

กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลาง
ประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร

STRATEGIC FOR SUSTAINABLE MANAGEMENT OF MEDIUM
ENTERPRISES FOR HOTEL INDUSTRY, BANGKOK

บุลฉันทาย สมรรถนเรศวร อมรา รัตตากร ชยุดม วัฒนา
Bulanchai Smathanares¹, Amara Rattakorn², Chayoot wana³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของตัวแปร 2) เพื่อวิเคราะห์แบบจำลองเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน และ 3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหารโรงแรม จำนวนทั้งสิ้น 650 คนจากโรงแรมและที่พักขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร จำนวน 200 โรงแรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม และแบบประเมินกลยุทธ์ โดยแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นด้านคุณลักษณะผู้ประกอบการเท่ากับ 0.824 ด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย 0.872 ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน 0.882 ด้านการจัดการธุรกิจ 0.913 และด้านกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน 0.930 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์แบบจำลองอิทธิพลเชิงสาเหตุ การทดสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแปรด้านคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านการตอบสนองความคาดหวังผู้มีส่วนได้เสีย ด้านกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ ด้านการจัดการธุรกิจ และ ด้านกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งผลรวมและรายข้อ 2) กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนได้รับอิทธิพลทางตรงจากการจัดการธุรกิจที่มีค่าอิทธิพล 0.72 และกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจที่มีค่าอิทธิพล 0.26 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนได้ร้อยละ 93 และ 3) กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 7 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจด้านการเงิน มิติเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มิติสังคมด้านพนักงาน มิติสังคมด้านลูกค้า มิติสังคมด้านชุมชน มิติสิ่งแวดล้อมด้านพลังงาน และมิติสิ่งแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้น โรงแรมและที่พักขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร ควรมุ่งเน้นการจัดการธุรกิจและกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ และดำเนินงานตามกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน เพื่อให้ธุรกิจมีศักยภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน และอยู่ได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการธุรกิจ กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ การจัดการที่ยั่งยืน ธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พัก

Abstract

The objectives of this research were to: 1) study importance level of variables, 2) analyze the structural equation model affecting sustainable management strategies, and 3) determine strategies for

¹ Doctor of Philosophy (Management Science), Graduate School, Chandrakasem Rajabhat University, E-mail Address: bulanchais@gmail.com

² Advisors, Graduate School, Chandrakasem Rajabhat University, E-mail Address: amara2488@gmail.com

³ Co-Advisor, Graduate School, Chandrakasem Rajabhat University, E-mail Address: chayootwana84@gmail.com

sustainable management of medium enterprises in hotel industry in Bangkok.

The research was based on quantitative model. Sampling group used for the research was 650 hotel managements from 200 medium-sized hotels in Bangkok. Tools used for the research were questionnaire and assessment form. The reliability of Cronbach's alpha is equal to 0.824 in enterprise's characteristics, 0.872 in responses to expectation of stakeholders, 0.913 in business competition strategies, 0.913 in business management, and 0.930 in sustainable management strategies. Statistics used in data analysis were mean, standard deviation, structural equation model analysis (SEM), multicollinearity test, and confirmatory factor analysis.

The results of this research found that 1) the variables which are the enterprise's characteristics, the responses to expectation of stakeholders, the business competition strategies, the business management, and the sustainable management strategies have high importance both in overall and by aspects. 2) Sustainable management strategies were directly influenced by two variables as per business management with value of 0.72 and per business competition strategies with value of 0.26 at 0.01 statistically significant level. The two variables could describe the variance of the sustainability strategy of 93%, and 3) sustainable management strategies for mid-size hotels in Bangkok consisting of 7 dimensions composed of economic dimension of finance, economic dimension of technology and innovation, social dimension of human resources, social dimension of customers, social dimension of communities, environmental dimension of energy and environmental dimension of environment. Conclusions and suggestions from the research results found that all variables having influences at high level both collective and individual. Business management variable and business competition variable have direct affect to the sustainable management strategies. Therefore, hotels and medium-sized properties in Bangkok must focus on business management and business competition, and pursue the sustainable management strategies in order to enhance business potential and capable to compete and survive sustainably.

Keywords: Business management, Business competition strategies, Sustainable management, Medium sized hotel

บทนำ

ธุรกิจขนาดกลางเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาและประเทศกำลังพัฒนา เป็นการกระจายรายได้จากภาคธุรกิจไปสู่ประชาชน เกิดการสร้างงาน เสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ สร้างนวัตกรรม และมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์และบริการ อันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557, น. 1, Kenan Institute Asia, 2010, p. 7-8, The Association of Chartered Certified Accountants: ACCA., 2010, p. 8-10) ในปี 2559 ธุรกิจขนาดกลางภาคบริการ มีมูลค่า GDP 519,953 ล้านบาท เป็นของธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร มีมูลค่า GDP 57,101 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.4 ของ GDP รวมภาคบริการ (สว., 2560, น. 1)

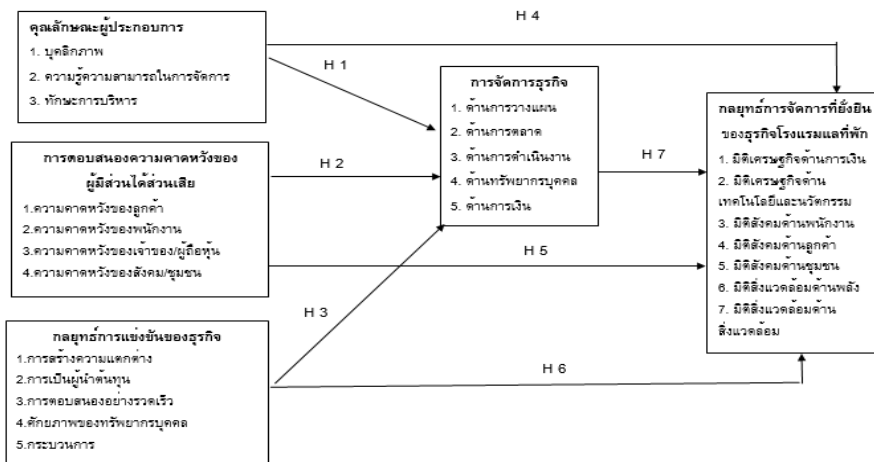
ธุรกิจโรงแรมและที่พักเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องและพึ่งพากันโดยตรงกับธุรกิจการท่องเที่ยว ณ เดือนกรกฎาคม 2560 กรุงเทพมหานครมีจำนวนผู้มาเยี่ยมเยือนทั้งสิ้น 5,310,574 คน มีจำนวนผู้เข้าพักโรงแรม 2,732,823 คน สามารถสร้างรายได้จากผู้เยี่ยมเยือนกรุงเทพมหานครทั้งสิ้น 88,080.08 ล้านบาท (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) แม้ว่าธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักจะมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจสูงและมีมูลค่า GDP สูงก็ตาม แต่ยังคงเผชิญกับปัญหาที่สำคัญในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการธุรกิจตามหลักสากล มีการแข่งขันสูง การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง (Olawale, & Garwe, 2010, pp. 729-738)

ความสนใจในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับมูลค่าสินค้ายังมีจำกัด (สถาบันอนาคตไทยศึกษา, 2013, น. 16) ขาดการเข้าถึงข้อมูลทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องรวมทั้งข้อมูลด้านการตลาดและการจัดจำหน่าย (Tambunan, 2008, pp. 73) การบูรณาการนโยบายระหว่างหน่วยงานภาครัฐและระหว่างภาครัฐกับธุรกิจขนาดกลาง (สสว., 2555, น. 3-4)

ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของธุรกิจโรงแรมและที่พักที่มีต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ จึงได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร โดยจะศึกษาคูณลักษณะของผู้ประกอบการ การตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย การแข่งขันของธุรกิจ การจัดการธุรกิจ และกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พัก ซึ่งคาดว่าผลการศึกษาดังกล่าวจะสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานครต่อไป นอกจากนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็ง มีศักยภาพการแข่งขันและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของตัวแปร
 2. เพื่อวิเคราะห์แบบจำลองอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร
 3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร
- กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแสดงแนวคิดกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานของการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการธุรกิจ
- สมมติฐานที่ 2 การตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการธุรกิจ
- สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการธุรกิจ
- สมมติฐานที่ 4 คุณลักษณะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พัก

สมมติฐานที่ 5 การตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พัก

สมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พัก

สมมติฐานที่ 7 การจัดการธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พัก

บททวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Hatten (2012, p. 32-33) และ Ahmad (2010, pp. 203-213) ได้เสนอแนวคิดคุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สำคัญสรุปได้ 3 ด้าน คือ 1) *ด้านบุคลิกภาพ* ได้แก่ มีความเชื่อมั่นที่จะประสบความสำเร็จ มีความทุ่มเทและอุทิศตนในธุรกิจ มีความคิดสร้างสรรค์และสนใจเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในธุรกิจ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) *ด้านความรู้ความสามารถในการจัดการ* ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพในการสร้างแรงจูงใจ การปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ การจัดการองค์กร และการจัดหาทรัพยากรใหม่ๆ และนวัตกรรม และ 3) *ด้านทักษะการบริหาร* ได้แก่ การกำหนดทิศทางการดำเนินงานใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดการต่อความไม่แน่นอนพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ และการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจจากงานที่เคยทำ นอกจากนี้ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

สถาบันมาตรฐานอังกฤษ (2559, น. 17), โรงแรมในเครือกลุ่มไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล (2016, น. 108-113) และโรงแรมในเครือกลุ่มดุสิตธานี (2559, น. 3-4) ได้แบ่งการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ ความคาดหวังของลูกค้า ความคาดหวังของพนักงาน ความคาดหวังของเจ้าของและผู้ถือหุ้น และความคาดหวังของสังคม/ชุมชน โดยความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันและเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ให้ความสำคัญสมดุลในการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มและการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ

Porter (1985, p. 61 -78) กล่าวถึง กลยุทธ์ความได้เปรียบการแข่งขันของธุรกิจทั่วไป คือ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างและกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมของ Enz (2011, pp. 12-18) และ Bordean, & Borza (2014, pp. 1241) ที่พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันที่ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งของธุรกิจโรงแรม ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้พิเศษแตกต่างจากคู่แข่งการควบคุม คุณภาพ การพัฒนาตราผลิตภัณฑ์และบริการที่โดดเด่น การรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของธุรกิจ และ 2) กลยุทธ์การเป็น ผู้นำด้านต้นทุน เช่น การใช้กำลังผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ การพยากรณ์รายได้ การประหยัดจากขนาด เส้นประสมการณ์จากการเรียนรู้ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การจ้างบุคคลภายนอก สำหรับ Accenture (2560) ให้แนวคิดที่ว่ากลยุทธ์ การตอบสนองรวดเร็ว เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ผู้บริหารองค์กรทุกคนควรให้ความสำคัญ ได้แก่ คุณภาพบริการด้วยความรวดเร็ว/ตรงเวลา และการรับฟังข้อร้องเรียนลูกค้า นอกจากนี้ Bordean, & Borza (2014, pp. 1246) และ Lacap (2014, pp.116) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ศักยภาพของทรัพยากรบุคคลากรของธุรกิจโรงแรม ควรมีการพัฒนาและ ผูกอบรมบุคคลากรในส่วนต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกำกับดูแลงานบริการส่วนหน้าและส่วนหลัง และการฝึกอบรม ด้านการตลาด สำหรับกลยุทธ์ด้านกระบวนการ Al-Ababneh, & Lockwood (2012, pp. 4) และ Stegerean, Marin, & Gherman (2009, 282) ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์ด้านกระบวนการ มีส่วนสำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของธุรกิจโรงแรม เช่น

การออกแบบกระบวนการ การนำไปปฏิบัติ การจัดการกระบวนการ กระบวนการผลิตและบริการ การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ และกระบวนการจัดการลูกค้าและพันธมิตรของธุรกิจ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ

Hatten (2012, p. 32-33) เสนอแนวคิดการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของให้บรรลุเป้าหมายและนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน ได้แก่ การวางแผนธุรกิจ 2) ด้านการเงิน ได้แก่ การบันทึกข้อมูลทางการเงิน การวิเคราะห์งบการเงิน การบริหารกระแสเงินสด และแหล่งเงินทุน 3) ด้านการตลาด ได้แก่ ผลិតภัณฑ์ตรงตามความต้องการตลาด การวิจัยตลาด การตลาดสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลยุทธ์การตลาด และความได้เปรียบในการแข่งขัน 4) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การจัดวางตำแหน่ง การพัฒนาและฝึกอบรม และการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม และ 5) ด้านการดำเนินงาน ได้แก่ ผลิตภาพ การจัดลำดับการทำงาน การจัดการคุณภาพ และการติดตามควบคุมและประเมินผล

แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน

ทฤษฎีการจัดการที่ยั่งยืนของ Elkington (1997) เป็นแม่บทการจัดการที่ยั่งยืนเพื่อสร้างความสมดุลใน 3 เสาหลัก คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่ง Stylos, & Vassiliadis (2015, pp. 9-18) ได้แนะนำแนวคิดการจัดการที่ยั่งยืนทั้ง 3 เสาหลักข้างต้น มาใช้ธุรกิจโรงแรมและที่พัก โดยได้จำแนกกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมและที่พักออกเป็น 7 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจด้านการเงิน มิติเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มิติสังคมด้านลูกค้า มิติสังคมด้านพนักงาน มิติสังคมด้านชุมชน มิติสิ่งแวดล้อมด้านพลังงาน และมิติสิ่งแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อม

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการ และผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ของโรงแรมและที่พักขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร จำนวน 390 โรงแรม

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ โรงแรมและที่พักขนาดกลางในกรุงเทพมหานครจำนวน 200 โรงแรม โดยผู้ประกอบการ และผู้บริหารฝ่ายต่างๆ จำนวน 650 คน

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบประเมินกลยุทธ์ โดยแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป คุณลักษณะผู้ประกอบการ การตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ การจัดการธุรกิจ และกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) แบบสอบถามชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่นด้านคุณลักษณะผู้ประกอบการ 0.824 ด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย 0.872 ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน 0.882 ด้านการจัดการธุรกิจ 0.913 และด้านการจัดการที่ยั่งยืน 0.930 สำหรับแบบประเมินกลยุทธ์ เพื่อสอบถามระดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พัก จากนักวิชาการและผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครรวมทั้งสิ้น 8 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปมอบให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลเป็นศูนย์กลางส่งต่อไปให้กับผู้บริหารฝ่ายต่างๆ และรวบรวมส่งคืนโดยให้ผู้วิจัยไปรับคืน หรือส่งคืนทางไปรษณีย์ ซึ่งได้รับคืนกลับมาทั้งสิ้น 650 คน จากจำนวนที่ต้องการ 800 คน คิดเป็นร้อยละ 81.25 สำหรับแบบประเมินกลยุทธ์ ให้ผู้บริหารของโรงแรม จำนวน 4 คน และนักวิชาการ จำนวน 4 รวมทั้งสิ้น 8 คน เป็นผู้ประเมินกลยุทธ์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การวิเคราะห์แบบจำลองอิทธิพลเชิงสาเหตุ (Structural Equation Model Analysis: SEM) การทดสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) การวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองอิทธิพลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Measurement of Model Fit) การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง (Confirmatory Factor Analysis)

การจัดทำกลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ โดยนำผลจากรูปแบบจำลองอิทธิพลเชิงสาเหตุ มาพิจารณาต่ออิทธิพลและน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พัก 2) การกำหนดแผนงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจกลางประเภทโรงแรมและที่พัก และ 3) การประเมินกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจกลางประเภทโรงแรมและที่พัก โดยผู้บริหารโรงแรมและนักวิชาการ จำนวนทั้งสิ้น 8 ท่าน พิจารณาระดับความสำคัญของกลยุทธ์ แผนงานและตัวชี้วัด เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์จัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 41 – 50 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ตามลำดับ ระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 3 – 5 ปี ประสบการณ์ในการทำงานด้านการโรงแรมและที่พักมากกว่า 10 ปี รองลงมาคือ 6 – 10 ปี
2. ระดับความสำคัญของตัวแปรคุณลักษณะผู้ประกอบการ การตอบสนองความคาดหวังผู้มีส่วนได้เสีย กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ การจัดการธุรกิจ และ กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 24 ตัว มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.79 - 4.37 อยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คุณลักษณะผู้ประกอบการด้านบุคลิกภาพ และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนในมิติสังคมด้านชุมชน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมที่พัก ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสิ้น 120 คู่ มีค่าระหว่าง 0.2478 ถึง 0.6033 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.80 จึงไม่เกิดความสัมพันธ์ภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ (Multicollinearity) (Tabachnick, & Fidell, 2001, p. 82-83)
4. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า
 - 4.1 คุณลักษณะผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการธุรกิจ เนื่องจากมีค่า P-value เท่ากับ 0.771 ซึ่งเกินกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05
 - 4.2 การตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจเนื่องจากมีค่า P-value เท่ากับ 0.212 ซึ่งเกินกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05
 - 4.3 กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการธุรกิจ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.91 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
 - 4.4 คุณลักษณะผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดกลาง เนื่องจากมีค่า P-value เท่ากับ 0.07 ซึ่งเกินกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05
 - 4.5 การตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดกลาง เนื่องจากมีค่า P-value เท่ากับ 0.539 ซึ่งเกินกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

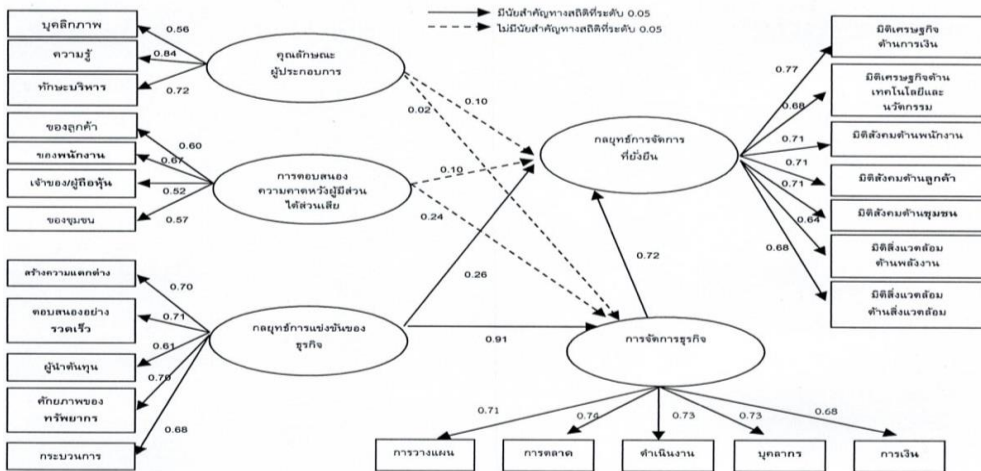
4.6 กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ มีอิทธิพลทั้งทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดกลาง โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.26 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

4.7 การจัดการธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดกลาง โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.72 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

5. ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีผลต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของโรงแรมและที่พักขนาดกลาง ได้ผลดังนี้

5.1 แบบจำลองอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีผลต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของโรงแรมและที่พักขนาดกลาง มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่า Chi-Square (X^2) เท่ากับ 358.4 องศาความเป็นอิสระ (d.f.) มีค่าเท่ากับ 202 ค่า Chi-Square ต่อองศาความเป็นอิสระ ($X^2/d.f.$) มีค่าเท่ากับ 1.774 ซึ่งน้อยกว่า 2 นอกจากนี้ ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.979 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ 0.95 และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.035 ซึ่งไม่เกินค่ามาตรฐานที่ 0.05

5.2 การส่งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน พบว่า กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนได้รับอิทธิพลทางตรงจากการจัดการธุรกิจมากที่สุด มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.72 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 รองลงมาคือกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.26 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยทั้งตัวแปรการจัดการธุรกิจและตัวแปรกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนได้ร้อยละ 93 สำหรับตัวแปรที่ส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนคือ ตัวแปรกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.26 ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.47 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ดังปรากฏในภาพที่ 1



$X^2 = 358.4, d.f. = 202, X^2 / d.f. = 1.774, CFI = 0.979, RMSEA = 0.035$

ภาพที่ 1 แบบจำลองอิทธิพลเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมที่พักในกรุงเทพมหานคร

6. กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 7 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจด้านการเงิน มิติเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มิติสังคมด้านพนักงาน มิติสังคมด้านลูกค้า มิติสังคมด้านชุมชน มิติสิ่งแวดล้อมด้านพลังงาน และมิติสิ่งแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า คำนำหนักองค์ประกอบ

วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2561

ของตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร มีค่าเป็นบวก อยู่ระหว่าง 0.64 – 0.77 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ มิติเศรษฐกิจด้านการเงิน รองลงมาเป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากันทั้ง 3 ตัวแปร คือ มิติสังคมด้านพนักงาน มิติสังคมด้านลูกค้า และมิติสังคมด้านชุมชน สำหรับตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ มิติสิ่งแวดล้อมด้านพลังงาน นอกจากนี้ กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร ยังประกอบด้วย แผนงานและตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

6.1 มิติเศรษฐกิจด้านการเงิน ประกอบด้วย 4 แผนงาน ได้แก่ แผนงานการติดตามและประเมินผลด้านการเงิน แผนงานการจัดการความเสี่ยงและผลกระทบทางการเงิน แผนงานการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และแผนงานการลงทุน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ ยอดขายต่อปี กำไรสุทธิต่อปี อัตราผลตอบแทนการลงทุน ต้นทุนการให้บริการลูกค้าต่อราย รายได้จากห้องที่ขายได้/จำนวนห้องที่ขายได้ และรายได้เฉลี่ยต่อห้องที่มีทั้งหมดแต่ละช่วงเวลา

6.2 มิติเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 แผนงาน ได้แก่ แผนงานการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แผนงานการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณภาพของการบริการ และแผนงานการส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ ระดับคะแนนตามเกณฑ์มาตรฐานรางวัลโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สัดส่วนเงินลงทุนด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมต่อเงินลงทุนทั้งสิ้น และจำนวนรางวัลและผลตอบแทนพิเศษสำหรับผลงานนวัตกรรมของพนักงาน

6.3 มิติสังคมด้านพนักงาน ประกอบด้วย 4 แผนงาน ได้แก่ แผนงานการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ แผนงานการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน แผนงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน และแผนการคำนึงถึงความเสมอภาคตามพื้นฐานด้านสิทธิมนุษยชนในการบริหารงานบุคคลตามมาตรฐานสากล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ อัตราการลาออกของพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 1-3 ปี อัตราส่วนเงินเดือนค่าจ้างพนักงานทั้งหมดต่อยอดขายรวม ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถในแต่ละตำแหน่งงาน ระดับมาตรฐานค่าจ้างโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานค่าจ้างขั้นต่ำและค่าจ้างในท้องถิ่น และอัตราส่วนของพนักงานผู้หญิงและการให้โอกาสผู้หญิงเป็นผู้บริหาร

6.4 มิติสังคมด้านลูกค้า ประกอบด้วย 2 แผนงาน ได้แก่ แผนงานการสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และแผนงานการรักษาลูกค้าเก่าและแสวงหาลูกค้าใหม่

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ อัตราการลดลงของข้อร้องเรียนและเสนอแนะการบริการ อัตราส่วนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการอีก ค่าใช้จ่ายการแสวงหาลูกค้าใหม่ (Acquisition Cost) ค่าใช้จ่ายการรักษาลูกค้าเก่า (Retention Cost)

6.5 มิติสังคมด้านชุมชน ประกอบด้วย 3 แผนงาน ได้แก่ แผนงานการเข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนในท้องถิ่น แผนงานการสนับสนุนการใช้แรงงานและวัตถุดิบท้องถิ่นเพื่อบริการลูกค้า และ แผนงานการป้องกันและบรรเทาผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อชุมชน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ ร้อยละของกำไรก่อนภาษีที่ใช้สนับสนุนกิจกรรมของชุมชน จำนวนครั้งการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้บริหารและพนักงาน สัดส่วนค่าใช้จ่ายวัตถุดิบพื้นฐานในท้องถิ่นต่อค่าใช้จ่ายวัตถุดิบทั้งสิ้น และความถี่การประเมินผลกระทบต่อการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน

6.6 มิติสิ่งแวดล้อมด้านพลังงาน ประกอบด้วย 2 แผนงาน ได้แก่ แผนงานการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและน้ำ และแผนงานการใช้พลังงานทดแทน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ ร้อยละของค่าพลังงานต่อยอดขายรวมทั้งปี ร้อยละของค่าพลังงานที่ประหยัดได้ต่อปี และค่าใช้จ่ายลดลงจากการใช้พลังงานทดแทนเทียบกับค่าใช้จ่ายก่อนการใช้พลังงานทดแทน

6.7 มิติสิ่งแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 2 แผนงาน ได้แก่ แผนงานการจัดการน้ำและสุขภาพปลอดภัยอย่างคุ้มค่าและรับผิดชอบต่อสังคม และแผนงานการนำวัสดุใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ อัตราส่วนปริมาณน้ำเสียที่ได้รับการบำบัดต่อปริมาณน้ำเสียทั้งหมด สัดส่วนการนำวัสดุใช้แล้วมาใช้ใหม่ต่อวัสดุทั้งสิ้น และร้อยละความสำเร็จตามแผนงานดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

สรุปและอภิปรายผล

1. การจัดการธุรกิจ มีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนมากที่สุด มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.72 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยตัวแปรการจัดการธุรกิจ ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการตลาด ด้านดำเนินงาน ด้านบุคลากรและด้านการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hatten (2012, pp. 26-33) ที่ระบุว่า การจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจและนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ธุรกิจต้องมีการจัดการธุรกิจที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการตลาดและผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการดำเนินงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการเงิน และ นอกจากนี้ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ตัวแปรการจัดการด้านการตลาด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ 0.74 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Galicie, & Laskarin (2014, pp. 310) ที่ศึกษาการตลาดภายในของธุรกิจโรงแรมและที่พัก จากพนักงานจำนวน 265 คน พบว่า โรงแรมและที่พักที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรสร้างความสมดุลระหว่างกิจกรรมทางการตลาดให้กับลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้ง 2 กลุ่ม โดยลูกค้าภายนอก ธุรกิจมีการจัดการด้านการตลาด เช่น การให้บริการ การกำหนดราคา ช่องทางการจำหน่าย และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ สำหรับลูกค้าภายใน ผู้บริหารต้องสร้างความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน มีการสื่อสารและตอบสนองระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการถ่ายทอดความคิด ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ

2. กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ มีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.26 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการธุรกิจเพื่อความได้เปรียบการแข่งขันของ Porter (1985), Bordean, & Borza (2014) และ Enz (2011) ในประเด็นกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านคุณภาพ และด้านนวัตกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า โดยธุรกิจสามารถเลือกใช้ลักษณะเด่นที่ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมาเป็นจุดขายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3. กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร มีแนวคิดพื้นฐานการสร้างสมดุลใน 3 เสาหลัก (Triple bottom line) คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมของ Elkington (1997) เพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจ การเกื้อกูลต่อสังคม และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม สำหรับ Stylos, & Vassiliadis (2015, pp. 9-18) ได้นำแนวคิดการจัดการที่ยั่งยืนทั้ง 3 เสาหลักข้างต้นมาใช้ในธุรกิจโรงแรมและที่พัก โดยได้จำแนกกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมและที่พักออกเป็น 7 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจด้านการเงิน มิติเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มิติสังคมด้านลูกค้า มิติสังคมด้านพนักงาน มิติสังคมด้านชุมชน มิติสิ่งแวดล้อมด้านพลังงาน และมิติสิ่งแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ในการประเมินกลยุทธ์ การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานครโดยนักวิชาการ และผู้ประกอบการและผู้บริหารโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานครได้ให้ระดับความสำคัญของแผนงานของกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนในแต่ละมิติ ดังต่อไปนี้

3.1 มิติเศรษฐกิจด้านการเงิน มีแผนงานในระดับสำคัญมากที่สุดที่ต้องดำเนินการ 4 แผนงาน คือ แผนงานการติดตามและประเมินผลด้านการเงิน แผนงานการจัดการความเสี่ยงและผลกระทบทางการเงิน แผนงานการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และแผนงานการลงทุน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bae, & Smardon, (2011, pp.187) ที่กล่าวว่า ตัวชี้วัดความยั่งยืนของธุรกิจในมิติเศรษฐกิจด้านการเงิน ประกอบด้วย การประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น กำไรต่อปี ยอดขายต่อปี ผลตอบแทนการลงทุน ค่าใช้จ่ายการวิจัยและพัฒนา และเงินบริจาค

3.2 มิติเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีแผนงานในระดับสำคัญมากที่ควรดำเนินการ 3 แผนงาน คือ แผนงานการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แผนงานการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มคุณภาพของการบริการ และแผนงานการส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prabawani (2012, pp.199) ที่ระบุถึงความยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอนาคตต้องใช้กลยุทธ์เทคโนโลยีสะอาดที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้พนักงานมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการผลิตสินค้าและการบริการที่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี

3.3 มิติสังคมด้านพนักงาน มีแผนงานในระดับสำคัญมากที่สุดที่ต้องดำเนินการ 4 แผนงาน คือ 1) แผนงานการประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน ตามแนวคิดของ Marr (2012, pp. 277) ที่กล่าวถึง พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญและมีมูลค่ามากที่สุดซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวชี้วัดสำคัญ คือ สัดส่วนรายได้ทั้งสิ้นต่อจำนวนพนักงาน 2) แผนงานการการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการตามมาตรฐาน 3) แผนการคำนึงถึงความเสมอภาคตามพื้นฐานด้านสิทธิมนุษยชนในการบริหารงานบุคคลตามมาตรฐานสากล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการที่ยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในเรื่องสิทธิมนุษยชน งานวิจัยของ Stylos, & Vassiliadis (2015, pp. 12) ที่ระบุถึง การจ่ายเงินเดือน และสวัสดิการ โรงแรมถือปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานสากลและสูงกว่าอัตราเงินเดือนในท้องถิ่น และ 4) แผนงานการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stylos, & Vassiliadis (2015, pp.12)., Bae, & Smardon (2011, pp.188) และรายงานความยั่งยืนคู่มือสถาน (2557) ที่ระบุว่า โรงแรมต้องมีการจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาและฝึกอบรมสำหรับพนักงาน โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อปีแบ่งตามระดับของพนักงาน

3.4 มิติสังคมด้านลูกค้า มีแผนงานในระดับสำคัญมากที่สุดที่ต้องดำเนินการ 2 แผนงาน คือ แผนงานการสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และแผนงานการรักษาลูกค้าเก่าและแสวงหาลูกค้าใหม่ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marr (2012, pp.79) ที่ระบุว่า การรักษาลูกค้าเก่าเป็นการสร้างความภักดีให้ลูกค้าใช้บริการอย่างต่อเนื่องซึ่งมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าหาลูกค้าใหม่เพื่อสร้างกำไรให้ธุรกิจระยะยาว นอกจากนี้ ธุรกิจยังต้องแสวงหาลูกค้ารายใหม่ๆ ให้สนใจใช้บริการของธุรกิจ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จการรักษาลูกค้าเก่า คือ สัดส่วนจำนวนลูกค้า ณ ช่วงเริ่มต้นเวลาใดเวลาหนึ่งต่อจำนวนลูกค้า ณ สิ้นระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

3.5 มิติสังคมด้านชุมชน มีแผนงานในระดับสำคัญมากที่ควรดำเนินการ 3 แผนงาน คือ แผนงานการเข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนในท้องถิ่น แผนงานสนับสนุนการใช้แรงงานและวัตถุดิบในท้องถิ่นเพื่อบริการลูกค้า และ แผนงานการป้องกันและบรรเทาผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ รายงานความยั่งยืนของโรงแรมในเครือ บริษัทไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (2016) ที่กล่าวถึง การจัดการที่ยั่งยืนในการสนับสนุนกิจกรรมของสังคมอย่างต่อเนื่อง การใช้แรงงานในท้องถิ่น การจัดซื้อแหล่งวัตถุดิบจากภายในท้องถิ่นเท่าที่เป็นไปได้ และธุรกิจต้องมีการป้องกันและการบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นระหว่างธุรกิจกับชุมชนในท้องถิ่น

3.6 มิติสิ่งแวดล้อมด้านพลังงาน มีแผนงานในระดับสำคัญมากที่สุดที่ต้องดำเนินการ 2 แผนงาน คือ แผนงานการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและน้ำ และแผนงานการใช้พลังงานทดแทน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการบริหารเรื่องความยั่งยืนของโรงแรม 4 - 5 ดาว ในประเทศกรีซ ของ Stylos & Vassiliadis (2015, pp.10) ที่ระบุว่า การจัดการที่ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ควรมีแนวปฏิบัติเรื่องการประหยัดพลังงาน เช่น ปรับเปลี่ยนมาใช้หลอดไฟประหยัดพลังงาน การควบคุมอุณหภูมิเครื่องปรับอากาศและใช้เครื่องปรับอากาศเท่าที่จำเป็น การใช้ระบบศูนย์กลางควบคุมไฟฟ้า และการพัฒนาให้มีการใช้พลังงานทดแทนอย่างเหมาะสม เป็นต้น

3.7 มิติสิ่งแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อม มีแผนงานในระดับมากที่สุดที่ควรดำเนินการ 2 แผนงาน คือ 1) แผนงานการจัดการน้ำและสุขาภิบาลอย่างคุ้มค่าและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Prabawani (2013, pp. 199) ที่ระบุถึง การจัดการที่ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมในเรื่องการใช้น้ำ ต้องมีแผนการควบคุมการใช้น้ำ คู่มือการประหยัดน้ำ เกณฑ์คุณภาพของน้ำ การบำบัดน้ำเสียและนำกลับมาใช้ประโยชน์ และ 2) แผนงานการนำวัสดุใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่

สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการที่ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของ Stylos & Vassiliadis (2015, pp.11) ที่ระบุถึง การนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่ เช่น กระจก ขวดน้ำ กระจก การใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติกที่แผนกซักรีด การให้ลูกค้านำบรรจุภัณฑ์ที่ยังใช้ประโยชน์ได้มาใช้ใหม่ การบริจาคสิ่งของให้ผู้ด้อยโอกาส เช่น เสื้อผ้าใช้แล้ว สบู่ แชมพู อาหาร น้ำมันพืช

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐ ได้แก่

1) กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมและที่พัก ขนาดกลาง สำหรับตัวแปรเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ ได้แก่ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การสร้างความแตกต่าง ศักยภาพของทรัพยากร กระบวนการ และผู้นำต้นทุน ตามลำดับ สภาพปัจจุบัน ธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดกลางมีการแข่งขันระหว่างโรงแรมขนาดเดียวกันและขนาดใหญ่รวมทั้งธุรกิจใกล้เคียง เช่น เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ คอนโดเนียม ดีกแคว บ้านจัดสรร ซึ่งเปิดบริการไม่ได้รับอนุญาตถูกต้องตามกฎหมายจำนวนมาก ทำให้กรุงเทพมหานครมีจำนวนห้องพักเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ความต้องการห้องพักขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจ และพฤติกรรมการท่องเที่ยวที่ประหยัดลง ทำให้เกิดการแข่งขันสูงด้านราคา (ธนาคารแลนด์แอนด์เฮาส์, 2557)

ข้อเสนอแนะ คณะกรรมการส่งเสริมและกำกับธุรกิจโรงแรม ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดประเภทโรงแรมและหลักเกณฑ์มาตรฐานการประกอบธุรกิจโรงแรม ควรให้ธุรกิจที่פקประเภทอื่นเข้าสู่ระบบการควบคุมตามกฎหมาย โดยกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานให้มีความสอดคล้องกับสภาพการค้าในธุรกิจ เพื่อให้โอกาสธุรกิจโรงแรมที่ยังอยู่นอกระบบสามารถปรับปรุงแก้ไขอาคารได้ถูกต้องตามกฎหมาย ร่วมมือกันรองรับการท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ลดการแข่งขันด้านราคาห้องพัก ทั้งยังส่งผลให้การจัดเก็บภาษีของภาครัฐเพิ่มขึ้น

2) จากแบบจำลองอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของโรงแรมและที่พัก พบว่า มิติสิ่งแวดล้อมด้านพลังงาน และมิติสิ่งแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อม มีค่านำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าองค์ประกอบอื่นๆ

ข้อเสนอแนะ คณะกรรมการส่งเสริมและกำกับธุรกิจโรงแรม และคณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว สืบค้นบริการการท่องเที่ยว ควรมีมาตรการส่งเสริมและกระตุ้นให้มีความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น สร้างการรับรู้ถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อมและผลประโยชน์ระยะยาวต่อธุรกิจ และและกำกับการดำเนินธุรกิจภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมและการรักษาสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ.2535 ให้ได้ตามมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม เช่น มลพิษ ของเสีย น้ำเสียและอากาศเสียจากโรงแรมและที่พัก

2. ข้อเสนอแนะภาคเอกชน สำหรับเจ้าของและผู้บริหารโรงแรมและที่พัก ได้แก่

1) การจัดการธุรกิจโรงแรมและที่พักอย่างมืออาชีพทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ *ด้านการวางแผน* เพื่อความได้เปรียบการแข่งขันด้านการสร้างรายได้ *ด้านการตลาด* ได้แก่ การทำแผนการตลาดกำหนดส่วนประสมการตลาด การสร้างเครือข่ายการตลาดลูกค้าในสังคมออนไลน์ การรักษาลูกค้าเก่าและแสวงหาลูกค้าใหม่ *ด้านการดำเนินงาน* ได้แก่ การรักษาคุณภาพการบริการตามมาตรฐาน การใช้เทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุคสมัย *ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล* ได้แก่ การสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ และ *ด้านการเงิน* ควรมีการวางแผนและวิเคราะห์การลงทุนธุรกิจ การจัดการสภาพคล่อง และสามารถระดมเงินทุน

2) กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมและที่พัก ควรเลือกใช้อย่างเหมาะสมกับสภาพการแข่งขันในพื้นที่ กรุงเทพมหานคร เช่น การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์บริการแทนการแข่งขันด้านราคาห้องพักและเพื่อรักษาระดับกำไร การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นแต่ยังคงรักษาคุณภาพการบริการ การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐาน การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และการฝึกอบรมด้านภาษาให้พนักงานบริการ

3) การใช้กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมและที่พักใน 7 มิติ อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ได้แก่ 1) มิติเศรษฐกิจด้านการเงิน ควรให้ความสำคัญมากที่สุดและดำเนินการตาม

แผนงานการติดตามและประเมินผลด้านการเงิน แผนงานการจัดการความเสี่ยงและผลกระทบทางการเงิน แผนงานการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และแผนการลงทุน 2) มิติเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ควรให้ความสำคัญกับแผนงานการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 3) มิติสังคมด้านพนักงาน ควรให้ความสำคัญมากที่สุดและดำเนินการตามแผนงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน แผนงานการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการตามมาตรฐาน และแผนงานการฝึกอบรมพนักงาน 4) มิติสังคมด้านลูกค้าควรให้ความสำคัญมากที่สุดและดำเนินการตามแผนงานการสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และแผนการรักษาลูกค้าเก่าและแสวงหาลูกค้าใหม่ 5) มิติสังคมด้านชุมชน ควรให้ความสำคัญแผนงานการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน แผนงานการสนับสนุนใช้แรงงานและวัตถุดิบในท้องถิ่นอย่างเหมาะสม 6) มิติสิ่งแวดล้อมด้านพลังงาน ควรให้ความสำคัญมากที่สุดและดำเนินการตามแผนงานการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและน้ำ และ 7) มิติสิ่งแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อม ควรให้ความสำคัญและดำเนินการตามแผนงานการจัดการน้ำและสุขาภิบาลอย่างคุ้มค่าและรับผิดชอบต่อ และแผนงานการนำวัสดุใช้แล้วกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่

3. ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป คือ 1) การนำแบบจำลองอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีผลต่อกิจกรรมการจัดการที่ยั่งยืนไปใช้กับธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดกลางในจังหวัดที่มีแหล่งธุรกิจและแหล่งท่องเที่ยวขนาดใหญ่ 2) ทำการวิจัยประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักไปใช้ในจังหวัดอื่น และ 3) เนื่องจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ในยุคสังคมดิจิทัลเข้ามามีบทบาทต่อธุรกิจโรงแรมและที่พัก และการแข่งขันสูง บริบทเหล่านี้อาจมีตัวแปรเหตุและตัวแปรแฝงเพิ่มขึ้น ผู้ที่สนใจอาจจะนำตัวแปรเหตุและตัวแปรแฝงไปศึกษาเพิ่มเติม เช่น นวัตกรรมทางการเงินและนวัตกรรมบริการ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2560). จำนวนและรายได้ของนักท่องเที่ยว. สถิติจำนวนและรายได้ของนักท่องเที่ยว เดือนกรกฎาคม 2560. กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน). (2559). รายงานความยั่งยืน บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ประจำปี 2559. (น. 1 - 17)
- บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน). (2016). รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี 2559. (น.108-113).
- สถาบันมาตรฐานอังกฤษ (BSI). (2015). ระบบการบริหารคุณภาพ. เอกสารประกอบการบรรยายข้อกำหนดระบบการบริหารคุณภาพ.วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2559. (น.17- 23)
- สถาบันอนาคตไทยศึกษา. (2013). โจทย์ SME.....โจทย์ประเทศไทย. วารสารมูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา. สิงหาคม (น.16).
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2555). บทสรุปผู้บริหารสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2554 และ ปี 2555, น. 3 -4.
- _____ (2557). บทสรุปผู้บริหารสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ปี 2557, น. 1-8.
- _____ (2560). บทสรุปผู้บริหารสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2560, น. 1 -21).
- Accenture. (2560). Business at its Best: Driving Sustainable Value Creation. Five Imperatives for Corporate CEOs. The Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP), Retrieved from http://cecp.co/wp-content/uploads/2016/11/Business_at_its_best-1.pdf?redirect=no

- Ahmad, M. H. (2010). Personality Traits among Entrepreneurial and Professional CEOs in SMEs. *International Journal of Business and Management*, 5 (9), 203-213.
- Al-Ababneh, M., & Lockwood, A. (2012). Implementing Total Quality Management in the Hotel Industry. 2th *Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference*. ISBN: 978-960-287-139-3.
- Bae, H., & Smardon S. R. (2011). *Indicators of Sustainable Business Practices*. Department of Environmental Studies, SUNY College of Environmental and Science and Forestry, USA.
- Bordean, O.N., & Borza, A. (2014). Strategic Mmanagement Practices Within The Romanian Hotel Industry. *Contemporary Approaches and Challenges of Tourism Sustainability*, 16 (8), 238 -252.
- Elkington, J. (1997) . "Cannibals with forks - the triple bottom line of twenty-first century Business". Mankato, MN: Capstone.
- Enz, A. C. (2011) Competing Successfully with Other Hotels: The Role of Strategy. School of Hotel Administration Collection. *Cornell University School of Hotel Administration. The Scholarly Commons. Cornell University*, cae4@cornell.edu.
- Galicie, V., & Laskarin, M. (2014). Internal Marketing in the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Industry 2014 Congress Proceeding Trend in Tourism and Hospitality Industry*, Retrieved from https://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf
- Hatten, T. S. (2012). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond*. (5th ed.). South-Western, Cengage Learning.
- Kenan Institute Asia. (2010). *The Asean SME Regional Development Fund Conceptual Framework*.
- Lacap, G. J. (2014). Competitiveness and Sustainability of the Hotel Industry: The Case of Hotels in Pampanga. *Business Management and Strategy. Macro think Institute*, 5 (1), 115-127.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. FT Publishing, Financial Time. PEARSON.
- Olawale, F., & Garwe, D. (2010). Obstacles to the Growth of new SMEs in South Africa: A principal component analysis approach. *African Journal of Business Management; Victoria Island 4.5* (May 2010), 729-738.
- Porter, M. E. (1985). "Competitive Advantage". *The Free Press*. New York. Chapter 1, 11-15.
- Prabawani, B. (2013). Measuring SMEs' Sustainability: A literature Review and Agenda for Research. *International Journal of Management and Sustainability*, 2(12), 193-207.
- Stegerean, R., Marin, A., & Gherman, M. (2009). Implementing TQM in Hotel Industry. Retired June 10, 2017., Retrieved from [http:// search.proquest.com/openview/.../1?pq-origsite=gscholar&cbl](http://search.proquest.com/openview/.../1?pq-origsite=gscholar&cbl), (pp. 279 – 284).
- Stylos, N., & Vassiliadis, C. (2015). Differences in Sustainable Management Between Four-and Five-Star Hotels Regarding the Perceptions of Three-Pillar Sustainability. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(8), 1-18.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistic*. Boston: Allyn and Bacon (4th ed), p.82-83
- Tambunan, T. (2008). Development of SME in ASEAN with Reference to Indonesia and Thailand. *Chulalongkorn Journal of Economics*, 20(1), 53 -58.
- The Association of Chartered Certified Accountants: ACCA. (2010). *Small business A Global Agenda*.