



กลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย

นิตยา สุภาภรณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2550

Management Strategies for Hotel Industry in Koh Smui

Nittaya Supaporn

เลขทะเบียน.....	0199211
วันลงทะเบียน.....	25 เม.ย. 2551
เลขที่.....	647.94
	45780
	[2550]
	23

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Business Administration

Department of Business Administration

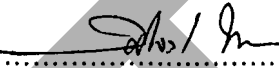
Graduate School, Dhurakij Pundit University

2007



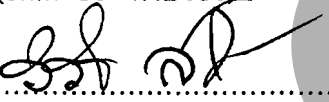
ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

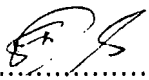
หัวข้อวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย
เสนอโดย นิตยา สุภากรณ์
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ (การจัดการ)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.เขวาลักษณ์ ราชแพทยาคม
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

 ประธานกรรมการ
(ผศ. ดร.อคิลล้า พงศ์ยี่หล้า)

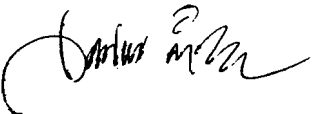
 กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(อาจารย์ ดร.เขวาลักษณ์ ราชแพทยาคม)

 กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย)

 กรรมการ
(รศ.วิรัช สวงวนวงศ์วาน)

 กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ชานาญ ปิยวนิชพงษ์)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผศ. ดร.สมศักดิ์ คำริชอบ)

วันที่ 19 เดือน เมษายน พ.ศ. 2553

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี ได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์หลาย ๆ ท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.เขาวลัทธิ ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำแนะนำและให้ ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ตลอดจนช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า รศ.วิรัช สงวนวงษ์วาน ดร.ชานาญ ปิยวนิชพงษ์ ที่ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็น ประโยชน์ช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ภาคใต้ เขต 5 (ศูนย์ประสานงาน การท่องเที่ยวเกาะสมุย) และขอขอบพระคุณผู้บริหาร โรงแรมในเกาะสมุยทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามในการทำวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

นิตยา สุภาภรณ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๘
กิตติกรรมประกาศ.....	๙
สารบัญตาราง.....	๑๑
สารบัญภาพ.....	๑๒
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 สมมุติฐานในการวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.5 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 ธุรกิจการโรงแรม.....	11
2.1.1 ประวัติและพัฒนาการของโรงแรม.....	11
2.1.2 ประเภทและที่พักของโรงแรม.....	12
2.1.3 โครงสร้างองค์กรของโรงแรม.....	17
2.1.4 รูปแบบการจัดการธุรกิจโรงแรม.....	21
2.1.5 ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม.....	23
2.2 กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์.....	26
2.2.1 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน.....	27
2.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง.....	28
2.3 แนวคิดทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (The Value Chain).....	31
2.3.1 กิจกรรมหลัก.....	31
2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน.....	36

สารบัญ (ต่อ)

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	42
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	42
3.2 ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	44
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
4. ผลการศึกษา.....	47
4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล.....	48
4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของโรงแรม.....	50
4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม.....	54
4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	55
4.5 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน.....	121
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	130
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	130
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	146
5.3 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	148
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	149
บรรณานุกรม.....	150
ภาคผนวก.....	155
ประวัติผู้เขียน.....	165

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 สถานการณ์การท่องเที่ยวไทย ปี 2545 – 2549.....	2
1.2 จำนวนนักท่องเที่ยว รายได้การท่องเที่ยว และจำนวนที่พักในเกาะสมุย ปี 2543 – 2548.....	4
3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามกลุ่มระดับราคา ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.....	44
4.1 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมในเกาะสมุย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	48
4.2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมจำแนกตามลักษณะของโรงแรม.....	50
4.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อธุรกิจ โรงแรมในเกาะสมุย.....	52
4.4 ปัจจัยที่เอื้อโอกาสต่อการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรมในเกาะสมุย.....	53
4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ โรงแรมในเกาะสมุย.....	54
4.6 ผลการทดสอบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรม ของผู้บริหารที่เพศแตกต่างกัน.....	56
4.7 ผลการทดสอบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรม ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	57
4.8 ผลการทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	59
4.9 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ การจัดการด้านการปฏิบัติการ ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	60
4.10 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ การจัดการด้านการจัดส่งสินค้า ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	61

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ การจัดการด้านการตลาดและการขาย ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	62
4.12 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ การจัดการด้านบริการ ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	63
4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ การจัดการด้าน โครงสร้างพื้นฐาน โรงแรม ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	64
4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมหลัก ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	65
4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	66
4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมทั้งหมด ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน.....	67
4.17 ผลการเปรียบเทียบและการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ โรงแรม ในเกาะสมุย ระหว่างระดับการศึกษาของผู้บริหาร.....	68
4.18 ผลการเปรียบเทียบและทดสอบสมมติฐานความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ โรงแรม ในเกาะสมุย ระหว่างประสบการณ์ทำงานของผู้บริหาร.....	70
4.19 ผลการเปรียบเทียบและการทดสอบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ การจัดการธุรกิจ โรงแรม ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ด้านการบริหารแตกต่างกัน.....	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.20 ผลการเปรียบเทียบและทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย ระหว่างตำแหน่งงาน.....	72
4.21 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	74
4.22 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการปฏิบัติการ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	75
4.23 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดส่งสินค้า จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	76
4.24 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการตลาดและการขาย จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	77
4.25 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการบริการ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	78
4.26 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านโครงสร้างพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	79
4.27 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	80
4.28 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.29 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดหา จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	82
4.30 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านภาพรวมกิจกรรมหลัก จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	83
4.31 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	84
4.32 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านโดยรวม จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	85
4.33 ผลการทดสอบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการ ของผู้บริหารที่มีรายได้แตกต่างกัน.....	86
4.34 สรุปสมมติฐานที่ 2	88
4.35 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารด้านกลยุทธ์การจัดการ ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	89
4.36 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	91
4.37 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านการปฏิบัติการ ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	92
4.38 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านการจัดส่งสินค้า ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	93

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.39 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและการขาย ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	95
4.40 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านการบริการ ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	96
4.41 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานโรงแรม ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	97
4.42 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	98
4.43 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	99
4.44 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านการจัดหา ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	100
4.45 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมหลัก ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	101
4.46 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.47 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมทั้งหมด ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน.....	104
4.48 ผลการทดสอบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการ ของผู้บริหาร โรงแรมที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	106
4.49 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการนำวัสดุคิบเข้าสู่กิจการ ของผู้บริหาร โรงแรม ที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	107
4.50 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการปฏิบัติการ ของผู้บริหาร โรงแรม ที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	108
4.51 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดส่งสินค้า ของผู้บริหาร โรงแรม ที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	109
4.52 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการตลาดและการขาย ของผู้บริหาร โรงแรม ที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	111
4.53 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการบริการ ของผู้บริหาร โรงแรม ที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	112

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่

4.54 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ของผู้บริหาร โรงแรม ที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	113
4.55 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหาร โรงแรม ที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	114
4.56 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ของผู้บริหาร โรงแรม ที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	115
4.57 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดหา ของผู้บริหาร โรงแรม ที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	116
4.58 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการภาพรวมกิจกรรมหลัก ของผู้บริหาร โรงแรม ที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	117
4.69 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ด้านการภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน ของผู้บริหาร โรงแรม ที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	118
4.60 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านภาพรวมทั้งหมด ของผู้บริหาร โรงแรม ที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน.....	119

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.61 สรุปสมมติฐานที่ 3	120
4.62 ปัญหาและอุปสรรคการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ.....	121
4.63 ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติการ.....	122
4.64 ปัญหาและอุปสรรคการจัดส่งสินค้า.....	123
4.65 ปัญหาและอุปสรรคการตลาดและการขาย.....	124
4.66 ปัญหาและอุปสรรคการบริการ.....	124
4.67 ปัญหาและอุปสรรคด้านโครงสร้างพื้นฐานโรงแรม.....	125
4.68 ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	126
4.69 ปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาเทคโนโลยี.....	127
4.70 ปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดหา.....	128
5.1 สรุปสมมติฐานที่ 1	132
5.2 สรุปสมมติฐานที่ 2	137

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้และจำนวนนักท่องเที่ยว ในเกาะสมุย ปี 2543 – 2548.....	5
2.1 โครงสร้างองค์กรของ โรงแรมขนาดเล็ก.....	18
2.2 โครงสร้างองค์กรของ โรงแรมขนาดกลาง.....	19
2.3 โครงสร้างองค์กรของ โรงแรมขนาดใหญ่.....	20
2.4 กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปของพอร์เตอร์.....	27
2.5 แสดงการได้เปรียบการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน.....	29
2.6 แสดงการได้เปรียบการแข่งขันด้วยกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง.....	30
2.7 แสดงห่วงโซ่คุณค่า(The Value Chain).....	31
2.8 โครงสร้างการปฏิบัติงานบริการ.....	32
3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	43

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย
ชื่อผู้เขียน	นิตยา สุภาภรณ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.เยาวลักษณ์ ราชแพทยาคม
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการ)
ปีการศึกษา	2550

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ โรงแรมในเกาะสมุย เปรียบเทียบความคิดเห็น ด้านกลยุทธ์การจัดการ โรงแรมของผู้บริหารที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน เปรียบเทียบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจระหว่างผู้บริหาร โรงแรมที่มีระดับราคาและประเภทแตกต่างกัน เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย โดยทำวิจัยเชิงสำรวจ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจดูแลกิจการ โรงแรมตามประเภทต่าง ๆ ของโรงแรมในเกาะสมุย รวม 211 ราย ทำการสำรวจโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ t - test ,F - test กลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และ 42.70 ลักษณะส่วนบุคคลที่มีมากที่สุดคือ มีช่วงอายุ 31 - 40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานการบริหารต่ำกว่า 5 ปี มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการโรงแรมและมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 15,000 - 25,000 บาท

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการธุรกิจโรงแรม โดยเห็นด้วยกับการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการจัดส่งสินค้า ด้านการตลาดและการขาย ด้านการบริการ ด้านโครงสร้างพื้นฐานของ โรงแรม และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านการพัฒนาเทคโนโลยี และด้านการจัดหา ผู้บริหารเห็นด้วยกับการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีกลุ่มระดับราคาและประเภทธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์

การจัดการแตกต่างกัน โดยผู้วิจัยได้สรุปแบ่งกลุ่มระดับราคาเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 1,000 บาท มีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลุ่มระดับราคาตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป ผู้บริหารเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง สำหรับผู้บริหารประเภทโรงแรมแตกต่างกันพบว่า ผู้บริหารประเภทบังกะโลและเกสต์เฮาส์ เห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ผู้บริหารประเภทห้องพัก ห้องชุด และรีสอร์ท พบว่าเห็นด้วยกับการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

Thesis Title	Management Strategies for Hotel Industry in Koh Smui
Author	Nittaya Supaporn
Thesis Advisor	Jawalaksana Rachapaetayakom, Ph.D.
Co-Advisor	Assoc. Prof. Sirichai Pongwichai
Department	Business Administration (Management)
Academic Year	2550

ABSTRACT

This research on management strategies for hotel industry in Koh Smui aimed at 1) investigating the opinions of the administrators in charge of hotel management in Koh Smui 2) making a comparison of strategies for hotel management of the administrators with different characteristics 3) comparing the opinions of the administrators with different types and prices and 4) finding out the problems and obstacles concerning hotel management in Koh Smui. The research instrument for this survey was a questionnaire which was used for collecting the data. The sample included 211 administrators or authorities responsible for managing different types of hotel in Koh Smui. The collected data were analyzed using SPSS, percentage, mean (\bar{x}) and the standard deviation (S.D.), t – test and F-test. There were more females than males participating in the survey which accounted for 57.30% and 42.70%. The majority of participants were in the 31 – 40 age range with undergraduate degrees, having less than 5 years of working experience. At present they work as hotel managers with an average salary of 15,000 – 25,000 baht.

According to the research findings, it was found that the hotel administrators concentrated on hotel management; they agreed with the use of mixed strategies focusing on making differences in hotel management particularly in the aspects of supplying the business with raw materials, business operation, product delivery, marketing and sales, service provision, hotel basic structure and human resource management. Regarding technological and procurement, the hotel administrators agreed with using mixed strategies in making different in hotel management with much emphasis on cost leadership strategy.

The results of hypothesis testing revealed that the hotel administrators with different age groups, education levels, years of working experience, positions and salary ranges including the

administrators in charge of hotels with different prices and types also had different opinions on hotel management strategies. In this sense, the researcher divided hotel prices into 2 groups. The hotels whose price was lower than 1,000 baht viewed that hotels should employ mixed strategies emphasizing capital – based leadership. The administrators of the hotels with the price rate from 1,000 baht upward agreed with using mixed strategies concentrating on creating differences in hotel management. Among the administrators of different types of hotel, it was found out that the managers of bangalows and guest houses agreed with the use of mixed strategies emphasizing capital – based leadership. Furthermore, the managers of condominiums and resorts also agreed with using mixed strategies concentrating on making differences in hotel management.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญในการนำเงินตราสู่ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย การท่องเที่ยวสามารถช่วยให้เกิดการจ้างงานและการกระจายรายได้ ช่วยสร้างอาชีพรวมทั้งส่งเสริมธุรกิจอื่นๆ ที่ต่อเนื่องมากมาย เช่น ธุรกิจการโรงแรมและภัตตาคาร ธุรกิจการค้าของที่ระลึกและสินค้าพื้นเมือง ธุรกิจการคมนาคมขนส่ง ธุรกิจบริการท่องเที่ยว และธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตรา เป็นต้น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยรวมมีการขยายตัวต่อเนื่องแม้ว่าจะต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากเกิดวิกฤตทางการเมืองและสถานการณ์ไม่สงบในชายแดนภาคใต้ รวมทั้งการเกิดเหตุการณ์ธรณีพิบัติ การเกิดโรคระบาดอย่างไข้หวัดนก และการเกิดวิกฤตราคาน้ำมัน แต่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวก็ยังสร้างรายได้ให้กับประเทศอย่างมากมาย ในช่วงปี 2545 – 2549

องค์การการค้าโลก หรือ WTO (World Trade Organization) คาดการณ์ว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในปี 2549 จะมีการเติบโตเพิ่มขึ้นตามแนวโน้มการเติบโตของเศรษฐกิจโลกซึ่งคาดว่าจะเติบโตร้อยละ 4.3 (ต่ำกว่าอัตราการเติบโตในปี 2548 เล็กน้อย) โดยกิจกรรมและสถานที่ท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นใหม่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวภายในภูมิภาคมากขึ้น ในปี 2549 สถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทย คาดว่าปี 2549 จะมีนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเดินทางมาไทยประมาณ 13.80 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี 2548 ร้อยละ 18 มากกว่าอัตราการเติบโตของโลก ซึ่งปัจจัยที่คาดว่าจะช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวของไทย คือ การจัดงานเฉลิมฉลองครบรอบการครองราชย์ 60 ปี ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวตลอดทั้งปี ความชัดเจนของนโยบายการเปิดเสรีทางการบินไทย ส่งผลให้มีการขยายจำนวนเที่ยวบินและเส้นทางบินต่างชาติ มากขึ้นจากการเปิดใช้สนามบินสุวรรณภูมิ การเปิดตัวของสินค้าทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ เช่น ไนท์ซาฟารี สยามพารากอน ฯลฯ การเติบโตของอุตสาหกรรมที่พักในแหล่งท่องเที่ยวทางเลือก นอกเหนือจากชายทะเลอันดามัน เช่น เกาะสมุย (เจริญญา เกียรติลักษณ์ชัย, 2549) ซึ่งการท่องเที่ยวของไทยสร้างรายได้ให้กับประเทศมากมายดังแสดงให้เห็นดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1.1 สถานการณ์การท่องเที่ยวไทย ปี 2545 – 2549

ปี	จำนวน		รายได้	
	ล้านคน	ส่วนเพิ่ม	ล้านบาท	ส่วนเพิ่ม
นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ				
2545	10.80	-	323,484	-
2546	10.00	-7.36	309,269	-4.39
2547	11.65	16.46	384,360	24.16
2548	13.38	14.84	450,000	17.08
2549	15.12	13.00	533,000	18.44
นักท่องเที่ยวชาวไทย				
2545	61.82	-	235,337	-
2546	69.36	12.2	289,987	23.22
2547	74.79	7.84	317,200	9.37
2548	76.24	1.93	347,300	9.48
2549	79.33	4.05	378,000	8.84

ที่มา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

จากตารางที่ 1.1 จะเห็นได้ว่า การท่องเที่ยวของไทยขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2545 – 2549 (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2549) ส่งผลให้เกิดธุรกิจด้านที่พักและการขยายตัวตามอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีโรงแรมต่าง ๆ เกิดขึ้นเพื่อรองรับความต้องการด้านที่พักและบริการด้านอาหารเพื่อความพึงพอใจแก่ลูกค้า

นับตั้งแต่ปี 2546 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้ปรับแผนวิสาหกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการก่อตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาโดยปรับบทบาทมาเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นหน้าที่ด้านการบริหารจัดการการตลาด โดยมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ปี 2546 – 2549 คือ (1) ส่งเสริมให้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ สร้างงานให้กับประชาชนและเพิ่มรายได้ให้กับประเทศ (2) ส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก การเพิ่มตลาดใหม่และตลาดเฉพาะกลุ่มเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่มีคุณภาพเดินทางเข้ามาเที่ยวในประเทศไทย (3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับทุกฝ่ายทั้งระดับในประเทศและต่างประเทศ ในการส่งเสริมและพัฒนาตลาดท่องเที่ยว ทั้งนี้เพื่อร่วมขจัดอุปสรรคทางการท่องเที่ยว และเป็นหนทางสู่ศูนย์การท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชีย (4) มุ่งพัฒนาองค์กร ระบบบริหารจัดการ และเสริมสร้างบุคคลให้มีทักษะและขีดความสามารถทางการตลาดท่องเที่ยว รวมทั้ง พัฒนาความ

เข้มแข็งขององค์ในบทบาทเชิงวิชาการและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการตลาด (5) เร่งรัดพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการท่องเที่ยว (E - TOURISM) เพื่อรองรับการทำธุรกรรมบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และการดำเนินการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2549)

ประเทศไทยมีสถานที่ท่องเที่ยวอยู่ทุกภาคและประเภทแหล่งท่องเที่ยวมีความหลากหลายกันแต่ละภาค เช่น ภาคเหนือเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงระบบนิเวศมากมายทั้งภูเขา แม่น้ำตลอดจนอารยธรรมแบบลานนา ขนบธรรมเนียมประเพณี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นความมีเสน่ห์ในเรื่องของการดำเนินชีวิตแบบเรียบง่ายสงบ ยังคงรูปแบบประเพณีดั้งเดิมอย่างเช่น การทำบุญบั้งไฟ งานฝีมือต่างๆ ภาคกลางเป็นแหล่งท่องเที่ยวเกี่ยวกับอารยธรรม เมืองโบราณต่างๆ การดำเนินชีวิตตามริมแม่น้ำและแหล่งท่องเที่ยวอีกมากมาย(การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2549)

สำหรับภาคใต้มีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญมากมาย โดยเฉพาะแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลตลอดจนเป็นร่องรอยแหล่งอารยธรรมสมัยศรีวิชัย ขนบธรรมเนียม ประเพณี โบราณสถานต่างๆ โดยแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของประเทศไทย คือ เกาะสมุย ซึ่งเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ (สำนักงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี, 2549) เกาะสมุยตั้งอยู่ที่บริเวณอ่าวไทยเป็นอำเภอหนึ่งในเขตจังหวัด สุราษฎร์ธานี ห่างจากตัวเมืองไปยังทิศทางตะวันออกเฉียง ประมาณ 84 กิโลเมตร มีเนื้อที่ 247 ตารางกิโลเมตร(157,273 ไร่) กว้าง 21 กิโลเมตร มีประชากรทั้งสิ้น 44,652 คน ชาย 21,820 คน หญิง 22,832 คน ยาว 25 กิโลเมตร เกาะสมุยมีขนาดใหญ่เป็นลำดับ 3 ของประเทศ มีลักษณะภูมิอากาศเป็นแบบมรสุมเขตร้อน มี 2 ฤดู คือ ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน - ธันวาคม และฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม - พฤษภาคม ซึ่งเป็นช่วงที่เหมาะสมแก่การท่องเที่ยว นอกจากความงามทางทะเลแล้ว เกาะสมุยยังมีกิจกรรมที่กำลังนิยม นั่นคือสปาหรือการดูแลสุขภาพด้วยการใช้น้ำบำบัด เช่น การอาบน้ำแร่ การบำบัดโดยการนวด การใช้พฤษบำบัดที่สกัดจากพืชพรรณธรรมชาติ ซึ่งมีสถานให้บริการทั้งในโรงแรมและศูนย์สปาและความงามทางธรรมชาติของเกาะสมุยยังผสมผสานด้วยศิลปวัฒนธรรมของชาวท้องถิ่นที่ยังคงรักษาความเป็นมาแบบชาวเกาะดั้งเดิม (สำนักงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี, 2549)

การท่องเที่ยวในเกาะสมุย

ธุรกิจโรงแรมเกี่ยวข้องและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการท่องเที่ยว เพราะธุรกิจโรงแรมเป็นสถานที่รองรับนักท่องเที่ยวที่เข้ามายังสถานที่นั้น ๆ ธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุยเติบโตอย่างรวดเร็ว เพื่อรองรับการมาเยือนและพักผ่อนของนักท่องเที่ยวนอกจากนี้ยังมีนโยบายการท่องเที่ยวของเกาะสมุยที่มีเป้าหมายฟื้นฟูและรักษาธรรมชาติอย่างแท้จริง โดยมีนโยบายการท่องเที่ยว คือ

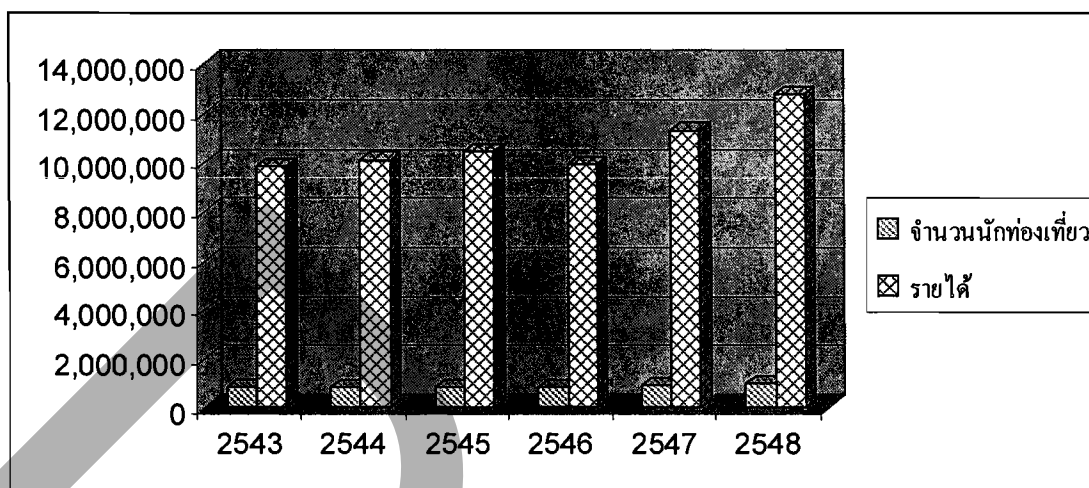
(1) สนับสนุนให้จัดตั้งสถาบันธรรมชาติ และทรัพยากรท่องเที่ยวทะเลสมุย (2) สนับสนุนโครงการพิทักษ์ธรรมชาติเพื่อชุมชน (3) สนับสนุนโครงการงานมหกรรมอาหารทะเลสมุย ในแหล่งท่องเที่ยว (4) ส่งเสริมงานประเพณีวัฒนธรรมชาวสมุย (5) พัฒนาปรับปรุงและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว(สำนักงานเทศบาลตำบลเกาะสมุย, 2549) หากพิจารณาจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเที่ยวในเกาะสมุย จากข้อมูลการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ภาคใต้ พบว่ามีจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศเข้ามาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2543 – 2549 และส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมขยายตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว ดังแสดงในตารางที่ 2 และภาพที่ 1

ตารางที่ 1.2 จำนวนนักท่องเที่ยว รายได้จากการท่องเที่ยว และจำนวนที่พักในเกาะสมุย ตั้งแต่ปี 2543 – 2548

ปี	จำนวนนักท่องเที่ยว	รายได้ (ล้านบาท)	จำนวนที่พัก	จำนวนห้องพัก
2543	823,122	9,850.16	263	9,256
2544	837,533	10,120.12	296	9,511
2545	857,335	10,432.29	310	10,913
2546	846,281	9,954.50	357	12,315
2547	923,258	11,314.59	383	12,769
2548	1,000,776	12,758.00	356	13,290

หมายเหตุ : จำนวนนักท่องเที่ยวรวมทั้งนักท่องเที่ยวภายในประเทศและต่างประเทศ

ที่มา : ศูนย์ประสานงานการท่องเที่ยวเกาะสมุย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย



ภาพที่ 1.1 จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวในเกาะสมุย ปี 2543 – 2548

ที่มา : ศูนย์ประสานงานการท่องเที่ยวเกาะสมุย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ดังกล่าวข้างต้น ธุรกิจโรงแรมมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อธุรกิจการท่องเที่ยว ซึ่งแหล่งท่องเที่ยวเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เดินทางมาท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้มีโรงแรมเกิดขึ้น เพื่อรองรับความต้องการด้านที่พักและบริการมากมาย ธุรกิจโรงแรมได้มีการพัฒนาตลอดทั้งเรื่องคุณภาพและความหลากหลายของการให้บริการ นอกจากการให้บริการของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันยังมีการเสนอการบริการอื่นๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความหลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เช่น อินเทอร์เน็ตมาใช้สำหรับจองห้องพัก โรงแรมทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด เพราะไม่ว่าลูกค้าจะอยู่ที่ไหน เวลาใด สามารถตรวจสอบรายละเอียดของห้องพักได้ตลอด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราคาดัชนีห้องพัก หรือแม้แต่รายการอาหาร เป็นต้น โดยลูกค้าไม่ต้องเดินทางมาสถานที่พัก สามารถทำรายการต่าง ๆ ผ่านอินเทอร์เน็ตได้ ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย (รภัศ ศิลปศรีกุล, 2547)

ธุรกิจโรงแรมและที่พัก เป็นที่ธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ให้บริการนักท่องเที่ยวโดยตรง ทั้งที่เป็นธุรกิจหลักและธุรกิจสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการท่องเที่ยวของประเทศเป็นส่วนใหญ่ และยังเป็นแหล่งจ้างงาน นอกจากนี้การประมาณการในปี 2547 พบว่ามีบุคลากรในธุรกิจโรงแรมและที่พักประมาณ 198,276 คน และอีก 5 ปีข้างหน้า (ปี 2552) ความต้องการบุคลากรสำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักเพิ่มขึ้นประมาณ 52,000 คน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548)

การขยายตัวอย่างมากมายของธุรกิจ ในเขตเกาะสมุย โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการโรงแรม มีโรงแรมเกิดขึ้นหลายแห่ง หลายขนาดต่างขยายตัวเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ และรองรับกิจกรรมต่าง ๆ ผลักดันให้เกิดการแข่งขันมากขึ้น

ดังนั้นจึงต้องมีกลยุทธ์การจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้มาใช้บริการ ซึ่งกลยุทธ์การจัดการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจ โรงแรมเพื่อจัดระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน เสริมการบริการที่ดีให้เกิดความพึงพอใจและประทับใจแก่นักท่องเที่ยว ซึ่งจะเป็นสิ่งดึงดูดใจให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวมากขึ้น โรงแรมจึงต้องมีกลยุทธ์ต่างๆที่นำมาใช้เพื่อให้ในการบริการลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ประทับใจมากที่สุด และเกิดอรรถประโยชน์สูงสุด ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการทำวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย” ขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

- 1.2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย
- 1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการโรงแรมของผู้บริหารที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน
- 1.2.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจระหว่างผู้บริหารโรงแรมที่มีระดับราคาและประเภทแตกต่างกัน
- 1.2.4 เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย

1.3 สมมุติฐานการวิจัย

- 1.3.1 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกัน
- 1.3.2 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีระดับราคาและประเภทแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจดูแลกิจการธุรกิจการโรงแรมในเกาะสมุย จำนวน 211 แห่ง

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุยโดยใช้กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์ตเตอร์ (อ้างใน Wheelen and Hunger, 2004) คือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) สำหรับโรงแรมที่มุ่งเน้นการผลิตและการบริการการลดต้นทุนโดยบริการและสนองต่อความต้องการของลูกค้าแบบขยายในวงกว้าง เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนผลิตต่อหน่วยและการหาทางลดต้นทุนตามเส้นทางการผลิตของกิจกรรมต่างๆที่ประกอบในห่วงโซ่คุณค่าทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) สำหรับโรงแรมที่เน้นการสร้างสรรคผลิตภัณฑ์และบริการที่มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์ โดยมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยยึดถือประโยชน์หรือคุณค่าที่ลูกค้าต้องการเป็นหลัก ในลักษณะที่ลูกค้ายินดีที่จ่ายเงินซื้อบริการในลักษณะราคาพิเศษแตกต่างไป โดยนำมาใช้กับแนวคิดเรื่องห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Michel Porter ซึ่งมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

1.4.2.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรมคือ

- 1) การนำเข้าวัตถุดิบเข้าสู่ธุรกิจ
- 2) การปฏิบัติการ
- 3) การนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย
- 4) การตลาดและการขาย
- 5) การบริการ

1.4.2.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ

- 1) โครงสร้างพื้นฐานองค์การ
- 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3) ก้าพัฒนาเทคโนโลยี
- 4) การจัดหา

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลรวม 10 เดือน คือ ตั้งแต่เดือนกันยายน 2549 – เดือนมิถุนายน 2550

1.5 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกันและสะดวกต่อผู้วิจัยจึงได้นิยามศัพท์เกี่ยวกับการวิจัยดังนี้

การจัดการ (Management) หมายถึง รูปแบบกระบวนการของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้านธุรกิจ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนการผลิต การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย การบริการตลอดจนการดำเนินกิจการทุกอย่างเพื่อสนองความต้องการ และบริการให้แก่ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคพอใจ ทั้งในเรื่องราคาและการบริการ

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันและเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของธุรกิจให้ได้ผลตามเป้าหมาย

กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หมายถึง วิธีการหรือกลวิธีที่นำมาใช้โดยอาศัยความสามารถของกิจการหรือบริษัทซึ่งจะต้องทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีต้นทุนต่ำกว่าของคู่แข่ง ทำให้เกิดการประหยัดเนื่องจากขนาด มีผลให้ต้นทุนผลิตต่อหน่วยลดลงและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) หมายถึง วิธีการหรือกลวิธีที่สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์แตกต่าง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้รับความพึงพอใจหรือคุณค่าที่ลูกค้าต้องการเป็นหลัก มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์การบริการคุณภาพสูงในลักษณะที่ลูกค้าจ่ายในราคาพิเศษ

ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (The value chain) หมายถึง โครงสร้างงานที่มีประโยชน์ในการกำหนดการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ช่วยให้ธุรกิจหรือกิจการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการได้เป็นอย่างดี โดยแบ่งเป็น 5 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ 4 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยแต่ละกิจกรรมจะต่อเนื่องสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อส่งมอบคุณค่าทั้งหมดให้ลูกค้า และช่วยก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) หมายถึง การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการ โดยตรงให้กับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรม คือ 1.การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ 2.การปฏิบัติการ 3.การนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย 4.การตลาดและการขาย และ 5.การบริการ

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) หมายถึง สายงานที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุน ช่วยกิจกรรมหลักของบริษัทหรือกิจการทั้งหมด ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ 1.โครงสร้างพื้นฐานของบริษัทหรือกิจการ 2.การพัฒนาเทคโนโลยี 3.การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 4. กระบวนการจัดการจัดหา

โรงแรม หมายถึง สถานที่พักที่จัดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใด โดยมีค่าตอบแทน ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ.2547 ทั้งนี้ไม่รวมถึง

(1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้ โดยมีใช่เป็นการหาผลกำไร

(2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการ เป็นรายเดือนขึ้นไป

(3) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกระทรวง

ผู้บริหาร หมายถึง เจ้าของกิจการหรือผู้มีอำนาจดูแลธุรกิจการโรงแรมรวมทั้งผู้ที่ได้รับมอบหมายการบริหารดูแลธุรกิจ

ขนาดและกลุ่มราคาของโรงแรม หมายถึง จำนวนห้องพัก ราคาห้องพัก จำนวนเตียง จำนวนและขนาดห้องอาหาร ฯลฯ โดยแบ่งตามเกณฑ์ของกองสถิติวิจัยและการวิจัย. สถิติการท่องเที่ยวภายในประเทศ (อ้างใน นงค์นุช ศรีธนาอนันต์, 2548) จัดแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1	หมายถึงราคาตั้งแต่	2,500 บาทขึ้นไป
กลุ่มที่ 2	หมายถึงราคาตั้งแต่	1,500 – 2,499 บาท
กลุ่มที่ 3	หมายถึงราคาตั้งแต่	1,000 - 1,499 บาท
กลุ่มที่ 4	หมายถึงราคาตั้งแต่	500 – 999 บาท
กลุ่มที่ 5	หมายถึงราคาต่ำกว่า	500 บาท

การวิจัยนี้จะจัดกลุ่มของ โรงแรมตามกลุ่มราคา 5 กลุ่มตามที่กำหนดไว้โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยภาคใต้

รูปแบบการรูปแบบจัดการแบบอิสระ (Independent) หมายถึง โรงแรมที่จัดการแบบอิสระส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก เจ้าของหรือสมาชิกครอบครัวเป็นผู้บริหารเองโดยอิสระ มีตำแหน่งทางบริหารสูงสุดในโรงแรม เป็นผู้วางนโยบาย กำหนดทิศทางการบริหาร และมีอำนาจในการควบคุมสั่งการทุกด้าน ลักษณะทั่วไปของกิจการที่มีรูปแบบจัดการแบบอิสระ

รูปแบบจัดการแบบกลุ่ม / หรือแบบเครือข่ายกัน (Group / Chain) หมายถึง การจัดการโรงแรมหลายแห่งด้วยระบบเดียวกัน มีกลุ่มสำคัญๆ มากมายหลายกลุ่มในต่างประเทศ มีสมาชิกโรงแรมเป็นจำนวนมากทั่วโลก การดำเนินธุรกิจใช้ชื่อประกอบการร่วมกัน หรืออยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง การเติบโตเป็นกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผลจากการขยายกิจการของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จมีความรอบรู้และชำนาญในการบริหารงานเป็นที่รู้จักในตลาด การรวมกลุ่มกิจการโรงแรมภายใต้ระบบการบริหารจัดการเดียวกันจากส่วนกลาง

ผู้เข้าพัก หมายถึง คนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดที่ได้ใช้บริการที่พักชั่วคราวของโรงแรม

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ผลจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารธุรกิจการโรงแรมในเกาะสมุยสามารถที่จะนำมาพัฒนาประกอบการบริหารจัดการการโรงแรมให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้ามากยิ่งขึ้น

1.6.2 เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ตลอดจนเสนอแนะแนวทางพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขการจัดการธุรกิจโรงแรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวในเกาะสมุย : กรณีศึกษาธุรกิจการโรงแรม” ได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและใกล้เคียง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในการทำการวิจัย และใช้เป็นเครื่องมือในการทำวิจัย ดังนี้

2.1 ธุรกิจการโรงแรม

2.1.1 ประวัติและพัฒนาการของโรงแรม

2.1.2 ประเภทโรงแรมและที่พัก

2.1.3 โครงสร้างองค์กรของโรงแรม

2.1.4 รูปแบบการจัดการธุรกิจโรงแรม

2.1.5 ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม

2.2 กลยุทธ์การแข่งขัน

2.2.1 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

2.2.2 กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง

2.3 ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของโรงแรม

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ธุรกิจการโรงแรม

2.1.1 ประวัติและพัฒนาการของโรงแรม

ธุรกิจโรงแรมเป็นกิจการที่มีพัฒนาการเก่าแก่มากมาย แบ่งเป็นพัฒนาการ โรงแรมสากล และพัฒนาการ โรงแรมไทย ที่พักแรมในยุคโบราณ ได้แก่ ที่พักสำหรับผู้เดินทางมีกระจัดกระจายอยู่นอกเมืองตามเส้นทางเดินทางไว้บริการพ่อค้า นักเดินทาง ที่พักโรงแรมนี้เรียกว่า “อินน์” (Inn) เป็นที่พักชั่วคราวไม่สมบูรณนัก ซึ่งสามารถรับรองและอำนวยความสะดวกสบายในแบบที่คุ้นเคย ในราวศตวรรษที่ 15 – 16 (นงคันทุช ศรีธนาอนันต์, 2548) ในราวศตวรรษที่ 18 – 19 มีการปรับปรุงถนนดีขึ้น ทำให้การเดินทางสะดวกขึ้นด้วยรถม้าทำให้ปริมาณการค้าเพิ่มขึ้น ส่งผลให้จำนวนที่พักให้บริการเพิ่มมากขึ้น จึงได้นำคำว่า “โฮเต็ล” (Hotel) มาใช้ ในขณะที่มีการพัฒนา

กิจการโรงแรมโดยเฉพาะแนวคิดเกี่ยวกับการพักผ่อนตากอากาศหรือรีสอร์ท (Resort) ซึ่งต่อมาขยายเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวาง แต่ในราวกลางศตวรรษที่ 20 ดินแดนในอเมริกาขยายกว้างขวางขึ้น มีการเดินทางโดยใช้ยานพาหนะมากขึ้น ทำให้เกิดโรงแรมแบบใหม่คือ ประเภท “โมเต็ล” (Motel มาจากคำว่า Motor Car = รถยนต์ รวมกับคำว่า Hotel = โรงแรม) ในศตวรรษที่ 20 มีการเดินทางโดยเครื่องบิน การขยายธุรกิจของเครือโรงแรมก็มีตามมาโดยในประเทศสหรัฐอเมริกาก่อตั้งโรงแรม “ฮิลตันอินเตอร์เนชันแนล” (Hilton International) เมื่อมีการเติบโตขยายธุรกิจและเพิ่มจำนวนโรงแรมมากขึ้น ทำให้การบริการมีความหลากหลายและปรับเปลี่ยนการบริหารและวิธีการทำงานต่างๆ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาโรงแรมประเภทใหม่ๆ ขึ้น ได้แก่ โรงแรมนักธุรกิจ (Commercial Hotel) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport Hotel) เป็นต้น

พัฒนาการโรงแรมในประเทศไทย ที่พักรวมที่มีการประกอบธุรกิจและเปิดบริการให้แก่ชาวตะวันตกเริ่มปรากฏหลักฐานในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รวมทั้งการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศ การท่องเที่ยวของไทยขยายตัวหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 เนื่องจากมีการพัฒนาคมนาคม มีเส้นทางการบินสู่ประเทศไทยมากขึ้น ทำให้มีปริมาณการเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ภาคเอกชนขยายการลงทุนในธุรกิจโรงแรมเพื่อรองรับความต้องการที่พักของชาวต่างชาติ จึงก่อสร้างโรงแรมมาตรฐานสากลขึ้นหลายแห่งในกรุงเทพฯ กิจการโรงแรมไทยได้เติบโตขึ้นตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากปี พ.ศ. 2530 ซึ่งรัฐบาลได้ประกาศเป็นปีท่องเที่ยวไทย การรณรงค์ส่งเสริมการท่องเที่ยวได้ประสบผลสำเร็จอย่างดี ทำให้อัตราการขยายตัวของโรงแรมเพิ่มขึ้นและปรับปรุงขยายจำนวนห้องพักจากเดิม

ปัจจุบันโรงแรมมิได้เป็นเพียงสถานที่พักรวมแต่ยังเป็นศูนย์กลางการชุมนุมทางสังคม การสังสรรค์พักผ่อน ตลอดจนบริการต่างๆ ที่มีหลากหลายมากขึ้น รูปแบบการบริหารจัดการได้กลายเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน มีแบบแผนทำงานและวิธีการเฉพาะตัว มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในขณะที่อุตสาหกรรมโรงแรมยังคงเติบโตและขยายตัวได้ดีในภาพรวม

2.1.2 ประเภทและที่พักของโรงแรม

ธุรกิจบริการที่พักได้ขยายตัวจำนวนมากขึ้น มีการพัฒนาการให้บริการตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้าแต่ละยุคสมัยมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การจัดโรงแรมพิจารณาจากองค์ประกอบพื้นฐานแตกต่างกัน องค์ประกอบ

พื้นฐานที่สำคัญมีส่วนกำหนดลักษณะของโรงแรมแต่ละประเภท ดังนี้ (นงคีนุช ศรีธนาอนันต์, 2548 : 35 - 46)

1) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) โรงแรมประเภทนี้ให้บริการพักสำหรับนักธุรกิจในส่วนที่มากกว่านักท่องเที่ยว ภายในโรงแรมมีห้องอาหารประเภทต่าง ๆ มากเพียงพอและให้เลือกได้มีห้องจัดเลี้ยงขนาดต่างกันหลายห้องที่อาจปรับเปลี่ยนใช้เป็นห้องประชุมสัมมนาได้ ที่สำคัญคือต้องมีห้องประชุมขนาดใหญ่ซึ่งสามารถบรรจุคนได้คราวละจำนวนมากๆ พร้อมติดตั้งระบบโสตทัศนูปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ และทันสมัยตามพัฒนาการความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น อุปกรณ์สำหรับการนำเสนอด้วยข้อมูลโปรแกรมคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ทางการฟังที่เลือกช่องภาษาได้หลายภาษา นอกจากนั้นมีพื้นที่ให้จัดแสดงงานนิทรรศการ (Exhibition) ได้ มีบริการอำนวยความสะดวกภายนอกห้องพัก เช่น ห้องกิจกรรมเพื่อสุขภาพและผ่อนคลาย ห้องกิจกรรมบันเทิง มีห้องหรือบริเวณพักผ่อน (Lounge) มีการบริการเกี่ยวกับการเดินทางและท่องเที่ยวอื่นๆ รวมถึงการบริการที่จำเป็นต่อธุรกิจและการสื่อสารที่ตั้งของโรงแรมจะอยู่ใจกลางเมืองใหญ่ สะดวกต่อการเดินทางหรืออยู่ในย่านธุรกิจการค้าที่สำคัญ ๆ บางครั้งโรงแรมในลักษณะนี้เรียกว่า Business Hotel หรือโรงแรมสำหรับธุรกิจ และบางแห่งเรียกเป็น Downtown Hotel หรือโรงแรมในเมือง ซึ่งลูกค้าที่สำคัญคือ นักธุรกิจจำนวนมากที่จัดเป็นกลุ่มสัมมนา บางแห่งตั้งอยู่กับศูนย์ประชุมขนาดใหญ่ (Conference center)

2) โรงแรมตากอากาศ (Resort Hotel) ปัจจุบันนิยมเรียก “รีสอร์ท” (Resort) ตั้งอยู่ในบริเวณที่มีแหล่งท่องเที่ยว หรือมีกิจกรรมดึงดูดใจการท่องเที่ยว ซึ่งจะอยู่ห่างหรือไกลจากชุมชนเมือง หรือมีทัศนียภาพธรรมชาติดึงดูดใจ เหมาะแก่ผู้ที่ต้องการมาพักผ่อนหย่อนใจ และมีรูปแบบนันทนาการที่หลากหลายความบันเทิงและความเพลิดเพลินเป็นสำคัญ โรงแรมตากอากาศเกิดขึ้นในยุคแรกคือผู้คนนิยมเดินทางไปยังแหล่งที่ค้นพบน้ำพุร้อน (Spa) เพื่อการพักผ่อนและฟื้นฟูสุขภาพ ต่อมาเริ่มเป็นที่นิยมแพร่หลาย

3) โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport Hotel) โรงแรมประเภทนี้อยู่ในเส้นทางคมนาคมที่ผู้พักสามารถเดินทางเข้าเมืองได้สะดวกรวดเร็ว อยู่ใกล้ท่าอากาศยาน มีหลายขนาดแตกต่างกัน และผู้ที่ใช้บริการนอกจากนักท่องเที่ยวแล้วได้แก่ พนักงานและเจ้าหน้าที่ประจำสายบิน (Air Crews) ที่พัก ณ ท่าอากาศยานนั้นๆ รวมทั้งผู้โดยสารตกค้าง (Layover) เนื่องจากความผิดพลาดของสายการบินหรือเหตุขัดข้องทางสภาพอากาศที่เที่ยวบินต้องเลื่อนเวลาหรือยกเลิก

4) โรงแรมห้องชุด (All Suit Hotel) เป็นโรงแรมที่จัดห้องพักบริการแบบห้องชุดหรือห้องสวีท (Suite) คือมีห้องนอนและห้องทำงาน หรือห้องนั่งเล่น จัดเป็นส่วน และบางแห่งมีครัวเล็ก ๆ ที่สามารถปรุงอาหารง่ายๆ ได้เอง สิ่งอำนวยความสะดวกสบายภายในจะคล้ายคลึงกับ

อาคารชุด (Apartment) จึงทำให้โรงแรมสามารถเปลี่ยนรูปแบบกิจการเป็นแบบให้เช่า หรือปรับเปลี่ยนพื้นที่เป็นสำนักงาน (Office Space) ให้เช่า กลุ่มเป้าหมายได้แก่นักธุรกิจที่ต้องการบรรยากาศสบายมากกว่าเป็นเพียงห้องเดียวซึ่งต้องพักผ่อนและทำงานไปด้วย

5) โรงแรมริมทางหลวง สำหรับผู้ขับรถยนต์ (Motor Hotel) โรงแรมริมทางหลวงหรือที่เรียกว่า “โมเต็ล (Motet) มีลักษณะที่พบเห็นโดยทั่วไปเป็นอาคารชั้นเดียวให้บริการที่พักแบบเรียบง่าย พร้อมทั้งจอดรถใกล้หรือติดกับถนน สะดวกต่อผู้ขับขี่ที่ต้องการแวะพัก หรือขับรถเข้าเมืองเพื่อติดต่อธุรกิจ กิจการ “โมเต็ล” กลับมีความหมายไปอีกทางหนึ่ง คือเป็นที่เข้าใจกันถึงสถานที่จัดให้บริการห้องนอนเพื่ออำนวยความสะดวกเพียงชั่วคราว (แบบไม่ค้างคืน) โดยมากมีที่ตั้งและทางเข้าค่อนข้างมีขีดคดลับตาจากภายนอก สำหรับผู้ใช้บริการที่ไม่ต้องการแสดงตัวหรือเปิดเผย แต่ยังคงมีลักษณะเฉพาะ คือ มีที่จอดรถประจำหน้าห้องพักแต่ละห้อง และไม่มีบริการอำนวยความสะดวกตามมาตรฐานโรงแรมทั่วไป

6) อินน์ (Inn) เป็นกิจการที่พักขนาดเล็กราคาประหยัดที่อาจจะมีบริการอาหารหรือ ไม่มีก็ได้ หรืออาจเป็นกิจการที่พักขนาดใหญ่ซึ่งได้รับการออกแบบเป็นอาคารโรงแรมและมีแบบแผนดำเนินงานตามมาตรฐานโรงแรม ในบางแห่งสถานบริการสาธารณะที่ขายเครื่องดื่มและไม่มีบริการที่พัก

7) ล็อดจ์ (Lodge) เดิมหมายถึงที่พักขนาดเล็กตั้งอยู่นอกเมือง สำหรับผู้มาพักผ่อนที่มีจุดหมายเพื่อทำกิจกรรมเฉพาะ เช่น ที่พักเล่นหิมะ (Ski Lodge) ปัจจุบันยังเรียกที่พักขนาดเล็กที่นักเดินทางใช้พักชั่วคราวระหว่างการเดินทางหรือประกอบกิจกรรมต่างๆ

8) ที่พักราคาประหยัดบริการพร้อมอาหารเช้า ที่พักประเภทนี้เป็นที่รู้จักสำหรับนักเดินทางอย่างแพร่หลาย ได้แก่

บีแอนด์บี (B & B) ย่อมาจาก Bed and Breakfast เป็นสถานที่ให้บริการที่พักพร้อมอาหารเช้าในราคาประหยัดสำหรับนักท่องเที่ยวและผู้เดินทาง โดยมีขนาดเล็กมักดัดแปลงจากบ้านพักอาศัยของผู้คนตามชนเมือง เจ้าของบ้านจะดำเนินการด้วยการแบ่งห้องที่ว่างอยู่ให้แขกนอนพักและคิดค่าเช่าห้องพักพร้อมอาหารเช้า

เกสต์เฮ้าส์ (Guest House) เพนชัน (Pension) บอร์ดิงเฮ้าส์ (Boarding House) เป็นที่พักอยู่ในอาคารหรือบ้านเจ้าของบ้านแบ่งห้องว่างให้เช่า เหมาะสำหรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการประหยัดค่าใช้จ่าย มีราคาถูกลงกว่าโรงแรมและไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกแบบกิจการโรงแรม

9) บ้านพัก หรือ โฮสเทล (Hostel) เป็นบ้านพักราคาประหยัดดัดแปลงมาจากอาคารเก่าให้มีสภาพเหมาะสำหรับนักเรียนหรือนักศึกษาที่ชอบเดินทางท่องเที่ยวแบบประหยัด มีสิ่งอำนวยความสะดวกเท่าที่จำเป็น บางแห่งมีข้อกำหนดในการเข้า ออกที่พักเป็นเวลา หรืออาจมี

บริเวณครัวพร้อมอุปกรณ์ให้ใช้สำหรับประกอบอาหารรับประทานเองได้ โดยผู้พักช่วยทำหน้าที่ต่างๆ ในการดูแลทำความสะอาดบ้านพักและอุปกรณ์เครื่องใช้ หลายแห่งจะมีการจำกัดจำนวนคืนที่ให้พักในแต่ละครั้ง การดำเนินงานประเภทนี้จะไม่หวังผลกำไร (Non – profit)

10) ที่ตั้งค่ายพัก (Camp Site) เป็นบริเวณที่กลางแจ้งจัดไว้บริการแก่นักท่องเที่ยวและผู้ที่ต้องการเช่าที่ตั้งเต็นท์พักแรม หรือจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในบริเวณลานกางเต็นท์ มีบริการดูแลรักษาความสะอาดมีสุขา ห้องอาบน้ำ บริการนำดื่ม บริเวณที่ชำระล้าง บริเวณหุงต้มอาหาร ตลอดจนท่อบำบัดน้ำเสียและระบายน้ำเสีย มีการจัดเก็บขยะและกำจัดขยะ บางแห่งมีร้านอาหาร ร้านค้าเบ็ดเตล็ด ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อกิจกรรมประเภทกลางแจ้ง ส่วนใหญ่จะเปิดบริการเฉพาะฤดูกาลท่องเที่ยว เหมาะกับนักท่องเที่ยวที่ต้องการใกล้ชิดธรรมชาติและแสวงหาความสงบ

11) ค่ายพักผ่อนวันหยุด (Holiday Centre / Holiday Camp) ส่วนมากเป็นบ้านพักรูปแบบคล้ายเรือนไม้ ขนาดเล็ก มีบริการเครื่องใช้อุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยการทำอาหารเองได้ ตลอดจนสันทนาการอื่นๆ

นอกจากนี้ในประเทศไทยมีสถานที่พักแรมประเภทราคาประหยัด เปิดบริการนักท่องเที่ยวและคนเดินทางทั่วไป (อ้างใน นงนุช ศรีธนาอนันต์, 2548:46) ได้แก่

(1) เกสต์เฮาส์ (Guest House) หมายถึง บ้านที่ดัดแปลง หรือสร้างขึ้นและแบ่งเป็นที่พักแรมโดยเก็บค่าเช่า

(2) บังกะโล (Bungalow) หมายถึง สถานบริการที่พักแรมเป็นหลัง ๆ โครงสร้างของที่พัคนั้นใช้วัสดุคงทน

การจัดระดับประเภทโรงแรมอาศัยเกณฑ์ต่างๆ ดังนี้ (นงนุช ศรีธนาอนันต์, 2548 : 29 – 34)

1. ที่ตั้ง สถานที่ตั้งมีความสำคัญต่อการตลาด เพราะกิจการที่ตั้งของกิจการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มลูกค้าที่จะมาใช้บริการ การจัดกลุ่มลูกค้าตามที่ตั้งแบ่งได้เป็น 4 ประเภทคือ

1.1 โรงแรมในเมือง มักจะต้องมีบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการติดต่อธุรกิจและการจัดประชุม ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายคือ นักธุรกิจเป็นหลักและกลุ่มนักท่องเที่ยวที่อาจมาในช่วงฤดูกาลในช่วงวันหยุด หรือในโอกาสเทศกาลงานสำคัญต่าง ๆ

1.2 โรงแรมตากอากาศ ตั้งอยู่ใกล้หรือแหล่งที่ดึงดูดใจทางการท่องเที่ยวหรือมีพื้นที่ในบริเวณจัดกิจกรรมเพื่อผ่อนคลายและดึงดูดใจให้ผู้มาพัก

1.3 โรงแรมท่าอากาศยาน หรือโรงแรมสนามบิน

1.4 โรงแรมนอกเมือง หรือโรงแรมชานเมือง มีอยู่จำนวนมาก มีลักษณะเป็นที่ค้างพักแรมระหว่างการเดินทางของผู้พัก และมีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกจำกัด เช่น โรงแรมริมทางหลวง และกลุ่มโรงแรมที่มีตลาดหลักเป็นหมู่คณะนักท่องเที่ยว

2. ขนาด การจำแนกกลุ่มโรงแรมตามขนาดจัดเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) ต่ำกว่า 150 ห้อง (2) 150 – 299 ห้อง (3) 300 – 600 ห้อง และ (4) มากกว่า 600 ห้อง

โรงแรมที่มีขนาดใหญ่แบบประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีโรงแรมขนาดใหญ่เป็นจำนวนมากได้แบ่งออกเป็น 4 ขนาด คือ

- 1) ขนาดเล็ก จำนวน 1 - 150 ห้อง
- 2) ขนาดกลาง จำนวน 151 – 400 ห้อง
- 3) ขนาดใหญ่ จำนวน 401 – 1,500 ห้อง
- 4) ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 1,501 ห้องขึ้นไป

3. จุดประสงค์ในการมาพัก / ใช้บริการ กลุ่มลูกค้าที่เดินทางมาพักด้วยเหตุผลต่างกัน ดังนั้นผู้ประกอบการจึงได้พัฒนากิจการในรูปแบบการบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มกลายเป็นโรงแรม เช่น โรงแรมสำหรับนักธุรกิจ (Business Hotel) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) โรงแรมเพื่อการพักผ่อนตากอากาศ (Resort Hotel) โรงแรมสำหรับเล่นการพนัน (Casino Hotel) การประเภทโรงแรมตามจุดประสงค์ในการพักนี้ สามารถแสดงถึงกลุ่มผู้พักที่เป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทางการตลาดของโรงแรมนั้นๆ

4. ระดับการบริการแบ่งเป็นการบริการ 4 กลุ่มใหญ่ (Chon and Sparrowe,1995) คือ

4.1 บริการแบบหรูหรา (Luxury) เป็นโรงแรมที่ใหญ่โตตกแต่งสวยงาม ตั้งอยู่ในทำเลที่สำคัญของเมือง ให้การบริการดีเลิศทุกด้าน พนักงานมีประสิทธิภาพสูงมีบรรยากาศมีความหรูหราเน้นความสะอาดสบายที่เป็นส่วนตัวหรือบุคคล

4.2 บริการครบครันเต็มรูปแบบ (Full Service) ให้บริการครบครันและหลากหลาย (ทั้งห้องพัก ห้องอาหารและบริการอื่นๆ) ในบรรยากาศที่หรูหราน้อยกว่าและอัตราราคาต่ำกว่าโรงแรมประเภทหรูหรา

4.3 บริการแบบจำกัด (Limited Service) ได้แก่กิจการที่พักระดับปานกลางมีบริการจำกัด เช่นห้องพักสะอาดแบบเรียบง่าย มีห้องอาหาร 1-2 ห้อง และสระว่ายน้ำ (ไม่มีบริการเพื่อสุขภาพอื่นๆ)

4.4 บริการแบบประหยัด (Economy) เป็นโรงแรมที่ให้บริการความสะดวกเท่าที่จำเป็นต่อการพักแรม เช่นห้องนอนพร้อมห้องน้ำ อาจไม่มีห้องอาหารหรือบริการสันทนาการอื่นใด นอกจากร้านขายของเบ็ดเตล็ด และมีห้องน้อยตามที่จำเป็นการปฏิบัติงาน

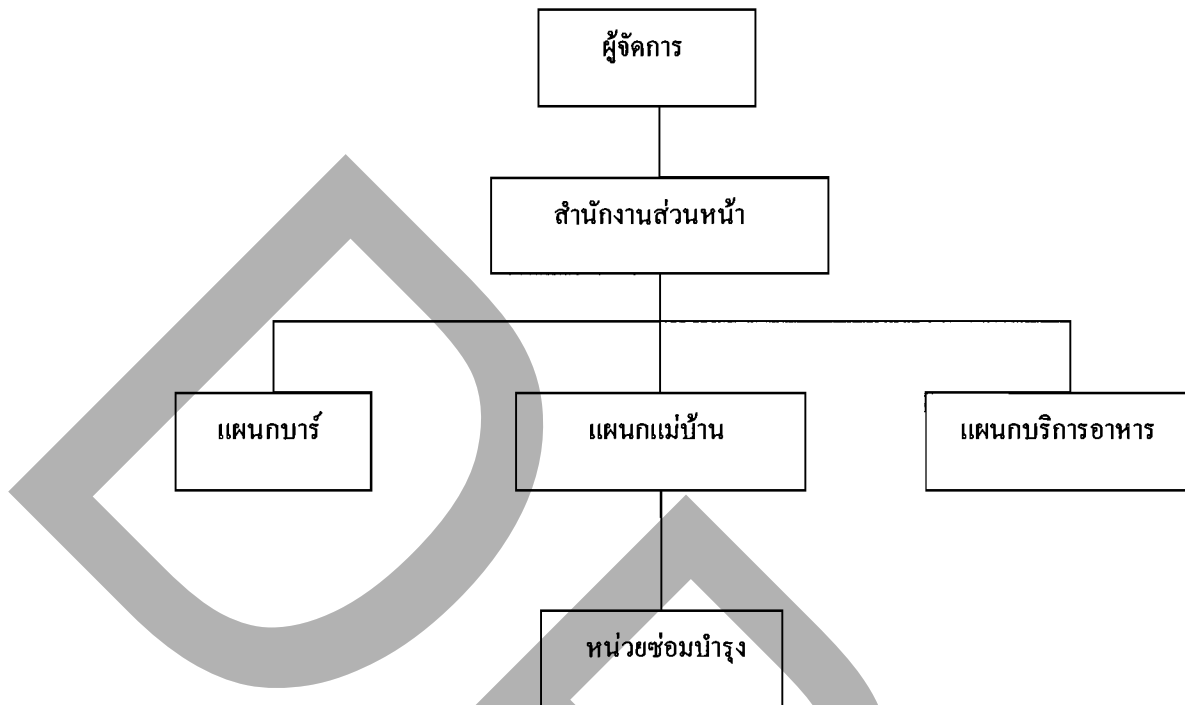
5. อัตราราคาห้องพัก แบ่งกลุ่ม โรงแรมจากกองวิจัย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้จัดแบ่งกลุ่มสถานที่พักแรมเพื่อประโยชน์ทางสถิติ และได้จัดระดับของกิจการ แต่ใช้ราคาต่ำสุดของราคาประกาศขาย (Rack Rate) เป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่ม เป็น 5 กลุ่ม (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2542)

กลุ่มที่ 1 หมายถึง ราคาตั้งแต่	2,500 บาทขึ้นไป
กลุ่มที่ 2 หมายถึง ราคาตั้งแต่	1,500 – 2,499 บาท
กลุ่มที่ 3 หมายถึง ราคาตั้งแต่	1,000 - 1,499 บาท
กลุ่มที่ 4 หมายถึง ราคาตั้งแต่	500 – 999 บาท
กลุ่มที่ 5 หมายถึง ราคาต่ำกว่า	500 บาท

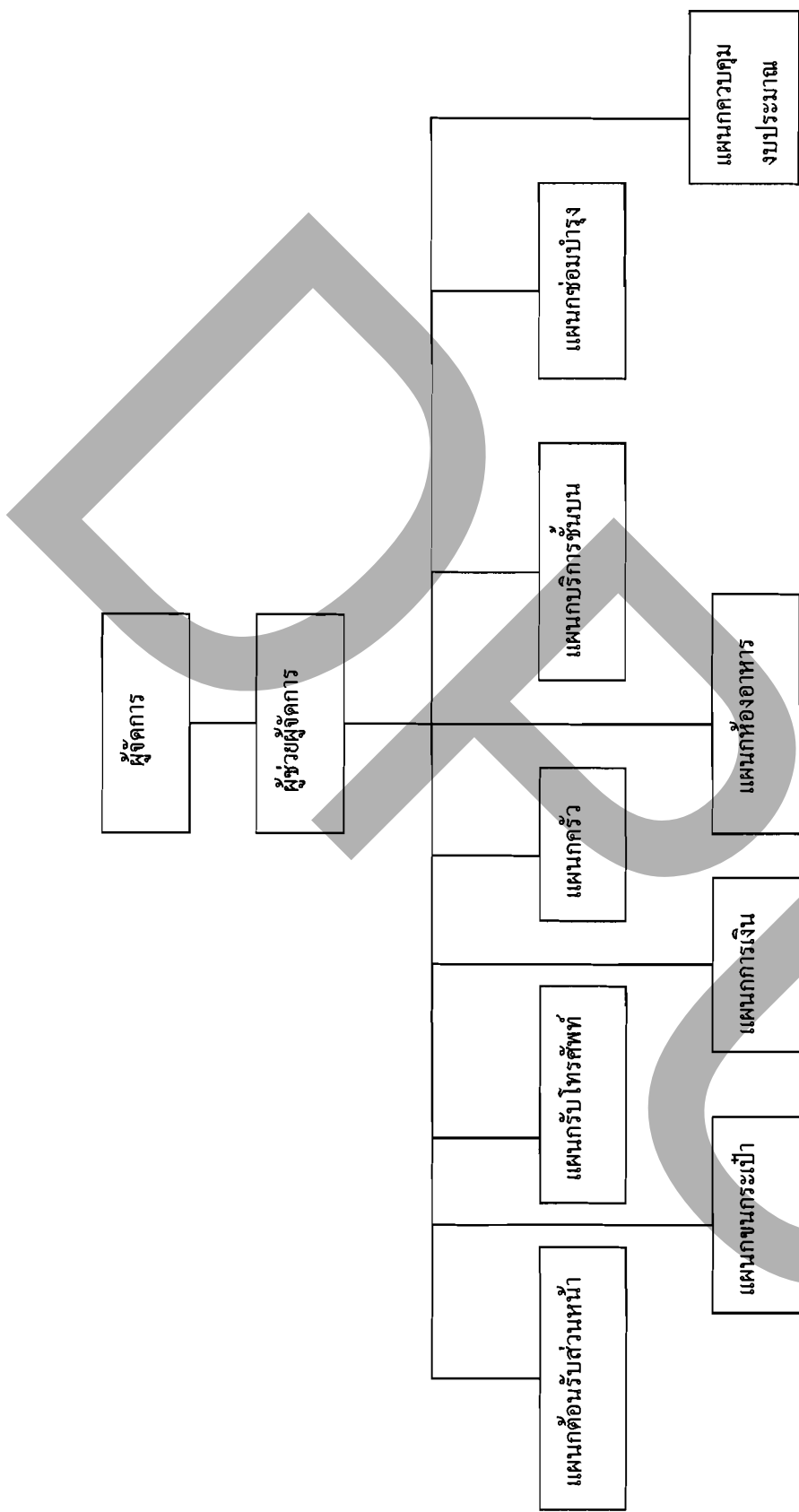
6. การแบ่งระดับโรงแรมโดยการใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมาย การแบ่งการใช้สัญลักษณ์เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ตัวอย่างที่ใช้แพร่หลายคือ รูปดาว ★ โดยใช้จำนวนตั้งแต่ระดับ 1 – 5 ดาว โดยกำหนดให้ 5 ดาว (★★★★★) มีความหมายแทนกิจการที่มีมาตรฐานบริการในระดับหรูหราที่สุด และลดหลั่นตามลงมา

2.1.3 โครงสร้างองค์กรของโรงแรม

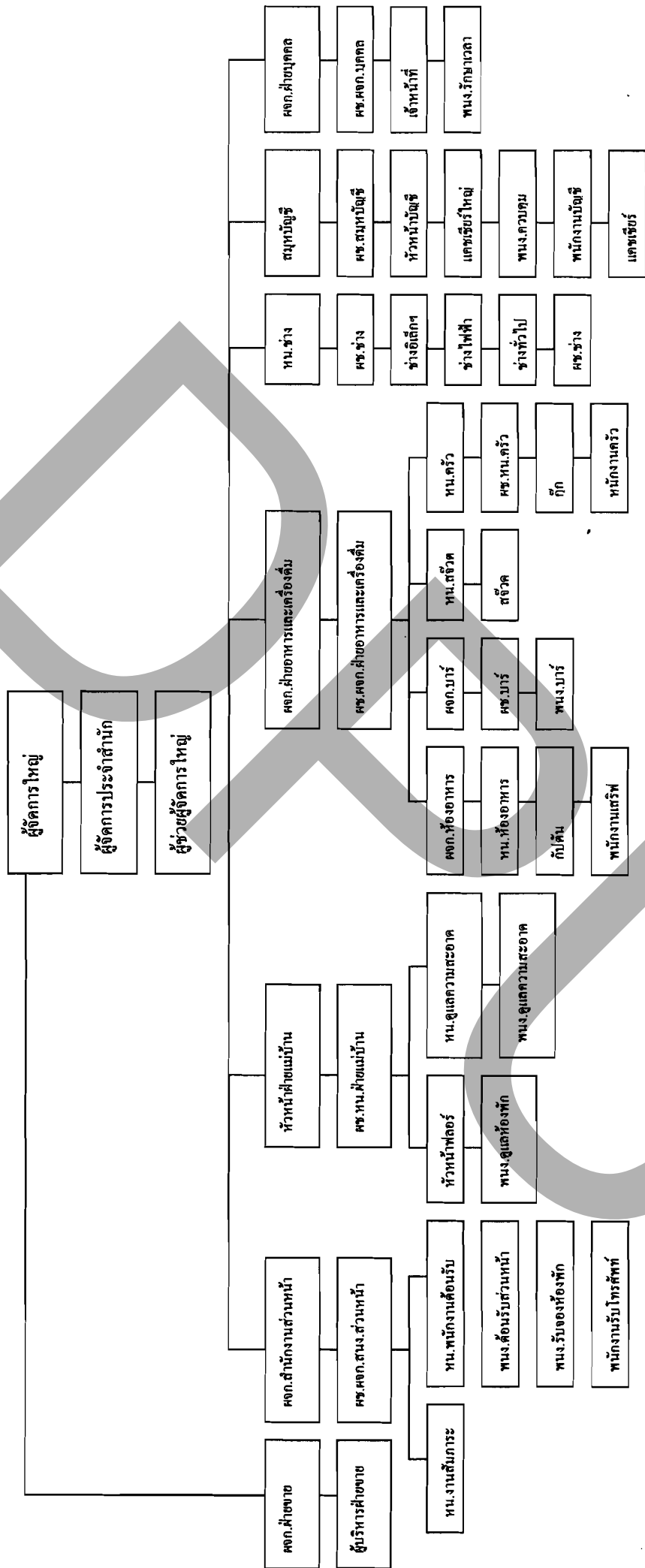
การจัดรูปองค์กรโรงแรมที่ประกอบด้วยพนักงานมากมาย จึงต้องพิจารณาจากลักษณะรายละเอียดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายธุรกิจ แล้วจึงจัดแบ่งส่วนงานเป็นแผนกตามประเภทงานที่ประกอบด้วยแผนกงานต่าง ๆ นี้ อาจเขียนให้ชัดเจนขึ้นเป็นแผนผังองค์กร (Organization Chart) เป็นการจัดหน้าที่และความรับผิดชอบการทำงานแต่ละงาน กำหนดสายการบัญชาที่ชัดเจน การจัดองค์กรจะเป็นรูปแบบใดขึ้นอยู่กับ โรงแรมแต่ละแห่ง และขนาดของ โรงแรม ด้วย ภาพที่ 2.1 ภาพที่ 2.2 และภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กรของโรงแรมขนาดเล็ก
ที่มา : อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช.รวมความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรม , 2544



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กรของโรงแรมขนาดกลาง
 ที่มา : พิสมัย ป โชติการ. การบริหารส่วนหน้าของโรงแรม , 2538



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างองค์กรของโรงพยาบาลขนาดใหญ่
ที่มา: อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช.รวมความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรม,2544

2.1.4 รูปแบบการจัดการธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรมที่มีมากมายหลากหลายในปัจจุบัน พิจารณาจากรูปแบบวิธีการจัดการแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ คือ (นงศ์นุช ศรีชนานันต์, 2548 : 125 – 130)

2.1.4.1 รูปแบบจัดการแบบอิสระ (Independent) โรงแรมที่จัดการแบบอิสระ ส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก เจ้าของหรือสมาชิกครอบครัวเป็นผู้บริหารเองโดยอิสระ มีตำแหน่งทางบริหารสูงสุดในโรงแรม เป็นผู้วางนโยบาย กำหนดทิศทางการบริหาร และมีอำนาจในการควบคุมสั่งการทุกด้าน ลักษณะทั่วไปของกิจการที่มีรูปแบบจัดการแบบอิสระ ได้แก่

ด้านรายได้และการเงิน

รายได้หลักของกิจการมาจากบริการห้องพัก หากธุรกิจดำเนินประสบความสำเร็จกิจการจะได้รับกำไร ในทางกลับกันหากกิจการต้องรับภาระขาดทุนโดยตรงจากการบริหาร จะต้องรับภาระหนี้สินเองทั้งหมด เพราะแหล่งเงินทุนมีน้อย ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการได้มาซึ่งแหล่งเงินเพื่อการลงทุน

ด้านการตลาด

โรงแรมดำเนินกิจกรรมทางการตลาดได้อย่างจำกัดเพราะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก โดยเฉพาะในการส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ กิจการที่ต้องการความได้เปรียบทางการตลาดจึงนิยมร่วมกลุ่มความร่วมมือทางการตลาด (Consortia) เพื่อประโยชน์ทางการตลาดต่างประเทศและต่างภูมิภาค

ด้านการบริหาร

โครงสร้างองค์กรสามารถควบคุมได้โดยตรงอย่างสมบูรณ์ ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน และสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการดำเนินงานตามสถานการณ์ได้เร็ว แต่ธุรกิจขนาดเล็กย่อมมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาด เพราะผู้บริหารต้องตัดสินใจปัญหาโดยลำพังนอกจากนั้น โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพมีอยู่จำกัด ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการสื่อสารในระบบ Internet พัฒนาการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E – Commerce) ทำให้โรงแรมขนาดเล็กสามารถเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ (Web Site) ซึ่งสะดวกอย่างยิ่งต่อการเข้าถึงและการรับจองจากลูกค้าทั่วโลก

2.1.4.2 รูปแบบจัดการแบบกลุ่ม / หรือแบบเครือข่ายกัน (Group / Chain) เป็นการจัดการสำหรับโรงแรมหลายแห่งด้วยระบบเดียวกัน มีกลุ่มสำคัญๆ มากมายหลายกลุ่มในต่างประเทศ มีสมาชิกโรงแรมเป็นจำนวนมากทั่วโลก การดำเนินธุรกิจใช้ชื่อประกอบการร่วมกันหรืออยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง การเติบโตเป็นกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผลจากการขยายกิจการของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จมีความรอบรู้และชำนาญในการบริหารจนเป็นที่

รู้จักในตลาด การรวมกลุ่มกิจการโรงแรมภายใต้ระบบการบริหารจัดการเดียวกันจากส่วนกลาง แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ประเภทกลุ่มโรงแรมบริหารจัดการแบบอิสระ (Independent)
- 2) ประเภทกลุ่มโรงแรมว่าจ้างบริษัทบริหารตามสัญญาจัดการ (Management Contract)
- 3) ประเภทกลุ่มโรงแรมที่จัดการตามสัญญาแบบแฟรนไชส์ (Franchise)

ลักษณะการจัดการด้านต่างๆ ของโรงแรมในเครือ

ด้านการตลาด

โรงแรมได้คำแนะนำตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการในส่วนต่างๆ จนถึงเทคนิคและกลยุทธ์เกี่ยวกับการขาย ได้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการขายของกลุ่มโรงแรมและได้เข้าร่วมระบบการจองแบบรวมศูนย์ หรือ CRS (Centralized Reservation System) และเครือข่ายระบบจัดจำหน่ายทั่วโลก หรือ GDS (Global Distribution System) โรงแรมทั้งหมดในเครือจึงมีความได้เปรียบทางการตลาด และสามารถดึงดูดลูกค้าได้กว้างขวางและหลากหลาย

ด้านรายได้และการเงิน

ความสามารถในการสร้างรายได้กลุ่มโรงแรมบริหารเองอิสระจะได้รับเต็มจำนวน ถ้าใช้วิธีการว่าจ้างบริหาร หรือเป็นการขอซื้อสิทธิ์ดำเนินการแบบแฟรนไชส์ จะต้องมีการเสียค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมทั้งส่วนแบ่งรายได้จากยอดขายในอัตราที่สูง นอกเหนือไปจากผลกำไรบางส่วนที่ให้บริการในอัตราคงที่ ในด้านบริหารการเงิน โรงแรมได้รับความช่วยเหลือในด้านการวางระบบบริหารการเงิน ซึ่งสำคัญมากต่อการบริหารจัดการธุรกิจ ระบบเครือข่ายช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับโรงแรม

ด้านการบริหารและจัดการ

โรงแรมบางแห่งอาจได้รับความช่วยเหลือด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน จากทีมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มาจากส่วนกลาง ซึ่งจะดูแลกำกับงานบริการส่วนต่างๆ และควบคุมระบบงานภายในกิจการ ให้มีคุณภาพในระดับมาตรฐานเดียวกับโรงแรมอื่นในเครือเดียวกันทั่วโลก ซึ่งทำให้แขกสามารถเชื่อถือได้ ในการควบคุมการดำเนินงาน หากเป็นรูปแบบจัดการโดยว่าจ้างบริหารตามสัญญา จะมีตัวแทนจากบริษัทในเครือมาทำการควบคุมการบริหารในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ

ส่วนในรูปการจัดการแบบแฟรนไชส์จะมีระบบควบคุมตรวจสอบอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าโรงแรมได้ปฏิบัติตามรายละเอียดที่กำหนดไว้

ด้านการพัฒนาบุคลากร

โรงแรมในระบบเครือข่ายส่วนใหญ่จะมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาและจัดฝึกอบรมพนักงานระดับต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นมาตรการหนึ่งในการดูแลรักษาคุณภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานของกลุ่ม / เครือ สำหรับในต่างประเทศ ผู้ที่จบการศึกษาในสาขาจัดการโรงแรมจำนวนมากจะตั้งเป้าหมายที่จะได้ร่วมงานในกลุ่ม / เครือโรงแรมสากล (International Chain) ขนาดใหญ่ เพราะจะมีการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ และเปิดโอกาสให้เติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปโดยตรงสามารถไปประจำอยู่ในโรงแรมต่างๆ ในเครือทั่วโลก

2.1.5 ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม

2.1.5.1 ธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage Service)

ลักษณะการประกอบการธุรกิจมีหลายรูปแบบตั้งแต่การบริการจัดการเป็นห้องอาหารภายในอาคาร และบริการภายนอกสถานที่ เช่น จัดที่สนามหญ้าหรือลานกลางแจ้ง หรือสวน จนถึงแบบบริการในระหว่างการเดินทางของผู้โดยสารบนเครื่องบินและอื่นๆ ปัจจุบันบริการอาหารกลายเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่และได้พัฒนารูปแบบไม่หยุดนิ่ง ประเภทบริการอาหารที่ปรากฏจำแนกกว้าง ๆ ตามลักษณะสถานประกอบการ ได้แก่ (นงคัณฐ ศรีธนาอนันต์, 2548:176-187)

1) ร้านอาหารหรือภัตตาคารอิสระ (Restaurants) ธุรกิจร้านอาหารมีมากมายโดยมีลักษณะการให้บริการ ดังนี้

(1) บริการตามแผนเต็มรูปแบบ (Full Service) เป็นบริการในห้องอาหารชั้นดี เน้นที่คุณภาพอาหารชั้นดีและผ่านการปรุงอย่างซับซ้อนโดยพ่อครัวที่เชี่ยวชาญและนำเสิร์ฟโดยบริกรผู้มีทักษะและความชำนาญ และมีพนักงานบริการทุกขั้นตอน และคอยดูแลให้บริการตลอดเวลาในบรรยากาศที่สะอาดตาและมีการตกแต่งอย่างสวยงาม อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ มีคุณภาพดีและสวยงาม บริการอาหารประเภทนี้จะมียาแพง เป็นที่นิยมสำหรับโอกาสพิเศษต่างๆ

(2) บริการแบบมีจุดเด่นในการนำเสนอ (Theme) เป็นการบริการในห้องอาหารที่ยังมีแบบแผน ห้องอาหารนี้มีตั้งแต่ราคาแพงจนถึงระดับปานกลาง การบริการจะเป็นไปตามแนวการนำเสนอซึ่งมีจุดเด่นเฉพาะ และผู้ประกอบการจะออกแบบตกแต่งร้านหรือสร้างฉากบรรยากาศที่สอดคล้องเหมาะสม

(3) บริการแบบคอฟฟี่ช็อป (Coffee Shop) เป็นบริการที่เตรียมการได้ง่ายมีบริการจัดเสิร์ฟอาหาร และเวลาในการรับประทานแต่ละครั้งจะสั้นและเสร็จเร็วกว่า ทำให้อัตราในการเข้าใช้บริการต่ำกว่า อาหารมีหลากหลายทั้งที่เป็นอาหารว่างและอาหารมื้อหลัก รวมทั้งของหวานในราคาระดับปานกลาง

(4) บริการแบบคาเฟ่ทีเรีย (Cafeteria) เป็นบริการอาหารแบบเรียงแถว มีลักษณะการให้บริการโดยแบ่งพื้นที่เป็น 2 ส่วน คือส่วนที่ตักอาหารให้บริการ และส่วนที่นักรับประทาน อาหารที่ปรุงสำเร็จแล้วจะถูกนำมาจัดวางเรียงในแถวเดียวกัน และมีพนักงานให้บริการ

(5) บริการแบบบุฟเฟต์ (Buffet / Smorgasbord) เป็นการบริการที่ให้บริการอาหารที่ผู้รับประทานเลือกตักได้ด้วยตัวเอง เป็นวิธีให้บริการที่เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า และราคาต่อคนที่เข้ามารับประทาน ความหลากหลายของอาหารจึงดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค

(6) บริการอาหารแบบพร้อมทาน (Fast Food) มีลักษณะการประกอบอาหารที่จัดให้ผู้ผลิต / ผู้ประกอบการอาหาร และการให้บริการ ธุรกิจอาหารประเภทนี้ประสบความสำเร็จสูงและมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วเป็นที่นิยมทั่วไป

2) ห้องอาหารและบริการอาหารในโรงแรม (Hotel food Service) ได้แก่

(1) ห้องอาหารบริการเต็มรูปแบบ (Full Service) ให้บริการเฉพาะเวลาเที่ยงและมื้อค่ำ นิยมเรียก (Dining Room)

(2) ห้องอาหารประเภทคอฟฟี่ช็อป (Coffee Shop) นิยมให้บริการตลอดเวลาสามารถใช้บริการได้ทั้งวันจนค่ำตามสะดวก

(3) บริการจัดเลี้ยงในสถานที่ (Banquet) จัดขึ้นภายในห้องเลี้ยงของโรงแรมหรือบริเวณอื่นของโรงแรม

(4) บริการอาหารถึงห้องพัก (Room Service) ให้บริการโดยพนักงานนำอาหารไปส่งถึงห้องพัก อัตราค่าบริการโดยทั่วไปสูงกว่าอาหารที่รับประทานในห้องอาหารที่โรงแรมให้บริการ

3) บริการอาหารในองค์กร หน่วยงานต่างๆ และบริการในสโมสรต่างๆ (Institutional Service and Catering) ได้แก่ห้องอาหารในสำนักงาน ในสถานประกอบการ สถานศึกษา โรงพยาบาล สถานราชการ เป็นต้น ส่วนใหญ่การจัดบริการนี้เป็นการตอบสนองพื้นฐานในการบริโภคระหว่างที่ต้องใช้เวลาอยู่ในสถาบัน หรือ หน่วยงาน ลักษณะบริการส่วนใหญ่เรียบง่ายและนิยมให้ผู้รับประทานมีส่วนร่วมในการบริการตัวเอง (Self – Service) และการบริการในสโมสรส่วนใหญ่ให้บริการเฉพาะสมาชิก และแขกที่มากับสมาชิก รูปแบบการบริการ

หลากหลาย แตกต่างตามประเภทกิจการสโมสรที่มีหลายแบบ บริการอาหารในกิจการประเภทนี้มีตั้งแต่ระดับเรียบง่ายราคาประหยัด เป็นอาหารประเภทที่เตรียมง่าย จนถึงอาหารคุณภาพชั้นดีตกแต่งสวยงามให้บริการเป็นแบบแผนตามมาตรฐานสากล นอกจากนี้ยังมีบริการจัดการอาหารนอกสถานที่ (Catering) คือการจัดการให้บริการอาหารเป็นงานเลี้ยงกลุ่มคนขนาดใหญ่ในโอกาสพิเศษตามสถานที่ต่างๆ ทั้งกลางแจ้งและภายในอาคาร โดยประเภทอาหาร อัตราค่าบริการ จะมีหลากหลายขึ้นอยู่กับ การตกลงกันระหว่างเจ้าของงาน (หรือผู้ติดต่องาน) และผู้ดำเนินการ ตลอดจนมีสถานบริการเครื่องดื่ม (Beverage Service) กลุ่มสถานประกอบการประเภทนี้บริการอาหารพร้อมกับการขายเครื่องดื่ม จึงจัดอยู่ในประเภทธุรกิจบริการอาหาร ซึ่งอาจมีแบบการบริการอย่างใดอย่างหนึ่ง มีบางส่วนที่เน้นกิจกรรมความบันเทิง เช่น คนตรี เกมส์และการแสดงบนเวที และเน้นการขายเครื่องดื่มแบบแอลกอฮอล์เป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีร้านบริการจำหน่ายเครื่องดื่มประเภทไม่มีแอลกอฮอล์ ได้แก่ น้ำอัดลม น้ำผลไม้หรือเครื่องดื่มสมุนไพร กาแฟ ชา และนม เป็นต้น

2.1.5.2 ธุรกิจบริการที่พัก (Lodging) เป็นธุรกิจที่พักประกอบด้วยกิจการในรูปแบบต่างๆ แบ่งเป็น

1) อาคารชุด หรือ คอนโดมิเนียม (Condominium) หมายถึงอาคารชุดที่สามารถแยกถือเป็นกรรมสิทธิ์ได้เป็นส่วนๆ ประกอบด้วยกรรมสิทธิ์ส่วนบุคคลและกรรมสิทธิ์ส่วนกลาง

2) ไทม์แชร์ริง (Time Sharing) หมายถึงที่พักแบบจัดสรรเวลาพัก มีลักษณะการดำเนินการบริการคล้ายโรงแรม แต่มีกรรมสิทธิ์ถือครองตามสัดส่วนที่ซื้อ ธุรกิจนี้เติบโตมากในอเมริกา เนื่องจากเป็นดินแดนกว้างขวางและสภาพภูมิอากาศที่แตกต่างกัน ผู้คนนิยมพักผ่อนแบบครอบครัว

3) ที่พักในสังกัดสถาบัน (Institutional Housing) ได้แก่ บริการที่พักสร้างขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน หรือองค์กรขนาดใหญ่ เช่น ห้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล สถานสงเคราะห์หอพักและบ้านพักในสถานศึกษา เป็นต้น

2.1.5.3 ธุรกิจบริการเพื่อการเดินทางและการท่องเที่ยว (Travel & Tourism) กิจการที่ให้บริการเพื่อการเดินทางและการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 2 ประเภทสำคัญ คือ ธุรกิจการคมนาคม (Transportation) ได้แก่กิจการที่ให้บริการขนส่งเคลื่อนย้ายนักเดินทางไปในที่ต่างๆ สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ บริการขนส่งทางบก ได้แก่กิจการเดินรถสำรนำเที่ยวทั้งแบบประจำทางและแบบไม่ประจำทาง ธุรกิจรถเช่าประเภทต่างๆ และบริการรถรับจ้าง เป็นต้น ประเภทที่สองคือบริการขนส่งทางน้ำ ได้แก่ กิจการเดินเรือเดินสำรประจำทาง หรือเช่า เรือยนต์ข้ามฟาและเรือท่องเที่ยว และเรือสำรขนาดใหญ่ รวมถึงบริการท่องเที่ยวเทียบเรือสำรสำหรับนักท่องเที่ยว และ

ประเภทที่สามคือบริการขนส่งทางอากาศ ซึ่งบริการเป็นแบบประจำเส้นทางและแบบเช่าเหมาลำ มีกระบวนการเพื่อการบริการที่จำเป็นหลายขั้นตอนมีความซับซ้อน ทั้งส่วนบริการภาคพื้นดินในท่าอากาศยานและส่วนบริการบนเครื่องบิน โดยเฉพาะการบริการในเส้นทางการบินระหว่างประเทศ ที่ต้องผ่านการตรวจเพื่อเข้า – ออกเมือง

2.1.5.4 ธุรกิจการท่องเที่ยว (Tourism) ได้แก่สถานประกอบการที่ดำเนินการเพื่อการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเดินทางและการนำเที่ยวให้นักท่องเที่ยวไปยังจุดหมายได้แก่

1) ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว (Tour Operator) เป็นผู้วางแผนและดำเนินการเพื่อเสนอรายการนำเที่ยว ที่จัดขึ้นเพื่อติดต่อประสานงานกับบริการอื่นๆ รายการท่องเที่ยวที่สร้างจากประสมส่วนต่างๆ มี 3 ประเภทใหญ่ คือ (1) รายการจัดนำเที่ยวภายในประเทศ (Domestic) (2) รายการจัดนำเที่ยวประเภทขาเข้า (Inbound) เช่นรายการนำเที่ยวนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศที่เดินทางมาเที่ยวประเทศไทย (3)รายการจัดนำเที่ยวไปต่างประเทศหรือขาออก (Out bound) เช่นรายการจัดนำเที่ยวชาวไทยเดินทางไปต่างประเทศ

2) ตัวแทนจำหน่ายทางการท่องเที่ยว หรือตัวแทนทางการท่องเที่ยว (Travel Agency) ให้บริการจัดการเกี่ยวกับการเดินทางให้ลูกค้า และบริการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเช่น ตัวแทนจองและจำหน่ายตั๋วเครื่องบิน รายการนำเที่ยว ที่พักแรม เป็นต้น

2.1.5.5 ธุรกิจบริการนันทนาการ (Recreation) เป็นกิจการที่เสนอบริการเพื่อใช้เป็นสถานที่พักผ่อนส่วนใหญ่จัดเป็นสิ่งดึงดูดใจทางการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

1) อุทยานแนวคิด (Theme Park) มีลักษณะแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นสถานพักผ่อนหย่อนใจ สร้างต้องอาศัยเงินทุนจำนวนมาก ให้ประสบการณ์ที่รื่นรมย์ สนุกสนาน ผจญภัย หรือบางแห่งสอดแทรกความรู้เพื่อการศึกษาด้วย

2) กิจการสโมสร (Club) ได้แก่ สโมสรกีฬาที่เสนอกิจกรรมการเล่นการบันเทิงเพื่อความผ่อนคลายแก่สมาชิก และสโมสรอื่นๆ เช่น สโมสรเพื่อสุขภาพ เป็นต้น

3) กิจการสวนสาธารณะ (Public Park) เช่น สวนพฤกษชาติ อุทยานแห่งชาติ รวมถึงอุทยานประวัติศาสตร์

จะเห็นได้ว่าธุรกิจดังกล่าวข้างต้นมีส่วนเชื่อมโยงกับธุรกิจการโรงแรมและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

2.2 กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์

กลยุทธ์การแข่งขัน คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมเพื่อประสพผลสำเร็จในธุรกิจ การสร้างความได้เปรียบมีมากมายหลายวิธี พอร์เตอร์ได้พัฒนากลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยยึดแนวคิดทางการวางแผนการตลาดและแนวคิดการวางแผนด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และความแตกต่าง (Differentiation) (อ้างใน Wheelen and Hunger, 2004)

จากแนวคิดดังกล่าว พอร์เตอร์ จึงได้กำหนดเป็นกลยุทธ์การแข่งขันโดยทั่วไป คือ

2.2.1 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

2.2.2 กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation)

กลยุทธ์การแข่งขันนี้สามารถนำไปใช้ได้ทั้งธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจที่หวังผลกำไรหรือไม่หวังผลกำไร

2.2.1. กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้โดยอาศัยความสามารถของ บริษัทหรือกิจการซึ่งต้องทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการ มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์ด้านนี้จะทำให้ราคาต่อหน่วยลดลง แม้ขายในราคาเดิมก็ได้กำไร และหากขายต้นทุนต่ำราคาเดิมและขาย ปริมาณมากก็จะได้กำไรอยู่ดี และยังขยายส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นอีกด้วย

Competitive Advantage

	Lower Cost	Differentiation
Broad Target	Cost Leadership	Differentiation
Narrow Target	Cost Focus	Differentiation Focus

ภาพที่ 2.4 แสดงกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปของพอร์เตอร์

ที่มา: Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger. Strategic Management and Business Policy, 2004:118

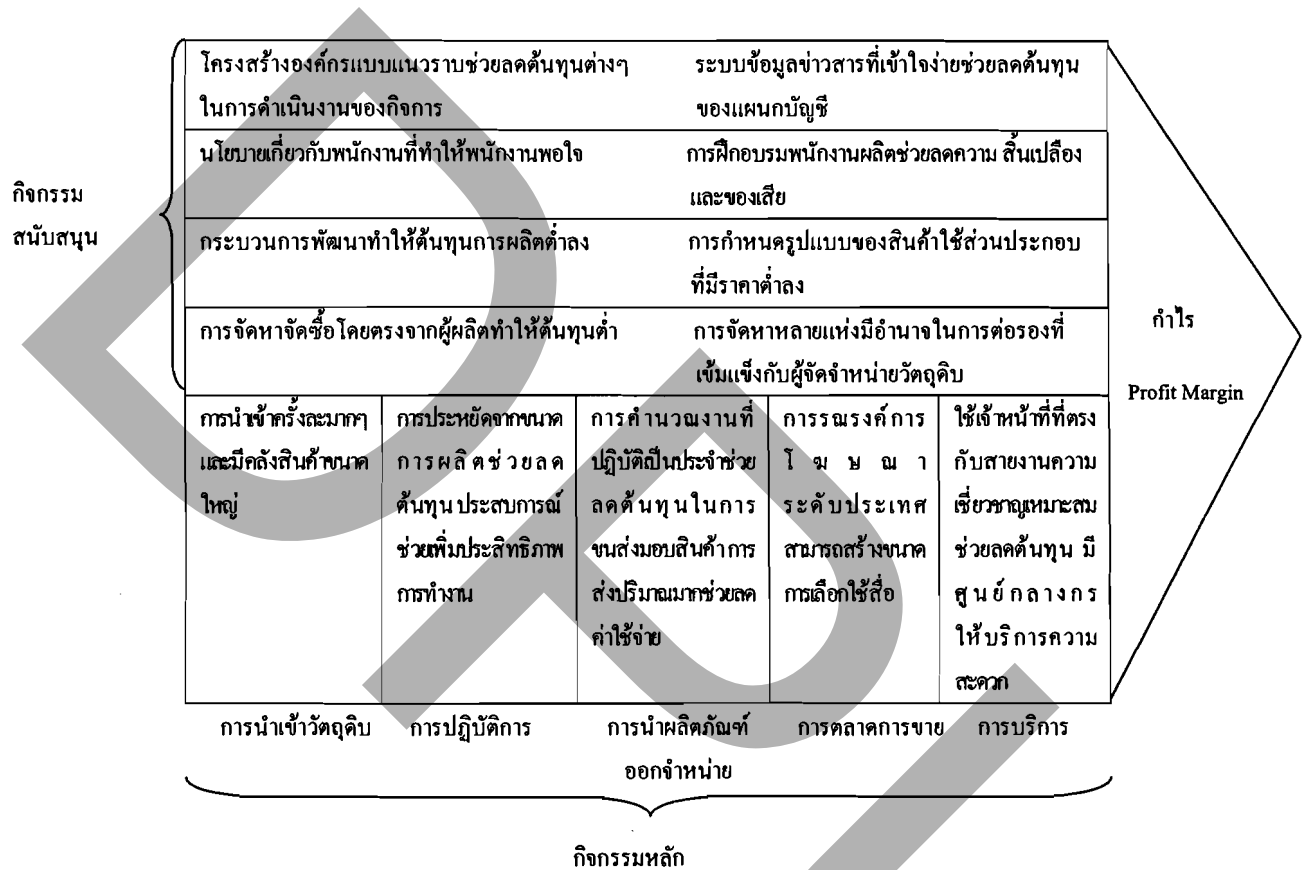
การใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ มิได้หมายความว่าบริษัทหรือกิจการจะต้องทำให้ลักษณะความสำคัญของผลิตภัณฑ์ อย่างเช่น คุณภาพ (Quality) การให้บริการ (Service) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ลดต่ำไปด้วย แต่เป็นลักษณะของการรักษาระดับคุณภาพให้อยู่ในระดับ เท่าเทียมหรือใกล้เคียงกับบริษัทอื่นๆ ที่มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้า การใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำทำให้ประสบผลสำเร็จด้านผู้นำด้านต้นทุน สามารถเผชิญกับสภาวะแวดล้อมทางด้านแข่งขันได้ดี ทำให้บริษัทได้กำไรและช่วยป้องกันมิให้คู่แข่งเข้ามาแข่งขันทำสงครามด้านราคา นอกจากนี้ช่วยคุ้มครองมิให้ลูกค้าสร้างความกดดันให้ลดราคาต่ำลงมาอีก เนื่องจากคู่แข่งปกปิดจะตั้งราคาเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น ซึ่งราคาเพื่อความอยู่รอด (Survival Price) หมายถึง ราคาที่พอมีกำไร พอที่จะทำให้อุปกรณ์นั้นอยู่ได้ แต่ผู้นำด้านต้นทุนสามารถลดราคาให้ต่ำกว่าราคาเพื่อความอยู่รอดเสียอีก ดังนั้นกลุ่มผู้ซื้อจึงไม่สามารถกดดันให้ลดราคาต่ำลงไปมากกว่านี้ เพราะมีผลกระทบต่อคู่แข่ง จำเป็นต้องถอนตัวออกจากอุตสาหกรรมไป คงเหลือไว้แต่ผู้นำด้านต้นทุนเท่านั้น

2.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งทำได้ด้วยการสร้างสรรคผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่งในสายตาของลูกค้า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้รับความพอใจสูงสุด และลูกค้ายินดีที่จะจ่ายเงินซื้อในราคาพิเศษ (Premium Price) กลยุทธ์นี้ถือว่าเน้นคุณภาพและลักษณะพิเศษของสินค้าและบริการที่เด่นแตกต่างว่าลูกค้าต้องการอะไร และสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ โดยยึดถือประโยชน์หรือคุณค่าที่ลูกค้าต้องการเป็นหลัก เช่น ความแตกต่างที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทางด้านคุณภาพ (Quality Leader) ความเป็นผู้นำทางด้านแบบสไตล์ (Style Leader) ความเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี (Technology Leader) และความเป็นผู้นำด้านการบริการ (Service Leader) เป็นต้น นอกจากนี้การใช้กลยุทธ์การแข่งขัน โดยอาศัยการมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง ทำให้ส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นตลอดเวลา และส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้นด้วย คุณภาพของผลิตภัณฑ์สามารถสร้างความมีชื่อเสียง และความต้องการของตลาดสูงขึ้น ส่งผลให้ส่วนครองตลาดสูงขึ้นด้วย และผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์ทำให้ยากต่อการเข้ามาใหม่ของคู่แข่งด้วย

การสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน มีวิธีทำได้หลายวิธี แต่การใช้ความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่างและความเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ คือ การดำเนินการตามเส้นทางของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็น ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทั้งกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

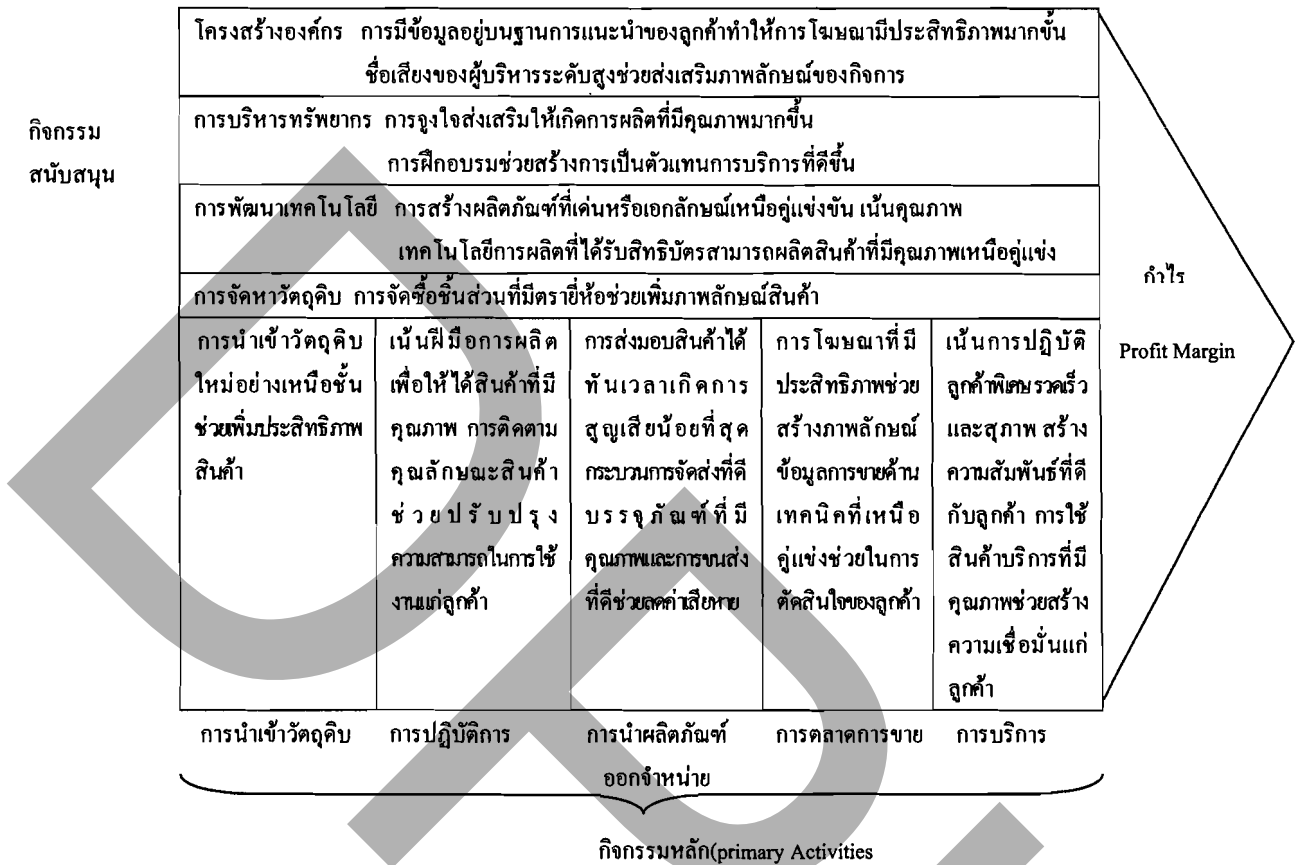
กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนสามารถสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน การหาทางลดต้นทุนตามเส้นทางของกิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นห่วงโซ่คุณค่า ดังแสดงรูปภาพ



ภาพที่ 2.5 แสดงการได้เปรียบการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน
ที่มา : พิบูลย์ ทีปะปาล. การจัดการเชิงกลยุทธ์, 2546 : 153

จากการใช้กลยุทธ์ด้านเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นการทำหน้าที่ควบคุมตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบรวมทั้งการทำหน้าที่ครบวงจร เพื่อการประหยัดต้นทุน การควบคุมขั้นตอนการผลิตการดำเนินการสามารถช่วยลดต้นทุนได้มาก และการส่งมอบสินค้าจำนวนมากช่วยลดต้นทุนแก่กิจการหรือธุรกิจจำนวนมาก (พิบูลย์ ทีปะปาล, 2546)

กลยุทธ์สร้างความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง เมื่อนำมาสร้างความแตกต่างตามเส้นทางของกิจกรรมต่าง ๆ ในห่วงโซ่คุณค่า ทั้งกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 2.6 แสดงการได้เปรียบการแข่งขันด้วยกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบการสร้างความแตกต่าง
ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.การบริหารเชิงกลยุทธ์, 2542 : 180

จากรูปภาพแสดงให้เห็นการได้เปรียบการแข่งขันการสร้างความแตกต่าง ธุรกิจหรือกิจการ
สร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และการบริการในลักษณะที่เด่น เพื่อให้ลูกค้าที่สูงขึ้นแก่ลูกค้า
การบริการหลังการขายหรือการให้บริการ เพื่อดึงดูดความสนใจลูกค้า ตลอดจนนวัตกรรม
ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สามารถใช้เป็นส่วนที่สำคัญในการได้เปรียบคู่แข่งและสร้าง
ขอบเขตของธุรกิจขยายกว้างขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

2.3 แนวคิดทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (The Value Chain)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ของ พอร์เตอร์ (อ้างใน เฟร็ด อาร์ เดวิด, 2546) ได้แบ่งธุรกิจ ออกเป็นชุดของกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในบริษัทออกเป็น 2 ชุด คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ดังภาพที่ 2.1



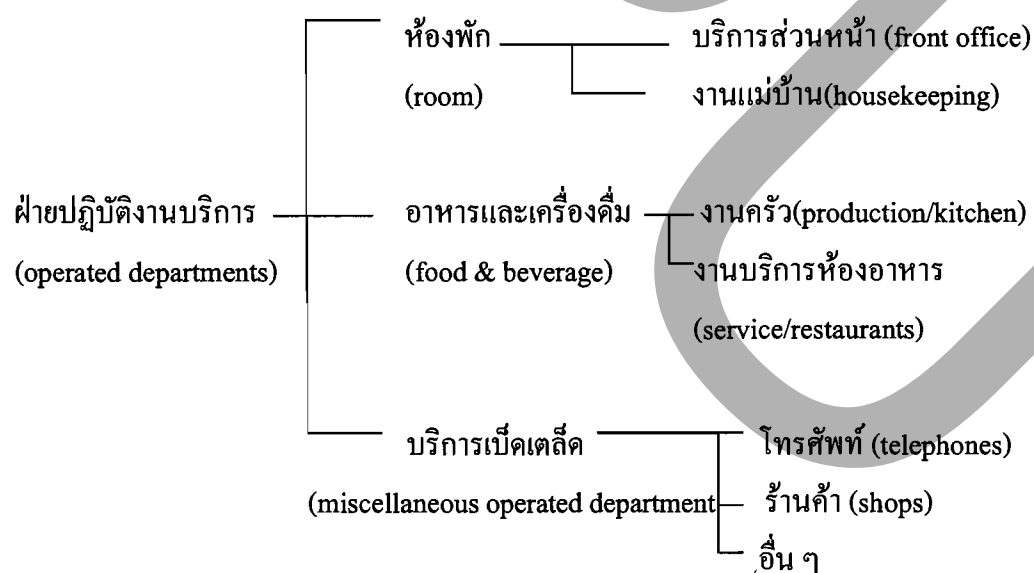
ภาพที่ 2.7 แสดงห่วงโซ่คุณค่า (The value chain)

ที่มา : Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger. Strategic Management and Business Policy, 2004:86

2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary activities) ประกอบด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรมคือ

2.3.1.1 การนำเข้าวัสดุการผลิต คือการรับวัตถุดิบ การจัดเก็บ และการจัดการเกี่ยวกับตัวป้อนเข้าทั้งหมดรวมทั้งหน้าที่อื่น ๆ เช่นการเคลื่อนย้ายวัสดุ การคลังสินค้า การควบคุมวัสดุคงคลัง เป็นต้น ซึ่งการดำเนินงานในขั้นนี้ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การนำเข้าของธุรกิจโรงแรมเริ่มตั้งแต่อุปกรณ์การบริการต่างๆ ในห้องพัก เช่น โต๊ะ เตียง ผ้าปูที่นอน ตลอดจนวัตถุดิบต่างๆทางด้านห้องอาหารงานมินิบาร์ที่มีทั้งเครื่องดื่มต่างๆ ของว่างขบเคี้ยว และดอกไม้ที่จะมีการจัดประดับตกแต่งบริเวณทั่วไปในโรงแรมทั้งในและนอกห้องพัก ห้องประชุม จัดเลี้ยงต่างๆ รวมทั้งขายดอกไม้และรับจัดดอกไม้นอกสถานที่ตามที่ ได้รับว่าจ้าง เป็นต้น ซึ่งถ้ามองในด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำก็คือ การนำเข้าวัตถุดิบครั้งละมากๆ และมีคลังเก็บสินค้าขนาดใหญ่ แต่ถ้าด้านสร้างความแตกต่าง ก็คือการใช้วัตถุดิบหรือองค์ประกอบที่ดีที่สุดมีคุณภาพสูง

2.3.1.2 การปฏิบัติการ คือกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนตัวนำเข้าต่าง ๆ ให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ขั้นนี้ช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้รวดเร็วมากขึ้น ซึ่งการปฏิบัติการในโรงแรมส่วนใหญ่จะเป็นการปฏิบัติความเรียบร้อยภายในห้องพักโรงแรม(อันเป็นพื้นฐานที่สร้างรายได้ให้กับ โรงแรม) ภายใต้การบริการและควบคุมของผู้จัดการแม่บ้าน (Executive Housekeeper) ที่ดูแลห้องพักให้เรียบร้อยตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ในห้องพัก และของใช้ที่จำเป็นในห้องน้ำ เช่น สบู่ แชมพู หมวก อาบน้ำกระดาษชำระ ผ้าขนหนู เป็นต้น นอกจากนี้ยังจัดประเภทบริการในห้องนอน เครื่องดื่มและของขบเคี้ยวนานาชาติ รวมทั้งตรวจสอบความเรียบร้อยของห้องพักที่ให้เช่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการประสานงานกับงานส่วนหน้าในการ “ส่งห้อง” หรือแจ้งจำนวนห้องพัก (ที่จัดเก็บเรียบร้อยพร้อมให้บริการ) เพื่อเปิดให้เข้าพัก (หรือขาย) และส่วนของการบริการเครื่องดื่มและอาหารที่มีพ่อครัว / แม่ครัวร่วมปฏิบัติการตามความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ยังมี การปฏิบัติการด้านอื่นๆ เช่นการปฏิบัติการด้านงานซักกรีด การควบคุมปฏิบัติงานต้องละเอียดเพราะเนื่องจากเนื้อผ้าที่ต่างชนิดกันมีคุณสมบัติต่างกัน จึงต้องดูแลต่างกัน การเลือกใช้น้ำยาและอุณหภูมิ เนื้อผ้าต่างกัน ศูนย์สุขภาพก็เป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในขั้นตอนฝ่ายปฏิบัติงานบริการ และการบริการอื่น ๆ ฝ่ายปฏิบัติงานบริการประกอบด้วยกิจกรรมที่สร้างรายได้ให้แก่โรงแรม ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างการปฏิบัติงานบริการ
ที่มา : นงศ์นุช ศรีธนาอนันต์.การโรงแรมเบื้องต้น, 2548 : 67

1) แผนกส่วนหน้า (Front Of the house) ประกอบด้วยพนักงานจำนวนมากที่ต้องติดต่อกับลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ และต้องให้บริการต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมงแก่ผู้พักหรือลูกค้า จึงต้องมีพนักงานประจำพร้อมที่จะให้บริการแก่ตลอดเวลา โดยจะมีการแบ่งรอบเวลาการปฏิบัติงาน (อ้างใน นงคันธ์ ศรีธนาอนันต์, 2548:77 - 105) แยกออกเป็น

(1) งานสำรองห้องพัก เนื่องจากปริมาณการจองห้องพักและวิธีการจองมีมากมายและซับซ้อน ผู้พักจึงสามารถสำรองห้องพักด้วยตนเอง โดยติดต่อทางโทรศัพท์หรือส่งข้อความ โทรสาร (Fax) สั่งจองตลอดจนทางอินเทอร์เน็ต(Internet) ปัจจุบันด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจึงสามารถสั่งจองห้องพักโดยการเชื่อมระบบจัดจำหน่ายทั่วโลก

(2) งานต้อนรับส่วนหน้า เจ้าหน้าที่ต้อนรับส่วนหน้ามีลักษณะบุคลิกภาพเหมาะสม และต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน เช่นการยิ้มทักทาย การกล่าวต้อนรับ กริยาแสดงออกความเป็นไมตรี ความเอื้อเฟื้อ การแสดงออกการเอาใจใส่ลูกค้า รวมทั้งการเป็นผู้ฟังที่ดี

(3) งานบริการในเครื่องแบบ เป็นส่วนที่พบได้ตั้งแต่ประตูหน้าโรงแรม ส่วนใหญ่ประจำการอยู่ในบริเวณส่วนโถงด้านหน้า (Main Lobby) อำนวยความสะดวกทั่วไปแก่ผู้เข้ามาติดต่อ ดำเนินงานตั้งแต่สัมภาระของแขก รับฝากของ เปิด - ปิด ประตูด้านหน้า ดูแลบริการนำจอดรถ ให้ข้อมูลการท่องเที่ยว ร้านอาหาร แหล่งบันเทิง บริการรถรับส่งหรือรถเช่าโรงแรม

(4) งานบริการข่าวสารข้อมูล ปฏิบัติงานอยู่บริเวณโถงใหญ่ส่วนหน้าให้บริการผู้มาพักและติดต่อ สถานที่ท่องเที่ยว รับฝากข่าวสารหรือข้อความ นอกจากนี้เป็นจุดรับฝากกุญแจ บริการรับฝาก - ส่งไปรษณีย์ และส่งเอกสารต่าง ๆ ผ่านเครื่องมือสื่อสาร

(5) งานรับชำระเงินหรือเก็บเงินส่วนหน้า นิยมเรียกกันว่าแคชเชียร์ ปฏิบัติหน้าที่อยู่บริเวณเดียวกับงานต้อนรับส่วนหน้า มีหน้าที่ดูแลรับชำระเงิน(และคืนกุญแจห้องพัก) และตรวจสอบรายการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของแขก เช่น ค่าห้องพัก ค่าอาหารเครื่องดื่ม และบริการเบ็ดเตล็ด

(6) งานบริการโทรศัพท์ มีหน้าที่รับและโอนสายโทรศัพท์ที่ติดต่อเข้ามายังห้องพักแขกหรือสายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ดูแลการปลุกแขกทางโทรศัพท์ตามเวลาที่แขกต้องการ

2) แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ปฏิบัติหน้าที่ดูแลรักษาความเรียบร้อยในห้องพักและบริเวณรอบโรงแรม แผนกแม่บ้านอาจจัดแบ่งตามส่วนรับผิดชอบ ได้แก่ งานทำความสะอาดห้องพักแขกและบริเวณทั่วไป งานเก็บรักษาดูแลเสื้อผ้าและเครื่องแบบพนักงาน

งานซักรีด งานเย็บซ่อมชุดผ้า งานจัดดอกไม้ งานแจ่งและรักษาของหาย งานตกแต่งอาคารสถานที่ งานจัดสวน

3) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) มีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้ ปัจจุบันผู้คนส่วนใหญ่มีการพบปะสังสรรค์ ชุมนุมต่าง ๆ มากขึ้น งานให้บริการอาหารและเครื่องดื่มมีรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ในการบริการมากมายและเป็นมาตรฐานสากล แบ่งออกเป็น

(1) งานประกอบอาหาร ประกอบด้วยหัวหน้าพ่อครัวใหญ่ เป็นผู้วางแผนเตรียมการตั้งแต่การจัดซื้อ การกำหนดตารางเวลาการทำงานงานครัว การเตรียมขั้นตอนการปรุงอาหาร และพ่อครัวปรุงอาหารที่ทำหน้าที่ปรุงอาหารแต่ละประเภท นอกจากนี้ยังมีผู้ช่วยพ่อครัวที่ทำหน้าที่ช่วยการประกอบอาหาร

(2) งานส่วนบริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยปกติส่วนพื้นที่จัดให้บริการที่มีลักษณะแตกต่างกัน คือ พื้นที่บริการอาหารและเครื่องดื่ม แบ่งเป็น ห้องอาหารเต็มรูปแบบ หรือภัตตาคาร โรงแรม ห้องอาหารประเภทค็อกฟีช็อป บาร์และเลานจ์ บริการส่งถึงห้องพัก บริการในงานจัดเลี้ยง การจัดบริการอาหารแต่ละส่วนมักจะขึ้นอยู่กับควบคุมดูแลของผู้ได้รับมอบหมายอาจได้แก่ ผู้จัดการประจำหน่วยบริการ ผู้จัดการงานเลี้ยง เป็นต้น อย่างไรก็ตามในโรงแรมชั้นหนึ่งทั่วไปตามมาตรฐานสากลจะต้องมีห้องอาหารที่จัดเป็นห้องอาหารชั้นหนึ่ง ที่นิยมเสนอรายการอาหารฝรั่งเศสทั้งแบบชุดซึ่งมีความหรูหรา สวยงามและราคาแพง หากในทางปฏิบัติแม้ในห้องอาหารที่ไม่ได้จัดอาหารฝรั่งเศสก็ยังปรากฏการปรับใช้วิธีแบบสากล เช่น ในห้องอาหารไทยหลายแห่ง ทั้งนี้เพราะเป็นที่ยอมรับทั่วไป ที่สามารถให้บริการได้ดีและการเอาใจใส่ต่อแขกผู้มารับประทาน ได้อย่างทั่วถึง สำหรับกิจการโรงแรมที่มุ่งเน้นด้านเป็นผู้นำต้นทุนต่ำในขั้นนี้จะเป็นการประหยัดจากขนาดแผนกต่าง ๆ ลดสินค้าและบริการที่ไม่จำเป็นออกไป แต่ถ้าเป็นธุรกิจโรงแรมที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในขั้นนี้ จะมุ่งเน้นห้องพักที่มีคุณภาพ และสร้างความแตกต่าง เช่น การจัดห้องพักดีไซน์ตามฤดูกาล การมีผลไม้จัดไว้ในห้องพักให้ลูกค้าตามฤดูกาลของผลไม้ เป็นต้น

2.3.1.3 การนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเข้าสู่ระบบการจัดจำหน่าย เพื่อนำสินค้าไปถึงมือผู้บริโภค ประกอบด้วย การคลังสินค้า การควบคุมสินค้าคงเหลือ การขนส่ง การส่งมอบ และการดำเนินคำสั่งซื้อ เป็นต้น ในขั้นนี้ช่วยลดต้นทุนด้านการจัดจำหน่ายให้ฐานะด้านการแข่งขันให้ดีขึ้นรวมทั้งระดับการให้บริการแก่ลูกค้า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจการบริการดังนั้นผลิตภัณฑ์ของการบริการ คือ ห้องพักที่ให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งเริ่มตั้งแต่งานต้อนรับเป็นงานส่วนที่สำคัญเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้เข้าพักหรือลูกค้า ตั้งแต่การทักทาย อันมีผลอย่างยิ่งต่อการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

เมื่อลูกค้าตกลงแจ้งชื่อเข้าพัก (Check – In) จะมีการลงทะเบียน (Registration) ซึ่งโรงแรมจะเก็บไว้เป็นหลักฐาน การลงลายมือชื่อของผู้พักเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและเป็น การตรวจสอบกรณีที่ผู้พักจ่ายลงนามไว้(แทนการจ่ายเงิน) หากผู้พักประสงค์ใช้บัตรเครดิตพนักงาน ก็จะตรวจสอบบัตรเครดิตและวงเงินในการชำระผ่านบัตร งานต้อนรับ(Reception) จะทำการเก็บ บันทึกรประวัติผู้พัก และดูแลความเป็นไปของลูกค้าระหว่างการพักอยู่ในโรงแรม ซึ่งการลงทะเบียน การเข้าพักถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ โรงแรมจะใช้บัตรจดนามผู้พัก และลงทะเบียนเพื่อบันทึก รายละเอียดเกี่ยวกับแขกที่พัก ธุรกิจโรงแรมที่เน้นความเป็นผู้นำด้านทุนต่ำในการส่งมอบห้องพักให้ ลูกค้าแบบทั่วไปคือมีบริการภายในห้องพัก มีบริการของใช้ส่วนตัวภายในห้องน้ำไม่ว่าจะเป็นสบู่ ยาสีฟัน แชมพู บริการแบบที่กิจการซื้อมาเป็นชุดครั้งละจำนวนมากๆ แต่ธุรกิจโรงแรมที่เน้นความ แตกต่างจะมีการจัดส่งห้องพักให้ลูกค้าแบบรวดเร็ว ดูแลเป็นพิเศษ ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และเน้นความปลอดภัย เช่น การใช้กุญแจระบบอิเล็กทรอนิกส์ การมีผู้เชฟบริการ ภายในห้องพัก ตลอดจนระบบวงจรปิดแบบอัตโนมัติทั่วถึงทุกจุด เป็นต้น

2.3.1.4 การตลาดและการขาย ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสม การตลาดคือ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย โดยทำงานร่วมกับพ่อค้าส่งหรือทีมงานขาย การตลาดเป็นสำคัญยิ่งเป็นตัวกำหนดขอบเขตของ การแข่งขัน เพื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งขึ้นอยู่กับฐานะหรือตำแหน่งของบริษัทเอง จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท จึงจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างเหมาะสม ในด้าน ของโรงแรมเริ่มตั้งขั้นตอนการวางแผนการจัดห้องพักและการบริการต่างๆ จนถึงเทคนิคการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุโทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต อย่างกว้างขวางในระดับสากล การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการขายของกลุ่มโรงแรมระบบรับจอง แบบรวมศูนย์ (CRS – Centralized Reservation System) และเครือข่ายระบบจัดจำหน่ายทั่วโลก (GDS – Global Distribution System)

2.3.1.5 การบริการ เป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งในกิจกรรมการสร้าง คุณค่าให้กับลูกค้า การบริการลูกค้าประกอบด้วย การติดตั้ง การซ่อมแซม การจัดอบรมให้ความรู้แก่ ลูกค้า การจัดหาอะไหล่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ รวมทั้งอภยาศัยที่ดีมีความเป็นมิตรและมีความ พร้อมที่จะตอบปัญหาข้อซักถามของลูกค้า การบริการช่วยให้บริษัทสร้างคุณค่าที่ลูกค้าสามารถ มองเห็นได้ในทันทีและมีผลต่อความชอบของลูกค้าที่จะกลับมาซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท อีกในอนาคต ในธุรกิจโรงแรมการบริการเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด การที่ลูกค้าหรือผู้พักจะตัดสินใจเข้า พักจะตัดสินใจจากการบริการด้วย นอกจากบริการได้พึงพอใจแล้วยังต้องบริการได้รวดเร็วด้วย และประเด็นที่สำคัญคือ การสื่อสาร ซึ่งเป็นตัววัดความสำเร็จของการบริการด้วยเพราะธุรกิจ

โรงแรมลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวที่มีทั้งภายในและต่างประเทศ นอกจากนี้การบริการต้องก้าวไปพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) ที่ช่วยให้การบริการของโรงแรมเกิดความรวดเร็วและสามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ (Web Site) ซึ่งสะดวกอย่างยิ่งต่อการจับจองของลูกค้าทั่วโลก

กิจกรรมหลักทั้ง 5 อย่างดังกล่าวจะต้องนำมาประเมินเพื่อให้ทราบจุดแข็ง และจุดอ่อนของบริษัท โดยในแต่ละรายการให้ประเมินคุณค่าว่าอยู่ในระดับใด แยกออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) อ่อนมาก (2) ปานกลาง และ (3) ดีเลิศ

2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support activities) เป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก ซึ่งประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ

2.3.2.1 โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย ระบบฐานข้อมูล และบัญชีเงินเดือนพนักงาน กิจกรรมเหล่านี้ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับทุกหน้าที่ในองค์กร โดยโครงสร้างสนับสนุนในโรงแรมได้แก่หน่วยงานแผนกต่าง ๆ ที่ไม่ได้ให้บริการกับลูกค้าโดยตรง แต่เป็นฝ่ายที่ทำงานสนับสนุน ดำเนินงานคล้ายกับองค์กรธุรกิจทั่วไป ดังนี้

1) แผนกบัญชี (Accounting) มีหน้าที่ในการจัดทำบัญชีและควบคุมการเงินของโรงแรม การจัดทำบัญชีโรงแรมมีแนวทางในการจัดทำโดยอิงรูปแบบมาตรฐานระบบบัญชีสำหรับโรงแรม (Uniform System of Accounts for Hotels) ซึ่งเป็นบัญชีแยกแต่ละหน่วยสำหรับโรงแรมโดยคำนึงถึงกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งที่เป็นส่วนสร้างรายได้และสร้างค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นประโยชน์กับผู้บริหารในด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน

2) แผนกการตลาด (Marketing) รับผิดชอบในเรื่องการบริหารการตลาดโรงแรมตลอดจนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจโรงแรม เช่น งานขายงาน โฆษณาประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ การจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อส่งเสริมการขาย

3) แผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ธุรกิจโรงแรมมีหลักก็คือ การบริการซึ่งต้องใช้แรงงานจากบุคคล แผนกบุคคลมีความสำคัญในการคัดเลือกพนักงาน

4) แผนกวิศวกรรม (Engineering) รับผิดชอบในเรื่องเกี่ยวกับสาธารณูปโภคของโรงแรม เช่น การดูแลซ่อมแซมระบบไฟฟ้า ประปา ระบบปรับอากาศ ลิฟต์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ภายในโรงแรม

5) แผนกรักษาความปลอดภัย (Security) มีหน้าที่ดูแลความปลอดภัยของลูกค้าตลอดจนพนักงานและความปลอดภัยต่าง ๆ

2.3.2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการทำงานเกี่ยวกับคนทั่วทั้งองค์การ กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่การสรรหา การจ้างงาน การฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบผลสำเร็จมักถือเป็นปัจจัยหลักสำคัญของบริษัท เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการซึ่งต้องใช้แรงงานคน แผนกบุคคลจึงมีหน้าที่สำคัญในการคัดเลือกพนักงาน ตลอดจนสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถส่งมอบงานบริการได้ตามความคาดหวัง ส่งผลให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ ซึ่งมีผลต่อการสร้างรายได้ให้กับโรงแรม เมื่อลูกค้าพอใจจากการบริการ ถือได้ว่าเป็นการกระจายชื่อเสียงของโรงแรมไปด้วย

2.3.2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี เทคโนโลยีเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมในองค์การ และเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ ในปัจจุบันโรงแรมต่าง ๆ ได้นำระบบคอมพิวเตอร์เพื่อจัดการโรงแรม (Property Manager System, PMS) มาใช้ ซึ่งระบบดังกล่าวช่วยให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น เมื่อแขกเดินทางมาถึง พนักงานสามารถตรวจสอบจากคอมพิวเตอร์ว่าแขกคนดังกล่าวได้จองห้องพักไว้ล่วงหน้าหรือไม่ ถ้าจองไว้แล้วพนักงานก็จะส่งพิมพ์รายละเอียดการเข้าพักของแขกและให้ลงนามเพื่อเป็นการลงทะเบียนเข้าพัก จากนั้นพนักงานจะป้อนข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ เครื่องจะแสดงข้อมูลรายการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของลูกค้าที่พักอยู่ในโรงแรม เพื่อสามารถเรียกเก็บเงินได้ถูกต้อง รวดเร็ว นอกจากนี้ระบบคอมพิวเตอร์ยังเชื่อมโยงกับงานส่วนต่าง ๆ ในโรงแรม เช่น ร้านอาหาร บาร์ งานแม่บ้าน งานด้านบัญชี และค่าใช้จ่ายแผนกต่าง ๆ เป็นต้น

2.3.2.4 การจัดหา เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการซื้อสิ่งนำเข้าทั้งหมดที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ห่วงโซ่อุปทานคุณค่าของธุรกิจประกอบด้วย การซื้อวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง และตัวป้อนเข้าอื่น ๆ ที่จำเป็น การสั่งซื้อที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ต้นทุนต่ำ ในธุรกิจโรงแรมการจัดซื้อถือเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะวัตถุดิบการสั่งซื้อมีผลต่อการให้บริการดังนั้นจึงต้องมีการวางแผน จัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อ ไม่ว่าจะเป็นในด้านวัสดุภัณฑ์สำนักงาน วัสดุการครัว วัสดุอื่น ๆ นอกจากนี้ยังนำระบบเทคโนโลยีมาใช้กับหน่วยงานการจัดซื้อเนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่จัดซื้อของแต่ละครั้งค่อนข้างจำนวนมาก จึงต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อทราบว่าขาดอะไรบ้างหรือ อะไรบ้างที่อนุมัติใช้ไปแล้ว ฝ่ายการจัดซื้อจัดจ้างจะเก็บฐานข้อมูลการซื้อเพื่อให้ได้วัสดุที่มีคุณภาพ และต้นทุนต่ำด้วย

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤติน มหพันธ์ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โครงสร้างและพฤติกรรมของอุตสาหกรรมโรงแรมกลุ่ม 1 เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะ โครงสร้างของตลาด และพฤติกรรมการแข่งขันด้านราคา และไม่ใช่ราคาของ โรงแรมกลุ่ม 1 ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลจากการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมโรงแรมกลุ่ม 1 ในเขตกรุงเทพฯ เป็นตลาดกึ่งแข่งขันผูกขาด มีผู้ประกอบการจำนวนมาก จะใช้พฤติกรรมการแข่งขันด้านราคาในระดับต่ำ

ขวิญ หทัย สุขสมณะ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการตลาดมีอิทธิพลต่อผู้ใช้บริการที่เลือกใช้บริการโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงรายเป็นอันดับหนึ่งคือ ปัจจัยด้านสถานที่ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านบริการหรือบุคคล ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสัญลักษณ์ ตามลำดับ

จิรอร หอมยก (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการคัดเลือกบุคลากรเพื่อการจ้างงานของธุรกิจโรงแรม ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการคัดเลือกบุคลากรเพื่อการจ้างงานของธุรกิจโรงแรม ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อศึกษาถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการของธุรกิจโรงแรม ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่ 1 ซึ่งมีราคาห้องพัก 2,500 บาทขึ้นไป มีจำนวนห้องพัก 100 – 200 ห้องและมากกว่า 300 ห้องมีนโยบายการคัดเลือกทรัพยากรบุคคลที่ใช้วิธีการให้สัมภาษณ์และทดสอบการปฏิบัติงาน และนโยบายการคัดเลือกที่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่ 2 มีราคาห้องพัก 1,500 – มีจำนวนห้องพัก 201 – 300 ห้องมีนโยบายคัดเลือกบุคคลใช้วิธีการสัมภาษณ์และการทดสอบการปฏิบัติงาน และการคัดเลือกที่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายขึ้นอยู่กับผู้บริหารสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน ธุรกิจกลุ่มที่ 3 ซึ่งมีราคาห้องพัก 1,000 – 1,499 บาท มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 100 ห้อง โดยการคัดเลือกที่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่บุคคลต้องทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้ควบคุมดูแลให้เป็นไปตามคุณสมบัติที่โรงแรมต้องการ

ชญานี สิ่งทีสุข (2546) ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาความสามารถในการแข่งขันธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา และศึกษาขนาดโรงแรมในเขตเมืองพัทวิทยากับความสามารถในการแข่งขันธุรกิจโรงแรม ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทวิทยามีความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทวิทยามีความสามารถในการแข่งขันทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากด้านสูงที่สุดไปหาต่ำสุดดังนี้ ด้านแบบการบริหาร ด้าน

โครงสร้างด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมที่มีความแตกต่างกันในเขตเมืองพัทยา ในภาพรวมพบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันต่างจากกลุ่มเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นรา คมขำ (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด สภาพปัญหา แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ยังไม่สามารถได้ชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดทางสังคม โดยกลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์กรและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์การในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มีความซับซ้อนส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีการปฏิบัติในเรื่องเพศ วัย และภูมิลำเนา แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ผลการทดสอบความสัมพันธ์พบว่าแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมนอกองค์กร มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทนแรงงานสัมพันธ์ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรและโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ลำดับความรุนแรงของสภาพปัญหาในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การเข้าออกงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา สวัสดิการประสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวพนักงาน ผู้บริหารและระบบในการบริหาร แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านสรรหาคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่นอกจากจะมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาจะมีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมมากขึ้น ส่วนในด้านของประโยชน์ทดแทนมีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่นๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม

ปานทิพย์ ปานแสง (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง นโยบายและการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมทันสมัยในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบว่าโรงแรมทันสมัยกรุงเทพมหานครมีปรัชญา นโยบายหรือแนวทางในการส่งเสริมกิจการของโรงแรม เพื่อศึกษาว่าโรงแรมมีแผนการหรือวิธีที่พัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงแรมอย่างไร และเพื่อเปรียบเทียบแผน

นโยบายและวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โรงแรมในรูปแบบเครือข่ายว่าเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า โรงแรมทันสมัยทุกโรงแรมส่วนมากจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในคุณภาพของการบริการและเน้นการฝึกอบรมพนักงานทั้งภายนอกและภายในโรงแรมให้เกิดความชำนาญเพื่อการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นหลักการทำงานและการต้อนรับลูกค้าด้านวิสัยทัศน์ของโรงแรม โรงแรมจะรักษาลูกค้าเก่าเอาไว้และหาลูกค้าใหม่ตลอดเวลา และเพิ่มการปรับปรุงโรงแรมให้มีประสิทธิภาพไปพร้อมกันด้วย เพื่อการแข่งขันได้ และสร้างความเป็นเลิศทางการบริการและกลยุทธ์ของโรงแรม ฉะนั้น โรงแรมที่ทันสมัยจะต้องพร้อมไปด้วยคุณสมบัติ ดังนี้ 1) ความรู้ 2) ประสบการณ์ 3) ความคิดริเริ่ม 4) ความสามารถ 5) ภาษาต่างประเทศ 6) ความรับผิดชอบ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาตรฐานที่ดีของการบริการ

มานิชย์ นวลสระ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบจากการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยว อำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงผลกระทบจากการจัดการการท่องเที่ยว ผู้ประกอบการ และชุมชนที่เกี่ยวข้องทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่าผลกระทบของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวส่งผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยมีผลกระทบก่อนให้เกิดปัญหาด้านราคาที่ดินในอำเภอเกาะสมุยเพิ่มสูงขึ้นก่อให้เกิดการกระจายรายได้มาสู่ชุมชน มีการขยายตัวของธุรกิจท่องเที่ยวในชุมชน เกิดประโยชน์ในการสร้างสรรค์อาชีพและการจ้างงานแก่คนในชุมชนตามลำดับสำหรับผลกระทบทางด้านสังคมอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก อันได้แก่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวก่อให้เกิดการสร้างความสะดวกสบายแก่ชุมชน เช่น ถนนหนทาง ไฟฟ้า ก่อนให้เกิดปัญหาการขายบริการทางเพศในชุมชน นอกจากนี้ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ความเจริญทางสังคมชุมชนช่วยยกระดับมาตรฐานการครองชีพของคนในชุมชนให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดประโยชน์การเปลี่ยนแปลงแบบวัฒนธรรม ของชุมชนเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจนักท่องเที่ยวมาเที่ยว เกาะสมุย เกิดการส่งเสริมและจำหน่ายงานศิลปวัฒนธรรมของชุมชน สร้างความรักความหวงแหนและความภูมิใจของวัฒนธรรม ประเพณีของชุมชน และผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมากอันส่งผลต่อปัญหาการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และปัญหาคุณภาพน้ำเสียในชุมชน ก่อให้เกิดปัญหาขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลในชุมชน เกิดการปรับปรุงและพัฒนาสิ่งแวดล้อมชุมชน เกิดการช่วยกันรักษาสิ่งแวดล้อมและก่อให้เกิดการช่วยฟื้นฟูและเสริมคุณค่าของสิ่งแวดล้อมในชุมชน

รภัส ศิลป์ศรีกุล (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างตลาดธุรกิจโรงแรม กลยุทธ์ตลาด และอุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจของผู้ประกอบการรายใหม่ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครเป็นตลาดประเภทกึ่งแข่งขัน

ถึงผูกขาด สำหรับลักษณะทั่วไปของ โรงแรมกลุ่มตัวอย่างพบว่า โรงแรมส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัด มีจำนวนห้องพัก 60 – 150 ห้อง มีอัตราห้องพักเฉลี่ย 500 – 999 บาท มีอัตราเข้าพักเฉลี่ยร้อยละ 60 – 79 และเป็น โรงแรมที่ไม่ได้อยู่ในเครือ สำหรับกลยุทธ์การตลาดด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญมากต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์ทำเลที่ตั้ง การจัดกิจกรรมหรือเทศกาลพิเศษ เพื่อดึงดูดลูกค้าเพื่อให้ใช้บริการห้องพัก การให้ความสำคัญกับพนักงานขายในการเสนอขายบริการต่าง ๆ การมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริการเป็นอย่างดี และการเป็นพันธมิตรกับ โรงแรมอื่น ส่วนด้านความแตกต่างของ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก ราคาห้องพักเฉลี่ย ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ และรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทำให้มีความสำคัญกับส่วนประสมทางตลาดแตกต่างกัน

สายขวัญ ขวัญคำ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โครงสร้างของอุตสาหกรรมโรงแรมในจังหวัดยโสธร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างตลาดของอุตสาหกรรมโรงแรมในจังหวัดยโสธร รวมถึงศึกษาเรื่องอุปสรรคในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ ความแตกต่างของการบริการ พฤติกรรมการแข่งขันของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมในจังหวัดยโสธรและแนวทางพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมในจังหวัดยโสธร ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างตลาดของอุตสาหกรรมโรงแรมในจังหวัดยโสธรมีลักษณะเป็นตลาดน้อยราย มีความแตกต่างของบริการจากเอกลักษณ์ของแต่ละโรงแรม และในด้านพฤติกรรมการแข่งขันของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมพบว่ากลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้กันมากคือ มุ่งเน้นการให้คุณภาพด้านบริการ และสร้างความประทับใจในการให้บริการ เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า สำหรับแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมนั้น ได้แก่ผู้ประกอบการร่วมมือกับภาครัฐจัดตั้งระบบฐานข้อมูล และนโยบายให้ลูกค้าในต่างประเทศสามารถเข้าถึงการบริการของโรงแรมได้โดยตรง โรงแรมควรมีศูนย์ข้อมูลและการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการท่องเที่ยวของจังหวัดและควรพัฒนาโรงแรมสู่ระดับมาตรฐานสากล ส่วนด้านการพัฒนาโรงแรมนั้นแต่ละโรงแรมควรมีการพัฒนาคุณภาพการบริการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานทุกระดับให้มีมาตรฐานที่ดี มีนโยบายส่งเสริมพัฒนาบุคลากรโรงแรม โดยการฝึกอบรมความชำนาญเฉพาะและความรู้ทางภาษา ทักษะคติ และอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามในการทำวิจัย (Field Research) เป็นหลัก และใช้เอกสารอื่น ๆ ประกอบเพื่อสนับสนุนการวิจัย ซึ่งมีกรอบแนวคิดการวิจัย ประชากรและวิธีสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผล ดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย
- 3.2 ประชากรและวิธีสุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

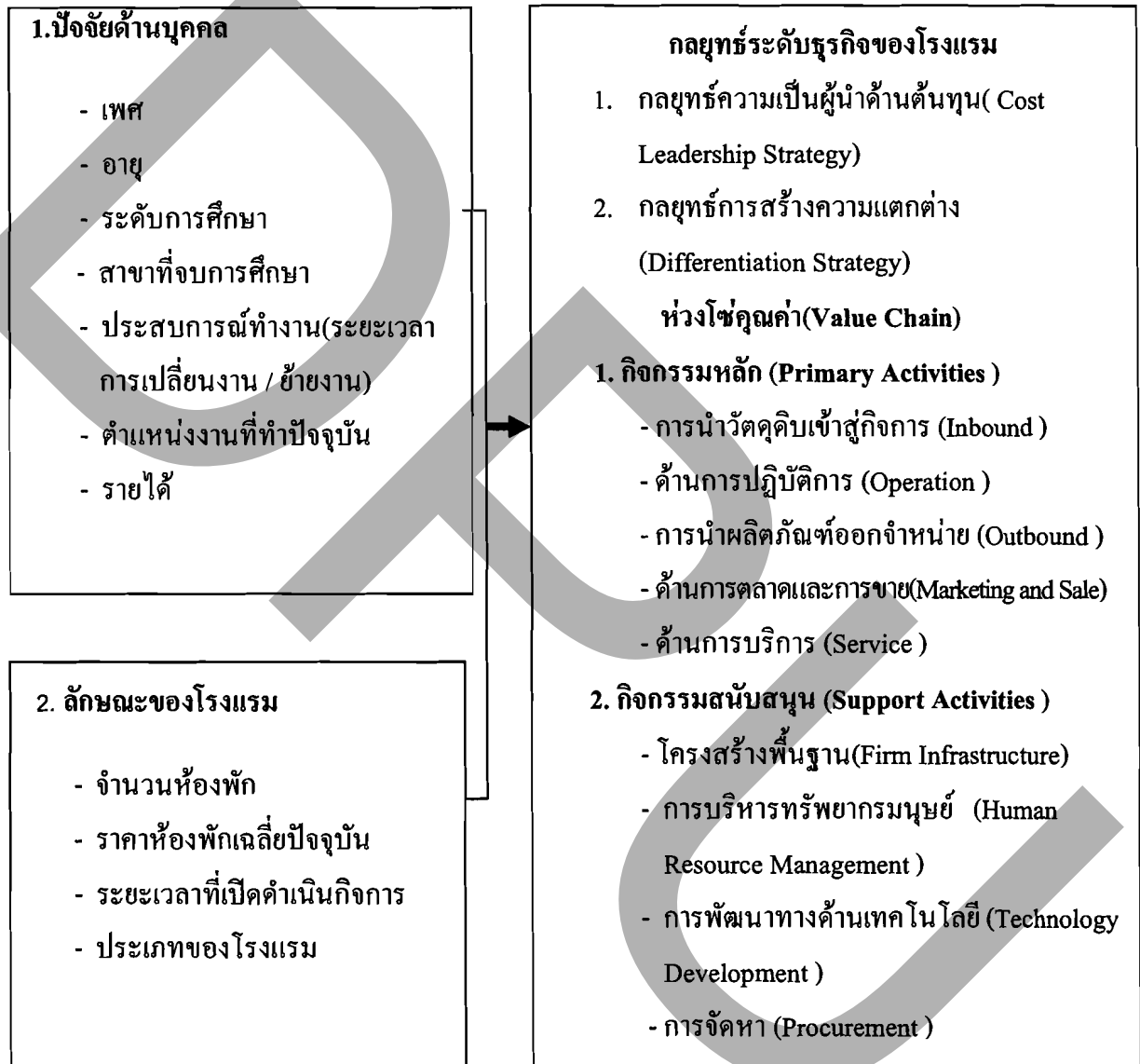
3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและหนังสือต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ พอร์เตอร์ (อ้างใน Wheelen and Hunger, 2004:85-86) นั่นคือกลยุทธ์การแข่งขัน คือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) โดยโรงแรมที่มุ่งเน้นการผลิตและการบริการในการลดต้นทุน และการตอบสนองต่อลูกค้าแบบขยายวงกว้าง เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนผลิตต่อหน่วยและการหาทางลดต้นทุนตามเส้นทางการผลิตของกิจกรรมต่างๆที่ประกอบในแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยโรงแรมที่เน้นการสร้างสรรคผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์ มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าและยึดถือประโยชน์หรือคุณค่าที่ลูกค้าต้องการเป็นหลัก ในลักษณะที่ลูกค้ายินดีจ่ายซื้อบริการในลักษณะราคาที่พิเศษ กลยุทธ์การแข่งขันนี้สร้างความได้เปรียบใช้กับแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ได้แบ่งธุรกิจออกเป็นชุดของกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในบริษัทออกเป็น 2 ชุด คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) มากำหนดเป็นตัวแปรในการจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย

จากแนวคิดทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า สามารถนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรอิสระ(Independent Variable)

ตัวแปรตาม(Dependent Variable)



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3.2 ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) เป็นผู้บริหารคือเจ้าของหรือผู้มีอำนาจดูแลโรงแรมในรูปแบบที่แตกต่างกัน ในเกาะ สมุยจำนวน 389 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) เป็นการสุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา โดยในเกาะสมุยมีโรงแรมจำนวน 389 แห่ง (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ภาคใต้ : เกาะสมุย,2549)โดยใช้สูตร Yamane กำหนดค่าความคลาดเคลื่อน 5% และมีระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 198 แห่ง ดังนี้

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

เมื่อ n = จำนวนตัวอย่าง
 N = จำนวนโรงแรมในเกาะสมุย
 e = ค่าความคลาดเคลื่อน

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของโรงแรม} &= \frac{389}{1+389(0.05)^2} \\ &= 198 \text{ (การสำรวจจะดำเนินการ 220 แห่ง)} \end{aligned}$$

โดยแยกตามกลุ่มที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้แบ่งกลุ่มระดับราคาไว้ 5 กลุ่ม (ดังตาราง 3.1)

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามกลุ่มระดับราคาของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

กลุ่ม	จำนวนโรงแรม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนที่สำรวจ
1	180	91	101
2	68	35	40
3	42	21	23
4	41	21	23
5	58	30	33
รวม	389	198	220

- หมายเหตุ : กลุ่มที่ 1 หมายถึง ราคาต่ำกว่า 500 บาท / คืน
 กลุ่มที่ 2 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 500 – 999 บาท / คืน
 กลุ่มที่ 3 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 1,000 – 1,499 บาท / คืน
 กลุ่มที่ 4 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 1,500 – 2,499 บาท / คืน
 กลุ่มที่ 5 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 2,500 บาท / คืน ขึ้นไป

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือสำหรับการวิจัย คือแบบสอบถาม(Questionnaire) สำหรับผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในโรงแรมตามรูปแบบการดำเนินงาน โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาที่จบการศึกษา ประสบการณ์บริหารในธุรกิจโรงแรม ตำแหน่งงาน รายได้ มีคำถาม 8 ข้อ

ตอนที่ 2 ลักษณะของโรงแรม ได้แก่ จำนวนห้องพักของโรงแรมในปัจจุบัน ราคาห้องพักเฉลี่ยในปัจจุบัน ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ ประเภทของโรงแรม และรูปแบบการดำเนินการ มีคำถาม 8 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจโรงแรมของผู้บริหาร มีคำถาม 41 ข้อ โดยลักษณะแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นคำถามแบบให้เรียงลำดับความสำคัญ มาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งประกอบด้วยการประมาณค่า 5 ระดับ ของ Liken Scale คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5	หมายถึง	โรงแรมให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	โรงแรมให้ความสำคัญในระดับมาก
3	หมายถึง	โรงแรมให้ความสำคัญในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	โรงแรมให้ความสำคัญในระดับน้อย
1	หมายถึง	โรงแรมให้ความสำคัญในระดับน้อยที่สุด

การแปรผล

เกณฑ์การแปรผลความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญในการจัดการธุรกิจโรงแรมของโรงแรมในเกาะสมุย โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญ	ความหมายให้ความสำคัญ
4.51 – 5.00	ให้ความสำคัญมากที่สุด
3.51 – 4.50	ให้ความสำคัญมาก
2.51 – 3.50	ให้ความสำคัญปานกลาง
1.51 – 2.50	ให้ความสำคัญน้อย
1.00 – 1.50	ให้ความสำคัญน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจของ โรงแรม

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ที่ได้ศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)
2. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากหนังสือ วารสาร บทความ เอกสารงานวิชาการ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วย โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และการทดสอบตัวแปรและสถิติในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ การอธิบายลักษณะทั่ว ๆ ไปของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อพิสูจน์สมมติฐานการวิจัย

สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย สถิติเชิงอนุมาน พิสูจน์สมมติฐานทดสอบความเป็นอิสระโดยใช้ (t – test) และ (F – test) ว่าตัวแปรใดบ้างที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ โรงแรมในเกาะสมุยในปัจจุบันและอนาคต

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง“กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมในเกาะสมุย” ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วทำการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานเพื่อที่จะตอบคำถามในการศึกษาวิจัยว่าผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานหรือไม่ ซึ่งได้นำข้อมูลที่ได้อามาหาค่าสถิติและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปโดยนำเสนอผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอนดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของโรงแรม

4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.5 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ที่นำเสนอข้างต่อไป่นี้ จะมีสัญลักษณ์ทางสถิติที่ผู้วิจัยใช้ในการนำเสนอโดยมีความหมายดังนี้

n หมายถึงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{x} หมายถึงค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

S.D. หมายถึงส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t-test หมายถึงสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างหนึ่งกลุ่มกับประชากร หรือกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่อาจมีความสัมพันธ์กัน หรือเป็นอิสระต่อกันก็ได้

F-test หมายถึงสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป

p-Value หมายถึงค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

เกณฑ์ที่ผู้วิจัยใช้ในการสรุปผลจะใช้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจดูแลธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	90	42.70
หญิง	121	57.30
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	63	29.90
31 – 40 ปี	76	36.00
41 – 50 ปี	51	24.10
51 ปีขึ้นไป	21	10.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	77	36.50
ปริญญาตรี	125	59.20
สูงกว่าปริญญาตรี	9	4.30
ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	82	38.90
5 – 9 ปี	64	30.30
10 – 14 ปี	27	12.80
15 ปีขึ้นไป	38	18.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ด้านการบริหาร		
เคย	89	42.20
ไม่เคย	122	57.80
ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการ โรงแรม	106	50.20
เจ้าของกิจการ	50	23.70
ผู้ช่วยผู้จัดการ	55	26.10
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	34	16.10
15,000 – 25,000 บาท	69	32.70
25,001 – 35,000 บาท	46	21.80
35,001 – 45,000 บาท	24	11.40
มากกว่า 45,000 บาท	38	18.00
รวม	211	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุยที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 211 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และร้อยละ 42.70 ตามลำดับ มีอายุ 31 – 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.00 รองลงมาคือกลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.90 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.20 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 36.50 มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารต่ำกว่า 5 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.90 รองลงมาคือมีประสบการณ์ 5 – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.30 ก่อนมาทำงานในสถานที่ปัจจุบันส่วนใหญ่ไม่เคยทำงานในโรงแรมอื่นในเกาะสมุยมากกว่า ผู้ที่เคยทำงานโรงแรมอื่นคิดเป็นร้อยละ 57.80 และ 42.20 ตามลำดับ สำหรับตำแหน่งงานพบว่าเป็นผู้จัดการ โรงแรมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.20 รองลงมาคือผู้ช่วยผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 26.10 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 1,5000 – 2,5000 บาทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.70 รองลงมาคือ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.80

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของโรงแรม

ธุรกิจโรงแรมถือว่าเป็นธุรกิจที่มีส่วนส่งเสริมการท่องเที่ยวที่สำคัญ ในปัจจุบัน เกาะสมุย ถือเป็นแหล่งท่องเที่ยวซึ่งเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ การดำเนินการธุรกิจที่พักในเกาะสมุยเน้นความเป็นธรรมชาติ โรงแรมที่พักส่วนใหญ่เป็นประเภท รีสอร์ท มีทำเลที่ตั้งติดชายหาดและแหล่งท่องเที่ยว เป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวอย่างมาก ซึ่งมีลักษณะต่าง ๆ ของโรงแรมดังนี้

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมจำแนกตามลักษณะของ โรงแรม

ลักษณะของโรงแรม	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนห้องพัก		
ไม่เกิน 50 ห้อง	154	72.99
51 – 100 ห้อง	46	21.80
101 – 150 ห้อง	5	2.37
151 - 200 ห้อง	5	2.37
มากกว่า 200 ห้อง	1	0.47
ราคาห้องพักโดยเฉลี่ยปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 500 บาท	70	33.17
500 – 999 บาท	36	17.06
1,000 – 1,499 บาท	30	14.22
1,500 – 2,499 บาท	30	14.22
2,500 บาท ขึ้นไป	45	21.34
ระยะเวลาเปิดดำเนินการ		
ต่ำกว่า 5 ปี	64	30.33
5 – 10 ปี	59	27.96
11 ปีขึ้นไป	88	41.70
รูปแบบการดำเนินการ		
รูปแบบกิจการแบบอิสระ	190	90.05
รูปแบบกิจการแบบรวมกลุ่มหรือแบบเครือข่ายกัน	21	9.95

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลักษณะของโรงแรม	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทโรงแรม		
ห้องพักและห้องชุด	23	10.90
บังกะโล	74	35.07
รีสอร์ต	91	43.13
เกสต์เฮ้าส์	23	10.90
รวม	211	10.00

จากโรงแรมกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 211 แห่ง พบว่าโรงแรมส่วนใหญ่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 50 ห้อง คิดเป็นร้อยละ 72.99 รองลงมาคือ 51 – 100 ห้องคิดเป็นร้อยละ 21.80 มีราคาห้องพักที่แตกต่างกันโดยมีราคาเฉลี่ยต่อคืน ต่ำกว่า 500 บาทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.17 รองลงมาคือราคา 2,500 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 21.34 จากการสำรวจพบว่าโรงแรมที่เปิดดำเนินการมีระยะเวลาเปิดดำเนินการ 11 ปีขึ้นไปมีสัดส่วนสูง คิดเป็นร้อยละ 41.70 รองลงมาคือระยะเวลาเปิดกิจการต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.33 ทั้งนี้เป็นเพราะในระยะหลัง ๆ เกาะสมุยเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวมาก มักมีการกล่าวกันเสมอว่ายังเป็นเกาะที่มีความบริสุทธิ์ทางธรรมชาติมากกว่าภูเก็ต มีรูปแบบดำเนินการส่วนใหญ่เป็นแบบอิสระ คิดเป็นร้อยละ 90.05 และรูปแบบกิจการแบบรวมกลุ่มหรือแบบเครือเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 9.95 นอกจากนี้โรงแรมเป็นประเภทรีสอร์ตมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.13 รองลงมาคือ บังกะโล คิดเป็นร้อยละ 35.07 (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรค	จำนวน	ร้อยละ
สถานะเศรษฐกิจตกต่ำ	149	25.92
ความไม่มั่นคงทางการเมือง	138	24.00
การแข่งขันที่รุนแรงของการจัดแหล่งท่องเที่ยวใหม่(เวียดนาม จีน อินเดีย)	94	16.35
ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	80	13.91
การเกิดเหตุการณ์ธรรมชาติ	52	9.04
การเกิดโรคระบาด(เช่น ไข้หวัดนก)	39	6.78
อื่นๆ	23	4.00
รวม	575	100.00

หมายเหตุ : 1) ผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

2) อื่น ๆ ได้แก่สภาพภูมิอากาศที่ไม่แน่นอน , มีสายการบินตรงมาเกาะสมุยน้อย ฯลฯ

จากตารางที่ 4.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุยเกิดจากสถานะเศรษฐกิจตกต่ำมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.92 ทั้งนี้เพราะเมื่อเศรษฐกิจของโลกไม่ดีเป็นผลทำให้ชาวต่างประเทศมาท่องเที่ยววันน้อยลง ในขณะที่เดียวกันเมื่อเศรษฐกิจของประเทศตกต่ำคนไทยมักจะใช้จ่ายเงินด้วยความระมัดระวังและท่องเที่ยววันน้อยลง รองลงมาคือ ความไม่มั่นคงทางการเมือง คิดเป็นร้อยละ 24.00 ตามด้วยการแข่งขันที่รุนแรงของการจัดแหล่งท่องเที่ยวใหม่(เวียดนาม จีน อินเดีย) คิดเป็นร้อยละ 16.35 ซึ่งปัจจุบันนักท่องเที่ยวมักให้ความสนใจในแหล่งท่องเที่ยวดังกล่าวมากกว่า ในขณะที่เดียวกันร้อยละ 9.04 เห็นว่าการเกิดเหตุการณ์ธรรมชาติโดยเฉพาะทางทะเลนับเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยที่เอื้อโอกาสต่อการจัดการการท่องเที่ยวโรงแรมในเกาะสมุย

ปัจจัยที่เอื้อโอกาส	จำนวน	ร้อยละ
ความเป็นธรรมชาติที่แท้จริงของเกาะสมุย	188	28.48
การประชาสัมพันธ์ของการท่องเที่ยว	142	21.51
การจัดงานเทศกาล Full moon party	104	15.76
การจัดงานเฉลิมฉลองครบรอบการครองราชย์ 60 ปี ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวตลอดทั้งปี	82	12.43
ความชัดเจนของนโยบายการเปิดเสรีการบินไทย ส่งผลขยายจำนวนเที่ยวบินและสายการบินใหม่	50	7.57
การคลี่คลายตัวของผลกระทบสึนามิ	44	6.67
การเปิดใช้สนามบินสุวรรณภูมิส่งผลให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวยังเกาะสมุย	37	5.61
อื่นๆ	13	1.97
รวม	660	100.00

หมายเหตุ : 1) ผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

2) อื่น ๆ ได้แก่ มีตัวแทนจำหน่ายโดยตรงในต่างประเทศ, มีสนามบิน ฯลฯ

จากตาราง 4.4 พบว่าปัจจัยที่เอื้อโอกาสต่อการท่องเที่ยวและการจัดการธุรกิจโรงแรมมากที่สุดตามความคิดเห็นของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจดูแลกิจการโรงแรมในเกาะสมุย คือ ความเป็นธรรมชาติที่แท้จริงของเกาะสมุย คิดเป็นร้อยละ 28.48 รองลงมาคือ การประชาสัมพันธ์ของการท่องเที่ยว คิดเป็นร้อยละ 21.51 และการจัดงานเทศกาล Full moon party คิดเป็นร้อยละ 15.76 สำหรับปัจจัยที่เอื้อโอกาสต่อการจัดการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมต่ำที่สุด คือ การเปิดใช้สนามบินสุวรรณภูมิส่งผลให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวยังเกาะสมุย คิดเป็นร้อยละ 5.61

4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย

การจัดการธุรกิจโรงแรม	(\bar{x})	S.D	ความหมาย
กิจกรรมหลัก			
การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ	3.22	0.54	ปานกลาง
การปฏิบัติการ	3.16	0.71	ปานกลาง
การจัดส่งสินค้า	3.42	0.80	ปานกลาง
การตลาดและการขาย	3.09	0.75	ปานกลาง
การบริการ	3.34	0.79	ปานกลาง
รวมกิจกรรมหลัก	3.25	0.63	ปานกลาง
กิจกรรมสนับสนุน			
โครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม	3.18	0.89	ปานกลาง
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.27	0.89	ปานกลาง
การพัฒนาเทคโนโลยี	2.98	0.72	ปานกลาง
การจัดหา	2.87	0.84	ปานกลาง
รวมกิจกรรมสนับสนุน	3.07	0.72	ปานกลาง
รวมทั้งหมด	3.16	0.65	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบข้อมูลความเห็นด้านการจัดการธุรกิจโรงแรมพบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ทั้งภาพรวม ภาพรวมด้านกิจกรรมหลัก ภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน รวมทั้งรายละเอียดย่อยของกิจกรรมหลัก กิจกรรมสนับสนุน และเมื่อจัดลำดับการจัดการธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดได้ผลดังนี้

ด้านกิจกรรมหลัก การจัดส่งสินค้ามีความสำคัญสูงสุด คือค่าเฉลี่ย 3.42 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 ตามด้วยการบริการมีความสำคัญต่ำกว่าเล็กน้อย คือ ค่าเฉลี่ย 3.34 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79 การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ การปฏิบัติการ สำหรับการตลาดและการขายมีความสำคัญน้อยที่สุด

ด้านกิจกรรมสนับสนุน การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.27 ตามด้วย โครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม การพัฒนาเทคโนโลยี สำหรับการจัดหา มีความสำคัญน้อยที่สุด

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมของกลุ่มตัวอย่าง 211 ราย ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์ในการแข่งขันของธุรกิจ 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ 1) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) สำหรับโรงแรมที่มุ่งเน้นการผลิตและการบริการในการลดต้นทุน และการตอบสนองต่อลูกค้าแบบขยายวงกว้าง เป็นกลยุทธ์ในการ สร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนผลิตต่อหน่วยและการหาทางลดต้นทุนตามเส้นทางการผลิตของกิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบในแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (The value chain) และ 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) สำหรับโรงแรมที่เน้นการสร้างสรรคผลิตภัณฑ์และบริการที่มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์ มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า และยึดถือประโยชน์หรือคุณค่าที่ลูกค้าต้องการเป็นหลัก ในการสร้างความแตกต่าง นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ที่ผสมกันระหว่างการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง คือ กลยุทธ์ผสม (Focus Strategy) ซึ่งเป็นอีกกลยุทธ์ในการแข่งขันของพอร์เตอร์ โดยกลยุทธ์ผสมดังกล่าวสามารถแบ่งได้เป็น 2 วิธีนั่นก็คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost focus) และกลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง (Differentiation focus) ดังนั้นจากแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์สามารถนำมากำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย(จากหน้า 46 การให้ความสำคัญในการจัดการ) มาจับกับกลยุทธ์ของพอร์เตอร์เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
3.51 – 4.50	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
3.01 – 3.50	กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus Strategy)
2.51 – 3.00	กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Focus Strategy)
1.51 – 2.50	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน
1.00 – 1.50	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็น
ด้านกลยุทธ์การจัดการแตกต่าง

ตารางที่ 4.6 ผลการทดสอบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมของผู้บริหาร
ที่มีเพศแตกต่างกัน

การจัดการธุรกิจโรงแรม	ระดับความคิดเห็น				ค่าสถิติ	
	ชาย		หญิง		t - value	t - prob
	n	\bar{x}	n	\bar{x}		
กิจกรรมหลัก						
การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ	90	3.14	121	3.28	-1.805	.350
การปฏิบัติการ	90	3.09	121	3.21	-1.255	.773
การจัดส่งสินค้า	90	3.31	121	3.51	-1.658	.715
การตลาดและการขาย	90	3.08	121	3.11	-.264	.968
การบริการ	90	3.27	121	3.39	-1.087	.765
รวมกิจกรรมหลัก	90	3.18	121	3.30	-1.387	.713
กิจกรรมสนับสนุน						
โครงสร้างพื้นฐานโรงแรม	90	3.12	121	3.23	-.873	.840
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	90	3.24	121	3.29	-.348	.326
การพัฒนาเทคโนโลยี	90	2.90	121	3.04	-1.376	.018*
การจัดหา	90	2.82	121	2.90	-.627	.806
รวมกิจกรรมสนับสนุน	90	3.02	121	3.11	-.903	.852
รวมทั้งหมด	90	3.10	121	3.21	-1.164	.770

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติที (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารทั้งเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมไม่แตกต่างกันในภาพรวม และรายด้านเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการพัฒนาเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน โดย ผู้บริหารเพศชายมีความคิดเห็นที่ควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหารเพศหญิงเห็นว่า ควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้น ไปทางการสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.7 ผลการทดสอบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

การจัดการธุรกิจโรงแรม	ระดับความคิดเห็น			ค่าสถิติ	
	ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41 ปีขึ้นไป	F - value	F - prob
	\bar{n} (\bar{x})	\bar{n} (\bar{x})	\bar{n} (\bar{x})		
กิจกรรมหลัก	63	76	72	10.551	.000*
การนำวัสดุคิบเข้าสู่กิจการ	(3.44)	(3.21)	(3.03)		
การปฏิบัติการ	63	76	72	4.422	.013*
	(3.38)	(3.09)	(3.42)		
การจัดส่งสินค้า	63	76	72	8.629	.000*
	(3.72)	(3.47)	(3.12)		
การตลาดและการขาย	63	76	72	3.322	.038*
	(3.25)	(3.13)	(2.92)		
การบริการ	63	76	72	5.930	.003*
	(3.55)	(3.39)	(3.10)		
รวมกิจกรรมหลัก	63	76	72	8.080	.000*
	(3.47)	(3.26)	(3.04)		
กิจกรรมสนับสนุน	63	76	72	6.460	.002*
โครงสร้างพื้นฐานโรงแรม	(3.48)	(3.15)	(2.95)		
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	63	76	72	1.760	.175
	(3.43)	(3.25)	(3.15)		
การพัฒนาเทคโนโลยี	63	76	72	2.318	.101
	(3.12)	(2.98)	(2.85)		

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การจัดการธุรกิจโรงแรม	ระดับความคิดเห็น			ค่าสถิติ	
	ไม่เกิน30 ปี	31-40ปี	41 ปีขึ้นไป	F - value	F - prob
	\bar{n} (\bar{x})	\bar{n} (\bar{x})	\bar{n} (\bar{x})		
การจัดการ	63 (3.04)	76 (2.88)	72 (2.69)	2.959	.054
รวมกิจกรรมสนับสนุน	63 (3.27)	76 (3.06)	72 (2.91)	4.293	.015*
รวมทั้งหมด	63 (3.37)	76 (3.16)	72 (2.97)	6.262	.002 *

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.7 ผลจากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติเอฟ (F - test) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่า ผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกัน ยกเว้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดหา ส่วนในภาพรวมทั้งหมด ด้านภาพรวมกิจกรรมหลัก ภาพรวมด้านกิจกรรมสนับสนุน รายละเอียดย่อยของกิจกรรมหลัก และโครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม ผู้บริหารที่มีช่วงอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกัน และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการต่อกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

ช่วงอายุ	\bar{x}	ผลต่างการจัดการด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ		
		ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.44	-	.2372* (sig = .008)	.4097* (sig = .000)
31-40 ปี	3.21		-	.1725* (sig = .044)
41ปีขึ้นไป	3.03			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี, 31 – 40 ปี และ 41 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการต่างกับผู้บริหารอายุ 31 – 40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่าผู้บริหารช่วงอายุสองกลุ่มดังกล่าว

สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 31 – 40 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการปฏิบัติการ ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

อายุ	\bar{x}	ผลต่างการจัดการด้านการปฏิบัติการ		
		ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี
ไม่เกิน 30 ปี	3.38	-	.2849* (sig = .018)	.3353* (sig = .006)
31-40 ปี	3.09		-	.0504 (sig = .661)
41ปีขึ้นไป	3.04			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี 31 – 40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการปฏิบัติการต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 31 – 40 ปีและ 41 ปีขึ้นไป เห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่าผู้บริหารช่วงอายุดังกล่าว

ตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้าน
การจัดส่งสินค้า ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

ช่วงอายุ	\bar{x}	ผลต่างการจัดการด้านรวมการจัดส่งสินค้า		
		ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.72	-	.2438 (sig = .093)	.6008* (sig = .000)
31-40 ปี	3.47		-	.3570* (sig = .000)
41ปีขึ้นไป	3.12			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference
(LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี, 31 – 40 ปี และ 41 ปีขึ้นไปมีความ
คิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และ
31 – 40 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการจัดส่งสินค้าต่างกับผู้บริหารที่มี
อายุ 41 ปีขึ้นไป เห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่ากลุ่ม
ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและการขาย ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

ช่วงอายุ	\bar{x}	ผลต่างการจัดการด้านรวมการตลาดการขาย		
		ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.25	-	.1177 (sig = .351)	.3224* (sig = .012)
31-40 ปี	3.13		-	.2047 (sig = .094)
41ปีขึ้นไป	2.92			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี, 31 – 40 ปี และ 41 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและการขายต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้าน
การบริการ ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

ช่วงอายุ	\bar{x}	ผลต่างการจัดการด้านรวมการบริการ		
		ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.55	-	.1569 (sig = .238)	.4509* (sig = .001)
31-40 ปี	3.39		-	.2940* (sig = .022)
41ปีขึ้นไป	3.10			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference
(LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี 31 – 40 ปี และ 41 ปีขึ้นไปมีความ
คิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีและ
31 – 40ปี ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการโดยเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไป
ทางการสร้างความแตกต่างมากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้าน
โครงสร้างพื้นฐานโรงแรม ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

ช่วงอายุ	\bar{x}	ผลต่างการจัดการด้านรวม โครงสร้างพื้นฐานโรงแรม		
		ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.48	-	.3328* (sig = .024)	.5293* (sig = .000)
31-40 ปี	3.15		-	.1965 (sig = .166)
41ปีขึ้นไป	2.95			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference
(LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี, 31 – 40 ปี และ 41 ปีขึ้นไปมีความ
คิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปีและ มี
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการด้าน โครงสร้างพื้นฐาน โรงแรมต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ
31 – 40 ปีและ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความ
แตกต่างมากกว่าผู้บริหารช่วงอายุสองกลุ่มดังกล่าว

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมหลัก ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

ช่วงอายุ	\bar{x}	ผลต่างการจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมหลัก		
		ไม่เกิน 30 ปี	31-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.47	-	.2081* (sig = .047)	.4238* (sig = .000)
31-40 ปี	3.26		-	.2157* (sig = .033)
41 ปีขึ้นไป	3.04			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี 31 – 40 ปี และ 41 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมหลักต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 31 – 40 ปีและ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่าผู้บริหารช่วงอายุสองกลุ่มดังกล่าว

สำหรับผู้บริหารที่มีช่วงอายุ 31 – 40 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมหลักต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

ช่วงอายุ	\bar{x}	ผลต่างการจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน		
		ไม่เกิน30 ปี	31 -40 ปี	41 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30ปี	3.27	-	.2030 (sig = .093)	.3570* (sig = .004)
31-40 ปี	3.07			.1539 (sig = .187)
41 ปีขึ้นไป	2.91			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference
(LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี 31 – 40 ปี และ 41 ปีขึ้นไปมีความ
คิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี
มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุนต่างกับผู้บริหารที่มี
อายุ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่
ผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการในภาพรวมทั้งหมด ของผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

ช่วงอายุ	\bar{x}	ผลต่างการจัดการภาพรวมทั้งหมด		
		ไม่เกิน30ปี	31 -40 ปี	41 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30ปี	3.37	-	.2056 (sig = .060)	.3904* (sig = .000)
31-40 ปี	3.16		-	.1848 (sig = .080)
41 ปีขึ้นไป	2.98			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี 31 – 40 ปี และ 41 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการโดยรวมต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบและการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ
ธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย ระหว่างระดับการศึกษาของผู้บริหาร

การจัดการธุรกิจโรงแรม	ระดับความคิดเห็น		ค่าสถิติ	
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีขึ้นไป	t - value	t - prob
	n (\bar{x})	n (\bar{x})		
กิจกรรมหลัก	77	134	-3.639	.000*
การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ	(3.04)	(3.32)		
การปฏิบัติการ	77	134	-3.969	.000*
	(2.91)	(3.30)		
การจัดส่งสินค้า	77	134	-4.658	.000*
	(3.07)	(3.63)		
การตลาดและการขาย	77	134	-3.840	.000*
	(2.84)	(3.24)		
การบริการ	77	134	-4.055	.000*
	(3.06)	(3.50)		
รวมกิจกรรมหลัก	77	134	-4.802	.000*
	(2.98)	(3.40)		
กิจกรรมสนับสนุน	77	134	-5.184	.000*
โครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม	(2.79)	(3.41)		
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	77	134	-2.663	.008*
	(3.06)	(3.39)		
การพัฒนาเทคโนโลยี	77	134	-3.445	.001*
	(2.75)	(3.10)		
การจัดหา	77	134	-4.574	.000*
	(2.53)	(3.06)		
รวมกิจกรรมสนับสนุน	77	134	-4.651	.000*
	(2.78)	(3.24)		
รวมทั้งหมด	77	134	-4.879	.000*
	(2.88)	(3.31)		

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.17 ผลจากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติที (t – test) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ โดยรวมแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดย่อย โดย

ด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ การจัดส่งสินค้า การบริการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาน้อยกว่าระดับปริญญาตรี

สำหรับด้านการปฏิบัติการ การตลาดและการขาย โครงสร้างพื้นฐาน โรงแรม การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดหา ภาพรวมกิจกรรมหลัก ภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน และภาพรวมทั้งหมด ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ที่ผสมมุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบและการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ
ธุรกิจ โรงแรม ในเกาะสมุย ระหว่างประสบการณ์ทำงานของผู้บริหาร

การจัดการธุรกิจ โรงแรม	ระดับความคิดเห็น			ค่าสถิติ	
	ต่ำกว่าปี	5-9ปี	10 ปี ขึ้นไป	F - value	F - prob
n \bar{x}	n \bar{x}	n \bar{x}			
กิจกรรมหลัก	82	64	65	.540	.584
การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ	(3.25)	(3.24)	(3.16)		
การปฏิบัติการ	82	64	65	.047	.954
การจัดส่งสินค้า	(3.18)	(3.14)	(3.16)		
การตลาดและการขาย	82	64	65	.001	.999
การตลาดและการขาย	(3.43)	(3.43)	(3.42)		
การบริการ	82	64	65	.563	.570
การบริการ	(3.29)	(3.43)	(3.33)		
รวมกิจกรรมหลัก	82	64	65	.085	.918
	(3.23)	(3.28)	(3.24)		
กิจกรรมสนับสนุน	82	64	65	.090	.914
โครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม	(3.20)	(3.14)	(3.20)		
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	82	64	65	.696	.500
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	(3.19)	(3.26)	(3.67)		
การพัฒนาเทคโนโลยี	82	64	65	.413	.662
การพัฒนาเทคโนโลยี	(2.93)	(2.98)	(3.04)		
การจัดการ	82	64	65	.115	.892
การจัดการ	(2.83)	(2.90)	(2.87)		
รวมกิจกรรมสนับสนุน	82	64	65	.233	.793
	(3.04)	(3.07)	(3.12)		
รวมทั้งหมด	82	64	65	.093	.911
	(3.13)	(3.17)	(3.18)		

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.18 ผลจากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติเอฟ (F - test) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการไม่แตกต่างกัน ทั้งภาพรวมและรายละเอียดย่อย

ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบและการทดสอบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารแตกต่างกัน

การจัดการธุรกิจโรงแรม	ระดับความคิดเห็น				ค่าสถิติ	
	เคย		ไม่เคย		t - value	t - prob
	n	(\bar{x})	n	(\bar{x})		
กิจกรรมหลัก						
การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ	89	3.29	122	3.16	1.746	.082
การปฏิบัติการ	89	3.26	122	3.09	1.777	.077
การจัดส่งสินค้า	89	3.57	122	3.31	2.146	.033*
การตลาดและการขาย	89	3.23	122	2.99	2.243	.026*
การบริการ	89	3.53	122	3.21	3.061	.002*
รวมกิจกรรมหลัก	89	3.38	122	3.15	2.602	.010*
กิจกรรมสนับสนุน						
โครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม	89	3.27	122	3.12	1.212	.227
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	89	3.40	122	3.17	1.867	.063
การพัฒนาเทคโนโลยี	89	3.09	122	2.89	2.035	.043*
การจัดหา	89	2.99	122	2.78	1.838	.067
รวมกิจกรรมสนับสนุน	89	3.19	122	3.02	2.003	.046*
รวมทั้งหมด	89	3.28	122	3.07	2.352	.020*

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลจากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ (t - test) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการไม่แตกต่างกัน ยกเว้น การจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย การบริการ ภาพรวมกิจกรรมหลัก การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดหา ภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน โดย

ด้านการจัดส่งสินค้า การบริการ ภาพรวมกิจกรรมหลัก ภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน ภาพรวมทั้งหมด ผู้บริหารที่เคยมีประสบการณ์ด้านการบริหารเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างแตกต่างมากกว่าผู้บริหารที่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการบริหาร

สำหรับด้านการตลาดและการขาย การพัฒนาเทคโนโลยี ผู้บริหารที่เคยมีประสบการณ์การการบริหารเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบและการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย ระหว่างตำแหน่งงาน

การจัดการธุรกิจโรงแรม	ระดับความคิดเห็น			ค่าสถิติ	
	เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ	F - value	F - prob
	$\frac{n}{(x)}$	$\frac{n}{(x)}$	$\frac{n}{(x)}$		
กิจกรรมหลัก					
การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ	54 (2.89)	108 (3.28)	49 (3.44)	16.935	.000*
การปฏิบัติการ	54 (2.84)	108 (3.24)	49 (3.32)	7.966	.000*
การจัดส่งสินค้า	54 (2.82)	108 (3.58)	49 (3.75)	20.776	.000*
การตลาดและการขาย	54 (2.66)	108 (3.22)	49 (3.28)	13.677	.000*
การบริการ	54 (2.93)	108 (3.47)	49 (3.51)	10.620	.000*
รวมกิจกรรมหลัก	54 (2.83)	108 (3.36)	49 (3.46)	19.028	.000*

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

การจัดการธุรกิจโรงแรม	ระดับความคิดเห็น			ค่าสถิติ	
	เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ	F - value	F - prob
	$\frac{n}{(\bar{x})}$	$\frac{n}{(\bar{x})}$	$\frac{n}{(\bar{x})}$		
กิจกรรมสนับสนุน โครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม	54 (2.58)	108 (3.34)	49 (3.50)	20.305	.000*
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	54 (2.87)	108 (3.40)	49 (3.42)	7.929	.000*
การพัฒนาเทคโนโลยี	54 (2.60)	108 (3.01)	49 (3.13)	10.984	.000*
การจัดหา	54 (2.35)	108 (3.03)	49 (3.08)	15.813	.000*
รวมกิจกรรมสนับสนุน	54 (2.60)	108 (3.22)	49 (3.28)	18.617	.000*
รวมทั้งหมด	54 (2.72)	108 (3.29)	49 (3.37)	20.140	.000*

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.20 ผลจากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติเอฟ (F - test) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการโดยรวมแตกต่างกัน โดย

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ
ธุรกิจโรงแรมด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการนำวัตถุดิบ เข้าสู่กิจการ		
		เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ
เจ้าของกิจการ	2.90	-	-.3866* (sig = .000)	-.5504* (sig = .000)
ผู้จัดการ	3.28			-.1638 (sig = .061)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.44			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) โดยวิธีของ Least Significant Difference
(LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารที่มีตำแหน่ง
ผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์
การจัดการด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้
กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการมี
ความเห็นที่ควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ
ธุรกิจโรงแรมการปฏิบัติการ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านรวมการปฏิบัติการ		
		เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ
เจ้าของกิจการ	2.84	-	-.4005* (sig = .001)	-.4839* (sig = .000)
ผู้จัดการ	3.24			-.0835 (sig = .482)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.33			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference
(LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารที่มีตำแหน่ง
ผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์
การจัดการด้านการปฏิบัติการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่
มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์
ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการจัดส่งสินค้า จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านรวมการจัดส่งสินค้า		
		เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ
เจ้าของกิจการ	2.83	-	-.7819* (sig = .000)	-.9210* (sig = .000)
ผู้จัดการ	3.58			-.1692 (sig = .224)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.75			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการด้านการจัดส่งสินค้าต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ
ธุรกิจโรงแรมด้านการตลาดและการขาย จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการตลาดการขาย		
		เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ
เจ้าของกิจการ	2.66	-	-.5602* (sig = .000)	-.6237* (sig = .000)
ผู้จัดการ	3.22			-.0635 (sig = .602)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.28			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference
(LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารที่มีตำแหน่ง
ผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์
การจัดการด้านการตลาดและการขายต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์
ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้
กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ
ธุรกิจโรงแรมด้านการบริการ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านรวมการบริการ		
		เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ
เจ้าของกิจการ	2.93	-	-.5370* (sig = .000)	-.5848* (sig = .000)
ผู้จัดการ	3.47			-.0477 (sig = .716)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.51			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference
(LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารที่มีตำแหน่ง
ผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์
การจัดการการบริการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไป
ทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสม
ที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ
ธุรกิจโรงแรมด้าน โครงสร้างพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านรวม โครงสร้างพื้นฐาน		
		เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ
เจ้าของกิจการ	2.59	-	- .7500* (sig = .000)	-.9120* (sig = .000)
ผู้จัดการ	3.34			-.1620 (sig = .247)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.50			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference
(LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารที่มีตำแหน่ง
ผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์
การจัดการด้าน โครงสร้างพื้นฐาน โรงแรมต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้
กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่า
ควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ
ธุรกิจโรงแรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านรวมทรัพยากรมนุษย์		
		เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ
เจ้าของกิจการ	287	-	-.5370* (sig = .000)	-.5497* (sig = .001)
ผู้จัดการ	3.40			-.0126 (sig = .932)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.42			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.27 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD)
ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งผู้จัดการ
และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรม
แตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์
การจัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์
ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กล
ยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ
ธุรกิจโรงแรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยี จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านรวมการพัฒนา เทคโนโลยี		
		เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ
เจ้าของกิจการ	2.60	-	-.4977* (sig = .000)	-.5257* (sig = .000)
ผู้จัดการ	3.09			-.0280 (sig = .813)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.13			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.28 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference
(LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารที่มีตำแหน่ง
ผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์
การจัดการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยให้ความเห็นว่าควรใช้
กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่า
ควรใช้กลยุทธ์ผสมที่ค่อนข้างไปทางการสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านการจัดหาจัดซื้อ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านรวมการจัดการ		
		เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ
เจ้าของกิจการ	2.35	-	-0.6829* (sig = .000)	-0.7344* (sig = .000)
ผู้จัดการ	3.03			-0.0515 (sig = .705)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.08			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.29 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการด้านการจัดหาจัดซื้อต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ
ธุรกิจโรงแรมด้านภาพรวมกิจกรรมหลัก จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านภาพรวมกิจกรรมหลัก		
		เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ
เจ้าของกิจการ	2.83	-	-.5272* (sig = .000)	-.6327* (sig = .000)
ผู้จัดการ	3.36			-.1055 (sig = .295)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.46			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) โดยใช้การทดสอบ Least Significant
Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารที่มี
ตำแหน่งผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
การกลยุทธ์การจัดการด้านรวมกิจกรรมหลักต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้
กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ
เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ
ธุรกิจโรงแรมด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านรวมกิจกรรมสนับสนุน		
		เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ
เจ้าของกิจการ	2.60	-	-.6169* (sig = .000)	-.6805* (sig = .000)
ผู้จัดการ	3.22			-.0636 (sig = .579)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.28			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.321 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference
(LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารที่มีตำแหน่ง
ผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแตกต่างกัน โดย ผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์
การจัดการด้านรวมกิจกรรมสนับสนุนต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์
ผสมที่มุ่งเน้น ไปทางกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่า
ควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้น ไปทางกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ
ธุรกิจโรงแรมด้านภาพรวมทั้งหมด จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจด้านภาพรวมทั้งหมด		
		เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ
เจ้าของกิจการ	2.72	-	-.5721* (sig = .000)	-.6566* (sig = .000)
ผู้จัดการ	3.29			-.0845 (sig = .416)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.37			-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference
(LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารที่มีตำแหน่ง
ผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์
การจัดการโดยรวมต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทาง
กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่
มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง

ตารางที่ 4.33 ผลการทดสอบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการ ของผู้บริหารที่มีรายได้แตกต่างกัน

การจัดการธุรกิจ โรงแรม	ระดับความคิดเห็น				ค่าสถิติที่ใช้	
	ต่ำกว่า 15,000 n (\bar{x})	15,000-25,000 n (\bar{x})	25,001-35,000 n (\bar{x})	35,001 ขึ้นไป n (\bar{x})	F - value	F - prob
กิจกรรมหลัก	34 (3.26)	69 (3.27)	46 (3.15)	62 (3.21)	.415	.742
การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ	34 (3.07)	69 (3.24)	46 (3.05)	62 (3.27)	2.011	.114
การปฏิบัติการ	34 (3.51)	69 (3.39)	46 (3.26)	62 (3.54)	1.061	.367
การจัดส่งสินค้า	34 (2.89)	69 (3.19)	46 (2.98)	62 (3.17)	1.827	.143
การตลาดและการขาย	34 (3.23)	69 (3.19)	46 (2.98)	62 (3.18)	.805	.492
การบริการ	34 (3.19)	69 (3.29)	46 (3.12)	62 (3.33)	1.119	.343
รวมกิจกรรมหลัก	34 (3.12)	69 (3.35)	46 (3.02)	62 (3.19)	1.746	.159
กิจกรรมสนับสนุน โครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม	34 (3.08)	69 (3.30)	46 (3.07)	62 (3.48)	2.419	.067
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	34 (2.90)	69 (3.04)	46 (3.03)	62 (3.06)	1.329	.266
การพัฒนาเทคโนโลยี	34 (2.71)	69 (3.03)	46 (2.68)	62 (2.90)	2.047	.108
การจัดหา	34 (2.95)	69 (3.18)	46 (3.01)	62 (3.16)	2.154	.095
รวมกิจกรรมสนับสนุน	34 (3.07)	69 (3.23)	46 (3.03)	62 (3.24)	1.686	.171
รวมทั้งหมด	34 (3.07)	69 (3.23)	46 (3.03)	62 (3.24)	1.686	.171

* หมายถึง * หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.33 ผลจากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติเอฟ (F - test) โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน(ANOVA)ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ผู้บริหารที่มีรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการไม่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและทุกรายละเอียดย่อย

ตารางที่ 4.34 สรุปสมมติฐานที่ 2

การจัดการธุรกิจโรงแรม	ลักษณะส่วนบุคคล (ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้)						
	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ทำงาน	ประสบการณ์บริหาร	ตำแหน่งงาน	รายได้
กิจกรรมหลัก							
การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ	.350	.000*	.000*	.548	.082	.000*	.742
การปฏิบัติการ	.773	.013*	.000*	.954	.077	.000*	.114
การจัดส่งสินค้า	.773	.000*	.000*	.999	.033*	.000*	.367
การตลาดและการขาย	.715	.038*	.000*	.607	.026*	.000*	.143
การบริการ	.968	.003*	.000*	.570	.002*	.000*	.492
รวมกิจกรรมหลัก	.713	.000*	.000*	.918	.010*	.000*	.343
กิจกรรมสนับสนุน							
โครงสร้างพื้นฐานโรงแรม	.840	.002*	.000*	.914	.227	.000*	.159
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	.326	.175	.008*	.500	.063	.000*	.067
การพัฒนาเทคโนโลยี	.018*	.101	.001*	.662	.043*	.000*	.266
การจัดหา	.806	.504	.000*	.892	.067	.000*	.108
รวมกิจกรรมสนับสนุน	.852	.015*	.000*	.793	.046*	.000*	.095
รวมทั้งหมด	.770	.002*	.000*	.911	.020*	.000*	.171

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตาราง 4.34 พบว่าลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นกลยุทธ์การจัดการต่างกัน โดย อายุ พบว่าแตกต่างกันทั้งด้านกิจกรรมหลักทุกรายละเอียดย่อย ด้านกิจกรรมสนับสนุนโดยรวมต่างกัน ยกเว้นขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดหาที่ไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาแตกต่างกันทั้งด้านกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน สำหรับตำแหน่งงานแตกต่างกันทั้งด้านกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน

ลักษณะส่วนบุคคลที่ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศซึ่งโดยรวมแล้วไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในขั้นตอนการพัฒนาเทคโนโลยี สำหรับประสบการณ์การทำงาน และรายได้ของผู้บริหารไม่แตกต่างกันทุกขั้นตอน

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีระดับราคาและประเภทแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารด้านกลยุทธ์การจัดการ ของผู้บริหารโรงแรมที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน

การจัดการธุรกิจ โรงแรม	ระดับความคิดเห็น				ค่าสถิติที่ใช้	
	ต่ำกว่า500บาท		500 -999บาท		F	p-value
	n	\bar{x}	n	\bar{x}		
กิจกรรมหลัก						
การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ	70	2.85	36	2.83	53.723	.000*
การปฏิบัติการ	70	2.58	36	2.92	50.245	.000*
การจัดส่งสินค้า	70	2.75	36	2.98	52.475	.000*
การตลาดและการขาย	70	2.60	36	2.72	33.652	.000*
การบริการ	70	2.82	36	2.97	37.562	.000*
รวมกิจกรรมหลัก	70	2.72	36	2.89	82.487	.000*
กิจกรรมสนับสนุน						
โครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม	70	2.42	36	2.69	81.932	.000*
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	70	2.81	36	2.95	17.847	.000*
การพัฒนาเทคโนโลยี	70	2.45	36	2.62	51.019	.000*
การจัดการ	70	2.20	36	2.29	103.166	.000*
รวมกิจกรรมสนับสนุน	70	2.47	36	2.63	96.602	.000*
รวมทั้งหมด	70	2.60	36	2.76	104.685	.000*

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

การจัดการธุรกิจ โรงแรม	ระดับความคิดเห็น			ค่าสถิติที่ใช้	
	1,000 – 1,499 n (\bar{x})	1,500 – 2,499 n (\bar{x})	2,500 ขึ้นไป n (\bar{x})	F	p-value
กิจกรรมหลัก					
การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ	30 (3.45)	30 (3.62)	45 (3.69)	53.723	.000*
การปฏิบัติการ	30 (3.38)	30 (3.57)	45 (3.83)	50.245	.000*
การจัดส่งสินค้า	30 (3.64)	30 (3.97)	45 (4.29)	52.475	.000*
การตลาดและการขาย	30 (3.26)	30 (3.64)	45 (3.67)	33.652	.000*
การบริการ	30 (3.44)	30 (3.75)	45 (4.11)	37.562	.000*
รวมกิจกรรมหลัก	30 (3.43)	30 (3.71)	45 (3.92)	82.487	.000*
กิจกรรมสนับสนุน					
โครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม	30 (3.57)	30 (4.04)	45 (3.92)	81.932	.000*
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	30 (3.37)	30 (3.64)	45 (3.93)	17.847	.000*
การพัฒนาเทคโนโลยี	30 (3.12)	30 (3.68)	45 (3.53)	51.019	.000*
การจัดการ	30 (3.12)	30 (3.78)	45 (3.64)	103.166	.000*
รวมกิจกรรมสนับสนุน	30 (3.30)	30 (3.79)	45 (3.76)	96.602	.000*
รวมทั้งหมด	30 (3.37)	30 (3.74)	45 (3.84)	104.685	.000*

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.35 ผลจากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติเอฟ (F - test) โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน(ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ผู้บริหารโรงแรมที่มีราคาห้องพักแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทั้งในภาพรวมและรายละเอียดย่อย และเมื่อทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการต่อกิจกรรมต่าง ๆ ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน

ราคาห้องพัก	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ				
		ต่ำกว่า 500 บาท	500-999บาท	1,000 -1,499 บาท	1,500 -2,499 บาท	2,500 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 500 บาท	2.85	-	.0236 (sig = .763)	-.6000* (sig = .000)	-.7667* (sig = .000)	-8389* (sig = .000)
500 – 999 บาท	2.82			-.6236* (sig = .000)	-.7903* (sig = .000)	-8625* (sig = .000)
1,000 – 1,499 บาท	3.45				-.1667 (sig = .093)	-2389* (sig = .009)
1,500 – 2,499 บาท	3.62					-.0722* (sig = .024)
2,500 บาทขึ้นไป	3.69					-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทและ 500 – 999 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการแตกต่างกัน กับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์ด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหาร

โรงแรมกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

สำหรับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาทและ 1,500 – 2,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการต่างกับกลุ่มผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารกลุ่ม โรงแรมระดับราคา 2,500 บาทขึ้นไป

ตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการปฏิบัติการ ของผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักแตกต่างกัน

ราคาห้องพัก	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านการปฏิบัติการ				
		ต่ำกว่า 500 บาท	500-999 บาท	1,000 -1,499 บาท	1,500 -2,499 บาท	2,500 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 500 บาท	2.58	-	-0.3345* (sig = .002)	-0.8012* (sig = .000)	-0.9845* (sig = .000)	-1.2512* (sig = .000)
500 – 999 บาท	2.92			-0.4667* (sig = .000)	-0.6500* (sig = .000)	-0.9167* (sig = .000)
1,000 – 1,499 บาท	3.38				-0.1833 (sig = .166)	-0.4500* (sig = .000)
1,500 – 2,499 บาท	3.57					-0.2667* (sig = .028)
2,500 บาทขึ้นไป	3.83					-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมแตกต่างกัน

ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านการปฏิบัติการแตกต่างกัน กับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคา 500-999 บาท

1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์ด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการปฏิบัติการต่างกับกลุ่มผู้บริหาร 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาสามกลุ่มหลังเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

สำหรับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาทและ 1,500 – 2,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการปฏิบัติการต่างกับกลุ่มผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารกลุ่มโรงแรมระดับราคา 2,500 บาทขึ้นไป

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านการจัดส่งสินค้า ตามกลุ่มระดับราคาห้องพัก

ราคาห้องพัก	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการจัดส่ง				
		ต่ำกว่า 500 บาท	500-999บาท	1,000-1,499 บาท	1,500-2,499 บาท	2,500 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 500 บาท	2.75	-	-.2568* (sig = .046)	-.8857* (sig = .000)	-1.2124* (sig = .000)	-1.5390* (sig = .000)
500 – 999 บาท	2.98			-.6289* (sig = .000)	-.9556* (sig = .000)	-1.2822* (sig = .000)
1,000 – 1,499 บาท	3.64				-.3267* (sig = .044)	-.6533* (sig = .000)
1,500 – 2,499 บาท	3.97					-.3267* (sig = .027)
2,500 บาทขึ้นไป	4.29					-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.38 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการจัดส่งสินค้าแตกต่าง กับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์การจัดการผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป มีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์การจัดการผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป มีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารกลุ่มราคา 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหาร โรงแรมสองกลุ่มดังกล่าว

สำหรับผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคา 1,500 – 2,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารกลุ่มราคา 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มดังกล่าว

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการตลาดและการขาย ตามกลุ่มระดับราคาห้องพัก

ราคาห้องพัก	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการตลาดและการขาย				
		ต่ำกว่า 500 บาท	500-999บาท	1,000 -1,499 บาท	1,500 -2,499 บาท	2,500 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 500 บาท	2.60	-	-.1151 (sig = .340)	-.6512* (sig = .000)	-1.0345* (sig = .000)	-1.0651* (sig = .000)
500 – 999 บาท	2.72			-.5361* (sig = .000)	-.9194* (sig = .000)	-.9500* (sig = .000)
1,000 – 1,499 บาท	3.25				-.3833* (sig = .012)	-.4139* (sig = .003)
1,500 – 2,499 บาท	3.64					-.0306 (sig = .826)
2,500 บาทขึ้นไป	3.67					-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.39 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารโรงแรม กลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท และ 500 – 999 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการจัดส่งสินค้าแตกต่างกับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท ผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,500 – 2,499 บาท และผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารโรงแรมสามกลุ่มหลังเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการตลาดและการขายต่างกับ 1,500 – 2,499 บาทและ 2,500 บาทขึ้นไป

ไปโดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมสองกลุ่มดังกล่าว

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการบริการ ตามกลุ่มระดับราคาห้องพัก

ราคาห้องพัก	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการบริการ				
		ต่ำกว่า 500 บาท	500-999 บาท	1,000 -1,499 บาท	1,500 -2,499 บาท	2,500 บาท ขึ้นไป
ต่ำกว่า 500 บาท	2.81	-	-.1544 (sig = .219)	-.6238* (sig = .000)	-.9321* (sig = .000)	-1.2933* (sig = .000)
500 – 999 บาท	2.97			-.4694* (sig = .002)	-.7778* (sig = .000)	-1.1389* (sig = .000)
1,000 – 1,499 บาท	3.44				-.3083 (sig = .052)	-.6694* (sig = .000)
1,500 – 2,499 บาท	3.75					-.3611* (sig = .013)
2,500 บาทขึ้นไป	4.11					-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.40 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทและ 500 – 999 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการบริการแตกต่างกับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารโรงแรมสามกลุ่มหลังเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

สำหรับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาทและ 1,500 – 2,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการบริการต่างกับกลุ่มผู้บริหารโรงแรมกลุ่ม

ระดับราคา 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มดังกล่าว

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านโครงสร้างพื้นฐาน ตามกลุ่มระดับราคาห้องพัก

ราคาห้องพัก	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านโครงสร้างพื้นฐาน โรงแรม				
		ต่ำกว่า 500 บาท	500-999บาท	1,000 -1,499 บาท	1,500 -2,499 บาท	2,500 บาท ขึ้นไป
ต่ำกว่า 500 บาท	2.42	-	-0.2694* (sig = .018)	-1.1500* (sig = .000)	-1.6167* (sig = .000)	-1.4972* (sig = .000)
500 – 999 บาท	2.69			-.8806* (sig = .000)	-1.3472* (sig = .000)	-1.2278* (sig = .000)
1,000 – 1,499 บาท	3.57				-.4667* (sig = .001)	-.3472* (sig = .008)
1,500 – 2,499 บาท	4.04					-.1194 (sig = .360)
2,500 บาทขึ้นไป	3.92					-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.41 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านโครงสร้างพื้นฐานแตกต่างกับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารโรงแรมสามกลุ่มหลังเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านโครงสร้างพื้นฐานแตกต่างกับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารโรงแรมสามกลุ่มหลังเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง

สำหรับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านโครงสร้างโรงแรมต่างกับ 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มดังกล่าว

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามกลุ่มระดับราคาห้องพัก

ราคาห้องพัก	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
		ต่ำกว่า 500 บาท	500-999บาท	1,000 -1,499 บาท	1,500 -2,499 บาท	2,500 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 500 บาท	2.80	-	-.1443 (sig = .364)	-.5676* (sig = .001)	-.8343* (sig = .000)	-1.1232* (sig = .000)
500 – 999 บาท	2.95			-.4233* (sig = .028)	-.6900* (sig = .000)	-.9789* (sig = .000)
1,000 – 1,499 บาท	3.37				-.2667 (sig = .183)	-.5556* (sig = .003)
1,500 – 2,499 บาท	3.64					-.2889 (sig = .115)
2,500 บาทขึ้นไป	3.92					-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.42 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทและ 500 – 999 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารโรงแรมสามกลุ่มหลังเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง

สำหรับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการบริการต่างกับผู้บริหารโรงแรมราคา 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มดังกล่าว

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ตามกลุ่มระดับราคาห้องพัก

ราคาห้องพัก	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยี				
		ต่ำกว่า 500 บาท	500-999 บาท	1,000 -1,499 บาท	1,500 -2,499 บาท	2,500 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 500 บาท	2.45	-	-0.1716 (sig = .105)	-0.6702* (sig = .000)	-1.2369* (sig = .000)	-1.0869* (sig = .000)
500 – 999 บาท	2.62			-0.4986* (sig = .000)	-1.0653* (sig = .000)	-0.9153* (sig = .000)
1,000 – 1,499 บาท	3.12				-0.5667* (sig = .000)	-0.4167* (sig = .001)
1,500 – 2,499 บาท	3.68					-0.1500 (sig = .217)
2,500 บาทขึ้นไป	3.53					-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.43 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทและ 500 – 999 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีแตกต่างกับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหารสามกลุ่มหลังเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

สำหรับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีต่างกับกลุ่มผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,500-2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไปโดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างโดยให้ความสำคัญน้อยกว่ากลุ่มผู้บริหารดังกล่าว

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการจัดหา ตามกลุ่มระดับราคาห้องพัก

ราคาห้องพัก	x	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการจัดหา				
		ต่ำกว่า 500 บาท	500-999 บาท	1,000-1,499 บาท	1,500 -2,499 บาท	2,500 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 500 บาท	2.20		-0.0292 (sig = .773)	-0.9167* (sig = .000)	-1.5833* (sig = .000)	-1.4389* (sig = .000)
500 – 999 บาท	2.23			-0.8875* (sig = .000)	-1.5542* (sig = .000)	-1.4097* (sig = .000)
1,000 – 1,499 บาท	3.12				-0.6667* (sig = .000)	-0.5222* (sig = .000)
1,500 – 2,499 บาท	3.78					.1444 (sig = .214)
2,500 บาทขึ้นไป	3.63					-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.44 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการจัดหาต่างกับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมราคา 500 – 999 บาท ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 500 – 999 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านจัดหาต่างกับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

สำหรับผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,000 -1,499 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีต่างกับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,500 – 2,499 และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่ค่อนข้างไปทางการสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมสองกลุ่มหลัง

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านรวมกิจกรรมหลัก ตามกลุ่มระดับราคาห้องพัก

ราคาห้องพัก	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านรวมกิจกรรมหลัก				
		ต่ำกว่า 500 บาท	500-999บาท	1,000 -1,499 บาท	1,500 -2,499 บาท	2,500 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 500 บาท	2.72	-	-1.674* (sig = .040)	-0.7124* (sig = .000)	-0.9860* (sig = .000)	-1.1975* (sig = .000)
500 – 999 บาท	2.89			-0.5449* (sig = .000)	-0.8186* (sig = .000)	-1.0301* (sig = .000)
1,000 – 1,499 บาท	3.43				-0.2737* (sig = .008)	-0.4851* (sig = .000)
1,500 – 2,499 บาท	3.71					-0.2114* (sig = .024)
2,500 บาทขึ้นไป	3.92					-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.45 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการภาพรวมกิจกรรมหลักแตกต่างกับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับ 500-999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 500 – 999 บาท ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 500 – 999 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,000 -1,499 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมหลักต่างกับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,500 – 2,499 และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่ค่อนข้างไปทางการสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมสองกลุ่มหลัง

สำหรับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,500 – 2,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมหลักต่างกับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมมุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มดังกล่าว

ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านรวมกิจกรรมสนับสนุน ตามกลุ่มระดับราคาห้องพัก

ราคาห้องพัก	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านรวมกิจกรรมสนับสนุน				
		ต่ำกว่า 500 บาท	500-999 บาท	1,000 -1,499 บาท	1,500 -2,499 บาท	2,500 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 500 บาท	2.47		-1536 (sig = .081)	-8261* (sig = .000)	-1.3178* (sig = .000)	-1.2865* (sig = .000)
500 – 999 บาท	2.62			-6725* (sig = .000)	-1.1642* (sig = .000)	-1.1329* (sig = .000)
1,000 – 1,499 บาท	3.29				-.4917* (sig = .000)	-.4604* (sig = .000)
1,500 – 2,499 บาท	3.79					-.0312 (sig = .757)
2,500 บาทขึ้นไป	3.07					-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากจากตารางที่ 4.46 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทและ 500 – 999 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุนแตกต่าง กับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับ 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางสร้างแตกต่าง

สำหรับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,000 -1,499 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุนต่างกับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่ค่อนข้างไปทางสร้างแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมสองกลุ่มหลัง

ตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุยด้านภาพรวมทั้งหมด ตามกลุ่มระดับราคาห้องพัก

ราคาห้องพัก	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านภาพรวมทั้งหมด				
		ต่ำกว่า 500 บาท	500-999 บาท	1,000 -1,499 บาท	1,500 -2,499 บาท	2,500 บาทขึ้นไป
ต่ำกว่า 500 บาท	2.59	-	-.1605* (sig = .041)	-.7693* (sig = .000)	-1.1519* (sig = .000)	-1.2420* (sig = .000)
500 – 999 บาท	2.75			-.6087* (sig = .000)	-.9914* (sig = .000)	-1.0815* (sig = .000)
1,000 – 1,499 บาท	3.36				-.3827* (sig = .000)	-.4728* (sig = .000)
1,500 – 2,499 บาท	3.75					-.0901 (sig = .316)
2,500 บาทขึ้นไป	3.16					-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.47 ผลการทดสอบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) โดยใช้การทดสอบ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท ผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาท ผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท ผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,500 – 2,499 บาท และผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 2,500 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านภาพรวมทั้งหมดแตกต่างกันกับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท ผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,500 – 2,499 บาท และผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 2,500 บาทขึ้นไป โดย

เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมราคา 500 – 999 บาท ในขณะที่ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 500 – 999 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านภาพรวมทั้งหมดต่างกับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

สำหรับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,000 -1,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุนต่างกับผู้บริหารโรงแรมกลุ่มราคา 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่ค่อนข้างไปทางการสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมสองกลุ่มหลัง

ตารางที่ 4.48 ผลการทดสอบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการ ของผู้บริหาร โรงแรมที่มีประเภท
กิจการแตกต่างกัน

กลยุทธ์การจัดการ	ระดับความคิดเห็น				ค่าสถิติ	
	ห้องพักและห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮ้าส์	F	p-value
	$\frac{n}{(X)}$	$\frac{n}{(X)}$	$\frac{n}{(X)}$	$\frac{n}{(X)}$		
กิจกรรมหลัก						
การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ	23 (3.34)	74 (3.08)	91 (3.41)	23 (2.78)	12.625	.000*
การปฏิบัติการ	23 (3.57)	74 (2.89)	91 (3.42)	23 (2.58)	19.363	.000*
การจัดส่งสินค้า	23 (3.51)	74 (3.10)	91 (3.86)	23 (2.65)	21.926	.000*
การตลาดและการขาย	23 (3.26)	74 (2.86)	91 (3.37)	23 (2.55)	12.766	.000*
การบริการ	23 (3.48)	74 (3.08)	91 (3.66)	23 (2.78)	13.771	.000*
รวมกิจกรรมหลัก	23 (3.43)	74 (2.99)	91 (3.54)	23 (2.67)	23.036	.000*
กิจกรรมสนับสนุน						
โครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม	23 (3.42)	74 (2.96)	91 (3.56)	23 (2.19)	22.681	.000*
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	23 (3.20)	74 (3.04)	91 (3.62)	23 (2.68)	11.413	.000*
การพัฒนาเทคโนโลยี	23 (3.26)	74 (2.81)	91 (3.22)	23 (2.32)	15.263	.000*
การจัดหา	23 (3.18)	74 (2.58)	91 (3.24)	23 (1.97)	25.065	.000*
รวมกิจกรรมสนับสนุน	23 (3.27)	74 (2.84)	91 (3.41)	23 (2.29)	25.609	.000*
รวมทั้งหมด	23 (3.35)	74 (2.92)	91 (3.49)	23 (2.48)	26.263	.000*

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.48 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติเอฟ (F – test) โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหาร โรงแรมที่มีประเภทกิจการต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดย่อย และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการต่อกิจกรรมต่าง ๆ ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.49 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ ของผู้บริหาร โรงแรมที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน

ลักษณะของ โรงแรม	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ			
		ห้องพักและ ห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮาส์
ห้องพักและ ห้องชุด	3.43	-	.2559* (sig = .034)	-.0751 (sig = .521)	.5543* (sig = .000)
บังกะโล	2.99			-.3310* (sig = .000)	.2985* (sig = .013)
รีสอร์ท	3.55				.6295* (sig = .000)
เกสต์เฮาส์	2.67				-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.49 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด บังกะโล รีสอร์ท และเกสต์เฮาส์ มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการแตกต่าง กับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮาส์ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโลและรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮาส์ โดยผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโลเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมากกว่าเกสต์เฮาส์ ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง

สำหรับผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทเกสต์เฮาส์ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารประเภทเกสต์เฮาส์เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ตารางที่ 4.50 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการปฏิบัติการ ของผู้บริหารโรงแรมที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน

ลักษณะของ โรงแรม	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการปฏิบัติการ			
		ห้องพักและ ห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮาส์
ห้องพักและ ห้องชุด	3.26	-	.6733* (sig = .000)	.1421 (sig = .337)	.9891* (sig = .000)
บังกะโล	2.84			-.5312* (sig = .000)	.3158* (sig = .038)
รีสอร์ท	3.41				.8470* (sig = .000)
เกสต์เฮาส์	2.26				-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.50 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด บังกะโล รีสอร์ท และเกสต์เฮาส์ มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารโรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านปฏิบัติการต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮ้าส์ โดยเห็นว่าควรใช้ กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโลและรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการปฏิบัติการต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮ้าส์ โดยผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโลเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมากกว่าเกสต์เฮ้าส์ ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง

สำหรับผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการปฏิบัติการต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทเกสต์เฮ้าส์ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารประเภทเกสต์เฮ้าส์เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ตารางที่ 4.51 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการจัดส่งสินค้า ของผู้บริหารโรงแรมที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน

ลักษณะของ โรงแรม	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการจัดส่งสินค้า			
		ห้องพักและ ห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮ้าส์
ห้องพักและ ห้องชุด	3.35	-	.4130* (sig = .026)	-.3485 (sig = .054)	.8609* (sig = .000)
บังกะโล	2.92			-.7615* (sig = .000)	.4478* (sig = .016)
รีสอร์ท	3.48				1.2094* (sig = .000)
เกสต์เฮ้าส์	2.48				-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.51 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด บังกะโล รีสอร์ท และเกสต์เฮ้าส์ มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารโรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการจัดส่งสินค้าต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮ้าส์ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล และรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการจัดส่งสินค้าต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮ้าส์ โดยผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมากกว่า เกสต์เฮ้าส์ ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง

สำหรับผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการจัดส่งสินค้าต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทเกสต์เฮ้าส์ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารประเภทเกสต์เฮ้าส์ เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ตารางที่ 4.52 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมด้านการตลาดและการขาย ของผู้บริหาร โรงแรมที่มีประเภทกิจการ
แตกต่างกัน

ลักษณะของ โรงแรม	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านการตลาดการขาย			
		ห้องพักและ ห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮ้าส์
ห้องพักและ ห้องชุด	3.35	-	.3960* (sig = .017)	-.1128 (sig = .486)	.7065* (sig = .001)
บังกะโล	2.92			-.5088* (sig = .000)	.3105 (sig = .062)
รีสอร์ท	3.48				.8193* (sig = .000)
เกสต์เฮ้าส์	2.48				-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.52 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่
ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด บังกะโล รีสอร์ท และ
เกสต์เฮ้าส์ มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านการตลาดและการขายต่างกับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮ้าส์ โดยเห็นว่าควร
ใช้ กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล
และรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

สำหรับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านการตลาดและการขายต่างกับผู้บริหาร โรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮ้าส์ โดยผู้บริหาร
โรงแรมประเภทบังกะโลเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน
มากกว่าเกสต์เฮ้าส์ ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้น
ไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.53 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมด้านบริการ ของผู้บริหาร โรงแรมที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน

ลักษณะของ โรงแรม	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการบริการ			
		ห้องพักและ ห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮ้าส์
ห้องพักและ ห้องชุด	3.35	-	.4006* (sig = .023)	-.1838 (sig = .283)	.6957* (sig = .001)
บังกะโล	2.92			-.5844* (sig = .000)	.2951 (sig = .093)
รีสอร์ท	3.48				.8795* (sig = .000)
เกสต์เฮ้าส์	2.48				-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.53 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด บังกะโล รีสอร์ท และเกสต์เฮ้าส์ มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารโรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการบริการต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮ้าส์ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโลและรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

สำหรับผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการบริการต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮ้าส์ โดยผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโลเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมากกว่าเกสต์เฮ้าส์ ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง

ตารางที่ 4.54 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมด้านโครงสร้างพื้นฐานโรงแรม ของผู้บริหารโรงแรมที่มีประเภทกิจการ
แตกต่างกัน

ลักษณะของ โรงแรม	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้าน โครงสร้างพื้นฐาน			
		ห้องพักและ ห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮ้าส์
ห้องพักและ ห้องชุด	3.35	-	.4678* (sig = .012)	-.1338 (sig = .457)	1.2283* (sig = .000)
บังกะโล	2.92			-.6016* (sig = .000)	.7604* (sig = .000)
รีสอร์ท	3.48				1.3620* (sig = .000)
เกสต์เฮ้าส์	2.48				-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.54 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่
ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหารโรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด บังกะโล รีสอร์ท และ
เกสต์เฮ้าส์ มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารโรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านโครงสร้างพื้นฐานโรงแรมต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮ้าส์ โดยเห็นว่า
ควรใช้ กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภท
บังกะโลและรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

สำหรับผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านโครงสร้างพื้นฐานโรงแรมต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮ้าส์ โดย
ผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโลเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้าน
ต้นทุนมากกว่าเกสต์เฮ้าส์ ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าควร ใช้กลยุทธ์ผสมที่
มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง

ตารางที่ 4.55 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหาร โรงแรมที่มีประเภทกิจการ
แตกต่างกัน

ลักษณะของ โรงแรม	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
		ห้องพักและ ห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮ้าส์
ห้องพักและ ห้องชุด	3.35	-	.1622 (sig = .414)	-.4242* (sig = .030)	.5217* (sig = .034)
บังกะโล	2.92			-.5863* (sig = .000)	.3596 (sig = .071)
รีสอร์ท	3.48				.9459* (sig = .000)
เกสต์เฮ้าส์	2.48				-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.55 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่
ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด บังกะโล รีสอร์ท และ
เกสต์เฮ้าส์ มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างกับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮ้าส์ โดยเห็น
ว่าควรใช้ กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมประเภท
บังกะโลและรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้น ไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

สำหรับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างกับผู้บริหาร โรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮ้าส์ โดย
ผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโลเห็นว่าการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้าน
ต้นทุนมากกว่า เกสต์เฮ้าส์ ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าการใช้กลยุทธ์ผสมที่
มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง

ตารางที่ 4.56 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ของผู้บริหาร โรงแรมที่มีประเภทกิจการ
แตกต่างกัน

ลักษณะของ โรงแรม	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยี			
		ห้องพักและ ห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮ้าส์
ห้องพักและ ห้องชุด	3.35	-	.4602* (sig = .004)	.0411 (sig = .788)	.9457* (sig = .000)
บังกะโล	2.92			-.4191* (sig = .000)	.4855* (sig = .002)
รีสอร์ท	3.48				.9046* (sig = .000)
เกสต์เฮ้าส์	2.48				-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.56 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่
ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด บังกะโล รีสอร์ท และ
เกสต์เฮ้าส์ มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีต่างกับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮ้าส์ โดยเห็นว่าควร
ใช้ กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล
และรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

สำหรับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีต่างกับผู้บริหาร โรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮ้าส์ โดยผู้บริหาร
โรงแรมประเภทบังกะโลเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน
มากกว่าเกสต์เฮ้าส์ ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้น
ไปทางกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง

ตารางที่ 4.57 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมด้านการจัดหา ของผู้บริหาร โรงแรมที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน

ลักษณะของ โรงแรม	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการจัดหา			
		ห้องพักและ ห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮ้าส์
ห้องพักและ ห้องชุด	3.35	-	.6003* (sig = .001)	-.5097 (sig = .725)	1.2174* (sig = .000)
บังกะโล	2.92			-.6600* (sig = .000)	.6171* (sig = .000)
รีสอร์ท	3.48				1.2771* (sig = .000)
เกสต์เฮ้าส์	2.48				-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.57 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD)
ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด บังกะโล รีสอร์ท และ
เกสต์เฮ้าส์ มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารโรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านการจัดหาต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮ้าส์ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์
ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโลและ
รีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

สำหรับผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านการจัดหาต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮ้าส์ โดยผู้บริหารโรงแรมประเภท
บังกะโลเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมากกว่าเกสต์เฮ้าส์
ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์
การสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.58 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมด้านภาพรวมกิจกรรมหลัก ของผู้บริหาร โรงแรมที่มีประเภทกิจการ
แตกต่างกัน

ลักษณะของ โรงแรม	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านรวมกิจกรรมหลัก			
		ห้องพักและ ห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮาส์
ห้องพักและ ห้องชุด	3.35	-	.4278* (sig = .001)	-.1156 (sig = .370)	.7613* (sig = .000)
บังกะโล	2.92			-.5434* (sig = .000)	.3335* (sig = .012)
รีสอร์ท	3.48				.8769* (sig = .000)
เกสต์เฮาส์	2.48				-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.58 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่
ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด บังกะโล รีสอร์ท และ
เกสต์เฮาส์ มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหารโรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านภาพรวมกิจกรรมหลักต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮาส์ โดยเห็นว่าควร
ใช้ กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล
และรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

สำหรับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านภาพรวมกิจกรรมหลักต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮาส์ โดยผู้บริหาร
โรงแรมประเภทบังกะโลเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้น ไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน
มากกว่าเกสต์เฮาส์ ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้น
ไปทางกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง

ตารางที่ 4.59 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน ของผู้บริหาร โรงแรมที่มีประเภทกิจการ
แตกต่างกัน

ลักษณะของ โรงแรม	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการกิจกรรมสนับสนุน			
		ห้องพักและ ห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮาส์
ห้องพักและ ห้องชุด	3.35	-	.4226* (sig = .005)	-.1441 (sig = .318)	.9783* (sig = .000)
บังกะโล	2.92			-.5668* (sig = .000)	.5556* (sig = .000)
รีสอร์ท	3.48				1.1224* (sig = .000)
เกสต์เฮาส์	2.48				-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.59 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่
ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด บังกะโล รีสอร์ท และ
เกสต์เฮาส์ มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุนต่างกับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮาส์ โดยเห็น
ว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมประเภท
บังกะโลและรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

สำหรับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุนต่างกับผู้บริหาร โรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮาส์ โดย
ผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้าน
ต้นทุนมากกว่าเกสต์เฮาส์ ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่
มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง

ตารางที่ 4.60 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมด้านภาพรวมทั้งหมด ของผู้บริหาร โรงแรมที่มีประเภทกิจการแตกต่างกัน

ลักษณะของ โรงแรม	\bar{x}	ผลต่างการจัดการธุรกิจ โรงแรม โดยรวม			
		ห้องพักและ ห้องชุด	บังกะโล	รีสอร์ท	เกสต์เฮ้าส์
ห้องพักและ ห้องชุด	3.35		.4252* (sig = .002)	-.1299 (sig = .323)	.8698* (sig = .000)
บังกะโล	2.92			-.5551* (sig = .000)	.4446* (sig = .001)
รีสอร์ท	3.48				.9997* (sig = .000)
เกสต์เฮ้าส์	2.48				-

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.60 ผลการทดสอบความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
โรงแรมแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ที่
ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด บังกะโล รีสอร์ท และ
เกสต์เฮ้าส์ มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดย

ผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านภาพรวมทั้งหมดต่างกับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮ้าส์ โดยเห็นว่าควรใช้
กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล
และรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

สำหรับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ
ด้านภาพรวมทั้งหมดต่างกับผู้บริหาร โรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮ้าส์ โดยผู้บริหาร โรงแรม
ประเภทบังกะโล เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมากกว่า
เกสต์เฮ้าส์ ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทาง
กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง

ตารางที่ 4.61 สรุปสมมติฐานที่ 3

การจัดการธุรกิจโรงแรม	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้	
	ระดับราคาต่างกัน	ประเภทต่างกัน
กิจกรรมหลัก		
การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ	.000*	.000*
การปฏิบัติการ	.000*	.000*
การจัดส่งสินค้า	.000*	.000*
การตลาดและการขาย	.000*	.000*
การบริการ	.000*	.000*
รวมกิจกรรมหลัก	.000*	.000*
กิจกรรมสนับสนุน		
โครงสร้างพื้นฐานโรงแรม	.000*	.000*
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	.000*	.000*
การพัฒนาเทคโนโลยี	.000*	.000*
การจัดหา	.000*	.000*
รวมกิจกรรมหลัก	.000*	.000*
รวมทั้งหมด	.000*	.000*

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.61 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับราคาห้องพักและประเภทโรงแรมแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีระดับราคาและผู้บริหารที่มีประเภทโรงแรมแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการโดยรวมแตกต่างกันทุกขั้นตอน ทั้งด้านกิจกรรมหลัก ด้านกิจกรรมสนับสนุน และทุกขั้นตอนรายละเอียดย่อย

4.5 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน

ด้านกิจกรรมหลัก ผลจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในเกาะเกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรค โดยจำแนกตามองค์ประกอบด้านกิจกรรมหลักดังตารางที่ 4.63 –4.67

ตารางที่ 4.62 ปัญหาและอุปสรรคการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการโรงแรมในเกาะสมุย

ประเด็นปัญหา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. วัตถุดิบราคาสูง คุณภาพสินค้าไม่เหมาะสมกับราคา ความไม่สดใหม่ของสินค้า	28	37.84
2. การคมนาคมค่อนข้างจำกัด ระยะทางไกล ความล่าช้าในการขนส่ง และมีค่าใช้จ่ายสูง	22	29.73
3. ตัวแทนจำหน่ายวัตถุดิบมีน้อย ทำให้ไม่สามารถเลือกสรรผู้แทนจำหน่ายได้เท่าที่ควร	13	17.57
4. การเปลี่ยนแปลงราคาวัตถุดิบบ่อย ๆ	8	10.81
5. สภาพภูมิอากาศไม่แน่นอน ส่งผลกระทบต่อการคมนาคมขนส่ง เกิดความล่าช้า	3	4.05
รวม	74	100.00

จากตารางที่ 4.62 พบว่าผู้บริหารโรงแรม 74 แห่งจาก 211 แห่ง หรือ ร้อยละ 35.07 เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคในการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการที่มีปัญหามากที่สุดคือ วัตถุดิบมีราคาสูง คุณภาพสินค้าไม่เหมาะสมกับราคา ความไม่สดใหม่ของสินค้า คิดเป็นร้อยละ 37.84 รองลงมาคือ ปัญหาการคมนาคมค่อนข้างจำกัด ระยะทางไกล ความล่าช้าการขนส่ง และมีค่าใช้จ่ายสูง คิดเป็นร้อยละ 29.73 ปัญหาด้านตัวแทนจำหน่ายมีน้อย ทำให้ไม่สามารถเลือกสรรผู้แทนจำหน่ายได้เท่าที่ควร คิดเป็นร้อยละ 17.57 ปัญหาการเปลี่ยนแปลงราคาวัตถุดิบอยู่เสมอ คิดเป็นร้อยละ 10.81 นอกจากนั้นปัญหาสภาพภูมิอากาศที่ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการคมนาคมเกิดการล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 4.05

ตารางที่ 4.63 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติการงาน โรงแรมในเกาะสมุย

ประเด็นปัญหา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. พนักงานขาดทักษะ ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ตลอดจนการปฏิบัติงานไม่ตรงสายงาน ทำให้เกิดความผิดพลาด	22	38.60
2. การประสานงานระหว่างหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงาน	15	26.32
3. ขาดทักษะและความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ	10	17.54
4. ขาดการวางแผนในการปฏิบัติงาน	6	10.52
5. ระบบสาธารณูปโภคในเกาะสมุยมีปัญหาอยู่เสมอ	4	7.02
รวม	57	100.00

จากตารางที่ 4.63 พบว่าผู้บริหาร โรงแรม 57 แห่ง หรือ ร้อยละ 27.01 เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติการงาน โรงแรมที่มีปัญหามากที่สุด คือ พนักงานขาดทักษะ ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนการปฏิบัติงานไม่ตรงสายงานทำให้เกิดความผิดพลาด คิดเป็นร้อยละ 38.60 รองลงมาคือปัญหาการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 26.32 ปัญหาการขาดทักษะความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 17.54 ปัญหาขาดการวางแผนการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 10.52 และที่เป็นปัญหาน้อยที่สุด คือ ปัญหาสาธารณูปโภคในเกาะสมุยมีปัญหาอยู่เสมอ คิดเป็น ร้อยละ 7.02

ตารางที่ 4.64 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดส่งสินค้า

ประเด็นปัญหา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1.พนักงานมีประสบการณ์ทำงานน้อย ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการติดต่อสื่อสารพนักงาน	20	33.90
2. จำนวนห้องพักและวัตถุดิบไม่เพียงพอ ในช่วงเทศกาลการท่องเที่ยว	16	27.12
3. อุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยีทันสมัยมีน้อย	11	18.64
4. ความผิดพลาดในการดำเนินงานทำให้การจัดส่งสินค้าล่าช้า	9	15.26
5. ความขัดข้องด้านสาธารณูปโภคในเกาะสมุย เช่น ไฟฟ้า การประปา	3	5.08
รวม	59	100.00

จากตารางที่ 4.64 พบว่าผู้บริหารโรงแรม 59 แห่ง หรือร้อยละ 27.96 เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดส่งสินค้ามีปัญหามากที่สุด คือ ประสบการณ์ทำงานพนักงานมีน้อย ความล่าช้า การปฏิบัติงาน ความสามารถการสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 33.90 รองลงมาปัญหาห้องพักและวัตถุดิบในช่วงเทศกาลการท่องเที่ยวมีไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 27.12 ปัญหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีทันสมัยมีน้อย คิดเป็นร้อยละ 18.64 ปัญหาการผิดพลาดการดำเนินงานทำให้การจัดส่งล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 15.26 และการเกิดความขัดข้องด้านสาธารณูปโภคในเกาะสมุย เช่น ไฟฟ้า ประปา คิดเป็นร้อยละ 5.08

ตารางที่ 4.65 ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาดและการขาย

ประเด็นปัญหา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. การขยายตัวของโรงแรม คู่แข่งมาก การแข่งขันสูง ตลอดจนค่าใช้จ่ายสูง	36	52.17
2. การประชาสัมพันธ์มีน้อย ต้นทุนการประชาสัมพันธ์สูง	20	28.99
3. พนักงานขาดทักษะความรู้ความสามารถ	7	10.14
4. ขาดการสนับสนุนจากรัฐบาล	4	5.80
5. สภาพภูมิอากาศในเกาะสมุยเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	2	2.90
รวม	69	100.00

จากตารางที่ 4.65 พบว่าด้านการตลาดและการขายปัญหาและอุปสรรคที่มีมากที่สุด คือ การขยายตัวของโรงแรม ทำให้มีคู่แข่งมาก การแข่งขันสูง ค่าใช้จ่ายสูง คิดเป็นร้อยละ 52.17 รองลงมาคือการประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นแต่มีน้อย ทั้งนี้เพราะต้นทุนการประชาสัมพันธ์สูง คิดเป็นร้อยละ 28.99 พนักงานขาดทักษะความรู้ความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 10.14 ขาดการสนับสนุนจากรัฐบาล คิดเป็นร้อยละ 5.80 และสภาพภูมิอากาศในเกาะสมุยเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คิดเป็นร้อยละ 2.90

ตารางที่ 4.66 ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริการ

ประเด็นปัญหา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ พนักงานมีไม่เพียงพอ ตลอดจนการขาดทักษะความรู้ ความสามารถด้านภาษา	40	67.80
2. การฝึกอบรมพนักงานมีน้อย	12	20.34
3. ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและพนักงานมีน้อย	5	8.47
4. สิ่งอำนวยความสะดวกไม่ครบครัน	2	3.39
รวม	59	100.00

จากตารางที่ 4.66 พบว่าด้านการบริการปัญหาและอุปสรรคที่มีมากที่สุด คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนการขาดทักษะความรู้ ความสามารถด้านภาษา คิดเป็นร้อยละ 67.80 รองลงมาคือ การฝึกอบรมพนักงานมีน้อย คิดเป็น ร้อยละ 20.34 ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและพนักงานมีน้อย คิดเป็นร้อยละ 8.47 และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 3.39

ด้านกิจกรรมสนับสนุน ผลจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามองค์ประกอบด้านกิจกรรมสนับสนุน ดังตารางที่ 4.68 – 4.71

ตารางที่ 4.67 ปัญหาและอุปสรรคด้านโครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม

ประเด็นปัญหา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. การแบ่งแยกหน่วยงานไม่ชัดเจน	18	35.29
2. ผู้บริหารแต่ละแผนกยังขาดประสบการณ์การบริหารงาน	15	29.41
3. การประสานงานระหว่างหน่วยงานมีน้อย	10	19.61
4. การพัฒนาการบริหารไม่ดีเท่าที่ควรต้องปรับปรุง	5	9.81
5. กฎระเบียบการปฏิบัติงานของโรงแรมยังไม่ชัดเจน	3	5.88
รวม	51	100.00

จากตารางที่ 4.67 พบว่าปัญหาและอุปสรรคด้านโครงสร้างพื้นฐานโรงแรมที่มีปัญหา มากที่สุด คือ การแบ่งแยกหน่วยงานไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 35.29 ผู้บริหารแต่ละแผนกยังขาด ประสบการณ์การบริหารงาน คิดเป็นร้อยละ 29.41 การขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 19.61 การพัฒนาการบริหารไม่ดีเท่าที่ควรต้องปรับปรุง ร้อยละ 9.81 และ กฎระเบียบการปฏิบัติงานของโรงแรมยังไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 5.88

ตารางที่ 4.68 ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นปัญหา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1.พนักงานไม่เพียงพอ ขาดแคลนพนักงานที่มีคุณภาพ ภาษา การสื่อสาร การจัดสรรพนักงานไม่ตรงสายงาน พนักงานยังขาดประสบการณ์ทำงาน	39	55.71
2. สวัสดิการพนักงานและความปลอดภัยการทำงานยังมีน้อย	15	21.43
3. แรงจูงใจและการกระตุ้นการทำงานของพนักงานน้อย	10	14.29
4. งบประมาณมีจำกัด	4	5.71
5. ระบบการจัดการยังไม่ดีพอ	2	2.86
รวม	70	100.00

จากตารางที่ 4.68 พบว่าปัญหาและอุปสรรคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีปัญหามากที่สุด คือ พนักงานไม่เพียงพอ ขาดแคลนพนักงานที่มีคุณภาพ ภาษาการสื่อสาร การจัดสรรพนักงานไม่ตรงสายงาน พนักงานยังขาดประสบการณ์ทำงาน คิดเป็นร้อยละ 55.71 รองลงมาสวัสดิการพนักงานและความปลอดภัยการทำงานยังมีน้อย คิดเป็นร้อยละ 21.43 แรงจูงใจและการกระตุ้นการทำงานของพนักงานน้อย คิดเป็นร้อยละ 14.29 งบประมาณมีจำกัด คิดเป็นร้อยละ 5.71 และระบบการจัดการยังไม่ดีพอ คิดเป็นร้อยละ 2.86

ตารางที่ 4.69 ปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาเทคโนโลยี

ประเด็นปัญหา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1.เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัยไม่เพียงพอ	18	34.61
2. ด้้นทุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสูง การลงทุนสูง	15	28.85
3. เทคโนโลยีพัฒนารวดเร็ว บุคลากรพัฒนาไม่ทัน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี	11	21.15
4. ท่าเลที่ตั้งบนเกาะสมุยไม่เอื้ออำนวยในการนำเทคโนโลยี มาใช้ และความแปรปรวนสภาพภูมิอากาศบนเกาะ	6	11.54
5. รัฐบาลไม่ค่อยให้การสนับสนุน	2	3.85
รวม	52	100.00

จากตารางที่ 4.69 พบว่าปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีปัญหามากที่สุดคือ เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัยไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 34.61 รองลงมา คือ ด้้นทุนการพัฒนาเทคโนโลยีสูง การลงทุนสูง คิดเป็นร้อยละ 28.85 เทคโนโลยีพัฒนารวดเร็ว บุคลากรพัฒนาไม่ทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 21.15 ท่าเลที่ตั้งบนเกาะสมุยไม่เอื้ออำนวยต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ และความแปรปรวนสภาพภูมิอากาศบนเกาะ คิดเป็นร้อยละ 11.54 และรัฐบาลไม่ค่อยให้การสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 3.85

ตารางที่ 4.70 ปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดหาจัดซื้อ

ประเด็นปัญหา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1.ราคาสินค้าสูง ต้นทุนในการจัดซื้อสูง ตัวแทนการจำหน่ายมีน้อย ทำให้เลือกสรรได้น้อย	24	38.71
2. คุณภาพสินค้าไม่ตรงตามที่ต้องการ มาตรฐานสินค้าไม่ได้คุณภาพตามราคา	18	29.03
3. ค่าขนส่งราคาสูง และเกิดความล่าช้า	14	22.58
4. สภาพภูมิอากาศทำให้เรือและการขนส่งล่าช้า ทำให้ราคาสินค้ายิ่งสูงขึ้น	4	6.45
5. ขาดประสิทธิภาพการวางแผน และการบริหารงาน	2	3.23
รวม	62	100.00

จากตารางที่ 4.70 พบว่าปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดหาจัดซื้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ ราคาสินค้าสูง ต้นทุนในการจัดซื้อสูง ตัวแทนการจำหน่ายมีน้อย มีตัวเลือกน้อย ร้อยละ 38.71 รองลงมาคือ คุณภาพสินค้าไม่ตรงตามที่ต้องการ มาตรฐานสินค้าไม่ได้คุณภาพตามราคา ร้อยละ 29.03 ค่าขนส่งแพง ล่าช้า ร้อยละ 22.58 สภาพภูมิอากาศทำให้เรือและการขนส่งล่าช้า ทำให้ราคาสินค้ายิ่งสูงขึ้น ร้อยละ 6.45 และปัญหาการขาดประสิทธิภาพการวางแผน การบริหารงานมีเพียง ร้อยละ 3.23

ข้อเสนอแนะอื่นๆ (จากแบบสอบถามปลายเปิด) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ ดังนี้

1. รัฐบาลควรสนับสนุนการท่องเที่ยวให้มากขึ้น ควรให้องค์กรต่างๆ รวมกลุ่มในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวในประเทศให้มากขึ้น
2. รัฐบาลควรจัดโครงการอบรมสัมมนาธุรกิจการโรงแรมให้แก่เจ้าของสถานประกอบการโรงแรม เพราะส่วนใหญ่เจ้าของกิจการยังขาดประสบการณ์การบริหาร
3. อยากให้ผู้ประกอบการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการท่องเที่ยวในเกาะสมุยร่วมมือกัน พัฒนาการท่องเที่ยว
4. อยากให้เทศบาลและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องบนเกาะสมุย ควบคุมดูแลระบบสาธารณูปโภคต่างๆ (เช่นการไฟฟ้า การประปา) ให้ดีกว่านี้ ตลอดจนปัญหาสิ่งแวดล้อมภายในเกาะสมุย
5. ควรปรับปรุงการให้บริการสนามบิน ระบบแท็กซี่ รถประจำทางให้มีความปลอดภัยและได้มาตรฐานมากกว่านี้
6. รัฐบาลควรส่งเสริมเยาวชนศึกษาและได้เรียนรู้พัฒนา การใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงแรมในเกาะสมุย เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ โรงแรม 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการโรงแรมของผู้บริหารที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการระหว่างผู้บริหาร โรงแรมที่มีราคาห้องพักและประเภทแตกต่างกัน 4) เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย

ลักษณะของการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย จำนวน 211 ตัวอย่าง วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละการแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐาน ด้วย (t – test) และ (F – test)

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมอย่างยิ่ง และสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

- 1.1 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดรวม 211 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย
- 1.2 อายุของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วงอายุ 31 – 40 ปี มากที่สุด รองลงมาคือช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี ส่วนช่วงอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป
- 1.3 ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมีสัดส่วนสูงที่สุด รองลงมาคือสำเร็จการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีสัดส่วนน้อยที่สุด
- 1.4 ประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ต่ำกว่า 5 ปี รองลงมาคือ 5 – 9 ปี ส่วนประสบการณ์ทำงาน 10 – 14 ปี มีน้อยที่สุด
- 1.5 ก่อนเข้าทำงานที่โรงแรมในปัจจุบันผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่เคยทำงานที่โรงแรมอื่นในเกาะสมุยมีสัดส่วนมากกว่าผู้ที่เคยทำงานที่โรงแรมอื่นในเกาะสมุย

1.6 กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการมากที่สุด รองลงมาคือผู้ช่วยผู้จัดการ และเจ้าของกิจการซึ่งเป็นผู้รับใบอนุญาต

1.7 สำหรับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนพบว่า อยู่ในช่วง 15,000 – 25,000 บาทมากที่สุด รองลงมาคือรายได้ในช่วง 25,001 – 35,000 บาท ส่วนผู้มีรายได้ 35,001 – 45,000 บาท มีสัดส่วนน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ลักษณะของโรงแรม

2.1 โรงแรมส่วนใหญ่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 50 ห้อง รองลงมาคือจำนวนห้องพัก 51 – 100 ห้อง และจำนวนห้องพักมากกว่า 200 ห้องมีสัดส่วนน้อยที่สุด

2.2 ราคาห้องพักโดยเฉลี่ยในปัจจุบันของโรงแรม มีราคาต่ำกว่า 500 บาทต่อคืนมากที่สุด รองลงมาคือราคาห้องพัก 2,500 บาทขึ้นไป และมีราคาห้องพัก 500 – 999 บาทต่อคืน มีสัดส่วนน้อยที่สุด

2.3 ระยะเวลาเปิดดำเนินการกิจการของโรงแรมมีตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปมากที่สุด รองลงมาคือต่ำกว่า 5 ปีและน้อยที่สุด คือ 5 – 10 ปี

2.4 โรงแรมมีรูปแบบดำเนินการเป็นแบบอิสระ มากกว่าแบบรวมกลุ่มหรือแบบเครือเดียวกัน

2.5 ประเภทของโรงแรมเป็นรีสอร์ทมากที่สุด รองลงมาเป็นประเภทบังกะโล ส่วนประเภทโรงแรมห้องพักและห้องชุดกับเกสต์เฮาส์มีสัดส่วนน้อยที่สุดเท่า ๆ กัน

ตอนที่ 3 การจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรมในด้านกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนดังนี้

ด้านกิจกรรมหลัก ได้แก่ การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ การปฏิบัติการ การจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย การบริการ โดยผู้บริหารธุรกิจโรงแรมเห็นด้วยกับการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง

ด้านกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานของโรงแรม และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารเห็นด้วยกับการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ยกเว้นการพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดหา ที่ผู้บริหารเห็นด้วยกับการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอจากการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ 3 ข้อและทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t – test และ F – test ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง ซึ่งได้ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความเห็นไม่แตกต่างกัน คือ เพศ และประสบการณ์บริหาร ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน แต่มี อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกัน และสอดคล้องกับสมมติฐาน ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานที่ 1

ลักษณะส่วนบุคคล	สมมติฐานที่กำหนด	ผลการทดสอบ			
		ด้านกิจกรรมหลัก		ด้านกิจกรรมสนับสนุน	
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
ลักษณะส่วนบุคคล	แตกต่างกัน				
เพศ			✓		✓
อายุ		✓		✓	
ระดับการศึกษา		✓		✓	
ประสบการณ์ทำงาน		✓			✓
ประสบการณ์บริหาร			✓		✓
ตำแหน่งงาน		✓		✓	
รายได้		✓		✓	

จากตาราง 5.1 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ด้านกิจกรรมหลัก

1. ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ ด้านกิจกรรมหลักไม่แตกต่างกัน สรุปได้ว่าผู้บริหารทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมหลักไม่แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมหลักทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดย ด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการต่างกับผู้บริหารอายุ 31 – 40 ปีและ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นด้วยว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่า ผู้บริหารช่วงอายุสองกลุ่มดังกล่าว สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 31 – 40 ปี มีความคิดเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ด้านการปฏิบัติการพบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการด้านการปฏิบัติการต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 31 – 40 ปีและ 41 ปีขึ้นไป เห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่าผู้บริหารช่วงอายุดังกล่าว ด้านการจัดส่งสินค้าพบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และ 31 – 40 ปีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการจัดส่งสินค้าต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป เห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ด้านการตลาดและการขายพบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและการขายต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการบริการพบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีและ 31 – 40ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลโดยเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ด้านภาพรวมกิจกรรมหลักพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการในภาพรวมกิจกรรมหลักต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 31 – 40 ปีและ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่าผู้บริหารช่วงอายุสองกลุ่มดังกล่าว สำหรับผู้บริหารที่มีช่วงอายุ 31 – 40 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการในภาพรวมกิจกรรมหลักต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป

3. ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านกิจกรรมหลักในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดย ด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ การจัดส่งสินค้า การบริการ และ ผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป เห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่

มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี ด้านการปฏิบัติการ การตลาดและการขาย ภาพรวมกิจกรรมหลัก ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ที่ผสมมุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมหลักไม่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการไม่แตกต่างกัน ทั้งภาพรวมและรายละเอียดย่อยด้านกิจกรรมหลัก

5. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านบริหารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมหลักไม่แตกต่างกัน โดยการบริการ ภาพรวมกิจกรรมหลัก ผู้บริหารที่เคยมีประสบการณ์ด้านการบริหารเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างมากกว่าผู้บริหารที่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการบริหาร ด้านการตลาดและการขาย ผู้บริหารที่เคยมีประสบการณ์การการบริหารเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

6. ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมหลักแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน โดย ด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการพบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทาง การสร้างความแตกต่าง ด้านการปฏิบัติการพบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทาง การสร้างความแตกต่าง ด้านการจัดส่งสินค้าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็น เจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ และผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทาง การสร้างความแตกต่าง ด้านการตลาดและการขายผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์

ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ด้านการบริการพบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ด้านภาพรวมกิจกรรมหลักพบว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

7. ผู้บริหารที่มีช่วงรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมหลักทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ด้านกิจกรรมสนับสนุน

1. ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการในภาพรวมและรายด้านเกือบทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการพัฒนาเทคโนโลยีแตกต่างกัน

2. ผู้บริหารที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมสนับสนุนในภาพรวมและรายด้านเกือบทุกด้านแตกต่างกัน ยกเว้นในภาพรวมและโครงสร้างพื้นฐาน โรงแรม โดยผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปีและ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการด้าน โครงสร้างพื้นฐาน โรงแรมต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 31 – 40 ปีและ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่าผู้บริหารช่วงอายุสองกลุ่มดังกล่าว ด้านภาพรวมพบว่าผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการในภาพรวมกิจกรรมสนับสนุนต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป เห็นว่าควรใช้ กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

3. ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การด้านกิจกรรมสนับสนุนทั้งในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เห็นด้วยในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างมากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน โรงแรม การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดหา ภาพรวมกิจกรรมสนับสนุน ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ที่ผสมมุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมสนับสนุนทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

5. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมสนับสนุนไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการพัฒนาเทคโนโลยี

6. ผู้บริหารที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมสนับสนุนทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน โดย ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
 โรงแรมพบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีพบว่าผู้บริหารที่เป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยให้ความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่ค่อนข้างไปทางการสร้างความแตกต่าง ด้านการจัดหาพบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่ค่อนข้างไปทางการสร้างความแตกต่าง ด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุนพบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกลยุทธ์การจัดการต่างกับผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

7. ผู้บริหารที่มีรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมสนับสนุนไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีระดับราคาและประเภทแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับราคาและประเภทโรงแรมแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 สรุปสมมติฐานที่ 2

ลักษณะโรงแรม	สมมติฐานที่กำหนด	ผลการทดสอบ			
		ด้านกิจกรรมหลัก		ด้านกิจกรรมสนับสนุน	
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
โรงแรมกลุ่มระดับราคาต่างกัน	แตกต่างกัน	✓		✓	
ประเภทโรงแรมที่ต่างกัน	แตกต่างกัน	✓		✓	

จากตาราง 5.2 สามารถอธิบายผลได้ดังนี้

โรงแรมแยกตามกลุ่มระดับราคา ด้านกิจกรรมหลัก

1. ผู้บริหาร โรงแรมที่มีราคาห้องพักแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมหลักแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน โดย

1.1 ด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการพบว่า ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทและ 500 – 999 บาทมีความคิดเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์ด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง สำหรับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาทและ 1,500 – 2,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการต่างกับกลุ่มผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 2,500 บาทขึ้นไปโดยเห็นว่าในการใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารกลุ่ม โรงแรมระดับราคา 2,500 บาทขึ้นไป

1.2 ด้านการปฏิบัติการพบว่า ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการปฏิบัติการแตกต่างกัน กับผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์ด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการปฏิบัติการต่างกับกลุ่มผู้บริหาร 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไป

2,499 บาทและ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหาร โรงแรมสองกลุ่มดังกล่าว

1.5 ด้านการบริการพบว่า ผู้บริหารกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทและ 500 – 999 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการบริการแตกต่างกับผู้บริหารกลุ่ม ระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่กลุ่มผู้บริหาร โรงแรมสามกลุ่มหลังเห็นว่า ควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง ผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการ บริการต่างกับกลุ่มผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคา 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้ กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มดังกล่าว

1.6 ด้านภาพรวมกิจกรรมหลักพบว่า ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการภาพรวมกิจกรรมหลักแตกต่างกับ ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับ 500-999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาท ขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนน้อยกว่า ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 500 – 999 บาท ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความ แตกต่าง ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 500 – 999 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่า ควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,000-1,499 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมหลักต่างกับผู้บริหาร โรงแรมกลุ่ม ราคา 1,500 – 2,499 และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่ค่อนข้างไปทางการสร้าง ความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหาร โรงแรมสองกลุ่มหลัง ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,500 – 2,499 บาท มี ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านภาพรวมกิจกรรมหลักต่างกับผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมมุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างน้อยกว่า ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มดังกล่าว

โรงแรมที่มีประเภทแตกต่างกัน

1. ผู้บริหารที่มีประเภทธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ การจัดการด้านกิจกรรมหลักแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้านโดย

โรงแรมแยกตามกลุ่มระดับราคา

ด้านกิจกรรมสนับสนุน

1. ผู้บริหารโรงแรมที่มีราคาห้องพักแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมสนับสนุนแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดย

1.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐานโรงแรมพบว่า ผู้บริหารกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านโครงสร้างพื้นฐานแตกต่างกับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารโรงแรมสามกลุ่มหลังเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาท มีความคิดเห็นกับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารโรงแรมสามกลุ่มหลังเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ผู้บริหารโรงแรมกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท มีความคิดเห็นต่างกับ 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มดังกล่าว

1.2 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาท และ 500 – 999 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารโรงแรมสามกลุ่มหลังเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท มีความต่างกับผู้บริหารโรงแรมราคา 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมกลุ่มดังกล่าว

1.3 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีพบว่า ผู้บริหารกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทและ 500 – 999 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีแตกต่างกับผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมสามกลุ่มหลังเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,000 – 1,499 บาท มีความเห็นต่างกับกลุ่มผู้บริหารกลุ่มระดับราคา 1,500 – 2,499 บาทและ

2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่างโดยให้ความสำคัญน้อยกว่ากลุ่มผู้บริหารดังกล่าว

1.4 ด้านการจัดหาพบว่า ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีแตกต่าง กับผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคา 500 – 999 บาท 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้น ไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนน้อยกว่าผู้บริหาร โรงแรมราคา 500 – 999 บาท ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 500 – 999 บาท มีความคิดเห็นต่างกับผู้บริหาร โรงแรม 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทาง ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,000 -1,499 มีความคิดเห็นต่างกับผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่ค่อนข้างไปทางการสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมสองกลุ่มหลัง

1.5 ด้านภาพรวมกิจกรรมสนับสนุนพบว่า ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 500 บาทและ 500 – 999 บาทมีความคิดเห็นต่างกับผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มระดับ 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป โดยมีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทาง ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท และ 2,500 บาทขึ้นไป เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,000 -1,499 บาท มีความคิดเห็นต่างกับผู้บริหาร โรงแรมกลุ่มราคา 1,500 – 2,499 บาทและ 2,500 บาทขึ้นไป โดยเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่ค่อนข้างไปทางการสร้างความแตกต่างน้อยกว่าผู้บริหารโรงแรมสองกลุ่มหลัง

โรงแรมที่มีประเภทแตกต่างกัน

1. ผู้บริหารที่มีประเภทธุรกิจ โรงแรมแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านกิจกรรมสนับสนุนแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดย

1.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน โรงแรมพบว่า ผู้บริหาร โรงแรมประเภทห้องพักและห้องชุด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้าน โครงสร้างพื้นฐาน โรงแรมต่างกับผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโล และเกสต์เฮาส์ โดยเห็นว่าควรใช้ กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหาร โรงแรมประเภทบังกะโลและรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่

กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางการสร้างความแตกต่าง ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล และรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล มีความคิดเห็นต่างกับผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท และเกสต์เฮ้าส์ โดยผู้บริหารโรงแรมประเภทบังกะโล เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมากกว่าเกสต์เฮ้าส์ ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมประเภทรีสอร์ท เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง

ตอนที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน (จากแบบสอบถามปลายเปิด)

ด้านกิจกรรมหลัก สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง ได้แสดงความคิดเห็นหลายด้าน คือ ขั้นตอนการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการทำให้ปัญหาวัตถุดิบราคาสูงและคุณภาพไม่เหมาะสมกับราคา การคมนาคมค่อนข้างไม่สะดวก ทำให้เกิดความล่าช้าในการขนส่ง และสภาพภูมิอากาศที่ไม่แน่นอน ขั้นตอนการปฏิบัติงานพบว่ามีปัญหา ด้านการขาดแคลนพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับสายงาน ความสามารถการสื่อสารด้านภาษา และการขาดการประสานงานของพนักงาน ขั้นตอนการจัดส่งสินค้ามีปัญหาจำนวนห้องพัก และวัตถุดิบไม่เพียงพอในช่วงเทศกาลการท่องเที่ยวและความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ขาดประสบการณ์ในการทำงาน ขั้นตอนการตลาดและการขายพบว่ามีความรู้ความชำนาญมีจำนวนมากเกิดการแข่งขันสูง ทำให้ต้องลงทุนสูง การประชาสัมพันธ์มีน้อย ขั้นตอนการบริการ ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการขาดแคลนพนักงาน และที่มีความรู้ความชำนาญ การฝึกอบรมมีน้อย

ด้านกิจกรรมสนับสนุน สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารเห็นว่าขั้นตอนด้านโครงสร้างพื้นฐานมีปัญหาด้านการแบ่งแยกหน่วยงานไม่ชัดเจน พนักงานมีน้อย การขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีปัญหาพนักงานไม่เพียงพอ ขาดแคลนพนักงานที่มีคุณภาพด้านการสื่อสาร สวัสดิการและความปลอดภัยของพนักงานมีน้อย การขาดแรงจูงใจและการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน ขั้นตอนการพัฒนาเทคโนโลยี มีปัญหาด้านเครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยมีไม่เพียงพอ ต้นทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสูง และการพัฒนาที่รวดเร็วด้านเทคโนโลยีทำให้นักกลางตามไม่ทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ขั้นตอนการจัดหาปัญหาด้านตัวแทนจำหน่ายมีน้อย จึงเลือกสรรได้น้อย อำนาจการต่อรองมีน้อย ทำให้ราคาสินค้าสูง และค่อนข้างล่าช้า ขาดประสบการณ์ในการวางแผนและการบริหารงาน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง ทั้งด้านกิจกรรมหลักและ กิจกรรมสนับสนุนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เศรษฐรินทร์ (2549) ที่กล่าวในบทความ การจัดการกลยุทธ์ว่าในยุคปัจจุบันบุคคลส่วนใหญ่มีแนวคิดต่อกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กรมุ่งเน้น การสร้างคุณค่าหรือการสร้าง ความแตกต่างตามที่ถูกค้าต้องการมากขึ้น รวมทั้งการแข่งขันเพื่อให้ ลูกค้าใช้หรือซื้อสินค้าและบริการจากองค์กร เพื่อสามารถชนะคู่แข่งได้ และสอดคล้องกับ แนวคิดของ จเด็ค ทางเจริญ (2549) ที่กล่าวในบทความเรื่อง ถ้าไม่ได้เปรียบในการแข่งขันอย่าแข่ง ว่าท่ามกลางแข่งขันในปัจจุบันผู้นำหรือผู้กำหนดกลยุทธ์วางแผนให้องค์กรตนเองแตกต่างจากคู่แข่ง โดยสามารถส่งมอบคุณค่า และเอกลักษณ์ให้แก่ลูกค้า และสามารถรักษาความ ได้เปรียบการแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืนจึงมุ่งเน้นที่สร้างความแตกต่างขององค์กรและธุรกิจของตนเองมากขึ้น และสอดคล้อง กับงานวิจัย ของสายขวัญ ขวัญคำ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โครงสร้างของอุตสาหกรรม โรงแรมในจังหวัดยโสธร จากการศึกษาพบว่าโครงสร้างตลาดของอุตสาหกรรมโรงแรมในจังหวัด ยโสธรมีความแตกต่างกัน และพบว่ากลยุทธ์ทางตลาดที่ผู้ประกอบการใช้กันมากคือ มุ่งเน้นการให้ คุณภาพการบริการ การสร้างความประทับใจในการส่งมอบคุณค่าและความแตกต่างให้ลูกค้า และ พัฒนาโรงแรมสู่ระดับมาตรฐานสากล

5.1.2 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมในเกาะสมุย ซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการโดยรวมแตกต่างกัน แม้ว่า เพศ กับประสบการณ์บริหาร แตกต่างกันแต่ กลับมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับการจัดการอยู่ ในระดับสูง นั่นก็คือเลือกใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง ยกเว้น ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของกิจการ และมีอายุ 40 ปีขึ้นไปซึ่งส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และเป็นกิจการแบบครอบครัวที่เลือกใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติน มหพันธ์ (2546:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง โครงสร้างและพฤติกรรม ของอุตสาหกรรมโรงแรมกลุ่ม 1 เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการที่มี ธุรกิจขนาดเล็กซึ่งส่วนใหญ่เจ้าของบริหารกิจการเอง เลือกใช้พฤติกรรมการแข่งขันด้านราคา โดย แข่งขันเสนอขายห้องพักราคาต่ำให้แก่ลูกค้า แต่โรงแรมระดับ 5 ดาวหรือโรงแรมขนาดใหญ่ ผู้บริหาร ไม่นิยมนำราคามาเป็นเครื่องมือในการแข่งขันแต่ให้ความสำคัญด้านสร้างความแตกต่างใน

ผลิตภัณฑ์ การบริการ การตลาด เป็นต้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลาวัลย์ วงศ์ญาพรหม (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารกิจการโรงแรม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการ การบริการ การตลาด ด้านทรัพยากร ด้านสนับสนุนภายนอก อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงแรมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

5.1.3 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงแรมที่มีราคาห้องพักและประเภทแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงแรมราคาห้องพักต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท และประเภทบังกะโล ประเภทเกสต์เฮาส์ ซึ่งส่วนใหญ่เจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารกิจการเอง และมีจำนวนห้องพักไม่เกิน 50 ห้อง เป็นกิจการขนาดเล็ก มีความเห็นว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางความเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับผู้บริหารโรงแรมที่มีห้องพักราคา 1,000 – 1,499 บาท 1,500 – 2,499 บาท 2,500 บาทขึ้นไป และประเภทห้องพักห้องชุด ประเภทรีสอร์ท มีความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการว่าควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภักดิ์ ศิลป์ศรีกุล (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร พบว่าธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นโรงแรมขนาดใหญ่มีจำนวนห้องพัก 60 – 150 ห้อง ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การแข่งขัน โดยให้ความสำคัญต่อความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน การบริการและการสร้างความแตกต่างด้านต่าง ๆ ของโรงแรมเพื่อได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับโรงแรมขนาดเล็กพบว่าจะแข่งขันด้านราคา การลดราคาห้องพักและโครงสร้างการดำเนินงานเป็นแบบการประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญาณี สิ่งทีสุข (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา พบว่าโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดยโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้าน กลยุทธ์ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย สามารถนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้เป็นข้อเสนอแนะได้ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารของโรงแรมที่มีราคาห้องพักแตกต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน โดยผู้วิจัยแยกเป็น 2 กลุ่มระดับราคา ดังนี้

5.3.1.1 กลุ่มระดับราคาต่ำกว่า 1,000 บาท ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงแรมมีความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการว่า ควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยมุ่งเน้นการผลิตและการบริการในการลดต้นทุน และการตอบสนองต่อลูกค้าแบบขยายวงกว้าง เป็นกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตต่อหน่วยและการหาทางลดต้นทุนตามเส้นทางผลิตของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบในแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า แต่สำหรับในยุคการแข่งขันปัจจุบันกลยุทธ์การแข่งขันสามารถใช้ร่วมกันได้ทั้งกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง นั่นคือ การสร้างรายได้เปรียบการแข่งขันเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมเพื่อประสบความสำเร็จในธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการสามารถนำกลยุทธ์ทั้งสองมาพัฒนาวางแผนการตลาดและแนวคิดการวางแผนเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการปรับกลยุทธ์ทั้งสองมาใช้ร่วมกัน เช่น การจัดการของธุรกิจโรงแรมด้านกิจกรรมหลักในขั้นตอนการตลาดและการขาย ช่วงเทศกาลการท่องเที่ยวอาจปรับมาใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบสร้างแตกต่างเพื่อดึงดูดลูกค้า หรือเน้นการสร้างการบริการให้มีความแตกต่างเพื่อความประทับใจและสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ ตลอดจนอาจมีการจัดกิจกรรมพิเศษในช่วงเทศกาลต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงความเป็นผู้นำทางคุณภาพและความเป็นผู้นำด้านการบริการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าและให้ลูกค้าได้รับความพอใจสูงสุด

5.3.1.2 กลุ่มระดับราคา 1,000 บาทขึ้นไป ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงแรมมีความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการว่า ควรใช้กลยุทธ์ผสมที่มุ่งเน้นไปทางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ามีความพอใจสูงสุด แต่ในขณะเดียวกันการแข่งขันในปัจจุบันสามารถนำกลยุทธ์มาวางแผนและพัฒนามาใช้ร่วมกันเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจดูแลกิจการควรมีการปรับใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมาใช้ร่วมกัน เช่น ในช่วงเทศกาลที่มีลูกค้ามาใช้บริการน้อย (Low Season) อาจปรับมาใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยการปรับลดราคาห้องพักเพื่อดึงดูดลูกค้าหรือ

นำเสนอแผนการตลาดและการขายควบคู่กับการให้บริการด้านอื่น ๆ นอกจากนี้อาจมีการวางแผนในการจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการดำเนินงานในเขตพื้นที่จากผู้ผลิตโดยตรงเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานและช่วยให้ได้วัตถุดิบที่มีความสดใหม่จากพื้นที่โดยตรง

5.3.2 ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

5.3.2.1 ปัจจุบันการท่องเที่ยวในเกาะสมุยเป็นที่นิยมมากขึ้นทั้งนักท่องเที่ยวในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเปลี่ยนความสนใจจากแหล่งท่องเที่ยวอื่นมายังเกาะสมุยมากขึ้น ดังนั้นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและหน่วยงานเกี่ยวข้อง ควรมีบทบาทส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานโรงแรมมากกว่านี้

5.3.2.2 ภาครัฐควรส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยประสานงานกับภาคเอกชน จัดให้มีการอบรมและการเรียนรู้การบริหารธุรกิจโรงแรมแก่ผู้บริหารโรงแรมให้มากขึ้น

5.3.2.3 พัฒนาและส่งเสริมระบบคมนาคมสู่เกาะสมุยให้มากขึ้นและพัฒนาในเกาะสมุยให้สะดวกยิ่งขึ้น

5.3.2.4 พัฒนาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมบนเกาะ และบริเวณใกล้เคียงให้คงอยู่ตามธรรมชาติตลอดไป ตลอดจนลดมลพิษที่เกิดขึ้นเพื่อจูงใจให้มาท่องเที่ยวมากขึ้น

5.3.2.5 ควรพัฒนาระบบข้อมูล ข่าวสารด้านโรงแรมและการท่องเที่ยวให้ทันสมัยและชัดเจนยิ่งขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.4.1 ควรศึกษาการจัดการกลยุทธ์ระหว่างธุรกิจโรงแรมแหล่งท่องเที่ยว เช่น ภูเก็ต พัทยา เชียงใหม่ และนำมาเปรียบเทียบกัน

5.4.2 การวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรคือผู้บริหารธุรกิจโรงแรมประเภทต่าง ๆ ตามกลุ่มระดับราคาห้องพักต่ำกว่า 500 บาท 500 – 999 บาท, 1,000 – 1,499 บาท, 1,500 – 2,499 บาทและ 2,500 บาทขึ้นไปซึ่งมีภาพที่แตกต่างกัน การวิจัยครั้งต่อไปอาจเลือกเฉพาะประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารโรงแรมราคา 2,500 บาทขึ้นไป หรือ กลุ่มตัวอย่างเฉพาะกลุ่ม ซึ่งอาจจะทำให้งานวิจัยชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

DESU

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- นงคํานุช ศรีธนาอนันต์. (2548). การโรงแรมเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พิบูลย์ ทีปะपाल. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- พิสมัย ปโชติการ. (2538). การบริหารส่วนหน้าของโรงแรม. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เฟร็ด อาร์ เดวิด. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์. แปลจาก Strategic management concepts โดย
 สาโรจน์ โอปัททกษชีวิน. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- มานิชย์ นวลสระ. (2549). ผลกระทบจากการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยว อำเภอ
 เกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี. (รายงานการวิจัย) สุราษฎร์ธานี : สำนักงาน
 วิจัยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม
 และไซเท็กซ์.
- สาโรจน์ โอปัททกษชีวิน. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ท้อป.
- สรชัย พิศาลบุตร. (2544). วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา.
- สรชัย พิศาลบุตร. (2547). สถิติพอเพียง. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2548). ยุทธศาสตร์การพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมหลัก. กรุงเทพฯ :
 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2543). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ :
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช. (2544). รวมความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรม. กรุงเทพฯ : ฮิวแมนเฮอริเทล.

บทความ

ศูนย์ประสานงานการท่องเที่ยวเกาะสมุย. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.(2549ก). จำนวน
 นักท่องเที่ยวและรายได้ในเกาะสมุย ปี 2543 – 2548 (แผ่นพับ). สุราษฎร์ธานี : ผู้แต่ง
 _____ . (2549ข). เอกสารจำนวนที่พักและห้องพักในเกาะสมุย ปี 2543 -2548 (แผ่นพับ).
 สุราษฎร์ธานี : ผู้แต่ง
 _____ . (2549ค). เอกสารเกี่ยวกับธุรกิจ โรงแรมที่แบ่งตามระดับราคาในเกาะสมุย ปี 2549
 (แผ่นพับ). สุราษฎร์ธานี : ผู้แต่ง

วิทยานิพนธ์

- กฤติน มหพันธ์. (2546). โครงสร้างและพฤติกรรมของอุตสาหกรรมโรงแรมกลุ่ม 1 เขต
 กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์.
 กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ขวัญหทัย สุขสมณะ. (2545). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมในอำเภอ
 เมือง จังหวัดเชียงราย . วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ.
 เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิราอร หอมหยก. (2545). การคัดเลือกบุคลากรเพื่อการจ้างงานของธุรกิจโรงแรม ในอำเภอ
 เมือง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ.
 เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชญานี สิ่งสุข. (2546). ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมือง
 พัทยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. นนทบุรี :
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นรา คมขำ. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์
 ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ.ขอนแก่น :
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปานทิพย์ ปานแสง. (2541). นโยบายและการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมทันสมัย
 ในกรุงเทพมหานคร . วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชานโยบายและ
 การวางแผนสังคม. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยเกริก.

- รภัส ศิลป์ศรีกุล. (2547). การศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลาวัลย์ วงศ์ญาพรหม. (2549). ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารกิจการโรงแรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สายขวัญ ขวัญคำ. (2548). โครงสร้างตลาดอุตสาหกรรมโรงแรมในจังหวัดยโสธร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2549ก). ข้อมูลสถิตินักท่องเที่ยว ตั้งแต่ปี 2540 – 2549. สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2549, จาก http://www2.tat.or.th/stat/web/static_index.php
- _____. (2549ข). ข้อมูลการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2549, จาก <http://www.tat.or.th/region.asp>
- _____. (2549ค). นโยบายและแผนการตลาด การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2549, จาก <http://www.tat.or.th/aboutdet.asp?id=3>
- _____. (2549 ง). ข้อมูลการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2549, จาก <http://www.tat.or.th/region.asp>
- จเด็จ ทางเจริญ. (2549) การจัดการกลยุทธ์ : ถ้าไม่มีความได้เปรียบการแข่งขันอย่างแข็ง. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2550, จาก http://www.strategymine.com/1_info/114busi.html
- จริญา เกียรติลักษณ์ชัย. (2549). แนวโน้มสถานการณ์การท่องเที่ยวในปี 2549. สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2549, จาก <http://www.tat.or.th/e-journal/travel-01.html>
- พสุ เศษรินทร์. (2549). แนวคิดการบริหาร รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์แบบใหม่. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2550, จาก http://www.strategymine.com/link/1_112_1.doc
- สำนักงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี. (2549ก). เอกสารบรรยายสรุปอำเภอเกาะสมุย. สืบค้นเมื่อ 5 กันยายน 2549, จาก <http://www2.suratthani.go.th/document/aumphur/kohsamui.doc>

_____. (2549ข). ยุทธศาสตร์จังหวัดสุราษฎร์ธานี. สืบค้นเมื่อ 8 กันยายน 2549, จาก

http://www2.suratthani.go.th/int_mgt/

สำนักงานเทศบาลตำบลเกาะสมุย. (2549ก). ผู้บริหารและนโยบาย. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2549,

จาก <http://www.kohsamuicity.org/municipal.html>

_____. (2549ข). นโยบายการท่องเที่ยวเกาะสมุย. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2549, จาก

<http://www.kohsamuicity.org>

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David.(2004). **Strategic Management and business policy: Concepts**. Upper Sadolle River : Pearson Education.



ภาคผนวก



นโยบายการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ปี 2546 – 2549

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้ปรับแผนวิสาหกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการก่อตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาโดยปรับบทบาทมาเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นหน้าที่ด้านการบริหารจัดการการตลาด โดยมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว ดังนี้

(1) ส่งเสริมให้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ สร้างงานให้กับประชาชนและเพิ่มรายได้ให้กับประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้การท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในการช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนทั่วทุกส่วนภูมิภาคตามนโยบายรัฐบาล

(2) ส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก การเพิ่มตลาดใหม่และตลาดเฉพาะกลุ่มเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่มีคุณภาพเดินทางเข้ามาเที่ยวในประเทศไทย และกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวชาวไทยเที่ยวในประเทศเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งกำหนดจุดขายของประเทศ (Positioning Thailand) ให้มีความชัดเจน

(3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับทุกฝ่ายทั้งระดับในประเทศและต่างประเทศ ในการส่งเสริมและพัฒนาตลาดท่องเที่ยว ทั้งนี้เพื่อร่วมจัดอุปสรรคทางการท่องเที่ยว และเป็นหนทางสู่ศูนย์การท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชีย

(4) มุ่งพัฒนาองค์กร ระบบบริหารจัดการ และเสริมสร้างบุคคลให้มีทักษะและขีดความสามารถทางการตลาดท่องเที่ยว เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการขับเคลื่อน (Driving Force) ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีศักยภาพทางการแข่งขันระดับนานาชาติ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล รวมทั้ง พัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรในบทบาทเชิงวิชาการและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการตลาด

(5) เร่งรัดพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการท่องเที่ยว (E – TOURISM) เพื่อรองรับการทำธุรกรรมบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และการดำเนินการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการดำเนินงานด้านการตลาดด้วยระบบสารสนเทศ โดยมีกลไกในการควบคุมและป้องกันเพื่อหลักประกันในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

นโยบายการท่องเที่ยว ด้านวัฒนธรรม และการรักษาสิ่งแวดล้อมของเกาะสมุย

สำนักงานเทศบาลเกาะสมุยมีเป้าหมายเพื่อรักษาวัฒนธรรมและธรรมชาติของเกาะสมุยให้คงธรรมชาติแท้จริง จึงมีนโยบายการท่องเที่ยวเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม ดังนี้

- (1) สนับสนุนให้จัดตั้งสถาบันธรรมชาติ และทรัพยากรท่องเที่ยวเกาะสมุย
- (2) ส่งเสริมให้มีวิสาหกิจชุมชน โดยคณะกรรมการชุมชน
- (3) สนับสนุนโครงการพิทักษ์ธรรมชาติเพื่อชุมชน
- (4) สนับสนุนโครงการงานมหกรรมอาหารทะเลสมุย ในแหล่งท่องเที่ยว
- (5) ส่งเสริมงานประเพณีวัฒนธรรมชาวสมุย
- (6) พัฒนาปรับปรุงและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว
- (7) จัดสภาวัฒนธรรมชุมชนสมุย

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล
ประวัติการศึกษา

นางสาวนิตยา สุภาภรณ์
เศรษฐศาสตรบัณฑิต การเงิน
มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2544
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
พ.ศ. 2550

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ผู้ช่วยนักวิจัย สถาบันวิจัยนโยบายและแผนอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์