

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม
ในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

AN APPROACH OF INCREASING THE EFFICIENCY OF MEDIUM AND SMALL-
SIZED HOTEL BUSINESS IN HUA-HIN DISTRICT, PRACHABKHIRIKHAN PROVINCE

¹อานนท์ วงษ์เชียง

¹พนักงานสายบริหารและปฏิบัติงานภารกิจเฉพาะ (หัวหน้าบาร์ปฏิบัติการ) มหาวิทยาลัยศิลปากร

²ดร. สุรีย์ เข้มทอง

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรมที่มีต่อ 1) ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม 2) ระดับความสำคัญของปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพของการดำเนินธุรกิจของโรงแรม 3) ด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านพนักงาน และ 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ โรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อม ในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 60 แห่ง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของกลุ่มตัวอย่างโรงแรม และวิเคราะห์ข้อมูลโดย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพด้านลูกค้า และด้านกระบวนการ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยทางด้านพนักงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพทั้ง 3 ด้าน ที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการ และพนักงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยด้านคุณลักษณะของโรงแรม ได้แก่ อายุของโรงแรม และระดับมาตรฐานของโรงแรม พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจของโรงแรมด้วย ข้อเสนอแนะของการศึกษานี้ การบริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ กระบวนการภายในโรงแรม ได้แก่ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ การบริหารเชิงคุณภาพ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เขตหัวหิน

ABSTRACT

The objectives of this research were to study the hotel management opinions towards: 1) the efficiency level on business operations of medium and small-sized hotel business; 2) the important level of three factors in balanced scorecard approach related to the efficiency on business operations of hotels, namely customers, internal process, and employees; and 3) to investigate factors relating to the efficiency on business operations of hotels. Using purposive method, the sample size used in this study was a total of 60 medium and small-sized hotels in Hua-Hin District. Data were collected by using field questionnaires from hotel managers. Descriptive statistics including percentage, mean, and standard deviation and inferential statistics including Pearson product-moment correlation coefficient were used to analyse the data.

The findings showed that 1) the efficiency on business operations of medium and small-sized hotels in Hua – Hin district were at the middle level. 2) Balanced scorecard factors in terms of customer and internal process perspectives were identified as important factors at the high level, while the middle level of important factors was employee. 3) Additionally, there was a statistically significant positive correlation between all three factors in balanced scorecard including customers, internal process, and employees and the efficiency on business operations of hotels at level of 0.05. Also, hotel characteristics including the age of hotel, and the level of hotel standard were found to be the relationship with the efficiency on business operations. Recommendations of the study, the hotel management should pay attention to the customer relationship management, the internal process of hotel organization such as the development of information systems, and the job training for increasing employee's knowledge and skills.

Keywords: Efficiency, Balanced Scorecard, Medium and Small-Sized Hotels, Hua – Hin District

1. บทนำ

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ขยายตัวตามการท่องเที่ยวและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และจากการเปิดเสรีทางด้านบริการมีผลทำให้การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากบริษัทที่ดำเนินการด้านธุรกิจโรงแรมต่างประเทศเข้ามาดำเนินการธุรกิจได้อย่างเสรี และมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐาน และการพัฒนาการบริการที่เป็นสากลมากขึ้น ประกอบกับปัจจัยนอกเหนือการควบคุมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจต่างๆ เป็นอย่างมาก ทำให้ธุรกิจโรงแรมที่ดำเนินการโดยชาวไทยต้องปรับกลยุทธ์การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ทันสมัยเป็นมาตรฐานสากล สามารถแข่งขันกับบริษัทต่างชาติได้

อำเภอหัวหินถือเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งหาดหัวหินยังเป็นสถานที่ตากอากาศที่มีชื่อเสียงด้านชายหาดที่สวยงาม ทราวยาวละเอียด น้ำทะเลใส จนมีสมญานามว่า “ราชินีแห่งความรื่นรมย์” บรรยากาศสงบร่มรื่น อากาศบริสุทธิ์เย็นสบาย นอกจากนี้ยังมีสถานที่ท่องเที่ยวกระจายอยู่ทั่วอำเภอ กล่าวได้ว่าในแต่ละปีจะมีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในช่วงเทศกาลการท่องเที่ยวและช่วงวันหยุดติดต่อกันหลายวัน ทำให้มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาพักผ่อนตากอากาศกันมาก เพราะปัจจุบันการคมนาคมมีความสะดวกมากขึ้น มีแนวโน้มจะพัฒนาเป็นแหล่งระดับนานาชาติ

ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2551 จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวยังอำเภอหัวหินมีจำนวนเพิ่มขึ้น 10% และในขณะเดียวกันพบว่าการขยายการลงทุนในด้านห้องพักเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท มีการขยายตัวในการลงทุนและได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงินทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) เนื่องจากการลงทุนในธุรกิจโรงแรมค่อนข้างใช้เงินลงทุนสูงและมีระยะเวลาคืนทุนนาน กลุ่มผู้ประกอบการ SME อาจเข้าสู่อุตสาหกรรมในลักษณะของโรงแรมขนาดเล็กที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงมากนักและมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง ซึ่งเป็นรูปแบบการลงทุนใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นในไทย โดยที่ผ่านมาก็พักราคาถูกส่วนใหญ่ มักจะเป็น ในรูปของเกสต์เฮาส์ และเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์

ต่างๆ สำหรับรองรับนักท่องเที่ยวแบ็กแพ็ค (Backpacker) ในขณะเดียวกันหลังจากสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) มีการขยายเส้นทางระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้กลุ่มทุนต่างๆ เริ่มหันมาจัดเตรียมลงทุนก่อสร้างโรงแรมในลักษณะราคาประหยัด โดยเน้นเรื่องของราคาถูกบริการที่สะอาด สะดวกและปลอดภัย เป็นหลัก ขณะที่กลุ่มทุนคนไทยที่สร้างโรงแรมราคาประหยัดขึ้นมาต่างใช้ยุทธวิธีด้วยการเน้นเรื่องของความสะดวกสะอาดและปลอดภัยเป็นจุดขาย การที่ธุรกิจโรงแรมขนาด 2-3 ดาวเริ่มเข้ามามีบทบาทและสร้างสีสันให้กับอุตสาหกรรมโรงแรมในช่วงเวลานี้เป็นเพราะพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่เริ่มเปลี่ยนไปด้วยปัจจัยในเรื่องของภาวะเศรษฐกิจ อาจเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ นักท่องเที่ยวต้องเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้บริการโรงแรมโดยหันมาใช้โรงแรมที่ให้ประสิทธิภาพความปลอดภัยไปพร้อมกับคุ้มค่ากับความประหยัดเพิ่มมากขึ้น ซึ่งโรงแรมในระดับ 2-3 ดาวจึงเป็นทางเลือกหนึ่งของนักท่องเที่ยว (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2553)

จากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในระยะ 3 – 4 ปี ที่ผ่านมาของอำเภอหัวหิน กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) มีการขอสินเชื่อเพื่อการลงทุนในธุรกิจโรงแรมลงทุนทั้งด้านการก่อสร้างใหม่ การซื้อกิจการ และการปรับปรุงกิจการ เพื่อให้พร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจบริการด้านที่พัก ที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันที่รุนแรง แต่โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมักมี ข้อจำกัดด้านการจัดการ คือขาดความรู้ในการจัดการที่มีระบบ ใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ เมื่อกิจการเริ่มขยายตัวหากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบก็จะเกิดปัญหาขึ้นได้ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2553)

ดังนั้น การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรมที่มีต่อ 1) ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม 2) ระดับความสำคัญปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับ

ประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจของโรงแรม และ 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม

2.วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง

Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจากการจัดทำ Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานโครงการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประวิตร สายแก้ว และคณะ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทโรงแรมในประเทศไทย โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งสิ้น 107 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 2) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการมอบอำนาจให้พนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการบูรณาการภายในองค์กร 3) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการลดความแตกต่างของสถานภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต

ชัยชลย์ย์ จิระเกียรติ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ พบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพนี้พบว่า หากผู้บริหารโรงแรมสามารถทำให้พนักงานเต็มใจยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พนักงานจะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเพิ่มขึ้น ก็จะสามารถทำให้คุณภาพการบริการเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

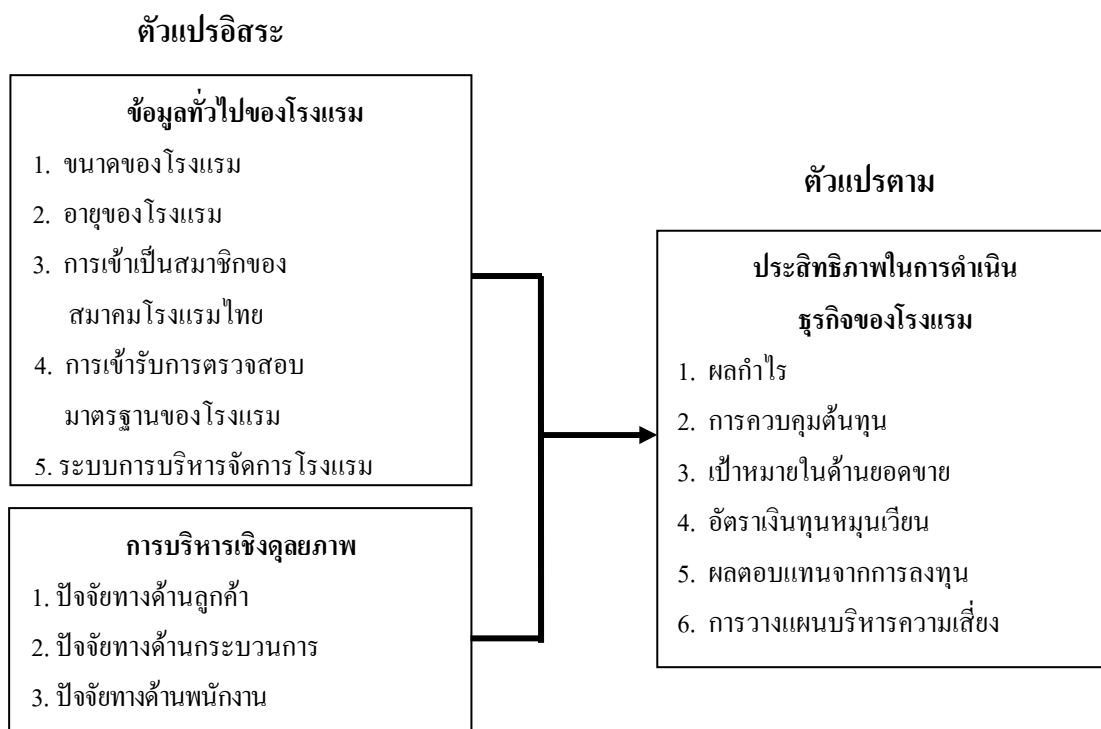
Kayhan Tajeddini (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบในด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและการมุ่งเน้นที่ผู้ประกอบการบนนวัตกรรมใหม่ จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 156 โรงแรมในประเทศสวีเดน ผลของการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นด้านลูกค้า ด้านผู้ประกอบการ และด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินการของธุรกิจขององค์กร

Sin et al. (2005) ได้ทำการศึกษากาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเป้าหมายทางการตลาดและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศฮ่องกง จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 63 โรงแรม在香港 พบว่า แนวคิดการมุ่งที่ด้านการตลาดมีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องในเชิงบวกกับระดับประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจโรงแรม ซึ่งระดับของประสิทธิภาพวัดจากระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทางการเงิน (ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากการขายยอดขายที่เพิ่มขึ้น และส่วนแบ่งทางการตลาด) และประสิทธิภาพทางการตลาด (การเพิ่มขึ้นของลูกค้าประจำ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า, ความน่าเชื่อถือและการไว้วางใจของลูกค้า)

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ เกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตหัวหิน จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ โดยใช้แนวคิดการบริหารดุลยภาพในการ

มุ่งปัจจัยด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ด้านพนักงาน เกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนา และด้านประสิทธิภาพในการ ดำเนินธุรกิจ รวมทั้งวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องบูรณาการเป็น กรอบแนวคิดของการศึกษา ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตหัวหิน

4. วิธีการศึกษา

4.1 ประชากรที่ศึกษา คือ โรงแรมขนาดกลางและ ย่อมที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 149 ห้อง อยู่ในเขตหัวหินที่ขึ้น ทำเนียบบัญชีโรงแรมตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 มีจำนวน 70 โรงแรม

4.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ใช้วิธี เลือกแบบเจาะจงเป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 149 ห้อง อยู่ในเขตหัวหิน และผู้ประกอบการยินดีให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม ทำให้กลุ่มตัวอย่างที่เข้าถึงได้ใน ครั้งนี้มีจำนวน 60 โรงแรม ประกอบด้วย กลุ่มโรงแรมขนาด ย่อม (มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 60 ห้อง) จำนวน 30 โรงแรม และกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง (มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 60 ห้อง ขึ้นไปแต่ไม่เกิน 149 ห้อง) จำนวน 30 โรงแรม

4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในครั้งนี้เป็น แบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1

เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลของโรงแรม ส่วนที่ 2 เป็นข้อ คำถามเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารดุลยภาพในการมุ่งปัจจัย ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ด้านพนักงาน และส่วนที่ 3 คือ ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของโรงแรม โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารโรงแรม หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจการ ดำเนินธุรกิจ ได้แก่ เจ้าของกิจการ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป และผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลโดย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในด้านการสร้าง

ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลกำไรเพิ่มขึ้น และสามารถลดหรือควบคุมรายจ่ายที่ไม่จำเป็นได้ เมื่อเปรียบเทียบกับการดำเนินธุรกิจในอดีตที่ผ่านมา

5.2 โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง โรงแรมที่มีห้องพักต่ำกว่า 150 ห้อง ที่มีการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีรูปแบบการบริหารงานตั้งแต่เจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือรูปแบบบริษัท เป็นธุรกิจที่ส่วนใหญ่จะเน้นการบริหารงานแบบครอบครัวหรือองค์กรขนาดเล็ก

5.3 ปัจจัยทางด้านลูกค้า หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการให้แก่โรงแรม

5.4 ปัจจัยทางด้านกระบวนการ หมายถึง ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับกิจกรรมที่มุ่งเน้นในการสร้างกระบวนการในการทำงาน ระหว่างหน่วยงานหรือการติดต่อกับลูกค้า ลดเวลาในการทำงานลง มีการปฏิบัติงานที่กระชับและประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น

5.5 ปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมในองค์กรที่มุ่งเสริมสร้างความรู้และทักษะแก่พนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ที่รับผิดชอบ และสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานให้เพิ่มขึ้นด้วย

5.6 ผลกำไร หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้จากลงทุน โดยหักจากค่าใช้จ่ายในส่วนอื่นๆออกไป เป็นตัวเลขชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ

5.7 การควบคุมต้นทุน หมายถึง การควบคุมรายจ่ายในด้านต่างๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา หรือค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองอื่นๆ ให้ลดลงหรือสอดคล้องกับยอดขายของโรงแรม

5.8 เป้าหมายในด้านยอดขาย หมายถึง ตัวเลขที่แสดงถึงความสำเร็จในด้านยอดขายของโรงแรม เช่น เป้าหมายในการขายห้องของโรงแรมในปีนี้ เพิ่มขึ้นประมาณ 20 % เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน ซึ่งตัวเลขนี้จะถูกกำหนดลงในแผนการบริหารงานประจำปี ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องทำให้ยอดขายบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

5.9 อัตราเงินทุนหมุนเวียน หมายถึง อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นขององค์กร

5.10 ผลตอบแทนจากการลงทุน หมายถึง ตัวชี้วัดที่สำคัญที่จะวัดความสำเร็จในการทำกำไรของธุรกิจ เพื่อนำมาประเมินผลค่าตอบแทนจากการลงทุนทั้งในรูปของเงินปันผลหรือสินทรัพย์

5.11 การวางแผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง การวางแผนการบริหารปัจจัยและความคุมกิจกรรมในส่วนของการระบวงการ การดำเนินงานต่างๆ มีการควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับยอมรับได้

6. สรุปผลการวิจัย

จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 60 ชุด สามารถสรุปผลของการศึกษาวิจัย ได้ดังนี้

6.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 1-5 ปี รองลงมาคือ 6-10 ปี ไม่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย คิดเป็นร้อยละ 51.70 และโรงแรมที่เป็นสมาชิกคิดเป็นร้อยละ 48.30 โรงแรมส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว คิดเป็นร้อยละ 61.70 และการบริหารจัดการโรงแรมส่วนใหญ่นิยมการจ้างมืออาชีพมาบริหารงานในตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 55 และรองลงมาคือ การบริหารจัดการกันเองภายในครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 43.30

6.2 ระดับความสำคัญของปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านลูกค้า

ในด้านปัจจัยของลูกค้า (ตารางที่ 1) พบว่าภาพรวมของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการปฏิบัติของพนักงานในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า การเน้นการแข่งขันการสร้าง ความพึงพอใจแก่ลูกค้า การสร้างมาตรฐานในการบริการแก่ลูกค้า การใช้แบบสอบถามสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตามพบว่ามีสองประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) ระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลของลูกค้า และ 2)

สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลในการทำแผนการตลาด และการส่งเสริมการขาย

6.3 ระดับความสำคัญของปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพ ด้านกระบวนการ

ในด้านปัจจัยทางด้านกระบวนการ (ตารางที่ 2) พบว่า ภาพรวมของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกระบวนการส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะโรงแรมมีกระบวนการที่ใช้บริการลูกค้าเข้าห้องพัก (Check-in) ที่ใช้ระยะเวลาที่สั้นลงและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น มีการออกแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โรงแรมมีแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในเพิ่มขึ้นและลดการใช้กระดาษ มีแนวโน้มในการใช้แรงงานที่น้อยลงและเน้นให้พนักงานมีทักษะในการทำงานในแผนกที่เกี่ยวข้องกัน

เพิ่มขึ้น และโรงแรมมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ

ในส่วนของปัจจัยทางด้านกระบวนการที่มีเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ได้แก่ โรงแรมมีการลงทุนและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยและสามารถใช้งานได้เต็มที่ประสิทธิภาพ โรงแรมมีระบบในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและกำหนดการเข้าถึงของข้อมูลในแต่ละระดับของพนักงาน และโรงแรมมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงานครบทุกตำแหน่ง

ส่วนของหัวข้อ ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศของโรงแรมได้ถูกระบุในการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีของโรงแรม มีเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 1 ระดับความสำคัญของปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพ ด้านลูกค้า

การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านลูกค้า		ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
1.	โรงแรมมีการสร้างมาตรฐานในการให้บริการแก่ลูกค้า	4.18	0.65	มาก
2.	โรงแรมมีระบบในการจัดเก็บฐานข้อมูลของลูกค้าที่ดี	3.63	0.75	ปานกลาง
3.	โรงแรมสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้าในการทำแผนการตลาดและการส่งเสริมการขาย	3.63	0.75	ปานกลาง
4.	โรงแรมมีการใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า	3.81	1.14	มาก
5.	พนักงานของโรงแรมเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า	4.46	0.67	มาก
6.	โรงแรมเน้นการแข่งขันทางธุรกิจในด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า	4.26	0.70	มาก
7.	ลูกค้าของโรงแรมมีความสนใจในสิ่งที่ได้สัมผัสเป็นลำดับแรกเสมอ	4.00	0.61	มาก
8.	พนักงานของโรงแรมมีบทบาทในการสังเกตพฤติกรรมความพึงพอใจของลูกค้าและรายงานให้หัวหน้าทราบ	3.83	0.64	มาก
	รวมเฉลี่ย	3.71	0.41	มาก

ตารางที่ 2 ระดับความสำคัญของปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพทางด้านกระบวนการ

การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกระบวนการ		ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
1.	โรงแรมมีการลงทุนและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย และสามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ	3.60	0.74	ปานกลาง
2.	ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศของโรงแรมได้ถูกระบุในการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีของโรงแรม	3.35	0.89	ปานกลาง
3.	โรงแรมมีระบบในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลในแต่ละระดับของพนักงาน	3.55	0.83	ปานกลาง
4.	โรงแรมมีแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในที่สูงขึ้นและลดกระดาษลงเพื่อประหยัดต้นทุน	3.83	0.80	มาก
5.	โรงแรมมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงานครบทุกตำแหน่ง	3.55	1.12	ปานกลาง
6.	โรงแรมมีกระบวนการในการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ	3.73	0.75	มาก
7.	โรงแรมมีการออกแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.86	0.72	มาก
8.	โรงแรมมีกระบวนการที่ใช้บริการลูกค้าเข้าห้องพัก (Check – in) ที่ใช้ระยะเวลาที่สั้นลงและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น	3.96	0.75	มาก
9.	โรงแรมมีแนวโน้มในการใช้แรงงานที่น้อยลงและเน้นให้พนักงานมีทักษะในการทำงานในแผนกที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น	3.80	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย		3.70	0.60	มาก

6.4 ระดับความสำคัญของปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพด้านพนักงาน

ปัจจัยทางด้านพนักงาน (ตารางที่ 3) พบว่าภาพรวมของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัจจัยด้านพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่าทุกกิจกรรมมีเกณฑ์ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคะแนนสูงสุดไปหาคะแนนต่ำสุดได้ดังนี้คือ

- โรงแรมมีการสร้างกำลังใจและกระตุ้นการทำงานแก่พนักงานในโรงแรม
- โรงแรมมีแผนการฝึกอบรมประจำปีแก่พนักงาน
- พนักงานในโรงแรมมีแนวคิดและส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเพิ่มประสิทธิภาพ

- การทำงานการเข้ารับและผ่านการทดสอบ การฝึกอบรมของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนและปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น
- โรงแรมมีการวางแผนงบประมาณด้านการฝึกอบรมประจำปีให้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพ
- พนักงานมีความกระตือรือร้นในการการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง
- โรงแรมเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมภายนอกและอนุญาตให้พนักงานไปฝึกอบรมได้โดยไม่ถือว่าเป็นวันลาหรือวันหยุด
- โรงแรมมีการรับรู้ข่าวสารการฝึกอบรมภายนอกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ
- มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าไปอบรมให้กับพนักงาน

ตารางที่ 3 ระดับความสำคัญของปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางด้านพนักงาน

การปฏิบัติกิจกรรมของโรงแรมเกี่ยวกับ ปัจจัยทางด้านพนักงาน		ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
1.	โรงแรมมีแผนการฝึกอบรมประจำปีแก่พนักงาน	3.51	0.92	ปานกลาง
2.	การเข้ารับและผ่านการทดสอบการฝึกอบรมของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาการเพิ่มค่าตอบแทนและปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.43	0.76	ปานกลาง
3.	โรงแรมมีการวางแผนงบประมาณประจำปีด้านการฝึกอบรมภายในให้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพ	3.43	0.85	ปานกลาง
4.	พนักงานในโรงแรมมีแนวคิดและส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.46	0.79	ปานกลาง
5.	โรงแรมมีการสร้างกำลังใจและกระตุ้นการทำงานแก่พนักงานในโรงแรม	3.56	0.74	ปานกลาง
6.	พนักงานมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง	3.43	0.83	ปานกลาง
7.	โรงแรมมีการรับรู้ข่าวสารการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ	3.26	1.07	ปานกลาง
8.	โรงแรมอนุญาตให้พนักงานไปฝึกอบรมภายนอกได้โดยไม่ถือว่าเป็นวันลาหรือวันหยุด	3.35	0.95	ปานกลาง
9.	โรงแรมมีการส่งเสริมการฝึกอบรมภายใน โดยมีการเชิญวิทยากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าไปอบรมให้กับพนักงาน	2.90	1.02	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.37	0.66	ปานกลาง

6.5 ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

โรงแรม

ผลการศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโรงแรม (ตารางที่ 4) พบว่า ภาพรวมของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าทุกกิจกรรมมีเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคะแนนสูงสุดไปหาคะแนนต่ำสุด ได้

ดังนี้ คือ มีการควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ มีอัตราเงินทุนหมุนเวียนของกิจการที่สามารถทำให้บริหารธุรกิจได้อย่างคล่องตัว มีการบรรลุเป้าหมายในการแสวงหากำไรของโรงแรมได้ตามแผนธุรกิจประจำปีมีการบรรลุเป้าหมายในด้านยอดขายห้องพักของโรงแรมตามแผนการตลาดประจำปี มีการวางแผนบริหารความเสี่ยงและการบรรลุเป้าหมายในด้านผลตอบแทนจากการลงทุน

ตารางที่ 4 ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม

ประสิทธิภาพในการดำเนินการดำเนินธุรกิจของโรงแรม		ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
1.	มีการบรรลุเป้าหมายในการแสวงหากำไรของโรงแรมได้ตามแผนธุรกิจประจำปี	3.35	0.70	ปานกลาง
2.	มีการควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ	3.66	0.75	ปานกลาง
3.	มีการบรรลุเป้าหมายในด้านยอดขายห้องพักของโรงแรมตามแผนทางการตลาดประจำปี	3.35	0.79	ปานกลาง
4.	มีอัตราเงินทุนหมุนเวียนของกิจการที่สามารถทำให้บริหารธุรกิจได้อย่างคล่องตัว	3.40	1.02	ปานกลาง
5.	การบรรลุเป้าหมายในด้านผลตอบแทนจากการลงทุน (RIO) ของโรงแรมในปัจจุบัน	3.11	0.99	ปานกลาง
6.	มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง	3.28	0.94	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.36	0.73	ปานกลาง

6.6 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าทุกปัจจัยของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านพนักงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sin et al. (2005)

ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าหมายทางการตลาด และผลการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศฮ่องกง พบว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและการสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรในเชิงธุรกิจ

นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะของโรงแรมที่ประกอบด้วยอายุของโรงแรม และระดับมาตรฐานของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจของโรงแรมด้วย (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม

ปัจจัย	ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	
	r	P-Value
ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์		
ปัจจัยทางด้านลูกค้า	.313*	.015
ปัจจัยทางด้านกระบวนการ	.504*	.000
ปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา	.504*	.000
ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม		
จำนวนห้องพักของโรงแรม	.053	.687
อายุของโรงแรม	.272*	.037
การเป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย	.085	.520
การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว	.394*	.002
ระบบการบริหารจัดการโรงแรม	.172	.189

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ ดังนี้

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) การเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของโรงแรม พบว่าโรงแรมส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว

ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ จัดอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว และชี้แจง ให้เห็นถึงความสำคัญและผลประโยชน์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจะได้รับจากการเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ให้เพิ่มขึ้นและสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่สถานประกอบการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจะต้องมีระดับการให้บริการที่มีคุณภาพสูง และสามารถเทียบเท่ากับระดับสากล

2) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของโรงแรม พบว่า ปัจจัยด้านลูกค้าและปัจจัยทางด้านกระบวนการรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

แต่ในบางกิจกรรมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ได้แก่

- โรงแรมมีระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลของลูกค้าที่ดี และโรงแรมสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้าในการทำแผนการตลาดและการส่งเสริมการขาย
- โรงแรมมีการลงทุนและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยและสามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ
- ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบฐานสนเทศของโรงแรมได้ถูกระบุในการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีของโรงแรม
- โรงแรมมีระบบในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลในแต่ละระดับของพนักงาน

- โรงแรมมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงานครบทุกตำแหน่งมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและปัจจัยเท่านั้น

ดังนั้นโรงแรมควรให้ความสำคัญกิจกรรมที่มีเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลางเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะการจัดการฐานข้อมูลของลูกค้า การเพิ่มการลงทุนและปรับปรุงในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยขึ้น เพื่อที่โรงแรมจะสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับปัจจัยด้านพนักงาน พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดย โรงแรมมีการดำเนินการส่งเสริมในเรื่องของการฝึกอบรม การเรียนรู้และพัฒนาทักษะของโรงแรมน้อยที่สุด

ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านพนักงานเพิ่มขึ้นในกิจกรรมต่อไปนี้

- มีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองด้วยการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะเพิ่มขึ้น
- ควรสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง โดยมีเกณฑ์ที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้พนักงานรับทราบว่าต้องปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเกณฑ์ที่สร้างไว้

- มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องแจ้งผลการประเมินย้อนกลับคืนสู่พนักงานเป็นรายบุคคล และนำผลการประเมินมาใช้ในการเพิ่มผลตอบแทน

- เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายสำคัญๆ ของโรงแรม

3) ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโรงแรมพบว่า ภาพรวมของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นโรงแรมควรมีการปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขันให้ทันกับเหตุการณ์ และควรศึกษาเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวอื่นๆ

2) ควรเพิ่มการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจจากผู้ประกอบการมากขึ้น

3) ควรศึกษาเปรียบเทียบกับประเมินประสิทธิภาพโดยใช้กรอบแนวคิดอื่นๆ

บรรณานุกรม

ชัชวาลย์ จิระเกียรติ (2548) ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร: การวิเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารเชิง ดุลยภาพ วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวิตร สายแก้วและคณะ (2552) ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 31 (มกราคม – มิถุนายน 2552)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2553) ค้นคืนวันที่ 28 พฤษภาคม 2553 จาก <http://www.cms.sme.go.th>

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2553) ค้นคืนวันที่ 30 พฤษภาคม 2553 จาก <http://www.ismed.or.th>

Tajeddini, K. (2009). Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland, *Tourism Management*, No 2, Vol 31, pp. 221-231

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Heung, V.C.S. & Yim, F.S.K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 4, Vol. 24, pp.555-577.