

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารรายงานต่างๆ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยมีสาระสำคัญของเนื้อหา ดังนี้

1. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม
2. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
3. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติก
4. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ
5. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานทางธุรกิจ
6. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการวัดความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard Model
7. การดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร
8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม

คำว่าธุรกิจขนาดเล็ก (Small Business) ในทางวิชาการไทย นิยมเรียกว่าธุรกิจขนาดย่อม ดังนั้นจึงทบทวนวรรณกรรมธุรกิจขนาดเล็กกว่าธุรกิจขนาดย่อมแทน

1.1 ความหมายของธุรกิจขนาดย่อม

กฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 กำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อมว่าเป็นกิจการประเภทกิจการผลิตสินค้าและประเภทกิจการให้บริการ มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท และกิจการค้าส่ง ที่มีการจ้างงานไม่เกิน 25 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท และกิจการค้าปลีก ที่มีการจ้างงานไม่เกิน 15 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 30 ล้านบาท และกำหนดความหมายของ วิสาหกิจขนาดกลาง ได้แก่ กิจการที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่า 50 คน แต่ไม่เกิน 200 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรเกินกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท กิจการค้า

ส่ง ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่า 25 คนแต่ไม่เกิน 50 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรเกินกว่า 30 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท กิจการค้าปลีก ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่า 15 คนแต่ไม่เกิน 30 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรเกินกว่า 30 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 60 ล้านบาท และในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง หรือจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2551) นิยามความหมายของ SMEs ว่าย่อมาจากภาษาอังกฤษ Small and Medium Enterprises หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” สำหรับความหมายของวิสาหกิจ (Enterprises) ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

1.1.1 กิจการการผลิต (Production Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining)

1.1.2 กิจการการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail)

1.1.3 กิจการบริการ (Service Sector)

ส่วนลักษณะขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร สำหรับกิจการแต่ละประเภท ดังนี้

- 1) กิจการการผลิต : ขนาดกลางไม่เกิน 200 ล้านบาท ขนาดย่อมไม่เกิน 50 ล้านบาท
- 2) กิจการบริการ : ขนาดกลางไม่เกิน 200 ล้านบาท ขนาดย่อมไม่เกิน 50 ล้านบาท
- 3) กิจการการค้า : ค้าส่ง ขนาดกลางไม่เกิน 100 ล้านบาท ขนาดย่อมไม่เกิน 50 ล้านบาท ขนาดกลางค้าปลีก ไม่เกิน 60 ล้านบาท ขนาดย่อมค้าปลีก ไม่เกิน 30 ล้านบาท

ส่วนลักษณะขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดจากจำนวนการจ้างงาน สำหรับกิจการแต่ละประเภท ดังนี้

- 1) กิจการการผลิต : ขนาดกลางไม่เกิน 200 คน ขนาดย่อมไม่เกิน 50 คน
- 2) กิจการบริการ : ขนาดกลางไม่เกิน 200 คน ขนาดย่อมไม่เกิน 50 คน
- 3) กิจการการค้า : ขนาดกลางค้าส่งไม่เกิน 50 คน ขนาดย่อมไม่เกิน 25 คน ขนาดกลางค้าปลีกไม่เกิน 30 คน ขนาดย่อมค้าปลีกไม่เกิน 15 คน

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2554) หรือ สสว ให้ความหมายของ SMEs ตามที่ระบุในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

พ.ศ. 2543 โดยกิจการ SMEs ที่ สสว ให้การสนับสนุนและส่งเสริมจะครอบคลุมเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ และกิจการค้าส่งและค้าปลีก โดยความหมายของแต่ละกิจการ มีดังนี้

1) กิจการผลิตสินค้า หมายความว่าครอบคลุมถึง การผลิตที่เป็นลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยความหมายที่เป็นสากลของการผลิตก็คือการเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยเครื่องจักรกล หรือเคมีภัณฑ์ โดยไม่คำนึงว่างานนั้นทำโดยเครื่องจักรหรือด้วยมือ ทั้งนี้กิจการผลิตสินค้าในที่นี้รวมถึงการแปรรูปผลิตผลการเกษตรอย่างง่ายที่มีลักษณะเป็นการอุตสาหกรรม การผลิตที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจชุมชน และการผลิตที่เป็นการประกอบอุตสาหกรรมในครัวเรือนด้วย

2) กิจการบริการ หมายความว่าครอบคลุมถึง การศึกษา การสุขภาพ การบันเทิง การขนส่ง การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ การโรงแรมและที่พัก การภัตตาคาร การขายอาหาร การขายเครื่องดื่มของภัตตาคารและร้านอาหาร การให้บริการเช่าสิ่งบันเทิงและการพักผ่อนหย่อนใจ การให้บริการส่วนบุคคล บริการในครัวเรือน บริการที่ให้กับธุรกิจ การซ่อมแซมทุกชนิด และการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

3) กิจการค้าส่งและค้าปลีก หมายถึง การให้บริการเกี่ยวกับการค้า โดยที่การค้าส่งหมายถึง การขายสินค้าใหม่และสินค้าใช้แล้วให้แก่ ผู้ค้าปลีก ผู้ใช้ในงานอุตสาหกรรม งานพาณิชย์กรรม สถาบัน ผู้ใช้ในงานวิชาชีพ และรวมทั้งการขายให้แก่ผู้ค้าส่งด้วยตนเอง ส่วนการค้าปลีกหมายถึง การขายโดยไม่มีการเปลี่ยนรูปสินค้าทั้งสินค้าใหม่และสินค้าใช้แล้วให้กับประชาชนทั่วไปเพื่อการบริโภคหรือการใช้ประโยชน์เฉพาะส่วนบุคคลในครัวเรือน การค้าในที่นี้มีความหมายรวมถึง การเป็นนายหน้าหรือตัวแทนการซื้อขาย สถานีบริการน้ำมัน และสหกรณ์ผู้บริโภค

เยวภา ศิริพันธ์พิริยะ (2553) กล่าวว่า SMEs หรือ ธุรกิจขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจที่เป็นอิสระมีเอกชนเป็นเจ้าของ ดำเนินการโดยเจ้าของเอง ไม่เป็นเครื่องมือของธุรกิจใดไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคล หรือธุรกิจอื่น มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำและมีพนักงานจำนวนไม่มาก

สรุปความหมายของธุรกิจขนาดย่อม ข้างต้นได้ให้ความหมายของธุรกิจขนาดย่อมด้านธุรกิจบริการ เช่น โรงแรมขนาดย่อม โดยการพิจารณาจำนวนพนักงาน ที่มีไม่เกิน 50 คน มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท

1.2 ความสำคัญของธุรกิจขนาดย่อม

โฆสิต บั่นเปี่ยมรัมย์ (2548) กล่าวว่าแนวทางการพัฒนาประเทศในอนาคตจำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุงเพิ่มเติมโดยเน้นความยั่งยืนให้มากขึ้น แนวทางการปรับปรุงดังกล่าวที่ได้รับยอมรับจากทุกฝ่ายในปัจจุบันได้แก่ การเน้นความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด

ย่อม หรือที่เรียกว่า SMEs ให้มากขึ้น จากของเดิมที่ให้ความสนใจกิจการขนาดใหญ่และการลงทุนจากต่างประเทศ แนวทางเช่นนี้เกิดขึ้นเนื่องจากความคิดที่ว่า ความเข้มแข็งของเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ รากฐานของระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็ง และรากฐานเศรษฐกิจที่สำคัญที่สุดได้แก่ วิชาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นกิจการของธุรกิจของคนส่วนใหญ่ของประเทศ และเป็นฐานที่สำคัญประการหนึ่ง ที่เสริมให้ธุรกิจขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพ

Matthias Fink และ Soccha Kraus (2009) กล่าวถึง SMEs ว่ามีบทบาทสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจมหภาค โดย 99% ของผู้ประกอบการใน EU (European Union) ล้วนเป็นธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งทำให้เกิดการจ้างงานกว่า 100 ล้านตำแหน่ง SMEs จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบเศรษฐกิจไปทั่วโลก โดยทำหน้าที่หลักในการจ้างงาน สร้างนวัตกรรม และเปลี่ยนแปลงสภาพสังคม

เยวภา ศิริพันธุ์พิริยะ (2553) กล่าวว่าความสำคัญของธุรกิจขนาดย่อม ได้แก่

1. ธุรกิจขนาดย่อมช่วยในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมช่วยให้เกิดการกระจายรายได้จากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจไปสู่กลุ่มคนต่าง ๆ ทำให้เกิดการจ้างงานและประชาชนมีรายได้ ซึ่งเป็นตัวช่วยให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น
2. ธุรกิจขนาดย่อมเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจขนาดใหญ่เพราะความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจขนาดย่อมทำให้ธุรกิจนั้นคงมีขีดการผลิตที่สูงขึ้น และมีการนำเทคโนโลยีที่สูงขึ้นมาใช้ในการผลิตซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นฐานไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่
3. ธุรกิจขนาดย่อมเป็นแหล่งผลิตสินค้าใหม่ๆ เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลร่วมกันคิดและผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมาสู่ตลาด โดยที่ธุรกิจขนาดใหญ่ไม่กล้าเสี่ยงต่อการลงทุน

สุนีย์ วิทย์สัมพันธ์ (2553) กล่าวว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เกิดจากการผลิตสินค้าและบริการอันเนื่องมาจากทักษะที่หลากหลายเป็นหัวใจ (Unique Skill Driven Product) มีกระบวนการผลิตอันยืดหยุ่น สอดคล้องกับวิถีของคนในชุมชนและความต้องการในตลาดโลก โดยใช้วัตถุดิบส่วนใหญ่ในประเทศและไม่พึ่งพาโรงงานหรือกิจการขนาดใหญ่ ซึ่งผลผลิตของสินค้าและบริการนั้นได้มาตรฐานสากล และสามารถสร้างรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศ โดยใช้ทุนประกอบการไม่มาก หรือใช้เงินในขอบเขตที่ไม่เกินความสามารถของสถาบันการเงินในปัจจุบันจะรับได้ วิชาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ว่ามีทั้งในภาคอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และการบริการ ซึ่งฝังตัวอยู่ในชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทั้งในชนบทและในเมือง อาศัยแรงงานจากชุมชนในเขตศักยภาพของแต่ละชุมชน ที่สำคัญ SMEs จะเป็นเครื่องมือของชุมชนในการเลือกเข้าสู่โลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้ตามความถนัดโดยไม่ถูกโลกาภิวัตน์กำหนดบทบาทอย่างในอดีต รวมทั้งเป็นกลไกรองรับ (Shock Absorber) ความผันผวนของระบบเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นได้ ใน

ขนาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัวในการปรับสภาพ ให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศอีกทั้งยังเป็นวิสาหกิจ ที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ และยังช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเมื่อหมดฤดูกาลเพาะปลูก รวมถึงเป็นแหล่งที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาใหม่ เป็นการป้องกันการอพยพของแรงงานเข้ามาทำงานทำในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งช่วยกระจายการกระจุกตัวของโรงงานกิจการวิสาหกิจในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลไปสู่ภูมิภาค ก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งในส่วนภูมิภาคและของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป สรุปความสำคัญของ SMEs ต่อระบบเศรษฐกิจ ได้แก่ ช่วยการสร้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างเงินตราต่างประเทศ ช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุนและสร้างเสริมประสบการณ์ ช่วยเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่และภาคการผลิตอื่นๆ เช่น ภาคเกษตรกรรม เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือ

สรุปความสำคัญของธุรกิจขนาดย่อม ข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจขนาดย่อมมีความสำคัญอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจที่ช่วยในการสร้างงาน สร้างนวัตกรรม และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับระบบเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

1.3 องค์ประกอบของธุรกิจขนาดย่อม

ศูนย์ส่งเสริมอาชีพ (2010) กล่าวถึง การบริหาร การจัดการบริหารธุรกิจขนาดย่อม SMEs ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.3.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้าหรือบริการจะต้องมีการตั้งวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินกิจการไว้เสมอ อาจจะเป็นกำไร ความประทับใจของลูกค้า เป็นต้น

1.3.2 ทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่คน เครื่องจักร เงินทุน และวัตถุดิบ (ทรัพยากร 4 M)

1) คน เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมเป็นอย่างมาก เพราะการดำเนินงานการบริหารหรือจัดการธุรกิจ หรือควบคุมเครื่องจักรกลในการผลิตต่าง ๆ ต้องอาศัยคนเป็นหลัก งานและการสร้างสรรค์คุณภาพงาน

2) เครื่องจักร เป็นทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการต่าง ๆ แก่ลูกค้า

3) เงินทุน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้ได้ซึ่งทรัพยากรการจัดการอื่นๆ ช่วยให้ธุรกิจ ดำเนินไปอย่างราบรื่น เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการจัดธุรกิจขนาด

ยอมให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เงินทุนที่นำมาใช้ในรูปของการซื้อเครื่องจักร สร้างอาคาร และซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น

4) วัตถุดิบ คือ วัตถุดิบและวัสดุสิ่งของต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในกระบวนการผลิต วัตถุดิบควรจะอยู่ใกล้กับสถานประกอบการ เพื่อความประหยัดในการขนส่ง และความมั่นใจในการมีวัตถุดิบป้อนให้โรงงานตลอดปี

1.3.3 กระบวนการจัดการธุรกิจขนาดย่อม ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนาจการ และการควบคุมงาน

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การประเมินสถานการณ์ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักเกณฑ์ และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนที่ดีหลังจากดำเนินการเสร็จแล้วจะต้องมีการวัดผลและประเมินผล เพื่อหาปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มาแก้ไขต่อไป

2) การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การประกอบธุรกิจขนาดย่อม นั้น หน่วยงานภายในองค์การหรือบริษัทมีน้อย เพราะเงินทุนในการดำเนินการส่วนใหญ่แล้วจะมีขึ้นส่วนของพนักงานในการผลิตสินค้า ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบุคลากร โดยมีเจ้าของผู้ประกอบการเป็นผู้จัดการโดยตรง ซึ่งต่างจากบริษัทหรือโรงงานขนาดใหญ่ ในบางครั้งพนักงานในโรงงานหรือบริษัทขนาดย่อมจะทำงานหลาย ๆ หน้าที่พร้อมๆ กัน

3) การบริหารพนักงาน หมายถึง เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมมีพนักงานภายในน้อย สายงานภายในก็มีไม่มาก หรือบางครั้งเป็นธุรกิจภายในครอบครัว เพราะฉะนั้นการบริหารบางครั้งก็ไม่ตรงตามหลักวิชาการมากนัก การเข้าออกของพนักงานภายในบริษัทหรือสถานประกอบการก็มีสูง ทำให้ต้องมีการรับพนักงานบ่อยครั้ง

4) การอำนาจการ หมายถึง ส่วนมากแล้วเจ้าของผู้ประกอบการหรือผู้จัดการจะประสานกับพนักงานเอง สั่งการเอง ไม่ได้แยกออกเป็นแผนกหรือสายงาน ถ้าผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำ และไม่มีความรู้ทางการบริหารและการจัดการจะทำให้เกิดปัญหาในการบริหาร

5) การควบคุมงาน หมายถึง จากการที่ธุรกิจขนาดย่อม เป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจภายในครอบครัว การควบคุมงาน การดำเนินการไปอย่างหยาบๆ การควบคุมส่วนมากจะเป็นการควบคุมโดยใช้สายตาและเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่ได้ในแต่ละวัน โดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นที่ได้รับมอบงานเหมือนๆ กัน ไม่ต้องใช้เทคนิคและวิธีการในการตรวจสอบมากนัก

เรวัต ต้นทยานนท์ (2546) กล่าวถึงระบบและกลไกการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม เพื่อให้ธุรกิจยั่งยืนว่า องค์ประกอบสำคัญ คือ

1) *ตัวเจ้าของหรือผู้ประกอบการ* ที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้เดินหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืน แต่สำหรับธุรกิจขนาดย่อมของไทยเรานั้น เจ้าของหรือผู้ประกอบการมักจะเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญหรือชำนาญในด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น ไม่ได้ชำนาญในทุกด้านหรือทุกๆ แง่มุมสำคัญของการขับเคลื่อน โดยผู้ประกอบการที่ชำนาญในเรื่องการผลิต มักจะด้อยในเรื่องของการตลาด หรือมีความชำนาญในการตลาดแต่ไม่ชำนาญทางด้านการผลิต หรือบางทีชำนาญทางด้านการผลิต แต่ละเลยในเรื่องการทำบัญชีให้กับธุรกิจไป ทำให้เจ้าของหรือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ทำธุรกิจไปท่ามกลางปัญหาต่างๆ อยู่เสมอ โดยในการที่จะบริหารธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

2) *ระบบและกลไก* โดยเจ้าของหรือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม จะต้องให้ความสำคัญกับระบบและกลไกต่างๆ ที่ผสมผสานกันอยู่ในการทำธุรกิจ ระบบและกลไกที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ ระบบการตลาดและการขาย ระบบการผลิต ระบบบัญชี ระบบการเงิน และระบบการบริหารจัดการ เบื้องต้น โดยระบบต่างๆ เหล่านี้ จะเชื่อมโยงกันเป็นทอดๆ ต่อเนื่องกันเป็นวงจรของการดำเนินธุรกิจคล้ายๆ กับการเชื่อมโยงกันของระบบกลไกเครื่องยนต์ ที่จะผลักดันธุรกิจให้เดินต่อไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน สนับสนุนธุรกิจได้ทันกับช่วงจังหวะ และโอกาสที่เปิดให้สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่ต้องการอย่างสม่ำเสมอ ภายใต้ต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การละเลยต่อการควบคุมต้นทุนจะทำให้สินค้าที่ผลิตได้มีราคาสูงกว่าคู่แข่งขายได้ยากและทำกำไรได้น้อยลง ต้องมีการติดตามข้อมูลตัวเลขเพื่อให้ทราบว่าธุรกิจมีความมั่งคั่งเพียงใด ธุรกิจมีความสามารถในการขายหรือการทำกำไรเพียงใด มีสภาพคล่องทางการเงินเพียงใด โดยผู้ประกอบการต้องมีการวางแผนระบบต่างๆ ในวงจรของธุรกิจอย่างครบถ้วนทั้งระบบ เพื่อนำพาธุรกิจของตนไปสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืนได้ตลอดไป

วิภาวรรณ กลิ่นหอม (2553) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในแผนธุรกิจ SMEs คือ

1) *องค์ประกอบที่ 1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร* เป็นส่วนที่สรุปใจความสำคัญของแผนธุรกิจทั้งหมดให้อยู่ในความยาวไม่เกิน 1-2 หน้า ส่วนนี้มีความสำคัญเพราะเป็นส่วนแรกที่สุดที่ผู้ร่วมลงทุนจะอ่าน และจะต้องตัดสินใจจากส่วนนี้ว่าจะอ่านรายละเอียดในตัวแผนต่อไปหรือไม่ ดังนั้น บทสรุปผู้บริหารจึงต้องชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญคือ

(1) ชี้ให้เห็นว่ามีโอกาสจริงๆ ที่จะเกิดขึ้นในตลาดสำหรับธุรกิจ SMEs ที่กำลังคิดจะทำ

(2) ต้องชี้ให้เห็นว่าสินค้าเอสเอ็มอี หรือบริการที่จะทำนั้น จะสามารถใช้โอกาสในตลาดที่วุ่นวายให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง

2) *องค์ประกอบที่ 2 ประวัติย่อของกิจการ SMEs* เป็นการให้ข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของการก่อตั้ง ทั้งในด้านรูปแบบการจัดตั้งหรือจดทะเบียน ตลอดจนแนวคิดและที่มาของการเล็งเห็นโอกาสทางการตลาด การคิดค้นและพัฒนาสินค้าและบริการ ที่ต้องการ

นำเสนอให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้ยังควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายระยะที่ต้องการให้เป็นในอนาคต

3) *องค์ประกอบที่ 3 การวิเคราะห์สถานการณ์* การพยายามทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของปัจจัยสำคัญๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขัน ความน่าสนใจโดยรวมของอุตสาหกรรม ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร และความพร้อมในด้านต่างๆ ของกิจการ ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์จึงเป็นงานอันดับแรกที่สำคัญที่ผู้ทำธุรกิจควรกระทำ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของกิจการ

4) *องค์ประกอบที่ 4 วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ* คือผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องได้รับในช่วงระยะเวลาของแผน ซึ่งโดยทั่วไปเป้าหมายทางธุรกิจอาจเป็นเป้าหมายโดยรวมของกิจการและเป้าหมายเฉพาะด้าน ในแต่ละแผนหรือลักษณะงาน เช่น เป้าหมายทางการตลาด เป้าหมายทางการเงิน เป้าหมายทางการผลิต เป็นต้น นอกจากนี้เป้าหมายทางธุรกิจอาจแบ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ตามระยะเวลาอีกด้วย ทั้งนี้ลักษณะของเป้าหมายทางธุรกิจที่ดีมี 3 ประการคือ 1) มีความเป็นไปได้ 2) สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5) *องค์ประกอบที่ 5 แผนนำ* คือ แผนการตลาด คือการกำหนดทิศทางและแนวทางในการทุ่มเทความพยายามทางการตลาด ตลอดจนกลไกในการตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรมการตลาดไว้ล่วงหน้า โดยใช้ประโยชน์จากความเข้าใจที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ในองค์ประกอบที่ 3 มาพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบที่ 4

6) *องค์ประกอบที่ 6 แผนเชื่อม* คือ แผนการผลิต การจัดทำแผนการผลิตและการปฏิบัติที่ดีจะต้องสะท้อนความสามารถของกิจการในการจัดการกระบวนการผลิตและปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นประเด็นการจัดการไปยังระบบการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรในการผลิตให้เป็นผลผลิตซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบได้ ตั้งแต่ขั้นตอนการนำเข้าวัตถุดิบ (input) กระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบ (process) จนถึง การนำออกผลผลิต (output) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) โดยวัตถุดิบและทรัพยากรนั้นในที่นี้หมายถึงความถึงปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ ชั่วโมงแรงงานที่ทำการผลิต หรือค่าใช้จ่ายรวมของทรัพยากรทุกอย่างที่ใช้สำหรับกระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบ ก็คือกระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตให้เป็นผลผลิต และผลผลิตในที่นี้คือจำนวนหรือมูลค่าของสินค้าและบริการที่ผลิตได้นั่นเอง

7) องค์ประกอบที่ 7 แผนสนับสนุน คือ แผนการจัดการและแผนคน แผนจะต้องระบุโครงสร้างขององค์การให้ชัดเจน โดยแสดงแผนผังโครงสร้างขององค์การว่าประกอบด้วยหน่วยงานอะไรบ้าง หน่วยงานแต่ละหน่วยมีความรับผิดชอบอะไรบ้าง รวมถึงตำแหน่งบริหารหลักๆ ขององค์การ โครงสร้างของคณะกรรมการและการถือหุ้น ควรประกอบไปด้วยรายละเอียดคือ 1) โครงสร้างองค์การ 2) ตำแหน่งบริหารหลักๆ ระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง 3) ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้บริหาร 4) ผู้ร่วมลงทุน 5) คณะกรรมการบริษัท

8) องค์ประกอบที่ 8 แผนควบคุม คือ แผนการเงิน ต้องทราบให้ได้ว่าแผนที่จัดทำขึ้นนั้น จะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนเท่าใด จะหามาได้จากแหล่งใดบ้าง จากแหล่งเงินทุนภายในหรือภายนอก (Financing Activities) จากนั้นก็จะเป็นเรื่องของการตัดสินใจนำเงินไปลงทุน (Investing Activities) ซึ่งแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ กิจกรรมที่สำคัญต่อไปก็คือกิจกรรมดำเนินงาน (Operating Activities) ซึ่งประกอบไปด้วยการผลิต การซื้อ การขาย และการจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งนักบัญชีจะเป็นผู้นำเสนอผลของกิจกรรมทั้งสาม และสรุปออกมาเป็นงบการเงิน (Financial Statements) ซึ่งเป็นรายงานขั้นสุดท้ายที่จะแสดงให้เห็นถึงข้อมูลทางการเงินของธุรกิจ หรืออาจจะเป็นงบการเงินที่ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าในรอบระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น ธุรกิจมีฐานะการเงินอย่างไร กำไรหรือขาดทุน มีการเปลี่ยนแปลงในเงินสดอย่างไรบ้าง เพิ่มขึ้นหรือลดลง และสาเหตุเกิดจากอะไร

9) องค์ประกอบที่ 9 แผนการดำเนินงาน คือการจัดทำรายละเอียดของกลยุทธ์ดังกล่าว โดยกำหนดกิจกรรมของกลยุทธ์แต่ละด้านให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยในทางปฏิบัติผู้ประกอบการอาจจะทำแผนการดำเนินงานในลักษณะของตารางที่มีรายละเอียดของเป้าหมาย กลยุทธ์ วิธีการงบประมาณ และระยะเวลาดำเนินการ โดยจัดทำรายละเอียดเป็นรายเดือน หรือรายสัปดาห์ ตามที่ผู้ประกอบการเห็นสมควร

10) องค์ประกอบที่ 10 แผนฉุกเฉิน เป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่ต้องมีการคิดและเขียนไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นการเตรียมแนวทางการดำเนินงานในกรณีที่สถานการณ์ หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ หรือมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้น จนเป็นผลกระทบในทางลบกับกิจการ ซึ่งโดยทั่วไปผู้ประกอบการควรอธิบายลักษณะความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างราบรื่นตามแผนที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจแต่ละประเภทอาจมีจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไปบ้างตามแต่ลักษณะเฉพาะของธุรกิจในแต่ละกลุ่มอาชีพนั้น ซึ่งผู้ทำธุรกิจต้องพิจารณาปรับใช้ตามความเหมาะสมของธุรกิจของตนเองต่อไป

สรุปองค์ประกอบของธุรกิจขนาดย่อม ข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจขนาดย่อมมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ตัวเจ้าของหรือผู้ประกอบการที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ ประกอบกับระบบและ

กลไกของระบบธุรกิจ อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุมงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินการ

1.4 ประเภทของธุรกิจขนาดย่อม

ชนินทร์ ชุณห์พันธุ์ (2541) เขียนถึงประเภทของธุรกิจขนาดย่อมว่าสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น

1.4.1 ธุรกิจการผลิต ซึ่งเป็นธุรกิจที่ทำการรวบรวมวัตถุดิบต่างๆ มาใช้ในกระบวนการผลิต ในรูปของสินค้า เพื่อการอุปโภคบริโภค และสินค้าอุตสาหกรรม ก็ได้

1.4.2 ธุรกิจการค้าส่ง ผู้ค้าส่งจะทำหน้าที่เป็นคนกลาง ในช่องทางการจัดจำหน่ายระหว่างผู้ผลิตและผู้ค้าปลีก

1.4.3 ธุรกิจการค้าปลีก โดยส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดย่อม มักจะเป็นธุรกิจการค้าปลีก ผู้ค้าปลีกต่างๆ ประกติจะซื้อสินค้าจากผู้ค้าส่ง และนำสินค้าออกขายให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง

1.4.4 ธุรกิจการให้บริการ โดยธุรกิจให้บริการนับได้ว่าเป็นกิจการที่เสนอ ให้บริการที่แตกต่างกันอยู่เป็นจำนวนมากมาย โดยธุรกิจการให้บริการมีข้อดีที่สำคัญ อยู่ 2 ประการคือ 1) ผู้ประกอบการมีโอกาสในการแสดงออกถึงความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง มีความใกล้ชิดกับลูกค้าเพิ่มมากขึ้น 2) การลงทุนใช้เงินลงทุนน้อย

เขาวภา ศิริพันธุ์พิริยะ (2553) กล่าวถึงธุรกิจขนาดย่อมว่า แบ่งเป็น 4 ประเภทคือ

1) **ธุรกิจการผลิตหรืออุตสาหกรรม** ซึ่งผลผลิตของธุรกิจประเภทนี้มักจะเป็นสินค้าอุปโภค หรือสินค้าของผู้ผลิต แล้วแต่กรณี ผลผลิตจะนำออกขายโดยตรงแก่ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และผู้อุปโภคโดยตรง มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือมีมูลค่าทรัพย์สินถาวร ไม่เกิน 50 ล้านบาท หรือมีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วไม่เกิน 25 ล้านบาท ซึ่งแม้จะไม่มีฐานะมั่นคง ไม่มีการใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า หรือไม่มีการผลิตในปริมาณที่สูงเช่นเดียวกับธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ก็สามารถดำรงกิจการอยู่ได้ด้วยการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าประจำ หรือเจาะตลาดในกลุ่มลูกค้าเฉพาะ และสามารถประหยัดต้นทุนบางอย่างได้ เช่น การใช้แรงงานตนเองและครอบครัวในการดำเนินงาน

2) **ธุรกิจบริการ** เป็นธุรกิจที่เสนอบริการต่างๆ แก่ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และผู้อุปโภคบริโภค ไม่ว่าจะเป็น ณ ที่ที่ขายบริการ หรือสถานที่ของลูกค้าเอง ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าด้วยสิ่งที่ไม่มีความแตกต่างทางกายภาพ ธุรกิจประเภทนี้มีอยู่มากมายหลายชนิด เพราะเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนไม่มาก แต่ต้องอาศัยแรงงานและฝีมือของบุคลากร มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือมีมูลค่าทรัพย์สินถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท หรือมีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วไม่เกิน 25 ล้านบาท เช่น กิจการร้านเสริมสวย กิจการสปา กิจการบริการขนส่ง ร้านซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า สำนักงานกฎหมาย และบัญชี คลินิกรักษาโรค เป็นต้น ธุรกิจให้บริการเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดของช่างฝีมือเฉพาะอาชีพที่

จะเปลี่ยนตนเองมาสู่ความเป็นเจ้าของกิจการตามงานด้านที่ตนมีความถนัดและชำนาญงานอยู่ เมื่อระบบเศรษฐกิจเจริญขึ้นความต้องการการบริการที่เพิ่มขึ้นจะผลักดันให้เกิดการก่อตั้งธุรกิจบริการแห่งใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ด้วย และปรากฏว่าในปัจจุบันธุรกิจบริการมีแนวโน้มที่จะขยายตัวรวดเร็วกว่าธุรกิจประเภทอื่น

3) **ธุรกิจค้าส่ง** ผู้ค้าส่งนับเป็นคนกลางระหว่างผู้ผลิตกับผู้ค้าปลีก ซึ่งตามปกติก็มักจะรับซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหลายราย มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 25 คน หรือมีมูลค่าทรัพย์สินถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท หรือมีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วไม่เกิน 25 ล้านบาท เช่น ร้านค้าส่งในบริเวณตลาดไท ร้านค้าส่งในย่านธุรกิจเช่น สำเพ็ง เขาวราช

4) **ธุรกิจค้าปลีก** ผู้ค้าปลีกจะซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้ค้าส่งและนำออกมาขายให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 15 คน หรือมีมูลค่าทรัพย์สินถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท หรือมีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วไม่เกิน 25 ล้านบาท เช่น ร้านค้าปลีกตามชุมชน รวมไปถึงร้านค้าปลีก ในลักษณะของการซื้อสัมปทาน เช่น ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น ร้านแฟมิลีมาร์ท

สุธรรม รัตนโชติ (2548) กล่าวถึงธุรกิจขนาดย่อมว่า สามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

1) **ธุรกิจการผลิต (Manufacturing)** เป็นอุตสาหกรรมการแปรรูปวัตถุดิบไปเป็นสินค้า ซึ่งแบ่งเป็น 5 กลุ่ม คือ

(1) **ธุรกิจการผลิตเกี่ยวกับการเกษตร** เช่น การปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ ทำสวนผลไม้ สวนผัก ฯลฯ

(2) **ธุรกิจร้านอาหาร** เช่น ร้านก๋วยเตี๋ยว ร้านข้าวแกง ร้านอาหาร ร้านกาแฟ ร้านเบเกอรี่ ภัตตาคาร ร้านฟาสต์ฟู้ด ฯลฯ

(3) **ธุรกิจโรงงาน** เช่น โรงงานผลิตน้ำดื่ม ผลิตปุ๋ย ผลิตเส้นก๋วยเตี๋ยว ทำรูป โรงงานน้ำแข็ง โรงงานอาหารกระป๋อง ฯลฯ

(4) **ธุรกิจหัตถกรรมและงานศิลปะใช้ฝีมือ** เช่น เครื่องปั้นดินเผา ดอกไม้ประดิษฐ์ ของขวัญ ของชำร่วย ทำป้ายโฆษณา ฯลฯ

(5) **ธุรกิจอื่นๆ** เช่น ร้านขายต้นไม้ ร้านถ่ายรูป ทำเหล็กคัตและมั่งลาวด ทำเฟอร์นิเจอร์ ฯลฯ

2) **ธุรกิจค้าส่ง (Wholesale)** เป็นธุรกิจการเป็นพ่อค้าคนกลาง ซื้อสินค้าจากแหล่งผลิตรายมาขายส่งให้กับผู้ขายสินค้า เช่น ค้าส่งอะไหล่รถยนต์ ค้าส่งยา ค้าส่งเหล็ก ค้าส่งบุหรณ์ ฯลฯ

3) **ธุรกิจค้าปลีก (Retailing)** เป็นธุรกิจซื้อสินค้าไปขายให้กับลูกค้าโดยตรง และเป็นธุรกิจที่มีจำนวนมากที่สุด ซึ่งแบ่งได้เป็น 6 กลุ่ม คือ

(1) ร้านค้าปลีกสายเดี่ยว (Single-Line store) หมายถึงร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าหลายประเภท แต่ต่างก็มีความสัมพันธ์กัน เช่น ร้านขายเครื่องประดับ ร้านขายรองเท้า ร้านขายน้ำหอม ฯลฯ

(2) ร้านค้าปลีกเฉพาะอย่าง (Specialty store) หมายถึงร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าชนิดเดียว แต่อาจจะหลายแบบ (styles) เช่น ร้านขายเนคไท ร้านขายรองเท้ากีฬา ร้านค้าเฟอร์นิเจอร์ ฯลฯ

(3) ร้านค้าปลีกสินค้าเบ็ดเตล็ด (Variety store) หมายถึงร้านค้าปลีกที่ขายสินค้ามากมายหลายชนิด โดยแต่ละชนิดมีจำนวนน้อย เช่น ร้านขายของชำ ร้านโชห่วย ฯลฯ

(4) ห้างสรรพสินค้า (Department store) หมายถึงร้านขายปลีกขนาดใหญ่ มีสินค้ามากมายหลายชนิด และมักจะแบ่งเป็นแผนก เช่น ห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า ฯลฯ

(5) ร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าตามสะดวก (Convenience store) หมายถึงร้านค้าที่ขายสินค้า หลายชนิด หลายประเภท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้าประเภทอาหาร เครื่องดื่ม และอาจจะมีอย่างอื่นด้วย และให้ลูกค้าบริการตัวเอง เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านสรรพสินค้าขนาดเล็ก (Minimart หรือ Ministore)

(6) E-Commerce, E-mail Business เป็นการขายสินค้าโดยผ่าน Internet ซึ่งทำได้หลายอย่าง เช่น B2B (Business toBusiness) B2C (Business to Customer) C2B (Customer to Business) C2C (Customer to customer) ฯลฯ

4) ธุรกิจบริการ (Service) เป็นธุรกิจที่ผลิตและขายบริการต่อเนื่องกัน และธุรกิจที่ไม่มีการผลิตแต่เพียงขายบริการ เช่น ร้านอาหาร ธุรกิจการเงิน ฯลฯ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 10 กลุ่ม คือ

(1) ธุรกิจเกี่ยวกับการเงิน-การธนาคาร เช่น ธนาคาร บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ โรงรับจำนำ ฯลฯ

(2) ธุรกิจเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย ได้แก่ หอพัก บ้านเช่า บ้านรับรอง โรงแรม รับสร้างบ้าน ฯลฯ

(3) ธุรกิจเกี่ยวกับสุขภาพและพลาณามัย เช่น โรงพยาบาล คลินิกแพทย์ สถานที่ออกกำลังกาย นวดแผนโบราณ ฯลฯ

(4) ธุรกิจเกี่ยวกับการคมนาคมขนส่ง เช่น รถประจำทาง รถแท็กซี่ รถบรรทุก รถไฟฟ้า รถใต้ดิน ฯลฯ

(5) ธุรกิจเกี่ยวกับความบันเทิง เช่น สวนสนุก สวนสัตว์ โรงภาพยนตร์ ในท์คลับ ค็อกเทลเลาจน์ ดิสโก้เธค ฯลฯ

(6) ธุรกิจเกี่ยวกับการศึกษา เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัยสถาบันการศึกษา ฯลฯ

(7) ธุรกิจเกี่ยวกับกีฬา เช่น สนามกอล์ฟ ยิงปืน ว่ายน้ำ สนามเทนนิส สนามมวย ธุรกิจกีฬาฟุตบอล ฯลฯ

(8) ธุรกิจเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและบริการข้อมูล เช่น สำนักงานนักสืบ บริษัทรับจ้างโฆษณา หนังสือพิมพ์ บริการ โทรศัพท์ทางไกล ฯลฯ

(9) ธุรกิจเกี่ยวกับการประกันภัยและคลังสินค้า เช่น การให้เช่าห้องเย็น เช่าโกดัง ประกันชีวิต ประกันภัย ประกันวินาศภัย ฯลฯ

(10) ธุรกิจเบ็ดเตล็ดอื่นๆ เช่น ร้านตัดผม บริการกำจัดปลวก ซ่อมเครื่องยนต์ ซ่อมเครื่องไฟฟ้า ฯลฯ

5) ธุรกิจเหมืองแร่ (Mining) เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการขุดหาทรัพยากรธรรมชาติแหล่งแร่ วัตถุดิบจากพื้นดิน ทั้งเป็นโลหะและอโลหะ เช่น พอพลอย พอเพชร ถ่านหิน น้ำมันดิบ ก๊าซธรรมชาติ หินปูน แร่เหล็ก แร่สังกะสี แร่ทองคำ แร่เงิน ฯลฯ

สรุปประเภทของธุรกิจขนาดย่อม ข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจขนาดย่อมมีหลายประเภท แยกตามการจัดตามประเภทต่างๆ เช่น ธุรกิจการผลิต ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก และธุรกิจบริการ

1.5 แนวคิดการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม

โมลิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ (2548: 70-75) กล่าวถึงจุดสำคัญในการทำธุรกิจว่า จะต้องเริ่มจากความคิดที่ถูกต้อง ต้องคิดให้เป็นและคิดให้เป็นระบบ แล้วจะทำงานสำเร็จได้โดยไม่เหน็ดเหนื่อยมากนัก โดยผู้ประกอบการที่ดี ต้องทำธุรกิจในสิ่งที่ตนถนัด และยุทธศาสตร์หลักในการทำธุรกิจในปี ค.ศ.2000 มีดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ในส่วนที่หนึ่ง คือ ยุทธศาสตร์องค์การ การทำธุรกิจในยุคต่อไปนี้จะเป็นการผลิตของดี ราคาถูก คุณภาพเยี่ยม และส่งมอบรวดเร็ว นั่นคือกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันโดยกลยุทธ์ที่ได้ประยุกต์ใช้ในส่วนนี้คือ QPS

Q (Quality) หมายถึงคุณภาพ การแข่งขันในตลาดโลกยุคใหม่ คุณภาพได้กลายเป็นเงื่อนไขสำคัญ ในการต่อรองของผู้ซื้อในตลาดโลก หากไม่สามารถยกระดับคุณภาพให้ได้มาตรฐานสากล เชื่อว่าจะได้ยากมากในตลาดปัจจุบัน ซึ่งในขณะนี้มีระบบควบคุมคุณภาพที่เป็นมาตรฐานสากลเกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่าจะเป็น ISO หรือหากเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ก็จะมีมาตรฐาน ISO 9000 หรือ 9002 โดยการทำธุรกิจปัจจุบันจะอาศัยประสบการณ์ที่เคยทำมาหลายสิบปีอย่างเดียวยังไม่ได้ เพราะมีปัจจัยและเงื่อนไขใหม่ๆ เกิดขึ้นมาเรื่อยๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาคุณภาพตัวสินค้าให้ดียิ่งขึ้น

P (Price) หมายถึงราคา แต่ไม่ใช่หมายความว่า จะต้องขายสินค้าในราคาถูกเสมอไป สิ่งสำคัญอยู่ที่การลดต้นทุนการผลิต และความสามารถในการพัฒนาคุณภาพสินค้า เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า นั่นคือหัวใจสำคัญ ที่ทำให้ราคาสินค้าต่ำลง แต่ยังคงคุณภาพเดิม หรือมากกว่าเดิม

S (Speed) หมายถึงความรวดเร็ว การขายของดี ราคายุติธรรม คุณภาพดี แต่ส่งมอบหรือผลิตได้ช้า ลูกค้าย่อมหายไป ซึ่งเป็นมุมมองที่ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องปรับตัวต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่สอง ได้แก่ ยุทธศาสตร์การปรับตัว กิจกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์กิจการอย่างจริงจัง และให้ความสำคัญอย่างมากกับวิธีการผลิตสินค้าให้ดี ราคายุติธรรม คุณภาพเยี่ยม และส่งมอบเร็ว ถ้าทำได้ครบถ้วนจะเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ในตลาดได้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง ทั้งในและต่างประเทศ การจะไปให้ถึงเป้าหมายนี้ผู้ประกอบการจะต้องอาศัยยุทธศาสตร์ในการปรับตัว เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

ประการแรก คือ ความสามารถ ยุคต่อไปหากไม่มีความสามารถก็ยากจะไปสู่ความสำเร็จ การจะได้ความสำเร็จมาต้องมีความสามารถก่อนเป็นอันดับแรก

ประการที่สอง คือ โอกาส เมื่อมีความสามารถแล้วไม่แสวงหาโอกาส ความสำเร็จก็จะมาไม่ถึง

ประการที่สาม คือ ความพยายาม แม้จะมีความสามารถสูง หากความพยายามน้อยไป ก็จะไม่สามารถบรรลุความสำเร็จที่ตั้งไว้

ประการที่สี่ คือ ความสำเร็จ ความสำเร็จจะถูกตัดสินโดยสังคม หรือคนรอบข้าง ไม่ใช่ตัวเราเอง ซึ่งในสมัยก่อนจะใช้คำว่า “ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น” แต่ปัจจุบันควรจะเปลี่ยนเป็น “ความพยายามอยู่ที่ไหน ให้ความสำคัญพยายามอยู่ตลอดเวลา” โดยต้องพยายามอยู่เสมอหากไม่ประสบความสำเร็จ ต้องทบทวนอย่างถี่ถ้วน ความสามารถของตนอยู่ที่ไหน มีโอกาสมากน้อยเพียงไร และได้ทุ่มเทหรือพยายามมากพอหรือยัง เมื่อเอาทั้งสี่ตัวนี้ มาเขียนเป็นสมการจะบอกให้ทราบว่า “หากทุกคนมีความสามารถเท่ากัน แต่ทุกคนมีโอกาสนี้ไม่เท่าเทียมกัน ถ้าทุกคนมีความพยายามเท่ากัน ทุกคนจะมีความสำเร็จที่ไม่เท่ากัน”

ยุทธศาสตร์ที่สาม คือ ยุทธศาสตร์การลงทุน ในยุคเศรษฐกิจใหม่ การลงทุนเน้นประโยชน์ในระยะยาว และเรื่องเงินหรือผลตอบแทนจะเป็นเป้าหมายรอง ตัวอย่างเช่นธนาคาร ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนการพิจารณาให้สินเชื่อจากการให้ความสำคัญกับหลักประกัน เป็นการเน้นความเป็นไปได้ของโครงการ และความคงอยู่ของการลงทุนเป็นหลัก โดยควรมีทิศทางที่ชัดเจนว่าจะทำอะไรก่อนหลัง และจะมีผลเช่นไร ต้องลำดับความสำคัญให้ชัด ก่อนลงทุนจะต้องมีการเตรียมความพร้อม โดย อันดับแรก คือ คน โดยเริ่มจาก ปรับตัวเรา ให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นมุมมอง แนวความคิด และวิสัยทัศน์ ว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า สิ่งที่เราลงทุนไปจะได้รับผลกระทบอย่างไร จากนั้นต้องให้ความสำคัญ กับการสร้างคนในองค์กร เพราะเขาคือแขน ขา ที่ทำการผลิต

และสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ นำมาซึ่งรายได้และกำไรของกิจการ นำพาธุรกิจเติบโต และคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน อันดับที่สอง คือแผนการผลิต การวางแผนการผลิตเป็นการกำหนดทิศทางการผลิต และความสามารถในการทำกำไร นั่นคือ ก่อนทำการผลิต ต้องศึกษาวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ ว่ามีช่วงอายุใช้งานนานแค่ไหน สามารถพัฒนาต่อไปได้ หรือไม่ ใครเป็นคู่แข่ง สินค้าตัวนั้นสามารถลดต้นทุนได้ และสามารถสร้างกำไรได้เท่าไร เพื่อนำไปกำหนดแผนการเงิน และกำหนดขอบเขตการลงทุน เมื่อคนมีความรู้ความสามารถในการผลิต และสินค้ามีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาด ก็จะนำมาซึ่งกำไร และเมื่อมีกำไรที่สะสมในระดับหนึ่งจึงจะลงทุน

โมลิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ (2548: 16-26) กล่าวถึงยุทธศาสตร์พัฒนา SMEs อันมาจากผลการวิจัยของ Michael E. Porter แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้วิจัยว่า ด้วยสาเหตุใดที่สินค้าชนิดเดียวกัน แต่มาจากการผลิตของบางประเทศ จึงสามารถขายได้ราคาดี และผู้บริโภคให้ความเชื่อถือในคุณภาพ ในขณะที่บางประเทศกลับต้องขายราคาต่ำ และต้องตัดราคาขาย การวิจัยได้ศึกษาจากสินค้าและบริการมากกว่า 100 ราย ที่ผลิตมาจากประเทศต่างๆ ทั่วโลก และได้สรุปว่า การที่ SMEs ของประเทศใด จะมีความเก่ง มีคุณภาพสินค้าเป็นที่รู้จัก เนื่องจากได้มีการใช้แนวทางพัฒนาแบบจับกลุ่มอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ในพื้นที่เดียวกัน โดยแบ่งกันพัฒนาความสามารถของแต่ละกิจกรรม เช่น การที่ประเทศอิตาลี มีชื่อเสียงในเรื่องเครื่องหนัง เป็นเพราะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเครื่องหนังของอิตาลี มีการพัฒนาในลักษณะการจับเป็นกลุ่ม ในพื้นที่เดียวกัน และแบ่งงานกันทำ ตามความถนัด ในแต่ละกระบวนการผลิต โดยจะเชื่อมต่อกันอย่างครบวงจร เช่น รองเท้าหนัง ก็จะมีตั้งแต่กระบวนการฟอกหนัง การรักษาสภาพหนัง การทำเส้นรองเท้า และการออกแบบเครื่องจักร โดยแต่ละขั้นตอนของการผลิตสินค้า ก็จะมีผู้ผลิตจำนวนมาก แบ่งปันกันเพื่อให้เกิดนวัตกรรมสินค้า บทบาทของรัฐที่สำคัญ ได้แก่ การลงทุนทำการวิจัย ค้นคว้า ว่าควรใช้สารเคมีอะไรที่จะสามารถฟอกหนังให้ทน ได้สีดี และคุณภาพดี โดยรัฐจะจัดให้มีโรงเรียนอาชีวศึกษา อยู่ในถิ่นของอุตสาหกรรมเครื่องหนัง เพื่อผลิตแรงงานฝีมือ ทางเครื่องหนังป้อนอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าและบริการที่อยู่กันแบบพร้อมหน้า เชื่อมต่อกันอย่างครบวงจร การผลิตในพื้นที่เดียวกันนี้ Michael E. Porter เรียกว่า แนวทางแบบการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม (Cluster)

โมลิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ (2548) ได้วิเคราะห์ว่า การเติบโตของ SMEs ไทย ที่ผ่านมายังคงใช้แนวทาง การแข่งขันที่อาศัยความได้เปรียบ จากทรัพยากรธรรมชาติ จากค่าแรงงานราคาถูกมากกว่าสร้างความเก่งโดยรวม เนื่องจากวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทย ไม่ชอบแบ่งงานกันทำ แต่จะต้องเก่งคนเดียว โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาในแนวทาง ที่อาศัยความได้เปรียบนี้ Michael Fairbanks และ Stace Lindsay ได้วิเคราะห์ว่า SMEs ไม่สามารถจมปลักอยู่กับยุทธศาสตร์ ที่อาศัยความได้เปรียบของแผ่นดิน (Comparative advantage) คือทรัพยากรธรรมชาติ ทำเลที่ตั้ง และแรงงาน

ราคาถูกได้อีกต่อไป เพราะการสู้กัน หรือฝากรการทำมาหากิน ด้วยความได้เปรียบนี้ มีแต่จะทำให้มีการตัดราคาขายสู้กันด้วยการทำลาย ทรัพยากรให้มากที่สุด พร้อมกับกดขี่ค่าแรง แต่เมื่อใดที่มีประเทศใหม่ เข้ามาแข่งขันตัดราคา เช่น เครื่องหนังของไทย และสิ่งทอราคาถูก ที่กำลังถูกประเทศจีน และเวียดนามแย่งตลาด

ฉะนั้นยุทธศาสตร์ การพัฒนา SMEs ในปี 2000 จึงต้องปรับเปลี่ยนใหม่ โดยหันมาสร้างความเก่ง เริ่มจากพัฒนาความเก่งเฉพาะตัว ให้เกิดความสามารถเฉพาะด้าน โดยอาจขอรับการฝึกอบรมความรู้ต่างๆ รวมถึงการวางแผนธุรกิจ เพื่อสร้างความเก่งเฉพาะตัว เมื่อเอา SMEs แต่ละรายที่มีความเก่ง มารวมกันให้อยู่พร้อมหน้า ก็จะทำให้เกิดความเก่งโดยรวมขึ้น ซึ่งความเก่งโดยรวมนี้ จะเป็นตัวตัดสิน การแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์

ในกรณีของประเทศไทย ธุรกิจ SMEs ที่มีการอยู่กันแบบพร้อมหน้า เข้าข่ายลักษณะของการรวมกันเป็นกลุ่ม (Cluster) ได้แก่ แหล่งท่องเที่ยวแห่งถนนข้าวสาร ซึ่งเป็นแหล่งรวมเกสต์เฮาส์ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องขนาดเล็กจำนวนมาก นอกจากนี้ยังมีธุรกิจที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ทั้งด้านสินค้าและบริการให้กับนักท่องเที่ยว อย่างพร้อมหน้า สิ่งเหล่านี้ได้สนับสนุน ให้ถนนข้าวสารมีนักท่องเที่ยว มาพักค้างแรมเพิ่มมากขึ้นทุกปี โดยจุดเริ่มต้นของเกสต์เฮาส์บนถนนข้าวสาร เกิดเมื่อประเทศไทยมีการส่งเสริมการท่องเที่ยว ทำให้มีนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวเมืองไทย และจุดสำคัญของการเยี่ยมชม คือบริเวณ ที่เรียกว่า เกาเรรัตนโกสินทร์ ได้แก่ พระบรมมหาราชวัง และวัดพระแก้ว จึงมีนักท่องเที่ยวเข้ามาหาที่พัก โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้ถนนข้าวสาร ได้รับความนิยม คือการให้บริการที่หลากหลาย อย่างครบวงจร ในราคาถูก ที่นักท่องเที่ยวไม่สามารถหาได้จากที่ใดในโลก ด้วยความยาวถนนเพียง 400 เมตร แต่ถนนข้าวสารมีเกสต์เฮาส์ที่สามารถ รองรับนักท่องเที่ยวได้กว่า 6000 ห้อง (ปี 2548) และมีการให้บริการต่อเนื่องมากมาย ได้แก่ ร้านอาหาร ร้านขายของที่ระลึก ขายเสื้อผ้า ร้านตัดผมเสริมสวย ร้านหนังสือ ร้านกาแฟ บาร์เบียร์ บูทแลกเปลี่ยนเงินตรา ทัวร์ท่องเที่ยวไปเกาะ และจังหวัดต่างๆ บริการให้เช่าอินเทอร์เน็ต บริการรับฝากของ มีการบริการตลอด 24 ชม. และมีความปลอดภัย เนื่องจากหัวหน้าถนนข้าวสารคือ สถานีตำรวจชนะสงคราม จึงไม่ปรากฏว่ามีอาชญากรรม หรือปัญหาความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว

การรวมพลังของ SMEs บนถนนข้าวสาร เป็นชมรมถนนข้าวสาร มีการก่อตั้งมานาน เริ่มจากการรวมตัวกันจัดงานต่างๆ ที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยว ต่อมาในปี 2541 มีการสร้างชมรมให้มีความเข้มแข็งขึ้น เพื่อเป็นศูนย์กลางในการติดต่อประสานงานกับหน่วยราชการ ไม่ว่าจะเป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หรือหน่วยงาน กทม และเป็นจุดศูนย์กลางในการจัดงานต่างๆ โดยมีสมาชิก 150 ราย (ปี 2548) โดยพยายามช่วยกันปรับตัว เพื่อรับกระแสโลกาภิวัตน์ เช่น การตั้งกลุ่มเพื่อเรียนภาษาอังกฤษ โดยการรวมกลุ่ม การเจรจาต่อรอง ได้ราคาเรียนเพียง 10 บาทต่อชั่วโมง

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ถนนข้าวสาร เป็นย่านธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอด 20 ปี (ปี 2548) เป็นเพราะความสามารถในการสร้าง ความพอใจให้กับผู้บริโภค โดยสามารถสนองตอบแทบทุกสิ่งที่นักท่องเที่ยวต้องการ แต่ละแห่งมีเอกลักษณ์ในการเสนอบริการของตนเอง ดำเนินการด้วยความรวดเร็ว เป็นวิวัฒนาการที่ตรงกับความต้องการของตลาด มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งได้รับการสะสมประสบการณ์ และจากการแข่งขัน ซึ่งกันและกัน ในขณะที่ต่างฝ่ายต่างแข่งขันกัน SMEs บนถนนข้าวสารก็มีความร่วมมือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันควบคู่กันไป ก่อให้เกิดพลวัตของการพัฒนา ที่เกิดความเจริญเติบโตด้วยความยั่งยืน เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ จึงถือว่าเกสต์เฮาส์บนถนนข้าวสาร เป็นแหล่งดึงดูดนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม ที่ทำให้ประเทศไทยเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก ด้วยฝีมือและพลังของ SMEs ล้วนๆ

King, Jan B. (2004) กล่าวถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมว่า ส่วนสำคัญในการไปให้ถึงเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดปัจจัยเริ่มต้น ด้วยการถามคำถามง่ายๆว่า “อะไรคือสิ่งที่ ถ้าคุณทำได้ดีแล้ว คุณก็สามารถมั่นใจได้ว่า คุณจะประสบความสำเร็จ” โดย King ได้เขียนถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเริ่มต้นธุรกิจขนาดย่อม คือ

- 1) ขายแต่ละสินค้า/บริการให้มีกำไร ประเมินและใส่ใจในสินค้า/บริการในแต่ละหน่วย หากหน่วยใดยังไม่มีกำไร ต้องมองหาวิธีลดค่าใช้จ่ายลงหรือเพิ่มราคาให้เกิดกำไร
- 2) พยายามลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การดำเนินงานด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำควรจะเป็นจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานเสมอ โดยอาจตัดค่าใช้จ่ายต่างๆลง เช่น ค่าประกัน การจ้างเหมางานให้คนนอกทำ หรือตัดสิ่งของและอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็นออก
- 3) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในขณะที่ยังคงคุณภาพที่สูงของสินค้าเดิม ดูแลให้สินค้า/บริการถูกทำและเลือกอย่างดีเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ใฝ่สอบถามผลตอบรับของลูกค้า โดยการสำรวจและสอบถามลูกค้า เพื่อให้ได้รายการที่ลูกค้าต้องการและคาดหวังจากธุรกิจของเรา
- 4) ค้นหาและรักษาลูกค้าที่มีคุณภาพ โดยจากการศึกษาพบว่า 80 % ของธุรกิจของเรา มาจากลูกค้าเพียง 20% ของเรา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการรักษาลูกค้าชั้นยอดของเราไว้
- 5) สร้างและรักษาความพึงพอใจของลูกค้าให้อยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจคือการจัดหาบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ซึ่งผลของความพอใจของลูกค้าจะส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งแน่นอนว่าเราควรบริการลูกค้าให้มากกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้

กฤษฎิกา คงสมพงษ์ (2549: 187-188) กล่าวถึงจุดแกร่ง SMEs โดยกล่าวถึง The Cluster ว่าเป็นรูปแบบของธุรกิจและอุตสาหกรรม ที่ได้รับความนิยมมากในต่างประเทศ สำหรับประเทศไทย Cluster กำลังได้รับความนิยมจากนักลงทุน เนื่องจากเป็นรูปแบบที่ทำให้ธุรกิจมีพันธมิตรมากขึ้น เพราะเป็นการรวมกลุ่มของวิสาหกิจที่จะทำให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มี

ศักยภาพและความยั่งยืนแบบถาวร โดยรวมกลุ่มธุรกิจ หรือสถาบันที่เกี่ยวข้อง ที่ดำเนินการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันและหันมาทำงานภายใต้เครือข่ายเดียวกัน ในที่สุดก็จะทำให้เกิดความร่วมมือเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยอาจอยู่ในรูปแบบของสถาบันต่างๆ เช่นการเงิน การศึกษา และหน่วยงานที่สำคัญจากภาครัฐที่จะผลักดันในทุกรูปแบบ โดยสิ่งที่กลุ่มพันธมิตร หรือกลุ่ม Cluster จะได้รับประโยชน์จากความร่วมมือก็คือ การลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะได้รับการแก้ไขจากพันธมิตรทันที โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายซึ่งทำให้ประหยัดมากขึ้น เช่นค่าขนส่ง ค่าใช้จ่ายรายเดือน ฯลฯ

รุ่งศักดิ์ ศิวาชัย (2010) กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ในการสร้าง Brand ของ SMEs ได้แก่

1. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนและแคบลง (Consumer Segmentation)
2. การพัฒนาสินค้า (Product Development)
3. การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ (Advertising and Public Relation)
4. การบริการลูกค้า หรือ ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation)

1) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนและแคบลง (Consumer Segmentation) การกำหนด กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนและแคบลงเป็นสิ่งสำคัญมากโอกาสของแบรนด์ SMEs ในการต่อสู้ในตลาด MASS ย่อมเป็นไปได้ยาก และยังคงต้องใช้งบประมาณอย่างมหาศาลในการต่อสู้กับเจ้าตลาดยักษ์ใหญ่ที่มีอยู่แล้วทางออกที่ดีในการสร้าง Brand SMEs คือ ควรจะต้องเจาะกลุ่มเป้าหมายที่แคบลงของสินค้าในตลาดนั้นๆ เช่น สบู่สำหรับนักศึกษา น้ำหอมสำหรับวัยรุ่นชาย นมสำหรับคุณแม่ที่มีครรภ์ ยาสมุนไพรรักษาโรคเหงือก ฯลฯ จะเห็นได้ว่าการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation) ทำให้ใช้งบประมาณในการทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ น้อยลงตรงเป้าหมาย หลีกหนีจากคู่แข่งรายใหญ่อื่นๆ ในตลาด นอกจากนั้นยังสามารถบริหารการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่

2) การพัฒนาสินค้า (Product Development) เนื่องจากตลาดในยุคหลังปี 2000 นี้ สินค้ามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการแข่งขันสูง ที่สำคัญสินค้านิวเจนซีวิตสั้นลง จะเห็นได้จากโทรศัพท์มือถือจะต้องมีรุ่นใหม่ๆ ออกมาทุกๆ 3 เดือน มีการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างสูง โดยเมื่อ Brand หนึ่งเริ่มมีจอสี่ Brand อื่นๆ ก็ออกตามกันมาในไม่ช้า ต่อมามือถือต้องถ่ายรูปได้ ก็ส่งผลให้ทุก Brand ก็ต้องพัฒนา ให้ถ่ายรูปได้เหมือนกัน ฉะนั้นหากคู่แข่งพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอขณะที่เรายืนอยู่กับที่ ทุกๆ ก้าวที่คู่แข่งเดินก้าวไปข้างหน้า ก็เปรียบเหมือน เรากำลังก้าวถอยหลัง

3) การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ (Advertising and Public Relation) เมื่อกำหนดภาพลักษณ์ของสินค้าได้แล้ว การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้าง รักษา หรือเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของตราสินค้า โฆษณาที่ดี นอกจากจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าแล้ว จะต้องทำให้ Brand สามารถถูกจดจำได้ง่าย และท้ายที่สุดนำไปสู่การตัดสินใจซื้อสินค้าของเรา การสร้างแผนงานโฆษณาและประชาสัมพันธ์ที่ดีจะต้องวางแผนแบบองค์รวม (Total Branding) ทุกสิ่งทุกอย่างจะต้องออกมาภายใต้รูปแบบ ความคิดรวบยอด (Concept) ของ ภาพลักษณ์ของ Brand เรา ในทิศทางเดียวกันทั้งหมด ทั้ง TV, Radio, Print ads, Outdoor, internet, PR, Retail Store และ Packaging ต่างๆ เพื่อที่จะต่อยอดให้เกิดภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและง่ายที่จะจดจำในใจ ของผู้บริโภค

4) การบริการลูกค้า หรือ ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation) การบริการลูกค้าเป็นหัวใจที่สำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามได้ในธุรกิจยุคปัจจุบัน ที่ลูกค้าเป็นใหญ่ผู้ที่เป็นพนักงานติดต่อลูกค้าและให้บริการ จะสามารถสร้างความประทับใจ หรือฝังหวังในใจของผู้บริโภคได้ง่ายและเร็วที่สุด ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดจา การแต่งกาย ทักษะคิด และความรู้ในผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการใส่ใจ และให้ความสำคัญกับลูกค้า สิ่งทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว จะแสดงออกถึง ภาพลักษณ์โดยรวมของ Brand นั้นๆ SMEs ที่มีสินค้าที่ดี หากสามารถอบรมพนักงานขายให้มีกริยามารยาทที่ดี แต่งกายสุภาพ ตลอดจนมีการพัฒนาสินค้าที่ได้มาตรฐาน สิ่งเหล่านี้จะรวมอยู่ในภาพพจน์ที่อยู่ในใจของลูกค้าที่มีต่อ Brand ด้วยเช่นกัน ปัจจัยหลักที่กล่าวมาทั้งหมดมีส่วนสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้าและบริการการสร้าง Brand ให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ บวกประสบการณ์ ในประเภทของตลาดนั้นๆ แต่หลักการและกลยุทธ์สามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง

สรุปแนวคิดการดำเนินของธุรกิจขนาดย่อมข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจขนาดย่อมจะต้องเน้นสร้างความเก่ง เริ่มจากพัฒนาความเก่งเฉพาะตัว ให้เกิดความสามารถเฉพาะด้าน รวมถึงการวางแผนธุรกิจ เพื่อสร้างความเก่งเฉพาะตัว และสร้างศักยภาพด้วยการรวมความเก่ง ของพันธมิตรมารวมกันให้อยู่พร้อมหน้า จนเกิดความเก่งโดยรวมขึ้น ซึ่งความเก่งโดยรวมนี้ จะเป็นตัวตัดสิน การแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์

2. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

2.1 ความหมายของธุรกิจโรงแรม

ขจิต กอบเดช (2547: 3) ได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมโรงแรมไว้ว่า คือการดำเนินธุรกิจแบบที่มีสถานประกอบการจัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่หาที่อยู่หรือที่พัก มีอาหารและเครื่องดื่มไว้บริการคนเดินทางอย่างมีแบบแผน มีมาตรการควบคุมตามขอบข่ายของบริการนั้นๆ

ราณี อธิชัยกุล (2551) ได้เขียนถึงโรงแรม ตามพระราชบัญญัติโรงแรมของประเทศไทย พ.ศ. 2547 ให้คำจำกัดความว่า โรงแรม (Hotel) หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจ เพื่อให้บริการที่พักชั่วคราว สำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน (มาตรา 4) จากคำจำกัดความ พอสรุปได้ว่า โรงแรมเป็นสถานบริการที่พักชั่วคราว อาจมีบริการอาหาร และเครื่องดื่มแก่แขกผู้มาพัก หรือไม่ก็ได้ แต่ในปัจจุบันโรงแรมทุกประเภท มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้เข้าพักด้วยเสมอ

อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช (2538: 8) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “โรงแรม” ตามกฎหมายเกี่ยวกับโรงแรมของประเทศไทยว่า เป็นที่ซึ่งบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม และที่พักหลับนอน แก่ผู้เดินทางที่ต้องการ มีเงินและเต็มใจที่จะจ่ายเงินค่าบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จัดให้ เพราะฉะนั้น ตามกฎหมายของอังกฤษ โรงแรมจะต้องมีบริการทั้งด้านอาหาร เครื่องดื่ม และที่พักให้แก่แขก โดยจะต้องรับผิดชอบต่อทรัพย์สินของแขกที่มาพัก ต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง กับข้อบังคับ เรื่องสาธารณสุข และมาตรการด้านความปลอดภัย ตลอดจนต้องมีมาตรฐานสูง ด้านความสะอาดและสุขอนามัยด้วย

สมสุข ตั้งเจริญ และ อรวินท์ เลหาวิชตนันท์ (2536:1) ได้เขียนถึงคำว่า “โรงแรม” หมายถึงสถานบริการห้องพัก อาหาร เครื่องดื่ม แก่ผู้เดินทาง อาจมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ จัดไว้รับรองอย่างเหมาะสม กับราคาที่ใช้บริการจะต้องจ่ายเป็นค่าตอบแทน

Theodore Pappas (2002: 879) ได้กล่าวถึงความหมายของโรงแรม (Hotel) ว่า หมายถึง อาคารที่จัดให้มีที่พัก อาหารและบริการอื่นๆ ให้กับนักเดินทางทั่วไปโดยพื้นฐานของการทำธุรกิจ โดยที่พักสำหรับนักเดินทางมีมาตั้งแต่สมัยโรมันโบราณเพื่ออำนวยความสะดวกต่อนักเดินทาง

สรุปความหมายของธุรกิจโรงแรมข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมคือการดำเนินธุรกิจแบบที่มีสถานประกอบการ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างจากคนเดินทางหรือบุคคลที่หาที่อยู่หรือที่พัก และมักมีอาหารและเครื่องดื่มไว้บริการคนเดินทางอย่างมีแบบแผน

2.2 ประเภทของธุรกิจโรงแรม

นงคณัฐ ศรีธนาอนันต์ (2548: 28) ได้เขียนถึงเกณฑ์การจัดประเภทโรงแรมว่า อาจอาศัยเกณฑ์ต่างๆ ดังนี้

1) ที่ตั้ง โรงแรมสามารถระบุประเภทได้ตามทำเลที่ตั้ง เช่น โรงแรมในเมือง โรงแรมชานเมือง โรงแรมชายทะเล โรงแรม/ที่พักบนเขาหรือเชิงเขา โรงแรมภูธรหรือในชนบท โรงแรมริมทางหลวง โรงแรมสถานีรถไฟ โรงแรมท่าอากาศยาน โรงแรมลอยน้ำ

2) ขนาด การจัดประเภทโรงแรมตามขนาด สามารถพิจารณาจากจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการในแต่ละแห่ง แล้วจึงมาจัดแบ่งเป็นกลุ่ม หากในทางปฏิบัติ ยังไม่มีข้อตกลงที่เป็นแนวสากลเพื่อระบุขนาดที่แน่นอน ในอเมริกาซึ่งมีโรงแรมขนาดใหญ่จำนวนมาก ได้แบ่งโรงแรมออกเป็น 4 ขนาด คือ (1) ขนาดเล็ก จำนวน 1-150 ห้อง (2) ขนาดกลาง 150-400 ห้อง (3) ขนาดใหญ่ 401-1500 ห้อง (4) ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 1501 ห้องขึ้นไป

3) จุดประสงค์ในการมาพัก/ใช้บริการ ผู้เข้าพักในโรงแรมอาจเดินทางมาด้วยเหตุผลแตกต่างกัน เมื่อระบบสังคมเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง ทำให้มีผู้เดินทางมาพักโรงแรมมากขึ้นด้วยจุดประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน จนกลายเป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญของโรงแรม ผู้ประกอบการโรงแรมจึงได้พัฒนางานบริการให้มีรูปแบบการบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มมากขึ้น กลายเป็นประเภทโรงแรม เช่น โรงแรมสำหรับนักธุรกิจ โรงแรมเพื่อการประชุม โรงแรมสำหรับแวะพักช่วงสั้นๆ ระหว่างการเดินทาง และโรงแรมสำหรับการเข้าพักระยะยาว

4) ระดับของบริการ การจัดกลุ่มโรงแรมวิธีนี้จะพิจารณาจากลักษณะการบริการโดยรวมของโรงแรม ซึ่งสามารถแบ่งเป็นระดับต่างๆ โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ความหลากหลายของการให้บริการ การออกแบบและประดับตกแต่งอาคารรวมถึงห้องพัก กาจัดหาและดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ ระเบียบแบบแผนการทำงาน มารยาทและทักษะของพนักงาน การกำหนดอัตราราคา และบ้างก็รวมไปถึงลักษณะของแขกผู้พักส่วนใหญ่ด้วย ตัวอย่าง เช่น การจำแนกกิจการเป็นโรงแรมชั้นหรูหรา โรงแรมชั้นหนึ่ง ชั้นสอง และชั้นสาม โรงแรมชั้นประหยัด โรงแรมชั้นนักท่องเที่ยว เป็นต้น

5) อัตราราคาห้องพัก การแบ่งกลุ่มโรงแรมโดยพิจารณาจากอัตราการคิดค่าห้องพักที่โรงแรมกำหนดนี้ แม้จะไม่สามารถแสดงถึงลักษณะกิจการได้อย่างถูกต้องเสมอไป แต่ในความเป็นจริงอัตราราคาย่อมมีความสัมพันธ์กับปริมาณและคุณภาพของการบริการที่ต้องอาศัยเงินลงทุน จึงกล่าวได้ว่า การแสดงอัตราราคาตามที่โรงแรมประกาศใช้ สามารถบ่งบอกได้ระดับหนึ่งถึงคุณภาพบริการในโรงแรม และกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะจ่ายค่าบริการได้ รวมทั้งยังสามารถสร้างความคาดหวังแก่ผู้ใช้บริการได้อีกด้วย เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีการจัดพิมพ์แผ่นพับ

แสดงรายชื่อโรงแรมและที่พักในกรุงเทพฯ เพื่อบริการแก่นักท่องเที่ยว โดยแบ่งเป็น 6 กลุ่ม ตาม อัตราราคาห้องเดี่ยวต่อคืน คือ 1) กลุ่มราคาตั้งแต่ 3,000 บาทขึ้นไป 2) กลุ่มราคาตั้งแต่ 2,000 บาทขึ้นไป 3) กลุ่มราคาตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป 4) กลุ่มราคาตั้งแต่ 400 บาทขึ้นไป 5) กลุ่มราคาตั้งแต่ 100 บาทขึ้นไป 6) กลุ่มที่พักราคาประหยัด (guesthouse)

6) การใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายแสดงระดับโรงแรม เป็นอีกวิธีที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนสัญลักษณ์ที่ใช้จะแสดงมาตรฐานการบริการในโรงแรมระดับต่างๆ ตัวอย่างสัญลักษณ์ที่รู้จักกันแพร่หลายคือรูปดาว โดยใช้จำนวนตั้งแต่ 1-5 มีความหมายแทนประเภทกิจการที่มีมาตรฐานบริการในระดับหรูหราที่สุด การใช้เครื่องหมายแสดงการลำดับชั้นโดยปรกติควรมี การตรวจสอบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

ราณี อิศัยกุล (2551: 14-12) ได้เขียนถึงประเภทของโรงแรมว่า การจำแนกประเภทของโรงแรม อาจกระทำได้หลายวิธี แต่ที่พบเห็นบ่อย คือการจำแนกตามมาตรฐานการบริการ ระดับมาตรฐานการให้บริการวัดได้จากสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ลูกค้าจะได้รับ เช่น ขนาดและความหรูหราของห้องพัก คุณภาพของพนักงาน คุณภาพของสินค้าและบริการ เป็นต้น การจัดกลุ่มมาตรฐานโรงแรม จะใช้สัญลักษณ์แทนระดับต่างๆ สัญลักษณ์สากลที่นิยมใช้คือ ระบบดาว (Star Rating System) โดยจัดแบ่งโรงแรมตามระดับ ดังนี้

1) *โรงแรมชั้นประหยัด (Economy Class)* ใช้สัญลักษณ์ 1 ดาว หมายถึง โรงแรมขนาดเล็กที่มีบริการจำกัดที่สุด ภายในห้องพักมีเฉพาะอุปกรณ์เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกเท่าที่จำเป็น ห้องน้ำหรือ ห้องอาบน้ำอาจเป็นประเภทที่ใช้ร่วมกัน และมักไม่มีบริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นโรงแรมที่คิดค่าบริการถูกที่สุดและพนักงานไม่ได้รับการฝึกฝนในการให้บริการเท่าใดนัก

2) *โรงแรมชั้นสาม (Third Class)* ใช้สัญลักษณ์ 2 ดาว หมายถึง โรงแรมระดับประหยัด ห้องพักมีอุปกรณ์เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกจำกัด มีห้องอาบน้ำในตัว อาจมีโทรศัพท์หรือ โทรทัศน์ในห้อง และอาจมีบริการอาหาร และเครื่องดื่มไว้ในโรงแรม แต่ต้องเสียค่าบริการเพิ่มเติม เป็นโรงแรมที่คิดค่าบริการปานกลาง และพนักงานมีความรู้ และความชำนาญในการบริการบ้างแต่ไม่มากนัก

3) *โรงแรมชั้นสอง (Second Class)* ใช้สัญลักษณ์ 3 ดาว หมายถึง โรงแรมระดับนักท่องเที่ยว (Tourist Class) ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น มีห้องน้ำในตัว และอาจมีอ่างอาบน้ำ มีบริการอาหาร และเครื่องดื่มในโรงแรมที่มากกว่า 1 ประเภท เช่น ภัตตาคาร บาร์ข้างสระน้ำ เป็นต้น เป็นโรงแรมที่คิดค่าบริการปานกลาง และพนักงานมีความรู้ และความชำนาญในการบริการระดับปานกลาง

4) *โรงแรมชั้นหนึ่ง (First Class)* ใช้สัญลักษณ์ 4 ดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ ที่มีห้องพัก และการตกแต่งภายในห้องพักได้ระดับมาตรฐาน มีห้องชุด (Suite) จำนวนหนึ่ง มีมาตรฐานการบริการที่ดี และมีสิ่งอำนวยความสะดวก มีอ่างอาบน้ำ มีบริการอาหารหรือภัตตาคารไว้บริการหลายประเภท พนักงานได้รับการฝึกอบรมให้มีความชำนาญสูง

5) *โรงแรมชั้นพิเศษ (Deluxe)* ใช้สัญลักษณ์ 5 ดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ ประเภทหรูหราระดับสูงสุด มีมาตรฐานการบริการสูงสุด ห้องพักตกแต่งอย่างสวยงาม หอรัหระ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน มีห้องอาหารและภัตตาคารระดับสูง สระว่ายน้ำ และสถานที่ออกกำลังกาย สปา เป็นโรงแรมที่คิดค่าบริการสูงสุด และพนักงานมีความรู้และความชำนาญในการบริการสูง

อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช (2544) กล่าวถึง ประเภทของโรงแรมที่แบ่งตามทำเลที่ตั้ง เป็น

1) *โรงแรมในเมืองใหญ่ (Large cities)* ซึ่งตั้งอยู่ใจกลางเมือง ในย่านธุรกิจการท่องเที่ยว ตลอดจนสถานบันเทิงต่างๆ ลักษณะของโรงแรมมักมีขนาดใหญ่ตั้งแต่ 100 ห้อง ตกแต่งอย่างหรูหรา มีบริการอื่นๆ ครบครัน

2) *โรงแรมในเมืองเล็ก (Small cities)* มักตั้งอยู่ในเมืองเล็ก ลูกค้าส่วนใหญ่ คือนักธุรกิจ นักท่องเที่ยว นักเดินทาง และลูกค้าในท้องถิ่นที่มาสังสรรค์

3) *โรงแรมชานเมือง (Suburban hotel)* ตั้งอยู่ชานเมือง หรือนอกเมือง มีการคมนาคมสะดวก บรรยากาศเงียบสงบ มีอากาศบริสุทธิ์

4) *โรงแรมสถานตากอากาศ (Resort hotel)* จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

(1) *โรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว* เช่น ภูเขา ทะเล ทะเลสาบ ฯลฯ

(2) *โรงแรมที่ไม่มีธรรมชาติดึงดูดนักท่องเที่ยว* เป็นโรงแรมที่มุ่งเน้นด้านกิจกรรมนันทนาการต่างๆ เช่น สนามกอล์ฟ ซิม้า ฯลฯ

5) *โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport hotel)*

ประเภทของโรงแรมที่แบ่งตามระยะเวลาที่ลูกค้าเข้าพัก

(1) *โรงแรมสำหรับพักชั่วคราว (Transient hotel)* คือโรงแรมที่ลูกค้ามาพักเป็นระยะเวลาดสั้นๆ

(2) *โรงแรมสำหรับพักประจำ (Residential hotel)* คือ โรงแรมประเภทให้ลูกค้าเข้าพักเป็นเวลายาวนาน้อย 1 เดือน โดยคิดค่าเช่าเป็นรายเดือน หรือห้องพักจะเป็นประเภทห้องชุด

ประเภทของโรงแรมที่แบ่งตามระดับมาตรฐานของโรงแรม

สมาคมยานยนต์อเมริกัน หรือ American Automobile Association : AAA (นงเยาว์ ใจหื้อ , 2551: 35-36) ได้กำหนดมาตรฐานและให้ระดับโดยใช้สัญลักษณ์รูปเพชร ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ใน

การตรวจเยี่ยมแต่ละโรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมที่พักแรมและโรงแรมอเมริกัน (American Hotels and Lodging Association) เพื่อจัดระดับของโรงแรมในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นทำให้หลายประเทศนำเกณฑ์ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเทศ ดังเช่นประเทศไทย สมาคมโรงแรมไทย ใช้สัญลักษณ์รูปดาว 1-5 ดาวเป็นสัญลักษณ์ โดยทั่วไปการกำหนดประเภทโรงแรมด้วยสัญลักษณ์จะกระทำด้วยเกณฑ์คล้ายกันคือระดับ 1 ดาว หมายถึงมาตรฐานต่ำที่สุด ไปจนถึงระดับ 5 ดาว ที่หมายถึงระดับมาตรฐานสูงสุดของโรงแรม

อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช (2544) กล่าวถึง ประเภทของโรงแรมที่แบ่งโดยวิธีให้ดาว ซึ่งเป็นการ จัดกลุ่มประเภทของโรงแรม ที่นับเป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพของโรงแรมในแต่ละกลุ่ม ซึ่งการจัดกลุ่มโดยวิธีให้ดาว มีดังนี้

1) *กลุ่มดาวเดียว* หมายถึง โรงแรมที่มีขนาดเล็ก สิ่งอำนวยความสะดวก และเฟอร์นิเจอร์แบบง่ายๆ และพอใช้ได้ มีห้องน้ำ ห้องส้วมเพียงพอในลักษณะของการใช้ร่วมกัน มีบริการอาหาร และเครื่องดื่สำหรับผู้มาพักเท่านั้น บรรยากาศเป็นกันเอง

2) *กลุ่มสองดาว* หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดีมีระดับห้องพักสูงกว่าระดับดาวเดียว ห้องพักร้างขึ้น มีห้องน้ำในตัว อาหารมีครบครันขึ้น ไม่บริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

3) *กลุ่มสามดาว* หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี ห้องพักร้างขึ้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มากขึ้น มีห้องน้ำ มีอ่างอาบน้ำ มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

4) *กลุ่มสี่ดาว* หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ ตกแต่งดีเป็นพิเศษ มาตรฐานสูงในด้านบริการและความสะดวกสบาย มีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง

5) *กลุ่มห้าดาว* หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรูหรามีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุกๆด้าน ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

ประกาศกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เรื่องกำหนดมาตรฐานการท่องเที่ยว มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ประเภทโรงแรม (2550) ได้มีการจัดระดับโรงแรม ออกเป็น 5 ระดับ คือ

- 1) ระดับ 1 ดาว : ☆
- 2) ระดับ 2 ดาว : ☆ ☆
- 3) ระดับ 3 ดาว : ☆ ☆ ☆
- 4) ระดับ 4 ดาว : ☆ ☆ ☆ ☆
- 5) ระดับ 5 ดาว : ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

ประกาศนี้ได้กำหนดหลักเกณฑ์ของมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ด้วยองค์ประกอบในการพิจารณาที่แบ่งออกเป็น 12 หมวด 49 เกณฑ์ 498 ตัวชี้วัด โดยแต่ละระดับดาวจะมีองค์ประกอบที่ไม่เท่ากันตามหลักเกณฑ์การตรวจประเมินมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ประเภทโรงแรม โดยมีองค์ประกอบของหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

หมวดที่ 1 สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อม สิ่งก่อสร้างทั่วไป และที่จอดรถ

หมวดที่ 2 โถงต้อนรับ ห้องน้ำสาธารณะ ลิฟท์ และทางสัญจรภายในอาคาร

หมวดที่ 3 ห้องพักแบบ STANDARD

หมวดที่ 4 ห้องพักแบบ SUITE และ EXECUTIVE FLOOR

หมวดที่ 5 ห้องอาหาร คอฟฟี่ช็อป บาร์ และห้องครัว

หมวดที่ 6 ส่วนบริการด้านสันทนาการ FITNESS CENTER, SAUNA, STEAM BATH, SPA, MASSAGE ROOM, JACUZZI และสระว่ายน้ำ

หมวดที่ 7 ส่วนบริการด้านธุรกิจ ห้องประชุมและ BUSINESS CENTER

หมวดที่ 8 บุคลากรและการบริการ

หมวดที่ 9 ระบบความปลอดภัยในพื้นที่ทั่วไป

หมวดที่ 10 ทรัพยากรและชุมชนแวดล้อม

หมวดที่ 11 ส่วนของพนักงาน

หมวดที่ 12 คุณลักษณะเสริมอื่นๆ

ประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่องกำหนดประเภทและขนาดของโครงการ หรือกิจการซึ่งต้องจัดทำรายงาน การวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม และหลักเกณฑ์วิธีการ ระเบียบปฏิบัติ และแนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม” (2552) ได้กำหนดให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน ซึ่งดำเนินโครงการหรือกิจการหรือจะดำเนินการขยายโครงการหรือกิจการ ต้องจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมเสนอต่อสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อพิจารณาและเห็นชอบก่อนดำเนินโครงการ โดยโรงแรมหรือสถานที่พักตากอากาศตามกฎหมายว่าด้วยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ ๘๐ ห้อง ขึ้นไป หรือมีพื้นที่ใช้สอยตั้งแต่ ๔,๐๐๐ ตารางเมตรขึ้นไปให้เสนอในชั้นขออนุญาตก่อสร้าง หรือหากใช้วิธีการแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่นตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคารโดยไม่ยื่นขอรับใบอนุญาตให้เสนอรายงานในชั้นการแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น

กฎกระทรวงกำหนดประเภทและหลักเกณฑ์การประกอบธุรกิจโรงแรม พ.ศ. ๒๕๕๑ หมวด ๑ กำหนดสถานที่พักที่ไม่เป็น โรงแรมและประเภทของโรงแรม

ข้อ ๑ ให้สถานที่พักที่มีจำนวนห้องพักในอาคารเดียวกันหรือหลายอาคารรวมกัน ไม่เกินสี่ห้องและมีจำนวนผู้พักรวมกันทั้งหมดไม่เกินยี่สิบคน ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน อันมีลักษณะเป็นการประกอบกิจการเพื่อหารายได้เสริมและได้แจ้งให้นายทะเบียนทราบตามแบบที่รัฐมนตรีกำหนด ไม่เป็นโรงแรมตาม (๓) ของบทนิยาม คำว่า “โรงแรม” ในมาตรา ๔

ข้อ ๒ โรงแรมแบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังต่อไปนี้

(๑) โรงแรมประเภท ๑ หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการเฉพาะห้องพัก

(๒) โรงแรมประเภท ๒ หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพักและห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร

(๓) โรงแรมประเภท ๓ หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร และสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการหรือห้องประชุมสัมมนา

(๔) โรงแรมประเภท ๔ หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ และห้องประชุมสัมมนา

ส่วนในหมวดที่ 3 มีการกำหนด หลักเกณฑ์และเงื่อนไขสำหรับโรงแรมแต่ละประเภท โดยโรงแรมประเภท 1 และ 2 ต้องมีห้องพักไม่เกิน ๕๐ ห้อง ห้องพักทุกห้องต้องมีพื้นที่ใช้สอยไม่น้อยกว่า ๘ ตารางเมตร ไม่รวมห้องน้ำ ห้องส้วมและระเบียงห้องพัก ส่วนโรงแรมประเภท 3 และ 4 ต้องมีห้องพักทุกห้องที่มีพื้นที่ใช้สอยไม่น้อยกว่า ๑๔ ตารางเมตร ไม่รวมห้องน้ำ ห้องส้วมและระเบียงห้องพัก และ กรณีมีห้องพักไม่เกิน ๘๐ ห้อง ห้ามมีสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ

สรุปประเภทของธุรกิจโรงแรมข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมสามารถระบุประเภทได้ตามเกณฑ์ต่างๆ เช่นสถานที่ทำเลที่ตั้ง มาตรฐานการบริการ ระยะเวลา ขนาด และการบริการ เป็นต้น

2.3 ระบบการบริหารธุรกิจโรงแรม

พรชัย โพธิกานนท์ และชัชณะ รุ่งปัจฉิม (2539: 669-688) ได้กล่าวถึงระบบการบริหารงานโรงแรมว่า สามารถจำแนกออกเป็น 5 ระบบ ดังนี้

2.3.1 การบริหารงานโรงแรมระบบอิสระ หมายถึงการบริหารโรงแรมในลักษณะที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มนักลงทุนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นเจ้าของโรงแรม และรับผิดชอบในการ

บริหารโรงแรมเอง โดยไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจใดๆ กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น โดยมีข้อได้เปรียบคือ

- 1) การบริหารงานมีความคล่องตัวมากกว่า เนื่องจากเจ้าของและผู้บริหารงานมักเป็นบุคคลเดียวกัน การตัดสินใจการดำเนินงานธุรกิจสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว
- 2) โรงแรมที่ใช้การบริหารงานระบบอิสระมักเป็นโรงแรมขนาดเล็ก ที่มีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดที่จำกัด คือ มีลักษณะของตลาดที่แคบ ซึ่งนับเป็นสิ่งที่ดีเนื่องจากโรงแรมสามารถสร้างเอกลักษณ์หรือจุดขายของตนเองได้ง่าย
- 3) การโฆษณาประชาสัมพันธ์ในโรงแรมแบบอิสระทำได้ง่ายไม่ซับซ้อน บางแห่งใช้วิธีการส่งเอกสารประชาสัมพันธ์ไปยังแขกและผู้ที่เคยมารับบริการได้โดยตรง

ส่วนข้อเสียเปรียบของระบบนี้ ได้แก่

- 1) โรงแรมอิสระมักจะมีปัญหาเรื่องการจัดการด้านการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารค่าใช้จ่าย การบริหารแรงงาน และการควบคุมคุณภาพ ในกรณีนี้ผู้จัดการทั่วไปจะต้องมีความเข้าใจในการออกแบบระบบ และการสนับสนุนให้ดี
- 2) โรงแรมอิสระขนาดเล็กมักจะได้รับพนักงานที่ขาดประสบการณ์และไม่ได้ผ่านการฝึกฝนอบรมมาปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เพราะโรงแรมไม่มีโอกาสได้เลือกพนักงานเท่าใดนัก เนื่องจากเมื่อมีการเปิดรับพนักงานก็มักไม่คนมาสมัคร เพราะโอกาสความก้าวหน้าในโรงแรมแบบนี้มีไม่มากนัก การฝึกอบรมในโรงแรมแบบนี้ไม่ได้จัดเป็นหลักสูตรอย่างเป็นทางการ แต่มักใช้ระบบที่เรียกว่า “ระบบเพื่อนร่วมงาน” ในการช่วยแนะนำและดูแลในเรื่องการปฏิบัติซึ่งกันและกัน
- 3) ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เจ้าของหรือผู้บริหารมักจะต้องแก้ปัญหาด้วยตนเองตามลำพัง ขาดการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้อื่น ซึ่งในบางครั้งอาจเกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจได้

2.3.2 การบริหารงานโรงแรมระบบเครือข่าย หมายถึงการบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมต่างๆ ภายใต้เครือข่ายธุรกิจโรงแรม เครือข่ายใดเครือข่ายหนึ่ง โดยการดำเนินงานของโรงแรมไม่ว่าจะเป็นในด้านการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก จะอยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงจากเครือข่าย โดยการบริหารแบบนี้มีข้อได้เปรียบ คือ

- 1) การบริหารงานมีความคล่องตัวทางการเงินมากกว่า เนื่องจากมีเงินทุนจำนวนมาก

2) โรงแรมระบบเครือข่ายจะต้องทำอะไรเหมือนกันทุกแห่ง เพื่อให้แขกไม่ว่าจะพักที่โรงแรมใด ย่อมจะได้การบริการที่มีมาตรฐานเหมือนกัน

3) โรงแรมระบบเครือข่ายง่ายต่อการกำหนดมาตรฐานของการบริการและนโยบายด้านปฏิบัติการ

4) โรงแรมระบบเครือข่ายสามารถเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่า เนื่องจากโอกาสความก้าวหน้าในโรงแรมแบบนี้มีมาก จึงเป็นที่ดึงดูดความสนใจของผู้ปฏิบัติงานโรงแรม

5) ในกรณีที่โรงแรมในเครือข่ายเกิดปัญหา ก็สามารถที่จะขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำจากเครือข่ายได้ตลอดเวลา

สำหรับข้อเสียเปรียบของการบริหารระบบนี้ คือ

1) การบริหารและการตัดสินใจในบางเรื่องอาจล่าช้า เนื่องจากจะต้องให้ทางเครือข่ายเป็นผู้พิจารณาก่อน

2) ผู้บริการจัดการรวมทั้งพนักงานในโรงแรมขาดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการบริการ เนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่างเครือข่ายจะเป็นผู้กำหนดมาให้ทั้งสิ้น

3) การสร้างเอกลักษณ์ของโรงแรมระบบเครือข่ายทำได้ยาก เนื่องจากความหลากหลายของแขกที่มาพักและใช้บริการ ทำให้โรงแรมต้องมีเอกลักษณ์หลายอย่างตามแขกไปด้วย

2.3.3 การบริหารงานโรงแรมระบบแฟรนไชส์ หมายถึง ระบบความสัมพันธ์เชิงธุรกิจในลักษณะที่เจ้าของแฟรนไชส์เป็นผู้ให้สิทธิพิเศษในการทำธุรกิจ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในการจัดองค์กร การประกอบการ และการบริหารจัดการ โดยได้รับการตอบแทน ในลักษณะต่างๆ จากผู้ซื้อ แฟรนไชส์ โดยการบริหารงานแบบนี้มีข้อได้เปรียบ คือ

1) เจ้าของแฟรนไชส์มักจะเป็นผู้ช่วยตัดสินใจ และให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ซื้อแฟรนไชส์ เช่นทำเลที่เหมาะสมแก่การลงทุน การจัดหาแบบก่อสร้างโรงแรม การจัดหาผู้รับเหมาก่อสร้าง การเตรียมการและการเปิดดำเนินการ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ

2) ผู้ซื้อแฟรนไชส์ จะได้รับเครดิตจากธนาคารและสถาบันการเงินในการกู้เงินเพื่อการลงทุน เนื่องจากการพิจารณาให้เงินกู้ธนาคารและสถาบันการเงินมักจะดูถึงความเป็นไปได้ของโครงการเป็นสำคัญ การเข้าร่วมกับแฟรนไชส์ที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จมาแล้ว จึงเป็นข้อได้เปรียบของผู้ซื้อแฟรนไชส์ที่จะได้รับเครดิตจากธนาคารและสถาบันการเงิน

3) ในกรณีที่เกิดปัญหา ผู้ซื้อแฟรนไชส์จะได้รับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากเจ้าของแฟรนไชส์อยู่เป็นประจำ อีกทั้งทางเจ้าของแฟรนไชส์เองก็จะส่งที่ปรึกษาเดินทางมาเยี่ยมเยียนเป็นประจำอยู่แล้ว

ข้อเสียเปรียบของการบริหารงานนี้คือ

- 1) เจ้าของแฟรนไชส์จะมีความเข้มงวดในการดำเนินงานด้านต่างๆ มาก เนื่องจากจะต้องจัดให้เป็นไปตามมาตรฐานของตน ผู้ซื้อแฟรนไชส์จะต้องปฏิบัติตาม ทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของเจ้าของแฟรนไชส์ อาจถูกยกเลิกสัญญาได้
- 2) บางครั้งผู้ซื้อแฟรนไชส์อาจจำเป็นต้องรับเอาผลิตภัณฑ์และแนวทางการโฆษณาประชาสัมพันธ์ใหม่ๆ ที่เจ้าของแฟรนไชส์เป็นผู้แนะนำมา แม้ว่าตนเองจะไม่ต้องปฏิบัติตาม
- 3) แฟรนไชส์บางแห่งมีหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ทำให้พนักงานที่ผ่านการอบรมจากแฟรนไชส์เหล่านั้น อาจจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพมากนัก

2.3.4 การบริหารงานโรงแรมระบบทำสัญญาร่วมจัดการ หมายถึง การทำข้อตกลงร่วมระหว่างเจ้าของโรงแรมฝ่ายหนึ่ง กับผู้บริหารจัดการโรงแรมอีกฝ่ายหนึ่ง โดยเจ้าของตกลงที่จะเป็นให้เงินทุนดำเนินงานและได้รับผลตอบแทนเป็นกำไร และผู้บริหารจัดการตกลงยอมรับความรับผิดชอบในการดำเนินงานโรงแรม ซึ่งอาจมีการร่วมลงทุน และจัดหาอุปกรณ์ในการดำเนินงานบางอย่าง โดยการบริหารงานระบบนี้มีข้อดี คือ

- 1) ในแง่ของเจ้าของโรงแรม การทำสัญญาร่วมจัดการบริษัทรับบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมที่มีประสบการณ์สูง หรือเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปเป็นสิ่งที่ประกันถึงผลตอบแทนที่เจ้าของโรงแรมจะได้รับ แม้ว่าจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมบริหารจัดการไปบางส่วนก็ตาม
- 2) ในแง่ของผู้ที่บริหารจัดการ การทำสัญญาร่วมจัดการเป็นการขยายธุรกิจของตนออกไป โดยลงทุนเพียงเล็กน้อยบางส่วนเท่านั้น ผู้บริหารจัดการสามารถดูแลควบคุมทรัพย์สินเป็นจำนวนมาก โดยมีอัตราเสี่ยงทางการเงินต่ำ

แต่การบริหารงานระบบนี้ก็ยังมีข้อเสีย คือ

- 1) ในแง่ของเจ้าของโรงแรม ในขณะที่ตนเองจะไม่ต้องรับผิดชอบในเรื่องการบริหารจัดการ แต่ก็ยังคงต้องรับผิดชอบในเรื่องค่าใช้จ่ายอยู่ดี แม้ว่าในอนาคตผู้บริหารจัดการอาจจะมีการร่วมลงทุนในบางส่วน แต่เจ้าของก็ยังคงต้องรับภาระในการระดมทุนเพื่อมาใช้ในการบริหารทรัพย์สิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่รายรับไม่พอหรือเกิดภาวะขาดทุน เจ้าของก็ต้องการเงินมาให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน ในขณะที่ค่าธรรมเนียมบริหารจัดการไม่ได้ลดลงแต่อย่างใด

2) ในแง่ของผู้บริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารจัดการ เกิดจากผลงานการบริหารโรงแรมที่ตนดูแลอยู่ทุกวัน ในกรณีที่จำเป็นต้องใช้เงินเพิ่มขึ้น และเจ้าของโรงแรมปฏิเสธในการจัดหาหรือไม่สามารถจะหาได้ ก็ย่อมจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงแรมในด้านการบริการ ซึ่งในที่สุดก็จะส่งผลต่อไปยังชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของผู้บริหารจัดการนั่นเอง หรือในกรณีที่ผู้บริหารจัดการไม่สามารถร่วมลงทุนกับเจ้าของได้ในเวลาที่กำหนดในอัตราที่เท่าเทียมกัน เจ้าของอาจตัดสินใจในการดำเนินงานบางเรื่อง โดยไม่สนใจผู้บริหารจัดการ หรืออาจไม่ประสงค์ที่จะต่อสัญญาต่อไปได้ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารจัดการเสียโอกาสที่จะสร้างผลตอบแทนจากการดำเนินงานของตน เพราะธุรกิจโรงแรมไม่สามารถจะประสบความสำเร็จได้เพียงชั่วข้ามคืน แต่ต้องใช้เวลาแรมปีในการสร้างผลกำไร มีแต่ผู้ที่อยู่ร่วมในธุรกิจนี้เป็นเวลานานเท่านั้น จึงจะสามารถได้รับประโยชน์ในกรณีนี้

2.3.5 การบริหารงานโรงแรมระบบรวมกลุ่มการตลาด หมายถึงการรวมตัวกันของโรงแรมอิสระหรือเครือข่ายเล็ก เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันในด้านการตลาด โดยมีข้อดี คือ

- 1) ในกรณีของโรงแรมอิสระที่มีขนาดเล็ก การรวมกลุ่มการตลาดเป็นการพึ่งพาในทางธุรกิจร่วมกัน โดยไม่มีข้อผูกมัดใดๆ
- 2) โรงแรมที่รวมกลุ่มกันนั้นยังมีอิสระในการดำเนินงานของตนเองอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมมาตรฐานเหมือนอย่างในกรณีของโรงแรมระบบเครือข่าย โรงแรมระบบแฟรนไชส์ และโรงแรมระบบทำสัญญาร่วมจัดการ
- 3) เป็นการเพิ่มศักยภาพในการต่อรองในทางธุรกิจให้กับโรงแรมอิสระที่มีขนาดเล็ก

- 4) ช่วยให้โรงแรมสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

แต่การบริหารงานระบบนี้ก็มีข้อเสีย คือ

- 1) การโอนย้ายแขกระหว่างโรงแรม บางครั้งอาจประสบปัญหาในเรื่องของราคาห้องพักและบริการที่ไม่ได้ทำความตกลงกันไว้ล่วงหน้า ในกรณีที่แขกมีการสำรองห้องพักมาแล้ว และเมื่อมาถึงกลับไม่ได้ห้องพัก ต้องย้ายไปอีกโรงแรมหนึ่ง ซึ่งกลับต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น อาจเป็นผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคตของทั้งสองโรงแรมได้ คือแขกก็จะไม่มาพักอีกต่อไป

- 2) การรวมกลุ่มการตลาดควรเป็นการรวมกลุ่มระหว่างโรงแรมที่มีลักษณะบริหารและอื่นๆ เหมือนกัน มิฉะนั้นจะเกิดปัญหาเกี่ยวกับการบริการ และความพึงพอใจที่แขกจะได้รับ

ขุณยานี สิ่งที่สุด (2546: 8-14) ได้กล่าวถึงการบริหารโรงแรมว่า

- 1) การบริหารงานโรงแรมในระบบอิสระเป็นการบริหารงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหารงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหารงานในระบบนี้

ผู้บริหารงานจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงแรมแต่เพียงลำพัง โดยจะไม่ได้รับการช่วยเหลือแนะนำ และสนับสนุนจากผู้อื่น

2) การบริหารโรงแรมระบบเครือข่ายเป็นการบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมต่างๆ ภายใต้เครือข่ายธุรกิจโรงแรมเครือข่ายใดเครือข่ายหนึ่ง โดยการดำเนินงานของโรงแรมไม่ว่าจะเป็นในด้านการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก จะอยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงจากเครือข่าย

3) การบริหารงานโรงแรมระบบแฟรนไชส์ เป็นการบริหารงานในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงธุรกิจระหว่างผู้ที่เป็นเจ้าของแฟรนไชส์กับผู้ซื้อแฟรนไชส์ โดยเจ้าของแฟรนไชส์เป็นผู้ให้สิทธิพิเศษในการทำธุรกิจ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในการจัดองค์กร การประกอบการ และการบริหารจัดการ โดยได้รับการตอบแทนจากผู้ซื้อแฟรนไชส์

4) การบริหารโรงแรมระบบ ทำสัญญาร่วมจัดการเป็นการทำสัญญาทางธุรกิจร่วมกันระหว่างเจ้าของโรงแรม ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถในการบริหารจัดการ และไม่ประสงค์ที่จะดำเนินธุรกิจด้วยตนเอง กับบริษัทบริหารจัดการที่มีความชำนาญ ซึ่งรับที่จะเข้ามาดูแลรับผิดชอบทำธุรกิจในโรงแรม

5) การบริหารงานระบบรวมกลุ่มการตลาดเป็นการบริหารงานในลักษณะของการรวมตัวกันของโรงแรมอิสระหรือเครือข่ายโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันในด้านการตลาดในการที่จะส่งแขกให้แก่กันและกัน การสำรองห้องพักร่วมกัน การใช้สัญลักษณ์ หรือโลโกในการโฆษณาร่วมกัน การกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการให้บริการ รวมทั้งมาตรฐานขั้นต่ำในเรื่องคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

นงคณัฐ ศรีธนาอนันต์ (2548: 121) ได้กล่าวว่า การประกอบธุรกิจโรงแรมในสมัยแรกเริ่มจากเจ้าของกิจการเป็นผู้ดำเนินการและจัดการเอง กิจการมีขนาดเล็กสามารถควบคุมได้ทั่วถึง ต่อมาได้มีการพัฒนาโรงแรมใหม่เพิ่มขึ้น มีการส่งตัวแทนไปเป็นผู้ดูแลการดำเนินกิจการ ต่อมาจึงได้มีการพัฒนาวิธีการจัดการธุรกิจไปในแนวทางต่างๆ ที่สามารถช่วยลดต้นทุน ทำให้กิจการขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่การดำเนินงาน/ประกอบการ และการจัดการ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของโรงแรมและผู้ดำเนินการจัดการธุรกิจได้ดังนี้

1) เจ้าของเป็นผู้ดำเนินการจัดการเอง เป็นลักษณะที่พบมากในธุรกิจขนาดเล็ก ที่ประกอบการอิสระ เจ้าของโรงแรมเป็นผู้ดูแลบริหารงานทั้งหมดเอง เกิดจากแรงจูงใจที่ต้องการใช้อาคารที่พักอาศัยอยู่นั้นประกอบธุรกิจที่พักแรมไปด้วย โดยพอใจที่จะดูแลกิจการ และบริการต้อนรับแขกที่มาพักเอง ผู้ดำเนินการประเภทนี้มักที่คุณสมบัติเหมาะสมกับงานโรงแรม เพราะจะมีทัศนคติที่ดี ต่องานบริการผู้คนที่ได้พบปะ

2) แบบเช่าดำเนินการ

2.1) เช่าอาคารมาตกแต่งและดำเนินการ เป็นรูปแบบที่หลังจากเจ้าของลงทุนสร้างอาคารโรงแรมแล้ว จึงให้ผู้อื่นซึ่งอาจเป็นบริษัทมาเช่าเพื่อประกอบธุรกิจในระยะยาว

2.2) เช่าอาคารที่ตกแต่งแล้วมาดำเนินการ ผู้ประกอบการเป็นผู้ออกแบบสร้างอาคารและได้ขายไป แล้วจึงขอเช่าคืนเพื่อดำเนินการ โดยคาดหวังผลกำไรจากความสามารถในการบริหารงาน ในขณะที่เจ้าของหรือผู้ที่รับซื้อไว้จะได้รับผลตอบแทนเป็นเงินค่าเช่า

2.3) ขายและเช่าคืนมาดำเนินงาน เจ้าของผู้ลงทุนสร้างและตกแต่งอาคารไว้แล้ว ผู้ดำเนินการไปขอเช่ามา บริหารในระยะเวลาหนึ่ง ทำให้ลดภาระการลงทุน โดยหวังผลกำไรจากการใช้ความรู้ความสามารถในการบริหาร

3) ดำเนินการจัดการโรงแรมภายใต้สัญญาจัดการ เจ้าของทำสัญญากับบริษัทรับจัดการ ในการว่าจ้างให้บริษัทผู้ประกอบการ เป็นตัวแทนธุรกิจ รับผิดชอบการบริหารจัดการทั้งหมด เพื่อสร้างรายได้และกำไรตามเป้าหมาย ในขณะที่เจ้าของจะออกทุนในการดำเนินการ

4) ดำเนินการภายใต้ข้อตกลงตามสัญญาแบบแฟรนไชส์ วิธีการแบบแฟรนไชส์เป็นการตกลงทำสัญญาทางธุรกิจประเภทหนึ่ง เจ้าของโรงแรม เป็นผู้ลงทุนในกิจการ และขอซื้อสิทธิในการดำเนินการตามรูปแบบวิธีที่พัฒนาแล้วจากบริษัทเจ้าของสิทธิ ภายใต้ข้อตกลงในระยะเวลาที่กำหนด

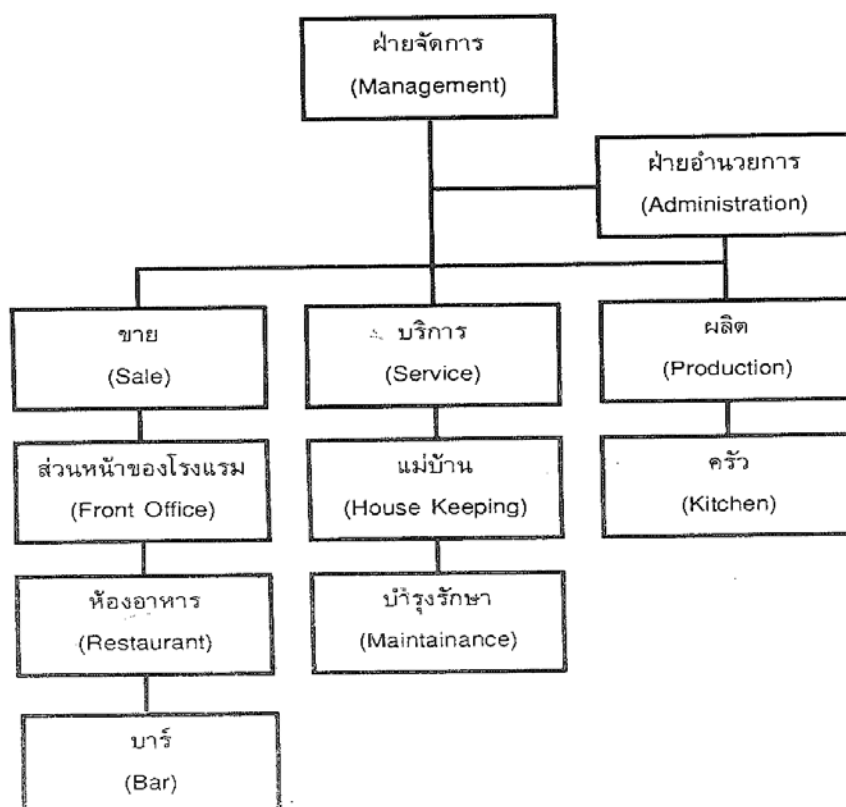
ราณี อธิชัยกุล (2551: 14-17) กล่าวว่า การบริหารโรงแรมในประเทศไทย แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ บริษัทเครือข่ายโรงแรมระหว่างประเทศ (International Hotel Chains Corporation) บริษัทเครือข่ายโรงแรมภายในประเทศ (Domestic Hotel Chains Company) โรงแรมที่บริหารโดยผู้บริหารชาวต่างชาติ (Hotels Managed by Foreign Executives) และโรงแรมที่บริหารโดยผู้บริหารชาวไทย (Hotels Managed by Thai Executives)

สรุประบบการบริหารงานของธุรกิจโรงแรมข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมสามารถบริหารงานได้โดยตนเอง หรือจ้างผู้อื่นให้บริหารงานให้ก็ได้ตามความเหมาะสม

2.4 การดำเนินงานของโรงแรม

สมสุข ตั้งเจริญ และ อรวิทย์ เลหาวิชดนันท์ (2536 :5) กล่าวถึงการแบ่งหน่วยงานภายในโรงแรมว่าขึ้นอยู่กับขนาดของโรงแรม โรงแรมขนาดเล็กที่มีจำนวนห้องพักต่ำกว่า 50 ห้อง มีห้องอาหาร 1 ห้อง และบาร์ 1 ห้อง การจัดแบ่งหน่วยงานไม่มีความยุ่งยาก แต่โรงแรมขนาดใหญ่ มีห้องพักมากอาจถึง 600 ห้อง มีห้องอาหาร บาร์ ห้องจัดเลี้ยงตลอดจนการบริการอื่นๆ อีกมากมาย การจัดแบ่งหน่วยงานย่อมมีความสลับซับซ้อน และมีหน่วยงานบริการเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามโรงแรมทุกโรงแรมจะมีหน่วยหลักที่เหมือนกัน คือ 1) –ฝ่ายจัดการและอำนวยการ 2) –ฝ่ายบริการ

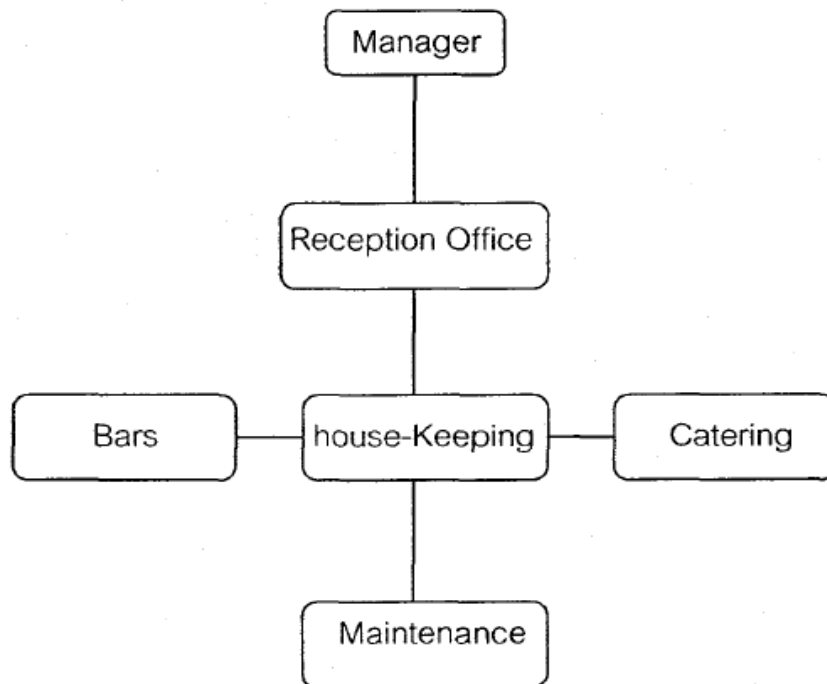
ส่วนหน้าของโรงแรม 3) -ฝ่ายแม่บ้าน 4) -ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม 5) -ฝ่ายครัว 6) -ฝ่ายช่างหรือแผนกซ่อมบำรุง โดยหน่วยงานหลักทั้ง 6 หน่วยงาน มีฝ่ายบริการส่วนหน้าของโรงแรม ฝ่ายห้องอาหารและบาร์ จัดเป็นหน่วยงานขายที่ทำรายได้ให้แก่โรงแรม ฝ่ายแม่บ้านและฝ่ายบำรุงรักษาเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริการ ส่วนฝ่ายครัวนั้นเป็นฝ่ายหน่วยงานผลิต ดังแผนผังตามภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมทั่วไป

ที่มา : สมสุข ตั้งเจริญ และ อรวินท์ เลหาวิชดนันท์ (2536) *โรงแรมและการบริการอาหาร-เครื่องดื่ม* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ ดี แอล เอส กรุงเทพมหานคร

นรา ขำคม (2544) ได้กล่าวถึงการจัดรูปองค์กรโรงแรมว่า ลักษณะการจัดองค์การจะเป็นรูปใดนั้นขึ้นอยู่กับประเภทและขนาดของโรงแรมแต่ละแห่ง

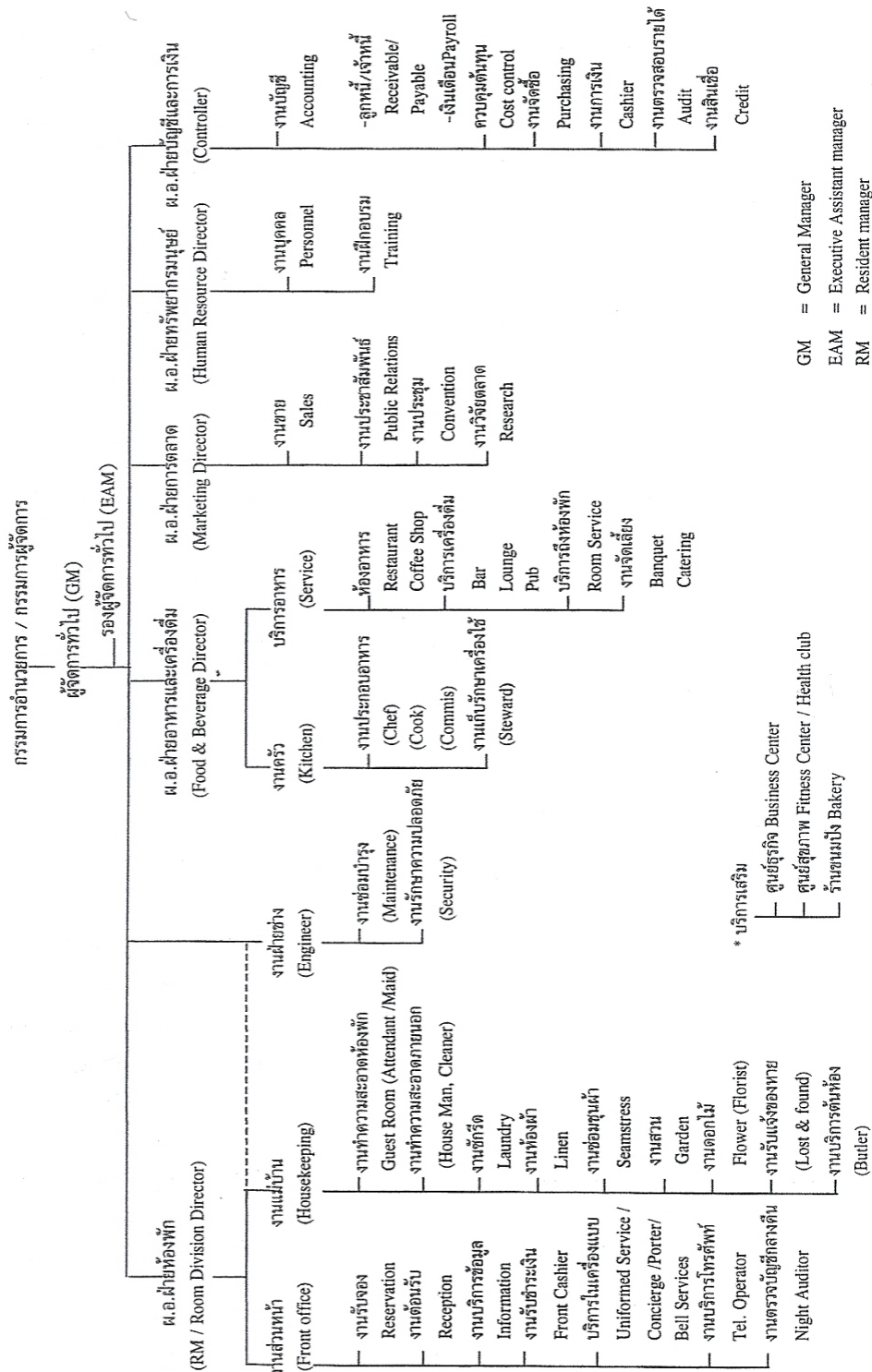


ภาพที่ 2.2 ลักษณะการจัดรูปองค์กรของโรงแรมขนาดเล็ก

ที่มา : นรา ขำคม (2544) “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก”

วิทยานิพนธ์หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ลักษณะดังภาพที่ 2.2 เป็นการจ้ดรูปองค์กรของโรงแรมขนาดเล็กอย่างง่าย ๆ แต่โรงแรมขนาดใหญ่ที่มีจำนวนห้องพักมากต้องมีพนักงานจำนวนมาก เพื่อตอบสนองกับปริมาณงานที่มากขึ้นตามขนาด ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างแผนผังองค์กรโรงแรมขนาดใหญ่

ที่มา : นงคณัฐ ศรีธนาอนันต์ (2548) “การโรงแรมเบื้องต้น” กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจ

บัณฑิตย

ราณี อธิชัยกุล (2551: 14-18) กล่าวว่า โรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมงต่อวัน 7 วันต่อสัปดาห์ ตลอดเดือนและตลอดปีไม่มีวันหยุด จึงต้องมีฝ่ายบริหารโรงแรมระดับต่างๆ และพนักงานปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้กิจการดำเนินงานไปด้วยดี ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือก้าวถ่วงกัน โรงแรมจึงต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การสำหรับการบริหารและการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการดำเนินงานหลักของโรงแรม คือการบริการด้านห้องพัก และการบริการอาหารและเครื่องดื่ม แก่แขกผู้มาใช้บริการ การจัดโครงสร้างตามการดำเนินงาน ดังนี้

1) *งานด้านปฏิบัติงาน (Operations)* ประกอบด้วยฝ่ายที่จัดบริการหลัก คือ ฝ่ายห้องพัก (Room Division) มีหน้าที่ดำเนินงานด้านต่างๆ เกี่ยวกับการจัดบริการห้องพัก ประกอบด้วย

(1) *แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office)* ที่เป็นแผนกในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าพัก การต้อนรับ การจัดบริการระหว่างที่แขกพัก การให้ข่าวสาร และการอำนวยความสะดวกต่างๆ จนกระทั่งแขกออกจากโรงแรมไป ประกอบด้วย งานต้อนรับ งานสำรองห้องพัก งานโทรศัพท์ งานการเงินส่วนหน้า งานบริการยกสัมภาระ และบริการในห้องโถง

(2) *แผนกแม่บ้าน (Housekeeping)* เป็นแผนกดูแลห้องพัก และทรัพย์สินของแขกที่พักในโรงแรม และงานซักรีดเสื้อผ้า การทำความสะอาดห้องน้ำ และบริเวณสาธารณะของโรงแรมทั้งหมด การจัดดอกไม้ ประกอบด้วย งานทำความสะอาดห้องพัก งานทำความสะอาดทั่วไป งานห้องผ้า งานซักรีด งานดอกไม้ และงานทำสวน

(3) *แผนกรักษาความปลอดภัย (Security)* เป็นแผนกดูแลจัดระบบรักษาความปลอดภัยในตัวอาคารและบริเวณต่างๆ ของโรงแรม

ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีหน้าที่ดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับการผลิต และจัดบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม ประกอบด้วย

(1) *แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage Service)* ประกอบด้วย คอฟฟี่ชอป ห้องอาหารหรือภัตตาคาร ห้องอาหารเฉพาะ บริการอาหารในห้องพัก บาร์และเล็จน์ และงานเลี้ยงภายในโรงแรม

(2) *แผนกประกอบอาหารหรือครัว (Food Preparation or Kitchen)* ประกอบด้วย ครัวใหญ่ ครัวเย็น ครัวเฉพาะที่ปรุงอาหารให้ห้องอาหารเฉพาะ ครัวขนมอบ ครัวแพนทรี ครัวสำหรับปรุงอาหารพนักงาน

(3) *แผนกสจ๊วต (Stewarding)* มีหน้าที่ทำความสะอาดอุปกรณ์ เครื่องใช้งานบริการอาหาร และเครื่องดื่ม และประกอบอาหารภายในโรงแรม

2) งานด้านบริหารและสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Administration & Operational Support)

ประกอบด้วยแผนกที่รับผิดชอบการบริหารทั่วไป และงานสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติงาน คือ

- (1) แผนกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)
- (2) แผนกขายและการตลาด (Sales & Marketing)
- (3) แผนกบัญชีและการเงิน (Finance & Accounting)
- (4) แผนกบำรุงและรักษา /แผนกช่าง (Maintenance/ Engineering)
- (5) แผนกจัดซื้อ (Purchasing)
- (6) แผนกประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

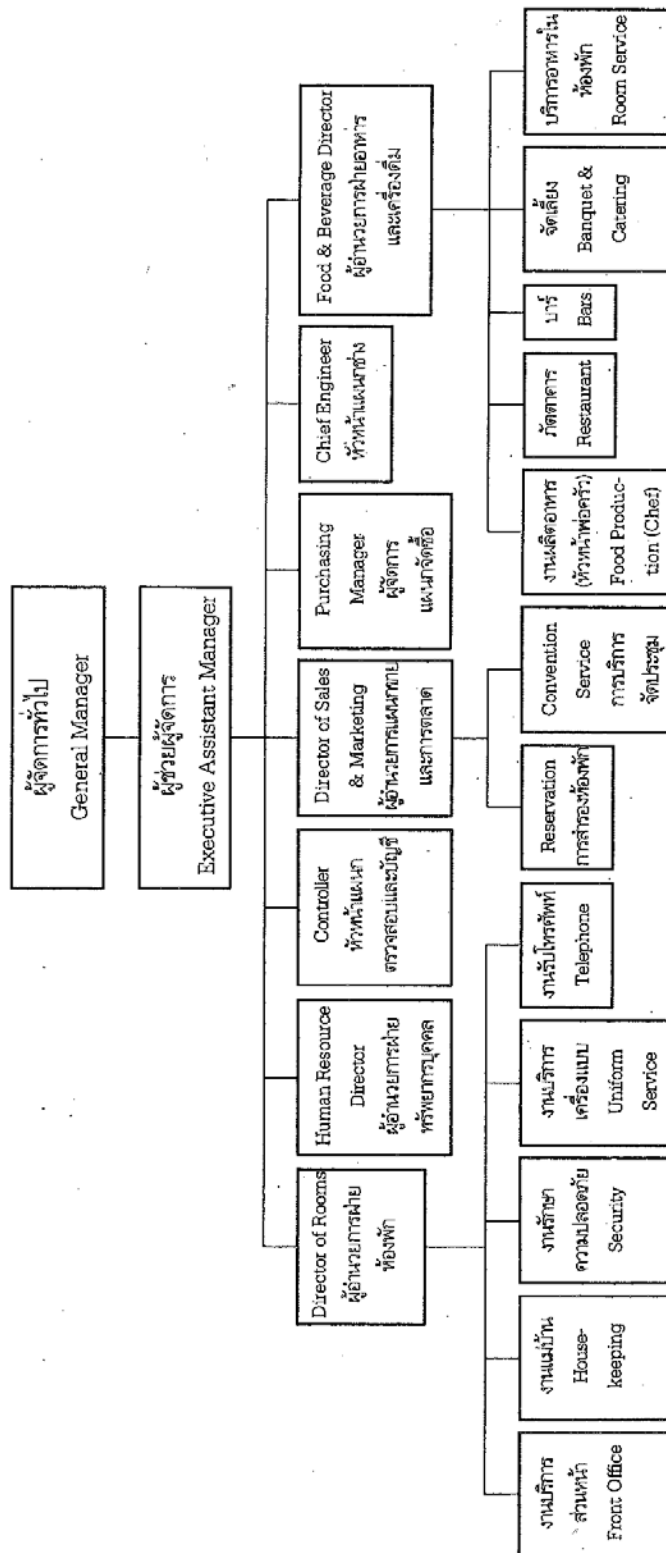
จากการแบ่งโครงสร้างการดำเนินงานข้างต้น องค์การธุรกิจนำมาจัดทำแผนภูมิองค์การ แบ่งสายงานลำดับการบังคับบัญชา เพื่อให้ทุกฝ่าย แผนก หน่วย และพนักงานตำแหน่งต่างรับผิดชอบงานในหน้าที่ อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย ดังแผนภูมิโครงสร้างการบริหารของโรงแรมทั่วไปปรากฏในภาพที่ 2.4 สำหรับแผนภูมิองค์การของโรงแรมขนาดเล็กก็จะมีเพียงหัวหน้างานด้านต่างๆ และแผนภูมิองค์การของโรงแรมขนาดใหญ่จะมีสายลำดับบังคับบัญชาที่มีเพิ่มมากขึ้นจากฝ่ายผู้แผนกและงาน

สรุปการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมสามารถแบ่งหน่วยงานภายในโรงแรมได้ตามขนาดของโรงแรม โดยจะมีหน่วยหลัก คือ 1) -ฝ่ายจัดการและอำนวยความสะดวก 2) -ฝ่ายบริการส่วนหน้าของโรงแรม 3) -ฝ่ายแม่บ้าน 4) -ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม 5) -ฝ่ายครัว 6) -ฝ่ายช่างหรือแผนกซ่อมบำรุง

2.5 แนวความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจโรงแรม

Eddystone C. Nebel (1991) กล่าวถึงการบริหารโรงแรมว่ามีปัจจัยสำคัญคือการบริการ พนักงานและกำไร ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสนใจในการจัดการทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ให้อยู่ในระดับสูง ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเป็นผู้นำ และการควบคุมองค์การที่ดี

Suzanne Stewart (2000) กล่าวถึงการบริหารโรงแรมว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลคือหัวใจของการบริการ โดยพนักงานบริการต้องมีมารยาทที่ดีและมีความเป็นมิตร มีการบริการที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีอุปนิสัยที่ปรารถนา มีความสามารถในการบริการผู้อื่นสามารถสื่อสารกับแขกชาวต่างชาติได้ดี สามารถจัดการกับคำบ่นของลูกค้าได้ และสามารถขายความชำนาญของตน



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมทั่วไป

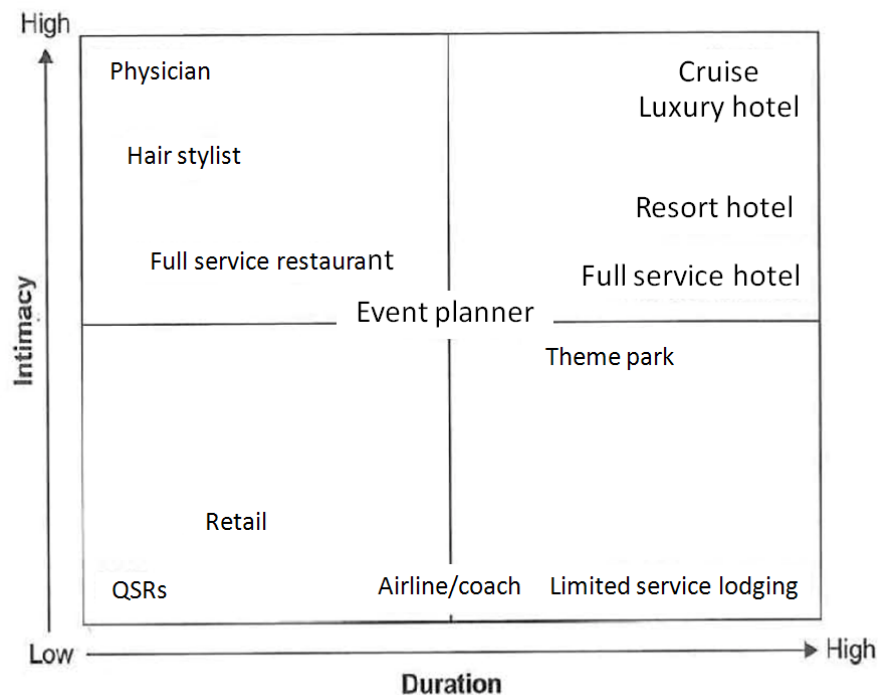
ที่มา: ราณี อธิชัยกุล (2551: 14-21) การจัดการธุรกิจบริการและการเงิน นนทบุรี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

Philip Sloan, Willy Legrand, Joseph S. Chen. (2009: 8-49) กล่าวถึงการบริหารโรงแรมในปัจจุบันว่า ควรคำนึงถึงการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด และเน้นให้เกิดกำไรสูงสุดกับเศรษฐกิจภายในและภายนอกองค์กร เน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยต้องใส่ใจในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นมักจะคงอยู่ไม่ได้นานและมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงควรตอบคำถามในเรื่องตำแหน่งทางกลยุทธ์ขององค์กร มุ่งมั่นในการศึกษาคู่แข่งและมันสร้างนวัตกรรมอยู่เสมอ โดยปัจจุบันเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพของธุรกิจ โดยโรงแรมควรจัดให้มีการสะดวกทางเทคโนโลยีให้กับแขกเหมือนกับที่เขาใช้อยู่ที่บ้านของเขา นอกจากนี้ผู้บริหารควรใส่ใจต่อการบริหารจัดการของเสียที่จะมีผลต่อสิ่งแวดล้อม โดยการใช้ซ้ำ การหมุนเวียนและการลดการใช้วัสดุ ซึ่งมีส่วนในการสร้างภาพและประชาสัมพันธ์โรงแรมในทางการตลาดและช่วยควบคุมค่าใช้จ่ายผ่านการประหยัดพลังงานและวัสดุ

Dana Tesone (2010 :4-5) ได้กล่าวถึงงานบริการว่า ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยจุดสนใจของธุรกิจส่วนใหญ่ อยู่ที่ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าสู่มือผู้บริโภค เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับการส่งมอบสินค้าอย่างเรียบร้อย ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพของสินค้า แต่ไม่ใช่ในกรณีของธุรกิจบริการ โดยในอุตสาหกรรมโรงแรมนี้ ภายภาพของสินค้าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดให้มีมาในการบริการ ตัวอย่างเช่น งานบริการอาหารจานด่วน สินค้าคืออาหาร งานบริการจะประกอบด้วยความสัมพันธ์ของการทำงานของสมาชิกในองค์กรตลอดห่วงโซ่แห่งคุณค่าไปสู่ลูกค้า โดยงานบริการประกอบด้วยผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรและการส่งมอบผลของความสัมพันธ์สู่ลูกค้า ซึ่งถูกเรียกว่า ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า หรือลูกค้าสัมพันธ์

ธุรกิจโรงแรมมีการจัดองค์การเพื่อเน้นความสัมพันธ์ต่อลูกค้า โดยความสัมพันธ์ของลูกค้าอาจวัดได้ด้วยองค์ประกอบสองด้าน ด้านที่หนึ่งคือ ความสนิทสนม (intimacy) หรือความเอาใจจริงอาจใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์ เช่นในธุรกิจบริการอาหารจานด่วน ที่พนักงานรับคำสั่งซื้อและห่อสินค้าให้ ฉะนั้นความสนิทสนมก็จะมีจำกัด อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารงานโรงแรมระดับบริหารจะต้องรู้ทุกรายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้า เพื่อจัดระดับการบริการให้ได้ตามที่คาดหวัง ด้วยระดับความสนิทสนมที่ต้องการ องค์ประกอบที่สอง เคยถูกจัดด้วยระยะเวลาที่ใช้บริการลูกค้า โดยลูกค้าใช้เวลา 2-3 นาทีกับพนักงานของร้านขายของหรือร้านอาหารจานด่วน ขณะที่เขาหรือเธอใช้เวลา 30 นาทีกับหมอหรือพนักงานบัญชีเรื่องภาษี หรือใช้เวลา หลายชั่วโมงในเครื่องบินหรือในร้านอาหารระดับหรูหราที่บริการอาหารเต็มรูปแบบ หรือบางครั้งก็ใช้เวลาหลายวันในโรงแรมหรูหราสักแห่งหนึ่ง ภาพที่ 2.5 แสดงตัวอย่างของปฏิสัมพันธ์ต่อลูกค้าในด้านความสนิทสนมและช่วงเวลา



ภาพที่ 2.5 แบบจำลองปฏิสัมพันธ์ต่อลูกค้า

ที่มา : Dana Tesone (2010). “Principles of Management for the hospitality Industry” UK:

Elservier

สรุปแนวความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจโรงแรมข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีการลงทุนสูงในส่วนของอาคารสถานที่ ที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการให้บริการของโรงแรมจึงควรใส่ใจในการออกแบบอาคาร และการตกแต่งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของการดำเนินงาน นอกจากนี้ในส่วนของการบริหารงานโรงแรม ซึ่งมีปัจจัยสำคัญคือ การบริการ พนักงาน และกำไร ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสนใจในการจัดการทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ให้อยู่ในระดับสูง ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเป็นผู้นำ และการควบคุมองค์การที่ดี เพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์การ

3. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติก

3.1 ความหมายของธุรกิจโรงแรมบูติก

ปรีชา แดงโรจน์ (2549) กล่าวว่าโรงแรมบูติก คือโรงแรมที่เน้นการเอาใจลูกค้าอย่างสูงสุด แต่ละห้องพักได้รับการตกแต่งที่เป็นแบบเฉพาะตัว แตกต่างจากโรงแรมทั่วไปคือ

ภาพรวมและความรู้สึกเมื่อสัมผัสบรรยากาศในโรงแรม การตกแต่งสถานที่ ยูนิฟอร์มพนักงาน ล้วนประณีตและอบอุ่นเหมือนอยู่ในบ้านที่ตกแต่งโดยเฉพาะ ทำให้ลูกค้ารู้สึกสบาย มีศิลปะหลากหลายของโรงแรมบูติก ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ (Unique) และด้วยขนาดเล็ก หมายความว่าลูกค้าผู้พักจะคุ้นเคยกับพนักงาน และในทางกลับกันพนักงานก็จะบริการลูกค้าได้อย่างสนิทสนม ลูกค้ามีความมั่นใจสบายใจเหมือนอยู่บ้านตนเอง ทำให้ได้รับการยอมรับอย่างมากจากลูกค้า โดยโรงแรมบูติกมีหลายระดับราคา

ราณี อธิษัญกุล (2551: 14-13) กล่าวถึงคำว่า “โรงแรมบูติก” (Boutique Hotel) ว่าหมายถึงโรงแรมขนาดเล็ก หรือทาวน์เฮาส์ที่เน้นการออกแบบตกแต่งอย่างมี style โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตกแต่งภายใน เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่แสวงหาประสบการณ์ที่มีความแตกต่างจากกลุ่มเครือโรงแรม แต่มีระดับความหรูหราของโรงแรม 5 ดาว โรงแรมบูติกเกิดจากการเลียนแบบแนวคิดของธุรกิจการออกแบบเสื้อผ้าในยุค 1960 ที่เน้นการมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว โรงแรมบูติกต้นฉบับแห่งแรกของโลกคือโรงแรม Blake’s Hotel London ที่มีระดับ 5 ดาวมีห้องพักจำนวน 52 ห้อง โรงแรมบูติกมีทั้งที่เป็นโรงแรมอิสระ และกลุ่มโรงแรมบูติกในเครือ โรงแรมบูติกมีหลายระดับราคา จุดเน้นความแตกต่างจากโรงแรมทั่วไป ได้แก่ภาพรวมและความรู้สึกเมื่อสัมผัสบรรยากาศในโรงแรม การตกแต่งสถานที่ เครื่องแบบพนักงาน ความสวยงามโดดเด่นทันสมัย ความประณีตพิถีพิถัน แต่อบอุ่นเหมือนอยู่ในบ้านที่มีการออกแบบที่มีศิลปะเฉพาะ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยในห้องพัก การบริการยอดเยี่ยม ละเอียด และเป็นส่วนตัวเนื่องจากมีขนาดเล็กทำให้พนักงานรู้จักแขกทุกคนเป็นอย่างดี และโรงแรมขนาดเล็กไม่ใหญ่ทำให้ใช้เงินลงทุนไม่มาก แต่สามารถขายห้องพักได้ในราคาค่อนข้างสูงตามความหรูหรา ตัวอย่างโรงแรมบูติกอิสระ เช่น The Hempel London, The Muse New York, Rydges Hotel Dubai โรงแรมบูติกในเครือขาย เช่น Ian Schrager Hotels, Firmdale Hotels, Meridien Hotels, Starwood Hotels, Maimaison Hotels เป็นต้น โรงแรมบูติกในประเทศ เช่น Evergreen Laurel Bangkok, Avantika Boutique Hotel ที่ภูเก็ต และโรงแรมราชมรรค เชียงใหม่ เป็นต้น

นงเยาว์ ใจห่อ (2551: 48) ได้กล่าวถึง บูติก ว่าเป็นคำนามมีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศส หมายถึงร้านขนาดเล็กที่ขายสินค้าหรือบริการที่จำเพาะเจาะจง เช่น สินค้านำเข้าจำพวกเสื้อผ้า และเครื่องประดับสตรี ต่อมาวงการอุตสาหกรรมโรงแรมในสหรัฐอเมริกา ได้เปลี่ยนคำว่าบูติก (Boutique) จากคำนามเป็นคำคุณศัพท์ เพื่อใช้อธิบายลักษณะของธุรกิจด้านที่พักที่มีขนาดเล็กหรูหรา แต่มีเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัวว่าธุรกิจบริการที่พักรื่นๆ ทำให้โรงแรมบูติก หรืออาจจะเรียกว่าโรงแรมหรูระดับเล็ก จะมีความแตกต่างจากโรงแรมหรูหรารื่นๆ ในด้านสถาปัตยกรรม การตกแต่ง และการออกแบบเพื่อให้เกิดความรู้สึกพิเศษสำหรับกลุ่มลูกค้าบางกลุ่ม โดยทั่วไปโรงแรมบูติกนี้ มักจะมีจำนวนห้องไม่เกิน 150 ห้อง กลุ่มลูกค้าอายุระหว่าง 20-50 ปี

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2010) กล่าวว่า บุตทริสอร์ต เป็นที่พักซึ่งได้รับการตกแต่งทั้งภายในและภายนอกให้มีเอกลักษณ์โดดเด่นจากที่พักประเภทอื่นอย่างชัดเจน โดยมีแนวทางการตกแต่งที่ชัดเจนมาก เช่น แต่ละห้องออกแบบตกแต่งภายในโดยศิลปินชื่อดังของเมืองไทย เป็นต้น บุตทริสอร์ตมักมีจำนวนห้องพักไม่มากนัก เพราะเน้นความเป็นส่วนตัวเป็นลำดับรองลงมาจากการตกแต่ง

สรุปความหมายของธุรกิจโรงแรมบูตทริซังต้น จะเห็นได้ว่าธุรกิจโรงแรมบูตทริเป็นธุรกิจที่เน้นการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว ด้านสถาปัตยกรรมและการตกแต่ง พร้อมกับการบริการที่เน้นการบริการแบบส่วนตัว ตามความต้องการของแขกแต่ละคน

3.2 องค์ประกอบของโรงแรมบูตทริ

Lucienne Anhar (2010) ได้ให้คำจำกัดความของโรงแรมบูตทริ ว่าจะต้องมีองค์ประกอบขึ้นพื้นฐาน คือ

3.2.1 ด้านสถาปัตยกรรม และสไตล์การออกแบบ ที่มีความแตกต่าง หรือยอดเยี่ยม มีความรู้สึกอบอุ่นและให้ความรู้สึกใกล้ชิดซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการออกแบบสถาปัตยกรรมของโรงแรมบูตทริ ซึ่งช่วยดึงดูดกลุ่มลูกค้าเฉพาะที่มองหาความแปลกใหม่ ที่แตกต่างซึ่งสามารถเติมเต็มความต้องการส่วนตัวของลูกค้าได้ โดยโรงแรมบูตทริจะไม่ใช้ลักษณะของกล่องสี่เหลี่ยมที่เป็นห้องมาตรฐานเหมือนกันหมด ลักษณะของภาพลักษณ์ รูปแบบและการแสดงออกมีความสำคัญอย่างมากต่อการเดินทางสู่ความสำเร็จ โรงแรมบูตทริหลายแห่งสร้างภาพลักษณ์ที่แตกต่างในแต่ละห้องพัก ทำให้การพักในทุกห้องได้เอกภาพแตกต่างในทุกครั้ง แม้ว่าแขกจะกลับมาพักซ้ำ เจ้าของโรงแรมหลายแห่ง ได้ปรับปรุงโรงแรมใหม่ และวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่เป็นโรงแรมบูตทริ ขณะที่การออกแบบใหม่ๆ ได้กลายเป็นที่นิยม (HIP) ในเวลาต่อมา โดยการที่โครงการเหล่านั้นประสบความสำเร็จในการประสานรายละเอียดของอาคารเข้ากับแบบที่นำสมัยโดดเด่น และเป็นแฟชั่นใหม่ที่อยู่ได้นานกว่า

3.2.2 การบริการ ด้วยความเชื่อที่ว่าโรงแรมบูตทริเข้าถึงแขกที่มาพักได้มากกว่าโรงแรมตามแบบมาตรฐานทั่วไป ขนาดของโรงแรมจึงไม่ควรเกิน 150 ห้อง โดยโรงแรมบูตทริหลายแห่งสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าโดยชื่อของลูกค้าทุกคนต้องถูกจดจำได้ด้วยพนักงานทุกคนในโรงแรม ซึ่งอยากจะเลียนแบบได้ด้วยโรงแรมขนาดใหญ่ และด้วยบริการที่ออกแบบมาอย่างเฉพาะสำหรับแขกแต่ละคน

3.2.3 เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ โดยเน้นแขกที่มีอายุ 20 ปีต้นๆ ถึง 50 ปีกว่า โดยเป็นผู้มีรายได้ปานกลาง ถึงสูง

ราณี อธิชัยกุล (2551: 14-13) กล่าวว่า หลักเกณฑ์สำคัญในการเป็นโรงแรมบูติก ของ Boutique Hotels and Resorts International ที่เป็นกลุ่มพันธมิตรของสมาชิกที่เป็นโรงแรมบูติก อีสระทั่วโลก (www.boutiquehotelsandresorts.com) ได้แก่

- 1) ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี
- 2) สถาปัตยกรรมและออกแบบตกแต่งภายในอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว
- 3) มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากมายที่ไม่เหมือน โรงแรมในเครือ
- 4) มีการบริการแบบส่วนตัว

สุภัทรา สุขชู (2547) กล่าวถึงการตลาดของโรงแรมบูติกว่า มีองค์ประกอบ คือ

1) กลุ่มเป้าหมาย : โรงแรมบูติกมักตั้งกลุ่มเป้าหมายเป็นคนรุ่นใหม่ที่ชอบความแตกต่าง และนิยมเป็นตัวของตัวเอง รวมทั้งต้องการแสดงออกซึ่งวิถีชีวิตหรือไลฟ์สไตล์และ “ตัวตน” ผ่านรูปแบบการเดินทาง ซึ่งคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่อยู่ในวัยหนุ่มสาว หรือคนที่มี “ใจหนุ่ม” และมีหน้าที่การงานและรายได้ดี ทั้งนี้เพราะ โรงแรมบูติกหลายแห่งมีราคาสูง บางแห่งราคาอาจสูงเกือบเท่าโรงแรมหรู แต่ถึงจะมีราคาสูง กระแส “บูติก” ก็ยังมาแรงด้วยคุณค่าการบริโภคในแง่ของการแสดง “ตัวตน” และตอบสนองวิถีชีวิตของตนผ่านตัวสินค้าที่บริโภค โดยที่ผ่านมา โรงแรมบูติกหลายแห่งมักเป็นที่นิยมชื่นชมของกลุ่มคนจากวงการบันเทิง แฟชั่น โฆษณา และวงการอื่นๆ ที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ มาใช้บริการเพื่อหาแรงบันดาลใจจากการออกแบบของโรงแรม รวมถึงกลุ่มคนที่มีความเป็นตัวเองสูง หรือ “hip” ก็มักนิยมโรงแรมลักษณะนี้ ซึ่งคนสองกลุ่มนี้มักเป็นผู้นำแฟชั่นหรือต้นแบบวิถีชีวิตใหม่ๆ หรือ trend setter ในสังคม ประสบการณ์ในโรงแรมของพวกเขาจึงมักถูกใช้เป็นเครื่องมือในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของโรงแรมไปด้วย

2) กลยุทธ์การตลาด : จากข้อจำกัดด้านเงินทุน และสาขาซึ่งไม่มี (มาก) เหมือนโรงแรมเชน กลยุทธ์หนึ่งที่ใช้คือการสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรง หรือผ่านเว็บไซต์ โดยเนื้อหาส่วนใหญ่มุ่งที่จะขายประสบการณ์และภาพลักษณ์ของ “ความเป็นบูติก” เชื่อมโยงกับความงาม ประวัติศาสตร์ หรือความเป็นท้องถิ่น (locality) ของทำเลที่ตั้ง นอกจากนี้ “word-of-mouth” โดยสื่อมวลชนหรือผู้นำทางความคิด (opinion leader) โดยเฉพาะทางด้านแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ หรือ celebrity ของกลุ่มเป้าหมายก็เป็นอีกวิธีที่นิยมทำ เพราะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือ และความทันสมัยให้กับโรงแรม นอกจากนี้โรงแรมบูติกหลายแห่งให้บริการ หรือเป็นสมาชิกบริษัทที่ให้บริการด้านเทคโนโลยี การตลาด และประชาสัมพันธ์ในตลาดโลกให้กับโรงแรมกลุ่มนี้ โดยบริษัทเหล่านี้จะเข้ามารวบรวมโรงแรมบูติกเป็นกลุ่มก้อน แล้วทำการตลาดไปทั่วโลกให้กับโรงแรมสมาชิก อันเป็นการประยุกต์มาจากจุดแข็งด้านการตลาดของโรงแรมเชน ปัจจุบัน บริษัทลักษณะนี้มีอยู่มากมายในตลาดโลก

สรุปองค์ประกอบของธุรกิจโรงแรมบูติกข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมบูติกเน้นการออกแบบ และสถาปัตยกรรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีการบริการแบบเฉพาะตัว และมีกลุ่มเป้าหมาย ตามรูปแบบที่คิดขึ้น

3.3 ประเภทของโรงแรมบูติก

Lucienne Anhar (2010) กล่าวว่าความสำเร็จของโรงแรมบูติกหลายแห่งเกิดจากพื้นฐานที่ดี เช่นทำเลที่ตั้ง คุณภาพการบริการ ความต้องการของตลาด การเข้าถึงตลาดเป้าหมายที่ชัดเจน การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายและการจองห้องพักที่มีประสิทธิภาพ และด้วยปัจจัยเหล่านี้ โรงแรมบูติกได้ถูกจัดออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) *โรงแรมบูติกในเมือง* ซึ่งทำเลที่ตั้งถูกจัดความสำคัญไว้ในระดับต้นของรายการ โดยทำเลที่ตั้งที่สะดวกสบาย อยู่ในย่านที่แวดล้อมด้วยสิ่งน่าสนใจ เป็นย่านของความนิยมในขณะนั้น และด้วยเหตุนี้จึงมีโรงแรมบูติกที่น่าตื่นตาตื่นใจมากที่สุดในยุคกลางเมืองอย่าง New York, London, San Francisco และ Miami หลายๆ บริษัทจึงมุ่งเป้าการสร้างโรงแรมบูติกในเมืองแห่งการท่องเที่ยวต่างๆ ซึ่งมีศักยภาพด้วยการเจริญเติบโตของเมืองและประชากรชั้นสูงที่อาศัยอยู่กลางเมือง โดยลักษณะของโรงแรมบูติกกลางเมือง จะไม่เหมือนกับโรงแรมบูติกรีสอร์ททั่วไป โดยอาจมีสีสันที่มากกว่า ทันสมัยกว่า ให้ภาพลักษณ์ของศตวรรษที่ 21 สร้างภาพการเชื่อมโยงของประวัติศาสตร์และศิลปะ ที่ทำให้เกิดความน่าสนใจมักจะพบในโรงแรมบูติกในเมืองที่ประสบความสำเร็จหลายแห่ง โดยเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการเน้นให้เกิดความประทับใจในการเข้าพักและจัดจำหน่ายที่ไม่ว่าจะเป็นแสงสี ดนตรี ความสะดวกสบาย (เช่นเครื่องเล่น DVD ภายในห้องพัก ชุดที่วิวอเนก โทรศัพทไร้สาย คอมพิวเตอร์ การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง) ความบันเทิงในโรงแรมบูติกในเมือง นับว่ามีส่วนสำคัญในการใช้ชีวิตในเมืองที่ทันสมัยและดิคกระแสน้อยๆก็ตามแนวคิดของความบันเทิงในโรงแรมบูติกในเมือง ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงดนตรีและการจัดการ โดยอาจอยู่ที่ธรรมชาติของโรงแรมนั้น ร้านอาหารที่ hip เล้าจ์และบาร์ที่มีบรรยากาศที่ดีพร้อมการตกแต่งที่ชวนมอง

2) *โรงแรมบูติกรีสอร์ท* มักตั้งอยู่ในทำเลที่เป็นที่ชื่นชอบของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ มีขนาดเล็ก และเป็นส่วนตัว โรงแรมบูติกเหล่านี้ ให้โอกาสลูกค้าได้สัมผัสบรรยากาศท้องถิ่นโดยปราศจากสิ่งบงบงสรรงของความหรูหรา โดยทำเลที่ตั้งมีความสำคัญเช่นเดียวกับโรงแรมบูติกในเมือง แต่ความน่าสนใจในที่นี่จะแตกต่างไปจากโรงแรมบูติกในเมืองที่ต้องอยู่กลางเมือง กลับเปลี่ยนมาเป็นช่อนริ้น หลีกหนีอยู่ในมุมของเกาะ หรือภูเขา โดยยังการเดินทางไปสู่โรงแรมมีความยุ่งยากมากเท่าไรจากการเดินทางตามปกติ ก็ยังให้ภาพที่ชวนหลงใหล น่าสนใจมากขึ้น โรงแรมบูติกรีสอร์ทที่ประสบความสำเร็จ ต้องมาสถาปัตยกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ มีความ

สะดวกสบาย ทันสมัยอย่างลงตัว โดยไม่สูญเสียเอกลักษณ์ของท้องถิ่น โรงแรมบูติกแต่ละแห่งจะต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดความจดจำที่ทำให้โรงแรมนั้นแตกต่างจากที่อื่นๆ นอกจากนี้โรงแรมบูติก รีสอร์ทจะต้องมีบริการที่เหนือกว่าโรงแรมบูติกในเมือง โดยโรงแรมบูติก รีสอร์ทจะไม่เน้นการใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเหมือนโรงแรมบูติกในเมือง แต่อาจเสนอเป็น การบริการด้วยสปาแบบท้องถิ่น การอาบน้ำอบกุหลาบ สระน้ำส่วนตัว โปรแกรมการดื่มน้ำผึ้งพระจันทร์ งานศิลปะ และการระบายภาพสี เป็นตัวอย่าง การเสนอบริการแบบพิเศษที่โรงแรมบูติก รีสอร์ทมักจะจัดไว้ให้

สุภัทรา สุขชู (2547) กล่าวถึงกลุ่มย่อยของโรงแรมบูติก ได้แก่

1) ดีไซเนอร์โฮเต็ล (designer hotel): เป็นหนึ่งกลุ่มย่อยในโรงแรมบูติก หมายถึงโรงแรมที่เน้นการออกแบบในทุกรายละเอียดขององค์ประกอบและเน้นประโยชน์ใช้สอยของพื้นที่หรือของตกแต่งค่อนข้างมาก จนมองข้ามเรื่องบริการเฉพาะบุคคล (customized service) บ้างก็เรียกโรงแรมบูติกที่สร้างหรือบริหารโดยกลุ่มโรงแรมเชนเป็นดีไซเนอร์โฮเต็ล เพราะโรงแรมบูติกของกลุ่มเชนส่วนใหญ่เกิดจากความพยายามปรับเปลี่ยนด้านการออกแบบเป็นสำคัญ ขณะที่บริการยังเป็นแบบมาตรฐานครบวงจรเหมือนเดิม ขณะที่บางแห่งก็กล่าวว่าเป็นการนำข้อดีของโรงแรมเชนและโรงแรมบูติกมารวมกัน ซึ่งก็ทำให้โรงแรมกลุ่มนี้มีราคาแพง เช่น “W Hotel”

2) ไลฟ์สไตล์โฮเต็ล (lifestyle hotel): เป็นกลุ่มย่อยอีกหนึ่งกลุ่มของโรงแรมบูติก และเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างให้ความสำคัญกับรายละเอียดในไลฟ์สไตล์ของผู้มาพักค่อนข้างมาก เช่น The Metropolitan กรุงเทพฯ ที่เน้นจับกลุ่มผู้ที่มีไลฟ์สไตล์ใส่ใจสุขภาพ จึงมีเสื้อสำหรับนั่งทำโยคะรับแสงแดดยามเช้าทุกห้อง และมี Como Shambhala Spa และร้านอาหาร healthy organic food ไว้บริการ นอกจากนี้ยังอาจหมายรวมถึงโรงแรมที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้าง “ประสบการณ์” จากความเชื่อมโยง (ทางความรู้สึก) ระหว่างผู้มาพักกับธรรมชาติ และความเป็นท้องถิ่นหรือคนท้องถิ่น

สรุปประเภทของโรงแรมบูติกข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมบูติกยังเป็นธุรกิจใหม่ที่ที่ยังไม่มีรายละเอียดที่แน่นอนของประเภทของโรงแรมบูติก จึงอาจจัดประเภทได้ตามลักษณะที่ตั้งว่าเป็นโรงแรมบูติกในเมือง หรือโรงแรมบูติก รีสอร์ท นอกจากนี้ก็อาจจัดประเภทตามแนวความคิดที่เน้นการออกแบบรายละเอียดอาคารเป็นหลัก หรือเน้นการออกแบบวิถีชีวิตเป็นหลัก เป็นต้น

3.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของโรงแรมบูติก

พัชรพร ขสบุญเรือง (2551:4-5) กล่าวว่า คุณุแแห่งความสำเร็จของธุรกิจบูติกโฮเต็ลมีอยู่ 3 เรื่อง คือ

1) การออกแบบและสถาปัตยกรรม (Design & Architecture) โดยเน้นความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว เช่นบางแห่งเน้นความเรียบง่าย หรูหรา บางแห่งเน้นความฉลาด สนุกเร้าใจ บางแห่งเน้นธรรมชาติ การอนุรักษ์ เป็นต้น

2) การบริการแบบเฉพาะตัว (Personalized service) จะเป็นการบริการที่เน้นลูกค้าเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี หรือจัดกิจกรรมเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เป็นต้น

3) กลุ่มเป้าหมาย (Target group) เป็นการกำหนดกลุ่มเป้าหมายตามรูปแบบที่คิดขึ้น (Concept) ซึ่งในธุรกิจบูติกโฮเต็ล กลุ่มเป้าหมายจะไม่ใช่เรื่องเพศ หรือวัย แต่เกี่ยวกับวิถีชีวิต (Life style) ของลูกค้า เช่น กลุ่มที่ต้องการความท้าทายแปลกใหม่ กลุ่มรักธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กลุ่มที่ชอบความสะดวกสบายและความทันสมัย เป็นต้น

Lucienne Anhar (2010) กล่าวถึงการทำเลตาดสำหรับโรงแรมบูติก ว่าแขกส่วนใหญ่พักในโรงแรมบูติกเพราะว่า มันเป็นแฟชั่นที่จะทำเช่นนั้น ไม่ใช่เพราะสิ่งอำนวยความสะดวกที่โรงแรมเสนอให้ การทำเลตาดของโรงแรมบูติกก็เช่นเดียวกับสินค้าอื่น ที่เน้นที่ประสบการณ์และขายภาพลักษณ์ มากกว่าตัวสินค้าจริง ส่วนสำคัญของการทำเลตาดโรงแรมบูติกจึงอยู่ที่การ “ส่งข้อความ” ไปยังกลุ่มเป้าหมาย การพัฒนาเนื้อเรื่องจึงมีความสำคัญมาก ซึ่งจะสัมพันธ์กลับไปสู่ธรรมชาติของประสบการณ์ หรือสถานที่ หรือประวัติศาสตร์เบื้องหลังการสร้างโรงแรม โดยเรื่องราวที่มีเอกลักษณ์นี้ จะต้องถูกถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพผ่านช่องทางต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นจดหมายตรง หรือการขายตรง การทำเลตาดร่วมกับพันธมิตร ตัวแทนการท่องเที่ยวกลุ่มต่างๆ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ

โรงแรมบูติกให้ประโยชน์ในการจัดการและการสร้างผลกำไร โดยนอกจากความต้องการจำนวนมากที่มีต่อโรงแรมบูติกแล้ว สภาพเศรษฐกิจก็เอื้อในการจัดการแวนนี้ด้วย เช่น เจ้าของโรงแรมบูติกไม่ต้องเสียค่าบริหารโรงแรม ก็สามารถเป็นส่วนหนึ่งของเซ่นใหญ่ได้ โรงแรมสามารถอยู่รอด โดยไม่ต้องลงทุนจำนวนมากไปกับอุปกรณ์ห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยงและห้องประชุมขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตามการจัดห้องอาหารในสโตร์บูติก ก็กลับส่งผลดีและสร้างมูลค่าให้กับห้องพักได้ด้วย อย่างไรก็ตามโรงแรมบูติกก็นับเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นได้ง่าย มีการเลียนแบบตามได้ เมื่อผ่านกาลเวลาอาจเลือนความนิยมไป ฉะนั้นธุรกิจโรงแรมบูติกที่ชาญฉลาดจึงต้องมีการพัฒนาและปรับตัว เปลี่ยนแปลงสิ่งจำเป็นอยู่ตลอดเวลา ทั้งรสสัมผัส ความชื่นชอบ และแฟชั่นเพื่อคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมบูติก

สุภัทธา สุขชู (2547) กล่าวว่า**การออกแบบที่ดีเป็นคุณสมบัติขั้นต้น**ของทุกโรงแรมไม่เฉพาะ “บูติก” เพราะการออกแบบหรือดีไซน์กลายเป็นรสนิยมของผู้บริโภค และทุกโรงแรมต่างก็แข่งกันในเรื่องการออกแบบดังนั้น การออกแบบ (ภายนอกและภายใน) ของโรงแรมบูติกจึงยังต้องแตกต่างและโดดเด่น จนเป็นเอกลักษณ์ของโรงแรม ซึ่งอาจเกิดจากบุคลิกที่เป็นตัวเองของโรงแรม เช่น รีสอร์ท ทรงกล่องสีปูนฉาบของ Costa Lanta ซึ่งแสดงถึงบุคลิกเรียบง่ายของเจ้าของและ

สถาปนิก หรือเกิดจากภาพในการออกแบบโรงแรม เช่น “เมืองกูเรป็น” ที่มีภาพการออกแบบรายละเอียดของโรงแรมมาจากเรื่องอิเหนา หรือเอกลักษณ์ที่ว่าอาจมาจากความงามและกลิ่นอายท้องถิ่นของทำเล เช่น The Chedi รีสอร์ทที่ชูจุดอยู่ในอ้อมอกภูเขาและทะเล นอกจากการออกแบบจะสร้างเอกลักษณ์และมูลค่าเพิ่มให้กับโรงแรมยังเป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์ โรงแรมได้เป็นอย่างดี เพราะการออกแบบที่แตกต่างทำให้โรงแรมโดดเด่นเป็นที่สังเกต จดจำ และกระตุ้นให้คนที่ชื่นชมแนวคิดการออกแบบอยากเข้ามาทดลองพัก ขณะเดียวกันการออกแบบของโรงแรมก็สะท้อนบุคลิกวิถีชีวิตหรือไลฟ์สไตล์ และ“ตัวตน” ของผู้มาพัก จึงไม่แปลกที่โรงแรมบูติกที่มีการออกแบบที่ทันสมัย หรือ “ฮิป” จะกลายเป็นที่สังสรรค์ของคนในวงการบันเทิง แฟชั่น โฆษณา และวงการที่ใช้ความสร้างสรรค์ หรือเป็นศูนย์รวม “ชาวฮิป” (กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความเป็นตัวเอง และชอบแสดง “ตัวตน” ออกมา)

บริการเป็นอีกคุณสมบัติสำคัญที่โรงแรมบูติกต้องมี บริการแบบครบวงจรสะดวกสบาย เช่น โรงแรมหรูทั่วไปอาจไม่จำเป็นสำหรับโรงแรมบูติก แต่บริการที่ตอบสนองกับวิถีชีวิตหรือไลฟ์สไตล์ของนักเดินทางกลุ่มเป้าหมาย และความต้องการส่วนบุคคล (personalized service) รวมถึงความใส่ใจในบริการเล็กๆ น้อยๆ ที่เหนือความคาดหมายของแขก เป็นลักษณะของ “บูติก” และที่ทำเช่นนี้ได้ก็เพราะจำนวนห้องน้อย แขกจึงไม่มากนัก พนักงานจึงสามารถเอาใจใส่กับทุกรายละเอียดในการบริการได้ไม่ยาก ดังนั้น พนักงานจึงเป็นกุญแจสำคัญ ทั้งนี้ มาตรการที่โรงแรมบูติกส่วนใหญ่ใช้คัดเลือกพนักงานบริการคือ ทัศนคติต่องานบริการและต่อโรงแรม มากกว่าประสบการณ์ที่พนักงานมี และเลือกคนที่มีบุคลิกที่ไปได้ดีกับบุคลิกของโรงแรม เช่น พนักงานโรงแรม The Metropolitan มีบุคลิกมั่นใจ กล้าสบตาขณะพูด ก็สอดคล้องกับบุคลิกโรงแรมที่เสนอ “ความเป็นคนรุ่นใหม่” บ่อยครั้งจะเห็นคนท้องถิ่นกลายเป็นพนักงานส่วนใหญ่ของโรงแรม ก็เพื่อสร้างความกลมกลืนกับบรรยากาศของสถานที่ ส่วนสิ่งสำคัญที่โรงแรมต้องปลูกฝังให้พนักงานก็คือ แนวคิดหรือคอนเซ็ปต์ของโรงแรมบูติก

ความสำเร็จของโรงแรมบูติกวันนี้อยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองต่อวิถีชีวิตหรือไลฟ์สไตล์ และ “ตัวตน” ของนักเดินทางกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด พร้อมด้วยการพัฒนาการออกแบบและบริการอย่างสม่ำเสมอ เพราะองค์ประกอบของตลาดและอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น การปรับตัวต่อกระแส “บูติก” ของโรงแรมเช่นหลายแบรนด์ ทั้งแบรนด์ “W Hotels” ของกลุ่ม Starwood Hotels (เจ้าของเช่น Sheraton) ถูกสร้างเพื่อเป็นแบรนด์สำหรับชนโรงแรมบูติกของกลุ่ม หรือ แบรนด์ “Park Hyatt” ของโรงแรมกลุ่ม Hyatt เป็นต้น

สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จของโรงแรมบูติกข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมบูติกเน้นที่การออกแบบทั้งตัวสถาปัตยกรรม และแนวคิดที่จะเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พร้อมทั้งการ

ดำเนินงานที่เน้นการบริการที่มีประสิทธิภาพสูง ด้วยพนักงานคุณภาพที่ได้รับการอบรมมาเป็นอย่างดี ตามกลยุทธ์ของโรงแรมที่ได้กำหนดไว้

4. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2544: 27) กล่าวว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จ ในโลก ธุรกิจจะต้องมีผลการประกอบการที่มีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ (1) ธุรกิจต้องสามารถทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่ง (2) ธุรกิจต้องเติบโตเร็วกว่าคู่แข่ง (3) ธุรกิจจะต้องได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำของตลาดหรืออุตสาหกรรม ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จนั้น การดำเนินงานถือเป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้เป็นการกระทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจที่กำหนด เป็นการดำเนินการที่มีคุณลักษณะในการบริหารไปสู่อนาคต ดำเนินการตามแผนโดยเน้นความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ และสร้างความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การดำเนินกลยุทธ์ต้องดำเนินการให้ปัจจัย 7-S ที่มีความสอดคล้องกัน โดยหลักสำคัญอยู่ที่การดำเนินกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภาวะการณ์ตามแนวกรอบแนวความคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) โดย Richard Pascale และ Anthony Athos (1981) เขียนในหนังสือ The Art of Japanese Management ว่าเหตุผลหลักที่ทำให้ชาวญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ ในการทำธุรกิจคือการมีเทคนิคในการบริหารงานที่ดี โดยเขาได้ระบุถึงปัจจัยในการบริหารงาน 7 ประการคือ

1) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการ

2) โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

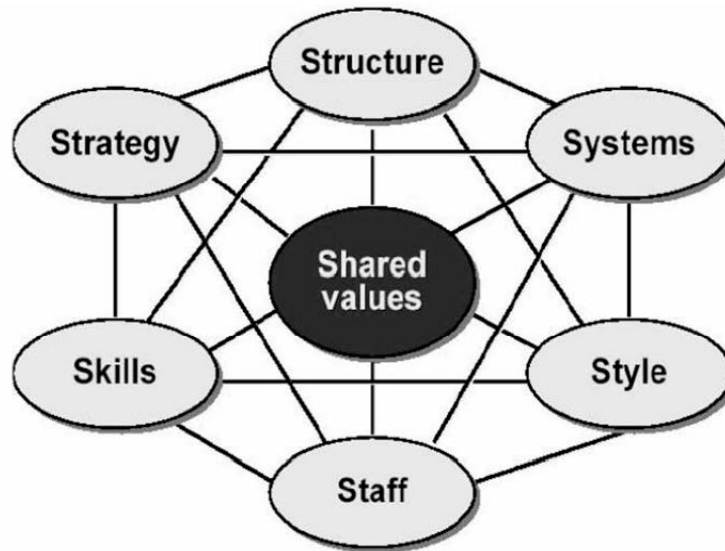
3) ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบ ที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ

4) รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เช่นการสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ

5) การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความชำนาญในการผลิต การขาย การให้บริการ

7) **ค่านิยมร่วม (Shared Value)** หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

ที่มา : Management4u By cyberdol (2004) กรอบแนวคิดของแมคคินซี ค้นคืนวันที่ 26 สิงหาคม 2553 จาก www.mbakku.com/index.php/news/download/101

โดย 3 ปัจจัยแรก ของ 7 S (Strategy, Structure, System) เรียกว่าปัจจัยทางกายภาพ (Hard Factors) ซึ่งบริษัทของอเมริกาทั้งหลายทำได้ดีเป็นอย่างดี โดยปัจจัยที่เหลืออีก 4 ตัวที่เรียกว่า ปัจจัยภายใน (Soft Factors) นักธุรกิจชาวอเมริกันยังไม่มีความเข้าใจอย่างดีในเวลานั้น โดยชาวอเมริกันยังไม่เข้าใจ ในคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ค่านิยมร่วม ความเชื่อถือ การทำงานร่วมกัน โดยในญี่ปุ่นงานหนักในการบริหารจัดการเป็นการบริหารองค์รวมของความ ต้องการของมนุษย์ เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยาและด้านอารมณ์ โดย Pascale ได้เน้นให้เห็นความแตกต่างของรูปแบบการตัดสินใจ แบบตามลำดับขั้นของชาวอเมริกัน และความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ที่ใช้ในญี่ปุ่น โดยเขากล่าวว่านักธุรกิจชาวอเมริกันขาดวิสัยทัศน์ในระยะยาว สนใจแต่การบริหารงานเฉพาะหน้า ใช้ทฤษฎีต่างๆตามแฟชั่นเป็นขึ้นเล็กขึ้นน้อย

สมพงษ์ จุษิศิริและ เซาว์ โรจนแสง (2553) กล่าวว่า การดำเนินกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ กลยุทธ์ทุกกลยุทธ์รวมทั้งโครงสร้างของธุรกิจและวัฒนธรรมในธุรกิจ จะต้องมีความสอดคล้องระหว่างกัน ความสอดคล้องในการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของปัจจัยในธุรกิจ

โดยทั่วไป 7 ประการ ที่เรียกว่าแบบจำลอง 7-S ที่พัฒนาโดยบริษัทแมคคินซี เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยการบริหาร 7 ประการ ภายในธุรกิจดังนี้

- 1) กลยุทธ์ (Strategy)
- 2) โครงสร้าง (Structure)
- 3) ค่านิยมร่วม (Shared Values)
- 4) ระบบ (System)
- 5) สไตล์ (Styles)
- 6) คน (Staff)
- 7) ทักษะ (Skills)

ความสอดคล้องของปัจจัยดังกล่าว มีหัวใจสำคัญอยู่ที่ค่านิยมร่วม ซึ่งเป็นแกนกลางของความสอดคล้องสัมพันธ์กันของทุกปัจจัย ค่านิยมร่วมจะเป็นตัวสร้างวัฒนธรรมองค์กร และเชื่อมโยงสอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยทุกตัว ความสอดคล้องและสัมพันธ์กันของทุกตัว อาจเรียกว่าขึ้นอยู่กับค่านิยมร่วม หากธุรกิจใดมีค่านิยมร่วมที่ดี การดำเนินกลยุทธ์จะเป็นไปอย่างราบรื่น

4.1 แนวความคิดเกี่ยวกับ “กลยุทธ์” ขององค์กร

สุพานี สถยภูวนิช (2544: 293) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้จัดทำมาแล้วอย่างเหมาะสม ต่อสภาพการแข่งขัน และความพร้อมขององค์กรว่ามีมากน้อยแค่ไหน

ธนชัย ชมจินดา (2550: 2-45) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนงานกว้างๆ ที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ (Game Plan) และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถกำกับใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ การประเมินกลยุทธ์ส่วนมากแยกได้ 3 ระดับ คือ

- 1) กลยุทธ์ในระดับทั้งองค์กร หรือระดับบริษัท (Corporate-level Strategy)
- 2) กลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน หรือระดับธุรกิจ (Business-level Strategy)
- 3) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ธุรกิจ หรือระดับหน่วยงานตามหน้าที่ (Functional Strategy)

Michael E. Porter (อ้างใน ธนชัย ชมจินดา, 2550:2-54) ได้เสนอแนวคิด Porter's Generic Strategies Model เป็นกลยุทธ์ที่เสนอให้องค์กรเลือกกำหนดวางตำแหน่งทางการแข่งขันของตัวเองตามแนวทางของข้อหนึ่งข้อใด ดังนี้

- 1) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)
- 2) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

3) กลยุทธ์มุ่งเจาะจงตลาดหรือเน้นส่วนตลาด (Focus Strategy)

Philip Kotler (อ้างใน เสรี วงษ์มณฑา, 2542) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหาร เพื่อการพัฒนาและธำรงรักษาไว้ให้เกิดความเหมาะสม ระหว่างวัตถุประสงค์และทรัพยากรของบริษัทกับโอกาสทางการตลาดซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อกำหนดรูปแบบ และปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และผลิตภัณฑ์ของบริษัท ให้ประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดผลกำไร และเจริญเติบโตในระดับที่น่าพอใจ

สรุป กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานกว้างๆ ที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ โดยวางตำแหน่งทางการแข่งขันของตัวเอง และเป็นแผนที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถกำกับใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

4.2 แนวความคิดที่เกี่ยวกับ “โครงสร้าง” ขององค์การ

Gary Dessler (1997: 212) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และองค์การนั้นก็คือสิ่งที่ประกอบไปด้วยคน ซึ่งมีความชำนาญในงานแต่ละอย่างแตกต่างกันออกไป แต่จะมีการประสานความร่วมมือกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยโครงสร้าง คือแผนผัง (1997: 105-106) ซึ่งบอกตำแหน่งของผู้จัดการต่างๆ และความหมายของการเชื่อมโยงนั้นแสดงให้เห็นว่าใครต้องขึ้นตรงต่อใคร และใครอยู่แผนกใด โดยที่จะบอกถึงการติดต่อสื่อสารในองค์การ แสดงถึงสายการบังคับบัญชาจากบนสู่ล่าง จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้ว่าเขาทำอะไร และงานนั้นมีความสัมพันธ์กับองค์การอย่างไร

Stephen P Robbins (1990: 5) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การ คือการกำหนดว่างานนั้นจะถูกจัดสรรกันอย่างไร ใครรายงานต่อใคร โครงสร้างการประสานงานแบบเป็นทางการและรูปแบบของกิจกรรมที่ทำร่วมกัน

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 3-6) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์การอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดการตัดสินใจซึ่งดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งสร้างโครงสร้างองค์การขึ้นมา สิ่งสำคัญคือ ในช่วงที่องค์กรดำรงอยู่นั้นผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ บรรณาธิการด้านการบริหาร ตั้งข้อสังเกตเป็นคำถามเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การว่าเกี่ยวข้องกับ 4 ประเด็น ดังนี้

1) หน่วยงาน ในองค์การควรมีรูปแบบลักษณะอย่างไร

2) ควรจะรวมหน่วยงานใดเข้าไว้ด้วยกัน และควรจะแยกหน่วยงานใดออกจากกันบ้าง

3) หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรควรจะมีความขนาดและรูปร่างอย่างไร

4) จะมีเกณฑ์ในการวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆอย่างไร

ดริกกอร์ธอธิบายว่า ฝ่ายบริหารต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการความสำเร็จตามเป้าหมาย และพิจารณาว่าหน่วยงานย่อยต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างไร ในการที่จะกำหนดถึงขนาด รูปร่าง การจัดวางตำแหน่ง และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ฝ่ายบริหารต้องวิเคราะห์เพื่อจะได้ทราบว่า การตัดสินใจและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานนั้นมีผลกระทบอย่างไรต่อผลลัพธ์ที่ต้องการ

เสนห์ จูย์โต (2551:51) กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งความเป็นเลิศไว้ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) ซึ่งถ้ามีการจัดโครงสร้างที่ดีจะทำให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจัดโครงสร้างการทำงานให้มีลักษณะองค์การแนวราบ มีบุคลากรที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน มีการจำกัดจำนวนบุคลากร

- 1) ถือเสมือนแต่ละหน่วยงาน คือ บริษัทอิสระ
- 2) กระจายหน้าที่ของงานสำคัญให้แต่ละสายงาน
- 3) รวมศูนย์ไว้ในส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่ให้น้อยที่สุด
- 4) เมื่อสายงานใหญ่ขึ้น ให้แยกตัวใหม่เป็นอิสระ
- 5) โยกย้ายและสับเปลี่ยนบุคลากรระหว่างสายงานอยู่เสมอ

ซึ่งในปัจจุบันในโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพจะต้องเล็กๆ ลักษณะจิ๋วแต่แจ๋ว

(Small is beautiful)

Michael Hammer และ James Champy (1993) กล่าวถึงรูปแบบการจัดโครงสร้างแบบใหม่ ที่ต้องมีการปรับตัว ด้วยการปรับรูปแบบขององค์การให้มีลักษณะที่ยืดหยุ่นและเปิดกว้าง แสวงหาแนวทางการจัดการใหม่ๆ เช่นการรีออกแบบ หรือการรีเอ็นจิเนียริง (Re-engineering) องค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างฐานความรู้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญ

สรุป โครงสร้าง หมายถึง แผนผังการปฏิบัติงานขององค์การ ในหน่วยงานย่อยว่าใครรายงานต่อใคร สายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุม และการตัดสินใจ

4.3 แนวความคิดที่เกี่ยวกับ “ระบบ” ขององค์การ

ประชุม รอดประเสริฐ (2535: 66) กล่าวถึง ระบบ ว่าหมายถึงองค์ประกอบของสรรพสิ่งที่รวมตัวกันอย่างมีเอกภาพ โดยแต่ละองค์ประกอบต่างๆ ปฏิบัติภาระหน้าที่ของตน มีการประสานงาน และสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ขององค์ประกอบอื่นๆ และเป็นการปฏิบัติภาระหน้าที่อย่างมีรูปแบบและขั้นตอนเป็นการเฉพาะ

ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 88) กล่าวว่า ระบบ หมายถึงส่วนต่างๆ จำนวนหนึ่ง ซึ่งสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ

สุพานี ศฤงษ์วานิช (2544: 293) กล่าวถึง ระบบ ว่าเป็นการวิเคราะห์ระบบงานขององค์การในทุกๆ เรื่องทั้งระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ระบบงานที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ชัดเจน ง่ายและถูกต้อง

เสนห์ จุ้ยโต (2551: 53) กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งความเป็นเลิศไว้ ซึ่งประกอบด้วยระบบ (System) ซึ่งถ้ามีการจัดระบบและวิธีการที่ดีทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้จะประสบความสำเร็จต้องมีการจัดระบบการทำงานที่ดี โดยสัมพันธ์กับงานอย่างใกล้ชิด เพื่อค้นหาวิธีทำงานที่ดีที่สุด หรือทางลัดสู่ความสำเร็จ การจัดระบบและวิธีการที่ดีมีรายละเอียดดังนี้

- 1) เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ
- 2) เน้นถูกต้องกว่าประหยัดกว่า
- 3) เน้นความเร็วกว่า
- 4) เน้นความประทับใจเหนือกว่าความคาดหวัง
- 5) เน้นนำระบบคุณค่ามาใช้กับความสามารถของคนอย่างเต็มที่

สรุป ระบบ หมายถึง ระบบงานขององค์การในทุกๆ เรื่องทั้งระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ระบบงานที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ชัดเจน ง่ายและถูกต้อง

4.4 แนวความคิดที่เกี่ยวกับ “แบบการบริหาร” ขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 69) กล่าวว่า แบบการบริหาร หรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงนั้น เป็นแบบเฉพาะตัวของผู้บริหารที่แสดงออกในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะประพฤติปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จ หรือการสามารถสร้างผลสำเร็จให้กับองค์การ

สุพานี ศฤงษ์วานิช (2544: 293) กล่าวว่า ควรมีการวิเคราะห์สไตล์การบริหารจัดการของผู้บริหาร โดยเฉพาะของผู้บริหารระดับสูงว่าเป็นอย่างไร มุ่งมั่นในการทำงานเท่าไร มีความสามารถในการจูงใจและเป็นแบบอย่างในการทำงานได้ดีหรือไม่ สไตล์ต่างๆ เหล่านี้จะมีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

Richard T Pascale และ Anthony G. Athos (1982: 125) ให้ความหมายของสไตล์การบริหาร ว่าเป็นลักษณะซึ่งผู้บริหารประพฤติ หรือพฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และรวมถึงวัฒนธรรมในการจัดองค์การด้วย โดยได้อธิบายเพิ่มเติมว่าพฤติกรรมผู้บริหารนั้น หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารอาวุโส

เสนห์ จุ้ยโต (2551: 52-53) กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งความเป็นเลิศไว้ ซึ่งประกอบด้วยแบบการบริหาร (Style) ซึ่งถ้ามีสไตล์การบริหารที่ดี จะทำให้การทำงานอื่นมีประสิทธิภาพ การบริหารต้องมีบรรยากาศแห่งประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ผู้บริหารทุกระดับต้องเปลี่ยนไปเป็นผู้นำมากขึ้น โดยเป็นผู้สร้างทิศทางให้กับหน่วยงาน สร้างพลังทีมงานและสร้างแรงจูงใจและคล้อยใจให้คนปรารถนาที่จะทำงาน หรือบางครั้งเรียกว่าสร้างสุขสนุกกับงาน การบริหารของผู้นำควรมุ่งสู่การปฏิบัติจริงให้เกิดผลโดย

- 1) ทำองค์การให้คล่องตัว
- 2) มีการทดลองปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ
- 3) ทำระบบให้ง่ายขึ้น
- 4) ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงพัฒนา
- 5) ทุกคนคือส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

สรุป แบบการบริหาร หมายถึง สไตล์การบริหาร ลักษณะซึ่งผู้บริหารประพฤติ หรือพฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และรวมถึงวัฒนธรรมในการจัดองค์การด้วย

4.5 แนวความคิดที่เกี่ยวกับ “บุคลากร” ขององค์การ

ประโชค ชุมพล (2536: 190) กล่าวถึงบุคลากรว่า หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

สุพานี สฤณภูวนิช (2544: 293) ให้ความหมายของทรัพยากรบุคคล ว่าคือผู้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ จึงต้องมีการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ถ้าพนักงานมีความสามารถ มีทักษะที่ถูกต้องเหมาะสม และมีแรงจูงใจในการทำงานตามแผนกลยุทธ์ก็จะสำเร็จลงได้

สมชาย หิรัญกิตติ (2550: 9-4) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของแผนการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ สามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยบทบาทในยุคใหม่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เพิ่มบทบาทที่สำคัญมากขึ้นอีกหลายอย่าง คือ ผู้เป็นส่วนกลางกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญการบริหาร ผู้สนับสนุนพนักงานและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551: 52) กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งความเป็นเลิศไว้ ซึ่งประกอบด้วย พนักงาน (Staff) ซึ่งพนักงานขององค์การที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพจะทำให้ องค์การสู่ความเป็นเลิศ พนักงานต้องมีอิสระในการทำงาน และความเป็นหุ้นส่วน (partnership) เป็นนักคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ มีระบบคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ มีความอดทนต่อความล้มเหลว ความ ยากลำบาก นำมาซึ่งความสำเร็จและมีการเพิ่มผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- 1) สร้างบรรยากาศแบบครอบครัว
- 2) มุ่งเน้นสายการบังคับบัญชาเฉพาะจำเป็น
- 3) สร้างความเข้าใจในการทำงาน
- 4) ปฐมนิเทศฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 5) แจ้งให้ทุกคนทราบเป้าหมายและมีส่วนรับรู้

สรุป บุคลากร หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ที่มีความรู้ความสามารถ ทำให้ องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ สามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในการ ปฏิบัติงาน

4.6 แนวความคิดที่เกี่ยวกับ “ทักษะ” ขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2538: 125) กล่าวถึง ทักษะ ว่าหมายถึงสิ่งที่บุคลากรและองค์การ กระทำได้ หรือความสามารถดีเด่นขององค์การ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 517) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความชำนาญ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 293) ให้ความหมายของทักษะว่า จะเป็นการพิจารณา ถึงทักษะหรือความชำนาญขององค์การโดยรวม ว่าองค์การแห่งนี้เก่งหรือถนัดเชี่ยวชาญในเรื่องใด

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551: 53) กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งความเป็นเลิศไว้ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะ (Skill) ในองค์การแต่ละแห่งมีหลายกลุ่มที่ทำงานโดยใช้ทักษะและความ ชำนาญที่แตกต่างกัน งานบางอย่างอาจต้องเข้มงวดในวิธีการ งานบางอย่างอาจผ่อนปรนในวิธีการ โดยควบคุมที่เป้าหมาย หรืออาจจะเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

- 1) เอาใจใส่ลูกค้า แต่ปล่อยอิสระในการทำงาน
- 2) กวดขันระเบียบวินัยต่างๆ
- 3) เข้มงวดให้เป็นนักริเริ่ม ทดลอง
- 4) เน้นเรื่องกะทัดรัดมากกว่าขนาดใหญ่
- 5) ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุด

สรุป ทักษะ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ ที่บุคลากรและองค์กรกระทำได้ดี หรือความสามารถดีเด่นขององค์กร

4.7 แนวความคิดเกี่ยวกับ “ค่านิยมร่วม” ขององค์กร

อรุณ รักธรรม (2525: 33) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีค่า แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดเป็นแนวปฏิบัติของตน โดยปรกติแต่ละบุคคลมักจะมีค่านิยมในเรื่องเดียวกันแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เพราะแต่ละบุคคลมีความรู้ ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ตาม บุคคลอาจมีค่านิยมในบางเรื่องตรงกันก็ได้ เรียกว่า ค่านิยมร่วมกัน ส่วนมากมักจะเป็นในเรื่องศาสนา ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมอย่างเดียวกัน

สมยศ นาวิการ (2533: 31) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง เป้าหมายสูงสุดที่มักจะไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ค่านิยมร่วมจะเป็นแนวคิด รากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมา และเป็นทิศทางในอนาคตที่ทีมผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ซึมซาบไปทั่วองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 240) ได้ให้ความหมายของ ค่านิยมร่วม ไว้ทำนองเดียวกับ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึงอารมณ์ร่วมที่ช่วยในการประสานองค์การให้รวมอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร ดังกล่าวจะซึมซาบไปทั่วในบรรดาพนักงานขององค์กร และหากพนักงานหรือสมาชิกคนใดไม่อาจยอมรับได้ก็จะถูกกดดันโดยคนจากองค์กร และกล่าวว่าค่านิยมร่วมเป็นจุดมุ่งหมายที่อยู่เบื้องบน ซึ่งองค์กรและสมาชิกต้องอุทิศตัวไปสู่จุดนั้น

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 293) ได้ให้ความหมายของค่านิยมร่วม ว่าเป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์กรนั้นว่าเป็นอย่างไร ซึ่งสะท้อนอยู่ในปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยข้อนี้ดูว่า มันสอดคล้องสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพียงใด

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551: 54) กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งความเป็นเลิศไว้ ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมร่วม (Share value) ซึ่งหากมีการสร้างค่านิยมร่วมกัน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกัน ก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความเชื่อมั่นในคุณค่าจะเป็นแรงผลักดันสู่ความสำเร็จได้โดยมั่งน้น

- 1) องค์กร คือ หน่วยงานของเราที่ดีที่สุด
- 2) ทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน หรือข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์
- 3) ทุกคนสำคัญเสมอ
- 4) ลูกคามีความพึงพอใจและรักตลอดไป

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551:54-55) กล่าวถึงการสำรวจค่านิยมร่วม ของบริษัทญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การปี 2525 จำนวน 3,600 บริษัท พบว่ามีค่านิยมร่วมขององค์การที่เหมือนกัน 10 ประการดังนี้

- 1) ความจริงใจ
- 2) ความสมานฉันท์
- 3) ความเพียรพยายาม
- 4) ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ
- 5) การบริการและช่วยเหลือสังคม
- 6) การสร้างสรรค์
- 7) ความรับผิดชอบ
- 8) ความปลอดภัย
- 9) ความกตัญญู
- 10) ความร่วมมือ

สรุป ค่านิยมร่วม หมายถึง วัฒนธรรมองค์การ หรือค่านิยมขององค์การที่กำหนด พฤติกรรมของสมาชิก และเป็นสิ่งที่คนเรายึดถือปฏิบัติต่อกันมา

5. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานทางธุรกิจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 22) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จของการบริหาร หรือ การดำเนินงานโดยพิจารณาทั้งจากผลผลิตที่ทำได้และความสามารถส่วนบุคคลของผู้บริหาร ส่วน วิธีการที่ใช้ในการพิจารณานั้นจะเป็นการวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถ้าหากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ก็แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพสูง หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึงการดำเนินงานสามารถทำได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

ประวิตร สายแก้ว (2552) ได้เขียนถึงการวัดผลการดำเนินงานว่า ผลการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพในการแข่งขัน องค์การจำเป็นจะต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนด คำนวณชี้วัด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน การวัดผลเป็นการกำหนดตัวเลขให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งตาม เกณฑ์ที่ตั้งไว้ มีจุดมุ่งหมายที่จะจำแนกหรือจัดอันดับ ตามความมากน้อย จากสิ่งที่วัดได้ ตลอดจน ให้ผลการเปรียบเทียบสิ่งที่ถูกวัด และยังเป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ ไปสู่ การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดผล หรือการประเมินผลทำให้้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เครื่องมือทางการเงิน นั้น

ไม่สามารถบ่งบอกความสำเร็จทางธุรกิจได้ เพราะตัวเลขทางการเงินเป็นตัวเลขในอดีต เป็นสิ่งที่แก้ไขไม่ได้ และไม่สามารถชี้ทิศทางในอนาคต ต้องใช้เครื่องมือวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เพิ่มเข้ามาด้วย การวัดผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อธุรกิจ ดังนั้นระบบงานที่ดีจึงควรมีการวัดผลงานสม่ำเสมอในทุกกิจกรรม หรือกระบวนการที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมหรือกระบวนการเชิงกลยุทธ์ องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือเอกชน ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีเครื่องมือตรวจสอบ และติดตามการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา การวัดผลการดำเนินงานแบบมุ่งผลงานมีหลายรูปแบบ ได้แก่

5.1 การใช้มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ ที่จะทำการวัดประเมินและเปรียบเทียบสินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กร กับของผู้คนที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาสร้างสรรค์ความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยรูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง ได้แก่ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (Competitive Benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (Functional Benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) และการเปรียบเทียบทั่วไป (Generic Benchmarking) วิธีการนี้ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ โดยทราบถึงข้อดีของตนเอง เมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นใหม่ เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เข้าสู่องค์กร และนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น มีอัตราความเสี่ยงจากการลองผิดลองถูก ลดต้นทุนในการผลิต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ต่อไป

5.2 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า หรือเป็นการควบคุมคุณภาพ มุ่งที่เงื่อนไขขององค์กร จากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กร การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จากผู้ทำการแทนบริษัทและลูกค้า ทำให้บริษัทเกิดความน่าเชื่อถือ ในการมีหลักเกณฑ์สำหรับผลิตสินค้า การบริการ ตลอดจนการสั่งซื้อของลูกค้า โดยหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร

5.3 ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CFS) หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ตกลงกันได้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมิน พิจารณาความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

วิเชียร เลิศโกถานนท์ (2552: 121 -153) เขียนถึงการควบคุม ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย โดยในการควบคุมสิ่งที่สำคัญก็คือผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมและขององค์กรอะไรบ้างที่ต้องการตรวจสอบและควบคุม วิธีการควบคุมมีดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการควบคุม
- 2) การกำหนดสิ่งที่ต้องการควบคุม
- 3) การกำหนดมาตรฐาน
- 4) การวัดผลการปฏิบัติงาน
- 5) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
- 6) การปรับปรุงแก้ไขหากจำเป็น

การจะวัดอะไรขึ้นอยู่กับขนาด อุตสาหกรรม หรือภาคของธุรกิจหรือความชำนาญพิเศษขององค์กรมีแนวโน้มที่สนใจแง่มุมต่างๆไปของการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

- 1) การวัดผลทางการเงิน
- 2) การวัดความพึงพอใจของลูกค้า
- 3) การวัดการปฏิบัติงานภายในของธุรกิจ
- 4) การวัดความพึงพอใจของพนักงาน
- 5) การวัดความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการควบคุม เมื่อได้กำหนดสิ่งที่ต้องการวัดแล้ว ลำดับต่อไปก็คือ การกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยในการบอกกล่าวให้กับผู้ทำการวัดและผู้ถูกวัดว่าผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

ตัวชี้วัด (Measures หรือ Indicators) ของการติดตามประเมินผล เป็นคุณค่าที่แสดงปริมาณและ/หรือคุณภาพที่ชี้วัด อธิบาย แสดงลักษณะทั่วไปของระบบ สถานะที่เกิดขึ้น ทำให้เห็นถึงความเป็นจริงของการดำเนินการ และผลการดำเนินการที่กำลังติดตามประเมินผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยในการจัดทำตัวชี้วัดจะเริ่มจาก การกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านที่ต้องการวัด โดยผู้จัดทำตัวชี้วัดจะต้องพิจารณาว่า จากวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ที่ต้องการวัด อะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่

ทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งก็คือตัวชี้วัด ที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องมีเครื่องมือที่ใช้เป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สำหรับเครื่องมือที่ใช้เป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานได้มีภาพพัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะให้องค์กรสามารถควบคุมการดำเนินงานให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างคุณภาพที่เหนือกว่า การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพกว่า การสร้างนวัตกรรมที่เหนือกว่า หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า ซึ่งล้วนแล้วแต่นำมาซึ่งความเข้มแข็ง และลดต้นทุนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งต่อไปได้ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวัดเปรียบเทียบการปฏิบัติงาน เพื่อการควบคุมที่ค่อนข้างได้รับการนิยมนำมาใช้กันอยู่ในขณะนี้ก็คือ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นๆ (Milestones) การจัดการคุณภาพทั้งหมด (Total Quality Management) การเทียบวัด Benchmarking และ Balanced Scorecard

6. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการวัดความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard Model

R.S. Kaplan และ D.P.Norton (อ้างใน วิเชียร เลิศโกณานนท์, 2552: 156 -159) ได้แสดงตัวแบบของมาตรวัด หรือตัวชี้วัด เพื่อใช้วัดผลประกอบการขององค์กรในภาพรวม ที่เรียกว่า Balanced Scorecard Model ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการหามาตรวัด (Measurement) เพื่อใช้วัดผลประกอบการขององค์กรในภาพรวม เพื่อตรวจสอบว่าแนวทางต่างๆ ที่ใช้เป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาหรือค่านิยม นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ยังคงใช้ได้หรือไม่หากมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเกี่ยวข้องกับการหาเครื่องมือเพื่อใช้วัดผลประกอบการในด้านของการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรผ่านแผนงาน โครงการ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติของธุรกิจด้านต่างๆ ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยเมื่อธุรกิจได้กำหนดแนวทางหลักในการดำเนินการในแง่พันธกิจและเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะมีการกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากรที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และในขั้นตอนต่อไปจะมีการกำหนดมาตรวัดต่างๆ ที่จะนำมาใช้วัดประกอบด้วย ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในขั้นตอนสุดท้ายจะนำมาตรวัดทางการเงินต่างๆ เพื่อวัดผลประกอบการของธุรกิจ ซึ่งหลักการประเมินปัจจัยด้านผลการดำเนินการจะประเมินปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ระยะสั้น คือด้าน

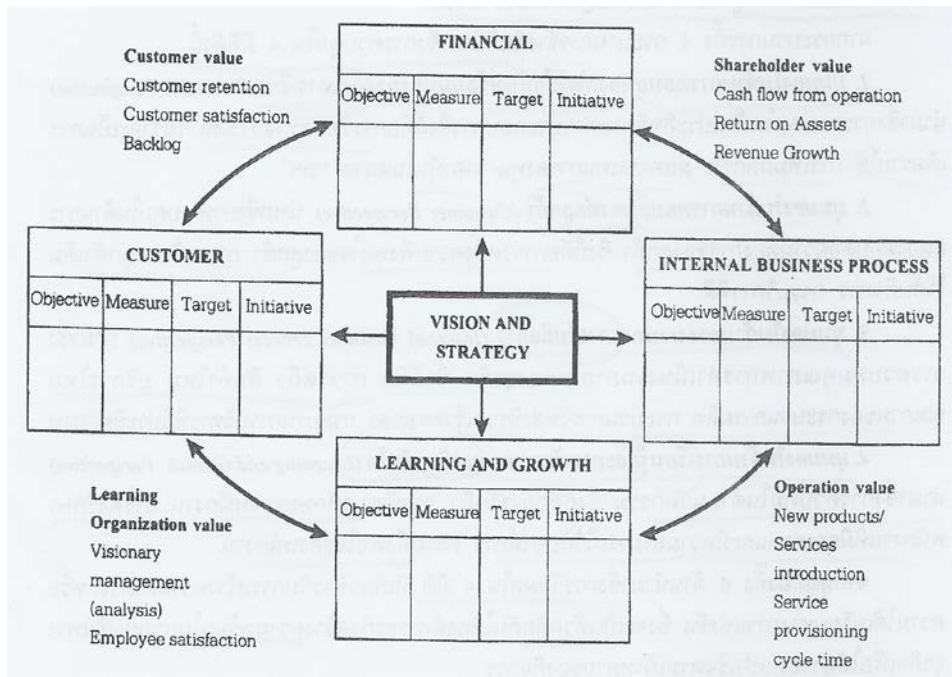
การเงิน (Financial) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ระยะยาว คือด้านการเจริญเติบโตและการเรียนรู้ (Learning and Growth) และกระบวนการดำเนินงานภายใน (Internal Process)

6.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อการประสพผลสำเร็จตามทัศน์ของเรา ควรจะมีมุมมองด้านนี้ต่อผู้ถือหุ้นขององค์กร เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น

6.2 มุมมองด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เพื่อการประสพผลสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ขององค์กร ควรจะมีมุมมองต่อลูกค้า เช่น การรักษาความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด ภาพลักษณ์ ผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

6.3 มุมมองด้านการเจริญเติบโตและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) เพื่อการประสพผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ควรจะมีการสนับสนุนให้พนักงาน มีความสามารถในการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน การใช้ระบบข้อมูลข่าวสารด้านสารสนเทศ

6.4 มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายในขององค์กรเอง (Internal Process Perspective) เพื่อสร้างความพอใจให้กับผู้ถือหุ้นและลูกค้า กระบวนการภายในของธุรกิจส่วนใดที่ควรจะเป็นเลิศ เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ ระยะเวลาในการตอบสนองความต้องการสินค้าและบริการ ต้นทุน การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น



ภาพที่ 2.7 มุมมองที่สำคัญ ทั้ง 4 ด้านของ Balance Scorecard

ที่มา : วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2552: 160) ภาพของ Balanced Scorecard ที่ใช้ในการควบคุม

กลยุทธ์ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

จากภาพที่ 2.7 แสดงให้เห็นถึง Balanced Scorecard ที่มีมุมมองการควบคุมใน 4 มิติ คือ มิติทางการสร้างคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นซึ่งก็คือ การควบคุมทางการเงิน มิติด้านคุณค่าให้กับลูกค้า ก็คือ การควบคุมการสนองความต้องการของลูกค้า มิติทางด้านคุณค่าของการปฏิบัติงานก็คือ การควบคุมคุณภาพการดำเนินงานภายในธุรกิจ และมิติทางการสร้างคุณค่าขององค์กร แห่งการเรียนรู้ ก็คือ การควบคุมการเรียนรู้ และการสร้างความเจริญให้กับองค์กร ซึ่งในแต่ละมิติของการควบคุมก็จะประกอบด้วยเครื่องมือ 4 ประการ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ คือสิ่งที่ต้องการต้องการ หรือมุ่งหวังที่จะบรรลุผลสำเร็จในแต่ละมุมมอง เช่น วัตถุประสงค์มุมมองทางการเงิน ได้แก่ ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลตอบแทนการลงทุนที่เพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ การรักษาลูกค้าเก่า ความพึงพอใจของลูกค้า วัตถุประสงค์มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ วัตถุประสงค์ทางการเรียนรู้ และการสร้างความเจริญเติบโต ได้แก่ การพัฒนาทักษะของ

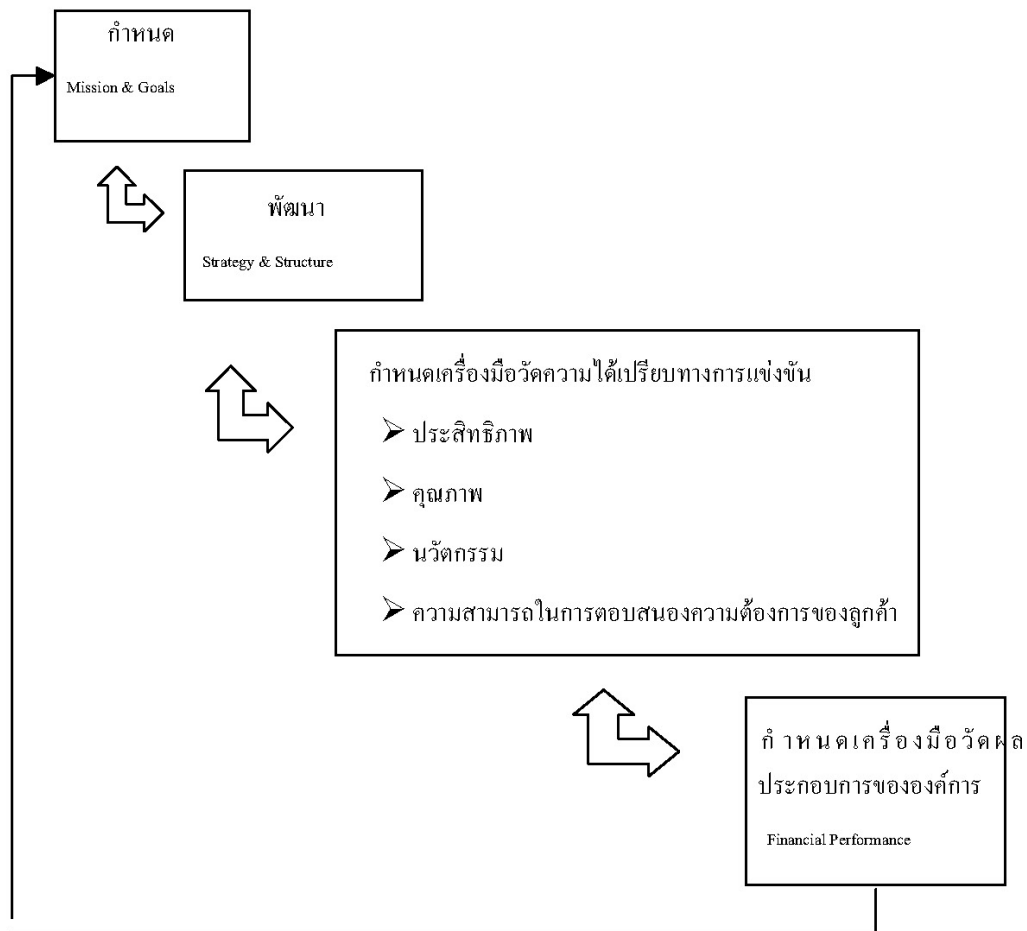
พนักงาน การคงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ และมีความสามารถไว้กับองค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน

2) ตัวชี้วัด คือตัวที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน เป็นตัวที่จะชี้ให้เห็นว่าองค์กร สามารถบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ เช่น วัตถุประสงค์ผลตอบแทนการลงทุนที่เพิ่มขึ้น ตัวชี้วัด ก็คือผลตอบแทนการลงทุน เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา วัตถุประสงค์ในการคงรักษาลูกค้าเก่าขององค์กร ตัวชี้วัดก็คือ จำนวนลูกค้าที่เลิกติดต่อกับกิจการ วัตถุประสงค์การรักษาคุณภาพของการผลิต ตัวชี้วัดก็คือ อัตราร้อยละของสินค้าบกพร่อง วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะของพนักงาน ตัวชี้วัดก็คือ จำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรมใน 1 ปี

3) เป้าหมาย คือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุถึง จากการวัดผล หรือจากตัวชี้วัดในแต่ละเรื่องอย่างเฉพาะเจาะจง เช่นเป้าหมายของการเพิ่มขึ้น ของผลตอบแทนการลงทุน เท่ากับร้อยละ 5 ต่อปี หรือเป้าหมายของจำนวนลูกค้าที่เลิกติดต่อกับกิจการไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี เป้าหมายของสินค้าเสียหายจากการผลิต ไม่เกินร้อยละ 0.05 เป้าหมายของการฝึกอบรมพนักงาน ปีละ 7 ครั้ง

4) แผนงานกิจกรรม คือสิ่งที่องค์กรจะจัดทำขึ้น อาจจะเป็นโครงการ แผนงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ เช่น แผนกิจกรรมสำหรับการเพิ่มผลตอบแทนการลงทุนเป็นร้อยละ 15 ต่อปี ก็คือแผนการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มยอดขาย แผนกิจกรรมสำหรับการลดจำนวนลูกค้าที่เลิกติดต่อกับกิจการ ก็คือ การจัดส่งให้ทันเวลา และการเพิ่มการบริการหลังการขาย แผนกิจกรรมสำหรับการลดความเสียหายจากการผลิต ก็คือ การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ แผนกิจกรรมสำหรับการลดความเสียหายจากการผลิต ก็คือ การเพิ่มการฝึกอบรมต่อปี

ธนชัย ขมจินดา (2550: 4-85) ได้กล่าวถึงการพัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นใช้และใช้กันอย่างมากในภาคธุรกิจเอกชน เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการประเมินผลประกอบการขององค์กร ที่มีขอบเขตความควบคุมที่ครบถ้วนทุกมิติ และมีความสมบูรณ์มากกว่า ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 แสดง A Balanced Scorecard Approach

ที่มา : R.S. Kaplan and D.P. Norton, “The Balanced Scorecard Measure That Drive Performance”

แปลและเรียบเรียงโดย ธนชัย ขมจินดา (2550: 4-86)

จากภาพที่ 2.8 เมื่อองค์กรได้กำหนดแนวทางหลักในการดำเนินการในแง่ของพันธกิจและเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะมีการกำหนดกลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากร ที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีแนวโน้มการพัฒนาเป็นอย่างไร องค์กรประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคต ขององค์กรว่า จะมีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่ จากนั้นในขั้นสุดท้าย จึงจะมีการนำมาตรวัดทางการเงินต่างๆ มาใช้เพื่อวัดผลประกอบการขององค์กร จะเห็นได้ว่า ตัวแบบ Balanced Scorecard เสนอให้มีการวัดหรือจัดทำเครื่องมือวัดใน 4 มิติ คือ

1) พันธกิจและเป้าหมาย เป็นมิติที่เกี่ยวกับการกำหนดแนวทางหลักในการดำเนินการขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดมาตรวัด เพื่อใช้วัดว่าองค์กรควรดำเนินตามแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือถึงเวลาที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางใหม่ เช่น ถ้าเคยใช้ตัวเลขมูลค่าตลาดที่สูงในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโต และเศรษฐกิจที่ดี ถ้าเศรษฐกิจเปลี่ยนไป มูลค่าตลาดมีแนวโน้มลดลง อุตสาหกรรมมีคู่แข่งเข้ามามากขึ้น ก็อาจถึงเวลาต้องปรับเปลี่ยนแนวทางกันใหม่ เป็นต้น

2) กลยุทธ์และโครงสร้าง เป็นมิติที่เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ และโครงสร้าง เพื่อดำเนินตามพันธกิจ และเป้าหมายที่ใช้อยู่ หรือโครงสร้างองค์กรที่ใช้อยู่ สามารถช่วยให้ผลประกอบการขององค์กรเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่

3) องค์กรประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นมิติที่มีความสำคัญมากต่อผลประกอบการในอนาคตขององค์กร ซึ่งองค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนามาตรวัดเพื่อใช้วัดและเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่า ในองค์กรประกอบข้างต้น องค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นอย่างไร องค์กรประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ

(1) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ต้นทุนต่ำสุด ประสิทธิภาพด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะต้องสร้างเครื่องวัดด้านการตลาดด้านการขนส่งและลำเลียงสินค้า

(2) คุณภาพ หมายถึง ความเป็นที่พึงพาได้ หรือเชื่อถือได้ ของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่าแก่ลูกค้าตามระบุ เราอาจแยกมองคุณภาพ ได้หลายมิติ เช่น คุณภาพจากภาพพจน์ และคุณภาพจากผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

(3) นวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ ในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า องค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ซึ่งอาจเกิดได้กับผลิตภัณฑ์

(4) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า องค์กรใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้าขององค์กร

4) ผลประกอบการขององค์กร (Output Performance) ในขั้นตอนสุดท้ายของ Balanced Scorecard Model ที่เสนอไว้ก็คือ การวัดผลประกอบการขององค์กรในภาพรวม ว่ามีผลการดำเนินการเป็นอย่างไร ในขั้นตอนนี้อาจนำมาตรวัดทางการเงินต่างๆ มาใช้ได้ เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) กำไรต่อหุ้น (EPS) อัตราร้อยละของกำไรต่อยอดขาย (Yield) ราคาของหุ้น (Stock Price) ส่วนครองตลาด (Market Share) และ/หรืออัตราเพิ่มขึ้นของยอดขาย เป็นต้น

วิเชียร เลิศโกณานนท์ (2552 : 160-164) กล่าวถึงการสร้าง Balance Scorecard ว่า จะต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่มีอยู่ จากนั้นก็จะถ่ายทอดแปรไปสู่ระบบควบคุมการบริหารซึ่งจะแตกย่อยไปสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติการ โดยแปรกลยุทธ์ให้เป็นวัตถุประสงค์มาตรวัด และเป้าหมาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งในขั้นนี้มาตรวัดต่างๆ ก็จะแปรเปลี่ยนไปตามแต่ละมุมมองที่ต้องการควบคุม สำหรับมาตรวัดที่นำมาใช้ควรจะง่ายต่อการปฏิบัติ และไม่ซับซ้อน การสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูล และสามารถเรียกหาและนำมาใช้ได้ตลอดเวลา ซึ่งระบบที่เหมาะสมและทำได้เร็วก็จะเป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยให้คอมพิวเตอร์เข้ามาจัดเก็บข้อมูลและทำการวัดผล ซึ่งจะให้ทั้งความรวดเร็วและความถูกต้อง โดย Balance Scorecard จะทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในกิจการ และเชื่อมโยงทุกระดับให้ได้ใช้ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนา รวมทั้งกระตุ้นแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ การกำหนดมาตรวัดจำนวนมาก (หลายๆ ตัวชี้วัด) ก็จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเพิ่มการติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันภายในองค์กรมากขึ้น

กึ่งพร ทองใบ (2553: 12-15 ถึง 12-54) เขียนถึงแนวคิดพื้นฐานของ Balance Scorecard หรือ BSC ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ด้าน คือ

- 1) มุมมองด้านการเงิน
- 2) มุมมองด้านลูกค้า
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

โดยมุ่งเน้นการใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์สู่ภาคปฏิบัติด้วยการประเมินผลตัวชี้วัดทั้ง 4 มุมมอง โดยความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ของตัวชี้วัดทั้ง 4 มุมมองในลักษณะที่องค์การจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า การจะหาลูกค้าได้ต้องมีกระบวนการดำเนินงานภายในที่ดี ซึ่งการจะมีกระบวนการการดำเนินงานภายในที่ดีได้นั้น พนักงานก็ต้องมีทักษะ ความสามารถ และความพร้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลนี้เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ BSC มีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วไป

การสร้างสมดุลของการบริหารจัดการทั้ง 4 มุมมอง ต้องดำเนินไปพร้อมๆ กัน การจะให้ความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งองค์การก็จะไม่สามารถแข่งขันได้ และคงไม่มีผลกำไรในอนาคต จะมีปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด ทุกมุมมองอยู่ 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective)
- 2) ตัวชี้วัด (Measures or Key Performance Indicator)
- 3) เป้าหมาย (Target)

4) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives)

ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน มีความหมายตามแนวคิดของ BSC ดังนี้

1) **วัตถุประสงค์** ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ BSC นั้นคือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ ตัวอย่างเช่น

(1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายในมุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน และการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) เป็นต้น

(2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายในมุมมองด้านการลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

(3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว ตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

(4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ และการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2) **ตัวชี้วัด** ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวอย่างเช่น

(1) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

(2) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defect Rate)

(3) ภายใต้วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ

(4) ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

3) **เป้าหมาย** ได้แก่ เป้าหมายหรือ ตัวเลขที่ต้องการต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น

(1) เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

(2) เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

(3) เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

(4) เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

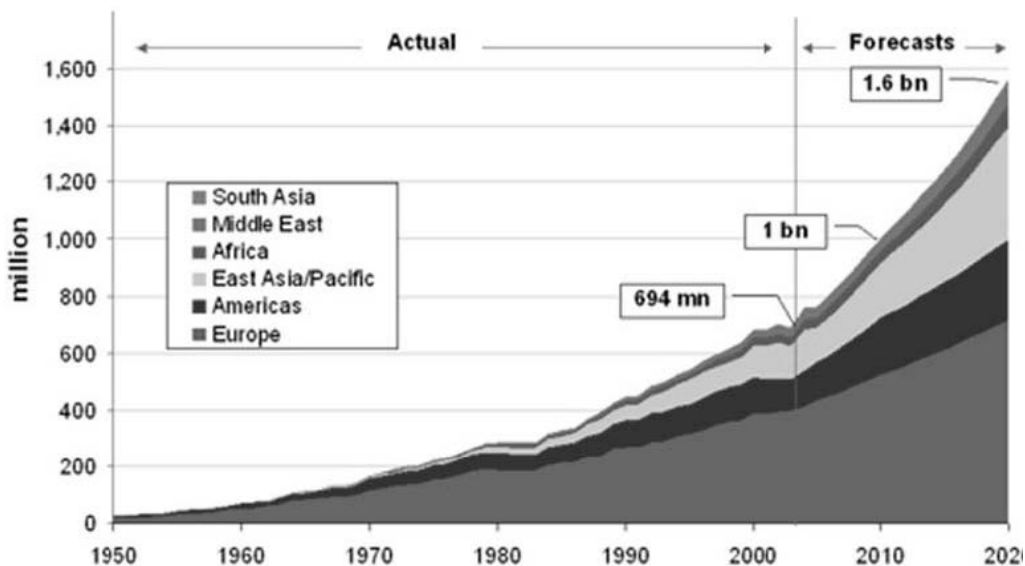
4) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่องค์การจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สรุปได้ว่า Balance Scorecard เป็นตัวแบบของมาตรวัดหรือตัวชี้วัด เพื่อใช้วัดผลประกอบการขององค์การในภาพรวมว่าสามารถประสบความสำเร็จได้เพียงใด จึงเป็นการควบคุมการดำเนินการโดยที่มีมุมมองการควบคุมใน 4 มิติ คือ มิติทางด้านการสร้างคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นซึ่งก็คือ การควบคุมทางการเงิน มิติด้านคุณค่าให้กับลูกค้า ก็คือ การควบคุมการสนองความต้องการของลูกค้า มิติทางด้านการปฏิบัติงานก็คือ การควบคุมคุณภาพการดำเนินงานภายในธุรกิจ และมิติทางด้านการสร้างคุณค่าขององค์การ แห่งการเรียนรู้ ก็คือ การควบคุมการเรียนรู้ และการสร้างความเจริญให้กับองค์การ

7. การดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก ในเขตกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานคร (<http://th.wikipedia.org>, 2553) เป็นเมืองหลวงแห่งราชอาณาจักรไทย เป็นเมืองหลักที่มีประชากรมากที่สุดในประเทศไทย รวมทั้งเป็นศูนย์กลางการปกครอง การศึกษา การคมนาคมขนส่ง การเงินการธนาคาร การพาณิชย์ การสื่อสาร และความเจริญก้าวหน้าด้านอื่น ๆ ของประเทศไทย มีแม่น้ำสำคัญคือ แม่น้ำเจ้าพระยา ซึ่งไหลผ่านทำให้แบ่งเมืองออกเป็น 2 ฝั่ง คือฝั่งพระนครและฝั่งธนบุรี โดยกรุงเทพมหานครมีพื้นที่ทั้งหมด 1,568.737 ตารางกิโลเมตร มีแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ เช่น พระบรมมหาราชวัง พระที่นั่งวิมานเมฆ และวัดหลายแห่ง เช่น วัดพระศรีรัตนศาสดาราม (วัดพระแก้ว) วัดอรุณราชวราราม วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม พระที่นั่งอนันตสมาคม ดิโกโบหยก 2 (ดิกระฟ้าสูงอันดับที่ 44 ของโลก) นอกจากนี้ยังมีแหล่งช้อปปิ้งต่างๆ ได้แก่ สยามพารากอน ตลาดนัดจตุจักร มาบุญครอง เซ็นทรัลเวิลด์ สยามสแควร์ ศูนย์การค้าริเวอร์ไซด์เวิลด์ ยูเนี่ยนมอลล์ สยามดิสคัฟเวอร์รี่ และแหล่งร้านอาหารและเครื่องดื่ม ได้แก่ ถนนข้าวสาร พิพิธภัณฑ์ต่างๆ สวนสาธารณะสำหรับพักผ่อนหย่อนใจรวมทั้งซื้อของกำลัງกายและพบปะสังสรรค์ ซึ่งได้แก่ สวนหลวง ร.9 อุทยานเบญจสิริ สวนลุมพินี สวนจตุจักร เป็นต้น ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศประมาณ 11 ล้านคนเข้ามาในแต่ละปี

ปัจจุบันกรุงเทพมหานครได้มีการพัฒนาในด้านต่างๆ เช่น รถไฟฟ้าได้เปิดบริการเมื่อปี พ.ศ. 2547 ในชื่อโครงการรถไฟฟ้ามหานคร เป็นรางมาตรฐาน 1.435 เมตร และในปี พ.ศ. 2553 ได้เปิดใช้รถไฟฟ้าเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Airport Link) โดยรถไฟฟ้าด่วนท่าอากาศยานสุวรรณภูมิวิ่งตรงระหว่างสถานีมักกะสัน-อโศกถึงสถานีสุวรรณภูมิ ภายในเวลา 15 นาที และส่วนรถไฟฟ้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้บริการผู้โดยสาร วิ่งรับ-ส่งระหว่างทางเริ่มต้นที่สถานีพญาไท และจอดรายทาง 7 สถานี สู่ปลายทางที่สถานีสุวรรณภูมิ ภายในเวลา 28 นาที ที่ช่วยสนับสนุนการท่องเที่ยวที่มีส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมาก โดยกรุงเทพมหานครเป็นทั้งจุดพักและจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาประเทศไทย ซึ่งตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมคือ ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงและแปซิฟิก จากการพยากรณ์โดยองค์การการท่องเที่ยวโลก, UNWTO (The World Tourism Organization) ซึ่งได้พยากรณ์ว่า ในปี พ.ศ. 2563 จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศจำนวน 1600 ล้านคนโดยที่การท่องเที่ยวระยะไกลจะมีบทบาทมากขึ้น โดยภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงและแปซิฟิกจะมีการเติบโตมากกว่า 5 % ต่อปีเมื่อเทียบกับการเติบโตของทั้งโลกที่ 4.1 % ต่อปี ดังแสดงในภาพที่ 2.9



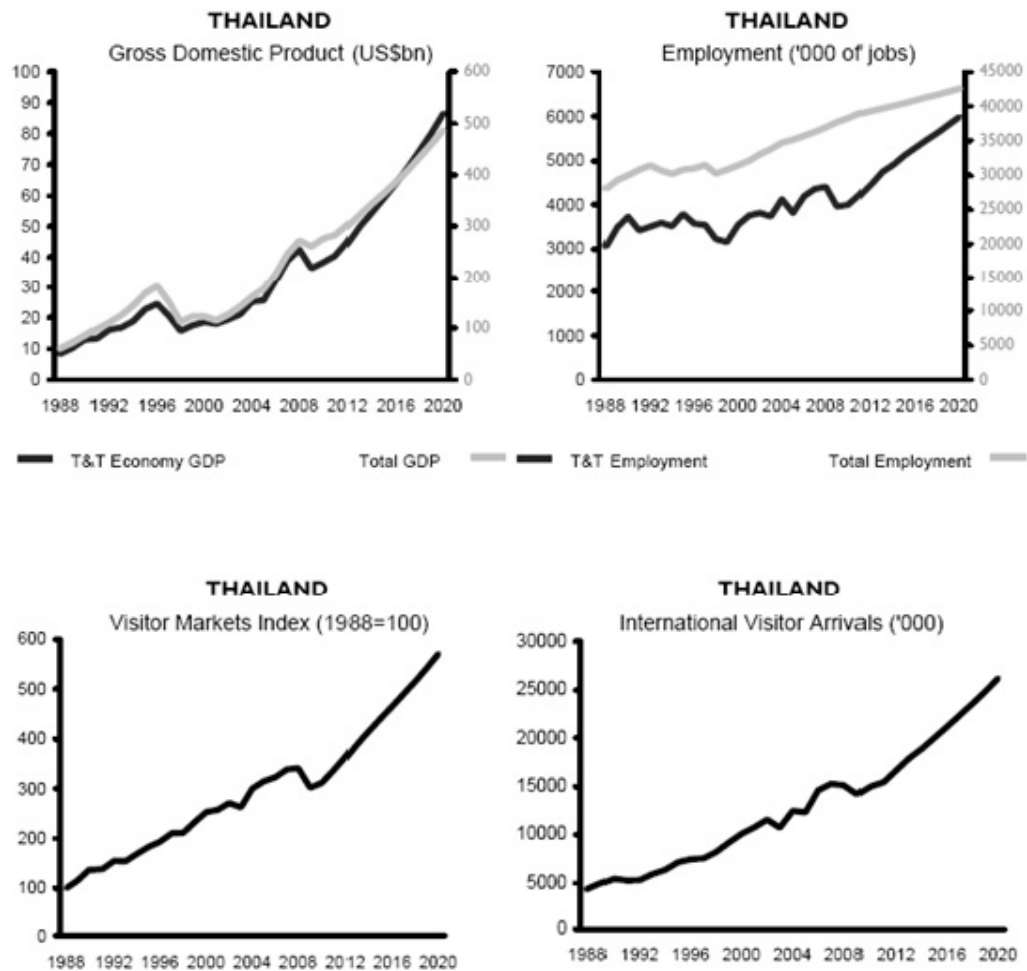
ภาพที่ 2.9 การพยากรณ์จำนวนนักท่องเที่ยวทั่วโลก

ที่มา : World Tourism Organization. (2010). *Tourism 2020 Vision*

forecast, <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>

นอกจากนี้ทางสถาบันการท่องเที่ยวโลก (World Travel & Tourism Council: WTTC) ยังได้พยากรณ์ถึงรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทยว่า จะมีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นจาก 13.9% ของ GDP ในปี 2010 เป็น 17.8% ของ GDP ในปี 2020 (พ.ศ.2563) และทำให้อัตราการจ้างงานเพิ่มขึ้น

จาก 4,000,000 ตำแหน่งในปี 2010 ซึ่งคิดเป็น 10.4% ของการจ้างงานทั้งหมด ไปเป็น 5,987,000 ตำแหน่ง หรือคิดเป็น 14.1% ของการจ้างงานทั้งหมดในปี 2010 ดังแสดงในภาพที่ 2.10



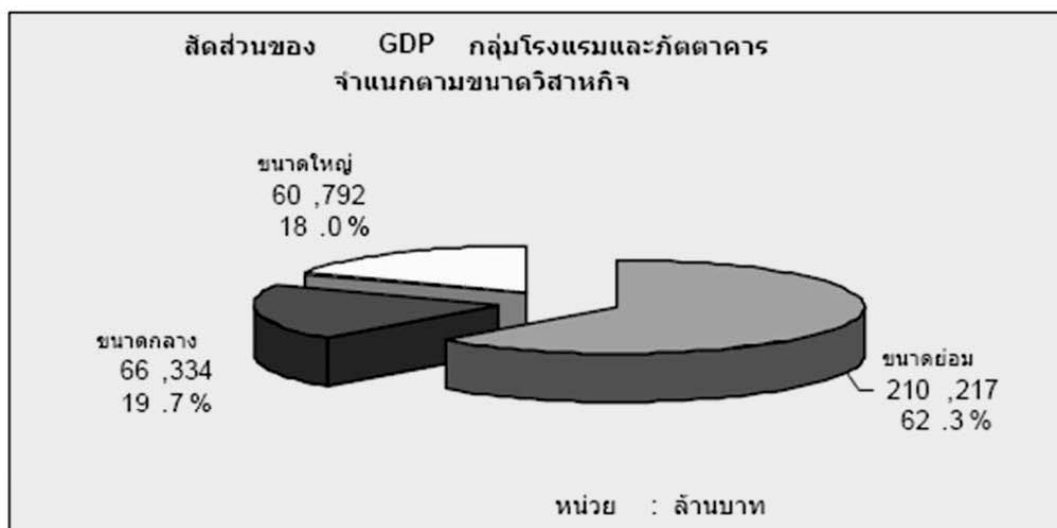
ภาพที่ 2.10 การพยากรณ์ตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจของประเทศไทย โดย World Travel & Tourism Council

ที่มา : World Travel & Tourism Concil. (2010). *Travel & Tourism Economic Impact, Thailand 2010*, issued 26 May 2010. Retrieved October 4, 2010.
from <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>

จากมติคณะรัฐมนตรีประจำวัน ที่ 28 ก.ค. 2553 “เรื่องสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศจำแนกรายสัญชาติ และรายได้ 10 ปี (ปี 2543- 2552) และ 6 เดือนของปี 2553 (ม.ค.-มิ.ย.)” ได้สรุปสถานการณ์จำนวนและรายได้จากนักท่องเที่ยวปี 2553 มีนักท่องเที่ยวระหว่าง

เดือนมกราคม – มิถุนายน 2553 เป็นนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่เดินทางมาประเทศไทยจำนวน 7.5 ล้านคน โดยเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาพบว่า นักท่องเที่ยว เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.70 และเกือบครึ่งหนึ่งเป็นนักท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชีย ตะวันออก โดยแม้ว่าในช่วงเดือน มีนาคม – พฤษภาคม 2553 สถานการณ์การเมืองภายในประเทศจะมีความรุนแรง และมีการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ทำให้นักท่องเที่ยวในเดือนพฤษภาคม 2553 ลดลงร้อยละ 12.93 แต่ในเดือนมิถุนายน 2553 ลดลงเพียงร้อยละ 1.14 ซึ่งสะท้อนถึง ความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่อประเทศไทยอย่างมาก จึงมีการคาดการณ์ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวปี 2553 จะมีจำนวนประมาณ 15.34 ล้านคน

จากการที่การท่องเที่ยว เป็นแหล่งรายได้หลักของประเทศไทย ที่สามารถสร้างรายได้ ไม่น้อยกว่า 531,000 ล้านบาท และรวมรายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งภายในและต่างประเทศ 938,700 ล้านบาท (พรศิริ มโนหาญ, 2552) ทั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจประเภท SMEs ที่มีการสร้างงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้เป็นจำนวนมาก โดยโรงแรมและภัตตาคารเป็น กลุ่มธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ที่มีขนาดใหญ่ที่สุด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม, 2547) กล่าวคือ จากรายได้รวมในภาคบริการที่มูลค่าทั้งสิ้น 2,059,977 ล้านบาท หรือ ร้อยละ 31.3 ของ GDP ของประเทศ โดยโครงสร้างของมูลค่า GDP กลุ่มโรงแรมและภัตตาคารใน ปี พ.ศ.2547 ตามขนาดของวิสาหกิจแล้ว พบว่ามีการกระจายตัวอยู่ในกลุ่มผู้ประกอบการขนาดย่อม ร้อยละ 62.3 หรือ 210,210 ล้านบาท ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในกลุ่มโรงแรมและภัตตาคารนี้ วิสาหกิจ ขนาดย่อมเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสูงมาก ทั้งนี้รวมถึงการจ้างงานด้วย ซึ่งวิสาหกิจขนาดย่อมมีการ จ้างงานถึง 210,215 คน หรือร้อยละ 80.1 ของการจ้างงานในกลุ่มโรงแรมและภัตตาคารทั้งหมด ดังภาพที่ 2.11 และ 2.12



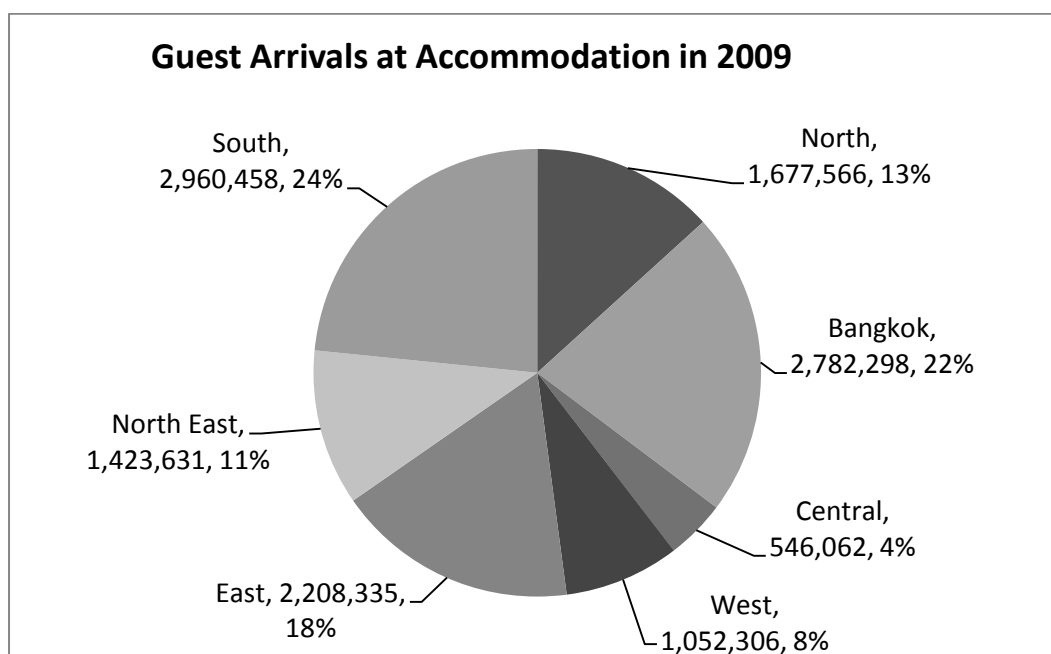
ภาพที่ 2.11 โครงสร้างทางเศรษฐกิจในกลุ่มโรงแรมและภัตตาคารตามขนาดของวิสาหกิจปี พ.ศ.2547
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประมวลโดย: สำนักงาน
ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2548) ค้นคืนวันที่ 29 พ.ย. 2553
จาก http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_1_id=22.243 : 2-7



ภาพที่ 2.12 สัดส่วนการจ้างงาน ในกลุ่มโรงแรมและภัตตาคารจำแนกตามขนาดวิสาหกิจปี พ.ศ.2547
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประมวลโดย:
สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(2548) ค้นคืนวันที่ 29 พ.ย. 2553
จาก http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_1_id=22.243 : 2-7

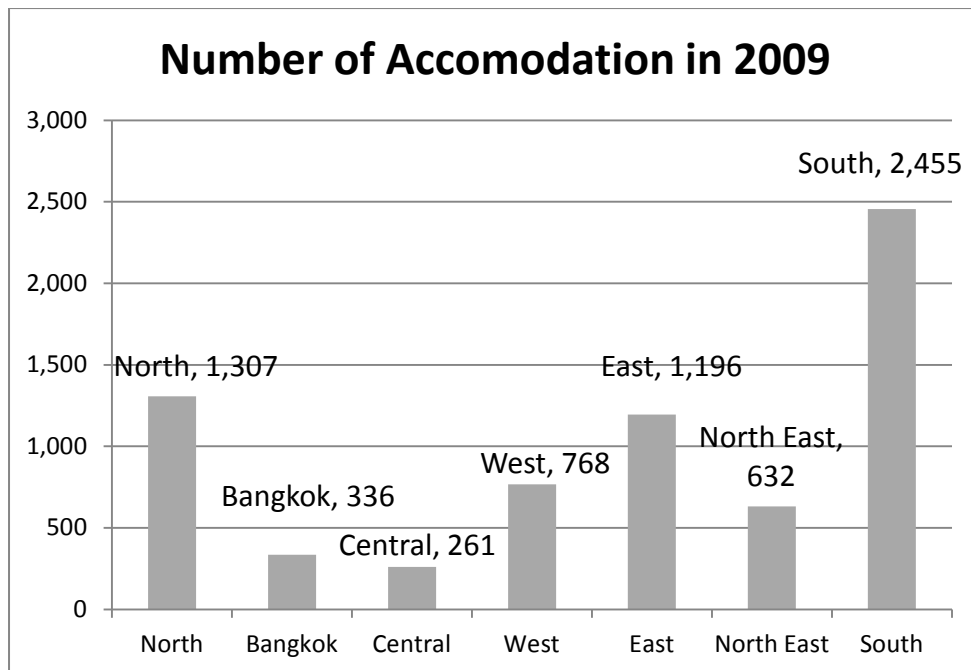
ในจำนวนผู้ประกอบการนั้น กลุ่มโรงแรมและภัตตาคาร มีจำนวนวิสาหกิจรวม 190,845 ราย โดยเป็นผู้ประกอบการในกลุ่ม SME ถึงร้อยละ 99.9 ซึ่งจะเห็นได้ว่าการสร้างรายได้หรือมูลค่าเพิ่มของวิสาหกิจขนาดย่อมนั้น ยังห่างจากวิสาหกิจขนาดใหญ่อยู่มาก เพราะถึงแม้ว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่จะมีผู้ประกอบการอยู่เพียง 0.1 % แต่ยังสามารถสร้างรายได้ 18 % ของ GDP ของกลุ่มโรงแรมและภัตตาคาร

ข้อมูลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในปี พ.ศ. 2552 ได้แสดงจำนวนและสัดส่วนนักท่องเที่ยว ในแต่ละภาค โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวผู้เข้าพัก ที่กรุงเทพมหานครเป็นสัดส่วนสูง คือ 22.0 % (2,782,298 คน) ภาคใต้มีนักท่องเที่ยวผู้เข้าพัก เป็น 23.4% (2,960,458 คน) รองลงมาคือ ภาคตะวันออกเป็น 17.5 % (2,208,335 คน) ภาคเหนือเป็น 13.3 % (1,677,566 คน) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็น 11.3 % (1,423,631 คน) ภาคตะวันตกเป็น 8.3 % (1,052,306 คน) และภาคกลาง มีสัดส่วนนักท่องเที่ยวผู้เข้าพัก ต่ำสุดคือ 4.3 % (546,062 คน) แต่กลับมีจำนวนโรงแรมที่พัก ที่กรุงเทพมหานครในสัดส่วนที่ต่ำคือ 4.8 % และมีจำนวนโรงแรมที่พักต่ำที่สุดในภาคกลางเป็น 3.8 % ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็น 9.1 % ภาคตะวันตกเป็น 11 % ภาคตะวันออกเป็น 17.2 % ภาคเหนือเป็น 18.8 % และภาคใต้มีสัดส่วนสูงสุดเป็น 35.3%



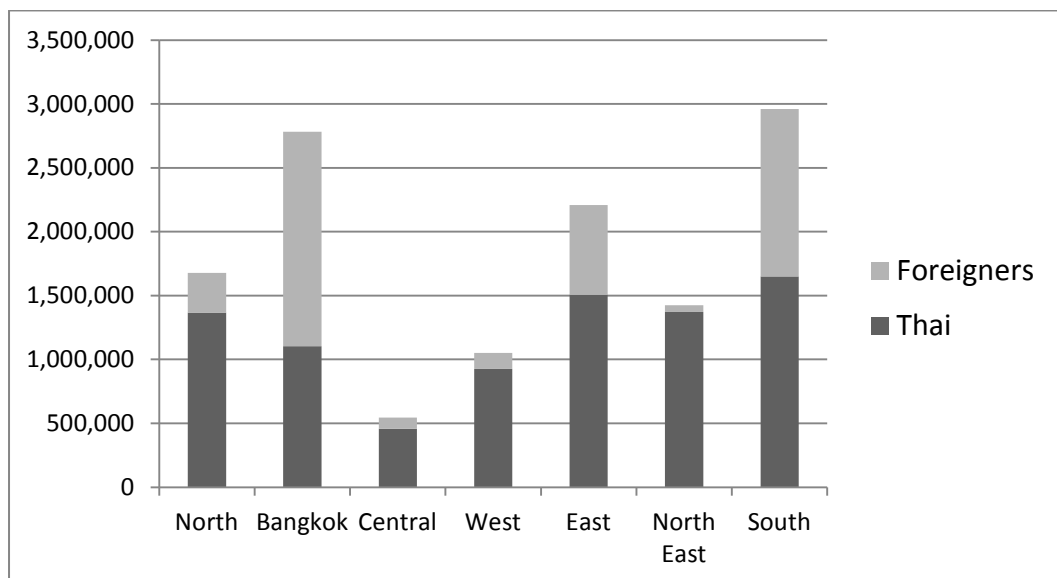
ภาพที่ 2.13 จำนวนและสัดส่วนของนักท่องเที่ยวผู้เข้าพัก ในแต่ละภาค ปี 2552

ที่มา : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (<http://www.tourism.go.th/2010/th/statistic/tourism.php>)



ภาพที่ 2.14 จำนวนโรงแรมที่พักในแต่ละภูมิภาค ปี 2552

ที่มา : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2554) สถิตินักท่องเที่ยว ปี 2009 สิ้นสิ้นวันที่ 29 กันยายน 2554 จาก <http://tourism.go.th/2010/th/statistic/tourism.php?cid=27>



ภาพที่ 2.15 จำนวนนักท่องเที่ยวผู้เข้าพัก ในแต่ละพื้นที่ ปี 2552

ที่มา : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2554) สถิตินักท่องเที่ยว ปี 2009 สิ้นสิ้นวันที่ 29 กันยายน 2554 จาก <http://tourism.go.th/2010/th/statistic/tourism.php?cid=27>

วิสัยทัศน์ของไทย (Visioning Thailand- NESCB, 2546) ต้องการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย (Asia Tourism Capital) โดยกรุงเทพมหานครนับเป็นเมืองมหานครที่เป็นเมืองหลวงที่มีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลก มีความสำคัญและเป็นที่นิยมทางการท่องเที่ยวไม่ด้อยกว่าเมืองหลวงใดๆ โดยในปี พ.ศ. 2551 และล่าสุดปี 2553 กรุงเทพมหานครได้รับการประกาศโดยนิตยสาร Travel & Leisure ให้เป็นมหานครที่น่าท่องเที่ยวมากเป็นอันดับ 1 ของโลก (World's Best City) จากผลการโหวตของนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ กรุงเทพมหานครก็ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี มีเส้นทางคมนาคมอันสะดวกสบาย มีท่าเรือที่สำคัญ มีสนามบินนานาชาติขนาดใหญ่ และมีศักยภาพสูงในอีกหลายด้าน หากได้รับการพัฒนาที่ถูกต้องอย่างชาญฉลาด ก็จะสามารถเป็นเมืองน่าอยู่ที่ยั่งยืน หรือแม้กระทั่ง เป็นศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และการจะไปถึงเป้าหมายที่กล่าว กรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร 12 ปี (2552 - 2563) ที่มีชื่อย่อเป็นภาษาสากลว่า Bangkok 2020 ซึ่งเป็นแผนระดับสูงกว่าแผนบริหารฯ เพื่อครอบคลุมทิศทางของแผนบริหารฯ ให้นิ่งคงที่ไปถึง 3 ฉบับ และวางวิสัยทัศน์ให้กรุงเทพมหานครเป็น " เมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน " หรือ " Sustainable Metropolis "

การประกอบการธุรกิจโรงแรมบูติคขนาดเล็กนับว่าได้รับความสนใจและสนับสนุนอย่างมากในปัจจุบัน โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้ร่วมกับธนาคารเคทีซี หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ และมาสเตอร์การ์ด เปิดตัวโครงการประกวดโรงแรมบูติคขนาดเล็กครั้งแรกในไทย “Thailand Boutique Awards 2010” เพื่อช่วยสนับสนุนธุรกิจท่องเที่ยว ตลอดจนสร้างรายได้และโอกาสทางธุรกิจให้กับผู้ประกอบการขนาดเล็กและรายย่อย ให้สามารถบริหารและดูแลธุรกิจโรงแรมได้อย่างยั่งยืนและพัฒนาให้เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญที่จะเสริมสร้างให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศผู้มาเยือนแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ทั่วประเทศ ได้รับความพึงพอใจและประทับใจสูงสุด โดยในการประกวดโครงการ “Thailand Boutique Awards 2010” จะเน้นกลุ่มเป้าหมายที่เป็น โรงแรมบูติคที่มีขนาด 4 — 50 ห้อง (www.thailandboutiqueawards.com) ตั้งแต่วันที่ 16 มิถุนายน — 31 กรกฎาคม 2553 และจะประกาศผลคัดเลือกโรงแรมเพื่อรับรางวัล “Thailand Boutique Awards 2010” ในวันที่ 17 พฤศจิกายน 2553

Paul Lin GM โรงแรม Evergreen Laurel กรุงเทพ (ปริษา แดงโรจน์, 2549) กล่าวว่า “ผมเห็นด้วยกับ ททท. ที่ส่งเสริมการสร้าง Boutique Hotel ซึ่งดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มธุรกิจ (Corporate) โดย Boutique Hotels กำลังเป็นแฟชั่นที่ลูกค้าต้องการความเป็นส่วนตัว และการบริการที่รอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วน” “โรงแรมพวกนี้ขนาดเล็ก หมายความว่าลูกค้าผู้พักจะคุ้นเคยกับพนักงาน ในทางกลับกันพนักงานก็จะบริการลูกค้าได้อย่างสนิทสนม ลูกค้าสบายใจมั่นใจเหมือน

อยู่บ้านตนเอง ผู้ลงทุนมีเหตุผลที่ดีที่นำเงินมาลงทุนสร้าง Boutique Hotels เพราะโรงแรมไม่ใหญ่ลงทุนไม่สูงมาก ในระยะยาวค่าห้องพักก็จะสูงกำไรดีเป็นการง่ายที่ลูกค้าจะกลับมาพักอีก ทำให้ Boutique Hotels น่าจะกำไรมากกว่าโรงแรมประเภทอื่นๆ”

ชนิดา เมาจินตรักษ์ และพรสวรรค์ รักเป็นธรรม (2553) ได้เสนอ “ผลการศึกษาการปรับปรุงการสำรวจข้อมูลธุรกิจสถานที่พักแรม” จากตัวอย่างการวิจัยชุดใหม่ที่มีตัวอย่างตอบกลับไม่น้อยกว่า 354 ราย ในไตรมาสแรกของปี 2553 อัตราการเข้าพักแรมของทั้งประเทศอยู่ที่ประมาณร้อยละ 60.73 โดยมีรายละเอียดแต่ละภาคดังตารางที่ 2.2 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงภาวะการท่องเที่ยวของประเทศไทย ที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปี 2552 แต่ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ดังตารางที่ 2.1 โดยเฉพาะในเดือนมีนาคมที่ลดลงต่ำกว่าเฉลี่ยมากกว่า 2 เดือนก่อนหน้า ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายภาค ผลการสำรวจให้ภาพสอดคล้องกันทุกภาค ที่อาจสะท้อนถึงผลกระทบจากความไม่สงบทางการเมือง ในเดือนมีนาคมที่เริ่มมีต่อธุรกิจการท่องเที่ยว

ตารางที่ 2.1 สรุปผลการสำรวจอัตราการเข้าพักด้วยจำนวนตัวอย่างชุดใหม่ (ไม่น้อยกว่า 354 ราย) เทียบกับตัวอย่างชุดเดิม (ไม่น้อยกว่า 160 ราย) เดือนมกราคม – มีนาคม 2553 (หน่วย: ร้อยละ)

ผลการสำรวจ	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	ไตรมาสที่ 1
1.อัตราการเข้าพักแรมจากตัวอย่างชุดเดิม	59.83	65.04	56.15	60.30
2.อัตราการเข้าพักแรมจากตัวอย่างชุดใหม่ ^{1/}				
รวมทั้งประเทศ	59.71	65.51	56.92	60.73
ภาคกลาง (รวมกรุงเทพฯ)	59.68	68.35	58.53	62.04
ภาคใต้	65.72	70.96	64.79	67.13
ภาคเหนือ	53.29	51.33	40.25	48.96
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ^{2/}	50.36	50.99	48.20	50.00

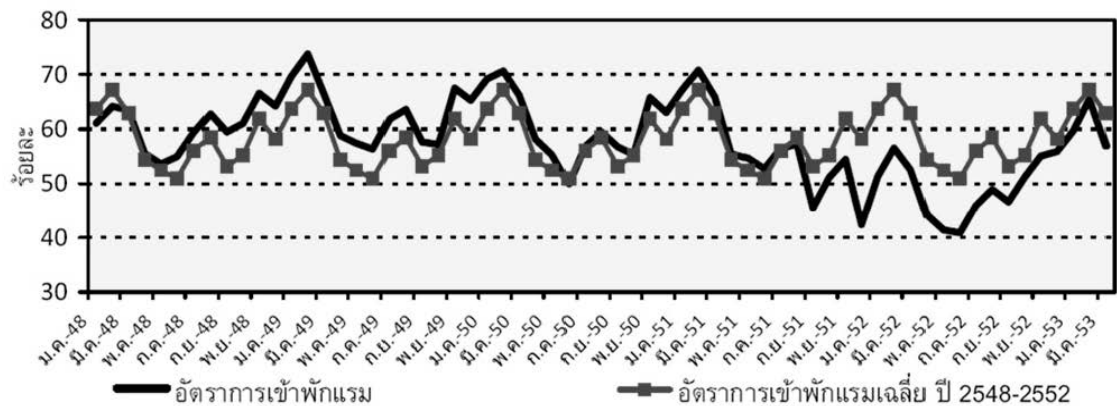
1/ข้อมูลการสำรวจสถานที่พักแรมจากตัวอย่างชุดใหม่ครอบคลุมทั่วประเทศจำนวนตัวอย่างที่ตอบกลับ ประมาณ 400 ราย

2/จำนวนตัวอย่างที่ตอบกลับในเดือน ม.ค. ก.พ.และ มี.ค. เท่ากับ 66 59 และ 42 ซึ่งยังน้อยกว่าจำนวนรายขั้นต่ำที่กำหนดไว้ที่ 84 ราย จึงยังไม่มากพอที่จะใช้เป็นตัวแทนที่ดีของภาคใต้ ดังนั้นโปรดใช้ข้อมูลด้วยความระมัดระวัง

ที่มา : ชนิดา เมาจินตรักษ์ และพรสวรรค์ รักเป็นธรรม (2553) “ผลการศึกษาการปรับปรุงการ

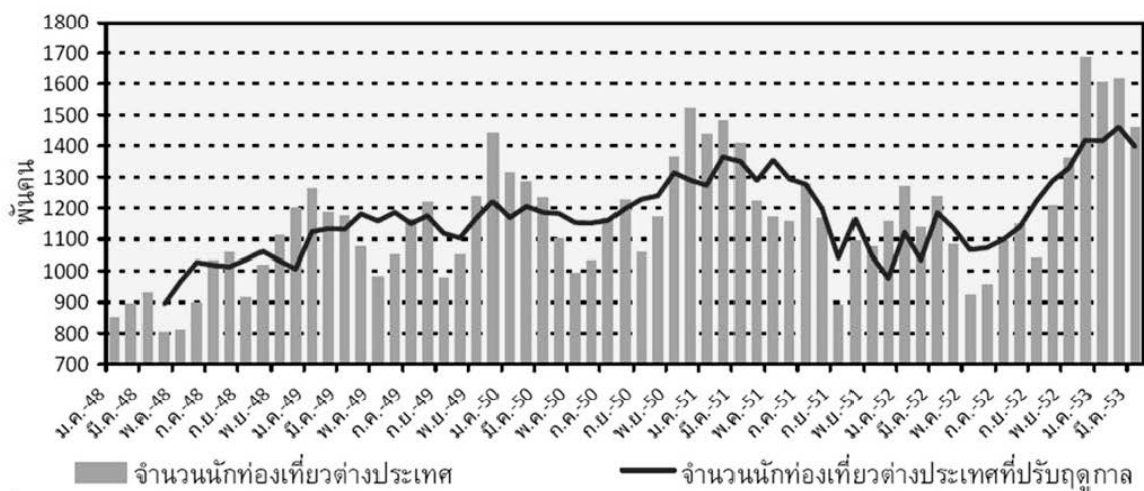
สำรวจข้อมูลธุรกิจสถานที่พักแรม” กรุงเทพมหานคร ธนาคารแห่งประเทศไทย Data Management Department ค้นคืนวันที่ 11 มิถุนายน 2553 จาก

bot.or.th/Thai/Statistics/Articles/Doc_Lib_statisticsHorizon/Hotel.pdf - 298k –



ภาพที่ 2.16 อัตราการใช้พักรวม เทียบกับค่าเฉลี่ยปี 2548-2552

ที่มา : ชนิตา เมาจินตริกษ์ และพรสวรรค์ รักเป็นธรรม (2553) “ผลการศึกษการปรับปรุงการสำรวจข้อมูลธุรกิจสถานที่พักรวม” กรุงเทพมหานคร ธนาคารแห่งประเทศไทย Data Management Department ค้นคืนวันที่ 11 มิถุนายน 2553 จาก bot.or.th/Thai/Statistics/Articles/Doc_Lib_statisticsHorizon/Hotel.pdf - 298k –



ภาพที่ 2.17 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศ มกราคม ปี 2548- มีนาคม ปี 2553

ที่มา : ชนิตา เมาจินตริกษ์ และพรสวรรค์ รักเป็นธรรม (2553) “ผลการศึกษการปรับปรุงการสำรวจข้อมูลธุรกิจสถานที่พักรวม” กรุงเทพมหานคร ธนาคารแห่งประเทศไทย Data Management Department ค้นคืนวันที่ 11 มิถุนายน 2553 จาก bot.or.th/Thai/Statistics/Articles/Doc_Lib_statisticsHorizon/Hotel.pdf - 298k –

ตารางที่ 2.2 สรุปผลการสำรวจ อัตราการจองห้องพักล่วงหน้า และค่าห้องพักเฉลี่ยที่ขายได้จริง
เดือน มกราคม - มีนาคม ปี 2553

ผลการสำรวจ	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	ไตรมาสที่ 1
1.อัตราการจองห้องพักล่วงหน้า (ร้อยละ)				
รวมทั้งประเทศ	22.36	24.91	21.58	20.46
ภาคกลาง (รวมกรุงเทพ)	23.58	26.31	21.95	21.06
ภาคใต้	24.11	28.31	26.35	24.18
ภาคเหนือ	20.98	20.78	17.74	17.13
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ^{1/}	9.03	9.36	8.53	8.52
2.ค่าห้องพักเฉลี่ยที่ขายได้จริง (บาท:ห้อง)				
รวมทั้งประเทศ	2,412.67	2,169.86	2,083.45	2,232.40
ภาคกลาง (รวมกรุงเทพ)	2,284.45	2,171.79	2,082.56	2,182.68
ภาคใต้	3,662.18	3,011.91	2,921.98	3,220.77
ภาคเหนือ	1,371.18	1,245.79	1,129.36	1,272.38
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ^{1/}	841.96	857.92	867.02	853.90

ที่มา : ชนิตา เมาจินตริภักดิ์ และพรสวรรค์ รักเป็นธรรม (2553) “ผลการศึกษาการปรับปรุงการ
สำรวจข้อมูลธุรกิจสถานที่พักแรม” กรุงเทพมหานคร ธนาคารแห่งประเทศไทย Data
Management Department ค้นคืนวันที่ 11 มิถุนายน 2553 จาก
bot.or.th/Thai/Statistics/Articles/Doc_Lib_statisticsHorizon/Hotel.pdf - 298k –

สำนักสถิติพยากรณ์ สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2551) ได้รายงานการสำรวจการประกอบ
กิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ.2543 - 2551 สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยี
สารสนเทศและการสื่อสาร ว่ารายรับของกิจการโรงแรมทั่วราชอาณาจักรจากการสำรวจเท่ากับ
72,768,843.4 บาท โดยเป็นรายรับของกิจการโรงแรมในกรุงเทพมหานครเท่ากับ 41,530,857.0 บาท
โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ข้อมูลสถิติที่สำคัญ จำแนกตามขนาดของกิจการ และภาค พ.ศ. 2551

	รายรับ	ค่าใช้จ่าย
ทั่วราชอาณาจักร	72,768,843.40	35,335,979.10
ต่ำกว่า 60 ห้อง	3,839,595.40	1,272,315.20
60-149 ห้อง	10,224,849.00	4,785,922.60
150 ห้องขึ้นไป	58,704,399.00	29,277,741.30
กรุงเทพมหานคร	41,530,857.00	22,393,542.90
ต่ำกว่า 60 ห้อง	440,681.10	139,912.20
60-149 ห้อง	1,759,664.60	906,473.70
150 ห้องขึ้นไป	39,330,511.30	21,347,157.00

ที่มา: การสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ. 2551 สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ข้อมูลจากการวิจัยนี้ เมื่อนำมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของกำไรต่อค่าใช้จ่าย จะได้ค่าเฉลี่ยโดยรวมของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร (รวมโรงแรมขนาดใหญ่ ถึงขนาดเล็ก) มีค่าต่ำสุดเท่ากับ 0.85 และเมื่อเปรียบเทียบกับกำไรต่อค่าใช้จ่ายของโรงแรมทั่วราชอาณาจักรที่มีค่าเท่ากับ 1.05 โดยกำไรต่อค่าใช้จ่ายของโรงแรมในภาคใต้ มีอัตราสูงสุดเท่ากับ 1.44 เท่า ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ข้อมูลกำไรต่อค่าใช้จ่ายของโรงแรมในแต่ละภูมิภาค พ.ศ. 2551

โรงแรมแต่ละภาค	รายรับ	ค่าใช้จ่าย	กำไร	กำไร/ค่าใช้จ่าย
ทั่วราชอาณาจักร	72,768,843.4	35,335,979.1	37,432,862.24	1.059341361
กรุงเทพมหานคร	41,530,857.0	22,393,542.9	19,137,314.07	0.854590725
กลาง	8,367,352.5	3,245,018.0	5,122,334.51	1.57852268
เหนือ	4,424,207.3	1,985,021.0	2,439,186.25	1.228796169
ตะวันออกเฉียงเหนือ	3,119,229.8	1,441,418.9	1,677,810.90	1.163999482
ใต้	15,327,196.8	6,270,978.3	9,056,218.51	1.444147649

ที่มา: การสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ. 2551 สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เมื่อพิจารณากำไรต่อค่าใช้จ่ายของโรงแรมที่มีขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 60 ห้อง) ในแต่ละภูมิภาค กำไรต่อค่าใช้จ่ายของโรงแรมในกรุงเทพมหานครมีค่าสูงถึง 2.14 เท่า โดยกำไรต่อค่าใช้จ่ายของโรงแรมที่มีขนาดเล็กในภาคกลางมีค่าต่ำสุดเท่ากับ 1.6 และภาคใต้มีค่าสูงสุดที่ 2.24 เท่า ดังตารางที่ 2.5 และเมื่อพิจารณาโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จะพบว่าโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ เกินกว่า 150 ห้องขึ้นไป มีกำไรต่อค่าใช้จ่ายต่ำสุดเท่ากับ 0.82 เท่า โรงแรมในกรุงเทพมหานครที่มีขนาดกลาง (60-149 ห้อง) มีกำไรต่อค่าใช้จ่ายเท่ากับ 0.94 และโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่มีขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 60 ห้อง) มีกำไรต่อค่าใช้จ่ายสูงสุดเท่ากับ 2.14 เท่า ดังตารางที่ 2.6

สรุปได้ว่าการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีสภาพการดำเนินงานในอุตสาหกรรมโรงแรมที่ดี โดยมีอัตราการเข้าพักและกำไรต่อค่าใช้จ่ายที่สูง ทำให้ธุรกิจโรงแรมบูติก ที่มีลักษณะเด่นทั้งด้านการออกแบบสถาปัตยกรรม และการบริการที่เน้นการบริการแบบเป็นส่วนตัว เป็นธุรกิจที่มีอนาคตที่ดีในเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 2.5 ข้อมูลกำไรต่อค่าใช้จ่ายของโรงแรมขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 60 ห้อง) ในแต่ละภูมิภาค พ.ศ. 2551

โรงแรมต่ำกว่า 60 ห้อง	รายรับ	ค่าใช้จ่าย	กำไร	กำไร/ค่าใช้จ่าย
ทั่วราชอาณาจักร	3,839,595.4	1,272,315.2	2,567,280.20	2.017802083
กรุงเทพมหานคร	440,681.1	139,912.2	300,768.90	2.14969776
กลาง	739,526.3	284,246.1	455,280.19	1.601711299
เหนือ	566,696.4	196,779.8	369,916.60	1.879850855
ตะวันออกเฉียงเหนือ	319,378.0	105,014.1	214,363.90	2.041286642
ใต้	1,773,313.6	546,363.0	1,226,950.68	2.245669623

ที่มา: การสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ. 2551 สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ตารางที่ 2.6 ข้อมูลกำไรต่อค่าใช้จ่ายของโรงแรมในกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดของกิจการ พ.ศ. 2551

โรงแรมในกรุงเทพมหานคร	รายรับ	ค่าใช้จ่าย	กำไร	กำไร/ ค่าใช้จ่าย
ต่ำกว่า 60 ห้อง	440,681.1	139,912.2	300,768.90	2.14969776
60-149	1,759,664.6	906,473.7	853,190.87	0.941219642
150 ห้องขึ้นไป	39,330,511.3	21,347,157.0	17,983,354.30	0.842423855

ที่มา: การสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ. 2551 สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Tom Peters and Robert Waterman (2004: 13-16) ผู้ได้ร่วมงานกับ Pascale and Athos ที่ McKinsey & Co. ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยศึกษาจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ 62 แห่ง และได้สรุปเนื้อหาการศึกษาลงในหนังสือ In Search of Excellence ซึ่ง

ได้ระบุถึงปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหาร คือ (1) อคติในการลงมือทำ (A bias for action) ให้ลงมือทำ ด้วยความพยายาม ไม่เสียเวลาไปกับการศึกษาและทำรายงานจำนวนมากและการตั้งคณะกรรมการมากมาย (2) ให้ความสนใจต่อลูกค้า (Customer focus) (3) มีใจของนักลงทุนทางการเงิน (Entrepreneurship) แม้แต่บริษัทขนาดใหญ่ ก็ให้กระทำและคิดอย่างบริษัทขนาดเล็ก โดยการมอบอำนาจให้พนักงานมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ (4) มีการสร้างความสามารถในการผลิตผ่านผู้คน (Productivity through people) (5) การมีประธานบริหารที่มีคุณค่า (Value-oriented CEOs) (6) มีใจจดจ่ออยู่ในสิ่งที่ตนชำนาญ (Stick to the knitting) (7) ทำแต่สิ่งที่เรารู้เป็นอย่างดี ทำทุกสิ่งให้ง่าย และประหยัด (Keep things simple and lean) ขจัดความซับซ้อนและความวุ่นวาย (8) ใช้ทั้งการรวมศูนย์และการกระจายอำนาจไปพร้อมๆ กัน (Simultaneously centralized and decentralized) มีการควบคุมที่ศูนย์กลางอย่างเข้มงวดในขณะเดียวกันก็อนุญาตให้มีการกระจายอำนาจออกไปอย่างมากด้วย

Thomas M. Cooney (Matthias Fink and Sascha Kraus, 2009: 192-205) ได้ทำการวิจัยที่มีประชากรจากสองแห่ง คือ บริษัทในรัฐแมสซาชูเซตของอเมริกา และบริษัทในประเทศไอร์แลนด์ ซึ่งทั้งสองแห่งมีจำนวนบริษัทที่ก่อตั้งใหม่จำนวนมาก และบริษัทเหล่านี้มีอัตราการเติบโตที่รวดเร็วในอุตสาหกรรมนั้น แบบสอบถามถูกออกแบบให้เจาะจงทั้งสองส่วนคือ ตำแหน่งของกลยุทธ์และตำแหน่งของโครงสร้างของบริษัทเมื่อเริ่มก่อตั้ง และเมื่อเวลาที่มีการสำรวจ โดยบริษัทที่ทำการศึกษามีเป็นบริษัทที่ก่อตั้งมาไม่เกินสิบปี มีสำนักงานใหญ่อยู่ในท้องถิ่น (ต้องไม่ใช่บริษัทลูกหรือตัวแทนของบริษัทขนาดใหญ่ที่มาจากที่อื่น) และเป็นบริษัทส่วนบุคคล โดยได้ประชากรของการวิจัยรวม 448 บริษัทในอเมริกา และ 219 แห่งในไอร์แลนด์ มีการตอบรับ 22 % ในอเมริกาและ 35% ในไอร์แลนด์ โดยผลการวิจัยพบว่าการใช้ทั้งโครงสร้างที่มีชีวิต (Organic Structure) และกลยุทธ์ตั้งแต่เริ่มแรก โดยบริษัทที่มีอัตราการเติบโตที่รวดเร็วของทั้งสองประเทศนี้ จะดูเหมือนกันในช่วงเริ่มก่อตั้ง แต่กับแตกต่างกันเมื่อเติบโตขึ้น โดยบริษัทในอเมริกาเคลื่อนไปสู่ การผสมผสานของโครงสร้างแบบมีชีวิตและกลยุทธ์ที่รอบคอบ ส่วนบริษัทในไอร์แลนด์ มีการเริ่มต้นเหมือนกันด้วยโครงสร้างแบบมีชีวิตและกลยุทธ์เริ่มแรก แล้วเคลื่อนไปสู่การผสมผสานของโครงสร้างแบบมีลำดับขั้นที่มีความซับซ้อน (Mechanistic Structure) และกลยุทธ์ที่มีลำดับขั้นและเป็นระบบ ซึ่งการเคลื่อนที่ที่แตกต่างกันนี้อาจอธิบายได้จากความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ โดยจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกของบริษัทในอเมริกาจะมีจุดมุ่งหมายในการนำบริษัทสู่มหาชน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในธุรกิจ และเป็นหุ้นส่วน ส่วนผู้ก่อตั้งบริษัทในไอร์แลนด์จะเน้นสร้างความสำเร็จ โดยเขายังคงความเป็นเจ้าของเพียงคนเดียว โดยไม่ให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ บริษัทจึงเติบโตด้วยจำนวนพนักงานและกลายเป็นโครงสร้างแบบลำดับขั้น ทำให้บริษัทในไอร์แลนด์มีการเติบโตในตลาดหุ้นของนิวยอร์ก (NASDAQ) มากกว่าในไอร์แลนด์ โดย

การวิจัยพบว่าปัจจัยหลักที่ทำให้บริษัทที่มีการเจริญเติบโตเร็วเหล่านี้ประสบความสำเร็จ คือการมีทีมบริหารจัดการ ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้มากกว่าบริษัทที่บริหารโดยเจ้าของคนเดียว และด้วยคุณลักษณะของทีมบริหารที่มีประสบการณ์เมื่อเริ่มต้น การมีทัศนคติที่ดี และการมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนสู่ความสำเร็จ โดยบริษัทเหล่านี้ได้มีการสื่อสารสู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผ่านโครงสร้างที่มีชีวิตโดยธรรมชาติ ซึ่งมีความสัมพันธ์ในโครงสร้างแบบแนวราบ เพื่อให้ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีลำดับขั้นน้อย ผู้นำมีความรู้มาก (ไม่ใช่ผู้นำที่มีอายุมาก) มีการแบ่งปันข้อมูล ความคิด ซึ่งไม่ใช่เพียงสื่อสารข้อมูลพื้นฐานเท่านั้น แต่เพื่อให้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยพนักงานได้มีส่วนร่วมในองค์การ มีการแนะนำพนักงาน การให้ความรับผิดชอบ และการให้รางวัล ด้วยระบบเครือข่ายที่ไม่ใช่การสื่อสารจากบนลงล่างตามลำดับขั้นเพียงอย่างเดียว CEOs จะกดดันพนักงานให้สนใจต่อความต้องการของลูกค้า คุณภาพสินค้าและบริการที่ดี ความสำเร็จเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนไม่เฉพาะแต่ผู้บริหาร บริษัทที่มีการเจริญเติบโตเร็วเหล่านี้เต็มใจที่จะเรียนรู้ สร้างกลยุทธ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง มองหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจ เน้นตลาดที่เติบโต หวังโตในตลาดที่มั่นคง อยู่ในวงจรชีวิตที่มีการเจริญเติบโต และที่สำคัญคือ การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มอบหมายงานให้พนักงานด้วยความไว้วางใจ ทำให้พนักงานเต็มใจที่จะตัดสินใจในปัญหาที่ยาก

อัญมณี ชำกรม (2543:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น ได้แก่ ด้านการบริการ ด้านราคา ด้านทำเลที่ตั้ง และด้านการตลาด เรียงตามลำดับ โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน คือ ด้านการบริการที่มีผลต่อการใช้บริการในระดับมาก ได้แก่ ห้องพักสะอาด สะดวกสบาย ที่จอดรถสะดวก กิริยามารยาทของพนักงาน มีบริการด้านอื่นๆ ครบครัน และความหรูหรา ความทันสมัย ตามลำดับ ด้านทำเลที่ตั้งมีผลต่อการเลือกใช้บริการในระดับมาก ได้แก่ โรงแรมตั้งอยู่ในเมือง โรงแรมอยู่ติดถนนสายหลัก เข้าออกได้หลายทาง และโรงแรมตั้งอยู่ในย่านธุรกิจการค้า ด้านการส่งเสริมการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการในระดับปานกลาง ได้แก่ การให้ส่วนลดพิเศษ บัตร V.I.P การลดราคา การจัดนิทรรศการ การประชุมสัมมนาต่างๆ การแถมอาหารในมือใดมือหนึ่ง การให้ส่วนลดพิเศษในการบริการด้านอื่นๆ และการสะสมโบนัสเพื่อแลกบริการ ตามลำดับ

สมคิด เจดีย์วงศ์ (2545) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยเป็นการสำรวจผู้ประกอบการ 250 ราย และได้ผลการสำรวจของกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด คือการมีนวัตกรรมที่ดีกว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า และประสิทธิภาพที่เหนือกว่า

วาทีศ จันทรัทธธรรม (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อบริการการท่องเที่ยวจากเคาน์เตอร์ทัวร์ ของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ หาดป่าตอง จังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อบริการการท่องเที่ยวจากเคาน์เตอร์ทัวร์ ของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ หาดป่าตอง จังหวัดภูเก็ต ได้แก่ ด้านราคา โดยการให้ส่วนลด รองลงมา ด้านทำเลที่ตั้ง ควรที่จะตั้งอยู่ในบริเวณที่มีร้านอาหารมากที่สุด และรองลงมาคือ โรงแรมหรือที่พัก

สมชาย ธรรมสวยดี (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวชาวอเมริกันและชาวแคนาดาเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย โดยการสำรวจนักท่องเที่ยว 392 คน พบว่านักท่องเที่ยวชาวอเมริกันและชาวแคนาดาเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมีทัศนคติเชิงบวกต่อแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติมากที่สุด และปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์เป็นเหตุจูงใจสำคัญที่สุดให้มาท่องเที่ยวในประเทศไทย

ชญานิ์ สิ่งมีสุข (2546: บทคัดย่อ) ได้วิจัยถึงความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา โดยสำรวจโรงแรมจำนวน 119 แห่ง พบว่า (1) โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากด้านที่สูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านแบบการบริหาร ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านระบบ ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม และ (2) ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดต่างกันเขตเมืองพัทยาในภาพรวม พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ากลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะต่างจากโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรมีการปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอก และการแข่งขันให้ทันกับเหตุการณ์ กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรจัดทำแผนธุรกิจประจำปีที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงแรมที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

2) ด้านโครงสร้าง กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรจัดระบบการสื่อสารข้อมูล เพื่อการเรียนรู้และการประเมินผลของหน่วยงานที่มีความชัดเจน สะดวกรวดเร็วโดยควรนำคอมพิวเตอร์มาติดตั้งเป็นระบบออนไลน์ในหน่วยงาน เพื่อเชื่อมข้อมูลต่อกันได้ เป็นที่เข้าใจตรงกันของทุกฝ่าย เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น และลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ

3) ด้านระบบ กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรมีการจัดระบบการจำหน่ายห้องพักและอื่นๆ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากขึ้น ควรมีการจัดระบบการให้บริการแก่ลูกค้าให้มีประสิทธิภาพ และเพิ่มความหลากหลาย การให้บริการตรงกับที่ลูกค้าต้องการมากที่สุด ควรมีการเก็บข้อมูลจากลูกค้าว่าต้องการการบริการประเภทไหน และบริการเดิมเป็นอย่างไร แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อให้ตรงกับลูกค้าต้องการมากที่สุด ควรมีการวิจัยตลาดโดยกระทำเป็นระยะๆ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน หรือภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการบริหารงานด้านตลาดและอื่นๆ ต่อไป และควรมีการจัดระบบการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้เป็นตามเป้าหมาย ตลอดจนมีกระบวนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป เพื่อรักษาสวนแบ่งตลาดได้อีกทางหนึ่ง

4) ด้านแบบการบริหาร กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรปฏิบัติให้ชัดเจนขึ้น ได้แก่ ควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละระบบงานและเชื่อมต่อกับระบบงานอื่น เพื่อทำให้ขั้นตอนการทำงานมีความชัดเจน และเป็นที่เข้าใจตรงกันของทุกฝ่าย ผู้บริหารสามารถดูแลและตรวจสอบการทำงาน รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างใกล้ชิด

5) ด้านบุคลากร กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องเพิ่มขึ้น ด้วยการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา ด้านการส่งเสริมให้เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกระตุ้นวิธีการทำงานได้อีกด้วย

6) ด้านทักษะ กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง โดยเกณฑ์นี้ควรสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานรับทราบว่าต้องปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเกณฑ์ที่สร้างไว้ นอกจากนี้ ควรมีการจัดฝึกอบรมทักษะการให้บริการ และเก็บข้อมูลจากแขกที่เข้าพักถึงความพึงพอใจ ต่องานบริการและข้อเสนอแนะที่ต้องการให้โรงแรมปรับปรุงหรือเพิ่มประเภทบริการที่ต้องการ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาการฝึกอบรมทักษะการให้บริการแก่พนักงาน เพื่อตอบสนองลูกค้าได้ถูกใจ

7) ด้านค่านิยมร่วม กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญ และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามคำขวัญตลอดเวลา มีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งทำให้หน่วยงานมีความเข้มแข็ง และยังปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนอีกด้วย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือของทุกฝ่าย และเกิดความพร้อมในการแข่งขันด้วย

รภัธ ศิลป์ศรีกุล (2547) ศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างตลาดโดยใช้ยอดขายวัดการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม และใช้ข้อมูลปฐมภูมิเพื่อศึกษาพฤติกรรมการตลาดและอุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจโรงแรมของผู้ประกอบการรายใหม่ โดยใช้แบบสอบถามโรงแรมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 64 ราย ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครเป็นตลาดประเภทกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด เนื่องจากอัตราส่วนการกระจุกตัวของธุรกิจรายใหญ่ 3 อันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 8.49 ซึ่งหมายความว่าอุตสาหกรรมมีการกระจุกตัวต่ำ และหากพิจารณาอัตราส่วนขนาดธุรกิจพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 52.01 หมายความว่าธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ 3 อันดับแรกมีขนาดของยอดขายโดยเฉลี่ยสูงกว่าขนาดยอดขายโดยเฉลี่ยของธุรกิจโรงแรมอื่นๆ ที่เหลือ สำหรับลักษณะทั่วไปของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างพบว่า โรงแรมส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัด มีจำนวนห้องพัก 60 – 150 ห้อง มีอัตราค่าห้องพักเฉลี่ย 500 – 999 บาท มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยร้อยละ 60 -79 และเป็นโรงแรมที่ไม่ได้อยู่ในเครือลูกค้านักของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างเป็นคนไทยมากที่สุด รองลงมาคือลูกค้าจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สำหรับกลยุทธ์การตลาดด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญมากต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้แก่ กลยุทธ์เรื่องทำเลที่ตั้ง การจัดกิจกรรมหรือเทศกาลพิเศษเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ การกำหนดราคาห้องพักหลายราคาสำหรับกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน การมีเว็บไซต์ของโรงแรมเพื่อให้บริการรับจองห้องพัก การให้ความสำคัญกับพนักงานขายในการเสนอขายบริการต่างๆ การมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการให้บริการเป็นอย่างดี และการเป็นพันธมิตรกับโรงแรมอื่นๆ ส่วนผลการทดสอบความแตกต่างพบว่า โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักราคาห้องพักเฉลี่ย ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ และรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จะให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน สำหรับอุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจโรงแรมของผู้ประกอบการรายใหม่ ได้แก่ ขนาดของเงินลงทุนในโรงแรมใหม่ และความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่มีอยู่เดิม จากผลการวิจัยจึงเสนอแนะให้ธุรกิจโรงแรมควรใช้กลยุทธ์ในระยะสั้น โดยจัดกิจกรรมหรือเทศกาลพิเศษเพื่อสร้างความแตกต่างและดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ และเน้นการใช้กลยุทธ์การตั้งราคาหลายราคาสำหรับกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ส่วนในระยะยาวควรมีการปรับปรุงห้องพักเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

มิ่งสรรพ ขาวสะอาด และคณะ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “อุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ภายใต้โครงการ มูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย” ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจโครงสร้าง รูปแบบการแข่งขัน ผลการดำเนินงานและบทบาทของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ในจังหวัดท่องเที่ยวหลัก โดยอาศัยแหล่งข้อมูลจากงบการเงินของโรงแรม ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าของผู้ประกอบการโรงแรมพบว่า แนวโน้ม

ในอนาคต คาดว่าโรงแรมที่มีเครือข่ายนานาชาติ จะมีการควบรวมกิจการ เพื่อขยายขนาดเครือข่ายกันมากขึ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น และมีช่องทางการตลาดที่กว้างขึ้น ในขณะที่เครือข่ายโรงแรมในเอเชีย มีแนวโน้มที่จะขยายไปยังภูมิภาคอื่นๆมากขึ้น ทำให้โรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ต้องอาศัยการขายความแตกต่าง ซึ่งจะทำให้เกิดโรงแรมหรูขนาดเล็กถึงกลาง ที่เรียกว่า บูติกโฮเต็ลมากขึ้น

สุรางค์ลักษณ์ บัณฑิตย์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ โรงแรมไทยในภาวะแข่งขันทศวรรษหน้า โดยเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภทคือ การสัมภาษณ์ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ โรงแรมชั้นนำบนถนนสุขุมวิทในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 คน และจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่มีข่าวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ผลการศึกษาพบว่าโรงแรมชั้นนำบนถนนสุขุมวิทมีการกำหนดวิสัยทัศน์ อันเป็นนโยบายหลักที่ชัดเจน แต่มีลำดับขั้นของนโยบายที่แตกต่างกันระหว่างโรงแรมเครือข่ายระหว่างประเทศและโรงแรมท้องถิ่น ทำให้นโยบายการประชาสัมพันธ์ของโรงแรมมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามนโยบายประชาสัมพันธ์ของโรงแรมทั้งสองกลุ่มต่างก็สนับสนุนแผนการตลาด เนื่องจากหน่วยงานประชาสัมพันธ์ของโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของแผนการตลาด โรงแรมเครือข่ายระหว่างประเทศมีความได้เปรียบทางการแข่งขันโรงแรมท้องถิ่นหลายประการ คือ ผู้ทำชิงอันส่งผลให้การวางแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ของโรงแรมทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์โรงแรมไทย ไม่ได้นำเอาข้อมูลจากนโยบายและแผนส่งเสริมการท่องเที่ยว มาใช้ในการวางแผนระยะยาว เนื่องจากขาดความเชื่อมั่นต่อโครงการต่างของรัฐ ที่เกิดจากประสบการณ์ตรงที่ได้สัมผัสมา อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์โรงแรมต่างก็ให้ความสนใจและติดตามข่าวสารโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาลอย่างสม่ำเสมอ และนำมาใช้ในการวางแผนประชาสัมพันธ์ระยะสั้น เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และสถานะที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

กัลยา บุญปีติชาติ (2549) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ตที่ใช้บริการกับ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย สาขาภูเก็ต เพื่อศึกษากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ประสบอยู่ และศึกษาแนวโน้มการขอความช่วยเหลือ ในอนาคต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ กลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ที่ใช้บริการกับธนาคาร ซึ่งมีอยู่ 7 ราย โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 7Ps ของแต่ละโรงแรม มีการสังเกตลักษณะการดำเนินงาน สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ การศึกษา

เอกสาร ตัวเลขทางการเงิน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 7Ps ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติในแถบทวีปยุโรป โดยในฤดูกาลท่องเที่ยวมีอัตราการเข้าพักสูงสุด จำนวน 15 วัน น้อยสุด จำนวน 5 วัน ต่อคน สำหรับนอกฤดูกาลท่องเที่ยวมีอัตราการเข้าพักสูงสุด จำนวน 14 วัน น้อยสุด จำนวน 1 วัน ต่อคน ด้านราคา (Price) พบว่า ธุรกิจโรงแรมเหล่านี้มีนโยบายในการตั้งราคาค่าบริการตามราคาดมาตรฐาน โดยในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวคิดค่าบริการต่อคืนสูงสุดอยู่ที่ 10,000 บาทขึ้นไป และต่ำสุดคือ 1,000 บาท และนอกฤดูกาลท่องเที่ยวค่าบริการสูงสุดที่ 10,000 บาทและต่ำสุด คือ 600 บาท ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะปรับราคาค่าบริการมากขึ้น ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) พบว่าธุรกิจที่ศึกษาส่วนใหญ่ใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนขาย มากที่สุด รองลงมาใช้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต ออກบู้ธ บริษัททัวร์ พนักงานตลาด ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion) พบว่า ธุรกิจที่ศึกษาส่วนใหญ่ใช้รูปแบบผ่านการจัดกิจกรรมพิเศษจัดโปรโมชั่น และให้ส่วนลด มากที่สุด ด้านพนักงาน (People) พบว่า ธุรกิจที่ศึกษาให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรโดยวิธีการฝึกอบรม มากที่สุด รองลงมา คือ ใช้การจูงใจพนักงานผ่านค่าคอมมิชชั่น อันดับสุดท้าย คือ การปรับเงินเดือน และ เงินพิเศษ ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) ธุรกิจที่ศึกษามุ่งสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า โดยการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ด้านกระบวนการ (Process) พบว่า ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีลักษณะการบริหารจัดการแบบคนเดียว รองลงมา คือว่าจ้างบุคคลที่มีความชำนาญหรือมืออาชีพ และทีมผู้บริหารจากบริษัทแม่ โดยมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างกำไร ความอยู่รอดของกิจการและความมีชื่อเสียง โดยให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการมากที่สุด สาเหตุสำคัญที่เลือกทำธุรกิจโรงแรมเพราะจังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก ธุรกิจที่ศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจโรงแรม ในด้านสภาพทางเศรษฐกิจ/สังคมภายในประเทศ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง ปัญหา 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลกระทบจากธรณีพิบัติภัย (สึนามิ) ปัญหาในด้านการเงิน การบริหารองค์กร และการลดภาระผูกพันหนี้สิน (สินเชื่อ) ส่วนแนวโน้มความต้องการช่วยเหลือของธุรกิจจากธนาคาร แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ตามมาตรฐานโรงแรม คือ โรงแรมระดับ 2 ดาว ต้องการความช่วยเหลือเรื่องเร่งด่วน ในด้านการเงิน และการประชาสัมพันธ์ ระยะปานกลาง ด้านการตลาดและการแนะนำลูกค้า ระยะยาว ด้านการตลาดและด้าน ฝึกอบรมพนักงาน กลุ่มที่ 2 โรงแรมระดับ 3 ดาว ต้องการความช่วยเหลือเรื่องเร่งด่วนด้านการเงิน และระบบบัญชี ระยะปานกลาง ด้านการประชาสัมพันธ์ และตลาด ระยะยาว ด้านการประชาสัมพันธ์/การตลาด และด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ และกลุ่มที่ 3 โรงแรมระดับ 4 ดาว ต้องการความช่วยเหลือเรื่องเร่งด่วน ด้านการเงิน ระยะปานกลาง ด้าน

การตลาด รองลงมา ด้านการประชาสัมพันธ์ ระยะยาว ด้านการฝึกอบรมพนักงาน รองลงมา ด้านประชาสัมพันธ์

ภาวิณี วารีกุล (2550: 121) ได้ศึกษาถึงปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อที่พักโรงแรมระดับห้าดาวของผู้ใช้บริการในจังหวัดภูเก็ต โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ ผู้ใช้บริการโรงแรมระดับ 5 ดาวในจังหวัดภูเก็ต ด้วยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน เครื่องมือการวิจัยใช้แบบสอบถาม พบว่า ด้านความต้องการของลูกค้า เป็นส่วนประสมการตลาดที่มีอิทธิพลมากที่สุด อันได้แก่ ด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ บรรยากาศเงียบสงบ เหมาะกับการพักผ่อน และการต้อนรับแบบอบอุ่นและเป็นกันเอง ต่อมาคือด้านต้นทุนของลูกค้า ซึ่งมีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ราคาคุ้มค่ากับต้นทุนที่จ่ายไป ส่วนผลด้านความความสะดวกของลูกค้าและด้านการติดต่อสื่อสารกับลูกค้ามีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงว่าผู้ให้บริการส่วนใหญ่ยังไม่พอใจในการให้บริการ ควรปรับปรุงพัฒนาในด้านการให้บริการให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับความพอใจของผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมควรมีล็อบบี้ที่กว้างขวาง ควรอยู่ใกล้สถานที่ช้อปปิ้งและทำธุรกิจ อยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยว เพิ่มความสะดวกในช่องทางการจัดจำหน่าย โดยการตั้งเคาน์เตอร์ของโรงแรมที่สนามบิน หรือสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดภูเก็ต หรือผ่านตัวกลาง ได้แก่ บริษัททัวร์ในและต่างประเทศ ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ควรปรับปรุงให้มากขึ้น เช่น มีการโฆษณาผ่านเคเบิลทีวี การจัดแสดงสินค้า การจัดงานกิจกรรมทางการตลาด การตลาดทางตรง การขายโดยใช้พนักงานขาย

จิรภา ถิรินทรพงศ์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรม โดยใช้กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการ และเงื่อนไขที่มีผลต่อการบริหารจัดการของโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดภูเก็ต เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ระดับลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้บริหาร ผู้จัดการโรงแรม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น พนักงานบริการ รวม 30 คน และพบว่ากระบวนการบริหารจัดการโรงแรมมี ขั้นตอน คือ 1) การเลือกสถานที่ตั้งโรงแรมเป็นศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจ การติดต่อสื่อสาร อยู่ใกล้กับสถาบันบันเทิง 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานให้ผลตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจ 3) การวางแผนการบริหารจัดการโรงแรม ต้องมีการวางแผนงานเชิงรุก มีการวางแผนการตลาด และ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ชัดเจน ด้านเงื่อนไขที่มีผลต่อการบริหารจัดการโรงแรม มีเงื่อนไขสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เงื่อนไขที่เกี่ยวกับผู้บริหาร มีความรู้ความสามารถ รับผิดชอบต่อหน้าที่ รับฟังความคิดเห็น ของพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการ มีมนุษยสัมพันธ์ดี 2) เงื่อนไขด้านบุคลากร เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ

มีความชำนาญในงาน รับการฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวกับงานให้เกิดทักษะและความชำนาญเพิ่มขึ้น 3) เงื่อนไขด้านการกำหนดราคาและการตลาด คำนึงถึงหลักการของการตั้งราคาการตลาดให้ต่ำกว่า คู่แข่งขัน แต่รักษาคุณภาพด้านการบริการให้เกินความคาดหวังของลูกค้า 4) เงื่อนไขด้านเทคนิค วิธีการในการให้บริการ สร้างความเป็นกันเอง การแสดงออกโดยการยิ้ม มีการต้อนรับที่อบอุ่น ให้ความสนใจและเอาใจใส่ลูกค้าทุกระดับ 5) เงื่อนไขด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การใช้สื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ โดยเลือกช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสม สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย โฆษณาผ่าน อินเทอร์เน็ต การโฆษณาผ่านวารสาร การใช้สื่อวิทยุ ท้องถิ่น ด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ โรงแรม ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์พ่วงประกอบลูกค้า เป็นการบริหารแบบ ครอบครัวยุคใหม่ ซึ่งมีเจ้าของกิจการคนเดียว ผู้บริหาร ดูแลเอาใจใส่พนักงานเสมือนคนในครอบครัว มีความสนิทสนมใกล้ชิดกัน 2) ยุทธศาสตร์พึ่งพา การทำงานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะ ของการทำงานเป็นทีมในการให้บริการแก่ลูกค้า 3) ยุทธศาสตร์ลูกค้าคือพระเจ้า ลูกค้าเป็นผู้ที่มี พระคุณ คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าถือเป็น ความสำคัญที่จะต้องดูแลเอาใจใส่ 4) ยุทธศาสตร์ ประทับใจไม่รู้ลืม เป็นการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ให้ความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส กล่าวคำสวัสดิทักทายลูกค้า ดูแลเอาใจใส่ลูกค้า

พัชรพร ขนบุญเรือง (2551) ได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจบูติกโฮเต็ล ใน เขตอำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนของ ธุรกิจบูติกโฮเต็ล ในเขตอำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็นแบบใช้วิธีการสุ่มจากกลุ่มนักท่องเที่ยวจำนวน 150 ราย และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม จำนวน 6 ราย และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ในด้านการตลาด ด้าน เทคนิคและด้านการเงิน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน โดยผลการศึกษาวิเคราะห์ด้าน การตลาดพบว่า ธุรกิจบูติกโฮเต็ลเป็นธุรกิจค่อนข้างใหม่ นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยรู้จักมากนัก และเลือกพักในช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนกุมภาพันธ์ โดยกลุ่มเป้าหมายหลักจะเป็น นักท่องเที่ยวที่ทำงานประเภทประกอบธุรกิจส่วนตัว ซึ่งจะเลือกพักโรงแรมในระดับราคาตั้งแต่ 2,001 ถึง 4,000 บาท และข้อมูลที่มีส่วนในการตัดสินใจเลือกที่พักจะมาจากคนรู้จักแนะนำ การ โฆษณาในหนังสือ และอินเทอร์เน็ต การวิเคราะห์ด้านเทคนิค พบว่าทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมของ โครงการมีขนาดพื้นที่ 2 ไร่ ใกล้ตัวเมือง ด้านหลังติดแม่น้ำปาย สามารถมองเห็นวิวภูเขาโดยรอบ การดำเนินงานจะอยู่ในรูปแบบของนิติบุคคล ประเภทบริษัทจำกัด การวิเคราะห์ด้านการเงินพบว่า ในระยะเวลาโครงการ 20 ปี จำนวนเงินลงทุน 17,981,791 บาท จะมีระยะเวลาคืนทุน 9 ปี กับ 176 วัน มูลค่าปัจจุบันสุทธิ ที่อัตราคิดลดร้อยละ 4 เท่ากับ 17,925,885.32 บาท และมีอัตราผลตอบแทน

ภายในโครงการ เท่ากับร้อยละ 11.84 ซึ่งมากกว่าผลตอบแทนทั่วไปในท้องตลาด จึงมีความเป็นไปได้ในการลงทุน

ประวิตร สายแก้ว (2552) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 107 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การตลาดภายในโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการจ้างงาน ด้านการลดความแตกต่างของสถานภาพ และด้านการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกัน และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกัน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า 2) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร และ 3) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการลดความแตกต่างของสถานภาพ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยสรุป กลยุทธ์การตลาดภายในมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย