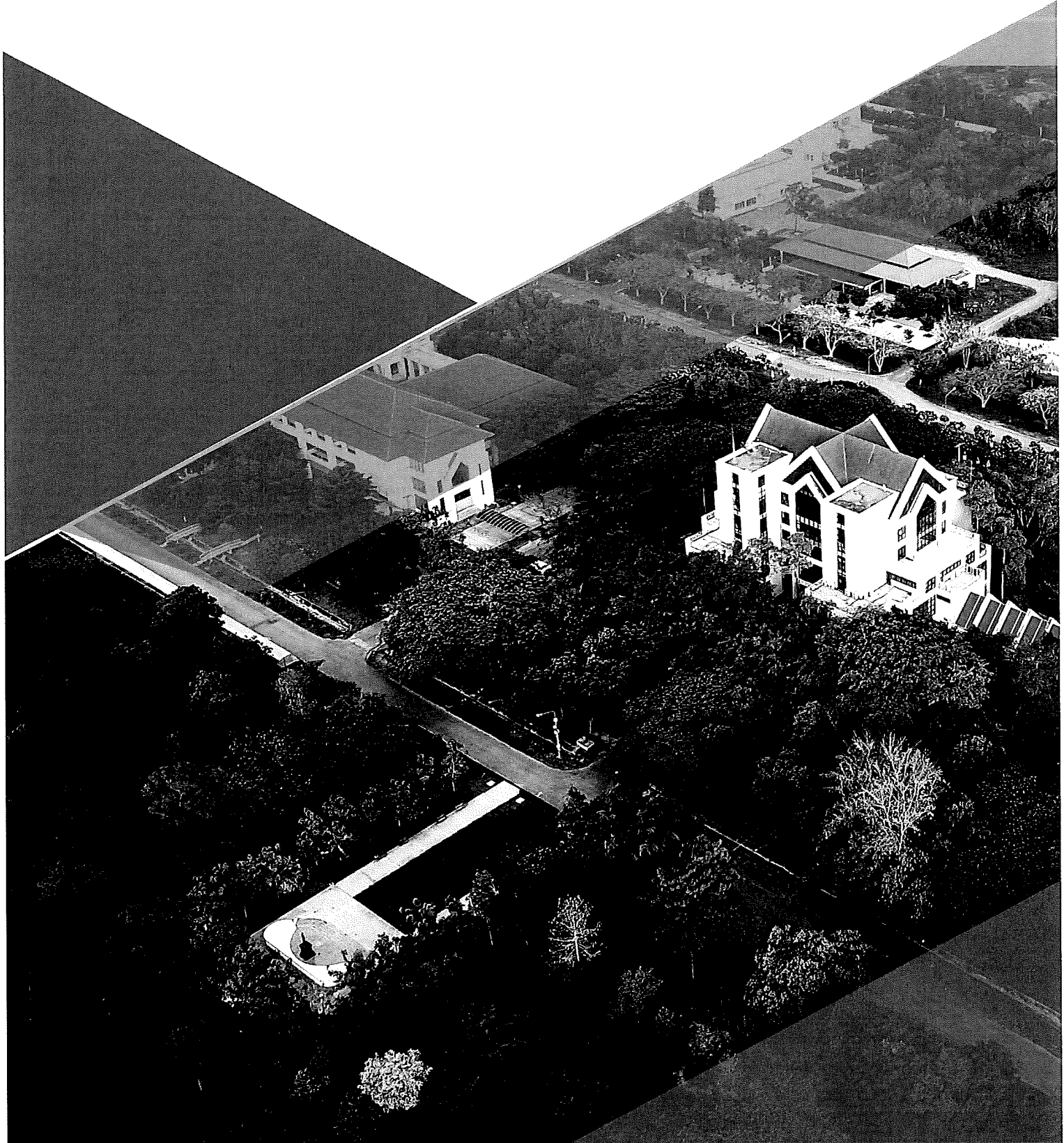




คณะวิทยาการจัดการ  
Faculty of Management Science

# รายงานสืบเนื่อง

## การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 8 ประจำปี 2563



"Green Growth: Management, Environmental and Social Sustainability"

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
Faculty of Management Science  
Silpakorn University

## รายงานสืบเนื่อง

การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 8 ประจำปี 2563

“Green Growth: Management, Environmental and Social Sustainability”

ISBN (e-Book)      978-974-641-747-1

ปีที่เผยแพร่      มิถุนายน 2563

เผยแพร่และจัดทำโดย      คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120  
โทร 0-3259-4028 โทรสาร 0-3259-4027  
e-mail: mssuconf@gmail.com

แหล่งเผยแพร่      www.ms.su.ac.th

สงวนลิขสิทธิ์      คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการนี้ ได้ผ่านการตรวจสอบทางวิชาการโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง จำนวนอย่างน้อย 2 ท่าน ทักษะและความคิดเห็นในบทความต่าง ๆ เป็นของผู้เขียนแต่ละท่าน ไม่ถือเป็นความรับผิดชอบแต่อย่างใดของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทางกองบรรณาธิการขอสงวนสิทธิ์ในการตัดทอน/ปรับแก้ถ้อยคำบางประการเพื่อความเหมาะสม ผู้ประสงค์จะนำข้อความใดจากเอกสารสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการฉบับนี้ไปเผยแพร่ จะต้องได้รับการอนุญาตจากผู้เขียน และคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พุทธศักราช 2537



คำสั่งคณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่ 16/2563

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายพิจารณาผลงานทางวิชาการ

โครงการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 8 ประจำปี 2563

ตามที่คณะกรรมการจัดการ ได้กำหนดจัดการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 8 ประจำปี 2563 ในวันศุกร์ที่ 22 พฤษภาคม 2563 เพื่อเป็นเวทีการนำเสนองานวิชาการ วิจัย และผลงานสร้างสรรค์ ในระดับชาติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ อาศัยอำนาจตามความมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายพิจารณาผลงานทางวิชาการ เพื่อทำหน้าที่ประเมินผลงานทางวิชาการ ดังผู้รายนามต่อไปนี้

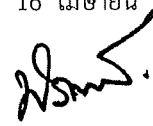
- |   |               |
|---|---------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์ | ประธานกรรมการ |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ ศรีอมรศักดิ์         | กรรมการ       |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร     | กรรมการ       |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.ธนิษฐ์ รัตนพงศ์ภิญโญ       | กรรมการ       |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก           | กรรมการ       |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา         | กรรมการ       |
| 7. รองศาสตราจารย์ ดร.นันทินิตย์ วานิชชาชีวะ     | กรรมการ       |
| 8. รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์           | กรรมการ       |
| 9. รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์           | กรรมการ       |
| 10. รองศาสตราจารย์ ดร.ภัทร์ พลอยแหวน            | กรรมการ       |
| 11. รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์   | กรรมการ       |
| 12. รองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์  | กรรมการ       |
| 13. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุรณ์ ศิริสรวิทย์       | กรรมการ       |
| 14. รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ อมรสิริพงศ์      | กรรมการ       |
| 15. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒนา ธาดานิติ          | กรรมการ       |
| 16. รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา             | กรรมการ       |
| 17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎา พรธรราย         | กรรมการ       |
| 18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณ์ รักชาติเจริญ    | กรรมการ       |
| 19. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกตุวดี สมบูรณ์ทวี    | กรรมการ       |
| 20. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต   | กรรมการ       |
| 21. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เศราพร พรหมนิมิตกุล   | กรรมการ       |

22.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกต	กรรมการ
23.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตศักดิ์ พุดมจร	กรรมการ
24.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน	กรรมการ
25.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัครกะวณิชชา	กรรมการ
26.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐธนา ถิพรัตน์รักษ์	กรรมการ
27.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์สุดา พุดมจร	กรรมการ
28.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนภฤต สังข์เฉย	กรรมการ
29.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นายแพทย์ภูดิท เตชาติวัฒน์	กรรมการ
30.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประทีป ฉัตรสุภาวงศ์	กรรมการ
31.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพล เปรมทองสุข	กรรมการ
32.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา มีสุข	กรรมการ
33.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ จันทร์ใหม่มูล	กรรมการ
34.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พีรพัฒน์ ยางกลาง	กรรมการ
35.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญรติ จันทร์ภักดิ์	กรรมการ
36.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภพ สวัสดิ์	กรรมการ
37.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณีรัตน์ สุขเกษม	กรรมการ
38.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนัสสินี บุญมีศรีสง่า	กรรมการ
39.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระชานนท์ ทวีผล	กรรมการ
40.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระบิล พันภัย	กรรมการ
41.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชเนีย บังเมฆ	กรรมการ
42.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐพล อันแจ้ง	กรรมการ
43.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม	กรรมการ
44.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์	กรรมการ
45.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภรัตน์ แสงฉัตรแก้ว	กรรมการ
46.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรวรรยา ธรรมอภิพล	กรรมการ
47.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัตยา ตันจันทร์พงศ์	กรรมการ
48.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริชัย ดีเลิศ	กรรมการ
49.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิรัตน์ กิตติพงษ์วิเศษ	กรรมการ
50.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรมงคล นิมจิตต์	กรรมการ
51.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนีย์ พวงยามณี	กรรมการ
52.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา	กรรมการ
53.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรถพงศ์ พิระเชื้อ	กรรมการ
54.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา สโรบล	กรรมการ
55.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาชวีภุชัญญ์ น้อมเนียน	กรรมการ
56.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสราภรณ์ ทนผล	กรรมการ
57.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกิดศิริ เจริญวิศาล	กรรมการ
58.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จอมภักดิ์ คลังระหัด	กรรมการ
59.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร	กรรมการ

60. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นกนท หอมสุด	กรรมการ
61. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาทยา อยู่คง	กรรมการ
62. อาจารย์ ดร.กนิษฐา แยมโพธิ์ใช้	กรรมการ
63. อาจารย์ ดร.กฤษฎา พรประภา	กรรมการ
64. อาจารย์ ดร.โกสินทร์ เตชะนิยม	กรรมการ
65. อาจารย์ ดร.จันทิมา บรรจงประเสริฐ	กรรมการ
66. อาจารย์ ดร.จิราภา ฟุ้งบางกรวย	กรรมการ
67. อาจารย์ ดร.ชัยรัตน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง	กรรมการ
68. อาจารย์ ดร.ชัชณพงค์ ศิริโชตินิศากร	กรรมการ
69. อาจารย์ ดร.ฐิติกรณ์ ยาวีไชย จารึกศิลป์	กรรมการ
70. อาจารย์ ดร.ฐิติมา พูลเพชร	กรรมการ
71. อาจารย์ ดร.ฐิติมา เวชพงศ์	กรรมการ
72. อาจารย์ ดร.ดวงกมล บุญแก้วสุข	กรรมการ
73. อาจารย์ ดร.ทิพวรรณ กำศิริมงคล	กรรมการ
74. อาจารย์ ดร.ธีรวัช สุขวิไลย์หิรัญ	กรรมการ
75. อาจารย์ ดร.นพดล โทวิชัยกุล	กรรมการ
76. อาจารย์ ดร.นพรัตน์ บุญเพียรผล	กรรมการ
77. อาจารย์ ดร.นฤมล อรุโณทัย	กรรมการ
78. อาจารย์ ดร.นิธิกร ม่วงศรเขียว	กรรมการ
79. อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา	กรรมการ
80. อาจารย์ ดร.ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์	กรรมการ
81. อาจารย์ ดร.ปริญญา นาคปฐม	กรรมการ
82. อาจารย์ ดร.ปริญญา หุ่นโพธิ์	กรรมการ
83. อาจารย์ ดร.เปรมฤดี จิตรเกื้อกุล	กรรมการ
84. อาจารย์ ดร.พนัชกร สิมะขจรบุญ	กรรมการ
85. อาจารย์ ดร.พลอย สุดอ่อน	กรรมการ
86. อาจารย์ ดร.ภฤศญา ปิยนุสรณ์	กรรมการ
87. อาจารย์ ดร.ภวิณธ์ธนา เจริญบุญ	กรรมการ
88. อาจารย์ ดร.ภาสนันท์ อัครวัฑฒ์	กรรมการ
89. อาจารย์ ดร.เมย์ธาวิน พลโยธี	กรรมการ
90. อาจารย์ ดร.รักชนก โสภภาพิศ	กรรมการ
91. อาจารย์ ดร.รุ่งทิพย์ จันทร์ธนะกุล	กรรมการ
92. อาจารย์ ดร.วงศ์ลัดดา วีระไพบุลย์	กรรมการ
93. อาจารย์ ดร.วัชระ เวชประสิทธิ์	กรรมการ
94. อาจารย์ ดร.ศรายุทธ แสนมี	กรรมการ
95. อาจารย์ ดร.ศิระ ศรีโยธิน	กรรมการ
96. อาจารย์ ดร.ศิริพร เมื่อก่อง	กรรมการ
97. อาจารย์ ดร.สัจจวัฒน์ จารึกศิลป์	กรรมการ

98.	อาจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี	กรรมการ
99.	อาจารย์ ดร.สุนี คำนวลศิลป์	กรรมการ
100.	อาจารย์ ดร.อรุณี ยศบุตร	กรรมการ
101.	อาจารย์ ดร.อัฐรมา บุญपालิต	กรรมการ
102.	อาจารย์ ดร.มรกต กำแพงเพชร	กรรมการ
103.	ดร.จิรภิญญา สันนิปางกูร	กรรมการ
104.	อาจารย์ รชกร วชิรสิโรตม	เลขานุการ
105.	นางสาวสุนิสา วงศ์ประทุม	ผู้ช่วยเลขานุการ

สั่ง ณ วันที่ 16 เมษายน พ.ศ. 2563



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พีรพัฒน์ ยางกลาง)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

## สารบัญ

	หน้า
ปัจจัยที่มีผลต่อกำไรสุทธิของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จิราพร นาเหนือ และ อรรถพล สืบพงศกร.....	1
การประเมินประสิทธิภาพทางเทคนิคในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยใช้วิธี Data Envelopment Analysis (DEA) มนัญญา กลิ่นมลิวัลย์ และ อรรถพล สืบพงศกร.....	13
ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบในการทำบัญชีตามมาตรฐานบัญชีเดียวและผลการ ปฏิบัติงานโดยมีกรอบความคิดแบบเติบโตเป็นตัวแปรกำกับ: กรณีศึกษาผู้ทำบัญชีในประเทศไทย นุศรา วงษ์เทศ และ อัจฉรา ชนากกลาง.....	21
การควบคุมภายในเชิงรุกที่มีต่อความเชื่อมั่นในงบการเงินของนักบัญชีธุรกิจ SME ในจังหวัดขอนแก่น กนกนภัส โสเชียว, จันทิรา อินสำราญ, จารุวรรณ คุ่มมิตร, จินห์จุฑา พรหมวิชา, จิราพร ภาวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม, นิลตญา บุชราคม, พิมพิลย์ อ่อนน้อม, ภัทรพล พลศรีพิมพ์, เมทินี วรแสน, รพีพร อุพลเกียรติ และสวาวิตรี ทองภูธรณ์.....	36
การประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสอบบัญชีที่มีผลต่อวิธีการตรวจสอบบัญชี ของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย จิรัฐติกาล วุฒิพันธ์, ชรีพร วังศรี, ชัยสิทธิ์ สิงห์เรือง, ธวัชชัย หมวดเหม็น, นิตชาล เนตรการณ, นัฐชา ศรีบุตรโคตร, ทศยา งามวิสัย และ อุทุมพร ทุมสงคราม.....	50
แนวทางการควบคุมภายในของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอชนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช จิราภา ซาลาธราวัฒน์, ปภาวีน พชรโชติสุธี, ฐนตม ราศรีรัตน์, ปรียากร นักร้อง และขวัญหทัย ใจเปี่ยม.....	63
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานและคุณภาพข้อมูลทางการบัญชี ของข้าราชการเหล่าทหารการเงิน ในสังกัดกองทัพภาคที่ 3 เกรียงศักดิ์ จงมีความสุข, อรุณี ยศบุตร, ชัยยศ ลัมฤทธิ์, และ กุลชญา แว่นแก้ว.....	75
การพัฒนาโมเดลธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอ าเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0 พรกมล เหมือนจันทร์เชย และ มนัสสินี บุญมีศรีสง่า.....	97
การจัดการขยะอันตรายจากชุมชน กรณีศึกษา เทศบาลนครนครปฐม ภัทรภร ศิลปเจริญ และ สวรรยา ธรรมอภิพล.....	107

การพัฒนาโมเดลธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง  
จังหวัดนครปฐม เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0

THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS FOR MEDIUM AND SMALL HOTELS IN THE CITY  
NAKHONPATHOM TO PRERARE FOR THE TOURNAMENT IN THAILAND 4.0

พรกมล เหมือนจันทร์ไชย<sup>1</sup> และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนัสลินี บุญมีศรีสง่า<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา การพัฒนาโมเดลธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0 เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการหรือตัวแทนผู้ประกอบการ จำนวน 14 ท่าน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการหรือตัวแทนผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กมีการส่งเสริมพนักงานให้มีการฝึกอบรมทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อม เช่น ทักษะด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะด้าน เทคโนโลยี รวมถึงทักษะด้านการบริการที่ดีหรือการบริการแบบเกิดความคาดหมายและมีการระดมความคิดเห็นเพื่อปรับทัศนคติและลดข้อโต้แย้งในการทำงานของพนักงานชั้นปฏิบัติการ โดยนำข้อเสนอแนะจากผู้ให้บริการหรือปัญหาที่เจอในระหว่างปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับแผนกลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงานให้ได้มากที่สุดโดยจะมีการประชุมการทำงานอย่างน้อยเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงระบบการทำงานตลอดเวลาและเน้นย้ำถึงการพัฒนาทางอาชีพ (Career Development) ทัศนคติในการทำงาน (Attitude) ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ความโปร่งใส (Transparency) และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation)

คำสำคัญ : การพัฒนาโมเดล 4.0 โรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก รูปแบบการบริหารจัดการ

Abstract

This research is a study. Development of medium and small size hotel business model in Mueang District Nakhon Pathom Province to prepare to compete in Thailand 4.0 era as a qualitative research the sample group used in the study was 14 entrepreneurs or entrepreneurs' representatives by using in-depth interviews to collect data. The result of the research shows that Entrepreneurs or representatives of small and medium-sized hotel operators are encouraging employees to have skills training to prepare them, such as English communication skills. Technology skills. Including good service skills or anticipated services, and brainstorming is used to adjust attitudes and reduce arguments in the workplace of the operational staff. Focusing on brainstorming from employees by using suggestions from users or problems encountered during the operation to adjust the strategic plan or operational guidelines to reduce errors in the work as

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริการธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี



much as possible. There will be at least an average of 1 meeting per month for the improvement of the work system at all times. And give importance and attach importance to staff development and training The staff will be trained in various skills needed with employees in every position and attach importance to staff development and training The staff will be trained in various skills needed with employees in every position. And training for new employees about 1 month for employees to learn about work and brainstorming an average once a month to discuss problems Bug and hotel criticism and emphasizing career development, Attitude, CSR, Transparency and Evaluation.

Keywords: Tournament in Thailand 4.0 Medium and small hotels management

## 1. บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถูกจัดว่าเป็นรายได้หลักที่สำคัญของประเทศไทย แต่ในช่วงไตรมาสที่ 3 ปี 2562 มีการเติบโตที่ลดลงจากปัญหาด้านเศรษฐกิจในประเทศปัญหาภัยธรรมชาติและสภาพอากาศที่มีฝนตกต่อเนื่องประกอบกับเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นอย่างต่อเนื่องกระตุ้นให้คนไทยเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศเพิ่มขึ้น ในขณะที่นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทาง มาประเทศไทยยังคงเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง โดยทั้งหมดเป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนมาจากมาตรการการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ รวมทั้งการพัฒนายกระดับมาตรฐานคุณภาพของสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ตามแนวแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่โมเดลประเทศไทย 1.0 ซึ่งเป็นยุคแห่งการทำการเกษตรและเลี้ยงสัตว์ สู่โมเดลประเทศไทยยุค 2.0 หรือยุคอุตสาหกรรมเบาเริ่มมีการใช้เครื่องทุ่นแรงในการผลิตข้าวของเครื่องใช้ในอุตสาหกรรมครัวเรือน สู่โมเดลประเทศไทย 3.0 หรือยุคอุตสาหกรรมหนัก ประเทศไทยมีศักยภาพในการผลิตและส่งออก ยรถยนต์ เหล็ก พลังงาน โดยมีการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศมาผลิตเพื่อเน้นการส่งออกไปยังต่างประเทศ แต่ภายใต้โมเดลประเทศไทย 3.0 นั้นเผชิญกับความเหลื่อมล้ำของรายได้ประชาชนรวมถึงความไม่แน่นอน ทางเศรษฐกิจ ปัญหาเหล่านี้เป็นประเด็นที่รัฐบาลต้องเข้ามาปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อก้าวข้ามโมเดลประเทศไทย 3.0 ไปสู่ ประเทศไทย 4.0 เพื่อแก้ไขปัญหาค่าความเหลื่อมล้ำทางสังคมโดยใช้แนวคิด มั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนแต่เนื่องด้วยประเทศไทยมี ข้อจำกัดในด้านปัจจัยยุทธศาสตร์ในเกือบทุกด้านซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ชัดเจน ดังนั้น อุปสรรคสำหรับการพัฒนาประเทศระยะยาวเป็นที่ชัดเจนว่าทุกภาคส่วนควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศให้กลายเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วจำเป็นต้องเร่งพัฒนาปัจจัยทางยุทธศาสตร์ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญของภาคการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย คือ การพัฒนาในเรื่องความสะอาด ความปลอดภัยและความหลากหลายของสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ และจุดแข็งของการท่องเที่ยวในประเทศไทยคือ ความหลากหลายด้านสถานที่ท่องเที่ยว ซึ่งเป็นการเพิ่มความหลากหลายและเพิ่มทางเลือกให้กับนักท่องเที่ยวและยังเป็นการลดความบอบซ้ำให้กับสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวส่งผลให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดกลางและขนาดเล็กไปยัง ภูมิภาคต่าง ๆ มากขึ้น โดยปัจจัยมาจากการเกิดแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละภูมิภาคทั้งทางธรรมชาติและที่เกิดจากการที่มนุษย์สร้างขึ้นโดยสาเหตุมาจากความสะดวกในการเดินทาง เมื่อมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้เกิดการ ขยายตัวของธุรกิจโรงแรมและก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การที่มีธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กเป็นจำนวนมากส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กต้องมีความสามารถในการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับ สถานการณ์ด้านการท่องเที่ยว

ที่เปลี่ยนไปโดยการนำเอาจุดแข็งมาแข่งกับโรงแรมในเครือจากต่างประเทศเพื่อรับมือกับสภาวะการแข่งขันจากการที่กรุงเทพมหานครได้เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ทำให้ที่ผ่านมามีผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อการขยายการลงทุนและผลักดันให้อัตราการเข้าพักในภาคกลางสูงกว่าภูมิภาคอื่น โดยเฉพาะในส่วนของโรงแรมที่อยู่ในจังหวัดนนทบุรี ปทุมธานี นครปฐมและอยุธยาซึ่งผู้ศึกษาต้องการศึกษาศักยภาพของจังหวัดนครปฐมเนื่องจากจังหวัดนครปฐมเป็นจังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยวที่ครบ ทั้งสถานที่ท่องเที่ยวตามธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรมและสถานที่ท่องเที่ยวที่ถูกสร้างขึ้นและมียุทธศาสตร์การพัฒนาและมียุทธศาสตร์การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ ศาสนา วัฒนธรรมให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานทุกด้านจากการที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวและพักผ่อนมากขึ้น ส่งผลให้ในจังหวัดนครปฐมมีโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยโรงแรมแต่ละแห่งมีความเป็นเอกลักษณ์ เฉพาะตัวที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น เพื่อเป็นการศึกษาการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในจังหวัด นครปฐม ส่งผลให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาการพัฒนาโมเดลธุรกิจและแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในพื้นที่ อ.เมือง จ.นครปฐม โดยใช้ชื่อหัวข้อในการวิจัยคือ “การพัฒนาโมเดลธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0”

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0

2.2 เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0

2.3 เพื่อศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาคุณภาพของโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0

## 3. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) "บิดาแห่งการจัดการที่มีหลักเกณฑ์" เป็นผู้ต้นคิดการวางหลักการ และทฤษฎีการจัดการที่ถูกต้องขึ้นจากการศึกษาวิธีการปฏิบัติงานด้านการผลิตในระดับโรงงานเป็นครั้งแรก เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor., 1911) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่างานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนั้น โดยได้มีการกำหนดหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ 4 ข้อคือ

1) พัฒนาหลักการแบบวิทยาศาสตร์ขึ้นมาใช้เป็นมาตรฐานในการทำงานแทนการทำงานแบบความเคยชินที่ไม่มีระบบงาน การวางมาตรฐาน (Standardization)

2) มีการคัดเลือกคนตามหลักการวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานโดยมีหลักการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์จำเป็นต้องพิจารณาทั้งด้านความรู้ความสามารถและความกระตือรือร้น

3) พัฒนาบุคคลแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้ทุกคนทำงานได้อย่างถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์ต้องทำควบคู่ไปกับการทำงาน

4) สร้างความร่วมมือในการทำงานอย่างฉันทมิตรให้เกิด ขึ้นในองค์กร โดยต่างฝ่ายต่างต้องเห็นใจกัน

3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิรูปประเทศไทยยุค 4.0 โมเดลไทยแลนด์ 4.0 เป็นนโยบายของภาครัฐที่ต้องการให้ประเทศไทยก้าวข้ามผ่านยุคอุตสาหกรรมสู่ยุคนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดยโมเดลไทยแลนด์ 4.0 ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนงานวิจัย เพื่อให้ประเทศไทยสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมได้

3.2.1 วิวัฒนาการของนโยบายการขับเคลื่อนประเทศไทย สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (2560) กล่าวว่า ในอดีตประเทศไทยมีการปฏิรูปอย่างเป็นระบบเพียง ครั้งเดียว คือ ในสมัยรัชกาลที่ 5 ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศไทยอยู่ในสภาวะวิกฤตต่าง ๆ เช่น การล่าอาณานิคม ส่งผลให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนประเทศให้เกิดความทันสมัยและทัดเทียมนานาชาติอารยประเทศเพื่อป้องกันไม่ให้ประเทศไทยถูกล่าอาณานิคม โดยผ่านการปฏิรูปการปกครองและระบบราชการของไทย โดยเปลี่ยนจากการปกครองแบบอาณาจักรโบราณและนครรัฐสู่การ ปกครองแบบใหม่ที่เป็นแบบรัฐชาติซึ่งส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงของประเทศได้เป็นอย่างดี ในปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในช่วงระยะการเปลี่ยนผ่านวิกฤตทางเศรษฐกิจในยุคศตวรรษที่ 21 โดยจำแนกออกเป็น 4 ยุค คือ ยุคที่ 1 เกิดการปฏิวัติในการเกษตร หรือเรียกว่า Green Evolution โดยเน้นภาคเกษตรกรรม ยุคที่ 2 เกิดการปรับเปลี่ยนสู่สังคมอุตสาหกรรมผ่าน Industrial Revolution เน้นอุตสาหกรรมเบาโดยใช้ประโยชน์ จากค่าจ้างแรงงานราคาถูกและทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ มุ่งเน้นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า

ยุคที่ 3 เกิด Digital Revolution เน้นอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น โดยดึงดูดจากการลงทุนต่างประเทศ เพื่อให้เกิดการลงทุนในประเทศไทย และต้องเผชิญกับดักสำคัญที่ไม่อาจนำพาประเทศให้พัฒนาไปได้มากกว่านี้ คือ ความ เหลื่อมล้ำของความมั่งคั่ง ความไม่สมดุลในการพัฒนา

ยุคที่ 4 The Fourth Industrial Revolution หรือการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่ 4 ในห้วงปัจจุบัน เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักในยุค 3.0 โดยเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

จากทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่ารัฐบาลมีความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผ่านมาตรการการดึงดูดต่างชาติเข้ามา ลงทุน ตลอดจนการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการค้าและการลงทุนของภูมิภาคซึ่งจะช่วยให้การขับเคลื่อน เศรษฐกิจไทยขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง และยังเป็นการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมส่งผลให้ประเทศไทยเป็นแหล่งรองรับการลงทุนชั้นนำและเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคได้อย่างแท้จริง

3.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม โรงแรม หมายถึง สถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับค่าจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่จะต้องการที่อยู่หรือที่พัก ชั่วคราว (พระราชบัญญัติโรงแรมปีพ.ศ. 2478 มาตรา3) พระราชบัญญัติผู้ประกอบการโรงแรม พ.ศ. 2499 โรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการที่ให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม บริการที่หลับนอนและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ให้แก่นักเดินทางซึ่งเป็นผู้เต็มใจจ่ายเงินเพื่อแลกกับบริการต่าง ๆ ดังนั้นเมื่อเกิดการท่องเที่ยวและการเดินทางปัจจัยที่สำคัญ คือ สถานที่พักหรือ โรงแรม โดยโรงแรมมีตั้งแต่ขนาดเล็กไปจนถึงระดับ 5 ดาว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เดินทางมาเพื่อพักผ่อนซึ่งอุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมส่งผลให้อุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวมีความเจริญเติบโต

3.3.1 การกำหนดขนาดของธุรกิจโรงแรม ฦัฐพงษ์ ฉายแสงประทีป (2561) ได้ให้คำจำกัดความขนาดของโรงแรมตามจำนวนห้องพัก โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ขนาด ดังนี้

1) ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดเล็ก (Small Size Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้องในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมที่ปลูกสร้างอยู่ตามสถานที่พักตากอากาศ (Resort) หรือโรงแรมที่พักรัสร้างขึ้นระหว่างทาง ระหว่างเมือง (Motel) ลักษณะการดำเนินธุรกิจก็มักจะเป็นคนในพื้นที่เป็นผู้ลงทุนและดำเนินการเอง การลงทุนไม่สูงเท่าใดนัก ราคาค่าบริการจึงไม่สูงและบริการจะใกล้ชิดเข้าถึงลูกค้ามากกว่าโรงแรมขนาดอื่น ๆ เพราะเจ้าของจะเข้ามาดำเนินการจัด สิ่งของทุกอย่างที่นำมาใช้ในโรงแรมด้วยตนเองรวมถึงการบริหารกิจการด้วย

2) ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดกลาง (Middle Size Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบสมบูรณ์ เพื่อให้บริการกับลูกค้าสนองความต้องการของลูกค้าได้ในทุก ๆ ด้านตามที่ลูกค้าต้องการ มีจำนวนห้องพักประมาณ 200 - 300 ห้อง รองรับแขกที่มาใช้บริการได้ในปริมาณค่อนข้างสูง ราคาค่าบริการก็จะสูงตามไปด้วย สำหรับการให้บริการก็จะอยู่ในเกณฑ์ที่ดีถึงดีมาก มีคุณภาพ มีมาตรฐานในทุกเรื่องโดยเฉพาะเรื่องของการให้บริการ

3.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับ TOWS Matrix พิชุทธิ์ หวังสุกิจ (2562) กล่าวว่า TOWS Matrix เป็นส่วนกลับของการวิเคราะห์ SWOT น มาจับคู่เข้าด้วยกัน โดยสามารถแบ่งรูปแบบของ TOWS Matrix ออกเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงรับ (ST) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) ในการทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix จำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์ SWOT มาก่อนเพื่อนำมาจับคู่และหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ โดย TOWS Matrix สามารถจำแนกกลยุทธ์ออกมาได้ 4 รูปแบบ คือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็งและสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือโอกาสนำมาจับคู่เข้าด้วยกัน ซึ่งคือการใช้จุดแข็งของข้อได้เปรียบผสมกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงรุก ซึ่งควรใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรเป็นมีรู้จักมากขึ้น

2. กลยุทธ์คองตัว-เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือ จุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือโอกาส ซึ่งคือการใช้ประโยชน์จากโอกาสมาปิดจุดด้อยขององค์กรหรือเป็นการทำให้จุดอ่อนขององค์กรลดลง ควรใช้กลยุทธ์เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเข้าถึงลูกค้าและเพิ่มฐานลูกค้าให้มากขึ้น

3. กลยุทธ์คองตัว-เชิงรับ (ST Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็งและสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบคืออุปสรรคซึ่งเป็นการนำจุดแข็งขององค์กรมาป้องกันอุปสรรคหรือเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ควรใช้กลยุทธ์การจรรงักภักดีต่อตราสินค้า

4. กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อนมาจับคู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบคืออุปสรรคเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงภัยคุกคามและลดจุดอ่อนโดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือการหลีกเลี่ยงสถานการณ์ขององค์กรไม่ให้ส่งผลเสียไปกว่านี้ควรใช้กลยุทธ์การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายหรือ การส่งเสริมทางการตลาด

3.5. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับ Business Model Canvas วรัญญู สุรเดช (2559) กล่าวว่า Business Model Canvas หรือแผนภาพธุรกิจเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูง

เนื่องจากต้องนำเสนอความคิดหลากหลายเพื่อให้ได้แผนภาพธุรกิจโดยแผนภาพธุรกิจสามารถแบ่งได้ 9 ช่อง ดังนี้

1. Customer Segment หรือ กลุ่มลูกค้า หมายถึง ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมกับสินค้าหรือบริการขององค์กรซึ่งเป็นช่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะองค์กรจะอยู่ได้ก็ต่อเมื่อมีลูกค้า
2. Value Proposition หรือ คุณค่าที่ส่งมอบ หมายถึง สินค้าหรือบริการที่จะส่งมอบคุณค่าที่เป็นประโยชน์ส่งต่อไปยังลูกค้า
3. Channel หรือ ช่องทาง หมายถึง ช่องทางที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารลูกค้าและส่งมอบคุณค่าไปยังลูกค้า
4. Customer Relationship หรือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า หมายถึง วิธีการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าได้เห็นและรับรู้คุณค่าที่เราจะส่งมอบให้
5. Revenue Stream หรือ กระแสรายได้ หมายถึง ค่าตอบแทนที่สินค้าหรือบริการได้ถูกส่งมอบไปยังลูกค้า
6. Key Resource หรือ ทรัพยากรหลัก หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างสินค้าหรือบริการการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและการเพิ่มช่องทางการติดต่อกับลูกค้า เพื่อให้เกิดกระแสรายได้
7. Key Activities หรือ กิจกรรมหลัก หมายถึง สิ่งที่ต้องทำเพื่อให้เกิดคุณค่าของสินค้าหรือบริการออกมาดีที่สุดและก่อให้เกิดกระแสรายได้
8. Key Partner หรือ พันธมิตรหลัก หมายถึง บุคคลที่จะช่วยให้แผนภาพธุรกิจของเราประสบความสำเร็จซึ่งเป็นคนที่มีส่วนร่วมในทุกส่วนของแผนภาพธุรกิจทั้งหมด
9. Cost Structure หรือ ต้นทุนที่เกิดขึ้นทั้งหมดในแผนภาพ หมายถึง รายจ่ายที่เป็นตัวเงินหรือเวลาในการทำงานที่ต้องเสียไปตั้งแต่ในแผนภาพธุรกิจช่องแรกจนถึงช่องสุดท้ายอย่างละเอียดว่ามีต้นทุนอะไรบ้าง

#### 4. วิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐมเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0” ผู้ศึกษาได้เลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แนวทางในการศึกษาแบบปรากฏการณ์วิทยาและใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสังเกต แบบไม่มีส่วนร่วม ( Non-Participant Observation) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก

4.1 การกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย ผู้ศึกษาได้เลือก ผู้ประกอบการ ตัวแทนผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในเขต อำเภอ เมือง จังหวัดนครปฐม โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบ เจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่ละเอียดครบถ้วนและตรงตามประเด็นการสัมภาษณ์ และการให้ ข้อมูลด้วยความเต็มใจซึ่งก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในด้าน ข้อมูลที่สมบูรณ์ โดยสัมภาษณ์ จำนวน 14 ท่าน จาก 4 โรงแรม ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกจากการเป็นโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัด นครปฐม ที่ได้รับความนิยมในการเข้าพักและเป็นที่พักของนักท่องเที่ยว รวมถึงความสามารถในการดำเนินงานของโรงแรมที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงแรม

4.2 ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์โดยสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ตัวแทนผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในเขต อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม โดยสัมภาษณ์แบบเจาะจงเฉพาะประเด็นที่ต้องการศึกษา

เพื่อให้ทราบถึง แนวคิดและวิธีการบริหารของผู้เข้าร่วมสัมมนา รวมถึงเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และ แนวความคิดในการบริหารงาน โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีประเด็นคำถาม ดังนี้ ประเด็นที่ 1 กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย ประเด็นที่ 2 คุณค่าของการบริการที่ลูกค้าจะได้รับ ประเด็นที่ 3 ช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่ลูกค้าสามารถ เข้าถึงได้ ประเด็นที่ 4 แนวทางการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ประเด็นที่ 5 ขั้นตอนและกระบวนการคัดเลือก บุคลากรที่มีคุณภาพ ประเด็นที่ 6 แนวทางการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการ ประเด็นที่ 7 รูปแบบการ บริหารงาน และประเด็นที่ 8 การพัฒนาคุณภาพของโรงแรม

การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เป็นการสังเกตแบบผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว การแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้ถูกสังเกตเป็นไปอย่างธรรมชาติ ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นจริง

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการ ตีความสร้างข้อสรุปต่าง ๆ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูล ที่ได้จากการลงพื้นที่ในแต่ละครั้งมาลำดับเหตุการณ์ เรียงเรียง วิเคราะห์และพรรณนาและการวิเคราะห์ โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) คือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิด ๆ ทั้งแบบใช้แนวคิดทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิดต่าง ๆ ในเหตุการณ์หนึ่งโดยแยกออกมาเป็นการกระทำความหมาย ความสัมพันธ์ หรือตามสถานการณ์ และไม่ใช้แนวคิดทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ตามความเหมาะสมกับข้อมูล อาจใช้สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้ศึกษาในการจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ จะทำการวิเคราะห์ไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบ จัดหมวดหมู่ตามประเด็นต่าง ๆ พิจารณาข้อมูลที่ได้ในแต่ละครั้งว่าเพียงพอที่จะตอบคำถามได้หรือไม่วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล โดยการศึกษาจากเอกสารและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต โดยจะมีการวิเคราะห์ข้อมูล และบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดแล้วนำไปจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภทและวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดเพื่อหาข้อสรุป เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้วได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation Method) การตรวจสอบข้อมูล จากแหล่ง เวลา การตรวจสอบแหล่งข้อมูลจากแหล่งสถานที่และการตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งบุคคลนำข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขและลงพื้นที่เพิ่มเติม เพื่อนำข้อมูลมาเพิ่มเติมและแก้ไข ให้ถูกต้อง การนำเสนอผลงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัด นครปฐม เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0 ผู้ศึกษาใช้วิธีการนำเสนอผลงานเชิงพรรณนา วิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์งานวิจัย

## 5. สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การพัฒนาโมเดลธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัด นครปฐม เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0 สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1) การเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการหรือตัวแทนผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในเขต อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เป็นการสังเกตเห็นถึงสมรรถภาพและทักษะความสามารถเป็นหลักโดยเน้นด้านการพัฒนา ทักษะต่าง ๆ ของพนักงาน เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีและทักษะด้านการบริการ

2) กระบวนการบริหารงานของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัด นครปฐม รับฟังปัญหาและระดมความคิดเห็นจากพนักงานเพื่อปรับวิธีการดำเนินงานและปรับแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในการ

ทำงานและมีการปรับปรุงเว็บไซต์ของโรงแรมเพื่อความสะดวกและง่ายต่อการเข้าถึงเพื่อเยี่ยมชมและติดต่อสอบถามข้อมูลโรงแรม

3) แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้พร้อมต่อยุคประเทศไทย 4.0 ในมุมมองความคิดของผู้ประกอบการและตัวแทนผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะ ที่จำเป็นในการทำงานทัศนคติที่ดีในการทำงานความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใสในการทำงานโดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามผลปฏิบัติงานและให้ความสำคัญกับการระดมความคิดกับพนักงานเพื่อกำหนด แนวทางและการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

## 6. อภิปรายผล

1. เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0 จากผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ประกอบการหรือตัวแทนผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กมีการส่งเสริมพนักงานให้มีการฝึกอบรมทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อม เช่น ทักษะด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะด้าน เทคโนโลยี รวมถึงทักษะด้านการบริการที่ดีหรือการบริการแบบเกิดความคาดหวังและมีการระดมความคิดเห็นเพื่อปรับ ทัศนคติและลดข้อโต้แย้งในการทำงานของพนักงานชั้นปฏิบัติการซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณิตย์ มากแก้ว (2557) ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะในการบริการหรือการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านการบริการที่ดี ด้านการช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการไม่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในด้านการให้บริการด้วยความเต็มใจด้านการให้บริการที่เกินความคาดหวัง และด้านการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงมีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0 จากผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ประกอบการหรือตัวแทนผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เน้นการระดมความคิดจากพนักงานโดยนำข้อเสนอแนะจากผู้ให้บริการหรือปัญหาที่เจอในระหว่างปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับแผนกลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงานให้ได้มากที่สุด โดยจะมีการประชุมการทำงานอย่างน้อยเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงระบบการทำงานตลอดเวลาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรภา ธิรินทรพงศ์ (2550) กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ถ้ากระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างมีคุณภาพและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรก็จะทำให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีระบบและประสบความสำเร็จ ผลผลิตมีคุณภาพสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. เพื่อศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาคุณภาพของโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0 จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ประกอบการหรือตัวแทนผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน โดยจะมีการอบรมพนักงานในด้านทักษะที่จำเป็นต่าง ๆ กับพนักงานทุกตำแหน่ง และมีการฝึกอบรมพนักงานใหม่ประมาณ 1 เดือน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้งานและมีการระดม ความคิดกันเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อพูดคุยถึงปัญหา ข้อบกพร่องและการติชมโรงแรม และเน้นย้ำถึงการพัฒนาทางอาชีพ (Career Development)

ทัศนคติในการทำงาน (Attitude) ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ความโปร่งใส (Transparency) และมี การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนาจ วัดจินดา (2551) กล่าวถึง แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์การว่าในการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถแยกทักษะที่จำเป็นออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่ รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วน ทักษะความถนัด หรือความชำนาญพิเศษนั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้ ผลงานดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็วซึ่งองค์กรควรมุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะทั้ง 2 ด้านควบคู่กันไป และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550 อ้างใน พยงค์ ยศสุพรหม, 2551, หน้า 62) ซึ่งพบว่า “การสื่อสารในองค์กร โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการทำงานการสื่อสารในระดับ บุคลากรมีความจำเป็นและมีความสำคัญสามารถลดความขัดแย้ง และลดความแปลกแยกของ บุคลากรลงได้” และยังสอดคล้องกับงานในวิจัย ของ ลือชาสาระคง (2547, หน้า 26 อ้างใน จิรภา ถิรินทรพงศ์, 2550) กล่าวว่า การประสานงานเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง ในกระบวนการบริหารที่เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด เกี่ยวกับภาวะด้านจิตใจของบุคคลในองค์กร เป็นเรื่องที่ต้องอาศัย ศิลปะในการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากการติดต่อสื่อสารที่ดีและ เหมาะสมจะช่วยให้การประสานงานประสบความสำเร็จ

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1) ด้านการจัดการองค์กรหรือการบริหารองค์กร พบว่า ผู้ประกอบการหรือตัวแทนผู้ประกอบการ โรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ให้ความสำคัญกับปัจจัยความด้านการพัฒนา ทักษะความสามารถ ของพนักงานเป็นสำคัญ จึงควรมีการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ในทุก ๆ ด้านและสามารถปรับตัว เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อ มาปฏิบัติหน้าที่ในด้านนั้น ๆ อย่างจริงจัง

2) ด้านการพัฒนาธุรกิจโรงแรมเพื่อเตรียมความพร้อมต่อยุคประเทศไทย 4.0 พบว่า ปัจจัยด้านการตลาด เป็นปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการหรือตัวแทนผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในเขต อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐมให้ความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากการทำการตลาดของโรงแรมเป็นการทำการตลาดที่ เสนอความประทับใจในการใช้ บริการและการบริการที่เป็นเลิศ

### 7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ ทำให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหรือตัวแทน ผู้ประกอบการได้จำนวนน้อย โดยในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการหรือตัวแทนผู้ประกอบการ ในการสัมภาษณ์เพิ่มมากขึ้นเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

2) เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านพื้นที่ โดยเป็นการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหรือตัวแทนผู้ประกอบการโรงแรม ขนาดกลางและขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ทำให้ได้มุมมองในวงแคบ ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควร เพิ่ม พื้นที่ในการทำวิจัยเพื่อให้ได้มุมมองที่กว้างขึ้น

3) ควรศึกษาผู้ประกอบการหรือตัวแทนผู้ประกอบการขนาดใหญ่เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบในการ บริหารงานและเห็นมุมมองความคิดที่หลากหลายมากขึ้น



## บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2560). สถิตินักท่องเที่ยวภายในประเทศปี 2560. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <https://www.mots.go.th/>. เข้าถึงเมื่อ: 8 ธันวาคม 2561.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2560). เศรษฐกิจประเทศไทยยุค4.0 [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <https://www.boi.go.th/>. เข้าถึงเมื่อ: 12 ธันวาคม 2561 อนุรักษ์ ฉายแสงประทีป. (2561). คุณภาพบริการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดหนองคาย. คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรัญญู สรุเดช. (2559). Business Model Canvas พื้นฐานการเขียนโมเดลธุรกิจ. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.leaderwings.co/wp-content/uploads/2016/05/Business-Model-CanvasEbook.pdf>. เข้าถึง เมื่อ: 22 มกราคม 2562
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers. Wood, C. (2005). "An empirical examination of factors influencing work-unit knowledge management effectiveness in organization." Doctor of Philosophy Dissertation, The University of Texas.