

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาว
ในภาคเหนือของประเทศไทย

Causal Factors Influencing the Business Strategy Determination of
3-Star Hotel in The North Thailand

วิลาสินี ชัยวรรณ¹ และ นนท์ สหยา²

Wilasinee Chawan¹ and Nont Sahaya²

มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

Southeast Asia University, Thailand

Corresponding Author, Email: sau6472820005@gmail.com¹

Received: 2025-06-30; Revised: 2025-10-31; Accepted: 2025-10-31

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของแบบจำลอง 7s McKinsey คุณภาพการให้บริการ และ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาว ในภาคเหนือของประเทศไทย และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาว ในภาคเหนือของประเทศไทยการวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการโรงแรม ในจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย จำนวน 380 ตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้หลักเกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จากหอการค้าจังหวัด ตัวแทนผู้ประกอบการโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 13 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพการให้บริการ ที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุดรองลงมาคือ 7s McKinsey และการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ ลำดับ และ 2) แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย เป็นรูปแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นใหม่หรือเรียกว่า “SMIB Model” ที่มุ่งเน้นคุณภาพ ปริมาณงาน เวลา ค่าใช้จ่าย และวิธีการ

คำสำคัญ: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง, กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน, กลยุทธ์การเจาะจง

Abstract

This research aimed to 1) study the causal factors of the McKinsey 7s model, service quality, and integrated marketing communication that affect the business strategy determination of 3-star hotels in the northern region of Thailand, and 2) to propose the business strategy determination guidelines for 3-star hotels in the northern region of Thailand. The quantitative research sampled 380 legally registered hotel operators in the northern region of Thailand. The sample size was set using the criterion of 20 times the observed variable. The stratified random sampling was used to collect data. The data were analyzed using a structural equation model. For the qualitative research, in-depth interviews were conducted with 13 officers from the provincial chamber of commerce and representatives of

3-star hotel operators in the northern region of Thailand. The data were analyzed using content analysis. The results of the research found that 1) service quality had the highest influence, followed by 7s McKinsey and integrated marketing communication, respectively, and 2) the business strategy determination guidelines for 3-star hotels in the northern region of Thailand were a newly developed model called the “SMIB Model” that focuses on quality, workload, time, cost, and method.

Keywords: Differentiation strategy, Cost leadership strategy Specific strategy

บทนำ

ธุรกิจโรงแรมถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการหลักที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคภาคเหนือ ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ เนื่องจากมีทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และวิถีชีวิตท้องถิ่นที่โดดเด่น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างตลาด พบว่าโรงแรมขนาด 3 ดาวมีจำนวนมากและกระจายอยู่เกือบทุกอำเภอ โดยเฉพาะในอำเภอเมือง ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการแข่งขันสูงมาก ทั้งในด้านราคา คุณภาพการบริการ และมาตรฐานสิ่งอำนวยความสะดวก

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ผ่านมา โรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากข้อจำกัดด้านเงินทุน สภาพคล่อง และทรัพยากรบุคคล อีกทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้เข้าพักให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและมาตรฐานสุขอนามัยของสถานที่มากขึ้น ส่งผลให้โรงแรมขนาดใหญ่ที่มีระบบบริหารจัดการและมาตรฐานความปลอดภัยที่ดีกว่ามีความได้เปรียบในการแข่งขัน โรงแรมขนาด 3 ดาวจึงต้องเผชิญกับภาวะตลาดที่หดตัวและการลดลงของอัตราการเข้าพักอย่างต่อเนื่อง แม้ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดจะเริ่มคลี่คลายผู้ประกอบการกลุ่มนี้ยังต้องเร่งฟื้นฟูกิจการและสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่ เพื่อให้สามารถกลับมาแข่งขันได้อีกครั้งในตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แนวคิดทางกลยุทธ์ของ Porter (2015) ได้เสนอว่าการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เกิดขึ้นได้จากการเลือกใช้กลยุทธ์หลัก 3 ประเภท คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และกลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Focus Strategy) ซึ่งโรงแรมขนาด 3 ดาวสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม เช่น การสร้างความแตกต่างด้านประสบการณ์เข้าพักผ่านเอกลักษณ์ท้องถิ่นหรือบริการเชิงวัฒนธรรม เพื่อสร้างคุณค่า (Value Proposition) ที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง รวมถึงการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรักษาระดับราคาที่สามารแข่งขันได้ ขณะเดียวกันการมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ เช่น นักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพหรือเชิงวัฒนธรรมก็สามารถช่วยเพิ่มอัตราการเข้าพักและสร้างฐานลูกค้าประจำได้ในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม การดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีความพร้อมขององค์กรในทุกมิติ ผู้ประกอบการโรงแรมจำนวนมากในภาคเหนือยังขาดระบบบริหารจัดการที่เป็นระบบและขาดความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กร การนำแบบจำลอง McKinsey 7S Framework (Waterman, Peters, & Phillips, 1980) มาประยุกต์ใช้ จึงเป็นแนวทางสำคัญในการประเมินองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน ได้แก่ Strategy (กลยุทธ์), Structure (โครงสร้างองค์กร), Systems (ระบบการทำงาน), Style (ลักษณะการบริหาร), Staff (บุคลากร), Skills (ทักษะ) และ Shared Values (ค่านิยมร่วม) ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสำเร็จ

ขององค์กร การวิเคราะห์องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางในการปรับปรุงได้อย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ธุรกิจโรงแรมยังต้องให้ความสำคัญกับแนวคิด การตลาดบริการ (Services Marketing) และ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communications: IMC) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในทุกจุดสัมผัส บทบาทของพนักงานบริการ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงแรม และการสื่อสารอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น โซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแพลตฟอร์มการจองห้องพักออนไลน์ ล้วนมีผลต่อการรับรู้และความภักดีของลูกค้า (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018; Belch & Belch, 2018; วีรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์, 2562) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวจึงไม่เพียงเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิม แต่ยังช่วยขยายตลาดใหม่ผ่านการบอกต่อ (Word of Mouth) และการรีวิวในโลกออนไลน์

กล่าวโดยสรุป ธุรกิจโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงปรับตัวครั้งสำคัญ ภายใต้แรงกดดันจากการแข่งขันที่เข้มข้นและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้โรงแรมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว การศึกษาครั้งนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์และกำหนดแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคหลังโควิด-19 และโลกธุรกิจยุคใหม่

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของแบบจำลอง 7s McKinsey คุณภาพการให้บริการ และ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ของธุรกิจ

กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง การวางแผนเชิงระบบที่มีเป้าหมายเพื่อให้ธุรกิจบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่กำหนดไว้ในระยะยาว กลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการองค์กร การดำเนินงาน การจัดการด้านการเงิน และการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ โดยเฉพาะในยุคที่เศรษฐกิจมีความผันผวนและการแข่งขันรุนแรง การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน (Wheelen & Hunger, 2017)

ในบริบทของธุรกิจโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีจำนวนมากและมีการแข่งขันสูง ภายหลังจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวหลังสถานการณ์โควิด-19 ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงข้อจำกัดด้านต้นทุนและทรัพยากร แนวคิดของ Porter (2015) ได้เสนอว่าความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเกิดจากการเลือกใช้กลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน โดยแบ่งออกเป็น

สามแนวทางหลัก ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) และกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์และคุณค่าเฉพาะตัว เพื่อสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น โรงแรมที่ออกแบบตกแต่งด้วยเอกลักษณ์ท้องถิ่นล้านนา หรือเน้นการให้บริการที่อบอุ่นและเป็นมิตร ซึ่งช่วยสร้างภาพลักษณ์ทางบวกและเพิ่มความภักดีของลูกค้า ส่วนกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นแนวทางที่เน้นการลดต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำกว่าคู่แข่งโดยไม่ลดคุณภาพของบริการ เช่น การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหรือการจัดซื้อวัตถุดิบจากแหล่งที่มีราคาต่ำกว่า เพื่อให้สามารถเสนอราคาที่แข่งขันได้ ขณะที่กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการกำหนดเป้าหมายไปยังตลาดเฉพาะ เช่น นักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ กลุ่มครอบครัว หรือกลุ่มนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ซึ่งมีความต้องการเฉพาะ การเข้าใจและตอบสนองกลุ่มลูกค้าเหล่านี้ได้อย่างลึกซึ้งจะช่วยให้โรงแรมสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้อย่างยั่งยืน แนวคิดของ Porter ชี้ให้เห็นว่า การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับทรัพยากรขององค์กรเป็นหัวใจของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey

แบบจำลอง 7S ของ McKinsey (McKinsey 7S Framework) เป็นแนวคิดเชิงการจัดการที่พัฒนาโดย Tom Peters, Robert Waterman และ Julien Phillips ที่ปรึกษาจากบริษัท McKinsey & Company ในปี ค.ศ. 1980 โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้วิเคราะห์และประเมินความสอดคล้องของปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน (Waterman, Peters, & Phillips, 1980) แบบจำลองนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบ (Systems) รูปแบบการบริหาร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skills) และค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งทั้งหมดมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกันอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบแรกคือ กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนระยะยาวที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กรที่มีการวางกลยุทธ์อย่างเหมาะสมจะสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์ประกอบที่สองคือ โครงสร้างองค์กร (Structure) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดระบบงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และการมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่สามคือ ระบบ (Systems) ซึ่งหมายถึงกระบวนการ ขั้นตอน และกลไกการทำงานในองค์กร เช่น ระบบการบริหารงาน การประเมินผล หรือระบบสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

องค์ประกอบที่สี่คือ รูปแบบการบริหาร (Style) ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมการบริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์กรที่มีผู้นำเปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานจะสามารถสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศในการทำงานที่ดีได้มากขึ้น องค์ประกอบที่ห้าคือ บุคลากร (Staff) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคัดเลือก การพัฒนา และการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน การมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความผูกพันกับองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจบริการ องค์ประกอบที่หกคือ ทักษะ (Skills) ซึ่งหมายถึงความสามารถเฉพาะด้านขององค์กรหรือบุคลากร เช่น ทักษะด้านการบริการ การสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และองค์ประกอบสุดท้ายคือ ค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งเป็นแก่นของแบบจำลอง 7S โดยหมายถึงค่านิยม วัฒนธรรม และความเชื่อร่วมกันในองค์กร ที่หล่อหลอมให้บุคลากรทุกคนมีเป้าหมายและทิศทางการทำงานที่สอดคล้องกัน

โดยสรุป แบบจำลอง 7S ของ McKinsey เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และประเมินความพร้อมภายในได้อย่างครอบคลุม เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้เกิดความสมดุลระหว่างกลยุทธ์

โครงสร้าง ระบบ และบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ในกรณีของธุรกิจโรงแรม ขนาด 3 ดาว การนำแบบจำลองนี้มาประยุกต์ใช้จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร พร้อม กำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของตลาดบริการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ

คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นแนวคิดที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจบริการทุก ประเภท โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า จารุบุรณ์ ปาณานนท์ (2563) ได้กล่าวว่า “คุณภาพของการบริการ” มีความหมายได้หลายมิติ ได้แก่ การให้บริการที่ดี มี ราคาสมเหตุสมผล มีคุณภาพที่สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับ ผู้รับบริการได้ การบริการที่มีคุณภาพจึงไม่เพียงแต่สร้างความประทับใจแก่ลูกค้าเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยที่ช่วย สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและเพิ่มความภักดีต่อองค์กรอีกด้วย ทั้งนี้ระดับคุณภาพบริการสามารถประเมินได้ จากการวัดความพึงพอใจและการรับรู้ของผู้บริโภคต่อมาตรฐานการให้บริการขององค์กร

ในทำนองเดียวกัน วีระพงษ์ เกลิมวัฒน์ (2559) ได้ให้ความหมายของคุณภาพบริการว่า คือ “ระดับ ของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และความสอดคล้องของบริการกับความคาดหวัง ของผู้รับบริการ” ซึ่งคุณภาพของการบริการจะสะท้อนถึงความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหลังจากได้รับบริการ แล้ว หากบริการนั้นสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างครบถ้วน ย่อมส่งผลให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและ การกลับมาใช้บริการซ้ำในอนาคต เช่นเดียวกับแนวคิดของ จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ (2563) ที่อธิบายว่า คุณภาพ การให้บริการหมายถึง “ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่เกิดจากความสามารถขององค์กรในการ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม” ซึ่งชี้ให้เห็นว่าคุณภาพบริการเป็นสิ่งที่ลูกค้าเป็นผู้ตัดสิน จากประสบการณ์จริงที่ได้รับมากกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดเอง

ในด้านสากล Turner (2016, pp. 160–163) ได้อธิบายว่า แนวคิดเรื่อง “คุณภาพ” มีองค์ประกอบ สำคัญ 3 ประการ คือ (1) ความแตกต่างระหว่าง “คุณภาพสูง” (High Quality) และ “คุณภาพดี” (Good Quality) (2) ความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ (Fitness for Purpose) และ (3) การตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า (Meeting Customer Needs) โดย Turner เน้นว่า “คุณภาพสูง” ไม่จำเป็นต้องเท่ากับ “คุณภาพ ดี” เพราะคุณภาพสูงอาจหมายถึงสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดแต่มีราคาสูงเกินความจำเป็นและไม่ตรงกับ ความต้องการของลูกค้า ในขณะที่ “คุณภาพดี” คือสิ่งที่เหมาะสมกับการใช้งานและตรงตามวัตถุประสงค์ของ ผู้บริโภค ดังนั้นผู้ที่ประเมินว่าคุณภาพดีหรือไม่นั่นคือ “ลูกค้า” ไม่ใช่องค์กรเอง การบริหารคุณภาพบริการ จึงควรมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความ ไว้วางใจในระยะยาว

สำหรับแนวคิดเชิงโมเดลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการวัดคุณภาพการให้บริการคือ แบบจำลอง SERVQUAL (Service Quality Model) ของ Parasuraman, Zeithaml และ Berry (Parasuraman et al., 2013, p. 21) ซึ่งถือเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการประเมินคุณภาพการให้บริการ ในองค์กรธุรกิจหลายประเภท โดยเริ่มต้นจากการศึกษาเชิงประจักษ์ในองค์กรบริการชั้นนำ เช่น ธนาคาร บริษัทบัตรเครดิต และโทรคมนาคม ก่อนขยายผลไปสู่ธุรกิจบริการอื่น ๆ แบบจำลอง SERVQUAL มุ่งเน้นการ วัด “ความแตกต่างระหว่างการรับรู้ (Perception)” และ “ความคาดหวัง (Expectation)” ของผู้รับบริการ ต่อคุณภาพที่ได้รับ โดยมีการพัฒนาเกณฑ์การวัดคุณภาพบริการออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ (1) Reliability (ความ เชื่อถือได้) คือ ความสามารถขององค์กรในการให้บริการตามที่สัญญาไว้อย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ (2) Responsiveness (การตอบสนอง) คือ ความตั้งใจและความรวดเร็วของพนักงานในการช่วยเหลือลูกค้า (3) Assurance (ความมั่นใจ) คือ ความรู้ ความสุภาพ และความสามารถของพนักงานที่สร้างความไว้วางใจแก่ ลูกค้า (4) Empathy (ความเข้าใจลูกค้า) คือ การให้ความเอาใจใส่และเข้าใจความต้องการของลูกค้าแต่ละราย

อย่างเหมาะสม (5) Tangibles (สิ่งที่จับต้องได้) คือ ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ และภาพลักษณ์ทางกายภาพขององค์กร

แบบจำลอง SERVQUAL ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถวัดคุณภาพบริการได้อย่างครอบคลุมและเป็นระบบ โดยช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงของการให้บริการ ทั้งนี้ ความเข้าใจในคุณภาพการบริการไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการวัดผลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนาแนวทางการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจ ความภักดี และการบอกต่อในเชิงบวก ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC)

การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) เป็นแนวคิดทางการตลาดที่มุ่งเน้นการใช้เครื่องมือสื่อสารหลายรูปแบบอย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทางการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดเอกภาพในภาพลักษณ์ของแบรนด์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2560) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ คือ กระบวนการที่องค์กรสามารถผสมผสานเครื่องมือการสื่อสารหลายประเภทเข้าด้วยกัน เพื่อส่งข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรและผลิตภัณฑ์ไปยังผู้บริโภคอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องต่อเนื่อง และสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมระหว่างองค์กรและผู้บริโภค

ในทัศนะของ ชื่นจิตต์ แจ่มเจนิจ (2561) การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารอาจเป็นผู้ผลิตสินค้า ผู้จำหน่ายสินค้า หรือฝ่ายการตลาด เช่น ฝ่ายโฆษณาและพนักงานขาย ซึ่งส่งสารในรูปแบบของข้อความ ภาพ เสียง สัญลักษณ์ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อจูงใจให้เกิดการตอบสนองในทิศทางที่องค์กรต้องการ แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้สื่อและช่องทางต่าง ๆ อย่างประสานสอดคล้องเพื่อสร้างการรับรู้ที่ชัดเจนและต่อเนื่องในใจของผู้บริโภค

ดารา ทีละपाल (2556) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการเป็นแนวคิดที่ผู้บริหารการตลาดนำเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดหลายประเภทมาผสมผสานกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้การสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดผลสูงสุดต่อการจูงใจลูกค้า การบูรณาการนี้ไม่เพียงแต่เป็นการรวมเครื่องมือเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการประสานวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และข้อความทางการสื่อสารให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ

ในมุมมองของ ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ (2561) ได้อ้างถึงคำนิยามจากสมาคมโฆษณาแห่งอเมริกา (American Association of Advertising Agencies: 4As) ซึ่งระบุว่า IMC เป็นแนวคิดการวางแผนการสื่อสารการตลาดที่มุ่งสร้างมูลค่าผ่านการประเมินบทบาทและการใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การขายโดยพนักงาน และการตลาดเชิงกิจกรรม เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีความชัดเจน ต่อเนื่อง และสอดคล้องกันในทุกช่องทาง ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Kotler และ Keller (2012) ที่อธิบายว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ คือ การวางแผนและการจัดการเครื่องมือทางการตลาดต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกองค์ประกอบของการสื่อสาร เช่น การโฆษณา การจัดกิจกรรมพิเศษ การขายโดยพนักงาน และการส่งเสริมการขาย สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในสารทางการตลาดและภาพลักษณ์ของตราสินค้า

เสรี วงษ์มณฑา (2560) ได้อธิบายว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการคือกระบวนการพัฒนาแผนงานการสื่อสารที่ใช้เครื่องมือการตลาดหลายรูปแบบในการจูงใจกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างพฤติกรรมของผู้บริโภคให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การดำเนินการดังกล่าว

จำเป็นต้องพิจารณาการสื่อสารของตราสินค้า (Brand Communication) ในทุกมิติ เพื่อสร้างการรับรู้ ความคุ้นเคย และความเชื่อมั่นในตราสินค้าขององค์กร ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ ของแบรนด์และความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า

ในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศ Semenik (2020) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การสื่อสารการตลาด แบบบูรณาการเป็นขั้นตอนของการใช้เครื่องมือส่งเสริมการตลาดร่วมกัน เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การตลาดเชิงกิจกรรม และการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างพลังการสื่อสารที่มีอิทธิพลและสามารถโน้มน้าว ผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งให้ทุกองค์ประกอบของการสื่อสารทำงานร่วมกันในทิศทางเดียวกันเพื่อ เสริมสร้างผลลัพธ์ทางการตลาดให้ชัดเจนที่สุด

จากแนวคิดทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (IMC) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้น ให้การสื่อสารทุกช่องทางขององค์กรมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ทั้งในแง่ของสารที่สื่อออกไป ภาพลักษณ์ที่ต้องการนำเสนอ และพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย การบูรณาการนี้ไม่เพียงช่วยให้สารทางการ ตลาดมีพลังมากขึ้น แต่ยังสร้างเอกภาพของแบรนด์ในใจผู้บริโภคอย่างยั่งยืน IMC จึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญของ องค์กรสมัยใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยบูรณาการทั้งการวิจัย เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่ลึกและครอบคลุมประเด็นวิจัย โดยยึดแนวทางและ หลักการดำเนินงานตามกรอบทฤษฎีและระเบียบวิธีวิจัยร่วมสมัย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2562)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง. ฝ่ายเชิงปริมาณกำหนดประชากรเป็นผู้ประกอบการโรงแรมที่ขึ้นทะเบียน ถูกต้องตามกฎหมายในจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย จำนวน 3,500 ราย (หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่, 2567) การคำนวณขนาดตัวอย่างยึดเกณฑ์ 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ โดยงานวิจัยนี้มีตัวแปร 19 ตัว จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 380 ราย (อ้างตาม Grance J. B., 2008) และใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง แบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) เพื่อให้ได้ตัวแทนที่กระจายตามพื้นที่และลักษณะกิจการอย่าง เหมาะสม สำหรับเชิงคุณภาพ กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (purposive sampling) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ จากหอการค้าจังหวัด 3 ราย และตัวแทนผู้ประกอบการโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือ 10 ราย รวมทั้งสิ้น 13 ราย เพื่อสะท้อนมุมมองเชิงลึกจากผู้ปฏิบัติจริงและผู้กำหนดนโยบายในพื้นที่

เครื่องมือและการวิเคราะห์ข้อมูล. ในส่วนเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามแบ่งเป็น 6 ส่วน ครอบคลุม ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล องค์ประกอบแบบจำลอง 7S ของ McKinsey คุณภาพการให้บริการ และการสื่อสาร การตลาดแบบบูรณาการที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาว เครื่องมือ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ด้วยดัชนี IOC อยู่ในช่วง 0.60-1.00 ทุกข้อ ก่อนนำไปทดลองใช้ (tryout) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงจำนวน 30 ราย เพื่อตรวจสอบ ความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ผลได้ค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ .986 จึงนำไปเก็บจริงกับ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด การวิเคราะห์เชิงพรรณนาใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์เชิงอ้างอิงใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และการวิเคราะห์แบบจำลอง สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ ในส่วนเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกต โดยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพข้อมูล ด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) ด้านแหล่งข้อมูล ร่วมกับเกณฑ์ความน่าเชื่อถือ (credibility) ความพึ่งพาได้ (dependability) ความถ่ายโอนผลได้ (transferability) และการลดอคติ (bias) ข้อมูลจากการ สัมภาษณ์ถูกบันทึกและถอดความเป็นข้อความตอบเชิงบรรยายเพื่อการวิเคราะห์เนื้อหาอย่างเป็นระบบ

การเชื่อมโยงข้อมูลแบบผสมวิธี เพื่อต่อยอดความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ ผู้วิจัยใช้ผลเชิงปริมาณเป็นตัวชี้้นำประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึก โดยคัดเลือกประเด็นที่มี “ค่าอิทธิพลรวมต่ำ” หรือยังมีข้อคลุมเครือจากการวิเคราะห์โมเดล มาเป็นหัวข้อสนทนากับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในเฟสคุณภาพ เพื่ออธิบาย ปิดช่องว่าง และยืนยัน/ขยายความหมายของผลเชิงปริมาณ ส่งผลให้ข้อสรุปที่ได้มีความสมบูรณ์ทั้งในเชิงสถิติและในเชิงบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรมภาคเหนือ.

ผลการวิจัย

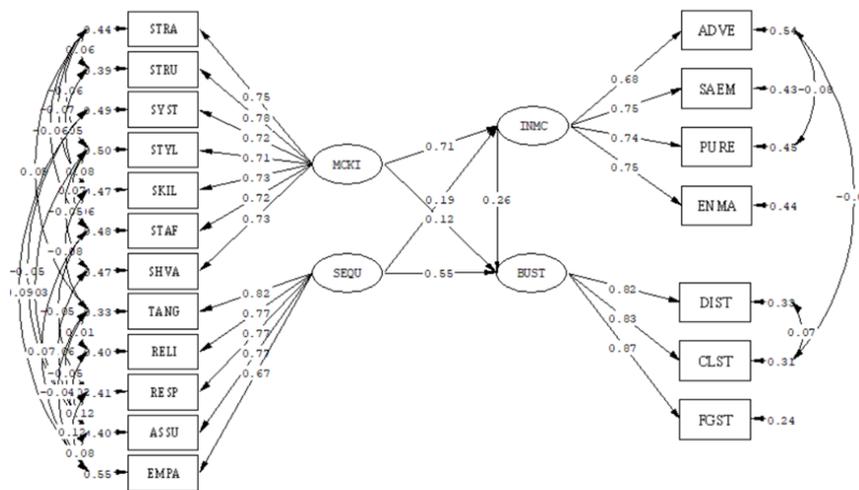
ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของแบบจำลอง 7 s McKinsey คุณภาพการให้บริการ และ การสื่อสารตลาดแบบบูรณาการที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาว ในภาคเหนือของประเทศไทย

ตารางที่ 1 แสดงค่าการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของแบบจำลองทางเลือก

รายการ	ค่าสถิติ	แบบจำลองตาม สมมติฐาน	แบบจำลอง ทางเลือก
1. Chi-square (χ^2)	*ต่ำใกล้ 0 *เท่ากับ df	496.33 113	95.29 78
Relative Chi-square	ผลหาร(χ^2 /df)< 2.00	4.39	1.22
2. GFI	> 0.90	0.81	0.96
3. AGFI	> 0.90	0.75	0.92
4. RMR	เข้าใกล้ 0.00	0.020	0.010
5. RMSEA	< 0.05	0.116	0.030
6. CFI	*0.00-1.00	0.97	1.000
7. CN	> 200	82.37	283.41

จากตาราง 1 พบว่า ค่าของแบบจำลองทางเลือกที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าผ่านเกณฑ์ทุกค่า

ภาพ 1 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมการโครงสร้างที่เป็นการจำลองทางเลือกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลัจากปรับค่าต่างๆ ของโมเดลแล้ว



Chi-Square=119.63, df=110, P-value=0.24952, RMSEA=0.015

ภาพที่ 1 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบทางเลือก (standardized solution)

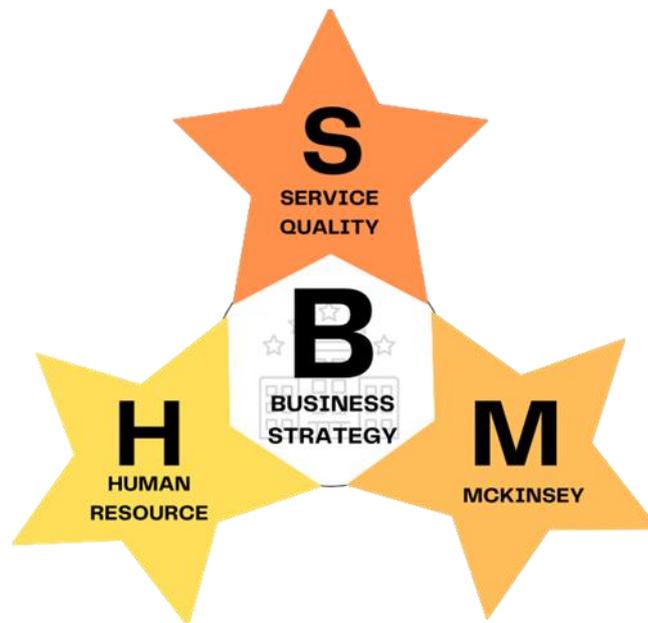


จากภาพที่ 1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรประจักษ์มีค่าในเชิงบวกทุกตัว ตารางที่ 1 แสดงค่าสถิติ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรแฝงจากค่า Beta และ Gamma

ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			
		MCKI	SEQU	INMC	BUST
INMC	DE	0.71**	0.19*	N/A	N/A
	IE	N/A	N/A	N/A	N/A
	TE	0.71**	0.19*	N/A	N/A
BUST	DE	0.12*	0.55**	0.26*	N/A
	IE	0.19*	0.15**	N/A	N/A
	TE	0.31**	0.70**	0.26*	N/A

Chi-Square= 119.63, df=110, p-value = 0.249, GFI=0.97, AGFI=0.95, RMR=0.019, RMSEA=0.015, CFI=1.00, CN=477.47

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อนำเสนอแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย



ภาพที่ 2 แบบจำลองการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย

จากภาพที่ 2 พบว่า แบบจำลองแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย มีลักษณะดังแผนภูมิภาพประกอบด้วยคุณภาพการให้บริการ ที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุดรองลงมาคือ 7s McKinsey และการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ ลำดับ เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย หรือเป็นแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นหรือเรียกว่า “SMIB Model” S คือ Service Quality สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย โดยผู้ประกอบการต้องมีความเป็นธรรมของบริการ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง ความเชื่อมั่น และการดูแลเอาใจใส่ M คือ 7s McKinsey สามารถประยุกต์ใช้ให้

เกิดการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทยโดยต้องมีกลยุทธ์โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร ทักษะ พนักงาน และค่านิยมร่วม I คือ (Integrated Marketing Communication สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทยโดยผู้ประกอบการต้องมีการโฆษณา การขายด้วยพนักงาน การประชาสัมพันธ์ และการตลาดเชิงกิจกรรม และ B คือ Business Strategy การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย ที่ต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การเจาะจง

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามแนวคิดของแบบจำลอง 7s McKinsey (MCKI), คุณภาพการให้บริการ (SEQU), การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (INMC) และกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม (BUST) ผลการวิเคราะห์พบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สำคัญดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบจำลอง 7s McKinsey (MCKI) กับการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (INMC) และกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม (BUST) ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลอง 7s McKinsey มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (INMC) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.71 รองลงมาคือส่งผลโดยตรงต่อกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมขนาด 3 ดาว (BUST) เท่ากับ 0.12 และส่งผลทางอ้อมเท่ากับ 0.19 ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการองค์ประกอบภายในองค์กรทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารการตลาดและการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร การวิเคราะห์เชิงคุณภาพสนับสนุนผลดังกล่าว โดยพบว่าผู้ประกอบการโรงแรมมีการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร มีการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) อย่างเป็นระบบ รวมถึงการประเมินและควบคุมการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Sukartini, Masfi และ Hidayat (2020) ซึ่งพบว่าแบบจำลอง 7s McKinsey ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ในศูนย์สาธารณสุขเมือง Madura ประเทศอินโดนีเซีย และยิ่งสอดคล้องกับ Kansal (2023) ที่ระบุว่า การใช้กรอบ McKinsey 7s เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาองค์กรผ่านการประยุกต์ใช้กับการสื่อสารการตลาดแบบออนไลน์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มีโครงสร้างภายในแข็งแกร่งย่อมสามารถใช้กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ (SEQU) กับกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม (BUST) และการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (INMC) ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพการให้บริการ (SEQU) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม (BUST) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.55 รองลงมาคือส่งผลโดยตรงต่อการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (INMC) เท่ากับ 0.19 และส่งผลทางอ้อมต่อกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม (BUST) เท่ากับ 0.15 ซึ่งสะท้อนว่า “คุณภาพบริการ” เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทธุรกิจบริการที่พนักงานเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและประสบการณ์แก่ลูกค้า ผลเชิงคุณภาพสอดคล้องกับเชิงปริมาณ โดยพบว่าพนักงานโรงแรมส่วนใหญ่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการให้บริการ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสามารถอธิบายขั้นตอนการบริการได้อย่างชัดเจน ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ของโรงแรมและกระตุ้นให้เกิดการใช้บริการซ้ำ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชฎาพร เชื้อปัญญาวิทย์ (2565) ที่ศึกษาการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการผ่านแพลตฟอร์มอินสตาแกรม พบว่าคุณภาพการบริการมีอิทธิพลต่อการรับรู้

และทัศนคติของลูกค้า รวมถึงสอดคล้องกับงานของ วิภาดา อำไพ (2561) ซึ่งชี้ว่าคุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลต่อการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการในกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านการค้าและบริการ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (INMC) กับกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม (BUST) ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (INMC) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม (BUST) เท่ากับ 0.26 แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพสามารถสนับสนุนให้ธุรกิจโรงแรมขนาด 3 ดาวพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ข้อมูลเชิงคุณภาพชี้ว่าผู้ประกอบการได้ใช้กิจกรรมการตลาดหลายรูปแบบ เช่น การออกบูธในงานท่องเที่ยว “ไทยเที่ยวไทย”, งานบ้านและสวนแฟร์, งาน Wedding Fair รวมถึงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ของโรงแรม เพื่อเพิ่มการรับรู้และสร้างภาพลักษณ์ทางการตลาด ซึ่งเป็นตัวอย่างของการประยุกต์ใช้ IMC อย่างครบวงจร ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Harif, Nawaz และ Hameed (2022) ซึ่งศึกษาบทบาทของนวัตกรรมแบบเปิด คุณภาพการบริการ และกลยุทธ์การตลาดต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม พบว่าการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของโรงแรม โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่การสื่อสารผ่านหลายช่องทางสามารถสร้างประสบการณ์ที่เชื่อมโยงระหว่างแบรนด์และลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิเคราะห์ทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือ ได้แก่ โครงสร้างและระบบภายในองค์กรตามแบบจำลอง 7s McKinsey, คุณภาพของการให้บริการ และการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ ทั้งสามองค์ประกอบมีความสัมพันธ์และเสริมกันอย่างเป็นระบบ โดยองค์กรที่มีการจัดการภายในที่เข้มแข็ง มีบุคลากรที่มีคุณภาพ และใช้กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดที่บูรณาการ จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในยุคหลังโควิด-19 ได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้ประกอบการโรงแรมขนาด 3 ดาว ควรมีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงานเช่นเพิ่มโบนัส เบี้ยขยันเป็นประจำทุกปี ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ส่งเสริมการจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการทำงาน ภายในองค์กรมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงทุกแผนกและมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2. ผู้ประกอบการโรงแรมขนาด 3 ดาว ควรให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ สามารถให้บริการอย่างรวดเร็ว และมีจำนวนเพียงพอในการให้บริการ

3. ผู้ประกอบการโรงแรมขนาด 3 ดาว ควรการขยายห้องพักโดยพนักงานของโรงแรม มีการแนะนำให้สมัครบัตรสมาชิกของโรงแรม นำเสนอของแถมแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ เช่น อาหารเย็น แพ็คเก็จทัวร์ สปา และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริการรถลูกค้าผ่านโทรศัพท์ของโรงแรม

4. ผู้ประกอบการโรงแรมขนาด 3 ดาว ควรมีการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรเพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีความพิเศษในความรู้สึกของลูกค้า ดูแลลูกค้าหลังการจองห้องพักเป็นอย่างดี ใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริการและดึงดูดใจลูกค้า สร้างความแตกต่างทางด้านบริการเพื่อให้ลูกค้าประทับใจ และแสดงความเป็นมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้า

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจคอนโดมิเนียมการให้บริการเป็นส่วนสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค อันจะเพิ่มการตัดสินใจซื้อและนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ อาทิ การจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การตลาด องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทยเพิ่มยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแบบจำลองการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมขนาด 3 ดาวในภาคเหนือของประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- จารุบูรณ์ ปาณานนท์. (2563). *การบริหารคุณภาพบริการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิรัฐม ศิริรัตนบัลล์. (2563). *คุณภาพและความพึงพอใจของผู้บริโภคในธุรกิจบริการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชฎาพร เชื้อปัญญาวิทย์. (2565). *การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการบนแพลตฟอร์มอินสตาแกรมที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้บริโภคในประเทศไทย*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ. (2561). *การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ดารา ทีละपाल. (2556). *กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ. (2561). *การจัดการการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิภาดา อำไพ. (2561). *อิทธิพลของการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการต่อการสร้างกลยุทธ์ธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วีรรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์. (2562). *การตลาดบริการสำหรับธุรกิจไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ทางการตลาด.
- วีระพงษ์ เฉลิมวัฒน์. (2559). *การบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจบริการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2560). *การตลาดยุคใหม่: แนวคิดและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2562). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวคิดและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2560). *กลยุทธ์การสื่อสารและแบรนด์ในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่. (2567). *รายงานสถิติผู้ประกอบการโรงแรมในภาคเหนือของประเทศไทย*. เชียงใหม่: หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2018). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Grance, J. B. (2008). *Statistical methods for research design and analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson Education.
- Harif, M. A. A. M., Nawaz, M., & Hameed, W. U. (2022). The role of open innovation, service quality, and marketing strategy in hotel business performance: Evidence from Heliyon. *Heliyon*, 8(5), e09275.
- Kansal, J. (2023). Applying McKinsey 7S model as a strategic tool for organizational development in online communication. *Journal of Business Strategy*, 44(2), 101–118.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson Education.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2013). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Porter, M. E. (2015). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (Updated ed.). Free Press.
- Porter, M. E. (2015). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (Updated ed.). Free Press.
- Semenik, R. J. (2020). *Promotion and integrated marketing communications* (9th ed.). Cengage Learning.
- Sukartini, T., Masfi, A., & Hidayat, A. A. A. (2020). The effectiveness of the McKinsey 7S framework on social media utilization in public health centers in Madura, Indonesia. *Journal of Public Sector Management*, 18(4), 215–230.
- Turner, R. (2016). *Quality management in service industries* (3rd ed.). Routledge.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson Education.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.