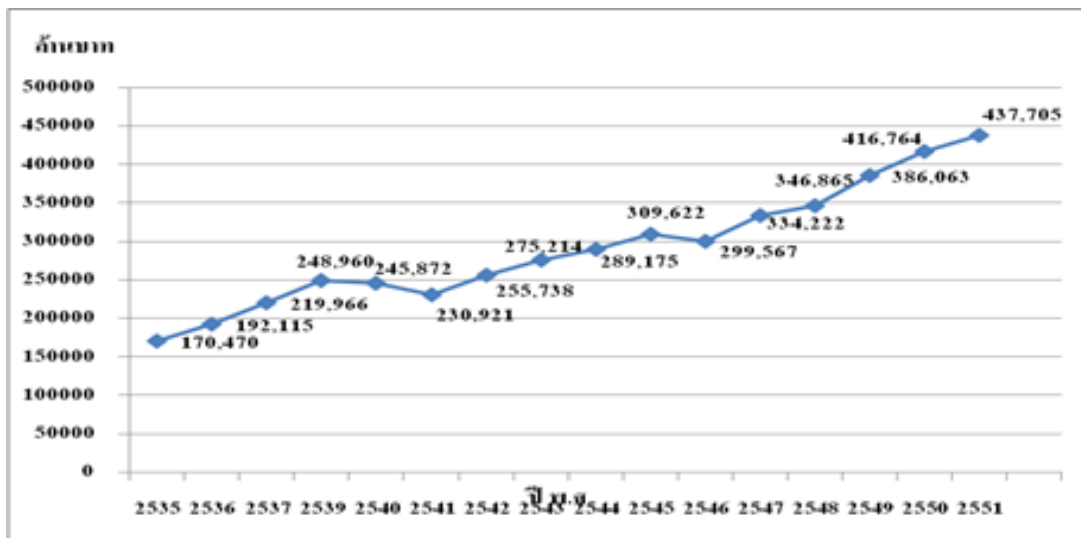


# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญ

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) มุ่งเน้นแนวทางการปรับโครงสร้างภาคธุรกิจบริการให้มีศักยภาพเพื่อเป็นการขยายฐานการผลิตและการตลาดบริการของธุรกิจบริการให้ครอบคลุมสู่ภูมิภาค และ มีการพัฒนาความเป็นไทยให้เชื่อมโยงกับต่างประเทศมากขึ้นโดยใช้ธุรกิจบริการเข้ามาเป็นตัวขับเคลื่อน และ กระตุ้นทางด้านเศรษฐกิจ (สำนักงานพัฒนาคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) ซึ่งภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมมีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2353 มีรายได้ 170,470 ล้านบาท และ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี จนถึงปี พ.ศ. 2551 ธุรกิจโรงแรมมีรายได้ถึง 437,705 ล้านบาท โดยจากข้อมูลสถิติรายได้ของธุรกิจโรงแรมนั้น ทำให้ประเทศไทยต้องพึ่งพารายได้ส่วนนี้มาเพื่อลดภาวะขาดดุลทางการค้าระหว่างประเทศและมีการคาดการณ์ในอนาคตภาคธุรกิจบริการจะมีการเติบโตมากยิ่งขึ้นดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แนวโน้มรายได้ภาคธุรกิจโรงแรมในผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ

ที่มา : สำนักรายได้บัญชีประชาชาติ (2553)

จากข้อมูลการสำรวจของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและเกสเฮาส์ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในการจัดทำบัญชีรายได้ประชาชาติ เพื่อการวางแผนและกำหนดนโยบายทางด้านธุรกิจท่องเที่ยวโรงแรมและภัตตาคาร พบว่า รายได้หลักของธุรกิจโรงแรม ได้แก่ รายได้จากการขายห้องพัก และรายได้จากภัตตาคารภายในโรงแรมมาจากผู้เข้าพัก ในปี พ.ศ. 2551 ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 สัดส่วนรายได้ของธุรกิจโรงแรมและเกสต์เฮาส์

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	ทั่วประเทศ	กรุงเทพฯ	แบ่งภูมิภาคตามการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย			
			กลาง	เหนือ	ตะวันออก เฉียงเหนือ	ใต้
จำนวนโรงแรมและเกสต์เฮาส์	2,550	373	590	550	393	644
รายรับทั้งสิ้น	73,728.10	42,197.60	8,425.70	4,433.30	3,121.20	15,550.30
เฉลี่ยต่อกิจการ	28.9	113.1	14.3	8.1	7.9	24.2
- รายรับจากการขายห้องพัก	41,914.10	22,895.80	5,372.70	2,472.90	1,574.90	9,597.80
เฉลี่ยต่อกิจการ	16.4	61.4	9.1	4.5	4	14.9
- รายรับเฉลี่ยจากภัตตาคาร	17,709.50	10,413.20	1,759.10	1,142.20	700.1	3,694.90
เฉลี่ยต่อกิจการ	6.9	27.9	2.9	2.1	1.8	5.7
- รายรับจากสถานบันเทิง	3,553.10	1,963.20	442.4	327.8	242.3	557.4
เฉลี่ยต่อกิจการ	1.4	5.3	0.7	0.6	0.6	0.9
- รายรับจากร้านขายของที่ระลึก	203.9	102.1	35.9	5.9	6.5	53.5
เฉลี่ยต่อกิจการ	0.1	0.3	0.1	-	-	0.1
- รายรับจากการเช่าห้องประชุม	3,613.70	2,441.70	229.90	216.20	493.60	232.30
เฉลี่ยต่อกิจการ	1.40	6.60	0.40	0.40	1.30	0.40
- รายรับอื่นๆ	6,733.80	4,381.60	8,425.70	268.30	103.80	1,414.40
เฉลี่ยต่อกิจการ	2.6	11.7	1.1	0.5	0.2	2.2

ถึงแม้ว่าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาธุรกิจโรงแรมจะมีแนวโน้มรายได้เพิ่มสูงขึ้นต่อเนื่องทุกปีแต่ปัจจุบันเมื่อประเทศไทยได้เข้าเป็นสมาชิกในองค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) และมีกรอบเขตการค้าเสรี (Free Trade Area: FTA) ภายใต้กรอบเจรจาทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคีโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดเสรีการค้าภาคบริการซึ่งจะมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เป็นต้นไป (สำนักเจรจาการค้าภาคบริการและการลงทุน, 2554) ดังจะเห็นได้จากระดับความน่าสนใจในการลงทุนของธุรกิจโรงแรมเครือข่ายระดับโลก (โครงการส่งเสริมการลงทุนไทยและสาธารณรัฐประชาชนจีน, 2552) และ รายงานการวิจัยเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนภาคบริการของประเทศในสาขาโรงแรมของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (Thailand Development Research Institute: TDRI) ที่เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยส่วนใหญ่มีการลงทุนโดยกลุ่มโรงแรมชั้นนำจากธุรกิจโรงแรมเครือข่ายระดับโลก (International Hotel Chain) เป็นอย่างมาก ซึ่งกลุ่มดังกล่าว มีการสร้างโรงแรมกระจายไปทุกภูมิภาคของประเทศโดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร และ ตามแหล่งสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ (สำนักงาน

พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) นอกจากนี้ผลกระทบจากการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี พ.ศ. 2558 โดยประเทศสมาชิกอาเซียน 10 ประเทศนั้นต้องมีความเตรียมพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการค้าและการบริการให้มีศักยภาพและสามารถแข่งขันในประเทศระหว่างกลุ่มสมาชิกซึ่ง ประเทศไทยมีการจัดทำ Road map สาขาการท่องเที่ยวและการบิน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจโรงแรมอยู่ด้วย(กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2555) และ มีผลให้การดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจำต้องเผชิญปัญหาอุปสรรคทางการตลาดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Market Treat) เนื่องจากเกิดการแข่งขันทางการตลาดอย่างเสรีเพิ่มสูงขึ้นทั้งที่เกิดจากคู่แข่งที่มีอยู่เดิมในตลาดและการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (New Entry Competitor)

นอกจากนี้การดำเนินการธุรกิจในปัจจุบันของอุตสาหกรรมโรงแรมไทยยังประสบปัญหาที่สำคัญอันได้แก่ 1) ด้านต้นทุนแรงงานคนไทยซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของธุรกิจภาคบริการ เนื่องจากค่าแรงของแรงงานไทยจะค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับค่าแรงแรงงานของประเทศคู่แข่งในระดับเดียวกัน ซึ่งภายในวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2556 ค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาททั่วประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการต้องแบกรับต้นทุนหลักที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย (ครอบครัวข่าว 3, 2555) 2) ด้านต้นทุนที่สูงขึ้น เนื่องจากต้นทุนคงจำพวกค่าใช้จ่ายในการก่อสร้าง บำรุงรักษา และซ่อมแซมตัวอาคารสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีราคาปรับตัวสูงขึ้น ส่วนต้นทุนผันแปรจำพวกวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหาร รวมถึงน้ำมันเชื้อเพลิง แก๊ส และไฟฟ้าก็มีราคาปรับตัวเพิ่มขึ้นเช่นกัน และ 3) สถานการณ์การแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจคู่แข่งเพื่อให้ดึงดูดลูกค้า ซึ่งราคาอาจเป็นสิ่งจูงใจได้ในระยะแรก แต่คุณภาพของสินค้าและบริการประกอบกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การส่งเสริมการตลาด พนักงานให้บริการย่อมมีความสำคัญด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ดำเนินธุรกิจควรคำนึงถึงอยู่เสมอควบคู่กันไปในวิถีทางการแข่งขันอย่างเสรี

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น การผลักดันกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจจึงทางออกที่สำคัญโดยอาศัยกลยุทธ์ (Strategy) เป็นเครื่องมือ (Tool) ที่จะช่วยให้ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมของไทยสามารถเติบโตและดำเนินอยู่รอดได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้วิจัย จึงต้องการค้นหาว่าการปรับทิศทางด้านกลยุทธ์ไม่ว่าจะกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ (Total Quality Management Strategic) กลยุทธ์การบริหารจัดการ (Management Strategic) กลยุทธ์การตลาดบริการ (Service Marketing Strategic) รวมถึงกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Strategic) จะส่งผลอย่างไร สภาวะการณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทยทั้งในอัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย (Volume Exchange Rate) อัตราการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน (Cost Exchange Rate) และอัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิ (Net Profit Exchange Rate)

จากสาเหตุดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา รูปแบบการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นในเชิงสาเหตุ (Causal

relationship) ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งจะศึกษาเฉพาะโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ด้วยเหตุที่ว่า เป็นโรงแรมชั้นนำที่รู้จักในระดับสากลและผ่านการรับรองมาตรฐานจากสมาคมโรงแรมไทย (สมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association), 2555) ซึ่งผลการวิจัยจะไปประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategic) ให้ตอบรับกับโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (Infrastructure) อันส่งผลดีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทยต่อไปในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจและการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษา ปัญหา อุปสรรค และ แนวทางในการแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย
3. เพื่อการนำเสนอรูปแบบการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้ได้กำหนดขอบเขตของงานวิจัยดังนี้

ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จะศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมชั้นนำระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประจำปี 2554 มีจำนวนทั้งสิ้น 168 รายทั่วประเทศ (สมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association), 2555) คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane (Yamane, 1973) ที่ระดับความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมรับได้ 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ทั้งสิ้น 118 ราย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ อย่างน้อย 118 ราย และทำการดำเนินการเก็บรวบรวมจากจำนวนประชากรทั้งหมด 168 รายทั่วประเทศ และได้ผู้วิจัยได้แบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 124 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 73.81 จากแบบสอบถามทั้งหมด 168 ฉบับ (โรงแรมแห่งละ 1 ฉบับ) โดยเกินเกณฑ์ขนาดตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณ

ขอบเขตของเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย จะมุ่งศึกษาถึง การดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจของ อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ (Total Quality Management Strategic) กลยุทธ์การบริหารจัดการ (Management Strategic) กลยุทธ์การตลาด บริการ (Service Marketing Strategic) กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Strategic) และสภาพการณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วยอัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย (Volume Exchange Rate) อัตราการเปลี่ยนแปลง ของต้นทุน (Cost Exchange Rate) อัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิ (Net Profit Exchange Rate)

### สมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 (H2) กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 (H3) กลยุทธ์การบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4 (H4) กลยุทธ์การตลาดบริการ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 5 (H5) กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศอุตสาหกรรมโรงแรมไทย มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

### คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

อุตสาหกรรมโรงแรม ในประเทศไทย หมายถึง ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมชั้นนำที่จัดอยู่ในระดับดี (4 ดาว) และดีเยี่ยม (5 ดาว) ทั่วประเทศไทย ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมโรงแรมประเทศไทย ประจำปี 2554 มีจำนวนทั้งสิ้น 168 รายทั่วประเทศ

โครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย หมายถึง ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องในการประกอบธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ประเภทโรงแรม มูลค่าการลงทุนของธุรกิจ จำนวนพนักงานในองค์กร และ ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโต หมายถึง การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำไปใช้ในการสร้างการเติบโตของธุรกิจอันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ กลยุทธ์การบริหารจัดการ กลยุทธ์การตลาดบริการ กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลยุทธ์ทางนวัตกรรม

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ หมายถึง วิธีการดำเนินงานจัดการคุณภาพอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย การมุ่งเน้นคุณภาพ การปรับปรุงกระบวนการ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำระบบคุณภาพ

กลยุทธ์การบริหารจัดการ หมายถึง วิธีการดำเนินงานบริหารจัดการอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย การใช้ทรัพยากร วิธีบริหารจัดการ การ Outsourcing และการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์การตลาดบริการ หมายถึง วิธีการดำเนินงานทางการตลาดอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงาน ลักษณะทางกายภาพ และกระบวนการให้บริการ

กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง วิธีการดำเนินงานทางเทคโนโลยีสารสนเทศอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย การใช้ระบบ E-commerce การใช้ระบบ E-business และการลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ

การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย หมายถึง การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยคำนึงถึงอัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย อัตราการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน และอัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิ

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. การวิจัยในครั้งนี้จะให้ประโยชน์ในการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย (Policy) การดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategic) ให้ตอบรับกับโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (Infrastructure) อันส่งผลดีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

2. การวิจัยจะสามารถนำเสนอรูปแบบของปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย สำหรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจที่พัฒนาขึ้น เพื่อนำไปใช้ในแนวทางในการแก้ปัญหา อุปสรรคที่มีความจำเป็นเร่งด่วนภายใต้การบริหารงานทางด้านบุคคลกร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุดิบ (Material) วิธีการ (Method) และระยะเวลา (Time) ที่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐานทางวิชาการในการพัฒนารอบแนวคิดสำหรับอุตสาหกรรมประเภทอื่นแก่ผู้สนใจวิจัยเชิงลึกต่อไป

3. การวิจัยจะสามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอน และสามารถสอดแทรกรายละเอียดต่างๆ จากงานวิจัยจริงให้นักเรียนและนักศึกษาสามารถเข้าใจได้ถึงสถานการณ์จริงและข้อมูลจริงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะรายวิชาที่เกี่ยวกับการตลาด การบริหาร และ การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมบริการ