

ระดับองค์ประกอบตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี คุณภาพการให้บริการ
การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ และกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมระดับ 3 ดาว
ในจังหวัดเชียงใหม่

The Levels of the McKinsey 7S Components, Service Quality,
Integrated Marketing Communications, and Business Strategies of
Three-Star Hotels in Chiang Mai Province

วิลาลินี ชัยวรรณ¹ และ นนท์ สหยา²

Wilasinee Chaiwan¹ and Nont Sahaya²

^{1,2}ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

^{1,2}Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Graduate School,

Southeast Asia University, Thailand

E-mail: touch_life@outlook.co.th

Received: February 25, 2026

Revised: June 23, 2026

Accepted: June 26, 2026

บทคัดย่อ

ธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่เผชิญกับการแข่งขันด้านราคา คุณภาพการให้บริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย และการสื่อสารการตลาด ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ ความพร้อมภายในองค์กรและความต้องการของลูกค้า การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับองค์ประกอบ ตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี คุณภาพการให้บริการ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ และกลยุทธ์ ธุรกิจของโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการ ผู้จัดการ หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การตลาด หรือการกำหนดกลยุทธ์ของ โรงแรมระดับ 3 ดาว จำนวน 380 คน ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจงร่วมกับการเลือกแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซีโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.65) โดยด้านกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 2) คุณภาพการให้บริการโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.62) โดยด้านการให้ความเชื่อมั่นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3) การสื่อสารการตลาดแบบ บูรณาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$, S.D. = 0.69) โดยการขายโดยพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และ 4) กลยุทธ์ธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.86) โดยกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกล ยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากัน ผลการวิจัยชี้ว่าโรงแรมควรเชื่อมโยงการกำหนดกล ยุทธ์กับการพัฒนาบุคลากร ระบบการทำงาน คุณภาพการตอบสนองลูกค้า และการสื่อสารการตลาดอย่างเป็น เอกภาพ



คำสำคัญ: แบบจำลอง 7S ของแมคคินซี, คุณภาพการให้บริการ, การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ, กลยุทธ์ธุรกิจโรงแรม

Abstract

Three-star hotels in Chiang Mai Province face competition in terms of price, service quality, distribution channels, and marketing communications. Hotel operators therefore need to formulate strategies that are consistent with organizational readiness and customer needs. This research aimed to examine the levels of the McKinsey 7S components, service quality, integrated marketing communications, and business strategies of three-star hotels in Chiang Mai Province. The study employed a quantitative survey design. The sample consisted of 380 hotel operators, managers, or executives involved in hotel management, marketing, or strategy formulation, selected through purposive sampling combined with convenience sampling. The research instrument was a five-point rating-scale questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. The findings revealed that: 1) the overall level of the McKinsey 7S components was high ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.65), with strategy having the highest mean; 2) the overall level of service quality was at the highest level ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.62), with assurance having the highest mean; 3) the overall level of integrated marketing communications was high ($\bar{x} = 4.17$, S.D. = 0.69), with personal selling having the highest mean; and 4) the overall level of business strategies was high ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.86), with cost leadership strategy and focus strategy having equally the highest mean. The findings indicate that hotels should link strategy formulation with personnel development, work systems, customer responsiveness, and consistent marketing communications.

Keywords: McKinsey 7S framework, Service quality, Integrated marketing communications, Hotel business strategy

บทนำ

ธุรกิจโรงแรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากมีบทบาทในการรองรับนักท่องเที่ยว สร้างรายได้ และก่อให้เกิดการจ้างงานในพื้นที่ จังหวัดเชียงใหม่เป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางสำคัญด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม และวิถีชีวิตที่หลากหลาย ส่งผลให้มีผู้ประกอบการธุรกิจที่พักและโรงแรมจำนวนมาก โดยเฉพาะโรงแรมขนาด 3 ดาว ซึ่งเป็นโรงแรมระดับกลางที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวซึ่งต้องการที่พักที่มีมาตรฐานในราคาที่เหมาะสม



อย่างไรก็ตาม การมีผู้ประกอบการโรงแรมจำนวนมากส่งผลให้การแข่งขันในตลาดมีความเข้มข้น โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคาและการวางตำแหน่งทางการตลาดของโรงแรม (Enz et al., 2008) ขณะเดียวกัน การขยายตัวของบริษัทตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์ทำให้โรงแรมต้องให้ความสำคัญกับการบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคา และการส่งเสริมการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น (Chubchuwong, 2019)

ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งมีข้อจำกัดด้านเงินทุน บุคลากร และความสามารถในการปรับตัว เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดคลี่คลาย พฤติกรรมและความคาดหวังของนักท่องเที่ยวได้เปลี่ยนแปลงไป นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับความสะอาด สุขอนามัย ความปลอดภัย และมาตรการป้องกันโรคของโรงแรมมากขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเลือกโรงแรม ภาพลักษณ์ของโรงแรม และความตั้งใจกลับมาใช้บริการ (Kim & Han, 2022; Yang et al., 2024) นอกจากนี้ นักท่องเที่ยวยังให้ความสำคัญกับความสะดวกและความสามารถในการเปรียบเทียบราคาผ่านบริษัทตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์ ซึ่งมีบทบาทเพิ่มขึ้นในกระบวนการค้นหาและจองที่พัก (Chubchuwong, 2019)

ผู้ประกอบการโรงแรมขนาด 3 ดาวจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการดำเนินงานและกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับทางเลือกกลยุทธ์การแข่งขัน รวมถึงความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร แบบจำลอง 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) จึงเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ประเมินความพร้อมและความสอดคล้องภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ กลยุทธ์ (strategy) โครงสร้างองค์กร (structure) ระบบการปฏิบัติงาน (systems) รูปแบบการบริหาร (style) บุคลากร (staff) ทักษะ (skills) และค่านิยมร่วม (shared values) องค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันและควรได้รับการบริหารจัดการอย่างสอดคล้อง เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Waterman et al., 1980)

นอกจากนี้ คุณภาพการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม จากประสบการณ์ของผู้เข้าพักเกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายด้าน ทั้งการปฏิบัติงานของพนักงาน กระบวนการให้บริการ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมภายในโรงแรม ผู้ประกอบการจึงควรให้ความสำคัญกับการให้บริการที่ต้อง รวดเร็ว น่าเชื่อถือ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อประสบการณ์ที่ดีของผู้เข้าพัก ทั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่าคุณภาพการให้บริการมีบทบาทต่อความพึงพอใจ ความภักดี การบอกต่อทางอิเล็กทรอนิกส์ และความตั้งใจกลับมาใช้บริการโรงแรม (Nazarian et al., 2024)

ขณะที่ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจโรงแรม โรงแรมสามารถประสานข้อมูล ข่าวสาร และคุณค่าของการบริการที่สื่อไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การดำเนินงานครอบคลุมการประสานเครื่องมือและช่องทางการสื่อสาร ทั้งการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การขายโดยพนักงาน การตลาดทางตรง และการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ผลการศึกษาในธุรกิจโรงแรมพบว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารมีบทบาทต่อการสร้างคุณค่าตราสินค้า



ในมุมมองของลูกค้า ขณะที่ความสม่ำเสมอของข้อมูลที่นำเสนอผ่านช่องทางต่าง ๆ มีความสำคัญต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับตราสินค้าของโรงแรม (Šerić & Mikulić, 2020) ดังนั้น การเลือกใช้และประสานเครื่องมือการสื่อสารอย่างเหมาะสมจึงช่วยสนับสนุนการวางตำแหน่งทาง การตลาด การสร้างความแตกต่าง และการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจของโรงแรม

จากความสำคัญดังกล่าว โรงแรมขนาด 3 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สอดคล้องกับความพร้อมภายในองค์กร คุณภาพการให้บริการ พฤติกรรมของนักท่องเที่ยว และรูปแบบการสื่อสารการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาระดับขององค์ประกอบตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี คุณภาพการให้บริการ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ และการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ผลการศึกษาจะเป็นข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการนำไปใช้วางแผน ปรับปรุงการบริหารจัดการ และพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจโรงแรมขนาด 3 ดาว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาระดับองค์ประกอบตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี คุณภาพการให้บริการ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ และการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่

การทบทวนวรรณกรรม

1. กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

กลยุทธ์ธุรกิจเป็นแนวทางที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรทรัพยากร พัฒนาความสามารถ และสร้างตำแหน่งทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ครอบคลุมการจัดทำแผนงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้า คุณค่าที่องค์กรจะส่งมอบ วิธีการสร้างความแตกต่าง และแนวทางนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผล ทั้งนี้ Porter (1985) เสนอแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน มุ่งพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมต้นทุนได้ดีกว่าคู่แข่ง 2) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง มุ่งเสนอคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ได้ชัดเจน เช่น รูปแบบการบริการ ประสบการณ์การเข้าพัก ทำเล บรรยากาศ หรืออัตลักษณ์ของโรงแรม และ 3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน เป็นการเลือกให้บริการลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยทำความเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้งและออกแบบบริการให้เหมาะสมกับกลุ่มดังกล่าว

สำหรับธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว การใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนเพียงอย่างเดียวอาจทำให้โรงแรมต้องแข่งขันด้านราคาอย่างต่อเนื่องและมีข้อจำกัดเพื่อสร้างผลตอบแทนระยะยาว ผู้ประกอบการจึงควรพิจารณาการสร้างสมดุลระหว่างการควบคุมต้นทุนกับการสร้างคุณค่าที่แตกต่าง เช่น ความสะอาด ความสะดวก ความเป็นมิตรของพนักงาน ความรวดเร็วในการให้บริการ การนำเสนอประสบการณ์ท้องถิ่น และการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของนักท่องเที่ยว ทั้งนี้ Gorondutse and Hilman (2019) พบว่า กลยุทธ์



ระดับธุรกิจมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ขณะที่ Nair (2019) ชี้ให้เห็นว่าโรงแรมจำเป็นต้องประสานกลยุทธ์ด้านราคาและกลยุทธ์ที่ไม่ใช่ราคาเข้าด้วยกัน เพื่อสนับสนุนการบริหารรายได้และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ภายหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงแรมมีขอบเขตกว้างกว่าการแข่งขันด้านราคาและบริการแบบเดิม โดยครอบคลุมความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน มาตรการด้านสุขอนามัย การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การใช้ช่องทางจองโดยตรง และการนำเทคโนโลยีมาช่วยลดการสัมผัสและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ตามมาตรการสำคัญต่อการฟื้นตัวของธุรกิจโรงแรมที่ประกอบด้วย การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการบริการ การพัฒนาช่องทางสื่อสารกับลูกค้า การเพิ่มความยืดหยุ่นในการจอง และการส่งเสริมการจองผ่านเว็บไซต์ของโรงแรม (Garrido-Moreno et al., 2021) ดังนั้น กลยุทธ์ของโรงแรมในยุคหลังโควิดจึงต้องเชื่อมโยงทั้งประสิทธิภาพภายใน ประสบการณ์ของลูกค้า และความสามารถด้านดิจิทัลเข้าด้วยกัน

2. การบริหารตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี

Waterman et al. (1980) เสนอว่า ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสอดคล้องขององค์ประกอบภายใน 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยองค์ประกอบดังกล่าวสามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบ และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับคนและวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม

กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง ทิศทางและแนวทางที่องค์การเลือกใช้เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โครงสร้าง (structure) หมายถึง การแบ่งงาน อำนาจหน้าที่ และกลไกการประสานงานภายในองค์การ ส่วนระบบ (systems) หมายถึง กระบวนการและวิธีปฏิบัติงานประจำ เช่น ระบบการจอง ระบบรับชำระเงิน ระบบบริหารห้องพัก ระบบจัดการข้อร้องเรียน และระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

รูปแบบการบริหาร (style) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหาร บุคลากร (staff) ครอบคลุมการสรรหา การจัดวางกำลังคน การพัฒนา การจูงใจ และการรักษาพนักงาน ทักษะ (skills) หมายถึง ความสามารถสำคัญขององค์การ เช่น ทักษะการให้บริการ การใช้เทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนค่านิยมร่วม (shared values) หมายถึง ความเชื่อและหลักการที่บุคลากรในองค์การยึดถือร่วมกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมและพฤติกรรมในการให้บริการ

ในบริบทของธุรกิจโรงแรม แบบจำลอง 7S ช่วยอธิบายช่องว่างระหว่างการกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น โรงแรมอาจกำหนดกลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้วยบริการที่รวดเร็วและเป็นส่วนบุคคล แต่กลยุทธ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อโครงสร้างเอื้อต่อการตัดสินใจของพนักงาน ระบบข้อมูลสามารถบันทึกความต้องการของลูกค้า บุคลากรได้รับการฝึกอบรม ผู้บริหารสนับสนุนการแก้ปัญหา และค่านิยมร่วมให้ความสำคัญกับลูกค้า



3. คุณภาพการให้บริการของธุรกิจโรงแรม

คุณภาพการให้บริการเป็นการประเมินของลูกค้ำที่เกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังก่อนรับบริการกับการรับรู้ภายหลังได้รับบริการ เนื่องจากบริการมีลักษณะจับต้องไม่ได้ ผลิตและบริโภคในเวลาใกล้เคียงกัน และคุณภาพอาจแตกต่างกันตามผู้ให้บริการและสถานการณ์ ประสิทธิภาพของลูกค้ำโรงแรมจึงเกิดจากองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ พฤติกรรมของพนักงาน กระบวนการให้บริการ ความสะอาดของห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ ตลอดจนความสามารถในการแก้ไขปัญหา

Parasuraman et al. (1988) พัฒนาเครื่องมือ SERVQUAL สำหรับวัดคุณภาพการให้บริการใน 5 ด้าน ได้แก่ ความเป็นรูปธรรมของบริการ (tangibles) ความน่าเชื่อถือ (reliability) การตอบสนอง (responsiveness) การให้ความมั่นใจ (assurance) และความเอาใจใส่ (empathy) ในบริบทของโรงแรม ความเป็นรูปธรรมครอบคลุมสภาพห้องพัก ความสะอาด เครื่องแต่งกายของพนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เมื่อพิจารณาจากคำนิยาม ความน่าเชื่อถือหมายถึงความสามารถในการให้บริการได้อย่างถูกต้องตามที่แจ้งไว้ การตอบสนองหมายถึงความพร้อมและความรวดเร็วในการช่วยเหลือลูกค้ำ การให้ความมั่นใจเกี่ยวข้องกับความรู้ มารยาท และความสามารถของพนักงานในการสร้างความไว้วางใจ ส่วนความเอาใจใส่หมายถึงการเข้าใจและดูแลความต้องการของลูกค้ำแต่ละราย

ดังนั้น คุณภาพการให้บริการมีความสำคัญต่อกลยุทธ์ธุรกิจ เพราะเป็นกลไกที่ทำให้คำมั่นสัญญาทางการตลาดกลายเป็นประสบการณ์จริงของลูกค้ำ หากโรงแรมสื่อสารว่ามีบริการรวดเร็วหรือมีมาตรฐานความสะอาดสูง แต่การดำเนินงานจริงไม่เป็นไปตามที่สื่อสาร ย่อมทำให้ความน่าเชื่อถือของโรงแรมลดลงในทางตรงกันข้าม การให้บริการที่สม่ำเสมอสามารถส่งเสริมความพึงพอใจ ความไว้วางใจ การกลับมาใช้บริการ และการบอกต่อ

เมื่อพิจารณาร่วมกันหลักฐานเชิงประจักษ์ การศึกษาของ Harif et al. (2022) พบว่า คุณภาพการให้บริการและกลยุทธ์การตลาดมีบทบาทต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม และนวัตกรรมแบบเปิดช่วยสนับสนุนการพัฒนาบริการและผลการดำเนินงานขององค์กร ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า คุณภาพบริการไม่ควรถูกมองเป็นเพียงผลลัพธ์ของงานบริการส่วนหน้า แต่เป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการจัดระบบ บุคลากร ทักษะ นวัตกรรม และการบริหารการตลาดร่วมกัน

ในบริบทโรงแรมระดับ 3 ดาว คุณภาพการให้บริการอาจเป็นพื้นที่สำคัญในการสร้างความแตกต่างโดยไม่จำเป็นต้องลงทุนด้านสิ่งปลูกสร้างในระดับเดียวกับโรงแรมขนาดใหญ่ โรงแรมสามารถสร้างความได้เปรียบผ่านความถูกต้องของการจอง ความสะอาด ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา ความเป็นมิตรของพนักงาน และการตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของผู้เข้าพัก คุณภาพการให้บริการจึงเชื่อมโยงโดยตรงกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและการมุ่งเน้นลูกค้ำเฉพาะกลุ่ม

4. การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการของธุรกิจโรงแรม

การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (integrated marketing communications: IMC) หมายถึง กระบวนการวางแผนและประสานเครื่องมือการสื่อสารหลายรูปแบบ เพื่อให้ข้อมูลและความหมายที่องค์การสื่อไปยังกลุ่มเป้าหมายมีความชัดเจน สอดคล้อง ต่อเนื่อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เครื่องมือดังกล่าวอาจ



ประกอบด้วยการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การขายโดยพนักงาน การตลาดทางตรง การจัดกิจกรรม และการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล

ในธุรกิจโรงแรม ลูกค้าสามารถรับข้อมูลจากหลายจุดสัมผัส เช่น เว็บไซต์ของโรงแรม บริษัทตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์ สื่อสังคมออนไลน์ รีวิวจากผู้ให้บริการ อีเมล พนักงานรับจอง และพนักงานภายในโรงแรม ดังนั้น IMC จึงเป็นการใช้สื่อหลายช่องทางเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับราคา ภาพลักษณ์ มาตรฐานบริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และอัตลักษณ์ของโรงแรมมีความสอดคล้องกันตลอดเส้นทางของลูกค้า

เมื่อพิจารณาร่วมกันหลักฐานเชิงประจักษ์ การศึกษาของ Šerić et al. (2014) พบว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการและการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงมีบทบาทต่อการสร้างคุณค่าตราสินค้าในมุมมองของลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงแรม ต่อมาชี้ให้เห็นว่า การนำ IMC ไปใช้ในธุรกิจโรงแรมเกี่ยวข้องกับการประสานข้อมูลช่องทาง และกิจกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ความสอดคล้องของการสื่อสารจึงช่วยให้ลูกค้าเข้าใจตำแหน่งและคุณค่าของโรงแรมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Šerić et al., 2015)

ในยุคดิจิทัล บทบาทของ IMC ขยายจากการสื่อสารทางเดียวไปสู่การสื่อสารที่ลูกค้าสามารถตอบสนอง แสดงความคิดเห็น และเผยแพร่ประสบการณ์ของตนเองได้ทันที โรงแรมจึงต้องเชื่อมโยงการประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย เว็บไซต์ ระบบจอง รีวิวออนไลน์ และสื่อสังคมออนไลน์เข้าด้วยกัน รวมถึงต้องทำให้คำสัญญาที่สื่อออกไปสอดคล้องกับคุณภาพบริการที่ลูกค้าได้รับจริง การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการจึงมีบทบาททั้งในการสร้างการรับรู้ การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด การสร้างความแตกต่าง และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

5. การสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสังเคราะห์ได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมเริ่มต้นจากการเลือกแนวทางการแข่งขันที่เหมาะสม ได้แก่ การควบคุมต้นทุน การสร้างความแตกต่าง หรือการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ที่กำหนดจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานได้ต่อเมื่อองค์ประกอบภายในองค์กรมีความสอดคล้องกันตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบรูปแบบการบริหาร บุคลากร ทัศนคติ และค่านิยมร่วม เป็นฐานความพร้อมภายในที่ช่วยให้โรงแรมสามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการและดำเนินการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการทำหน้าที่เป็นกลไกการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า ขณะที่การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการทำหน้าที่สื่อสารคุณค่าและตำแหน่งของโรงแรมไปยังกลุ่มเป้าหมายผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างสอดคล้องกัน

จากการสังเคราะห์ดังกล่าว การวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดให้การบริหารองค์การตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี คุณภาพการให้บริการ และการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยพิจารณาการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโรงแรมภายหลังสถานการณ์โควิด-19 เป็นบริบทแวดล้อมที่ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับองค์ประกอบภายใน การส่งมอบบริการ และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าให้สอดคล้องกับการแข่งขันในปัจจุบัน



วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยใช้การสำรวจเพื่อศึกษาระดับการบริหารองค์การตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี คุณภาพการให้บริการ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ และกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการตลาดของโรงแรม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายการตลาด หรือผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการกำหนดกลยุทธ์ของโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้ให้ข้อมูลต้องมีคุณสมบัติ ได้แก่ 1) เป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายการตลาด หรือผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายจากโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ 2) มีหน้าที่หรือประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารการตลาด หรือการกำหนดกลยุทธ์ของโรงแรม และ 3) ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย โดยกำหนดให้โรงแรมแต่ละแห่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักหนึ่งคน เพื่อให้หน่วยข้อมูลสะท้อนการบริหารจัดการของโรงแรมแต่ละแห่งและลดความซ้ำซ้อนของข้อมูลจากกิจการเดียวกัน เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Cochran (1977) สำหรับกรณีไม่ทราบขนาดประชากร โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ค่าสัดส่วนประชากรเท่ากับ .50 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ .05

การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงร่วมกับการเลือกแบบสะดวก โดยผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะผู้ตอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด และประสานขอความร่วมมือจากโรงแรมระดับ 3 ดาวในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ผ่านอีเมล แอปพลิเคชันไลน์ โทรศัพท์ และเครือข่ายผู้ประกอบการโรงแรม อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 380 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.70 ของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลของโรงแรม 2) การบริหารองค์การตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี ครอบคลุม 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทัศนคติ และค่านิยมร่วม 3) คุณภาพการให้บริการ ครอบคลุมด้านความเป็นรูปธรรมของบริการ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง การให้ความมั่นใจ และความเอาใจใส่ 4) การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ ครอบคลุมการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การขายโดยพนักงาน การตลาดทางตรง การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล และการตลาดเชิงกิจกรรม และ 5) กลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมระดับ 3 ดาว ครอบคลุมกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน



สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจโรงแรม การตลาด และการวิจัย พิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร แล้วคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหาที่ต้องการวัด (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ที่ 0.50 แสดงให้เห็นว่า เครื่องมือมีความตรงเชิงเนื้อหาและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

ภายหลังการปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ศึกษาจำนวน 30 ราย และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.78-0.90 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ 0.70 แสดงให้เห็นว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีและเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการวิจัย

การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองและหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ถึงผู้ประกอบการและผู้บริหารโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่
2. ประสานงานโรงแรมเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ คุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม และขั้นตอนการเก็บข้อมูล ตลอดจนขออนุญาตส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์
3. จัดส่งแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ Google Forms โดยส่งลิงก์หรือรหัสคิวอาร์ผ่านอีเมล แอปพลิเคชันไลน์ หรือช่องทางที่โรงแรมอนุญาต

ทั้งนี้ หน้าแรกของแบบสอบถามแสดงคำชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สิทธิในการตัดสินใจเข้าร่วมหรือถอนตัว การรักษาความลับ และการนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามต้องแสดงความยินยอมก่อนเข้าสู่ส่วนคำถาม โดยไม่เก็บข้อมูลที่สามารถระบุตัวบุคคลเกินความจำเป็น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล กำหนดรหัสตัวแปร และบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลของโรงแรมด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ 2) วิเคราะห์ระดับการบริหารองค์การตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี คุณภาพการให้บริการ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ และกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 3) แปรผลค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

4.21–5.00 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

3.41–4.20 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

2.61–3.40 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง





1.81–2.60 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

1.00–1.80 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 380 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 61.84 และเป็นเพศหญิง จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 38.16 เมื่อพิจารณาด้านอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31–40 ปี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 44.47 รองลงมา ได้แก่ อายุระหว่าง 41–50 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 19.74 และอายุระหว่าง 20–30 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.79 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 75.53 รองลงมา ได้แก่ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 13.42 ระดับปริญญาโท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53 และระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.53 ตามลำดับ

ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 50,001–100,000 บาท จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 รองลงมา ได้แก่ รายได้ไม่เกิน 50,000 บาท จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 27.63 รายได้ระหว่าง 100,001–150,000 บาท จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.05 และรายได้มากกว่า 150,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.32 ตามลำดับ

ด้านระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจหรือปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ระหว่าง 6–10 ปี จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 52.37 รองลงมา ได้แก่ ระหว่าง 2–5 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 29.47 มากกว่า 10 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.58 และน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.58 ตามลำดับ

ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในวัยทำงานตอนกลาง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมระหว่าง 6–10 ปี จึงมีพื้นฐานประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการดำเนินธุรกิจโรงแรมในระดับหนึ่ง

2. ผลการวิเคราะห์การบริหารองค์การตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารองค์การตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี

การบริหารองค์การตามแบบจำลอง 7S	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
กลยุทธ์	4.27	0.57	มากที่สุด
โครงสร้าง	3.79	0.60	มาก
ระบบ	4.03	0.61	มาก
รูปแบบการบริหาร	4.18	0.58	มาก



การบริหารองค์การตามแบบจำลอง 7S	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
ทักษะ	4.21	0.61	มากที่สุด
บุคลากร	4.20	0.60	มาก
ค่านิยมร่วม	4.17	0.64	มาก
รวม	4.12	0.65	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า การบริหารองค์การตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซีโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.57) รองลงมา ได้แก่ ด้านทักษะ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.61) ด้านบุคลากร ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.60) ด้านรูปแบบการบริหาร ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.58) ด้านค่านิยมร่วม ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.64) ด้านระบบ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.61) และด้านโครงสร้าง ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.60) ตามลำดับ

ผลดังกล่าวสะท้อนว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ รวมถึงทักษะและความสามารถของบุคลากรเป็นอันดับต้น ๆ ขณะที่ด้านโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นแม้อยู่ในระดับมาก จึงเป็นองค์ประกอบที่ผู้ประกอบการโรงแรมอาจพิจารณาพัฒนาให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกิจการมากขึ้น

3. ผลการวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการให้บริการ

คุณภาพการให้บริการ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
ความเป็นรูปธรรมของบริการ	4.23	0.67	มากที่สุด
ความน่าเชื่อถือ	4.20	0.67	มาก
การตอบสนอง	4.12	0.71	มาก
การให้ความเชื่อมั่น	4.35	0.55	มากที่สุด
การดูแลเอาใจใส่	4.28	0.51	มากที่สุด
รวม	4.24	0.62	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า คุณภาพการให้บริการโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้ความเชื่อมั่นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.55) รองลงมา ได้แก่ ด้านการดูแลเอาใจใส่ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.51) ด้านความเป็นรูปธรรมของบริการ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.67) ด้านความน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.67) และด้านการตอบสนอง ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ





ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับความสามารถของพนักงานในการสร้างความไว้วางใจ ความมั่นใจ และความรู้สึกปลอดภัยแก่ผู้เข้าพัก รวมถึงการดูแลลูกค้าเป็นรายบุคคล ขณะที่ด้านการตอบสนองมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น แม้ยังอยู่ในระดับมาก จึงเป็นประเด็นที่โรงแรมอาจพัฒนาความรวดเร็วและความพร้อมในการช่วยเหลือลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ผลการวิเคราะห์การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ

การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
การโฆษณา	4.17	0.65	มาก
การขายโดยพนักงาน	4.26	0.65	มากที่สุด
การประชาสัมพันธ์	4.13	0.69	มาก
การตลาดเชิงกิจกรรม	4.14	0.71	มาก
รวม	4.17	0.69	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การขายโดยพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.65) รองลงมา ได้แก่ การโฆษณา ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.65) การตลาดเชิงกิจกรรม ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.71) และการประชาสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ผลดังกล่าวสะท้อนว่า การติดต่อสื่อสารโดยพนักงานมีบทบาทสำคัญต่อการนำเสนอข้อมูล การตอบข้อซักถาม และการสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าของโรงแรม อย่างไรก็ตาม การประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงกิจกรรมยังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าการขายโดยพนักงาน จึงอาจเป็นช่องทางที่โรงแรมสามารถพัฒนาเพื่อขยายการรับรู้และสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มากขึ้น

5. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมระดับ 3 ดาว

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์ธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว

กลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมระดับ 3 ดาว	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
การสร้างความแตกต่าง	3.82	0.84	มาก
การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	3.89	0.79	มาก
การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน	3.89	0.85	มาก
รวม	3.87	0.86	มาก



จากตารางที่ 4 พบว่า กลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมระดับ 3 ดาวโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากัน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.79; $\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.85) ส่วนกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างอยู่ในลำดับถัดมา ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.84)

ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนควบคู่กับการเลือกให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่มในระดับใกล้เคียงกัน สะท้อนแนวทางการแข่งขันของโรงแรมระดับ 3 ดาว ต้องรักษาความคุ้มค่าของการให้บริการและตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ขณะที่กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าอีกสองด้านเล็กน้อย จึงอาจเป็นประเด็นที่โรงแรมสามารถพัฒนาเพื่อสร้างอัตลักษณ์และลดการพึ่งพาการแข่งขันด้านราคา

อภิปรายผล

1. การบริหารองค์การตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี พบว่า ผลโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยด้านกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านทักษะและด้านบุคลากร ส่วนด้านโครงสร้างมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แม้ยังอยู่ในระดับมาก สะท้อนว่า ผู้ประกอบการและผู้บริหารโรงแรมระดับ 3 ดาวให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการแข่งขันของกิจการ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมนักท่องเที่ยว การแข่งขันด้านราคา การขยายตัวของช่องทางจองออนไลน์ และความคาดหวังด้านคุณภาพบริการ การมีทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนจึงช่วยให้โรงแรมสามารถกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย วางตำแหน่งทางการตลาด และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้เหมาะสมยิ่งขึ้น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) ที่อธิบายว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันต้องเริ่มจากการเลือกตำแหน่งและแนวทางการแข่งขันที่ชัดเจน รวมทั้งสอดคล้องกับ Gorondutse and Hilman (2019) ที่ระบุว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโรงแรม นอกจากนี้ งานศึกษาเกี่ยวกับผู้ประกอบการโรงแรมในภาคเหนือตอนล่างยังสะท้อนว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการและความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของธุรกิจโรงแรม (พนทิพย์ ขารไสว และคณะ, 2555)

ด้านทักษะและด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงเช่นกัน แสดงให้เห็นว่า แม้โรงแรมจะมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน แต่การดำเนินกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านการบริการ การสื่อสาร การแก้ไขปัญหา และการใช้เทคโนโลยี เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ส่งมอบบริการและเป็นตัวแทนของโรงแรมในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้าพักโดยตรง ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ Waterman et al. (1980) ซึ่งเสนอว่า ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ บุคลากร ทักษะ รูปแบบการบริหาร และค่านิยมร่วม มิได้เกิดจากกลยุทธ์เพียงองค์ประกอบเดียว



ส่วนด้านโครงสร้างที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดอาจอธิบายได้ว่า โรงแรมระดับ 3 ดาวจำนวนหนึ่งมีโครงสร้างองค์การไม่ซับซ้อน มีบุคลากรจำนวนจำกัด และบุคลากรหนึ่งคนอาจรับผิดชอบหลายหน้าที่ จึงให้ความสำคัญกับความคล่องตัวในการดำเนินงานมากกว่าการกำหนดสายบังคับบัญชาหรือการแบ่งแผนกอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม การมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญที่โรงแรมอาจต้องปรับโครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ให้มีความชัดเจน ขณะเดียวกันยังคงความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการตัดสินใจ

2. คุณภาพการให้บริการ พบว่า ผลโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และเป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรหลักอื่นในการวิจัย โดยด้านการให้ความเชื่อมั่นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการดูแลเอาใจใส่และด้านความเป็นรูปธรรมของบริการ ส่วนด้านการตอบสนองมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แม้ยังอยู่ในระดับมาก

การให้ความเชื่อมั่นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสะท้อนว่า ผู้ประกอบการและผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถ มารยาท และความน่าไว้วางใจของพนักงาน รวมถึงความสามารถของโรงแรมในการทำให้ผู้เข้าพักรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจตลอดระยะเวลาที่ใช้บริการ ลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมเนื่องจากลูกค้าไม่สามารถประเมินคุณภาพของบริการทั้งหมดก่อนเข้าพัก แต่ต้องอาศัยข้อมูล การติดต่อกับพนักงาน และประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างใช้บริการเป็นพื้นฐานในการประเมิน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิด SERVQUAL ของ Parasuraman et al. (1988) ซึ่งกำหนดให้การให้ความมั่นใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของคุณภาพบริการ โดยครอบคลุมความรู้ ความสุภาพ และความสามารถของพนักงานในการสร้างความไว้วางใจแก่ลูกค้า และสอดคล้องกับผลการศึกษาของอับบาส พาลีเซตต์ (2565) ซึ่งพบว่า คุณภาพการบริการของธุรกิจที่พักอยู่ในระดับมาก และคุณภาพการบริการมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับความพึงพอใจและความภักดีของผู้ใช้บริการที่พัก

ด้านการดูแลเอาใจใส่ที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับรองลงมา แสดงให้เห็นว่า การเข้าใจความต้องการเฉพาะของผู้เข้าพัก การให้คำแนะนำ และการดูแลลูกค้าอย่างเหมาะสมยังเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะโรงแรมระดับ 3 ดาวที่อาจมีข้อจำกัดด้านขนาดและสิ่งอำนวยความสะดวกเมื่อเทียบกับโรงแรมระดับสูงกว่า การให้บริการที่เป็นกันเองและใส่ใจลูกค้าเป็นรายบุคคลจึงสามารถนำมาใช้สร้างความแตกต่างได้ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานของพิมพ์ใจ ลิ้มวัฒนา และคณะ (2563) ซึ่งศึกษานักท่องเที่ยวชาวไทยที่ใช้บริการโรงแรมระดับ 3 ดาวในอำเภอหาดใหญ่ พบว่า คุณภาพการบริการมีความเกี่ยวข้องกับความภักดีของผู้ใช้บริการ ทั้งยังสอดคล้องกับ Harif et al. (2022) ที่เสนอว่า คุณภาพบริการโรงแรมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์การตลาด นวัตกรรม และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

อย่างไรก็ตาม ด้านการตอบสนองมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มคุณภาพบริการ อาจสะท้อนข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากร การแบ่งหน้าที่ ความรวดเร็วในการแก้ไขข้อร้องเรียน หรือความสามารถในการให้บริการในช่วงที่มีผู้เข้าพักจำนวนมาก โรงแรมระดับ 3 ดาวมักต้องควบคุมต้นทุนและใช้กำลังคนอย่างจำกัด จึงอาจเกิดความล่าช้าในการให้บริการบางช่วงเวลาได้ ข้อค้นพบนี้จึงชี้ให้เห็นว่า โรงแรมควรพัฒนาระบบรับคำขอและข้อร้องเรียน กำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และใช้เทคโนโลยีช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสารกับลูกค้า



3. การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ พบว่า ผลโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยการขายโดยพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การโฆษณาและการตลาดเชิงกิจกรรม ส่วนการประชาสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผลดังกล่าวอาจอธิบายได้ว่า การบริการโรงแรมต้องอาศัยการสื่อสารระหว่างบุคคลหลายขั้นตอน ตั้งแต่การให้ข้อมูลห้องพัก การรับจอง การตอบข้อซักถาม การแนะนำบริการ ไปจนถึงการแก้ไขปัญหาระหว่างการเข้าพัก พนักงานจึงไม่ได้ทำหน้าที่ส่งมอบบริการเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่สื่อสารคุณค่า สร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อบริการเพิ่มเติม ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานของประทีพร ชันทอง (2564) ซึ่งพบว่า เครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ ทั้งการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การขายโดยพนักงาน การส่งเสริมการขาย และการตลาดทางตรง มีบทบาทต่อการตัดสินใจท่องเที่ยว แม้ลำดับความสำคัญของเครื่องมือจะแตกต่างจากการวิจัยครั้งนี้ โดยงานดังกล่าวพบว่าการโฆษณามีความสำคัญในลำดับแรก ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากบริบทของการศึกษา กล่าวคือ งานดังกล่าวศึกษาการตัดสินใจเลือกแหล่งท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว ขณะที่การวิจัยครั้งนี้สอบถามผู้ประกอบการและผู้บริหารโรงแรม ซึ่งอาจรับรู้บทบาทของพนักงานจากการปฏิบัติงานและการติดต่อกับลูกค้าโดยตรงมากกว่า

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Šerić et al. (2014) ซึ่งพบว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการและการใช้เทคโนโลยีมีบทบาทต่อการสร้างคุณค่าตราสินค้าในธุรกิจโรงแรม และ Šerić et al. (2015) ที่อธิบายว่า ประสิทธิภาพของ IMC ในธุรกิจโรงแรมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของข้อมูลและช่องทางการสื่อสารให้มีความสอดคล้องกัน ดังนั้น แม้การขายโดยพนักงานจะได้รับความสำคัญสูงสุด แต่การสื่อสารผ่านพนักงานควรสอดคล้องกับข้อมูลบนเว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ บริษัทตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์ และสื่อโฆษณาอื่นของโรงแรม

การประชาสัมพันธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดอาจสะท้อนว่า โรงแรมระดับ 3 ดาวจำนวนหนึ่งเน้นการขายระยะสั้น การรับจอง และการโฆษณาที่สามารถเห็นผลได้รวดเร็ว มากกว่าการสร้างภาพลักษณ์หรือความสัมพันธ์กับสาธารณชนในระยะยาว อีกทั้งอาจมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรเฉพาะด้าน อย่างไรก็ตาม การประชาสัมพันธ์ยังมีความสำคัญต่อการสร้างความน่าเชื่อถือ การนำเสนออัตลักษณ์ของโรงแรม และการเชื่อมโยงโรงแรมกับแหล่งท่องเที่ยว ชุมชน หรือกิจกรรมท้องถิ่น

4. กลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมระดับ 3 ดาว พบว่า ผลโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ส่วนกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเล็กน้อย ทั้งนี้ การที่กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนได้รับความสำคัญในลำดับสูง อาจอธิบายได้จากลักษณะของโรงแรมระดับ 3 ดาว ซึ่งต้องเสนอราคาที่ลูกค้ารับได้ ควบคู่กับการรักษา มาตรฐานพื้นฐานของห้องพักและบริการ ผู้ประกอบการจึงต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนแรงงาน พลังงาน วัสดุสิ้นเปลือง ค่าธรรมเนียมช่องทางการจำหน่าย และต้นทุนการดำเนินงานอื่น เพื่อให้สามารถ กำหนดราคาที่แข่งขันได้โดยไม่กระทบต่อคุณภาพบริการมากเกินไป ขณะเดียวกัน กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วนมีค่าเฉลี่ยสูงเท่ากับกลยุทธ์ด้านต้นทุน แสดงให้เห็นความจำเป็นของการเลือกกลุ่มลูกค้าที่สอดคล้อง กับศักยภาพของโรงแรม เช่น นักท่องเที่ยวที่เดินทางด้วยตนเอง นักท่องเที่ยวครอบครัว กลุ่มประชุมขนาดเล็ก นักท่องเที่ยวที่ต้องการพักระยะยาว หรือนักท่องเที่ยวที่สนใจวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของเชียงใหม่



ผลนี้สอดคล้องกับ Porter (1985) ซึ่งเสนอว่า การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการมุ่งเน้นตลาดเป็นทางเลือกในการสร้างตำแหน่งการแข่งขัน และสอดคล้องกับ Nair (2019) ที่พบว่า โรงแรมต้องประสานกลยุทธ์ด้านราคาและกลยุทธ์ที่ไม่ใช่ราคา เพื่อสนับสนุนการบริหารรายได้และความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ การแบ่งกลุ่มผู้ให้บริการโรงแรมในยุค New Normal ของทรศนันท์ จุลเกษมศักดิ์ และรวิดา วิริยกิจจา (2564) ยังสะท้อนว่า ผู้ให้บริการโรงแรมมีพฤติกรรมและความต้องการแตกต่างกัน การกำหนดกลุ่มเป้าหมายจึงช่วยให้โรงแรมสามารถออกแบบข้อเสนอและการสื่อสารได้เฉพาะเจาะจงมากขึ้น

ส่วนกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าอีกสองด้านเล็กน้อย อาจเกิดจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ขนาดกิจการ และทรัพยากรของโรงแรมระดับ 3 ดาว ทำให้ผู้ประกอบการมองว่าการลงทุนเพื่อสร้างความแตกต่างเป็นเรื่องที่ดำเนินการได้ยากกว่าการควบคุมต้นทุน อย่างไรก็ตาม การสร้างความแตกต่างอาจสร้างจากคุณภาพบริการ ความรวดเร็ว อัตลักษณ์ท้องถิ่น ความเป็นมิตรของพนักงาน ความสะอาด การออกแบบประสบการณ์ และการสื่อสารภาพลักษณ์ที่ชัดเจน

สรุป

ผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่า คุณภาพการให้บริการมีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ การบริหารองค์การตามแบบจำลอง 7S และกลยุทธ์ธุรกิจตามลำดับ ข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นและการดูแลลูกค้า ขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาทักษะบุคลากร และการสื่อสารผ่านพนักงาน เมื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ธุรกิจที่เน้นการควบคุมต้นทุนและการเลือกตลาดเฉพาะส่วน จึงสะท้อนรูปแบบการแข่งขันของโรงแรมระดับ 3 ดาวที่ต้องรักษาสมดุลระหว่างความคุ้มค่ากับคุณภาพบริการ

ในเชิงโครงสร้าง แบบจำลอง 7S ทำหน้าที่เป็นฐานความพร้อมภายในขององค์การ คุณภาพบริการเป็นกระบวนการส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เข้าพัก การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการเป็นกระบวนการถ่ายทอดคุณค่าและสร้างความคาดหวัง ส่วนกลยุทธ์ธุรกิจเป็นทิศทางที่เชื่อมโยงองค์ประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน หากโรงแรมสื่อสารว่ามีบริการที่น่าเชื่อถือ แต่ระบบและบุคลากรไม่สามารถส่งมอบบริการตามคำสัญญา การสื่อสารนั้นอาจไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อกิจการ ในทางกลับกัน หากโรงแรมมีคุณภาพบริการที่ดีแต่ไม่สามารถสื่อสารจุดเด่นไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน คุณค่าดังกล่าวก็อาจไม่ถูกนำมาใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างเต็มที่

ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ของโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ควรเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงการบริหารภายใน คุณภาพบริการ และการสื่อสารการตลาดเข้าด้วยกัน โดยมุ่งควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เลือกกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม และสร้างความแตกต่างจากความสามารถที่โรงแรมมีอยู่จริง โดยเฉพาะความเชื่อมั่น ความเอาใจใส่ ทักษะของพนักงาน และความเป็นเอกลักษณ์ของพื้นที่เชียงใหม่



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในองค์ประกอบตามแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี ผู้ประกอบการโรงแรมจึงควรทบทวนการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจน ลดขั้นตอนการตัดสินใจที่ซ้ำซ้อน และกำหนดผู้รับผิดชอบงานสำคัญ เช่น การดูแลลูกค้า การตลาดออนไลน์ การจัดการข้อร้องเรียน และการบริหารช่องทางการจอง เพื่อให้การดำเนินงานมีความรวดเร็วและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงแรม

2. แม้คุณภาพการให้บริการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ด้านการตอบสนองมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้ประกอบการควรกำหนดมาตรฐานระยะเวลาในการตอบคำถาม การรับจอง การแก้ไขข้อร้องเรียน และการให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้า รวมถึงนำระบบดิจิทัล เช่น ระบบตอบข้อความอัตโนมัติ ระบบแจ้งงานภายใน และระบบบันทึกคำขอของผู้เข้าพักมาใช้ เพื่อลดความล่าช้าและเพิ่มความต่อเนื่องในการให้บริการ

3. ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ทักษะ บุคลากร การให้ความเชื่อมั่น และการขายโดยพนักงานได้รับความสำคัญในระดับสูง โรงแรมจึงควรจัดฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การสื่อสารกับลูกค้า การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การขายบริการเพิ่มเติม และการใช้ระบบจองหรือช่องทางออนไลน์ เพื่อให้พนักงานสามารถส่งมอบบริการและสื่อสารคุณค่าของโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. โรงแรมควรเชื่อมโยงข้อมูลจากพนักงานขาย เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ บริษัทตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์ การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะข้อมูลด้านราคา สิ่งอำนวยความสะดวก เงื่อนไขการจอง และมาตรฐานการให้บริการ นอกจากนี้ ควรเพิ่มบทบาทการประชาสัมพันธ์ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เช่น การนำเสนอเรื่องราวของโรงแรม การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน และการสร้างความร่วมมือกับแหล่งท่องเที่ยวหรือธุรกิจท้องถิ่น เพื่อเพิ่มการรับรู้และความน่าเชื่อถือในระยะยาว

5. โรงแรมควรนำจุดแข็งด้านการให้ความเชื่อมั่น การดูแลเอาใจใส่ และทักษะของพนักงานมาพัฒนาเป็นความแตกต่าง เช่น การบริการเฉพาะบุคคล ประสบการณ์ที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมเชียงใหม่ แพคเกจสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือบริการที่สะดวกและรวดเร็ว เพื่อสร้างคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ได้โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนสูง

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรวิเคราะห์ความสัมพันธ์หรืออิทธิพลระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การถดถอยพหุคูณ หรือแบบจำลองสมการโครงสร้าง เพื่ออธิบายว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษากลุ่มโรงแรมต่างระดับหรือเปรียบเทียบระหว่างพื้นที่ รวมถึงเก็บข้อมูลจากทั้งผู้บริหาร พนักงาน และผู้เข้าพัก เพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่มร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่ออธิบายกระบวนการ





กำหนดกลยุทธ์ ข้อจำกัดด้านทรัพยากร การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล และแนวทางการสร้างความแตกต่างของโรงแรมระดับ 3 ดาวในบริบทจริง

เอกสารอ้างอิง

- พรรณนันท จุลเกษมศักดิ์ และ รวีดา วิริยกิจจา. (2564). การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวจังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 15(2), 84–97.
- ประทีนร์ ชันทอง. (2564). การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวจังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 15(2), 84–97.
- ฝนทิพย์ ฆารไสว, ณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ, และ ไฉ จามรमान. (2555). การศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของไทย. *วารสารวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 7(1), 39–50.
- พิมพ์ใจ ลิ้มวัฒนา, อรจันทร์ ศิริโชติ, และ นิจกานต์ หนูอุไร. การรับรู้ภาพลักษณ์และคุณภาพการบริการที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ใช้บริการโรงแรมระดับสามดาวในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. *วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 33(2), 86–99.
- อับบาส พาสิทธิ์. (2565). คุณภาพการบริการและความพึงพอใจที่ส่งผลต่อความภักดีของผู้มาใช้บริการที่พักในอำเภอเบตง จังหวัดยะลา. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 24(2), 125–136.
- Chubchuwong, M. (2019). Benefits and problems of using online travel agencies (OTAs): A study of independent hotels in Thailand. *APHEIT International Journal*, 8(2), 20–33.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Enz, C. A., Canina, L., & Liu, Z. (2008). Competitive dynamics and pricing behavior in U.S. hotels: The role of co-location. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 230–250. <https://doi.org/10.1080/15022250802305303>
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102928. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102928>
- Gorondutse, A. H., & Hilman, H. (2019). Testing the effect of business-level strategy on performance of hotels. *Global Business Review*, 20(5), 1141–1154. <https://doi.org/10.1177/0972150919836179>



- Harif, M. A. A. M., Nawaz, M., & Hameed, W. U. (2022). The role of open innovation, hotel service quality and marketing strategy in hotel business performance. *Heliyon*, 8(9), e10441. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10441>
- Kim, J. J., & Han, H. (2022). Saving the hotel industry: Strategic response to the COVID-19 pandemic, hotel selection analysis, and customer retention. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103163. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103163>
- Nair, G. K. (2019). Dynamics of pricing and non-pricing strategies, revenue management performance and competitive advantage in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 287–297. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.007>
- Nazarian, A., Shabankareh, M., Ranjbaran, A., Sadeghilar, N., & Atkinson, P. (2024). Determinants of intention to revisit in hospitality industry: A cross-cultural study based on GLOBE Project. *Journal of International Consumer Marketing*, 36(1), 62–79. <https://doi.org/10.1080/08961530.2023.2192537>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Šerić, M., & Mikulić, J. (2020). Building brand equity through communication consistency in luxury hotels: An impact-asymmetry analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 451–468. <https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2019-0119>
- Šerić, M., Gil-Saura, I., & Ozretić-Došen, Đ. (2015). Insights on integrated marketing communications: Implementation and impact in hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 958–979. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0568>
- Šerić, M., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.008>
- Waterman, R. H., Jr., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)





Yang, Y., Lin, M. S., & Magnini, V. P. (2024). Do guests care more about hotel cleanliness during COVID-19? Understanding factors associated with cleanliness importance of hotel guests. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 239–258. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2022-0956>

