

# รูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี

## Management Model for Small Hotels in Thai-Lao Border in Ubon Ratchathani Province

เจษฎา โควสุรัตน์<sup>1</sup> กิติรัตน์ สีหพันธ์<sup>2</sup> และชมพูนุท โมราชาตี<sup>3</sup>  
Jedsada Kowsurat<sup>1</sup>, Kitirat Sihaban<sup>2</sup> and Chompunoot Morachat<sup>3</sup>

Received : December 14, 2018; Revised : April 24, 2019; Accepted : May 24, 2019

### บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือผู้ใช้บริการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จำนวน 375 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบบันทึกการสนทนากลุ่มและแบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ การดำเนินการและเงื่อนไขความสำเร็จ ดังนี้ 1) หลักการ คือ การดำเนินการบริหารจัดการของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริการ ด้านบุคลากร และด้านการตลาด 2) วัตถุประสงค์ เพื่อการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริการ ด้านบุคลากร และด้านการตลาด 3) การดำเนินการ ประกอบด้วย 3.1) การบริหารจัดการ โดยการจัดการอย่างมีระบบ การจัดการแบบมีโครงสร้าง การประสานงานภายใน การควบคุมคุณภาพการบริการ การพัฒนาศักยภาพการจัดการทรัพยากร การจัดการแบบมีส่วนร่วม และการจัดการตามสถานการณ์ 3.2) การบริหารจัดการด้านการบริการ โดยการจัดการรูปแบบของการให้บริการ การเตรียมความพร้อมในการให้บริการ การดำเนินการบริการ คุณภาพของการให้บริการ การจัดการสถานที่ การอำนวยความสะดวก และการรักษาความปลอดภัย 3.3) การบริหารจัดการด้านบุคลากร โดยการจัดการวาง

---

<sup>1</sup>สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มภูมิภาค มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี; Regional Development Strategies, Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand; e-mail : ta\_jeds@hotmail.com

<sup>2</sup>คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี; Faculty of Humanities and Social Sciences, Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand;  
e-mail : Kitiratsihaban@gmail.com

<sup>3</sup>สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มภูมิภาค มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี; Regional Development Strategies; Ubon Ratchathani Rajabhat University; e-mail : chompumora@gmail.com

ตำแหน่งบุคลากร การรับสมัครบุคลากร การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร การประสานงานบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร 3.4) การบริหารจัดการด้านการตลาด โดยการจัดการพัฒนาศักยภาพทางการตลาด การจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดการราคาห้องพักของโรงแรม การส่งเสริมการตลาด การจัดการด้านการเงิน และการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ และ 4) เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดการและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรทุกส่วนต้องให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามแผนอย่างเต็มกำลังความสามารถ โรงแรมต้องมีการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง และภาครัฐต้องส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการในด้านต่าง ๆ เพื่อการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น

**คำสำคัญ (Keywords) :** การบริหารจัดการโรงแรม, โรงแรมขนาดเล็ก

## Abstract

The research aimed to study the management model for small hotels in Thai-Lao border in Ubon Ratchathani province. Randomly selected sample group of the study included 375 subjects. The research instruments were questionnaires, focus groups and model evaluation. Collected data were analyzed by using mean, standard deviation, and content analysis. The research findings were as follows: The model comprised 4 elements including principle, objective, operation and success condition. 1) Principle referred to effective operation of small hotel entrepreneurs in terms of management, service, personnel and marketing. 2) Objective was to effectively manage small hotels in the aforementioned aspects. 3) Operation consisted of effectively running the hotels in four aspects: 3.1) management through systematic management, structured management, internal coordination, quality control services, development of resource management capabilities, participation, and situation management; 3.2) service management through service models, preparation of services, service operations, service quality, location and building, facility, and security; 3.3) personnel management through positioning personnel, recruitment, motivating personnel, coordinating personnel, human resources development, and promoting self-development of personnel; 3.4) marketing management through marketing potential, distribution channel, customer relationship, accommodation price, marketing promotion, finance, and business networking. 4) Success conditions involved the following: managers focusing on effective management and performance, all personnel cooperating and following the plan in full force, the hotels coordinating with relevant networks, and government supporting small hotels in various aspects to sustain their businesses which generate income to the local.

**Keywords :** Hotel Management, Small Hotels

## บทนำ (Introduction)

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนั้นประกอบด้วยธุรกิจหลายประเภท ทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรง อย่างเช่นธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องทางอ้อมหรือธุรกิจสนับสนุนต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดอาชีพ การงานหลายแขนงและการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจ ทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นแหล่งที่มาของ รายได้ในรูปเงินตราต่างประเทศที่มีส่วนช่วยสร้างเสถียรภาพให้กับดุลการชำระเงินของประเทศได้ นอกจากนี้ การท่องเที่ยวยังมีบทบาทในการกระตุ้นให้มีการนำเอาทรัพยากรของประเทศมาใช้ ประโยชน์อย่างกว้างขวาง และช่วยสนับสนุนฟื้นฟู อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีและเป็นสิ่งดึงดูด ความสนใจของนักท่องเที่ยว โดยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด กัน โดยถือว่าการโรงแรมเป็นธุรกิจหลักที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและมีอิทธิพลต่อ เศรษฐกิจของประเทศ (Sontimoon and Khamdetch, 2014 : 206)

การพัฒนาการท่องเที่ยวไทยมีความจำเป็นเร่งด่วนเมื่อมีการเปิดเสรีทางการค้าในภูมิภาค กลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ต้องการขับเคลื่อน ด้วยการกำหนดบทบาทกลไกการ ท่องเที่ยวทุกระดับให้มีความเชื่อมโยงกันสู่แหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ กลไกหนึ่งที่เป็นฟันเฟืองใน การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวคือธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก แต่ในสภาพความเป็นจริงกลับพบว่า ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กถูกภาครัฐบาลมองข้ามไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากร และองค์การธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กไม่ได้รับการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะและองค์ความรู้ให้สามารถ แข่งขันได้ในเวทีระดับชาติหรือระดับโลก อีกทั้งประเด็นปัญหาสำคัญที่ทำให้หน้าสนใจศึกษา เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าผู้ใช้บริการ ปรับเปลี่ยน ความต้องการจากการเข้าพักในโรงแรมขนาดใหญ่ระดับ 5 ดาว มาเข้าพักในโรงแรมขนาดเล็กซึ่งมี การให้ บริการที่ดีเช่นเดียวกับธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่มีความเป็นส่วนตัวสูง และได้รับการดูแล ไกล่ชิดเอาใจใส่สร้างความคุ้นเคยได้มากกว่าธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ ทำให้ลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยว ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมีความต้องการใช้บริการดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น (Tanongphaeng, 2017 : 2)

ในช่วงที่ผ่านมาธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่ใช้เงินทุนไม่มากได้เพิ่มจำนวนและขยายมากขึ้น ตามสถานที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะตามแหล่งท่องเที่ยว เนื่องจากตอบสนองต่อวิถีการดำเนินชีวิตของ นักท่องเที่ยวยุคใหม่ที่ชอบแสวงหาที่พักในแบบที่ไม่เป็นทางการจนเกินไป แต่มีความสะดวกสบาย สะอาด จำนวนห้องไม่มาก ใส่ใจในเรื่องบริการและได้รับประสบการณ์แปลกใหม่จากบรรยากาศภายในและภายนอกที่พักที่แตกต่างจากโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ความต้องการในการ เข้าพักในโรงแรมขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้นทำให้ความต้องการห้องพักมีจำนวนมากขึ้น และยังเป็น ทางออกสำหรับเจ้าของเงินทุนรายเล็กที่ไม่สามารถแข่งขันกับโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีทุนและ การตลาดมากกว่า ซึ่งถือเป็นการกระจายรายได้ให้กับผู้ประกอบการรายย่อย เนื่องจากธุรกิจนี้ใช้เงิน ลงทุนไม่สูงมาก ผู้ประกอบการที่มองเห็นโอกาสทางธุรกิจและลงทุนในด้านต่าง ๆ เพราะมองเห็น ความคุ้มค่าสำหรับการลงทุน ทำให้มีผู้หันมาประกอบธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กมากขึ้น อีกทั้งยังมา จากปัจจัยความคล่องตัวในการบริหารจัดการที่มีขอบเขตความรับผิดชอบและรายละเอียดของงาน

ไม่เท่ากับโรงแรมขนาดใหญ่ทั้งด้านการตกแต่ง สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพ การว่าจ้างพนักงานในอัตราที่สูง และการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลาย การขยายตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กจึงเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (Somsawat, 2009 : 7)

การขยายตัวที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วนี้เองทำให้ของโรงแรมขนาดเล็กจำนวนมากเกิดปัญหาจากการขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการ และการบริหารงานของโรงแรมขนาดเล็กด้วยศักยภาพและทรัพยากรที่จำกัด ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ไม่เต็มที่ จึงทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งจากการแข่งขันที่มีค่อนข้างสูง (Somsawat, 2009 : 8) แต่สถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กไทยส่วนใหญ่ ที่ดำเนินการอยู่ทั่วประเทศในปัจจุบัน กลับประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การให้บริการที่ดีมีมาตรฐานตามความต้องการของลูกค้า ไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้เช่นเดียวกับธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ระดับ 5 ดาวที่เน้นในเรื่องของมาตรฐานการให้บริการที่ดีเยี่ยม ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อการดำเนินธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเองไม่สามารถรองรับและตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้า เป็นผลให้ลูกค้าเกิดความลังเลและไม่แน่ใจในการเข้าใช้บริการ จนถึงปฏิเสธการให้บริการ ทำให้ธุรกิจไม่ถูกเป็นตัวเลือกในการเข้าใช้บริการของลูกค้า หรือไม่สามารถรักษาลูกค้าเก่าที่เคยมาใช้บริการไว้ได้ ที่กล่าวมา เป็นสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กมีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามเป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้ประกอบการ

จังหวัดอุบลราชธานีเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยว เนื่องจากเป็นจังหวัดชายแดนที่สำคัญของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเมืองเก่าแก่มากมีประวัติความเป็นมาว่าสองร้อยปี และมีแหล่งท่องเที่ยวมากมายหลากหลายที่น่าสนใจทั้งด้านประวัติศาสตร์ ธรรมชาติ วัฒนธรรม ประเพณี โดยเฉพาะตามแนวชายแดนไทย-ลาว อีกทั้งยังมีสนามบินนานาชาติ ด้านการค้าชายแดนสากลและถนนเชื่อมโยง เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง เป็นศูนย์กลางในการบริหารงานของส่วนราชการภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง รวมทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน สัตว์สวนของผู้เดินทางมาอุบลราชธานีอยู่ในลำดับที่ 4 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือรองจากจังหวัดอุดร ขอนแก่น และนครราชสีมา โดยภาพรวมการเดินทางท่องเที่ยวของจังหวัดอุบลราชธานี ปี พ.ศ. 2558 มีจำนวนผู้มาเยี่ยมเยือนทั้งสิ้น 2,666,113 คน เป็นชาวไทย 2,543,102 คน เป็นชาวต่างชาติ 123,011 คน คิดเป็นร้อยละ 7.63 ของจำนวนผู้มาเยี่ยมเยือนในระดับภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด 5,664.72 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.54 ของการท่องเที่ยวในระดับภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมีจำนวนโรงแรม รีสอร์ท และพาร์เท็มน์รายวัน รวมทั้งสิ้น 180 แห่ง จำนวนห้องพัก 4,993 ห้อง และมีจำนวนวันที่ผู้มาเยือนพักเฉลี่ย 2.46 วัน (Ubon Ratchathani Provincial Office, 2016 : 17-18)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าวร่วมกับการที่ผู้วิจัยเป็นนักธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการ รวมทั้งธุรกิจโรงแรม พบว่าการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานียังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งอาจเป็นเพราะยังไม่มีรูปแบบในการบริหารจัดการที่ชัดเจน และจากการสำรวจเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ายังไม่ปรากฏงานที่ศึกษา

เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อนำผลการวิจัยนี้มาเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ ชุมชนท้องถิ่น และนักท่องเที่ยว เพื่อประโยชน์ในการกระจายรายได้แก่ผู้ประกอบการรายย่อย และชาวชุมชนท้องถิ่นต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี

### วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ระยะตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว ประชากรคือนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติที่ใช้บริการธุรกิจที่พักแรมด้านการท่องเที่ยวบริเวณชายแดนไทย-ลาว จำนวน 15,718 คน จากนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางของ Krejcie and Morgan และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีทำการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ จำนวน 375 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มเป้าหมายตอบ จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วแปลผลโดยนำไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

2. ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี เป็นระยะของการพัฒนารูปแบบด้วยการสนทนากลุ่ม กลุ่มเป้าหมายเลือกแบบเจาะจงจากผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารในกิจการโรงแรมขนาดเล็ก ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดอุบลราชธานี และนักวิชาการในพื้นที่ เครื่องมือที่ใช้คือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดสนทนากลุ่มโดยเปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี และผู้วิจัยบันทึกข้อมูลด้วยอุปกรณ์บันทึกภาพ อุปกรณ์บันทึกเสียง

วิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ได้อมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสังเคราะห์ผลที่ได้ตามกรอบของเนื้อหา

3. ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี เป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มเป้าหมายคือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงแรม การจัดการโรงแรมขนาดเล็ก และการจัดการโรงแรมเพื่อการท่องเที่ยว จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำเอกสารรูปแบบและการประเมินไปมอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วแปรผลโดยนำไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

## ผลการวิจัย (Research Results)

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะตามวิธีวิจัยดังนี้

1. ผลการวิจัยสภาพการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว พบว่าสภาพการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า สภาพการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีด้านสถานที่และห้องพักของโรงแรม อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 3.67$ ) รองลงมาคือสภาพการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย ( $\bar{X} = 3.61$ ) ตามลำดับ สำหรับสภาพการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีด้านความเหมาะสมของราคาและการส่งเสริมการตลาด อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.29$ ) จากนั้นนำผลการวิจัยที่ได้ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบฯ ในระยะที่ 2

2. ผลการพัฒนาแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ การดำเนินการและเงื่อนไขความสำเร็จ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบคือ การดำเนินการในการบริหารจัดการของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริการ ด้านบุคลากร และด้านการตลาด เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาใช้บริการ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เพื่อการบริหารจัดการของโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริการ ด้านบุคลากร และด้านการตลาด 3) การดำเนินการ ประกอบด้วย 3.1) การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการที่

ประกอบด้วย การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ การบริหารจัดการแบบมีโครงสร้าง การบริหารจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการประสานงานภายใน การบริหารจัดการควบคุมคุณภาพบริการ การพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร การบริหารจัดการโรงแรมแบบมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการโรงแรมตามสถานการณ์ 3.2) การบริหารจัดการด้านการบริการ มีการดำเนินการที่ประกอบด้วย การบริหารจัดการรูปแบบของการให้บริการ การบริหารจัดการเตรียมความพร้อมในการให้บริการ การบริหารจัดการดำเนินการบริการของโรงแรม การบริหารจัดการคุณภาพของการให้บริการ การบริหารจัดการสถานที่ของโรงแรม การบริหารจัดการบริการอำนวยความสะดวก และการบริหารจัดการด้านการรักษาความปลอดภัย 3.3) การบริหารจัดการด้านบุคลากร มีการดำเนินการที่ประกอบด้วย การบริหารจัดการวางตำแหน่งบุคลากร การบริหารจัดการรับสมัครบุคลากร การบริหารจัดการประสานงานกับบุคลากร การบริหารจัดการในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร การบริหารจัดการพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตนเองของบุคลากร 3.4) การบริหารจัดการด้านการตลาด มีการดำเนินการที่ประกอบด้วย การบริหารจัดการพัฒนาศักยภาพทางการตลาด การบริหารจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย การบริหารจัดการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารจัดการราคาห้องพักของโรงแรม การบริหารจัดการด้านการส่งเสริมการตลาด การบริหารจัดการด้านการเงิน และการบริหารจัดการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ 4) เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโรงแรมและดำเนินการในด้านอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรทุกส่วนต้องให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามแผนการบริหารจัดการอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเพื่อการพึ่งพากัน และ ภาครัฐต้องให้ความสำคัญ และส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการในด้านต่าง ๆ เพื่อการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น จากนั้นนำองค์ประกอบข้างต้นที่ได้ไปทำเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิในระยะที่ 3

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าโดยรวมรูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานี มีความเหมาะสมในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ ) และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบแล้วพบว่า หลักการของรูปแบบ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) สำหรับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.45$ ) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) สำหรับการดำเนินการของรูปแบบ พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ ) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) และเงื่อนไขความสำเร็จ พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ ) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ )

## อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

### 1. สภาพการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว

พบว่าสภาพการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากส่วนใหญ่โรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จะบริหารโดยผู้ประกอบการ ซึ่งส่วนใหญ่จะขาดความรู้และประสบการณ์จึงไม่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบที่แน่นอน การดำเนินการเป็นไปตามสภาพความพร้อมของผู้ประกอบการแต่ละราย และไม่มีการวางแผนล่วงหน้าในระยะยาว

### 2. รูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีประกอบด้วย

2.1 หลักการ พบว่าหมายถึง การดำเนินการในการบริหารจัดการของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริการ ด้านบุคลากร และด้านการตลาดเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาใช้บริการ เนื่องจากการที่จะสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาใช้บริการได้นั้นผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กจะต้องมีองค์ประกอบการดำเนินงานในการบริหารจัดการต่าง ๆ อย่างรอบด้านและสอดคล้องกับบริบท ทั้งการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การบริการ บุคลากร และการตลาด ซึ่งจะส่งผลถึงการสร้างผลกำไรการคงอยู่และความก้าวหน้าของกิจการ

2.2 วัตถุประสงค์ พบว่าประกอบด้วย เพื่อการบริหารจัดการของโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีในด้านการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริการ ด้านบุคลากรและด้านการตลาด เนื่องจากการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กจะเป็นไปได้ด้วยดีนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาด้วยการบริหารจัดการด้านการบริการที่ต้องสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าผู้มาใช้บริการ การบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้งระดับผู้บริหารที่ต้องวางระบบการจัดการเป็นอย่างดีและพนักงานผู้ปฏิบัติการต้องตอบสนองนโยบายอย่างเต็มกำลังจึงจะทำให้ดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีการบริหารจัดการด้านการตลาด เพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการและสร้างผลกำไรให้กับกิจการ

### 2.3 การดำเนินการ พบว่าประกอบด้วยการดำเนินการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.3.1 เพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่ามีการดำเนินการที่ประกอบด้วย การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ การบริหารจัดการแบบมีโครงสร้าง การบริหารจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการประสานงานภายใน การบริหารจัดการควบคุมคุณภาพการบริการ การพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร การบริหารจัดการโรงแรมแบบมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการโรงแรมตามสถานการณ์ เนื่องจากการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการที่ทำให้โรงแรมขนาดเล็กสามารถคงอยู่และดำเนินการไปได้

อย่างตลอดรอดฝั่ง การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้กิจการของโรงแรมมีผลกำไร มีความก้าวหน้า สร้างความมั่นใจและจงรักภักดีให้กับบุคลากร รวมทั้งสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าผู้ที่มาใช้บริการกลับมาอีกในครั้งต่อไป สอดคล้องกับการศึกษาของ Kraiyuth (2014 : 141-146) ที่พบว่าการจัดการองค์กรที่มีความชัดเจน และการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม และการศึกษาของ Chaosee (2015 : 87-89) ที่พบว่าการจัดการด้านระบบบริหารและการบริหารตามสถานการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม และการศึกษาของ Tanongphaeng (2017 : 1-17) ที่พบว่าการบริหารจัดการภายในของโรงแรมขนาดเล็กนั้นต้องมีการกำหนดหน้าที่ภาระงานอย่างชัดเจน

2.3.2 เพื่อการบริหารจัดการด้านการบริการ พบว่ามีการดำเนินการที่ประกอบด้วย การบริหารจัดการรูปแบบของการให้บริการ การบริหารจัดการคุณภาพของการให้บริการ การบริหารจัดการดำเนินการบริการของโรงแรม การบริหารจัดการสถานที่ของโรงแรม การบริหารจัดการเตรียมความพร้อมในการให้บริการ การบริหารจัดการบริการอำนวยความสะดวก และการบริหารจัดการด้านการรักษาความปลอดภัย เนื่องจากการบริการเป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดลูกค้าของโรงแรมให้เข้ามาใช้บริการ ถ้าโรงแรมได้มีการให้บริการที่ดีจะสร้างความประทับใจให้ลูกค้าต้องการมาใช้บริการซ้ำ และยังคงจะช่วยประชาสัมพันธ์แก่บุคคลอื่นที่จะมาใช้บริการในบริเวณนี้ ทั้งในรูปแบบปากต่อปากและการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ในรูปแบบต่าง ๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ Pornprathanwech (2015 :182-184) ที่พบว่าความเหมาะสมสถานที่ตั้ง การออกแบบตกแต่งภายในและภายนอก ขนาดห้องพักที่เหมาะสมกับความต้องการของนักท่องเที่ยว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมภายในโรงแรม เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็ก จังหวัดราชบุรี และการศึกษาของ Petharn (2017 : 61-63) ที่พบว่าการที่โรงแรมมีการอำนวยความสะดวกทั้งในด้านสถานที่ การจองและการเข้าพัก ห้องพัก การได้รับการบริการที่ดีจากพนักงานและการมีระบบความปลอดภัย เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโรงแรมขนาดเล็กบ้านสวนกุหลาบแก้วรีสอร์ท จังหวัดแพร่ในด้านการสร้างความไว้วางใจ และการศึกษา Tubtimcharoon (2018 : 261-275) ที่พบว่าส่วนหนึ่งของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กคือ การที่โรงแรมออกแบบตัวอาคารและการตกแต่งภายในที่มีความดึงดูดใจ มีความเป็นเอกลักษณ์ และที่ตั้งอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว

2.3.3 เพื่อการบริหารจัดการด้านบุคลากร พบว่ามีการดำเนินการที่ประกอบด้วย การบริหารจัดการวางตำแหน่งบุคลากร การบริหารจัดการรับสมัครบุคลากร การบริหารจัดการในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร การบริหารจัดการพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการประสานงานกับบุคลากร การบริหารจัดการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตนเองของบุคลากร เนื่องจากการบริหารจัดการด้านบุคคลที่ดีจะนำไปสู่การดำเนินการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่วางไว้ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติในการให้บริการของพนักงาน รวมทั้งเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรที่จะส่งผลถึงการรักษา

บุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับกิจการโรงแรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Razali (2011 : Abstract) ที่พบว่า การส่งเสริมพัฒนาทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการให้บริการของโรงแรม และการศึกษาของ Razvan, Stegerea and Anamaria (2014 : 1205-1211) ที่พบว่า การฝึกอบรมความเชี่ยวชาญของพนักงานและผู้จัดการจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมของโรงแรม เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจโรงแรมที่มีสภาพแวดล้อมเป็นแบบพลวัต และการศึกษาของ Kraiyuth (2014 : 141-146) ที่พบว่า การกำหนดให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในทางปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นนโยบายและมีคู่มือการปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม และการศึกษาของ Supachaiwat (2015 : 107-108) ที่พบว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาในองค์กร การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และการดูแลฝึกอบรมให้พนักงานได้รับความรู้มีผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรม และการศึกษาของ Tanongphaeng (2017 : 1-17) ที่พบว่า การพัฒนาบุคลากรในระดับปฏิบัติการให้เกิดทักษะและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เขตพื้นที่จังหวัดตราดอย่างมีประสิทธิภาพ และการศึกษา Tubtimcharoon (2018 : 261-275) ที่พบว่า ทรัพยากรบุคคลมีผลต่อความสำเร็จ เนื่องจากโรงแรมเป็นงานบริการที่ต้องอาศัยบุคลากรเป็นผู้ให้บริการต่อลูกค้าผู้มาเข้าพัก

2.3.4 เพื่อการบริหารจัดการด้านการตลาด พบว่ามีการดำเนินการที่ประกอบด้วย การบริหารจัดการพัฒนาศักยภาพทางการตลาด การบริหารจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย การบริหารจัดการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารจัดการราคาห้องพักของโรงแรม การบริหารจัดการด้านการส่งเสริมการตลาด การบริหารจัดการด้านการเงินของโรงแรม และการบริหารจัดการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของโรงแรม เนื่องจากองค์ประกอบในทุกด้านที่ผู้วิจัยได้ค้นพบนั้นจะนำไปสู่การบริหารจัดการด้านการตลาดที่ดีและเหมาะสมกับบริบทของโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อนำไปสู่การขยายฐานลูกค้า การมีผลประกอบการที่ดี และการสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อกิจการโรงแรมขนาดเล็ก สอดคล้องกับการศึกษาของ Artic (2013 : 55-67) ที่พบว่า การใช้เทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมในช่องทางการจัดจำหน่ายหรือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น เครือข่ายสังคมออนไลน์และการสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ ในกระบวนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้าส่วนช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินการต่อไปได้ท่ามกลางปัญหาภาวะเศรษฐกิจของธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม และการศึกษาของ Amnuay-ngerntra (2016 : 1-23) ที่พบว่า การใช้ความคิดสร้างสรรค์ออกแบบบรรยากาศโรงแรมให้มีเอกลักษณ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม การพัฒนาระบบสื่อสารการตลาดเพื่อมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและการอำนวยความสะดวกลูกค้าในการสำรองห้องพักเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ธุรกิจโรงแรม และการศึกษาของ Petharn (2017 : 61-63) ที่พบว่า การจัดการให้เกิดความเหมาะสมของราคาห้องพัก อาหารและเครื่องดื่มเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กในด้านการสร้างความไว้วางใจ และ

การศึกษาของ Nitkhong (2016 : 120-121) ที่พบว่าการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจโรงแรมให้มีความมั่นคงยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ Tubtimcharoon (2018 : 261-275) ที่พบว่าการเตรียมพร้อมทางด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่พร้อมจะหาข้อมูลที่พักแรมผ่านสื่อสังคมออนไลน์เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการด้านการตลาดของโรงแรมขนาดเล็ก

## ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

### 1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่อยู่บริเวณแหล่งท่องเที่ยวควรนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีไปใช้ เนื่องจากมีบริบทที่ใกล้เคียงกัน

1.2 ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กโดยทั่วไปควรนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีไปปรับใช้หรือนำบางส่วนไปใช้อย่างเหมาะสมตามบริบทของตน

1.3 ภาครัฐควรมีนโยบายเชิงรุกในการสนับสนุนธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กให้มากกว่านี้ เนื่องจากการลงทุนของผู้ประกอบการรายย่อยที่จะนำไปสู่การกระจายรายได้ไปยังท้องถิ่น

### 2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กบริเวณชายแดนไทย-ลาว จังหวัดอุบลราชธานีเพิ่มเติม โดยเฉพาะการนำรูปแบบไปทดลองใช้และเก็บข้อมูลจากผลที่เกิดขึ้นในระยะยาวเพื่อความสำเร็จของงานวิจัยนี้

2.2 ควรศึกษาและจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อนำยุทธศาสตร์ที่ได้มาจัดทำเป็นคู่มือที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมรายย่อยที่ส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนในการบริหารจัดการธุรกิจที่ชัดเจน

2.3 ควรศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือพัฒนาเครือข่ายโรงแรมขนาดเล็กทั้งในระดับจังหวัด ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ

## เอกสารอ้างอิง (References)

- จารุวรรณ สุภชัยวัฒน์. (2558). ผลกระทบของความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมเขตภาคเหนือในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณดา ทับทิมจรรณ. (2561, มกราคม-เมษายน). “การประกอบธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในยุคดิจิทัลเพื่อรองรับ Prosumer 4.0”. วารสารปัญญาภิวัฒน์. 10(1) : 261-275.

- ณิชากร นิตคง. (2560). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจโรงแรมในพื้นที่จังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ธนาภา พรประทานเวช. (2558). **แนวทางการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม: กรณีศึกษาการปรับปรุงตึกแถวในอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มาลินี สนธิมูล และอิทธิกร ข้าเดช. (2557, เมษายน – มิถุนายน). “ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีต่อการใช้บริการโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร”. **วารสารการเงิน การลงทุน การตลาดและการบริหารธุรกิจ**. 4(2) : 204-217.
- รัฐพล ชาวสี. (2558). **ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วัฒนา ทนงค์แฝง. (2560, กันยายน-ธันวาคม). “รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เขตพื้นที่จังหวัดตราด”. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี**. 11(3) : 1-17.
- สมพงษ์ อำนวยเงินตรา. (2559, กันยายน-ธันวาคม). “การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจโรงแรมด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean”. **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร**. 36(1) : 1-23.
- สำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี. (2559). **แผนพัฒนาจังหวัดอุบลราชธานี (พ.ศ. 2561 – 2564)**. อุบลราชธานี : สำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี.
- สุทธาสินี เพ็ชรหาญ. (2560). **รูปแบบการบริหารโรงแรมขนาดเล็ก: กรณีศึกษาโรงแรมบ้านสวนกุหลาบแก้วรีสอร์ท จังหวัดแพร่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอาชีวศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อนุรักษ์ ไกรยุทธ. (2557). **การพัฒนาแบบการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อมรพรรณ สมสวัสดิ์. (2552). **บูติกโฮเทล**. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินต์ติ้ง.
- Artic, N. (2013, April). “Open innovation as a chance to overcome economic crisis in hotel industry”. **Tourism in Southern and Eastern Europe**. 55-67.
- Razali, R. (2011). **The Relationship Between Enterprise Risk Management and Firm Value : Evidence from Malaysian Public Listed Companies**. Malaysian : Faculty of Economics and Management Sciences. University Sultan.
- Razvan, N., Roxana, S. and Anamaria, P. (2014, July). "The Role of Employees And Managers In Hotel Innovation - Evidence From Brasov County". **Annals of Faculty of Economics, University of Oradea**. 1(1) : 1205-1211.

## Translated Thai References

- Amnuay-ngerntra, S. (2016, September-December). "Value Added Creation in Hotel Business with Blue Ocean Strategy". **Silpakorn University Journal**. 36(1) : 1-23. [In Thai]
- Chaosee, R. (2015). **Effect of Modern Management Strategy on Performance of Hotel Businesses in Thailand**. Master of Business Administration. Mahasarakham University. [In Thai]
- Kraiyyuth, A. (2014). **Model Development of Business Management for Hotel Industry in Thailand**. Doctor of Business Administration. King Mongkut's University of Technology North Bangkok. [In Thai]
- Nitkhong, N. (2016). **Strategic Management and Return on Investment from Hotel Business in Songkhla Provinces**. Master of Business Administration. Yala Rajabhat University. [In Thai]
- Petharn, S. (2017). **The Administration Model for Small Hotels: A Case Study of Baan Suan Kulab Keaw Resort, Phrae Province**. Master of Education. Chiang Mai University. [In Thai]
- Pornprathanwech, T. (2015). **Development of Small Hotels for Promoting Cultural Tourism: A Case Study of Renovating Shophouse in the Urban District of Ratchaburi Province**. Master of Architecture. Thammasat University. [In Thai]
- Somsawat, A. (2009). **Boutique Hotel**. Bangkok : Amarin Printing. [In Thai]
- Sontimoon, M and Khamdetch, I. (2014, April-June). "Satisfaction of Foreign Tourists on Services of Five-Star Hotels in Bangkok". **Financial Investment Marketing and Business Administration Journal**. 4(2) : 204-217. [In Thai]
- Supachaiwat, J. (2015). **The Effect of Human Resource Development Competency on Business Growth of Hotel Business in the Northern Part of Thailand**. Master of Management. Mahasarakham University. [In Thai]
- Tanongphaeng, W. (2017, September-December). "Management of Models for Small Hotel Trad Province Area". **Dusit Thani College Journal**. 11(3): 1-17. [In Thai]
- Tubtimcharoon, N. (2018, January-April). "Small Business Hotels in The Digital Economy Age to Prosumer 4.0". **Panyapiwat Journal**. 10(1) : 261-275. [In Thai]
- Ubon Ratchathani Provincial Office. (2016). **Ubon Ratchathani Development Plan (2017-2020)**. Ubon Ratchathani : Ubon Ratchathani Provincial Office. [In Thai]

