

ต้นแบบความสำเร็จด้านการบริหารโรงแรมขนาดเล็ก
ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง

A MODEL FOR SUCCESS IN SMALL HOTELS MANAGEMENT:
THE GREATER MEKONG SUB REGION TOURISM DEVELOPMENT AREA

พิมพรวิ ทหารแก้ว¹ ณฐปรีชา โพธิ์พันธุ์² ณฐิตา อินทร์ยะ³ และเทชิตา ภัทรศร⁴
Pimrawee Tahanklaew¹ Natpreeya Phopun² Nathita Inya³ and Techita Phattharasorn⁴

^{1,2,3,4} หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจการโรงแรม มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

^{1,2,3,4} Bachelor of Arts, Hotel Business Program, Suan Dusit University

E-mail: natpreeya_pho@dusit.ac.th

Received:	April 10, 2025
Revised:	July 15, 2026
Accepted:	August 20, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในบริบทวิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง 2) วิเคราะห์องค์ประกอบของแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหาร และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นต้นแบบความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง โดยอ้างอิง 7 องค์ประกอบของแบบจำลอง 7-S McKinsey เก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ประกอบการและผู้เกี่ยวข้องจำนวน 50 คน และแบบสอบถามจากนักท่องเที่ยวที่ใช้บริการโรงแรมขนาดเล็ก 400 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีวิเคราะห์แบบถอดรหัส และการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา อนุมาน และถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงแรมขนาดเล็กในลุ่มน้ำโขงมีรูปแบบการบริหารแบบครอบครัวที่ยึดหยุ่น เน้นการบริการเชิงประสบการณ์และอัตลักษณ์ท้องถิ่น โดยบูรณาการปัจจัยภายในและเครือข่ายชุมชน 2) การบริหารโรงแรมขนาดเล็กในลุ่มน้ำโขงยึดค่านิยมร่วมเป็นแกนกลาง บูรณาการกรอบ 7S และมิติด้านเครือข่าย ความพึงพอใจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และอัตลักษณ์ท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และ 3) แนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพตามแบบจำลอง 7-S McKinsey และแนวทางปฏิบัติที่โดดเด่นในโรงแรมต้นแบบ ซึ่งเสริมด้วย 5 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ Synergy, Satisfaction, Social Responsibility, Solution และ Sacred Product องค์ความรู้ที่ได้สามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารโรงแรมขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง

คำสำคัญ

ต้นแบบการบริหารโรงแรมขนาดเล็ก การท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง

ABSTRACT

This mixed-methods research aimed to: 1) to study the management models of small hotels within the context of the Mekong River Basin lifestyle, 2) to analyze the components of good management practices, and 3) to propose development guidelines as a success model for small hotels in the Mekong River Basin tourism development area. The study was based on 7-S McKinsey model. Data were collected through semi-structured interviews with 50 entrepreneurs and stakeholders, as well as questionnaires from 400 tourists using small hotel services. Qualitative data were analyzed using coding analysis and thematic analysis, while quantitative data were analyzed using descriptive statistics, inferential statistics, and multiple regression.

The research findings identified 1) Small-scale hotels in the Mekong River Basin adopt a flexible, family-oriented management approach, emphasizing experiential services and local identity, while integrating internal management factors with community networks. 2) The management of small-scale hotels in the Mekong River Basin is anchored in shared values, integrating the 7S McKinsey framework with dimensions of networking, stakeholder satisfaction, social responsibility, and local identity to promote sustainable development. and 3) effective management approaches based on the 7-S McKinsey model, along with outstanding practices in prototype hotels, reinforced by five key factors: Synergy, Satisfaction, Social Responsibility, Solution, and Sacred Product. The knowledge derived can serve as a guideline for enhancing the management of small hotels in the Mekong River Basin tourism development area.

Keywords

Small Hotels Management Model, Mekong River Basin Lifestyle Tourism

ความสำคัญของปัญหา

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ โดยธุรกิจโรงแรมหรือที่พักนั้นเป็นธุรกิจหนึ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ท่ามกลางกระแสปัจจุบันธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทยมีทั้งความเสี่ยงและความท้าทายในการบริหารจัดการให้มีความเข้มแข็งและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดเล็กในท้องถิ่นในแผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว ภายในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง พ.ศ. 2560 - 2564 ได้ประเมินศักยภาพทางการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดลุ่มน้ำโขง ประกอบด้วยจังหวัดเลย หนองคาย บึงกาฬ นครพนม และมุกดาหาร เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดเล็กไว้ว่า มีจำนวนโรงแรมและที่พักขนาดเล็กเพิ่มขึ้น แต่ไม่ได้กล่าวถึงศักยภาพของธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดเล็กนั้น โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้อง คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว

ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ (Thai Government Gazette, 2016) สอดคล้องกับแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงทุกรูปแบบ สร้างความเข้มแข็งจากภายใน ยกระดับบุคลากรและสถานประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ และพร้อมจะเติบโตอย่างยั่งยืน (Tourism and Sports Economic Division, Ministry of Tourism and Sports, 2022)

ทั้งนี้ อธิบดีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (Strategy and Planning Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Tourism and Sports, 2021) กล่าวไว้ว่าการส่งเสริมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้กับท้องถิ่นและประเทศ รวมถึงทำให้นักท่องเที่ยวได้รับรู้ถึงอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ที่โดดเด่นของพื้นที่ ทำให้เกิดการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์จากการพัฒนาศักยภาพพื้นที่การท่องเที่ยวร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งการจะพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืนได้นั้น ผู้วิจัยเห็นว่าธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดเล็กที่มีมากมายในแหล่งท่องเที่ยวนั้นมีความสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวในการสร้างประสบการณ์ สร้างคุณค่า สร้างความประทับใจแก่นักท่องเที่ยว ทำให้แหล่งท่องเที่ยวในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง อันประกอบด้วยจังหวัดเลย หนองคาย บึงกาฬ นครพนม และมุกดาหาร ได้รับการพัฒนาในทุกมิติของการท่องเที่ยว

การแข่งขันในธุรกิจโรงแรมมีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องพัฒนากลยุทธ์การบริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ในพื้นที่ลุ่มน้ำโขงยังมุ่งเน้นด้านคุณภาพการบริการ ขณะที่การศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการของโรงแรมขนาดเล็กในบริบทวิถีชีวิตลุ่มน้ำโขงยังมีจำกัด ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารและองค์ประกอบของแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อพัฒนาเป็นต้นแบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่นและสามารถประยุกต์ใช้ได้จริง อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน หน่วยงานภาครัฐในการกำหนดนโยบายพัฒนา และสถาบันการศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรด้านธุรกิจโรงแรมในอนาคต

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. รูปแบบการบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง
2. ต้นแบบความสำเร็จด้านการบริหารโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาแบบการบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในบริบทวิถีชีวิตลุ่มน้ำโขงในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง

2. ตรวจสอบองค์ประกอบแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารธุรกิจโรงแรมของโรงแรมขนาดเล็กในบริบทวิถีชีวิตลุ่มน้ำในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง

3. เสนอแนวทางการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นต้นแบบความสำเร็จด้านการบริหารโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานซึ่งมีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อสำรวจความคิดเห็นผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่ฯ และผู้ใช้บริการที่เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่ฯ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 50 คน จากโรงแรมขนาดเล็ก 10 แห่ง ซึ่งเป็นสถานประกอบการที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่นและได้รับการรับรองมาตรฐาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ด้วยการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งผลที่ได้มีคะแนนอยู่ที่ 0.67 เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของประเด็นคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัยก่อนนำไปปรับปรุงแก้ไขและใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ภายใต้อำนาจจริยธรรมการวิจัย โดยผู้ให้ข้อมูลได้รับทราบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและให้ความยินยอมก่อนเข้าร่วมการวิจัย ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) ผ่านกระบวนการ Coding การจัดกลุ่มข้อมูล และการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญ พร้อมตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation)

2. การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวไทยที่เคยใช้บริการโรงแรมขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง ซึ่งไม่สามารถระบุจำนวนประชากรที่แน่นอนได้ จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Cochran (1977) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ประกอบด้วย การเลือกพื้นที่แบบเจาะจงใน 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเลย หนองคาย บึงกาฬ นครพนม และมุกดาหาร การกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ในแต่ละจังหวัด และการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Convenience Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดของ Cote (2021) โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งผลที่ได้มีคะแนนอยู่ที่ 0.67 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรเป้าหมายจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลที่ได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 (Barbera et al., 2021) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .98 ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) (Vanichbuncha, 2021) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จด้านการบริหารโรงแรมขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง

ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่ลุ่มน้ำโขง และการเก็บแบบสอบถามจากนักท่องเที่ยวที่ใช้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่ลุ่มน้ำโขง โดยสรุปได้รูปแบบการบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารธุรกิจโรงแรมของโรงแรมขนาดเล็ก และแนวทางการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นต้นแบบความสำเร็จด้านการบริหารโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง โดยผลการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกันในหลายประเด็นสำคัญ โดยเฉพาะด้านบุคลากร รูปแบบการบริหาร และกลยุทธ์ ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในบริบทวิถีชีวิตลุ่มน้ำโขงในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงแรมฯ ตามแนวคิดของ 7S McKinsey Framework

1.1 S1 – Structure (ด้านโครงสร้างองค์กร) ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่บริหารโดยเจ้าของและครอบครัวในท้องถิ่น ด้วยโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนและดำเนินงานในลักษณะกึ่งทางการ พนักงานมีขอบเขตการทำงานชัดเจนและสามารถตัดสินใจในกรณีเล็กน้อย เช่น การขอของใช้เพิ่มเติมหรือการปฏิเสธลูกค้าในบางกรณี การกระจายอำนาจชัดเจน แต่การตัดสินใจสูงสุดอยู่ที่ผู้บริหารโรงแรมในกรณีที่มีผลกระทบกว้าง เช่น การแก้ปัญหาลูกค้าร้องเรียน พนักงานมีความคล่องตัวและผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและสะดวกในการประสานงาน แม้พนักงานจะมีขอบเขตหน้าที่ แต่สามารถปรับตัวทำงานหลายหน้าที่ได้เมื่อจำเป็น โครงสร้างองค์กรจัดตามเนื้องานที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนและมีความยืดหยุ่นดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์

เชิงปริมาณที่พบว่า นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} > 4.00$) แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์กรที่คล่องตัวมีส่วนสนับสนุนประสิทธิภาพการบริการ

1.2 S2 – Strategy (ด้านกลยุทธ์) โรงแรมขนาดเล็กมักกำหนดตำแหน่งการบริการในลักษณะครอบครัว เช่น การให้บริการแบบ Home Sweet Home หรือห้องรับแขกของจังหวัด เพื่อสร้างความเป็นกันเองและใกล้ชิดกับลูกค้า เจ้าของกิจการที่อยู่ประจำโรงแรมมักต้อนรับและให้คำแนะนำลูกค้าเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การไหว้พระธาตุ การทำบุญที่วัด และสถานที่ท่องเที่ยว พวกเขายังสามารถตัดสินใจมอบสิทธิพิเศษ เช่น ส่วนลดหรือของขวัญ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า ก่อนเดินทางกลับ ลูกค้ามักแลกเปลี่ยนข้อมูลส่วนตัว เช่น โฉนหรือเบอร์โทรศัพท์ ซึ่งช่วยให้การจองห้องพักหรือสอบถามข้อมูลเกิดขึ้นโดยตรงผ่านช่องทางเหล่านี้ไม่ผ่านเว็บไซต์ OTA เจ้าของโรงแรมยังให้ความสำคัญกับรายละเอียดของลูกค้าและสอนพนักงานให้ใส่ใจในสิ่งที่ลูกค้าชื่นชอบ เช่น การจัดห้องพักเดิมให้ลูกค้ารู้สึกเหมือนกลับบ้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่พบว่า ด้านกลยุทธ์ (Strategy) มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.30$) สะท้อนให้เห็นว่าการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่เน้นความเป็นกันเองและความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการ

1.3 S3 - System (ด้านระบบ) โรงแรมมีระบบการทำงานที่เรียบง่าย โดยมีการควบคุมดูแลพนักงานผ่านการประชุมที่กำหนดระยะเวลาประจำ เช่น ประชุมประจำวัน สัปดาห์ หรือเดือน และการประชุมกรณีเร่งด่วน เช่น ปัญหาการบริการหรือข้อร้องเรียนจากลูกค้า นอกจากนี้ยังมีการประชุมเพื่อถ่ายทอดข้อมูลจากผู้บริหารเมื่อได้รับความรู้หรือข้อมูลจากภายนอก ระบบการส่งต่องานระหว่างรอบการทำงานมีการฝากงานและแจ้งข้อมูลกันเอง พนักงานได้รับการติดตามและประเมินผลผ่านการซักถามและการพูดคุยในแบบไม่เป็นทางการ มีการสอนงานและการตรวจสอบจากเจ้าของกิจการ พร้อมทั้งมีระบบการจูงใจพนักงานที่ยืดหยุ่น เช่น การให้รางวัล เบี้ยขยัน หรือเงินพิเศษในเทศกาลต่าง ๆ โรงแรมยังมีสวัสดิการ เช่น การประกันสังคม และการให้คุณให้โทษที่พิจารณาตามความจำเป็นและข้อจำกัด ระบบการบริหารจัดการที่เรียบง่ายและไม่เป็นทางการดังกล่าวสอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่พบว่าผู้ใช้บริการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพที่ราบรื่นและไม่ซับซ้อน โดยสะท้อนผ่านระดับความพึงพอใจโดยรวมที่อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระบบที่ยืดหยุ่นสามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 S4 - Staff (ด้านบุคลากร) พนักงานส่วนใหญ่เป็นคนที่ไม่ได้มีการศึกษาด้านการบริการโดยตรง ซึ่งเป็นการส่งเสริมอาชีพในท้องถิ่น โรงแรมมีการพัฒนาบุคลากรผ่านระบบพี่เลี้ยง (Coaching) และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) รวมถึงการอบรมร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ โรงแรมบางแห่ง เช่น ในจังหวัดเลย ได้ประสานงานกับสถาบันการศึกษาจัดการอบรมเพื่อสร้างมาตรฐานการบริการที่เทียบเท่ากับโรงแรมห้าดาว นอกจากนี้ โรงแรมยังให้ความสำคัญกับการจ้างงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและช่วยเหลือพนักงานในกรณีวิกฤต เช่น การเบิกเงินเดือนล่วงหน้า การบริหารงานบุคคลเน้นความสัมพันธ์ในลักษณะครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่พบว่า ด้านบุคลากร (Staff) มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงสุด ($\bar{X} = 4.40$, $SD = .516$) สะท้อนให้เห็นว่าการใช้บุคลากรในชุมชนร่วมกับการบริการแบบเอาใจใส่และเป็นกันเอง เป็นปัจจัยหลักที่สร้างความประทับใจและความผูกพันทางอารมณ์แก่นักท่องเที่ยว

1.5 S5 – Skill (ด้านทักษะ) พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีจากการพัฒนาภายในองค์กร โดยมีทัศนคติที่ดีต่อการบริการและองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาหรือเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้รวดเร็ว และมีทักษะในการให้บริการและการสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานมีทักษะหลากหลาย (Multi-Skill) ที่สามารถสลับหน้าที่ได้ ทักษะที่พนักงานขาดทักษะด้านเทคโนโลยี เช่น การจัดการรีวิวกู้ค่าและการใช้ระบบ OTA หรือ Google My Business โรงแรมบางแห่งยังมีทักษะเฉพาะทาง เช่น การทำสวน ซึ่งช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับโรงแรม ส่วนความรู้ของพนักงานในงานบริการยังมีข้อจำกัดในด้านความลึกซึ้ง แต่สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยวและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้กับลูกค้าได้ แม้ว่าพนักงานจะมีข้อจำกัดด้านทักษะเทคโนโลยี แต่จากผลเชิงปริมาณที่พบว่าความพึงพอใจโดยรวมยังอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการบริการ (Soft Skills) มีอิทธิพลต่อการรับรู้คุณค่าของนักท่องเที่ยวมากกว่าทักษะเชิงเทคนิค

1.6 S6 – Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) เจ้าของโรงแรมส่วนใหญ่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงาน โดยให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน แม้ว่าในท้ายที่สุดการตัดสินใจจะเป็นอำนาจของผู้บริหาร ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อระบบการทำงาน ความรู้สึก และบรรยากาศการทำงานในโรงแรม เช่น เจ้าของกิจการที่กล่าวว่า "เราต้องการการบริการที่อบอุ่น เป็นกันเอง ให้โรงแรมเป็นเหมือนบ้าน เป็นห้องรับแขกของจังหวัด" ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานจะสะท้อนออกมาจากการปฏิบัติตนของผู้บริหารที่ใส่ใจรายละเอียดและดูแลลูกค้าเหมือนคนในครอบครัว เจ้าของกิจการมักจะพูดคุยและสอนพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้การยอมรับและรางวัลแก่พนักงาน พร้อมทั้งมีความยุติธรรมและเมตตาต่อบุคลากร รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่พบว่าด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.36$, $SD = .474$) สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมและบรรยากาศแบบครอบครัว มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์เชิงบวกให้กับนักท่องเที่ยว

1.7 S7 - Shared Value (คุณค่าหรือค่านิยมร่วม) โรงแรมมีวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการดำเนินงานและกำหนดแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์กรร่วมกัน โดยการปรับเปลี่ยนตามประสบการณ์ของพนักงานและผู้บริหาร ค่านิยมองค์กรเน้นคุณภาพ โดยพนักงานจะทำงานด้วยความใส่ใจในรายละเอียดและมีการคิดร่วมกันว่ารายได้ของพนักงานขึ้นอยู่กับลูกค้า ซึ่งเงินที่ได้รับมาจากการอุดหนุนของลูกค้า ดังคำกล่าวที่ว่า "ให้ทำงานด้วยความใส่ใจ รายละเอียดมีคุณภาพในการทำงาน รายได้ของพนักงานเองขึ้นอยู่กับลูกค้า เงินที่ได้รับมาจากการอุดหนุนของลูกค้า" ค่านิยมร่วมดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่สะท้อนว่าผู้ใช้บริการให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริการและความใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งส่งผลต่อระดับความพึงพอใจโดยรวมที่อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าค่านิยมองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพบริการ

นอกจากนี้ยังพบรูปแบบการบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตกลุ่มน้ำในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวลุ่มน้ำโขง โดยมีแนวทางปฏิบัติที่โดดเด่นในโรงแรมต้นแบบซึ่งเสริมด้วย 5 ปัจจัยสำคัญภายใต้แนวคิด 5S ได้แก่

1.8 S8 – Synergy & Solution (การทำงานร่วมกันเชิงเครือข่าย และการแก้ไข ปัญหาแบบเรียนรู้ร่วมกัน) โรงแรมในพื้นที่มีการทำงานร่วมกันเชิงเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและ เรียนรู้ร่วมกัน โดยมุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านการบริการและการดึงดูดนักท่องเที่ยว เช่น การแลกเปลี่ยนข่าวสารเกี่ยวกับการอบรมและพัฒนาความรู้ หรือการช่วยเหลือในช่วงเทศกาลที่ ห้างพักเต็ม การสื่อสารดำเนินการผ่านกิจกรรมในพื้นที่และช่องทางออนไลน์ เช่น ไลน์กลุ่ม เจ้าของ ธุรกิจยังมีเครือข่ายทางธุรกิจที่ส่งเสริมความเข้มแข็งของธุรกิจโรงแรม โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การให้บริการ และการกระตุ้นการท่องเที่ยวร่วมกับหน่วยงานท่องเที่ยวทั้ง ภาครัฐและเอกชน ในด้านพนักงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการเรียนรู้ร่วมกันด้วย บรรยากาศที่เป็นมิตร พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการปัญหาผ่านการตรวจสอบงานร่วมกันและ ใช้ใบเช็คลิสต์ โดยมีพี่เลี้ยงจากพนักงานที่มีประสบการณ์ช่วยแนะนำ แนวทางการทำงานแบบ เครือข่ายดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) สะท้อนให้เห็นว่าการเชื่อมโยง เครือข่ายช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและตอบสนองต่อบริบทการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลง

1.9 S9 – Satisfaction (การสร้างความพึงพอใจ แบบ 360 องศา) โรงแรมมุ่งเน้น การสร้างความพึงพอใจทั้งแก่แขกที่มาพักและพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อม การทำงานที่พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริการ เสมือนเป็นผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของโรงแรม นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้งกองทุนหรือเงินสำรองเพื่อช่วยเหลือพนักงานที่ประสบ ปัญหาทางการเงิน และมอบอำนาจในการตัดสินใจในกรณีที่ไม่กระทบต่อผลกระทบของโรงแรม เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในอาชีพให้กับพนักงาน โรงแรมยังคำนึงถึงการสร้างความพึงพอใจในระดับชุมชน โดยเจ้าของกิจการและพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน เช่น การประชุมหรือการสนับสนุน ในโอกาสสำคัญที่หน่วยงานภายในชุมชนจัดขึ้น ซึ่งช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางสังคม และสนับสนุนความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่แสดงให้เห็นว่าระดับ ความพึงพอใจโดยรวมของนักท่องเที่ยวอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สะท้อนว่าการสร้างความพึงพอใจ แบบองค์รวม (360 องศา) ทั้งต่อลูกค้า พนักงาน และชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ

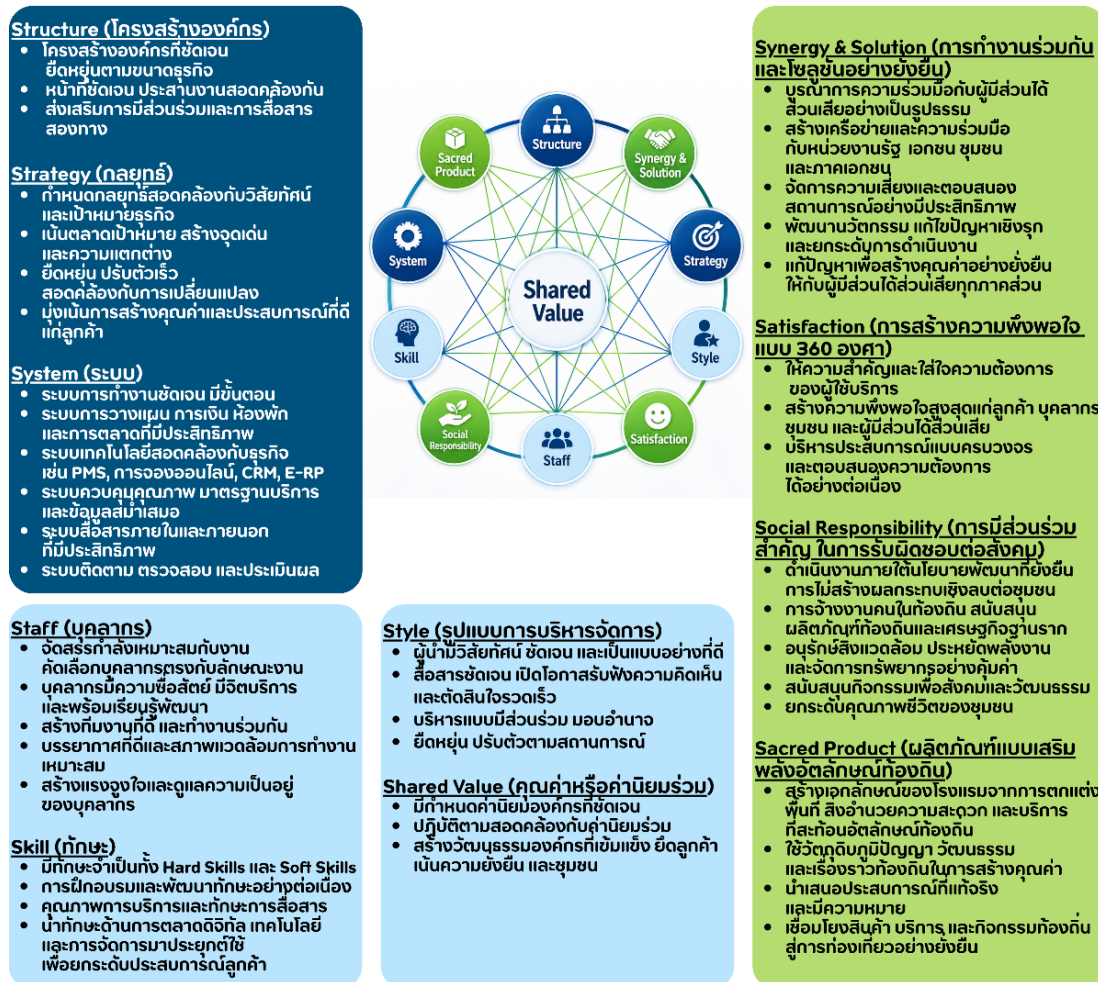
1.10 S10 - Social Responsibility (การให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม) โรงแรมมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนโดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม พร้อมปฏิบัติตามกฎหมาย และจ้างแรงงานต่างด้าวผ่านระบบ MOU นอกจากนี้ยังส่งเสริมการจ้างงานจากชุมชนท้องถิ่น เช่น ในจังหวัดบึงกาฬ โดยเฉพาะการจ้างพนักงานแม่บ้านแบบรายชั่วโมง เพื่อให้สามารถทำงานอื่น ๆ ได้ หลังจากเสร็จสิ้นการทำงานที่โรงแรม โรงแรมยังสนับสนุนกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้กับชุมชน เช่น การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเด็กนักเรียนในการต้อนรับ นักท่องเที่ยว รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ด้านการทำน้ำหมักจุลินทรีย์ สบู่ และปุ๋ย โรงแรมยัง มีการบริหารทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดค่าใช้จ่ายและผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม พร้อมเข้าร่วมโครงการโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Hotel) และส่งเสริม สุขภาพและสิ่งแวดล้อม (Green Health Hotel) รวมถึงกิจกรรมจัดการขยะและการใช้วัตถุดิบจาก ชุมชนในการบริการอาหาร แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ชี้ให้เห็นว่า

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและกระแสการท่องเที่ยวมีอิทธิพลในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมีผลต่อภาพลักษณ์และการตัดสินใจของนักท่องเที่ยว

1.11 S11 - Sacred Product (มีค่านิยมแบบสะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่น) โรงแรมมีการสะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่นผ่านการตกแต่งและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับศาสนาและความเชื่อ เช่น การนำเสนอเรื่องราวของกลุ่มน้ำโขงและศรัทธาต่อพญานาค ผ่านสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น การใช้ภาพวาดแผนที่การเดินทางไปไหว้พระธาตุ การตกแต่งด้วยสถาปัตยกรรมพญานาค และการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวที่ศักดิ์สิทธิ์บนสื่อสังคมออนไลน์ โรงแรมยังสร้างประสบการณ์ให้แก่แขกโดยการสัมผัสบรรยากาศท้องถิ่นที่เชื่อมโยงกับวิถีวัฒนธรรมของพื้นที่, สร้างสุนทรียภาพที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การสร้างอัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรมดังกล่าวสอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการท่องเที่ยวและพักผ่อน (ร้อยละ 80.89) ซึ่งสะท้อนว่าประสบการณ์ที่เชื่อมโยงกับความเชื่อและวิถีชีวิตท้องถิ่น เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างคุณค่าและความแตกต่างของโรงแรมขนาดเล็ก

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะด้านรูปแบบการบริหาร (Style) และด้านกลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทภายนอก เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กสามารถปรับตัวและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

2. การศึกษาพบว่าองค์ประกอบแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารธุรกิจโรงแรมของโรงแรมขนาดเล็กในบริบทวิถีชีวิตกลุ่มน้ำโขงในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตกลุ่มน้ำโขงประกอบด้วยโรงแรมในจังหวัดต่าง ๆ ได้แก่ จังหวัดเลย หนองคาย บึงกาฬ นครพนม และมุกดาหาร



ภาพที่ 1 องค์ประกอบแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารธุรกิจโรงแรมของโรงแรมขนาดเล็กในบริบทวิถีชีวิตลุ่มน้ำในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง

จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ พบว่า ต้นแบบความสำเร็จด้านการบริหารโรงแรมขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักตามกรอบแนวคิด 7-S McKinsey ได้แก่ Structure, Strategy, System, Staff, Skill, Style และ Shared Value โดยมี Shared Value เป็นแกนกลางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ขณะเดียวกัน ผลการวิจัยยังค้นพบองค์ประกอบเฉพาะที่สะท้อนบริบทของพื้นที่ลุ่มน้ำโขงเพิ่มเติมอีก 4 ด้าน ได้แก่ Synergy & Solution, Satisfaction, Social Responsibility และ Sacred Product ซึ่งทำหน้าที่เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านเครือข่าย ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่น องค์ประกอบทั้งหมดมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน จนนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพและความยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง

ทั้งนี้ องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย คือ การขยายกรอบแนวคิด 7-S McKinsey ด้วยองค์ประกอบเฉพาะบริบทอีก 4 ด้าน ได้แก่ Synergy & Solution, Satisfaction, Social Responsibility และ Sacred Product ซึ่งสะท้อนลักษณะการบริหารของโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่ลุ่มน้ำโขงที่ให้ความสำคัญกับเครือข่ายชุมชน ความยั่งยืน และอัตลักษณ์ท้องถิ่น นอกเหนือจากปัจจัยการบริหารภายในองค์กร

3. แนวทางการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นต้นแบบความสำเร็จด้านการบริหารโรงแรมขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง

ผลการวิจัยนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นต้นแบบความสำเร็จด้านการบริหารโรงแรมขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง โดยผู้ประกอบการควรพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด 7-S McKinsey ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ การพัฒนาระบบการทำงานที่เรียบง่ายและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรและทักษะการบริการ การส่งเสริมรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการสร้างค่านิยมร่วมที่มุ่งเน้นคุณภาพการบริการ นอกจากนี้ควรเสริมสร้างองค์ประกอบเฉพาะบริบทที่ค้นพบจากการวิจัย ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการ (Synergy & Solution) การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Satisfaction) การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social Responsibility) และการพัฒนาอัตลักษณ์โรงแรมที่สะท้อนวิถีชีวิต วัฒนธรรม และความเชื่อของท้องถิ่น (Sacred Product) เพื่อสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันและเพิ่มคุณค่าให้กับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว

ดังนั้น ต้นแบบความสำเร็จที่ได้จากการวิจัยจึงประกอบด้วยองค์ประกอบการบริหาร 11 ด้าน ได้แก่ 7 องค์ประกอบตามกรอบ 7-S McKinsey และ 4 องค์ประกอบเฉพาะบริบทลุ่มน้ำโขง ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ ยกระดับมาตรฐาน และสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่และบริบทที่ใกล้เคียงกันได้

อภิปรายผล

1. รูปแบบการบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในบริบทวิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขงมีลักษณะการบริหารแบบครอบครัว (Family-based Management) ที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเน้นความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้า โดยสามารถอธิบายได้ผ่านกรอบแนวคิด 7S Framework of McKinsey ซึ่งพบว่าโครงสร้างองค์กร (Structure) มีความเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน ส่งผลให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่และปรับตัวตามสถานการณ์ได้ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Mintzberg (1979) ที่อธิบายว่าองค์กรขนาดเล็กมักมีโครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) ซึ่งเอื้อต่อความคล่องตัวในการดำเนินงานในด้านกลยุทธ์ (Strategy) โรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า การให้บริการในลักษณะ “Home Sweet Home” หรือ “ห้องรับแขกของจังหวัด” เพื่อสร้างประสบการณ์ที่อบอุ่นและเป็นกันเอง สอดคล้องกับแนวคิดการบริการแบบดุจญาติมิตรที่ช่วยสร้าง

ความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า นอกจากนี้ ระบบการทำงาน (System) การบริหารบุคลากร (Staff) ทักษะการทำงาน (Skill) รูปแบบการบริหาร (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Value) ยังสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ Isichaikul (2004) Sittichai & Pooripakdee (2018) และ Boontham & Ruangsom (2019) ที่พบว่า ความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเกิดจากความคล่องตัวในการบริหาร การบริการที่เป็นกันเอง และการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสอดคล้องกับ Palakavongse Na Ayuthya & Pimonsompong (2017) ที่ระบุว่า บุคลากรในธุรกิจโรงแรมสามารถพัฒนาความรู้ และทักษะผ่านประสบการณ์การทำงานและการฝึกอบรมภายในองค์กรได้ แม้ไม่ได้สำเร็จการศึกษา ด้านการโรงแรมโดยตรง

2. องค์ประกอบแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในบริบทวิถีชีวิตกลุ่มน้ำโขง จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในบริบทวิถีชีวิตกลุ่มน้ำโขง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักตามกรอบแนวคิด 7S Framework of McKinsey ได้แก่ Structure, Strategy, System, Staff, Skill, Style และ Shared Value โดยมี Shared Value เป็นแกนกลางในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peters & Waterman (1982) ที่อธิบายว่า ค่านิยมร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการกำหนดพฤติกรรม วัฒนธรรม องค์กร และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ความสำเร็จของโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่กลุ่มน้ำโขงจึงมิได้เกิดจากประสิทธิภาพของระบบงานเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการที่บุคลากรมีความเชื่อและค่านิยมร่วมในการให้บริการด้วยความจริงใจและใส่ใจในรายละเอียด นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังค้นพบองค์ประกอบเพิ่มเติมอีก 4 ด้าน ได้แก่ Synergy & Solution, Satisfaction, Social Responsibility และ Sacred Product ซึ่งสะท้อนบริบทเฉพาะของพื้นที่กลุ่มน้ำโขง โดย Synergy & Solution สอดคล้องกับแนวคิดเครือข่ายความร่วมมือ (Network Theory) ที่มองว่าการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและการเรียนรู้ร่วมกัน ขณะที่ Satisfaction มีความสอดคล้องกับแนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ของ Freeman (1984) ที่เสนอว่าองค์กรควรสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ไม่เฉพาะลูกค้าเท่านั้น ส่วน Social Responsibility สอดคล้องกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) ของ Carroll (1991) ที่มองว่าองค์กรควรดำเนินธุรกิจควบคู่กับการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ขณะที่ Sacred Product สอดคล้องกับแนวคิดฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ของ Barney (1991) ซึ่งอธิบายว่าทรัพยากรที่มีความโดดเด่น เฉพาะตัว และยากต่อการลอกเลียนแบบ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ โดยในบริบทของโรงแรมขนาดเล็กกลุ่มน้ำโขง อัตลักษณ์ท้องถิ่น ความเชื่อ ความศรัทธา และทุนทางวัฒนธรรม ถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างชัดเจน ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กรอบ 7S Framework of McKinsey สามารถอธิบายองค์ประกอบการบริหารภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ในบริบทธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตกลุ่มน้ำโขง จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยด้านเครือข่ายชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคม ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

และอัตลักษณ์ท้องถิ่นร่วมด้วย จึงจะสามารถอธิบายความสำเร็จขององค์กรได้อย่างครอบคลุม ซึ่งเป็นการขยายกรอบการอธิบายของ 7S Framework จากมิติการบริหารภายในองค์กรไปสู่มิติทาง สังคม วัฒนธรรม และเครือข่ายความร่วมมือที่มีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในบริบท การท่องเที่ยวเชิงวิถีชีวิต

3. แนวทางการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นต้นแบบความสำเร็จด้านการบริหารโรงแรม ขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาโรงแรม ขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขงควรมุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกันตามกรอบ 7S Framework of McKinsey โดยมี Shared Value เป็นแกนกลางในการขับเคลื่อนองค์กร ควบคู่กับการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่าย การท่องเที่ยว การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการนำอัตลักษณ์ท้องถิ่นมาสร้างคุณค่าให้กับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว แนวทางดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของ Camp (1989) ที่มุ่งประยุกต์องค์ ความรู้จากองค์กรต้นแบบสู่การปฏิบัติจริง และสอดคล้องกับแนวคิดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (UNWTO, 2004) ที่เน้นความสมดุลระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ต้นแบบความสำเร็จที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นแนวทางการบริหารที่บูรณาการการจัดการ ภายในองค์กรเข้ากับทุนทางสังคมและวัฒนธรรมของพื้นที่ อันจะช่วยยกระดับศักยภาพของโรงแรม ขนาดเล็กและสนับสนุนการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิต ลุ่มน้ำโขง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยววิถีชีวิตลุ่มน้ำโขง สามารถปรับใช้บทเรียนต้นแบบเพื่อเพิ่มความสำเร็จของโรงแรม

1.2 ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดอื่น ๆ สามารถนำบทเรียนต้นแบบ ไปปรับใช้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการโรงแรม

1.3 หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และสมาคมโรงแรมไทย สามารถนำบทเรียนต้นแบบไปพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการและยกระดับมาตรฐานโรงแรมขนาดเล็กให้สอดคล้องกับศักยภาพพื้นที่

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 วิเคราะห์ Gap Analysis เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ที่ควร ดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็ก

2.2 การนำโมเดลการบริหารจัดการไปใช้กับกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กอื่น ๆ ในบริบท ที่แตกต่างเพื่อเสริมสร้างแนวทางพัฒนา

References

- Barbera, J., Naibert, N., Komperda, R. & Pentecost, T. C. (2021). Clarity on Cronbach's Alpha Use. *Journal of Chemical Education*, 98(2), 257-258. doi: 10.1021/acs.jchemed.0c00183.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108.
- Boontham, R. & Ruangsom, W. (2019). *7s framework management model with governing organizations. Local*. In the academic conference presenting research results of students in the humanities and Social Sciences Session 2, 19 January 2019. Suan Sunandha Rajabhat University.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Cote, C. (2021). *Four Types of Data Analytics to Improve Decision-Making*. Harvard Business School. <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-data-analysis>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Isichaikul, R. (2004). *Human Resource Management in Tourism and Hospitality Industry*. The Publisher of Kasetsart University.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Palakavongse Na Ayuthya, P. & Pimonsompong, C. (2017). The development of professional standards for hotel employees in Thailand. *Journal of Southern Technology*, 10(2). 1-8.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sawkhum, P. (2016). *Internal management strategies in small hotels: A case study of small hotels in Mueang District, Chiang Rai Province*. Master's thesis. Dusit Thani College.
- Sittichai, K. & Pooripakdee, S. (2018). Organization Management according to McKinsey's 7s Framework that Contributes to Innovation Organization Case Study: Organization Awarded an Excellent Innovation Organization. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(3). 275-292.

- Strategy and Planning Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Tourism and Sports. (2021). *Tourism for good: Sustainable travel in the Mekong River lifestyle tourism development zone*. <https://anyflip.com/zzfck/wsck/>.
- Thai Government Gazette. (2016). *Announcement of the Tourism Development Board of the Lifestyle Tourism Development Zone, Mekong River Basin*. Volume 134, Special Section 72 Ngor.
- Thai Government Gazette. (2017). *Tourism development action plan in the Mekong River lifestyle tourism development area, B.E. 2560-2564*. <https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/E/072/13.PDF>.
- Thai Hotel Association. (2010). *Hotel Business Market Management*. Bangkok.
- Thailand Productivity Institute. (2007). *Annual Report*. <https://www.ftpi.or.th/download/annualreport/Annual%20Report%202007.pdf>
- Tourism and Sports Economic Division, Ministry of Tourism and Sports. (2022). *Project on expenses for surveying attitudes, satisfaction, and behavior of Thai and international tourists traveling in Thailand for the fiscal year 2022*. https://www.mots.go.th/images/v2022_1686886552156RmluYWwgUmVwb3J0IDI1NjVfY29tcHJlc3NlZC5wZGY=.pdf.
- Tubtimcharoon, N. (2018). Small business hotels in the digital economy age to prosumer 4.0. *Panyapiwat Journal*, 10(1). 261-275.
- Vanichbuncha, K. (2021). *Using SPSS for Windows in data analysis* (34th ed.). Samlada Publishing.
- World Tourism Organization. (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*. Madrid: World Tourism Organization.