

รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เขตพื้นที่จังหวัดตราด Management of Models for Small Hotel Trad Province Area

♦ วัฒนา ทนงค์แพ่ง

อาจารย์สาขาวิชาการจัดการโรงแรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Wattana Tanongphaeng

Lecturer of Hotel Management Department, Rajamangala University of Technology

Thanyaburi, E-mail: tawattana@hotmail.com

♦ ชวลี ณ ถลาง

รองศาสตราจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย คณะการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยพะเยา

Chawalee Na Thalang

Associate Professor, Graduate Committee, Faculty of Tourism and Hotel Management

Phayao University, E-mail: ajarnchawalee@gmail.com

Abstract

The research for establishing “Management of Models for Small Hotel” aimed to acquire the tools which were used as a solution for business administration, increased total revenue and succeeded the business goals. It was the Research and Development by Balance Scorecard’ procedures which guided the scopes of studying and analyzing from 4 indicators; 1) budgetary fund, 2) customers, 3) internal organizational management and 4) growth and development. From 20 sampling who were the small hotel business owners, managers 13 sampling, employees 7 sampling and observe customers behavior. According to the criterion of Thailand Quality Award, the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis and an evaluation principle, as the tools, were applied on the 4 indicators for assessing the success of business. The research found that the budget fund’s management should find outside sources of investment funds to be balanced with the own investment cost. Regarding to the customers, the hotel should target more customers and customer group’s variety. For the internal organizational management, the hotel must prescribe the tasks and duties distinctively. In regard of the growth and development, it was necessary to be well-prepared in the personnel and budget in order to expand the business, the operation employee must be always developed for establishing useful skills and solve the problems efficiently.

Keywords: Management of Model, Small Hotel Business

บทคัดย่อ

การวิจัยเพื่อสร้าง “รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก” มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้เครื่องมือที่นำไปใช้แก้ปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจให้สามารถสร้างรายได้และประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการเป็นรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (R&D) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวทาง BSC ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาวิเคราะห์จากตัวชี้วัด 4 ด้าน คือ ด้านการเงินการลงทุน ด้านลูกค้าผู้ใช้บริการ ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร ด้านการเติบโตและการพัฒนา จาก 20 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ผู้บริหาร จำนวน 13 กลุ่มตัวอย่าง มีพนักงานผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูล 7 กลุ่มตัวอย่าง และสังเกตพฤติกรรมลูกค้าผู้ใช้บริการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ทำการ SWOT Analysis และกำหนดเกณฑ์วัดผลความสำเร็จของธุรกิจด้วยจากตัวชี้วัดความสำเร็จทั้ง 4 ด้านตามเกณฑ์สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Quality Award; TQA) เป็นเครื่องมือตรวจสอบวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการด้านการเงินการลงทุนควรหาแหล่งเงินทุนจากภายนอกให้เหมาะสมกับการลงทุนในส่วนของเจ้าของ ด้านลูกค้าผู้ใช้บริการ ควรเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร ต้องกำหนดหน้าที่ภาระงานให้ชัดเจน การเติบโตและการพัฒนาบุคลากร ในการขยายกิจการจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องของบุคลากรและงบประมาณ โดยบุคลากรในระดับปฏิบัติการต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาเพื่อให้เกิดทักษะและสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : รูปแบบการบริหารจัดการ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

บทนำ

การพัฒนาการท่องเที่ยวไทยมีความจำเป็นเร่งด่วนเมื่อมีการเปิดเสรีทางการค้าในภูมิภาคกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ต้องการขับเคลื่อน ด้วยการกำหนดบทบาทกลไกการท่องเที่ยวทุกระดับให้มีความเชื่อมโยงกันสู่แหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ กลไกหนึ่งที่เป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว คือ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก แต่กลับถูกมองข้ามไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลอย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรและองค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กไม่ได้รับการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะและองค์ความรู้ให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีระดับชาติหรือระดับโลก อีกทั้งประเด็นปัญหาสำคัญที่ทำให้น่าสนใจศึกษา เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าผู้ใช้บริการ ปรับเปลี่ยนความต้องการจากการเข้าพักในโรงแรมขนาดใหญ่ระดับ 5 ดาว (วัฒนา ทนงค์แพ่ง, 2553) มาเข้าพักในโรงแรมขนาดเล็กซึ่งมีการให้บริการที่ดีเช่นเดียวกับธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่มีความเป็นส่วนตัวสูง และได้รับการดูแลใกล้ชิดเอาใจใส่สร้างความคุ้นเคยได้มากกว่าธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ ทำให้ลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมีความต้องการใช้บริการดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น แต่สถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กไทยส่วนใหญ่ ที่ดำเนินการอยู่ทั่วประเทศในปัจจุบัน กลับประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การให้บริการที่ดีมีมาตรฐาน

ตามความต้องการของลูกค้า ไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้เช่นเดียวกันกับธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ระดับ 5 ดาว ที่เน้นในเรื่องของมาตรฐานการให้บริการที่ดีเยี่ยม ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อการดำเนินธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเองไม่สามารถรองรับและตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้า เป็นผลให้ลูกค้าเกิดความลังเลและไม่แน่ใจในการเข้าใช้บริการ จนถึงปฏิเสธการให้บริการ ทำให้ธุรกิจไม่ถูกเป็นตัวเลือกในการเข้าใช้บริการของลูกค้า หรือไม่สามารถรักษาลูกค้าเก่าที่เคยมาใช้บริการไว้ได้ ที่กล่าวมา เป็นสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กมีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามเป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้ประกอบการ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้วิจัยได้กำหนดเพื่อทำการศึกษาระชากรและกลุ่มตัวอย่างในเขตพื้นที่จังหวัดตราด เนื่องจาก จังหวัดตราดถูกกำหนดให้เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ มีพื้นที่ชายแดนติดประเทศกัมพูชา นักท่องเที่ยวสามารถเดินทางเชื่อมต่อไปยังเวียดนาม ซึ่งมีทรัพยากรและแหล่งท่องเที่ยวที่สมบูรณ์ มีศักยภาพสูงเช่นเดียวกัน (แผนพัฒนายุทธศาสตร์จังหวัดตราด, 2557) อีกทั้งจังหวัดตราดเองมีโครงสร้างทางสาธารณูปโภคในเรื่องระบบการขนส่งครบทั้ง 3 ทางคือ ทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ทำให้มีความสะดวกสบายในการเดินทาง โครงสร้างพื้นฐานนี้ก่อให้เกิดการขยายตัวในการลงทุนด้านต่าง ๆ ขึ้นอย่างรวดเร็ว หน่วยงาน องค์การทุกภาคส่วนจึงควรเร่งพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ให้สามารถรองรับการขยายตัวที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นั้น จากประเด็นปัญหาทั้งหมดดังที่กล่าวมาจึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยมีความสนใจทำการศึกษ เพื่อค้นหาวิธีการ กระบวนการในการบริหารจัดการ ผลักดันให้ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กสามารถดำเนินธุรกิจ ตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้าผู้ใช้บริการได้ตามที่ธุรกิจคาดหวัง เป็นการร่วมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีความเข้มแข็งรองรับการขยายตัวของธุรกิจได้สอดคล้องกัน นอกจากนี้ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กยังสามารถสร้างอาชีพให้กับประชากรในพื้นที่ก่อให้เกิดรายได้จากการท่องเที่ยวกับประเทศ

วัตถุประสงค์

1. ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่ดำเนินกิจการในเขตพื้นที่จังหวัดตราด
2. สร้างรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก
3. ติดตามประเมินผล พร้อมทั้งพัฒนารูปแบบ และนำรูปแบบที่ได้เผยแพร่ให้กับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตทางด้านพื้นที่

ทำการศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดตราดซึ่งเป็นจังหวัดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์เศรษฐกิจที่รัฐบาลกำหนดให้เป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในประเด็นปัญหา ซึ่งอาจมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแตกต่างทำให้ผลวิจัยคลาดเคลื่อน เช่น ปัจจัยแวดล้อมทางธรรมชาติ ลักษณะสภาพแรงงานในแต่ละพื้นที่ ลักษณะของสถานประกอบการ ความร่วมมือระหว่างกิจการโรงแรมขนาดเล็ก หน่วยงานภาครัฐที่ให้การ

สนับสนุน สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การธุรกิจ จากปัญหาของปัจจัยดังกล่าวจึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยได้ระบุขอบเขตการวิจัยด้านพื้นที่ที่ทำการศึกษานำไปสู่ให้เกิดความชัดเจนและสภาพปัจจัยต่าง ๆ ใกล้เคียงคล้ายคลึงกัน ต้องการให้ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เกิดความคาดเคลื่อน ผิดพลาดน้อยที่สุด

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่จังหวัดตราด กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลที่คาดว่าจะมีผลต่อการบริหารจัดการทั้งทางตรงและทางอ้อม 3 กลุ่ม คือ

2.1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการ

2.2 บุคลากรระดับปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

2.3 ลูกค้าผู้ใช้บริการ ด้วยวิธีการสังเกต

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

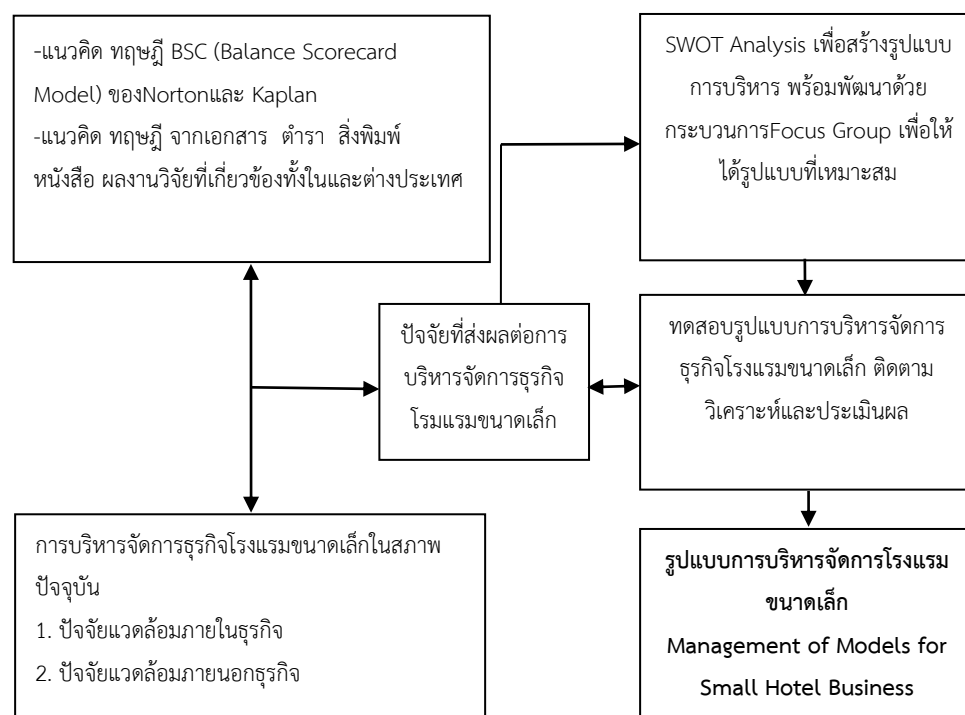
เนื้อหาที่ทำการศึกษา ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพทั้งก่อนและหลังทำการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อดูความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีเนื้อหาที่ทำการศึกษาดังนี้

- การวิจัยเชิงคุณภาพ ในขั้นต้น ศึกษากระบวนการบริหารของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ด้วยการสัมภาษณ์ การสังเกตและใช้แบบทดสอบวัดความสำเร็จของธุรกิจตามแนวทางดัชนีชี้วัดความสำเร็จของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Quality Award; TQA) ก่อนการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นและหลังการนำรูปแบบการบริหารจัดการด้วยการปรับปรุงปัจจัยที่ทำการวัดตามหลัก Balance Scorecard ในปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือประสบความสำเร็จล้มเหลว จากผู้ประกอบการหรือผู้บริหารโรงแรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

- การทดลอง นำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปใช้กับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กกลุ่มตัวอย่างและทำการติดตามผลเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

กรอบแนวคิด

กำหนดโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการบริหาร จากเอกสารสิ่งตีพิมพ์และจากธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กโดยตรง เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้นำมาทำการกำหนดรูปแบบการบริหารธุรกิจ วิเคราะห์ เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จหรือประสบความสำเร็จล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ นำสิ่งที่ได้จากการเปรียบเทียบใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการแล้วนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมติดตามข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินธุรกิจจากดัชนีชี้วัด (TQA) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไรและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ประกอบการหรือผู้บริหารอย่างไร ตามกรอบแนวคิด ดังนี้



กรอบแนวคิดในการวิจัย Conceptual Framework

นิยามศัพท์

1. รูปแบบการบริหารจัดการ Model Management หมายถึง กระบวนการ กรอบความคิดที่กำหนดขึ้นเป็นต้นแบบในการจัดการ ด้วยศิลปะการบริหารประสานกับความรู้ทางวิชาการ ในการนำทรัพยากรทางการบริหารมาใช้สร้างสรรค์งานก่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลสำเร็จตามที่ธุรกิจคาดหวัง

2. ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก Small Hotel Business คือ โรงแรมที่พักซึ่งมีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์แบ่งขนาดของธุรกิจโรงแรมในการวิจัยตามเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม ตามพรบ. 2543 ที่กำหนดโรงแรมขนาดเล็กอยู่ในภาคการบริการ (Service Sector) จากเกณฑ์พิจารณาดังนี้

1. มูลค่าของสินทรัพย์ถาวร ธุรกิจขนาดเล็กไม่เกิน 50 ล้านบาท
2. จำนวนการจ้างงาน ธุรกิจขนาดเล็กไม่เกิน 50 คน
3. ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง

3. ประสิทธิภาพ Effectiveness หมายถึง การพิจารณาผลลัพธ์ของรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรดำเนินงาน โดยมีสิ่งมุ่งหวังคือ ผลสำเร็จ ที่ได้มาจากการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ในเรื่องเวลา งบประมาณ แรงงานทรัพยากร รวมต้นทุนค่าเสียโอกาสที่ต่ำสุด ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้องใช้ทรัพยากรน้อยสุดแต่รายได้และผลกำไรสูงขึ้น ประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลซึ่งเป็นการศึกษาในหลาย ๆ มิติที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของโรงแรมขนาดเล็ก

การทบทวนวรรณกรรม

ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเพื่อรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์และใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ดังนี้

1. ข้อมูลลักษณะเฉพาะของโรงแรมและธุรกิจที่พัก ธุรกิจโรงแรมดำเนินการไม่มีวันหยุดโดยแบ่งงานออกเป็น 3 ผลัด ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดูแลพนักงานในแต่ละผลัดเพื่อก่อให้เกิดความเหมาะสมเพียงพอระหว่างแรงงานกับปริมาณงานที่มีในแต่ละผลัด อุตสาหกรรมโรงแรมและที่พักจึงมีลักษณะที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่นดังนี้

1. เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถเก็บผลผลิตไว้ได้
2. มีหน่วยผลิตหลายหน่วยผลิตเป็นองค์ประกอบที่รวมตัวกันเพื่อสร้างทั้งสินค้าและ
3. เป็นบริการแบบเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ ภายในกระบวนการ ลูกค้ารับรู้ได้ในทันที ณ ที่ทำการผลิตบริการ
4. ในการเปิดบริการในเวลาที่ยากลำบาก หากเวลาที่ลูกค้าต้องการใช้บริการไม่ตรงเวลาไม่สามารถให้บริการก่อนหรือหลังได้
5. เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจหลายธุรกิจเข้าด้วยกัน เช่น กิจการร้านอาหาร ร้านขายของที่ระลึก ร้านเสริมสวย การรักษาพยาบาล การท่องเที่ยว กีฬา สถานบันเทิงต่าง ๆ เป็นต้น
6. การลงทุนระยะแรกสูงมากกว่าธุรกิจอื่น ๆ ทำให้มีผู้ลงทุนไม่มากนัก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในทรัพย์สินถาวรที่เคลื่อนที่ไม่ได้เกินกว่าร้อยละ 80% ของเงินลงทุนทั้งหมด
7. การให้บริการเฉพาะเจาะจง เฉพาะคน ไม่สามารถแบ่งแยกให้บริการลูกค้ารายอื่น ในเวลาเดียวกันได้
8. งานบริการจะขึ้นอยู่กับบุคลากรขององค์กรมากกว่าเครื่องมือ เครื่องจักร เป็นผู้สร้างผลผลิตนั้น
9. เป็นอุตสาหกรรมที่ขายทั้งสินค้าและบริการไปในเวลาเดียวกัน
10. การบริการลอกเลียนแบบยากไม่เหมือนสินค้า มีความแตกต่างโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละแห่ง

2. การกำหนดขนาดของธุรกิจขนาดเล็ก

ในการวิจัยครั้งนี้จำแนกโดยใช้ขนาดเป็นเกณฑ์การแบ่งประเภทของโรงแรมออกเป็น 3 ขนาดดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดเล็ก (Small Size Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง ในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมที่ปลูกสร้างอยู่ตามสถานที่พักตากอากาศ (Resort) หรือโรงแรมที่พักที่สร้างขึ้นระหว่างทาง ระหว่างเมือง (Motel) ลักษณะการดำเนินธุรกิจก็มักจะเป็นคนในพื้นที่เป็นผู้ลงทุนและดำเนินการเอง การลงทุนไม่สูงเท่าใดนัก ราคาค่าบริการจึงไม่สูงและบริการจะใกล้ชิดเข้าถึงลูกค้ามากกว่าโรงแรมขนาดอื่น ๆ เพราะเจ้าของจะเข้ามาดำเนินการจัดสิ่งของทุกอย่างที่นำมาใช้ในโรงแรมด้วยตนเองรวมถึงการบริหารกิจการด้วย

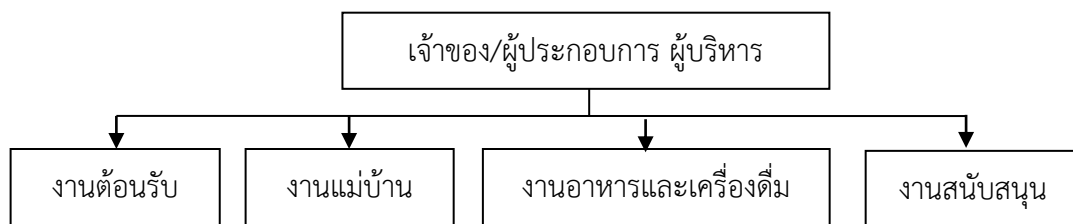
2. ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดกลาง (Middle Size Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบสมบูรณ์เพื่อให้บริการกับลูกค้าสนองความต้องการของลูกค้าได้ในทุก ๆ ด้านตามที่ลูกค้าต้องการ มี

จำนวนห้องพักประมาณ 200 - 300 ห้อง รองรับแขกที่มาใช้บริการได้ในปริมาณค่อนข้างสูง ราคาค่าบริการก็จะสูงตามไปด้วย สำหรับการให้บริการก็จะอยู่ในเกณฑ์ที่ดีถึงดีมาก มีคุณภาพ มีมาตรฐานในทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องของการให้บริการ

3. ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ (Large Size Hotel) โรงแรมขนาดใหญ่ที่มีความหรูหรา มีมาตรฐานสูงในการให้บริการระดับสากลสำหรับการให้บริการทุก ๆ ด้าน คือ ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ โรงแรมที่มีห้องพักเกินกว่า 300 ห้อง โรงแรมประเภทนี้เราจะพบได้ตามหัวเมืองใหญ่ ๆ เช่น กรุงเทพฯ เชียงใหม่ ภูเก็ต กระบี่ ชลบุรี เป็นต้น โรงแรมขนาดใหญ่มีการลงทุนค่อนข้างสูง ทำให้มีจำนวนธุรกิจประเภทนี้ไม่มากนัก ส่วนใหญ่อยู่ตามเมืองใหญ่ที่เป็นศูนย์กลางธุรกิจและเมืองท่องเที่ยวสำหรับรับรองนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวทั้งจากต่างประเทศและคนไทย ส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่มีเครือข่ายจากต่างประเทศเข้ามาดำเนินการ มีความชำนาญในการบริหารในรูปแบบของธุรกิจเครือข่ายต่างประเทศ (International Chain)

โครงสร้างองค์กร ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

ผู้วิจัยทำการศึกษารวบรวมข้อมูลโครงสร้างองค์กรโรงแรมขนาดเล็กทั้งข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการลงพื้นที่ทำการศึกษาและข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสารตำรา ซึ่งพอสรุปโครงสร้างของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กได้ดังนี้



ที่มา: วัฒนา ทนงค์แพง, 2559

การท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรม ที่พัก ในเขตพื้นที่จังหวัดตราด

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก มีทรัพยากรการท่องเที่ยวที่หลากหลาย มีแหล่งท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวที่มีความโดดเด่น และมีศักยภาพที่แตกต่างกันในแต่ละจังหวัด ในปี 2555 (มกราคม-มิถุนายน) รายได้จากการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก มูลค่า 55,549.27 ล้านบาท (แผนพัฒนายุทธศาสตร์จังหวัดตราด, 2557) จากผลกระทบวิกฤติเศรษฐกิจ ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวมีแนวโน้มลดลง จึงจำเป็นต้องสนับสนุนให้จังหวัด พัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว รวมทั้งจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวที่มีจุดขายเด่นชัด จัดทำโปรแกรมเชื่อมโยงการท่องเที่ยว ประชาสัมพันธ์ จัดตั้งศูนย์เพื่อบริการเผยแพร่การท่องเที่ยว ทำการตลาดในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมบริการให้มีความพร้อมรองรับการขยายตัวของการท่องเที่ยวโดยเฉพาะโรงแรมที่เป็นส่วนสำคัญของการท่องเที่ยวซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาทั้งตัวโครงสร้างของโรงแรมและพัฒนาการให้บริการภายในธุรกิจโรงแรม ให้ได้ระดับมาตรฐานสากล ธุรกิจโรงแรมจึงเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดให้มีความ

สมบูรณ์ แข็งแรง ทำให้เกิดการหลั่งไหลของนักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัดตราดมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น

3. แนวคิดทางการบริหารด้วย Balance Scorecard

3.1 ด้านการเงิน การลงทุน

แนวคิดด้านการเงินมีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งเป็นการศึกษาตัวแปรทางการเงินว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างไรต่อการดำเนินงานบริหารจัดการ การให้บริการ หรือการผลิตเช่นไรเพราะจะทำให้เข้าใจถึงผลของนโยบายของธุรกิจได้ จึงจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดทางการเงิน ซึ่งมีแนวทางที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ความเหมาะสมของการนำแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งไปใช้ในการแก้ไขปัญหาขึ้นขึ้นอยู่กับช่วงเวลาในแต่ละยุคแต่ละสมัย (จิรัตน์ สังข์แก้ว, 2543) พัฒนาการของเงินตราที่ผ่านการปรับเปลี่ยนมูลค่าเงิน สภาพเงิน ความต้องการใช้เงิน แหล่งเงินทุนฯ ซึ่งมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนอยู่เสมอทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเงื่อนไขทางเศรษฐกิจที่เป็นอยู่

มุมมองในการลงทุน (จิรัตน์ สังข์แก้ว, 2543) ของผู้ประกอบการธุรกิจที่ดำเนินการซื้อที่ดิน สร้างอาคารที่พัก ซื้อวัตถุดิบ จ้างคนงาน เหล่านี้เป็นการลงทุนอีกรูปแบบหนึ่ง คือ “การลงทุนทางธุรกิจ” หรือ “การลงทุนทางเศรษฐศาสตร์” ซึ่งมีผลตอบแทนในรูปกำไรจากการประกอบการ การลงทุนผู้ลงทุนจะต้องคำนึงถึงกระบวนการในการลงทุนที่มีความสำคัญต้องตระหนัก 5 ขั้นตอนเป็นลำดับ คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน 2) จัดทำนโยบายการลงทุน 3) กำหนดกลยุทธ์เพื่อเลือกธุรกิจหรือกิจกรรมที่ต้องการลงทุน 4) วิเคราะห์และตัดสินใจเลือก 5) วัดและประเมินผลดำเนินงาน ซึ่งผู้ประกอบการหรือผู้บริหารจะต้องนำหลักการที่กล่าวมาใช้เป็นเครื่องมือพิจารณาการลงทุนในแต่ละกิจกรรมที่โรงแรมจะตัดสินใจดำเนินการ ทำให้เกิดโอกาสในการทำกำไรจากการลงทุน และมีเครื่องมือเพื่อช่วยบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน

3.2 แนวคิดด้านลูกค้า

แนวคิดด้านลูกค้า เป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่สอดคล้องกับลูกค้าทั้งในอดีตและปัจจุบันเพื่อนำแนวคิดไปใช้ในการตอบปัญหาของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเรื่องการเพิ่มจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการผลิตสินค้า และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้รับความพึงพอใจ ประทับใจ ศึกษาวิธีการและรูปแบบการให้บริการที่ดี ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการได้ตรงตามความต้องการ จากการที่ธุรกิจสามารถกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของตัวเองได้อย่างชัดเจนทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและศักยภาพในการบริหารจัดการด้านลูกค้าของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กโดยพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (พรตาราลวงเจริญ, 2553) เมื่อกล่าวถึงลูกค้าจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดด้านลูกค้า คือ แนวคิดทางการตลาด แนวคิดด้านพฤติกรรมผู้บริโภค แนวความคิดด้านการขาย แนวคิดด้านการตลาดเพื่อสังคม

3.3 แนวคิดการบริหารจัดการภายในองค์กร

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางที่ทำการศึกษารอบด้านการบริหารจัดการภายใน ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจโดยการศึกษา แนวคิดการจัด

องค์การ แนวคิดองค์การแบบเครื่องจักร แนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดด้านงานบริการ แนวคิดด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นต้น

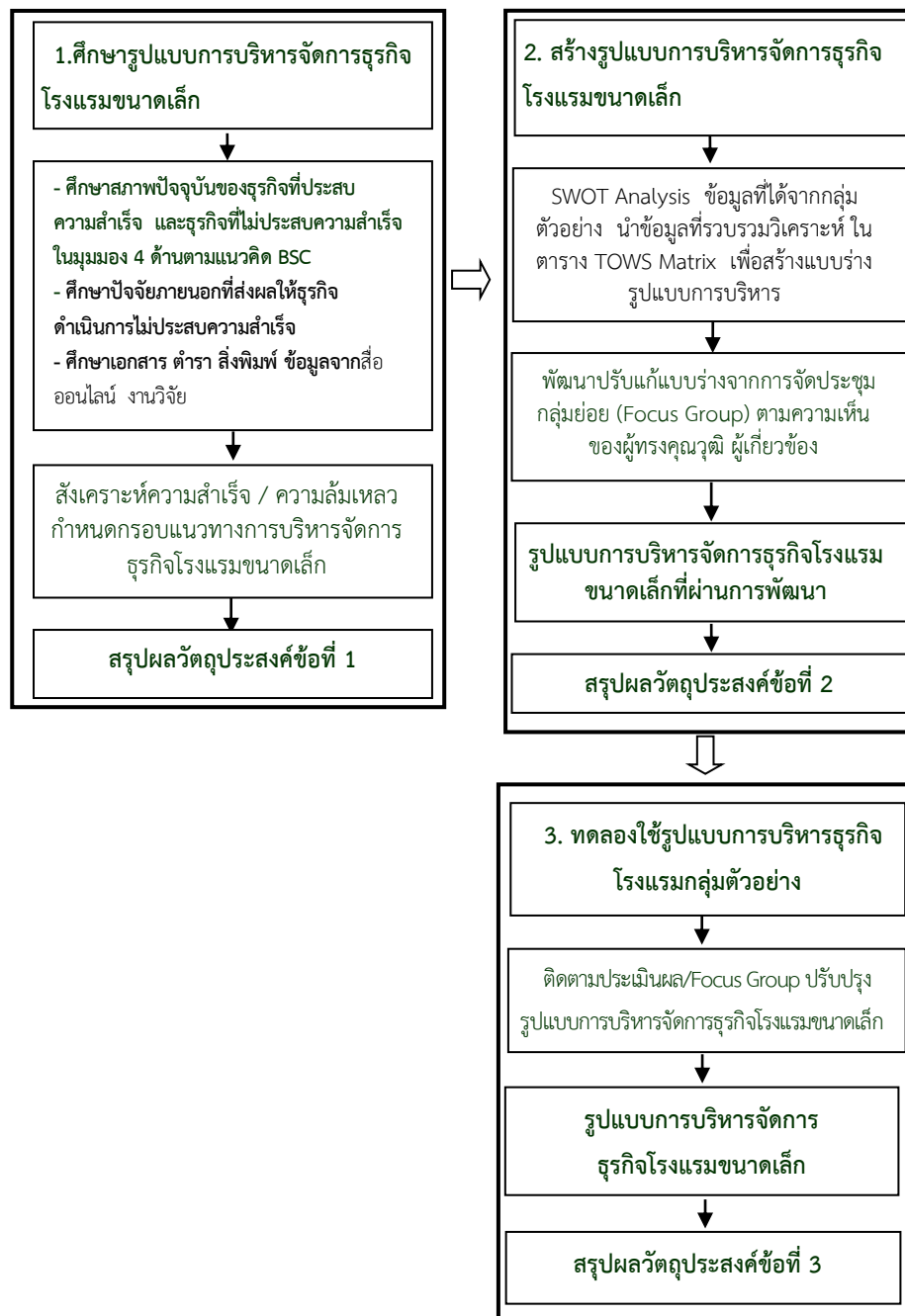
3.4 แนวคิดด้านการเติบโตของธุรกิจและการพัฒนาบุคลากร

การขยายกิจการไม่ว่าจะเป็นรูปแบบหรือทิศทางโดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร และไม่ว่าจะเป็นการขยายในลักษณะใด ผู้ประกอบการจะต้องทำการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) และประโยชน์สูงสุดของการลงทุน เพื่อความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน

การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มคุณภาพของพนักงานและเพื่อกระตุ้นการเติบโตของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องของการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ของพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น (นรา ขำคม, 2544) โดยใช้กระบวนการทางการศึกษา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาความสอดคล้องจาก 4 ประเด็นตามหลัก BSC กล่าวคือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางการเงินและการลงทุน ด้านลูกค้าผู้ให้บริการ ด้านการจัดการภายในองค์กร และการเติบโต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น พฤติกรรมในการเลือกใช้บริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวชาวไทย ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น

วิธีดำเนินการวิจัย (ครอบคลุมประเภทวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ)



กระบวนการดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ดังแผนภาพเป็นลักษณะของการวิจัยและพัฒนาที่ว่าการวิจัยเชิงคุณภาพทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผล จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ และธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จในมุมมอง 4 ด้านตามแนวคิด BSC ศึกษาแนวคิด Business Model ของ Clark and Osterwalder ศึกษาเอกสาร ตำรา สิ่งพิมพ์ ข้อมูลจากสื่อออนไลน์ และงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำมาสังเคราะห์ กำหนดกรอบการสร้างแนวทางบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ด้วยการ SWOT Analysis วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ด้วยการใช้ TOWS Matrix แล้วทำการ

ร่างรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อนำแบบร่างที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงด้วยการทำ Focus Group จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่สร้างขึ้นมีความสมบูรณ์ เหมาะสม มากยิ่งขึ้น ก่อนนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประชากรที่ผู้วิจัยกำหนด คือ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ 1. เจ้าของธุรกิจซึ่งเป็นผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารกิจการ 13 กลุ่มตัวอย่าง 2. พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่แต่ละส่วน 7 กลุ่มตัวอย่าง 3. สังเกตพฤติกรรมลูกค้าผู้ใช้บริการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และดำเนินการทดสอบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของกิจการที่ผ่านมาด้วยการตอบแบบทดสอบที่สร้างขึ้นตามแนวทางดัชนีวัดความสำเร็จของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (TQA) ผลที่ได้จากการวัดจะใช้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบการดำเนินธุรกิจก่อนการใช้รูปแบบ และหลังการได้ทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่กำหนด

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยจากมุมมองทั้ง 4 ด้านตามหลัก BSC สามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

1. การเงินและการลงทุน สถานภาพทางการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กมีความคล่องตัวทางการเงินในระดับปานกลาง ระยะเวลาในการชำระหนี้และเรียกเก็บหนี้มีระยะเวลาประมาณหนึ่งสัปดาห์ รายได้ของธุรกิจโรงแรมจะมาจากการให้บริการห้องพัก รองลงมาคือ อาหารและเครื่องดื่ม

การลงทุน ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ผู้ประกอบการลงทุนในส่วนของผู้ประกอบการสูงกว่าการแสวงหาทุนมาจากแหล่งอื่นหากต้องกู้ยืมจากแหล่งอื่น มักจะกู้ยืมมาเพื่อนำมาใช้ในการซ่อมบำรุงและขยายกิจการ แหล่งเงินที่ผู้ประกอบการมักแสวงหาคือ จากญาติและเพื่อนมากกว่าการกู้ยืมจากสถาบันทางการเงิน ธุรกิจมีต้นทุนเพิ่มคุณค่าธุรกิจและต้นทุนในการนำเสนอ Value Proposition ให้กับลูกค้าต่ำมาก บางแห่งไม่ให้ความสำคัญกับต้นทุน 2 ประการนี้เลย

2. ลูกค้าผู้ใช้สินค้าและบริการ ก่อนนำรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กมาทดลองใช้กับธุรกิจ การบริหารลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ประสบปัญหาในเรื่องของข้อมูลลูกค้าที่นำมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องที่ยากในการจัดการทั้งกับลูกค้าเก่าและใหม่ เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าธุรกิจโรงแรมเลือกใช้ช่องทางสื่อออนไลน์มากกว่าวิธีอื่น

การผลิตสินค้าและบริการ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กมีความพร้อมในเรื่องของเครื่องมือ อุปกรณ์เครื่องจักรที่จะนำมาใช้ในการผลิต ตลอดจนวัตถุดิบที่นำมาใช้ก็สามารถแสวงหาได้ภายในพื้นที่ บางสิ่งที่ไม่มีในพื้นที่จะมีตัวแทนสินค้ามาเสนอ ถือได้ว่าไม่มีปัญหาในเรื่องการผลิตสินค้าและบริการจะดีกว่าธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ก็ตรงมาตรฐานของสินค้าและบริการที่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กพยายามลดต้นทุนโดยใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และวัตถุดิบในการผลิตที่มีราคาไม่สูงมากนัก ผลผลิตที่ได้บางครั้งจึงทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะอยู่ในวันทำงานในช่วงอายุ 41 - 60 ปี มีสัดส่วนการเข้าพักของชายมากกว่าหญิง ส่วนแบ่งตลาดและการกำหนดตำแหน่งในตลาดไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเพื่อจัดทำ

แผนการตลาด รวมถึงการส่งเสริมการขายที่ธุรกิจจัดขึ้นมีน้อยครั้งเพราะคิดว่าทำไปก็เหมือนเดิมไม่คุ้มกับการลงทุน อีกทั้งธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กขาดการดึงดูดด้วยความแปลกใหม่ที่จะส่งมอบให้กับลูกค้าทำให้เกิดความน่าสนใจ

การเพิ่มผลผลิตของธุรกิจใช้หลักการ 3R's คือ Reduce Reuse Recycle โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ ความสำเร็จเปรียบทางการค้าจะมุ่งเน้นที่การให้บริการที่ดีแตกต่างจากคู่แข่งในราคาที่ถูกกว่าและลูกค้าได้รับความใกล้ชิดการดูแลเอาใจใส่ที่ดีกว่า

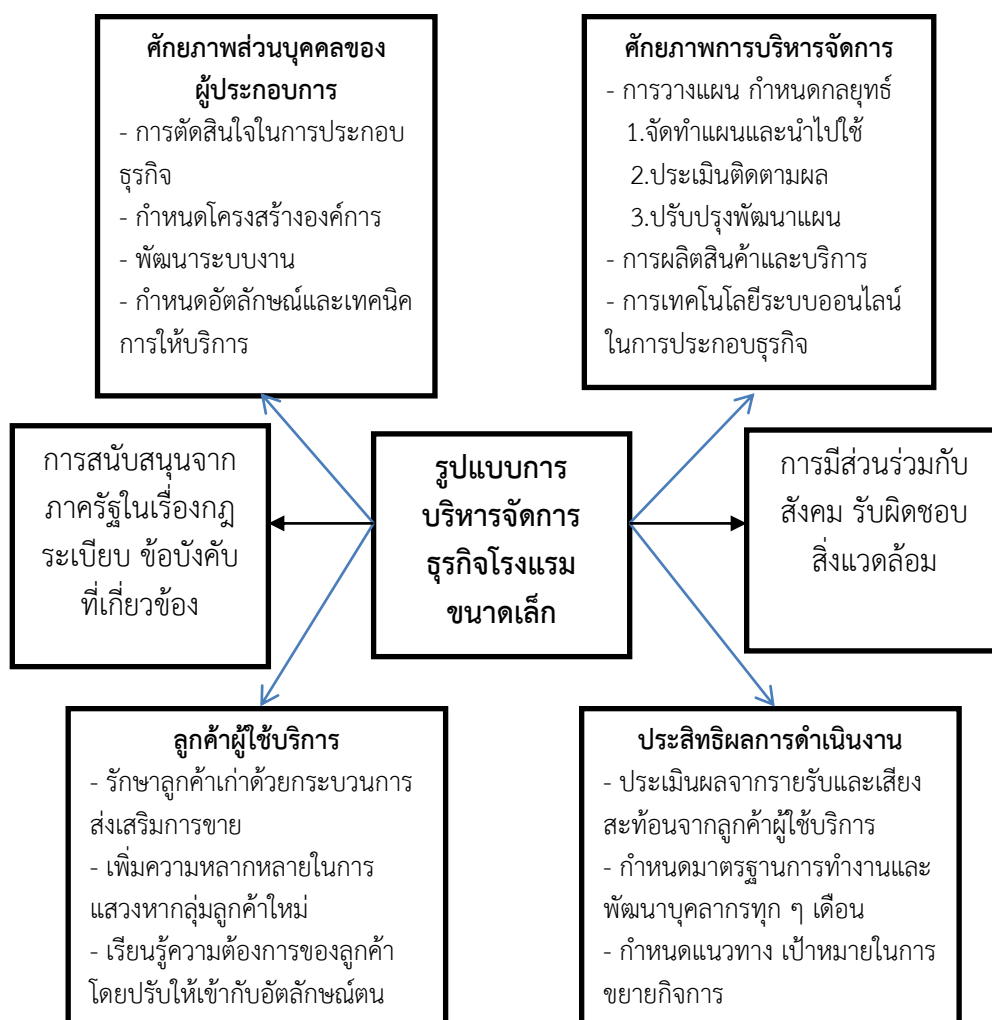
3. การจัดการภายในองค์กร ขาดการวางแผนในการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานภายในธุรกิจไว้แต่ในการปฏิบัติงานจริงพนักงานทุกคนต้องช่วยกันทำงานในทุกหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเป็นการสื่อสารด้วยวาจาเพราะสะดวกและรวดเร็วเนื่องจากมีจำนวนบุคลากรไม่มากผู้ประกอบการหรือผู้บริหารสามารถสั่งการด้วยตนเองดูแลได้ทั่วถึงเนื่องจากสายการบังคับบัญชาสั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้องระหว่างผู้ประกอบการกับพนักงาน ลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัย มีพนักงานบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในการทำงาน ไม่รักองค์กร ไม่ทุ่มเทเสียสละเพื่อความอยู่รอดขององค์กรโดยเฉพาะแรงงานต่างชาติ ที่จะต้องใช้ค่าจ้างค่าตอบแทนกระตุ้นตลอดเวลาหากไม่ได้ก็จะไม่ทำหรือถ้าได้บางครั้งก็ทำแบบขอไปทีไม่ได้ทำด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ สิ่งสำคัญที่สุดในเรื่องการบริหารจัดการภายในของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก คือ ผู้ประกอบการหรือผู้นำ ขาดความรู้ความสามารถ ไม่มีคุณสมบัติความเป็นผู้นำในการบริหาร ทำให้พนักงานขาดความมั่นใจและความเชื่อถือ ผู้ประกอบการและผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อปรับปรุงตนเองให้มีในสิ่งที่ขาด และสิ่งที่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กทุกแห่งมักจะขาดหรือไม่ได้ให้ความสำคัญ คือ การติดตามประเมินผล ในการดำเนินงานทุก ๆ ด้าน ธุรกิจควรมีการติดตามประเมินผลเพื่อจะได้รู้สถานะ ตำแหน่งของตนในการประกอบกิจการ จุดเด่นของธุรกิจขนาดเล็กประการหนึ่ง คือ การสร้างพันธมิตรเพื่อความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์เชิงธุรกิจจะมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดีแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

4. การเติบโตของธุรกิจและการพัฒนาบุคลากร บทสรุปของการเติบโตในการขยายกิจการ ขยายสาขา ขยายสายการผลิตหรือสายการดำเนินงาน ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กต่างมุ่งหวังต้องการที่จะเติบโต แต่ทุกแห่งต่างติดปัญหาในการขยายกิจการ ปัญหาที่พบ คือ พื้นที่ที่ต้องการขยายมีจำกัด ขาดผู้สืบทอดและผู้ดำเนินการ และทุนในการดำเนินงานมีจำกัด ขาดแคลนบุคลากรปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นแต่เป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้แต่ผู้ประกอบการเองต้องการเพียงเท่านั้น พอใจกับธุรกิจที่ดำเนินการอยู่เพราะถ้าหากขยายและไม่มีผู้ใดมาสานต่อผู้ประกอบการเกรงจะเป็นหนี้และไม่สามารถชดเชยได้

การพัฒนาบุคลากร เริ่มต้นด้วยการแสวงหา ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กนิยมใช้วิธีการแสวงหาด้วยการให้พี่น้องบอกต่อ ติดประกาศ และการแสวงหาด้วยตัวของผู้ประกอบการเอง เมื่อได้บุคลากรเข้ามาร่วมงานแล้วธุรกิจมักไม่ค่อยให้ความสำคัญกับบุคลากร ดูแลรักษามืออาชีพให้ปฏิบัติงานกับตนไว้นานเกิดการเปลี่ยนแปลงเข้า-ออกงานตลอดเวลา ทำให้ธุรกิจต้องเสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสูญเสียระหว่างการทำงาน ธุรกิจต้องมีวิธีการจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน รวมถึงการจ่ายค่าจ้าง

คำตอบแทนที่เหมาะสมพร้อมกับดูแลเรื่องสวัสดิการให้เพียงพอกับบุคลากรของตน สำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กบุคลากรจะมีโอกาสในการพัฒนาตนเองน้อยมาก รวมถึงตัวผู้ประกอบการและผู้บริหาร ส่งผลให้กิจการไม่ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น เกิดความแตกต่างกับคู่แข่งขึ้น ทุกคนจึงควรได้รับการพัฒนา ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงาน สิ่งสุดท้ายในเรื่องของบุคลากร คือ การฟื้นฟูสภาพหรือการสิ้นสุดการเป็นพนักงานขององค์กรเกิดจากปัจจัยหลักที่ทำให้ฟื้นฟูสภาพ คือ การลาออกและหายไปโดยไม่ทราบสาเหตุ สิ้นสุดสัญญาการจ้าง และการให้ออกเนื่องจากปัญหาส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

จากการรวบรวมผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารและวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ผู้วิจัย ได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในเรื่องของรายได้และลูกค้าที่มาใช้บริการมากขึ้น โดยได้รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กตามภาพข้างล่างนี้



ที่มา : วัฒนา ทนงค์เมฆ, 2559. ผู้วิจัย (โมเดลที่เกิดจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ คือ ได้รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่สามารถนำไปปรับใช้กับธุรกิจอื่น ซึ่งพบว่า การจัดการ ด้านการเงินการลงทุน ธุรกิจโรงแรมควรมหาแหล่งเงินทุนจากภายนอกให้เหมาะสมกับการลงทุนในส่วนของเจ้าของ ด้านลูกค้าผู้ใช้บริการควรเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการด้วยการขยายตลาดให้หลากหลายมากขึ้น ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรต้องกำหนดหน้าที่ภาระงานให้ชัดเจน การเติบโตและการพัฒนาบุคลากร ในการขยายกิจการจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องของบุคลากรและงบประมาณ โดยบุคลากรในระดับปฏิบัติการต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาเพื่อให้เกิดทักษะและสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและควรมีแหล่งทุนที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานที่มีต้นทุนต่ำ ซึ่งก่อนการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่กำหนดให้แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเท่ากับ 60.81 และหลังการใช้รูปแบบที่กำหนดให้ใช้มีระดับคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเป็น 70.10 จากระดับคะแนนเต็ม 100 คะแนน ซึ่งสูงกว่าเดิม 9.29 คะแนน ภายในระยะเวลา 10 เดือน (พฤษภาคม 2557 - กุมภาพันธ์ 2558) ที่ได้ทำการติดตามผล

อภิปรายผล

การนำหลัก Balance Scorecard มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดกรอบการศึกษาด้านการเงิน การลงทุนที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับธุรกิจ หมายถึง ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ชวินทร์ ลีนะบรรจง และ จิรัตน์ สังแก้ว ที่กล่าวถึงการเงินการลงทุนของผู้ลงทุนต่างมุ่งหวังผลตอบแทนจากการลงทุนทางธุรกิจ คือ พิจารณาจากกำไรที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก ในการลงทุน ควรมีรายได้หรือผลตอบแทนสม่ำเสมอ นอกจากนั้นยังเป็นการกระจายความเสี่ยงซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กต่างก็มุ่งหวังให้ธุรกิจตนเป็นเช่นนั้น

แนวคิดด้านลูกค้า โดยมุ่งทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง 1. การตลาดที่มุ่งหวังสร้างผลผลิต (สินค้าและบริการ) ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดสอดคล้องกับความเห็นของ Phillip Kotler, Harry L. Hansan, และ Gronroos, Christian 2. พฤติกรรมผู้บริโภคที่ตอบสนองต่อสินค้าและบริการที่ธุรกิจมีไว้เพื่อขายโดยพฤติกรรมผู้บริโภคจะสอดคล้องกับแนวคิดของนักการตลาด คือ ชิฟแมน และคานุก (Schiffman and Kanuk) แบลคเวลล์ ไมนาร์ดและเอ็นเกล (Blackwell, Miniard and Engel), Phillip Kotler ที่ต่างศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคโดยมุ่งหวังให้ธุรกิจสามารถจัดกลยุทธ์การตลาดที่สนองความพึงพอใจของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสมจากความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคเพื่อพัฒนาการให้บริการของธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น 3. แนวคิดด้านการขาย หากใช้แนวคิดการขายที่รุกรามากเกินไปอาจทำให้ลูกค้าไม่พอใจ และไม่เป็นผลดีต่อองค์กรในที่สุดเป็นลักษณะของการยึดเหนี่ยวให้กับลูกค้ามากเกินไป 4. แนวคิดด้านการตลาดเพื่อสังคม เป็นแนวคิดที่ “มุ่งพิจารณาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายพยายามสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้บริโภคให้ความสำคัญกับผลกระทบในทางที่ติดต่อกับสังคมส่วนรวม และสภาพแวดล้อมซึ่งมีผลถึงตัวผู้บริโภคและธุรกิจในอนาคต ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค สังคมส่วนรวมโดยคำนึงถึงผลกระทบกับส่วนรวม” แต่สิ่งที่พบผู้ประกอบการ

ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก กลับมองและปฏิบัติตรงกันข้ามกับแนวคิดนี้เนื่องจากมุ่งหวังผลตอบแทนในรูปของกำไรมากกว่าคำนึงถึงสังคมรอบข้าง

นอกจากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กรที่นำมาใช้ในการกำหนดแนวทางศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรทางการบริหารซึ่งแดเนียล แคทซ์ (Daneil Katz) และโรเบิร์ต คาน (Robert Khan) เขียนไว้ในหนังสือ The Social Psychology of Organization โดยกล่าวถึงความต้องการเน้นเรื่อง คนแต่ละคนมีผลประโยชน์ต่างกัน การเข้าร่วม การจากไป หรือความผูกพันกับองค์กรขึ้นอยู่กับความต้องการหรือประโยชน์จากการรักษาหรือสิ้นสุดความสัมพันธ์นั้น กล่าวคือ องค์กรจะอยู่รอดได้ถ้ามีสมาชิก อุทิศเวลา กาย ใจ ให้กับองค์กรในการทำงานต่างฝ่ายต่างได้รับผลตอบแทนจากการกระทำนั้น สอดคล้องกับองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานจะเป็นองค์กรที่มีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ อุทิศตน อุทิศเวลา ในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรซึ่งองค์กรก็ต้องมีผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานนั้น จะต่างกับองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จที่บุคลากรของตนทำงานไปตามหน้าที่โดยขาดความใส่ใจ ไม่มีความตั้งใจในการทำงานขาดความเสียสละและการอุทิศตนในการทำงานเพราะองค์กรเองก็ไม่ได้ดูแล บำรุงรักษาบุคลากรของตนในที่สุดธุรกิจก็ประสบความล้มเหลวในการดำเนินกิจการตามที่พบจากการศึกษา การบริหารจัดการภายในองค์กรนอกจากเรื่องบุคลากรภายในองค์กรแล้ว ยังมีแนวคิดด้านงานบริการที่สอดคล้องกับความเห็นของ Philip Kotler, John T. Bowen, James Makens กล่าวถึงงานที่สำคัญของธุรกิจบริการ 3 ประการ คือ 1. การบริหารความแตกต่างจากคู่แข่ง (Managing Competitive Differentiation) และสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างความต่างของธุรกิจการให้บริการ คือ การรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้าได้รับความประทับใจอย่างยิ่งเมื่อมาใช้บริการที่ธุรกิจสร้างสรรค์ให้ 2. การบริหารคุณภาพการให้บริการ (Managing Service Quality) การเปรียบเทียบระหว่างการบริการที่คาดหวัง และบริการที่ได้รับ ถ้าบริการที่ได้รับต่ำกว่าความคาดหวัง ลูกค้าจะรู้สึกว่าการบริการไม่ได้คุณภาพ แต่ถ้าบริการที่ได้รับสูงกว่าความคาดหวัง ลูกค้าจะรู้สึกว่าการบริการที่ได้รับมีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพการบริการก็จะได้มาตรฐาน ดังนั้น ตัวกำหนดคุณภาพของบริการที่มีความสำคัญ คือ 2.1 ความน่าเชื่อถือ 2.2 ความเต็มใจพร้อมให้บริการ ลูกค้าที่มาใช้บริการ 2.3 การรับประกัน สร้างความเชื่อมั่นด้วยคุณภาพและความสามารถของพนักงาน 2.4 เอาใจใส่ ให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้ใช้บริการ ทุกฝ่าย 2.5 สัมผัสได้จากสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ บุคลากร ที่โรงแรมจัดเตรียมให้กับลูกค้า สร้างความรู้สึกให้ผู้ใช้บริการสามารถรับรู้ได้ด้วยความรู้สึกและสัมผัสได้ทั้งทางกายและทางใจ 3. การบริหารประสิทธิภาพในการให้บริการ (Managing Productivity) สิ่งที่พบจากการศึกษาสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการและพัฒนาบริการของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าผู้ใช้บริการและได้รับความพึงพอใจ ความประทับใจมากที่สุดเมื่อมาใช้บริการ

การวางแผนเพื่อการขยายกิจการเมื่อธุรกิจมีความพร้อมที่จะเติบโต ขยายกิจการ ซึ่งจำเป็นต้องวางแผนในการเตรียมบุคลากรด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมสำหรับการเติบโต ขยายกิจการบุคลากรต้อง มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถรองรับการเติบโตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต วิธีการขยายธุรกิจ

อย่างช้า ๆ แต่มันคงไปที่ละขั้น ที่เรียกว่า Intensive Growth สอดคล้องกับแนวคิดของนักบริหาร Zhao Liming, and John D. Aram กล่าวถึง “การขยายขนาดธุรกิจด้วยวิธีที่รวดเร็ว ถ้าหากประสบความสำเร็จก็จะทำให้ธุรกิจเติบโตรวดเร็ว แต่ก็มาพร้อมกับความเสี่ยงที่จะล้มเหลวสูง แต่ถ้าเราเลือกที่จะก้าวไปที่ละขั้น โดยมีฐานที่เริ่มต้นจากสิ่งที่มีอยู่แล้วก็จะพาเราเติบโตได้อย่างช้า ๆ และค่อยเป็นค่อยไป แต่มีความเสี่ยงที่น้อยกว่า” เนื่องจากธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่ศึกษามีข้อจำกัดในหลายประเด็นจากปัจจัยแวดล้อมภายในธุรกิจของตน เช่น บุคลากรที่เป็นแรงงานไร้ฝีมือ เงินทุนที่จำกัด วัตถุดิบที่ต้องลดคุณภาพเพื่อสามารถแข่งขันกับธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรที่มีอย่างจำกัด การจัดการและการตลาดที่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กไม่มีพนักงานที่รับผิดชอบโดยทางด้านการตลาด อีกทั้งยังมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบกับธุรกิจตลอดเวลา หากธุรกิจไม่เข้มแข็งพอจะไม่สามารถผ่านปัญหาที่เป็นอุปสรรคของธุรกิจได้ ตามข้อเสนอที่เป็นแนวคิดของ Zhao Liming, and John D. Aram การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเติบโตขยายกิจการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ทวีศักดิ์ สุททวาทีน และนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์อีกหลายท่านที่มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเห็นว่า “ประสิทธิภาพขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่องค์การธุรกิจให้อากาศแก่เขาที่จะพัฒนา ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคนการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้ามาทำงานถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไป” จึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การขยายกิจการเพื่อความเจริญเติบโตที่เป็นเป้าหมายของทุกธุรกิจ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการเลือกกลุ่มตัวอย่างหากเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ขาดความมุ่งมั่นตั้งใจ หรือมีความจำเป็นเนื่องจากเหตุผลใดก็ตามที่ต้องยกเลิกในระหว่างทำการทดลอง ทำให้งานวิจัยเสียหาย เมื่อทำการทดลองไปแล้วในระยะหนึ่งผู้ประกอบการยกเลิกให้มีความร่วมมือ ทำให้การวิจัยต้องเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างใหม่ก่อให้เกิดการเสียเวลา ไม่สามารถดำเนินการต่อได้ ดังนั้น หากต้องดำเนินการวิจัยลักษณะนี้ ผู้วิจัยจะต้องคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ดี มีความตั้งใจมุ่งมั่น ให้ความร่วมมือด้วยความจริงใจ ด้วยการถามความมุ่งมั่นตั้งใจจริงอาจจำเป็นต้องมีเงื่อนไขข้อผูกพันในการวิจัยร่วมกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำงานวิจัยลักษณะนี้ในครั้งต่อไป และมีเวลาจำกัดควรจะมีมุ่งศึกษาในประเด็นใดประเด็นหนึ่งเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ชัดเจน แม่นยำ เข้มข้น เทียบตรง และควรทดลองซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างเดิมจากรูปแบบการบริหารจัดการเดิมที่กำหนดให้ เช่น ศึกษาเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหัวใจเป็นทรัพยากรทางการบริหารหลักของธุรกิจบริการ

References

- Apichairak Pattra. (2008). *Management of Small Hotel Business, In Muang district, Chiang Mai*. Chiang Mai University: Independent Study.
- Development plan : Trad Province.(2014). *Strategic Development : Trad Province*. Search on 4 October 2015. from http://www.trat.go.th/newweb/uploads/files/plan_53_56.pdf
- Jandhavanit Suphang. (2010). *Qualitative Research*. (18th). Bangkok: Chula Press. 128-130.
- Khamkom Nara.(2001). *Human resources management in small hotels*. Bangkok: Thammasat University Press.
- Luongcharean Prondara.(2010). *Thailand tourists' behavior in choosing a hotel. In Muang district, Chiang Mai*. Chiang Mai University: Independent Study.
- Maharatsakul Pravaet. (2007). *Human Resource Management : Towards the Future*. Bangkok: Dhawan Press.
- Sangkeaw, Jirat. (2000). *The Investment*. Bangkok: Thammasat University Press.
- Sutagawatin Taveesak. (2008). *Strategic Human Resource Management*. Bangkok: Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration.
- Tanongphaeng Wattana. (2010). *Hotel Business Introduction*. (3rd). Bangkok: Thairaiwan Press.
- Thanachokjinda Dacho.(2007). *Success in business, small and medium-sized enterprises. (New Entrepreneurs Creation : NEC)*. King Mongkut's University of Technology Thonburi : Independent Study.



Wattana Tanongphaeng, Ph.D., Hotel Management Department,
Rajamangala University of Technology Thanyaburi.



Associate Professor Chawalee Na Thalang, Graduate Committee,
Faculty of Tourism and Hotel Management, Phayao University.