

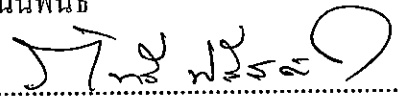
การนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
มาใช้พัฒนาให้กับโรงแรมริมกรีน

ศศิวิมล มิ่งมีชัย

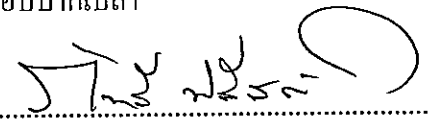
งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
มีนาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

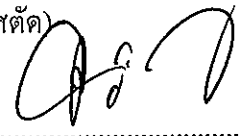
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ ศศิวิมล มิ่งมีชัย ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

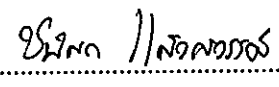
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.ภัทรี 프리สตัด)

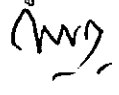
คณะกรรมการสอบปากเปล่า


.....ประธาน
(ดร.ภัทรี 프리สตัด)


.....กรรมการ
(ดร.สาธิต ปีติวรา)


.....กรรมการ
(ดร.ชนิสรา แก้วสุวรรณค์)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 26 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.ภัทรี พิธีศัตต์ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ คอยเป็นกำลังใจให้ และให้ความห่วงใยเสมอมา ผู้ทำวิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตากรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช และ ดร.ทักษญา สง่าโยธิน กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำชี้แนะแนวในการปรับปรุง แก้ไข จนทำให้งานนิพนธ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ที่มีค่ายิ่ง และทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุชนี เมธิโยธิน และ ดร.ปัญญาญ์ ศีลาสาย ที่กรุณาให้ความรู้ และให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัวผู้เป็นที่รัก ขอบพระคุณเพื่อน ๆ ร่วมรุ่น Y-MBA 28 ทุกคน และเพื่อนร่วมงานที่คอยเป็นกำลังใจ คอยสนับสนุน คอยช่วยเหลือ และอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้วิจัยตลอดมา ทำให้ผู้วิจัยสามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ จนกระทั่งงานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

คุณค่าและคุณประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องมือบูชาแด่บุพการี คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาททุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่าตลอดมา จนสำเร็จการศึกษา รวมถึงทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่าน ที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป

ศศิวิมล มิ่งมีชัย

56710301: สาขาวิชา: บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร; บธ.ม. (บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร)

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์/พัฒนา/โรงแรม

ศศิวิมล มิ่งมีชัย: การนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มาใช้พัฒนาให้กับโรงแรมริมกรีน (THE ADOPTION OF RAMBHAI BARNI RAJABHAI UNIVERSITY'S NEW STRATEGY TO DEVELOP RIM GREEN HOTEL ON THE GREEN.)
 อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ภัทรี ปรีสัตต์, Ph.D. 120 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม จำนวน 13 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ การนำเสนอผลการศึกษาเป็นเชิงพรรณนา ประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนตามยุทธศาสตร์ที่ 1 ควรให้นักศึกษา สาขาต่าง ๆ ได้เข้ามาฝึกประสบการณ์วิชาชีพในโรงแรมริมกรีนอย่างจริงจัง ทั้งนี้ควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การให้บริการ ให้ทันสมัย ทัดเทียมกับเอกชน ยุทธศาสตร์ที่ 2 มหาวิทยาลัยต้องกำหนดเป้าหมายงานวิจัยโดยใช้ศักยภาพของแต่ละคณะในการทำการวิจัยถึงปัญหาของ โรงแรมริมกรีน ความพึงพอใจ ภาพลักษณ์ของ โรงแรม และสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่ 3 ควรร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานโดยใช้ห้องประชุมของโรงแรมริมกรีนจัดโครงการบริการวิชาการ ยุทธศาสตร์ที่ 4 โรงแรมริมกรีนควรตอบสนองกับกิจกรรม ในเรื่องของ การอำนวยความสะดวก บริการห้องพักให้กับผู้ที่เข้ามาร่วมงานและให้บริการห้องประชุม โดยมีส่วนลดให้กับลูกค้ายุทธศาสตร์ที่ 5 ทุกภาคส่วนจะต้องมีส่วนร่วมในการระดมความคิด วางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้งบประมาณให้น้อยที่สุด

แนวทางในการพัฒนาโดย Balanced scorecard ดังนี้ มิติที่ 1 ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้โรงแรมเป็นที่รู้จัก ทั้งในเว็บไซต์ และป้ายโฆษณา มิติที่ 2 โรงแรมควรมีแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว โดยจะต้องปรับปรุงเรื่องความสะดวก ลดกลิ่นอับ เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องน้ำ มิติที่ 3 ควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการโรงแรมจากภายนอก เข้ามาวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน มีนโยบายที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายรายได้ในแต่ละปี หากลูกค้ามาเข้าพัก และ มิติที่ 4 ศึกษาโรงแรมที่มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะในการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับโรงแรมริมกรีนและนำมาพัฒนาปรับปรุงโรงแรมริมกรีน

56710301: MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION; MBA. (BUSINESS ADMINISTRATION)

KEY WORDS: STRATEGY, DEVELOP/ HOTELS

SASIWIMON MINGMEECHAI: THE ADOPTION OF RAMBHAI BARNI RAJABHAI UNIVERSITY'S NEW STRATEGY TO DEVELOP RIM GREEN HOTEL ON THE GREEN.

ADVISORY COMMITTEE: PATAREE FREESTUD, PH.D. 120 P. 2016

This research aimed to study the adoption of Rambhai Barni Rajabhat University's new strategy as a guideline to develop Rimgreen Hotel. This was a qualitative research. The research was conducted by using an in-depth interview as a tool for collecting data from 13 people who were involved in Rimgreen Hotel of Rambhai Barni Rajabhat University and the people who had experience in hotel management. The results of the study were presented by using descriptive statistics.

The findings revealed that in strategy 1 to develop Rimgreen Hotel, the hotel should allow the students of different fields of study to have internship in the hotel. The management system should be developed to provide up-to-date and comparable management and service to that of private sector. In strategy 2, the university has to determine every faculty which has potential to do the research on the issue of the Rimgreen Hotel's satisfaction and image and the hotel has to have its own strategic management. In strategy 3, there should be collaboration among faculties to use the hotel's meeting rooms in order to give university service projects. In strategy 4, the hotel should respond to different activities in term of providing facilities. For example, the hotel can accommodate the participants and provide them with the meeting rooms by giving customers discounts. In strategy 5, all sectors must participate in brainstorming, making strategic plan, developing the hotel by using the least budget.

For the development based on the Balanced Scorecard, it was found that in dimension 1, there should be more channels for public relations such as websites and billboards. In dimension 2, the hotel should have both short-term and long-term plans. The cleanliness must be improved, and musty odor should be reduced. Also, amenities in the bathroom should be added in the strategic plan. In dimension 3, the outside specialists specializing in hotel management should make strategic plan with clear policy and the annual income target should be annually determined and the hotel should find more guests. In dimension 4, Rimgreen Hotel should investigate the hotels which are similar to itself and have effective management so that the hotel can be improved.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
ร่างแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี	
พ.ศ. 2559-2573.....	7
ทฤษฎีเกี่ยวกับ Balanced scorecard.....	12
ทฤษฎีเกี่ยวกับ PESTEL Analysis.....	18
ทฤษฎีเกี่ยวกับ SWOT Analysis.....	21
ความรู้เกี่ยวกับวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA.....	23
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรม.....	27
มาตรฐานการให้บริการของงานโรงแรม.....	32
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการให้บริการ.....	39
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 49
	การกำหนดประชากร..... 49
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย..... 50
	ความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 51
	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 51
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 52
4	ผลการวิจัย..... 53
	รายละเอียดจากบทสัมภาษณ์..... 53
	สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์..... 75
	สรุปผลการวิเคราะห์ PETTLE Analysis และ SWOT Analysis..... 87
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 91
	สรุปและอภิปรายผล..... 92
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป..... 99
	บรรณานุกรม..... 100
	ภาคผนวก..... 103
	ภาคผนวก ก..... 104
	ภาคผนวก ข..... 112
	ภาคผนวก ค..... 117
	ประวัติย่อของผู้วิจัย..... 120

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1-1	สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวของจังหวัดจันทบุรี ปี 2554-2557.....	1
1-2	สถิติการเข้าพักของโรงแรมริมกรีน ปี 2554-2557.....	3
2-1	เกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานการให้บริการงานโรงแรม.....	34
4-1	รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน และผู้ที่มี ประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม.....	53
4-2	ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ.....	75
4-3	ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและผลการวิชาการที่มีคุณภาพ.....	76
4-4	ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพ.....	77
4-5	ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น.....	79
4-6	ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 5 ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถาบัน.....	81
4-7	ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านการเงิน.....	82
4-8	ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านลูกค้า.....	83
4-9	ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านกระบวนการบริหาร ภายใน.....	85
4-10	ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านการเรียนรู้และเติบโต.....	86
4-11	รายละเอียดการวิเคราะห์ PESTLE Analysis ของโรงแรมริมกรีน.....	87
4-12	รายละเอียดการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของโรงแรมริมกรีน.....	89

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	4
2-1	ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติ.....	14
2-2	วงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	24

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จังหวัดจันทบุรี ถือเป็นเมืองแห่งการท่องเที่ยวจังหวัดจันทบุรีเริ่มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวมากขึ้น มีศักยภาพที่นักท่องเที่ยวจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการท่องเที่ยวเข้ามา มีบทบาทสำคัญเป็นเสาหลักของระบบเศรษฐกิจของจังหวัดจันทบุรี เป็น 1 ใน 4 ยุทธศาสตร์หลักของจังหวัด เพราะการท่องเที่ยวสร้างรายได้ให้เกิดการหมุนเวียนในพื้นที่ จากการสำรวจพบว่า จังหวัดจันทบุรี มีการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง มีอัตราการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวทุกปี เนื่องจากจังหวัดจันทบุรีมีเรื่องราวด้านการท่องเที่ยว (Content) ที่น่าสนใจ และนักท่องเที่ยวที่มาเยือนนั้นประทับใจ และนำความประทับใจไปบอกต่อ ซึ่งในปัจจุบันมีนักท่องเที่ยวเข้ามาในจังหวัดจันทบุรี เพิ่มมากขึ้นทุกปีโดยจะเห็นได้จาก

ตารางที่ 1-1 สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวของจังหวัดจันทบุรี ปี 2554-2557 (กรมการท่องเที่ยว, 2557)

จังหวัด	จำนวนนักท่องเที่ยว (คน)			
	พ.ศ.2554	พ.ศ.2555	พ.ศ.2556	พ.ศ.2557
จันทบุรี	1,518,859	1,559,370	1,645,811	1,700,799

จากตารางที่ 1-1 สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี (ปี พ.ศ. 2554-พ.ศ. 2556) ปรากฏว่าจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นทุกปี ซึ่งจากตารางจะเห็นได้ว่าในปี พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2557 มีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นโดยเฉลี่ย 54,988 คน คิดเป็นร้อยละ 3.34

ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท เป็นธุรกิจให้บริการด้านที่พักแรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย เป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้กับประเทศ ซึ่งในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา จำนวนนักท่องเที่ยวได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด จาก 15.6 ล้านคนในปี 2553 เป็น 26.5 ล้านคนในปี 2556 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 70 ในขณะที่รายได้รวมจากการท่องเที่ยวทั้งหมดปรับตัวจาก 1 ล้านล้านบาทเป็น 1.8 ล้านล้านบาท การดำเนินงานที่ผ่านมาของคณะกรรมการความสงบแห่งชาติ (คสช.) ทำให้สถานการณ์ภายในประเทศกลับสู่ความสงบ มีผลดีต่อสถานการณ์การท่องเที่ยว ทั้งต่อผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยว (สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2557) ด้วยเหตุนี้ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2557) จึงคาดการณ์ว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทาง

มาท่องเที่ยวในประเทศประมาณ 28.5 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.6 จากปีก่อน ก่อให้เกิดรายได้ในธุรกิจโรงแรมประมาณ 369,840 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.7 จากปีก่อนหน้า และทิศทางของเซ่นโรงแรมขนาดใหญ่จะมุ่งขยายไปยังกลุ่มธุรกิจโรงแรมระดับสามดาวมากขึ้นเพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของฐานนักท่องเที่ยวระดับกลางซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของผู้ประกอบการในช่วงที่ไม่ใช่ฤดูกาลท่องเที่ยว โดยผู้ประกอบการจะขาดรายได้จากการเป็นสถานที่จัดประชุม สัมมนา และนิทรรศการต่าง ๆ ที่สามารถชดเชยและลดลงของรายได้จากนักท่องเที่ยวที่เข้ามาพัก รวมถึงยังนำมาซึ่งความจำเป็นในการปรับกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง และขนาดเล็กในพื้นที่ที่ต้องนำเสนอความคุ้มค่าสำหรับนักท่องเที่ยว และจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมรับมือภาวะการตัดราคาระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมระดับสามดาวในตลาดที่อาจมีจำนวนมากเกินไป

โรงแรมริมกรีน เป็นศูนย์ฝึกปฏิบัติวิชาการท่องเที่ยว ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2532 โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ด้วยเงินงบประมาณแผ่นดินเพื่อเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติของนักศึกษาโปรแกรมการท่องเที่ยวของคณะวิทยาการจัดการ และให้บริการเป็นที่พักแก่นักศึกษาไปรวมการท่องเที่ยวของคณะวิทยาการจัดการ และให้บริการเป็นที่พักแก่นักศึกษาไปรวมการท่องเที่ยวของคณะวิทยาการจัดการ โดยตั้งอยู่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี บ้านเลขที่ 41 หมู่ 5 ตำบลท่าช้าง อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ปัจจุบันลูกค้าหลักของศูนย์ฝึก คือ บุคคลทั่วไป นักธุรกิจ ผู้มาเข้าร่วมประชุม และนักกอล์ฟที่มาใช้บริการสนามกอล์ฟ กิจการครองส่วนแบ่งทางการตลาดคิดเป็นร้อยละ 10 ของส่วนแบ่งตลาดที่อยู่ในระดับมาตรฐานเดียวกัน และในบริเวณใกล้เคียง คู่แข่งที่สำคัญของกิจการคือ โรงแรมบ้านแก้ว โรงแรมเกียรติจักร โรงแรมเกษมสานต์ และโรงแรมนิเวศวิลลอร์ดซึ่งศูนย์ฝึกต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่สูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีได้จัดทำ (ร่าง) แผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี ขึ้น ซึ่งได้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

“ภูมิปัญญาแห่งภาคตะวันออกและอาเซียน”

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับ ในภาคตะวันออกและระดับอาเซียน
2. ผลิตผลงานวิจัยเน้นพัฒนาท้องถิ่น และผลงานวิชาการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ภายใต้อาณัติความร่วมมือทางวิชาการทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ
3. บริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ
2. การผลิตผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และผลงานวิชาการที่มีคุณภาพ
3. การบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพ
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถาบัน

อย่างไรก็ตาม โรงแรมริมกรีนเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และที่ผ่านมาริมกรีนมียอดการเข้าพักที่ลดลงมาโดยตลอด โดยจะเห็นได้จาก

ตารางที่ 1-2 สถิติการเข้าพักของโรงแรมริมกรีน ปี 2554-2557 (โรงแรมริมกรีน ม.ป.ป.)

เดือน	จำนวนการเปิดให้บริการห้องพัก (ห้อง)			
	2554	2555	2556	2557
มกราคม	112	139	76	67
กุมภาพันธ์	155	91	91	154
มีนาคม	178	401	178	252
เมษายน	161	205	194	193
พฤษภาคม	164	274	222	266
มิถุนายน	117	151	189	181
กรกฎาคม	128	85	152	153
สิงหาคม	225	140	81	124
กันยายน	130	147	41	85
ตุลาคม	112	141	86	106
พฤศจิกายน	460	106	60	111
ธันวาคม	302	93	102	171
รวม	2,244	1,973	1,472	1,863

จากตารางที่ 1-2 สถิติการเข้าพักของลูกค้ายโรงแรมริมกรีน (ปี 2554-2556) ปรากฏว่าจำนวนการเข้าพักของลูกค้ายมีแนวโน้มลดลงทุกปี โดยไม่มีสาเหตุที่แน่ชัด ซึ่งจากตารางจะเห็นว่าในปี 2555 มีการเข้าพัก 1,973 ห้อง ลดลง 271 ห้อง เมื่อเทียบกับปี 2554 ที่ 2,244 ห้อง โดยคิดเป็น 12.08% และปี 2556 มีการเข้าพัก 1,472 ห้อง ลดลง 501 ห้อง เมื่อเทียบกับปี 2555 ที่

1,973 ห้อง คิดเป็น 25.39% และหากเปรียบเทียบการเข้าพักในปี 2556 กับปี 2554 จะเห็นได้ว่าการเข้าพักที่ลดลงถึง 772 ห้อง คิดเป็น 34.40 % ซึ่งถือว่าลดลงอย่างมากภายในเวลาเพียง 2 ปี

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้กับโรงแรมริมกรีน โดยการใช้ Balanced scorecard เพื่อเป็นการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ให้กับโรงแรมริมกรีนให้สามารถเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

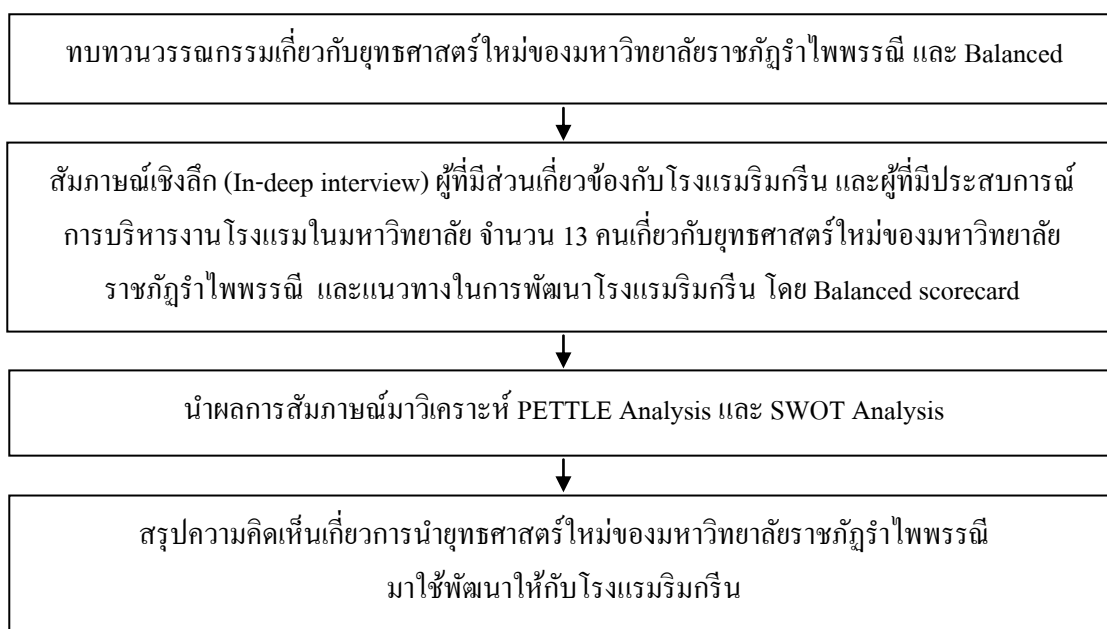
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน

คำถามในการวิจัย

แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนเพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนควรเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ได้แนวทางการพัฒนาและให้บริการโรงแรมริมกรีนตามยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาและให้บริการโรงแรมริมกรีน ตามยุทธศาสตร์ใหม่ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผลศึกษาเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม จำนวนทั้งสิ้น 13 คน

3. ขอบเขตพื้นที่

ทำการศึกษาบริเวณโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ตำบลท่าช้าง อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี

4. ขอบเขตระยะเวลา

ใช้ระยะเวลาในการทำวิจัยและเก็บข้อมูลในช่วงเดือนกันยายน 2558 ถึงเดือนมกราคม 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี หมายถึง วิธีการและแนวทางในการปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี หมายถึง สถาบันอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่เลขที่ 41 หมู่ที่ 5 ตำบลท่าช้าง อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี

การพัฒนา หมายถึง การทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการบริหารจัดการของโรงแรมริมกรีนไปในทิศทางที่ดีขึ้น

โรงแรมริมกรีน หมายถึง ศูนย์ฝึกปฏิบัติวิชาการท่องเที่ยว ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
รำไพพรรณี ให้บริการที่พักแก่บุคคลทั่วไป นักธุรกิจ ผู้มาเข้าร่วมประชุม และนักกอล์ฟที่มาใช้
บริการสนามกอล์ฟ

ลูกค้า หมายถึง บุคคลทั่วไป นักธุรกิจผู้มาเข้าร่วมประชุม และนักกอล์ฟที่เข้ามาใช้บริการ
โรงแรมริมกรีน

การเงิน หมายถึง รายได้ของโรงแรมริมกรีนที่ใช้ในการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการของโรงแรมริมกรีน

วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายในอนาคตของโรงแรมริมกรีนที่กำหนดทิศทางการปฏิบัติ
งานของพนักงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มาใช้พัฒนาให้กับโรงแรมริมกรีน” ได้มีการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบในการวิจัย ดังนี้

1. ร่างแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พ.ศ. 2559-2573

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับ Balanced scorecard
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับ PESTEL Analysis
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับ SWOT Analysis
5. ความรู้เกี่ยวกับวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA
6. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรม
7. มาตรฐานการให้บริการของงานโรงแรม
8. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการให้บริการ
9. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ร่างแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พ.ศ. 2559-2573

วิสัยทัศน์

“ภูมิปัญญาแห่งภาคตะวันออกและอาเซียน”

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับ ในภาคตะวันออกและระดับอาเซียน
2. ผลิตผลงานวิจัยเน้นการพัฒนาท้องถิ่น และผลงานวิชาการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ภายใต้อาณัติของมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ
3. บริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

การกำหนดกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์

1. ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน
 2. พัฒนาหลักสูตรมุ่งเป้า 3 หลักสูตร ด้านวิทยาศาสตร์การอาหาร โลจิสติกส์และ อัญมณีให้เด่นชัด
 3. พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่น โดยเน้นหลักสูตรด้านความมั่นคงทางอาหาร หลักสูตรสีเขียว และหลักสูตรด้านพลังงาน
 4. พัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานต่างด้าวให้เป็นแรงงานที่มีฝีมือเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในภาคตะวันออก
 5. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเน้นภาษาต่างประเทศ
 6. ผลิตบัณฑิตครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้มาตรฐานทางวิชาชีพ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และผลงานวิชาการที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์

1. เร่งสร้างผลงานวิจัยที่แก้ไขปัญหาชุมชนและพัฒนาท้องถิ่น
2. บูรณาการงานวิจัย การเรียนการสอน และงานบริการวิชาการ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น
3. ผลิตผลงานวิชาการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

1. ให้บริการวิชาการตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น
2. ให้บริการวิชาการโดยสนองโครงการพระราชดำริ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมสนับสนุนการทำนุบำรุง อนุรักษ์ และสืบสานศิลปวัฒนธรรม
2. อนุรักษ์และพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะในภาคตะวันออก

3. ส่งเสริมให้วังสวนบ้านแก้วเป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งท่องเที่ยวระดับชาติ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาสถาบัน
กลยุทธ์

1. ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถาบัน

การกำหนดตัวชี้วัดภายใต้เป้าประสงค์หลัก

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

เป้าประสงค์หลัก

1. บัณฑิตมีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามความต้องการของ

ตลาดแรงงาน

ตัวชี้วัด

1. อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาหลักสูตร

2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต

3. ร้อยละของบัณฑิตผ่านเกณฑ์การทดสอบความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ

4. ร้อยละของบัณฑิตที่ได้ออกงานหรือประกอบอาชีพอิสระใน 1 ปี

5. หลักสูตรสร้างระบบกลไกพัฒนาและบริหารตามกรอบ TQF

เป้าประสงค์หลัก

2. มีหลักสูตร 3 หลักสูตร คือ วิทยาศาสตร์การอาหาร โลจิสติกส์ อัญมณีศาสตร์

ตัวชี้วัด

1. จำนวนหลักสูตรผ่านการประเมินจาก สกอ.

2. จำนวนหลักสูตรผ่านมาตรฐานวิชาชีพ

3. ร้อยละการคงอยู่ของนักศึกษา

4. ร้อยละการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร

เป้าประสงค์หลัก

3. มีหลักสูตรสีเขียว และด้านพลังงานที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

ตัวชี้วัด

1. จำนวนหลักสูตรใหม่ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรสีเขียวและพลังงาน

2. จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาเป็นหลักสูตรสีเขียว

3. มีศูนย์เป็นเลิศทางด้านสีเขียวและพลังงานที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

เป้าประสงค์หลัก

4. มีหลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาแรงงานต่างด้าวให้เป็นแรงงานฝีมือที่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานภาคตะวันออก

ตัวชี้วัด

1. จำนวนหลักสูตรระยะสั้นที่พัฒนาฝีมือแรงงานต่างด้าวในภาคตะวันออก
2. ระดับความพึงพอใจของแรงงานต่างด้าวและผู้ประกอบการ
3. จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เป้าประสงค์หลัก

5. มีการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้านภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน

ตัวชี้วัด

1. ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนต่อการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย
2. จำนวนอาจารย์ที่สอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้านภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน
3. จำนวนวิชาที่ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอน
4. ร้อยละของนักศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การทดสอบด้านภาษา

เป้าประสงค์หลัก

6. มีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้มาตรฐานทางวิชาชีพ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของจำนวนบัณฑิตที่ได้รับใบประกอบวิชาชีพครู
2. ร้อยละของบัณฑิตที่สามารถสอบบรรจุวิชาชีพครูได้
3. ร้อยละของบัณฑิตที่มีประกอบวิชาชีพครู

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และผลงานวิชาการที่มีคุณภาพ

เป้าประสงค์หลัก

1. ผลงานวิจัยแก้ไขปัญหาชุมชนและพัฒนาท้องถิ่น

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ (ร้อยละ)
2. จำนวนหน่วยงานหรือผลงานวิจัยที่มีความร่วมมือทางวิชาการ (หน่วยงาน/ เรื่อง)

เป้าประสงค์หลัก

2. งานวิจัยบูรณาการเกี่ยวกับการสอน และ/ หรือ งานบริการวิชาการเพื่อตอบสนอง

ความต้องการของชุมชนท้องถิ่น

ตัวชี้วัด

1. จำนวนผลงานวิจัยที่บูรณาการกับการเรียนการสอน เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น (ปี)

2. จำนวนผลงานวิจัยที่บูรณาการกับงานบริการวิชาการ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น (ปี)

เป้าประสงค์หลัก

3. ผลงานวิชาการมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์ หรือผลงานวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาตินานาชาติ (ร้อยละ)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์หลัก

1. โครงการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น

ตัวชี้วัด

1. จำนวนโครงการบริการวิชาการ (จำนวน 1 โครงการ/ คณะ)

2. ระดับความสำเร็จของการบริการวิชาการแก่สังคม (สกอ. คะแนน 4.00)

3. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของโครงการบริการวิชาการที่เกิดจากความร่วมมือเครือข่ายชุมชน

หรือหน่วยงานภายนอก (จำนวน 1 โครงการ/ คณะ)

เป้าประสงค์หลัก

2. โครงการบริการวิชาการที่สืบสานโครงการพระราชดำริ

ตัวชี้วัด

1. จำนวนโครงการบริการวิชาการที่สืบสานโครงการพระราชดำริ เพื่อเผยแพร่

ต่อชุมชน (จำนวน 2 ชุมชน/ ปี)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

เป้าประสงค์หลัก

1. มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนการทำนุบำรุง อนุรักษ์ และสืบสานศิลปวัฒนธรรม

ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ตัวชี้วัด

1. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุง อนุรักษ์ และสืบสานศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญา

ท้องถิ่น (จำนวน: คน)

2. ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุง อนุรักษ์ และสืบสาน ศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น (ร้อยละ)

เป้าประสงค์หลัก

2. มหาวิทยาลัยมีวังสวนบ้านแก้ว เป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งท่องเที่ยวระดับนานาชาติ ตัวชี้วัด

1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าชมแหล่งเรียนรู้วังสวนบ้านแก้ว (ร้อยละ)

2. จำนวนแหล่งเรียนรู้ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

(จำนวน: แหล่ง)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถาบัน

เป้าประสงค์หลัก

1. มีทรัพยากรเพื่อการบริหารการศึกษาอย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัด

1. อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ทุกด้านของมหาวิทยาลัย

2. อัตราการลดลงของค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้ของมหาวิทยาลัย

3. อัตราส่วนสภาพคล่องของมหาวิทยาลัย

3.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current ratio)

3.2 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเร็ว (Quick ratio)

3.3 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on asset ratio)

ทฤษฎีเกี่ยวกับ Balanced scorecard

Balanced scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาโดย Robert S. Kaplan and David Norton ซึ่งจะมีการวัด และประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ บริหารภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต BSC จะเริ่มจากองค์กรมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จากนั้นการวัดความสำเร็จ อัจฉรา จันทรฉาย (2550, หน้า 98) ประกอบด้วย

1. ด้านการเงิน (Financial perspective เป็นการตอบคำถาม “ถ้าองค์กรเราประสบความสำเร็จด้านการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงินควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น”

2. ด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal perspective) เป็นการตอบคำถามว่า เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า องค์กรเราควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอะไรบ้าง

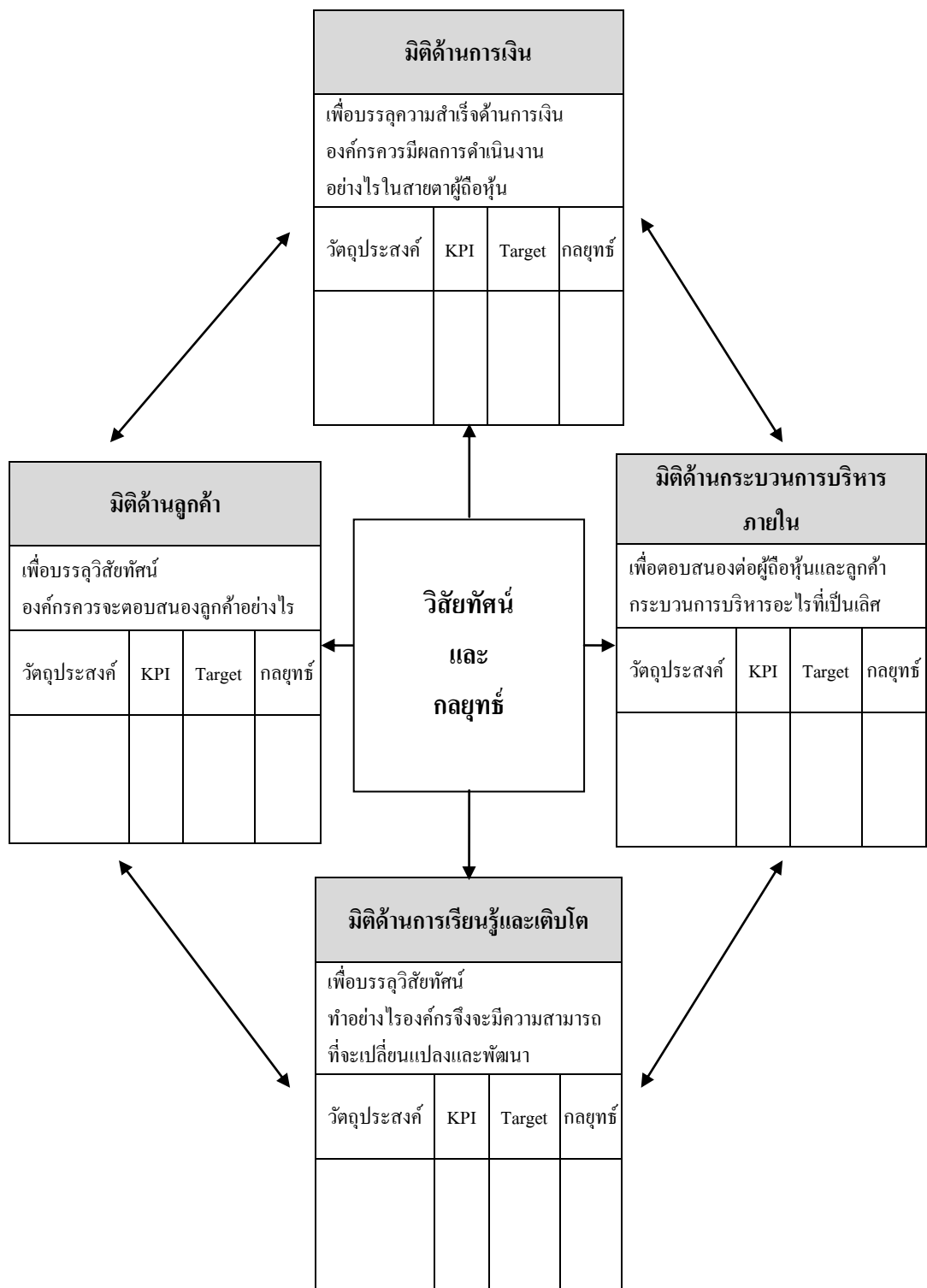
3. ด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นการตอบคำถามเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เราควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร

4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and growth) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เราจะทำอย่างไรในการรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละมิติต้องสมดุลกันไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ถ้าองค์กรมุ่งเน้นกำไรมาก เพื่อบรรลุมุมมองด้านการเงินก็จะลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาศักยภาพของคน การวิจัยพัฒนาจะทำให้ศักยภาพขององค์กรในอนาคตอาจมีปัญหา

ในการวัด 4 มุมมองจะครอบคลุมการวัดศักยภาพขององค์กรทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต การวัดด้านการเงินเป็นการวัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้ว (Past = Looking back) การวัดด้านลูกค้าและประสิทธิภาพการบริหารงานภายในเป็นการวัดความสำเร็จในปัจจุบัน (Present) แต่การวัดด้านลูกค้าเป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาภายในองค์กร (Looking from outside in) และการวัดด้านประสิทธิภาพการบริหารงานภายในเป็นการวัดจากภายในออกไปภายนอก (Looking from inside out) ส่วนการวัดด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นการวัดความสำเร็จในอนาคต (Future หรือ Looking ahead)

ในการสร้างเครื่องมือวัดผลองค์กร องค์กรจะต้องมีการกำหนด วัตถุประสงค์ (Objectives) การวัด (Measures) คือ ระบุ KPI เป้า (Targets) และกลยุทธ์สร้างสรรค์ (Initiative) อัจฉรา จันทรฉาย (2550, หน้า 101) ดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 ความสมดุลของมุมมอง 4 มิติ (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2550)

เช่นเดียวกับ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2552, หน้า 304) ที่กล่าวว่า แนวความคิด Balanced scorecard ของ Kaplan and Norton ในวารสาร Harvard business review และได้รับการยอมรับจากทั้งที่ปรึกษาทางธุรกิจ และผู้บริหารระดับสูงจากทั่วโลก โดย BSC จะเป็นกลุ่มของการวัดที่สะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจให้กับผู้บริหาร เพื่อที่จะประเมินผลการทำงานและตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร โดยจะแสดงผลทางการเงิน (Financial measurement) และผลการดำเนินงาน (Operational measurement) ที่สัมพันธ์กัน โดยที่ BSC จะเป็นเกณฑ์ (Criteria) และดัชนี (Indicator) ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคตต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่

1. มุมมองของลูกค้า (Customer perspective) โดยต้องตอบคำถามว่า “ลูกค้ามองเราอย่างไร” ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก 4 ด้าน ได้แก่

- 1.1 ระยะเวลา (Time)
- 1.2 คุณภาพ (Quality)
- 1.3 การปฏิบัติการ (Performance)
- 1.4 บริการ (Service)

2. มุมมองทางการเงิน (Financial perspective) โดยตอบคำถามว่า “ผู้ถือหุ้นมองเราอย่างไร” ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนทางการเงิน และความสามารถในการบริหารงบประมาณของธุรกิจ แผนการ การดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่ได้สามารถบรรลุเป้าหมายเพียงใด โดยสามารถวัดได้จากความสามารถในการทำกำไร (Profitability) การเติบโต (Growth) และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (Shareholder value)

3. มุมมองจากกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร (Internal business process perspective) โดยตอบคำถามว่า “เราควรให้ความสำคัญกับ (กระบวนการ) อะไรทางธุรกิจ” โดยพิจารณากระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า (Customer satisfaction) ซึ่งสามารถพิจารณาในด้านต่อไปนี้

- 3.1 วงจรเวลา (Cycle time)
- 3.2 คุณภาพ (Quality)
- 3.3 ทักษะของพนักงาน (Employee skills)
- 3.4 ผลผลิตภาพ (Productivity)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth perspective) โดยตอบคำถามว่า “เราสามารถพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจได้อย่างไร” ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรง

กับค่านิยม (Value) ของบริษัทที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าและเป็นที่ต้องการของลูกค้า ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการทำงานของธุรกิจให้ดีขึ้นกว่าเดิม จะเห็นได้ว่ามุมมองทั้งสี่ด้านจะมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและเชิงผล ตั้งแต่มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต จะส่งผลไปยังการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของกระบวนการภายใน ซึ่งกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพสูงจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจกับองค์กรมากขึ้น อันจะนำไปสู่ผลประโยชน์ทางการเงินที่องค์กรต้องการในระยะยาว ฌฎฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 305) ซึ่งภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองประกอบด้วยช่องทาง 4 ช่อง ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ BSC นั้น คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ เช่น

- 1.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือการลดลงของต้นทุน
- 1.2 ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น
- 1.3 การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร หรือการแสวงหาลูกค้าใหม่
- 1.4 การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ
- 1.5 กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
- 1.6 การพัฒนาทักษะของพนักงาน

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key performance indicators: KPI) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ตัวอย่างเช่น

- 2.1 รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา
- 2.2 จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป
- 2.3 จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต
- 2.4 ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น

- 3.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 25 ต่อปี
- 3.2 จำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปต้องไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี
- 3.3 จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี
- 3.4 จำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น

- 4.1 การขยายตัวสู่ตลาดต่างประเทศ
- 4.2 การพัฒนากระบวนการผลิต
- 4.3 โครงการพัฒนาทักษะของพนักงาน

สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2549, หน้า 8) กล่าวว่า องค์กรธุรกิจหรือแม้แต่หน่วยงานภาครัฐหลาย ๆ แห่งได้นำ Balanced scorecard เข้ามาบริหารจัดการจนประสบความสำเร็จเป็นจำนวนมาก เป็นเพราะประโยชน์ของ BSC ในหลาย ๆ รูปแบบได้แก่

1. เป็นเครื่องมือแปลงวิสัยทัศน์แผนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ
2. เป็นเครื่องมือที่ทำให้การปรับปรุง พัฒนากลไกต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างครอบคลุมและมีความสมดุลทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา
3. เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานที่มีแผนปฏิบัติการ เป้าหมายความสำเร็จ กำหนดไว้อย่างชัดเจน
4. ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลและวัดระดับความสามารถขององค์กรหรือหน่วยงาน
5. ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความสามารถขององค์กร ในลักษณะการเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับคู่แข่งทางธุรกิจ

สรุปได้ว่า Balanced scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสะท้อนภาพของการดำเนินธุรกิจให้กับผู้บริหารในการตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ

1. มุมมองด้านการเงิน เป็นการวัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้ว
 2. มุมมองด้านลูกค้า เป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาภายในองค์กร ใช้การวัดความสำเร็จในปัจจุบัน
 3. มุมมองด้านประสิทธิภาพการบริหารงานภายในเป็นการวัดจากภายในออกไปภายนอก
 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นการวัดความสำเร็จในอนาคต
- ซึ่งมุมมองแต่ละด้านจะประกอบด้วยช่องทาง 4 ช่อง คือ วัดอุปสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมาย (Target) และแผนงานโครงการหรือกิจกรรม (Initiatives)

ทฤษฎีเกี่ยวกับ PESTLE Analysis

PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับมหัพภาค หรือภาพรวมใหญ่ ถ้าเป็นในภาคธุรกิจ ก็จะโยงไปกับการวิจัยด้านการตลาดโดยตรง ทำให้สามารถทำความเข้าใจว่าตลาดกำลังเติบโต หรือกำลังหดตัว สถานภาพ แนวโน้ม และทิศทางในธุรกิจเป็นอย่างไร เอกชัย บุญยาธิฐาน (2553, หน้า 47 -56) ประกอบไปด้วย

1. ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political-legal factors: P) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงผลักดันทางการเมือง และการออกกฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่จะมาส่งผลกระทบต่อกับการดำเนินธุรกิจทั้งในแง่บวกและแง่ลบ แรงผลักดันนี้มักมีพลังค่อนข้างสูง สิ่งที่จะนำมาพิจารณาประกอบด้วยระบอบการปกครองสถานการณ์ทางการเมืองนโยบายของรัฐบาลตลาดประเทศเพื่อนบ้านการก่อการร้าย

2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic factors: E) เป็นสิ่งที่จะต้องดู จะเกี่ยวกับเศรษฐกิจทั้งระยะสั้น และระยะยาว ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งมหัพภาคและจุลภาค ประกอบด้วยสถานการณ์ทางการค้าสถานการณ์เศรษฐกิจการเงินค่าครองชีพภาษีการตลาด

3. ปัจจัยทางสังคมหรือวัฒนธรรม (Sociocultural factors: S) ปัจจัยทางสังคมหรือวัฒนธรรม สิ่งที่จะต้องดูจะประกอบด้วยวัฒนธรรม ความเชื่อศาสนาทัศนคติเกี่ยวกับสินค้าและบริการภาษาชีวิตความเป็นอยู่อายุสิ่งแวดล้อมการใช้แรงงานสื่อ/ช่องทางการโฆษณาการศึกษา

4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological factors: T) เทคโนโลยีมีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบทางการแข่งขัน และเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญของความเป็นโลกาภิวัตน์ ปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วยการผลิตการจำหน่ายนวัตกรรมการสื่อสารโทรคมนาคมการถ่ายทอดเทคโนโลยี

5. ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal factors: L) ผู้บริโภคมักมีความต้องการที่จะออกกฎหมายให้รัดกุมมากยิ่งขึ้น หากได้รับความไม่เป็นธรรมเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค หรือกฎหมายวิธีพิจารณาคดีผู้บริโภค เป็นต้น

6. ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environmental factors: E) ปัจจุบันการให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมของประชาชนเพิ่มมากขึ้นทุกที เรื่องของสภาพแวดล้อมจึงมีความสำคัญเด่นชัดมากขึ้น การวิเคราะห์นี้จึงแยกสภาพแวดล้อมออกมาต่างหาก

(Titima.W, 2012) กล่าวว่า โลกเปลี่ยนแปลงไปทุกวัน มีหลากหลายเหตุผลที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องเกาะติดความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการณ์องค์กร เช่น เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน เพื่อตรวจสอบโอกาสและภัยคุกคาม เพื่อประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร โดยเฉพาะการอาศัยข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจในการบริหาร

องค์กร ซึ่งปัจจุบันมีหลากหลายเครื่องมือในการวิเคราะห์แผนงาน ในที่นี้ได้กล่าวถึง PEST (LE) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิเคราะห์แผนงานในองค์กรในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ 6 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

1. P-Political การเมือง ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

อาทิ

 - 1.1 ทุนสนับสนุนจากรัฐบาล
 - 1.2 กลุ่มคนในระดับท้องถิ่น ชาติ และนานาชาติที่อาจมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายของรัฐบาล
 - 1.3 สงคราม ความขัดแย้ง หรือการก่อการร้าย
 - 1.4 การเปลี่ยนแปลงภายในรัฐบาล
 - 1.5 นโยบายการเมืองภายในประเทศ
 - 1.6 ความสัมพันธ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ
2. E-Economic เศรษฐกิจ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

อาทิ

 - 2.1 ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันภายในประเทศที่ตั้งขององค์กร
 - 2.2 แนวโน้มเศรษฐกิจภายในและต่างประเทศ
 - 2.3 ประเด็นทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และภาวะเงินเฟ้อ
 - 2.4 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประชากรศาสตร์ เช่น รายได้และอัตราการว่างงาน
 - 2.5 การค้าระหว่างประเทศ เช่น อัตราส่วนการนำเข้า/ ส่งออก
3. S-Sociological สังคม ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

อาทิ

 - 3.1 สื่อ โดยเฉพาะการนำเสนอข้อมูลข่าวที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
 - 3.2 ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ เช่น อายุ เชื้อชาติ ขนาดครอบครัว และชาติพันธุ์
 - 3.3 รูปแบบในการดำเนินชีวิต
 - 3.4 ทักษะคติทางสังคม ที่มีผลต่อรูปแบบของกิจกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ ที่องค์กรดำเนินการ
 - 3.5 สุขภาพประชากร อายุขัยเฉลี่ย และมาตรฐานการครองชีพ
 - 3.6 การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกิจกรรมสันตนาการที่เป็นที่นิยมในสังคม

4. T-Technical เทคโนโลยี ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิ

4.1 เทคโนโลยีที่องค์กรใช้ในการผลิตและบริการจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงหรือไม่ และผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ต่อกระบวนการผลิต

4.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

4.3 สัญญาอนุญาต สิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญา

4.4 นวัตกรรมทางเทคโนโลยี การประดิษฐ์ และการค้นพบใหม่ ๆ

4.5 แหล่งพลังงานและเชื้อเพลิงใหม่ที่สามารถใช้ในการผลิตและบริการ

4.6 ความก้าวหน้าของอินเทอร์เน็ตและเครือข่ายการสื่อสาร

5. L-Legal กฎหมาย ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิ

5.1 การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย เช่น กฎหมายการจ้างงาน กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม และกฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภค

6. E-Environmental สภาพแวดล้อมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิ

6.1 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนิเวศวิทยา เช่น ที่ตั้งของบริษัท

6.2 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่น ปრაกฏการณ์เอลนินโญ่สีนามิ

6.3 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น รูปแบบของการบริหารจัดการองค์กร ความสัมพันธ์ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ทักษะของพนักงาน

เอกกมล เอี่ยมศรี (2555 อ้างถึงใน ทวีพล ไชยพงษ์, 2557, หน้า 13) ได้กล่าวถึง PESTLE Analysis คือ เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ “ภาพรวม” ของสภาพแวดล้อมพื้นที่ที่กำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจและคิดเกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่อยู่ภายใต้พื้นที่ธุรกิจใหม่ ซึ่งจะต้องทำการค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของในพื้นที่ใหม่ และจะต้องคิดวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและพยายามลดภัยคุกคามลงให้ได้ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพพื้นที่ภายนอก ของ Aguilar ในปี ค.ศ. 1967 ประกอบด้วย

1. การเมือง (Politics)
2. เศรษฐกิจ (Economic)
3. สังคม/ วัฒนธรรม (Social/ Culture)
4. เทคโนโลยี (Technological)

5. กฎระเบียบ (Legal)

6. สภาพแวดล้อม (Ecological)

สรุปว่า PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมใหญ่ จะต้องทำการค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของในพื้นที่ใหม่ ต้องคิดวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและพยายามลดภัยคุกคามลงให้ได้ในภาคธุรกิจ ก็จะโยงไปกับการวิจัยด้านการตลาดโดยตรง ทำให้สามารถทำความเข้าใจว่าตลาดกำลังเติบโต หรือกำลังหดตัว สถานภาพ แนวโน้ม และทิศทางในธุรกิจเป็นอย่างไร ซึ่งประกอบไปด้วย การเมือง (Politics) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม/ วัฒนธรรม (Social/ Culture) เทคโนโลยี (Technological) กฎระเบียบ (Legal) และสภาพแวดล้อม (Ecological)

ทฤษฎีเกี่ยวกับ SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นหลักการวิเคราะห์ในการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการตลาด กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้้องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสถานะขององค์กรของตนเสียก่อน

นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจ วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กร และกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2556, หน้า 3) ซึ่ง SWOT เป็นคำย่อมาจากคำต่อไปนี้

Strengths (จุดแข็ง) หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในขององค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses (จุดอ่อน) หมายถึง สถานการณ์ภายในขององค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities (โอกาส) หมายถึง ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยในการทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง คู่ค้า เทคโนโลยี ฯลฯ

Threats (อุปสรรค) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร นอกจากนี้ พิบูล ทีปะपाल (2555, หน้า 89-92) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ของบริษัท ที่จะตรวจสอบเพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทอันเป็นปัจจัยภายใน รวมทั้งตรวจสอบเพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดอันเป็นปัจจัยภายนอกของบริษัท

การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการหาคำตอบต่อคำถามโดยทั่วไป 2 ประการ คือ “สภาพปัจจุบันของบริษัทเป็นอย่างไร” กับ “ทิศทางการดำเนินงานของบริษัทต่อไปจะมุ่งไปทางไหน” ซึ่งคำถามเหล่านี้จะสามารถตอบได้ด้วยการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของบริษัทโดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ข้อได้เปรียบของบริษัทเหนือคู่แข่งที่บริษัทสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานธุรกิจในตลาดหรืออุตสาหกรรมนั้น อาทิเช่น

- 1.1 มีส่วนครองตลาดสูง เป็นผู้นำทางการตลาด
- 1.2 มีช่องทางการจัดจำหน่ายกว้างและมั่นคง
- 1.3 มีชื่อเสียงดี เป็นที่ครองใจลูกค้ามานาน
- 1.4 มีชื่อเสียงด้านการบริการลูกค้าที่ดี
- 1.5 มีความได้เปรียบด้านต้นทุน ฯลฯ

2. จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง สิ่งที่ยังขาดหรือมีแต่ด้อยกว่าของคู่แข่ง หรืออยู่ในสภาพที่เสียเปรียบ อันเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน อาทิเช่น

- 2.1 การขาดประสบการณ์ด้านการบริหารในอุตสาหกรรมนั้น
- 2.2 ทิศทางกลยุทธ์ไม่ชัดเจน
- 2.3 มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ที่ล้าสมัย
- 2.4 มีต้นทุนต่อหน่วยสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลัก
- 2.5 การวิจัยและพัฒนา (R&D) ยังล้าสมัย ฯลฯ

3. โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอก ที่มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หรือมากกว่าที่มุ่งหวังไว้อย่างมาก อาทิเช่น

- 3.1 การเพิ่มบริการให้กับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น หรือการขยายเข้าสู่ตลาดใหม่

3.2 การเป็นพันธมิตร (Alliances) หรือการเข้าร่วมลงทุน (Joint ventures) ของธุรกิจ ซึ่งทำให้การครอบคลุมตลาดของบริษัท และขีดความสามารถทางการแข่งขันขยายตัวมากขึ้น

3.3 การเปิดช่องทางตลาดเพื่อขยายชื่อตราผลิตภัณฑ์ หรือชื่อเสียงของบริษัทให้กว้างขวางขึ้นในท้องที่ใหม่ ๆ ฯลฯ

4. อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) หมายถึง ปัจจัยภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบทำให้บริษัทประสบความล้มเหลว ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อาทิเช่น

4.1 ความเป็นไปได้ที่คู่แข่งหน้าใหม่ที่มีพลังจะเข้ามาเป็นคู่แข่งในอนาคต

4.2 การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการ และรสนิยมของลูกค้า

4.3 การเกิดสินค้าทดแทน ทำให้สูญเสียยอดขายไป ฯลฯ

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจ ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

1.1 จุดแข็ง (Strengths)

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

2.1 โอกาส (Opportunities)

2.2 อุปสรรค (Threats)

ความรู้เกี่ยวกับวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA

เอกวิ นิต พรหมรักษา (2555) กล่าวว่า PDCA คือ วงจรการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย

P = Plan คือ การวางแผนงานจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น

D = Do คือ การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

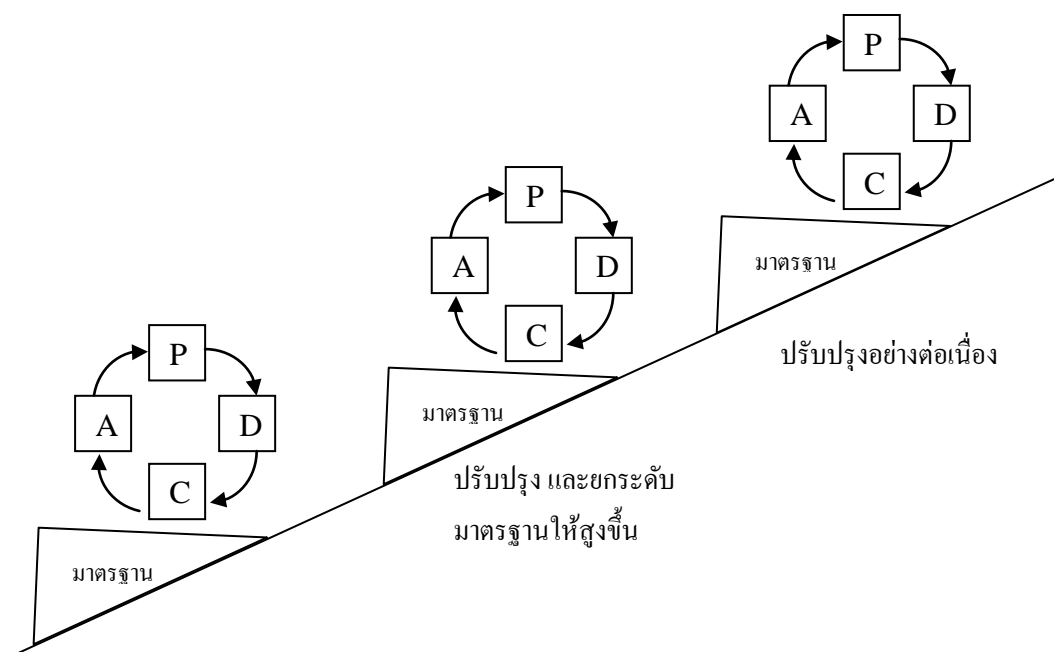
C = Check คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใด

A = Action คือ การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา หรือถ้าไม่มีปัญหาใด ๆ ก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

เมื่อได้วางแผนงาน (P) นำไปปฏิบัติ (D) ระหว่างการปฏิบัติก็ดำเนินการตรวจสอบ (C) พบปัญหาที่ทำการแก้ไขหรือปรับปรุง (A) การปรับปรุงก็เริ่มจากการวางแผนก่อน วนไปได้เรื่อย ๆ จึงเรียกวงจร PDCA

บรรพต วิภูธรราช (2552, หน้า 4) กล่าวว่า Performance management system ได้แก่ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Action) ประกอบเข้ากับแนวคิดเรื่องการวัดของปัจจัยเหตุละปัจจัยผลของ BSC และแนวคิดในการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเห็นได้ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานนี้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จ

ศุภชัย อาชีวะระงับ โรด (2549, หน้า 9) PDCA มาจากคำภาษาอังกฤษ 4 คำ ได้แก่ Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Act (ดำเนินการให้เหมาะสม) เราจะใช้วงจร PDCA เพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทุกครั้งที่วงจรหมุนครบรอบก็จะเป็นแรงส่งให้หมุนในรอบต่อไป วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงก็จะถูกจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงาน ซึ่งก็จะทำให้การทำงานมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด เราอาจเริ่มด้วยการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ ก่อนที่จะก้าวไปสู่การปรับปรุงที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 วงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนตอนที่ 4 ขั้นตอนของวงจร PDCA ประกอบด้วย “การวางแผน” อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อ “การปฏิบัติ” อย่างค่อยเป็นค่อยไป แล้วจึง “ตรวจสอบ” ผลที่เกิดขึ้น วิธีการปฏิบัติใดมี ประสิทธิภาพที่สุด ก็จะจัดทำให้เป็นมาตรฐาน หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ก็ต้องมองหาวิธี ปฏิบัติใหม่หรือใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยมีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อม กับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้าง เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการ เก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้ ผู้ศึกษาจะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ แล้วกำหนดทางเลือกใน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความ สูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัสดุดิบ ชั่วโมงการทำงาน เงิน เวลา ฯลฯ ซึ่ง ความ สูญเสียเหล่านี้เป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นของสินค้าและบริการโดยไม่สร้างมูลค่าเพิ่มใด ๆ เลย ผู้บริโภค เองก็ไม่ต้องการที่จะเสียเงินเพิ่มเติมเพื่อชดเชยต้นทุนที่สูงขึ้น เมื่อเป็นเช่นนั้น ในที่สุดองค์กรก็จะ สูญเสียความสามารถทางการแข่งขันในตลาด

ขั้นตอนการปฏิบัติ (Do)

ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ใน ขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้เราต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ ตั้งใจไว้หรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วย เราไม่ควรปล่อยให้ถึงวินาทีสุดท้าย เพื่อความคืบหน้าที่เกิดขึ้น หากเป็นการปรับปรุงในหน่วยงาน ผู้บริการย่อมต้องการทราบความ คืบหน้าอย่างแน่นอน เพื่อจะได้มั่นใจว่าโครงการปรับปรุงเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check)

ขั้นตอนการตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ ขั้นตอนนี้มักจะถูกมองข้ามเสมอ การตรวจสอบทำให้เราทราบว่าการปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถ บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญก็คือ เราต้องรู้ว่า จะตรวจสอบ อะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม (Act)

ขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำ แนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดี

ยิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึง สามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่า ควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

1. มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้
2. ใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม
3. ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้
4. เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

ประโยชน์ของ PDCA มีดังนี้ (เอกวินิต พรหมรักษา, 2555)

1. การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน จำทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง การวางแผนงานควรวางให้ครบ 4 ชั้น ดังนี้

- 1.1 ชั้นการศึกษา คือ การวางแผนศึกษาข้อมูล วิธีการ ความต้องการของตลาด ข้อมูลด้านวัตถุดิบ ด้านทรัพยากรที่มีอยู่หรือเงินทุน
- 1.2 ชั้นเตรียมงาน คือ การวางแผนการเตรียมงานด้านสถานที่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ความพร้อมของพนักงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร วัตถุดิบ
- 1.3 ชั้นดำเนินงาน คือ การวางแผนทางการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย
- 1.4 ชั้นการประเมินผล คือ การวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เช่น ประเมินจากยอดการจำหน่าย ประเมินจากการติชมของลูกค้า เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินเกิดการเที่ยงตรง

2. การปฏิบัติตามแผนงาน ทำให้ทราบขั้นตอน วิธีการ และสามารถเตรียมงานล่วงหน้า หรือทราบอุปสรรคล่วงหน้าด้วย ดังนั้น การปฏิบัติงานก็จะเกิดความราบรื่นและเรียบร้อย นำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. การตรวจสอบ ให้ได้ผลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ประกอบด้วย
 - 3.1 ตรวจสอบจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
 - 3.2 มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้
 - 3.3 มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน
 - 3.4 มีกำหนดเวลาการตรวจที่แน่นอน
 - 3.5 บุคลากรที่ทำการตรวจสอบต้องได้รับการยอมรับจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 เมื่อการตรวจสอบได้รับการยอมรับ การปฏิบัติงานขั้นต่อไปก็ดำเนินงานต่อไปได้

4. การปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตามเมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพก็จะเกิดขึ้น ดังนั้นวงจร PDCA จึงเรียกว่า วงจรการบริหารงานคุณภาพ

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรม

พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 ได้ให้ความหมายของคำว่า โรงแรม หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ ไม่รวมถึง

(1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศลหรือการศึกษา ทั้งนี้ โดยมีใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน

(2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น

(3) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี สิริวัทนา (2551, หน้า 21) กล่าวถึงความหมายของคำว่า โรงแรม หมายถึง อาคารหรือส่วนหนึ่งส่วนใดของอาคารที่ใช้เป็นโรงแรมตามกฎหมายว่าด้วยโรงแรม

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์ (2555, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของคำว่า โรงแรม หมายถึง สถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่หรือที่พักเป็นการชั่วคราว

นฤมล ดวงเพชร (2557, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของคำว่า โรงแรม หมายถึง สถานที่ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประกอบการเปิดให้เข้าพักชั่วคราวในช่วงระยะเวลาไม่เกินหนึ่งเดือน ให้บริการอาหาร เครื่องดื่ม และบริการสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ให้แก่นักเดินทาง ผู้เข้าพักจะต้องจ่ายค่าที่พักเป็นเงินค่าเช่าเป็นค่าตอบแทนให้กับสถานบริการ

สรุปได้ว่า โรงแรม หมายถึง สถานที่ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อบริการที่พักชั่วคราวในช่วงระยะเวลาไม่เกินหนึ่งเดือนสำหรับคนเดินทาง ให้บริการอาหาร เครื่องดื่ม และบริการสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ โดยผู้เข้าพักจะต้องจ่ายค่าตอบแทนให้กับสถานบริการ

ประเภทโรงแรม

กฎกระทรวงกำหนดประเภทและหลักเกณฑ์การประกอบธุรกิจโรงแรม พ.ศ. 2551 ได้แบ่งประเภทโรงแรมไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. โรงแรมประเภท 1 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการเฉพาะห้องพัก

2. โรงแรมประเภท 2 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพักและห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร

3. โรงแรมประเภท 3 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสำหรับประกอบอาหาร และสถานที่บริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการหรือห้องประชุมสัมมนา

4. โรงแรมประเภท 4 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ และห้องประชุมสัมมนา

สวนดุสิต (2555) ได้แบ่งประเภทของโรงแรมตามจุดประสงค์ของโรงแรม

1. โรงแรมธุรกิจ โรงแรมประเภทนี้มักจะตั้งอยู่ในกลางเมือง ในเขตธุรกิจ มีจุดประสงค์ให้บริการนักธุรกิจเป็นหลัก และนอกจากนั้นมักจะนิยมใช้เป็นที่จัดงานประชุมหรืองานเลี้ยง จะมีการบริการที่หรูหราแต่ช่วงเวลาที่จะเข้าพักมักจะสั้น ๆ

2. โรงแรมท่าอากาศยาน โรงแรมประเภทนี้จะตั้งอยู่ใกล้ ๆ กับสนามบิน แยกที่เข้าพักจะเป็นพวกนักทัศนอาจรที่มารอเครื่องบิน การเข้าพักมักจะเป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ค้างคืนเกิน 1 วัน หรือในบางกรณีก็จะเป็นนักธุรกิจที่เข้าพักแบบโรงแรมธุรกิจก็เป็นได้

3. โรงแรมพักอาศัย โรงแรมประเภทนี้มักจะเป็นโรงแรมที่เปิดให้เข้าพักเป็นระยะเวลานาน ๆ 1 เดือนขึ้นไป มีลักษณะคล้ายคอนโดมิเนียมที่มีบริการแบบโรงแรม เพียงแต่ความหรูหราอาจไม่เทียบเท่า

4. โรงแรมเพื่อการพักผ่อน (รีสอร์ท) โรงแรมประเภทนี้มักจะตั้งอยู่ต่างจังหวัดในภูมิประเทศที่ดี ห้องพักมักจะแยกเป็นส่วน ๆ เป็นบ้านหรือหลังคาเรือนแยกต่างหาก ในโรงแรมจะมีกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย เช่น การปั่นจักรยาน เล่นกอล์ฟ จิมน้ำ เดินป่า สปา เพราะจุดประสงค์ของแขกที่เข้าพักโรงแรมประเภทนี้คือการพักผ่อนเป็นหลัก ระยะเวลาเข้าพักจึงมีระยะเวลาในช่วง 5-7 วัน การบริการจะเป็นแบบสบาย ๆ เป็นกันเอง

5. โรงแรมคาสีโน โรงแรม เอ็มจีเอ็ม แกรนด์ ในลาสเวกัส โรงแรมประเภทนี้จะมีบริการที่หลูหลวมมาก ห้องพักรวยงาม มีราคาแพง แขกที่เข้าพักจะเข้ามาเล่นการพนันเป็นส่วนใหญ่ โรงแรมประเภทนี้จะดึงดูดลูกค้าด้วยการพนัน ความบันเทิง โรงแรมชนิดนี้ไม่มีในประเทศไทยเนื่องด้วยกฎหมายการพนันเป็นสิ่งผิดกฎหมาย แต่แม่แบบที่ชัดเจนคือลาสเวกัส สหรัฐอเมริกา

6. โรงแรมประเภทที่พักและอาหาร (เกสต์เฮาส์) โรงแรมชนิดนี้จะเป็นโรงแรมที่มีเพียงห้องพักและอาหารเช้าเท่านั้น ไม่มีบริการอะไรมากนัก เหมาะกับนักเดินทางที่มีงบที่จำกัด ราคาห้องพักย่อมเยา แยกส่วนหนึ่งก็ชอบเพราะมีความเป็นกันเองดี

7. โรงแรมบังกะโล โรงแรมชนิดนี้จะมีเพียงที่พักให้เช่าในราคาประหยัดมาก แต่ไม่มีอาหารบริการให้ นักท่องเที่ยวต้องเตรียมมาเอง ในบางโรงแรมประเภทนี้จะมีพื้นที่เตรียมให้ทำอาหารไว้ให้

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์ (2555, หน้า 26-31) ได้จำแนกการแบ่งประเภทของโรงแรม ดังนี้

1. การแบ่งโรงแรมตามลักษณะทางการตลาดสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.1 โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ หรือโรงแรมแขกพักไม่ประจำ (Commercial or transient hotel) ทำเลที่ตั้งจะอยู่ในเมือง เพื่อความสะดวกในการติดต่อธุรกิจ มีวัตถุประสงค์พักชั่วคราวเพื่อติดต่อธุรกิจหรือการท่องเที่ยว

1.2 โรงแรมแขกพักประจำ (Residential hotel) โรงแรมประเภทนี้มีวัตถุประสงค์ในการให้แขกเข้าพักอาศัยอยู่ประจำ มีการจัดห้องอาหารบริการแก่แขกและลูกค้าทั่วไป ทำเลที่ตั้งโดยปกติแล้วอยู่ในบริเวณชานเมืองเพื่อเหมาะแก่การพักอาศัย

1.3 โรงแรมรีสอร์ท (Resort hotel) โรงแรมประเภทนี้ตั้งอยู่ในบริเวณที่ใกล้ชิดกับธรรมชาติ เช่น ชายทะเล หรือบริเวณภูเขา เพื่อให้แขกได้พักผ่อนและสัมผัสกับธรรมชาติได้อย่างแท้จริง โรงแรมต้องจัดบริการ ห้องอาหาร การช้อปปิ้ง การติดต่อสื่อสาร และบริการอื่นๆ เหมือนโรงแรมทั่วไป แต่เน้นบริการทางด้านนันทนาการและนันทนาการแก่แขกให้มาก

2. การแบ่งโรงแรมตามขนาดของโรงแรม (Hotel size) สามารถนับได้จากจำนวนห้องพัก ซึ่งจะสามารถแยกได้เป็น 4 ขนาด คือ

2.1 ห้องพักที่มีจำนวนต่ำกว่า 150 ห้อง

2.2 ห้องพักระหว่าง 150 -299 ห้อง

2.3 ห้องพักระหว่าง 300-599 ห้อง

2.4 ห้องพัก 600 ห้องขึ้นไป

3. แบ่งประเภทของโรงแรมตามเป้าหมายด้านการตลาด (Hotel target market) แบ่งได้ ดังนี้

3.1 โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial hotel) โรงแรมประเภทนี้ทำเลที่ตั้งจะอยู่ในเมือง ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการติดต่อธุรกิจ แขกซึ่งพักในโรงแรมดังกล่าวจะเป็นนักธุรกิจหรือนักท่องเที่ยว ที่มีวัตถุประสงค์พักชั่วคราวเพื่อติดต่อธุรกิจหรือการท่องเที่ยว

3.2 โรงแรมสนามบิน (Airport hotel) โรงแรมประเภทนี้จะตั้งอยู่ติดกับบริเวณสนามบิน กลุ่มตลาดเป้าหมายคือ นักเดินทางที่ต้องการพักเพื่อเปลี่ยนเครื่องบินหรือผู้โดยสารที่ถูกยกเลิกเที่ยวบินและรวมทั้งพนักงานของสายการบินซึ่งต้องการที่พักใกล้สนามบิน

3.3 โรงแรมห้องชุด (Suite hotel) เป็นโรงแรมที่หรูหราและอำนวยความสะดวกสบายแก่แขกเป็นอย่างดี เพราะจัดห้องพักและห้องรับแขกแยกออกจากกัน บางโรงแรมอาจจัดห้องครัว บาร์เครื่องดื่ม และตู้เย็นเพื่อเตรียมอาหารว่างไว้สำหรับแขก นอกจากนี้ยังมีห้องประชุมขนาดเล็กไม่เกิน 10 คน จัดไว้บริการแขกควบคู่กับห้องพักด้วย ราคาค่าบริการจึงค่อนข้างสูง

3.4 โรงแรมแขกพักประจำ (Residential hotel) โรงแรมประเภทนี้มีวัตถุประสงค์ในการให้แขกเช่าพักอาศัยอยู่ประจำ มีการจัดห้องอาหารบริการแก่แขกและลูกค้าทั่วไป ทำเลที่ตั้งโดยปกติแล้วอยู่ในบริเวณชานเมืองเพื่อเหมาะแก่การพักอาศัย แต่ก็มีบางโรงแรมตั้งอยู่ใกล้ย่านธุรกิจ ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่แขกในการติดต่อการทำงาน

3.5 โรงแรมรีสอร์ท (Resort hotel) โรงแรมประเภทนี้ตั้งอยู่ในบริเวณที่ใกล้ชิดกับธรรมชาติ เช่น ชายทะเล หรือบริเวณภูเขา เพื่อให้แขกได้พักผ่อนและสัมผัสกับธรรมชาติได้อย่างแท้จริง โรงแรมต้องจัดบริการต่าง ๆ เช่น ห้องอาหาร การชกอล์ฟ การติดต่อสื่อสาร และบริการอื่น ๆ เหมือนโรงแรมทั่วไป แต่ต้องเน้นบริการทางด้านการศึกษาและนันทนาการแก่แขกให้มากกว่า

3.6 โรงแรมซึ่งจัดห้องพักและอาหารเช้า (Bed and breakfast) โรงแรมประเภทนี้บางที่เรียกว่า “บีแอนด์บีส์ (B and Bs)” ทั้งนี้เพราะคิดค่าบริการควบคู่กับอาหารเช้า ลักษณะของโรงแรมมีขนาดเล็กประมาณ 20-30 ห้อง การบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกน้อยกว่าโรงแรมเพื่อการพาณิชย์

3.7 โรงแรมคอนโดมิเนียม (Condominium hotel) ประกอบด้วยห้องชุดซึ่งมีห้องนอน ห้องน้ำ ห้องรับแขก ห้องอาหาร และห้องครัว เจ้าของห้องชุดมิได้พักประจำในที่พักดังกล่าวแล้ว จึงได้มอบหมายให้หน่วยธุรกิจจัดการให้บุคคลอื่นแบ่งเช่าพักอาศัยชั่วคราวแบบโรงแรมทั่วไป เป็นการแบ่งเวลาในการพักแรมเพื่อมิให้ที่พักว่างเปล่า ดังนั้นจึงเรียกโรงแรมประเภทนี้ว่า โรงแรมแบ่งเวลาเช่าพัก (Time-share hotel)

3.8 โรงแรมบ่อนการพนัน (Casino hotel) จัดสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของแขกในการเล่นการพนัน ดังนั้นโรงแรมประเภทนี้จึงจัดให้มีการเล่นการพนันเกือบทุกประเภทไว้บริการแขกเพื่อความสะดวกสบายของแขก จึงได้จัดห้องพักและภัตตาคาร เพื่อจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มให้แก่แขกตลอด 24 ชั่วโมง

3.9 ศูนย์ประชุม (Conference center) ศูนย์ประชุมมีเป้าหมายในการรับแขกเพื่อการประชุมสัมมนาโดยเฉพาะ ดังนั้นต้องจัดห้องประชุมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการประชุมอย่างพร้อมเพียง นอกจากนี้ศูนย์ประชุมต้องจัดที่พัก อาหาร และเครื่องดื่ม รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เหมือนโรงแรม เพื่อการพักผ่อนและออกกำลังกาย เช่น สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส ฯลฯ ให้แขกเพื่อพักผ่อนหลังจากการประชุม

4. แบ่งประเภทของโรงแรมตามระดับการบริการ (Levels of service)

4.1 การบริการระดับโลกโรงแรมประเภทนี้มีเป้าหมายในการรับแขกระดับบุคคลสำคัญของประเทศหรือบุคคลสำคัญของโลก นักธุรกิจผู้มั่งคั่ง และบุคคลผู้มีชื่อเสียง อื่น ๆ ค่าบริการจึงค่อนข้างสูง แต่ก็สอดคล้องกับบริการและความสะดวกสบายที่แขกได้รับ ทั้งห้องพัก ห้องรับแขก ห้องอาหาร และห้องน้ำ ต้องตกแต่งอย่างสวยงาม และใช้เครื่องประดับตกแต่งที่ค่อนข้างหรูหรา ราคาแพง เพื่อให้เกิดความสบายในการบริการ สำหรับแขกบุคคลสำคัญ โรงแรมอาจต้องจัดให้มีการลงทะเบียนในห้องพัก และจัดเลขานุการส่วนตัวสำหรับบริการทางด้านธุรกิจให้กับแขก

4.2 การบริการระดับกลางโรงแรมประเภทนี้มีเป้าหมายในการรับแขกทั่วไป ทั้งนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวรายบุคคลและหมู่คณะ โรงแรมจะลดราคาให้แก่แขกประเภทข้าราชการ นักการศึกษา บริษัทนำเที่ยว แขกพักเป็นหมู่คณะ และประชาชนอาวุโส การบริการของโรงแรมอยู่ในระดับมาตรฐาน แต่สิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ จะลดน้อยกว่าโรงแรมที่มีการบริการระดับโลก

4.3 การบริการระดับประหยัดโรงแรมประเภทนี้เก็บค่าบริการถูกกว่าโรงแรม 2 ประเภทที่กล่าวมา การบริการจะอยู่ในระดับมาตรฐาน แต่อุปกรณ์ในเรื่องความสะดวกสบายมีน้อยกว่า โรงแรมจะเน้นเกี่ยวกับเรื่องความสะอาด ความสบาย ห้องพักราคาประหยัด และการจัดอุปกรณ์ขั้นพื้นฐานให้แก่แขกอย่างครบถ้วน แต่ไม่หรูหราหรือไม่ใช้วัสดุอุปกรณ์ราคาแพง สรุปได้ว่าประเภทโรงแรมสามารถแบ่งได้หลายลักษณะ ดังนี้คือ แบ่งตามลักษณะการให้บริการ แบ่งตามวัตถุประสงค์ของโรงแรมแบ่งตามลักษณะทางการตลาดแบ่งตามขนาดของโรงแรม แบ่งตามเป้าหมายด้านการตลาดและแบ่งตามระดับการให้บริการ

โรงแรมริมกรีน

ศูนย์ฝึกปฏิบัติวิชาการท่องเที่ยว (ริมกรีน) ก่อตั้ง ในปี พ.ศ. 2532 โดย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ด้วยเงินงบประมาณแผ่นดินจำนวน 9.5 ล้านบาท เพื่อเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติของนักศึกษาโปรแกรมการท่องเที่ยวของคณะวิทยาการจัดการและให้บริการเป็นที่พักแก่บุคคลภายนอกโดยตั้งอยู่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีบ้านเลขที่ 41 หมู่ 5 ถนนรัศมีคีรีชุมล ตำบล

กำหนดระเบียบและวิธีปฏิบัติ (Standard operating procedure: SOP) ไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริการทุกคน

ระเบียบและวิธีปฏิบัติในการให้บริการของโรงแรม (SOP) เปรียบเสมือนคัมภีร์ไบเบิลที่ทุกโรงแรมควรมีไว้ในทุก ๆ แผนกของโรงแรม และหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ต้องทำการอบรมให้พนักงานในขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน และยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพื่อรักษามาตรฐานในการให้บริการ และใช้ในการลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการขจัดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์กร

ในการจัดทำระเบียบและวิธีปฏิบัติในการให้บริการของโรงแรม (SOP) นี้ ควรใช้หลักการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total quality management) ที่เป็นการระดมความคิดจากพนักงานระดับปฏิบัติการในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละงานมาร่วมประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบว่าใครจะต้องทำอะไร ตอนไหน อย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจากผู้บริหารว่าต้องการอะไรจาก SOP ในแต่ละเรื่อง เมื่อได้ข้อสรุปจากการระดมความคิดเห็นและตกลงร่วมกันแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาความเหมาะสมว่าขัดต่อนโยบาย หรือระเบียบปฏิบัติต่าง ขององค์กรหรือไม่ หากไม่ขัดแย้งก็ควรที่จะพิจารณาอนุมัติให้ใช้วิธีการปฏิบัตินั้น ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน หากตกลงร่วมกันแล้วมีผู้ที่ไม่ยึดถือปฏิบัติตามนั้นก็สามารถตักเตือนหรือลงโทษได้

กรณีเมื่อใช้ระเบียบและวิธีปฏิบัติในการให้บริการของโรงแรมแล้วไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน ก็ควรที่จะมีการแก้ไขปรับปรุง SOP ให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ (การบริหารองค์กร, 2555)

ตารางที่ 2-1 เกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานการให้บริการงานโรงแรม (โรงแรมมณีจันทร์, 2557)

การปฏิบัติ	รายการ	1 ดาว	2 ดาว	3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว
1. พนักงานทุกส่วน และทุกระดับ	1. แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย และสะอาด	*	*	*	*	*
	2. ทักทายชื่อภาษาไทย หรือภาษาต่างชาติตามความเหมาะสมกับประเภท และระดับของที่พักร	-	-	*	*	*
	3. มีบุคลิก มารยาท อารมณ์ดี และเป็นมิตร	*	*	*	*	*
	4. สื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี และสามารถสื่อสารภาษาต่างชาติได้ตามความเหมาะสมกับหน้าที่ประเภท และระดับของที่พักร	*	*	*	*	*
	5. สามารถให้ข้อมูล และความช่วยเหลือได้ตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ	*	*	*	*	*
2. กลุ่ม Doorman, Porter	1. เปิดประตูรถให้ผู้เข้าพักเมื่อมาถึง	-	-	-	-	*
	2. กล่าวทักทายด้วยอวยชัยที่ดี และเป็นมิตร	*	*	*	*	*
	3. นำส่งผู้เข้าพักจนถึงห้องพักร พร้อมขนสัมภาระวางไว้บนที่วางของอย่างครบถ้วน เป็นระเบียบ	-	-	*	*	*
	4. รับโทรศัพท์เมื่อเสียงกริ่งโทรศัพท์ดังไม่เกิน 3 ครั้ง	-	-	-	-	*
	5. กล่าวทักทายอย่างเหมาะสม บอกแผนกของผู้รับสาย พร้อมยืนยันจำนวนสัมภาระ	-	-	*	*	*
	6. รับสัมภาระของผู้เข้าพักภายใน 5 นาที หลังจากรับโทรศัพท์ โดยเกาะประตูห้องพักรเบา ๆ	-	-	-	*	*
	7. ขนสัมภาระของผู้เข้าพักวางไว้บนที่วางอย่างครบถ้วน เป็นระเบียบ และนำส่งจนถึงรถ	-	-	*	*	*
	8. กล่าวขอบคุณ และอวยพรให้เดินทางโดยสวัสดิภาพ	*	*	*	*	*

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

การปฏิบัติ	รายการ	1ดาว	2 ดาว	3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว
3. กลุ่ม Check in, Rooming the Guest Check out	1. ต้อนรับผู้เข้าพักภายใน 1 นาที	*	*	*	-	-
	2. ต้อนรับผู้เข้าพักภายใน 30 วินาที	-	-	-	*	*
	3. กล่าวทักทายด้วยอธยาศัยที่ดี และเป็นมิตร	*	*	*	*	*
	4. เตรียมเอกสารการลงทะเบียนเข้าพัก พร้อมรายละเอียดต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า	-	-	-	*	*
	5. ชี้แจงการจำแนกห้องพักแบบต่าง ๆ รวมถึงห้องพักที่อนุญาต และไม่อนุญาตให้สูบบุหรี่	-	-	-	*	*
	6. ยืนยันวันที่ผู้เข้าพักจะออกจากที่พัก	-	-	-	*	*
	7. ใช้เวลา Check in ภายใน 5 นาที	-	-	*	*	*
	8. หากห้องพักยังไม่พร้อม ควรแจ้งระยะเวลาที่ต้องรอ และจัดให้ผู้เข้าพักนั่งรอในบริเวณโถงพักคอย พร้อมบริการเครื่องดื่ม	-	-	-	-	*
	9. มีพนักงานสนทนา บริการ และให้ความช่วยเหลือผู้เข้าพัก ขณะพาไปส่งจนถึงห้องพัก	-	-	-	-	*
	10. ชี้แจงการใช้อุปกรณ์ในห้องพัก เช่น อุปกรณ์ประหยัดไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ และโทรทัศน์	-	-	*	*	*
	11. ใช้เวลา Check out ภายใน 10 นาที	-	-	*	*	-
	12. ใช้เวลา Check out ภายใน 5 นาที	-	-	-	-	*
	13. เตรียมเอกสารค่าใช้จ่ายของผู้เข้าพักไว้เพื่อการตรวจสอบ และจัดทำเอกสารการรับเงินบรรจุกของอย่างเรียบร้อย หากผู้เข้าพักต้องการภายใน 5 นาที	*	*	*	*	*
	14. กล่าวขอบคุณที่มาใช้บริการ	-	-	-	*	*

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

การปฏิบัติ	รายการ	1ดาว	2 ดาว	3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว
4. กลุ่ม Guest service	1. กล่าวทักทายด้วยอัธยาศัยที่ดี และเป็นมิตร	*	*	*	*	*
	2. รับโทรศัพท์เมื่อเสียงกริ่งโทรศัพท์ดังไม่เกิน 3 ครั้ง	-	-	-	-	*
	3. กล่าวทักทายอย่างเหมาะสม แจ้งชื่อแผนกของผู้รับสาย	-	-	*	*	*
	4. มีบริการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่น่าสนใจรอบ ๆ ที่พัก สามารถแนะนำเส้นทาง ช่วยจัดการเดินทางให้แก่ผู้เข้าพักได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เช่น เที่ยวบิน แท็กซี่ รถเช่า เรือ และทัวร์ต่าง ๆ	-	-	*	*	*
	5. มีบริการโทรปลุกผู้เข้าพักตามเวลาที่นัดหมายภายใน 5 นาที	-	*	*	*	*
	6. เปิดเตียงระหว่าง 18.00-21.00 น.	-	-	-	-	*
	7. ทำความสะอาดพื้นห้องพัก ห้องน้ำ ระเบียง (ถ้ามี) และจัดวางเฟอร์นิเจอร์ไว้ในตำแหน่งที่เหมาะสม	-	-	-	-	*
	8. เก็บหมอน และผ้าคลุมเตียง พับ และจัดวางในตำแหน่งที่เหมาะสม เรียบร้อย	-	-	-	-	*
	9. ตรวจสอบหนังสือพิมพ์ นิตยสาร เครื่องเขียน ไม้ขีด Laundry bag, Sewing kit, Shoe shine kit, รองเท้าแตะ และ Door knob menu จัดวางในตำแหน่งที่เหมาะสมเรียบร้อย	-	-	-	-	*
	10. เปลี่ยนแก้วน้ำ ภาชนะ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้แล้ว จัดวางในตำแหน่งที่เหมาะสมเรียบร้อย	-	-	-	-	*
	11. ตรวจสอบน้ำดื่ม เครื่องดื่ม กาแฟ ชา น้ำตาล ครีม และของขบเคี้ยวในตู้เย็น และมินิบาร์ จัดวางในตำแหน่งที่เหมาะสม เรียบร้อย	-	-	-	-	*
	12. เปลี่ยนผ้าเช็ดตัว ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดมือ ผ้าเช็ดเท้า และเสื่อคลุมที่ใช้แล้ว จัดวางในตำแหน่งที่เหมาะสม เรียบร้อย	-	-	-	-	*
	13. ตรวจสอบเช็คกระดาษเช็ดหน้า กระดาษชำระ หมาวกคลุมอาบน้ำ และ Sanitary bag จัดวางในตำแหน่งที่เหมาะสม เรียบร้อย	-	-	-	-	*

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

การปฏิบัติ	รายการ	1 ดาว	2 ดาว	3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว
5. กลุ่ม House keeping และ Turndown services (ต่อ)	1. ตรวจสอบเช็คสบูก่อน สบู่เหลว Foam bath แชมพู ยาสีพื้น และแปรงสีฟัน จัดวางในตำแหน่งที่เหมาะสม เรียบร้อย	-	-	-	-	*
	2. เก็บขยะออกจากที่เชิยบุหรี และถังขยะ ทำความสะอาด และจัดวางในตำแหน่งที่เหมาะสม	-	-	-	-	*
	3. หากมีโทรทัศน์อยู่ในตู้ ให้เปิดประตูตู้ทิ้งไว้ และวางรีโมทคอนโทรลไว้ในตำแหน่งที่เหมาะสม	-	-	-	-	*
	4. ปรับอุปกรณ์ควบคุมอุณหภูมิของเครื่องปรับอากาศไว้ในระดับที่เหมาะสม	-	-	-	-	*
6. กลุ่มอาหารเช้า และบุฟเฟ่ต์	1. ต้อนรับผู้เข้าพักภายใน 1 นาที	*	*	*	-	-
	2. ต้อนรับผู้เข้าพักภายใน 30 นาที	-	-	-	*	*
	3. กล่าวทักทายด้วยอธยาศัยที่ดี และเป็นมิตร	*	*	*	*	*
	4. ถามว่าจะมีผู้ร่วมรับประทานอาหารจำนวนเท่าใด	-	-	-	*	*
	5. นำผู้เข้าพักไปยังที่นั่ง และเลื่อนเก้าอี้ให้นั่ง	-	-	-	-	*
	6. เก็บภาชนะที่ใช้แล้ว และเศษอาหารภายใน 3 นาที หลังจากรับประทานอาหารเสร็จ	-	-	-	-	*
	7. กล่าวขอบคุณที่มาใช้บริการ	*	*	*	*	*
7. กลุ่มห้องอาหาร	1. ต้อนรับผู้เข้ารับบริการภายใน 1 นาที	*	*	*	-	-
	2. ต้อนรับผู้เข้ารับบริการภายใน 30 วินาที	-	-	-	*	*
	3. กล่าวทักทายด้วยอธยาศัยที่ดี และเป็นมิตร	*	*	*	*	*
	4. ถามว่าเป็นโต๊ะจองหรือไม่ และจะมีผู้ร่วมรับประทานอาหารจำนวนเท่าใด	-	-	*	*	*
	5. นำผู้เข้าพักไปยังที่นั่ง และเลื่อนเก้าอี้ให้นั่ง	-	-	-	-	*
	6. เสนอรายการอาหาร และเครื่องดื่มภายใน 2 นาที หลังจากผู้เข้าพักนั่งเรียบร้อยแล้ว	-	-	-	*	*

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

การปฏิบัติ	รายการ	1 ดาว	2 ดาว	3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว
7. กลุ่มห้องอาหาร (ต่อ)	7. กลับมารับคำสั่งภายใน 5 นาที หลังจากเสนอรายการอาหาร และเครื่องดื่มาแล้ว	-	-	-	*	*
	8. รับคำสั่งอาหาร และเครื่องดื่มจากสุภาพสตรีก่อน	-	-	-	*	*
	9. สามารถให้คำแนะนำ และตอบคำถามเกี่ยวกับอาหาร และเครื่องดื่มในรายการได้	-	-	-	*	*
	10. สามารถให้คำแนะนำ และตอบคำถามเกี่ยวกับเครื่องดื่มประเภทที่มีแอลกอฮอล์ในรายการได้	-	-	-	-	*
	11. แจ้งให้ทราบว่าอาหาร และเครื่องดื่มใดในรายการที่ไม่มี และรายการใดใช้เวลาในการเสิร์ฟนานกว่า 15 นาที	-	-	-	*	*
	12. ทวนคำสั่งอาหาร และเครื่องดื่มให้ถูกต้อง ครบถ้วน	-	-	-	*	*
	13. เปลี่ยนภาชนะ และอุปกรณ์ให้เหมาะสมตามรายการอาหาร และเครื่องดื่มที่สั่ง	-	-	-	-	*
	14. เสิร์ฟเครื่องดื่มใน 10 นาที หลังจากได้รับคำสั่ง (ยกเว้นรายการที่แจ้งแล้วว่าใช้เวลานานกว่านี้	-	-	-	-	*
	15. เสิร์ฟเครื่องดื่มใน 15 นาที หลังจากได้รับคำสั่ง (ยกเว้นรายการที่แจ้งแล้วว่าใช้เวลานานกว่านี้	-	-	-	*	*
	16. เสิร์ฟของหวานใน 10 นาที หลังจากได้รับคำสั่ง (ยกเว้นรายการที่แจ้งแล้วว่าใช้เวลานานกว่านี้	-	-	-	-	*
	17. เก็บภาชนะที่ใช้แล้ว และเศษอาหาร ภายใน 3 นาทีหลังจากรับประทานเสร็จ	-	-	-	-	*
	18. สอบถามความพอใจในอาหาร และบริการ	-	-	-	*	*
	19. กล่าวขอบคุณที่มาใช้บริการ	*	*	*	*	*
	20. บริการอาหาร และเครื่องดื่มสำหรับ Room service ตลอด 24 ชั่วโมง	-	-	-	*	*

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการให้บริการ

ในปัจจุบันการให้บริการมีความเกี่ยวข้องกับทุกคนไม่ว่าจะเป็น โรงพยาบาล โรงเรียน การขนส่ง โรงแรม เป็นต้น จะเห็นได้ว่าตลอดทั้งวันเกิดการให้บริการมากมาย ผู้ที่เกี่ยวข้องต่างก็ได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ผู้ให้บริการได้รับผลตอบแทนในรูปของรายได้ ในขณะที่ผู้บริโภคก็ได้รับความสะดวกสบายและความพึงพอใจเป็นสิ่งตอบแทนเช่นกัน

นัตยาพร เสมอใจ (2546, หน้า 10) ได้กล่าวว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรม ประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่จัดทำเพื่อเสนอขาย หรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นรวมกับการขายสินค้า

กัตัญญู หิรัญญสมบุรณ์ (2556) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริการ (Service) หมายถึง กิจกรรมการดำเนินการที่เสมือนไร้ตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้เหมือนสินค้า ซึ่งมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจด้วยฝีมือของผู้ให้บริการทรัพยากรของธุรกิจที่จับต้องได้ และระบบการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ

อรนุช อิศระ (2554) ได้ว่า การบริการ หมายถึง การอำนวยความสะดวก การช่วยเหลือ การให้ความกระแ้าง การสนับสนุน การเร่งรัดการทำงานตามสายงาน และความกระตือรือร้นต่อการให้บริการคนอื่น รวมทั้งการยิ้มแย้มแจ่มใสให้การต้อนรับด้วยไมตรีจิตที่ดีต่อผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จในสิ่งที่เขาต้องการ

สรุปได้ว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ไม่สามารถจับต้องได้เหมือนกับสินค้าทั่ว ๆ ไป มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การบริการที่ดี การยิ้มแย้มแจ่มใส การต้อนรับด้วยไมตรีจิตที่ดี จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ

1. ลักษณะของการบริการ

การให้บริการเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดหนึ่งเช่นเดียวกับสินค้า เพราะการบริการสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ รวมทั้งเป็นสิ่งที่ธุรกิจนำไปใช้แลกเปลี่ยนเพื่อสร้างกำไรให้แก่องค์กร (กัตัญญู หิรัญญสมบุรณ์, 2556, หน้า 3) ได้จำแนกลักษณะของการบริการ ดังนี้

1. การบริการไม่มีตัวตน (Intangibility) เป็นการบริการที่ไม่มีรูปธรรมที่สามารถสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ทำให้การบริการไม่สามารถถูกลูกค้าครอบครองเป็นเจ้าของได้อย่างถาวรเช่นเดียวกับการซื้อสินค้า เช่น การพักโรงแรม การเช่ารถบรรทุกสินค้า ดังนั้นการบริการต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าได้รับรู้ผลของการปฏิบัติการบริการอย่างชัดเจนด้วยสิ่งที่เป็นรูปแบบ เช่น การจัดบริเวณที่ให้บริการให้สวยงาม สะอาด เรียบร้อย การสร้างระบบแถวคอย

ที่รวดเร็วและสะดวก การมอบของชำร่วยที่เป็นสัญลักษณ์ให้ลูกค้านี้ถึงการบริการที่ได้รับและอยากกลับมาใช้บริการครั้งต่อไป

2. บุคลากรผู้ให้บริการและลูกค้าผู้รับบริการแยกจากกันไม่ได้ (Inseparability)

การบริการหลายประเภท เช่น การทำฟัน การเสริมสวย การนวด ฯลฯ ผู้ให้บริการและผู้รับบริการจะต้องอยู่ในกระบวนการปฏิบัติการบริการด้วยกัน พร้อมกัน ทำให้ปัจจัยมนุษย์สัมพันธ์มีบทบาทที่สำคัญในการบริการเพิ่มเติมขึ้นมาจากทักษะเชิงเทคนิคของผู้ให้บริการ เช่น ทันตแพทย์ที่ทำฟันให้เด็กต้องรู้จักวิธีปลอบโยน ให้กำลังใจ และพูดคุยกับลูกค้าอย่างสนุกสนาน ให้เด็กหายกลัวการทำฟัน บางครั้งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้ให้บริการกลายเป็นจุดเด่นเหนือทักษะเชิงเทคนิค

3. การบริการเก็บกักรักษาเอาไว้ไม่ได้ (Perishability) แม้ว่าจะเตรียมวัสดุ และเครื่องมืออุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรผู้ให้บริการไว้ครบถ้วน หากไม่มีผู้รับบริการในขณะนั้นก็จะทำให้เกิดการว่างงานทั้งคนและเครื่องมืออุปกรณ์ ทำให้ธุรกิจผู้ให้บริการมีต้นทุนค่าใช้จ่ายแต่ไม่มีรายได้ ซึ่งจะทำให้เกิดสถานะขาดทุนได้ ดังนั้นธุรกิจบริการจึงต้องพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าอย่างแม่นยำเพื่อจัดการกำลังคน และเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในปริมาณที่เหมาะสม ไม่ให้เกิดความสูญเปล่า

4. ระดับอุปสงค์ไม่คงที่แตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลา (Fluctuating demand)

อุปสงค์ของการบริการเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาลหรือช่วงเวลามากกว่าอุปสงค์ของสินค้า เช่น รีสอร์ทริมชายหาดจะมีคนมาพักมากในช่วงฤดูร้อนแต่จะว่างในช่วงฤดูฝน ร้านอาหารจะมีลูกค้ารับประทานช่วงกลางวันหรือเย็นแต่จะว่างในช่วงสายหรือบ่าย ทำให้ต้องมีการจัดตารางการปฏิบัติงานโดยแบ่งกำลังคนอย่างเหมาะสม มีการจูงใจให้ลูกค้าบางรายเลื่อนเวลาการรับบริการไปในช่วงที่ว่าง ใช้ระบบการจองล่วงหน้าเพื่อกระจายความต้องการสู่ช่วงเวลาของลูกค้าไม่หนาแน่น หรือคัดแปลงระบบการใช้นักงานให้บริการเต็มรูปแบบในช่วงลูกค้าหนาแน่นไปเป็นการให้ลูกค้าบริการตัวเองเพื่อความสะดวกรวดเร็ว

5. การบริการแต่ละครั้งมีความแตกต่างกัน (Variability) ในขณะที่การผลิตสินค้าจะมีปัจจัยนำเข้าและคุณภาพของผลผลิตที่แน่นอนและเป็นมาตรฐาน การบริการแต่ละครั้งมีปัจจัยนำเข้าและผลผลิตที่แตกต่างกัน เพราะผู้รับบริการแต่ละคนอยู่ในกระบวนการบริการมีความนิยมชมชอบและทัศนคติที่แตกต่างกันไปในแต่ละคน ผู้รับบริการจึงพยายามหาข้อมูลล่วงหน้าก่อนเลือกใช้บริการ ส่วนธุรกิจบริการก็ต้องสร้างมาตรฐานการให้บริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้ารวมทั้งระบบรับคำคำหนิจากลูกค้าเพื่อสำรวจความคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการบริการที่ยังไม่ดีพอ

6. การบริการต้องอาศัยแรงงานในการปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ (Labor-intensive) ความเชี่ยวชาญชำนาญงานและมีมือการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของการบริการนั้นเป็นอย่างมาก แม้ในปัจจุบันนี้การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติในงานบริการเริ่มแพร่หลาย แต่เครื่องจักรไม่สามารถทำงานบริการทดแทนมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะงานบริการที่ต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะจัดการแต่ละงานที่มีเนื้อหาของงานแตกต่างกัน เช่น ทนายความ ให้คำแนะนำทางกฎหมายให้แก่ลูกค้าความในแต่ละคดี

7. การตั้งมาตรฐานและการวัดระดับคุณภาพฐานการบริการทำได้ยาก (Difficult to evaluate for quality) การที่ลูกค้าจะมีความพึงพอใจต่อการบริการขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการบริการทางตรงและทางอ้อม เช่น ทันตแพทย์ที่ทำการวินิจฉัยโรคฟันและรักษาคนไข้ให้ทุเลาได้ดี อาจถูกร้องเรียนในด้านการไม่เปิดเผยรายละเอียดในการรักษา หรือขาดจิตวิทยาในการพูดจาให้กำลังใจคนไข้

2. แนวทางการพัฒนาการบริการ

จินตนา บุญบงการ(2539 อ้างถึงใน มนัส พรหมเต็ม, 2556, หน้า 12) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาการให้บริการ ว่าเป็นการให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจและได้รับประโยชน์สูงสุดมีแนวทางในการพัฒนาการบริการโดยจะต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงลงไปโดยมีแนวทางดังนี้

1. ผู้บริการระดับสูงมีเจตนาอันแรงกล้าในการให้บริการ ต้องมีนโยบายการให้บริการที่ชัดเจน โดยให้หัวหน้าแผนกกำหนดเป้าหมายและโครงการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการในแผนกของตนในแต่ละปี และมีการจัดประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อบริการที่เป็นเลิศ
2. มีการศึกษาหาความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์ของการให้บริการทุกระดับ โดยผู้บริหารต้องเรียนรู้การกำหนดนโยบายและการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร วิธีการวัดคุณภาพบริการและเทคนิคต่าง ๆ ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการ โดยจัดให้ผู้ให้บริการทุกคนได้เรียนรู้วิธีการให้บริการที่ดีที่สุด จากการศึกษาจากตำรา หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในการให้บริการ
3. มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านบริการที่ชัดเจน และสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงจัดให้มีทีมงานเฉพาะวางแผนกลยุทธ์ประจำองค์กรให้มีการวางแผนด้านกลยุทธ์ด้านงานบริการอย่างจริงจัง และเป็นแผนที่ชัดเจน
4. ศึกษาวิเคราะห์ห่ออกแบบระบบการบริหารงานที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการบริการและเอื้อให้แผนกลยุทธ์ด้านบริการที่ได้กำหนดไว้ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวิเคราะห์ระบบการให้บริการในแต่ละวงจรบริการ มีการวางผังหน่วย

บริการให้ไหลได้คล่องตามลำดับไม่วกวน ทำหนังสือคู่มือการบริการที่เหมาะสมกับหน่วยงานกับแต่ละหน้าที่เพื่อให้ผู้ให้บริการและผู้รับบริการมีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะทำงานมีความรวดเร็วและทำให้เกิดความพอใจในทุกจุดที่ให้บริการ

5. มีโครงสร้างจิตสำนึกการให้บริการที่ดี และการพัฒนาความสามารถในการให้บริการ โดยมีการจัดอบรมความรู้ในเรื่องการให้บริการ มีการประเมินผลงานในการให้บริการเพื่อหาจุดอ่อนและนำไปปรับปรุงงานบริการให้ดีขึ้น จัดให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ให้บริการเป็นเลิศเพื่อนำมาเป็นแบบอย่าง

6. การปรับปรุงยกระดับโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการให้บริการ โดยมีการปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สวยงาม สะดวกสบาย รณรงค์ด้านความสะอาดเรียบร้อยทั้งที่ทำงาน ห้องน้ำ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานที่ทำงานและให้บริการ และจัดทำมาตรฐานเอกลักษณ์ของหน่วยงานมีป้ายชื่อผู้ให้บริการ

7. การยกระดับมาตรฐานงานบริการ โดยเสริมเครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยี เครื่องจักร เช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลการให้บริการ การปรับปรุงพัฒนาระบบสื่อสารที่ทันสมัย เป็นต้น

8. รณรงค์สร้างปลูกฝังวัฒนธรรมในการบริการขององค์กร โดยให้ทุกคนระลึกเสมอว่าการให้บริการเป็นงานในหน้าที่ทุกขณะทุกเวลา ต้องยิ้มแย้มเสมอเมื่อให้บริการและความพึงพอใจ คือหัวใจของการให้บริการ

9. จัดคณะทำงานเพื่อดำเนินโครงการปรับปรุงงานบริการ โดยมีคณะทำงานวางแผนด้านกลยุทธ์ มีการรณรงค์สร้างเอกลักษณ์และเสริมภาพลักษณ์องค์กรและมีการตรวจสอบปรับปรุงมาตรฐานการบริการ

10. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้ดีขึ้นตลอดเวลา เช่น มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ โดยจัดให้มีผู้รับฟังความคิดเห็นและมีการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ มีการออกแบบและจัดผังการให้บริการที่ทำให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกมากขึ้น

3. ปัจจัยกำหนดคุณภาพของการบริการ

ชูชัย สมितिไกร (2556, หน้า 372) ได้สรุปว่า ปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพของการบริการ 10 ประการ ได้แก่

1. ความคงเส้นคงวา (Reliability) คือ การที่องค์กรที่ให้บริการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องในครั้งแรกของการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้บริโภค

2. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Responsiveness) คือ ความเต็มใจหรือความพร้อมของผู้ให้บริการที่จะปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทันท่วงที

3. สมรรถนะ (Competence) คือ การมีทักษะความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการให้บริการ

4. ความสะดวก (Access) คือ ความสะดวกและความง่ายในการขอใช้บริการ

5. ความสุภาพเป็นมิตร (Courtesy) คือ ความสุภาพ ความเป็นมิตร ความมีน้ำใจ และการให้เกียรติผู้อื่นของผู้ให้บริการ

6. การสื่อสาร (Communication) คือ การพูดและให้ข้อมูลแก่ลูกค้าด้วยภาษาที่ง่ายต่อความเข้าใจ และการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า

7. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) คือ ความน่าไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้า ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมความน่าเชื่อถือมีหลายประการ

8. ความปลอดภัย (Security) คือ การไม่มีภัยอันตราย ความเสี่ยง หรือความเคลือบแคลงน่าสงสัยเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริการ

9. การเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค (Understanding the customer) คือ การพยายามเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เช่น การจดจำรายละเอียดต่าง ๆ ของลูกค้าประจำ

10. ลักษณะภายนอกที่เป็นรูปธรรม (Tangibles) คือ ลักษณะทางกายภาพที่มองเห็นได้ เช่น ลักษณะของสถานที่ตั้ง การแต่งกายของพนักงาน หรือเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้

4. การวัดคุณภาพการให้บริการ

ชัชวาล ทัดศิวิชัย (2554) ได้กล่าวถึงการวัดคุณภาพของสินค้าหรือบริการว่าพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ประการเป็นหลักสำคัญ ได้แก่

ประการที่ 1 ความคาดหวังของผู้บริการ (Customer expectations) สิ่งสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการแห่งคุณภาพ คือ การทำให้ความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นจริง และสร้างความเบิกบานใจให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตั้งคำถามเพื่อที่จะถามผู้รับบริการจะเป็นการวัดถึงความพึงพอใจจากการบริการที่ได้รับเป็นอย่างดี

ประการที่ 2 ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) รูปแบบต่าง ๆ ของผู้นำภายในองค์กร ทั้งแบบผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ควบคุม จะแสดงให้เห็นถึงการกระทำที่นำไปสู่ความ

มีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ประการที่ 3 การปรับปรุงขั้นตอน (Process improvements) โดยทำการอธิบายถึงวิธีการที่จะทำให้ขั้นตอนต่าง ๆ มีระดับที่ดีเพิ่มขึ้น หากกระบวนการใหม่ในการปรับปรุงขั้นตอนทำการปรับปรุงเครื่องมือเพื่อให้เกิดขั้นตอนใหม่ ๆ เกิดขึ้นและติดตามถึงผลสะท้อนกลับจากขั้นตอนใหม่ ๆ

ประการที่ 4 การจัดการกับแหล่งข้อมูลที่สำคัญ (Meaningful data) เริ่มจากการอธิบายถึงการคัดเลือกและจัดแบ่งข้อมูล รวมทั้งทำการวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยทำการสำรวจจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) สอบถามทางโทรศัพท์ นัดพบกับลูกค้าเป็นรายบุคคล การสนทนากลุ่มหรือจดหมายร้องเรียน นอกจากนี้ยังหมายถึงการรายงานหรือการศึกษาพิเศษ (จากรัฐบาล)

หากสามารถทำให้ความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดขึ้นได้จริงจะส่งผลให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการ และนำไปสู่ความมีคุณภาพของการให้บริการเป็นลำดับ

5. แนวทางการให้บริการที่ดี

ผู้ให้บริการควรมีแนวทางในการให้บริการ ดังนี้ (สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล, ม.ป.ป.)

1. การต้อนรับผู้ให้การต้อนรับต้องยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาที่ทักทาย แสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อผู้มารับบริการ
2. การค้นหาความต้องการผู้ให้บริการต้องรู้จักสอบถามความต้องการของผู้มารับบริการ และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้มารับบริการ
3. การเสนอความช่วยเหลือผู้ให้บริการต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้มารับบริการ ด้วยการให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้องชัดเจนหรือความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่สามารถดำเนินการได้ โดยมุ่งให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากที่สุด
4. การประเมินผลผู้ให้บริการต้องทำประเมินผลการให้บริการและสรุปผลการให้บริการ ทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลจากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

6. องค์ประกอบของผู้ให้บริการที่ดี

การเป็นผู้ให้บริการที่เป็นเลิศนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกท่านทุกส่วนงานควรคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้ (สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล, ม.ป.ป.)

1. มีความรู้ในงานที่ให้บริการ (Knowledge) ผู้ให้บริการต้องมีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบที่สามารถตอบข้อซักถามจากผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ ในเรื่องของสินค้าที่นำเสนอประวัติองค์กร ระเบียบ นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดเสียหายและต้องขวนขวายหาความรู้จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
2. มีความช่างสังเกต (Observe) ผู้ทำงานบริการจะต้องมีลักษณะเฉพาะตัว เป็นคนมีความช่างสังเกตเพราะหากมีการรับรู้ว่าการบริการอย่างไรจึงจะเป็นที่พอใจของผู้รับบริการก็จะพยายาม

นำมาคิดสร้างสรรค์ให้เกิดบริการที่ดียิ่งขึ้น เกิดความพอใจและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้มากยิ่งขึ้น

3. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) พฤติกรรมความกระตือรือร้นจะแสดงถึงความมีจิตใจในการต้อนรับ ให้ช่วยเหลือแสดงความห่วงใย จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการช่วยเหลือผู้รับบริการ

4. มีกิริยาจาสุภาพ (Manner) กิริยาจาเป็นสิ่งที่แสดงออกจากความคิด ความรู้สึก และส่งผลให้เกิดบุคลิกภาพที่ดี ดังนั้นเพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีความสบายใจที่จะติดต่อขอรับบริการ

5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative) ผู้ให้บริการควรมีความคิดใหม่ ๆ ไม่ควรยึดติดกับประสบการณ์หรือบริการที่ทำอยู่ เคยปฏิบัติมาอย่างไรก็ทำไปอย่างนั้น ไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการจึงควรมีความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิรูประบบงานบริการได้ดี

6. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ (Emotional control) งานบริการเป็นงานที่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ต้องพบปะกับผู้คนมากมายหลายชนชั้น มีการศึกษาที่แตกต่างกัน ดังนั้นกิริยามารยาทจากผู้รับบริการจะแตกต่างกัน เมื่อผู้รับบริการไม่ได้ตั้งใจอาจจะถูกตำหนิ พุดจาก้าวร้าว กิริยามารยาทไม่ดี ซึ่งผู้ให้บริการต้องสามารถควบคุมสติอารมณ์ได้เป็นอย่างดี

7. มีสติในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (Calmness) ผู้รับบริการส่วนใหญ่จะติดต่อขอความช่วยเหลือตามปกติ แต่บางกรณีลูกค้าที่มีปัญหาเร่งด่วน ผู้ให้บริการจะต้องสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุและคิดหาวิธีในการแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ อาจจะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากหลายทางเลือกในการให้บริการแก่ลูกค้า

8. มีทัศนคติต่องานบริการดี (Attitude) การบริการเป็นการช่วยเหลือ ผู้ทำงานบริการเป็นผู้ให้จึงต้องมีความคิดความรู้สึกต่องานบริการในทางที่ซอบและเต็มใจที่จะให้บริการ ถ้าผู้ใดมีความคิดความรู้สึกไม่ซอบงานบริการ แม้จะพอใจในการรับบริการจากผู้อื่น ก็ไม่อาจจะทำงานบริการให้เป็นผลดีได้ ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติต่องานบริการดี ก็จะให้ความสำคัญต่องานบริการและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เป็นผลให้งานบริการมีคุณค่าและนำไปสู่ความเป็นเลิศ

9. มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Responsibility) ในด้านงานทางการตลาด การขาย และงานให้บริการ การปลูกฝังทัศนคติให้เห็นความสำคัญของลูกค้าหรือผู้รับบริการด้วยการยกย่องว่า “ลูกค้าคือบุคคลที่สำคัญที่สุด” และ “ลูกค้าเป็นฝ่ายถูกเสมอ” ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้ให้บริการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าอย่างดีที่สุด

วิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรภา ถิรินทรพงศ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรม: กรณีศึกษา โรงแรมระดับ 3 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการ และเงื่อนไขที่มีผลต่อการบริหารจัดการของโรงแรมระดับ 3 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต 2) เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ โรงแรมการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษา โรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดภูเก็ตวิธีการหลักที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือการสัมภาษณ์ ระดับลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารผู้จัดการ โรงแรมผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น พนักงานบริการรวม 30 คน

ผลวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารจัดการ โรงแรมมีขั้นตอนคือ 1) การเลือกสถานที่ตั้ง โรงแรมเป็นศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจการติดต่อสื่อสารอยู่ใกล้กับสถานบันเทิง 2) การบริหาร ทรัพยากรบุคคลการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานให้ผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจ 3) การวางแผนการบริหารจัดการ โรงแรมต้องมีการวางแผนงานเชิงรุกมีการวางแผนการตลาดและการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ชัดเจน

สำหรับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ โรงแรมประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์คือ

1) ยุทธศาสตร์พออุปครองลูกเป็นการบริหารแบบครอบครัวซึ่งมีเจ้าของกิจการคนเดียวผู้บริหาร ดูแลเอาใจใส่พนักงานเสมือนคนในครอบครัวมีความสนิทสนมใกล้ชิดกัน 2) ยุทธศาสตร์พึ่งพา การทำงานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีมในการให้บริการแก่ลูกค้า 3) ยุทธศาสตร์ลูกค้าคือพระเจ้าลูกค้าเป็นผู้ที่มีพระคุณคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าถือเป็น ความสำคัญที่จะต้องดูแลเอาใจใส่ 4) ยุทธศาสตร์ประทับใจไม่รู้ลืมเป็นการสร้างความประทับใจ ให้กับลูกค้าให้ความเป็นกันเองยิ้มแย้มแจ่มใสกล่าวคำสวัสดิทักทายลูกค้าดูแลเอาใจใส่ลูกค้า

จิรัฐ อัครศรีมิโกทิน (2553) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรมกรณีศึกษา: โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพมหานครนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจและปัญหาของ โรงแรม ดุสิตธานีกรุงเทพฯ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคและความต้องการของ ผู้บริโภค 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อแก้ปัญหาและเพิ่ม ผลประกอบการให้กับบริษัท ฯ โดยการวิจัยนี้ได้ออกแบบการวิจัยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มลูกค้าและการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการ สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เกี่ยวข้องและผู้ให้บริการผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ให้บริการให้ความสำคัญกับ สถานที่ตั้งที่สามารถเดินทางไปยังที่อื่นได้สะดวกสบายส่วนประสมทางการตลาดควรได้รับการ พัฒนาและเชื่อมโยงกับผู้ให้บริการผ่านพฤติกรรมการค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ของผู้ให้บริการ

2) กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ที่องค์กรควรพิจารณาใช้ในการเพิ่มผลประกอบการ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กรคือกลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Growth strategy) ทั้งในแนวดิ่งและแนวระนาบกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจคือการเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างในธุรกิจ (Differentiate) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาดคือกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดธุรกิจ (Marketing mix) อีกทั้งการจัดทาแนวทางเพื่อการจัดการด้านอื่นๆเพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป

พรณี โครกหยา (2549) ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ 3 ปี (2550-2552) ศึกษากรณีโรงแรมจันทร์สม สอทสปลา ระนอง จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนกลยุทธ์โรงแรมจันทร์สม สอทสปลา 3 ปี ซึ่งผลการศึกษาพบว่าพบว่าวิสัยทัศน์ของโรงแรมคือโรงแรมสปาน้ำแร่เพื่อสุขภาพชั้นนำของประเทศไทยพันธกิจ 3 ข้อได้แก่ 1) สร้างศักยภาพด้านการบริการเชิงคุณภาพที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า 2) สร้างภาพลักษณ์ของโรงแรมสปาน้ำแร่เพื่อสุขภาพ 3) สร้างการบริหารสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและจงรักภักดีกับโรงแรมโดยกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรคือกลยุทธ์การรุกโดยมีกลยุทธ์การแข่งขัน 3 กลยุทธ์ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง 2) กลยุทธ์การพัฒนาภายใน 3) กลยุทธ์พัฒนาการตลาดและสร้างลูกค้าใหม่การกระจายกลยุทธ์แบ่งเป็น 4 มุมมองคือมุมมองด้านการเงินมุมมองด้านลูกค้ามุมมองด้านกระบวนการบริหารภายในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตตัวชี้วัดความสำเร็จหลักของแผนกลยุทธ์มี 6 ตัวได้แก่ 1) ส่วนแบ่งการตลาด 40% 2) จำนวนลูกค้าใหม่ 3) ยอดขายเพิ่มขึ้น 4) อัตราความพึงพอใจของลูกค้า 5) อัตราการเข้า-ออกของพนักงาน 6) อัตรา Service charge เพิ่มขึ้น

สุชล บ้านนบ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด สำหรับที่พักแรม กรณีศึกษาอ่าวตันไทร จังหวัดกระบี่ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่ใช้บริการที่พักแรมบริเวณอ่าวตันไทรเพื่อศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าใช้บริการที่พักแรมบริเวณอ่าวตันไทรเพื่อเป็นแนวทางพัฒนากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดให้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการเข้าพักของนักท่องเที่ยวมีดังนี้ปัจจัยด้านสินค้าและบริการคือมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในสถานที่พักมีจุดบริการอินเทอร์เน็ตมีบริการนวดแผนไทยปัจจัยด้านราคาคือการชำระเงินผ่านอินเทอร์เน็ตผ่านบัตรเครดิต

แนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาดผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้ในการวางแผนได้ดังนี้ด้านสินค้าและบริการคือการมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในสถานที่พักการมีจุดบริการอินเทอร์เน็ตการมีบริการนวดแผนไทยด้านราคาคือการชำระเงินผ่านทางอินเทอร์เน็ตการชำระเงินผ่านบัตรเครดิตการวางกลยุทธ์ด้านสถานที่/ทำเลที่ตั้งคือการมีเว็บไซต์ของที่พักด้านที่พักอยู่ที่ใกล้สถานที่ทำกิจกรรมท่องเที่ยวด้านน้ำป็นหน้าผาพายเรือด้านที่พักอยู่ใกล้สิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวกเช่นร้านอาหารมินิมาร์ทและด้านที่พักอยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงเช่นเกาะพีพี, อ่าวไร่เลย์, อ่าวพระนางด้านการส่งเสริมการตลาดคือ การมีโบชัวร์โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ด้านบริการห้องพักพร้อมอาหารเช้าฟรีด้านบุคลากร/ พนักงานคือพนักงานมีความสุภาพและพร้อมในการให้บริการในด้านลักษณะทางกายภาพคือสถานที่พักอยู่ใกล้ชายหาดความสะอาดโดยรอบที่พักและการมีป้ายประชาสัมพันธ์ด้านนอก

กนกพรรณ บรรลือทรัพย์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้ Balanced scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์กร กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการประเมินผล โดยใช้เทคนิค Balanced scorecard (BSC) ของบริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยด้านการเงิน ศึกษาด้านการวัดสภาพคล่อง และความสามารถในการทำกำไรของบริษัทที่ศึกษา โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์เปรียบเทียบฐานะทางการเงินกับคู่แข่ง ด้านลูกค้า ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัท โดยใช้แบบสอบถาม ด้านกระบวนการภายใน ศึกษาด้านสินค้าชำรุดเสียหาย วิธีการนับสินค้าคงคลัง จำนวนที่ใช้ในการนำสินค้าขึ้นชั้นวางหนังสือ และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผลการศึกษาพบว่าทุกมุมมองล้วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันในลักษณะที่องค์กรต้องมีกำไรเพิ่มขึ้น สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ด้วยการประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรให้เป็นที่พอใจของลูกค้า มีการให้อบรมแก่บุคลากรและส่งเสริมให้องค์กรมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง “การนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มาใช้พัฒนาให้กับโรงแรมริมกรีน” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำยุทธศาสตร์ใหม่ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาวิเคราะห์สรุปเป็นแนวทางในการพัฒนา 4 มิติ Balanced scorecard ให้กับโรงแรมริมกรีน โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดประชากร
2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
3. ความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม โดยผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) รวมทั้งสิ้น 13 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยผู้ให้ข้อมูล (Key Information) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 2 ท่าน
2. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 1 ท่าน
3. ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 1 ท่าน
4. คณบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 2 ท่าน
5. ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนามุขมชน จำนวน 1 ท่าน
6. ผู้มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม จำนวน 1 ท่าน
7. ผู้จัดการโรงแรมริมกรีน จำนวน 1 ท่าน
8. ประชาสัมพันธ์โรงแรมริมกรีน จำนวน 1 ท่าน

9. ลูกค้าที่เข้าพักโรงแรมริมกรีน จำนวน 1 ท่าน
10. ศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 1 ท่าน
11. ผู้นำนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 1 ท่าน

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview research)

แบบไม่เป็นมาตรฐาน (Unstructured) ในการรวบรวมข้อมูล โดยเตรียมแบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open end questions) ที่มีแต่หัวข้อที่ต้องการสัมภาษณ์เป็นประเด็นกว้าง ๆ ซึ่งแบบสัมภาษณ์จะกำหนดให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างแบบสัมภาษณ์ ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสัมภาษณ์โดยการศึกษาประเด็นคำถามจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อาชีพตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ส่วนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดย Balanced scorecard

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโรงแรมริมกรีนในด้านอื่น ๆ

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้วเข้าใจง่ายและชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. นำแบบสัมภาษณ์ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุง รวมถึงความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) จากนั้นนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทำการสอบถาม โดยคำถามแต่ละข้อต้องมีค่า IOC ไม่ต่ำกว่า 0.5

5. ปรับปรุงรูปแบบอีกครั้งแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

6. แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากร

ความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อให้แบบประเด็นการสนทนากลุ่มมีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทดสอบคุณภาพความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ ดังนี้

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความถูกต้องและความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ความสอดคล้องครอบคลุมและความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ตรวจสอบคำถามในแบบสอบถามที่ปรากฏเป็นรายชื่อ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องก่อนนำไปจัดการสนทนากลุ่มจริง โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of concordance: IOC) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยจากคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้ โดยค่าที่กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนในข้อคำถามมีดังนี้ (ธนัญฐ์ ยังเฟื่องมนต์, 2557, หน้า 103)

ให้ 1 คะแนน ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ให้ 0 คะแนน ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ให้ -1 คะแนน ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

เกณฑ์การพิจารณาค่า IOC คือข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.5-1.00 ถือว่าข้อคำถามนั้นมีความเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถนำไปใช้ได้ หากข้อคำถามมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ควรพิจารณาข้อคำถามเพื่อปรับปรุงให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย หรือไม่นำมาใช้โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีรายชื่อดังต่อไปนี้

- 1.1 ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ
- 1.2 ดร.สุรนนี เมธิโยธิน
- 1.3 ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสินธุ์

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม จำนวน 13 คน โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูล ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิใช้แบบแบบประเด็นการสนทนา

1.1 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์เอง ใช้ความสัมพันธ์ที่ดีในการสัมภาษณ์ และสอบถามข้อมูลเชิงลึก (In-depth interview research) แบบตัวต่อตัว เพื่อเปิดเผยถึงจิตใจ ความเชื่อ ทักษะคิดของผู้ตอบ

1.2 ก่อนเริ่มทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะแสดงถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะใช้น้ำเสียงสุภาพ ยิ้มแย้ม เป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมการสนทนา แสดงความคิดเห็นกันให้มากที่สุด แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยคำนึงถึงเวลาที่ใช้ในแต่ละช่วง ถ้าเป้าหมายอยู่ช่วงไหนก็ควรจะเน้นหนัก หรือให้เวลาแก่ช่วงนั้น ๆ เป็นพิเศษ

1.3 ผู้วิจัยใช้วิธีบันทึกเทปในการเก็บข้อมูลรวมถึงจดบันทึกสั้นๆ ในประเด็นสำคัญ

1.4 ข้อมูลจะถูกนำมาทำการบันทึกและถอดเทปออกมาคำต่อคำ (Verbatim) จากนั้นจะเป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ โดยเป็นการสรุปในแต่ละประเด็นอย่างละเอียด พร้อมทั้งยกคำพูดของผู้ตอบมาใส่ในรายงานเพื่อใช้อ้างอิง หรือสนับสนุนรายงานการวิจัยในแต่ละประเด็น และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง ด้วยการฟังเทปบันทึกซ้ำ

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

การศึกษาจากการรวบรวมเอกสาร (Documentary study) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีจากหนังสือ บทความจากวารสาร วิทยานิพนธ์ และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลและประกอบกรวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการที่นำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมาใช้พัฒนาโรงแรมริมกรีนมีวิธีการจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการบันทึกมาทบทวน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณาประเด็นสำคัญ

2. นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกันวิเคราะห์โดยการสร้างรหัส และลงรหัสข้อมูลนั้น โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยวิเคราะห์ความหมายทางภาษา (Manifest) โดยตรงของตัวบทและเนื้อในของบท (Text) และวิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึก หรือวิเคราะห์นัยที่แอบแฝงอยู่ (Latent) ซึ่งจะรวมการตีความและนัยทางบริบท (Context) ของภาษาและผู้ใช้ภาษาไว้ด้วย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มาใช้พัฒนาให้กับโรงแรมริมกรีน” ครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม โดยผู้วิจัยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-45 นาทีต่อผู้สัมภาษณ์ 1 คน โดยวัน เวลา และสถานที่ในการนัดสัมภาษณ์จะขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่าน

สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีและผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรมในมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมาใช้พัฒนาให้กับโรงแรมริมกรีน

ตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดย Balanced scorecard

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโรงแรมริมกรีนในด้านอื่น ๆ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ PESTLE Analysis และ SWOT Analysis

รายละเอียดจากบทสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4-1 รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม

ชื่อ-นามสกุล	เพศ	อาชีพ	ตำแหน่ง	ประสบการณ์การทำงาน
1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริชัย ประทีปฉาย	ชาย	รับราชการ	1. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	1. สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 2. อธิการบดีสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี 3. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สัมภาษณ์ 14/01/2559

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ชื่อ-นามสกุล	เพศ	อาชีพ	ตำแหน่ง	ประสบการณ์การทำงาน
2. ดร.โชติ เนืองนนท์	ชาย	รับราชการ	1. ประธานสภาคณาจารย์และ ข้าราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี	1. สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี 2. ประธานสภาคณาจารย์และ ข้าราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี สัมภาษณ์ 30/01/2559
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช	ชาย	รับราชการ	1. คณบดีวิทยาลัย พาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัย บูรพา	1. คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา (2 สมัย) 2. กรรมการอำนวยการศูนย์ ปฏิบัติการโรงแรม มหาวิทยาลัย บูรพา 3. บรรณาธิการวารสารวิทยาลัย พาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์ สัมภาษณ์ 7/02/2559
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อรพรรณ ถาวรายุคัม	หญิง	รับราชการ	ผู้จัดการ โรงแรมริมกรีน	1. สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี 2. ผู้จัดการ โรงแรมริมกรีน สัมภาษณ์ 22/01/2559
5. นางสาวปริมประภา จำหน่ายผล	หญิง	พนักงาน มหาวิทยาลัย	1. ประชาสัมพันธ์โรงแรม ริมกรีน	1. ประชาสัมพันธ์โรงแรมริมกรีน สัมภาษณ์ 22/01/2559
6. นางสาวดารุทธ ศรีสายหยุด	หญิง	รับราชการ	1. อาจารย์คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	1. สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี สัมภาษณ์ 22/01/2559
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชญัญญาณี นิยมกิจ	หญิง	ข้าราชการ	1. คณบดีคณะวิทยาการจัดการ	1. คณบดีคณะวิทยาการจัดการ สัมภาษณ์ 7/03/2559
8. นางสาวทิพวรรณ นียมวงศ์	หญิง	ข้าราชการ	1. คณบดีคณะวิทยาการ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี สารสนเทศ	1. สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี 2. หัวหน้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3. รองคณบดีฝ่ายวางแผน คณะวิทยาการคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. คณบดีคณะวิทยาการ
คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี
สารสนเทศ
สัปดาห์ที่ 5/03/2559

ตารางที่ 4-1(ต่อ)

ชื่อ-นามสกุล	เพศ	อาชีพ	ตำแหน่ง	ประสบการณ์การทำงาน
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปราโมทย์ สุวรรณ	ชาย	ข้าราชการ	1. ผู้อำนวยการสำนัก ศิลปวัฒนธรรมและพัฒนา ชุมชน	1. สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี 2. ผู้อำนวยการสำนัก ศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน สัปดาห์ที่ 1/03/2559
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำริญ กังคะศรี	ชาย	ข้าราชการ	1. คณบดีคณะนิเทศศาสตร์	1. สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี 2. คณบดีคณะนิเทศศาสตร์ 3. คณะกรรมการสภา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี สัปดาห์ที่ 29/02/2559
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตรี สิงหา	หญิง	ข้าราชการ	1. ประธานหลักสูตรการบัญชี	1. สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี 2. ประธานหลักสูตรการบัญชี 3. คณะกรรมการสภา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี สัปดาห์ที่ 9/03/2559
12. นางสาวปรัชญากรณ์ เพลไร	หญิง	พนักงาน บริษัท (ศิษย์เก่า)	1. ผู้ช่วยเลขานุการ สมาคม ส่งเสริมการท่องเที่ยว จังหวัด จันทบุรี 2. ற்றுணிக் சபாஅட்சாஹரம் ท่องเที่ยวจันทบุรี	1. ผู้ช่วยเลขานุการ สมาคม ส่งเสริมการท่องเที่ยว จังหวัด จันทบุรี 2. ற்றுணிக் சபாஅட்சாஹரம் ท่องเที่ยวจันทบุรี สัปดาห์ที่ 28/02/2559
13. นายอรุณพล พงษ์สวัสดิ์	ชาย	พนักงาน บริษัท (ศิษย์ปัจจุบัน)	1. ผู้จัดการร้าน 2. นายกองค้การบริหาร นักศึกษา ภาคพิเศษ	1. ผู้จัดการร้าน 2. นายกองค้การบริหารนักศึกษา ภาคพิเศษ สัปดาห์ที่ 29/02/2559

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดย Balanced Scorecard

1. ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1.1 แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม ทั้งหมด 13 คน ซึ่งไม่ได้เรียงลำดับตามข้อมูลส่วนบุคคลโดยมีผู้กล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยมีสาขาวิชาการท่องเที่ยว ซึ่งจะเกี่ยวเนื่องกับโรงแรมริมกรีนดังนั้นจะต้องพัฒนานักศึกษาในแง่ของการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ก็จะเกิดประโยชน์กับโรงแรม

คนที่ 2 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาหลักสูตรปริญญาโท หรือหลักสูตรอบรมระยะสั้น เช่น อบรมช่วงเย็น หรือในวันเสาร์ อาทิตย์ เมื่อมีคนเข้ามาอบรมก็จะต้องมีคนที่ต้องการที่พัก ซึ่งต้องหาให้ใกล้ ๆ กับมหาวิทยาลัย และตัวเลือกแรกที่กลุ่มคนเหล่านี้จะเลือกก็คือโรงแรมริมกรีน ดังนั้นจึงต้องทำความเชื่อมโยงทั้ง 2 ส่วนให้ได้ และจะต้องทำให้โรงแรมริมกรีนเป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรีในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เช่น การบริหารจัดการโรงแรม การบริหารธุรกิจ การจัดทำบริษัทจำลอง เมื่อมีตรงส่วนนี้ก็จะทำให้นักศึกษาใช้โรงแรมเป็นแหล่งฝึกงาน เป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นการส่งเสริมการใช้ทักษะจริง เมื่อได้ฝึกฝนตรงนี้ก็ทำให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ นอกจากนี้

คนที่ 3 กล่าวว่า โรงแรมริมกรีนจะต้องเป็นโรงแรมที่นักศึกษาสามารถเรียนรู้ได้จริง ทันสมัย ทัดเทียมกับเอกชน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสร้างโรงแรมริมกรีนเพื่อเป็นสถานที่ฝึกประสบการณ์ให้กับนักศึกษา ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องยอมที่จะลงทุนพัฒนาโรงแรมให้ทัดเทียมเอกชน หากทำได้ไม่ทุกห้องก็ทำเป็นเป็นบางห้อง หรือบางชั้น และต้องกำหนดให้มีวิชาเรียนที่ชัดเจน นอกจากนี้ นักศึกษาสาขาวิชาการบัญชียังสามารถมาฝึกงานด้านการบัญชีของโรงแรมได้ นักศึกษาสาขาวิชาการตลาดก็สามารถฝึกหาลูกค้าให้กับโรงแรมได้ ดังนั้นโดยรวมจะต้องมีการบูรณาการระหว่างสาขาวิชาต่าง ๆ ว่าหากจะใช้โรงแรมริมกรีนเป็นที่ฝึกงาน สาขาไหนจะฝึกด้านไหน ต้องมีการฝึกจริงจึงจะเกิดการพัฒนามีคุณภาพ

คนที่ 4 กล่าวว่า ต้องให้นักศึกษาได้เข้ามาฝึกประสบการณ์จริงในโรงแรม ซึ่งปัจจุบันไม่มีนักศึกษาเข้ามาฝึกประสบการณ์เหมือนในอดีต โดยต้องสำรวจก่อนว่ามหาวิทยาลัย

มีสาขาอะไรบ้างที่จะสามารถเข้ามาฝึกประสบการณ์เกี่ยวกับโรงแรมบ้าง เช่น นักศึกษาด้านเกษตร ส่งเสริมให้นักศึกษาปลูกผักและเข้ามาขายให้กับห้องอาหารของ โรงแรม นักศึกษาด้านวิชาการ ท่องเที่ยวเข้ามาดูแล ในเรื่องแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับวังสวนบ้านแก้ว และสถานที่ท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งถือ เป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในโรงแรม นอกจากนี้ นักศึกษายังสามารถนำวิชาความรู้ที่เรียนมาปรับใช้ ในการทำงานจริง นักศึกษายังสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้

คนที่ 5 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยจะต้องสนับสนุนให้นักศึกษาได้เข้ามาฝึกประสบการณ์จริงในโรงแรม หรือฝึกประสบการณ์ระยะสั้น

คนที่ 6 กล่าวว่า ให้นักศึกษาได้เข้ามาฝึกงานภายในโรงแรม เช่น ฝึกงานในส่วนของการรับลูกค้าหน้าพรอนท์ การทำป้ายประชาสัมพันธ์ ออกแบบโปสเตอร์ แผ่นพับใบปลิว หรือ แนะนำสถานที่ท่องเที่ยวให้กับลูกค้า

คนที่ 7 กล่าวว่า โรงแรมควรมีการตรวจประเมินวัดผลจากภายนอกเพื่อวัดระดับมาตรฐานโรงแรมว่าควรอยู่ในระดับกี่ดาว และควรพัฒนาโรงแรมให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับ โรงแรมอื่น ๆ เพื่อที่ว่าเมื่อมีนักศึกษาเข้ามาฝึกงานกับทางโรงแรม จะได้มีการปลูกฝังถึงมาตรฐานต่าง ๆ การทำงานที่เป็นระบบ และเมื่อนักศึกษาได้ฝึกงานออกไปก็จะได้นำความรู้ออกไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

คนที่ 8 กล่าวว่า ควรให้นักศึกษาได้ฝึกงานนอกเหนือจากการฝึกกับบริษัทอื่น ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย และให้นักศึกษาด้านวิชาการท่องเที่ยวได้ทำงาน Part time ในเวลาว่าง โดยให้คะแนนหรือชั่วโมงการฝึกงานเป็นค่าตอบแทน

คนที่ 9 กล่าวว่า ควรให้นักศึกษาได้เข้ามาฝึกงานภายในโรงแรมจึงจะเกิดประโยชน์ ทั้งกับโรงแรมและกับนักศึกษา ทั้งนี้โรงแรมจะต้องปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากกว่านี้เพื่อให้คณะเห็นศักยภาพในการบริหารงาน และไว้วางใจให้นักศึกษาเข้ามาฝึก ประสบการณ์ในโรงแรม

คนที่ 10 กล่าวว่า ต้องบูรณาการร่วมกันเพราะมหาวิทยาลัยมีนักศึกษาหลักสูตร ท่องเที่ยวและการโรงแรมอยู่แล้ว จะต้องให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติจริง แต่ต้องพัฒนาโรงแรมใน หลาย ๆ ด้านให้เอื้ออำนวยต่อการฝึกประสบการณ์ ทั้งในเรื่องของความสะอาดสบาย อาคาร ใน เรื่องของการเข้าพักรoom จะมีส่วนลดให้กับนักศึกษาที่เรียนระดับชั้นปริญญาโท ที่เข้ามาเรียนใน มหาวิทยาลัย

คนที่ 11 กล่าวว่า โรงแรมริมกรีนเป็นโรงแรมฝึกปฏิบัติการด้านโรงแรม ดังนั้น จะต้องให้นักศึกษาได้เข้าไปฝึกประสบการณ์จริงเรื่องการดูแลลูกค้า การรับจอง ด้านอาหาร ซึ่ง

สาขาที่เกี่ยวข้องก็จะเป็นสาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม ทั้งนี้โรงแรมจะต้องพัฒนาระบบเรื่อง การให้บริการ ความสะอาด ระบบการบริหารให้ได้มาตรฐานก่อน นอกจากนี้เมื่อมหาวิทยาลัยมี วิทยากรก็จะสามารถใช้โรงแรมริมกรีนเป็นสถานที่รองรับได้

คนที่ 12 กล่าวว่า ให้นักศึกษาได้ใช้ประโยชน์จากโรงแรมอย่างเต็มศักยภาพ โดยการ เข้ามาฝึกประสบการณ์ ทั้งในส่วนของสาขาวิชาการท่องเที่ยว สาขาเทคโนโลยีการเกษตร สาขา นิเทศศาสตร์

คนที่ 13 กล่าวว่า โรงแรมริมกรีนหากจะใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนอกจากจะเป็น การให้บริการด้านที่พักแล้ว ยังจะต้องใช้จัดการเรียนการสอนในหลากหลายรูปแบบ เช่น ใ้ นักศึกษาได้เข้าไปฝึกประสบการณ์ มีผู้เชี่ยวชาญจริง ๆ มาเป็นผู้บริหารโรงแรม มีการใช้ศักยภาพ ของโรงแรมอย่างเต็มรูปแบบเพื่อประโยชน์ด้านการเรียนการสอน การที่มีผู้เชี่ยวชาญเข้ามา บริหารงาน โรงแรมก็จะเป็นโรงแรมที่ได้มาตรฐาน นักศึกษาสามารถเข้ามาฝึกงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ก็จะเกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และก็จะมิงบประมาณในส่วนของการผลิต บัณฑิตเข้าไปบริหารโรงแรมด้วย ซึ่งจะทำให้โรงแรมได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิต ผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและผลการวิชาการที่มีคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม ทั้งหมด 13 คน ซึ่งไม่ได้เรียงลำดับ ตามข้อมูลส่วนบุคคลโดยมีผู้กล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่า สภาพปัจจุบันของโรงแรมริมกรีนที่ผ่านมาสภามหาวิทยาลัยเคยมี นโยบายให้มหาวิทยาลัยจัดทำแผนธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรมริมกรีน ซึ่งการดำเนินการก็ให้คณะ วิทยาการจัดการจัดทำแผนธุรกิจขึ้นมา และจากการที่ดำเนินการพบว่ามีข้อจำกัด 1) การที่จะเอา ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพมาบริหารในนามของโรงแรมริมกรีนจะทำได้หรือไม่ เนื่องจาก มหาวิทยาลัยเป็นสถานที่ราชการ พื้นที่โรงแรมก็เป็นของกรมธนารักษ์ ดังนั้นการใช้พื้นที่ก็ควรที่จะ เป็นไปตามเจตนารมณ์เดิมที่จะใช้เป็นสถาบันการอุดมศึกษา หากจะใช้เป็นพื้นที่เพื่อแสวงหาผล กำไรก็จะขัดต่อกฎหมายต่าง ๆ 2) การดำเนินการในปัจจุบัน เนื่องจากขนาดของโรงแรมซึ่งมีจำนวน ห้องพักประมาณ 20 ห้อง มีห้องพิเศษประมาณ 5 ห้อง เพราะฉะนั้นจำนวนตรงนี้การที่จะดำเนิน ธุรกิจให้มีผลกำไรจริงเป็นไปได้ค่อนข้างยาก หากจะให้เอกชนเข้ามาบริหาร ขนาดของโรงแรมก็เป็น อุปสรรค เพราะการบริหารธุรกิจในโรงแรมขนาดนี้เป็นเรื่องที่ยาก 3) แม้เมืองจันทบุรีจะเป็น เมืองท่องเที่ยว มีนักท่องเที่ยวในแต่ละปีจำนวนมาก แต่ทำเลที่ตั้งของโรงแรมริมกรีนจะ

ได้เปรียบในเรื่องของบรรยากาศที่ดี แต่ยังไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่มาเข้าพักได้ และบริเวณใกล้เคียงก็มีรีสอร์ท/ ที่พักขนาดเล็ก ที่ราคาถูกกว่า ซึ่งถือว่าเป็นคู่แข่งของ โรงแรมริมกรีน ทั้งการบริหารงานในปัจจุบันก็ดำเนินการ โดยไม่ถึงกับขาดทุนมากนัก ประโยชน์ก็คือถือให้เป็น การบริการให้กับสังคม ถือเป็นสิ่งที่ดีที่มหาวิทยาลัยจะได้รับ นักท่องเที่ยวที่เข้ามาในจังหวัด จันทบุรีส่วนใหญ่จะมาเป็นช่วงเทศกาลที่สำคัญ เช่น เทศกาลขึ้นเขาพระบาทพลวงในแต่ละปี มีนักท่องเที่ยวจำนวนมากเป็นล้านคน ซึ่งโรงแรมริมกรีนก็จะเป็นเพียงแค่ทางผ่าน แต่ถ้านักท่องเที่ยว มาเที่ยวบรรยากาศทะเลก็จะพักที่ริมทะเลมากกว่า หรือในฤดูหนาวนักท่องเที่ยวก็จะมาพักที่พักผ่อน ไปงน้ำร้อน สอยดาวมากกว่า และในส่วนของงานวิจัยที่พัฒนาท้องถิ่นที่เกี่ยวกับการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น โรงแรมก็สามารถนำมาจัดจำหน่ายเป็นสินค้าที่ระลึกให้กับลูกค้าภายใน โรงแรม

คนที่ 2 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยต้องวิจัยถึงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน เพื่อนำไปสู่การบริการธุรกิจอย่างมีคุณภาพ เพราะเราเป็นมหาวิทยาลัยดังนั้นการจะทำธุรกิจอะไร จะต้องวิเคราะห์และวิจัยอย่างจริงจังจึงจะดีที่สุด และนำผลจากการวิจัยมาพัฒนาโรงแรมริมกรีน จริง ๆ ซึ่งการวิเคราะห์วิจัยต้องรอบด้าน ต้องไปดูโรงแรมอื่นที่ประสบความสำเร็จว่าทำไมถึง ประสบความสำเร็จ ดูวิธีบริหารจัดการว่าเป็นอย่างไร นอกจากนี้โรงแรมต้องไปหาข้อมูลประกอบ ว่าแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี มีเทศกาลไหนบ้าง เช่น ขึ้นเขาพระบาทพลวง งาน เหลืองจันทร์ วังสวนบ้านแก้ว เมื่อได้แล้วเอาข้อมูลเหล่านี้มาสังเคราะห์ให้ได้ยุทธศาสตร์ของ โรงแรมริมกรีน

คนที่ 3 กล่าวว่า โรงแรมจะต้องหารือกับสำนักวิจัยว่ามีปัญหาอะไร โดยเฉพาะคณะ ที่มีปริญญาโททางด้านการบริหาร การจัดการจะต้องนำโจทย์นี้ไปช่วยในการทำวิจัยจริง และนำ ผลงานจริงมาใช้จริง ดังนั้นผลงานที่ได้จะต้องเป็นปัญหาจริง วิจัยจริง ใช้จริง โดยใช้นักศึกษาระดับ ปริญญาโทเป็นผู้ทำก็จะสามารถที่จะทำให้งานวิจัยไปใช้และพัฒนาให้โรงแรมก้าวหน้าได้

คนที่ 4 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรที่จะต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยเกี่ยวกับโรงแรม เช่น ความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะได้สิ่งที่โรงแรมควรพัฒนา หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ ในองค์กร และนำข้อมูลที่ได้มามีส่วนในการใช้พัฒนาองค์กรในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นวัสดุอุปกรณ์ ในห้องพัก น้ำประปา แอร์ หรือการจัดบริเวณโดยรอบโรงแรม

คนที่ 5 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยจะต้องทำการวิจัยเพื่อสร้างกลยุทธ์การจัดการโรงแรม ริมกรีน และส่งเสริมสนับสนุนผลงานวิจัยที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น โดยการนำมาใช้ให้บริการ กับลูกค้าภายในมหาวิทยาลัย

คนที่ 6 กล่าวว่า ส่งเสริมให้นักศึกษา ได้มีการทำงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโรงแรมริมกรีน

คนที่ 7 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมงานวิจัยเกี่ยวกับการแปรรูปผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ภายในท้องถิ่นของจังหวัดจันทบุรี ซึ่งโรงแรมสามารถนำผลิตภัณฑ์เหล่านั้นกลับมาใช้ประโยชน์ภายในโรงแรม เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนผลิตภัณฑ์จากการวิจัย นอกจากนี้นักท่องเที่ยวยังได้รับรู้ถึงผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่มีคุณภาพและหลากหลายของชุมชน

คนที่ 8 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรที่จะส่งเสริมให้เกิดการวิจัยเพื่อพัฒนาโรงแรมริมกรีน ทั้งในด้านของการตลาด เศรษฐกิจของจังหวัดจันทบุรี ความต้องการของนักท่องเที่ยวในปัจจุบัน ส่วนแบ่งทางการตลาด กลุ่มเป้าหมาย ของโรงแรม และนำผลการวิจัยนั้นมาปรับใช้พัฒนาโรงแรมจริง นอกจากนี้โรงแรมจะต้องสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มาเข้าพักเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาโรงแรม

คนที่ 9 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยจะต้องมุ่งเป้าหมายว่าในปีนี้จะทำการวิจัยให้กับโรงแรมริมกรีน โดยให้แต่ละคณะเป็นผู้ดำเนินการวิจัย โดยใช้ศักยภาพจากแต่ละคณะในการทำวิจัยหาทิศทางให้กับโรงแรมว่าควรเป็นไปในทิศทางไหน ทำการวิจัยเพื่อสำรวจตลาดก่อนว่า ณ ปัจจุบัน ลูกค้าชอบที่พักแบบไหน และจะต้องตอบได้ว่างบประมาณในการปรับปรุงเท่าไร นอกจากนี้นำสินค้าที่ได้รับการพัฒนางานวิจัยแล้วมาจัดจำหน่ายเพื่อที่ลูกค้าจะได้ไม่ต้องไปหาซื้อจากร้านขายของฝาก

คนที่ 10 กล่าวว่า จะต้องมีการสอบถาม การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าพัก ในส่วนของบุคคลในท้องถิ่นแม้จะไม่มาพักในโรงแรมแต่ก็จะเข้ามาใช้บริการห้องประชุม การจัดการบริหารผู้จัดการ โรงแรมจะต้องเก่งในหลายเรื่อง ทั้งเรื่องบริหารการตลาด ชุมชน กระบวนการ และการบริหารงานควรที่จะเป็นการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนผู้บริหารงานบ่อย ๆ ไม่ดี ปัจจุบันให้อาจารย์มาเป็นผู้บริหารซึ่งอาจารย์มีงานประจำอยู่แล้ว ทำให้ไม่สามารถดูแลโรงแรมได้อย่างเต็มที่

คนที่ 11 กล่าวว่า ทุกคนจะต้องทำงานวิจัยในเรื่องของโรงแรมริมกรีน เช่น งานวิจัยในเรื่องภาพลักษณ์ของโรงแรม งานวิจัยความพึงพอใจของผู้มาเข้าใช้บริการ และนำผลการวิจัยเหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงงานของโรงแรมจริง โดยอาจจะทำโดยอาจารย์หรือนักศึกษาก็ได้ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยก็มีนโยบายให้คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยทำงานวิจัยที่สามารถเอาไปใช้ในการเรียนการสอนได้ นำมาใช้ประโยชน์จริง โดยมหาวิทยาลัยมีงบประมาณในการทำวิจัยให้

คนที่ 12 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยต้องใช้ประโยชน์จากคณะต่าง ๆ โดยกำหนดหัวข้อเรื่องการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านต่าง ๆ ให้แต่ละคณะใช้ความรู้ที่ตนถนัดในการวิจัยเพื่อพัฒนา

โรงแรม หรือให้นักศึกษาในระดับปริญญาโท ทำงานวิจัยในหัวข้อเกี่ยวกับการพัฒนาโรงแรม
ริมกรีน และนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้พัฒนาโรงแรมจริง ๆ

คนที่ 13 กล่าวว่า คณะวิทยาการจัดการมีหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหาร การ
ท่องเที่ยวและการโรงแรม ซึ่งมีงานวิจัยด้านนี้อยู่แต่เป็นการวิจัยในเรื่องพัฒนาบุคลากรด้านการ
โรงแรม และด้านการบริหารจัดการโรงแรมในรูปแบบท้องถิ่น ซึ่งจะได้เอกลักษณ์ของเมืองจันท
ซึ่งผลการวิจัยตรงนี้สามารถนำมาใช้เป็นเอกลักษณ์ของโรงแรมริมกรีนได้ จะทำให้โรงแรมริมกรีน
เกิดความแตกต่างจากโรงแรมทั่วไป

1.3 แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการ
ที่มีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพ
พรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม ทั้งหมด 13 คน ซึ่งไม่ได้เรียงลำดับตาม
ข้อมูลส่วนบุคคล โดยมีผู้กล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่า โรงแรมริมกรีนมีห้องประชุมสำหรับให้บริการอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น
จะต้องปรับปรุงห้องประชุมให้ทันสมัยและพร้อมที่จะให้บริการ ซึ่งจะถือว่าเป็นรายได้หลักสำหรับ
โรงแรม

คนที่ 2 กล่าวว่า โรงแรมจะต้องสร้างตัวเองให้เป็นแหล่งวิชาการที่มีคุณภาพ และ
เป็นที่ยอมรับ เช่น การบริการ ความสะอาด ความสะดวกสบาย โรงแรมต้องสร้างให้ตนเองเป็น
แหล่งพักผ่อนที่ดี นอกจากนี้โรงแรมมีห้องประชุมสำหรับให้บริการ ดังนั้นต้องพัฒนาห้องประชุม
สำหรับใช้การจัดประชุมบริการวิชาการให้มีความเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การบริการวิชาการที่มี
คุณภาพ และให้คณะต่าง ๆ ที่จะจัดบริการการวิชาการเข้ามาใช้บริการห้องประชุม เมื่อมีการใช้
บริการย่อมก่อให้เกิดรายได้ ดังนั้นโรงแรมจึงถือว่าเป็นแหล่งบริการ เมื่อลูกค้าคิดใจก็อยากจะมา
อีก เพราะบรรยากาศโดยรอบโรงแรมดีอยู่แล้ว แต่ยังขาดการให้บริการบางอย่างอย่างทั่วถึง เช่น
บริการร้านอาหาร ร้านสะดวกซื้อ ดังนั้นต้องมีการให้บริการที่ครบทุกอย่าง

คนที่ 3 กล่าวว่า ต้องเกิดการร่วมมือกันถ้าคณะต่าง ๆ จัดโครงการบริการวิชาการ
จะต้องเข้ามาเช่าห้องประชุมของโรงแรม ริมกรีน ให้โรงแรมมีรายได้แม้ห้องประชุมจะไม่ได้ดีมาก
ในเบื้องต้น แต่เมื่อโรงแรมมีรายได้ก็จะสามารถนำรายได้นั้นมาพัฒนาโรงแรมต่อไป

คนที่ 4 กล่าวว่า การบริการวิชาการเป็นการที่คณะหรือหน่วยงานออกไปให้ความรู้
ในสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ หรือชำนาญ ในส่วนของโรงแรมอาจมีการประชาสัมพันธ์โรงแรมร่วมกับ
การบริการวิชาการ โดยการร่วมจัดกิจกรรมบริการวิชาการในส่วนของโรงแรมมีความรู้ เช่น เทคนิค

การปูเตียง เทคนิคการจับผ้าเมื่อมีการจัดบริการวิชาการในส่วนที่จะเป็นประโยชน์กับโรงแรม ควรจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เช่น เรื่องของภาษา การให้บริการ

คนที่ 5 กล่าวว่า ควรปรับปรุงห้องประชุมให้พร้อมให้บริการทุกห้อง มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเชิญชวนให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเข้ามาใช้บริการห้องประชุม

คนที่ 6 กล่าวว่า โรงแรมควรที่จะปรับปรุงห้องประชุมให้มีความพร้อมที่จะให้บริการแบบครบวงจร และจะต้องร่วมมือกับหน่วยงานที่จัดบริการวิชาการให้มาใช้บริการของโรงแรมริมกรีน

คนที่ 7 กล่าวว่า สนับสนุนการให้บริการห้องประชุมจากโรงแรมริมกรีนเพื่อให้เกิดรายได้ในการนำไปพัฒนาโรงแรมต่อไป และหากมีบุคคลภายนอกเข้ามาร่วมอบรมก็จะทำให้ได้ลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย

คนที่ 8 กล่าวว่า ในแต่ละคณะหากมีการจัดสัมมนา หรือบริการวิชาการ ควรที่จะใช้ห้องประชุมของโรงแรมริมกรีน ทั้งนี้โรงแรมริมกรีนจะต้องพัฒนาปรับปรุงห้องประชุมหรือห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการให้บริการ

คนที่ 9 กล่าวว่า เมื่อมีการจัดกิจกรรมบริการวิชาการ ควรใช้ห้องประชุมของโรงแรมวิทยาการที่มาบรรยายที่พักที่โรงแรม นอกจากจะเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับโรงแรมแล้วยังเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์ให้โรงแรมเป็นที่รู้จัก

คนที่ 10 กล่าวว่า หากแต่ละหน่วยงานจะใช้บริการสถานที่ควรที่จะใช้บริการโรงแรมเป็นหลัก เพื่อให้เกิดรายได้ ทั้งในส่วนของห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุม

คนที่ 11 กล่าวว่า งานโรงแรมถือเป็นงานให้บริการ ในส่วนการบริการวิชาการเป็นการให้ความรู้ ดังนั้นงานบริการวิชาการที่จะนำมาพัฒนาโรงแรมจึงถือเป็นส่วนประกอบ คือ ให้บริการในเรื่องของสถานที่ในการจัดบริการวิชาการ และผู้ที่มาเข้าร่วมบริการวิชาการก็สามารถพักภายในโรงแรม เป็นการเพิ่มรายได้ให้กับโรงแรม อีกทั้งราคายังถูกกว่าห้องประชุมภายนอก และยังถือเป็นการประชาสัมพันธ์โรงแรมด้วย

คนที่ 12 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการใช้จัดกิจกรรมบริการวิชาการของแต่ละหน่วยงานให้มีการใช้สถานที่ของโรงแรมริมกรีน นอกจากนี้โรงแรมริมกรีนจะต้องประชาสัมพันธ์ห้องพักและห้องประชุมไปยังหน่วยงานภายนอก

คนที่ 13 กล่าวว่า หากมหาวิทยาลัยใช้พื้นที่ของโรงแรมริมกรีนในการบริหารวิชาการ หรือจัดตั้งเป็นสถาบันเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้หรือเป็นแหล่งฝึกอบรม ก็จะทำให้โรงแรมได้ใช้ประโยชน์เพิ่มมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และหากเรามีผู้เชี่ยวชาญที่มีศักยภาพจริงมา

บริหารงานโรงแรมก็จะเกิดองค์ความรู้ในโรงแรม ทั้งในด้านของการบริหารจัดการ การให้บริการ เอกสาร และแม่บ้าน ก็จะสามารคนำส่วนนี้ไปเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับชุมชนได้

1.4 แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม ทั้งหมด 13 คน ซึ่งไม่ได้เรียงลำดับ ตามข้อมูลส่วนบุคคลโดยมีผู้กล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่า วังสวนบ้านแก้ว ถือเป็นแหล่งท่องเที่ยวแห่งหนึ่งของจังหวัดจันทบุรี ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่ได้มีการเก็บค่าเข้าชมแต่อย่างใด ถือว่าเป็นการให้บริการแก่บุคคลทั่วไป โดยโรงแรมน่าจะมีการจัดแพ็คเกจทัวร์โดยการจัดไปเที่ยวชมแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี เยี่ยมชม พระตำหนัก ขึ้นเขาพระบาทพลวง หรือวัดเขาสุกิมและให้นักศึกษาสาขาวิชาการท่องเที่ยวเป็น มัคคุเทศก์ให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยว นอกจากนี้สาขาวิชาคหกรรม ให้บริการในเรื่องอาหารพื้นเมือง ใช้ประโยชน์ในการเอื้อซึ่งกันและกัน โดยโรงแรมริมกรีนจะตอบสนองกับกิจกรรมของสำนักศิลป์ และพัฒนาชุมชนที่จัดขึ้นในแง่ของการอำนวยความสะดวก บริการห้องพักให้กับผู้ที่เข้ามาร่วมงาน ให้บริการห้องประชุม

คนที่ 2 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมีแหล่งวัฒนธรรมที่มีคุณค่ามาก คือ วังสวนบ้านแก้ว ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องการที่จะพัฒนาวังสวนบ้านแก้วให้เป็นแหล่งเรียนรู้และ แหล่งท่องเที่ยวระดับนานาชาติ ดังนั้นควรใช้วังสวนบ้านแก้วนี้เป็นตัวเชื่อมโยงกับการพัฒนา โรงแรม เช่น นักท่องเที่ยวจากต่างจังหวัดที่ต้องการมาท่องเที่ยวจังหวัดจันทบุรี ก็นำเสนอการชม วังสวนบ้านแก้วพร้อมให้บริการที่พักควบคู่ไปด้วย และเทศกาลขึ้นเขาพระบาทพลวง มี นักท่องเที่ยวหลายแสนคนต่อปีดังนั้นต้องพัฒนาโรงแรมให้เป็นที่รู้จัก ประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จัก ให้คนที่มาขึ้นเขาพระบาทพลวงมาพักที่โรงแรมริมกรีนมีบริการอาหารเช้า หลังจากที่ขึ้นเขา พระบาทพลวงแล้วอาจจะแวะมาเที่ยววังสวนบ้านแก้วด้วย

คนที่ 3 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีสถานที่ที่สำคัญอยู่แล้วคือ วังสวนบ้านแก้ว ดังนั้น โรงแรมจะต้องเป็นเจ้าภาพในการจัดเกี่ยวกับกิจกรรมของวังสวนบ้านแก้ว ให้คนมาเที่ยว เมื่อคนมาเที่ยวได้เงินก็จะเอามาพัฒนาโรงแรมต่อไป หรือมีอิฐโบราณ หากโรงแรม จะหารายได้เข้าก็ควรสอนวิธีทำอิฐโบราณก็เอาเงินที่ได้มาพัฒนาโรงแรม

คนที่ 4 กล่าวว่า วังสวนบ้านแก้ว ถือเป็นสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ และ สถานที่ที่จัดแสดงศิลปวัฒนธรรมของจังหวัดจันทบุรี โรงแรมควรจัดกิจกรรมให้กับลูกค้าที่มาเข้า

พักโดยการจัดให้มีบริการนำเข้าชมวังสวนบ้านแก้ว หรือนำชมสถานที่ท่องเที่ยวภายในจังหวัด จันทบุรี โดยให้นักศึกษาศาขาวิชาการท่องเที่ยวมาฝึกให้ความรู้กับลูกค้า

คนที่ 5 กล่าวว่า จัดทำโปรโมชั่นการเข้าพักโรงแรม พร้อมอำนวยความสะดวก ารรับ-ส่ง ในการเข้าชมวังสวนบ้านแก้วและปรับปรุงบริเวณรอบอาคารเพื่อให้เป็นที่ตั้งคูด นักท่องเที่ยวที่มาเที่ยววังสวนบ้านแก้ว

คนที่ 6 กล่าวว่า โรงแรมจะต้องประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยวรู้จัก และส่งเสริมให้ นักศึกษาได้ทำของที่ระลึกเกี่ยวกับวังสวนบ้านแก้ว หรือเกี่ยวกับจังหวัดจันทบุรี เพื่อจัดจำหน่ายใน โรงแรม เช่น น้ำสำรอง น้ำมั่งคุด ของคณะเทคโนโลยีการเกษตร จัดจำหน่าย หรือจัดเป็นกระเช้า ของฝาก

คนที่ 7 กล่าวว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สำคัญของจังหวัดจันทบุรีก็คือ เลื่อจันทบูร ซึ่งมี เรื่องราวเกี่ยวข้องกับสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ทางโรงแรมควรรใช้ผลิตภัณฑ์จากเลื่อ สอนการ ทอเลื่อ มีส่วนในการให้ความรู้เกี่ยวกับการทอเลื่อ หรือใช้ผลิตภัณฑ์ห้องพักที่มีส่วนเป็นเลื่อเพื่อ ตอกย้ำความเป็นอัตลักษณ์ของวังสวนบ้านแก้ว และจังหวัดจันทบุรี

คนที่ 8 กล่าวว่า จัดกิจกรรมนำลูกค้าเที่ยวสถานที่สำคัญในจังหวัดจันทบุรี และใช้ ประโยชน์จากนักศึกษาของมหาวิทยาลัยในการเป็นมัคคุเทศแนะนำสถานที่ต่าง ๆ โดยเริ่มจาก วังสวนบ้านแก้ว และควรปรับปรุง ตกแต่ง โรงแรมโดยใช้ภูมิปัญญาจากท้องถิ่น

คนที่ 9 กล่าวว่า โรงแรมริมกรีนจะต้องร่วมมือกับสำนักศิลปะและวัฒนธรรมในการ จัดรถรับ-ส่ง ลูกค้าที่เข้าพักในโรงแรมมาเยี่ยมชมพระตำหนักเทา

คนที่ 10 กล่าวว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีแหล่งศิลปวัฒนธรรม ที่เป็นฐานหลักก็คือวังสวนบ้านแก้ว ซึ่งขณะนี้ก็ได้มีการประชาสัมพันธ์ในเรื่องการท่องเที่ยว วังสวนบ้านแก้วนั้น ในส่วนของโรงแรมจะต้องคิดร่วมกัน โดยมีคู่มือส่วนลดค่าที่พักโรงแรมเมื่อเข้า เยี่ยมชมวังสวนบ้านแก้ว

คนที่ 11 กล่าวว่า ส่วนใหญ่ลูกค้าที่เข้าพักก็จะเป็นนักธุรกิจที่มามาเล่นกอล์ฟ และผู้ที่ เข้ามาท่องเที่ยวในวังสวนบ้านแก้วก็อาจจะเข้ามาพักที่วังสวนบ้านแก้ว โรงแรมจึงเป็นปัจจัยเสริม ในการที่จะอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ดังนั้นต้องพัฒนาโรงแรมให้มีความทันสมัยเพื่อให้ลูกค้ากลุ่ม ดังกล่าวเข้ามาพัก

คนที่ 12 กล่าวว่า แหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี คือวังสวนบ้านแก้ว ซึ่งโรงแรมสามารถที่จะใช้เป็นจุดดึงดูดผู้ที่มาเข้าพักในโรงแรมได้ อาจจะร่วมมือกับสำนักศิลปะและวัฒนธรรมในการจัดรถรับ-ส่ง เข้าชมวังสวนบ้านแก้ว หรือจัด ให้มีส่วนลดสำหรับนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยววังสวนบ้านแก้วและเข้ามาพักในโรงแรม

คนที่ 13 กล่าวว่า หากเรามีการทำงานวิจัยและพบเอกลักษณ์ของเมืองจันทบุรี เช่น สำเนียงพูด บุคลิกภาพ สามารถปรับให้อยู่ในมาตรฐานของโรงแรม ลูกค้ายอมรับได้ สร้างให้เป็น ลักษณะเฉพาะของโรงแรมได้ เช่น ภายในห้องพักจัดตกแต่งให้มีความเป็นจันทบุรีหรือรำไพพรรณี เสียงเพลง หรืออาหาร

1.5 แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 5 ระดมทรัพยากร เพื่อพัฒนาสถาบัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม ทั้งหมด 13 คน ซึ่งไม่ได้เรียงลำดับตามข้อมูลส่วนบุคคลโดยมีผู้กล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่าทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยจะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน เมื่อมีการอบรม ประชุม สัมมนา ก็ควรที่จะใช้บริการโรงแรมริมกรีน และควรให้ศักยภาพจากนักศึกษาสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องมาให้บริการ เช่น นักศึกษาศาखाวิชาคหกรรมศาสตร์ มาให้บริการในเรื่องอาหาร โดยเฉพาะอาหารพื้นเมือง ๆ

คนที่ 2 กล่าวว่า การพัฒนาต้องมีปัจจัยหลายด้าน ก่อนการพัฒนาโรงแรมริมกรีน จะต้องมียกย่องทุนในการพัฒนาซึ่งหากจะพัฒนาตรงนี้ได้ผู้บริหารต้องเก่งไม่ควรรองบประมาณแผ่นดินซึ่งใช้พัฒนาในเรื่องของการศึกษา แต่โรงแรมริมกรีนควรที่จะใช้กลยุทธ์อื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องในการพัฒนาในการระดมทรัพยากร เช่น ทรัพยากรเรื่องเงินขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ทรัพยากรเรื่องบุคลากรสามารถใช้นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยในหลักสูตรที่มีความเกี่ยวข้องใช้ได้ จะสามารถลดภาระค่าใช้จ่ายในบางส่วนได้ โรงแรมควรที่จะได้รับการบริหารจัดการแบบธุรกิจและควรจัดให้เป็นองค์ความรู้ให้กับนักศึกษาในสถาบันคณะวิทยาการจัดการมีคณาจารย์ที่จบทางด้านบริหารธุรกิจและมีศักยภาพมาก ควรใช้ศักยภาพจากคณาจารย์เหล่านั้นมาร่วมกัน Brainstorming วางแผนการทำงานว่าจะทำอย่างไร

คนที่ 3 กล่าวว่า จัดทำโครงการว่าต้องการรับบริจาค หรือขอรับเรียรายเงิน เพื่อที่จะทำเงินมาปรับปรุงโรงแรม โดยจะต้องขออนุญาตสำนักนายกรัฐมนตรี วิธีการจะต้องเขียนโครงการ เสนออธิการบดีอนุมัติ จากนั้นนำโครงการที่ได้ไปยื่นที่สำนักนายกรัฐมนตรีในเรื่องของการขออนุญาตบริจาคเรียราย เมื่อได้รับอนุญาตแล้วให้ทำการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ไปยังศิษย์เก่า ครูอาจารย์ พ่อค้าประชาชน ให้ระดมเงินเข้ามา จากนั้นจะต้องเปิดเผยตัวเลขย้อนกลับสู่สังคมเพื่อแสดงความโปร่งใส

คนที่ 4 กล่าวว่า เงินงบประมาณ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาโรงแรม ดังนั้นจะต้องจัดกิจกรรมเพื่อหาเงินมาพัฒนาโรงแรม

คนที่ 5 กล่าวว่า บุคลากรทุกฝ่าย ทุกคณะ จะต้องเข้าร่วมมือในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน เช่น คณะวิทยาการจัดการเข้ามาช่วยในเรื่องของการบริหารจัดการ การวางแผนการตลาด คณะเทคโนโลยีการเกษตร ช่วยในเรื่องการปรับภูมิทัศน์โดยรอบโรงแรม

คนที่ 6 กล่าวว่า ทุกคณะช่วยระดมความคิด และวางแผนยุทธศาสตร์ให้กับโรงแรม โดยจะต้องมีคำสั่งแต่งตั้งให้เป็นภาระงานอย่างชัดเจน

คนที่ 7 กล่าวว่า ทรัพยากรที่สำคัญของมหาวิทยาลัย คือ คณาจารย์ และนักศึกษา ดังนั้นควรที่จะให้ทุกส่วนร่วมกันระดมความคิดกันเพื่อพัฒนาโรงแรมในทุก ๆ ด้าน โดยใช้เงินให้น้อยที่สุด เช่น จัดประกวดการตกแต่งห้องพัก สร้างเอกลักษณ์ที่บ่งบอกถึงวังสวนบ้านแก้ว ตั้งชื่อห้องพัก และหาสปอนเซอร์ในการจัดงาน

คนที่ 8 กล่าวว่า ต้องระดมบุคลากรที่มีความสามารถในทุกคณะเข้ามาช่วยในการพัฒนาโรงแรม ปรับปรุงโรงแรม และจะต้องจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้ให้กับโรงแรม

คนที่ 9 กล่าวว่า โรงแรมริมกรีนควรจะมีสถานที่สำหรับจำหน่ายสินค้าของมหาวิทยาลัยหรือสินค้าของจังหวัดจันทบุรี ก็จะทำให้มีลูกค้ามาพักที่โรงแรม

คนที่ 10 กล่าวว่า ทรัพยากรที่สำคัญคือบุคลากร และงบประมาณ ดังนั้นจะต้องมีการจัดสรรให้กับโรงแรมริมกรีนในการพัฒนาให้พอเหมาะ ว่าในแต่ละปีจะมีการพัฒนาอะไร ด้านไหน ในเรื่องของทรัพยากรด้านบุคลากร มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความสามารถมาก แต่จะต้องใช้ให้เหมาะสม

คนที่ 11 กล่าวว่า โรงแรมจะต้องสามารถสร้างรายได้ด้วยตัวเองได้ มหาวิทยาลัยจะต้องระดมในเรื่องของเงินที่จะพัฒนาปรับปรุงให้โรงแรมน่าเข้าพักมากขึ้น

คนที่ 12 กล่าวว่า ต้องระดมในเรื่องงบประมาณในการพัฒนาโรงแรม เพราะเงินถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องใช้ในการพัฒนา และความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยในการพัฒนา เช่น เรื่องการบริหารจัดการ การปรับปรุงรอบอาคาร การปรับปรุงระบบต่าง ๆ ภายในโรงแรมเพื่อให้เกิดการประหยัด

คนที่ 13 กล่าวว่า ทรัพยากรที่สำคัญคือเงิน การที่มหาวิทยาลัยจะต้องนำเงินไปลงทุนเพื่อพัฒนาโรงแรมจะต้องใช้เงินหลายล้านซึ่งเป็นจำนวนที่มาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรปรับให้โรงแรมริมกรีนเป็นบัณฑิตวิทยาลัยหรือสถาบันเพื่อการอบรม จัดให้คูดี หูหระ ดังนั้นห้องพักจะถูกปรับเปลี่ยนจากโรงแรมให้เป็นห้องฝึกอบรม ดังนั้นหากใช้งบประมาณในการปรับปรุงให้เป็นห้องเรียนจะประหยัดกว่าการปรับให้เป็นห้องพัก ในส่วนของชั้น 3 ที่เป็นห้องพักอยู่แล้ว ก็ใช้สำหรับเป็นห้องพักสำหรับคณาจารย์ หรือนักศึกษาที่เข้ามาเรียน ก็จะทำให้เกิดการลงทุนน้อยกว่าการปรับปรุงโรงแรม

2. ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดย Balanced scorecard

2.1 แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านการเงิน จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม ทั้งหมด 13 คน ซึ่งไม่ได้เรียงลำดับตามข้อมูลส่วนบุคคลโดยมีผู้กล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่าเนื่องจากโรงแรมริมกรีนมีการก่อสร้างมานาน สภาพต่าง ๆ จึงค่อนข้างทรุดโทรม ดังนั้นจะต้องมีการปรับปรุงซึ่งต้องเงินจากงบประมาณแผ่นดิน และกำลังอยู่ในขั้นตอนของการดำเนินการของงบประมาณมาปรับปรุง โดยจะต้องเริ่มปรับปรุงในเรื่องของระบบการบริหารงาน จำนวนคนที่มาบริหารจัดการในส่วนนี้ให้มีภาระงานของแต่ละคนให้มีความเหมาะสม และลดภาระอื่น ๆ ที่ไม่จำเป็น ก็จะประหยัดในเรื่องของเงินเดือน และต้องปรับปรุงห้องอาหารให้ได้มาตรฐานขึ้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้ามาพักก็จะสามารถทำให้แขกมาพักมากขึ้นเพิ่มการประชาสัมพันธ์ และจัดโปรโมชั่น เช่น การมีส่วนลดให้กับสมาชิกของโรงแรม ส่วนลดให้กับลูกค้าที่พักเป็นเวลาหลายคืน ส่วนลดให้กับข้าราชการ ส่วนลดให้กับศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ

คนที่ 2 กล่าวว่า ปรับปรุงการบริการให้เป็นที่ประทับใจ ปรับปรุงโรงแรม เน้นความสะอาด ความพร้อมในการให้บริการ เทคโนโลยีสารสนเทศ Internet ระบบน้ำ และจะต้องประชาสัมพันธ์ให้ภายนอกรู้จักมหาวิทยาลัย

คนที่ 3 กล่าวว่า โรงแรมจะต้องทำให้ครบกระบวนการของ Balance scorecard มิติที่ 2 คือ หาลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้ใหม่ และหาลูกค้าใหม่ เพราะฉะนั้นจะต้องใช้มิติที่ 2 เรื่องของลูกค้าจะต้องรื้อฟื้นรายชื่อลูกค้าเก่าก่อนทำจดหมาย/หนังสือเชิญชวนให้กลับมาใช้บริการใหม่ และออกไปติดต่อหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะจัดสัมมนา ประชุม ให้เข้ามาใช้บริการ เมื่อลูกค้ามากขึ้นรายได้ก็จะมากขึ้นตามมา จากนั้นเรื่องมิติที่ 3 การบริการจะต้องรวดเร็ว สามารถตอบคำถามได้รวดเร็ว ใช้ระบบ IT เข้ามาช่วยของ มิติที่ 4 การเรียนรู้และเติบโตพนักงานจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน เรื่องการเอาใจลูกค้าที่เข้ามา

คนที่ 4 กล่าวว่า พัฒนาปรับปรุงภายในโรงแรมให้มีคุณภาพมากขึ้น เช่น บริการห้องพัก ห้องอาหาร วัสดุอุปกรณ์ภายในห้องพักต้องสามารถใช้งานได้ ไม่ชำรุด เน้นความสะอาด เป็นสำคัญ ให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจประชาสัมพันธ์ให้บุคคลทั่วไปได้รู้จักโรงแรมริมกรีนมากขึ้น เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้หลากหลาย ตามสื่อต่าง ๆ เช่น ในเว็บไซต์ ททท. ตัววิ่ง ตาม 4 แยก

คนที่ 5 กล่าวว่า ต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์โรงแรมให้เป็นที่รู้จัก และจัดโปรโมชั่น การเข้าพัก เช่น การมีส่วนลดให้กับข้าราชการ หรือพนักงานของมหาวิทยาลัย

คนที่ 6 กล่าวว่า ต้องทำ SWOT วิเคราะห์การตลาด ว่าคู่แข่งใช้กลยุทธ์อะไรในการ บริหารงาน และสร้างกลยุทธ์การเพิ่มลูกค้า เมื่อลูกค้าเพิ่มมากขึ้นก็จะทำให้รายได้ของ โรงแรม เพิ่มขึ้นด้วย

คนที่ 7 กล่าวว่า เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน โรงแรมควรพัฒนาในเรื่องของ 7P คือ ปรับปรุงเรื่องของ 1) ห้องพักให้ไม่เก่าและน่าพักมากขึ้น 2) ด้านราคา โรงแรมมีราคาห้องพักที่ ค่อนข้างสูงดังนั้นควรที่จะเพิ่มการบริการอื่น ๆ เช่น อาหารเช้า หรือมี Wellcome drink หรือของที่ ระลึกให้กับลูกค้าหลังจากที่เช็คอินแล้วเพื่อสร้างความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีก 3) ปรับปรุงในเรื่องการประชาสัมพันธ์เชิงรุกทุกช่องทาง ซึ่งในปัจจุบันการประชาสัมพันธ์ผ่าน โซเชียลเป็นการลงทุนที่ต้นทุนต่ำแต่ให้ผลมาก ดังนั้น โรงแรมควรทำการประชาสัมพันธ์ช่องทางนี้เพื่อ เพิ่มยอดขาย 4) การจัดทำโปรโมชั่นสำหรับศิษย์เก่าหรือแขกที่มาเข้าพักตามเทศกาลต่าง ๆ 5) การ พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและมีความเต็มใจที่จะให้บริการ รวมถึงสามารถแนะนำเกี่ยวกับ สถานที่ท่องเที่ยวหรือความเป็นมาของวังสวนบ้านแก้วได้ 6) กระบวนการเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ ลูกค้าเกิดความประทับใจ ไม่ว่าจะเป็นความเร็ว ถูกต้อง สะอาดสมบูรณ์ และ 7) สิ่งแวดล้อม ทางกายภาพ โดยโรงแรมมีข้อได้เปรียบด้านนี้อยู่เพราะ โรงแรมตั้งอยู่ใกล้กับสนามกอล์ฟที่มี บรรยากาศดี และเหมาะแก่การพักผ่อน จึงควรสร้างบรรยากาศของภายในโรงแรมให้มีความ สอดคล้องกัน

คนที่ 8 กล่าวว่า จัดโปรโมชั่นเป็นช่วงเทศกาล โดยมีส่วนลดให้กับลูกค้า และต้อง เพิ่มการประชาสัมพันธ์ของ โรงแรม ในเว็บไซต์ Agoda booking นอกจากนี้จะต้องเพิ่มการรับรู้ให้กับ ลูกค้า เช่นการติดป้ายโฆษณาใหญ่ ๆ ณ จุดทางเข้า

คนที่ 9 กล่าวว่า จัดโปรโมชั่นให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยในการเข้าพัก ก็จะทำให้ โรงแรมมีรายได้มากขึ้น มีส่วนลดให้กับลูกค้า เช่น ลูกค้าที่เข้ามาเยี่ยมชมพระตำหนัก หรือลูกค้า ที่เข้ามาใช้บริการสนามกอล์ฟ นอกจากนี้ก็ต้องมีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะกับ บริษัททัวร์ ในการจัดลูกค้ามาเข้าพัก

คนที่ 10 กล่าวว่า จะทำการวิเคราะห์ และวางแผนการตลาด จะต้องออกไปหาลูกค้า อื่น ๆ ให้มาใช้บริการ โรงแรม ทั้งในส่วนของโรงแรม และห้องประชุม โดยจัดให้มีส่วนลดให้กับ ลูกค้าที่มาใช้บริการมากกว่า 3 ครั้งขึ้นไป หรือจัดกิจกรรมพักโรงแรมริมกรีนตามเทศกาลต่าง ๆ เช่น เทศกาลผลไม้ เทศกาลท่องเที่ยว

คนที่ 11 กล่าวว่า อัตราการเข้าพักของลูกค้าถือว่าน้อย รูปแบบของโรงแรมดูเก่า อีกทั้งปัจจุบันลูกค้าเลือกที่จะเข้าพักในที่พักที่ราคาถูกกว่า ซึ่งบริเวณโดยรอบของโรงแรมริมกรีนมีคู่แข่งเป็นจำนวนมากที่ราคาถูกกว่า แต่หากจะให้โรงแรมปรับลดราคาคงจะเป็นไปไม่ได้ ดังนั้น โรงแรมจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการที่ดีขึ้น ปรับปรุงภูมิทัศน์ต่าง ๆ ให้น่าสนใจมากขึ้น มุ่งเน้นในเรื่องของความปลอดภัย นอกจากนี้โรงแรมจะต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์โรงแรมให้เป็นที่รู้จัก จัดทำเว็บไซต์ของโรงแรม มีระบบการจองผ่านระบบออนไลน์ และจะต้องมีความร่วมมือกับไกด์ที่จัดทัวร์ให้จัดลูกค้ามาเข้าพัก สามารถจองห้องพักได้ล่วงหน้า

คนที่ 12 กล่าวว่า ปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมสูง ดังนั้นจะต้องสร้างสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ สื่อเว็บไซต์ ปรับปรุงการให้บริการ ปรับปรุงสถานที่ และสร้างจุดเด่นให้กับโรงแรม เพราะโรงแรมเหมือนกันหมดทุกแห่งแต่จะหาอย่างไรให้ลูกค้านึกถึงโรงแรมริมกรีน นอกจากนี้ติดต่อตามหน่วยงานราชการ ต่าง ๆ ทั่วประเทศให้มาใช้บริการโรงแรม หากเป็นในเครือข่ายราชการด้วยกันอาจมีส่วนลดให้

คนที่ 13 กล่าวว่า ต้องเพิ่มบริการเพิ่มเติมจากการเข้าพัก โดยจัดเป็นแพ็คเกจเสริม การเข้าพักเป็นเทศกาล เช่น บริการรถรับ-ส่งขึ้นเขาพระบาทพลวง ตีกอล์ฟพร้อมบริการห้องพักพักเทศกาลการรับพระราชทานปริญญาบัตรบริการถ่ายภาพหรือแต่งงาน จัดที่พักร่วมกับเทศกาลผลไม้ นอกจากนี้โรงแรมมีจำนวนห้องพักน้อย ดังนั้นยังห้องพักน้อยทำให้โรงแรมมีรายได้เข้ามาน้อย ควรที่จะปรับปรุงห้องพักที่ปิดไม่ได้ใช้งานให้เป็นห้องพัก

2.2 แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านลูกค้า

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม ทั้งหมด 13 คน ซึ่งไม่ได้เรียงลำดับตามข้อมูลส่วนบุคคล โดยมีผู้กล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่า ปรับปรุงในเรื่องความสะอาด ความเรียบร้อยของสถานที่ และห้องพัก เพราะหากลูกค้ามาเข้าพักและเกิดความประทับใจก็จะเกิดการบอกต่อ และกลับมาพักอีก และพนักงานต้อนรับ จะต้องใส่ใจให้บริการซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญ นอกจากนี้จะต้องเพิ่มการอำนวยความสะดวกให้มากขึ้น

คนที่ 2 กล่าวว่าต้องมี Service mind ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการ พนักงานในโรงแรมจะต้องให้บริการด้วยใจที่รักงานบริการแสดงออกให้เห็นถึงความเอาใจใส่ที่มีต่อลูกค้า สามารถตอบคำถามลูกค้าได้อย่างชัดเจนและจะต้องมี First impression คือ ความประทับใจในครั้งแรก ซึ่งมีหลากหลายเช่นการใช้คำพูด มีรอยยิ้มที่เป็นมิตร แต่งกายให้เหมาะสม

สร้างความประทับใจเพราะถ้าลูกค้ามาแล้วประทับใจก็อยากที่จะกลับมาอีก ต้องใส่ใจลูกค้า ใส่ใจในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เรื่องของความช่วยเหลือ ต้องคิดว่าลูกค้าคือคนในครอบครัวของเรา และจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันก็ยังคงมีลูกค้าที่ต้องการห้องพักในราคาที่แพง แต่ต้องเน้นเรื่องความสะดวก ความพร้อมของเครื่องใช้ภายในห้องพัก อาทิเช่น เตียง ตู้ เก้าอี้ ระบบ Internet ระบบ TV ระบบน้ำเป็นสำคัญ นอกจากนี้จะต้องสร้างบรรยากาศให้โรงแรมครีกครีนซึ่งโรงแรมริมกรีนได้เปรียบ ตรงที่เป็นโรงแรมในสถาบันการศึกษาซึ่งมีนักศึกษาอยู่แล้ว หากให้นักศึกษาได้เข้ามาฝึกงานในโรงแรมก็จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศให้ดีขึ้น และจะต้องร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดจันทบุรี ปากต่อปากช่วยในการโฆษณา เช่น ถ้าขึ้นเขาพระบาทพลวงก็แวะมาสักการะสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณีด้วย

คนที่ 3 กล่าวว่า ต้องคิดว่าลูกค้ามีข้อเสนอแนะในการบริการอย่างไรบ้างก็ควรปรับแก้ไข อาจจะด้วยวิธีการโทรศัพท์ หรือจดหมายไปยังลูกค้าเก่า ๆ ให้ช่วยแนะนำ เมื่อแก้ไขแล้วควรเชิญลูกค้าเหล่านั้นกลับมาใช้บริการใหม่

คนที่ 4 กล่าวว่า เน้นเรื่องคุณภาพการให้บริการ สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ตั้งแต่ครั้งแรกที่เข้ามาพัก พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจให้บริการ และจะต้องบริการร้านอาหารให้มีความสะดวกสบายมากกว่านี้

คนที่ 5 กล่าวว่า ปรับปรุงสถานที่ ห้องพักคุณภาพการให้บริการ ซึ่งด้วยจำนวนคนก็น้อยทำให้ยังให้บริการที่ไม่ทั่วถึง และควรมีรถสำหรับให้บริการ รับ-ส่ง ระยะเวลาสั้น เช่น สถานีขนส่งจังหวัด

คนที่ 6 กล่าวว่าลูกค้าของโรงแรมริมกรีนจะมี 2 ประเภท คือ ลูกค้าจร และลูกค้าประจำ ดังนั้นจะต้องสร้างให้ประทับใจ รักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่ ปรับปรุงคุณภาพของโรงแรมอยู่ตลอดเวลา เช่น ระบบสาธารณูปโภค หรือเพิ่มบรรยากาศการเข้าพักและต้องมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในห้องพัก และเก็บทุกครั้งที่ลูกค้าออก ต้องมีฟีดแบคกลับมา จะทำให้พนักงานสามารถปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น

คนที่ 7 กล่าวว่า ด้านห้องพักจะต้องปรับปรุงให้สะดวก สร้างเอกลักษณ์ของห้องพัก ด้านอุปกรณ์จะต้องสามารถใช้งานได้ดี มี WIFI ที่แรง และด้านบุคลากร ผู้ให้บริการจะต้องมีความพร้อมในการให้บริการ ทั้งเรื่องของห้องพัก สถานที่ท่องเที่ยว ว่างสวนบ้านแก้ว

คนที่ 8 กล่าวว่า ควรจัดทำประวัติของลูกค้าเมื่อเข้าพัก บันทึกรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ชื่อ-สกุล เบอร์โทรศัพท์ ห้องพักหมายเลขใด เป็นห้องแบบไหน เพื่อหากเมื่อลูกค้าเข้าพักครั้งต่อไปจะได้ทราบรายละเอียดลูกค้า และเสนอห้องพักให้เป็นที่ถูกใจลูกค้าได้ นอกจากนี้พนักงานที่ให้บริการจะต้องยิ้มแย้มแจ่มใสต่อลูกค้าเสมอเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริการ

คนที่ 9 กล่าวว่า ควรปรับปรุงในเรื่องของการบริการก่อน พนักงานจะต้องมีรอยยิ้มที่เป็นมิตรลูกค้าประทับใจ เน้นเรื่องความสะดวกของห้องพัก เครื่องอำนวยความสะดวกจะต้องครบ นอกจากนี้จะต้องมีบริการอาหาร เครื่องดื่มที่พร้อม เมื่อลูกค้าเกิดความประทับใจก็จะเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์โรงแรมด้วย อาจจะโดยการโพสต์ หรือแสดงความคิดเห็นในสื่อออนไลน์

คนที่ 10 กล่าวว่า ต้องปรับปรุงเรื่องสาธารณูปโภคทั้งหมดรวมถึงการให้บริการ เช่น รถรับ-ส่ง ความสะดวก พาไปในเมืองหรือสถานี่ขนส่ง

คนที่ 11 กล่าวว่า ต้องปรับปรุงในเรื่องของการบริการเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจกับค่าใช้จ่ายที่ลูกค้าจะต้องเสีย เน้นในเรื่องความสะดวก ความปลอดภัย ความน่าอยู่ ทั้งนี้ต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง

คนที่ 12 กล่าวว่า ควรเน้นการปรับปรุงในเรื่องของความสะดวก สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพักต้องครบครัน และสามารถใช้งานได้ดี ทั้งยังควรเพิ่มการให้บริการเสริมด้านอื่น ๆ ให้กับลูกค้า เช่น มีบริการร้านค้า หรือร้านอาหารตลอด 24 ชั่วโมง มีบริการร้านกาแฟ

คนที่ 13 กล่าวว่า โรงแรมจะต้องมีแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว โดยแผนระยะสั้นจะต้องปรับปรุงเรื่องความสะดวก ลดกลิ่นอับ เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องน้ำ และควรเพิ่มแสงสว่างบริเวณรอบอาคารเพื่อความปลอดภัย ส่วนแผนระยะยาวจะต้องปรับปรุงโรงแรมใหม่ ต้องสร้างให้เป็นโรงแรมที่มีลักษณะเฉพาะ มีคุณภาพที่ยอมรับได้ ควรผนวกความทันสมัยเข้ามาในบรรยากาศของรัชกาลที่ 7 นอกจากนี้ห้องพักมีจำนวนน้อยเกินไปทำให้ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน และเพิ่มการบริการเพิ่มเติม เช่น เพิ่มสปาบริเวณชั้นล่าง เพื่อให้ผู้ที่มาใช้สนามกอล์ฟได้เข้ามาใช้บริการ อีกทั้งลูกค้าที่เข้าพักยังมีจุดอ่อนหลาย

2.3 แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านกระบวนการบริหารภายใน

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม ทั้งหมด 13 คน ซึ่งไม่ได้เรียงลำดับตามข้อมูลส่วนบุคคลโดยมีผู้กล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่า จะต้องกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมในโอกาสที่เหมาะสม เพื่อนำความรู้มาใช้ปรับปรุง พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

คนที่ 2 กล่าวว่า ต้องมีผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารโรงแรมทั้งหมด โดยจะต้องมีความรู้ในเรื่องการทำธุรกิจมียุทธศาสตร์ในการหางบประมาณมาพัฒนาโรงแรม (ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร) ใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยโรงแรมริมกรีนเป็นโรงแรมในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการบริหารจัดการโรงแรม เช่น ใช้นักศึกษามาฝึกงานได้ ก็จะทำให้ลดรายจ่ายได้บางส่วนได้ และจะต้องมีแผนกลยุทธ์ในการ

ดำเนินการโรงแรม คือ กลยุทธ์ในภาพรวมว่าจะทำให้โรงแรมเดินหน้าต่อไปได้อย่างไรต้องมีแผนการเงิน หมายความว่า กำหนดเป้าหมายว่าในปีนี้จะต้องหาเงินจากการดำเนินการโรงแรมเท่าไร ได้มาจากไหนบ้าง เอาไปใช้อะไรบ้าง และสุดท้ายจะได้กำไรเท่าไร นอกจากนี้จะต้องมีแผนหน้าที่ หมายความว่า โรงแรมมีพนักงานกี่คน แต่ละคนมีหน้าที่อะไรบ้าง

คนที่ 3 กล่าวว่า กระบวนการบริหารควรทำให้ถูกต้องตามระเบียบ โปร่งใส โดยเฉพาะในเรื่องของการเสียภาษี

คนที่ 4 กล่าวว่า มีคณาจารย์จากหลาย ๆ ฝ่าย คณะผู้บริหาร ต้องร่วมวางแผนการดำเนินงานโรงแรมริมกรีน ดำเนินงานโดยใช้กระบวนการ PDCA (Plan Do Check Act) ต้องมีทีมงานบริการงานโรงแรมที่ชัดเจน วางแผนว่าในแต่ละปีจะมีวิธีการอย่างไรในการหาลูกค้าเข้ามาพักในโรงแรม

คนที่ 5 กล่าวว่า กระบวนการบริหารภายในจะต้องให้ผู้ที่มีความรู้ในด้านการบริหารธุรกิจร่วมบริหาร และจะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการรวมถึงตั้งเป้าหมายรายได้ของโรงแรมด้วย

คนที่ 6 กล่าวว่า ต้องวางแผนโรงแรมว่าจะใช้กลยุทธ์อะไรในการบริหารจัดการ ในแต่ละปีต้องมียอดขายเท่าไร ได้กำไรเท่าไร

คนที่ 7 กล่าวว่า ควรมีการวางแผนการดำเนินกิจกรรมของโรงแรม กำหนดเป้าหมายรายได้ในแต่ละปีว่าจะต้องได้เท่าไรและดำเนินการหาลูกค้าเข้ามาเข้าพัก การบริหารจัดการจะต้องทำอย่างเป็นระบบและควรที่จะบริหารจัดการโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการโรงแรม

คนที่ 8 กล่าวว่า ควรจัดระบบฐานข้อมูลของลูกค้า อบรมพัฒนาศักยภาพการให้บริการของพนักงาน แม่บ้าน และจะต้องมีการตรวจสอบความสะอาด ประเมินการให้บริการอยู่เสมอ ๆ

คนที่ 9 กล่าวว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยยังขาดความชำนาญในการบริหาร ควรที่จะจ้างบุคคลภายนอกเข้าที่มีความชำนาญในการบริหารงานโรงแรมมาเป็นผู้จัดการ และการบริหารงานให้ได้ประสิทธิภาพโรงแรมจะต้องมีการกำหนดแผนงานให้ชัดเจน และดำเนินการตามแผนที่กำหนด

คนที่ 10 กล่าวว่า ผู้ที่กำกับดูแลโรงแรมจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานโรงแรม จะต้องมีความวิสัยทัศน์ในเรื่องบริหารจัดการ และมีนโยบายที่ชัดเจน

คนที่ 11 กล่าวว่า โรงแรมริมกรีนจะบริการงานโดยระบบราชการ เมื่อจะต้องมีการปรับปรุงซ่อมแซมก็จะติดระบบราชการทำให้ล่าช้า หากโรงแรมสามารถดำเนินการในลักษณะออกนอกระบบ มีผู้จัดการที่ดูแลโดยเฉพาะ บริหารจัดการโดยผู้จัดการ วัดผลการดำเนินงานจากยอด

รายได้ มีโบนัสให้พนักงาน เป็นการกระตุ้นพนักงานให้อยากทำงานมากขึ้น ผู้จัดการจะต้องหา
ลูกค้ายามาเข้าพักในโรงแรม

คนที่ 12 กล่าวว่า ควรจัดหาผู้จัดการที่เป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจากภายนอก
เข้ามาบริหารจัดการ โรงแรม เนื่องจากคณาจารย์แต่ละท่านมีภาระงานประจำที่จะต้องสอนอยู่แล้ว
จึงไม่สามารถที่จะดูแลโรงแรมได้อย่างเต็มที่

คนที่ 13 กล่าวว่า การบริหารจัดการจะต้องทำให้เป็นระบบที่ถูกต้อง แก้ไขเรื่อง
การบริหารจัดการต้นทุนเพราะพนักงานของ โรงแรมริมกรีนจ้างด้วยระบบโอที ทำให้มีค่าใช้จ่าย
ที่สูงมาก ดังนั้นจะต้องจัดระบบการทำงานแบ่งเวลาปรับเงินเดือนให้เท่ากัน ในส่วนของงานแม่บ้าน
งานไฟฟ้า งานประปา เป็นคนของมหาวิทยาลัยอยู่แล้วดังนั้นไม่ควรจ่ายโอที นอกจากนี้จะต้อง
แก้ไขการบริหารจัดการการทำงานตั้งแต่พนักงานต้อนรับไปจนถึงแม่บ้าน จะต้องให้พนักงานรู้ว่า
โรงแรมที่ดีควรเป็นอย่างไร ควรพัฒนางานอย่างไร

2.4 แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านการเรียนรู้และเติบโต

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
รำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม ทั้งหมด 13 คน ซึ่งไม่ได้เรียงลำดับ
ตามข้อมูลส่วนบุคคลโดยมีผู้กล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

คนที่ 1 กล่าวว่า โรงแรมต้องเน้นในเรื่องการประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนได้รู้จัก
โรงแรมริมกรีน ต้องศึกษากระบวนการบริหารงานของโรงแรมอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันและ
นำกลับมาพัฒนา

คนที่ 2 กล่าวว่า ไปดูโรงแรมที่มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ที่มีลักษณะในการ
ดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับเรา เช่น โรงแรมเทาทอง โรงแรมมณีจันทร์ ฯ และพัฒนาบุคลากรที่
รับผิดชอบให้เป็นมืออาชีพด้านบริการ นอกจากนี้การที่โรงแรมริมกรีนมีราคาที่สูงกว่าคู่แข่งนั้น
โรงแรมจะต้องพัฒนาเรื่องคุณภาพการให้บริการที่ดีกว่า อาหารเช้าร่อย มีนักร้องมาบริการใน
ห้องอาหารตอนเช้า เพื่อเป็นจุดเด่นของโรงแรม และโรงแรมริมกรีนกับสนามกอล์ฟ จะต้อง
ดำเนินงานไปด้วยกัน เช่น ไครมาติกอล์ฟจะได้รับส่วนลดในการพักโรงแรมด้วย เป็นต้น

คนที่ 3 กล่าวว่า ก่อนที่จะสร้างบริการใหม่ ๆ โรงแรมจะต้องดูว่าลูกค้าติบริการ
ส่วนใด ก็แก้ไขส่วนนั้น หากต้องการเพิ่มบริการใหม่ ๆ โรงแรมให้บริการสถานที่ในการ
แต่งงาน โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดดอกไม้ อาหาร สถานที่ ถ่ายรูป ตั้งแต่พิธีการช่วงเช้าพิธีหมั้น
จนถึงกระบวนการส่งตัวเข้าหอ และในส่วนของวิสัยทัศน์ของโรงแรมที่ว่า “มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
ด้านบริการ ในบรรยากาศริมสนามกอล์ฟ” ควรเปลี่ยน เพราะวิสัยทัศน์นี้ยังไม่ชัดเจน ต้องระดม

ความคิดและเปลี่ยนใหม่ ควรเอาจุดแข็งว่าเป็นโรงแรมของมหาวิทยาลัย ดังนั้นควรเอาชื่อมหาวิทยาลัยมาเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

คนที่ 4 กล่าวว่า โรงแรมต้องมีความพร้อมในทุกด้าน เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านทำผม ร้านอาหาร มีมุมสำหรับอ่านหนังสือ แต่เนื่องจากเป็นสถานที่ราชการจึงยังไม่สามารถทำอะไรได้มาก หากจะให้คนนอกเข้ามาจำหน่ายสินค้าภายในโรงแรมจะต้องเกี่ยวข้องกับระเบียบ ข้อบังคับของโรงแรม และจะต้องพัฒนาพนักงานบุคลากรที่รับผิดชอบให้เป็นมืออาชีพด้านบริการ

คนที่ 5 กล่าวว่าต้องศึกษาดูงาน โรงแรมที่ประสบความสำเร็จและนำกลับมาพัฒนาโรงแรมริมกรีน ปรับเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ที่ชำรุด หรือปรับปรุงซ่อมแซมในส่วนที่ชำรุดให้สามารถใช้งานได้ตามปกติ

คนที่ 6 กล่าวว่า ควรปรับปรุงรูปลักษณ์ภายนอกให้ดูทันสมัย ให้เหมาะกับราคาห้องพักที่กำหนดไว้ ดังนั้นควรที่จะเน้นในเรื่องการพัฒนาการให้บริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกคุ้มค่า นอกจากนี้ป้ายประชาสัมพันธ์น้อยเกินไปทำให้บุคคลภายนอกไม่เข้ามาพักในโรงแรม และเพื่อให้เกิดความแปลกใหม่ โรงแรมต้องสร้างธีม หรือคอนเซ็ปของโรงแรมที่มีเอกลักษณ์ขึ้น

คนที่ 7 กล่าวว่า ปรับเพิ่มแพ็คเกจนำเที่ยวเมื่อมีนักท่องเที่ยวมาพัก ประชาสัมพันธ์เชิงรุก สร้างความเป็นอัตลักษณ์ ส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนโดยให้นักศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมและนำเสนอเรื่องราวของโรงแรม และพัฒนาบุคลากรในโรงแรมให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

คนที่ 8 กล่าวว่า ควรศึกษาดูงานจากโรงแรมอื่น ๆ พิจารณาข้อดี ข้อเสีย เพื่อนำกลับมาปรับปรุงโรงแรมริมกรีนให้ดีขึ้น มีห้องให้สำหรับบริการฟิตเนส และมีบริการรถจักรยานขี่ชมมหาวิทยาลัย

คนที่ 9 กล่าวว่า ปรับปรุงให้โรงแรมมีความโดดเด่นในเรื่องห้องพักแบบไทย ๆ หรือรัชกาลที่ 7 และเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม ควรที่จะจัดให้มีมุมกิจกรรมสำหรับลูกค้า เช่น มุมสำหรับพลัสกอล์ฟสำหรับผู้ฝึกหัด เพื่อให้ลูกค้าได้ฝึกเล่น หรือผ่อนคลายระหว่างพักอยู่ในโรงแรม นอกจากนี้ยังสามารถจัดมุมร้านกาแฟสดเพื่อให้บริการให้กับลูกค้า

คนที่ 10 กล่าวว่า จัดโปรโมทโรงแรมเป็นช่วงเทศกาล เช่น เทศกาลผลไม้ เทศกาลขึ้นเขาพระบาทพลวง เป็นต้น อาจจะเป็นช่วง ๆ ละ 3-4 เดือน

คนที่ 11 กล่าวว่า โรงแรมจะต้องพัฒนาการให้บริการใหม่ โดยการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ดูแลเหมือนญาติของตนเอง และรู้สึกปลอดภัย นอกจากนี้อาจจะขายโลโก้ของมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษา โดยการให้นักศึกษาได้เข้ามาฝึกประสบการณ์ในแผนกต่าง ๆ ของโรงแรม เมื่อลูกค้ามาพบก็จะเกิดความรู้สึกว่ารายได้ส่วนหนึ่งเป็นทุนการศึกษาของนักศึกษา

คนที่ 12 กล่าวว่า พัฒนาคณากรที่รับผิดชอบให้เป็นมืออาชีพด้านบริการ และต้องดูงานจากโรงแรมอื่น ๆ ที่มีลักษณะการดำเนินงานใกล้เคียงกับโรงแรมริมกรินทร์ และมีประสิทธิภาพแล้วนำมาปรับปรุงโรงแรมริมกรินทร์

คนที่ 13 กล่าวว่า เพิ่มมูลค่าให้กับโรงแรมโดยการมีบริการเสริมให้กับโรงแรม เช่น จัดกรุ๊ปจองรถรับ-ส่งนักท่องเที่ยวที่จะไปขึ้นเขาพระบาทพลวง หรือจัดทัวร์ผู้ที่มีมาเข้าพักชมสวนสมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระเทพ

สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์

สัมภาษณ์จำนวน 13 คน ได้ผลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4-2 ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรินทร์ โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 1
การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

ประเด็นคำตอบ	ผู้ให้สัมภาษณ์													รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. ต้องให้นักศึกษา สาขาต่าง ๆ ได้เข้ามาฝึกประสบการณ์วิชาชีพในโรงแรมริมกรินทร์อย่างจริงจัง เช่น สาขาวิชาการท่องเที่ยว สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด สาขาวิชาการเกษตร สาขาวิชาคหกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
2. โรงแรมริมกรินทร์จะต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การให้บริการให้ทันสมัย ทัดเทียมกับเอกชน โดยให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์เข้ามาบริหารงานโรงแรม			✓							✓	✓	✓	✓	4
3. โรงแรมริมกรินทร์ควรตรวจวัดระดับมาตรฐานของโรงแรม		✓												1
4. มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาหลักสูตรปริญญาโท หรือหลักสูตรอบรมระยะสั้น							✓							1
5. ควรมีส่วนลดให้กับนักศึกษาที่เรียนในระดับชั้นปริญญาโทที่เข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัย											✓			1

จากตารางที่ 4-2 พบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม จำนวนทั้งสิ้น 13 คน มีแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ดังนี้ อันดับ 1 ต้องให้นักศึกษา สาขาต่าง ๆ ได้เข้ามาฝึกประสบการณ์วิชาชีพในโรงแรมริมกรีน อย่างจริงจัง เช่น สาขาวิชาการท่องเที่ยว สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด สาขาวิชาการเกษตร สาขาวิชาคหกรรม อันดับ 2 โรงแรมริมกรีนจะต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การให้บริการ ให้ทันสมัย ทัดเทียมกับเอกชน โดยให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์ เข้ามาบริหารงานโรงแรม และอันดับ 3 มีเท่ากัน 3 ประเด็น คือ โรงแรมริมกรีนควรตรวจวัดระดับมาตรฐานของโรงแรม และมหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาหลักสูตรปริญญาโท หรือหลักสูตร อบรมระยะสั้น นอกจากนี้ควรมีส่วนคลีให้กับนักศึกษาที่เรียนในระดับชั้นปริญญาโทที่เข้ามาเรียน ในมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4-3 ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและผลการวิชาการที่มีคุณภาพ

ประเด็นคำตอบ	ผู้ให้สัมภาษณ์													รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดเป้าหมายใน การทำงานวิจัยให้กับโรงแรมริมกรีน โดยใช้ ศักยภาพของแต่ละคณะในการทำงานวิจัย ทำการวิจัยถึงปัญหาของโรงแรมริมกรีน ความพึงพอใจต่อการให้บริการโรงแรม งานวิจัยในเรื่องภาพลักษณ์ของโรงแรมและ สร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ		✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓			7
2. สนับสนุนงานวิจัยที่พัฒนาท้องถิ่นที่ เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่นมาใช้ ภายใน โรงแรม หรือจัดจำหน่ายเป็นสินค้า ที่ระลึกให้กับลูกค้าภายในโรงแรม	✓				✓		✓		✓					4
3. ส่งเสริมให้นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา การบริการทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา โรงแรม และนำผลงานวิจัยมาใช้ปฏิบัติจริง				✓			✓					✓		3

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ประเด็นคำตอบ	ผู้ให้สัมภาษณ์													รวม	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
2. ควรพัฒนาห้องประชุมสำหรับใช้จัดการประชุมบริการวิชาการให้มีความเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การบริการวิชาการที่มีคุณภาพ	✓	✓			✓	✓		✓							5
3. โรงแรมจะต้องสร้างตัวเองให้เป็นแหล่งวิชาการที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับ หากมีผู้เชี่ยวชาญที่มีศักยภาพมาบริหารงาน ก็จะทำให้เกิดองค์ความรู้ขึ้นภายในโรงแรม เช่น การบริการ ความสะอาด ความสะดวกสบาย		✓											✓		2
4. ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย จัดกิจกรรมบริการวิชาการในสถานที่โรงแรม มีความรู้ เช่น เทคนิคการปูเตียง เทคนิคการจับผ้า				✓											1
5. เมื่อมีการจัดบริการวิชาการในส่วนที่เป็นประโยชน์กับโรงแรม ควรจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เช่น เรื่องของภาษา การให้บริการ				✓											1

จากตารางที่ 4-4 พบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม จำนวนทั้งสิ้น 13 คน มีแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ อันดับ 1 ควรเกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน โดยให้คณะหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการจัดโครงการบริการวิชาการ จะต้องเข้ามาเช่าห้องประชุมของโรงแรมริมกรีน อันดับ 2 ควรพัฒนาห้องประชุมสำหรับใช้จัดการประชุมบริการวิชาการให้มีความเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การบริการวิชาการที่มีคุณภาพ และอันดับ 3 โรงแรมจะต้องสร้างตัวเองให้เป็นแหล่งวิชาการที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับ หากมีผู้เชี่ยวชาญที่มีศักยภาพมาบริหารงาน ก็จะทำให้เกิดองค์ความรู้ขึ้นภายในโรงแรม เช่น การบริการ ความสะอาด ความสะดวกสบาย

ตารางที่ 4-5 ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 4
การทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ประเด็นคำตอบ	ผู้ให้สัมภาษณ์													รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. โรงแรมริมกรีนจะต้องตอบสนองกับกิจกรรมของสำนักศิลปและพัฒนาชุมชนที่จัดขึ้นในเรื่องของการอำนวยความสะดวกบริการห้องพักให้กับผู้ที่เข้าร่วมงานและให้บริการห้องประชุม โดยมีส่วนลดให้กับลูกค้า	✓	✓		✓						✓	✓	✓		6
2. โรงแรมน่าจะมีการจัดแพ็คเกจทัวร์โดยการจัดไปเที่ยวชมแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี เยี่ยมชมพระตำหนักชั้นเขาพระบาทพลวง หรือวัดเขาสุทิม และให้นักศึกษาสาขาวิชาการท่องเที่ยวเป็นภาคพิเศษให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยว	✓			✓				✓						3
3. จัดทำโปรแกรมชั้นการเข้าพักโรงแรมพร้อมอำนวยความสะดวกรถรับ-ส่งในการเข้าชมวังสวนบ้านแก้ว						✓			✓			✓		3
4. ต้องประชาสัมพันธ์โรงแรมให้เป็นที่รู้จักและมีบริการอาหารเช้า เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่จะมาท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี		✓					✓							2
5. โรงแรมจะต้องเป็นเจ้าภาพในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับวังสวนบ้านแก้วให้คนมาเที่ยว เมื่อมีคนมาเที่ยวก็จะมีรายได้สามารถนำมาพัฒนาโรงแรม				✓				✓						2
6. ส่งเสริมให้นักศึกษาทำของที่ระลึกเกี่ยวกับวังสวนบ้านแก้ว หรือเกี่ยวกับจังหวัดจันทบุรี เพื่อจัดจำหน่ายภายในโรงแรม เช่น น้ำสำรอง น้ำมัจจุค โดยอาจจัดเป็นกระเช้าของฝาก							✓							1

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ประเด็นคำตอบ	ผู้ให้สัมภาษณ์													รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
7. สร้างมาตรฐานของโรงแรมโดยนำเอาเอกลักษณ์ที่มีอยู่ในท้องถิ่น เช่น ภาษา บุคลิกภาพ เสียงเพลง มาปรับใช้ภายในโรงแรม													✓	1

จากตารางที่ 4-5 พบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม จำนวนทั้งสิ้น 15 คน มีแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นดังนี้ อันดับ 1 โรงแรมริมกรีนจะต้องตอบสนอง กับกิจกรรมของสำนักศิลปและพัฒนาชุมชนที่จัดขึ้นในเรื่องของการอำนวยความสะดวก บริการ ห้องพักให้กับผู้ที่เข้ามาร่วมงานและให้บริการห้องประชุม โดยมีส่วนลดให้กับลูกค้า อันดับ 2 มีเท่ากัน 2 ประเด็น คือ โรงแรมน่าจะมีการจัดแพ็คเกจทัวร์โดยการจัดไปเที่ยวชมแหล่งท่องเที่ยว ในจังหวัดจันทบุรี เยี่ยมชมพระตำหนัก ขึ้นเขาพระบาทพลวง หรือวัดเขาสุกิมและให้นักศึกษา สาขาวิชาการท่องเที่ยวเป็นมัคคุเทศก์ให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยวและจัดทำโปรแกรมชั้นการเข้าพัก โรงแรม พร้อมอำนวยความสะดวกกรรับ-ส่งในการเข้าชมวังสวนบ้านแก้ว และอันดับ 3 มีเท่ากัน 2 ประเด็น คือ ต้องประชาสัมพันธ์โรงแรมให้เป็นที่รู้จัก และมีบริการอาหารเช้า เพื่อรองรับ นักท่องเที่ยวที่จะมาท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี และโรงแรมจะต้องเป็นเจ้าภาพในการจัดเกี่ยวกับ กิจกรรมของวังสวนบ้านแก้วให้คนมาเที่ยว เมื่อมีคนมาเที่ยวก็จะมีรายได้สามารถนำมาพัฒนา โรงแรม

ตารางที่ 4-6 ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 5
ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถาบัน

ประเด็นคำตอบ	ผู้ให้สัมภาษณ์													รวม	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1. ทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยจะต้องมีส่วนร่วมในการระดมความคิด วางแผน ยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้งบประมาณให้น้อยที่สุด	✓														7
2. จัดทำโครงการหรือกิจกรรมระดมเงิน จาก ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน บุคคลทั่วไป เพื่อที่จะทำเงินมาปรับปรุงโรงแรม		✓	✓	✓							✓	✓			5
3. เมื่อมีการอบรม ประชุม สัมมนา ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ก็ควรที่จะใช้บริการห้องประชุมจากโรงแรมริมกรีน	✓												✓		2
4. ใช้ศักยภาพจากคณาจารย์คณะวิทยาการ จัดการ มาร่วมกัน Brainstorming วางแผน การทำงาน		✓													1
5. จัดพื้นที่สำหรับจำหน่ายสินค้า ของมหาวิทยาลัยหรือสินค้าของจังหวัดจันทบุรี									✓						1
6. ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้แต่ละปี ให้เพียงพอและเหมาะสม โดยจะต้องกำหนด เป้าหมายว่าจะพัฒนาอะไร ในแต่ละปี ให้ชัดเจน										✓					1
7. ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานจากอาคาร โรงแรมให้เป็นอาคารบัณฑิตวิทยาลัยหรือ สถาบันเพื่อการอบรม													✓		1

จากตารางที่ 4-6 พบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม จำนวนทั้งสิ้น 13 คน มีแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 5 ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถาบันดังนี้ อันดับ 1 ทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยจะต้องมีส่วนร่วมในการระดมความคิด วางแผน

ตารางที่ 4 -8 (ต่อ)

ประเด็นคำตอบ	ผู้ให้สัมภาษณ์													รวม	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
5. สำรวจข้อเสนอแนะในการปรับปรุง โรงแรม โดยการโทรศัพท์ จดหมายไปยัง ลูกค้าเก่า ๆ ให้ช่วยแนะนำหรือมี แบบสอบถามภายในห้องพัก			✓			✓									2
6. ต้องสร้างบรรยากาศให้โรงแรมครึกครื้น โดยการให้นักศึกษาได้เข้ามาฝึกงานใน โรงแรม		✓													1
7. ร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัด จันทบุรี ในการช่วยประชาสัมพันธ์โรงแรม		✓													1
8. จัดทำประวัติของลูกค้าที่เข้าพัก เพื่อเมื่อ ลูกค้ามาพักครั้งต่อไปสามารถอำนวยความสะดวก สะดวกได้อย่างรวดเร็ว							✓								1

จากตารางที่ 4-8 พบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม จำนวนทั้งสิ้น 13 คน มีแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านลูกค้าดังนี้ อันดับที่ 1 โรงแรมจะต้องมีแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว โดยจะต้องปรับปรุงเรื่องความสะดวก ลดกลิ่นอับ เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก และควรเพิ่มแสงสว่างบริเวณรอบอาคารเพื่อความอันดับที่ 2 ต้องมี First impression ความประทับใจในครั้งแรก มีรอยยิ้มที่เป็นมิตร แต่งกายให้เหมาะสม สร้างความประทับใจเพราะถ้าลูกค้า และอันดับที่ 3 ควรให้บริการเสริมอื่น ๆ ให้กับลูกค้าที่มาเข้าพักในโรงแรม เช่น บริการสำหรับ รับ-ส่ง ระยะใกล้ เช่น สถานีขนส่งจังหวัด หรือเพิ่มบริการสปาบริเวณชั้นล่าง เพื่อให้ผู้ที่มาใช้สนามกอล์ฟได้เข้ามาใช้บริการ อีกทั้งลูกค้าที่เข้าพักยังมีจุดอ่อนหลาย

ตารางที่ 4-9 ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านกระบวนการบริหาร
ภายใน

ประเด็นคำตอบ	ผู้ให้สัมภาษณ์													รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. ควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการโรงแรมจากภายนอก วางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน มีนโยบายที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายรายได้ในแต่ละปี ดำเนินการหาลูกค้ามาเข้าพัก		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		9
2. ต้องกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานทั้งของพนักงาน และแม่บ้าน	✓								✓				✓	3
3. ดำเนินงานโดยใช้กระบวนการบริหารงานคุณภาพ PDCA และมีการประเมินการให้บริการอยู่เสมอ				✓				✓						2
4. ควรแก้ไขเรื่องการบริหารจัดการต้นทุน เรื่องการจ้างพนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า													✓	1
5. กระบวนการบริหารควรทำให้ถูกต้องตามระเบียบ โปร่งใสโดยเฉพาะในเรื่องของการเสียภาษี				✓										1

จากตารางที่ 4-9 พบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีและผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม จำนวนทั้งสิ้น 13 คน มีแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านกระบวนการบริหารภายในดังนี้ อันดับที่ 1 ควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการโรงแรมจากภายนอก วางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน มีนโยบายที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายรายได้ในแต่ละปี ดำเนินการหาลูกค้ามาเข้าพัก อันดับ 2 ต้องกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานทั้งของพนักงาน และแม่บ้าน และอันดับ 3 ดำเนินงานโดยใช้กระบวนการบริหารงานคุณภาพ PDCA และมีการประเมินการให้บริการอยู่เสมอ

จากตารางที่ 4-10 พบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานโรงแรม จำนวนทั้งสิ้น 13 คน มีแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านการเรียนรู้และเติบโตครั้งนี้ อันดับที่ 1 ศึกษาโรงแรมที่มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ที่มีลักษณะในการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับโรงแรมริมกรีนและนำมาพัฒนาปรับปรุงโรงแรมริมกรีนอันดับ 2 มีเท่ากัน 2 ประเด็น คือ พัฒนาคูคณากรที่รับผิดชอบให้เป็นมืออาชีพด้านบริการ และต้องพัฒนาคุณภาพให้ดีกว่าคู่แข่งและปรับปรุงห้องพักให้มีความทันสมัย เพื่อให้เกิดความแปลกใหม่โรงแรมต้องสร้างทีม หรือคอนเซ็ปของโรงแรมที่มีเอกลักษณ์ เช่น บรรยากาศไทย ๆ สมัยรัชกาลที่ 7 และอันดับที่ 3 มีเท่ากัน 2 ประเด็น คือ ควรเน้นในเรื่องการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ทุกคนได้รู้จักโรงแรมริมกรีน และโรงแรมควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าทุกด้าน เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านอาหาร ฟิตเนส ร้านกาแฟ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโรงแรมริมกรีนในด้านอื่น ๆ

- ไม่มี -

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ PESTLE Analysis และ SWOT Analysis

สรุปผลการวิเคราะห์ PESTLE Analysis และ SWOT Analysis

ตารางที่ 4-11 รายละเอียดการวิเคราะห์ PESTLE Analysis ของโรงแรมริมกรีน

PESTLE Analysis	ผลการศึกษา	แนวทางการพัฒนา/ปรับปรุงแก้ไข
ปัจจัยทางการเมือง Political: P	1. นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว ซึ่งโรงแรมริมกรีนมีจุดเด่นในเรื่องของทำเลที่ตั้งและสถานที่ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว จึงเป็นโอกาสที่จะทำให้โรงแรมมีลูกค้าเข้าพักมากขึ้น	1. เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล ดังนั้นทางโรงแรมควรจัดทำโปรโมชั่นการเข้าพัก เช่น การมีส่วนลดให้กับลูกค้าที่พักเป็นเวลาหลายคืน ข้าราชการ หรือศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ Economic: E	1. ลูกค้ามีความต้องการห้องพักในราคาที่ไม่สูงมากจนเกินไป ทั้งนี้สิ่งอำนวยความสะดวก และบริการ ยังเป็นสิ่งที่ลูกค้าปรารถนา	1. เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในราคาและบริการ ดังนั้นทางโรงแรมควรเน้นความสะดวก ความสะดวกสบายในทุกด้าน

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

PETTL Analysis	ผลการศึกษา	แนวทางการพัฒนา/ปรับปรุงแก้ไข
ปัจจัยทางสังคม/วัฒนธรรม Sociocultural: S	1. จังหวัดจันทบุรีมีแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมเป็นจำนวนมาก อาทิ วังสวนบ้านแก้ว การสักการะรอยพระพุทธรูป วัดเขาสุกิม ฯ	1. โรงแรมต้องจัดกิจกรรมเกี่ยวกับวังสวนบ้านแก้ว หรือแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี เพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาพักในโรงแรม
ปัจจัยทางเทคโนโลยี Technological: T	1. โรงแรมขาดระบบการจองห้องพักผ่านระบบออนไลน์ 2. มีการประชาสัมพันธ์สื่อออนไลน์น้อย มีเพียงเว็บไซต์มหาวิทยาลัยเท่านั้น ทำให้โรงแรมริมกรีนยังไม่เป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวมากนัก	1. ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้ทันสมัย และเอื้ออำนวยกับลูกค้ามากที่สุด
ปัจจัยทางกฎหมาย Legal: L	1. มีข้อจำกัดในเรื่องของกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย อีกทั้งพื้นที่ของโรงแรมเป็นพื้นที่ของกรมธนารักษ์	1. โรงแรมจะต้องพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับและให้นักศึกษาได้มีโอกาสเข้ามาฝึกประสบการณ์วิชาชีพจริง
ปัจจัยสภาพแวดล้อม Environmental: E	1. ทำเลที่ตั้งของโรงแรมริมกรีนมีความได้เปรียบ เนื่องจากมีบรรยากาศที่ดี ตั้งอยู่บริเวณเดียวกับสนามกอล์ฟ และใกล้กับวังสวนบ้านแก้ว 2. โรงแรมริมกรีนค่อนข้างเก่า และทรุดโทรมเมื่อดูจากภายนอก	1. โรงแรมควรจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อเป็นการหารายได้มาปรับปรุงโรงแรม

จากตารางที่ 4-11 พบว่าทุกปัจจัยมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนา ซึ่งได้แก่ปัจจัยทางการเมืองที่เกี่ยวกับ นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล ดังนั้นทางโรงแรมควรจัดทำโปรแกรมชั้นการเข้าพัก ปัจจัยทางเศรษฐกิจลูกค้ามีความต้องการห้องพักในราคาที่ไม่สูงมากจนเกินไป ทั้งนี้สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการ ยังเป็นสิ่งที่ลูกค้าปรารถนาเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในราคาและบริการ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมโรงแรมต้องจัดกิจกรรมเกี่ยวกับวังสวนบ้านแก้ว หรือแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี เพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาพักในโรงแรม ปัจจัยทางเทคโนโลยีส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน

ให้ทันสมัยปัจจัยทางกฎหมายมีข้อจำกัดในเรื่องของกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย อีกทั้งพื้นที่ของ
โรงแรมเป็นพื้นที่ของกรมธนารักษ์ โรงแรมจะต้องพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ปัจจัย
สภาพแวดล้อมโรงแรมควรจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อเป็นการหารายได้มาปรับปรุงโรงแรม

ตารางที่ 4-12 รายละเอียดการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของโรงแรมริมกรีน

จุดแข็ง (Strengths)	แนวทางการพัฒนา
<ol style="list-style-type: none"> 1. สภามหาวิทยาลัยให้ความสนใจในการกำกับดูแลโรงแรมริมกรีน 2. โรงแรมริมกรีนตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว 3. โรงแรมริมกรีนมีห้องประชุมสำหรับการให้บริการสังคมอย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงแรมจะต้องเป็นเจ้าภาพในการจัดเกี่ยวกับกิจกรรมของวังสวนบ้านแก้วให้คนมาเที่ยว เมื่อมีคนมาเที่ยวก็จะมีรายได้สามารถเอามาพัฒนาโรงแรมต่อไป 2. โรงแรมจะต้องพัฒนาห้องประชุมสำหรับการจัดการประชุมบริการวิชาการให้มีความเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การบริการวิชาการที่มีคุณภาพ
จุดอ่อน (Weaknesses)	แนวทางการปรับปรุงแก้ไข
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีจำนวนห้องพักน้อย เพียง 25 ห้อง 2. ห้องพักไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย 3. งบประมาณในการบริหารจัดการและซ่อมบำรุงไม่เพียงพอ 4. ขาดผู้บริหารที่เก่งและมีกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงแรม 5. ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก (ห้องอาหาร, ร้านสะดวกซื้อ, รถบริการรับ-ส่ง) 6. ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาโรงแรมที่มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ที่มีลักษณะในการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับโรงแรมริมกรีน และนำมาพัฒนาปรับปรุงโรงแรมริมกรีน 2. ทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยจะต้องมีส่วนร่วมในการระดมความคิด วางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงแรมริมกรีน หรือใช้ศักยภาพจากคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการมาร่วมกัน Brainstorming วางแผนการทำงาน 3. จัดทำโครงการหรือกิจกรรมระดมเงินจากศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน บุคคลทั่วไป เพื่อที่จะหารายได้มาปรับปรุงโรงแรม 4. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์โรงแรมให้เป็นที่รู้จัก
โอกาส (Opportunities)	แนวทางการพัฒนา
<ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาหลากหลายสาขาวิชา ที่จะส่งเสริม/ สนับสนุนให้ฝึกงานจริงภายในโรงแรมริมกรีน 2. วังสวนบ้านแก้วเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่อยู่ในพื้นที่ของมหาวิทยาลัย 3. มีหลักสูตรปริญญาโท/ หลักสูตรระยะสั้นของมหาวิทยาลัยเพื่อให้นักศึกษาเข้ามาใช้บริการ 4. ส่งเสริมให้มีงานวิจัยทางการโรงแรมทุกด้าน 5. ควรมีความช่วยเหลือร่วมมือทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการโรงแรม 6. ให้ทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยเข้ามาใช้บริการโรงแรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงแรมริมกรีนจะต้องพัฒนาให้ทันสมัย ทัดเทียมกับเอกชนและให้นักศึกษา สาขาต่าง ๆ ได้เข้ามาฝึกประสบการณ์วิชาชีพในโรงแรมริมกรีนอย่างจริงจัง เช่น สาขาวิชาการท่องเที่ยว สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด สาขาวิชาการเกษตร สาขาวิชาคหกรรม 2. มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาหลักสูตรปริญญาโท หรือหลักสูตรอบรมระยะสั้น 3. ต้องร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน หากมีการจัดโครงการ/ กิจกรรม จะต้องเข้ามาเช่าห้องประชุมของโรงแรมริมกรีน

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

อุปสรรค (Threats)	แนวทางการปรับปรุงป้องกัน
1. มีคู่แข่งขนาดเล็กเป็นจำนวนมาก 2. โรงแรมริมกรีนตั้งอยู่บนพื้นที่ของกรมธนารักษ์	1. ต้องมีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการ โรงแรม กำหนดเป้าหมายรายได้ และค่าใช้จ่ายในแต่ละปี 2. จัดโปรโมชั่น เช่น มีส่วนลดให้กับสมาชิกของโรงแรม ส่วนลดให้กับลูกค้าที่พักเป็นเวลาหลายคืน ส่วนลดให้กับข้าราชการ ส่วนลดให้กับศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย 3. ปรับปรุงการบริการให้รวดเร็ว เป็นที่ประทับใจ เน้นเรื่องความสะดวก ความพร้อมของเครื่องใช้ภายในห้องพัก ความเรียบร้อยของสถานที่ นอกจากนี้พนักงานให้บริการจะต้อง มีรอยยิ้มที่เป็นมิตร แต่งกายให้เหมาะสม สร้างความประทับใจเพราะถ้าลูกค้า

จากตารางที่ 4-12 พบว่าจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ทุกด้านมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาของโรงแรมริมกรีน ทั้งนี้ควรมีแนวทางการพัฒนาและแนวทางแก้ไขคือ โรงแรมจะต้องพัฒนาห้องประชุมสำหรับการจัดประชุมบริการวิชาการให้มีความเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การบริการวิชาการที่มีคุณภาพทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยจะต้องมีส่วนร่วมในการระดมความคิด วางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงแรมริมกรีน หรือใช้ศักยภาพจากคณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการมาร่วมกัน Brainstorming วางแผนการทำงานมหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาหลักสูตรปริญญาโท หรือหลักสูตรอบรมระยะสั้นต้องมีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการ โรงแรม กำหนดเป้าหมายรายได้ และค่าใช้จ่ายในแต่ละปีและ จัดโปรโมชั่น เช่น มีส่วนลดให้กับสมาชิกของโรงแรม ส่วนลดให้กับลูกค้าที่พักเป็นเวลาหลายคืน ส่วนลดให้กับข้าราชการ ส่วนลดให้กับศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้กับ โรงแรมริมกรีน โดยการใช้ Balanced scorecard เพื่อเป็นการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม และสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ให้กับ โรงแรมริมกรีนให้สามารถเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนภายใต้ คำถามการวิจัยที่ว่า แนวทางในการพัฒนา โรงแรมริมกรีน เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนควรเป็นอย่างไร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ไปเป็นแนวทางในการพัฒนา โรงแรมริมกรีน

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องได้แก่ 1) ร่างแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พ.ศ. 2559-2573 2) ทฤษฎีเกี่ยวกับ Balanced scorecard 3) ทฤษฎีเกี่ยวกับ PESTEL Analysis 4) ทฤษฎีเกี่ยวกับ SWOT Analysis 5) ความรู้เกี่ยวกับวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA 6) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ โรงแรม 7) มาตรฐานการให้บริการของงาน โรงแรม 8) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการให้บริการและ 9) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ โรงแรมริมกรีน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงาน โรงแรมโดยผู้วิจัย เลือกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จาก 1) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 2) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 3) ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 4) คณบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 2 ท่าน 5) ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน 6) ผู้มีประสบการณ์การบริหารงาน โรงแรม 7) ผู้จัดการ โรงแรมริมกรีน 8) ประชาสัมพันธ์โรงแรมริมกรีน 9) ลูกค้าที่เข้าพักโรงแรมริมกรีน 10) ศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และ 11) ผู้นำนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สรุปและอภิปรายผล

ในส่วน of ข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้ให้การสัมภาษณ์ประกอบด้วย เพศชาย จำนวน 6 คน เพศหญิง จำนวน 7 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับราชการ โดยดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนมีแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน

การอภิปรายในส่วนยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ผู้วิจัยขอสรุปในประเด็นนี้ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

ในยุทธศาสตร์การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในโรงแรมริมกรีน ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการ ดังนี้ 1) ให้นักศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้มีโอกาสเข้ามาฝึกประสบการณ์วิชาชีพในโรงแรมริมกรีนอย่างจริงจัง เช่น สาขาวิชาการท่องเที่ยว สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด สาขาวิชาการเกษตร รวมถึงสาขาวิชาคหกรรม ก็จะเกิดประโยชน์กับโรงแรมเมื่อนักศึกษาได้ฝึกฝนก็จะทำให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ 2) โรงแรมริมกรีนควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การให้บริการให้ทันสมัย ทัดเทียมกับเอกชน โดยให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์เข้ามาบริหารงานโรงแรม นอกจากนี้ 3) โรงแรมริมกรีนควรตรวจวัดระดับมาตรฐานของโรงแรมเพื่อจะได้ทราบว่า โรงแรมริมกรีนมีมาตรฐานการให้บริการอยู่ในระดับใด และจะพัฒนาต่อไปในทิศทางไหน 4) มหาวิทยาลัยควรพัฒนาหลักสูตรปริญญาโท หรือหลักสูตรอบรมระยะสั้นเพื่อให้นักศึกษาที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดได้เลือกพักที่โรงแรมริมกรีน โดยอาจจะมีส่วนลดให้กับนักศึกษาเหล่านั้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและผลการวิชาการที่มีคุณภาพ

ในยุทธศาสตร์การผลิตผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและผลการวิชาการที่มีคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในโรงแรมริมกรีน ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการ 1) มหาวิทยาลัยควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานวิจัยให้กับโรงแรมริมกรีน โดยใช้ศักยภาพของแต่ละคณะในการทำงานวิจัย เช่น วิจัยถึงปัญหาของโรงแรมริมกรีนความพึงพอใจต่อการใช้บริการโรงแรม ภาพลักษณ์ของโรงแรมการสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ 2) สนับสนุนงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่นมาใช้ภายในโรงแรม หรือจัดจำหน่ายเป็นสินค้าที่ระลึกให้กับลูกค้าภายในโรงแรม 3) ส่งเสริมให้นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริการทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโรงแรม และนำผลงานวิจัยมาใช้ปฏิบัติจริง และ 4) นำผลงานวิจัยเกี่ยวกับการ

พัฒนาบุคลากรด้านโรงแรม และด้านการบริหารจัดการโรงแรมในรูปแบบท้องถิ่นมาใช้ในโรงแรมให้เกิดความแตกต่างจากโรงแรมทั่วไป

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

ในยุทธศาสตร์การบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในโรงแรมริมกรีน ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการ 1) ควรเกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน โดยให้คณะหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการจัดโครงการบริการวิชาการ เข้ามาเช่าห้องประชุมของโรงแรมริมกรีน 2) ควรพัฒนาห้องประชุมสำหรับใช้การจัดประชุมบริการวิชาการให้มีความเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การบริการวิชาการที่มีคุณภาพ 3) หากมีผู้เชี่ยวชาญที่มีศักยภาพมาบริหารงาน ก็จะเกิดองค์ความรู้ขึ้นภายในโรงแรม เช่น การบริการ ความสะอาด ความสะดวกสบาย และสร้างโรงแรมให้เป็นแหล่งวิชาการที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ 4) เมื่อมีหน่วยงานที่จัดบริการวิชาการในเรื่องที่เป็นการพัฒนาและเป็นประโยชน์กับโรงแรม ควรจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เช่น เรื่องของภาษา เรื่องเทคนิคการให้บริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ในยุทธศาสตร์การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในโรงแรมริมกรีน ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการ 1) จัดแพ็คเกจทัวร์โดยการจัดไปเที่ยวชมแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี เยี่ยมชมพระตำหนัก ขึ้นเขาพระบาทพลวง หรือวัดเขาสุกิมและให้นักศึกษาศาขาวิชาการท่องเที่ยวเป็นมัลคเทศาให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยว นอกจากนี้สาขาวิชาคหกรรม ให้บริการในเรื่องอาหารพื้นเมือง ใช้ประโยชน์ในการเอื้อซึ่งกันและกัน โดยโรงแรมริมกรีนจะตอบสนองกับกิจกรรมของสำนักศิลปะและพัฒนาชุมชนที่จัดขึ้นในแง่ของการอำนวยความสะดวก บริการห้องพักให้กับผู้ที่เข้าร่วมงาน ให้บริการห้องประชุม 2) จัดทำโปรมโชนัการเข้าพักในโรงแรม พร้อมการอำนวยความสะดวกมารับ-ส่งในการเข้าชมวังสวนบ้านแก้ว ควรใช้วังสวนบ้านแก้วนี้เป็นตัวเชื่อมโยงกับการพัฒนาโรงแรม 3) ประชาสัมพันธ์โรงแรมให้เป็นที่รู้จัก และมีบริการอาหารเช้า นอกจากนี้ 4) โรงแรมจะต้องเป็นเจ้าภาพในการจัดเกี่ยวกับกิจกรรมของวังสวนบ้านแก้วให้คนมาเที่ยว เมื่อมีคนมาเที่ยวก็จะมีรายได้สามารถเอามาพัฒนาโรงแรม 5) ส่งเสริมให้นักศึกษาทำของที่ระลึกเกี่ยวกับวังสวนบ้านแก้ว หรือเกี่ยวกับจังหวัดจันทบุรี เพื่อจัดจำหน่ายในโรงแรม เช่น น้ำสำรอง น้ำมั่งคุด โดยอาจจะจัดเป็นกระเช้าของฝาก

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถาบัน

ในยุทธศาสตร์ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถาบันเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในโรงแรมริมกรีน ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการ 1) ควรให้ทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยจะต้องมีส่วนร่วมในการระดมความคิด วางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงแรมริมกรีนโดยใช้ศักยภาพจากคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการมาร่วมกัน Brainstorming วางแผนการทำงาน และใช้งบประมาณให้น้อยที่สุด 2) จัดทำโครงการหรือกิจกรรมระดมเงินจากศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน บุคคลทั่วไป เพื่อที่จะทำเงินมาปรับปรุงโรงแรม 3) เมื่อมีการอบรม ประชุม สัมมนา ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ก็ควรที่จะใช้บริการห้องประชุมจากโรงแรมริมกรีน 4) ควรจัดพื้นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าของมหาวิทยาลัยหรือสินค้าของจังหวัดจันทบุรี

จากผลการอภิปรายที่กล่าวมาในข้างต้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของพรรณิ โครกหาย (2549) ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ 3 ปี (2550-2552) ศึกษากรณีโรงแรมจันทร์สม ฮอทสปา ระนอง จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนกลยุทธ์โรงแรมจันทร์สม ฮอทสปา 3 ปี ซึ่งผลการศึกษาพบว่าวิสัยทัศน์ของโรงแรมคือโรงแรมสปาน้ำแร่เพื่อสุขภาพชั้นนำของประเทศไทย พันธกิจ 3 ข้อ ได้แก่ 1) สร้างศักยภาพด้านการบริการเชิงคุณภาพที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า 2) สร้างภาพลักษณ์ของโรงแรมสปาน้ำแร่เพื่อสุขภาพ 3) สร้างการบริหารสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและจงรักภักดีกับโรงแรม โดยกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรคือกลยุทธ์การรุก โดยมีกลยุทธ์การแข่งขัน 3 กลยุทธ์ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง 2) กลยุทธ์การพัฒนาภายใน 3) กลยุทธ์พัฒนาการตลาดและสร้างลูกค้าใหม่ การกระจายกลยุทธ์แบ่งเป็น 4 มุมมองคือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตด้วยนวัตกรรมความสำเร็จหลักของแผนกลยุทธ์มี 6 ตัว ได้แก่ 1) ส่วนแบ่งการตลาด 40% 2) จำนวนลูกค้าใหม่ 3) ยอดขายเพิ่มขึ้น 4) อัตราความพึงพอใจของลูกค้า 5) อัตราการเข้า-ออกของพนักงาน 6) อัตรา Service charge เพิ่มขึ้น

การอภิปรายในส่วนของแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดย Balanced scorecard
ผู้วิจัยขอสรุปในประเด็นนี้ดังต่อไปนี้

แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านการเงิน ควรมีวิธีการดังนี้

1. โรงแรมควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักทั้งในเว็บไซต์ และป้ายโฆษณา เมื่อมีลูกค้ารู้จักมากขึ้นการเข้าพักมากขึ้นก็จะเกิดรายได้ตามมา
2. จัดโปรโมชั่นในช่วงเทศกาลต่าง ๆ เช่น เทศกาลขึ้นเขาพระบาทพลวง เทศกาลผลไม้ และมีส่วนลดให้กับลูกค้าที่พักเป็นเวลาหลายคืน ข้าราชการ ศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย หรือนักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชมพระตำหนัก

3. จะต้องเริ่มปรับปรุงโรงแรม เน้นย้ำเรื่องของความสะอาด ความพร้อมในการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบน้ำ ห้องอาหารให้ได้มาตรฐานมากขึ้น การบริการที่รวดเร็วให้เป็นที่น่าประทับใจ

4. ควรทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค วางแผนการตลาด สร้างกลยุทธ์การเพิ่มลูกค้าและออกไปหาลูกค้าให้มาใช้บริการโรงแรม

แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านลูกค้าควรมีวิธีการดังนี้

1. โรงแรมควรมีแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว โดยจะต้องปรับปรุงเรื่องความสะอาด ลดกลิ่นอับ เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องน้ำ และควรเพิ่มแสงสว่างบริเวณรอบอาคาร

2. ต้องมี Service mind ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการ

3. ควรมีบริการเสริมอื่น ๆ ให้กับลูกค้าที่มาเข้าพักในโรงแรม เช่น บริการสำหรับ รับ-ส่ง ระยะใกล้ เช่น สถานีขนส่งจังหวัด หรือเพิ่มบริการสปาบริเวณชั้นล่าง เพื่อให้ผู้ที่มาใช้สนามกอล์ฟได้เข้ามาใช้บริการ อีกทั้งลูกค้าที่เข้าพักยังมีจุดผ่อนคลายเป็นพิเศษ

4. สำรวจข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโรงแรม โดยการโทรศัพท์ จดหมายไปยังลูกค้าเก่า ๆ ให้ช่วยแนะนำหรือมีแบบสอบถามภายในห้องพัก

5. ร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดจันทบุรี ในการช่วยประชาสัมพันธ์โรงแรม

6. ควรจัดทำประวัติของลูกค้าที่เข้าพัก เพื่อเมื่อลูกค้ามาพักครั้งต่อไปสามารถอำนวยความสะดวกได้อย่างรวดเร็วและลูกค้าเกิดความประทับใจเรื่องการเอาใจใส่และเกิดการบอกต่อ

แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านกระบวนการบริหารภายใน ควรมีวิธีการดังนี้

1. ควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการโรงแรม จากภายนอก วางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน มีนโยบายที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายรายได้ในแต่ละปี ดำเนินการหาลูกค้ามาเข้าพัก

2. กำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานทั้งของพนักงาน และแม่บ้าน

3. ดำเนินงานโดยใช้กระบวนการบริหารงานคุณภาพ PDCA (Plan Do Check Act) และมีการประเมินการให้บริการอยู่เสมอ

4. ควรแก้ไขเรื่องการบริหารจัดการต้นทุนเรื่องการจ้างพนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า

แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนด้านการเรียนรู้และเติบโตควรมีวิธีการดังนี้

1. ควรศึกษาโรงแรมที่มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะในการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับโรงแรมริมกรีนและนำมาพัฒนาปรับปรุงโรงแรมริมกรีน

2. พัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบให้เป็นมืออาชีพด้านบริการ และต้องพัฒนาคุณภาพให้ดีกว่าคู่แข่ง
3. ปรับปรุงห้องพักให้มีความทันสมัย เพื่อให้เกิดความแปลกใหม่โรงแรมต้องสร้างชิมหรือคอนเซ็ปของโรงแรมที่มีเอกลักษณ์ เช่น บรรยากาศไทย ๆ สมัยรัชกาลที่ 7
4. ควรเน้นในเรื่องการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ให้ทุกคนได้รู้จักโรงแรมริมกรีน
5. โรงแรมควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าทุกด้าน เช่น ร้านอาหารซื้อร้านอาหาร พิเศษ ร้านกาแฟ เป็นต้น
6. โปรโมทโรงแรมเป็นช่วงเทศกาล เช่น เทศกาลผลไม้ เทศกาลขึ้นเขาพระบาทพลวง เป็นต้น อาจจะเป็นช่วง ๆ ละ 3-4 เดือน และจัดให้มีบริการเสริมสำหรับลูกค้าในโรงแรมริมกรีน เช่น จัดกรุ๊ปจอร์จรับ-ส่งนักท่องเที่ยวที่จะไปขึ้นเขาพระบาทพลวง หรือจัดทัวร์ผู้ที่มาเข้าพักผ่อนสวนสมเด็จพระเจ้าอนุวงศ์สมเด็จพระเทพ

จากผลการอภิปรายที่กล่าวมาในข้างต้น สอดคล้องกับคณิศฐพันธ์ เจริญนนท์ (2552, หน้า 304) ที่กล่าวว่า Balanced scorecard ของ Kaplan and Norton ในวารสาร Harvard Business Review และได้รับการยอมรับจากทั้งที่ปรึกษาทางธุรกิจ และผู้บริหารระดับสูงจากทั่วโลก โดย BSC จะเป็นกลุ่มของการวัดที่สะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจให้กับผู้บริหาร เพื่อที่จะประเมินผลการทำงานและตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร โดยจะแสดงผลทางการเงิน (Financial measurement) และผลการดำเนินงาน (Operational measurement) ที่สัมพันธ์กัน โดยที่ BSC จะเป็นเกณฑ์ (Criteria) และดัชนี (Indicator) ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในมุมมองต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่

1. มุมมองของลูกค้า (Customer perspective) โดยต้องตอบคำถามว่า “ลูกค้ามองเราอย่างไร” ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก 4 ด้าน ได้แก่ระยะเวลา (Time) คุณภาพ (Quality) การปฏิบัติการ (Performance) บริการ (Service)
2. มุมมองทางการเงิน (Financial perspective) โดยตอบคำถามว่า “ผู้ถือหุ้นมองเราอย่างไร” ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนทางการเงิน และความสามารถในการบริหารงบประมาณของธุรกิจ แผนการ การดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่ได้สามารถบรรลุเป้าหมายเพียงใด โดยสามารถวัดได้จากความสามารถในการทำกำไร (Profitability) การเติบโต (Growth) และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (Shareholder value)
3. มุมมองจากระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร (Internal business process perspective) โดยตอบคำถามว่า “เราควรให้ความสำคัญกับ (กระบวนการ) อะไรทางธุรกิจ” โดยพิจารณากระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า (Customer

satisfaction) ซึ่งสามารถพิจารณาในด้านต่อไปนี้เป็น วงจรเวลา (Cycle time) คุณภาพ (Quality) ทักษะของพนักงาน (Employee skills) ผลผลิตภาพ (Productivity)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth perspective) โดยตอบคำถามว่า “เราสามารถพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจได้อย่างไร” ซึ่งเกี่ยวข้องกับค่านิยม (Value) ของบริษัทที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าและเป็นที่ต้องการของลูกค้า ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการทำงานของธุรกิจให้ดีขึ้นกว่าเดิม การอภิปรายในส่วนของแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดย ทฤษฎีเกี่ยวกับ PESTEL Analysis ผู้วิจัยขอสรุปในประเด็นนี้ดังต่อไปนี้

ทุกปัจจัยมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนา ซึ่งได้แก่ปัจจัยทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับ นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล ดังนั้นทางโรงแรมควรจัดทำโปรแกรมส่งเสริมการเข้าพัก ปัจจัยทางเศรษฐกิจลูกค้ามีความต้องการห้องพักในราคาที่ต่ำลงมากจนเกินไป ทั้งนี้สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการ ยังเป็นสิ่งที่คุณค่าปรารถนาเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในราคาและบริการ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม โรงแรมต้องจัดกิจกรรมเกี่ยวกับวังสวนบ้านแก้ว หรือแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี เพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาพักในโรงแรม ปัจจัยทางเทคโนโลยีส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้ทันสมัย ปัจจัยทางกฎหมายมีข้อจำกัดในเรื่องของกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย อีกทั้งพื้นที่ของโรงแรมเป็นพื้นที่ของกรมธนารักษ์ โรงแรมจะต้องพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ปัจจัยสภาพแวดล้อมโรงแรมควรจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อเป็นการหารายได้มาปรับปรุงโรงแรม สอดคล้องกับ เอกกมล เอี่ยมศรี (2555 อ้างถึงใน ทวีพล ไชยพงษ์, 2557, หน้า 13) ได้กล่าวถึง PESTLE Analysis คือ เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ “ภาพรวม” ของสภาพแวดล้อมพื้นที่ที่กำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจและคิดเกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่อยู่ภายใต้พื้นที่ธุรกิจใหม่ ซึ่งจะต้องทำการค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของในพื้นที่ใหม่ และจะต้องคิดวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและพยายามลดภัยคุกคามลงให้ได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรภา ถิรินทรพงศ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรม: กรณีศึกษา โรงแรมระดับ 3 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการ และเงื่อนไขที่มีผลต่อการบริหารจัดการของโรงแรมระดับ 3 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต 2) เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ โรงแรมการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดภูเก็ตวิธีการหลักที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือการสัมภาษณ์ระดับลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารผู้จัดการ โรงแรมผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น

พนักงานบริการรวม 30 คน ผลวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารจัดการโรงแรมมีขั้นตอนคือ 1) การเลือกสถานที่ตั้งโรงแรมเป็นศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจการติดต่อสื่อสารอยู่ใกล้กับสถานบันเทิง 2) การบริหารทรัพยากรบุคคลการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานให้ผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจ 3) การวางแผนการบริหารจัดการโรงแรมต้องมีการวางแผนงานเชิงรุกมีการวางแผนการตลาดและการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ชัดเจน

การอภิปรายในส่วนของแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดย ทฤษฎีเกี่ยวกับ SWOT Analysis ผู้วิจัยขอสรุปในประเด็นนี้ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ทุกด้านมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาของโรงแรมริมกรีน ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 4-12 ทั้งนี้ควรมีแนวทางการพัฒนาและแนวทางแก้ไข คือ โรงแรมจะต้องพัฒนาห้องประชุมสำหรับการจัดประชุมบริการวิชาการให้มีความเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การบริการวิชาการที่มีคุณภาพ ทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยจะต้องมีส่วนร่วมในการระดมความคิด วางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงแรมริมกรีน หรือใช้ศักยภาพจากคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการมาร่วมกัน Brainstorming วางแผนการทำงานมหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาหลักสูตรปริญญาโท หรือหลักสูตรอบรมระยะสั้นต้องมีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการโรงแรม กำหนดเป้าหมายรายได้ และค่าใช้จ่ายในแต่ละปีและ จัดโปรโมชัน เช่น มีส่วนลดให้กับสมาชิกของโรงแรม ส่วนลดให้กับลูกค้าที่พักเป็นเวลาหลายคืน ส่วนลดให้กับข้าราชการ ส่วนลดให้กับศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับ พิบูล ทีปะपाल (2555, หน้า 89-92) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ของบริษัท ที่จะตรวจสอบเพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทอันเป็นปัจจัยภายใน รวมทั้งตรวจสอบเพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดอันเป็นปัจจัยภายนอกของบริษัท

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยเรื่องนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้กับโรงแรมริมกรีน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่เน้นหาแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดยใช้ยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และ Balanced scorecard การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษา เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ของโรงแรมริมกรีน เพื่อใช้สำหรับวางแผนกลยุทธ์ของโรงแรมริมกรีนช่วงระยะเวลา 3-5 ปี

2. ควรศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด กรณีศึกษา โรงแรมริมกรีน เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าพัก และเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

บรรณานุกรม

- กตัญญู หิรัญญูสมบุรณ์. (2556). *การจัดการการบริการ*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- กนกพรรณ บรรลือทรัพย์. (2555). *การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์กร กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย. งานนิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต, สาขาการบัญชี, คณะการบัญชี, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. กรมการท่องเที่ยว. (2557). สรุปลานการณ่ท่องเที่ยวปีพ.ศ.2554-พ.ศ.2556. เข้าถึงได้จาก <http://www.eastosm.com/%97%E0%B8%A2%E0%B8%A7/tabid/972/language/th-TH/Default.aspx>.*
- การบริหารองค์กร. (2555). *มาตรฐานการให้บริการของงาน โรงแรม*. เข้าถึงได้จาก http://www.ihotelguru.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=55:standard-operating-procedure&Itemid=305.
- ค่านาย อภิปรัชญาสกุล. (2556). *MBA 15 Days Handbook*. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดียแอนด์พับลิชซิง.
- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2555). *การ โรงแรม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จิรภา ถิรินทรพงศ์. (2550). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ โรงแรม กรณีศึกษา โรงแรมระดับ 3 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต. งานนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.*
- จิรัฏฐ์ อัครศรีโกคิน. (2553). *กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรม กรณีศึกษา : โรงแรมดุสิตธานีกรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.*
- ฉัตรยาพร เสมอใจ. (2546). *การตลาดธุรกิจบริการ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชัชวาล ทัดศิวัช. (2554). *คุณภาพการให้บริการ*. เข้าถึงได้จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1285&pageid=3&read=true&count=true.
- ชูชัย สมितिโกกร. (2556). *พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ: วิ.พรีนซ์ (1991).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- ทวีพล ไชยพงษ์. (2557). *แนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศด้วยจักรยาน ณ วนพุ่มอุทยานน้ำตกเขาค้อได้ จังหวัดปราจีนบุรี*. งานนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนัญฐ์ ยังเฟื่องมนต์. (2557). *การจัดการและการให้คำปรึกษา*. ชลบุรี: วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นฤมล ดวงเพชร. (2557). *แนวทางการพัฒนาการให้บริการ โรงแรมที่อนุญาตให้นำสัตว์เลี้ยงเข้าพัก*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, สำนักวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- บรรพต วิรุณราช. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอ.เอส.เทคนิคการพิมพ์.
- พรณี โครกหาย. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์ 3 ปี (2550-2552)*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการคุณภาพ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- พิบูล ทีปะपाल. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- มนัส พรหมแต้ม. (2556). *แนวทางการให้บริการต่อผู้ใช้น้ำประปาของการประปาส่วนภูมิภาค สาขาสุวรรณโลก อำเภอสวรรคโลก*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- โรงแรมณิจันทร์ (2557). *เกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานการให้บริการงาน โรงแรม*. จันทบุรี: ม.ป.ท.
- โรงแรมริมกรีน (ม.ป.ป.). *สรุปสถิติการเข้าพัก*. จันทบุรี: ม.ป.ท.
- ศุภชัย อาชีวะระงับโรค. (2549). *Practical PDCA: แก้ปัญหาและปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ซีโน ดีไซน์.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2557). *กระแสทรรศน์ ฉบับที่ 2460*. เข้าถึงได้จาก <https://www.kasikornresearch.comth/K-EconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=32339>.
- สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2557). *Roadmap การท่องเที่ยวสู่เป้าหมาย 4 ล้านล้านบาทในปี 2561*. เข้าถึงได้จาก http://thailandtourismcouncil.org/imgadmins/news_file/TCT_news_file_th_2014-09-24_12-05-47.pdf.
- สมเดช โรจน์บุรีเสถียร และสุนันท์ ชีระวัฒนา (2551). *ประเด็นเด็ด กับกลเม็ดแก้ปัญหาภาษีอากรสำหรับผู้ทำบัญชี*. กรุงเทพฯ: ธนมนมติ เพรส.

- สวนคูสิต. (2555). ความหมายและประเภทของโรงแรม. เข้าถึงได้จาก <http://rentproperty.myreadyweb.com/article/topic-21877.html>.
- สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. (ม.ป.ป). คู่มือ-เทคนิคการให้บริการด้วยใจ. เข้าถึงได้จาก www.sc.mahidol.ac.th/scad/doc/employeeedoc.pdf.
- สุชล บำณนบ. (2552). แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดสำหรับที่พักแรมกรณีศึกษาอ่าวต้นไทร จังหวัดกระบี่. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- สุวัฒน์ สิรินิรันดร์. (2549). คู่มือเชิงปฏิบัติการที่แสดงขั้นตอนอย่างละเอียดและตัวอย่างกรณีศึกษาที่ช่วยสร้างความเข้าใจ. กรุงเทพฯ: ซี แอนด์ เอ็น.
- อรนุช อิศระ. (2554). การมีหัวใจบริการ. เข้าถึงได้จาก www.npu.ac.th/General/pdf/m7.pdf.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2550). ผู้ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย บุญยาพิษฐาน. (2553). คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- เอกวินิต พรหมรักษา. (2555). ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง. เข้าถึงได้จาก <http://promruca-dba04.blogspot.com/2012/10/pdca.html>
- Titima.W. (2012). *Organization Development*. Retried From <http://nstda.or.th/blog/?p=2269>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

การนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
มาใช้พัฒนาให้กับโรแรมริมกรีน

คำชี้แจง การสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน ลักษณะของข้อคำถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

ชื่อ-สกุล

อายุ.....เพศ.....สถานภาพ.....

อาชีพ

ตำแหน่ง

ประสบการณ์การทำงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์

ภาคผนวก ข
สรุปผลการทดสอบ IOC

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และ
แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีน โดย Balanced scorecard

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ดร.ธีทัต	ดร.สุธนนี่	ดร.สุภสิทธิ์	ผล IOC
1. ประเด็นการสนทนาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี				
1.1 โรงแรมริมกรีนจะนำยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงแรม ควรทำอย่างไรบ้างเพื่อให้มีความเหมาะสมและได้ประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00 สอดคล้อง
1.2 โรงแรมริมกรีนจะนำยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและผลงานวิชาการที่มีคุณภาพมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงแรมได้ ควรทำอย่างไรบ้างเพื่อให้มีความเหมาะสมและได้ประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00 สอดคล้อง
1.3 โรงแรมริมกรีนจะนำยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงแรม ควรทำอย่างไรบ้างเพื่อให้มีความเหมาะสมและได้ประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00 สอดคล้อง
1.4 โรงแรมริมกรีนจะนำยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงแรม ควรทำ	+1	+1	+1	1.00 สอดคล้อง

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ดร.ธีทัต	ดร.สุชนี	ดร.สุภสิทธิ์	ผล IOC
อย่างไรบ้าง เพื่อให้มีความเหมาะสมและได้ประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย				
1.5 โรงแรมริมกรีนจะนำยุทธศาสตร์ที่ 5 ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถาบันมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงแรมควรทำอย่างไรบ้าง เพื่อให้มีความเหมาะสมและได้ประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00 สอดคล้อง
2. แนวทางในการพัฒนาโรงแรมริมกรีนโดย Balanced scorecard				
2.1 ด้านการเงินจากการวิเคราะห์งบการเงินของโรงแรมริมกรีน ในช่วงระยะเวลา 3 ปี โรงแรมริมกรีนควรทำอย่างไรที่จะเป็นการเพิ่มยอดขายและผลกำไรสูงสุด บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย	+1	+1	0	0.67 สอดคล้อง
2.2 ด้านลูกค้า โรงแรมริมกรีนควรปรับปรุงคุณภาพการให้บริการด้านใดบ้าง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกพึงพอใจและรู้สึกคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป ควรทำเป็นอย่างไรจึงจะได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด	+1	+1	+1	1.00 สอดคล้อง
2.3 ด้านกระบวนการบริหารภายในของโรงแรมริมกรีนควรพัฒนากระบวนการบริหารจัดการอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ควรทำอย่างไรบ้าง เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00 สอดคล้อง

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ดร.ธีทัต	ดร.สุชนี	ดร.สุภสิทธิ์	ผล IOC
ประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุ ความสำเร็จตามเป้าหมาย				
2.4 ด้านการเรียนรู้และเติบโต ควรมี แนวทางใดในการพัฒนาและสร้างสรรค์ การให้บริการใหม่ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ของ โรงแรมริมกรีน	+1	+1	+1	1.00 สอดคล้อง

ภาคผนวก ค

Plagiarism Cheching Report

Plagiarism Checking Report

Created on Mar 13, 2016 at 02:25 AM

Submission Information

ID	Submission Date	Submitted by	Organization	Filename	Status	Similarity Index
190793	Mar 13, 2016 at 02:25 AM	56710317 @go.buu. ac.th	มหาวิทยาลัย บูรพา	ตรวจอักษร วิสุทธิ.docx	Completed	1.80 %

Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	โรงแรม	จากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี	Wikipedia	0.34 %
2	ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ โรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรม ระดับ 3 ดาวในจังหวัดภูเก็ต	จิรภา ถิรินทรพงศ์	มหาวิทยาลัย ราชภัฏภูเก็ต	0.33 %
3	แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ส่วน ประสมการตลาดสำหรับที่พัก โรงแรม กรณีศึกษาอ่าวตันไทร จังหวัดกระบี่	สุชล บ้านนบ	มหาวิทยาลัย ราชภัฏภูเก็ต	0.32 %
4	การศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อ คุณภาพบริการในการใช้บริการ โทรศัพท์แบบประจำที่ และ บริการ TOT Hi-speed (ADSL) ของลูกค้า บริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) ในพื้นที่ศูนย์บริการ ลูกค้าสาขาหนองแขม	โสพล ปุสาลี	มหาวิทยาลัย ธนบุรี	0.19 %

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
5	การวางแผนกลยุทธ์ 3 ปี (2550-2552) ศึกษากรณีโรงแรมจันทร์สม ฮอท สปา ระนอง จำกัด	พรรณี ไสรกหาย	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	0.18 %
6	ปัจจัยในการเลือกใช้บริการธนาคารกรุงไทย สาขาติวานนท์ 3 ของลูกค้าในเขตบริการทับซ้อ	นาคยา หงษ์ร้อน	Kasetsart University	0.15 %
7	คุณภาพการให้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าผาป่า อำเภอลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน	พวงมาลัย รักษาจิต	มหาวิทยาลัยบูรพา	0.14 %
8	ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อการให้บริการของโรงแรมเรดิสัน กรุงเทพฯ	กัญญลักษณ์ พรวิพิทยาเลิศ	มหาวิทยาลัยนเรศวร	0.14 %