

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรม ในประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงสำรวจและพัฒนา (Survey Research and Development) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 124 ราย เป็นตัวแทนธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 124 แห่ง ซึ่งผ่านเกณฑ์การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้อย่างน้อยควร 118 แห่ง สามารถแสดงผลการวิจัยสามารถแบ่ง ตามวัตถุประสงค์ โดยสามารถแยกรายละเอียดได้จำนวน 6 ส่วน ดังต่อไปนี้

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 (Quantitative Research Results)

ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ในส่วนของ

- 1) โครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย
- 2) การดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย
- 3) สภาพการณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 (Qualitative Research Results)

ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ในส่วนของ

- 4) ปัญหา อุปสรรคของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 (Qualitative and Quantitative Research Results)

ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ในส่วนของ

- 5) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ

- 6) รูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม

ไทยที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม

การวิจัยในครั้งนี้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติมีดังนี้

n	หมายถึง	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
χ^2	หมายถึง	ค่าไคสแควร์ (Chi-square)
df	หมายถึง	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
CMIN/DF	หมายถึง	ดัชนีที่ใช้ในการเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์
GFI,AGFI,	หมายถึง	ดัชนีที่บ่งบอกถึงความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วย ดัชนี GFI (Goodness of Fit), ดัชนี AGFI (Adjust Goodness of Fit Index)
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) (Comparative Fit Index)
PGFI	หมายถึง	ดัชนีความกลมกลืนแบบประหยัด (PGFI) (Parsimony Goodness of Fit Index)
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
RMR	หมายถึง	ดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากร (Root Mean Square Residual)
b	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยปกติ (Unstandardize Regression Coefficient)
Beta	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Standardize Regression Coefficient)
S.E.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
R ²	หมายถึง	สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation)
t	หมายถึง	ค่าที่ได้จากการทดสอบ (t-test) หรือค่าอัตราส่วนวิกฤติ (Critical Ratios: CR)
TE	หมายถึง	อิทธิพลรวม (Total Effect)
DE	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)
IE	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
P	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 (Quantitative Research Results)

ผลการวิจัยจากวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณ ตามวัตถุประสงค์ที่ 1 (Quantitative Research Results) ประกอบด้วย ส่วนที่ 1) โครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ส่วนที่ 2) การดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย และ ส่วนที่ 3) สภาพการณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ส่วนที่ 1 โครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษา โครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) ประเภทโรงแรม 2) มูลค่าการลงทุนของธุรกิจ 3) จำนวนพนักงานในองค์กร 4) ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ โดยใช้ค่าสถิติ การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

(n=124)		
โครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
1. ประเภทโรงแรม		
ชั้นหนึ่ง (4 ดาว)	76	61.3
ชั้นพิเศษ (5 ดาว)	48	38.7
รวม	124	100
2. มูลค่าการลงทุนของธุรกิจ		
($\bar{X} = 152.38$, S.D. = 19.38)		
ไม่เกิน 100 ล้านบาท	15	12.1
101-200 ล้านบาท	67	54
201 ล้านบาทขึ้นไป	42	33.9
รวม	124	100
3. จำนวนพนักงานในองค์กร		
($\bar{X} = 129.51$, S.D. = 8.15)		
ไม่เกิน 100 คน	7	5.6
101-150 คน	64	51.6
151 คนขึ้นไป	53	42.7
รวม	124	100

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย (ต่อ)

(n=124)

โครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
4. ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ		
($\bar{X} = 16.16$, S.D. =2.43)		
ต่ำกว่า 10 ปี	17	13.7
11-20 ปี	79	63.7
มากกว่า 20 ปี	28	22.6
รวม	124	100

จากตารางที่ ตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในระดับชั้นหนึ่ง (4 ดาว) จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 ส่วนเหลือเป็นโรงแรมระดับชั้นพิเศษ (5 ดาว) จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7 มูลค่าการลงทุนของธุรกิจเฉลี่ย 152.38 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่ธุรกิจมีมูลค่าการลงทุน 101-200 ล้านบาท จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 54.0 รองลงมามูลค่าลงทุน 201 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 33.9 มีจำนวนพนักงานในองค์กรเฉลี่ย 129.51 คน โดยส่วนใหญ่มีพนักงานในองค์กร 101-150 คน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 51.6 ระยะเวลาดำเนินธุรกิจเฉลี่ย 16.16 ปี โดยส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจระยะเวลา 11-20 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็น ร้อยละ 63.7

ส่วนที่ 2 การดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษา การดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ (Total Quality Management Strategic) กลยุทธ์การบริหารจัดการ (Management Strategic) กลยุทธ์การตลาดบริการ (Service Marketing Strategic) และกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Strategic) โดยใช้ค่าสถิติอันประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจของ
อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

(n=124)

การดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย	\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ	3.65	0.41	มาก
กลยุทธ์การบริหารจัดการ	3.55	0.44	มาก
กลยุทธ์การตลาดบริการ	3.67	0.42	มาก
กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Strategic)	3.52	0.44	มาก
ภาพรวม	3.60	0.38	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจไปปฏิบัติระดับมาก ประกอบด้วย กลยุทธ์การตลาดบริการ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.42) กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.41) กลยุทธ์การบริหารจัดการ ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.44) กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Strategic) ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.44) ตามลำดับ โดยภาพรวมมีการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจไปปฏิบัติจัดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.38)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ

(n=124)

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การมุ่งเน้นคุณภาพ	3.93	0.47	มาก
1. การส่งเสริมคุณภาพของการบริการให้เหนือคู่แข่งชั้นของธุรกิจโรงแรม	3.84	0.54	มาก
2. การให้ความสำคัญในการตรวจสอบคุณภาพการให้บริการของธุรกิจโรงแรม	3.93	0.62	มาก
3. การให้ความสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอของธุรกิจโรงแรม	4.02	0.73	มาก
การปรับปรุงกระบวนการ	3.59	0.49	มาก
4. ความสามารถในการทราบถึงสาเหตุ ในกรณีเกิดข้อผิดพลาดของธุรกิจโรงแรม	3.41	0.85	มาก
5. ความตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการส่งมอบบริการต่อลูกค้าของธุรกิจโรงแรม	3.66	0.64	มาก
6. การประเมินคุณภาพขั้นตอนการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการส่งมอบบริการต่อลูกค้าของธุรกิจโรงแรม	3.71	0.82	มาก

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ (ต่อ)

(n=124)

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำระบบคุณภาพ	3.44	0.52	มาก
7. การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของธุรกิจโรงแรม	3.43	0.72	มาก
8. การให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมกับธุรกิจโรงแรมในการนำเสนอแนวทางการจัดทำระบบคุณภาพการให้บริการ	3.42	0.58	มาก
9. ผู้บริหารนำแนวคิดในการจัดทำระบบคุณภาพการบริการจากพนักงานทุกระดับของธุรกิจโรงแรม	3.47	0.64	มาก
ภาพรวม	3.65	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีการนำกลยุทธ์การจัดการคุณภาพไปปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติระดับมาก ประกอบด้วย การมุ่งเน้นคุณภาพ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.47) การปรับปรุงกระบวนการ ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.49) และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำระบบคุณภาพ ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.52) ตามลำดับ โดยภาพรวมมีการกลยุทธ์การจัดการคุณภาพไปปฏิบัติจัดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.41)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลยุทธ์การบริหารจัดการ

(n=124)

กลยุทธ์การบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การใช้ทรัพยากร	3.56	0.51	มาก
1. ความทันสมัยของอุปกรณ์ในการบริการลูกค้าของธุรกิจโรงแรม	3.48	0.62	มาก
2. ความเป็นระบบในการวางแผนการใช้ทรัพยากรของธุรกิจโรงแรม	3.56	0.70	มาก
3. ความสม่ำเสมอในการตรวจสอบคุณภาพของอุปกรณ์ในการให้บริการของธุรกิจโรงแรม	3.65	0.73	มาก
วิธีบริหารจัดการ	3.61	0.56	มาก
4. การมุ่งเน้นการบริหารจัดการโดยแนวคิดทฤษฎีแบบญี่ปุ่นมาใช้กับทางธุรกิจโรงแรม อาทิเช่น การบริหารจัดการแบบ JIT (Just in time)	3.48	0.70	มาก
5. การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจโรงแรม	3.61	0.60	มาก
6. การคำนึงการจัดระบบการให้บริการเพื่อลดชิ้นการทำงานของธุรกิจโรงแรม	3.75	0.77	มาก

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลยุทธ์การบริหารจัดการ (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การจ้างหน่วยงานภายนอก	3.47	0.48	มาก
7. การจ้างหน่วยงานภายนอกในการลดต้นทุนการจัดจ้างพนักงานโรงแรม	3.47	0.86	มาก
8. การจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อมุ่งเน้นความเสี่ยงในธุรกิจโรงแรมที่บางอย่าง อาจจะไม่มีความชำนาญเพียงพอ	3.69	0.95	มาก
9. การจ้างหน่วยงานภายนอกทำหน้าที่ในการส่งเสริมธุรกิจโรงแรม สามารถคัดสรรพนักงานโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคัดสรรด้วยธุรกิจโรงแรมเอง	3.30	0.73	ปานกลาง
การตอบสนองอย่างรวดเร็ว	3.54	0.47	มาก
10. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการตอบสนองการให้บริการกับลูกค้าอย่างรวดเร็ว เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด	3.84	0.60	มาก
11. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นระบบการตรวจสอบการทำงานของพนักงานโรงแรมให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า อาทิเช่น ทำรายงานบันทึกการให้บริการต่อลูกค้าในแต่ละครั้ง	3.51	0.73	มาก
12. การเกิดข้อผิดพลาดในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วของธุรกิจโรงแรม	3.27	0.53	ปานกลาง
ภาพรวม	3.55	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการไปปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติระดับมาก ประกอบด้วย วิธีบริหารจัดการ ($\bar{X}=3.61$, S.D. = 0.56) การใช้ทรัพยากร ($\bar{X}=0.51$) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ($\bar{X}=3.54$, S.D. = 0.47) การจ้างหน่วยงานภายนอก ($\bar{X}=3.47$, S.D. = 0.48) ตามลำดับ โดยประเด็นที่มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติปานกลาง ประกอบด้วย การจ้างหน่วยงานภายนอกทำหน้าที่ในการส่งเสริมธุรกิจโรงแรม สามารถคัดสรรพนักงานโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคัดสรรด้วยธุรกิจโรงแรมเอง ($\bar{X}=3.30$, S.D. = 0.73) และ การเกิดข้อผิดพลาดในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วของธุรกิจโรงแรม ($\bar{X}=3.27$, S.D. = 0.53) ตามลำดับ โดยภาพรวมมีการกลยุทธ์การบริหารจัดการไปปฏิบัติจัดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$, S.D. = 0.47)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลยุทธ์การตลาดบริการ

(n=124)

กลยุทธ์การตลาดบริการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ผลิตภัณฑ์	3.54	0.55	มาก
1. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ในตราสินค้าให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง	3.35	0.60	ปานกลาง
2. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นคุณภาพทางด้านอาหารและเครื่องดื่มให้มีความสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าในแต่ละระดับ	3.73	0.67	มาก
3. มาตรฐานของธุรกิจโรงแรมที่บริการลูกค้าเน้นบริการลูกค้ามากกว่ามาตรฐานโรงแรมที่อื่นๆในระดับโรงแรมเดียวกัน	3.17	0.70	ปานกลาง
4. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการทำความร่วมมือกับผู้ประกอบการรายอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม อาทิเช่น บริษัทที่ให้บริการเช่า รถยนต์	3.12	0.71	ปานกลาง
5. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นความปลอดภัยของลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นหลัก	4.31	0.84	มากที่สุด
ราคา	3.47	0.51	มาก
6. ราคาที่พักของธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา อาทิ เช่น เทศกาล ฤดูร้อน ฤดูหนาว ฤดูฝน	4.23	0.50	มากที่สุด
7. ราคาที่พักของธุรกิจโรงแรมสอดคล้องกับระดับที่ลูกค้าได้รับการบริการจริงจากทางโรงแรม	3.81	0.60	มาก
8. ราคาที่พักของธุรกิจโรงแรมสอดคล้องกับความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าในแต่ละระดับ	3.29	0.65	ปานกลาง
9. ราคาที่พักของธุรกิจโรงแรมสามารถส่งเสริมในการเข้าถึงการใช้บริการของธุรกิจโรงแรม	3.15	0.67	ปานกลาง
10. ราคาที่พักของธุรกิจโรงแรมถูกกดดันจากคู่แข่งจนให้ธุรกิจโรงแรมมีข้อจำกัดในการพัฒนาการให้บริการของทางโรงแรม	2.89	0.86	ปานกลาง
ช่องทางการจัดจำหน่าย	3.74	0.47	มาก
11. การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายที่พักของทางธุรกิจโรงแรมอย่างสม่ำเสมอ	3.56	0.68	มาก
12. ธุรกิจโรงแรมอยู่ในสถานที่ที่มีความปลอดภัยสูง อาทิเช่น ไม่อยู่ในแหล่งชุมชนมากเกินไป ไม่อยู่ไกลจากโรงพยาบาล	3.60	1.01	มาก
13. ความสะดวกสบายในการเดินทางเข้ามาใช้บริการของลูกค้าในแต่ละระดับ	3.69	0.70	มาก
14. สถานที่ตั้งของทางธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นความเป็นส่วนตัวของกลุ่มลูกค้าเป็นหลัก	3.93	0.66	มาก
15. สถานที่จอดรถของธุรกิจโรงแรมของท่านมีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ	3.91	0.65	มาก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลยุทธ์การตลาดบริการ (ต่อ)

(n=124)

กลยุทธ์การตลาดบริการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การส่งเสริมการตลาด	3.49	0.53	มาก
16. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการให้บริการส่วนลดกับลูกค้าที่เป็นสมาชิกของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม อาทิเช่น บริษัททัวร์ ร้านอาหาร บริษัทมือถือ ธนาคาร	3.44	0.59	มาก
17. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการให้บริการที่พิถีพิถันเป็นพิเศษกับธุรกิจที่มาใช้บริการเป็นกลุ่ม อาทิเช่น บริษัททัวร์	4.16	0.59	มาก
18. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการให้บริการกับกลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับรัฐ อาทิเช่น มหาวิทยาลัย องค์กรของรัฐต่างๆ	3.27	0.62	ปานกลาง
19. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการให้ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างประเทศ	3.32	0.59	ปานกลาง
20. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมจัดงานกับเทศกาลต่างๆ อาทิเช่น งานเทศกาลอาหารชายทะเล	3.28	0.69	ปานกลาง
พนักงาน	3.59	0.52	มาก
21. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นพนักงานโรงแรมที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายภาษา	2.94	0.63	ปานกลาง
22. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นพนักงานโรงแรมให้มีความเต็มใจในการให้บริการ	3.92	0.73	มาก
23. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นพนักงานโรงแรมที่มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ	4.16	0.69	มาก
24. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นพนักงานโรงแรมที่มีไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในระหว่างรับผิดชอบหน้าที่	3.72	0.71	มาก
25. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นพนักงานโรงแรมที่สามารถทนแรงกดดันจากนโยบายของทางโรงแรมได้	3.22	0.50	ปานกลาง
ลักษณะทางกายภาพ	4.10	0.49	มาก
26. การตกแต่งที่พักของทางธุรกิจโรงแรมมีความเป็นเอกลักษณ์โดดเด่น แสดงให้เห็นถึงการบริการที่เป็นเลิศเมื่อใช้บริการ	4.02	0.44	มาก
27. การควบคุมอุณหภูมิของทางธุรกิจโรงแรมให้มีความสอดคล้องกับลักษณะอากาศแต่ละเวลา อาทิเช่น มีการบริการแอร์เพียงพอเมื่ออากาศร้อน	4.25	0.70	มากที่สุด
28. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นความสะอาดทางด้าน สุขอนามัย ในการให้บริการ อาทิเช่น ห้องน้ำในห้องพัก และ ห้องน้ำในห้องอาหาร	4.18	0.66	มาก
29. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นความสะอาดทางด้านอากาศ ในการให้บริการ อาทิเช่น ดูดฝุ่น จากพรม ในห้องพัก ทุกวัน	3.92	0.54	มาก
30. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นความสะอาดทางด้าน กลิ่น ในการให้บริการ อาทิเช่น กลิ่น อับชื้น กลิ่นจากบุหรี กลิ่นจากท่อน้ำ	4.11	0.83	มาก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลยุทธ์การตลาดบริการ (ต่อ)

(n=124)

กลยุทธ์การตลาดบริการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
กระบวนการให้บริการ	3.73	0.46	มาก
31. ความเท่าเทียมกันในการให้บริการลูกค้าของทางธุรกิจโรงแรมในแต่ละกลุ่ม	3.50	0.60	มาก
32. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นความสะดวกกับลูกค้าในการให้บริการ	3.98	0.87	มาก
33. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นความต่อเนื่องในการให้บริการ อาทิเช่น One Stop Service	3.83	0.82	มาก
34. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นความชัดเจนที่ลูกค้าสามารถทราบถึงในขั้นตอนในการรับบริการแต่ละขั้นตลอดจนเสร็จกระบวนการให้บริการ	3.54	0.85	มาก
35. ธุรกิจโรงแรมมีความเป็นส่วนตัวในการให้ลูกค้ารอคอยในระหว่างการบริการ	3.81	0.63	มาก
ภาพรวม	3.67	0.42	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีการนำกลยุทธ์การตลาดบริการ โดยกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติระดับมาก ประกอบด้วย ลักษณะทางกายภาพ ($\bar{X}=4.10$, S.D. = 0.49) ช่องทางการจัดจำหน่าย ($\bar{X}=3.74$, S.D. = 0.47) กระบวนการให้บริการ ($\bar{X}=3.73$, S.D. = 0.46) พนักงาน ($\bar{X}=3.59$, S.D. = 0.52) ผลผลิต ($\bar{X}=3.54$, S.D. = 0.55) การส่งเสริมการตลาด ($\bar{X}=3.49$, S.D. = 0.53) ราคา ($\bar{X}=3.47$, S.D. = 0.55) ตามลำดับ โดยประเด็นที่มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมากที่สุด ประกอบด้วย ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นความปลอดภัยของลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นหลัก ($\bar{X}=4.31$, S.D. = 0.84) การควบคุมอุณหภูมิของทางธุรกิจโรงแรมให้มีความสอดคล้องกับลักษณะอากาศแต่ละเวลา อาทิเช่น มีการบริการแอร์เพียงพอเมื่ออากาศร้อน ($\bar{X}=4.25$, S.D. = 0.70) ราคาที่พักของธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา อาทิ เช่น เทศกาล ฤดูร้อน ฤดูหนาว ฤดูฝน ($\bar{X}=4.23$, S.D. = 0.50) ส่วนประเด็นที่มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติปานกลาง ประกอบด้วย ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ในตราสินค้าให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง ($\bar{X}=3.35$, S.D. = 0.60) ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการให้ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างประเทศ ($\bar{X}=3.32$, S.D. = 0.59) ราคาที่พักของธุรกิจโรงแรมสอดคล้องกับความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าในแต่ละระดับ ($\bar{X}=3.29$, S.D. = 0.65) ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมจัดงานกับเทศกาลต่างๆ อาทิเช่น งานเทศกาลอาหารชายทะเล ($\bar{X}=3.28$, S.D. = 0.69) ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการให้บริการกับกลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับรัฐ อาทิเช่น มหาวิทยาลัย องค์กรของรัฐต่างๆ ($\bar{X}=3.27$, S.D. = 0.62) ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นพนักงานโรงแรมที่สามารถทนแรงกดดันจากนโยบายของทางโรงแรมได้ ($\bar{X}=3.22$, S.D. = 0.50) มาตรฐานของธุรกิจโรงแรมที่บริการลูกค้าเน้นบริการลูกค้ามากกว่ามาตรฐานโรงแรมที่อื่นๆในระดับโรงแรม

เดียวกัน ($\bar{X}=3.17$, S.D. = 0.70) ราคาที่พักของธุรกิจโรงแรมสามารถส่งเสริมในการเข้าถึงการใช้ของบริการของธุรกิจโรงแรม ($\bar{X}=3.15$, S.D. = 0.67) ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นพนักงานโรงแรมที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายภาษา ($\bar{X}=2.94$, S.D. = 0.63) ราคาที่พักของธุรกิจโรงแรมถูกกดดันจากคู่แข่งจนทำให้ธุรกิจโรงแรมมีข้อจำกัดในการพัฒนาการให้บริการของทางโรงแรม ($\bar{X}=2.89$, S.D. = 0.86) ตามลำดับ โดยภาพรวมมีการกลยุทธ์การตลาดบริการไปปฏิบัติจัดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.67$, S.D. = 0.42)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การใช้ระบบ E-Commerce	3.61	0.56	มาก
1. การนำระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เข้ามาให้การดำเนินการทางด้านการตลาดของธุรกิจโรงแรม	3.84	0.83	มาก
2. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการให้บริการจองที่พักลูกค้าผ่านทางออนไลน์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง	3.65	0.98	มาก
3. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการให้บริการในการตอบข้อสงสัยเกี่ยวกับการบริการที่พักแก่ลูกค้าผ่านทางออนไลน์	3.33	0.97	ปานกลาง
การใช้ระบบ E-Business	3.48	0.53	มาก
4. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการนำระบบที่สามารถเข้าถึงเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกมาใช้กับทางโรงแรม	3.42	1.03	มาก
5. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการความปลอดภัยในการเข้าถึงของระบบสารสนเทศที่สำคัญของทางโรงแรม อาทิเช่น ข้อมูลสถิติลูกค้า อนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลได้เฉพาะผู้มีส่วนรับผิดชอบ	3.71	1.01	มาก
6. ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศขั้นสูงในการบริหารจัดการของโรงแรม อาทิเช่น การนำโปรแกรมในการคำนวณห้องพักที่ว่าง แบบรายชั่วโมง ซึ่งสามารถคำนวณสัดส่วนความเหมาะสมในการตั้งราคาห้องพักในชั่วโมงนั้นๆ	3.31	0.94	ปานกลาง
การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.46	0.50	มาก
7. การวางแผนในการแบ่งส่วนผลกำไรที่ได้จากธุรกิจโรงแรมมาเพื่อใช้ในการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจโรงแรม	3.53	0.85	มาก
8. ความเหมาะสมทางด้านความคุ้มค่าในการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจโรงแรมต่อกำไรที่ได้รับของทางโรงแรม	3.45	0.88	มาก
9. การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจโรงแรมมีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ	3.40	0.89	มาก
ภาพรวม	3.52	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีการนำกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศไปปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติระดับมาก ประกอบด้วย การใช้ระบบ E-Commerce ($\bar{X}=3.61$, S.D. = 0.56) การใช้ระบบ E-Business ($\bar{X}=3.48$, S.D. = 0.53) การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X}= 3.46$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ โดยประเด็นที่มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติปานกลาง ประกอบด้วย ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการให้บริการในการตอบสนองภัยเกี่ยวกับการบริการที่פקแก่ลูกค้าผ่านทางออนไลน์ ($\bar{X}=3.33$, S.D. = 0.97) และธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศขั้นสูงในการบริหารจัดการของโรงแรม อาทิเช่น การนำโปรแกรมในการคำนวณห้องพักที่ว่าง แบบรายชั่วโมง ซึ่งสามารถคำนวณสัดส่วนความเหมาะสมในการตั้งราคาห้องพักในชั่วโมงนั้นๆ ($\bar{X}=3.31$, S.D. = 0.94) ตามลำดับ โดยภาพรวมมีการกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศไปปฏิบัติจัดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.52$, S.D. = 0.44)

ส่วนที่ 3 สภาวะการณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

จากการศึกษา สภาวะการณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเกี่ยวกับ 1) อัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย 2) อัตราการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน และ 3) อัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิ โดยใช้ค่าสถิติอันประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสภาวะการณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

สภาวะการณ์การเติบโตอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ($\bar{X}=12.54$, S.D. = 3.66)	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
อัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย ($\bar{X}=14.15$, S.D. = 3.81)		
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 10%	38	30.6
เพิ่มขึ้น 11-20%	61	49.2
เพิ่มขึ้น 21% ขึ้นไป	25	20.2
รวม	124	100.0

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสภาวะการณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย (ต่อ)

สภาวะการณ์การเติบโตอุตสาหกรรมโรงแรมไทย (\bar{X} =12.54, S.D. = 3.66)	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
อัตราการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน (\bar{X} =11.34, S.D. = 2.89)		
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 10%	34	27.4
เพิ่มขึ้น 11-20%	59	47.6
เพิ่มขึ้น 21% ขึ้นไป	31	25.0
รวม	124	100.0
อัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิ (\bar{X} =12.13, S.D. =3.19)		
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 10%	36	29.0
เพิ่มขึ้น 11-20%	64	51.6
เพิ่มขึ้น 21% ขึ้นไป	24	19.4
รวม	124	100.0

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีการเติบโตของธุรกิจเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ซึ่งมีอัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขายที่เพิ่มขึ้น ร้อยละ 14.15 อัตราการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ร้อยละ 11.34 และอัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิที่เพิ่มสูงขึ้น ร้อยละ 12.13 ตามลำดับ โดยส่วนมากจะมีการอัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย ต้นทุน และกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้นอยู่ในระหว่าง 11-20 % โดยรวมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงเพิ่มสูงขึ้นเฉลี่ย ร้อยละ 12.57

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 (Qualitative Research Results)

ผลการวิจัยจากวิเคราะห์การวิจัยเชิงคุณภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่ 2 (Qualitative Research Results) ประกอบด้วย ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรคของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรคของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษาผลการวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรคของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้ค่าสถิติอันประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) และผลการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระดับประเทศของธุรกิจโรงแรมไทยใช้หลักทฤษฎี Diamond Model ประกอบด้วย 1) ปัจจัยและเงื่อนไขที่เป็น Input ของการพัฒนาอุตสาหกรรม (Factor Conditions) 2) อุปสงค์ของสินค้า/บริการ (Demand Conditions) 3) อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related and Supporting Industries) และ 4) กลยุทธ์ของบริษัท โครงสร้างอุตสาหกรรมและคู่แข่ง (Firm Strategy, Structure and Rivalry) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัญหา อุปสรรคของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

(n=124)		
ปัญหา อุปสรรคของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
1. ความไม่สงบเรียบร้อยในบ้านเมืองจากปัญหาการเมือง	85	68.5
2. ขาดการกระตุ้นให้คนไทยหันมาท่องเที่ยวในประเทศ ด้วยการให้ลดหย่อนภาษีจากค่าที่พักโรงแรม ค่าทัวร์ต่าง ๆ	51	41.1
3. ขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสื่อต่างประเทศเพื่อแนะนำที่พักและแหล่งท่องเที่ยว	32	25.8
4. ระยะเวลาคัมภีร์นาน เนื่องจากใช้เงินลงทุนสูง ค่าใช้จ่ายหมดไปกับค่าจ้างแรงงาน และการก่อสร้าง ตกแต่งโรงแรม	26	21.0
5. ขาดเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจเกี่ยวเนื่อง อาทิ ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจเกี่ยวกับงานแต่งงาน ธุรกิจภัตตาคาร และ สปาในโรงแรม ธุรกิจการบิน เป็นต้น	17	13.7

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจะประสบปัญหาอุปสรรคการดำเนินธุรกิจโรงแรมมากที่สุดด้วยกัน 3 เรื่อง ประกอบด้วย ความไม่สงบเรียบร้อยในบ้านเมืองจากปัญหาการเมือง จำนวน 85 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 68.5 รองลงมา ขาดการกระตุ้นให้คนไทยหันมาท่องเที่ยวในประเทศ ด้วยการให้ลดหย่อนภาษีจากค่าที่พักโรงแรม ค่าทัวร์ต่างๆ จำนวน 51 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 41.1 และขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลผ่านสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสื่อต่างประเทศเพื่อแนะนำที่พักและแหล่งท่องเที่ยวจำนวน 32 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 25.8

นอกจากนั้นผลการวิจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระดับประเทศของธุรกิจโรงแรมไทย โดยใช้หลักทฤษฎี Diamond Model ประกอบด้วย 1) ปัจจัยและเงื่อนไขที่เป็น Input ของการพัฒนาอุตสาหกรรม (Factor Conditions) 2) อุปสงค์ของสินค้า / บริการ (Demand Conditions) 3) อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related and Supporting Industries) และ 4) กลยุทธ์ของบริษัท โครงสร้างอุตสาหกรรมและคู่แข่ง (Firm Strategy, Structure and Rivalry) สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ผลสรุปความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระดับประเทศของธุรกิจโรงแรมไทย (The Diamond of Competitive Advantage Model) คุณานันท์ สุขพาสร์เจริญ (2554) ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการผลิตและบริการของธุรกิจโรงแรมไทย (Factor Conditions) พบว่า ธุรกิจโรงแรมไทยมีสถานที่ที่เหมาะสม ใกล้แหล่งทรัพยากรทางธรรมชาติ ทักษะพนักงานมีความโดดเด่น

2. ปัจจัยด้านเงื่อนไขความต้องการสินค้าและบริการของธุรกิจโรงแรมไทย (Demand Conditions) พบว่า ตลาดโรงแรมของประเทศไทยมีขนาดใหญ่ และมีศักยภาพเพียงพอ มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

3. ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนของธุรกิจโรงแรมไทย (Related and Supporting Industries) พบว่า ตลาดภายในประเทศมีการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมไทยภายในประเทศและระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนสูงมากเช่นกัน

4. ปัจจัยด้านโครงสร้างกลยุทธ์ของโรงแรม และ คู่แข่งขันของธุรกิจโรงแรมไทย (Firm Strategy, Structure, and Rivalry) พบว่า มีการผ่อนปรนการกำกับดูแลของกฎระเบียบและข้อบังคับ รวมถึงมีการส่งเสริมทางด้านนโยบายจากรัฐบาล ซึ่งสนับสนุนให้สามารถรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 และ กลยุทธ์ของแต่ละโรงแรมมีการมุ่งเน้นทางด้าน การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน ความแตกต่างของสินค้าและบริการ รวมถึง เจาะกลุ่มผู้ใช้บริการตามภาพลักษณ์ของโรงแรมแต่ละแห่ง

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 (Qualitative and Quantitative Research Results)

ผลการวิจัยจากวิเคราะห์การวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ (Qualitative and Quantitative Research Results) ประกอบด้วย ส่วนที่ 5 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ และ ส่วนที่ 6 รูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม เนื่องจากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 นี้ ต้องทำการวิเคราะห์ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณร่วมกันเพื่อทำการนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสมต่อไป

ส่วนที่ 5 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (Infrastructure) กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategy) ที่มีต่อการเติบโต (Growth) ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (Infrastructure) กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategy) ที่มีต่อการเติบโต (Growth) ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยประเมินผลความถูกต้องของโมเดล โดยประเมิน 2 ส่วนได้แก่ 1) ประเมินความกลมกลืนของโมเดลแบบข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) และ 2) ประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญของโมเดล (Component Fit Measure) มีรายละเอียดดังนี้

การทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (Infrastructure) กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategy) ที่มีต่อการเติบโต (Growth) ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งในการทดสอบครั้งนี้ มีความจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบระดับข้อมูลของตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบ ซึ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) จำเป็นต้องมีระดับการวัดของตัวแปรอยู่ในระดับช่วง (Interval Scale) ขึ้นไปจึงจะสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทันที ซึ่งในกรณีตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์อยู่ในระดับนามบัญญัติ (Nominal Scale) และอันดับมาตรา (Ordinal Scale) ต้องแปลงเป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variable) เสียก่อนนำไปวิเคราะห์ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2551) ซึ่งผลการแปลงเป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variable) โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.9 ดังนี้

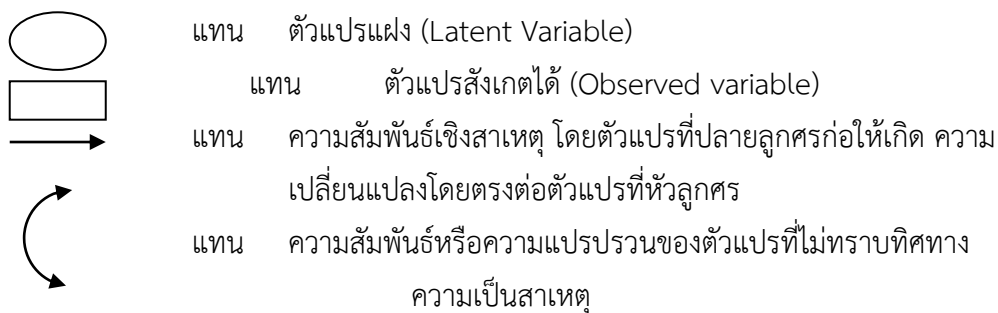
ตารางที่ 4.9 รายละเอียดการกำหนดตัวแปรและตัวแปรหุ่น

ตัวแปร	ตัวแปรหุ่น (Dummy Variable)
กลุ่มตัวแปรโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ	แปลงตัวแปรหุ่น
1.ประเภทโรงแรม (Type) (Nominal Scale)	
ชั้นพิเศษ (5 ดาว)	1
ชั้นหนึ่ง (4 ดาว)	0
2. มูลค่าการลงทุนของธุรกิจ (Value) (Ratio Scale)	ไม่แปลงตัวแปรหุ่น
3. จำนวนพนักงานในองค์กร (Employee) (Ratio Scale)	ไม่แปลงตัวแปรหุ่น
4. ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ (Time) (Interval Scale)	ไม่แปลงตัวแปรหุ่น
กลุ่มตัวแปรการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ	
5. กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ (Total Quality Management Strategic: TQM) (Interval Scale)	ไม่แปลงตัวแปรหุ่น
6. กลยุทธ์การบริหารจัดการ ((Management Strategic: M) (Interval Scale)	ไม่แปลงตัวแปรหุ่น
7. กลยุทธ์การตลาดบริการ (Service Marketing Strategic: SM) (Interval Scale)	ไม่แปลงตัวแปรหุ่น
8. กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Strategic: IT) (Interval Scale)	
กลุ่มตัวแปรการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย	
9. การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย (Growth) (Ratio Scale)	ไม่แปลงตัวแปรหุ่น

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวแปรโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ มีหน่วยการวัดในรูปคะแนนดิบ (Raw Score) สำหรับข้อมูลตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) เท่ากับ 1, 0 คะแนน และตัวเลขที่แท้จริง สำหรับข้อมูลที่ไม่แปลงเป็นตัวแปรหุ่น ส่วนกลุ่มตัวแปรการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย มีหน่วยการวัดในรูปคะแนนดิบ (Raw Score) เป็นตัวเลขที่แท้จริง ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มตัวแปรการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่มีคะแนนอยู่ในรูปคะแนนดิบ (Raw Score) อยู่ในช่วงระหว่าง 1 ถึง 5 คะแนน ตามมาตราไลเกิร์ต (Likert Scale) เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้หน่วยคะแนนของตัวแปรต่าง ๆ ที่ จะนำไปวิเคราะห์มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ ดังนั้นได้แปลงหน่วยให้อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Z-score) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1 ด้วยการ Standardized ข้อมูลทุกตัวแปร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546) ก่อนที่จะนำค่าของตัวแปรดังกล่าวมาวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในครั้งนี้

การทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (Infrastructure) กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategy) ที่มีต่อการเติบโต (Growth) ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป AMOS version 18.0 ได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลนี้

การกำหนดสัญลักษณ์ของเครื่องหมายในการวิเคราะห์โมเดล

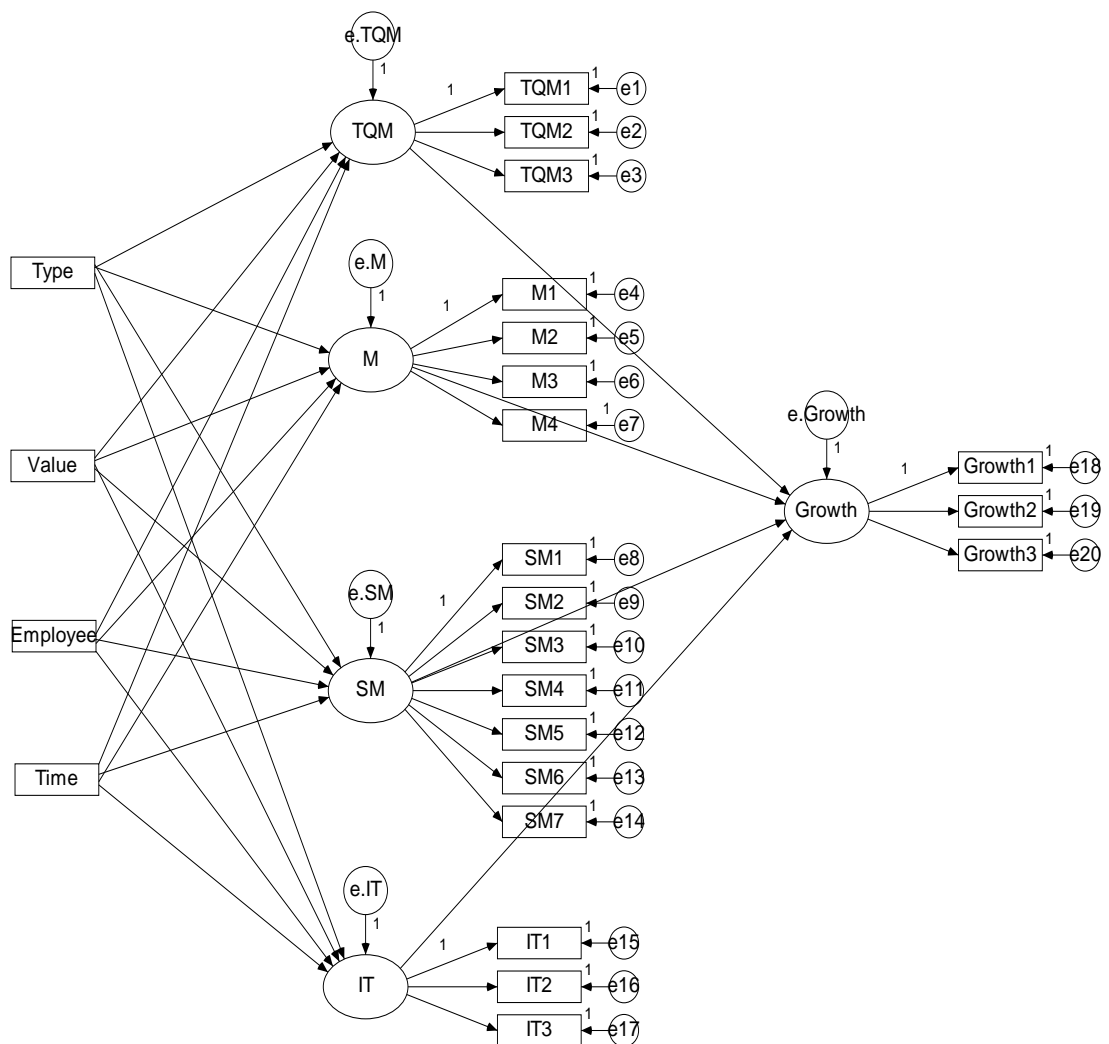


การกำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดล

ประเภทตัวแปร	สัญลักษณ์		ความหมาย
ตัวแปรสังเกตได้	Type	แทน	ประเภทโรงแรม
ตัวแปรสังเกตได้	Value	แทน	มูลค่าการลงทุนของธุรกิจ
ตัวแปรสังเกตได้	Employee	แทน	จำนวนพนักงานในองค์กร
ตัวแปรสังเกตได้	Time	แทน	ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ
ตัวแปรแฝง	TQM	แทน	กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ
ตัวแปรสังเกตได้	TQM1	แทน	การมุ่งเน้นคุณภาพ
ตัวแปรสังเกตได้	TQM2	แทน	การปรับปรุงกระบวนการ
ตัวแปรสังเกตได้	TQM3	แทน	การมีส่วนร่วมของบุคลากร
ตัวแปรแฝง	M	แทน	กลยุทธ์การบริหารจัดการ
ตัวแปรสังเกตได้	M1	แทน	การใช้ทรัพยากร
ตัวแปรสังเกตได้	M2	แทน	วิธีบริหารจัดการ
ตัวแปรสังเกตได้	M3	แทน	การ Outsourcing
ตัวแปรสังเกตได้	M4	แทน	การตอบสนองอย่างรวดเร็ว
ตัวแปรแฝง	SM	แทน	กลยุทธ์การตลาดบริการ
ตัวแปรสังเกตได้	SM1	แทน	ผลิตภัณฑ์

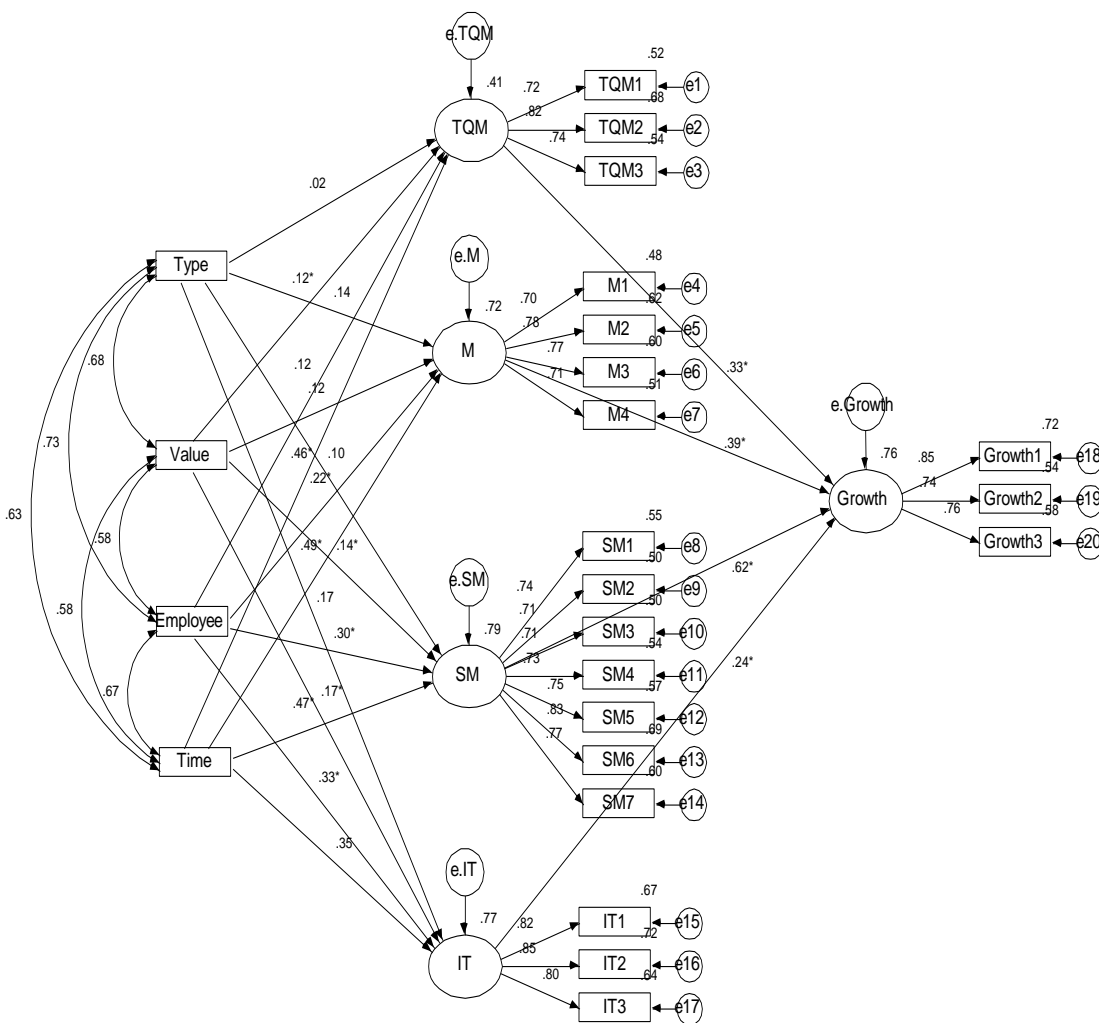
ประเภทตัวแปร	สัญลักษณ์		ความหมาย
ตัวแปรสังเกตได้	SM2	แทน	ราคา
ตัวแปรสังเกตได้	SM3	แทน	การจัดจำหน่าย
ตัวแปรสังเกตได้	SM4	แทน	การส่งเสริมการตลาด
ตัวแปรสังเกตได้	SM5	แทน	พนักงาน
ตัวแปรสังเกตได้	SM6	แทน	ลักษณะทางกายภาพ
ตัวแปรสังเกตได้	SM7	แทน	กระบวนการให้บริการ
ตัวแปรแฝง	IT	แทน	กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
ตัวแปรสังเกตได้	IT1	แทน	การใช้ระบบ E-commerce
ตัวแปรสังเกตได้	IT2	แทน	การใช้ระบบ E-business
ตัวแปรสังเกตได้	IT3	แทน	การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ
ตัวแปรแฝง	Growth	แทน	การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรม
ตัวแปรสังเกตได้	Growth1	แทน	อัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย
ตัวแปรสังเกตได้	Growth2	แทน	อัตราการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน
ตัวแปรสังเกตได้	Growth3	แทน	อัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิ
ตัวแปรส่วนเหลือ	e	แทน	ตัวรบกวน (error) แต่ละตัวแปร

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ศึกษาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศได้แก่ การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน การเติบโตของอุตสาหกรรมกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรม สามารถเขียนในรูปของโมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.1 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่ได้จากกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย จากกรอบแนวคิดในการวิจัยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติได้ดังภาพที่ 4.2



Chi-square= 385.648, df= 230, GFI= 0.927, RMR= 0.041, RMSEA= 0.047, *P<0.05

ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่ได้จากการออกแบบแนวคิดในการวิจัย

จากภาพที่ 4.2 พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) พบว่า สัดส่วนค่าสถิติไคสแควร์/ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ (χ^2/df) หรือดัชนี CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 1.677 ซึ่งน้อยกว่า 3 ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่า ดัชนีทุกตัวได้แก่ GFI = 0.927, AGFI = 0.916, CFI = 0.922 ผ่านเกณฑ์ ตามลำดับ ดัชนี PGFI = 0.611 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ส่วนดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.05 พบว่า ดัชนี RMR = 0.041, RMSEA = 0.047 ผ่านเกณฑ์

ที่กำหนดไว้เช่นเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยพัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์
CMIN/df	<3	1.677
GFI	≥0.90	0.927
AGFI	≥0.90	0.916
CFI	≥0.90	0.922
PGFI	≥0.50	0.611
RMR	<0.05	0.041
RMSEA	<0.05	0.047

สรุปผ่านเกณฑ์ โมเดลพัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโต ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยจะพิจารณาความกลมกลืนของผลลัพธ์ (Component Fit Measure) ในส่วนของโมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นดังนี้

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ (TQM) ประกอบด้วย การมุ่งเน้นคุณภาพ (TQM1) การปรับปรุงกระบวนการ (TQM2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (TQM3) ต่างมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ (TQM) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($P < 0.05$)) โดยให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ 0.719, 0.822 และ 0.738 ตามลำดับ และแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายความผันแปรของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ (TQM) ได้ร้อยละ 51.6, 67.5 และ 0.544 ตามลำดับ

กลยุทธ์การบริหารจัดการ (M) ประกอบด้วย การใช้ทรัพยากร (M1) วิธีบริหารจัดการ (M2) การ Outsourcing (M3) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (M4) ต่างมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ (M) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($P < 0.05$)) โดยให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ 0.696, 0.784, 0.774 และ 0.712 ตามลำดับ และแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายความผันแปรของกลยุทธ์การบริหารจัดการ (M) ได้ร้อยละ 48.5, 61.5, 59.9 และ 50.6 ตามลำดับ

กลยุทธ์การตลาดบริการ (SM) ผลិតภัณฑ์ (SM1) ราคา (SM2) การจัดจำหน่าย (SM3) การส่งเสริมการตลาด (SM4) พนักงาน (SM5) ลักษณะทางกายภาพ (SM6) กระบวนการให้บริการ (SM7) ต่างมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาดบริการ (SM) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($P < 0.05$)) โดยให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ 0.741, 0.709, 0.708, 0.732, 0.754, 0.830 และ 0.773 ตามลำดับ และแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายความผันแปรของกลยุทธ์การตลาดบริการ (SM) ได้ร้อยละ 54.9, 50.3, 50.1, 53.6, 56.9, 68.9 และ 59.8 ตามลำดับ

กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ประกอบด้วย การใช้ระบบ E-commerce (IT1) การใช้ระบบ E-business (IT2) การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT3) ต่างมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($P < 0.05$)) โดยให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ 0.817, 0.846 และ 0.803 ตามลำดับ และแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายความผันแปรของกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ได้ร้อยละ 66.7, 71.6 และ 64.5 ตามลำดับ

การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรม (Growth) ประกอบด้วย อัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย (Growth1) อัตราการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน (Growth2) อัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิ (Growth3) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($P < 0.05$)) โดยให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ 0.848, 0.737 และ 0.765 ตามลำดับ และแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายความผันแปรของการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรม (Growth) ได้ร้อยละ 71.9, 54.3 และ 58.5 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ กลยุทธ์การบริหารจัดการ กลยุทธ์การตลาดบริการ กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรม ต่างมีความเที่ยงตรง (Validity) ทั้งนี้เนื่องจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ (Kline, P., 1994 : 28-41) ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงในแต่ละองค์ประกอบของโมเดล

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)			t	R ²
		b	S.E.	Beta		
TQM	TQM1	1		0.719		0.516
	TQM2	1.16	0.153	0.822	7.584*	0.675
	TQM3	1.085	0.152	0.738	7.146*	0.544
M	M1	1		0.696		0.485
	M2	1.587	0.203	0.784	7.821*	0.615
	M3	1.304	0.169	0.774	7.732*	0.599
	M4	1.225	0.171	0.712	7.168*	0.506
SM	SM1	1		0.741		0.549
	SM2	0.913	0.115	0.709	7.915*	0.503
	SM3	0.927	0.117	0.708	7.897*	0.501
	SM4	0.991	0.121	0.732	8.197*	0.536
	SM5	1.049	0.124	0.754	8.464*	0.569
	SM6	1.423	0.151	0.83	9.401*	0.689
	SM7	1.298	0.149	0.773	8.698*	0.598
IT	IT1	1		0.817		0.667
	IT2	1.034	0.096	0.846	10.742*	0.716
	IT3	1.001	0.1	0.803	10.018*	0.645
Growth	Growth1	1		0.848		0.719
	Growth2	0.701	0.078	0.737	8.975*	0.543
	Growth3	0.755	0.08	0.765	9.429*	0.585
*P<0.05						

การพิจารณารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโต ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยในเชิงสาเหตุ โดยจะพิจารณาความกลมกลืนของผลลัพธ์ (Component Fit Measure) ในส่วนของโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) เป็นดังนี้

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ เกี่ยวกับมูลค่าการลงทุนของธุรกิจ จำนวนพนักงานในองค์กร และระยะเวลาดำเนินธุรกิจ ต่างมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยผ่านกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ กลยุทธ์การบริหารจัดการ กลยุทธ์การตลาดบริการ และกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ($P < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก (Path Coefficient = 0.134, 0.283 และ 0.402 ตามลำดับ) อีกทั้งการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ กลยุทธ์การบริหารจัดการ กลยุทธ์การตลาดบริการ และกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่างมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ($P < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.335, 0.394, 0.616 และ 0.239 ตามลำดับ)

ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยต่างมีความเที่ยงตรง (Validity) (Joreskog & Sorbom, 1993) เนื่องจากมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) เท่ากับ 0.758 หรือคิดเป็นร้อยละ 75.8 (0.758×100) ซึ่งมีค่าตั้งแต่น้อยละ 40 ขึ้นไป ย่อมถือได้ว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ มีความสามารถในการพยากรณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยได้ดีและยอมรับได้ (Sarıs & Strenkhorst, 1984) ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุภายในโมเดล

ตัวแปรผล	อิทธิพล	ตัวแปรเหตุ							
		Type	Value	Employee	Time	TQM	M	SM	IT
TQM	DE	0.019	0.116	0.120	0.463*				
	IE	-	-	-	-				
	TE	0.019	0.116	0.120	0.463*				
	R^2	0.413							
M	DE	0.136	0.116	0.224*	0.493*				
	IE	-	-	-	-				
	TE	0.136	0.116	0.224	0.493*				
	R^2	0.724							

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุภายในโมเดล (ต่อ)

ตัวแปรผล	อิทธิพล	ตัวแปรเหตุ							
		Type	Value	Employee	Time	TQM	M	SM	IT
SM	DE	0.105	0.141*	0.303*	0.469*				
	IE	-	-	-	-				
	TE	0.105	0.141*	0.303	0.469*				
	R ²	0.790							
IT	DE	0.169	0.166*	0.331*	0.348*				
	IE	-	-	-	-				
	TE	0.169	0.166*	0.331*	0.348*				
	R ²	0.768							
Growth	DE					-	-	-	0.335*
	IE			0.117		0.134*	0.283*	0.402*	-
	TE			0.117		0.134*	0.283*	0.402*	0.335*
	R ²					0.758			

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ยังสามารถเขียนในรูปสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ได้ดังนี้

$$\text{TQM} = 0.019 \text{ Type} + 0.116 \text{ Value} + 0.120 \text{ Employee} + 0.463^* \text{ Time}; R^2 = 0.413$$

$$\text{M} = 0.136 \text{ Type} + 0.116 \text{ Value} + 0.224^* \text{ Employee} + 0.493^* \text{ Time}; R^2 = 0.724$$

$$\text{SM} = 0.105 \text{ Type} + 0.141^* \text{ Value} + 0.303^* \text{ Employee} + 0.469^* \text{ Time}; R^2 = 0.790$$

$$\text{IT} = 0.169 \text{ Type} + 0.166^* \text{ Value} + 0.331^* \text{ Employee} + 0.348^* \text{ Time}; R^2 = 0.768$$

$$\text{Growth} = 0.335^* \text{ TQM} + 0.394^* \text{ M} + 0.616^* \text{ SM} + 0.239^* \text{ IT}; R^2 = 0.758$$

การวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

H1₀: โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

H1₁: โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจเกี่ยวกับประเภทโรงแรมไม่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยผ่านกลยุทธ์ทางธุรกิจ ($P \geq 0.05$) นั่นคือ ไม่ว่าธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยระดับชั้นหนึ่ง (4 ดาว) หรือระดับชั้นพิเศษ (5 ดาว) ก็มีการเติบโตของธุรกิจไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด แต่จะพบว่ามูลค่าการลงทุนของธุรกิจ จำนวนพนักงานในองค์กร และระยะเวลาดำเนินธุรกิจ ต่างมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยผ่านกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ กลยุทธ์การบริหารจัดการ กลยุทธ์การตลาดบริการ และกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ($P < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.134, 0.283 และ 0.402 ตามลำดับ (IE = -0.134, 0.283 และ 0.402 ตามลำดับ) นั่นคือ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีการลงทุนด้วยมูลค่าที่สูง มีจำนวนพนักงานในองค์กรมาก หรือระยะเวลาดำเนินธุรกิจที่ยาวนาน ก็จะส่งผลให้ธุรกิจเติบโตมากกว่าธุรกิจที่มูลค่าการลงทุน จำนวนพนักงานในองค์กร หรือระยะเวลาดำเนินธุรกิจน้อยกว่า

สรุปได้ว่า โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจเกี่ยวกับ มูลค่าการลงทุนของธุรกิจ จำนวนพนักงานในองค์กร และระยะเวลาดำเนินธุรกิจ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประเภทโรงแรมกลับพบว่าไม่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 (H2) กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

H2₀: กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

H2₁: กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ($P < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.335 (DE = 0.335) นั่นคือ ถ้าโรงแรมในประเทศไทยมีการนำกลยุทธ์การจัดการคุณภาพมาปฏิบัติใช้มาก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจเติบโตมากด้วย

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 (H3) กลยุทธ์การบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

H3₀: กลยุทธ์การบริหารจัดการ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

H3₁: กลยุทธ์การบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ($P < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.394) ($DE = 0.394$) นั่นคือ ถ้าโรงแรมในประเทศไทยมีการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการมาปฏิบัติใช้มาก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจเติบโตมากด้วย

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 (H4) กลยุทธ์การตลาดบริการ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

H4₀: กลยุทธ์การตลาดบริการ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

H4₁: กลยุทธ์การตลาดบริการ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า กลยุทธ์การตลาดบริการมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ($P < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.616) ($DE = 0.616$) คือ ถ้าโรงแรมในประเทศไทยมีการนำกลยุทธ์การตลาดบริการมาปฏิบัติใช้มากจะส่งผลให้ธุรกิจเติบโตมากด้วย

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การตลาดบริการ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 (H5) กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

H5₀: กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

H5₁: กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ($P < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.239) ($DE = 0.239$) นั่นคือ ถ้าโรงแรมในประเทศไทยมีการนำกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาปฏิบัติใช้มาก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจเติบโตมากด้วย

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.13 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	อิทธิพล	ยอมรับ/ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 1 (H1) โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย		
- ประเภทโรงแรม	IE=0.117	ปฏิเสธ
- มูลค่าการลงทุนของธุรกิจ	IE=0.134*	ยอมรับ
- จำนวนพนักงานในองค์กร	IE=0.283*	ยอมรับ
- ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ	IE=0.402*	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2 (H2) กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย	DE=0.335*	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3 (H3) กลยุทธ์การบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย	DE=0.394*	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 4 (H4) กลยุทธ์การตลาดบริการ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย	DE=0.616*	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 5 (H5) กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย	DE=0.239*	ยอมรับ

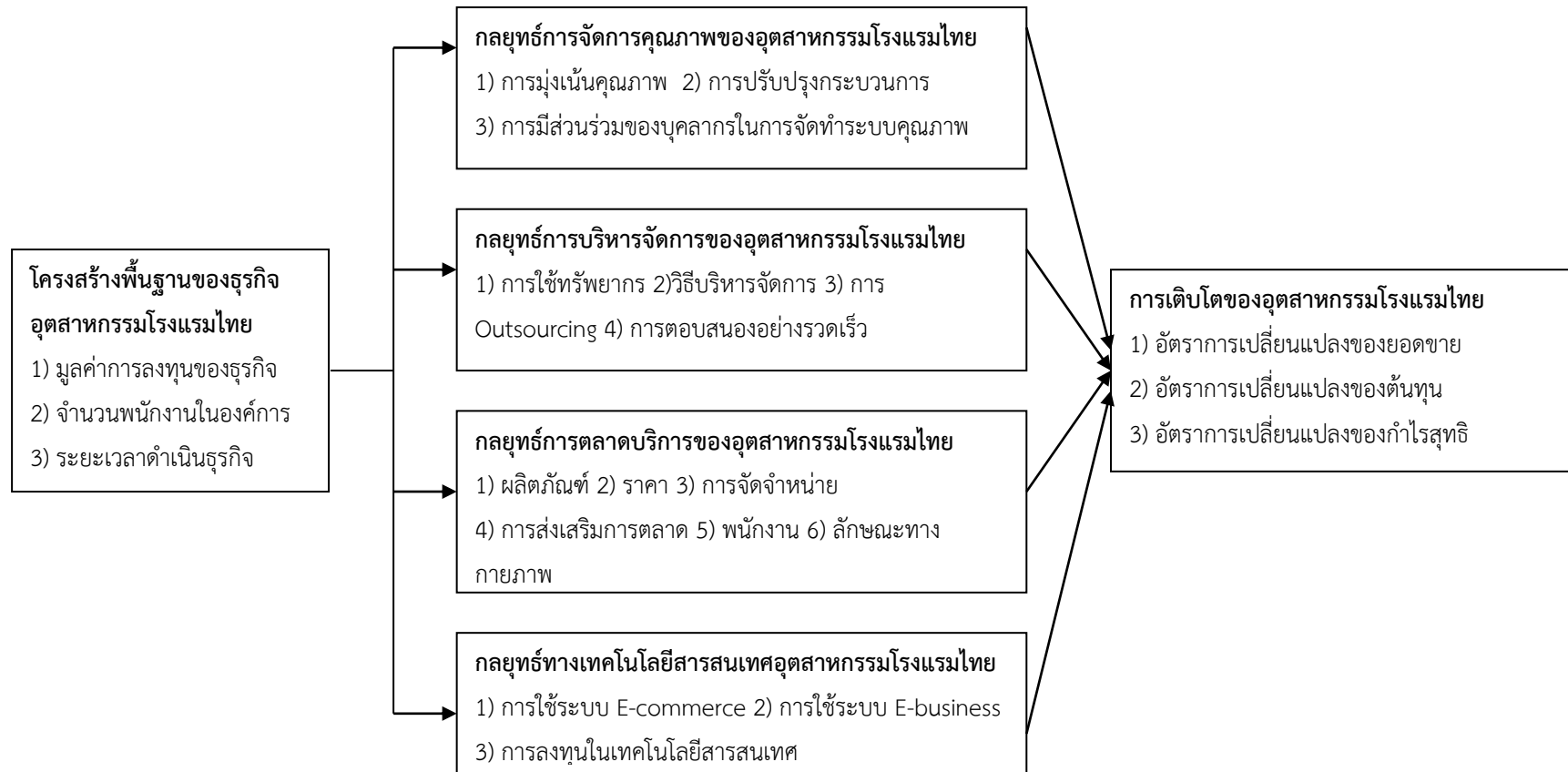
* $P < 0.05$

ส่วนที่ 6 รูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม อยู่ในรูปประหยัด (Parsimonious Model)

จากผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม อันเนื่องจากโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่าสถิติไคสแควร์/ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ (χ^2/df) เท่ากับ 1.677 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3 ค่า ดัชนีทุกตัวได้แก่ GFI, AGFI, CFI ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ดัชนี PGFI ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ส่วนดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.05 พบว่า ดัชนี RMR และ RMSEA ก็ผ่านเกณฑ์เช่นเดียวกัน อีกทั้งในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลมีความเที่ยงตรง (Validity) เนื่องจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ (Kline, P., 1994) ตลอดจนรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นยังมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ระดับดีและเป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้เนื่องจากมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) เท่ากับ 0.758 หรือคิดเป็นร้อยละ 75.8 ซึ่งมีค่าตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป (Sarlis & Strenkhorst, 1984)

ภายหลังจากที่ได้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบกลุ่มย่อย (Focus Group) และนำข้อค้นพบที่ได้จากรูปแบบการพัฒนา รูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นและทำการสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่ให้ข้อมูลก่อนหน้า จำนวนทั้งสิ้น 10 ราย เพื่อยืนยันข้อค้นพบดังกล่าวให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในผลการวิจัย พบว่า ข้อค้นพบดังกล่าวให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในผลการวิจัยตามข้อเท็จจริงร่วมกันและสามารถนำเสนอรูปแบบการพัฒนา รูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยสามารถนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสมในรูปเชิงประหยัด (Parsimonious Model) ดังภาพที่ 4.3

ตัวแปรอิสระ(Independent Variables)ตัวแปรส่งผ่าน(Mediator Variables)ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

ภาพที่ 4.3 รูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นในรูปกรอบแนวคิดในการวิจัย

หมายเหตุ ค่าในวงเล็บ คือค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)