# การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*

# THE STRATEGIC MANAGEMENT FOR HOTEL BUSINESS PERFORMANCE IN BANGKOK METROPOLITAN REGION

**รุ่งพิยา เมฆนิมิคคานนท์, สมยศ อวเกียรติ, สิทธิพร ประวัติรุ่งเรือง**
Rungriya Maknimittanon, Somyos Avakiat, Sittiporn Prawatrungruang
**มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ**
North Bangkok University
Corresponding Author E-mail: Rungriya.mak@northbkk.ac.th

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพภายนอก 2. ศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของธุรกิจ 3. ศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการ 4. วิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 320 แห่ง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ การแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ One Way ANOVA และวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ และในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการศึกษาคือ การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านโรงแรม 17 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์กรยังขาดการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และขบาดการสื่อสารความเข้าใจกับพนักงาน การใช้สื่อเทคโนโลยีใหม่ และการใช้ภาษา 2. จังหวัดที่ตั้งของโรงแรม ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ระดับมาตราฐานของโรงแรม จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก มีความแตกต่างกันการในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการพัฒนาและการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3. การจัดการการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระบบสารสนเทศเทคโนโลยี การพัฒนาบุคคล และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ 4. แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การจัดการทางด้านภาวะผู้นำในการบริหารนโยบายของ

*Received September 9, 2023; Revised October 6, 2023; Accepted October 7, 2023

องค์กร การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและทักษะการเรียนรู้เทคโนโลยีและการใช้ภาษา การบริหารงานทางด้านการเงิน การบริหารลูกค้าสัมพันธ์และการบริการลูกค้า
**คำสำคัญ:** การจัดการเชิงกลยุทธ์; ธุรกิจโรงแรม; การจัดการการดำเนินงาน

## Abstract

Objectives of this research article were 1. To study current conditions, problems, and external conditions 2. To study business attributes 3. To study management factors 4. To analyze and present strategic management approaches for hotel business performance in Bangkok Metropolitan and surrounging areas, conducted by the mixed research methods. A sample group of 320 hotel businesses in Bangkok and surrounding areas. Statistics used in the analysis included frequency distribution and determination of percentages, means and standard deviations, One Way ANOVA analysis and multiple regression analysis methods. The qualitative research. Data were collected from 17 Key informants, 17 hotel experts. Data were analyzed using descriptive interpretation.

The results of the research were found that 1. The organization still lacks strategic vision and lacks communication of understanding with employees using new technology media and use of language 2. Province where the hotels are located, registered capital, length of time in business, hotel standard levels, number of employees, number of rooms are different in operating a hotel business in terms of finances, customers, internal processes, and development and learning with statistically significant level at the 0.05. 3. Overall operations management were at a high level. In order from highest to lowest average were: Executive leadership strategic planning information system technology personal development and customer relationship management. 4. Strategic management approaches included: Leadership management in organizational policy administration Development of technology and skills in learning technology and language use financial management Customer relationship management and customer service.
**Keywords**: Strategic Management; Hotel Business; Performance Management

## บทนำ

การระบาดใหญ่ทั่วโลกของ Corona Virus 2019 ไม่เพียงทำให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งหมดหยุดชะงัก แต่ยังท้าทายโลกาภิวัตน์และการดำเนินงานระดับโลกขององค์กรต่าง ๆ ในทางกลับกัน ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและทางเลือกอื่นยังคงมีความผันผวน อย่างไรก็ตาม เพื่อการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ การจ้างงานและหน้าที่ทางธุรกิจ (จุฬารัตน์ ขันแก้ว, 2563) การเริ่มต้นที่ยั่งยืนและทันสมัยใหม่เป็นสิ่งจำเป็นในภาคเศรษฐกิจที่แย่ลงส่วนใหญ่ การติดเชื้อโคโรนาสายพันธุ์ใหม่เกิดจากนักเดินทางจากต่างประเทศเป็นครั้งแรก ดังนั้นจึงต้องเผชิญกับชนชั้นที่มีฐานะทางสังคมที่ที่เดินทางส่วนใหญ่ทั่วโลก (Ruwan et al., 2020) จึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับโรงแรมที่จะต้องมีแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการกับทั้งสถานะปัจจุบันและอนาคตเมื่อความต้องการเดินทางเพิ่มขึ้นอีกครั้ง จากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ธุรกิจในภาคการท่องเที่ยวในช่วง 8 เดือนแรกของปี 2564 พบว่า ธุรกิจในทุกพื้นที่ต่างประสบปัญหาในด้านรายได้ที่ลดลง โดยได้รับผลกระทบเพิ่มขึ้นจากการแพร่ระบาดของโควิค 19 ระลอกที่ 3 เป็นสำคัญ ซึ่งมีความรุนแรงมากกว่าผลกระทบจากการล็อกดาวน์เมื่อช่วง พ.ค – มิ.ย. 2563 ธุรกิจจำนวนมากขาดสภาพคล่องทำให้ต้องหยุดหรือเลิกกิจการ และแรงงานถูกเลิกจ้าง ขณะที่มาตรการเยียวยาต่าง ๆ อาจจะไม่เพียงพอหากมีการล็อคดาวน์ต่อไปอีก (ณัฏฐกฤติ นิธิประภา, 2564)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ที่มีมีการดำเนินงานโดยผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน และมีการกำหนดกิจกรรม และตัวเลือกระหว่างองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมที่มีทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรก่อนที่จะนำมาพิจารณาประกอบกันเพื่อกำหนดแนวทางกลยุทธ์ในการนำมาบริหารการดำเนินงานในองค์กรนั้น ๆ (Mwangi, 2017) นอกจากนี้ Tavitiyaman et al. (2554) ได้พยายามจับโมเดลกลยุทธ์แบบองค์รวมซึ่งประกอบด้วยปัจจัยอุตสาหกรรม กลยุทธ์ และประสิทธิภาพโดยใช้การรับรู้ของผู้ดำรงตำแหน่งโรงแรมเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้สัญญาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง (ถนอมศิลป์ จันคณากิติกุล, 2561) งานวิจัยนี้ใช้แบบจำลอง Porter Five Force และ RBV ของ Barney ในขณะที่พยายามรวมเอาแบบจำลองเหล่านี้ในการทดสอบผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน การศึกษาเจาะลึกถึงกลยุทธ์ด้านไอที ทรัพยากรบุคคล และลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า โรงแรมที่มีภัยคุกคามต่ำซึ่งเกี่ยวข้องกับอำนาจการต่อรองของลูกค้าและผู้เข้ามาใหม่เผยให้เห็นกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งกว่าซึ่งก็คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงแรมที่ถูกมองว่ามีความได้เปรียบเหนือการแข่งขันไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่มีอยู่ใน

ภาพลักษณ์ของแบรนด์ ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการศึกษาอื่นพบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพเชิงพฤติกรรม และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการเงิน

โดยผู้วิจัยเลือกทำวิจัยในโรงแรมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากหลังจากมีโรคระบาดโคโรน่า ไวรัส 19 กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นจุดแรกที่เริ่มเปิดตัวก่อนหลังจากมีการปิดประเทศ ในปี 2563 และโรงแรมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความหนาแน่นในแง่ของพื้นที่ทางเศรษกิจและการท่องเที่ยว และการบริการที่หลากหลายมากกว่าโรงแรมปกติทั่วไปในภูมิภาคอื่นของประเทศไทยเพราะแหล่งเศรษกิจหรือท่องเที่ยวที่สำคัญอยู่ในกรุงเทพ และเป็นที่ท่องเที่ยวจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวทั่วโลก และความหลากหลายของสถานที่ท่องเที่ยวที่มีทั้งโบราณสถานจนถึงแหล่งช้อปปิ้งที่ทันสมัย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยคุณลักษณะของธุรกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
4. เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## วิธีดำเนินการวิจัย

### รูปแบบการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methot Research) คือ การใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantitative Research) โดยการทำวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

**ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ธุรกิจการโรงแรมในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรสาคร รวมทั้งสิ้นเท่ากับ 1,558 คน

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 320 แห่ง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจโรงแรมและผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และเจ้าของกิจการของธุรกิจการโรงแรมในประเทศไทยที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 17 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

ได้แก่ แบบสอบถาม ปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นได้นำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน และนำมาตรวจสอบความเชื่อมั่นแบบสอบถามแล้วพบว่า ค่า Cronbach’s alpha เท่ากับ 0.97และแบบสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (Indebt interview) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้ประกอบการ มี 2 ส่วน โดยอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้ตรวจสอบเนื้อหา และทำการปรับปรุงตามข้อแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

แบบสอบถามที่ได้รับคืนมาต้องนำมาตรวจสอบและคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน ตอบข้อกระทงคำถามทุกรายการ สามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้จำนวน 320 ฉบับ จากที่ส่งไปจำนวน 400 ฉบับทางไปรษณีย์ คิดเป็นร้อยละ 27.25 ส่งทาง Google form คิดเป็นร้อยละ 72.75 หลังจากนั้นนำแบบสอบถามทั้งหมดไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยบันทึกข้อมูลและใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS เพื่อประมวลผลข้อมูลทางสถิติสำหรับงานวิจัย6. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับประชาชนผู้มีสิทธิ์เลือกตั้งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด และเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเองแล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้อง

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ส่วนข้อมูลที่เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และเป็นแบบมาตรประเมินค่า (Rating Scale) ได้ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติเชิงพรรณนา ซึ่งได้แก่ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสถิติ F- test การวิเคระห์แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม โดยการ อาศัยหลักการวิเคระห์ SWOT ภายใต้หลักการเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารภายในของธุรกิจโรงแรม

วารสารพุทธนวัตกรรมและการจัดการ
ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มกราคม – กุมภาพันธ์ 2567 น. 69-81.

## ผลการวิจัย

1. จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สรุปประเด็นสำคัญได้ว่าองค์กรยังขาดการระบุและกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เช่น สิ่งที่ต้องการบรรลุผลในระยะยาว เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์เหล่านี้แล้ว องค์กรสามารถดำเนินการวางแผนและหาวิธีดำเนินการตามกลยุทธ์ รวมถึงการหล่อเลี้ยงวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นผู้นำที่ดี และอีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ ความไม่พร้อมในการพัฒนาบุคลากรและทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพในโลกสมัยใหม่ในปัจจุบัน การจัดการโรงแรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องนำกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานระดับหัวหน้ากับพนักงานระดับล่างทำงานประสานกัน มีการออกความคิดเห็นร่วมกันเพื่อเป็นการเสริมอำนาจและการมีส่วนร่วมกันทำงานอย่างเต็มใจ อย่างไรก็ตามปัจจุบันยังขาดการสื่อสารความเข้าใจในข้อมูล ทั้งระบบการสอนงาน มอบหมายงาน สั่งงานและการปฏิบัติตาม เพื่ออบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถทั้งการทำงาน การใช้สื่อเทคโนโลยีใหม่ และการใช้ภาษา เพื่อการรองรับการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกิดจากการเปิดประเทศหลังจากโรคระบาดเป็นเวลานาน

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยคุณลักษณะของธุรกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม แยกตามคุณลักษณะของโรงแรมของผู้ให้ข้อมูลพบว่าการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมมีความแตกต่างกันตามจังหวัดที่ตั้งของโรงแรม ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ระดับมาตราฐานของโรงแรม จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3. ผลวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการภายในของธุรกิจโรงแรมกับการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการวิเคราะห์ใช้สถิติ Adjusted $R^2$, F และ T ได้ผลสรุปดังนี้

ผลวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยรวมพบว่าปัจจัยการบริหารจัดการภายในของธุรกิจโรงแรมด้านการวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการจัดการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม โดยรวมและรายข้อย่อย ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และ

การพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยการบริหารจัดการภายในของธุรกิจโรงแรมด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการจัดการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม โดยรวมและรายข้อย่อย ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยการบริหารจัดการภายในของธุรกิจโรงแรมด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการจัดการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม โดยรวมและรายข้อย่อย ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยการบริหารจัดการภายในของธุรกิจโรงแรมด้านการให้บริการลูกค้ามีอิทธิพลต่อการจัดการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม โดยรวมและรายข้อย่อย ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยการบริหารจัดการภายในของธุรกิจโรงแรมด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการจัดการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม โดยรวมและรายข้อย่อย ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มี 4 แนวทาง ดังนี้

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ 1 การดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการจัดการทางด้านภาวะผู้นำในการบริหารนโยบายขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการจัดการดำเนินงานในด้านการบริหารภายในธุรกิจโรงแรม

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ 2 มุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและทักษะการเรียนรู้เทคโนโลยีและการใช้ภาษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการดำเนินงานในด้านการเรียนรู้ในการพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีและภาษา

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ 3 การบริหารงานทางด้านการเงิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการดำเนินงานในด้านการเงิน

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ 4 การบริหารลูกค้าสัมพันธ์และการบริการลูกค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการดำเนินงานในด้านลูกค้า

## อภิปรายผลการวิจัย

1. จากการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่าสภาพแวดล้อมภายในการบริหารมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตลาดและส่งเสริมการขายโดยเฉพาะในช่วงวิกฤตการณ์โรคระบาดโคโรน่า 19 มีการนำออนไลน์มาใช้ในระบบมากขึ้นรวมถึงความหวาดกลัวจากโรคระบาดลูกค้าที่ลดจำนวนการเข้าพักอาศัยและจากการเดินทางด้วยข้อจำกัดการล็อคดาวน์ของ

แต่ละประเทศหรือด้วยความหวาดกลัวต่อโรคระบาดธุรกรรมต่าง ๆ จึงผ่านแพลตฟอร์มทางออนไลน์สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงไชย สุรินทร์วรางกูร (2560) ได้วิจัยเรื่อง ธุรกิจโรงแรมในพื้นที่กรุงเทพมหานครกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตลาดและการส่งเสริมการขาย พบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตลาดและการส่งเสริมการขาย ได้แก่ 1) องค์กรธุรกิจโรงแรมควรมีเป้าหมายขององค์กรด้านการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตลาดและการส่งเสริมการขายที่ชัดเจน 2) องค์กรธุรกิจโรงแรมควรส่งเสริมให้มีการทำวิจัยด้านการตลาดและการส่งเสริมการขาย 3) องค์กรธุรกิจโรงแรมควรพัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัย 4) ผู้ประกอบการควรจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และแผนงานอย่างเพียงพอ 5) การประยุกต์ใช้ส่วนประสมทางที่น่าสนใจผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 6) การสร้างเครือข่ายธุรกิจกับหน่วยงานภายนอกและผลการวิจัยธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่าการจัดการด้านการเงินการลงทุนควรหาแหล่งเงินทุนจากภายนอกให้เหมาะสมกับการลงทุนของส่วนของเจ้าของด้านลูกค้าผู้ใช้บริการควรเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าที่นำมาใช้บริการโรงแรมเริ่มมีการสร้างธุรกิจใหม่เพื่อความอยู่รอดเช่นการขายอาหารออนไลน์ด้านการบริการจัดการภายในองค์กรต้องกำหนดหน้าที่ภาระงานให้ชัดเจนและมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือนักท่องเที่ยวที่เริ่มเพิ่มจำนวนมากขึ้นจากการปลดล็อคแต่ละประเทศรวมถึงจัดการเก็บตัวเวลานานทำให้การท่องเที่ยวฟื้นตัวอย่างรวดเร็วการเติบโตและการพัฒนาบุคลากรในการขยายกิจการจึงต้องมีความพร้อมในเรื่องของบุคลากรและงบประมาณโดยบุคลากรในระดับปฏิบัติงานต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัฒนา ทนงค์แผง (2560) วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เขตพื้นที่จังหวัดตราด พบว่า การจัดการ ด้านการเงินการลงทุนควรหาแหล่งเงินทุนจากภายนอกให้เหมาะสมกับการลงทุนในส่วนของเจ้าของด้านลูกค้าผู้ใช้บริการ ควรเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ ด้านการบริหารจัดการภายในองค์การ ต้องกำหนดหน้าที่ภาระงานให้ชัดเจน การเติบโตและการพัฒนาบุคลากร ในการขยายกิจการจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องของบุคลากรและงบประมาณ โดยบุคลากรในระดับปฏิบัติการต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาเพื่อให้เกิดทักษะและสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวิจัยโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำกำไรและการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานทางด้านการเงินเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในและภายนอกถ้าประสิทธิภาพการทำงานและความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานที่เป็นด้านปฏิบัติการอัตราส่วนลงทุนค่าใช้จายและอัตรากำไรของการดำเนินงานภายในซึ่งสอดคล้องกับ Chow (2019) ที่ทำการศึกษาเรื่อง

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท พีล โฮเต็ล จำกัด (มหาชน) ผลการวิจับพบว่าวิเคราะห์แล้วจะได้ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เป็นด้านปฏิบัติการอัตราส่วนและอัตรากำไรจากการดำเนินงานที่ปัจจัยภายในจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมากที่สุด คำแนะนำเล็กน้อยจะแนะนำตามผลลัพธ์ และการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลผลวิจัยพบว่ารวมตัวร่วมมือประสานงานประกอบกับสภาพสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อพนักงานในการนำมาซึ่งความสามารถที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในบริษัทและปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจและอุปกรณ์การดำเนินงานตลอดจนที่ตั้งภูมิศาสตร์ เพราะทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเชื่อมโยงต่อประสิทธิภาพของการทำงานเช่นโรงงานตั้งอยู่ใจกลางเมืองย่อมมีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าโรงงานที่ตั้งอยู่นอกเมืองซึ่งสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นการช่วยแก้ปัญหาและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของการดำเนินงานภายในของธุรกิจโรงแรมและส่งผลต่อเป้าหมายของโรงแรมให้ได้เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งทั้งนี้ผู้ที่กำหนดนโยบายคือผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและในการสั่งงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตลอด ๆ ทุกขั้นตอนจนเกิดประสิทธิภาพ และความได้เปรียบเหนือคู่แข่งกันประสบความสำเร็จในธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jie Zhang & Astrid (2016) ได้วิจัยเรื่อง Factors Influencing Business Performance in Hotels and Restaurants พบว่าการจัดการที่มุ่งเน้นไปที่ปัจจัยพิเศษสองประการ ได้แก่ ทักษะของมนุษย์และที่ตั้งทางภูมิศาสตร์มีผลเชิงบวกต่อการดำเนินงาน เพราะปัจจัยสถานที่ตั้งแสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่ตั้งใจกลางเมืองมีประสิทธิภาพดีกว่าที่ตั้งในทำเลห่างไกล จึงส่งผลต่อการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรม

2. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านคุณลักษณะของโรงแรม พบว่าการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมมีความแตกต่างกันตามจังหวัดที่ตั้งของโรงแรม ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ระดับมาตราฐานของโรงแรม จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

2.1 จากผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการจัดการดำเนินงานแยกตามคุณลักษณะโรงแรม ประกอบด้วยจังหวัดที่ตั้งของโรงแรม ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ระดับมาตราฐานของโรงแรม จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการจัดการการดำเนินงาน โดยรวมของคุณลักษณะแบบสอบถามส่วนใหญ่ และสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างการจัดการการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมมี

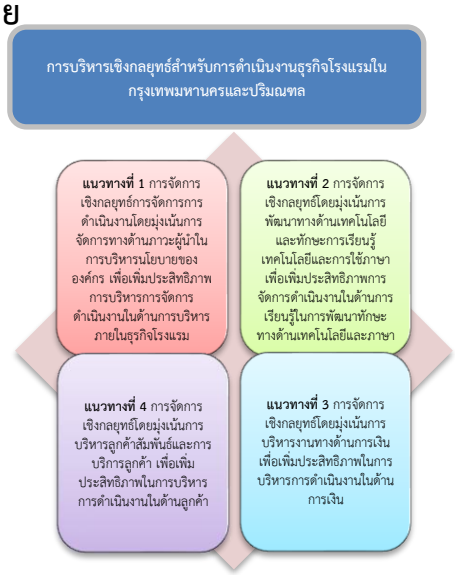
ความแตกต่างกันตามจังหวัดที่ตั้งของโรงแรม ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ระดับมาตราฐานของโรงแรม จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างของการจัดการการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมแยกตามคุณลักษณะของโรงแรมกระทำโดยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการวิเคราะห์ One-way ANOVA จากการเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมแยกตามคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามโดยวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมด้านจังหวัดที่ตั้งของโรงแรม ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ระดับมาตราฐานของโรงแรม จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way ANOVA การจัดการการดำเนินงานที่ได้รับผลจากปัจจัยคุณลักษณะของโรงแรมในลักษณะที่สามารถนำไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมซึ่งสอดคล้องคุณลักษณะของโรงแรมที่ประกอบด้วยอายุของโรงแรม และระดับมาตราฐานของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อานนท์ วงศ์เชียง และและสุรีย์ เข็มทอง (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า จังหวัดที่ตั้งของโรงแรม ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ระดับมาตราฐานของโรงแรม จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก มีความแตกต่างกันการในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการพัฒนาและการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปได้ว่าการจัดการกลยุทธ์ธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็ก กลางและขนาดใหญ่เน้นเรื่องการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารการจัดการแต่มีแนวทางการจัดระเบียบค่าใช้จ่ายที่ต่างกันเพื่อให้มีภาระค่าใช้จ่ายที่ลดลงในขณะที่เปิดการดำเนินธุรกิจ ในการเผชิญสถานการณ์โควิค-19 โรงแรมขนาดกลางได้มีการปรับปรุงพื้นที่ระดับราคาและกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สามารถรองรับนักท่องเที่ยวระยะยาว และเน้นกลุ่มผู้มีกำลังจ่ายสูงทำให้โรงแรมมีทั้งจุดขาย และกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม มีการปรับลดราคาลงไม่มาก แต่มีการเสนอทางเลือกในการเพิ่มมูลค่าของการบริการ และมีการปรับราคาปรับขึ้นในช่วงระยะคลายล็อคดาวน์ ข้อได้เปรียบของโรงแรมขนาดกลาง คือ การมีธุรกิจย่อยที่สามารถตัดออกได้เพื่อลดค่าใช้จ่าย ถึงแม้มีการลดพนักงานแต่ลดลงไปเพียงเล็กน้อย และการที่ผู้ประกอบการนำเงินทุนมาปรับปรุงพื้นที่โรงแรมในการตอบสนองพฤติกรรมนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่มทำให้ได้ผลตอบรับที่ดี ภายใต้สถานการณ์เดียวกันโรงแรมขนาดเล็กมีการบริหาร

จัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีเนื่องจากมีพนักงานน้อยอยู่แล้วจึงไม่จำเป็นต้องปลดออก เพียงแต่เปลี่ยนรูปแบบเป็นการจ้างงานชั่วคราวเท่านั้น โรงแรมขนาดเล็กมีธุรกิจหลักเพียงอย่างเดียวจึงต้องทำธุรกิจเสริมเพื่อให้มีรายได้ทางอื่นเข้ามาทั้งนี้การบริหารงานถือหลักบริการเป็นสิ่งสำคัญ และผู้นำมีบทบาทสำคัญในการวางแผน และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2.2 ปัจจัยการบริหารจัดการภายในของธุรกิจโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับมากในด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านระบบสารสนเทศเทคโนโลยีด้านการพัฒนาบุคคลการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ และด้านการให้บริการลูกค้าในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการพัฒนาการการพัฒนาและเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้น่าจะเป็นเพราะธุรกิจโรงแรมทุกแห่งให้ความสำคัญในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญในการนำหลัก Balance Scorecard ของ Robert Kaplan & David Norton (1992) มาใช้ในการบริหารจัดการภายใน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมากในด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านระบบสารสนเทศเทคโนโลยี ด้านการพัฒนาบุคคลการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

## องค์ความรู้จากการวิจัย




**ภาพที่ 1** การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การจัดสถานที่ท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนจำเป็นต้องมีเครื่องมือทางกฎหมายและการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกันในประเทศ ภาคเอกชนควรร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในการเตรียมความพร้อมตามสาระสำคัญของแผนการพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 3 พ.ศ. 2561-2570 ที่ให้ความสำคัญกับความเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงทุกรูปแบบและพร้อมที่จะเติบโตอย่างยั่งยืน ประกอบกับการสร้างความเข้มเข้มแข็งภายจากภายในมุ่งส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศพัฒนาการท่องเที่ยวให้มีความทันสมัยต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมการยกระดับบุคลากรและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทของการท่องเที่ยววิถีใหม่ (New Normal) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฟื้นตัวจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการบูรณาการร่วมกันของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐภาคเอกชน ภาคท้องถิ่น และภาคประชาชนโดยมีคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติและเขตพัฒนาการท่องเที่ยวเป็นกลไกในการขับเคลื่อนและการพัฒนาการท่องเที่ยวของไทยเพื่อให้สามารถใช้เป็นกรอบการดำเนินงานในการพัฒนาการท่องเที่ยวสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ภาคเอกชนและภาครัฐควรมีร่วมมือในการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ จัดอบรบมาตรฐานการท่องเที่ยว ให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทยตามแผนการพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 3 พ.ศ 2561-2570 เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับนักท่องเที่ยวที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทั้งนักท่องเที่ยวในประเทศและต่างประเทศ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานการธุรกิจโรงแรมในด้านภาวะผู้นำในยุคเศรษฐกิจ New Normal ว่าควรมีลักษณะพิเศษและมีแนวทางในการบริหารนโยบายแนวใหม่แบบใดให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปและควรจะมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไรให้สามารถผ่านพ้นวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ไปได้

2. ควรศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในด้าน New Generation ว่า คนกลุ่มนี้มีพฤติกรรมอย่างไรและควรจะบริหารงานอย่างไรให้สอดคล้องกับ New Normal และพฤติกรรมของคนใน Generation ที่แตกต่างกันนี้

## เอกสารอ้างอิง

จุฬารัตน์ ขันแก้ว. (2563). ผลกระทบของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม: บทบาทของความสามารถทางการตลาด. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 42(4), 1-21.

ณัฏฐกฤติ นิธิประภา. (2564). *บทวิเคราะห์สถานการณ์ MSME สาขาธุรกิจการท่องเที่ยว ปี 2564 และแนวโน้มปี 2565*. สืบค้น 9 กรกฎาคม 2566, จาก https://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=275

ถนอมศิลป์ จันคณากิติกุล .(2561). *ปัจจัยการบริหารธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจโรงแรม: กรณีศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธงไชย สุรินทร์วรางกูร. (2560). ธุรกิจโรงแรมในพื้นที่กรุงเทพมหานครกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตลาดและการส่งเสริมการขาย. *วารสารวิชาการ การจัดการเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 4(1), 66-74.

วัฒนา ทนงค์แผง. (2560). รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เขตพื้นที่จังหวัดตราด. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 13(3), 136-151.

อานนท์ วงศ์เชียง และสุรีย์ เข็มทอง. (2555). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 10(1), 107-118.

Chow, K.K. (2019). *An Analysis of Internal and External Factors Affecting Peel Hotel PLC's Profitability Performance*. University Utara Malaysia.

Jie Zhang & Astrid Estrup Enemark. (2016). Factors Influencing Business Performance in Hotels and Restaurants. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism 1 (APJIHT).* 5(1), 1-20.

Mwangi, S. W. (2017). Challenges Faced by Undergraduate Students in Academic Writing: A Case of Kenyan Students. *African Multidisciplinary Journal of Research*, 1, 1-25.

Robert Kaplan & David Norton. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Retrieved March 20, 2022, from https://shorturl.asia/2oGgJ