

บทความวิจัย

กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรม ในประเทศไทย

โกมลมณี เกตตะพันธ์¹

พอพันธ์ วัชจิตพันธ์²

บทคัดย่อ

การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Outsourcing) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่อุตสาหกรรมโรงแรมนำมาใช้เพื่อลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย การวิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยจำนวน 796 รายและมีการตอบกลับมาจำนวน 160 คิดเป็นร้อยละ 20% ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีความสำคัญต่อการบริหารโรงแรม เมื่อใช้การวิเคราะห์หองศ์ประกอบพบว่าสามารถแบ่งองค์ประกอบได้ 6 กลุ่ม ซึ่งกำหนดชื่อเรียงลำดับตามค่าน้ำหนัก ได้แก่ (1) การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน (2) การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน (3) ผลเสียและอุปสรรคในจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (4) ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (5) ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้าง

¹ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

E-mail : ket_tapan@hotmail.com

² รองศาสตราจารย์ ดร. คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

E-mail : porpan.v@gmail.com

ผู้ดำเนินการแทน และ (6) ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นในการดำเนินธุรกิจ โรงแรมจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ดีขึ้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน องค์ประกอบที่สำคัญที่นำเสนอจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมโรงแรมและเพื่อการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรม

คำสำคัญ: การวิเคราะห์องค์ประกอบ การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โรงแรม ประเทศไทย

RESEARCH ARTICLE

Outsourcing Strategy of Hotel Industry in Thailand

Komonmanee Kettapan¹

Porpan Vachajitpan²

Abstract

Outsourcing is a strategy used by hotels to reduce cost, expenditure and increase efficiency in the organizational operations. This study intended to investigate outsourcing by Thai hotels. Data collection was carried out by 796 questionnaires sent to managers of Thai Hotels Association. Only 160 of them (20%) were completed and returned will was acceptable. Results from the analysis showed that outsourcing is important in managing hotels. By using Factor Analysis it was found that there were six factors ranked according to their loadings. They are: (1) Management of outsourcing, (2) Selection of providers, (3) and obstacles in outsourcing, (4) Realization of benefits from outsourcing, (5) Expectation of benefits, and (6) Improvement of business performance. It was concluded that hotels must pay important attention to the strategy and operations in outsourcing. The factors which influence hotel outsourcing will be useful for practical purposes and to the future study and research.

Keywords: Factor analysis, Outsourcing, Hotel, Thailand

¹ Ph.D. Student, Faculty of Logistics, Burapha University,

E-mail: ket_tapan@hotmail.com

² Associate Professor, Ph.D., Faculty of Logistics, Burapha University,

E-mail: porpan.v@gmail.com

บทนำ

แนวคิดการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมักจะถูกมองว่าเกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการผลิตมากกว่าอุตสาหกรรมบริการ แต่ปัจจุบันพบว่าไม่ได้เป็นเช่นนั้น การแข่งขันได้แพร่ขยายมายังอุตสาหกรรมบริการเพิ่มขึ้น แม้ว่ารายได้ส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมบริการจะได้รับการขับเคลื่อนด้วยความต้องการภายในประเทศ ในขณะที่การประสบความสำเร็จของอุตสาหกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศจะต้องประกอบด้วย การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและบริการที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่คำตอบแทนที่ดีและการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภค และเพื่อเป็นการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน Esichaikul and Baum (1998) กลยุทธ์การจ้างงานผู้ดำเนินการแทนจึงกลายเป็นกลยุทธ์ที่มีความโดดเด่นในการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพิ่มคุณภาพในการบริการ รวมถึงการลดความเสี่ยงจากการดำเนินการทางธุรกิจ

การเติบโตของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยที่ผ่านมามีอัตราสูง จาก 22.4 ล้านคนในปี 2012 เป็น 29.8 ล้านคนในปี 2015 จากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวดังกล่าว รวมทั้งทางการขยายตัวของนักท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ส่งผลต่ออัตราการขยายตัวอย่างมากของจำนวนโรงแรมในประเทศไทยซึ่งในปี 2009 มีจำนวนโรงแรม 5,420 แห่งเพิ่มเป็น 10,234 ในปี 2012 และจำนวนห้องพักจาก 14,150 ในปี 2009 เป็น 22,354 ในปี 2012 (Tourism Authority of Thailand, 2015) ข้อมูลทางสถิติของประเทศยังบ่งชี้ว่าอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการที่มีขนาดใหญ่และมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้มีผลต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของโรงแรมที่สำคัญ (Tuntirattanasoontorn, 2008) ดังนั้นคือ ประการแรก ธุรกิจโรงแรมกำลังประสบปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงจากทั้งโรงแรมในประเทศและ

ต่างประเทศ ประการที่สอง ความคาดหวังและความต้องการจากลูกค้าที่จะได้รับบริการดีขึ้น ประการที่สาม การพัฒนาเทคโนโลยีซึ่งนำไปสู่การลงทุนที่เพิ่มสูงขึ้นของโรงแรมภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด ด้วยเหตุเหล่านี้อุตสาหกรรมโรงแรมจึงมีการพึ่งพากลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน ปรับปรุงคุณภาพ เพิ่มความยืดหยุ่น และความสามารถในการดำเนินธุรกิจ (Senturk, 2012)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจึงนำไปสู่การศึกษากลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารหรือผู้จัดการโรงแรมสามารถนำผลการศึกษารายองค์ประกอบที่เสนอมาไปกำหนดแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงแรมโดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวชี้วัดขององค์ประกอบกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ผู้บริหารหรือผู้จัดการโรงแรมสามารถกำหนดกลยุทธ์ของโรงแรมในประเทศไทยในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

บททวนวรรณกรรม

วัตถุประสงค์หลักของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ประกอบด้วย การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพบริการ การเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ การลดความไม่แน่นอนของบริการ และการลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Lam and Han, 2005; Kremic et al., 2006; Lammininmaki, 2011) ปัจจุบันพบว่าธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีการแข่งขันกันสูง จึงส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมต่างต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ปรารภนา หลีกภัย, เกิดศิริ เจริญวิศาล, ชาลี ไตรจันทร์, และโสภิต จิระเกียรติกุล, 2014) สาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมักประกอบไปด้วยเหตุผลทางด้านยุทธวิธี เช่น การลดค่าใช้จ่าย และด้านยุทธศาสตร์ เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Espino-Rodríguez and Padrón-Robaina, 2005) สองมุมมองทางทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Theory: TCT) ทางเศรษฐศาสตร์ และมุมมองด้านทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Espino-Rodríguez and Padrón-Robaina, 2004; Kang and Wu, 2009) จุดประสงค์ที่สำคัญของการทำธุรกรรมคือการได้รับประโยชน์แลกกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น (Byramjee et al., 2010) ขณะที่มุมมองด้านทรัพยากร (Resource Based View: RBV) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ขององค์กร โดยปัจจัยภายในดังกล่าวเป็นพื้นฐานหลักในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Thomas, 2009) แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรจึงเป็นแนวคิดที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ไม่ได้มุ่งเน้นในเรื่องต้นทุนที่ต่ำ (Espino-Rodríguez and Padrón-Robaina, 2005) การศึกษาโดย Promsivapallop et al. (2012) เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนพบว่า แนวคิดเชิงต้นทุนธุรกรรม

เพียงอย่างเดียวไม่สามารถสนับสนุนพฤติกรรมกาตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องจากมีการแข่งขันระดับต่ำในตลาดของผู้รับจ้างภายใต้การศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยพบว่าความพร้อมของผู้รับจ้าง ประสิทธิภาพของโรงแรมและขนาดของโรงแรมมีอิทธิพลต่อการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนใน 3 ด้าน ได้แก่ แผนกอาหาร ชักรีดและการรับส่งแขก (Promsivapallop et al., 2012) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lamminmaki (2007) และ Kettapan and Vachajitpan (2014) ที่ระบุว่าบางปัจจัยเกี่ยวกับตัวโรงแรมมีผลต่อการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ขณะที่ Donada and Nogatchewsky (2009) พบว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจและความสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกาจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย (Kettapan and Vachajitpan, 2014) พบว่ามีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในกิจกรรมโดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งด้านต้นทุนและด้านที่ไม่ใช่ต้นทุนและมีความคาดหวังประโยชน์สูงกว่าที่ได้รับ นอกจากนี้การศึกษาค้นพบว่กิจกรรมสำคัญ 4 ประเภทที่มีการจ้างผู้ดำเนินการแทนสูงสุดคือ การรักษาความปลอดภัย การซ่อมบำรุง ระบบสารสนเทศและงานแม่บ้าน ซึ่งตรงกับการศึกษาของ Wan and Su (2010) ในได้หวั่น

ในขณะที่มีการชี้ถึงประโยชน์หลากหลาย นักวิชาการหลายท่านก็ได้กล่าวถึงผลเสียที่องค์กรโดยทั่วไปอาจได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ตัวอย่างเช่น Espino-Rodriguez and Padrón-Robaina (2004), Beaumont and Sohal (2004) และ Handley (2012) ระบุผลกระทบในด้านลบที่องค์กรอาจได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน อาทิเช่น การสูญเสียความเป็นเอกลักษณ์ การสูญเสียความยืดหยุ่นในการดำเนินการ การสูญเสียความสามารถในการ

ควบคุมกิจกรรมหรือความเสี่ยงในการลดประสิทธิภาพความสามารถในการดำเนินงานของผู้ดำเนินการแทน และกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (Lam and Han, 2005) ผลเสียที่องค์กรได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนได้กลายเป็นสาเหตุที่ส่งผลทำให้องค์กรไม่เลือกที่จะจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Hiamey and Amenumey, 2013) หรือลดลง (Kettapan and Vachajipan, 2014) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Lai (2007) ในได้วันที่มีการลดระดับการจัดจ้างลงเนื่องจากความไม่แน่นอนของคุณภาพการให้บริการของผู้ดำเนินการแทน

การคัดเลือกและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนเป็นประเด็นสำคัญ แต่ยังไม่ได้มีการศึกษาเพียงพอในอดีต ทั้งนี้กิจกรรมดังกล่าวมีความคล้ายคลึงกันหลายประการเกี่ยวกับการคัดเลือกและการบริหารจัดการซัพพลายเออร์ของการจัดซื้อในด้านอุตสาหกรรมซึ่งมีการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวาง เพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวจากการตัดสินใจเลือกซัพพลายเออร์ที่ไม่เหมาะสม การคัดเลือกซัพพลายเออร์เป็นกลยุทธ์สำคัญในการกำหนดคุณสมบัติและเสาะหาซัพพลายเออร์เพื่อลดความเสี่ยงในการจัดซื้อ พัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาว (Pal et al., 2013) และเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (Mushanyuri, 2012) ด้วยบทบาทที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นของซัพพลายเออร์ส่งผลให้นักวิชาการได้เสนอเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกซัพพลายเออร์ โดยแบ่งเกณฑ์ออกเป็น 2 เกณฑ์คือ เกณฑ์คุณภาพ เช่น การส่งมอบ ความน่าเชื่อถือ และความสามารถด้านเทคนิค (Amin and Razmi, 2009) และเกณฑ์ค่าใช้จ่าย เช่น การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย (Bhutta and Huq, 2002) ส่วน Abdolshah (2013) พบว่าเกณฑ์ด้านคุณภาพเป็นเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับการตัดสินใจเลือกซัพพลายเออร์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้คือผู้จัดการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยจำนวน 796 แห่ง (Thai Hotels Association, 2014) โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

การสร้างแบบสอบถาม

โดยเริ่มจากขั้นตอนการศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรมหรือบทความเชิงวิชาการและข้อมูลทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการโรงแรมจำนวน 9 แห่งในระดับ 3 ดาวถึง 5 ดาว และมีจำนวนห้องตั้งแต่ 74 ถึง 280 ห้องโดยการใช้คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเช่น เหตุผล ประโยชน์ ปัญหาและอุปสรรค เกณฑ์ในการคัดเลือก ตัวชี้วัดผล และแผนที่ใช้ผู้รับจ้างดำเนินการแทน ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาสร้างแบบสอบถาม และให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามจำนวน 5 ท่าน เพื่อกำหนดคุณลักษณะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมไทยได้ทั้งสิ้น 37 ตัวแปร ประกอบด้วย ประเด็นหัวข้อความคาดหวังจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนและประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า (Likert Scale) 5 ระดับคือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) และนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มทดลอง (Pilot Test) จำนวน 10 ชุด ตามคำแนะนำของ Baker (1994) ขนาดกลุ่มที่ใช้ในการทดลอง 10% ถึง 20% ของประชากรทั้งหมดคือมีความเหมาะสมเพียงพอ และผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) หรือความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.91 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นได้ (Hills, 2008; Hair et al., 2010)

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ สมาชิกสมาคมโรงแรมไทยที่ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย โดยส่งแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 190 ชุด และเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จำนวน 160 ชุดคิดเป็นร้อยละ 20 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์พอใช้ (Babbie, 2002) ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS วิเคราะห์และการตรวจสอบเงื่อนไขเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hills, 2008; Hair et al., 2010) 3 ข้อดังนี้ ข้อ1. ขนาดตัวอย่างควรจะใช้ผู้ตอบ 5 รายต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัว หรือขนาดตัวอย่างอย่างต่ำ 50 ราย ข้อ2. ความสัมพันธ์ (Correlation) เบื้องต้นระหว่างตัวแปรสูงกว่า 0.3 และ ข้อ3. ค่า KMO สูงกว่า 0.6 และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่านัยสำคัญทางสถิติ จากการตรวจสอบคุณสมบัติทางสถิติตามเงื่อนไขพบว่าตัวแปรที่นำมาศึกษาทั้งหมดในแบบสอบถาม 37 ตัวแปรมีแค่ 27 ตัว (ตารางที่ 2) ที่มีความสัมพันธ์สูงกว่า 0.3 และเหมาะสมสำหรับนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผลการวิจัย

ในส่วนนี้จะแยกผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการของโรงแรม ส่วนที่สองเป็นผลจากการศึกษาเชิงประจักษ์ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนแรก ผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม 9 แห่งในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยแยกเป็นประเด็นดังนี้ (1) โรงแรมโดยส่วนใหญ่นิยมจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในแผนกรักษาความปลอดภัย การซ่อมบำรุงและแม่บ้าน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wan and Su (2010) ในไต้หวัน (2) การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การลดค่าใช้จ่ายและการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเป็นสาเหตุลำดับต้นๆ สำหรับการจ้างผู้ดำเนินการแทน

(3) โรงแรมส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะเพิ่มการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคต
 (4) การลดลงของต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเป็นประโยชน์ที่โรงแรม
 ได้รับความจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่เด่นชัดที่สุด (5) การไม่ปฏิบัติตามสัญญา
 ของผู้ดำเนินการแทนเป็นปัญหาที่โรงแรมได้รับความจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน แต่
 อย่างไรก็ตามโรงแรมได้มีมาตรการสำหรับแก้ปัญหา อาทิเช่น การยกเลิกสัญญา
 การกำหนดเกณฑ์สำหรับคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน และการเพิ่มความเข้มข้นใน
 การควบคุมผู้ดำเนินการแทน (6) โรงแรมมักจะคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนโดย
 พิจารณาจากประวัติการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ ความน่าเชื่อถือและราคา

ส่วนที่สอง ผลจากการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของโรงแรมในตัวอย่าง
 ทั้งหมด 160 แห่งพบว่า มีสถิติตามที่แสดงในตารางที่ 1 และ ตารางที่ 2 แสดง
 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลสำหรับตัวแปรที่จะใช้ในการวิเคราะห์
 องค์ประกอบ

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของโรงแรม จำนวน 160 ราย

ระดับดาว	1ดาว (3) 2 ดาว (5) 3 ดาว (78) 4ดาว(62) 5 ดาว (12)
จำนวนห้อง	น้อยกว่า 60 ห้อง (59) 60-150 ห้อง (59) มากกว่า 150 ห้อง (42)
ประเภทของโรงแรม	โรงแรมอิสระ (129) โรงแรมเครือข่าย (31)
จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 60 คน (69) 60-100 คน (37) 101-150คน (26) มากกว่า 150 คน (28)
จำนวนปีดำเนินงาน	น้อยกว่า 5 ปี (27) 5-10 ปี (62) มากกว่า 10 ปี (71)
ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	น้อยกว่า 3 ปี (56) 3- 5 ปี (32) มากกว่า 5 ปี (72)
แผนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	เพิ่มขึ้น (38) คงที่(93) ลดลง (29)
ในอนาคต	
จำนวนกิจกรรมการจัดจ้างผู้ดำเนินการ	1 กิจกรรม (64) 2 กิจกรรม (37) 3 กิจกรรม (17) 4
แทน	กิจกรรม (8) 5 กิจกรรม (6) มากกว่า 5กิจกรรม (28)

หมายเหตุ: ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บคือ จำนวนโรงแรมที่ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ความคาดหวังในการปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม	3.61	0.89
ความคาดหวังในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.39	0.84
ความคาดหวังในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ	3.69	0.84
ความคาดหวังในการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ	3.76	0.88
ประโยชน์ในการปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม	3.26	0.88
ประโยชน์ในการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน	3.25	0.73
ประโยชน์ในการเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน	3.26	0.77
ประโยชน์ในการสนับสนุน เช่น การตลาด การขาย บุคลากร	3.09	0.84
การรักษาความลับข้อมูลของโรงแรม	2.86	0.85
การไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงของผู้ว่าจ้าง	2.79	1.02
การแสวงหาผลประโยชน์เกินข้อตกลงในสัญญา	2.68	0.99
ยากต่อการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง	2.92	0.94
ยากต่อการเปลี่ยนแปลงและดำเนินงาน	2.92	0.88
การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง	3.24	0.96
การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ	3.37	0.98
การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง	3.45	0.89
การวิเคราะห์สัญญาและคำตอบแทนที่เป็นธรรม	3.44	0.84
การเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.49	0.86
คุณภาพของงานที่ผ่านมา	3.88	0.81
ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง	3.90	0.81
เงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม	3.79	0.87
การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง	3.65	0.90
ความสามารถ/กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง	3.72	0.81
การคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ	3.37	0.92
การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจประจำปี	3.42	0.87
การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ	3.53	0.82
การวางแผนการบริหารความเสี่ยง	3.44	0.91

โปรแกรม SPSS ถูกใช้ในการสกัดองค์ประกอบ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และกำหนดให้แต่ละองค์ประกอบไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงเลือกหมุนแกนแบบมุมฉาก ด้วยวิธี Varimax โดยแสดงค่าไอเกน มีค่าสูงกว่า 1 และไม่แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Factor Loading) ที่น้อยกว่า 0.4 จากการสกัดองค์ประกอบพบว่าค่าไอเกนที่ได้มากกว่า 1 มี 6 องค์ประกอบ (ตารางที่ 3) และเมื่อวิเคราะห์ Scree Plot ก็พบข้อสรุปที่ตรงกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกจะกำหนดองค์ประกอบในการวิเคราะห์จำนวน 6 องค์ประกอบ

ตารางที่ 3 องค์ประกอบจากการวิเคราะห์โปรแกรม SPSS¹

Comp- nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Var.	Cum.%	Total	% of Var.	Cum.%	Total	% of Var.	Cum.%
1	9.224	34.162	34.162	9.224	34.162	34.162	3.906	14.465	14.465
2	3.482	12.896	47.058	3.482	12.896	47.058	3.827	14.173	28.638
3	2.283	8.457	55.515	2.283	8.457	55.515	3.346	12.394	41.032
4	1.742	6.451	61.966	1.742	6.451	61.966	3.237	11.990	53.022
5	1.673	6.197	68.163	1.673	6.197	68.163	2.771	10.264	63.286
6	1.204	4.459	72.622	1.204	4.459	72.622	2.521	9.337	72.622
7	.789	2.922	75.545						
8	.702	2.598	78.143						
.	.	.	.						
.	.	.	.						
27	.091	.338	100.000						

¹Extraction Method: Principal Component

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ตัวแปร	องค์ประกอบที่					
	1	2	3	4	5	6
การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง	.830					
การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ	.825					
การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง	.801					
การวิเคราะห์สัญญาและคำตอบแทนที่เป็นธรรม	.786					
การเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	.774					
ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง		.775				
เงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม		.772				
คุณภาพของงานที่ผ่านมา		.730				
ความสามารถ/กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง		.717				
การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง		.696				
การคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ		.544				
การไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงของผู้ว่าจ้าง			.861			
การแสวงหาผลประโยชน์เกินข้อตกลงในสัญญา			.853			
ยากต่อการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง			.816			
ยากต่อการเปลี่ยนแปลงและดำเนินงาน			.777			
การรักษาความลับข้อมูลของโรงแรม			.748			
ประโยชน์ในการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ				.896		
ประโยชน์ในการปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม				.878		
ประโยชน์ในการเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน				.854		
ประโยชน์ในการสนับสนุน เช่น การตลาด การขาย บุคลากร				.711		
ความคาดหวังในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน					.828	
ความคาดหวังในการปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม					.798	
ความคาดหวังในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ					.783	
ความคาดหวังในการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ					.612	
การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ						.791
การวางแผนการบริหารความเสี่ยง						.762
การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจประจำปี						.725

การวิเคราะห์เพื่อสกัดองค์ประกอบไม่แสดงค่า Factor Loading ที่ต่ำกว่า 0.4 เนื่องจากการสร้างองค์ประกอบควรมีค่าน้ำหนักไม่ต่ำกว่า 0.4 (Hair et al., 2010) ทำให้ตัวแปร 27 ตัวที่นำมาจำแนกองค์ประกอบได้ 6 กลุ่ม แสดงในตารางที่ 4 โดยมีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) เท่ากับ 0.91 โดยพิจารณาถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องกันแต่ละองค์ประกอบ จะสามารถตั้งชื่อองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ให้ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน” มี 5 ตัวแปรและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.93

องค์ประกอบที่ 2 ให้ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน” มี 6 ตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.88

องค์ประกอบที่ 3 ให้ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ผลเสียและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน” มี 5 ตัวแปรและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.87

องค์ประกอบที่ 4 ให้ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน” มี 4 ตัวแปรและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.90

องค์ประกอบที่ 5 ให้ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน” มี 4 ตัวแปรและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.83

องค์ประกอบที่ 6 ให้ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ประสิทธิภาพการดำเนินงาน” มี 3 ตัวแปรและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.84

บทสรุปและวิจารณ์

ผลการวิจัยนี้พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดของงานวิจัยในการทบทวนวรรณกรรม ข้อมูลเพิ่มเติมและความคิดเห็นจากผู้บริหารโรงแรมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้วิจัยในการสร้างแบบสอบถามการวิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยพบว่ากลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยสามารถจำแนกองค์ประกอบได้ 6 กลุ่ม ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เป็นองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigenvalues) สูงสุดเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง การวิเคราะห์สัญญาและค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและการเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยหลักแล้วในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่ประสบผลสำเร็จต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมและเป็นธรรม มีความใกล้ชิดประสานงาน รวมถึงการประเมินผลและการเสนอแนะปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 2 เกี่ยวกับกลยุทธ์การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย การพิจารณาความสามารถของผู้ดำเนินการแทนโดยพิจารณาจากผลงานของผู้ดำเนินการแทน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ดำเนินการแทน รวมทั้งการพิจารณาการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนอย่างเป็นระบบ โรงแรมควรต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำเนินการแทนให้มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของโรงแรมมากที่สุด ในองค์ประกอบนี้ผู้บริหารโรงแรมได้ให้ความสำคัญกับความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้างมากที่สุดซึ่งเป็นเกณฑ์ด้านคุณภาพ

สอดคล้องกับการศึกษาของ Amin and Razmi (2009) ระบุ 2 เกณฑ์ที่ใช้สำหรับการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนคือ เกณฑ์คุณภาพ เช่น การส่งมอบ ความน่าเชื่อถือและความสามารถด้านเทคนิค และเกณฑ์ค่าใช้จ่าย โดย Abdolshah (2013) พบว่าเกณฑ์ด้านคุณภาพเป็นเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับการตัดสินใจเลือกซัพพลายเออร์ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ที่โรงแรมให้ความสำคัญในการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนจากการศึกษาค้างนี้ นอกจากนี้ความสัมพันธ์ที่ดีก็ไม่อาจจะมีมองข้ามได้ซึ่งควรมีสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม

องค์ประกอบที่ 3 เกี่ยวกับผลเสียและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน องค์ประกอบนี้มีความแตกต่างจากองค์ประกอบทั้งหมดเนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลในด้านลบต่อโรงแรม เช่น การไม่ปฏิบัติตามสัญญา การแสวงหาผลประโยชน์เกินข้อตกลงและการรักษาความลับ สอดคล้องกับการศึกษาของ Espino-Rodriguez and Padrón-Robaina (2004), Beaumont and Sohal (2004) และ Handley (2012) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนพบว่า การสูญเสียความเป็นเอกลักษณ์ การสูญเสียความยืดหยุ่นในการดำเนินการ การสูญเสียความสามารถในการควบคุมกิจกรรมหรือความเสี่ยงในการลดประสิทธิภาพความสามารถในการดำเนินงานของผู้ดำเนินการแทน และกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรเป็นผลกระทบในด้านลบที่องค์กรอาจได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการบริหารจัดการและการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนที่ไม่มีความซื่อสัตย์หรือไม่เหมาะสมกับโรงแรม ทำให้โรงแรมไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน บางครั้งสาเหตุของปัญหาอาจเกิดจากกฎระเบียบทั่วไปหรือข้อบังคับขององค์กรตามที่ได้มีการศึกษาแล้ว

องค์ประกอบที่ 4 เกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นความสามารถของผู้ดำเนินการแทนที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของโรงแรม เช่น เพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ การปรับปรุงบริการของโรงแรม

และความคล่องตัวในการดำเนินงาน เนื่องจากการแข่งขันที่เข้มข้นและความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ความคล่องตัวและความรวดเร็วในการปรับปรุงบริการของโรงแรมจะเป็นตัวเร่งให้เกิดความจำเป็นเพิ่มขึ้นในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนซึ่งประกอบด้วย เหตุผลทางด้านยุทธวิธี เช่น การลดค่าใช้จ่าย และด้านยุทธศาสตร์ เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน(Espino-Rodríguez and Padrón-Robaina, 2005)

องค์ประกอบที่ 5 คือความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นความคาดหวังที่โรงแรมจะได้รับประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน เช่น การคาดหวังที่จะได้เปรียบทางการแข่งขัน การคาดหวังที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความคาดหวังในการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ ความคาดหวังประโยชน์ที่จะได้รับสอดคล้องกับประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โรงแรมควรมีมาตรการสำหรับประเมินผลและควบคุมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของโรงแรมให้มากที่สุดเพื่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของโรงแรม อย่างไรก็ตาม อุปสรรคอาจจะเกิดจากความไม่สมดุลย์ของอุปสงค์และอุปทานในอุตสาหกรรม ต่อเนื่องที่สนับสนุนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในงานโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kettapan and Vachajipan (2014) พบว่ามีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในกิจกรรมโดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งด้านต้นทุนและด้านที่ไม่ใช่ต้นทุนและมีความคาดหวังประโยชน์สูงกว่าที่ได้รับ

สุดท้าย องค์ประกอบที่ 6 คือประสิทธิภาพการดำเนินงานซึ่งนำไปสู่การประสบความสำเร็จของโรงแรมโดยประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ เช่น ความสามารถในการควบคุมต้นทุน การบริหารความเสี่ยงและการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ นอกจากการควบคุมต้นทุนรายจ่ายซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ

การดำเนินงานได้ชัดเจน โรงแรมยังต้องลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ แนวปฏิบัติที่ได้ผลคือ การดำเนินการอย่างมีแผนและเป้าหมายที่ชัดเจนรวมทั้งการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ

จากผลการวิเคราะห์ห้องศึประกอบกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนพบว่าองค์ประกอบทั้ง 6 กลุ่ม สามารถช่วยชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์และกิจกรรมที่สำคัญต่อการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมโรงแรม หรือการศึกษาและวิจัยเพิ่มเติมในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยได้ข้อค้นพบที่เป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โดยข้อเสนอแนะจากการวิจัยมี 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัย ไปใช้และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการของโรงแรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญอย่างสูงต่อการคัดเลือกและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนเพื่อให้ได้ผู้ดำเนินการแทนที่มีความเหมาะสมและให้ประโยชน์ตรงกับความคาดหวังของโรงแรม
2. โรงแรมจำเป็นต้องมีระบบการติดตามประเมินผลรวมถึงการพยายามลดความแตกต่างระหว่างความคาดหวังประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและผลที่ได้รับจริง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1. การศึกษานี้มีข้อจำกัดในด้านข้อมูลซึ่งได้จากผู้จัดการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยเท่านั้น ซึ่งถือວ່าน่าจะเป็นโรงแรมที่มีมาตรฐาน

ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาในกลุ่มของอุตสาหกรรมโรงแรมที่ไม่ใช่สมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยเพื่อทำการเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

2. เนื่องจากยังขาดการวิจัยในโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ข้อมูลแต่ละองค์ประกอบที่ค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ควรจะมีการนำไปศึกษาต่อในการสร้างโมเดลสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ผลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้ผลประโยชน์สูงสุดในอุตสาหกรรมโรงแรม

เอกสารอ้างอิง

- ปรารภนา หลีกภัย, เกิดศิริ เจริญวิศาล, ชาลี ไตรจันทร์ และโสภิต จิระเกียรติกุล. (2557). ความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 31(1), 69-95.
- Abdolshah, M. (2013). A Review of Quality Criteria Supporting Supplier Selection. *Journal of Quality and Reliability Engineering*, 2013, 1-9.
- Amin, S. H. & Razmi, J. (2009). An integrated fuzzy model for supplier management: A case study of ISP selection and evaluation. *Expert Systems with Applications*, 36, 8639-8648.
- Babbie, E. (2002). *The Basics of Social Research*. Belmont, CA.: Wadsworth.
- Baker, T.L. (1994). *Doing Social Research* (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill Inc.
- Beaumont, N., & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *Journal of Operations & Production Management*, 24, 688-700.

- Bhutta, K.S. & Huq, F. (2002). Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches. **Supply Chain Management: An International Journal**, 7(3), 126-135.
- Byramjee, F., Bhagat, P., & Klein, A. (2010). The moderating role of relationship quality in determining total value orientation. **Global Journal of Business Research**, 4(2), 49-62.
- Donada, C., Nogatchewsky, G. (2009). Emotions in outsourcing: An empirical study in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, 28, 367-373.
- Esichaikul, R., & Baum, T. (1998). The case for government involvement in human resource development: A study of the Thai hotel industry. **Tourism Management**, 19, 359-370.
- Espino-Rodriguez, T. F., & Padron-Robbaina, V. C. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. **International Journal of Hospitality Management**, 23, 287-306.
- Espino-Rodriguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource - based view: An empirical study. **International Journal of Tourism Research**, 7, 35-47.

- Espino-Rodriguez, T. F., & Padron-Robbaina, V. C. (2005). A resource - based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26, 707-721.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th Ed.). Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Hills, A.M. (2008). *Foolproof Guide to Statistica Using SPSS*. Pearson Education Australia: Frencks Forest, NSW.
- Handley, S. M. (2012). The perilous effects of capability loss on outsourcing management and performance. *Journal of Operations Management*, 30, 152-165.
- Hiamey, S. E., & Amenumey, E. K. (2013). Exploring service outsourcing in 3-5 Star hotels in the Accra Metropolis of Ghana. *Tourism Management Perspectives*, 8, 9-17.
- Kang, M., & Wu, X. (2009). Strategic outsourcing practices of multinational corporations (MNCs) in China. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2(3), 240-256.
- Kettapan, K. & Vachajitpan, P. (2014). Outsourcing Practices in the Thai Hotel Industry. *Global Tourism & Hospitality Conference and Asia Tourism Forum*, 18-20 May, pp.768-781.
- Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482.

- Lai, P. C. (2007, July). **Outsourcing hotel service operations: The case of Taiwan hotels**. Paper presented at the International Conference on Business and Information, Tokyo, Japan.
- Lam, T., & Han, M. X. J. (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai China. **International Journal of Hospitality Management**, 24, 41-56.
- Lamminmaki, D. (2007). Outsourcing in Australian hotels: A transaction cost economics perspective. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 31, 73-110.
- Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. **International Journal of Hospitality Management**, 30, 963-973.
- Mushanyuri, B. (2012). An evaluation of the supplier selection and evaluation process in Zimbabwean universities. **European Journal of Business and Economics**, 6, 5-9.
- Pal, O., Kumar, A., & Garg, R.K. (2013). Supplier Selection Criteria and Methods in Supply Chains: A Review. **International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering**, 7(10), 1395-1401.
- Promsivapallop, P., Jones, P., & Roper, A. (2012) Factors influencing hotel outsourcing decisions in Thailand: Modifications to the transaction cost economics approach. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, 39(1), 32-56.

- Senturk, F. K. (2012). A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 11-18.
- Thai Hotels Association. (2014). **Member list** *Thail hotels association* [Online]. Available: <http://thaihotels.org/>
- Thomas, J. N. (2009). **Outsourcing Human Resource Activities: Measuring the Hidden Costs and Benefits**. Ph.D thesis, University of Minnesota.
- Tourism Authority of Thailand. (2013). **The occupancy of tourists 2004 -2012** [Online]. Available: <http://service.nso.go.th/nso/>
- Tuntirattansoontorn, N. (2008). Service quality improvement in the Thai hotel Industry. *Journal management*, 6(1), 24-36.
- Wan, C. & Su, A.Y. (2010). Exploring the Factors Affecting Hotel Outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15, 95-107.