

# ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย The Relationship between Internal Marketing Strategy and Performance of Small and Medium Enterprises of Hotels Business, Thailand

ประวิตร สายแก้ว\*

อ.ดร.จินดารัตน์ ปีมณี\*\*

อ.ดร.เกลินี หมั่นไธสง\*\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งกลยุทธ์การตลาดภายในเป็นตัวแปรอิสระและเป็นตัวกำหนดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้วิธีการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเนื้อความสมบูรณ์ทั้งสิ้น 107 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 2) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการ

มอบอำนาจให้พนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร 3) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการลดความแตกต่างของสถานภาพมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนากลยุทธ์การตลาดภายในของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดภายในให้สามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

**Key word :** กลยุทธ์การตลาดภายใน ผลการดำเนินงาน ธุรกิจโรงแรม

\* นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบริหารและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

\*\* อาจารย์ประจำคณะการบริหารและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประธานกรรมการ

\*\*\* อาจารย์ประจำคณะการบริหารและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กรรมการ

## Abstract

The purpose of this study was to verify the relationship between internal marketing strategy and performance of small and medium enterprises of hotels business, Thailand. Internal marketing strategy were independent variables affecting business performance. As a research tool, questionnaires were mailed to the sample groups and the complete 107 of them were returned, The results study showed as following: 1) Internal marketing strategy in terms of sharing information positive relationships with the business performances in terms of customer perspective; 2) Internal marketing strategy in terms of employee empowerment positive relationships with the business performances in terms of internal business process perspective; and 3) Internal marketing strategy in terms of reduced status distinctions positive relationships with the business performances in terms of learning and growth perspective. Moreover, the essence and suggestions of the study were already included within.



## บทนำ

การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการบริหารตลอดเวลา เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและก้าวสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยปัจจัยการบริหารที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำ การมอบหมายหน้าที่ การลงทุน การบริหารความขัดแย้ง ดังนั้น จึงนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในองค์กร (ฉัตรพินธ์ เจริญนันท์. 2548 : 37) เพื่อปรับทิศทางดำเนินงานให้ไปในทิศทางเดียวกันจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมที่ไม่ถูกต้อง เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร (วิจิตร อาวะกุล. 2540 : 24) องค์กรจึงมุ่งแสวงหาแนวทาง วิธีการและกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงาน ทำให้เกิดศักยภาพในการดำเนินงานรวมทั้งสามารถรักษาผลประโยชน์ อีกทั้งมีความเจริญก้าวหน้าสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว กลยุทธ์การตลาดภายในเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและศักยภาพในการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน

กลยุทธ์การตลาดภายในเป็นวิธีการหรือแผนการคิดที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบมุ่งกลุ่มเป้าหมาย คือบุคลากรภายในองค์กร ให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ ผูกมัดในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร สร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีกับบุคลากรภายในองค์กร จูงใจให้บุคลากรในทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทำงานให้เต็มที่และทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยด้านความมั่นคงในการจ้างงาน ด้านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ด้านการให้รางวัลตอบแทนต่อการปฏิบัติงานดี ด้านการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน ด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน และด้านการลดความแตกต่างของสถานภาพ

(Harvir, Morris and Basu. 2001 : 61 - 76) กลยุทธ์การตลาดภายในมีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจและการเจริญเติบโต กิจการจะต้องมีความร่วมมือที่ดีของพนักงาน สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน (ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม. 2547 : เว็บไซต์) สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วจะส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน และผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลการดำเนินงานเป็นความสามารถในการกระทำการขององค์กรเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการวัดหรือการประเมินเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมาย ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานจะมีการวัดผล 4 ด้านประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (Kaplan and Norton. 2000 : อ้างถึงใน ; พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 20) ผลการดำเนินงานจึงไม่ใช่เป็นเพียงการตรวจสอบ แต่จะเปลี่ยนวิธีการติดตามผลของการดำเนินงานโดยอาศัยการวัดผลตอบแทน คุณค่าทางการเงิน เป็นการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มาเป็นศูนย์กลางของการควบคุม (दनัย เทียนพุด. 2545 : เว็บไซต์) ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจำเป็นจะต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดดัชนีชี้วัดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน (วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. 2547 : 2)

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่ากลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมมีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย สามารถที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนากลยุทธ์การตลาดภายในของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

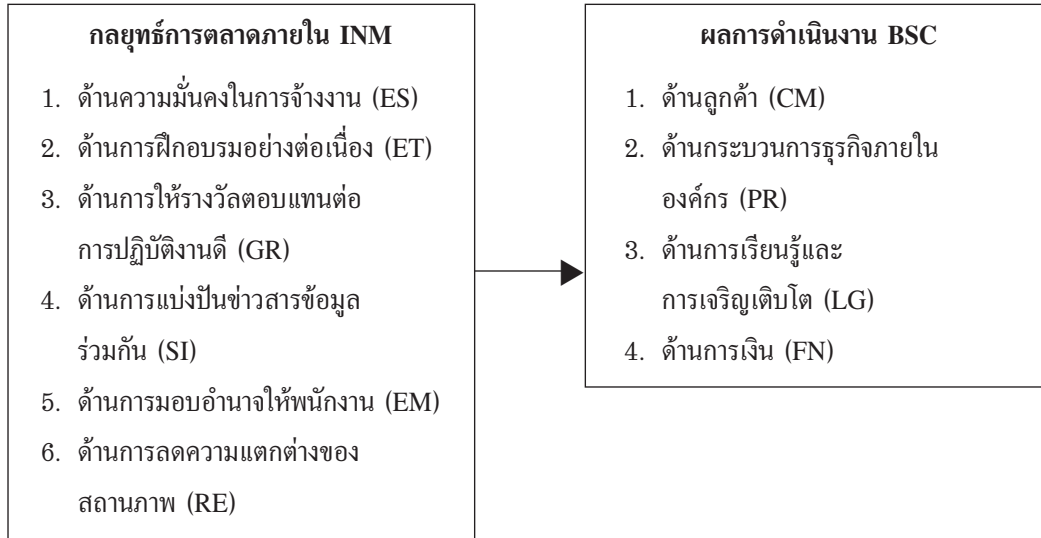
## เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลยุทธ์การตลาดภายในได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ และมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ จากวัตถุประสงค์ข้างต้นสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

จากกรอบแนวคิดข้างต้น การวิจัยในครั้งนี้ได้เสนอความคิดของ (Harvir, Morris and Basu. 2001 : 61 - 76) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์การตลาดภายใน (Internal Marketing Strategy) เป็นวิธีการหรือแผนการคิดที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบมุ่งกลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรภายในองค์กร ให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือผูกมัดในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร สนับสนุนให้องค์กรดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้วิจัย จึงได้นำแนวคิดกลยุทธ์การตลาดภายในมาสนับสนุนงานวิจัย

กลยุทธ์การตลาดภายในมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความชำนาญทางหลักการตลาด และกิจกรรมการดำเนินงานของธุรกิจบริการ จะเห็นได้ว่าธุรกิจบริการหนึ่งๆ สามารถสร้างความชำนาญหลักทางการตลาดให้กับธุรกิจของตนได้จากความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญพิเศษ และความสามารถในการใช้ดุลพินิจตัดสินใจเรื่องราวดังกล่าว ของทรัพยากรบุคคลภายในบริษัท ทั้งที่เป็นระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ (ชื่นจิตต์ แจงเจนกิจ. 2546 : 105 - 106) โดยกลยุทธ์การตลาดภายในจะเข้าไปมีส่วนในการกระตุ้นการทำงานร่วมกันของพนักงาน ซึ่งในอุตสาหกรรมบริการที่พนักงานทุกคน

### ภาพประกอบที่ 1 โมเดลของกลยุทธ์การตลาดภายใน และผลการดำเนินงาน



ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป้าหมายของกลยุทธ์การตลาดภายในจะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจถึงบทบาทของกลยุทธ์องค์กร สร้างแรงกระตุ้นให้กับพนักงานนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Michael D. 2007 : 324) ซึ่งปัจจุบันตลาดมีการแข่งขันสูงทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ทันกับคู่แข่งชั้นการตลาดที่แท้จริงไม่ใช่ศิลปะของการขาย แต่เป็นการบริการที่มีคุณภาพ พนักงานต้องมีความรู้และทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและสร้างทางเลือกที่สามารถส่งมอบความพอใจให้กับลูกค้าได้ในระดับสูง ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับพนักงานทุกๆ กลุ่มเท่าเทียมกัน เพียงแต่เลือกเครื่องมือหรือกิจกรรมที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม (สายฟ้า พลวายุ. 2543 : 17) กลยุทธ์

การตลาดภายในคือกิจกรรมการตลาดต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อพัฒนา กระตุ้น รวมทั้งการปลูกฝังให้พนักงานในองค์กรมีความพร้อมในการทำงานเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร โดยมีการพัฒนา เช่น 1) การพัฒนาด้านคุณภาพ เรื่องคุณภาพนั้นมีความสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ดังนั้น องค์กรจะต้องสร้างจิตสำนึกและปลูกฝังให้พนักงานเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพในทุกๆ ด้าน องค์กรที่มีนโยบายด้านคุณภาพที่เป็นเลิศและเป็นจุดเด่นที่ผู้บริโภคให้ความไว้วางใจควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาคุณภาพนั้นสามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง คุณภาพที่ดีกว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี 2) การพัฒนาการสร้างขวัญและกำลังใจองค์กรจะต้องเห็นความสำคัญของพนักงานทุกๆ ฝ่าย และควรมีนโยบาย

ในการดูแลและรักษาบุคลากร อย่าปล่อยให้ปัญหาการเข้าออกของพนักงาน เพราะการเปลี่ยนพนักงานบ่อยๆ อาจไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน ดังนั้นควรมีกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงาน

3) การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม การเพิ่มความรู้ให้กับพนักงานทุกๆ ฝ่ายถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการทำให้องค์กรนั้นมีความก้าวหน้า แม้ว่าความสามารถของบุคลากรมักขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงาน แต่การมีโอกาสได้เข้าอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันหน้าที่หรือแม้แต่การจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาทำหน้าที่ฝึกอบรมก็จะช่วยเพิ่มความเชี่ยวชาญและทักษะในการทำงานให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น

4) พัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ การเพิ่มศักยภาพการทำงานไม่ว่าจะเป็นด้านฝีมือ การผลิตที่ยอดเยี่ยมขึ้น การค้นพบนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทำให้องค์กรนั้นมีภาพลักษณ์ด้านบริการที่ดีหรือแม้แต่การเพิ่มปริมาณการผลิต ฯลฯ ถือว่าเป็นสิ่งที้องค์กรต่างๆ ต้องแสวงหาอยู่เสมอไม่ว่าจะทำธุรกิจประเภทใดก็ตาม ซึ่งมีความจำเป็นมากที่สุดสำหรับนโยบายด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (กลยุทธ์การการตลาดภายใน : เว็บไซต์) กลยุทธ์การตลาดภายในมีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจและการเจริญเติบโต กิจกรรมจะต้องมีความร่วมมือที่ดีของพนักงาน การเสริมสร้างทักษะความรู้ต่างๆ การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วจะส่งผลต่อการทำงานของพนักงานและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**สมมติฐานการวิจัย** มีดังนี้ กลยุทธ์การตลาดภายในมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

## วิธีการดำเนินงานวิจัย

### กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในกระบวนการเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนั้นประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรม จำนวน 276 คน กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรม จำนวน 190 คน โดยการเปิดตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 43) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยดำเนินการ 1) จำแนกผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 2) กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามอัตราส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมแต่ละภูมิภาค 3) จัดทำตารางกลุ่มตัวอย่างตามข้อ 2 โดยวิธีการจับสลากผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 190 ชุด เมื่อครบกำหนดในการเก็บแบบสอบถาม ได้รับทั้งสิ้น 107 ชุด ซึ่งมีอัตราผลตอบแทนร้อยละ 56.31 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง รวมระยะเวลาในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล 93 วัน

## การวัดคุณลักษณะของตัวแปร

กลยุทธ์การตลาดภายในเป็นตัวแปรอิสระซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความมั่นคงในการจ้างงาน ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการดูแลสวัสดิการ การจ่ายค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งงาน 2) ด้านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในองค์กรและการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงาน 3) ด้านการให้รางวัลตอบแทนต่อการปฏิบัติงานดี ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่นอกเหนือ

จากเงินเดือนและการให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น 4) ด้านการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการเตรียมข้อมูล ทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนข้อมูล 5) ด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมการกระจายอำนาจภายในหน่วยงาน การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ 6) ด้านการลดความแตกต่างของสถานภาพ ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมการเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นและการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

ผลการดำเนินงานเป็นตัวแปรตามสามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านลูกค้า ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด และจำนวนหรือปริมาณของลูกค้า 2) ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร ประกอบด้วย 6 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับกระบวนการให้บริการ ความเป็นเลิศของสินค้าหรือบริการ และความสัมพันธ์กับลูกค้า 3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการเงิน ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุนและผลประกอบการ

### ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง

ผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง โดยการหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination Power) โดยใช้เทคนิค Item - total Correlation ซึ่งกลยุทธ์การตลาดภายใน มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) อยู่ระหว่าง 0.3587 - 0.9284 และผลการดำเนินงาน ได้ค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) อยู่ระหว่าง 0.5735 - 0.8636 และใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งกลยุทธ์การตลาดภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.8296 - 0.9548 และผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.8731 - 0.9175

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของกลยุทธ์การตลาดภายในของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



**ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล**

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	ด้านลูกค้า ในการจ้างงาน	ความมั่นคง อย่างต่อเนื่อง	ฝึกอบรม ต่อการ	ให้รางวัล ข่าวสาร ปฏิบัติงานดี	แบ่งปัน ให้พนักงาน ข้อมูลร่วมกัน	มอบอำนาจ แตกต่าง	ลดความ ของสถานภาพ	VIF
ค่าเฉลี่ย	4.153	4.121	3.901	3.955	3.976	3.887	4.033	
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	0.587	0.578	0.823	0.701	0.697	0.784	0.679	
ด้านลูกค้า		0.506*	0.567*	0.538*	0.655*	0.505*	0.606*	
ความมั่นคงในการจ้างงาน			0.637*	0.534*	0.573*	0.534*	0.615*	1.846
ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง				0.689*	0.777*	0.642*	0.729*	3.293
ให้รางวัลตอบแทนต่อการ ปฏิบัติงานดี					0.690*	0.671*	0.739*	2.639
แบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกัน						0.727*	0.725*	3.404
มอบอำนาจให้พนักงาน							0.734*	2.705
ลดความแตกต่างของสถานภาพ								3.414

**ตารางที่ 2** การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

กลยุทธ์การตลาดภายใน	ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	1.396	0.332	4.205	0.000*
ด้านความมั่นคงในการจ้างงาน	0.136	0.099	1.366	0.175
ด้านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	-0.016	0.093	-0.173	0.863
ด้านการให้รางวัลตอบแทนต่อการปฏิบัติงานดี	0.046	0.098	0.464	0.643
ด้านการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกัน	0.380	0.112	3.393	0.001*
ด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน	-0.071	0.089	-0.802	0.424
ด้านการลดความแตกต่างของสถานภาพ	0.210	0.115	1.820	0.072

F = 15.334 p = 0.000 AdjR<sup>2</sup> = 0.448

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 1 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.505 - 0.655 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในลำดับต่อมาผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity ปรากฏว่าค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.846 - 3.414 แสดงว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไม่ถึงขั้นก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity สอดคล้องกับ (Black, 2006 : 585) ได้เสนอว่า ค่า VIF น้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

จากตารางที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การตลาดภายในด้านการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า เนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของทุกองค์กร สิ่งที่ต้องคำนึงควรตระหนักคือ ความต้องการและความคาดหวังที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ประกอบการที่ดีต้องให้ความสำคัญกับการเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการให้บริการกับลูกค้า มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลสม่ำเสมอเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่คาดหวังและความต้องการของลูกค้า จึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานช่วยให้งานที่ยุ่งยากมีลักษณะที่ง่ายต่อการใช้งาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาและช่วยให้ระดับการบริการมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าที่ต้องการความรวดเร็วและสะดวกสบายในการเข้าใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hair, Bush และ Ortinau (2003 : 129) กล่าวว่า ธุรกิจที่มีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเพิ่มมากขึ้น จะทำให้ธุรกิจสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูล

ในการนำเสนอบริการที่เหมาะสม กับความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้นการเปลี่ยนแปลงงานวิจัยการตลาดสู่ความฉลาดทางการตลาด เป็นการรวบรวมข้อมูลของลูกค้าเข้าด้วยกันทั้งหมด แล้วนำมาแบ่งปัน (Share) ให้แผนกต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2544 : 38 - 40) กล่าวว่า ด้านลูกค้า (Customer Perspective) คือ ลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้าและบริการ องค์กรจะต้องทราบถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ โดยมุมมองนี้จะต้องถือเสมือนหนึ่งว่าตนเองเป็นลูกค้า และมองมายังองค์กรของเราว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก ขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการเปิดดำเนินกิจการ

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.459 - 0.662 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในลำดับต่อมาผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity ปรากฏว่าค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.846 - 3.414 แสดงว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไม่ถึงขั้นก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity สอดคล้องกับ (Black, 2006 : 585) ได้เสนอว่า ค่า VIF น้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน



**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	กระบวนการธุรกิจภายในองค์กร	ความมั่นคงในการจ้างงาน	ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	ให้รางวัลต่อการปฏิบัติงานดี	แบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกัน	มอบอำนาจให้พนักงาน	ลดความแตกต่างของสถานภาพ	VIF
ค่าเฉลี่ย	3.841	4.121	3.901	3.955	3.976	3.887	4.033	
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	0.703	0.578	0.823	0.701	0.697	0.784	0.679	
กระบวนการธุรกิจภายในองค์กร		0.459*	0.638*	0.583*	0.622*	0.653*	0.662*	
ความมั่นคงในการจ้างงาน			0.637*	0.534*	0.573*	0.534*	0.615*	1.846
ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง				0.689*	0.777*	0.642*	0.729*	3.293
ให้รางวัลตอบแทนต่อการปฏิบัติงานดี					0.690*	0.671*	0.739*	2.639
แบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกัน						0.727*	0.725*	3.404
มอบอำนาจให้พนักงาน							0.734*	2.705
ลดความแตกต่างของสถานภาพ								3.414

**ตารางที่ 4** การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นผลการดำเนินงานด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

กลยุทธ์การตลาดภายใน	ผลการดำเนินงาน		t	p-value
	ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร			
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.906	0.337	4.402	0.018*
ด้านความมั่นคงในการจ้างงาน	-0.054	0.113	-0.479	0.633
ด้านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	0.206	0.106	1.946	0.054
ด้านการให้รางวัลตอบแทนต่อการปฏิบัติงานดี	0.035	0.111	0.318	0.751
ด้านการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกัน	0.060	0.127	0.475	0.636
ด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน	0.249	0.101	2.469	0.015*
ด้านการลดความแตกต่างของสถานภาพ	0.249	0.131	1.900	0.060

F = 18.949 p = 0.000 AdjR<sup>2</sup> = 0.504

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 พบว่า กลยุทธ์การตลาดภายในด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร เนื่องจากธุรกิจบริการส่วนมากมีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร เพื่อให้ได้การบริการที่รวดเร็วและมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้นการมอบอำนาจในการดำเนินงานให้กับพนักงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการที่ดีต้องให้ความสำคัญ ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการเป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษาหรือเป็นผู้กำกับดูแลอยู่ห่างๆ และคอยตรวจสอบเป็นระยะ ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการบริการมีประสิทธิภาพรวดเร็วมากยิ่งขึ้น สร้างสมรรถนะการดำเนินงานภายในให้มีระดับที่สูงขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถพล จตุรพรกุล (2548 : บทคัดย่อ) พบว่า การดำเนินการมอบอำนาจในองค์กรต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน

ผ่านการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีสายการบังคับบัญชาที่น้อยชั้นลง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรผ่านการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กร โดยดำเนินการมอบอำนาจและความไว้วางใจไปให้กับพนักงานในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะการทำงานที่เหมาะสมกับระดับของการมอบอำนาจจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุไรพร กุวิเศษ (2550 : 81) พบว่า การศึกษาความต้องการของลูกค้าช่วยให้สามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการได้อย่างเหมาะสม โดยมีการปรับปรุงองค์กรด้านกระบวนการใน คือ ปรับปรุงทีมงานให้มีความรู้ความสามารถเพื่อบริการลูกค้า และมีการตรวจสอบกระบวนการทำงานอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน อีกทั้งยังต้องคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**ตารางที่ 5** การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	การเรียนรู้และการเจริญเติบโต	ความมั่นคงในการจ้างงาน	ฝึกรอบมอย่างต่อเนือง	ให้รางวัลต่อการปฏิบัติงานดี	แบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกัน	มอบอำนาจให้พนักงาน	ลดความแตกต่างของสถานภาพ	VIF
ค่าเฉลี่ย	3.841	4.121	3.901	3.955	3.976	3.887	4.033	
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	0.703	0.578	0.823	0.701	0.697	0.784	0.679	
การเรียนรู้และการเจริญเติบโต		0.459*	0.638*	0.583*	0.622*	0.653*	0.662*	
ความมั่นคงในการจ้างงาน			0.637*	0.534*	0.573*	0.534*	0.615*	1.846
ฝึกรอบมอย่างต่อเนือง				0.689*	0.777*	0.642*	0.729*	3.293
ให้รางวัลตอบแทนต่อการปฏิบัติงานดี					0.690*	0.671*	0.739*	2.639
แบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกัน						0.727*	0.725*	3.404
มอบอำนาจให้พนักงาน							0.734*	2.705
ลดความแตกต่างของสถานภาพ								3.414

จากตารางที่ 5 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.590 - 0.719 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในลำดับต่อมาผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity ปรากฏว่าค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.846 - 3.414 แสดงว่า

ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไม่ถึงขั้นก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity สอดคล้องกับ (Black, 2006 : 585) ได้เสนอว่า ค่า VIF น้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

**ตารางที่ 6** การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นผลการดำเนินงานด้านเรียนรู้และการเจริญเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

กลยุทธ์การตลาดภายใน	ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
	ค่าคงที่ (a)	-0.373		
ด้านความมั่นคงในการจ้างงาน	0.212	0.119	1.778	0.078
ด้านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	0.127	0.112	1.130	0.261
ด้านการให้รางวัลตอบแทนต่อการปฏิบัติงานดี	0.046	0.118	0.394	0.694
ด้านการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกัน	0.091	0.135	0.678	0.500
ด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน	0.177	0.107	1.657	0.101
ด้านการลดความแตกต่างของสถานภาพ	0.368	0.138	2.658	0.009*
F = 24.311 p = 0.000 AdjR <sup>2</sup> = 0.569				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 6 พบว่า กลยุทธ์การตลาดภายในด้านการลดความแตกต่างของสถานภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เนื่องจากผู้ประกอบการที่ดีจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานและหัวหน้างานในระดับต่างๆ มีบทบาทในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นแสดงผลงานร่วมกันมากขึ้น จะส่งผลให้พนักงานมีความไว้วางใจ เชื่อใจ เคารพ และให้เกียรติเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจังและเกิดการเรียนรู้ในแนวคิดหลายๆ รูปแบบและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงเมื่อเกิดปัญหาในการให้บริการ สร้างความรวดเร็วในการให้บริการ ความพึงพอใจ ความประทับใจ

ในการบริการให้กับลูกค้าเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัทราภรณ์ สุโข (2548 : 110) พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ MEs ควรเน้นให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นการพัฒนาความพร้อมในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการดำเนินงานต้องอาศัยบุคลากรทุกคนช่วยกันดำเนินงานรวมทั้งเป็นการเรียนรู้โดยให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้ความเป็นผู้นำเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน การเปิดเผย มีความจริงใจ

และเอาใจใส่ รวมทั้งมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร ถือว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทนา อุณเจริญ (2549 : 151) พบว่า การดำเนินธุรกิจจะต้องมีผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาปรับปรุง การบริการรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ ประสิทธิภาพของการบริการจะเกิดขึ้นจากองค์ประกอบที่สำคัญสองส่วน คือ พนักงานบริการ และระบบบริการ ธุรกิจจึงต้องพัฒนา ทั้งระบบการให้บริการไปพร้อมกับพัฒนาพนักงาน เพื่อ บรรลุเป้าหมายของการบริการได้เต็มที่ เพื่อตอบสนอง ความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

## ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และผลกระทบ ของกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

พบว่า 1) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการ แบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกันมีความสัมพันธ์และ ผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 2) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการมอบอำนาจให้ พนักงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร 3) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการลดความแตกต่าง ของสถานภาพมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยและประโยชน์ของ งานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุง กลยุทธ์การตลาดภายในให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพของ กลยุทธ์การตลาดภายใน และอีกทั้งเป็นแนวทางสำหรับ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อสร้างความได้เปรียบ ให้กับธุรกิจ ซึ่งจะสามารถทำให้ผลการดำเนินงานของ ธุรกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 1. กลยุทธ์การตลาดภายใน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดภายใน โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้าน ความมั่นคงในการจ้างงาน เช่น ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการ ด้านการประกันสุขภาพและ ประกันสังคมของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามที่ กฎหมายกำหนด ตลอดจนให้ความสำคัญกับการเลื่อน ตำแหน่งงาน โดยพิจารณาความสามารถที่เหมาะสมของ พนักงานเป็นหลัก เป็นต้น ด้านการลดความแตกต่างของ สถานภาพ เช่น ผู้ประกอบการส่งเสริมให้พนักงานมี ความไวเนื้อเชื่อใจ เคารพ และให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน อย่างจริงจัง เพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็น ทำให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น ด้านการแบ่งปันข่าวสาร ข้อมูลร่วมกัน เช่น ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการเตรียมข้อมูล ที่ใช้ในการให้บริการสำหรับลูกค้า การ สนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ให้แกกันและกัน การมุ่งเน้น ให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการติดต่อสื่อสารที่ทัน ต่อเวลาเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องในการให้บริการของ พนักงาน เป็นต้น

## 2. ผลการดำเนินงาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลูกค้า เช่น ผู้ประกอบการให้พนักงานบริการลูกค้าโดยมุ่งเน้น สร้างความประทับใจแก่ลูกค้า การแสวงหาลูกค้าใหม่ พร้อมกับให้ความสำคัญกับลูกค้าเก่า กิจการได้รับ คำติชมของลูกค้าและนำคำติชมดังกล่าวมาวิเคราะห์ และปรับปรุงการดำเนินงานของกิจการเป็นต้น ด้าน กระบวนการธุรกิจภายในองค์กร เช่น ผู้ประกอบการ เชื่อมั่นว่าทรัพยากรมนุษย์ของกิจการสามารถพัฒนา

ให้ถึงขีดความสามารถสูงสุดได้ การแจ้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงได้ในทุกระดับ ตลอดจนมีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและตรงต่อเวลาเป็นต้น ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เช่น ผู้ประกอบการมีการพัฒนาองค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกระบวนการในการปฏิบัติงานเป็นต้น

### ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดภายในให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายใต้สถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมการเมืองและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้ ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกลยุทธ์รูปแบบใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลก็ถือว่า

เป็นเรื่องที่สำคัญ หากผู้ประกอบการนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ก็จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการบุคลากรภายในให้มีประสิทธิภาพ ให้เกิดการแบ่งปันทักษะการทำงาน ประสบการณ์และความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากยิ่งขึ้น อีกทั้งผู้ประกอบการธุรกิจยังสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจบริการในประเทศไทย

### สรุปผลการวิจัย

กลยุทธ์การตลาดภายในมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดภายในเพื่อก่อให้เกิดทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงาน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่กลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สนใจนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กฤษติกา คงสมพงษ์. (2551). บทความการตลาด ตัวอย่างแผนการตลาด กลยุทธ์การตลาด ชาวการตลาด marketeer ฉบับที่ 96/เดือนกุมภาพันธ์ 2551, 17 เมษายน 2551. [http://www.marketeeer.co.th/inside\\_detail\\_new.php?inside\\_id=69](http://www.marketeeer.co.th/inside_detail_new.php?inside_id=69)
- จุไรพร กุลวิเศษ. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสร้างมูลค่าเพิ่มกับผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม.
- ชินจิตต์ แจงเจนกิจ. (2546). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : บริษัททิปปิงพอยท์.
- दनัย เทียนพุด. (2545). Balanced Scorecard กกับการบริหารงานในปัจจุบัน, 17 เมษายน 2551. <http://mail.hu.ac.th/~s4502520008/balanced.html>

- นันทนา อุ่นเจริญ. (2549). การสร้างศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย : ผลกระทบของประสิทธิผลการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- พสุ เดชะรินทร์. (2544). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicator. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. (2547). การใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารงานเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย. บทความในการประชุมทางวิชาการสอน ในประเทศไทยครั้งที่ 11, 12 กันยายน 2546. ณ โรงแรมบีพีแกรนด์ทาวเวอร์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสยาม.
- วิจิตร อวาทกุล. (2540). การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม. (2547). บทความการตลาด ตัวอย่างแผนการตลาด กลยุทธ์การตลาด ข่าวการตลาด marketeer ฉบับที่ 56/เดือนตุลาคม 2547. 3 พฤษภาคม 2551 [http://www.marketeeer.co.th/inside\\_detail.php?inside\\_id=2889](http://www.marketeeer.co.th/inside_detail.php?inside_id=2889)
- สายฟ้า พลวายุ. (2543). การตลาดปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอ.อาร์. บีซีเนส เพรส.
- สุภัทราภรณ์ สุโข. (2548). ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม.
- อรรถพล จตุพรกุล. (2550). การมอบอำนาจในองค์กร. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- Black, Ken. (2006). Business Statistics for Contemporary Decision Making 4<sup>th</sup> ed. USA : John Wiley & Son.
- Harvir S. Bansal, Morris B. Mendelson and Basu Sharma. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. Journal of Quality Management (1) page 61-76.
- Hair, F. Joseph, Jr., Robert P. Bush and David J. Ortman. (2003). Marketing Research Information and Technology. New York : John Wiley and Sons.
- Michael D. Hartline, Ferrell. (2007). Marketing Strategy 4e. Ohio : Thomson South-Western.