

The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.



**CHARACTERISTICS AND CRITICAL SUCCESS FACTORS
FOR COMMUNITY-BASED CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY IN THE HOTEL SECTOR**



BUSSALIN KHUADTHONG

**DOCTOR OF PHILOSOPHY
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2021**

**CHARACTERISTICS AND CRITICAL SUCCESS FACTORS
FOR COMMUNITY-BASED CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY IN THE HOTEL SECTOR**



BUSSALIN KHUADTHONG (901524)

**A thesis submitted to the Ghazali Shafie Graduate School of Government in
fulfilment of the requirements for the Doctor of Philosophy
Universiti Utara Malaysia**



Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa
(College of Law, Government and International Studies)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

BUSSALIN KHUADTHONG (901524)

calon untuk Ijazah **Ph.D**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis /dissertation of the following title):

**CHARACTERISTICS AND CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR COMMUNITY-BASED
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE HOTEL SECTOR**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis/dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon daiam ujian lisan yang diadakan pada **7 Disember 2020**

*That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: **December 7, 2020***

Pengerusi Viva (Chairman for Viva)	ASSOC. PROF. DR. SHAHARUDDIN TAHIR	Tandatangan (Signature) ~
Pemeriksa Luar (External Examiner)	PROF. DR. KASHIF HUSSAIN	Tandatangan (Signature)
Pemeriksa Daiam (Internal Examiner)	PROF. DR. NOR AZILA MOHD NOOR	Tandatangan (Signature)

Tarikh : **7 Disember 2020**
Date

Nama Pelajar (*Name of Student*) ■ **BUSSALIN KHUADTHONG (901524)**

Tajuk Tesis (*Title of the Thesis*) : **CHARACTERISTICS AND CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR COMMUNITY-BASED CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE HOTEL SECTOR**

Program Pengajian
(*Programme of Study*)

412

≡

Penyelia (Supervisor) : **PROF. DR. AZILAH KASIM** TanddtSngan
(*Signature*)



UUM
Universiti Utara Malaysia

PERMISSION TO USE

In presenting this thesis in full fulfillment of the requirements for a post graduate degree from the Universiti Utara Malaysia (UUM), I agree that the Library of this university may make it freely available for inspection. I further agree that permission for copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisor, by the Dean of School of Tourism, Hospitality and Event Management where I did my thesis. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts of it for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to the UUM in any scholarly use which may be made of any material in my thesis.

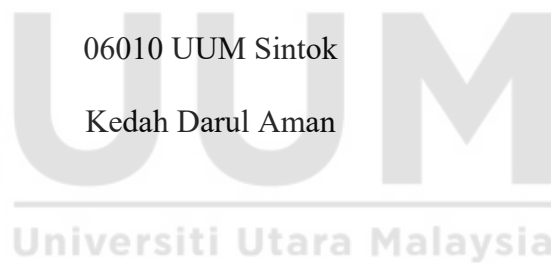
Request for permission to copy or to make other use of materials in this thesis in whole or in part should be addressed to:

Dean of School of Tourism, Hospitality and Event Management

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Kedah Darul Aman



ABSTRACT

Despite an increasing adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) among hotels in Phuket, Thailand, the local community is still not better off socioeconomically. This study addressed this issue by exploring the current community-based CSR practices, identified the characteristics and the Critical Success Factors (CSFs) of successful community-based CSR among five-star hotels in all three districts in Phuket which includes Mueang Phuket, Kathu, and Thalang districts. In-depth interviews and questionnaires were used to elicit information from 18 senior managers of five-star hotels, 15 community leaders, 400 hoteliers, and 400 residents. Qualitative data were analyzed by using content analysis and thematic analysis. Quantitative data were analyzed by using Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Demographic characteristics of respondents, the number of hotels' community-based CSR in which hoteliers participated, what the local residents received, and their actual needs were analyzed using descriptive statistics. Meanwhile, the opinions on the CSFs of successful community-based CSR were analyzed using T-test to compare the mean value of hoteliers and residents. The study's findings provide useful information about community-based CSR practices among different types of five-star hotels in Phuket. The study's findings also present the essential characteristics that a community-based CSR project should have in each district of Phuket. The results showed that saving the environment was the type of community-based CSR that all three districts needed. Apart from that, all three districts have different needs. This can help the hotel industry, the government, and other sectors to create sustainable community-based CSR projects that meet the needs of each area. Finally, the study's findings also identify and rank twelve CSFs, and then grouped into the five main dimensions of organizational function areas which cover every aspect of an organization. The results showed that human resource management (HRM) was the most important functional area. Overall, this is an innovative work that presents the CSFs for community-based CSR within the context of the hotel industry.

Keywords: Community Based CSR, Critical Success Factors, Hotel Industry, Local Residents, Project Characteristics

ABSTRAK

Walaupun tanggungjawab sosial semakin diamalkan oleh industri perhotelan di Phuket, Thailand; permasalahan sosioekonomi masyarakat setempat masih berlaku. Kajian ini telah mengenalpasti ciri-ciri dan Faktor Kritikal Kejayaan program tanggungjawab sosial terhadap komuniti di kalangan hotel lima bintang di Daerah Mueang, Kathu dan Thalang, Phuket. Kaedah temuduga mendalam dan soal selidik telah dijalankan terhadap 18 pengurus besar hotel lima bintang, 15 ketua komuniti, 400 pengusaha hotel, dan 400 penduduk tempatan untuk tujuan ini. Data kualitatif dianalisa menggunakan analisa kandungan dan analisa bertema. Data kuantitatif pula dianalisa menggunakan perisian Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Ciri demografi responden, jumlah hotel yang melakukan CSR komuniti, apa yang diterima komuniti, serta apa sebenarnya yang mereka perlukan telah dianalisa secara deskriptif. Sementara itu, pendapat mengenai Faktor Kritikal Kejayaan komuniti dianalisa menggunakan T-test untuk membandingkan nilai min antara hotel dan penduduk setempat. Hasil kajian ini telah memberikan maklumat berguna mengenai tanggungjawab sosial terhadap komuniti di kalangan hotel lima bintang di Phuket dari segi perbezaan tahap kesedaran, pengiktirafan terhadap nilai tanggungjawab sosial, visi dan sokongan pihak pengurusan. Dapatan kajian turut menunjukkan ciri-ciri yang perlu ada pada projek tanggungjawab sosial terhadap komuniti kerana setiap kawasan mempunyai keperluan dan permasalahan yang berbeza. Ini boleh membantu industri perhotelan, pihak kerajaan dan sektor-sektor lain dalam merancang program tanggungjawab sosial yang memenuhi keperluan komuniti sasaran. Akhir sekali, dapatan kajian ini membolehkan penyelidik mencadangkan satu rangkakerja Faktor Kritikal Kejayaan projek tanggungjawab sosial terhadap komuniti. Sebanyak dua belas faktor telah disusun dan digolongkan dalam lima dimensi utama fungsi organisasi, dan Pengurusan Sumber Manusia telah dikenalpasti sebagai fungsi organisasi yang paling penting dalam tanggungjawab sosial terhadap komuniti. Secara keseluruhannya, kajian ini merupakan satu usaha berinovasi berkaitan Faktor Kritikal Kejayaan bagi tanggungjawab sosial korporat terhadap komuniti dalam konteks industri perhotelan.

Kata Kunci: Ciri-ciri Projek, Faktor Kritikal Kejayaan, Industri Perhotelan, Penduduk Tempatan, Tanggungjawab Sosial Terhadap Komuniti

ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to express my deepest appreciation and most sincere gratitude to all the people that have contributed to the completion of this thesis.

Firstly, I am deeply grateful to my supervisor Prof. Dr. Azilah Kasim who had always motivated, patiently guided me and helped me to carry out this research until its completion. She is the one who had always cheered me up, supported me, encouraged me, and gave me the confidence that I can make it. Her wide knowledge and her logical way of thinking have been of great value for me. Her understanding, her encouragement and her personal guidance have provided a positive role model for me.

Secondly, I would like to express my warm and sincere thanks to Dr. Piangpis Sriprasert from Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Dr. Kajornsak Khiawnoi, school director of Ban Wang Tao School for teaching me about methods of data analysis and interpretation. I wish to thank to all my friends in Nakhon Si Thammarat Rajabhat University and Universiti Utara Malaysia for giving me the much needed encouragement and support.

Thirdly, the financial support from Nakhon Si Thammarat Rajabhat University is also gratefully acknowledged.

I would also like to thank the district municipality offices in all three districts in Phuket and all of the participating hotels' senior managers, hoteliers, community leaders, and residents who contributed to the study. This study would not have been possible without the generous giving of their time. For this I will always be grateful.

Last but not least, I would like to take this opportunity to thank my parents for giving me life, providing me with a strong foundation for my education, and also my husband for listening and giving great encouragement.

TABLE OF CONTENTS

PERMISSION TO USE	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
ACKNOWLEDGEMENTS	iv
TABLE OF CONTENTS	v
LIST OF TABLES	ix
LIST OF FIGURES	xii
LIST OF APPENDICES	xiii
LIST OF ABBREVIATION	xiv
CHAPTER ONE INTRODUCTION	1
1.1 Introduction	1
1.2 Background of the Study	1
1.3 The Importance of Community Perspectives in Developing Countries	4
1.4 CSR Development in Thailand	7
1.5 Tourism in Phuket	10
1.6 Problem Statement	13
1.7 Research Objectives	17
1.8 Scope of the Study	17
1.9 Definition of Key Terms	18
1.10 Significance of the Study	20
1.11 Summary	22
CHAPTER TWO LITERATURE REVIEW	23
2.1 Introduction	23
2.2 Corporate Social Responsibility (CSR)	23
2.3 Community-based CSR	25
2.3.1 Corporate Social Initiatives (CSIs) in Developing Countries	27
2.3.2 The Role of Multinational Enterprises (MNEs)	31
2.3.3 The Engagement of the Hotel Sector in Community-based CSR	33
2.4 Community Perspectives on CSR	38

2.4.1	Examples of Hotels that Investigated Community Perspectives	40
2.5	Critical Success Factors (CSFs) for CSR	41
2.5.1	Classification of CSFs	54
2.6	Relevant Theories	56
2.6.1	Legitimacy Theory	56
2.6.2	Stakeholder Theory	58
2.6.3	Perception Theory	62
2.6.3.1	Stakeholders' Perceptions	64
2.7	Development of the Conceptual Framework and Hypotheses	67
2.8	Summary	74
 CHAPTER THREE METHODOLOGY		 75
3.1	Introduction	75
3.2	Research Philosophy	75
3.3	Research Design	76
3.4	Sampling Procedures	77
3.4.1	Qualitative Sampling	78
3.4.2	Quantitative Sampling	83
3.5	Research Instruments	86
3.5.1	Interview Protocol	86
3.5.1.1	Validity and Reliability of Qualitative Instrument	87
3.5.2	Questionnaire Design	88
3.5.2.1	Validity and Reliability of Quantitative Instrument	97
3.6	Translation of the Instruments	100
3.7	Data Collection Procedures	101
3.7.1	Data Collection from Hotels	101
3.7.2	Data Collection from Communities	105
3.8	Data Analysis	107
3.8.1	Qualitative Data Analysis	108
3.8.2	Quantitative Data Analysis	108
3.9	Summary	109
 CHAPTER FOUR RESULTS		 110
4.1	Introduction	110

4.2	Qualitative Findings	110
4.2.1	Senior Managers' Perspectives on Current Community-based CSR	110
4.2.1.1	Philosophies on Community-based CSR	131
4.2.1.2	The Target Recipients of Community-based CSR Programs	132
4.2.1.3	Designing Hotels' CSR from the Community Perspectives	133
4.2.1.4	Activities under Community-based CSR Programs	135
4.2.1.5	Resources for Community-based CSR	138
4.2.1.6	Evaluation and Measurement of the Success Community-based CSR Projects	139
4.2.2	Community Leaders' Perspectives on Communities Received and Needed	140
4.2.2.1	Hotels' Community-based CSR that Communities Received	146
4.2.2.2	Hotels' Community-based CSR that Communities Needed	149
4.2.2.3	Hotels Explored Community Perspectives before Implementing Community-based CSR Projects	150
4.2.3	Senior Manager and Community Leader Perspectives on the CSFs for a Community-based CSR	151
4.3	Quantitative Findings	164
4.3.1	Demographic Characteristics of Respondents	164
4.3.2	Community-based CSR that Hoteliers Participated/ Residents Received and Needed	167
4.3.3	Hotelier and Resident Perspectives on the CSFs for Community-based CSR	171
4.3.3.1	Testing of the Hypotheses	183
4.4	Summary	186

CHAPTER FIVE CONCLUSION DISCUSSION AND RECOMMENDATION

187

5.1	Introduction	187
-----	--------------	-----

5.2	Conclusion of the Results	187
5.2.1	The Current Community-based CSR Among Five-Star Hotels in Phuket	187
5.2.2	The Essential Characteristics of Community-based CSR Project	193
5.2.3	The CSFs for a Successful Community-based CSR	200
5.3	Discussion of the Results	211
5.3.1	The Current Community-based CSR Among Five-Star Hotels in Phuket	212
5.3.2	The Essential Characteristics of Community-based CSR Project	224
5.3.3	The CSFs for a Successful Community-based CSR	228
5.4	Research Implications	231
5.4.1	Theoretical Implications	231
5.4.2	Managerial Implications	233
5.5	Recommendation	234
5.5.1	Internal Organization Development	234
5.5.2	Community-based CSR	236
5.5.3	Future Research	240
5.6	Summary	241
	REFERENCES	242
	APPENDICES	260

LIST OF TABLES

Table 2.1	Examples of CSIs for community-based CSR in the Hotel Industry ...	36
Table 2.2	Sources and contexts of the CSFs for CSR from the literature review.	51
Table 2.3	Sources of twelve CSFs for CSR that were applied for identifying the CSFs for community-based CSR in the hotel sector	53
Table 2.4	Five main dimensions of the organizational functional areas.....	55
Table 3.1	The research objectives, methods, and instruments of this study.....	77
Table 3.2	The list of five-star hotels in Phuket and the target hotels that were involved in community-based CSR	79
Table 3.3	The list of five-star hotels that were involved in community-based CSR in each district of Phuket.....	81
Table 3.4	The number of five-star hotels that were involved in community-based CSR , sample size, and five-star hotels that were randomly selected in each district	82
Table 3.5	The number of communities in each district and the sample size	83
Table 3.6	The total sample in each district, list and sample size of hotels that were selected by purposive sampling, and the sample size for random sampling in other hotels.....	84
Table 3.7	The sample size of residents in each district.....	86
Table 3.8	The CSFs for CSR, questions for investigating the perspectives of hoteliers and residents, and sources of questions.....	90
Table 3.9	The reliability result of pilot study (n = 60).....	98
Table 3.10	Operationalizing definitions of each variable.....	99
Table 3.11	The actual sample size, list of hotels that were interviewed, and hotel types	102
Table 3.12	The number of responses from several processes and the actual sample size in each district.....	104
Table 3.13	The actual sample size in each district and informants' position	106
Table 3.14	The number of responses from several processes and the actual sample size in each district.....	107
Table 4.1	The interview results of the current community-based CSR practices among five-star hotels in Phuket.....	111

Table 4.2	The interview results of hotels' community-based CSR that communities received and what communities needed	141
Table 4.3	Demographic characteristics of hoteliers.....	164
Table 4.4	Demographic characteristics of residents	166
Table 4.5	The number of hotels' community-based CSR activities that hoteliers participated classified by district	168
Table 4.6	The number of hotels' community-based CSR activities that residents received classified by district.....	169
Table 4.7	The number of hotels' community-based CSR activities that residents needed classified by district.....	170
Table 4.8	Comparison of top management commitment to CSR classified by type of respondents	171
Table 4.9	Comparison of formal CSR strategic planning and practice classified by type of respondents	172
Table 4.10	Comparison of consumers oriented strategy classified by type of respondents	173
Table 4.11	Comparison of embedding CSR into the organizational culture and citizen behavior classified by type of respondents.....	174
Table 4.12	Comparison of employee commitment to CSR classified by type of respondents	175
Table 4.13	Comparison of community engagement classified by type of respondents	176
Table 4.14	Comparison of participation in community-based CSR classified by type of respondents	177
Table 4.15	Comparison of knowledge sharing classified by type of respondents	178
Table 4.16	Comparison of laws and social norms classified by type of respondents	179
Table 4.17	Comparison of CSR project management committees classified by type of respondents	180
Table 4.18	Comparison of financial performance classified by type of respondents	181
Table 4.19	Comparison of measuring and reporting performance of CSR classified by type of respondents	182
Table 4.20	The mean value for hoteliers and residents opinions related to the CSFs for community-based CSR in the HRM, strategic, marketing, environmental, and financial dimensions	183

Table 5.1	The thematic framework of the current community-based CSR practices among five-star hotels in Phuket.....	188
Table 5.2	The highest frequencies of hotels' community-based CSR all three districts received	196
Table 5.3	The highest frequencies of hotels' community-based CSR that all three districts needed.....	197
Table 5.4	The viewpoint summary of hotels' senior managers and community leaders on the importance of CSFs for community-based CSR in the hotel sector	200



LIST OF FIGURES

Figure 1.1	The number of domestic and international tourist in Phuket	11
Figure 1.2	Hotel and hotel residences pipeline by location	12
Figure 1.3	Gross Provincial Product by sector in Phuket, year 2019	13
Figure 1.4	The major unsolved problems in Phuket	14
Figure 1.5	Unemployment rate by education level in Phuket.....	14
Figure 2.1	Carroll's CSR pyramid	28
Figure 2.2	CSR components in developed and developing countries	29
Figure 2.3	Layers of Legitimacy Theory	57
Figure 2.4	A stakeholder model of corporations	59
Figure 2.5	The conceptual framework of the CSFs for community-based CSR in the hotel sector.....	68
Figure 5.1	The comparison of community-based CSR practices of 12 international hotel chains, 1 domestic hotel chain and 5 independent hotels.....	192
Figure 5.2	The needed of each district on hotels' community-based CSR.....	199
Figure 5.3	The viewpoint summary of hoteliers and residents on the importance of CSFs for community-based CSR in the hotel sector.....	202
Figure 5.4	A Summary of the importance of the CSFs for community-based CSR in the hotel sector.....	203
Figure 5.5	The importance of the organizational functional areas for community-based CSR in the hotel sector.....	211

LIST OF APPENDICES

Appendix 1	Interview Invitation for Hotel Managers (English Version)	260
Appendix 2	Interview Invitation for Hotel Managers (Thai Version)	266
Appendix 3	Interview Invitation for Community Leaders (English Version)	273
Appendix 4	Interview Invitation for Community Leaders (Thai Version)	279
Appendix 5	Questionnaire for Hoteliers (English Version).....	285
Appendix 6	Questionnaire for Hoteliers (Thai Version).....	294
Appendix 7	Questionnaire for Residents (English Version).....	305
Appendix 8	Questionnaire for Residents (Thai Version).....	315
Appendix 9	Pictures of Data Collection.....	328



LIST OF ABBREVIATION

CEOs	Chief Executive Officers
CSFs	Critical Success Factors
CSIs	Corporate Social Initiatives
CSR	Corporate Social Responsibility
GM	General Manager
GPP	Gross Provincial Product
HRM	Human Resource Management
ICT	Information and Communication Technology
IFC	International Finance Corporation
ISO	International Organization for Standardization
IUCN	International Union for Conservation of Nature
LSOPs	Local Standard Operating Procedures
MNEs	Multinational Enterprises
PR	Public Relations
PTT	Petroleum Authority of Thailand
RevPAR	Revenue Per Available Room
SET	Stock Exchange of Thailand
SOPs	Standard Operating Procedures
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
UN	United Nations
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
WB	World Bank
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WTO	World Trade Organization

CHAPTER ONE

INTRODUCTION

1.1 Introduction

This chapter aims at presenting the introduction of the study. It starts with a brief background of the study, the importance of community perspectives: scenarios in developing countries, CSR development in Thailand, tourism in Phuket, problem statement, research objectives, and scope of the study. This chapter also includes the definitional sub-topics of the key terms that are relevant to the study title, and the chapter ends with a summary of the study's significance.

1.2 Background of the Study

The Corporate Social Responsibility (CSR) concept is not new but it was not until recently that CSR became an important concept in many organizations. Since the CSR concept has emerged on the belief that business sector should be socially responsible, then CSR has progressively become known as a relevant issue in the corporate world. The number of firms joining the CSR bandwagon is still increasing (Dos, 2017). This is a sign that businesses are still involved in solving social problems. Moreover, recently businesses have become more actively involved in the community-based CSR in the region where they are situated because they can strengthen themselves by building strong healthy communities (Schaltegger & Burritt, 2018).

REFERENCES

- Abacian, V., & Khong, K. W. (2019). Motivations of undertaking CSR initiatives by independent hotels: a holistic approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2468-2487. Doi: 10.1108/IJCHM-03-2018-0193
- ACCA. (2015). CSR Strategy and Strategic CSR. Retrieved 6th March 2017, from <http://www.accaglobal.com/us/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p1/technical-articles/csr.html>
- ACCA. (2016). Critical Success Factors. Retrieved 6th March 2017, from <http://www.accaglobal.com/vn/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p3/technical-articles/critical-success-factors.html>
- Adewuyi, A. O., & Olowookere, A. E. (2010). CSR and sustainable community development in Nigeria: WAPCO, a case from the cement industry. *Journal of Social Responsibility*, 6(4), 522-535.
- AgingCare. (2016). Peninsula Adult Day Health Care Program. Retrieved 20th February 2017, from <https://www.agingcare.com/local/peninsula-adult-day-health-care-program-far-rockaway-adult-day-care-ny>
- Agrawal, A. (2013). Institutional theory and social entrepreneurship. Retrieved 29th December 2020, from <https://www.slideshare.net/AnirudhAgrawal2/institutional-theories-of-social-entrepreneurship-part1>
- Aldashev, G., Jaimovich, E., & Verdier, T. (2018). Small is beautiful: Motivational allocation in the nonprofit sector. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 730–780. Doi: <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx024>
- AllBusiness. (2017). Laws Every Small Business Needs to Know. Retrieved 6th March 2017, from <https://www.allbusiness.com/laws-every-small-business-needs-to-know-385-1.html>
- American Marketing Association (2013). Marketing. Retrieved 13th November 2017, from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Amos, G. J. (2018). Corporate social responsibility in the mining industry: an exploration of host-communities' perceptions and expectations in a developing-country. *Corporate Governance*, 18(6), 1177-1195. Doi: 10.1108/CG-01-2018-0006
- Andrews, N. (2016). Challenges of corporate social responsibility (CSR) in domestic settings: an exploration of mining regulation vis-a-vis CSR in Ghana. *Resources Policy*, 47, 9-17.

- Anthony, L. (2017). Why Is Goal Setting Important in Organizations?. Retrieved 28th March 2017, from <http://smallbusiness.chron.com/goal-setting-important-organizations-2509.html>
- Antoni, G. D. (2016). The emergence of social enterprises through the initiative of selforganized citizens: An analysis starting from Olson's approach to the logic of collective action. *International Review of Sociology*, 26(1), 19-30. Doi: 10.1080/03906701.2016.1148335
- Aqueveque, C., Rodrigo, P., Duran, I. J. (2018). Be bad but (still) look good: Can controversial industries enhance corporate reputation through CSR initiatives?. *Bus. Ethics Eur. Rev.*, 27, 222–237.
- Assael, H. (1998). *Consumer Behavior: and Marketing Action* (6th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Banyan Tree Global Foundation. (2015). Business cannot succeed in a society that fails. Retrieved 23rd December 2020, from <https://www.banyantreeglobalfoundation.com/our-society/>
- Barnett, B. (2016). Branded hotel room supply accounts for 90% of incoming Phuket pipeline. Retrieved 23rd August 2016, from <https://issuu.com/thephuketinsider/docs/phuket-hotel-pipeline-update-report>
- Barnett, B. (2019). Phuket hotel sector set for perfect storm as supply and demand fundamentals become unbalanced. Retrieved 23rd December 2020, from <https://issuu.com/thephuketinsider/docs/phuket-hotel-market-update-2019-07>
- Barnhem. (2017). The Barnhem Refurbishment Project. Retrieved 18th June 2017, from <http://www.barnhem.org/refurbishment/>
- Barsoum, G., & Refaat, S. (2015). We don't want school bags: Discourses on corporate social responsibility in Egypt and the challenges of a new practice in a complex setting. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(5/6), 390-402.
- Bartok, O. (2018). The Use of CSR in E-Commerce as a Way to Compete. *Journal of Competitiveness*, 10(4), 5–20. Doi: <https://doi.org/10.7441/joc.2018.04.01>
- Berkovich, I. (2018). Beyond qualitative/quantitative structuralism: the positivist qualitative research and the paradigmatic disclaimer. *Quality & Quantity*, 52(5), 2063-2077. Doi:10.1007/s11135-017-0607-3
- Blogarama (2014). Twinpalms Phuket, Thailand. Retrieved 31st May 2017, from <http://www.blogarama.com/community-blogs/48378-best-food-network-where-connected-blog/3914918-twinpalms-phuket-thailand>
- Boğan, E. (2019). The effects of hotel employees' CSR perceptions on trust in organization Moderating role of employees' self-experienced CSR perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2(4), 391-408. Doi: 10.1108/JHTI-12-2018-0089

- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2008). Corporate Social Responsibility in Hospitality: Issues and Implications. A Case Study of Scandic Hotels. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8, 271-293.
- Boonnayothai, P. (2013). Perception and attitude of customer toward the sustainable development activities media of Siam Cement Group Public Company Limited (Master Thesis). Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- Brik, A. B., Rettab, B., & Mellahi, K. (2011). Market orientation, corporate social responsibility and business performance. *Journal of Business Ethics*, 99, 307–324.
- Brislin, R.W. (1980). Translation and Content Analysis of Oral and Written Material. In H. C. Triandis, & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (pp. 389-444). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors. Cambridge, MA: Center for Information Systems Research, MIT.
- Calveras, A. (2014). Corporate Social Responsibility Strategy in the Hotel Industry: Evidence from. *International Journal of Tourism Research*, 17, 399-408.
- Carlson, D. M. & Downs, A. (2014). Stakeholder Valuing: A Process for Identifying the Interrelationships between Firm and Stakeholder Attributes. *Administrative Sciences* 2076-338, 4(2), 137–154.
- Cárdenas, D. A., Byrd, E. T., & Duffy, L. N. (2015). An exploratory study of community awareness of impacts and agreement to sustainable tourism development principles. *Tourism & Hospitality Research*, 15(4), 254-266. Doi: 10.1177/1467358415580359
- Carè, R., Rania, F., & Lisa, R. D. (2020). Critical Success Factors, Motivations, and Risks in Social Impact Bonds. *Sustainability*, 12, 7291. Doi:10.3390/su12187291
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Carroll, R., & Kachersky, L. (2019). Service fundraising and the role of perceived donation efficacy in individual charitable giving. *Journal of Business Research*, 99, 254–263. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.051>
- Centara Hotels & Resorts (2014). Centara grand west sands resort & villas Phuket cares for underprivileged children at Baan Prujampa School. Retrieved 19th May 2017, from <http://www.centarahotelsresorts.com/media-centre/news-people-csr/926-centara-grand-west-s/>
- Cera, G., Belas, J., Marousek, J., & Cera, E. (2020). Do size and age of small and medium-sized enterprises matter in corporate social responsibility?. *Economics and Sociology*, 13(2), 86-99. Doi : 10.14254/2071-789X.2020/13-2/6

- Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate social responsibility in Asia: a seven-country study of CSR website reporting. *Journal of Business and Society*, 44(4), 415-441.
- Chung, L.H. & Parker, L.D. (2010). Managing social and environmental action and accountability in the hospitality industry: A Singapore perspective. *Accounting Forum*, 34, 46-53.
- Cíglerová, O. (2016). The Use of Stakeholder Analysis in Strategic Management (Diploma Thesis, Masaryk University). Retrieved 8th October 2016, from https://is.muni.cz/th/349119/esf_m/DP_CIGLEROVA_verejna_cast.pdf
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Corporate Responsibility Forum. (2004). 12 Critical Success Factors for CSR. Retrieved 25th December 2016, from <http://corporateresponsibilityforum.blogspot.nl/2004/07/12-critical-success-factors-for-csr.html>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deigh, L., Farquhar, J., Palazzo, M., & Siano, P. A. (2016). Corporate social responsibility: engaging the community. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(2), 225 – 240.
- Dodds, R., & Butler, R.W. (2019). *Overtourism: Issues, Realities and Solutions*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Dos, A. (2017). Multi-criteria decision methods for CSR management –literature review. *Managerial Economics*, 18 (1), 63–86. Doi: <http://dx.doi.org/10.7494/manage.2017.18.1.63>
- Eldercare. (2017). Home Care Yorke Peninsula. Retrieved 20th February 2017, from <http://www.eldercare.net.au/aged-care/home-care-yorke-peninsula/>
- Environnet. (2016). Community biogas from swine farms at Thamanao Subdistrict, Chaibadan district, Lopburi Province, Thailand. Retrieved 5th September 2017, from <http://www.environnet.in.th/archives/3856>
- Erhan., B. & Dedeoğlu, B. B. (2019). The effects of hotel employees' CSR perceptions on trust in organization. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*; Bingley, 2(4), 391-408. Doi:10.1108/JHTI-12-2018-0089
- Ertuna, B. (2019). Diffusion of sustainability and CSR discourse in hospitality industry Dynamics of local context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2564-2581. Doi: 10.1108/IJCHM-06-2018-0464

- Essah, M., & Andrews, N. (2016). Linking or de-linking sustainable mining practices and corporate social responsibility? Insights from Ghana. *Resources Policy*, 50, 75-85.
- Essien, E. E., & Inyang, A. B. (2017). Corporate social responsibility of multinational corporations and the development of the Niger Delta region of Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, 7(11), 898-903. Doi: 10.18488/journal.1.2017.711.898.903
- Facing Finance (2015). Glencore plc: Violent Conflict with Indigenous Groups in the Philippines. Retrieved 7th December 2016, from <http://www.facing-finance.org/en/database/cases/glencore-xstrata-violent-conflict-with-indigenous-groups-in-the-philippines/>
- Faems, D. (2020). Moving forward quantitative research on innovation management: a call for an inductive turn on using and presenting quantitative research. *R & D Management*, 50(3), 352-363. Doi:10.1111/radm.12406
- Farmakia, A. (2019). Corporate social responsibility in hotels: a stakeholder approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2297-2320. Doi: 10.1108/IJCHM-03-2018-0199
- Farmakia, A., & Farmakis, P. (2018). A stakeholder approach to CSR in hotels. *Annals of Tourism Research*, 68, 58-60. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.11.009>
- Feng, P., & Ngai, C. S. (2020). Doing More on the Corporate Sustainability Front: A Longitudinal Analysis of CSR Reporting of Global Fashion Companies. *Sustainability*, 12(6), 2477.
- Fernando, S., Lawrence, S., Kelly, M., & Arunachalam, M. (2015). CSR practices in Sri Lanka: an exploratory analysis. *Journal of Social Responsibility*, 11(4), 868-892.
- Ferus-Comelo, A. (2014). CSR as corporate self-reporting in India's tourism industry. *Journal of Social Responsibility*, 10(1), 53.
- Frangos, N. (2016). Corporate Social Responsibility: Environmental Management and Sustainability Strategies for Hospitality Organisations. Retrieved 18th February 2017, from <http://www.hospitalitynet.org/news/4075850.html>
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25, 88-106.
- Ganescu, C., & Gangone, A. (2017). A model of socially responsible organizational culture. *Studia Universitatis "Vasile Goldis. Arad. Economic Series*, 27(2), 45- 59. Doi:10.1515/sues-2017-0008

- Garay, L., & Font, X. (2011). Doing Good to Do Well? Corporate Social Responsibility Reasons, Practices and Impacts in Small and Medium Accommodation Enterprises. *International Journal of Hospitality Manage*, 31, 329-337.
- Gates, L. P. (2010). *Strategic planning with critical success factors and future scenarios: An integrated strategic planning framework*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- Ghosh, K. (2017). Corporate reputation, social performance, and organizational variability in an emerging country perspective. *Journal of Management and Organization*, 23(4) 545-565. Doi::10.1017/jmo.2016.25
- Giampiccoli, A., Abdul Muhsin, B. A. & Mtapuri, O. (2020). Community-Based Tourism in the case of the Maldives. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 428-439. Doi: 10.30892/gtg.29204-479
- Green, G. P., & Haines, A. (2015). *Asset Building & Community Development* [Google Books Version]. Retrieved 18th February 2017, from https://books.google.co.th/books?hl=en&lr=&id=_TbpBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=variety+of+definitions+for+community+development+&ots=i2y5k2r3Qu&sig=K3YsotKZlt21bETWwakUrZWZ_MM&redir_esc=y#v=onepage&q=variety%20of%20definitions%20for%20community%20development&f=false
- Green globe. (2016). Mövenpick Resort & Spa Karon Beach Phuket – Responsible Social and Environmental Achievements. Retrieved 11th June 2017, from <https://greenglobe.com/latest-news/movenpick-resort-spa-karon-beach-phuket-responsible-social-and-environmental-achievements/>
- Greenberg, P. (2013). Voluntourism Spotlight: Ritz-Carlton’s Give Back Getaways Program. Retrieved 19th February 2017, from <http://petergreenberg.com/2013/11/20/voluntourism-spotlight-ritz-carltons-community-footprints-program/>
- Grover, P., Kumar Kar, A., & Ilavarasan, P.V. (2019). Impact of corporate social responsibility on reputation—Insights from tweets on sustainable development goals by CEOs. *International Journal of Information Management*, 48, 39–52. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.009>
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195–208. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.004>
- Hagan, M. A. (2014). *Corporate Social Responsibility, the Government and the Local Community* (Master Thesis). Available from ProQuest Dissertations and These database. (UMI No. 1563915)

- Hailu, F. K., & Nigatu, T. F. (2015). Practices and Challenges of Corporate Social Responsibility (CSR) in the Hospitality Industry: The Case of First Level Hotels and Lodges in Gondar City, Ethiopia. *Journal of Tourism & Hospitality*, 4(5), 184-194.
- Han, H., Chen, C., Lho, L. H., Kim, H., & Yu, J. (2020). Green Hotels: Exploring the Drivers of Customer Approach Behaviors for Green Consumption. *Sustainability*, 12, 9144; Doi:10.3390/su12219144
- Holcomb, J. L., Okumus, F., & Bilgihan, A. (2010). Corporate social responsibility: what are the top three Orlando theme parks reporting?. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(3), 316-337.
- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., & Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461-475.
- Hu, B., Zhang, T., & Yan, S. (2020). How Corporate Social Responsibility Influences Business Model Innovation: The Mediating Role of Organizational Legitimacy. *Sustainability*, 12, 2667.
- Human Resource Management. (2008). Factors Influencing Perception. Retrieved 13th October 2017, from <https://www.citeman.com/2849-factors-influencing-perception.html>
- Idemudia, U., & Osayande, N. (2018). Assessing the effect of corporate social responsibility on community development in the Niger Delta: a corporate perspective. *Community Development Journal*, 53(1), 155-172. Doi:10.1093/cdj/bsw019
- IISD International Institute for Sustainable Development. (2020). Sustainable Development. Retrieved 23rd December 2020, from <https://www.iisd.org/about-iisd/sustainable-development>
- Ikeda, J. (2016). Top Management Commitment. Retrieved 4th March 2017, from <http://www.mol.co.jp/en/csr/csr/message/index.html>
- Isaac, S., & Michael, W. B. (1995). *Handbook in research and evaluation*. San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Services.
- Ismail, M., Alias, S. N, & Rasdi, R. M. (2015). Community as stakeholder of the corporate social responsibility programme in Malaysia: outcomes in community development. *Journal of Social Responsibility*, 11(1), 109–130.
- Issarawornrawanich, P., & Wuttichindanon, S. (2019). Corporate social responsibility practices and disclosures in Thailand. *Social Responsibility Journal*, 15(3), 318-332. Doi: <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2017-0038>
- IUCN. (2017). IUCN and Marriott wins “Best CSR - Social Impact Partnership” award. Retrieved 12th February 2020, from <https://www.iucn.org/news/thailand/201707/iucn-and-marriott-wins-%E2%80%9Cbest-csr-social-impact-partnership%E2%80%9D-award>

- Jafri, Q. A. (2018). Corporate Social Responsibility in India: Triumphs and Failures. Retrieved 23rd December 2020, from <https://blog.ipleaders.in/csr-triumphs-failures/>
- Jaiswal, D., & Kant, R. (2018). Green purchasing behaviour: A conceptual framework and empirical investigation of Indian consumers. *J. Retail. Consum. Serv.*, 41, 60–69.
- Janaim, S. (1997). *Developmental psychology* (4th ed.). Bangkok: Thaiwattanapanit Publishing Company.
- Jeon, M. A., & An, D. A. (2019). study on the relationship between perceived CSR motives, authenticity and company attitudes: A comparative analysis of cause promotion and cause-related marketing. *Asian J. Sustain. Soc. Responsib.*, 4, 7.
- Johnson, M. (2016). Social Responsibility is More Than Just Being Green. Retrieved 20th February 2017, from http://hotelexecutive.com/business_review/2249
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying the instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371-391. Doi: 10.5465/amr.2016.0111
- Jovicic, D. (2011). The environmental management systems and contemporary tourism development. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 7(1), 377-391.
- Kahre, M. S., Mirmehdi, S. M., & Eram, A. (2013). Investigating the critical success factors of corporate social responsibility implementation: evidence from the Iranian banking sector. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 13(2), 184–197.
- Kalema, B., Oludayo, O., & Kekwaletswe, R. (2014). Identifying Critical Success Factors: the case of ERP Systems in Higher Education. *The African Journal of Information Systems*, 6(3), 65-84.
- Kappo-Abidemi, C., & Kanayo, O. (2020). Higher education institutions and corporate social responsibility: Triple bottomline as a conceptual framework for community development. *Environmental issues and social responsibility*, 8(2). Doi: [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(66\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(66))
- Karami, M., Alvani, S. M., Zare, H., & Kheirandish, M. (2015). Determination of Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation, Using Qualitative and Quantitative Tools, Case study: Bahman Automobile Industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 181-201.
- Kassim, M. N. (2001). *Determinants of customer satisfaction and retention in the cellular phone market of Malaysia* (Unpublished Doctoral dissertation). Southern Cross University, Australia.
- Katawanit, T. (2003). *General Psychology*. Bangkok: SE-ED Public.

- Kaur, I. (2019). CSR in hotel industry in India. *Corporate Social Responsibility: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, IGI Global, 19.
- Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H., & Kim, T. J. (2018). Doing Good Is Not Enough, You Should Have Been Authentic: The Mediating Effect of Organizational Identification, and Moderating Effect of Authentic Leadership between CSR and Performance. *Sustainability*, 10, 20-26.
- Koo, M. H. (2013). CSR In The Hospitality Industry: Hyatt's 'Ready To Thrive' Education Initiative. Retrieved 19th December 2016, from <http://www.forbes.com/sites/meehyoekoo/2013/08/15/csr-in-the-hospitality-industry-hyatts-ready-to-thrive-education-initiative/#40ed904539a5>
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. (2014). *Marketing for hospitality and tourism* (6th ed.). Essex: Pearson.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kraisornsuthasinee, S., & Swierczek, F. W. (2009). Doing well by doing good in Thailand. *Journal of Social Responsibility*, 5(4), 550-565.
- Laguna Phuket. (2013). Banyan Tree Phuket. Retrieved 9th June 2017, from <http://dev.lagunaphuket.com/media-hub/Op-Ed/corporate-social-responsibility.php>
- Laguna Phuket (2013). Dusit Thani Laguna. Retrieved 9th June 2017, from <http://dev.lagunaphuket.com/media-hub/media-release-archives.php?ReleaseType=CSR&p=2&BU=3&CA=>
- Laguna Resorts and Hotels (2013). Laguna Holiday Club Phuket Resort. Retrieved 9th June 2017, from <http://dev.lagunaphuket.com/media-hub/media-release-archives.php?ReleaseType=CSR&p=14&BU=8&CA=14>
- Leslie, D. (2016). *Tourism Enterprise and the Sustainability Agenda across Europe* [Google Books Version]. Retrieved 6th February 2017, from https://books.google.co.th/books?hl=en&lr=&id=6kCgCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA93&dq=Bohdanowicz+%26+Zientara&ots=fRxKacLLcv&sig=4N_98zWXNS6pm_BWNQApeKdziAc&redir_esc=y#v=onepage&q=Bohdanowicz%20%26%20Zientara&f=false
- Levy, S.E., & Park, S. Y. (2011). An analysis of CSR activities in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18, 147-154.
- Lifestyle in Thailand. (2016). Accor charity 2016. Retrieved 9th June 2017, from <http://www.lifestyleinthailand.com/1st-csr-bowling-charity-2016-by-%E2%80%9Csouthern-accorhotels%E2%80%9D/>
- Ling, Y. (2019). Cultural and contextual influences on corporate social responsibility. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(2), 290–310. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/CCSM-02-2018-0024>

- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785–1824. Doi: <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
- Liu, I.D., & Lin, C.F. (2011). The development of cultural tourism: A review of UK experience. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 6(2), 363-376.
- Ljunggren, E., & Sundin, E. (2016). Introduction article: gender perspectives on enterprising communities. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(1), 2 – 15.
- Mahajan, S. (2016). Carroll's CSR Pyramid - Research Methodology. Retrieved 29th December 2020, from <https://www.scribd.com/document/323522564/Carroll-s-CSR-Pyramid-Research-Methodology>
- Mai Khao Marine Turtle Foundation. (2014). About Us. Retrieved 20th February 2017, from <http://www.maikhaomarineturtlefoundation.org/about.html>
- Mapingure, C., Zengeni, N., Mahachi, D., Mwando, M., & Mboti, R. (2015). Corporate Social Responsibility Practices in Tourism-related Businesses in Zimbabwe: Community Perspectives. *Journal of Humanities And Social Science*, 20(11). 99-103.
- Marco Polo Hotels. (2017). Corporate Social Responsibility. Retrieved 13th July 2017, from http://www.marcopolohotels.com/marco_polo/about-us/corporate_social_responsibility.html
- Marriott International News Center. (2018). Marriott International Takes Spirit to Serve into the Communities. Retrieved 29th December 2020, from <https://news.marriott.com/news/2018/05/31/marriott-international-takes-spirit-to-serve-into-the-communities>
- Matthew. (2012). Regent Phuket Cape Panwa kick off their CSR project. Retrieved 23rd June 2017, from <https://phuketnews.phuketindex.com/lifestyle/regent-phuket-cape-panwa-kick-off-their-csr-project-190102.html>
- Matthew. (2014). Laguna Phuket Takes CSR to the Next Level. Retrieved 23rd June 2017, from <https://phuketnews.phuketindex.com/business/csr-next-level-204390.html>
- Matthew. (2014). Trisara Phuket donates safety helmets to staff. Retrieved 26th June 2017, from <https://phuketnews.phuketindex.com/business/trisara-phuket-donates-safety-helmets-to-staff-200364.html>
- Maxwell, G. (2019). Why The Phuket Tourist Industry Will Weather The Storm. Retrieved 23rd December 2020, from <https://www.propeterra.com/resource-center/why-the-phuket-tourist-industry-will-weather-the-storm>

- McGehee, N. G., Wattanakamolchai, S., Perdue, R.R., & Calvert E.O. (2009). Corporate social responsibility within the U.S. lodging industry: An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33, 417-437.
- Mina, A. T. (2017). Glencore Xstrata Tampakan Copper-Gold Project in South Cotabato, Philippines. Retrieved 17th January 2021, from <https://ejatlas.org/conflict/glencore-xstrata-tampakan-copper-gold-project-south-cotabato>
- Morales, G. D. (2014). Influence of the Community's Values and Perceived Needs on Organizations' Social Responsibility Image in San Jose, Costa Rica (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and These database. (UMI No. 3684663)
- Moyo T., Duffett, R., & Knott, B. (2020). Environmental Factors and Stakeholders Influence on Professional Sport Organisations Engagement in Sustainable Corporate Social Responsibility: A South African Perspective. *Sustainability*, 12, 4504. Doi: 10.3390/su12114504
- Murdiono, A. (2018). The influence of corporate social responsibility (CSR) disclosure towards company stock return moderated by profit. *KnE Social Sciences*, 3(3). 457-473. Doi: 10.18502/kss.v.3i31903
- Nour. M., & Mouakket, S. (2011). A Classification Framework of Critical Success Factors for ERP Systems Implementation: A Multi-Stakeholder Perspective International. *Journal of Enterprise Information Systems*, 7(1), 56-71.
- Mmbali, O. S. & Assawasirisilp, D. (2019). Corporate social responsibility (CSR) in Thailand: Analyzing the application of the Buddhist principles. *Humanities and Social sciences*, Doi: [https://so05.tci-thaijo.org/index.php/SB_Journal/article/view/191701,3\(1\)](https://so05.tci-thaijo.org/index.php/SB_Journal/article/view/191701,3(1)).
- Mowen, J. C. & Minor, M. (1998). *Consumer Behavior* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955.
- Narul, R. & Pineli, A. (2019). Improving the developmental impact of multinational enterprises: policy and research challenges. *Journal of Industrial and Business Economics*, 46, 1–24.
- National Statistical Office. (2018). *Regional Statistical Development Plan for Phuket*. Retrieved 29th December 2020, from <http://web.nso.go.th/>
- Neuman, W. L. (1997). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Nyuur, R. B., Ofori, D. F., & Debrah, Y. (2014). Corporate social responsibility in SubSaharan Africa: hindering and supporting factors. *African Journal of Economic and Management Studies*, 5(1), 93–113.

- Office of the National Economics and Social Development Council. (2020). Unemployment rate by education level in Phuket. *Social situation and outlook*, 18(4).
- Ofori-Kuragu, K., Baiden, B. K., & Badu, E. (2016). Critical success factors for Ghanaian contractors. *Benchmarking: An International Journal*, 23(4), 843–865.
- Okharedia, A. A., (2017). Promoting tourism in developing economies: challenges and prospects Professor. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(1), 2223-814.
- Olatunle, M. A., Gumus, A. M., & Wanjuu, L. Z. (2020). Impact of Corporate Social Responsibility on Youths Empowerment in Niger Delta Region of Nigeria. *Journal of Human Resource Management*, 8(1), 39-48. Doi:10.11648/j.jhrm.201200801.16
- Onlamai, K. (2016). 7 Key Success for CSR. Retrieved 25th December 2016, from <http://www.kmcp.com/knowledge-management/7-key-success-%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%AA%E0%B8%B3%E0%B9%80%E0%B8%A3%E0%B9%87%E0%B8%88csr>
- Online PR News. (2014). N.H. entrepreneurs look to help street children in the Philippines. Retrieved 14th May 2017, from <https://www.onlineprnews.com/news/501383-1406106112-nh-entrepreneurs-look-to-help-street-children-in-the-philippines.html>
- Ontario Healthy Communities Coalition. (n.d.). Community Development Strategies. Retrieved 30th December 2016, from <http://www.ohcc-ccso.ca/en/courses/community-development-for-health-promoters/module-two-process-strategies-and-roles/communit-0>
- Opoku-Dakwa, A. (2018). How characteristics of corporate social initiatives (CSI) Affect employee engagement in CSI (Doctor of Philosophy dissertation). Available from ProQuest Dissertations and These database. (UMI No. 13819041)
- Pan, X.; Chen, X.; Ning, L. (2018). The roles of macro and micro institutions in corporate social responsibility (CSR). *Manag. Decis*, 56(5), Doi: 10.1108/MD-05-2017-0530
- Park, E. (2019). Corporate social responsibility as a determinant of corporate reputation in the airline industry. *Journal of retailing and consumer services*, 47, 215–21.
- Peng, W., Xin, B., & Kwon, Y. (2019). Optimal strategies of product price, quality, and corporate environmental responsibility. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16, 4704.

- Peredo, A. M. & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328.
- Phuket Gazette. (2014). International arrivals and hotel occupancy strong in first quarter. Retrieved 23rd August 2016, from <http://www.phuketgazette.net/phuket-business/International-arrivals-hotel-occupancy-strong-first-quarter/30785>
- Phuket News. (2019). Tourism to lead Phuket's way out of COVID crisis, reports C9 Hotelworks Phuket Economic Overview Report. Retrieved 23rd December 2020, from <https://www.thephuketnews.com/tourism-to-lead-phuket-way-out-of-covid-crisis-reports-c9-hotelworks-phuket-economic-overview-report-76068.php>
- Phuketindex.com. (2014). Social Responsibility [Google Books Version]. Retrieved 12th June 2017, from <https://books.google.co.th/books?id=DPSxCQAAQBAJ&pg=PA59&lpg=PA59&dq=Centara+Grand+Beach+Resort+Phuket+CSR&source=bl&ots=-zTelu09L-&sig=wSSENzftuMQuhb0Iyjb0tvndUW4&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiagNGA9sjTAhXMpY8KHSUcDPMQ6AEIVjAG#v=onepage&q=Centara%20Grand%20Beach%20Resort%20Phuket%20CSR&f=false>
- Phuketindex.com. (2014). The Surin Phuket – CSR activity. Retrieved 26th June 2017, from <https://phuketnews.phuketindex.com/business/surin-csr-205694.html>
- Plaewmutcha, S. (2011). Factors affecting corporate social responsibility (CSR) practices of industries: A case study of UBE Group (Thailand) (Master thesis). Bangkok: National Institute of Development Administration.
- PPAI Publications (2015). Corporate Social Responsibility Increasingly Important To Consumers. Retrieved 31st March 2017, from <http://pubs.ppai.org/2015/07/corporate-social-responsibility-increasingly-important-to-consumers/>
- Prayukvong, P., & Olsen, M. (2009). Promoting Corporate Social Responsibility in Thailand and the Role of Volunteerism (Research report). Bangkok: The Network Thailand. Retrieved 29th August 2016, from http://www.ngobiz.org/picture/File/Final%20%20Report%20on%20CSR%20Development%20in%20Thailand%20_Original%20Version_.pdf
- PWC (2016). Redefining business success in a changing world CEO Survey. Retrieved 16th May 2016, from www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf
- Qiu, H., Denizci Guillet, B., & Gao, W. (2012). What determines multinational hotel groups' locational investment choice in China?. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 350-359.

- Reed, E. (2020). Nigeria protests target Shell in UK, Netherlands. Retrieved 23rd December 2020, from <https://www.energyvoice.com/oilandgas/africa/ep-africa/277996/shell-london-hague-protests/>
- Richa, C. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap?. *Social Responsibility Journal*; Bingley, 13(2), 323-338. Doi:10.1108/SRJ-07-2016-0115
- Ramachandra, A., & Abu Mansor, N. N. (2014). Sustainability of community engagement – in the hands of stakeholders?. *Education + Training*, 56(7), 588-598.
- Ramkissoon, H., Mavondo, F., & Sowamber, V. (2020). Corporate Social Responsibility at LUX* Resorts and Hotels: Satisfaction and Loyalty Implications for Employee and Customer Social Responsibility. *Sustainability*, 12, 9745; Doi:10.3390/su12229745
- Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S. (2012). Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. Harvard Business School Working Paper No.12-088, April 2012. Retrieved 18th February 2017, from <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-088.pdf>
- Rashid, A. (2018). The influence of corporate governance practices on corporate social responsibility reporting. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 20-39. Doi: 10.1108/srj-05-2016-0080
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: a theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25-41.
- Rodrigo, P., Aqueveque, C., & Duran, I. J. (2018). Do employees value strategic CSR: A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanism. *Bus. Ethics Eur. Rev.*, 28, 459–475.
- Saengpikul, A. (2013). *Research Methodology for Tourism and Hospitality*. Bangkok: Dhurakijpundit University Press.
- Samy, M., Ogiri, H. I., & Bampton, R. (2015). Examining the public policy perspective of CSR implementation in Sub-Saharan Africa. *Journal of Social Responsibility*, 11(3), 553-572.
- Sangle, S. (2009). Critical Success Factors for Corporate Social Responsibility: a Public Sector Perspective. *Journal of Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 205-214.
- Saunders, P.; Campbell, P.; Webster, M.; Thawe, M. (2019). Analysis of small area environmental, socioeconomic and health data in collaboration with local communities to target and evaluate ‘Triple win’ interventions in a deprived community in Birmingham UK. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16, 4331.

- Schaltegger, S., Burritt, R. (2018). Business cases and corporate engagement with sustainability: Differentiating ethical motivations. *J. Bus. Ethics*, 147, 241–259.
- Sedighi, M., & Zand, F. (2012). Knowledge Management: Review of the Critical Success Factors and Development of a Conceptual Classification Model. *Proceeding of the 10th International Conference of ICT and Knowledge Engineering, IEEE Explore*, pp. 1-9.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for business: A skill-building approach* (3rd ed.). U.S.A.: John Wiley & Sons.
- Serra-Cantalops, A., Peña-Miranda, D.D., Ramon-Cardona, J., & Martorell-Cunill, O. (2017). Progress in research on CSR and the hotel industry (2006-2015). *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(1), 15-38.
- Shareef, F., & Sodique, H. (2010). Corporate Social Responsibility Practices in Maldives. Retrieved 7th December 2016, from <http://maldivesindependent.com/files/2015/03/UNDP-Corporate-Social-Responsibility.pdf>
- Sheldon, P.J., & Park, S.Y. (2011). An exploratory study of corporate social responsibility in the U.S. travel industry. *Journal of Travel Research*, 50(4), 392-407.
- Shinnaranantana, N., Nicholas, J. D., & Siengthai, S. (2013). CSR manager competencies: a case study from Thailand. *Journal of Social Responsibility*, 9(3), 395-411.
- Silberman, J. (2014). 5 reasons youth groups should connect to hospitality companies, and vice versa. Retrieved 14th February 2017, from <https://www.devex.com/news/5-reasons-youth-groups-should-connect-to-hospitality-companies-and-vice-versa-84481>
- Siljaru, T. (2012) *Research and Statistical Analysis with SPSS and Amos* (13th ed.). Bangkok: SR Printing Mass Product.
- Simionescu, L. N. (2015). The relation between corporate social responsibility (CSR) and sustainable development (SD). *Internal Auditing and Risk Management*, 38(1), 179-190.
- Singhoo, P. (2012). Success Factors for CSR. Retrieved 25th January 2017, from <https://www.gotoknow.org/posts/535674>
- Siripanpong, P. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) of Hotel and Accommodation in Phuket Province. *Journal of Humanities And Social Science* . 3(3).
- Sivesan, S. (2019). Challenges of Sustainable Tourism in Ancient Cities: A Case Study Based on Kandy, Sri Lanka. *Journal of Business Studies*, 6(1), 57-74.

- Smith, S. M., Shepherd, D. D., & Dorward, P. T. (2012). Perspectives on community representation within the extractive industries transparency initiative: experiences from South-East Madagascar. *Resources Policy*, 37(2), 241-250.
- Solomon M., Bamossy G., Askegaard S., & Hogg, M.K. (2010). *Consumer Behaviour: A European Perspective*. Harlow: Pearson Education.
- Soobaroyen, T., & Mahadeo, J. D. (2016). Community disclosures in a developing country: insights from a neo-pluralist. *Journal of Accounting, Auditing & Accountability*, 29(3), 452-482.
- Srisuphaolarn, P. (2013). From altruistic to strategic CSR: how social value affected CSR development – a case study of Thailand. *Journal of Social Responsibility*, 9(1), 56–77.
- Stanislavská, L. K., Pilař, L., Margarisová, K. & Kvasnička, R. (2020) Corporate Social Responsibility and Social Media: Comparison between Developing and Developed Countries. *Sustainability*, 12, 52-55.
- Stojanovic, A., Milosevic, I., Arsic, S., Urosevic, S., & Mihaljovic, I. (2020). Corporate Social Responsibility as a Determinant of Employee Loyalty and Business Performance. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 149–166. Doi: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.09>
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sumarsono, D., Sudardi, B., Wardo, W., Abdullah, W. (2018). The hotel's responsibilities in actualizing environmental justice: the study of CSR practice on 5-star hotel environmental conservation. *E3S Web of Conferences*, 74, 01006. Doi: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20187401006>
- Suwannasang, K. (2001). *General Psychology*. Bangkok: Acsornpittaya.
- Svensson, M. (2013). Norms in Law and society: Towards Definition of the Socio-Legal Concept of Norms. *Social and Legal Norms*. Retrieved 20th January 2021, from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2329283
- Thao, L. H. H., Anh, D. N. P., & Velencei, J. (2019). Measuring corporate social performance. *Serbian Journal of Management*, 14(1), 193–204. Doi: <https://doi.org/10.5937/sjm14-18009>
- Tanthavanich, S. (2016). Kalima Resort & Spa. Retrieved 8th June 2017, from <https://media2.phuketgazette.net/pdf/pxb93odkx8ky2asp4rw.pdf>
- The Coca-Cola Company. (2016). Collaborating to Replenish the Water We Use. Retrieved 10th October 2017, from <http://www.coca-colacompany.com/stories/collaborating-to-replenish-the-water-we-use>
- The Phuket News. (2016). Hotel and IUCN staff restore Phuket mangroves for CSR. Retrieved 20th June 2017, from <http://www.thephuketnews.com/hotel-and-iucn-staff-restore-phuket-mangroves-for-csr-56870.php>

- Tourism Authority of Thailand. (2017). Accommodation. Retrieved 14th November 2016, from https://www.tourismthailand.org/Accommodation/Search?lifestyle_id=&cat_id=1&view=350&star=8%2C9&price=&keyword=
- UK Essays. (2015). Importance Of Corporate Social Responsibility Within Hospitality Industry Tourism Essay. Retrieved 24th October 2016, from <https://www.ukessays.com/essays/tourism/importance-of-corporate-social-responsibility-within-hospitality-industry-tourism-essay.php>
- Urip, S. (2010). CSR Strategies: Corporate Social Responsibility for a Competitive Edge in Emerging Markets. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).
- Valentin, D. (2018). Relationship Between Corporate Social Responsibility, Environment Management, and Profitability (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and These database. (UMI No. 10811167)
- van Den Hooff, B. & De Ridder, J.A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-30.
- van Hierden, Y.T., Dietrich, T., Rundle-Thiele, S. (2020). A citizen-centred approach to CSR in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 0265-2323. Doi: 10.1108/IJBM-04-2020-0223
- Vanclay, F., & Hanna, P. (2019). Conceptualizing Company Response to Community Protest: Principles to Achieve a Social License to Operate. *Land*, 8, 101. Doi:10.3390/land8060101
- Vanhaleweyk, G. (2017). Tourism Statistics Thailand 2000-2017. Retrieved 22nd December 2016, from <http://www.thaiwebsites.com/tourism.asp>
- Venturelli, A., Caputo, F., Cosma, S., Leopizzi, R. & Pizzi, S. (2017). Are italian companies already compliant?. *Sustainability*, 9, 1385.
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H. J., Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P., van Essen, M. (2020). Strategic CSR: A concept building meta-analysis. *J. Manag. Stud*, 57(2). 314-350.
- Visser, W. (2008). Corporate social responsibility in developing countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 473-479). Oxford: Oxford University.
- Waluyo, W. (2017). Firm size, firm age, and firm growth on corporate social responsibility in Indonesia: The case of real estate companies. *European Research Studies Journal*, 20(4):360-369.
- Wang, H., Gibson, C., Zander, U. (2020). Editors' Comments: Is Research on Corporate Social Responsibility Undertheorized. *Academy of Management*, New York: Briarcliff Manor.

- Watkins, M. D. (2013). What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?. Retrieved 10th May 2017, from <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>
- WBCSD. (2016). Business solutions for sustainable world. Retrieved 29th August 2016, from <http://www.wbcd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>
- Weitzner, D., & Deutsch, Y. (2019). Why the time has come to retire instrumental stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 44(3), 694-698. Doi: 10.5465/amr.2018.0342
- White, A. L. (2006). Business Brief: Intangibles and CSR. Retrieved 29th August 2016, from https://www.bsr.org/reports/BSR_AW_Intangibles-CSR.pdf
- Wieland, J. (2005). Corporate Governance, Values Management, and Standards: A European Perspective. *Business & Society*, 44(74), 74-93.
- Window on Phuket. (2017). Scholarship award ceremony from 2nd Accor hotels "Heartbreak" Hill Mini-Marathon 2016. Retrieved 2nd June 2017, from <http://www.windowonphuket.com/news/238/accorhotels-scholarship-award>
- Wiśniewski, M. (2015). CSR Risk Management. *Forum Scientiae Oeconomia*, 3(4), 17-24.
- Woo, C. (2013). CSR. Retrieved 21st December 2016, from <http://www.businesscircle.com.my/success-factors-in-csr-integration/>
- Wongteanchai, S., Buasook, S., Nonthanatorn, P., & Prajanban, P. (2015). Corporate Social Responsibility Information Disclosures and Organizational Performance of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand. *BEC journal of Naresuan university*, 10(2), 107-121.
- Wuncharoen, C. (2013). Corporate Social Responsibility in Hotels business. *Journal of Management Sciences*, 30(1), 143-158.
- WWF and Horwath HTL (2010). Towards the business case for sustainable hotels in Asia. Retrieved 9th June 2017, from http://www.theschoolhouseatmutianyu.com/download/sustainable_hotels_asia.pdf
- Xuerong, P., Jiang, W., & Ya'Nan, L. (2013). Corporate social responsibility practices in Chinese hotel industry (Doctoral dissertation). Available from Leisure Tourism. (UMI No. 20133409403)
- Yu, J., & Chen, S. (2016). Gender moderates firms' innovation performance and entrepreneurs' self-efficacy and risk propensity. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 44(4), 679-692. Doi:10.2224/sbp.2016.44.4.679

APPENDICES

Appendix 1: Interview Invitation for Hotel Managers (English Version)



Date

To Whom IT May Concern

Dear Sir/Madam

Invitation to Participate in an Interview

I am Bussalin Khuadthong. I am currently an academic staff of Nakhon Si Thammarat Rajabhat University. I am now pursuing a Doctor of Philosophy degree in Hospitality management at Universiti Utara Malaysia.

As a management personnel in five-star hotel, your time is precious. But I hope that you will kindly consider spending part of your valuable time to participate in an interview. I would like to invite you to participate in this interview of the current practices and the critical success factors in relation to community-based CSR of five-star hotels. This interview is aimed at identifying the critical success factors for community-based CSR among five-star hotels from hoteliers and community perspectives in Phuket. This is part of my doctoral research under the supervision of Professor Dr. Azilah Kasim.

Your kind assistance will help to understand the current practices and critical success factors of hotel's community-based CSR. The interview will take about 20-30 minutes to complete. The records and information obtained from this interview will be kept strictly confidential. I have enclosed the list of interview questions for your consideration before interview.

Your cooperation is highly appreciated and significant to the success of this study. If you have any questions or concerns, and also if you would like to see final report please contact me by email (b.bussalin@gmail.com) or mobile phone (086-685-8468). And if you agree to participate in this interview, please reply to me bydate.....

Thank you very much for your time and kind cooperation
Yours faithfully

Bussalin Khuadthong

In-Depth Interview Protocol

This is an interview protocol to explore the current practices and critical success factors in relation to community-based CSR of five-star hotels in Phuket.

<p>SECTION A: Informant Details</p> <p style="text-align: center;">Informant's name Position</p> <p style="text-align: center;">Hotel's Name Date of Interview</p>

<p>SECTION B: Hotels' Community-based CSR</p> <p>1. What is your hotel's philosophy on CSR?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2. Please elaborate on your hotels' community-based CSR programs.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3. Who are the target recipients of each program you have described?</p> <p style="padding-left: 40px;">Why are they an important target community for your CSR programs?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4. When designing your CSR programs do you take into account the community perspectives?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

5. How did you get the information about community perspectives in relation to hotel's CSR?

.....

.....

.....

6. How do you determine what activities are important for community-based CSR?

.....

.....

.....

7. What are hotel' activities under community-based CSR?

Why do you think that the activities are important for community?

.....

.....

.....

8. What kinds of resources are adopted for community-based CSR?

.....

.....

.....

9. How much resources are assigned for community-based CSR?

What factors do you take into consideration when assigning resources?

.....

.....

.....

10. How did you evaluate and measure the success of your community-based CSR projects?

.....
.....
.....

SECTION C: Hotels' Critical Success Factors for Community-based CSR

In other types of businesses, 12 critical success factors in 5 dimensions have been found to contribute in making CSR more effective. Therefore, this study will investigate the critical success factors for community-based CSR among five-star hotels in Phuket with the same factors found to be effective in other types of businesses.

Question:

1. Would you please rank the importance of the following factors in achieving the objectives of your CSR programs? (Highly important/ Important/ Neutral/ Unimportant/Highly Unimportant)

2. For each factors please explain the reason behind your decision

The HRM Dimension

1. Embedding CSR into the organizational culture and citizen behavior

.....
.....
.....

2. Employee commitment to CSR

.....
.....

3. Knowledge sharing

.....

.....

.....

The Strategic Dimension

4. Top management commitment to CSR

.....

.....

.....

.....

5. Formal CSR strategic planning and practice

.....

.....

.....

.....



6. CSR project management committees

.....

.....

.....

7. Measuring and reporting performance of CSR

.....

.....

.....

.....

The Marketing Dimension

8. Consumers oriented strategy

.....

.....

.....

The Environmental Dimension

9. Participation in community-based CSR

.....

.....

.....

10. Laws and social norms



.....

.....

.....

The Financial Dimension

11. Community engagement

.....

.....

.....

12. Financial performance

.....

.....

Appendix 2: Interview Invitation for Hotel Managers (Thai Version)



วันที่

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

เรื่อง คำเชิญเข้าร่วมการสัมภาษณ์

ดิฉัน นางบุษลิน ขวดทอง อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ขณะนี้กำลังศึกษาปริญญาเอก ในสาขาการจัดการอุตสาหกรรมบริการ ณ Universiti Utara Malaysia

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เวลาจึงเป็นสิ่งมีค่ามาก อย่างไรก็ตาม ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ท่านจะกรุณาใช้เวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ในการนี้ ดิฉัน จึงขออนุญาตเรียนเชิญท่าน เพื่อให้ ข้อมูลเกี่ยวกับ แนวปฏิบัติและปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อชุมชนของ โรงแรม การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกของดิฉัน เรื่องปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อชุมชนของ โรงแรมระดับ 5 ดาว จากมุมมองของบุคลากรโรงแรมและชุมชนในจังหวัดภูเก็ต ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของศาสตราจารย์ ดร. Azilah Kasim

ความกรุณาของท่านในครั้งนี้ จะช่วยให้เข้าใจแนวปฏิบัติและปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อชุมชนของ โรงแรมระดับ 5 ดาว ในภูเก็ตได้เป็นอย่างดี การสัมภาษณ์จะใช้ระยะเวลา 15 – 20 นาที การบันทึกและข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จะเป็นความลับอย่างเคร่งครัด เฉพาะนักวิจัยและที่ปรึกษาของนักวิจัยเท่านั้น ที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ ดิฉันได้แนบคำถามสัมภาษณ์ไว้ในจดหมายนี้แล้ว เพื่อท่านจะพิจารณาก่อนการให้สัมภาษณ์

ความร่วมมือของท่านในครั้งนี้มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของงานวิจัย หากท่านมีคำถามหรือข้อสงสัย และหากท่านต้องการรายงานฉบับสมบูรณ์ โปรดติดต่อดิฉันทางอีเมล (b.bussalin@gmail.com) หรือเบอร์โทรศัพท์ (086-685-8468) และหากท่านยินดีที่จะร่วมให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ กรุณาแจ้งให้ดิฉันทราบภายในวันที่.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความร่วมมือ

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสำรวจแนวปฏิบัติและปัจจัยความสำเร็จในการดำเนิน CSR
เพื่อชุมชนของ โรงแรมระดับ 5 ดาว ในภูเก็ต

<p>ส่วน A: ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์</p> <p>ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่ง</p> <p>ชื่อ โรงแรม วันที่สัมภาษณ์</p>
<p>ส่วน B: ข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการดำเนิน CSR เพื่อชุมชนของโรงแรม</p> <p>1. โรงแรมมีหลักในการทำ CSR อย่างไร</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2. โปรดอธิบายถึง โปรแกรม CSR เพื่อชุมชนของโรงแรม</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3. ที่ใดคือชุมชนเป้าหมาย และเหตุใดจึงเลือกที่นั่นเป็นเป้าหมายในการทำ CSR ของโรงแรม</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4. มุมมองและความเห็นของชุมชนได้ถูกนำมาพิจารณาเพื่อออกแบบกิจกรรม CSR หรือไม่</p>

.....
.....
5. ทราบหรือไม่ว่าชุมชนมีมุมมองอย่างไรต่อกิจกรรม CSR ของโรงแรม และโรงแรมทราบข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างไร

.....
.....
6. โรงแรมตัดสินใจอย่างไร ว่ากิจกรรม CSR ใดสำคัญและเหมาะสมกับชุมชนนั้นๆ

.....
.....
7. โรงแรมมีกิจกรรม CSR เพื่อชุมชนอะไรบ้าง และเหตุใดจึงคิดว่ากิจกรรมเหล่านั้นมีความสำคัญต่อชุมชน

.....
.....
8. โรงแรมใช้ทรัพยากรใดบ้างในการทำ CSR เพื่อชุมชน

.....
.....
9. มีการจัดสรรทรัพยากรในการทำ CSR เพื่อชุมชนเท่าไร และมีหลักในการจัดสรรอย่างไร

.....
.....
10. โรงแรมประเมินและวัดความสำเร็จของกิจกรรม CSR เพื่อชุมชนอย่างไร

.....
.....
ส่วน C: ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อชุมชนของโรงแรม

ในธุรกิจประเภทอื่นๆ พบว่ามี 12 ปัจจัย ซึ่งสรุปเป็น 5 ด้าน มีส่วนช่วยในการทำให้ CSR ประสบผลสำเร็จมากขึ้น
ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงนำ 12 ปัจจัยเหล่านั้น มาเป็นหลักในการสำรวจปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR
เพื่อชุมชนของโรงแรมระดับ 5 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต

คำถาม:

1. โปรดระบุความสำคัญของปัจจัยต่อไปนี้ในการทำกิจกรรม CSR ของคุณบรรลุดูประสงค์ (สำคัญอย่างยิ่ง/ สำคัญ/
เป็นกลาง/ ไม่สำคัญ/ ไม่สำคัญอย่างยิ่ง)
2. โปรดอธิบายเหตุผลว่าแต่ละปัจจัยมีความสำคัญอย่างไร

ด้านการจัดการของแผนกทรัพยากรมนุษย์

1. การปลูกฝังความรับผิดชอบต่อสังคมในวัฒนธรรมองค์กร

.....
.....
.....

2. ความมุ่งมั่นของพนักงานต่อ CSR

.....
.....
3. การแบ่งปันความรู้

.....
.....
ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์

4. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงต่อ CSR

.....
.....
5. การวางแผนและการมีแนวการปฏิบัติ CSR อย่างเป็นทางการ

6. การมีผู้บริหาร โครงการและคณะกรรมการเฉพาะสำหรับดูแล CSR

7. การวัดและรายงานผลการดำเนินงานด้าน CSR

.....

.....

ด้านการตลาด

8. การให้ความสำคัญกับผู้บริโภค

.....

.....

.....

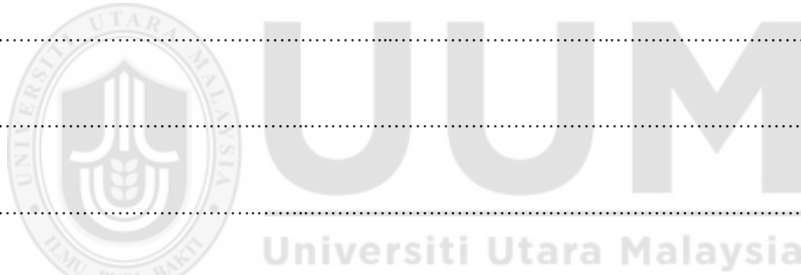
ด้านสภาพแวดล้อม

9. การมีส่วนร่วมใน CSR สำหรับพัฒนาชุมชน

.....

.....

.....



10. กฎหมายและบรรทัดฐานทางสังคม

.....

.....

.....

ด้านการเงิน

11. การมีส่วนร่วมของชุมชน

.....

.....

.....

12. สถานะการเงินขององค์กร

.....

.....



Appendix 3: Interview Invitation for Community Leaders (English Version)



Date

To Whom IT May Concern

Dear Sir/Madam

Invitation to Participate in an Interview

I am Bussalin Khuadthong. I am currently an academic staff of Nakhon Si Thammarat Rajabhat University. I am now pursuing a Doctor of Philosophy degree in Hospitality management at Universiti Utara Malaysia.

As a community leader, your time is precious. But I hope that you will kindly consider spending part of your valuable time to participate in an interview. I would like to invite you to participate in this interview of the critical success factors in relation to community-based CSR of five-star hotels. This interview is aimed at identifying the critical success factors for community-based CSR among five-star hotels from hoteliers and community perspectives in Phuket. This is part of my doctoral research under the supervision of Professor Dr. Azilah Kasim.

Your kind assistance will help to understand the critical success factors of hotel's community-based CSR. The interview will take about 20-30 minutes to complete. The records and information obtained from this interview will be kept strictly confidential. I have enclosed the list of interview questions for your consideration before interview.

Your cooperation is highly appreciated and significant to the success of this study. If you have any questions or concerns, and also if you would like to see final report please contact me by email (b.bussalin@gmail.com) or mobile phone (086-685-8468). And if you agree to participate in this interview, please reply to me bydate.....

Thank you very much for your time and kind cooperation
Yours faithfully

Bussalin Khuadthong

In-Depth Interview Protocol

This is an interview protocol to investigate the critical success factors in relation to community-based CSR of five-star hotels in Phuket.

<p>SECTION A: Informant Details</p> <p style="text-align: center;">Informant's name Position</p> <p style="text-align: center;">Community's Name Date of Interview</p>
<p>SECTION B: Hotels' Community-based CSR</p> <p>1. Has your community ever received community-based CSR activities from hotels?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2. What hotels provide CSR activities for your community?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3. What kind of CSR activities that hotel provided for your community?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4. What kind of CSR activities will give the most benefits to your community?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

5. Did community-based CSR project by hotels solve the community problems?

.....

.....

.....

6. Has community ever received the chance to share perspectives before hotels start their community-based CSR projects?

.....

.....

.....

SECTION C: Hotels' Critical Success Factors for Community-based CSR

In other types of businesses, 12 critical success factors in 5 dimensions have been found to contribute in making CSR more effective. Therefore, this study will investigate the critical success factors for community-based CSR among five-star hotels in Phuket with the same factors found to be effective in other types of businesses.

Question:

1. Would you please rank the importance of the following factors in achieving community-based CSR programs in your community? (Highly important/ Important/ Neutral/ Unimportant/Highly Unimportant)
2. For each factors please explain the reason behind your decision

The HRM Dimension

1. Embedding CSR into the organizational culture and citizen behavior

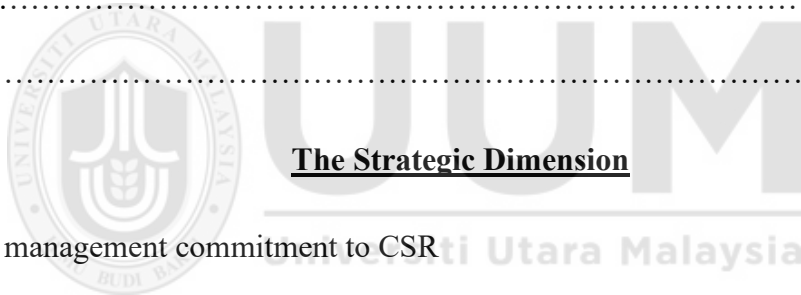
.....
.....
.....

2. Employee commitment to CSR

.....
.....

3. Knowledge sharing

.....
.....



The Strategic Dimension

4. Top management commitment to CSR

.....
.....
.....

5. Formal CSR strategic planning and practice

.....
.....
.....

6. CSR project management committees

.....
.....

7. Measuring and reporting performance of CSR

.....

.....

.....

The Marketing Dimension

8. Consumers oriented strategy

.....

.....

.....

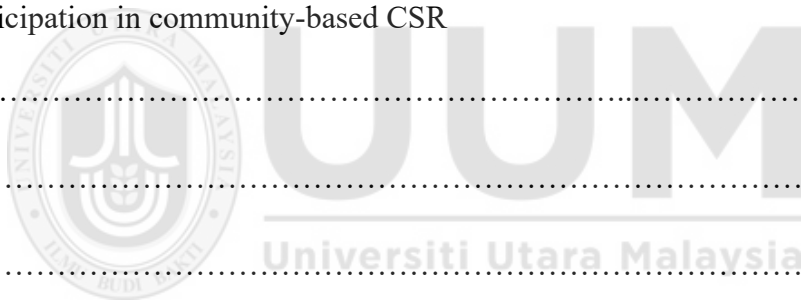
The Environmental Dimension

9. Participation in community-based CSR

.....

.....

.....



10. Laws and social norms

.....

.....

.....

The Financial Dimension

11. Community engagement

.....

.....

12. Financial performance

.....

.....

.....

.....



Appendix 4: Interview Invitation for Community Leaders (Thai Version)



วันที่

เรียน ผู้นำชุมชน

เรื่อง คำเชิญเข้าร่วมการสัมภาษณ์

ดิฉัน นางบุษลิน ขวุดทอง อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ขณะนี้กำลังศึกษาปริญญาเอก ในสาขาการจัดการอุตสาหกรรมบริการ ณ Universiti Utara Malaysia

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำชุมชน เวลาจึงเป็นสิ่งมีค่ามาก อย่างไรก็ตาม ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ในการนี้ ดิฉันจึงขออนุญาตเรียนเชิญท่านเพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับกิจกรรม CSR และปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อชุมชนของโรงเรียน การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกของดิฉัน เรื่องปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อชุมชนของโรงเรียนระดับ 5 ดาว จากมุมมองของบุคลากรโรงเรียนและชุมชนในจังหวัดภูเก็ต ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของศาสตราจารย์ ดร. Azilah Kasim

ความกรุณาของท่านในครั้งนี้ จะช่วยให้เข้าใจปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อชุมชนของโรงเรียนระดับ 5 ดาว ในภูเก็ตได้เป็นอย่างดี การสัมภาษณ์จะใช้ระยะเวลา 15 – 20 นาที การบันทึกและข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จะเป็นความลับอย่างเคร่งครัด เฉพาะผู้วิจัยและที่ปรึกษาของนักวิจัยเท่านั้นที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ ดิฉันได้แนบคำถามสัมภาษณ์ไว้ในจดหมายนี้แล้ว เพื่อท่านจะพิจารณาก่อนการให้สัมภาษณ์

ความร่วมมือของท่านในครั้งนี้มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของงานวิจัย หากท่านมีคำถามหรือข้อสงสัย และหากท่านต้องการรายงานฉบับสมบูรณ์ โปรดติดต่อดิฉันทางอีเมล (b.bussalin@gmail.com) หรือเบอร์โทรศัพท์ (086-685-8468) และหากท่านยินดีที่จะร่วมให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ กรุณาแจ้งให้ดิฉันทราบภายในวันที่.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความร่วมมือ

บุษลิน ขวคทอง

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรม CSR
และปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อชุมชนของโรงแรมระดับ 5 ดาว ในภูเก็ต

ส่วน A: ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่ง

ชื่อชุมชน วันที่สัมภาษณ์

ส่วน B: ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรม CSR เพื่อชุมชนของโรงแรม

1. โรงแรมเคยมาทำกิจกรรม CSR เพื่อชุมชนของคุณหรือไม่

.....
.....

2. โรงแรมใดบ้างที่ทำ CSR เพื่อชุมชนของคุณ

.....
.....

3. กิจกรรม CSR ใดบ้างที่โรงแรมได้ทำเพื่อชุมชนของคุณ

.....
.....

4. กิจกรรม CSR ใดบ้าง ที่คุณคิดว่าจะให้ประโยชน์กับชุมชนของคุณมากที่สุด

1. การปลูกฝังความรับผิดชอบต่อสังคมในวัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

.....

2. ความมุ่งมั่นของพนักงานต่อ CSR

.....

.....

3. การแบ่งปันความรู้

.....

.....

.....



ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์

4. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงต่อ CSR

.....

.....

.....

5. การวางแผนและการมีแนวการปฏิบัติ CSR อย่างเป็นทางการ

.....

.....

6. การมีผู้บริหาร โครงการและคณะกรรมการเฉพาะสำหรับดูแล CSR

7. การวัดและรายงานผลการดำเนินงานด้าน CSR



UUM

Universiti Utara Malaysia

ด้านการตลาด

8. การให้ความสำคัญกับผู้บริโภค

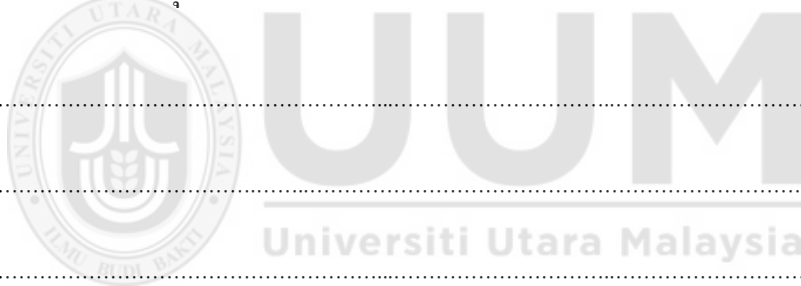
ด้านสภาพแวดล้อม

9. การมีส่วนร่วมใน CSR สำหรับพัฒนาชุมชน

.....
.....
10. กฎหมายและบรรทัดฐานทางสังคม

.....
.....
.....
.....
.....
ด้านการเงิน

11. การมีส่วนร่วมของชุมชน



12. สภาวะการเงินขององค์กร

.....
.....
.....
.....
.....

Appendix 5: Questionnaire for Hoteliers (English Version)



This survey is part of a study on the essential characteristics and critical success factors for community-based CSR among five-star hotels in Phuket. Results of this study will provide important information to identify appropriate characteristics and critical success factors for community-based CSR in the hotel sector.

Thus, I would like to seek your cooperation in filling this questionnaire. Your kind assistance will help to understand the characteristics and critical success factors of hotel's community-based CSR. I would greatly appreciate your responses to the questions on the following. There are no correct or incorrect responses; I am merely interested in your point of views.

SECTION A: Informant Details

Please check (✓) in the appropriate box or write the specific information in the blanks provided

QUESTIONS	ANSWERS
1. Have you ever participated in community-based CSR activities of your hotel?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
2. Gender	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female
3. Age	<input type="checkbox"/> Less than 30 years <input type="checkbox"/> 31–40 years <input type="checkbox"/> 41–50 years <input type="checkbox"/> 51–60 years <input type="checkbox"/> 61 years and over
4. Marital status	<input type="checkbox"/> Single <input type="checkbox"/> Married <input type="checkbox"/> Widowed <input type="checkbox"/> Divorced
5. The highest education level	<input type="checkbox"/> Vocational education <input type="checkbox"/> Higher vocational education <input type="checkbox"/> Bachelor's degree <input type="checkbox"/> Master's degree <input type="checkbox"/> Ph.D. <input type="checkbox"/> Other

6. Your position	Please specify
7. The name of hotel where you work	Please specify
8. Hotel's community-based CSR activities that you participate in	Please specify

SECTION B: Hotels' Critical Success Factors for Community-based CSR

The following are the possible critical success factors for hotels' community-based CSR. Please indicate your degree of agreement or disagreement of the following statement by checking (✓) only one best appropriate number on the scale that reflects your opinion.

5 = Strongly Agree; 4 = Agree; 3 = Neutral; 2 = Disagree; 1= Strongly Disagree

No.	STATEMENT	Level				
		5	4	3	2	1
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
Top management commitment to CSR						
1	I believe that hotel's CSR projects are more likely to success if top management give commitment.					
2	I believe that hotel can maintain the CSR concept					

	and activities for long-term if top management has clear CSR visions, mission, and goals.					
3	I believe that the ability of top management to establishes, manages, and practices CSR lead to positive perspectives from internal and external local residents.					
Formal CSR strategic planning and practice						
4	I think that clear plan, purpose, and direction are important guidelines for successful implementation of CSR projects.					
5	I believe that formal CSR strategic planning and practices, and CSR implementation in everyday operational practice can increase chances of successful CSR projects.					
6	I think that engaging local residents in CSR planning process can reduce risk, and increase chances of successful CSR projects.					
Consumers oriented strategy						
7	I believe that hotel will be more successful in business if able to provide goods and services that avoid harming the environment and society.					
8	I believe that the CSR concept and practices can represent a good image of hotel brand which can					

	make credible in creating successful CSR projects.					
9	I believe that hotel can create competitive advantages and loyalty customers by supporting community and society through CSR projects.					
Embedding CSR into the organizational culture						
10	I believe that hotel will be more successful in implementing CSR if able to embed CSR into organizational culture to make the whole organization concern in the CSR concept.					
11	I believe that all levels in organization are important to make successful CSR implementation. Thus, the ideas for embedding CSR into organizational culture can be started from, but should not be confined to, the headquarters level.					
12	I believe that CSR projects are more likely to success if the projects conduct with understanding and accepting of hotel staff.					
Employee commitment to CSR						
13	I believe that employee commitment and active participation to CSR are key components for leading to success in hotel's CSR projects.					
14	I believe that employee commitment would assist in establishing CSR culture and implementing					

	CSR activities for both inside and outside hotel.					
15	I believe that human resource management should specify CSR responsibilities into employee recruitment policy, training, remuneration, performance appraisal systems for motivating staff to being active in CSR volunteering.					
Community engagement						
16	I believe that hotel's CSR projects are more likely to success if local residents have the chance to engage the decision-making process.					
17	I believe that residents' engagement helps to create better understanding and transforming community' needs into CSR planning and practices. This helps hotel to cooperate and work with local residents to achieve the CSR goals.					
18	I believe that hotel should open-minded to share attitude with local residents because it is another vital tool in CSR integration to create long-term relationships with communities.					
Participation in community-based CSR						
19	I agree that community development is one of important part of hotel's CSR.					
20	In order to make the projects more successful, I think					

	local residents should be involved in planning and decision-making processes of community-based CSR.					
21	I believe that CSR projects are more likely to success if local residents have more chances to share their perspectives, and reflect the facts about community problems.					
Knowledge sharing						
22	I agree that knowledge sharing is important process for implementing CSR because it supports the exchange of knowledge and experience between hotel and local residents.					
23	I think that knowledge sharing is the process of mutual CSR benefits between hotel and local residents.					
24	I believe that hotel can get knowledge from sharing and learning with multi-stakeholder and can bring it to plan for appropriate community-based CSR projects.					
Laws and social norms						
25	I believe that hotel's CSR programs will become truly successful if all procedures in line with laws and social norms.					
26	I agree that hotel must follow international guidelines, laws, social and community norms.					

	Otherwise, it can be banned from operating business in host country/ or community.					
27	I believe that hotel is more likely to success if starting business from understanding and getting familiar with all of the laws, social and community norms that hotel must adhere to.					
CSR project management committees						
28	I think all project and whole process of CSR should be properly managed by CSR project management teams.					
29	I think hotel's CSR projects are more likely to success if project management manage the project with clear goals, objectives, communication, timelines, and able to initiate and execute CSR activities appropriately to the mutual benefit of all stakeholders.					
30	I think hotel should have CSR department and CSR staff to manage CSR projects for internal and external organization.					
Financial performance						
31	I believe that allocation of adequate budget can make successful CSR projects and maintain the CSR concept for long-term.					

32	I believe that even transformation of residents' needs and expectations into business strategy can cost and destroy shareholders' profits but socially responsible behavior tend to show long-term financial gains for hotel.					
33	I believe if there is lack of sufficient financial resources all affect the effectiveness of the operations management i.e. project selection, management, assessment, reporting and learning aspects of CSR initiatives.					
Measuring and reporting performance of CSR						
34	I think measuring and reporting performance of CSR are important processes to make CSR project complete.					
35	I believe that hotel would benefit from proper measuring and reporting their CSR activities because hotel can report CSR performance to the public and also receive feedback from all related parties.					
36	For more effective of measuring and reporting processes, I believe that local residents should be engaged to exchange ideas on CSR-related issues for future improvement and deeper integration.					

SECTION C: Suggestion

.....

.....

.....

.....

.....

Thank you for your time & help



Appendix 6: Questionnaire for Hoteliers (Thai Version)




แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาลักษณะและปัจจัยความสำเร็จของกิจกรรม CSR เพื่อชุมชนของ โรงแรมระดับ 5 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต ผลจากการศึกษา จะเป็นข้อมูลสำคัญในการระบุลักษณะและปัจจัยที่มีส่วนทำให้กิจกรรม CSR เพื่อชุมชนของ โรงแรมประสบผลสำเร็จ

ในการนี้ ดิฉันจึงขอความร่วมมือจากท่านในการสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถาม ความกรุณาจากท่านในครั้งนี้ จะช่วยให้เข้าใจลักษณะและปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อชุมชนของ โรงแรม ได้เป็นอย่างดี กรุณาตอบแบบสอบถามด้านล่าง ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง ดิฉันเพียงแต่สนใจในมุมมองของท่าน

ส่วน A: ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมายถูก ✓ ในช่อง หรือเติมข้อความ ที่สอดคล้องกับตัวท่านมากที่สุด

คำถาม	คำตอบ
1. คุณเคยมีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR เพื่อชุมชนของ โรงแรมหรือไม่	<input type="checkbox"/> เคย <input type="checkbox"/> ไม่เคย

2. เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
3. อายุ	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 years <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี <input type="checkbox"/> 61 ปี
4. สถานะ	<input type="checkbox"/> โสด <input type="checkbox"/> สมรส <input type="checkbox"/> ไม่หย่าแต่แยกอยู่ <input type="checkbox"/> หย่าร้าง
5. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด	<input type="checkbox"/> ปวช. <input type="checkbox"/> ปวส. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่นๆ
6. ตำแหน่งในโรงแรม	 โปรดระบุ
7. ชื่อโรงแรมที่ท่านทำงาน	โปรดระบุ
8. กิจกรรม CSR ของโรงแรม ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน	โปรดระบุ

ที่ท่านเคยเข้าร่วม
--------------------	---------------------------------

ส่วน B: ปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อชุมชนของโรงแรม

โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อปัจจัยสำคัญในการทำให้กิจกรรม CSR ของโรงแรมประสบความสำเร็จ โดยสะท้อนความคิดเห็นกับข้อความต่อไปนี้ด้วยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง; 4 = เห็นด้วย; 3 = เป็นกลาง; 2 = ไม่เห็นด้วย; 1= ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	เรื่อง	ระดับ				
		5	4	3	2	1
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เป็นกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงต่อ CSR						
1	ฉันเชื่อว่า โครงการ CSR ของโรงแรมจะประสบผลสำเร็จมากขึ้น หากผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่น					

2	ฉันเชื่อว่า โรงแรมจะรักษาแนวคิดและโครงการ CSR ไว้ได้นาน หากผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจน					
3	ฉันเชื่อว่า ความสามารถของผู้บริหารระดับสูง ในการกำกับ ดูแลหน่วยงานให้เป็นไปตามหลัก CSR จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร					
การวางแผนและการมีแนวปฏิบัติ CSR อย่างเป็นทางการ						
4	ฉันคิดว่า แผน วัตถุประสงค์ และทิศทางที่ชัดเจน เป็นแนวทางสำคัญที่จะนำไปสู่การดำเนินกิจกรรม CSR ให้ประสบความสำเร็จ					
5	ฉันเชื่อว่า การมีแผนและแนวปฏิบัติอย่างเป็นทางการ ที่จะนำ CSR ไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันในทุกภาคส่วน สามารถเพิ่มโอกาสความสำเร็จของโครงการ CSR ได้					
6	ฉันคิดว่า การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมในกระบวนการวางแผน CSR จะสามารถลดความเสี่ยง และเพิ่มโอกาสให้โครงการ CSR					

	ประสบผลสำเร็จได้					
การให้ความสำคัญกับผู้บริโภค						
7	ฉันเชื่อว่า หากหลีกเลี่ยงสินค้าและบริการที่ทำลายสิ่งแวดล้อมและสังคม	โรงแรมจะประสบผลสำเร็จมากขึ้น				
8	ฉันเชื่อว่า ทำให้โรงแรมมีภาพลักษณ์ที่ดี ที่จะทำให้โครงการ CSR ประสบผลสำเร็จ	แนวคิดและแนวปฏิบัติ CSR และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น				
9	ฉันเชื่อว่า และความภักดีของลูกค้าได้ โดยการทำให้ CSR เพื่อชุมชนและสังคม	โรงแรมสามารถสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ				
การปลูกฝังความรับผิดชอบต่อสังคมในวัฒนธรรมองค์กร						
10	ฉันเชื่อว่า หากสามารถปลูกฝังความรับผิดชอบต่อสังคมในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความตระหนักใน CSR ทั้งองค์กร	โรงแรมจะประสบความสำเร็จใน CSR				
11	ฉันเชื่อว่า ประสบผลสำเร็จ	ทุกระดับในองค์กรมีความสำคัญต่อการทำให้ CSR				

	คั้งนั้นความคิดในการปลูกฝังความรับผิดชอบต่อสังคมในวัฒนธรรม ขององค์กร จึงควรมาจากพนักงานทุกระดับ					
12	ฉันเชื่อว่า โครงการ CSR จะประสบผลสำเร็จมากขึ้น หากดำเนินการด้วยความเข้าใจ และได้รับการยอมรับจากพนักงาน					
ความมุ่งมั่นของพนักงานต่อ CSR						
13	ฉันเชื่อว่า ความมุ่งมั่นของพนักงานต่อ CSR เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้โครงการ CSR เพื่อชุมชนประสบผลสำเร็จ					
14	ฉันเชื่อว่า ความมุ่งมั่นของพนักงานต่อ CSR จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินการที่ดีด้าน CSR ทั้งภายในและนอกโรงแรม					
15	ฉันเชื่อว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลควรกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อด้าน CSR ไว้ในนโยบายการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม ค่าตอบแทน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นอาสาสมัคร CSR					
การมีส่วนร่วมของชุมชน						
16	ฉันเชื่อว่า โครงการ CSR ของโรงแรมจะประสบผลสำเร็จมากขึ้น หากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ					
17	ฉันเชื่อว่า การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะสร้างความเข้าใจที่ดี					

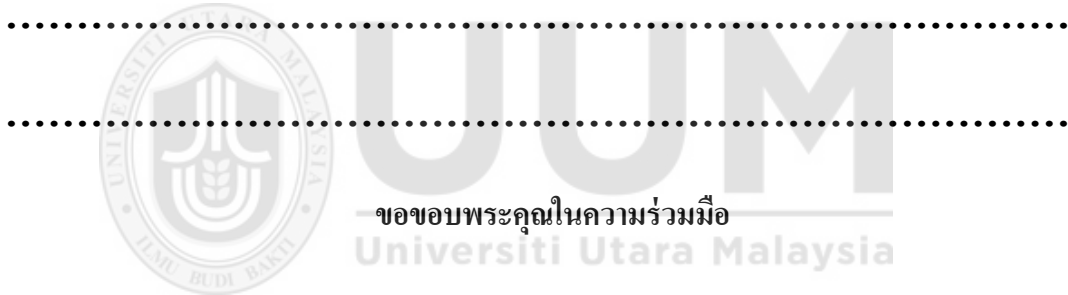
	<p>และนำไปสู่การใส่ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ในแผนและแนวปฏิบัติ CSR</p> <p>ซึ่งถือเป็นการสร้างความร่วมมือกันซึ่งกันและกันที่จะทำให้ CSR ประสบผลสำเร็จ</p>					
18	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>โรงแรมควรเปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>เพราะถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย</p>					
การมีส่วนร่วมใน CSR สำหรับพัฒนาชุมชน						
19	<p>ฉันเห็นด้วยว่า การพัฒนาชุมชนเป็นส่วนสำคัญของ CSR โรงแรม</p>					
20	<p>เพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จมากขึ้น</p> <p>ฉันคิดว่าคนในท้องถิ่นควรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจในโครงการ CSR เพื่อชุมชนของตน</p>					
21	<p>ฉันเชื่อว่า โครงการ CSR จะประสบความสำเร็จมากขึ้น</p> <p>หากคนในท้องถิ่นมีโอกาสได้สะท้อนความจริงเกี่ยวกับปัญหาในชุมชน</p>					

	ชน					
การแบ่งปันความรู้						
22	ฉันเชื่อว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการสำคัญในการทำ CSR เพราะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และประสบการณ์กันระหว่างโรงแรมกับคนในท้องถิ่น					
23	ฉันคิดว่า กระบวนการสร้างผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างโรงแรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันความรู้คือ					
24	ฉันเชื่อว่า จากการแบ่งปันและเรียนรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย และสามารถนำความรู้ไปช่วยวางแผนโครงการ CSR ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนได้อย่างเหมาะสม					
กฎหมายและบรรทัดฐานทางสังคม						
25	ฉันเชื่อว่า โครงการ CSR ของโรงแรมจะประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง หากทุกขั้นตอนปฏิบัติตามกฎหมายและบรรทัดฐานทางสังคม					
26	ฉันเชื่อว่า โรงแรมต้องปฏิบัติตามหลักสากล					

สถานะการเงินขององค์กร					
31	ฉันเชื่อว่า การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ จะทำให้โครงการ CSR ประสบผลสำเร็จ และรักษาแนวคิดด้าน CSR ไว้ได้ในระยะยาว				
32	ฉันเชื่อว่า แม้การนำความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร อาจส่งผลต่อต้นทุนและลดผลกำไรของผู้ประกอบการ แต่พฤติกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมของโรงแรมมักจะแสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์ทางการเงินในระยะยาว				
33	ฉันเชื่อว่า หากขาดทรัพยากรทางการเงินที่เพียงพอ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งหมดของ CSR เช่น การเลือกกิจกรรม การประเมินผล การรายงานผล และการเรียนรู้ด้าน				
การวัดและรายงานผลการดำเนินงานด้าน CSR					
34	ฉันคิดว่า การวัดและการรายงานผลการปฏิบัติงานด้าน CSR เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้โครงการ CSR เสร็จสมบูรณ์				
35	ฉันเชื่อว่า โรงแรมจะได้รับประโยชน์จากการวัดและรายงานผลกิจกรรม CSR				

	ที่เหมาะสม เพราะจะทำให้โรงแรมได้ทราบผลตอบรับจากทุกส่วน					
36	<p>เพื่อให้กระบวนการวัดและรายงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ฉันเชื่อว่า</p> <p>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและนอกโรงแรม</p> <p>ควรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับการปรับปรุง</p> <p>CSR ในอนาคต เพื่อและการรวมตัวกันอย่างแน่นแฟ้น</p>					

ส่วน C: ข้อเสนอแนะ



Appendix 7: Questionnaire for Residents (English Version)



This survey is part of a study on the essential characteristics and critical success factors for community-based CSR among five-star hotels in Phuket. Results of this study will provide important information to identify appropriate characteristics and critical success factors for community-based CSR in the hotel sector.

Thus, I would like to seek your cooperation in filling this questionnaire. The information you provide will fulfill each research objective of this study so as to ensure the success of this research. I would greatly appreciate your responses to the questions on the following. There are no correct or incorrect responses; I am merely interested in your point of views.

SECTION A: Informant Details

Please check (✓) in the appropriate box or write the specific information in the blanks provided

QUESTIONS	ANSWERS	
1. Have you ever participated in hotels' community-based CSR activities?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No
2. Gender	<input type="checkbox"/> Male	<input type="checkbox"/> Female
3. Age	<input type="checkbox"/> Less than 30 years <input type="checkbox"/> 51–60 years	<input type="checkbox"/> 31–40 years <input type="checkbox"/> 41–50 years <input type="checkbox"/> 61 years and over
4. Marital status	<input type="checkbox"/> Single <input type="checkbox"/> Widowed	<input type="checkbox"/> Married <input type="checkbox"/> Divorced

5. The highest education level	<input type="checkbox"/> Vocational education <input type="checkbox"/> Higher vocational education <input type="checkbox"/> Bachelor's degree <input type="checkbox"/> Master's degree <input type="checkbox"/> Ph.D. <input type="checkbox"/> Other
6. Occupation	Please specify
7. Name of community where you live	Please specify
8. Please specify hotel's community-based CSR activities that you participated in	Please specify
9. Please specify hotel's community-based CSR activities that you need	Please specify

SECTION B: Hotels' Critical Success Factors for Community-based CSR

The following are the possible critical success factors for hotels' community-based CSR. Please indicate your degree of agreement or disagreement of the following statement by checking (✓) only one best appropriate number on the scale that reflects your opinion.

5 = Strongly Agree; 4 = Agree; 3 = Neutral; 2 = Disagree; 1= Strongly Disagree

No.	STATEMENT	Level				
		5	4	3	2	1
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
Top management commitment to CSR						
1	CSR activities are more successful in my community when there is commitment from hotel's top management.					
2	I believe that hotel can maintain community-based CSR activities for long-term if top management has clear CSR visions, mission, and goals.					
3	I believe that the ability of top management to establishes, manages, and practices community-based CSR lead to positive perspectives from local residents.					
Formal CSR strategic planning and practice						
4	I notice that CSR activities that have clear plan, purpose, and direction will be more successfully in term of implemented in my community.					
5	I believe that formal CSR strategic planning and practices, and CSR implementation in everyday					

	operational practice can increase chances of successful community-based CSR projects.					
6	I think that engaging local residents in planning process can reduce risk, and increase chances of successful community-based CSR projects.					
Consumers oriented strategy						
7	I believe that hotels will be more successful if able to provide goods and services that avoid harming the environment and society.					
8	I believe that the CSR concept and practices can represent a good image of hotel brand which can make credible in creating successful community-based CSR projects.					
9	I believe that hotels can create competitive advantages and loyalty customers by supporting community and society through CSR projects.					
Embedding CSR into the organizational culture						
10	I believe that hotels will be more successful in implementing CSR in my community if they are able to embed CSR into their organizational culture to make the whole organization concern in the CSR concept.					

11	I believe that all levels in organization are important to make successful community-based CSR implementation. Thus, the ideas for embedding CSR into organizational culture can be started from, but should not be confined to, the headquarters level.					
12	I believe that CSR projects are more likely to success in my community if the projects conduct with understanding and accepting of hotel staff.					
Employee commitment to CSR						
13	I believe that employee commitment and active participation to CSR are key components for leading to success in hotels' community-based CSR projects.					
14	I believe that employee commitment would assist in establishing CSR culture and implementing CSR activities for both inside and outside hotels.					
15	I believe that human resource management should specify CSR responsibilities into employee recruitment policy, training, remuneration, performance appraisal systems for motivating staff to being active in CSR volunteering.					

Community engagement					
16	I believe that hotels' CSR projects are more likely to success if local residents have the chance to engage the decision-making process.				
17	I believe that residents' engagement helps to create better understanding and transforming community' needs into CSR planning and practices. This helps hotel to cooperate and work with local residents to achieve in CSR goals.				
18	I believe that hotel should open-minded to share attitude with local residents because it is another vital tool in CSR integration to create long-term relationships with community.				
Participation in community-based CSR					
19	I agree that community development is one of important part of hotel's CSR.				
20	In order to make the projects more successful, I think local residents should be involved in planning and decision-making processes of community-based CSR.				
21	I believe that CSR projects are more likely to success if local residents have more chances to				

	share their perspectives, and reflect the facts about community problems.					
Knowledge sharing						
22	I agree that knowledge sharing is important process for implementing CSR in my community because it supports the exchange of knowledge and experience between hotels and local residents.					
23	I think that knowledge sharing is the process of mutual CSR benefits between hotels and local residents.					
24	I believe that hotels can get knowledge from sharing and learning with multi-stakeholder and can bring it to plan for appropriate community-based CSR projects.					
Laws and social norms						
25	I believe that hotels' community-based CSR programs will become truly successful if all procedures in line with laws and social norms.					
26	I agree that hotels must follow international guidelines, laws, social and community norms. Otherwise, they can be banned from operating business in host country/ or community.					

27	I believe that hotels are more likely to success if starting business from understanding and getting familiar with all of the laws, social and community norms that hotels must adhere to.					
CSR project management committees						
28	I think all project and whole process of community-based CSR should be properly managed by CSR project management teams.					
29	I think hotels' CSR projects in my community are more likely to success if project management manage the project with clear goals, objectives, communication, timelines, and able to initiate and execute CSR activities appropriately to the mutual benefit of all stakeholders.					
30	I think hotels should have CSR department and CSR staff to manage CSR projects for internal and external organization.					
Financial performance						
31	I believe that allocation of adequate budget can make successful CSR projects and maintain the CSR concept in my community for long-term.					
32	I believe that even transformation of residents' needs and expectations into business strategy can cost and destroy shareholders' profits but socially					

	responsible behavior tend to show long-term financial gains for hotels.					
33	I believe if there is lack of sufficient financial resources all affect the effectiveness of the operations management i.e. project selection, management, assessment, reporting and learning aspects of CSR initiatives.					
Measuring and reporting performance of CSR						
34	I think measuring and reporting performance of community-based CSR are important processes to make CSR project complete.					
35	I believe that hotels would benefit from proper measuring and reporting their community-based CSR activities because they can report CSR performance to the public and also receive feedback from all related parties.					
36	For more effective of measuring and reporting processes, I believe that local residents should be engaged to exchange ideas on community-based CSR issues for future improvement and deeper integration.					

SECTION C: Suggestion

.....

.....

.....

.....

Thank you for your time & help



Appendix 8: Questionnaire for Residents (Thai Version)



แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาลักษณะและปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR

เพื่อชุมชนของ โรงแรมระดับ 5 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต ผลจากการศึกษา

จะเป็นข้อมูลสำคัญในการระบุลักษณะและปัจจัยที่มีส่วนทำให้กิจกรรม CSR

เพื่อชุมชนของ โรงแรมประสบผลสำเร็จ

ในการนี้ ดิฉันจึงขอความร่วมมือจากท่านในการสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถาม ความกรุณาจากท่านในครั้งนี้ จะช่วยให้เข้าใจลักษณะและปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อชุมชนของ โรงแรม ได้เป็นอย่างดี กรุณาตอบแบบสอบถามด้านล่าง ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง ดิฉันเพียงแคสนใจในมุมมองของท่าน

ส่วน A: ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมายถูก ในช่อง หรือเติมข้อความ ที่สอดคล้องกับตัวท่านมากที่สุด

คำถาม	คำตอบ
1. คุณเคยร่วมกิจกรรมที่โรงแรม ไม่ได้ทำเพื่อแสดงความรับผิดชอบ	<input type="checkbox"/> เคย <input type="checkbox"/> ไม่เคย

ชอบต่อชุมชนหรือไม่	
2. เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
3. อายุ	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 years <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี <input type="checkbox"/> 61 ปี
4. สถานะ	<input type="checkbox"/> โสด <input type="checkbox"/> สมรส <input type="checkbox"/> ไม่หย่าแต่แยกอยู่ <input type="checkbox"/> หย่าร้าง
5. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด	<input type="checkbox"/> ปวช. <input type="checkbox"/> ปวส. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่นๆ
6. อาชีพ	โปรดระบุ
7. ชุมชนที่ท่านอาศัยอยู่	โปรดระบุ
8. กิจกรรมของโรงแรมเพื่อแสด ดงความรับผิดชอบต่อชุมชน ที่ท่านเคยเข้าร่วม	โปรดระบุ

<p>9.</p> <p>กิจกรรมของโรงแรมเพื่อแสดง ความรับผิดชอบต่อชุมชน ที่ท่านต้องการ</p>	<p>โปรดระบุ</p>
---	-----------------------

ส่วน B: ปัจจัยความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อชุมชนของโรงแรม

โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อปัจจัยสำคัญในการทำให้กิจกรรม CSR ของโรงแรมประสบผลสำเร็จ โดยสะท้อนความคิดเห็นกับข้อความต่อไปนี้ด้วยการทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง; 4 = เห็นด้วย; 3 = เป็นกลาง; 2 = ไม่เห็นด้วย; 1= ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	เรื่อง	ระดับ				
		5	4	3	2	1
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เป็นกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชน						
1	ฉันเชื่อว่า กิจกรรมที่โรงแรมทำเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนจะประสบ ผลสำเร็จมากขึ้นหากผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นและเห็นด้วย					

2	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>โรงแรมจะรักษากิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนไว้ได้นาน</p> <p>หากผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน</p>					
3	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการกำกับดูแลการจัดกิจกรรมเพื่อ</p> <p>ชุมชน จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทัศนคติที่ดีต่อโรงแรม</p>					
การวางแผนและการมีแนวปฏิบัติอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชน						
4	<p>ฉันคิดว่า แผน วัตถุประสงค์ และทิศทางที่ชัดเจนของโรงแรม</p> <p>เป็นแนวทางสำคัญทำให้การจัดกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อ</p> <p>ชุมชนประสบความสำเร็จได้</p>					
5	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>หากนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมไปประยุกต์ใช้กับงานทุกส่วน</p> <p>น พร้อมทั้งมีแผนและแนวปฏิบัติที่เป็นทางการ</p> <p>จะเพิ่มโอกาสให้การจัดกิจกรรมเพื่อชุมชนสำเร็จยิ่งขึ้น</p>					
6	<p>ฉันคิดว่า</p>					

	<p>หากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม จะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดข้อผิดพลาด และเพิ่มโอกาสให้กิจกรรมที่จะจัดเพื่อชุมชนประสบผลสำเร็จมากขึ้น</p>					
การให้ความสำคัญกับผู้บริโภค						
7	<p>ฉันเชื่อว่า โรงแรมจะประสบผลสำเร็จขึ้นหากหลีกเลี่ยงสินค้าและบริการที่ทำลายสิ่งแวดล้อมและสังคม</p>					
8	<p>ฉันเชื่อว่า แนวคิดและแนวปฏิบัติของโรงแรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม จะส่งผลให้โรงแรมมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นในการจัดกิจกรรมเพื่อชุมชนให้ประสบผลสำเร็จ</p>					
9	<p>ฉันเชื่อว่า การทำกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนจะทำให้โรงแรมมีความได้เปรียบทางธุรกิจและมีลูกค้าประจำเพิ่มมากขึ้น</p>					

การปลูกฝังความรับผิดชอบต่อสังคมในวัฒนธรรมองค์กร					
10	<p>ฉันเชื่อว่า กิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนจะสำเร็จได้</p> <p>หากโรงแรมได้ปลูกฝังแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ในวัฒนธรรมองค์กร และทำให้ทั่วทั้งองค์กรเกิดความตระหนักถึงสังคม</p>				
11	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>ความคิดเห็นในการจัดกิจกรรมเพื่อชุมชนควรมาจากพนักงานโรงแรมทุกระดับ</p> <p>เพราะพนักงานทุกคนมีส่วนสำคัญในการทำให้กิจกรรมประสบความสำเร็จ</p>				
12	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>กิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนจะประสบความสำเร็จมากขึ้น หากดำเนินการด้วยความเข้าใจและความเห็นชอบของพนักงาน</p> <p>ไม่ใช่การบังคับให้พนักงานต้องเข้าร่วมกิจกรรม</p>				
ความมุ่งมั่นของพนักงานโรงแรมในการทำกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชน					
13	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>ความมุ่งมั่นและความตื่นตัวของพนักงานที่จะเข้าร่วมกิจกรรม เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การจัดกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนประสบความสำเร็จ</p>				
14	<p>ฉันเชื่อว่า</p>				

	<p>ที่ดี</p> <p>ทำให้ทราบความต้องการของชุมชน</p> <p>และทำให้โรงแรมสามารถวางแผนและวางแผนปฏิบัติเพื่อที่จะจัดกิจกรรมให้ชุมชนได้อย่างเหมาะสม</p>					
18	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>โรงแรมควรเปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน เพราะถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว</p>					
การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อชุมชน						
19	<p>ฉันเห็นด้วยว่า</p> <p>การพัฒนาชุมชนเป็นส่วนสำคัญที่โรงแรมจะต้องทำเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม</p>					
20	<p>เพื่อให้กิจกรรมที่โรงแรมจะทำเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนมีความสำเร็จมากขึ้น</p> <p>ฉันคิดว่าคนในชุมชนควรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจในกิจกรรมนั้น</p>					
21	<p>ฉันเชื่อว่า</p>					

	<p>กิจกรรมที่โรงแรมจะทำเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมากขึ้น</p> <p>หากคนในชุมชนมีโอกาสได้สะท้อนความจริงเกี่ยวกับปัญหาในชุมชน</p> <p>น</p>					
การแบ่งปันความรู้						
22	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน</p> <p>ความรู้และประสบการณ์ระหว่างโรงแรมกับชุมชน</p> <p>ซึ่งควรเป็นกระบวนการที่ทำก่อนที่โรงแรมจะจัดกิจกรรม</p>					
23	<p>ฉันคิดว่า</p> <p>การแบ่งปันความรู้ถือเป็นการได้ผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างโรงแรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>					
24	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>โรงแรมจะได้รับความรู้จากการแบ่งปันและเรียนรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย</p>					

	<p>และจะสามารถนำความรู้ที่ได้ไปวางแผนกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนได้อย่างดี</p>					
กฎหมายและบรรทัดฐานทางสังคม						
25	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>กิจกรรมที่โรงแรมจะทำเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนจะประสบความสำเร็จได้อย่างดีหากทุกชั้นตอนปฏิบัติตามกฎหมายและบรรทัดฐานทางสังคม</p>					
26	<p>ฉันเชื่อว่า โรงแรมต้องปฏิบัติตามหลักสากล กฎหมาย กฎเกณฑ์ทางสังคมและชุมชน</p> <p>มิฉะนั้น โรงแรมอาจถูกห้ามไม่ให้ประกอบธุรกิจในประเทศ หรือชุมชนนั้นได้</p>					
27	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>โรงแรมจะประสบความสำเร็จมากขึ้นหากเริ่มต้นธุรกิจจากความเข้าใจ และทำความเข้าใจกับกฎหมาย</p> <p>บรรทัดฐานของสังคมและของชุมชน</p>					

การมีผู้บริหารโครงการและคณะกรรมการเฉพาะสำหรับดูแลกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม						
28	<p>ฉันคิดว่า</p> <p>ทุกกระบวนการของกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชน</p> <p>โรงแรมควรมีผู้จัดการกิจกรรม โดยเฉพาะเพื่อดูแล</p>					
29	<p>ฉันคิดว่า</p> <p>กิจกรรมที่โรงแรมทำเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนจะประสบ</p> <p>ผลสำเร็จมากขึ้น หากมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การสื่อสารที่ชัดเจน</p> <p>และการดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย</p>					
30	<p>ฉันคิดว่า</p> <p>โรงแรมควรมีฝ่ายและพนักงานที่ดูแลเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม</p> <p>โดยเฉพาะ</p> <p>เพื่อดำเนินกิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภา</p> <p>ยนอกโรงแรม</p>					
สถานะการเงินขององค์กร						
31	<p>ฉันเชื่อว่า</p> <p>การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ</p>					

	จะทำให้โรงแรมสามารถรักษาแนวคิดและการจัดกิจกรรมเพื่อแสดง ความรับผิดชอบต่อชุมชนไว้ได้ในระยะยาว					
32	ฉันเชื่อว่า การนำความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปใส่ไว้ในแผนการปฏิบัติ ปฏิบัติงาน จะทำให้ต้นทุนสูงและลดผลกำไร แต่มันจะแสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์ทางการเงินในระยะยาว					
33	ฉันเชื่อว่า หากโรงแรมจัดสรรเงินไม่เพียงพอ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งหมดในการจัดกิจกรรมเพื่อ แสดงความรับผิดชอบต่อชุมชน เช่น การเลือกกิจกรรม การประเมินผล การรายงานผล					
การวัดและรายงานผลการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม						
34	ฉันคิดว่า การวัดและการรายงานผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้กิจกรรมเสร็จสมบูรณ์					
35	ฉันเชื่อว่า โรงแรมจะได้รับประโยชน์จากการวัดและรายงานผลกิจกรรมที่ทำ					

	<p>ให้ชุมชน</p> <p>เพราะเป็นการประกาศให้ประชาคมรู้ว่าได้ทำประโยชน์อะไรให้ชุมชนบ้าง และยังทำให้ทราบผลตอบรับจากทุกฝ่าย</p>					
36	<p>เพื่อให้กระบวนการวัดและรายงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นั้นเชื่อว่า</p> <p>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและนอกโรงแรม</p> <p>ควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อการปรับปรุงกิจกรรมในอนาคต</p> <p>และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่าง โรงแรมและชุมชน</p>					



ส่วน C: ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

Appendix 9: Pictures of Data Collection

Pictures of Data Collection from Hotels







Our Sustainable Development



AccorHotels,
a responsible,
committed
corporation

Reinventing hotels sustainably:
this is the goal of Accor's new program, PLANET 21.
It marks a new stage in Accor's near 20-year commitment to mankind
and the planet as the group enters a period of sustained expansion.

7 PILLARS

21 COMMITMENTS



- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|--|
| <p>1. Ensure healthy interiors</p> <p>2. Promote responsible eating</p> <p>3. Prevent diseases</p> | <p>4. Reduce our water use</p> <p>5. Expand waste recycling</p> <p>6. Protect biodiversity</p> | <p>7. Reduce our energy use</p> <p>8. Reduce our CO₂ emissions</p> <p>9. Increase the use of renewable energy</p> | <p>10. Encourage eco-design</p> <p>11. Promote sustainable building</p> <p>12. Introduce sustainable offers and technologies</p> | <p>13. Protect children from abuse</p> <p>14. Support responsible purchasing practices</p> <p>15. Protect ecosystems</p> | <p>16. Support employee growth and skills</p> <p>17. Make diversity an asset</p> <p>18. Improve quality of worklife</p> | <p>19. Conduct our business openly and transparently</p> <p>20. Engage our franchised and managed hotels</p> <p>21. Share our commitment with suppliers</p> |
|---|---|---|---|---|--|--|





BANYAN TREE
PHUKET

CSR Guide Book

คู่มือกิจกรรมสร้างสรรค์สังคม
โรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต

CSR 1 RESOURCES CONSERVATION กิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากร

- EarthCheck
Benchmarking & Certification
on energy, water, and waste



CSR 2 GREENING COMMUNITIES กิจกรรมร่วมสร้างชุมชนสีเขียว

- Start in 2007
- To raise awareness for climate change by planting minimum 2,000 trees per year per hotel.



CSR 3 SEEDLINGS MENTORSHIPS กิจกรรมต้นกล้า

- Start in 2007
- To Empower 3 Youths every 2 years (12-18 year of age) at risk conditions via Mentorship; Scholarship and Internship



CSR 4 CLEANING กิจกรรมทำความสะอาด

- Organizing and conducting at least 4 community clean ups a year which is well known at "Walk & Talk" activity every Wednesday evening at Banyan Tree Phuket




CSR 5 SUSTAINABILITY THEMED GUEST ACTIVITIES กิจกรรมส่งเสริมความยั่งยืน สำหรับแขกที่เข้าพัก

- Offering at least 5 optional sustainability themed guest activities i.e., Feeding Communities; School Developing program; Alms giving; Turtle Release; Special Class with Mobile Learning Center



**CSR 6
SOCIAL ENTREPRISES
(Voluntary Program)**
กิจกรรมส่งเสริมความเป็น
ผู้ประกอบการ (ภาคจิตอาสา)

- A social enterprise eatery concept
- To empower young adults via vocational training, Seedlings Café leverages Banyan Tree's Food & Beverage expertise to create a lasting positive impact upon host communities.



**CSR 7
GROWING CAPABILITIES
(Voluntary Program)**
กิจกรรมส่งเสริมความเป็น
ผู้ประกอบการ (ภาคจิตอาสา)

- Support tertiary students by providing skills enrichment and ethics reinforcement opportunities.

Pictures of Data Collection from Communities











Phuket Sunshine Village
Child Care Centre
Koh Sireh, Phuket, Thailand



 www.phuketsunshinevillage.org 

History & Operation





Following the Tsunami on 26th December 2004, the Phuket Sunshine Village Foundation was founded by the Lions Club of Phuket Andaman Sea and Child-Watch Phuket Association together with the help of the French Red Cross. The purpose was to build a Child Care Center for children who were effected by the impact of disasters and for underprivileged children following the Child Protection Act 2003.

Orphans, broken-family children, abandoned children, are given a better life and future with the same care they would receive in a typical Thai family. Phuket Sunshine Village Foundation was officially opened on 29th June 2007. There are currently 95 children in the village and 20 pre-school children from nearby poor communities.

The Foundation receives 15 - 20 children directly from government agencies, Phuket shelters and shelters from neighboring provinces each year. The Foundation also receives 8 -12 Children from other NGOs such as Child-Watch Phuket Association each year.

Our Foundation provides care for up to 120 Children including 20 young children in Day Care classes.

 www.phuketsunshinevillage.org 



Universiti Utara Malaysia

Objectives, Contact Details & Master Plan

Every Foundation must officially declare its objectives, these are ours:

- To prevent & protect children from physical, mental and sexual abuses.
- To provide assistance to children facing risk of danger in a systematic, timely and professional way.
- To inform children and the general public about their legal rights.
- To provide education and hygiene services to less fortunate children.
- To cooperate with other charitable organizations for public benefits.
- To abstain from any political activities.

Contact the Phuket Sunshine Village Foundation:

15/20 Soi Namnungjaidiew, Moo 1, Tiampracha Uthit Road,
Koh Sira, T. Rassada, A. Muang, Phuket 83000, Thailand
Phone & Fax: ++ 66-76-814118
E-mail: info@phuketsunshinevillage.org
Web: www.phuketsunshinevillage.org

Donation Account:

Bank: Kasikorn Bank, Branch: Phuket City, SWIFT CODE: KASITHBK
Account Name: Phuket Sunshine Village Foundation
Account No: 102-2-00125-4

Online donation are accepted by PAYPAL or Credit Card though our website

Master Plan of Phuket Sunshine Village



www.phuketsunshinevillage.org

Facilities

Phuket Sunshine Village is located on Koh Sireh, a small island connected to Phuket Town via a bridge. The village is built on 3,300 sqm of land and consists of one main building, 12 semi-detached bungalows, a dining area for up to 150 children, a manager house, a maintenance room, a parking area, a garden and a large playground. Just lately we purchased an extra 1,600 sqm of land to develop an adjacent playground and sports facilities.



Main Building & Sign Board



Playground & Garden



Dining Area at Sala



Kitchen



Library and Playing Area



Computer Room

www.phuketsunshinevillage.org



