

แบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดเล็ก  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

Business Model for Sustainability: The Case of Small Hotels  
in Bangkok

ศศิกานต์ จรณะกรณย์<sup>1</sup> ปิยพร ท่าจิ้น<sup>2</sup> บังอร พลเตชา<sup>3</sup>

Sasikarn Charanakaran, Piyaporn Thacheen, Bungon Poltecha

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำคัญขององค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนที่มีต่อคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก 2) ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนกับคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก และ 3) เสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับโรงแรมขนาดเล็ก การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสม เครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม เก็บจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 709 คน ได้แก่ เจ้าของ ผู้ถือหุ้น และพนักงานโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพฯ ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มหลายขั้นตอน เครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าของโรงแรมขนาดเล็ก ที่ปรึกษาธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และนักวิชาการด้านธุรกิจที่พักรวม ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา การทดสอบความสัมพันธ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนมีความสำคัญต่อคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็กมาก ( $\bar{X} = 3.78-3.92$ ) 2) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนได้รับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว พบว่า แบบจำลองธุรกิจแห่งความยั่งยืน มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.964 มีดัชนี

Received: 2023-04-26 Revised: 2023-07-10 Accepted: 2023-07-10

<sup>1</sup> หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม กรุงเทพมหานคร Doctor of Philosophy in Interdisciplinary for Development, Graduate School, Chandrakasem Rajabhat University, Bangkok, Thailand. Corresponding e-mail: sasikarn.ch@chandra.ac.th

<sup>2</sup> บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม กรุงเทพมหานคร Graduate School, Chandrakasem Rajabhat University, Bangkok, Thailand. E-mail: piyaporn.ta@chandra.ac.th

<sup>3</sup> บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม กรุงเทพมหานคร Graduate School, Chandrakasem Rajabhat University, Bangkok, Thailand. E-mail: ms.bungon@gmail.com

วัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.993 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.031 ซึ่งบ่งชี้ถึงความสอดคล้องที่ยอมรับได้ แบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณค่าแห่งความยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผลของการศึกษาเชิงคุณภาพได้ยืนยันสมมติฐานไปในทิศทางเดียวกัน 3) การดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับโรงแรมขนาดเล็กควรดำเนินงานโดยบูรณาการทั้ง 3 องค์ประกอบให้เป็นกระบวนการเดียวกัน ควรสร้างความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกัน เพื่อให้ได้ความร่วมมือจากพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ในโรงแรม และควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในกลุ่มธุรกิจเดียวกันและธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ซึ่งจะมีส่วนช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนได้อย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ (Keywords):** ความยั่งยืน; แบบจำลองธุรกิจ; โรงแรมขนาดเล็ก

## Abstract

The purpose of this research was 1) to study the significance of business model for sustainability elements affecting sustainability values of small hotels, 2) to examine the relation between elements of business model for sustainability and sustainability value of small hotels, and 3) to propose the recommendations for business model for sustainability of small hotels. This research utilized mixed methodology and employed the questionnaire to collect the quantitative data from 709 representative samples which included owners, stakeholders, and employees. The in-depth Interview was used to collect the qualitative data from hotel owners, employees, small hotels consultants, and academicians. The descriptive statistic, correlation, and testing and confirmation of the model were used to analyze in quantitative approach, the content analysis was applied to analyze the qualitative data. The findings indicated that; 1) the elements of business model for sustainability positively influence the sustainability values of small hotels in Bangkok with empirical data ( $\bar{X} = 3.78-3.92$ ). 2) The elements of business model for sustainability significantly relate to the sustainability values of small hotels in Bangkok with empirical data (GFI = 0.964, CFI = 0.993, RMSEA = 0.031). 3) The analysis of qualitative data indicates that in order to efficiently implement business model for sustainability, it is crucial to integrate all three factors of the model in one process. Specification of sustainability concepts in DNA of the business brings collaboration to business model for sustainability practice. With sustainability network in other companies; both the same

industry and other field of businesses, small hotels will be able to strengthen the business operation for sustainability.

**Keywords:** Business model; Small hotels; Sustainability

## บทนำ (Introduction)

หนึ่งในโลกที่สำคัญที่สนับสนุนการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทย คือ ธุรกิจโรงแรมและบริการด้านอาหารที่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมให้กับประเทศได้ถึง 700,027 ล้านบาท สูงสุดเป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านการบริการ (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) แนวโน้มที่ดีเช่นนี้ดึงดูดให้ผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายย่อยเข้ามาเปิดธุรกิจโรงแรมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจโรงแรม สูงขึ้นเรื่อยๆ

แม้ว่าการเจริญเติบโตและการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมจะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจของประเทศ และผู้บริโภคได้มีทางเลือกมากขึ้น การเติบโตดังกล่าวส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเช่นกัน โดยเฉพาะการใช้พลังงาน ในปี พ.ศ. 2562 กลุ่มธุรกิจโรงแรมใช้พลังงานไฟฟ้าสูงเป็นอันดับ 2 รองจากธุรกิจห้างสรรพสินค้า (สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน, 2563) ก่อนจะลดปริมาณการใช้ไฟฟ้าลงเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID19 อันนำไปสู่มาตรการระงับการให้บริการโรงแรมในปี พ.ศ. 2563

มาตรฐานการดำเนินธุรกิจโรงแรมที่กำหนดขึ้นโดยหน่วยงานต่างๆ ยังเป็นอีกหนึ่งความท้าทายที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญ โดยเฉพาะการประชุม Earth Summit 2002 ณ กรุงโจฮันเนสเบิร์ก ประเทศแอฟริกาใต้ ที่องค์การสหประชาชาติได้ประกาศให้ปี ค.ศ. 2002 (2545) เป็น “ปีสากลแห่งการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (*International Year of Ecotourism 2002*)” โดยมีแนวคิดที่จะส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศหรือการท่องเที่ยวที่สร้างผลกระทบต่อธรรมาตายน้อยที่สุด ในขณะที่ส่งเสริมให้ชุมชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการทรัพยากรท่องเที่ยว ร่วมกับรัฐบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้ดูแลทรัพยากรในท้องถิ่นของตน พร้อมกับได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเป็นธรรมจากการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวในด้านต่างๆ

ต่อมามองค์การการท่องเที่ยวโลก (United Nations World Tourism Organization, UNWTO) ได้ประกาศให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทุกแขนง ไม่ว่าจะเป็นโรงแรม ร้านอาหาร รวมถึงแหล่งท่องเที่ยวจะต้องมีการประกันคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมที่มีมาตรฐานชัดเจน ภายในปี พ.ศ. 2551 ส่งผลให้ภาครัฐและเอกชนของไทยที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว รวม 6 หน่วยงาน ได้แก่ โครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติประจำภูมิภาคพื้นเอเชีย-แปซิฟิก (UNEP), การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.), สมาคมโรงแรมไทย (THA), สมาคมพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม, การประปา นครหลวง, และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ร่วมมือกันจัดทำระบบมาตรฐานด้าน

สิ่งแวดล้อมที่เรียกว่า “มาตรฐานใบไม้เขียว” ขึ้น เพื่อสร้างความตระหนักรู้เรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อมให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม มีดัชนีชี้วัดและการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกัน เพื่อส่งเสริมให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเติบโตได้อย่างยั่งยืนและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

ต้นปี พ.ศ. 2559 สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations, ASEAN) ได้จัดทำมาตรฐานโรงแรมสีเขียว (Green Hotel Standard) พร้อมกับกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการตรวจประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานให้กับโรงแรมในกลุ่มประเทศอาเซียน มาตรฐานโรงแรมสีเขียวนี้มุ่งกระตุ้นให้ธุรกิจโรงแรมดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประหยัดพลังงาน และธำรงรักษาวัฒนธรรมท้องถิ่น ผ่านการวางแผนการจัดการสิ่งแวดล้อมและชุมชนแบบครบวงจร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศน์และสภาพสังคมที่โรงแรมนั้นตั้งอยู่ ต่อมาในปี พ.ศ. 2561 เครือข่ายการท่องเที่ยวเชิงนิเวศแห่งเอเชีย (Asia Ecotourism Network, AEN) ได้รับการก่อตั้งขึ้น ภายใต้ความร่วมมือจาก 23 ประเทศ ในทวีปเอเชีย เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ สร้างสมดุลระหว่างความต้องการของนักท่องเที่ยวและวิถีชีวิตของผู้นั้นในท้องถิ่น รวมถึงสร้างมาตรฐานการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (Green Standard) ใน 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ Green Hotel, Green Restaurant, Green Community, Green Tour guide, Green Travel และได้ร่วมลงนามบันทึกความเข้าใจกับองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) ประเทศไทยในปีเดียวกัน

การเกิดขึ้นขององค์การหลายแห่งที่มุ่งส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ รวมถึงการสร้างมาตรฐานธุรกิจโรงแรมที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม สะท้อนให้เห็นถึงกระแสการตื่นรู้ถึงความสำคัญของการแก้ปัญหาสังคมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของหน่วยงานระดับนานาชาติ (World Tourism Organization, 2020) ซึ่งส่งผลถึงความคาดหวังของผู้บริโภคต่อบทบาทของธุรกิจโรงแรมในด้านดังกล่าว นอกเหนือไปจากบทบาทด้านเศรษฐกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่างานวิจัยส่วนมากเป็นการศึกษาเกี่ยวกับโรงแรมขนาดใหญ่ภายใต้สมมติฐานที่ว่า โรงแรมขนาดใหญ่สร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมมากกว่า (सानิตย์ หนูนิล, 2559) ทำให้ละเลยการศึกษาธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่เป็นกลไกหนึ่ง ซึ่งส่งผลต่อเศรษฐกิจระดับฐานรากของประเทศได้โดยตรง ส่วนการศึกษาโรงแรมขนาดเล็กส่วนมากจะเป็นการศึกษาที่มุ่งแสวงหาปัจจัยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันเป็นหลัก (วัฒนา ทงค์แฝง และ ชวลีย์ ณ ถลาง, 2560; สุชญสินี คงทวีทรัพย์, 2560) แม้จะมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ศึกษาเรื่องความยั่งยืนในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ก็เป็นการแยกศึกษาตามองค์ประกอบของความยั่งยืน ได้แก่ การศึกษาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงแรมขนาดเล็ก (ปิ่นรัตน์ สิริพันธ์พงศ์, 2560) และการศึกษาถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของโรงแรมขนาดเล็ก (สุพิร์ ดาวเรือง และ ชวนชื่น อัคระวณิชชา, 2562) ส่วนงานวิจัยที่ศึกษา

เรื่องความยั่งยืนของโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กโดยภาพรวม เป็นงานวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการอย่างยั่งยืน และการศึกษาประเภทและแนวคิดหลักของโรงแรมที่ได้รับรางวัลจากโครงการ “พอแล้วดี” (บุหลันฉาย สมรรณเรศศรี, อมรา รัตตากร และ ชยุตม์ วัฒนา, 2562) แต่ยังคงขาดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กให้เป็นธุรกิจที่สร้างความยั่งยืนให้โลกใบนี้ได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาการประกอบธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กอย่างยั่งยืน ตามนโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีบทบาทต่อเศรษฐกิจของประเทศมากขึ้น (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561) ตัวเลขรายได้จากการท่องเที่ยวที่สูงถึง 6,100 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี พ.ศ. 2563 ซึ่งจัดเป็นอันดับที่ 4 ของทุกประเทศทั่วโลก (World Tourism Organization, 2020) เป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ที่เศรษฐกิจของประเทศไทยจะพลิกฟื้นขึ้นมาจากรายรับจากการท่องเที่ยว หากโรงแรมขนาดเล็กมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินกิจการของตนให้เป็นที่ยอมรับตามมาตรฐานสากล ในขณะที่สามารถตอบสนองสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมได้ เศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะเศรษฐกิจระดับฐานรากจะสามารถฟื้นตัวกลับมาได้ไม่ยาก

จากปรากฏการณ์ แรงกดดัน การสนับสนุนจากภาครัฐ และความท้าทาย ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนำไปสู่คำถามการวิจัยว่า “ธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมจะสามารถเจริญงอกงามอย่างยั่งยืนไปพร้อมกันได้ได้อย่างไร?” ผลการวิจัยเพื่อพัฒนา “แบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร” จะตอบคำถามดังกล่าวและเป็นแนวทางให้โรงแรมขนาดเล็กที่แม้จะมีต้นทุนไม่มากนักเมื่อเทียบกับโรงแรมขนาดใหญ่ แต่ก็พร้อมเข้าสู่การเป็นโรงแรมที่มีมาตรฐานระดับโลก เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสร้างคุณค่าต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในเวลาเดียวกัน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

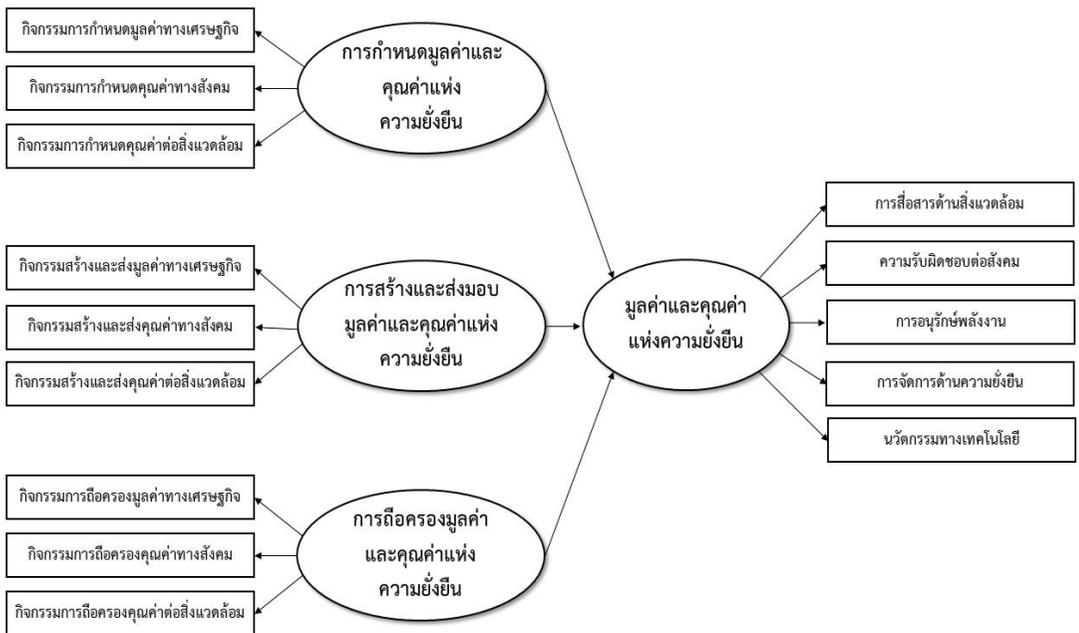
1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญขององค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนที่มีต่อคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนกับคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อเสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

ผู้วิจัยเริ่มต้นออกแบบกรอบแนวความคิดเพื่อพัฒนา “แบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยผสานหลักการด้านความยั่งยืนเข้ากับกิจกรรมการดำเนินธุรกิจ ผู้วิจัยใช้แนวคิด Business Model Canvas (Osterwalder and Pigneur, 2010) ร่วมกับทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Porter, 1996) ในการกำหนดกิจกรรมการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ผู้วิจัยใช้แนวคิด Business Model Canvas ร่วมกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Freeman et. al., 2010) และแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Porter and Kramer, 2011) มาใช้ในการกำหนดกิจกรรมการสร้างคุณค่าทางสังคม จากนั้นผู้วิจัยใช้แนวคิด Business Model Canvas ร่วมกับแนวคิดการประเมินวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Graedel, 1997) มาใช้กำหนดกิจกรรมการสร้างคุณค่าต่อสิ่งแวดล้อม จนเกิดเป็นกระบวนการกำหนด การสร้างและส่งมอบ และการถือครองมูลค่าและคุณค่าแห่งความยั่งยืน

จากนั้นผู้วิจัยนำกิจกรรมหรือตัวแปรที่กำหนดได้มาจัดกลุ่มตามกระบวนการทางแบบจำลองธุรกิจ ได้แก่ การกำหนดมูลค่าและคุณค่าของกิจการ (Value Proposition) การสร้างและส่งมอบมูลค่าและคุณค่าของกิจการ (Value Creation and Delivery) และการถือครองมูลค่าและคุณค่าของกิจการ (Value Capture) เกิดเป็นแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่

1. **ตัวแปรต้น** ได้แก่ การกำหนดมูลค่าและคุณค่าแห่งความยั่งยืน การสร้างและส่งมอบมูลค่าและคุณค่าแห่งความยั่งยืน การถือครองมูลค่าและคุณค่าแห่งความยั่งยืน
  2. **ตัวแปรตาม** ได้แก่ มูลค่าและคุณค่าแห่งความยั่งยืน
- มีรายละเอียดตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ กลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพฯ ชั้นในตั้งอยู่ใน 21 เขตการปกครอง จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล จำนวน 292 แห่ง (ศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2564) ได้แก่ผู้ประกอบการ ผู้ถือหุ้น และพนักงานหรือลูกจ้างโรงแรมขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ ผู้วิจัยกำหนดขนาดของตัวอย่างตามวิธีของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 จากนั้นใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มหลายขั้นตอน (Multi-Stage Cluster Sampling) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงแรมขนาดเล็กจำนวน 170 แห่ง ต้องเก็บข้อมูลให้ได้โรงแรมละไม่ต่ำกว่า 3 คน ประกอบด้วย เจ้าของโรงแรมหรือผู้ถือหุ้น และพนักงานเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 510 ตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็ก นักวิชาการด้านธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และที่ปรึกษาด้านธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติเพื่อเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการนำแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนไปปฏิบัติ

## เครื่องมือการวิจัย (Research Instruments)

### 1. แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณได้รับการพัฒนาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืน เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยเทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0 สรุปได้ว่า ข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหาเป็นที่ยอมรับทางสถิติ (Rovinelli and Hambleton, 1977)

จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติงานในโรงแรมจำนวน 60 ชุด เพื่อนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach  $\alpha$ -Coefficient) ผลการทดสอบพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีค่าระหว่าง 0.702 – 0.837 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Hair et. al., 2010) แบบสอบถามนี้สามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยได้

### 2. การสัมภาษณ์ (In-Depth Interview)

ข้อคำถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็ก นักวิชาการด้านธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และที่ปรึกษาด้านธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ได้รับการพัฒนาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อยืนยันว่า แบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนนี้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

### การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของเจ้าของโรงแรม หรือผู้ถือหุ้น และพนักงาน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกของกลุ่มตัวอย่างและเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคระบาดในช่วงเวลาที่ทำการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามแบบออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน Google Form โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้จัดการประชุมหรือการบรรยายที่มีผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กเข้าร่วมกิจกรรม ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 709 ตัวอย่าง

### การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

ข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถามได้รับการวิเคราะห์ด้วยสถิติทางสังคมศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 - 2 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรมด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Mode) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการกำหนดมูลค่าและคุณค่าความยั่งยืน ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้าง และส่งมอบมูลค่าและคุณค่าความยั่งยืน ความคิดเห็นเกี่ยวกับการถือครองมูลค่าและคุณค่าความยั่งยืน และความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าแห่งความยั่งยืน ด้วยสถิติการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Composite Reliability: CR) การวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงภายใน (Convergent Validity) พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) การวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ด้วยการเปรียบเทียบค่า AVE กับค่าความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเมื่อค่าความสัมพันธ์ได้รับการยกกำลัง (Squared Correlations) (Hair et al., 2010) และการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (The Goodness of Fit Index) และทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติ t-test วิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่มี 2 กลุ่ม และใช้สถิติ F-Test สำหรับตัวแปรอิสระที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป

## ผลการวิจัย (Research Findings)

จากการตรวจสอบค่าความสอดคล้องขององค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตรวจสอบค่าอิทธิพลของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนด้วยวิธีการทางสถิติ สามารถอธิบายแยกอธิบายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

การศึกษาองค์ประกอบด้านการกำหนดมูลค่าและคุณค่าแห่งความยั่งยืน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการกำหนดมูลค่าทางเศรษฐกิจ คุณค่าทางสังคม และคุณค่าทางสิ่งแวดล้อมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการกำหนดคุณค่าทางสิ่งแวดล้อมในระดับมากกว่าองค์ประกอบอื่น ( $\bar{X} = 3.84$ )

การศึกษาองค์ประกอบด้านการสร้างและส่งมอบมูลค่าและคุณค่าแห่งความยั่งยืน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในการสร้างและส่งมอบมูลค่าทางเศรษฐกิจ คุณค่าทางสังคม และคุณค่าทางสิ่งแวดล้อมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ผู้ตอบ

แบบสอบถามให้ความสำคัญกับการสร้างและส่งมอบคุณค่าทางสิ่งแวดล้อมมากกว่าองค์ประกอบอื่น ( $\bar{X} = 3.85$ )

การศึกษาขององค์ประกอบด้านการถือครองมูลค่าและคุณค่าแห่งความยั่งยืน ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในการถือครองมูลค่าทางเศรษฐกิจ คุณค่าทางสังคม และคุณค่าทางสิ่งแวดล้อมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการถือครองคุณค่าทางสังคมมากกว่าองค์ประกอบอื่น ( $\bar{X} = 3.92$ )

การศึกษาขององค์ประกอบของคุณค่าแห่งความยั่งยืน ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับคุณค่าแห่งความยั่งยืนในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ คุณค่าแห่งความยั่งยืนด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ( $\bar{X} = 3.92$ ) รองลงมา คือ คุณค่าแห่งความยั่งยืนด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม ( $\bar{X} = 3.86$ ) และการจัดการความยั่งยืน ( $\bar{X} = 3.81$ ) ตามลำดับ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ระดับความสำคัญของของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนที่มีผลต่อคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

องค์ประกอบแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
การกำหนดมูลค่าทางเศรษฐกิจ	3.78	0.800	มาก
การกำหนดคุณค่าทางสังคม	3.83	0.856	มาก
การกำหนดคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม	3.84	0.874	มาก
การสร้างและการส่งมอบมูลค่าทางเศรษฐกิจ	3.83	0.849	มาก
การสร้างและการส่งมอบคุณค่าทางสังคม	3.84	0.876	มาก
การสร้างและการส่งมอบคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม	3.85	0.867	มาก
การถือครองมูลค่าทางเศรษฐกิจ	3.79	0.929	มาก
การถือครองคุณค่าทางสังคม	3.92	0.836	มาก
การถือครองคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม	3.81	0.886	มาก

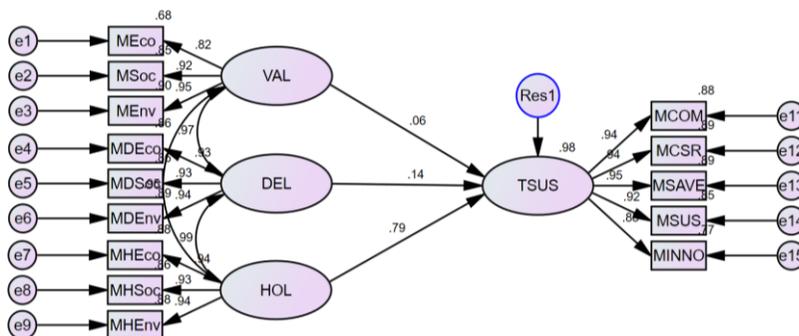
**ตารางที่ 1** ระดับความสำคัญของของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนที่มีผลต่อคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

องค์ประกอบแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม	3.86	0.879	มาก

องค์ประกอบแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ความรับผิดชอบต่อสังคม	3.78	0.908	มาก
การอนุรักษ์พลังงาน	3.78	0.908	มาก
การจัดการความยั่งยืน	3.81	0.892	มาก
นวัตกรรมทางเทคโนโลยี	3.92	0.916	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.88</b>	

2. ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนกับคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยทดสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างขององค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิจัยครั้งนี้ได้นำตัวแปรสังเกต จำนวน 14 ตัวแปร ของตัวแปรแฝง จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ แบบจำลองการกำหนดมูลค่าและคุณค่าแห่งความยั่งยืน แบบจำลองการสร้าง และส่งมอบมูลค่าและคุณค่าแห่งความยั่งยืน แบบจำลองการถือครองมูลค่าและคุณค่าแห่งความยั่งยืน และแบบจำลองคุณค่าแห่งความยั่งยืน เมื่อพิจารณาผล การทดสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืน พบว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่เสนอเกี่ยวกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าไค-สแควร์ ต่อค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 9.64 โดยมีค่ามากกว่า 3 ส่วน ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.964 มีค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.047 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.993 และมีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และเมื่อพิจารณาค่าความน่าเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงของตัวแบบ ตัวแบบการกำหนดมูลค่า ( $p_c$ ) เท่ากับ 0.826 มีค่า ความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ( $p_v$ ) เท่ากับ 0.844 และมีสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ ( $R^2$ ) อยู่ระหว่าง 0.247 ถึง 0.842 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) อยู่ระหว่าง 0.68 ถึง 0.90 ซึ่งเมื่อพิจารณาทุกค่าแล้วเป็นบวก และแตกต่างจากจุดศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนที่ได้รับการพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีรายละเอียดดังภาพที่ 2



CFI=.993, RMSEA=.047, Cmin=2.543, GFI=.964, NFI=.989, RMR=.006

ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืน:  
กรณีศึกษาโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยการกำหนดมูลค่าและคุณค่า การสร้างและส่งมอบมูลค่า และคุณค่า การถือครองมูลค่าและคุณค่า ส่งผลเชิงบวกทางตรงต่อคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับทั้ง 9 สมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากข้อมูลในตารางที่ 2 สามารถอธิบายแยกตามสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** การกำหนดมูลค่าทางเศรษฐกิจ (MEco) ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก (TSUS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.775 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.775 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

**สมมติฐานที่ 2** การกำหนดคุณค่าทางสังคม (MSoc) ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก (TSUS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.861 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.861 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

**สมมติฐานที่ 3** การกำหนดคุณค่าต่อสิ่งแวดล้อม (MEnv) ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก (TSUS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.888 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.888 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

**สมมติฐานที่ 4** การสร้างและส่งมอบมูลค่าทางเศรษฐกิจ (MDEco) ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าแห่งความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก (TSUS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.897 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.897 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

**สมมติฐานที่ 5** การสร้างและส่งมอบคุณค่าทางสังคม (MDSoc) ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก (TSUS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.897 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.897 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

**สมมติฐานที่ 6** การสร้างและส่งมอบคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม (MDEnv) ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก (TSUS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.919 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.919 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

**สมมติฐานที่ 7** การถือครองมูลค่าทางเศรษฐกิจ (MHEco) ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก (TSUS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.908 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.908 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7

**สมมติฐานที่ 8** การถือครองคุณค่าทางสังคม (MHSoc) ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก (TSUS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.905 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.905 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 8

**สมมติฐานที่ 9** การถือครองคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม (MHEnv) ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก (TSUS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.917 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.917 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 9

**ตารางที่ 2** น้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

Exogeneous Variables	Endogenous variables		
	คุณค่าแห่งความยั่งยืน (TSUS)		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
การกำหนดมูลค่าทางเศรษฐกิจ (MEco)	.775	-	.775
การกำหนดคุณค่าทางสังคม (MSoc)	.861	-	.861
การกำหนดคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม (MEnv)	.888	-	.888
การสร้างและส่งมอบมูลค่าทางเศรษฐกิจ (MDEco)	.897	-	.897
การสร้างและส่งมอบคุณค่าทางสังคม (MDSoc)	.894	-	.894

Exogeneous Variables	Endogenous variables		
	คุณค่าแห่งความยั่งยืน (TSUS)		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
การสร้างและส่งมอบคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม (MDEnv)	.919	-	.919
การถือครองมูลค่าทางเศรษฐกิจ (MHEco)	.908	-	.908
การถือครองคุณค่าทางสังคม (MHSoc)	.905	-	.905
การถือครองคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม (MHEnv)	.917	-	.917

3. เสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็ก ที่ปรึกษาการประกอบธุรกิจโรงแรม และนักวิชาการ พบว่า แบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครนี้สามารถนำไปปฏิบัติได้ และสามารถสร้างคุณค่าแห่งความยั่งยืนให้กับโรงแรมขนาดเล็กได้จริง อย่างไรก็ตามการดำเนินงานตามแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนนี้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการบูรณาการทั้ง 3 องค์ประกอบให้เป็นกระบวนการเดียวกัน การกำหนดให้แนวคิดเรื่องความยั่งยืนเป็นหลักการดำเนินธุรกิจตั้งแต่เริ่มเปิดกิจการ มีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม จะก่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือด้านการปฏิบัติงานร่วมกัน นำไปสู่ความร่วมมือจากพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ ในโรงแรม และการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนจะเป็นไปอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง ภายใต้อุปกรณ์ความร่วมมือทั้งภายในกลุ่มธุรกิจเดียวกันและธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

### อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญในการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดมูลค่าทางเศรษฐกิจ คุณค่าทางสังคม และคุณค่าต่อสิ่งแวดล้อม ทำได้โดยการกำหนดกลุ่มลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ผลกระทบของกิจการที่มีต่อสังคม การกำหนดกิจกรรมเพื่อสังคม การกำหนดขอบเขตการใช้บริการ การกำหนดช่วงเวลาการใช้บริการ และการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการให้บริการ กิจกรรมเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Yang and Yan (2020) ที่ระบุว่า การกำหนดมูลค่าทางเศรษฐกิจเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าทางสังคม สามารถนำธุรกิจไปสู่ความยั่งยืนได้ นอกจากนั้นคุณค่าทางสังคมที่สะท้อนค่านิยมที่คนส่วนใหญ่นับถือและเชื่อถือสืบต่อกันมา หรือการสร้างค่านิยมใหม่ที่เหมาะสมกับสังคมในช่วงเวลาหนึ่ง เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจได้

เช่นกัน (Wijethilake & Lama, 2019) และการพิจารณาถึงคุณค่าของธุรกิจที่มีต่อสิ่งแวดล้อมมีส่วนส่งเสริมให้ธุรกิจดำเนินงานตามหลักความยั่งยืนได้อย่างราบรื่น (Pal & Gander, 2018) เมื่อโรงแรมออกแบบการให้บริการตามความต้องการของลูกค้า ทำการประเมินผลกระทบที่สังคมได้รับจากการดำเนินธุรกิจของโรงแรมทุกปี และกำหนดขอบเขตการให้บริการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร หลักการดำเนินงานเหล่านี้จะส่งเสริมความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็กได้เป็นอย่างดี

2. การสร้างและส่งมอบมูลค่าทางเศรษฐกิจ คุณค่าทางสังคม และคุณค่าต่อสิ่งแวดล้อม ทำได้โดยการกำหนดพันธมิตทางธุรกิจ การกำหนดพันธกิจของกิจการ การกำหนดแหล่งทรัพยากร การกำหนดช่องทางการให้บริการ การใช้หลักธรรมาภิบาล ความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนแวดล้อม การกำหนดลักษณะความสัมพันธ์ของกิจการกับสังคม การเลือกผู้จัดหาวัตถุดิบและผู้รับเหมาช่วง การออกแบบการผลิตและการให้บริการ การคัดเลือกวัตถุดิบและทรัพยากรที่ใช้ การออกแบบการกระจายสินค้าและบริการ กิจกรรมเหล่านี้ส่งผลกระทบทงตรงเชิงบวกต่อความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก สอดคล้องกับ Upward and Jones (2016) ได้ระบุว่าธุรกิจแต่ละแห่งมีการสร้างและส่งมอบมูลค่าทางเศรษฐกิจไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ ส่งผลให้ขอบเขตการสร้างและส่งมอบคุณค่าทางสังคมนั้นเป็นไปตามผลการวิเคราะห์อรรถประโยชน์ที่ธุรกิจคาดว่าจะได้รับจากการสร้างและส่งมอบคุณค่าทางสังคมดังกล่าว การวางแผนธุรกิจโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้โดยไม่มีผลต่อต้นทุนของธุรกิจ และส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจมากที่สุด (Cardeal et al., 2020) โรงแรมขนาดเล็กสามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าทางสิ่งแวดล้อมได้ตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน นอกจากนี้จะช่วยสร้างความยั่งยืนให้แก่โรงแรมแล้วยังมีส่วนช่วยประหยัดต้นทุน โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายสำหรับวัสดุสิ้นเปลือง (García-Muiña et al., 2020) เมื่อทุกๆ กิจกรรมมีการใช้ทรัพยากรตามหลักความยั่งยืนมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและสังคม และการให้ความรู้พนักงานทุกคนเกี่ยวกับหลักการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ส่งเสริมความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็กได้เป็นอย่างดี

3. การถือครองมูลค่าทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และทางสิ่งแวดล้อม ทำได้โดยการกำหนดโครงสร้างต้นทุน การกำหนดแหล่งรายได้หลัก การลดผลกระทบต่อสังคม การเพิ่มผลประโยชน์ให้สังคม การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม กิจกรรมเหล่านี้ส่งผลกระทบทงตรงเชิงบวกต่อความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับ Gamidullaeva et al. (2022) ที่ได้ระบุถึงความสัมพันธ์อย่างเหมาะสมระหว่างต้นทุนทางการเงิน ต้นทุนทางสังคม และต้นทุนทางสิ่งแวดล้อมจะนำไปสู่ความยั่งยืนในระบบนิเวศน์ของธุรกิจได้ ผลการวิจัยของ Hendrickson, Lave and Matthews (2006) และ Chun and Lee (2016) สรุปตรงกันว่า การประเมินต้นทุนทางสิ่งแวดล้อมที่แฝงอยู่ในกระบวนการผลิตหรือให้บริการ จะทำให้ธุรกิจมีข้อมูลที่

สำคัญในการออกแบบกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่สามารถเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจและคุณค่าต่อสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ลดมลภาวะไปในเวลาเดียวกัน หากโรงแรมมีการจัดการกับต้นทุนได้ดี มีการวางแผนการทำการกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง และมีการออกแบบกระบวนการให้บริการของโรงแรมที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมความยั่งยืนของโรงแรมขนาดเล็กได้เป็นอย่างดี

## ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กมีแนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนที่เหมาะสมกับบริบทของตน ไม่จำเป็นต้องลงทุนมากก็สามารถสร้างความยั่งยืนให้กับตนเองและสังคมได้
- สถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรมมีแนวทางพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนมากขึ้น
- หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการกำหนดนโยบายและพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับมาตรฐานความยั่งยืนในระดับสากล

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- นักวิจัยสามารถนำแบบจำลองธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครนี้ไปทดลองปฏิบัติในธุรกิจที่พักโรงแรมขนาดเล็กประเภทอื่น เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจที่พักโรงแรมเพื่อความยั่งยืน
- ผลการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากมุมมองของผู้ประกอบการและพนักงานโรงแรม ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรพิจารณามุมมองของผู้ใช้บริการในเชิงปริมาณเพื่อยืนยันข้อมูลทางสถิติ
- ควรนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางการศึกษาค้นคว้าหลักการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ให้เกิดแนวทางการดำเนินงานที่สามารถนำความยั่งยืนมาสู่องค์กรอื่นได้

## เอกสารอ้างอิง (References)

- บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร์, อมรา รัตตากร และ ชยุดม วัฒนา. (2562, มกราคม – มิถุนายน). รูปแบบสมการโครงสร้างการจัดการที่ยั่งยืนของโรงแรมขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้, 12(1), 10-19.

- ปิ่นรัตน์ สิริพันธ์พงศ์. (2560, ตุลาคม – มกราคม). ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรมและที่พักในจังหวัดภูเก็ต. *บทความวิชาการวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 3(3), 96-106.
- วัฒนา ทนงค์แพง และ ชวลีย์ ณ กลาง. (2560, กันยายน – ธันวาคม). รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเขตพื้นที่จังหวัดตราด. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 13(3), 1-12.
- ศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *รายชื่อโรงแรมและที่พักสำหรับการท่องเที่ยว*. สืบค้นเมื่อ 8 มกราคม 2564 จาก [http://dpa.dopa.go.th/DPA/hotel\\_report.php](http://dpa.dopa.go.th/DPA/hotel_report.php)
- สานิตย์ หนูนิล. (2559). *การพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน. (2563). *รายงานสถิติพลังงานของประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2563*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน.
- สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.
- สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). *ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- สุชญ์สินี คงทวีทรัพย์. (2560, มกราคม – เมษายน). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และขนาดกลางที่ดำเนินการโดยครอบครัวในเมืองพัทยา. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(1), 60-79.
- สุพีร์ ดาวเรือง และ ชวนชื่น อัครกะวณิชชา. (2562, กรกฎาคม – กันยายน). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเรื่องการรักษสิ่งแวดล้อม: ผลกระทบของการไหลล้นจากพฤติกรรมการใช้ชีวิตส่วนตัวไปสู่การทำงาน. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 41(3), 74-101.
- Cardeal, Gonçalo, Kristina Höse, Inês Ribeiro, and Uwe Götze. (2020). Sustainable Business Models–Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their Application to Additive Manufacturing in Aircraft Maintenance. *Sustainability*, 12(21), 9130.
- Chun, Yoon-Young, and Kun-Mo Lee. (2016, December). Environmental Impacts of the Rental Business Model Compared to the Conventional Business Model: a Korean Case of Water Purifier for Home Use. *The International Journal of Life Cycle Assessment* 22, 1096-1108.

- Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar, and Simone de Colle. (2010). *Stakeholders Theory: The State of the Art*. New York: Cambridge University Press.
- Gamidullaeva, Leyla, Nadezhda Shmeleva, Tatyana Tolstykh, and Alexey Shmatko. (2022). An assessment approach to circular business models within an industrial ecosystem for sustainable territorial development. *Sustainability*, 14(2), 704.
- García-Muiña, Fernando E., Maria-Sonia Medina-Salgado, Anna Maria Ferrari, and Marco Cucchi. (2020). Sustainability transition in industry 4.0 and smart manufacturing with the triple-layered business model canvas. *Sustainability*, 12(6), 2364.
- Graedel, Thomas E. (1997). Life-Cycle Assessment in the Service Industries. *Journal of Industrial Ecology*, 1(4), 57–70.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph, E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hendrickson, Chris, Lester B. Lave, H. Scott Matthews, Arpad Horvath, and Satish Joshi. (2006). *Environmental Life Cycle Assessment of Goods and Services: an Input-Output Approach*. Resources for the Future, Washington.
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pal, Rudrajeet, and Jonathan Gander. (2018). Modelling environmental value: An examination of sustainable business models within the fashion industry. *Journal of cleaner production*, 184, 251-263.
- Porter, Michael E. (1996, November–December). What is Strategy? *Harvard Business Review* 74(6), 61–78.
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. (2011, January–February). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62–77.
- Rovinelli, Richard, and Ronald K. Hambleton. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49 – 60.

- Upward, Antony, and Peter H. Jones. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97-123.
- Wijethilake, Chaminda, and Tek Lama. (2019). Sustainability core values and sustainability risk management: Moderating effects of top management commitment and stakeholder pressure. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 143-154.
- World Tourism Organization. (2020). *International Tourism Highlights*. Madrid: UNWTO.
- Yang, Ta-Kai, and Min-Ren Yan. (2020). The corporate shared value for sustainable development: An ecosystem perspective. *Sustainability*, 12(6), 2348.