

แนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวสู่ความสำเร็จเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
ในจังหวัดภูเก็ตประเทศไทย
ENVIRONMENTAL FRIENDLY HOSPITALITY MANAGEMENT APPROACH
FOR SUCCESSFULLY SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN
PHUKET, THAILAND

วิชญ มั่นคง¹ และ นพดล พันธุ์พานิช
Wisanu Munkong¹ and Noppadol Punpanich
มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
Western University
¹Email: munkongmedia@gmail.com

Received 20 August 2022 ; Revised 18 February 2023; Accepted 30 June 2023.



บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ใช้แนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7S เป็นกรอบการวิจัย พื้นที่วิจัย คือโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณคือ ผู้บริหารและผู้จัดการโรงแรมจำนวน 126 คน ใช้แบบสอบถาม และกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และลูกค้าที่มาใช้บริการโรงแรมสีเขียว จำนวน 6 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้างที่เป็นโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติพรรณนา ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานธุรกิจมีคุณภาพที่ดีและสิ่งแวดล้อมภายนอกยังคงมีต้นไม้มิเขียวสวยงาม
2. ด้านภาวะผู้นำนั้นแยกออกมาได้เป็น 2 ประเภทคือ ประการแรก ผู้นำที่เป็นคนในพื้นที่ จะมีความสำนึกรักบ้านเกิด จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ประการที่สอง ผู้นำที่เป็นนักลงทุนต่างถิ่น จะไม่ให้ความสำคัญกับสิ่งนี้
3. ด้านการบริหารจัดการสามารถสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรเพื่อดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียว
4. ด้านการศึกษาปัจจัยเกณฑ์การบริการเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียว
5. ด้านแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวสู่ความสำเร็จเพื่อทำตามแนวคิดและสร้างแนวทางในการพัฒนาอย่างยั่งยืนในจังหวัดภูเก็ต

องค์ความรู้งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ด้านการจัดการโรงแรมสีเขียวสู่เกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อลดปัญหาด้านปัญหาการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นได้ ด้านแนวคิด 3R มา ใช้ในการประกอบธุรกิจประกอบด้วย การนำไปใช้ซ้ำ,การลดของเสีย,การนำกลับไปใช้ใหม่ ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ 7s, เกณฑ์การบริการ, เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม, โรงแรมสีเขียว

Abstract

This research It's a mixed research. Using the mckinsey 7S management concept as a research framework, the research area is a green hotel in Phuket. The quantitative research sample was A total of 126 hotel managers and managers used a questionnaire and a qualitative sample consisting of 6 executives, managers and customers who used green hotel services was selected using an unstructured interview form for green hotels in Phuket. The tool used was an in-depth interview as a tool for collecting data. The statistics used in the data analysis were descriptive statistics, percentage, mean, standard deviation.

The results showed that

1. The environment of business operations is of good quality and the external environment still has beautiful green trees.
2. Leadership can be divided into two types: first, leaders who are local people. Will have a feeling of love for the homeland Will focus on the environment. Second, the leaders who are foreign investors. Will not attach importance to this
3. Management can support and promote personnel to run a green hotel business.
4. A study of factors, service criteria, contributing to the success of green hotel business operations
5. The approach of green hotel management to success in order to follow the concept and create guidelines for sustainable development in Phuket

This research knowledge will be useful for green hotel management towards environmentally friendly service criteria in order to reduce the problem of participation with the locality. , reducing waste, reusing environmentally friendly

Keywords : 7s management, environmentally friendly, service criteria, green hotel

บทนำ

องค์การท่องเที่ยวโลก (UNWTO) ได้คาดว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของโลกมีส่วนในการก่อให้เกิดปัญหาภาวะโลกร้อน กิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวปล่อยก๊าซเรือนกระจกสู่ชั้นบรรยากาศ 1,307 ล้านตัน (ค.ศ. 2006) หรือร้อยละ 5 ของก๊าซเรือนกระจกทั้งหมดจากการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว การเพิ่มจำนวนของนักท่องเที่ยว การเดินทางข้ามประเทศโดยเกิดจากการคมนาคมทางอากาศ ร้อยละ 40 การขนส่งทางบก ร้อยละ 32 การขนส่งอื่นๆ ร้อยละ 3 และที่พักแรมสร้างมลภาวะร้อยละ 21 ส่วนกิจกรรมท่องเที่ยวประมาณร้อยละ 4 (Special Area Development Administration for Sustainable Tourism Administration) 2018) สมาคมโรงแรมสีเขียวก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1993 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงแรมต่างๆ หันมาใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรที่ถูกใช้ไปอย่างสิ้นเปลืองให้คุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพที่สุด เป็นมิตรไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ (Kong Fang Zheng et al. 2001) ในภูมิภาคเอเชียมีการเริ่มนำ

รูปแบบโรงแรมสีเขียวมาใช้ในการปี 1994 โดยมีการเริ่มจากกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่อย่าง Shangri la Hotel, Oriental Hotel และ Okura Hotel (Global Hospitality Insights) (Green Leaf Foundation) สำหรับในประเทศไทยหน่วยงานที่มีชื่อเสียงทางด้านการสนับสนุนธุรกิจที่แฟกแฟมในการอนุรักษ์และดูแลสิ่งแวดล้อมที่รู้จักกันดีคือ มูลนิธิใบไม้เขียว (Green Leaf Foundation) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในต้นปี 2541 ซึ่งประกอบด้วยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคมโรงแรมไทย โครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก สำนักงานการจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สมาคมพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม และการประสานนครหลวง โครงการที่มูลนิธิใบไม้เขียวดำเนินการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการใช้พลังงานและพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมของธุรกิจการท่องเที่ยวและการโรงแรมนี้คือ โครงการใบไม้เขียว ซึ่งอยู่ในความดูแลของคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมสิ่งแวดล้อมเพื่อการท่องเที่ยว (หงสกุล เมสนุกุล, 2555) โรงแรม “สีเขียว” มีบทบาทในเรื่องของการลดมลพิษทางสิ่งแวดล้อม (Bela Muhi, Jasmina Stanković, Dusan Jovanović, Rade B. Bozović. 2013) เนื่องจากการมีแนวคิดการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในธุรกิจนั้นสามารถเป็นการ “ลดต้นทุน” (value-added) และ “สร้างความแตกต่าง” (differentiate) ให้แก่สินค้าและบริการ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยที่จะเพิ่ม “ความพึงพอใจ” (Satisfaction) ให้แก่ลูกค้าได้ (Kang et al., 2012) แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังมีผู้บริโภคสีเขียวเชื่อว่าสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีปัญหาและมีทวีความรุนแรงขึ้น จึงเกิดการร่วมมือทางด้านการความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมโลก ตรงกันข้ามกับผู้บริโภคที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อาจเกิดจากการไม่ได้รับรู้ปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น (Banerjee and McKeage, 1994 : 52-147)

เมื่อปี 2560 บริษัทวิจัยตลาดของอังกฤษ Euromonitor International ได้จัดอันดับให้ จังหวัดภูเก็ต เป็นเมืองปลายทางการท่องเที่ยวชั้นนำของโลกลำดับที่ 11 ซึ่งการท่องเที่ยวส่งผลให้จังหวัดภูเก็ตมีการเติบโตทางเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว การสร้างนวัตกรรม และธุรกิจใหม่ๆ โดยอนาคตจังหวัดภูเก็ตจึงแนวโน้มที่นักท่องเที่ยวจะมีการเดินทางเข้ามาในอัตราที่สูงขึ้น สถานการณ์เช่นนี้จะส่งผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อมแน่นอน เพราะที่ไหนที่มีคนมาก ย่อมมีขยะมาก น้ำเสียมาก ใช้ทรัพยากรมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากขาดระบบการจัดการที่ดีแล้ว จังหวัดภูเก็ตคงหมดสิ้นสภาพเมืองปลายทางการท่องเที่ยวชั้นนำของโลกในที่สุด กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม (สส.) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ทส.) ได้ทำโครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือโรงแรมสีเขียว เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจสถานประกอบการโรงแรมในการที่จะอนุรักษ์และรักษาสภาพแวดล้อมให้มีความยั่งยืน (Matichon, 2018) ธุรกิจโรงแรมถือว่าเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เป็นธุรกิจที่ทำรายได้หลักให้กับประเทศไทย และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้นในทุกๆ ปี ซึ่งธุรกิจโรงแรมเองถือเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในกระบวนการดำเนินงานเป็นจำนวนมากรวมทั้งยังสร้างปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในวงกว้างอีกด้วย (Sanit Nunin, 2014) ซึ่งปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในธุรกิจโรงแรมเกี่ยวข้องกับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ปัญหาด้านการจัดการขยะเป็นพิษที่ไม่ถูกวิธี ปัญหามลภาวะทางน้ำและอากาศเป็นต้น (Yeung, 2004) จากปัญหาดังกล่าวจึงได้เกิดกระแสให้ธุรกิจโรงแรมหันมาให้ความสนใจกับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมกันมากขึ้น อาทิ มีการดำเนินการตามมาตรฐานโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Hotel) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะนำไปสู่ความสำเร็จในธุรกิจโรงแรมสีเขียวได้ ซึ่งในปัจจุบันจังหวัดภูเก็ตมีโรงแรมทั้งหมด 63 แห่ง ซึ่งจะสามารถตอบสนองต่อลูกค้าและคุณภาพความน่าเชื่อถือของโรงแรมสามารถพิจารณาได้หลายวิธี เช่น การใช้เกณฑ์การ

ประเมินมาตรฐานโรงแรมสีเขียว (Green Leaf Foundation. 2019) เกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการประเภทโรงแรม (Hotel Association of Thailand. 2019) ซึ่งสิ่งที่ธุรกิจเหล่านี้จะได้ประโยชน์นั้น ไม่ใช่แค่การประหยัด ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการใช้ พลังงานอย่างคุ้มค่า หากแต่เป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้น จากกลุ่ม ลูกค้า ที่ “เต็มใจ” ที่จะจ่ายเพิ่ม ขึ้นเพื่อ สนับสนุนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Masau and Prideaux, 2003)

จากสภาพปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นจึงทำให้ผู้วิจัยมีความตระหนักถึงความสำคัญของสภาพปัญหาและความสนใจศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวสู่ความสำเร็จเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในจังหวัดภูเก็ตเพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวให้มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนต่อไป ที่สำคัญ คำนึงการท่องเที่ยวในรูปแบบโรงแรมสีเขียว ซึ่งให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม กำลังเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ

ประเด็นคำถามการวิจัย

1. สภาพปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต เป็นอย่างไร
2. ปัจจัยภาวะผู้นำอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต
3. ปัจจัยการบริหารจัดการอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต
4. ปัจจัยเกณฑ์การบริการอะไรบ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต
5. การนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวมีอะไรบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในจังหวัดภูเก็ต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต
2. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต
3. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต
4. เพื่อศึกษาปัจจัยเกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต
5. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวสู่ความสำเร็จเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในจังหวัดภูเก็ต

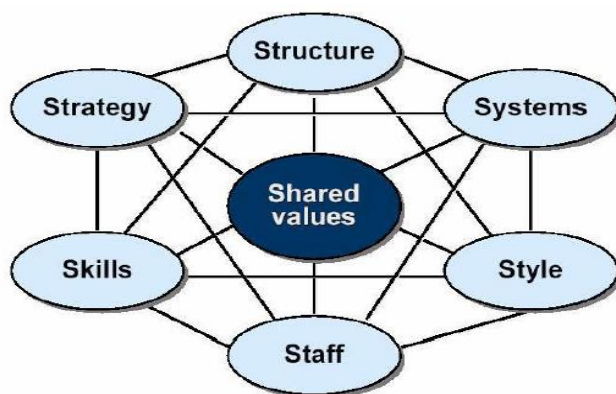
สมมุติฐานการวิจัย

1. การเพิ่มศักยภาพธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ตแบบยั่งยืน
2. การสร้างจิตสำนึกแก่เจ้าหน้าที่และพนักงานในโรงแรมในการร่วมดำเนินการให้เป็นโรงแรมสีเขียวอย่างยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรม

ประเด็นแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสี่ดาวสู่ความสำเร็จเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในจังหวัดภูเก็ตประเทศไทย แนวทางแรกของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2553) ได้กล่าวถึงเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง 7S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น เป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปร 7 ตัว ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value)

โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ กลยุทธ์กับโครงสร้างเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ คนหรือพนักงาน สไตล์การบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วม และฝีมือหรือทักษะ ต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ให้ความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงสร้างพื้นฐาน 7-S (7-S Framework of McKinsey) (Pasu Decharin, 2008: 27) ดังภาพประกอบที่ 2.3



ภาพที่ 6 กรอบ 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) ค.ศ.1980

จากภาพที่ 6 จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัวของ McKinsey (7-S Framework of McKinsey) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้นความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหมด ซึ่งแนวความคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7S นี้ ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ จากการวิจัยของ J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr. ใน In Search of Excellence ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยองค์กรธุรกิจอเมริกาที่ประสบความสำเร็จจำนวน 62 บริษัท ได้แสดงให้เห็นถึง “คุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ” ที่ทำให้กลายเป็น “องค์กรที่เป็นเลิศ” หรือ “องค์กรระดับโลก” (World Class Organization) ที่เป็นแบบอย่างขององค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะประการที่ 1 การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action) องค์กรที่เป็นเลิศ จะให้ความสำคัญกับ “การปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์” คือ หลังจากตกลงใจในนโยบายต่าง ๆ ชัดเจนแล้วก็จะทำอย่างมุ่งมั่นจริงจังและต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย

คุณลักษณะประการที่ 2 การมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) องค์กรที่เป็นเลิศจะพยายามหาโอกาสใกล้ชิดกับลูกค้าให้มากที่สุดด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการให้บริการและคุณภาพ รวมทั้งการฟังความคิดเห็นของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้หลักการของ CRM (Customer Relation Management)

คุณลักษณะประการที่ 3 การให้ความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) องค์กรที่เป็นเลิศจะให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจ การดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกิจการ

คุณลักษณะประการที่ 4 การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity Through People) องค์กรที่เป็นเลิศจะถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น การให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ

คุณลักษณะประการที่ 5 การติดตามงานอย่างใกล้ชิดและการใช้ค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven) ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นเลิศจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในห้องหรือในสำนักงานและติดตามงานต่าง ๆ

คุณลักษณะประการที่ 6 การทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting) องค์กรที่เป็นเลิศจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด (มีความเชี่ยวชาญ) หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่แล้วเท่านั้น

คุณลักษณะประการที่ 7 การมีรูปแบบที่เรียบง่ายและใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff) องค์กรที่เป็นเลิศจะจัดองค์กรอย่างเรียบง่าย และพยายามปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายที่สุด พร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างที่กะทัดรัด

คุณลักษณะประการที่ 8 การเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-tight Properties) องค์กรที่เป็นเลิศจะเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และมีการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เป็นต้น

ผู้เขียนได้นำเอาทฤษฎีคุณลักษณะของความเป็นเลิศในบริหาร 8 ประการนี้ เพื่อเป็นองค์กรธุรกิจของอเมริกาตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จได้ให้ความสนใจสิ่งเหล่านี้พร้อมกับได้ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลาจึงทำให้การบริหารงานเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง และเป็นแบบอย่างขององค์กรอื่นๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จ ดังนั้นการศึกษาวิจัยแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวสู่ความสำเร็จเพื่อความยั่งยืนในจังหวัดภูเก็ต ผู้วิจัยจึงได้นำหน้าที่ทางการบริหารจัดการและการบริหารทั้ง 8 ประการ มาประยุกต์ใช้และจัดกลุ่มตามโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของแมคคินซี (McKinsey)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในจังหวัดภูเก็ตเป็นงานวิจัยเชิงผสมวิธี พื้นที่วิจัยคือ โรงแรมสีเขียวจังหวัดภูเก็ต โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 รูปแบบ คือ การวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และ การวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยนำการศึกษาวิจัยทั้งสองวิธีมารวมกัน (Mixed Methods Research) โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในจังหวัดภูเก็ตครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพด้วยแบบสอบถามและแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกำหนดประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออก 2 กลุ่ม คือ

1. วิจัยเชิงปริมาณคือ ผู้บริหารโรงแรมสีเขียว 36 คนและผู้จัดการโรงแรมสีเขียว 80 คน ในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 126 คน

2. วิจัยเชิงคุณภาพคือ ผู้บริหารโรงแรมสีเขียว 2 คน ผู้จัดการโรงแรมสีเขียว 2 คน และลูกค้าที่ใช้บริการโรงแรมสีเขียว 2 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 2คน

3. กลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยจะเลือกศึกษาโรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานโรงแรมสีเขียว และโรงแรม (Green Hotel) ตามเกณฑ์การให้บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมภายในจังหวัดภูเก็ต มีจำนวน 63 แห่ง (Product quality and green service. 2019) ส่วนกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (structured in-depth interview form) โดยคัดเลือกแบบสโนว์บอล (Snowball Sampling Concept) Patrick Biernacki and Dan Waldorf. (1981: 141-163) วิธีการสุ่มตัวอย่างเช่นนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างประเภทที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น (non probability sampling) (Greg Guest, Emily E. Namey, and Marilyn L. Mitchell, 2013: 47)

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และสภาพปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) แล้วสรุปมาเป็นร้อยละ (Percent-age)

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นในตอนที 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตอนที่ 3 การบริหารจัดการ 7s McKinsey ตอนที่ 4 เกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและตอนที่ 5 ความสำเร็จธุรกิจโรงแรมสีเขียว โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งมองในแง่ของความสอดคล้อง โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อเป็นการเลี่ยงปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในงานวิจัยตัวแปรอิสระที่สูงเกินไป

ผลการวิจัย

1 สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียว ประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่ (1) ปัญหานโยบายด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (2) ปัญหาการพัฒนาบุคลากร (3) การรณรงค์ประชาสัมพันธ์ (4) การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (5) การจัดการสิ่งแวดล้อมและพลังงาน และ (6) การมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นและชุมชน

2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ตประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (2) ด้านการบริหารจัดการ 7s และ (3) ด้านเกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3. แนวทางใดที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวสู่ความสำเร็จเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในจังหวัดภูเก็ต ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ (1) การบริหารจัดการ 7s และ (2) เกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. จำแนกตามเพศ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 63.5 และเพศหญิง จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5

2. จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5 รองลงมา คือ อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คนคิดเป็นร้อยละ 32.5 อายุ 30-40 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ตามลำดับ

3. จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าผู้บริหารโรงแรม จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 และผู้จัดการโรงแรม จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0

4. จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 รองลงมาคือระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 37 คนคิดเป็นร้อยละ 31.0 ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ตามลำดับ

5. จำแนกตามประเภทโรงแรมสีเขียว พบว่า โรงแรมส่วนใหญ่เป็นโรงแรมใบไม้เขียว จำนวน 34 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 53.9รองลงมาคือ Green Hotelจำนวน 23 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 36.5 และมีทั้ง 2 ใบรับรองทั้งโรงแรมใบไม้เขียวและ Green Hotelจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9.5ตามลำดับ

6. จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจคือ 11-15 ปี จำนวน 49 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 38.9 รองลงมาคือ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5 - 10 ปี จำนวน 41 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 32.5 ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 15 ปี จำนวน 29 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 23.0 และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 7 ปี จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 5.6 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่า โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.36$, S.D.=.13)

1. ด้านการให้อำนาจ พบว่า โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.33$, S.D.=.23)
2. ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตนโดยรวมพบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.34$, S.D.=.31)
3. ด้านความตระหนักรู้พบว่า โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=4.37$, S.D.=.25)
4. ด้านบริการ พบว่า โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.41$, S.D.=.24)
5. ด้านการสร้างสังคมชุมชน โดยรวมพบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=3.88$, S.D.=.34)

ตอนที่ 3 การบริหารจัดการ 7s

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการ 7s ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างด้านระบบการปฏิบัติด้านรูปแบบการบริหารด้านบุคลากรด้านทักษะความสามารถและด้านค่านิยมร่วมผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการ 7s พบว่า โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.32$, S.D.=.13) ซึ่งหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านโครงสร้างมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.40$, S.D.=.26) รองลงมาคือ ด้านทักษะความสามารถ ($\bar{X}=4.39$ S.D.=.28) ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านบุคลากร ($\bar{X}=4.26$, S.D.=.31) ตามลำดับสำหรับการวิเคราะห์รายด้านนั้น ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ด้านโครงสร้างด้านระบบการปฏิบัติด้านรูปแบบการบริหารด้านบุคลากรด้านทักษะความสามารถและด้านค่านิยมร่วม

ตอนที่ 4 เกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 ประเด็น คือ (1) นโยบายด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (2) ด้านการพัฒนาบุคลากร (3) ด้านการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ (4) ด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (5) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและพลังงาน และ (6) ด้านการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นและชุมชน ผลการวิเคราะห์เกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยรวมพบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=4.37$, S.D.=.12)

ตอนที่ 5 ความสำเร็จธุรกิจโรงแรมสีเขียว

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จธุรกิจโรงแรมสีเขียวประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านมาตรฐานและความเชื่อถือได้ ด้านการเงิน และด้านลูกค้า โดยรวมพบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=4.37$, S.D.=.13) ซึ่งหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเงิน มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.41$, S.D.=.25) รองลงมาคือ ด้านมาตรฐานและความเชื่อถือได้ ($\bar{X}=4.39$ S.D.=.24) และส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X}=4.31$, S.D.=.19) ตามลำดับ

ตอนที่ 6 สภาพปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ปัญหานโยบายด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ปัญหาการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ ปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ปัญหาการจัดการสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ปัญหาการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นและชุมชน ผลการวิเคราะห์ของสภาพปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต โดยรวมพบว่า พบว่า ปัญหาการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นและชุมชนมีปัญหามากที่สุด จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 21.75 รองลงมาคือ ปัญหาการจัดการสิ่งแวดล้อม มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 20.70 ปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 15.44 ปัญหาการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13.68 ปัญหาการพัฒนาบุคลากรจำนวน 46คน คิดเป็นร้อยละ 16.14

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง $r = 0.17 - 0.75$ แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหา Multicollinearity (Hair, et al. 2006 : 230-233) ดังนั้นค่า r อยู่ในเกณฑ์จึงสามารถนำตัวแปรดังกล่าวไปวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ได้

การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ตามสมมติฐาน 5 ด้าน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียว

ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว ร่วมกันอธิบายความผันแปรของความสำเร็จผลการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวได้ $R^2 \text{ adj} = .912$ หรือร้อยละ 91.2 %

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อเกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว ร่วมกันอธิบายความผันแปรของเกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้ $R^2 \text{ adj} = .639$ หรือร้อยละ 63.4 %

สมมติฐานที่ 3 การบริหารจัดการ 7s มีอิทธิพลต่อเกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว ร่วมกันอธิบายความผันแปรของ

เกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้ $R^2 \text{ adj} = .710$ หรือร้อยละ 71

สมมติฐานที่ 4 การบริหารจัดการ 7s มีอิทธิพลต่อความสำเร็จผลดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียว

ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว ร่วมกันอธิบายความผันแปรของความสำเร็จผลดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวได้ $R^2 \text{ adj} = .648$ หรือร้อยละ 64.8

สมมติฐานที่ 5 เกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จผลดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียว ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัว ร่วมกันอธิบายความผันแปรของความสำเร็จผลดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวได้ $R^2 \text{ adj} = .828$ หรือร้อยละ 82.8

ส่วนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโรงแรมสีเขียว

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานโรงแรมสีเขียวตามมาตรฐานเกียรตินิยมใบไม้เขียว Green Globe และ ISO 14001 ตามแนวคิดสภาพปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 6 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงแรมสีเขียว ผู้จัดการโรงแรมสีเขียว เจ้าหน้าที่มูลนิธิใบไม้เขียว พนักงานโรงแรมสีเขียว ลูกค้าโรงแรมสีเขียว และผู้นำชุมชน ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองตัวต่อตัว (face to face interview) ที่ละคนๆ ละไม่น้อยกว่า 60 นาที เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (structured in-depth interview form) โดยคัดเลือกแบบสโนว์บอล (Snowball Sampling Concept) Patrick Biernacki and Dan Waldorf. (1981: 141-163) แสดงรายละเอียดของบทการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 6 ท่าน

1. ประเด็นนโยบายด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์พบว่า โรงแรมในภูเก็ตส่วนใหญ่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการมูลนิธิใบไม้เขียวและการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Hotel)

2. ประเด็นการพัฒนาศักยภาพ จากการสัมภาษณ์พบว่า ด้านการบริหารจัดการการพัฒนาศักยภาพการแบ่งสายงาน และหน้าที่การรับผิดชอบในงานโรงแรม การจัดโครงสร้างขององค์การส่วนมากจะนำเสนอในรูปแบบของการจัดแผนภูมิองค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงประเด็นที่สำคัญคือ การเป็นหน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานช่วยสนับสนุน (Staff) การแบ่งงานกันทำออกเป็นหน่วยงาน หรือแผนงาน ตำแหน่งงาน โดยแสดงถึงตำแหน่งงานของผู้บริหารของแต่ละแผนก และในแต่ละแผนกต้องมีการควบคุมดูแลอย่างดี ปัญหาบุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจในการดำเนินงานตามมาตรฐานของโรงแรมสีเขียวให้การพัฒนาศักยภาพในการส่งเสริมเพิ่มทักษะความรู้เรื่องของการบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้กับบุคลากรทุกคน

3. ประเด็นการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ จากการสัมภาษณ์พบว่า การรณรงค์ประชาสัมพันธ์โรงแรมสีเขียวยังไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควรซึ่งอาจเนื่องมาจากส่วนใหญ่โรงแรมจะประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของโรงแรมสีเขียวภายในประเทศ แต่ในทางกลับกันความนิยมในการใช้บริการส่วนใหญ่ในภูเก็ตเป็นชาวต่างชาติมากกว่า ดังนั้นควรเลือกใช้เทคโนโลยีและสื่อที่เข้าถึงบริการของโรงแรมสีเขียวที่หลากหลายทั้งการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ โฆษณาต่างๆ วารสารต่างประเทศ/จดหมายในเครือโรงแรมสีเขียว นอกจากการจัดกิจกรรมเพื่อการประชาสัมพันธ์สร้างโรงแรมให้เป็นที่รู้จัก และสามารถรักษาภาพลักษณ์หรือตราโรงแรม หรือมาตรฐานโรงแรมสีเขียวโรงแรมยังขาดการให้ความสำคัญของเทคนิคการเลือกซื้อสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพราะต้องคำนึงถึงหลายๆ อย่าง ได้แก่ สินค้าที่ได้รับฉลากเขียว โรงแรมที่ได้รับใบไม้เขียวหรือได้รับ ISO 14001

4. ประเด็นการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์พบว่า โรงแรมมีปัญหาในการติดตามและประเมินผลในเรื่องการประเมินความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่มีต่อการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

5. ประเด็นการจัดการสิ่งแวดล้อมและพลังงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัญหาการจัดการสิ่งแวดล้อมบุคลากรยังขาดจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่จะนำไปปฏิบัติในโรงแรมอย่างเต็มที่

6. ประเด็นการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นและชุมชน จากการสัมภาษณ์พบว่า ขาดการเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกความเห็น/ปรับปรุง และเสนอผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริงเกี่ยวกับ การพัฒนาชุมชนให้เจริญเติบโตอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวสู่ความสำเร็จเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต กับแนวคิดเรื่องผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ปัญหานโยบายด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ปัญหาการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ ปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ปัญหาการจัดการสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ปัญหาการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นและชุมชน

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ตพบว่าด้านบริการผู้บริหารและผู้จัดการต่างให้ความสำคัญมากที่สุดเนื่องจาก ปัจจัยบริการการ

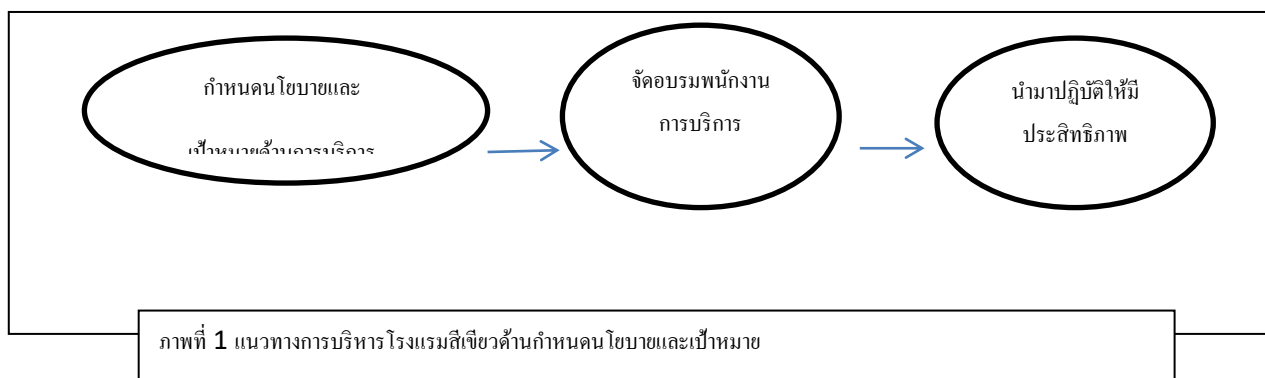
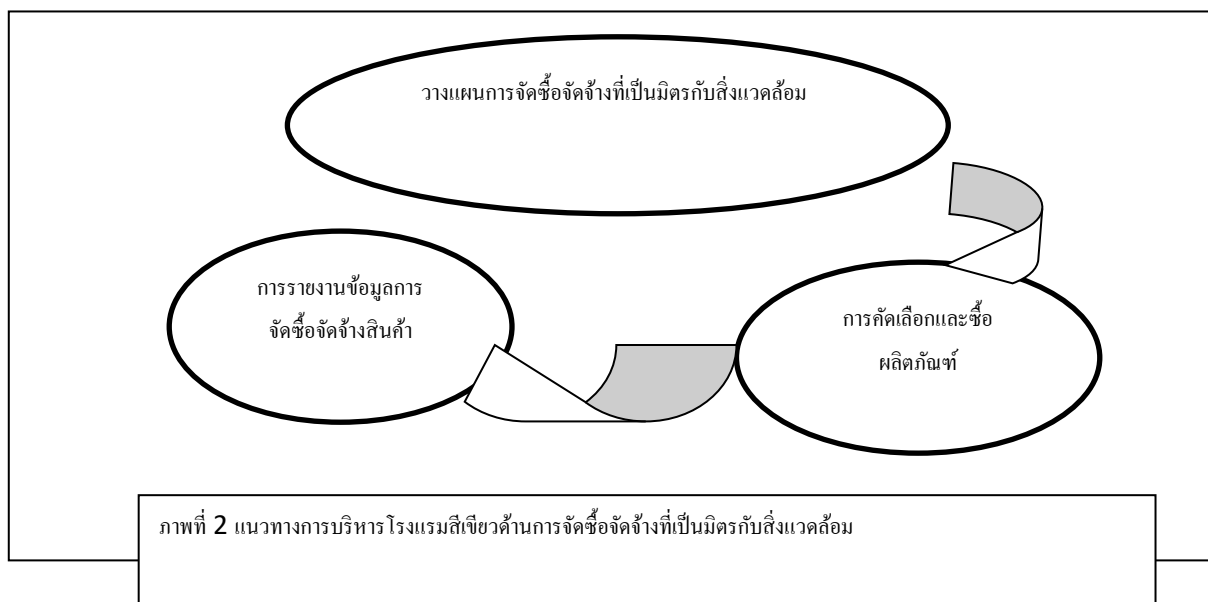
ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการ 7s ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติ ด้านรูปแบบการบริหาร สอดคล้องการวิจัยของสิริมา รัตนฉายาบรรณ (2561) ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยมาก ทั้ง 5 ข้อ ได้แก่ โรงแรมมีการกำหนดเกณฑ์การจัดการสรรรายได้และผลประโยชน์และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้แก่บุคลากรได้เป็นธรรม การควบคุมต้นทุนภายในโรงแรมมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้นมีผลประกอบการกำไรเพิ่มขึ้นในทุกปีและการบริหารจัดการช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้และยอดขายเพิ่มขึ้น

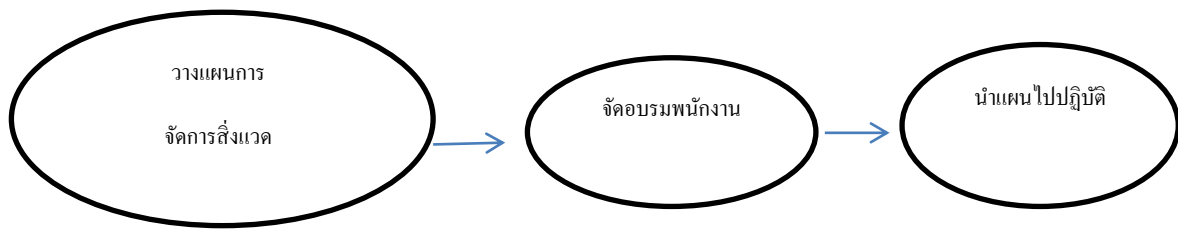
ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 4 เพื่อศึกษาปัจจัยเกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า เกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย นโยบายด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ ด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ด้านการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นและชุมชน ร่วมกันอธิบายความผันแปรของความสำเร็จผลดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียวได้ $R^2 \text{ adj} = .329$ หรือร้อยละ 32.9 สอดคล้องกับสินนาฏ พูลเกื้อ (2559) อิทธิของการได้รับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และสอดคล้องกับการศึกษาของสมพงศ์ โสทรักษ์ (2558) ได้ทำการศึกษาระบบพัฒนาโรงแรมระดับ 3 ดาวภายใต้มาตรฐานโรงแรมสีเขียวอาเซียนสำหรับผู้ประกอบการไทย พบว่า การพัฒนาโรงแรมที่ผ่านมาตรฐานมูลนิธิใบไม้เขียวไปสู่มาตรฐานโรงแรมสีเขียวอาเซียนต้องมีการดำเนินการตามข้อกำหนดเพิ่มขึ้น 19 ข้อ โดยข้อ

ค้นพบที่สำคัญคือข้อกำหนดมาตรฐานที่เพิ่มขึ้นไม่ได้ส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานมากนัก สอดคล้องกับ Hu and Wall (2005) สรุปไว้ว่าการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจโรงแรมและที่ตั้งของโรงแรมเอง เนื่องจากแหล่งท่องเที่ยวที่ยังอยู่ในสภาพสมบูรณ์จะเป็นสิ่งประกันการดำเนินงานในแหล่งท่องเที่ยววันนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Angel Peiro-Signes and others (2014) ที่พบว่า ธุรกิจโรงแรมที่มีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมได้รับข้อได้เปรียบด้านการตลาดนอกจากนี้ข้อบังคับจากมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมยังช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วยซึ่งพบว่าธุรกิจโรงแรมที่มีมาตรฐาน 4 ดาวมีผลกระทบโดยตรงต่อมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 5 เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวสู่ความสำเร็จเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาวิจัยโดยรวมผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวสู่ความสำเร็จเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้นั้นมีหลายปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุน

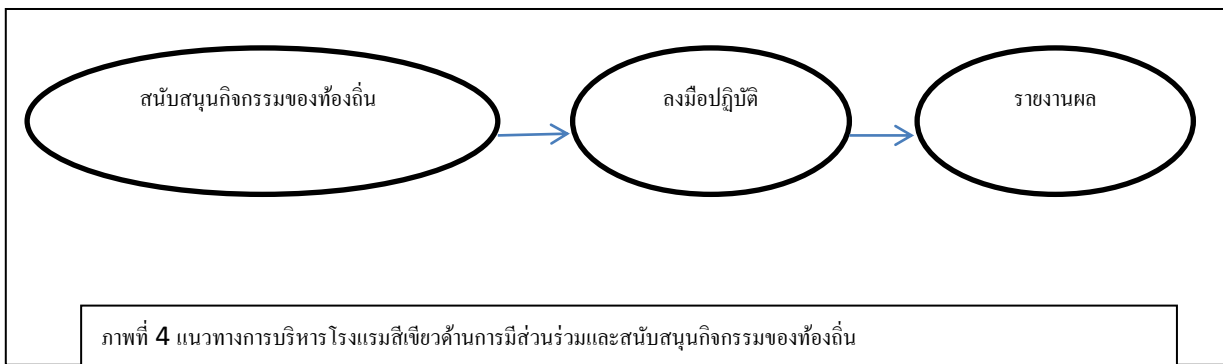
สรุปองค์ความรู้





ภาพที่ 3 แนวทางการบริหารโรงแรมสีเขียวด้านวางแผนการจัดการ

สิ่งแวดล้อมและพลังงาน



ภาพที่ 4 แนวทางการบริหารโรงแรมสีเขียวด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมของท้องถิ่น

นวัตกรรมจากการวิจัยสามารถสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำเรื่องแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวสู่ความสำเร็จเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในจังหวัดภูเก็ต และได้สรุปเป็นองค์ความรู้ในแต่ละแนวทางเพื่อเป็นแบบอย่างในการทำโรงแรมสีเขียวตามแผนภาพข้างต้น

เพื่อสามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่ธุรกิจโรงแรมที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนของแต่ละชุมชนในการไปใช้เพื่อเป็นตัวอย่างของการพัฒนาโรงแรมสีเขียวทางด้านการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม ชุมชน โดยเฉพาะที่มีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญทางธรรมชาติที่สวยงามเพื่อรักษาสภาพแวดล้อมให้คงอยู่และส่งเสริมเกื้อหนุนมาตรการที่ดีที่ยั่งยืนในการรองรับนักท่องเที่ยวอย่างยาวนานโดยการท่องเที่ยวที่นั่นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ดีธรรมชาติที่สวยงามแก่ชุมชนแบบยาวนานอีกทั้งยังสามารถช่วยเศรษฐกิจที่ดีในชุมชนอย่างยั่งยืนกระตุ้นเศรษฐกิจภายในชุมชนที่ดีขึ้นในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการส่งเสริมอบรมเพิ่มทักษะความรู้ให้กับผู้บริหารโรงแรมสีเขียวให้มากขึ้น รวมทั้งอบรมผู้ที่มีส่วนร่วม อาทิ ผู้จัดการ หัวหน้าแผนกต่าง ๆ ภายในโรงแรม เนื่องจากกลุ่มโรงแรมสีเขียวในจังหวัดภูเก็ตยังมีจำนวนน้อยอยู่ คงต้องมีการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มโรงแรมทั่วไปได้ตระหนักถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมให้ทราบอย่างทั่วถึง และสมัครเข้าร่วมโครงการโรงแรมสีเขียวเพื่อสร้างการแข่งขันทางการบริหารเข้าสู่สากลต่อไป

2. ควรมีการศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้จัดการและหัวหน้าแผนกร่วมด้วยเพื่อหาความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจโรงแรมสีเขียว ให้มีการศึกษาประชากรกลุ่มตัวอย่างโรงแรมสีเขียวทั้งประเทศและนำผลมาเปรียบเทียบในแต่ละภาคหาความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวและควรมีการจัดการขยะอย่างมีประสิทธิภาพ

References

- Duangkaew K. (2013). *Current management issues of Thai hotel business. Case study of members of the Thai Hotels Association in Bangkok*. Bangkok: Master of Business Administration Business Administration Kasetsart University.
- Tiyawiwattanukul K. (2016). *Resource and environmental management for tourism in accordance with the Green Hotel Guidelines in Khao Laem Ya - Mu Ko Samet*. Rayong: National Park. Economics Kasetsart University.
- Suwansri K. (2015). *Human Resources Management course document 9011106*. Retrieved on August 1, 2019. Source From: <http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files>.
- Kulpeng K. (2020). *Knowledge series on mechanism development and community-based health system development for communities. The Grafico Systems*.
- Department of Environmental Quality Promotion (2019). *Environmentally friendly hotels (Green Hotel)*. Retrieved on August 1, 2019. From: <https://www.deqp.go.th/service-portal/g-green./greenhotel/derivation/>.
- Ministry of Industry. (2013). *ISO 14001 standard*. Retrieved on October 2, 2019. From: <http://www.industry.go.th/industry/index.php/th/knowledge/item/10584-2016>
- Kunchornsiramongkol K. (2019) *Consumers' Attitudes towards the Environmental Friendly Policy of Bangkok Hotels*. Sripatum Academic Journal, Year 3, No. 1 January – April 2019, pages 123-130.
- Rakchat K. (2010). *TISTR KM Website - Shared Values: Shared Values*. Retrieved October 2, 2019. From <http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=com..task>.
- Prasang K. (2016). *Servant Leadership of Educational Institution Administrators Affecting Management with participation in the administration of educational institutions Under the Chonburi Primary Educational Service Area Office District 1*. Chonburi: Thesis education administration graduate school Rajabhat Rajanagarindra University.
- Kachen Wattanakosol. (2014). *The Effectiveness of Training Affecting the Success of Hotel Business in Thailand*. Mahasarakham: Master of Arts Thesis Tourism and Hotel Management Mahasarakham University.
- Sukphatcharoen K. (2014). *Business Strategy Development. for the growth of the hotel industry*. Graduate Studies Journal Wayayalongkorn Rajabhat University Under the Royal Patronage of His Majesty the King, Volume 8, No. 1 January – April 2014, pp. 173-188.

- Mahatien C. (2016). *Natural Resources and Environment Management*. Journal of Education, Periscope, Vol. 3, No. 2 May-August, page 131.
- Thirinthornpong J. (2007). *Hotel management strategy: a case study of a 3-star hotel in Phuket*. Phuket: Master of Arts degree Development Strategy Phuket Rajabhat University.
- Lengpanich J. (2014). *Characteristics of modern leadership and preliminary research management competency*. Print the 9th time. Bangkok
- Chaina J. (2010). *Servant Leadership of School Administrators Under the Udon Thani Educational Service Area Office*. Thesis M.A. (Educational Administration). Udon Thani: Graduate School Udon Thani Rajabhat University.
- Vuncharoen C. (2013). *Social responsibility and hotel business*. Journal of Management Science. Year 30 No. 1 January – June 2013. Pages 143-155
- Khamthip Y. (2018). *Rational Factors Influencing Business Operation Efficiency of Hotel Business in Prachuap Khiri Khan Province*. Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University, Year 1, No. 3, January – June 2018, pages 57-66.
- Sinthusir Ni. (2018). *Effects of attitude towards green, subjective norms, perception of control Behavior and perceived value towards behavioral intentions and willingness to pay more for Thai green hotels*. Doctorate of Business Administration Thesis Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Ketchonan N. (2009). *Strategic Management*. Bangkok : SE-EDUCATION.
- Phongphankhae D. (2017). *Hotel management system and innovative organization*. Dusit Thani College Journal, Vol. 11, No. 3, September – December 2017, pages 377-391.
- Pholpuak T. (2016). *The Impact of Service Excellence Strategy on Corporate Success of Hotel Business in Northeastern Thailand*. Master of Business Administration Marketing Management Mahasarakham University.
- Boonrin N. (2015). *Applications of environmental management ISO 14011 : 2004 case study of automobile power steering pump factory*. Master of Science Thesis Burapha University.
- Soonsoon N. (2018). *Factors Affecting Intention to Repeat Service and Customer Referral for an Eco-Friendly Hotel*. Journal of Business Administration and Language, Vol. 6, Issue 2 July – December 2018, pages 8-13.
- Wongwiwattana B. (2016). *Guidelines for green leaf hotel business under the quality of Service in Cha-A District Phetchaburi Province*. Surin : The 11th National Research Conference, Surin Rajabhat University
- Srisaat B. (2011). Preliminary research. (9th printing). Bangkok : Suree Wittayasan.
- Tansenee P. (2019). *7' S Model 27 Feb. 2019... 7. Style of administration (Style)*.

- Thepkunnimit P and Phanpanich N. (2562). *Development of management of small and medium-sized IT businesses in the region*. academic journal Suvarnabhumi Institute of Technology, Volume 7, No. 1 Jan. - Apr. 2021, No. 13, 2018, pages 89 – 94.
- Chaiputtanaphan P. (2011). Factors related to business success. Small boutique hotel in Bangkok. *Journal of Modern Management*, Vol. 9, No. 2 July-December 2011, pp. 78-89.
- Sriret P. and Boonsiri S. (2019). *Human resource development to create change. Environmental Behavior of Green Hotel Employees in Thailand*. Santi Journal A study of the CU, Year 7, No. 4, July - August 2019, pages 1064-1065.
- Kaewsee P. (2009). *The Effects of Accounting Teaching Planning Effectiveness on the Performance of Cooperative Accounting Instructors in Thailand*. Thesis, M.Sc., Mahasarakham University.
- Decharin P. (2005). *The success of the organization*. Bangkok : Printing House of Chulalongkorn University.
- Singkhom P. (2019). *Environmental Management Process of Green Business Hotels in Chiang Mai Province*. *Journal of Humanities and Social Sciences University of Phayao*, Year 7, Issue 2 July – December 2019, pages 230-246.
- Boonmeesri-sanga M. and Patthum N. (2015). *The Green House Hotel Management Model. Talay Dao Resort, Hua Hin District, Prachuap Khiri Khan Province*. Phetchaburi : Phetchaburi Information Campus Silpakorn University.
- Mittichon. (2018). *Principles of "Green Hotel", not a hotel, can be implemented*. source Retrieved August 1, 2019. From the source. https://www.matichon.co.th/local/quality-life/news_1164199
- Foundation for Rural Restoration of Thailand under the royal patronage (2018). *Thai CSR Network Social Responsibility*. http://www.greenleafthai.org/th/green_found/ From the source <https://faq.thaicr.com/2005/11/blog-post.html>.
- Green Leaf Foundation. (2019). *Background of the Green Leaf Foundation*. Retrieved August 1, 2019. From the source. http://www.greenleafthai.org/th/green_found/.
- Lancaster M. (2005). *Hotel Marketing*. Bangkok : Faculty of Arts and Sciences Bachelor of Business University.
- Pirompanich M. (2016). *Strategies for building a competitive advantage in Bangkok hotel business through environmental marketing*. Suan Dusit University Journal, Vol. 12, No. 2 May – August 2016. Pages 61-70.
- Meechat N. (2009). *Organization administration*. 3rd Edition, Bangkok : Chulalongkorn University Book Center
- Simachokdee W. (2010). *An Organization for Excellence*. Retrieved on August 30, 2019. From the source: <http://www.Industry.go.th/assa/List8/.AllItems.aspx>.

- Suksukhon W. (2012). *Building a servant leadership style of basic educational institute administrators*. Doctoral thesis Ph.D. (Educational Administration). Chonburi : Graduate School Burapha University.
- Rattanasongtham W. (2020) *success factors of entrepreneurs in small furniture production and distribution business: a case study Lamphun entrepreneurs in Roi Et Province*. Journal of Industrial Business Administration, Year 2, Issue 2, July - December 2020. Pages 5-20.
- Poolkua S. (2016). *A Study of the Influence of Environmental Standard Certification on the Performance of Factory Businesses in Thailand*. Master of Arts Thesis in Integrated Tourism Management Faculty of Tourism Management National Institute of Development Administration.
- Intajad S. (2018). *Effects of Green Marketing Strategy on Marketing Competitive Advantage of ISO 14001 Certified Businesses in Thailand*. Master of Business Administration Marketing Management Mahasarakham University.
- Jitampai S. (2016). *Problems and obstacles in the development of green leaf hotels in the eastern region*. National and International Business and Management Innovation Conference 2016, pages 1042-1048.
- Kongthieng S. (2013). *Servant Leadership*. Journal of Witthaya Achan Vol. 112 No. 10 August 2013, pages 89-92.
- Noonil S. (2014). *Factors Influencing Behaviors Supporting an Environmentally Friendly Hotel : A Case Study of Dusit Princess Srinakarin Hotel*. Dusit Thani College Journal, Vol. 8, Issue 1 January – June, page. 16 – 33.
- Social Business Institute. (2013). *Corporate Social Responsibility for Sustainable Development*. Bangkok : Social Business Institute The Stock Exchange of Thailand.
- ISO Certification Institute. (2019). *Standard ISO 14001*. Retrieved October 1, 2019, from [https://www.masci.or.th/service/management system standard](https://www.masci.or.th/service/management%20system%20standard).
- Prakitjanurak S.(2011). *Management services towards behavior and satisfaction of customers who use hotels in Bangkok*. Phra Nakhon Si Ayutthaya : Rajabhat University Ayutthaya.
- Chamnan S. (2011). *Educational leadership, theory and practice*. Rayong : PS.
- Sukhon S. (2016). *Environmental Management Standard ISO 14001*. Retrieved October 1, 2019, from http://www.nfi.or.th/foodsafety/upload/qs/pdf/ISO_14000-2.pdf.
- Chaiyaphong S. Phanpanich N. et al. (2016). *Manage knowledge of the organization of learning, organizational agility and advantages. in the competition of commercial banks in Thailand*. Journal of the Humanities and Social Sciences, Volume 10, Issue 3, September - December, pages 89-104.
- Euejongprasit S.(2006) *Strategic Tourism Management*. Bangkok : Sam Charoen Panich.

- Leklersin S. (2017). *Management of Local Administrative Organizations in Central Provinces*. Research Report of Rajapruerk University.
- Green products and services. (2019). *Production database system service and consumption that is Environmentally friendly*. Retrieved December 9, 2019, from <https://scpdatacenter.deqp.go.th/product.php?allvalue>.
- Chinweskit S. Worawan W. Prachakasem et al. (2018). *Green School : Initiative of Government for eco-friendly hotels*. Thai Environmental Engineering Journal, Vol. 32, No. 2, pages 61-70.
- Special Area Development Administrative Organization for Sustainable Tourism. (2018). *Tourism and global warming*. Retrieved September 1, 2019, from <http://www.dasta.or.th/th.component/k2.item.671-671>.
- Chotipanich A. (2010). *Organizational Service Management*. Bangkok : SE-EDUCATION.
- Phiriyasingh O. (2011). *The Effect of Affiliate Effectiveness on the Success of Organization of hotel business in Thailand*. Mahasarakham : Thesis, MBA, Mahasarakham University.
- Kraiut A.(2015). *Development of a business management model for the hotel industry in Thailand*. Journal of Technical Education Development, Year 27, No. 94, April - June 2015, pages 27-29.
- Alexander Osterwalder, Yves Pinner (2014). *Business Modeling Guide : For the Viewer. Farsightedness, the one who thinks to do big and who hopes to fall down the giant = Business model generation*. Translated by Winyu Kinghiranwattana. Bangkok : Wheeler.
- Thammathiwatkul A. (2010). *System Concept*. Retrieved September 1, 2019, from <http://panchalee.wordpress.com/2009/04/28/system-concept/>.
- Watchinda A. (2010). *McKinney 7-S Framework, 7 Factors Concepts in Assessment*.

