

ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา

The Success of the Local Hotel Business: A Case Study of Nakhon Ratchasima Province

สรียา วิจิตรเสถียร¹ และสมเกียรติ ฉายพระพักตร์^{1*}

Sareeya Wichitsathian¹ and Somkiat Chayprapak^{1*}

Received: May 12, 2023; Revised: July 20, 2023; Accepted: July 20, 2023

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาที่มาและความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 2 ขนาด ได้แก่ โรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็กที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 50 ห้อง และโรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 50 ห้องขึ้นไป ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์เปรียบเทียบ ผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา เกิดจากการมีวิสัยทัศน์และมองเห็นโอกาสทางธุรกิจของผู้เป็นเจ้าของ มีการกำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และบริบทต่าง ๆ ตลอดจนบริหารจัดการทรัพยากรด้านต้นทุน ด้านงบประมาณ และด้านรายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของธุรกิจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียจนทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้

คำสำคัญ : ความสำเร็จของธุรกิจ; การดำเนินธุรกิจ; โรงแรมท้องถิ่น

¹ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

¹ Institute of Social Technology, Suranaree University of Technology

* Corresponding Author, Tel. 09 6659 1651, E - mail: schayprapak@gmail.com

Abstract

This research aimed to study the origins and success of the local hotel business in Nakhon Ratchasima province. The study was qualitative research, and in-depth interviews were used to collect the data from two local hotel business sizes: a small local hotel business with 50 rooms and a large local hotel business with 50 or more rooms that have achieved business success. The data were analyzed through content analysis and analytic comparison. The findings revealed that a successful business consists of three elements. (1) The success of the local hotel business was the result of the vision and business opportunity of the owner. (2) The success of business operations is caused by setting strategies in accordance with the environment and context, as well as efficiency in resource management in terms of cost, budget, and income. (3) In addition, the business has also analyzed the impact that will occur to build confidence among stakeholders. This helped a business become successful and survive.

Keywords: Business Success; Business Operations; Local Hotel

บทนำ

เป็นที่ทราบกันดีว่าอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว (Hospitality and Tourism Industries) เป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ที่สุดและมีอัตราการเติบโตที่เร็วที่สุดในโลกเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น นำมาซึ่งการจ้างงานจำนวนมากจากหลากหลายอาชีพในธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม (Weiler, B. and Walker, K., 2014) การประกอบธุรกิจโรงแรมถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว (Steadmon, C. E. and Kasavana, M. L., 1988) ได้แบ่งประเภทของโรงแรมออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) แบ่งตามขนาดของโรงแรม ซึ่งนับจากจำนวนห้องพัก ได้แก่ ห้องพักที่มีจำนวนต่ำกว่า 150 ห้อง ห้องพักระหว่าง 150 - 299 ห้อง ห้องพักระหว่าง 300 - 599 ห้อง และห้องพัก 600 ห้องขึ้นไป 2) แบ่งตามเป้าหมายด้านการตลาด ได้แก่ โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ โรงแรมสแนมบิน โรงแรมท่องเที่ยว โรงแรมแขกพักประจำ โรงแรมรีสอร์ท โรงแรมที่จัดห้องพักพร้อมอาหารเช้า โรงแรมคอนโดมิเนียม โรงแรมบ่อนการพนัน และศูนย์ประชุม 3) แบ่งตามระดับการบริการ ได้แก่ การบริการระดับโลก การบริการระดับกลาง และการบริการระดับประหยัด และ 4) แบ่งตามความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรม ได้แก่ โรงแรมบริหารงานอิสระ และโรงแรมเครือข่าย

การประกอบธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะโรงแรมท้องถิ่น (Local Hotel) ที่มีรูปแบบการบริหารงานอิสระ (Independent Hotel) ที่เจ้าของเข้ามาบริหารงานเอง จะมีเอกลักษณ์ที่เฉพาะตัวสร้างความพึงพอใจต่อผู้เข้าพักเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน การบริการที่รวดเร็ว การออกแบบสถาปัตยกรรมของตัวอาคารและการตกแต่งภายในที่นำเอกลักษณ์ทางศิลปวัฒนธรรมของจังหวัดเข้ามาใช้เป็นองค์ประกอบ การถ่ายทอดความเป็นตัวตนของคนในท้องถิ่นผ่านรูปแบบการให้บริการที่ให้ความรู้สึกที่เป็นกันเอง สัมผัสได้ถึงความสุขเหมือนกับการอยู่บ้านมากกว่าการไปพักที่โรงแรม ถึงแม้จะมีข้อจำกัดในด้านการบริหารงานที่ยังไม่มีระบบเมื่อเทียบกับโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotel) ก็ตามแต่สิ่งที่ได้คือ การบริการของพนักงานต่อผู้เข้าพักที่มีความยืดหยุ่นและหลากหลาย สามารถเข้าถึงได้มากกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ซึ่งบริหารงานในรูปแบบโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotel) ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันสูง จึงทำให้โรงแรมท้องถิ่นยังคงเป็นที่นิยมของผู้เข้าพัก

จากสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา การประกอบธุรกิจโรงแรมโดยเฉพาะโรงแรมท้องถิ่นจำเป็นต้องสร้างความอยู่รอดเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน ทั้งกับโรงแรมท้องถิ่นด้วยกันเองหรือแม้กระทั่งกับโรงแรมเครือข่ายที่มีเงินทุน และระบบบริหารจัดการที่ดี เนื่องจากได้รับผลกระทบเป็นอย่างมากทั้งจำนวนผู้เข้าพักที่ลดลง

อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมบางแห่งถึงกับปิดกิจการลง หรือจำเป็นต้องเร่งปรับตัว เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

จากการสำรวจของ (B.GRIMM, 2022) พบว่าในปี พ.ศ. 2564 ประเทศไทยมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงกว่า 98 % โดยนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงจากประมาณ 39 - 40 ล้านคนต่อปี เหลือเพียงประมาณ 4 แสนคน ในขณะที่นักท่องเที่ยวในประเทศก็ลดลงกว่า 50 % จาก 170 ล้านทริป เหลือประมาณ 90 ล้านทริป ทำให้อัตราการเข้าพักหรือ Occupancy Rate (OR) ทั้งประเทศลดเหลือเพียง 14 % จาก 29.5 % แต่หลังจากรัฐบาลได้มีการผ่อนคลายมาตรการคัดกรองผู้เดินทางมาจากต่างประเทศ ในปี พ.ศ. 2565 ด้วยโครงการ Test & Go หรือ Exemption from Quarantine ที่ไม่ต้องกักตัว แนวโน้มธุรกิจโรงแรมเริ่มมีการฟื้นตัวขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ทำให้คาดการณ์ว่าตัวเลขนักท่องเที่ยวต่างชาติในปี พ.ศ. 2565 จะมีประมาณ 7.5 ล้านคน และจะเพิ่มขึ้นเป็น 21 ล้านคนในปี พ.ศ. 2566 และ 35 ล้านคนในปี พ.ศ. 2567 และคาดว่าจะกลับมาฟื้นตัวที่ระดับเดิมได้ในปี พ.ศ. 2568

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ในจังหวัดนครราชสีมา ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าจะต้องเผชิญกับสถานการณ์โควิด-19 และยังทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์การทำธุรกิจ การบริหารจัดการทรัพยากร การวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย โดยได้กำหนดคำถามในงานวิจัยไว้ดังนี้

คำถามในการวิจัยที่ 1 ธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ในจังหวัดนครราชสีมา มีที่มาของการดำเนินธุรกิจอย่างไร

คำถามในการวิจัยที่ 2 ธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ในจังหวัดนครราชสีมา มีวิธีการกำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจ การบริหารจัดการทรัพยากร การวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาใน 2 ประเด็น ดังนี้

1. เพื่อศึกษาที่มาของการดำเนินธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การทำธุรกิจ การบริหารจัดการทรัพยากร การวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

การทบทวนวรรณกรรม

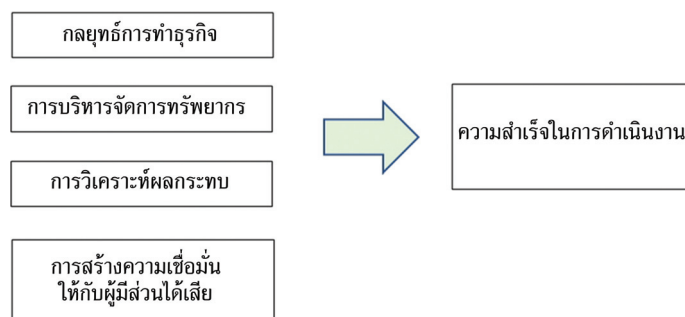
1. การประกอบธุรกิจโรงแรม โรงแรมท้องถิ่น (Local Hotel) มีลักษณะการบริหารงานอิสระ (Independent Hotel) ที่เจ้าของต้องการคงไว้ซึ่งตัวตนและอัตลักษณ์ในความเป็นเจ้าของ รวมถึงการบริหารงานที่อยู่ภายใต้การตัดสินใจของผู้บริหาร (Enlistgroup, 2020) ได้กล่าวถึงข้อดีของโรงแรมที่บริหารอิสระไว้หลายประการ เมื่อเทียบกับโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotel) คือ 1) การบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารและลูกค้าได้ทันที 2) ราคาที่พักมีความคงที่ เนื่องจากนโยบายการกำหนดราคาจะผันแปรเล็กน้อย ทำให้มั่นใจได้ว่ารายรับจะแน่นอน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ เมื่อเทียบกับโรงแรมเครือข่ายที่ราคาจะถูกปรับขึ้นลงบ่อยเพื่อการแข่งขันทางการตลาด 3) ประสบการณ์ในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่ไม่ซ้ำกัน 4) ความเป็นอิสระทางการเงิน กล่าวคือไม่มีแรงกดดันทางการเงินจากกลุ่มลูกโซ่ที่ต้องการประสิทธิภาพที่แน่นอน อันเป็นผลมาจากการตัดสินใจอย่างอิสระ และ 5) ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้าที่ไม่เหมือนใครที่ช่วยยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าด้วยการสื่อสารที่มีคุณภาพ

ส่วนโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotel) มีลักษณะเป็นโรงแรมหรือรีสอร์ทที่อยู่ภายใต้การบริหารของบริษัทเจ้าของเครือข่าย ซึ่งแต่ละ Chain จะมี Brand ในเครือของตัวเอง ให้ผู้ลงทุนหรือเจ้าของโรงแรมได้เลือกหลากหลายตามมาตรฐานและกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน Chain ขึ้นมาที่มีโรงแรมภายใต้การบริหารอยู่ทั่วโลก และใน Chain นั้น ๆ อาจมีโรงแรมหรือรีสอร์ทอยู่หลาย Brand เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Balancemag.net., 2022) กล่าวถึงข้อดีของการเป็นโรงแรมเครือข่าย คือ 1) ความมีชื่อเสียงจะนำมาซึ่งพลังในการตลาดที่สร้างความน่าเชื่อถือ และมีภาพลักษณ์ที่ดีให้กับลูกค้าผู้เข้าพัก ทำให้สามารถคาดหวังกับสิ่งที่ได้รับ

2) ระบบการขายที่กว้างขวางและครอบคลุม ทำให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่ต้องการได้รวดเร็ว และ 3) มีบุคลากรที่มีศักยภาพเนื่องจากมีงบประมาณ สวัสดิการ และชื่อเสียงระดับโลก

2. **ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ** ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ หมายถึงการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานในองค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าธุรกิจคู่แข่ง (เพ็ญพร, 2563) ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญเติบโตอยู่รอด และความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต ดังนั้นเป้าหมายหลักของผู้บริหารจะต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานและวิธีการบริหารจัดการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นคือการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีของกิจการ การสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าและผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่น การดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องมีการจัดกระบวนการหรือกิจกรรมการดำเนินงานที่สามารถผลักดันให้คนในองค์กรสามารถทำงานของตนอย่างเต็มความสามารถ ผลิตงานให้มีคุณภาพ รวมถึงปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเต็มกำลัง (กัญญา และธเรศ, 2565; มณฑา และจักรวุฒิ, 2563; ทศพร และคณะ, 2564; พียากัทร, 2562; อุษณีย์, 2562) นอกจากนั้น การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Goal Accomplishment) ตามที่วางไว้ คือทำให้กระบวนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย (Participant Satisfaction) รวมถึงมีการจัดการทรัพยากร (Resource Management) เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เพียงพอต่อความต้องการ คำนึงถึงการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด เกิดความสูญเปล่าน้อยที่สุด ส่งผลให้กระบวนการและการดำเนินงานภายใน (Internal Process and Operation) ขององค์กรมีขั้นตอนตลอดจนวิธีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ลดเวลาและข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

กรอบแนวคิดการศึกษา การศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา มีกรอบแนวคิดการศึกษาดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ที่บริหารงานอิสระโดยบุคคลเดียวหรือคณะบุคคลเป็นเจ้าของธุรกิจ และไม่ขึ้นกับโรงแรมเครือข่าย จำนวน 6 แห่ง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่ เจ้าของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่น

เนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ 4 ประเด็น ได้แก่ กลยุทธ์การทำธุรกิจ การบริหารจัดการทรัพยากร การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย 4 เดือน ระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2565 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Documentary Research) จากทฤษฎี เอกสาร บทความวิจัย และแหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีโครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ และแนวคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่น

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดคำถามล่วงหน้า (Semi-Structured Interviews) เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องและได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Najera Ruiz, T. and Collazzo, P., 2020) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่ เจ้าของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่น โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา แยกเป็นโรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็กที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 50 ห้อง และโรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 50 ห้องขึ้นไป (วรดิศ, 2563) ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานถึงแม้จะต้องเผชิญกับสถานการณ์โควิด-19 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากเจ้าของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่น ขนาดเล็กจำนวน 3 แห่ง และขนาดใหญ่ 3 แห่ง รวมทั้งสิ้น 6 แห่ง ซึ่งข้อมูลมีความอึดตัวและตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษารั้งนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ด้านข้อมูลพิจารณาการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกันออกไป และด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมผู้ให้สัมภาษณ์ ร่วมกับการซักถาม จากนั้นข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบ (Analytic Comparison) เพื่อให้ได้วิธีการกำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจ การบริหารจัดการทรัพยากร การวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่น

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

การศึกษาที่มาของการดำเนินธุรกิจและความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

โรงแรมท้องถิ่นที่มีรูปแบบการบริหารงานแบบอิสระ (Independents System) เป็นโรงแรมที่เจ้าของธุรกิจบริหารงานด้วยตนเอง ลักษณะการบริหารจัดการอาจอยู่ในรูปแบบครอบครัวหรือคณะบุคคลเป็นเจ้าของ ทำให้มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ ผู้มาใช้บริการนิยมการให้บริการที่เป็นส่วนตัว และความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ที่ถูกถ่ายทอดออกมาในด้านสถานที่ตั้ง รูปแบบการให้บริการ การออกแบบสถาปัตยกรรม (SMEs Knowledge Center, 2014) แตกต่างจากโรงแรมที่มีระบบบริหารงานแบบเครือข่าย ที่มีลักษณะของการบริหารงานแบบรวมกลุ่มกันของโรงแรม โดยมีความเป็นเจ้าของและการควบคุมการบริหารงานที่เหมือนกันหรืออยู่ในระบบเดียวกัน ภายใต้ระบบที่มาจากส่วนกลาง ใช้ชื่อผู้ประกอบการที่มีร่วมกันเพื่อแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกัน จนกลายเป็นรูปแบบสัญญาว่าจ้างบริหาร (Management Contract) หรือการจัดการในระบบธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise)

ในการศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาโรงแรมท้องถิ่นที่มีรูปแบบการบริหารงานแบบอิสระ ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในจังหวัดนครราชสีมาจำนวน 2 ขนาด ได้แก่ โรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็กและโรงแรมท้องถิ่น

ขนาดใหญ่ ซึ่งโรงแรมท้องถิ่นดังกล่าวเป็นโรงแรมท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานถึงแม้จะต้องเผชิญกับสถานการณ์โควิด-19 และมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนการดำเนินงาน การจัดระเบียบ และการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้จนถึงปัจจุบัน เนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมามีผลกระทบเป็นอย่างมากต่อการประกอบธุรกิจโรงแรมจากการออกมาตรการปิดเมือง ปิดประเทศ เพื่อควบคุมการแพร่ระบาด ซึ่งมีผลกระทบต่อการจ้างงาน รายได้ และการดำเนินชีวิตของประชาชน ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขาดรายได้อย่างฉับพลัน ส่งผลให้ภาพรวมของธุรกิจหดตัวรุนแรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมบางรายที่ทนแบกรับภาระค่าใช้จ่ายและหนี้สินไม่ไหว จำเป็นต้องยุติการดำเนินธุรกิจและประกาศขายกิจการ (กิริฐากร และคณะ, 2565) ซึ่งพบว่า

1. ที่มาของการดำเนินธุรกิจ

โรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็ก เป็นโรงแรมที่เจ้าของธุรกิจมีประสบการณ์ในการบริหารงานเกี่ยวข้องกับหอพักมาก่อน นำเอกลักษณ์ความเป็นตัวตนของคนในจังหวัด มาเป็นรูปแบบการให้บริการ

ส่วนโรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่ เป็นโรงแรมที่เจ้าของธุรกิจมีประสบการณ์ในการบริหารงานในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและโรงแรมมาอย่างยาวนาน นำอัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ รวมถึงสถาปัตยกรรมของจังหวัดมาเป็นจุดขายของโรงแรม ผสมกับความทันสมัยและรูปแบบการให้บริการที่เป็นมาตรฐานสากล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปที่มาของการดำเนินธุรกิจได้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ที่มาของการดำเนินธุรกิจ

ที่มาของการดำเนินธุรกิจ	โรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็ก	โรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่
โอกาสทางธุรกิจ	เข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก ๆ (First Mover) ของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็กในพื้นที่เป้าหมาย	เข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก ๆ (First Mover) ของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่มีมาตรฐานสากลในระดับโลก
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	นักท่องเที่ยว และผู้เข้าพักที่มีรายได้ระดับปานกลาง	- นักท่องเที่ยว และผู้เข้าพักที่มีรายได้ระดับปานกลาง - ระดับสูง - หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่ต้องการใช้ห้องประชุม ในการจัดประชุมและสัมมนา
ทำเลที่ตั้ง	- ใกล้แหล่งชุมชน - การคมนาคมขนส่งสะดวก	- ใกล้แหล่งชุมชน - การคมนาคมขนส่งสะดวก
ภูมิหลังในการทำธุรกิจ	มีประสบการณ์ในการบริหารงานที่เกี่ยวข้อง (หอพัก)	มีประสบการณ์ในการบริหารงานด้านการท่องเที่ยวและโรงแรม
อัตลักษณ์/เอกลักษณ์/จุดขาย	- นำเสนอความเป็นตัวตนของคนในจังหวัด - ให้ความเป็นกันเองกับผู้เข้าพัก	- ศิลปวัฒนธรรม สถาปัตยกรรมของจังหวัด - มีมาตรฐานในระดับสากล

การดำเนินธุรกิจโรงแรมเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์และประสบการณ์ของผู้เป็นเจ้าของที่มองเห็นโอกาสในการทำธุรกิจ เริ่มเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก ๆ (First Mover) โรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่ เจ้าของธุรกิจต้องการให้ในพื้นที่ของจังหวัดมีโรงแรมที่เป็นมาตรฐานสากลเหมือนกับจังหวัดอื่น ขณะที่โรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็กเจ้าของธุรกิจมองว่าในพื้นที่ ที่เป็นที่ตั้งของโรงแรม ยังไม่มีโรงแรมใดที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

จึงได้ดำเนินธุรกิจโรงแรมขึ้นมา ซึ่งการเข้าสู่ตลาดของธุรกิจในช่วงแรก ๆ หรือก่อนคู่แข่ง (First Mover) ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการตลาดสูงกว่าคู่แข่ง ทำให้สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว สามารถสร้างอุปสรรคให้กิจการอื่นในการเข้ามาแข่งขันได้ (วิญญูวิรัช และวิโรจน์, 2559)

จุดขายที่สำคัญของโรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่ คือการนำศิลปวัฒนธรรมของจังหวัด อาทิเช่น การใช้หมวกที่ทอด้วยลวดลายขิด ซึ่งลายขิดเป็นลวดลายผ้าไหมที่มีชื่อเสียงของจังหวัด การตกแต่งพื้นที่บริเวณโรงแรมด้วยเครื่องปั้นดินเผา รวมถึงการออกแบบสถาปัตยกรรมด้วยลวดลายสถานที่ท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมของจังหวัดผสมกับความทันสมัย และการนำระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO) มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (SHA Plus) รวมถึงมาตรฐานอุตสาหกรรมอาหารสากล (HACCP) มาใช้ทำให้โรงแรมมีมาตรฐานในระดับสากล ส่วนโรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็กนำความเป็นตัวตนของคนในจังหวัด รวมทั้งนิสัยใจคอที่เป็นห่วงเป็นใย และความเอาใจใส่ แสดงออกถึงการยินดีให้บริการและพร้อมเป็นมิตรมาเป็นจุดขายที่สำคัญเพื่อสร้างความแตกต่างด้านการให้บริการเมื่อเทียบกับโรงแรมอื่น

2. กลยุทธ์การทำธุรกิจ

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ธุรกิจขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจจะต้องมีความชัดเจนเพื่อให้เห็นภาพรวมในสิ่งเดียวกันทั้งองค์กร และสามารถวางกลยุทธ์ในแต่ละส่วนออกมาได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (ปรีดี, 2563) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประกอบธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นที่มีรูปแบบการบริหารงานอิสระ ไม่ได้เข้าร่วมกับองค์กรธุรกิจใด ซึ่งแตกต่างจากโรงแรมเครือข่ายที่มีระบบบริหารเดียวกันมาจากส่วนกลาง มีความรอบรู้และชำนาญในการบริหารงาน รวมถึงนโยบายแนะแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน (SMEs Knowledge Center, 2014) ทำให้ธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจเป็นอย่างมาก จึงจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

การกำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจมีหลากหลายวิธี การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจไว้ 2 ลักษณะ คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO-Strategy) เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์เชิงรับ (WT-Strategy) เพื่อกำจัดจุดอ่อนที่จะเกิดขึ้นและสามารถป้องกันอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจได้ (วิชิต และคณะ, 2561)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปกลยุทธ์การทำธุรกิจ ได้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กลยุทธ์การทำธุรกิจ

กลยุทธ์การทำธุรกิจ	โรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็ก	โรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่
เชิงรุก	- เน้นการสร้างเครือข่าย	- เน้นการสร้างเครือข่าย - ทำกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR)
เชิงรับ	- ลดต้นทุน	- ลดต้นทุน - นำระบบและมาตรฐานสากลมาใช้

โรงแรมท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ กำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจเชิงรุกเน้นการสร้างเครือข่าย โดยร่วมทำกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงการให้ฝ่ายขายของโรงแรมออกไปพบกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์โรงแรมให้เป็นที่รู้จักและการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน นอกจากนี้โรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่ยังได้กำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจเชิงรุกโดยร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคม อาทิเช่น การจัดคอนเสิร์ตการกุศล เพื่อนำรายได้บริจาคให้กับมูลนิธิหรือสมาคมต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นช่องทางการประชาสัมพันธ์โรงแรมให้เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงมากขึ้น

ด้านกลยุทธ์การทำธุรกิจเชิงรับของโรงแรมท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ได้นำวิธีการลดต้นทุนเข้ามาใช้ เพื่อให้ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจไม่สูงมากนัก สามารถกำหนดราคาขายห้องพัก รวมถึง

ห้องประชุม สัมมนา ได้ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่น นอกจากนั้นโรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่ยังใช้วิธีการกำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจเชิงรับโดยนำระบบที่เป็นมาตรฐานสากลมาใช้ ได้แก่ มาตรฐาน ISO 9001, SHA Plus, HACCP โดยการกำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจดังกล่าวสอดคล้องกับวิสัยทัศน์การมองเห็นโอกาสในการทำธุรกิจของเจ้าของธุรกิจ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (Porter, M. E., 1985) ทั้ง 3 ประการ คือ ธุรกิจจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านผู้นำต้นทุน อันจะส่งผลให้การทำดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นมีความได้เปรียบกว่าคู่แข่งรายอื่นที่มีลักษณะการบริหารที่เป็นอิสระ (Independents) หรือการบริหารงานแบบเครือข่าย

3. การบริหารจัดการทรัพยากร

การบริหารจัดการทรัพยากร เป็นกระบวนการวางแผนการใช้ทรัพยากร มีเป้าหมายเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่เป็นไปได้ (Itticon, 2022) การบริหารจัดการทรัพยากรของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในการศึกษาคครั้งนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารต้นทุน การบริหารงบประมาณ และการบริหารรายได้

การบริหารต้นทุน ถือเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่นำมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบการผลิตและการบริหารให้ยืดหยุ่นตามสภาพการตลาด เป็นไปตามสภาพการแข่งขันในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยคำนึงถึงการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า กล่าวคือ ต้องทราบว่าใครคือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ราคาขายเท่าใดจึงเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นยังต้องมีกระบวนการวิเคราะห์มูลค่าโดยพิจารณาถึงความสำคัญของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องระหว่างกัน เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งองค์กร และการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง รวมถึงการรักษาคุณภาพการบริการ (สุนันทา, 2564) และยังคงคำนึงถึงการบริหารงบประมาณซึ่งเป็นระบบควบคุมประสิทธิภาพเชิงรุกของธุรกิจโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า รวมถึงการกำหนดราคาขาย และช่องทางในการเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจ (CIMA, 2014) รวมถึงการใช้ข้อมูลทางการบัญชีที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานทางธุรกิจ การนำข้อมูลทางการบัญชีมาบริหารธุรกิจในด้านต่าง ๆ ส่งผลให้สามารถดำเนินการได้ตรงตามเป้าหมาย และสามารถอธิบายถึงความสำเร็จในการทำงานที่ได้ใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า (อรสา, 2561)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปการบริหารจัดการทรัพยากรได้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การบริหารจัดการทรัพยากร

การบริหารจัดการทรัพยากร	โรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็ก	โรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่
การบริหารต้นทุน	- ปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่น การปรับวิธีการจัดซื้อด้วยวิธีลองผิดลองถูก - นำเครื่องมือทางการบัญชีบริหารมาใช้ประยุกต์ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน, การวิเคราะห์ต้นทุน-ปริมาณ-กำไร	- ปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่น การเปลี่ยนต้นทุนคงที่ให้เป็นต้นทุนผันแปร, การโอนถ่ายกระบวนการทำงานให้หน่วยงานภายนอก (Outsource) - เปรียบเทียบและคัดเลือกผู้ขายในราคาที่เหมาะสม - นำเครื่องมือทางการบัญชีบริหารมาใช้ประยุกต์ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน, การวิเคราะห์ต้นทุน-ปริมาณ-กำไร

ตารางที่ 3 การบริหารจัดการทรัพยากร (ต่อ)

การบริหารจัดการทรัพยากร	โรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็ก	โรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่
การจัดทำงบประมาณ	- งบประมาณรายได้ - งบประมาณค่าใช้จ่าย - งบประมาณเงินสด	- งบประมาณรายได้ - งบประมาณค่าใช้จ่าย - งบประมาณเงินสด - งบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุน - งบประมาณอัตรากำลัง
การบริหารรายได้	- เพิ่มช่องทางการหารายได้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์	- เพิ่มช่องทางการหารายได้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์

การบริหารจัดการทรัพยากรของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่น ด้านการบริหารต้นทุนทั้งโรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ใช้วิธีการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง ได้แก่ การปรับลดจำนวนพนักงาน ส่งผลให้ค่าจ้างแรงลดลง การจัดซื้อในแต่ละครั้งด้วยปริมาณมาก เพื่อให้ประหยัดต้นทุนในการจัดซื้อ มีการเปรียบเทียบราคาจากผู้ขายหลาย ๆ ราย และใช้วิธีการประมูลราคา เพื่อให้ได้ราคาเป็นไปตามที่กำหนด นอกจากนั้นยังใช้วิธีการลดค่าใช้จ่ายคงที่ลง โดยการแปลงให้เป็นค่าใช้จ่ายผันแปรด้วยวิธีการ Outsource ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นการรับมือต่อสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมภายใต้สถานการณ์ระบาดของโควิด-19 ช่วยให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายของธุรกิจโรงแรมลดลง และธุรกิจสามารถดำเนินงานต่อไปได้ (Liao QUN และคณะ, 2565) นอกจากนั้นยังได้มีการนำเครื่องมือทางการบัญชีบริหารมาใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์หาจุดคุ้มทุน เพื่อใช้ตัดสินใจในการกำหนดราคาขายห้องพัก และห้องประชุมสัมมนา ตลอดจนการวิเคราะห์ต้นทุน-ปริมาณ-กำไร เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การกำหนดราคา กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด หรือโครงสร้างต้นทุนการจัดทำงบประมาณของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นเน้นที่การทำงบประมาณรายได้ งบประมาณค่าใช้จ่าย และงบประมาณเงินสด เพื่อวางแผนการบริหารกระแสเงินสดหมุนเวียนในธุรกิจให้มีสภาพคล่อง และยังพบว่าในธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่มีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุน เพื่อวางแผนการลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน และงบประมาณอัตรากำลัง เพื่อวางแผนกำลังคนและงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างแรงงาน ซึ่งเมื่อโรงแรมมีการจัดทำแผนทางการเงิน เพื่อวางแผนลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น จะเป็นการวางแผนการดำเนินธุรกิจให้มีสภาพคล่องที่ดี ในด้านการบริหารรายได้ของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นพบว่าการเพิ่มช่องทางการจัดหารายได้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Agoda, Booking.com และแอปพลิเคชัน ส่งผลให้ธุรกิจมีรายได้เพิ่มมากขึ้น

4. การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ เพื่อจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล หรือระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ เป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรกับรูปแบบทางธุรกิจ ช่วยให้องค์กรจำลองสถานการณ์ที่หลากหลาย ให้สามารถเข้าถึงผลกระทบของการสร้างและคงไว้ซึ่งคุณค่าขององค์กร (CIMA, 2014) เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นของธุรกิจ เพื่อประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น ได้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	โรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็ก	โรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่
รูปแบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล	จัดเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบ Hard Copy และ Soft Copy	จัดเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบ Hard Copy และ Soft Copy
เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ผลกระทบ	ใช้โปรแกรม Microsoft Excel	- ใช้โปรแกรม Microsoft Excel - ใช้ระบบการจัดการโรงแรม (Property Management System)

การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นของโรงแรมท้องถิ่น ได้มีการรวบรวมข้อมูลไว้ในรูปแบบของเอกสาร และรูปแบบที่จัดเก็บในระบบคอมพิวเตอร์ หลังจากนั้นจะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้น และหาแนวทางแก้ไข โรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่ เลือกใช้โปรแกรม Microsoft Excel ในการวิเคราะห์ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และใช้ระบบการจัดการโรงแรม (Property Management System) ในการวิเคราะห์ ข้อมูลทางด้านการบริหารงานและด้านการบัญชี ส่วนโรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็กเนื่องจากเป็นโรงแรมที่มีขนาดเล็กไม่ใหญ่ จึงใช้เพียงโปรแกรม Microsoft Excel ในการวิเคราะห์ข้อมูลและผลกระทบที่เกิดขึ้น ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะนำไปปรับกลยุทธ์การทำธุรกิจ การบริหารทรัพยากร การดำเนินงานของธุรกิจให้มี ประสิทธิภาพขึ้น ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาดของคู่แข่ง และตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนของการวางแผน การทำงาน รวมถึงมีการวัดผล ติดตามงานในด้านต่าง ๆ เป็นประจำทุกวันทุกสัปดาห์ เพื่อสรุปผลการดำเนินงาน และนำไปพัฒนาปรับปรุง ช่วยให้ธุรกิจรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและสามารถปรับตัวได้อย่างทันท่วงที (Liao QUN และคณะ, 2565)

5. การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่น แบ่งได้หลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกค้า หน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนพนักงานที่อยู่ในองค์กร การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียเป็นการ ป้องกันชื่อเสียงและมูลค่าขององค์กร แสดงถึงความรอบคอบและความรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจ อย่างเที่ยงธรรม ความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ระยะสั้นกับคุณค่าในระยะยาวของพหุมีส่วนเกี่ยวข้องที่จะช่วย สนับสนุนเกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ จนทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืน (CIMA, 2014) นอกจากนั้น ยังเกี่ยวข้องกับการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ได้ในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

การสร้างความเชื่อมั่น ให้กับผู้มีส่วนได้เสีย	โรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็ก	โรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่
ผู้มีส่วนได้เสีย	- ลูกค้า - หน่วยงานทั้งภาครัฐและ ภาคเอกชน - พนักงาน	- ผู้ถือหุ้น - ลูกค้า - หน่วยงานทั้งภาครัฐและ ภาคเอกชน - พนักงาน
ข้อมูล และสารสนเทศ	ไม่ได้จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร	จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

ตารางที่ 5 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย (ต่อ)

การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย	โรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็ก	โรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่
การสื่อสาร	- จัดประชุม - แจกข้อมูลข่าวสารผ่านทางแอปพลิเคชัน	- จัดประชุม - แจกข้อมูลข่าวสารผ่านทางแอปพลิเคชัน - Web Site
การสร้างความเชื่อมั่น	ให้ความเป็นกันเอง	สร้างมาตรฐานความเป็นสากล

การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นขนาดใหญ่จะเน้นทำให้โรงแรมมีมาตรฐานความเป็นสากล โดยนำระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001) มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (SHA Plus) และมาตรฐานอุตสาหกรรมอาหาร (HACCP) มาใช้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นกับผู้มีส่วนได้เสีย มีการจัดทำแผนการดำเนินงานทั้งระยะ 1 ปี และระยะ 3 ปี ที่เป็นลายลักษณ์อักษร สื่อสารข้อมูลและข่าวสารให้กับผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบผ่านการประชุม เช่น การประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี การประชุมฝ่ายบริหารในรูปแบบ Morning Talk และการสื่อสารผ่านทางแอปพลิเคชัน Line หรือ Web Site ของโรงแรม ด้านโรงแรมท้องถิ่นขนาดเล็ก แสดงออกให้เห็นถึงความเป็นกันเองกับผู้มีส่วนได้เสีย ถึงแม้ว่าจะไม่ได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีการสื่อสารข้อมูลและข่าวสารให้กับผู้มีส่วนได้เสียผ่านการจัดประชุม และแจกข้อมูลผ่านทางแอปพลิเคชัน Line เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารทันเหตุการณ์ จัดประชุมภายในกับพนักงานประจำเดือนหรือทุกสัปดาห์ เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันของพนักงานในการปฏิบัติงาน และการให้บริการในด้านต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารกำหนดนโยบายการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ ล้วนเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย (Liao QUN และคณะ, 2565)

สรุปผลการศึกษา

โดยสรุปความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ในจังหวัดนครราชสีมา เกิดจาก 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ กลยุทธ์การทำธุรกิจ การบริหารจัดการทรัพยากร การวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

กลยุทธ์การทำธุรกิจ เป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โรงแรมท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่นำมาซึ่งกลยุทธ์เชิงรุกโดยเน้นการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน และทำกิจกรรมเพื่อสังคม กลยุทธ์เชิงรับใช้วิธีการปรับลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น รวมถึงการนำระบบและมาตรฐานสากลมาใช้ ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 2 ประเภท มีความสำคัญอย่างมากต่อธุรกิจ เพื่อสร้างความสำเร็จในการดำเนินงาน การบริหารจัดการทรัพยากร ถือเป็นกระบวนการวางแผนการใช้ทรัพยากร ซึ่งมีเป้าหมายให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่นำมาซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากร 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ 1) การบริหารต้นทุน ใช้การปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง และนำเครื่องมือทางการบัญชีบริหารมาใช้ในการบริหารต้นทุน 2) การบริหารงบประมาณทั้งในด้านรายรับ ค่าใช้จ่าย และกระแสเงินสด เพื่อให้ธุรกิจมีสภาพคล่องที่ดี และ 3) การบริหารรายได้ โดยการเพิ่มช่องทางการหารายได้ผ่านช่องทางอื่นมากขึ้น การวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เช่น การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Excel ในการจัดทำและวิเคราะห์ด้านงบประมาณ ตลอดจนเพื่อพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงนำระบบการจัดการ

โรงแรม (Property Management System) เข้ามาใช้ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วน และสื่อสารข้อมูลข่าวสารแจ้งกับผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจากความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นที่เกิดขึ้น ทำให้การประกอบธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ในจังหวัดนครราชสีมา สามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา และต่อสู้กับคู่แข่งได้

ข้อเสนอแนะ

การประกอบธุรกิจโรงแรมภายใต้สภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันสูง รวมถึงสภาวะการณ์เกิดโรคระบาด โรงแรมท้องถิ่นที่บริหารงานอิสระต้องแข่งขันกับโรงแรมท้องถิ่นด้วยกันเอง และยังคงแข่งขันกับโรงแรมที่เครือข่าย ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ โดยสร้างความแตกต่างให้กับบริการเพื่อดึงดูดและรักษาลูกค้า ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การพัฒนาธุรกิจโรงแรมด้วยการใช้พื้นที่แห่งประสบการณ์ กลยุทธ์การตลาด นวัตกรรมบริการ การสร้างภาพลักษณ์โรงแรมและเครื่องมือทางการตลาดดิจิทัล เข้ามาใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในสภาวะการณ์แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

References

- กัญฐณา ดิษฐ์แก้ว และธเรศ สันตติวงศ์ไชย. (2565). ผลกระทบของคุณภาพของข้อมูลทางการบัญชีที่มีผลต่อประสิทธิภาพการตัดสินใจและการบริหารคุณภาพโดยรวมและส่งผลไปยังความสำเร็จของบริษัทที่ผลิตและส่งออกรถยนต์. วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ. ปีที่ 11, ฉบับที่ 2, หน้า 43-66
- กิริฐากร บุญรอด, สุณิสา พลโชติ และรัชยา คำนวน. (2565). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤต โควิด-19. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้. ปีที่ 15, ฉบับที่ 1, หน้า 139-148
- ทศพร จันทรเปล่ง, อธิพรธรรม อิงภากรณ์ และกาญจนา หินเฮวี่. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการขายสมัยใหม่กับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจร้านค้าแฟสตราดระดับพรีเมียมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด. ปีที่ 15, ฉบับที่ 2, หน้า 124-133
- ปรีดี นุกุลสมปรารถนา. (2563). รู้จักคำว่ากลยุทธ์ (Strategy) และระดับกลยุทธ์. เข้าถึงเมื่อ (28 กุมภาพันธ์ 2566). เข้าถึงได้จาก (<https://www.popticles.com/business/type-of-strategy/>)
- เพ็ญพร ปุกทุต. (2563). ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ภายใต้ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
- มณฑา เอมสวัสดิ์ และจักรวดี ชอบพิเชียร. (2563). บทบาทของตัวแปรแทรกซ้อนสมบูรณของการใช้วิธีปฏิบัติทางการบัญชี เพื่อการจัดการในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมบนเกาะสมุย. วารสารวิทยาการจัดการ. ปีที่ 7, ฉบับที่ 2, หน้า 282-313
- วรดิศ ธนภัทร. (2563). แบบจำลองความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่. ปีที่ 13, ฉบับที่ 1, หน้า 21-32
- วัณวิริญจน์ แจ่มพลอย และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559). กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านค้าแฟสตราดของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี. **Veridian E-Journal, Silpakorn University** (ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ). ปีที่ 9, ฉบับที่ 3, หน้า 1331-1349

- วิจิต หล่อจิระชุมทัตกุล, วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์ และกนกกรรณ์ ลีโรจนาประภา. (2561). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและเมทริกซ์ทาวซ์เพื่อพัฒนายุทธวิธีการเพิ่มศักยภาพโซ่อุปทานผ้าไหมไทย-ลาว. วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. ปีที่ 7, ฉบับที่ 3, หน้า 15-26
- สุนันทา สังขทัต. (2564). กลยุทธ์การบริหารต้นทุนของธุรกิจผลิตสินค้าในสถานการณ์โควิด-19. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์. ปีที่ 7, ฉบับที่ 1, หน้า 1-13
- อรสา มั่งสกุล. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงาน กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- อุษณีย์ เล็งพานิช. (2562). การประยุกต์ใช้การบัญชีบริหาร ในการจัดการธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดพิษณุโลก. วารสารวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. ปีที่ 1, ฉบับที่ 1, หน้า 59-70
- B.GRIMM. (2022). แนวโน้มธุรกิจโรงแรมในปี 2565 กับการปรับตัวในอนาคต. เข้าถึงเมื่อ (11 มีนาคม 2566). เข้าถึงได้จาก (<https://bgrimmtrading.com/hotel-business-trend-2022-new-normal-adaptation/>)
- Balancemag.net. (2022). โรงแรมเชน VS แปรนดท์ท้องถิ่น. เข้าถึงเมื่อ (11 มีนาคม 2566). เข้าถึงได้จาก (<https://www.balancemag.net/27625/>)
- CIMA. (2014). **Global Management Accounting Principles**. เข้าถึงเมื่อ (2 ธันวาคม 2565). เข้าถึงได้จาก (<https://www.cgma.org/resources/reports/globalmanagementaccountingprinciples.htm/>)
- Enlistgroup. (2020). **Independent Hotel หรือ Chain Hotel แบบไหนดี**. เข้าถึงเมื่อ (15 ธันวาคม 2565). เข้าถึงได้จาก (<https://www.enlistgroup.com/2020/06/11/independent-hotel-หรือ-chain-hotel-แบบไหนดี/>)
- Itticon. (2022). การบริหารจัดการทรัพยากรคืออะไร. เข้าถึงเมื่อ (13 กุมภาพันธ์ 2566). เข้าถึงได้จาก (<https://www.itticon.com/post/>)
- Liao QUN, วินิตรา ลีละพัฒนา, กิรติ ตระการศิริวานิช, ยุทธการ ไวยอาภา, และสุธีรา สิทธิกุล. (2565). รูปแบบการปรับตัวเชิงบริหารของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ในสถานการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 กรณีศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา. ปีที่ 11, ฉบับที่ 2, หน้า 178-187
- Najera Ruiz, T. and Collazzo, P. (2020). Management Accounting use in Micro and Small Enterprises. **Qualitative Research in Accounting & Management**. Vol. 18, No. 1, pp. 88-101. DOI: 10.1108/QRAM-02-2020-0014
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press. New York
- SMEs Knowledge Center. (2014). การแบ่งประเภทของที่พักโรงแรม. เข้าถึงเมื่อ (28 กุมภาพันธ์ 2566). เข้าถึงได้จาก (https://www.sme.go.th/upload/mod_download)
- Steadmon, C. E. and Kasavana, M. L. (1988). **Managing Front Office Operations**. East Lansing, MI: The Education Institute of the American Hotel & Motel Association
- Weiler, B. and Walker, K. (2014). Enhancing the Visitor Experience: Reconceptualizing the Tour Guide's Communicative Role. **Journal of Hospitality and Tourism Management**. Vol. 21, pp. 90-99. DOI: 10.1016/j.jhtm.2014.08.001