความสำคัญกับต้นทุนค่าเสียโอกาสมาก่อนตัดสินใจเลือก					

ตอนที่ 3 (ต่อ)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ					
11. กิจกรรมให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมากกว่าผลกำไรที่ได้รับ					
12. กิจกรรมคำนึงถึงภาพลักษณ์องค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน					
13. กิจกรรมให้ความสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จะทำให้กิจการประสบความสำเร็จในเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (/) เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น เพื่อแสดงความคิดเห็นว่าท่านมีความคิดเห็นมากหรือน้อยเพียงใดกับข้อความข้างล่างนี้

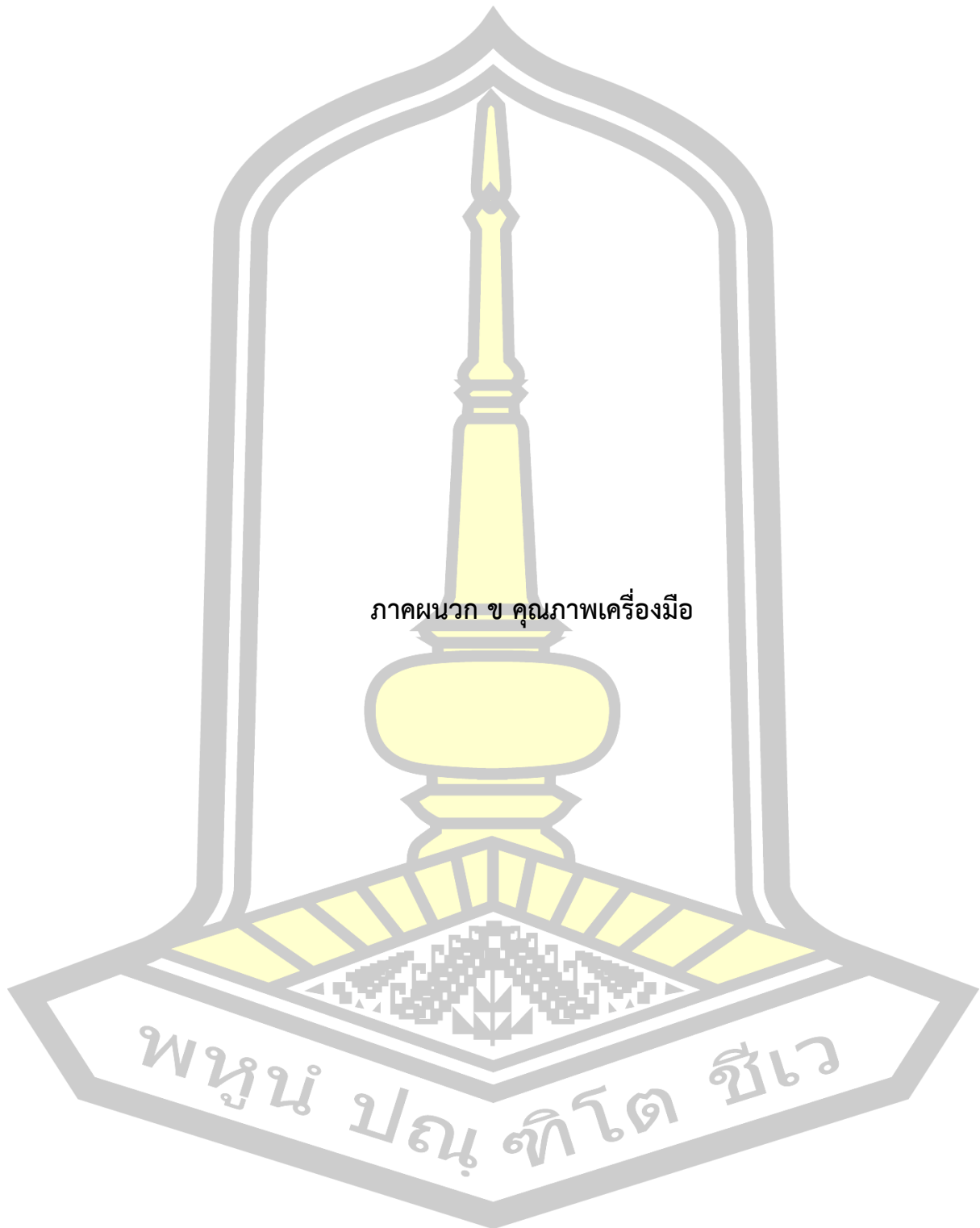
ความสำเร็จในการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการเงิน					
1. กิจกรรมสามารถลดค่าใช้จ่ายในการใช้ทรัพยากรลงได้อย่างต่อเนื่องส่งผลให้ กิจกรรมมีกำไรเพิ่มขึ้น					
2. กิจกรรมมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา					
3. กิจกรรมสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าที่ผ่านมา					

ตอนที่ 4 (ต่อ)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. กิจการสามารถเจาะเป้าหมายทางธุรกิจได้ด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำและมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
5. กิจการสามารถจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ภายใต้งบประมาณที่เหมาะสม					
6. กิจการสามารถลดความซับซ้อนหรือการกระทำที่เปล่าประโยชน์ส่งผลให้มีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอ					
ด้านลูกค้า					
7. กิจการได้นำคำแนะนำติชมของลูกค้า มาวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
8. กิจการมีการพัฒนาคุณภาพการบริการแก่ลูกค้าให้มีความสะดวก รวดเร็ว ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ					
9. กิจการสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา					
10. กิจการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริการในระหว่างก่อนและหลังการขาย					
11. ลูกค้าเก่าได้มาใช้บริการของกิจการได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน					
12. ลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการของกิจการอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 4 (ต่อ)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านกระบวนการภายใน					
13. กิจการมีการจัดสรรทรัพยากรในการผลิตและการบริการ ในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม					
14. กิจการมีการพัฒนาทีมงานให้มีความรู้ความสามารถในการให้บริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย					
15. กิจการมีการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีมของพนักงานเพื่อการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่าย					
16. กิจการมีการเลือกกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับเป้าหมายทางธุรกิจ เพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ					
ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ					
17. กิจการมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาฝีมือของพนักงานในตำแหน่งเดียวกัน					
18. กิจการมีการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกิจการอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม					
19. กิจการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาปรับใช้ในองค์กร					
20. กิจการมีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตและการบริการเพื่อการเรียนรู้และพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม					



ตาราง 49 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ค่าความเชื่อมั่น
1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์		
1.1 ด้านการจัดสรรทรัพยากร		
1	0.794	
2	0.851	
3	0.760	
4	0.827	
5	0.749	
6	0.828	
รวม		0.945
1.2 ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส		
5	0.880	
6	0.877	
7	0.836	
8	0.818	
รวม		0.956
1.3 ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ		
9	0.702	
10	0.865	
11	0.875	
รวม		0.939

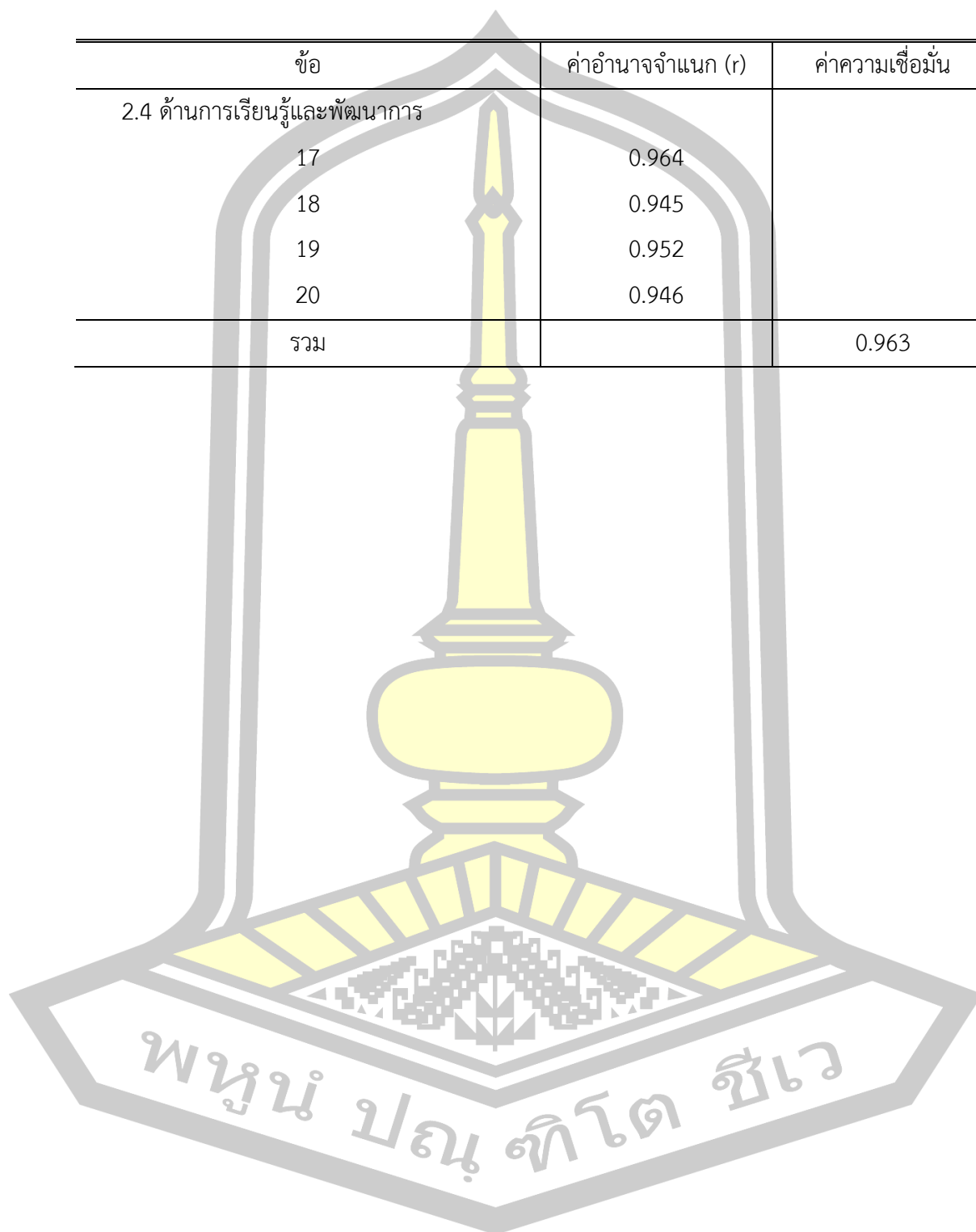
พหุ ประถมศึกษา

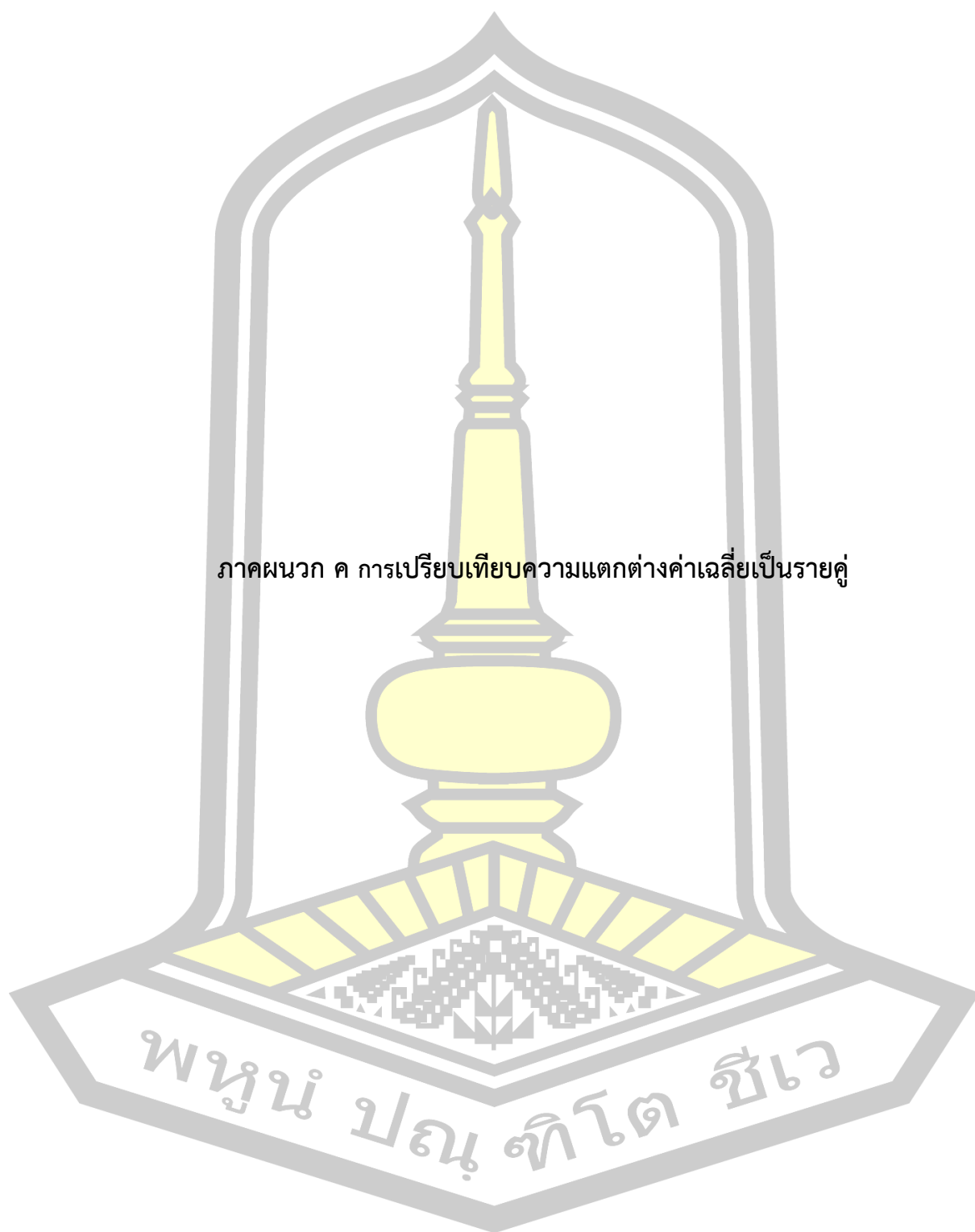
ตาราง 49 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ค่าความเชื่อมั่น
2. ความสำเร็จขององค์กร		
2.1 ด้านการเงิน		
1	0.704	
2	0.746	
3	0.811	
4	0.620	
5	0.470	
6	0.646	
รวม		0.865
2.2 ด้านลูกค้า		
7	0.941	
8	0.943	
9	0.928	
10	0.933	
11	0.936	
12	0.931	
รวม		0.946
2.3 ด้านกระบวนการภายใน		
13	0.955	
14	0.965	
15	0.943	
16	0.952	
รวม		0.965

ตาราง 49 (ต่อ)

ชื่อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ค่าความเชื่อมั่น
2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ		
17	0.964	
18	0.945	
19	0.952	
20	0.946	
รวม		0.963





ภาคผนวก ค การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ตาราง 50 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์
เป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน

Univariate Tests						
Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านการจัดสรรทรัพยากร	Contrast	0.982	3	0.327	0.581	0.629
	Error	57.479	102	0.564		
2. ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส	Contrast	2.604	3	0.868	1.422	0.241
	Error	62.246	102	0.610		
3. ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ	Contrast	1.443	3	0.481	0.610	0.610
	Error	80.366	102	0.788		

ตาราง 51 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์
เป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนห้องพักแตกต่างกัน

Univariate Tests						
Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านการจัดสรรทรัพยากร	Contrast	0.706	2	0.353	0.630	0.535
	Error	57.756	103	0.561		
2. ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส	Contrast	3.072	2	1.536	2.561	0.082
	Error	61.778	103	0.600		
3. ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ	Contrast	0.968	2	0.785	0.616	0.542
	Error	80.841	103	0.484		

ตาราง 52 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์
โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน

สถานที่ตั้งของธุรกิจ	ภาค ตะวันออก เฉียงเหนือ	ภาคใต้	ภาค ตะวันออก	ภาค กลาง	ภาคเหนือ	ภาค ตะวันตก	
	\bar{X}	3.65	3.99	4.30	4.31	4.46	4.63
ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ	3.65	-	0.446	0.365	0.015*	0.001*	0.084
ภาคใต้	3.99		-	0.603	0.951	0.187	0.487
ภาคตะวันออก	4.30			-	0.998	0.998	0.979
ภาคกลาง	4.31				-	0.982	0.951
ภาคเหนือ	4.46					-	0.997
ภาคตะวันตก	4.63						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

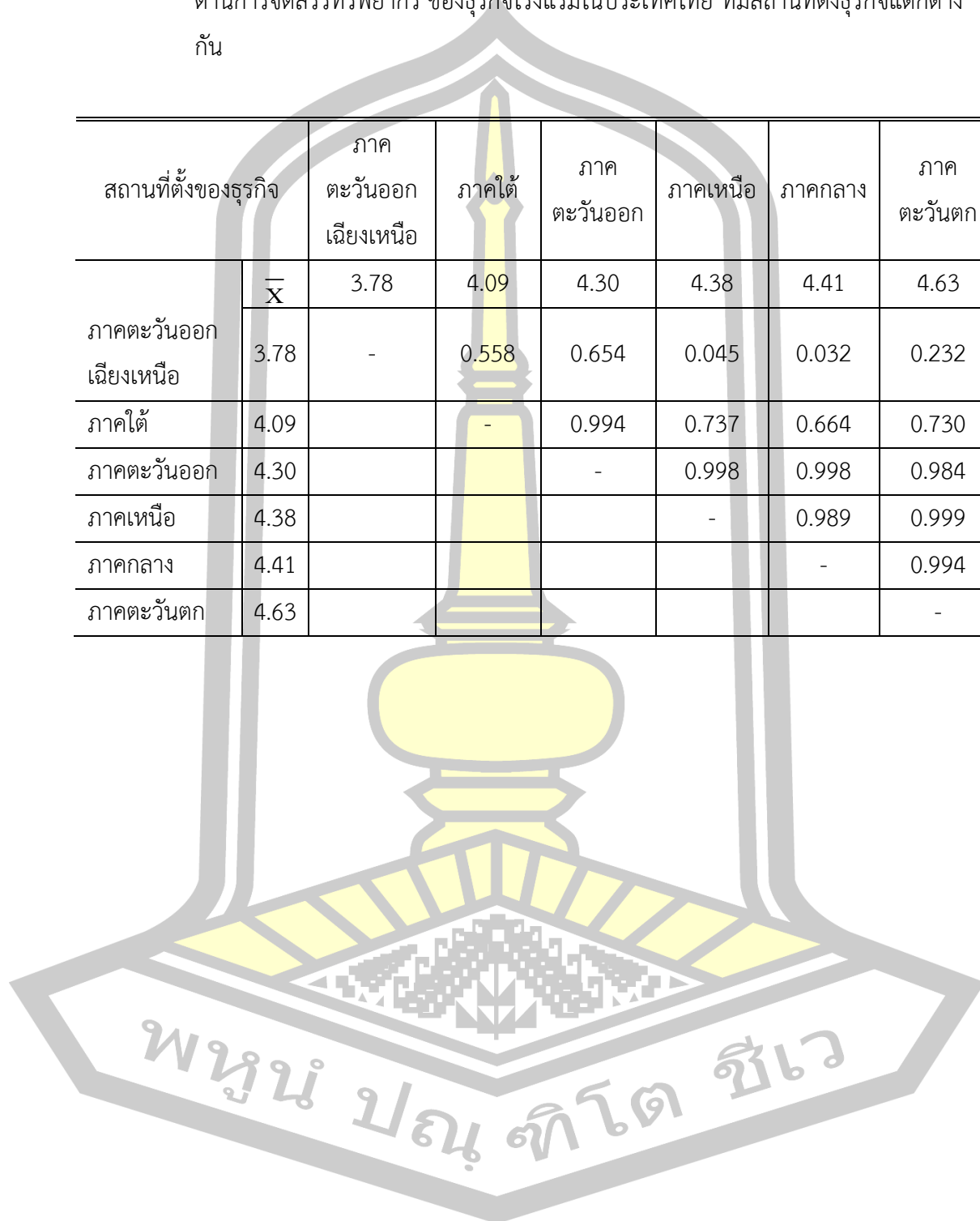
ตาราง 53 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์
เป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน

Univariate Tests						
Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านการจัดสรรทรัพยากร	Contrast	7.684	5	1.537	3.026*	0.014
	Error	50.778	100	0.508		
2. ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส	Contrast	12.801	5	2.560	4.919*	<0.0001
	Error	52.049	100	0.520		
3. ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ	Contrast	14.651	5	2.930	4.363*	0.001
	Error	67.157	100	0.672		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.017

ตาราง 54 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์
ด้านการจัดสรรทรัพยากร ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน

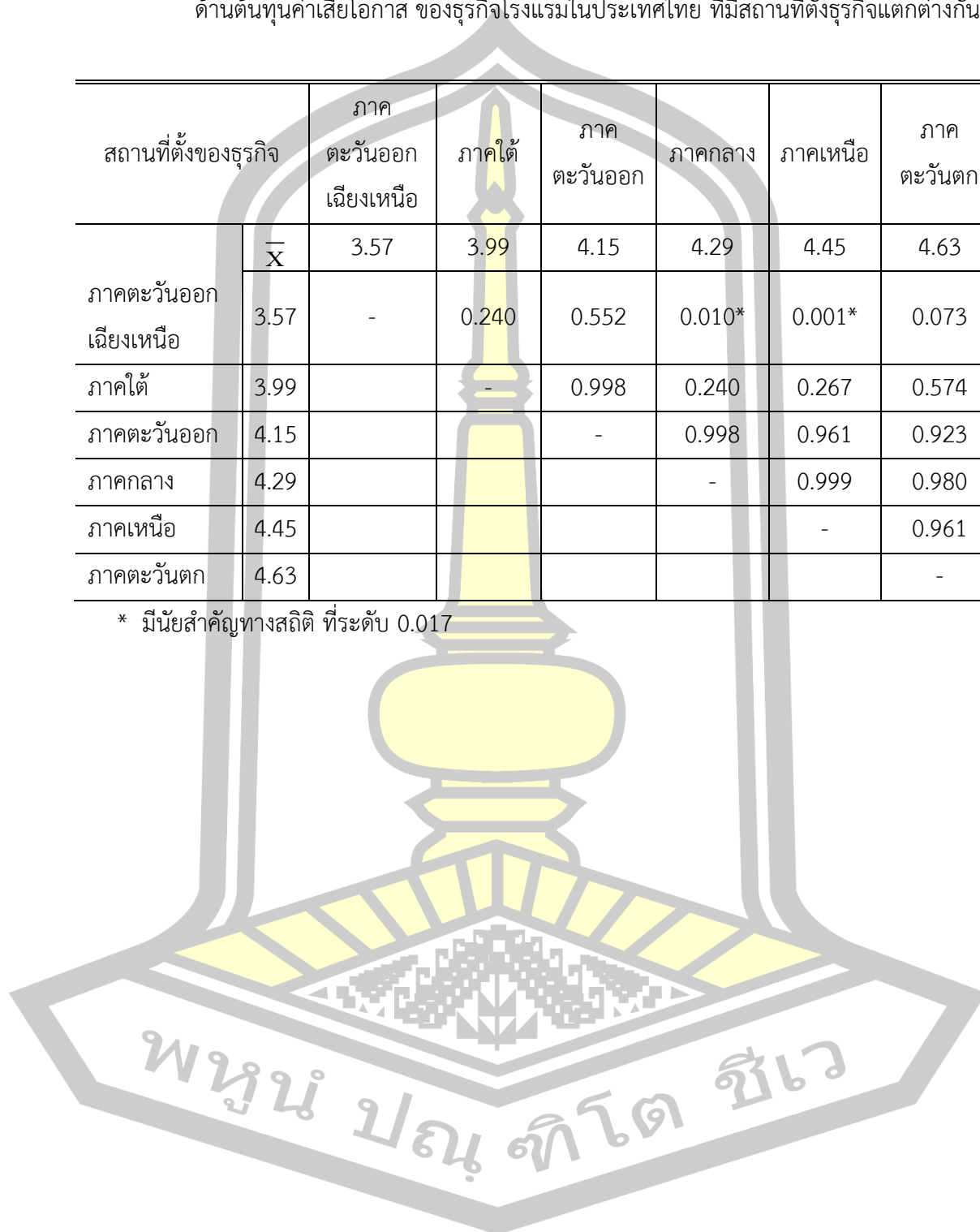
สถานที่ตั้งของธุรกิจ	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคใต้	ภาคตะวันออก	ภาคเหนือ	ภาคกลาง	ภาคตะวันตก	
	\bar{x}	3.78	4.09	4.30	4.38	4.41	4.63
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3.78	-	0.558	0.654	0.045	0.032	0.232
ภาคใต้	4.09	4.09	-	0.994	0.737	0.664	0.730
ภาคตะวันออก	4.30	4.30	4.30	-	0.998	0.998	0.984
ภาคเหนือ	4.38	4.38	4.38	4.38	-	0.989	0.999
ภาคกลาง	4.41	4.41	4.41	4.41	4.41	-	0.994
ภาคตะวันตก	4.63	4.63	4.63	4.63	4.63	4.63	-



ตาราง 55 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์
ด้านต้นทุนค่าเสียโอกาส ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน

สถานที่ตั้งของธุรกิจ	ภาค ตะวันออก เชียงใหม่	ภาคใต้	ภาค ตะวันออก	ภาคกลาง	ภาคเหนือ	ภาค ตะวันตก	
	\bar{X}	3.57	3.99	4.15	4.29	4.45	4.63
ภาคตะวันออก เชียงใหม่	3.57	-	0.240	0.552	0.010*	0.001*	0.073
ภาคใต้	3.99		-	0.998	0.240	0.267	0.574
ภาคตะวันออก	4.15			-	0.998	0.961	0.923
ภาคกลาง	4.29				-	0.999	0.980
ภาคเหนือ	4.45					-	0.961
ภาคตะวันตก	4.63						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.017



ตาราง 56 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์
ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน

สถานที่ตั้งของธุรกิจ		ภาค ตะวันออก เฉียงเหนือ	ภาคใต้	ภาคกลาง	ภาค ตะวันออก	ภาคเหนือ	ภาค ตะวันตก
	\bar{X}	3.61	3.88	4.23	4.47	4.55	4.67
ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ	3.61	-	0.826	0.100	0.265	0.002*	0.159
ภาคใต้	3.88		-	0.680	0.678	0.068	0.471
ภาคกลาง	4.23			-	0.928	0.825	0.993
ภาคตะวันออก	4.47				-	0.999	0.998
ภาคเหนือ	4.55					-	0.999
ภาคตะวันตก	4.67						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.017

ตาราง 57 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์
โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน

รายได้เฉลี่ยต่อปี		21-30 ล้าน บาท	มากกว่า 30 ล้านบาท	10-20 ล้าน บาท	น้อยกว่า 10 ล้านบาท
	\bar{X}	3.73	3.90	3.96	4.30
21-30 ล้านบาท	3.73	-	0.919	0.780	0.049*
น้อยกว่า 10 ล้านบาท	3.90		-	0.993	0.196
10-20 ล้านบาท	3.96			-	0.217
น้อยกว่า 10 ล้านบาท	4.30				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 58 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน
โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน

สถานที่ตั้งของธุรกิจ	ภาค ตะวันออก เชียงใหม่	ภาคใต้	ภาคกลาง	ภาค ตะวันออก	ภาคเหนือ	ภาค ตะวันตก
\bar{X}	3.63	3.97	4.28	4.31	4.51	4.67
ภาคตะวันออก เชียงใหม่	3.63	-	0.542	0.039	0.431	0.001*
ภาคใต้	3.97	-	0.719	0.938	0.144	0.490
ภาคกลาง	4.28	-	-	0.927	0.922	0.998
ภาคตะวันออก	4.31	-	-	-	0.994	0.977
ภาคเหนือ	4.51	-	-	-	-	0.999
ภาคตะวันตก	4.67	-	-	-	-	-

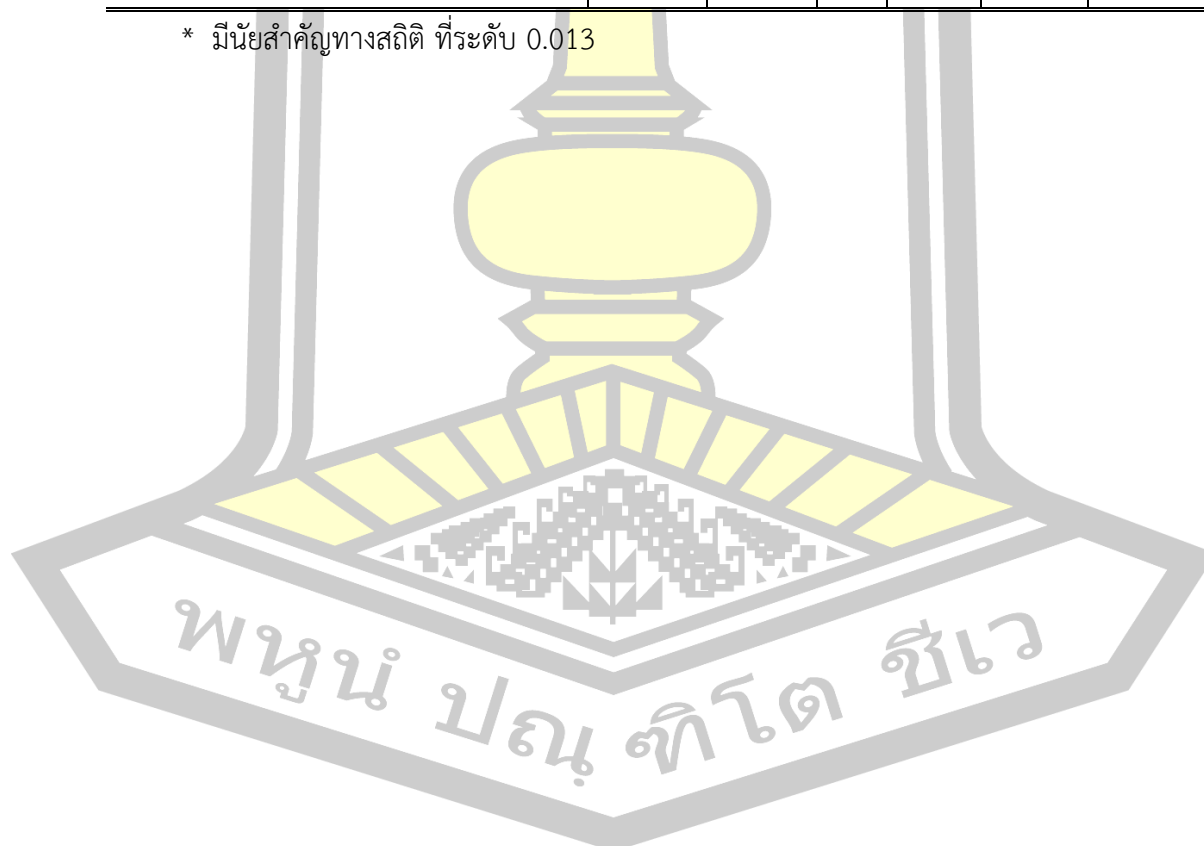
* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.017



ตาราง 59 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นรายด้าน
ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน

Univariate Tests						
Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านการเงิน	Contrast	12.109	5	2.422	4.475*	.001
	Error	54.125	100	.541		
2. ด้านลูกค้า	Contrast	11.517	5	2.303	4.150*	.002
	Error	55.499	100	.555		
3. ด้านกระบวนการภายใน	Contrast	12.493	5	2.499	3.077*	.013
	Error	81.201	100	.812		
4. ด้านการพัฒนาการ	Contrast	16.859	5	3.372	3.792*	.003
	Error	88.931	100	.889		

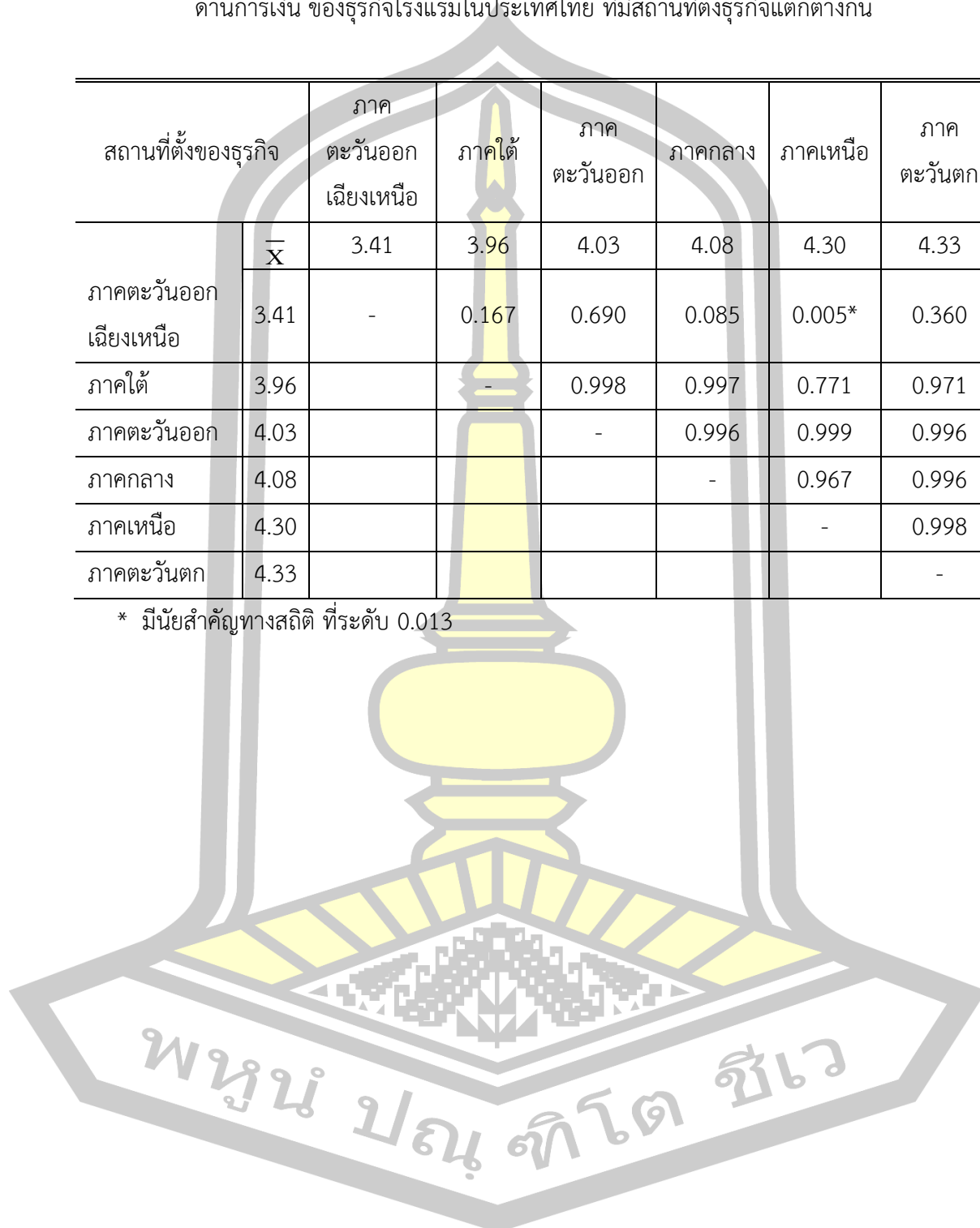
* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.013



ตาราง 60 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน
ด้านการเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน

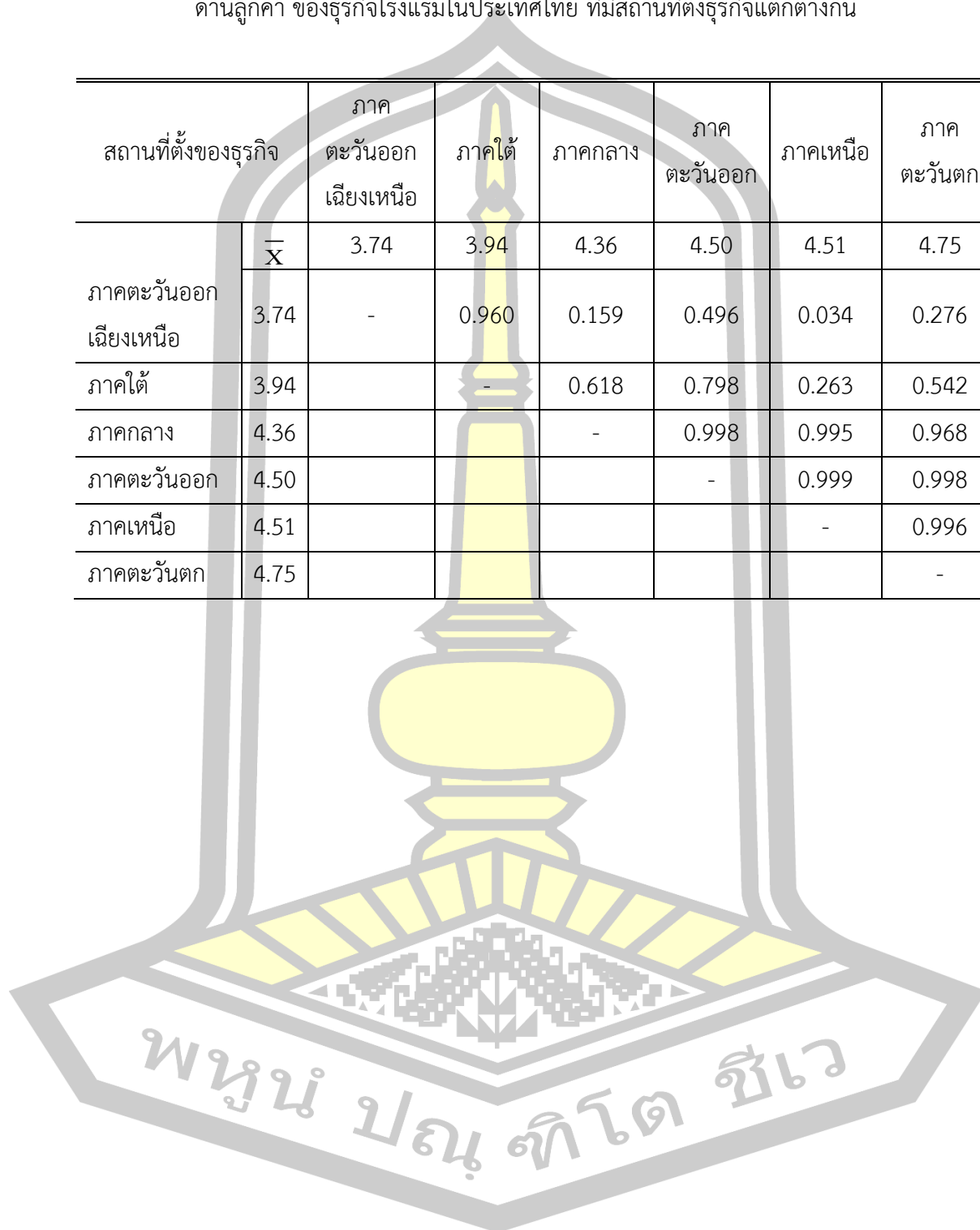
สถานที่ตั้งของธุรกิจ		ภาค ตะวันออก เชียงใหม่	ภาคใต้	ภาค ตะวันออก	ภาคกลาง	ภาคเหนือ	ภาค ตะวันตก
	\bar{X}	3.41	3.96	4.03	4.08	4.30	4.33
ภาคตะวันออก เชียงใหม่	3.41	-	0.167	0.690	0.085	0.005*	0.360
ภาคใต้	3.96		-	0.998	0.997	0.771	0.971
ภาคตะวันออก	4.03			-	0.996	0.999	0.996
ภาคกลาง	4.08				-	0.967	0.996
ภาคเหนือ	4.30					-	0.998
ภาคตะวันตก	4.33						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.013



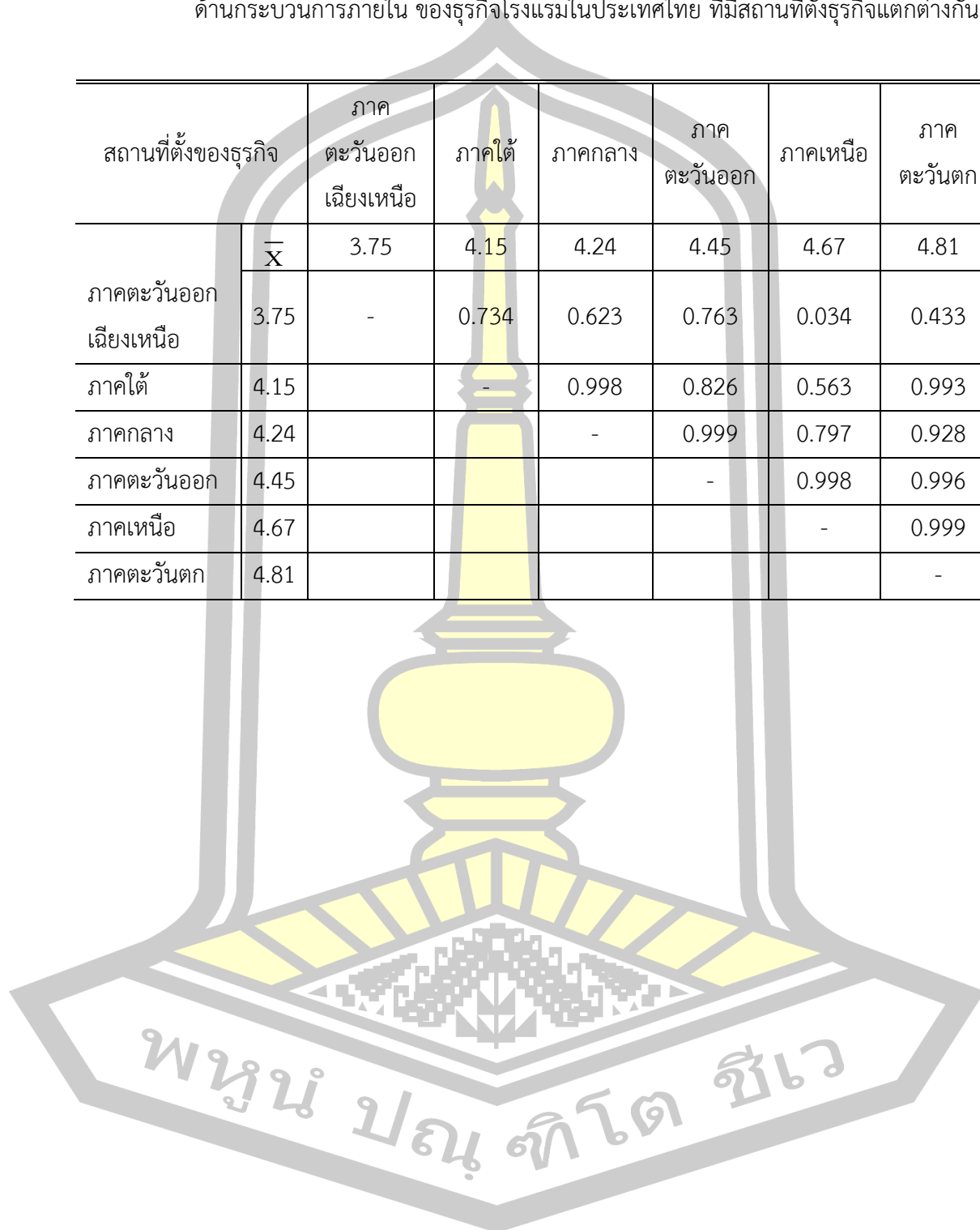
ตาราง 61 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน
ด้านลูกค้า ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน

สถานที่ตั้งของธุรกิจ	ภาค ตะวันออก เชียงใหม่	ภาคใต้	ภาคกลาง	ภาค ตะวันออก	ภาคเหนือ	ภาค ตะวันตก	
	\bar{X}	3.74	3.94	4.36	4.50	4.51	4.75
ภาคตะวันออก เชียงใหม่	3.74	-	0.960	0.159	0.496	0.034	0.276
ภาคใต้	3.94		-	0.618	0.798	0.263	0.542
ภาคกลาง	4.36			-	0.998	0.995	0.968
ภาคตะวันออก	4.50				-	0.999	0.998
ภาคเหนือ	4.51					-	0.996
ภาคตะวันตก	4.75						-



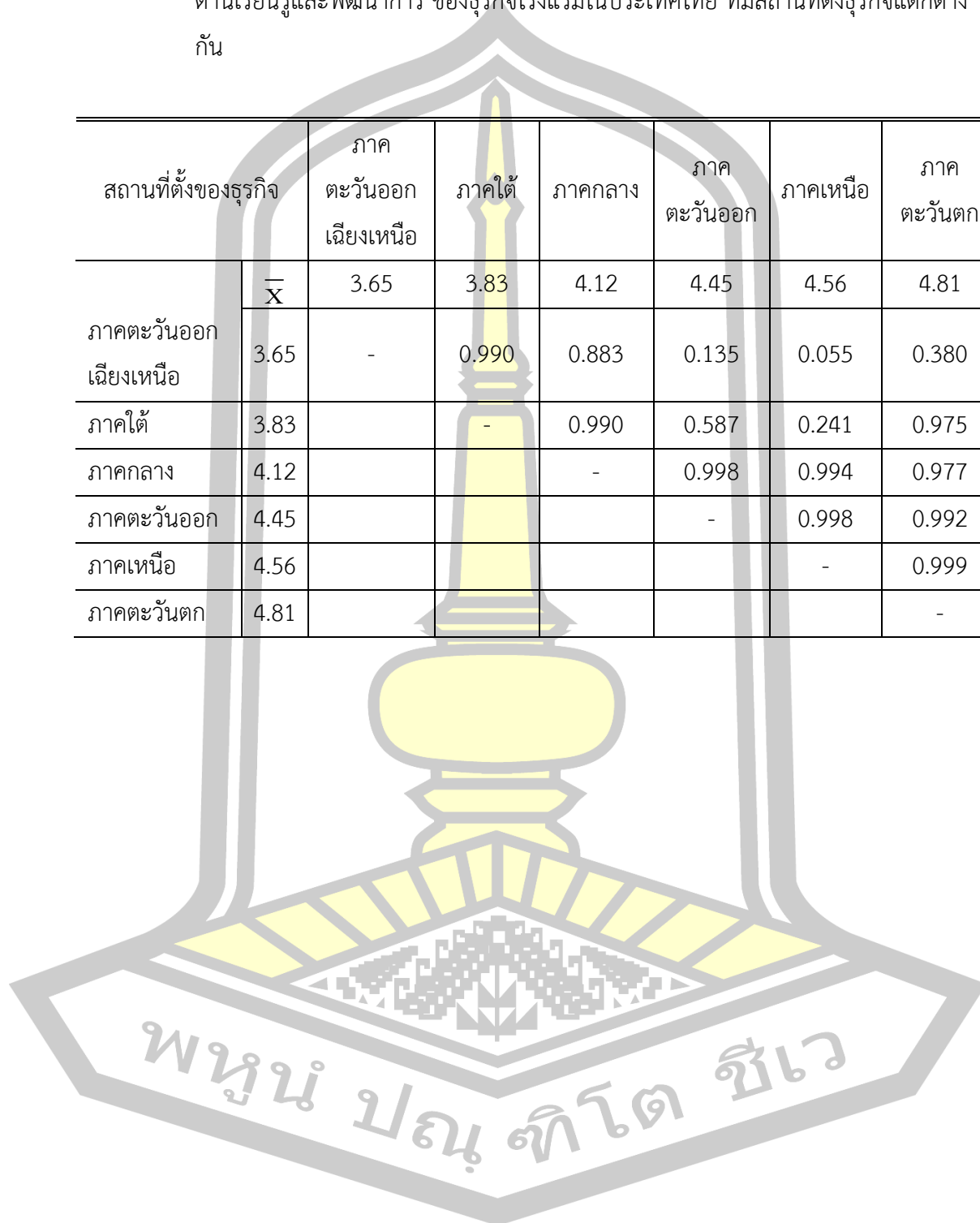
ตาราง 62 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน
ด้านกระบวนการภายใน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน

สถานที่ตั้งของธุรกิจ	ภาค ตะวันออก เชียงใหม่	ภาคใต้	ภาคกลาง	ภาค ตะวันออก	ภาคเหนือ	ภาค ตะวันตก
\bar{X}	3.75	4.15	4.24	4.45	4.67	4.81
ภาคตะวันออก เชียงใหม่	3.75	-	0.734	0.623	0.763	0.433
ภาคใต้	4.15	-	0.998	0.826	0.563	0.993
ภาคกลาง	4.24	-	-	0.999	0.797	0.928
ภาคตะวันออก	4.45	-	-	-	0.998	0.996
ภาคเหนือ	4.67	-	-	-	-	0.999
ภาคตะวันตก	4.81	-	-	-	-	-



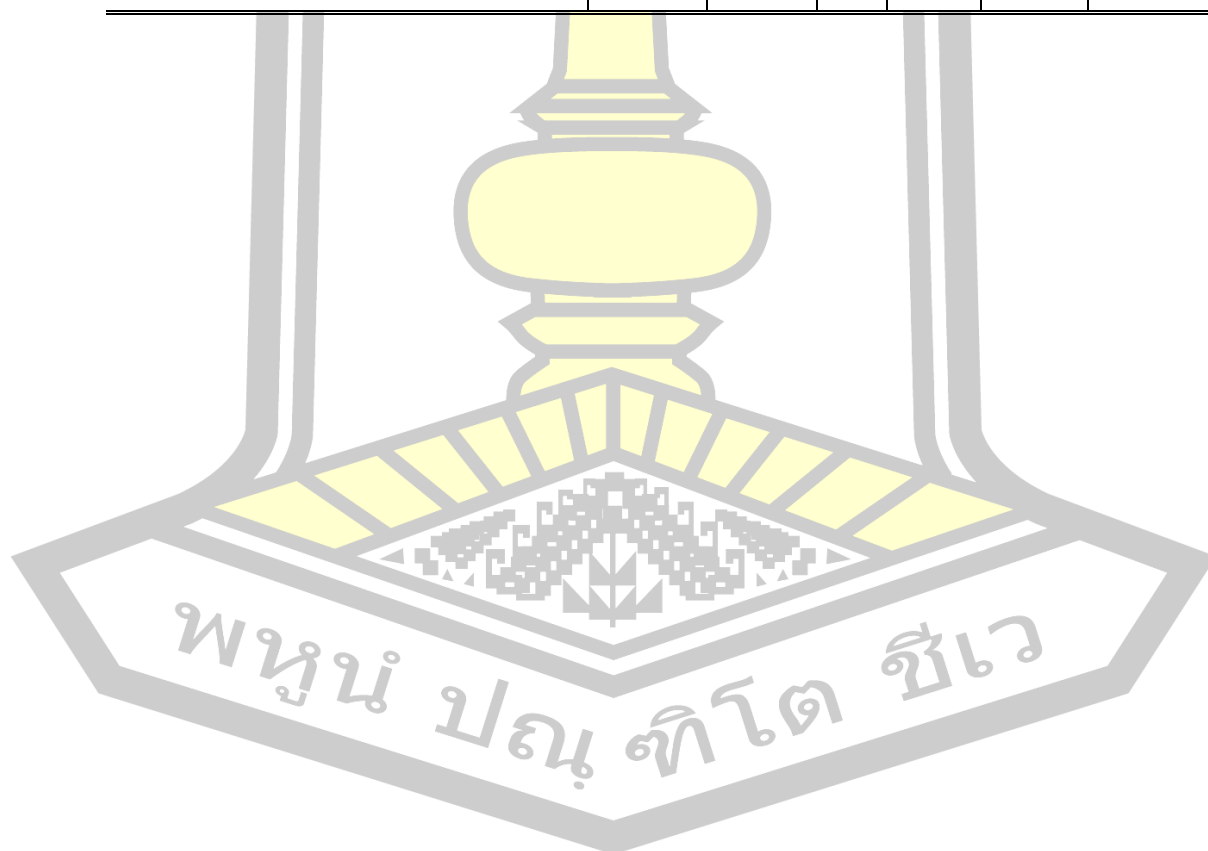
ตาราง 63 ผลเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน
ด้านเรียนรู้และพัฒนาการ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งธุรกิจแตกต่างกัน

สถานที่ตั้งของธุรกิจ		ภาค ตะวันออก เชียงใหม่	ภาคใต้	ภาคกลาง	ภาค ตะวันออก	ภาคเหนือ	ภาค ตะวันตก
	\bar{x}	3.65	3.83	4.12	4.45	4.56	4.81
ภาคตะวันออก เชียงใหม่	3.65	-	0.990	0.883	0.135	0.055	0.380
ภาคใต้	3.83		-	0.990	0.587	0.241	0.975
ภาคกลาง	4.12			-	0.998	0.994	0.977
ภาคตะวันออก	4.45				-	0.998	0.992
ภาคเหนือ	4.56					-	0.999
ภาคตะวันตก	4.81						-



ตาราง 64 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน
เป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน

Univariate Tests						
Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านการเงิน	Contrast	6.103	3	2.034	3.451	.019
	Error	60.130	102	.590		
2. ด้านลูกค้า	Contrast	2.588	3	.863	1.366	.258
	Error	64.428	102	.632		
3. ด้านกระบวนการภายใน	Contrast	6.949	3	2.316	2.724	.048
	Error	86.745	102	.850		
4. ด้านการพัฒนาการ	Contrast	6.702	3	2.234	2.300	.082
	Error	99.088	102	.971		



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาว ปาริณี สถาพรมงคลเลิศ
วันเกิด	30 กันยายน 2536
สถานที่เกิด	ขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	641/204 ถ.ทองประเสริฐ ต.ในเมือง อ.บ้านไผ่ จ.ขอนแก่น 40110
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2555 ปริญญาเศรษฐศาสตรบัณฑิต (ศ.บ.) สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ.2561 ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (ศ.ม.) สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

