

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดบริการธุรกิจที่พักแรม ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา คือ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์โอกาสและประเด็นสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-Force Model) เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) และแนวคิดด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs) โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎี

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องในการศึกษาคือ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ (Management)

1. แนวคิดด้านการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1.1. แนวคิดด้านการจัดการ (Management) ตามทฤษฎีของ Harold Koontz (สมัยศ นาวีการ, 2544) แบ่งเป็น 5 ประการ คือ

1.1.1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการใช้ความคิดอย่างรอบคอบ เพื่อทำการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (What) ทำไมจึงทำ (Why) จะทำเมื่อไหร่ (When) ทำในพื้นที่ไหน (Where) ใครเป็นผู้รับผิดชอบ (Who) และ จะดำเนินการอย่างไร (How)

1.1.2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงานต่างๆ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

1.1.3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การคัดเลือกและการบรรจุคนเข้าทำงานและรักษาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องวางแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วประเมินกำลังคนที่มีอยู่ จากนั้นดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสม และ ฝึกอบรมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.1.4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การใช้ความสามารถชักจูงคนของผู้บริหารให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด ให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

1.1.5. การควบคุม (Control) หมายถึง การกำกับให้สามารถรับประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆที่ดำเนินงานไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนงานที่วางไว้

1.2 แนวคิดด้านการเงิน และการบัญชี การบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้มูลค่าของธุรกิจสูงขึ้น ซึ่งหน้าที่ทางการบริหารทางการเงินประกอบด้วย (ชนะใจ เศษวิทยาพร, 2542)

1.2.1 การวางแผนเกี่ยวกับการเงิน (Financial Planning) เกี่ยวข้องกับการวางแผนรายรับ รายจ่ายของธุรกิจซึ่งแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ทางการเงิน และโครงการในอนาคตซึ่งการวางแผนควรจะมีทั้งแผนการเงินระยะสั้นและระยะยาว โดยมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจที่ตั้งไว้

1.2.2 การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน (Financial Decision) แหล่งที่มาของเงินทรมี 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. จากการกู้ยืม เป็นการจัดหาเงินทุนจากส่วนของหนี้สิน
2. จากการออกหุ้นสามัญ เป็นการจัดหาเงินทุนจากส่วนของเจ้าของ

1.2.3 การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน (Investment Decision) การจัดสรรเงินทุนเป็นการใช้ไปในสินทรัพย์ 2 ประเภท คือ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542 : 322)

1. สินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ เงินสด หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด ลูกหนี้การค้า และสินค้าคงเหลือ

2. สินทรัพย์ถาวร ได้แก่ อาคาร โรงงาน เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ระบบการทำบัญชีสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรจะบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

- มีระบบที่ถูกต้อง เพื่อแสดงผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง
- ระบบการบันทึกสามารถเปรียบเทียบข้อมูลในปัจจุบันกับข้อมูลการดำเนินงานในอดีตและช่วยในการวางแผนด้านงบประมาณในอนาคต
- การบันทึกควรจะแสดงงบการเงินสำหรับฝ่ายบริหารและผู้ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ

- ระบบควรจะอำนวยความสะดวกในการทำรายการได้อย่างรวดเร็วตลอดจนใช้ในการเรียกภาษีคืนและสามารถนำเสนอแก่ส่วนราชการเพื่อเสียภาษี
- ระบบควรจะช่วยควบคุม ป้องกันการทุจริต และลดการสูญเปล่าได้

1.2.4 การบริหารสภาพคล่อง คือ การบริหารเงินสดให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (ภาณุ เชาวน์ปรีชา, การจัดการสภาพคล่อง, 2552 : ออนไลน์)

1. เงินสด สำรองเงินสดไว้อย่างสมเหตุผล ลงทุนเพื่อให้เกิดดอกผลได้แต่ต้องคำนึงถึงสภาพคล่อง
2. ลูกหนี้ ประเมิน เครดิตลูกหนี้อย่างรอบคอบ สม่าเสมอ ขอหลักประกันการชำระหนี้ถ้าเป็นไปได้ จัดเก็บข้อมูลลูกหนี้อย่างครบถ้วนรวมถึงระเบียบการวางใบแจ้งหนี้และรับเช็ค วางใบแจ้งหนี้แต่เนิ่น ติดตาม หนี้ที่ครบกำหนดอย่างสม่ำเสมอ จ่ายค่าคอมมิชชั่นให้ผู้แทนขายต่อเมื่อเก็บหนี้ได้ ทำเรื่องการรับชำระเงินแบบหักบัญชีอัตโนมัติ ให้ส่วนลดเมื่อจ่ายหนี้เร็ว จัดลำดับชั้นของลูกหนี้เพื่อสามารถบริหารที่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ
3. สินค้าคงคลัง จัดเก็บสินค้าคงคลังตามความเหมาะสมเช่น เก็บที่ส่วนกลาง กระจายตามคลังย่อย โกดังแหล่งผลิต หรือ โกดังตลาด วางแผนจัดซื้อ ใช้จำนวนสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity : EOQ) วาง แผนการลำเลียงวัตถุดิบเข้าคลังที่สอดคล้องกับอุปสงค์และกำลังผลิต กำหนดสต็อกสินค้าสำเร็จรูปให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ของบริษัท ผลักภาระให้ supplier เป็นผู้จัดเก็บ ฯลฯ
4. เจ้าหนี้การค้า ชำระหนี้ให้เร็วกรณีได้ส่วนลด ของเงื่อนไขการชำระหนี้ที่สมเหตุสมผล ชะลอการชำระหนี้โดยไม่ให้เสียเครดิต กระจายการซื้อจากคู่ค้าหลายรายเพื่อป้องกันความเสี่ยง
5. สินทรัพย์ถาวร ขายหรือให้เช่าสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์พิจารณาเงื่อนไขการซื้อ เช่า เช่าซื้ออย่างรอบคอบ ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำประกันภัย
6. หนี้สิน รักษาอัตราหนี้สินต่อทุนอย่างเหมาะสม สร้างสัมพันธ์กับธนาคารหลายแห่ง ใช้แหล่งเงินกู้ที่ต้นทุนต่ำก่อน ขววงเงินเพื่อไว้ใช้ยามฉุกเฉิน บริหารวันครบชำระหนี้ให้ตรงกัน หาหลักประกันให้เพียงพอ
7. ทุน เตรียมทุนสำรองยามฉุกเฉิน ยกขาดทุนสะสมมาใช้เพื่อลดภาษีในปีที่มีกำไร ระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์เมื่อมีโอกาส

8. รายได้ รักษาฐานลูกค้าเดิม หาดตลาดใหม่ คิดเชิงสร้างสรรค์หาโอกาสใหม่ในการทำธุรกิจ
9. ค่าใช้จ่าย ทำแผนลด ชะลอค่าใช้จ่าย ศึกษาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเลิกจ้างชดเชย
10. ภาษี วางแผนภาษีอย่างรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชี ขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน เป็นต้น

1.2.5 การจัดการความเสี่ยง ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถจัดการและควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ด้วยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การผลักระความเสี่ยง ในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสามารถทำได้ด้วยวิธีการดังนี้คือ การหาสิ่งอื่นมาทดแทน การถ่วงถ่วง และการขจัดความเสี่ยง ในการลดความเสี่ยง ผู้ประกอบการจะมีวิธีการหรือระบบการจัดการที่ดี ในการเข้ารับความเสี่ยง ผู้ประกอบการสามารถผลักระความเสี่ยงไปยังบุคคลอื่น ๆ ได้ เช่น การรับเหมาช่วง การซื้อขายล่วงหน้า และการทำประกันภัย (ชนินทร์ ชุมพพันธุ์รักษ์, 2549 : 185)

1.3. แนวคิดด้านการผลิต (Production Management) หมายถึง การพิจารณาศึกษากิจกรรมทางการผลิตที่จำเป็นและมีผลต่อการก่อให้เกิดการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ใช้นำมาศึกษาได้แก่ วัตถุประสงค์ของการผลิต การควบคุมการผลิต และ คุณภาพการผลิต (สุปัญญา ไชยชาญ, 2540)

การพิจารณาศึกษาเรื่องโลจิสติกส์ (Logistics) มีส่วนช่วยให้การจัดการด้านการผลิตมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โลจิสติกส์ คือ การลำเลียงสินค้าหรือบริการที่เริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ ไปจนถึงสิ้นสุดที่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการวางแผนอุปสงค์หรือความต้องการของลูกค้า การจัดการด้านวัตถุดิบ กระบวนการสั่งซื้อ การบรรจุหีบห่อ การบริหารสินค้าคงคลัง และการขนส่งสินค้า นอกจากนี้ โลจิสติกส์ยังรวมถึงการรับสินค้าผิดกติกาจากลูกค้า (Reverse Logistics) ด้วย อาจกล่าวได้ว่า โลจิสติกส์นับเป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทาน เพราะถือว่าโลจิสติกส์นั้นเป็นภาคย่อยของแต่ละองค์กร และเมื่อทุกองค์กรในสายธุรกิจเดียวกันมาวางแผนร่วมกัน เพื่อให้การบริหารในภาคย่อยของตนมีความสอดคล้องกัน ก็จะถือว่าเป็นการจัดการโซ่อุปทานนั่นเอง (สมชนก ภาสกรจรัส, 2550 : 345)

นอกจากนี้การจัดการโลจิสติกส์ (Logistic Management) ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว ทางออกหนึ่งของอุตสาหกรรมไทยนั้นก็คือการพยายามลดต้นทุนโดยน่านวัตกรรมการบริหารจัดการโลจิสติกส์เข้ามาช่วย แต่ต้องศึกษาหาระดับความเหมาะสมและนำ

หลักการไปซื้ออย่างพอเหมาะ การนำการจัดการโลจิสติกส์ไปประยุกต์นั้นจะเริ่มตั้งแต่การจัดการวัตถุดิบ การจัดซื้อจัดหา การวางแผนการผลิต การจัดการวัสดุคงคลัง การจัดการคลังสินค้า การกระจายสินค้า และการขนส่ง ถ้าหากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีกิจกรรมที่ดำเนินการดังกล่าวแล้วก็ควรจะนำระบบโลจิสติกส์ทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กรมาใช้ (เพ็ญธิรัตน์ อัครผลสุวรรณ, 2549 : ออนไลน์)

1.4. ทฤษฎีด้านการตลาด ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 7 P's) ตามทฤษฎีของ Phillip Kotler (พัฒนา ศิริ โชติบัณฑิต, 2548) ได้กล่าวถึงส่วนประสมการตลาดบริการว่ามีความแตกต่างจากส่วนประสมการตลาดของสินค้าทั่วไป เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการบริหารสินค้าบริการที่มีคุณลักษณะแตกต่างไปจากสินค้า คือ 'ไม่สามารถจำต้องได้' 'ไม่สามารถแยกแยะระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการได้' มีความผันแปรในการให้บริการ 'ไม่สามารถจะเก็บรักษาเอาไว้ได้' และมีความต้องการของผู้ใช้บริการที่ไม่แน่นอน ดังนั้นส่วนประสมทางการตลาดของการบริการจึงประกอบด้วย 7 Ps ได้แก่

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์จะหมายรวมถึงตัวสินค้าและบริการที่กิจการมีไว้เพื่อเสนอขายให้แก่ผู้ซื้อและผู้บริโภคที่มีอยู่ในตลาดหนึ่ง ๆ ซึ่งผลิตภัณฑ์นี้จะประกอบไปด้วยการจัดให้สายผลิตภัณฑ์หรือการมีสินค้าหลากหลายไว้เสนอขายแก่ลูกค้าในหลาย ๆ กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการแตกต่างกันไปตามระดับความชอบและประโยชน์ที่จะได้รับ คุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ โครงสร้างและรูปแบบของผลิตภัณฑ์ และการรับประกันผลิตภัณฑ์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะต้องนำมาประยุกต์ใช้กับการบริการที่ดีด้วย

2. ราคา (Price) การกำหนดราคาเป็นสิ่งสำคัญของเครื่องมือการตลาดเพราะการตั้งราคาที่จะเสนอขายสินค้าและบริการไปยังตลาดเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้นั้นจะต้องคำนึงถึงลูกค้าที่จะซื้อว่าจำนวนเงินที่เป็นราคาควรจะกำหนดระดับไว้สูงหรือต่ำ มากหรือน้อยเท่าใดที่จะพอดีกับคุณภาพหรือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และบริการที่จัดนำมาเสนอขายให้แก่ลูกค้า

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ มีการกระจายเข้าไปอย่างทั่วถึงกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ในตลาดเป้าหมาย และตอบสนองผู้ซื้อที่ให้ได้ ความรวดเร็ว สะดวก ปลอดภัย ประหยัดค่าใช้จ่าย และให้ได้ประสิทธิภาพของต้นทุนสูงสุด

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือการติดต่อสื่อสารทางการตลาดจากผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการไปยังผู้ซื้อหรือผู้รับบริการต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตลาดได้รับรู้ถึงข้อมูลการให้บริการที่มีอยู่ได้ โดยมีกิจกรรมที่นำมาใช้สำหรับการส่งเสริมการตลาดนั้น มีอยู่หลาย ๆ รูปแบบด้วยกัน เช่น การโฆษณาตามสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือการลด แลก แจก แถม ชิงโชค ประกวด แข่งขัน คุ้มครอง เป็นต้น

นอกจากนี้ อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2549) ได้กล่าวถึงการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เป็นวิถีทางทุกทางที่นักการตลาดใช้ในการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องว่าเป็นลูกค้าในปัจจุบัน ซึ่งการสื่อสารการตลาดประกอบด้วย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ และการพิมพ์เผยแพร่ การขายโดยพนักงาน และการตลาดทางตรง

5. บุคลากรบริการ (People) รูปแบบของบุคลากรบริการที่ดีจะมีคุณสมบัติที่ลูกค้าได้พบและสัมผัส พนักงานบริการแล้วรู้สึกมีความประทับใจ เช่น การแต่งกายที่ดี รูปร่างหน้าตาที่สันทัดและพฤติกรรมที่จะทำให้ลูกค้ามีการรับรู้ที่ดีกว่าจากการมาใช้บริการไปแล้ว ผู้ให้บริการมีความสำคัญยิ่ง ดังนั้นการนำเสนอบริการด้วยพนักงานจะต้องมีการคัดเลือก การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ และการทำงานเป็นทีมที่ดี

6. กระบวนการบริการ (Process) กระบวนการบริการเป็นขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินงานบริการของกิจการที่จะส่งมอบบริการไปยังลูกค้าผ่านกิจกรรมการบริการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นใช้บุคคลหรืออุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไปให้ลูกค้าเพื่อให้ได้รับการบริการที่ดีมีความประทับใจ ดังนั้นรูปแบบกระบวนการให้บริการลูกค้าตั้งแต่เริ่มต้นจนจบการให้บริการต้องมีความกระชับ สั้น มีความรวดเร็ว และยังต้องจัดทำกระบวนการบริการให้มีมาตรฐานเป็นแบบเดียวกัน

7. สภาพสิ่งแวดล้อมการบริการ (Physical Evidence) เป็นสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ของการให้บริการแก่ลูกค้าที่ได้เข้ามาใช้บริการกับกิจการที่สร้างให้เกิดความความสะดวกสบายต่อลูกค้า และกิจการที่จะทำการได้ต่อการใช้บริการได้ ไม่ว่าจะเป็น สถานะที่ให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และระบบการติดต่อสื่อสารการบริการในแต่ละครั้ง สภาพแวดล้อมการให้บริการเหล่านี้จะได้แก่ เค็ตตอล็อกสินค้า แผ่นป้าย จอแสดงหมายเลขและอุปกรณ์จัดคิวบริการ ที่นั่งพักสำหรับรอการบริการ อาหารและเครื่องดื่ม บรรยากาศ ภายในร้านค้า เป็นต้น

2. เครื่องมือการวิเคราะห์โอกาสและประเด็นสำคัญ

2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์และประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั่วไป

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis)

ปัจจัย	ตัวแปรที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรค
การเมืองและกฎหมาย	-กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในด้านต่าง ๆ ของรัฐบาล ความมั่นคงและเสถียรภาพทางการเมือง นโยบายการเก็บภาษีของรัฐบาล
เศรษฐกิจ	-สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ -อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นและระยะยาว -การเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ เช่น ลดค่าเงินทำให้ราคาสินค้าส่งออกของไทยมีมูลค่าลดลง ความต้องการสินค้าไทยในตลาดต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการขยายตัวในการผลิตและการจ้างงานสูงขึ้น
สังคมและวัฒนธรรม	-วิถีทางในการดำเนินชีวิตของประชาชน รวมทั้งทัศนคติ -การเปลี่ยนแปลงทางสังคม อาทิเช่น อัตราการเพิ่มของประชากร ลักษณะของครอบครัว ระดับการศึกษา -การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ซื้อสินค้าและบริการ ก่อให้เกิดวิธีการนำเสนอและวิธีการใช้สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การให้สินเชื่อ การซ่อมบำรุง บริการเสริมอื่น ๆ
เทคโนโลยี	-จำนวนเงินลงทุนในด้านการวิจัย และพัฒนาทางเทคโนโลยี -การเกิดนวัตกรรมของสินค้าและบริการใหม่ ๆ -การพัฒนาและการถ่ายทอดเทคโนโลยี

ที่มา : (พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพลุ เดชะรินทร์, 2542 : 79-95)

2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในลักษณะต่าง ๆ 4 ประการ ได้แก่

1. จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความแข็งแกร่งหรือความได้เปรียบขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน
2. จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความอ่อนแอหรือความเสียเปรียบขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน
3. โอกาส (Opportunity) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ นอกองค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร และเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร
4. อุปสรรค (Threat) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ นอกองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร และอาจทำให้องค์กรประสบความล้มเหลวได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใน 4 ลักษณะข้างต้น อาจแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

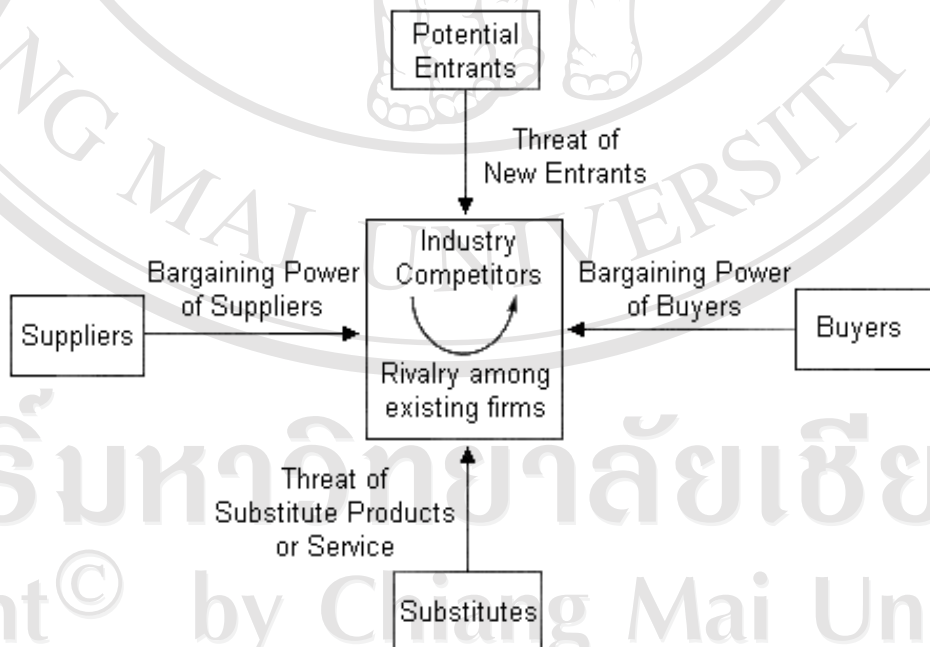
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร และองค์กรสามารถควบคุมได้ (Controllable Factors) อาทิระบบงานต่าง ๆ ผู้บริหารและพนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแบ่งออกเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นชัดเจนว่า ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็งซึ่งหมายถึงข้อได้เปรียบขององค์กร ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนซึ่งเป็นข้อเสียเปรียบ พร้อมกับพิจารณาว่าปัจจัยเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรได้บ้าง
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร และองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable Factors) อาทิ ปัจจัยมหภาค ได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี และปัจจัยระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังหมายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการแข่งขัน ได้แก่ ลูกค้า ผู้ที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม สินค้าทดแทน ผู้ขายวัตถุดิบ และคู่แข่ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกได้เป็น โอกาสและอุปสรรค ผู้วิเคราะห์จึงจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นชัดเจนว่าปัจจัยใดที่เป็นโอกาสสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร ปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคทำให้องค์กรเสียเปรียบและปัจจัยเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรได้บ้าง (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550)

2.3 การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ หรือ “Five-force Model”

Model นี้ได้ถูกนำเสนอโดย Michael E. Porter (พินูต ทีปะปาล, 2546) ซึ่งได้เคยกล่าวไว้ว่า สถานะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจจะขึ้นอยู่กับสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ ซึ่งขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า “Five-forces Model” ประกอบด้วย

1. ภัยคุกคามอันเกิดจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of new entrants)
2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of the rivalry among firms within the industry)
3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)
4. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining power of suppliers)
5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of substitute products)

ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการ จะเป็นตัวบ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงส่วนประกอบย่อยๆ ของแต่ละปัจจัยอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงโอกาสและความเสี่ยงของอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้



ภาพที่ 1 Five-force Model
ที่มา : (พินูต ทีปะปาล, 2546)

2.4 การวิเคราะห์โครงสร้าง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S framework)

ความสำเร็จในการบริหารงานธุรกิจที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยตัวแปร 7 ตัว หรือ “Seven S’s” ที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน คือ (พิบูล ที่ประปาโล, 2546)

1. โครงสร้าง (Structure) คือ แผนภูมิขององค์กรพร้อมกับข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ว่าใครต้องรายงานขึ้นตรงกับใคร รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าสายงานต่าง ๆ มีการจัดแบ่งและรวมกันอย่างไร
2. กลยุทธ์ (Strategy) คือ ชุดของปฏิบัติการ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ยั่งยืน
3. ระบบ (Systems) คือ กระบวนการและทิศทางการไหลของงาน ที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานประจำวันขององค์กรดำเนินไปอย่างไร
4. รูปแบบการบริหาร (Style) คือ สิ่งที่ผู้จัดการถือเป็นสิ่งสำคัญ ที่แสดงออกมาในรูปของการใช้เวลา การให้ความสนใจและพฤติกรรมการบริหารงานที่เป็นแบบของเขาโดยเฉพาะ แสดงให้เห็นว่าฝ่ายผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานอย่างไร ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าสิ่งที่ผู้บริหารพูด
5. พนักงาน (Staff) คือ สมาชิกทั้งหมดในองค์กร
6. ทักษะฝีมือ (Skills) คือ ความรู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่นที่องค์กรมี และสามารถดำเนินงานกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ
7. ค่านิยมร่วม (Shared values) คือ ค่านิยมที่คนส่วนมากในองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ยึดถือร่วมกัน

2.5 การวิเคราะห์ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSFs)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือการบริการลูกค้า ความเร็วของตลาด และนวัตกรรม ปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้จะสอดคล้องกับกลยุทธ์ความแตกต่าง ตลอดจนกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า สามารถวัดค่าปัจจัยแห่งความสำเร็จได้โดยการแบ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จออกเป็นปัจจัยด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการภายในธุรกิจ การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ และปัจจัยอื่น ๆ เพื่อสามารถติดตามวัดผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้

ปัจจัยด้านการเงิน ที่ใช้วัดความสำเร็จได้แก่ ผลกำไรจากการดำเนินงาน สภาพคล่องของกิจการ ทั้งด้านกระแสเงินสด ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย ผลตอบแทนของสินทรัพย์ ผลตอบแทนของสินค้าน้ำหนักเฉลี่ย และผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้รับ นอกจากนี้ยังวัดค่าจากการขายสินค้าได้ด้วย เช่น ระดับการขายในกลุ่มของสินค้า แนวโน้มการขาย เปอร์เซ็นต์การขายสินค้าใหม่ การขายสินค้าตามฤดูกาล สุดท้ายคือ มูลค่าตลาด หรือราคาตลาด

ปัจจัยด้านลูกค้า ก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้วัดถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน สามารถวัดค่าของปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านนี้ได้โดย วัดความพึงพอใจของลูกค้า ว่ามีการตอบกลับจากลูกค้าเป็นอย่างไร หรือใช้วิธีการสำรวจลูกค้า การประเมินตัวแทนผู้จำหน่าย ทั้งด้านช่องทางจัดจำหน่าย ความครอบคลุมในพื้นที่ขาย จุดแข็งของตัวแทนจำหน่าย และความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย ความรวดเร็วและถูกต้องในการส่งสินค้า คุณภาพของสินค้า ค่าใช้จ่ายในการรับประกันสินค้า ความสามารถด้านการตลาดและการขาย โดยวัดจากแนวโน้มของยอดขาย กิจกรรมสำรวจตลาดและการฝึกอบรมพนักงานขาย

ปัจจัยด้านกระบวนการภายในธุรกิจ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ใช้วัดความสำเร็จของธุรกิจ เพราะหากระบวนการบริหาร และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ถึงแม้จะมียอดขายสูงก็อาจไม่ได้รับผลตอบแทนอย่างที่ควรเป็น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวัดคุณภาพของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพสินค้า ว่ามีจำนวนของเสียอยู่ในระดับที่ควบคุมหรือไม่ มีค่าใช้จ่ายในการรับประกัน มีการผลิตซ่อมแซมสินค้า หรือชดเชยให้ลูกค้ามากน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า ทั้งการใช้วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร การบริหารเวลาในการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต ความปลอดภัยในการทำงาน พิจารณามีจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุสูงหรือไม่ และมีผลกระทบรุนแรงระดับใด และสุดท้ายมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขการผลิตหรือไม่

การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้กิจการมีการเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถวัดค่าความสำเร็จได้จากการสร้างนวัตกรรมสินค้าของกิจการทั้งจากจำนวนของสินค้าใหม่ หรือการพัฒนาสินค้าเดิม ตลอดจนความรวดเร็วในการสร้างสินค้าใหม่ ทักษะและการพัฒนาทักษะของผู้วิจัย ขวัญกำลังใจของลูกจ้างจากอัตราผลตอบแทน การสำรวจความพอใจ และจำนวนการร้องเรียน สุดท้ายคือการวัดความรู้ความสามารถของพนักงาน จากการฝึกอบรม ประสิทธิภาพ และการวัดผลการปฏิบัติงาน

นอกจากปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้วปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่น ความสัมพันธ์กับรัฐบาล การให้บริการของภาครัฐ การสื่อสาร ก็ล้วนแต่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจเช่นกัน (Blocher, 2005 อ้างใน นภาพร ณ เชียงใหม่, 2548)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุภาภรณ์ มุสิกะโสภณ (2536) ศึกษาถึงการบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การวางแผนกำลังคนส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยในการพิจารณาวางแผนกำลังคน ได้แก่ จำนวนห้องพัก ผลการดำเนินงานของโรงแรม จำนวนพนักงานปัจจุบัน เงินลงทุน และขนาดของสถานที่ การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนพนักงาน ส่วนใหญ่พิจารณาถึง คุณภาพและปริมาณงาน การศึกษา ประสบการณ์ อัตราค่าจ้างของท้องถิ่นและอัตราตามสภาพการแข่งขัน ในส่วนปัญหาแรงงาน ส่วนใหญ่มีปัญหาการขาดแคลนพนักงาน การลาออก และคุณสมบัติไม่เหมาะสม ส่วนด้านคุณสมบัติของพนักงานที่โรงแรมต้องการพบว่า พนักงานระดับบริหารที่โรงแรมต้องการมากที่สุด คือ มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม และมีความรับผิดชอบ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการที่โรงแรมต้องการมากที่สุด คือ มีระดับการศึกษาตรงกับงานและมีบุคลิกภาพดี ในด้านผลการศึกษาปริมาณพนักงานโรงแรม โดยเฉลี่ยแล้วใช้พนักงาน 1.4 คนต่อห้องพัก

วงศ์ปิติ พิทักษากุลเกษม (2549) ศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจเกสต์เฮาส์ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความสำเร็จในภาพรวมของธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และด้านลูกค้า มีความสำเร็จระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่นๆ มีความสำเร็จในระดับมาก โดยมีปัจจัยเรื่อง การรักษาความปลอดภัยให้แก่ลูกค้า จำนวนพนักงานเหมาะสม การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน พนักงานมีความชำนาญ สามารถรักษาพนักงานที่ดีไว้ได้ การให้บริการที่รวดเร็ว การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ไม่มีข้อร้องเรียนจากชุมชนหรือสังคม เงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ มีความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร มีหนี้สูญน้อย และจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้น เป็นปัจจัยที่ประสบความสำเร็จในระดับมาก ส่วนปัจจัยเรื่อง การแข่งขันด้านราคา จำนวนคู่แข่งเพิ่มสูงขึ้น และจำนวนห้องพักที่จำกัดเป็นปัจจัยที่ธุรกิจเกสต์เฮาส์ประสบปัญหามากที่สุด

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (2553) บทวิเคราะห์ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ปี 2553 เป็นโครงการกิจกรรมเผยแพร่ผลวิเคราะห์ระบบเตือนภัยและระบบฐานข้อมูลแก่สาธารณะ โดยได้รับความร่วมมือระหว่าง สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) สำนักงานพัฒนาหน่วยบริการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พบว่าผลจากการศึกษา

สภาพปัจจุบันและปัญหาของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จำนวน 566 แห่ง ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็ก จำนวน 372 กิจการ ร้อยละ 65.7 ขนาดกลาง 108 กิจการ ร้อยละ 19.1 (คิดเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 480 กิจการ ร้อยละ 84.8) และเป็นธุรกิจขนาดใหญ่เพียง 24 กิจการ ร้อยละ 4.2 โดยเป็นธุรกิจที่กระจายตัวอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวและย่านการค้าในจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 566 แห่ง จำแนกตามประเภทธุรกิจ พบว่าเป็นธุรกิจประเภทบริษัทจำกัดเป็นสัดส่วนมากที่สุด ร้อยละ 48.8 รองลงมาเป็นบุคคลธรรมดา ร้อยละ 35.0 ซึ่งมีจุดน่าสนใจคือ ธุรกิจที่เป็นบุคคลธรรมดาส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็กคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 31.4 เมื่อเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำงบการเงินที่จะทำให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงสถานะทางการเงินและผลประกอบการที่แท้จริงของกิจการ และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีสมรรถนะธุรกิจ (Business Performance Indexes) พบว่า ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเป็นมูลค่าสูง มีผู้ประกอบการเพียงร้อยละ 32.0 ที่ลงทุนด้วยเงินทุนส่วนตัวทั้งหมด อีกร้อยละ 68.0 มีการใช้เงินทุนระยะยาวอื่น อย่างไรก็ตามจะพบว่ามีส่วนของกิจการที่ใช้เงินทุนส่วนตัวของมากขึ้นนับจากปี 2549 จนถึงปี 2551 โดยกิจการที่มีการลงทุนด้วยเงินทุนส่วนตัวของมากกว่า ร้อยละ 50.0 มีจำนวนถึงร้อยละ 60.5 เมื่อดูจากอัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนระยะยาวที่เกินร้อยละ 100 จะพบว่าในปี 2551 กิจการประมาณร้อยละ 50.5 มีการใช้เงินทุนระยะสั้นมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวร หรือใช้เงินทุนผิดประเภท ที่จะส่งผลต่อต้นทุนทางการเงินของกิจการและปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงินตามมา และกิจการโดยส่วนใหญ่มีภาระดอกเบี้ยสูง โดยมีกิจการประมาณ ร้อยละ 47.3 มีภาระดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขายสูงกว่าร้อยละ 10.0 ยอดขายต่อปีเมื่อพิจารณาจากค่ากลางของยอดขายของกิจการขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ในปี 2549-2551 มีมูลค่ายอดขายต่อปีประมาณ 5.4, 5.5 และ 5.2 ล้านบาท ตามลำดับ ผลการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท คือ 1. ปัญหาต้นทุน/ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานด้านพลังงาน 2. ปัญหาต้นทุน/ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานด้าน F&B 3. ปัญหาด้านการตลาดและการขาย 4. ปัญหาด้านบัญชีการเงิน 5. ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล 6. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ 7. ปัญหาด้านการจัดหา จัดซื้อ จัดจ้าง 8. ปัญหาด้านไอที สำหรับความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทของไทยยังคงมีความเสี่ยงทั้งในด้านภาวะเศรษฐกิจ การเมือง พฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน และแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้ทันสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถก้าวข้ามภาวะวิกฤตทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยจะต้องประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงคนไทยทั่วประเทศ

ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ (2553) รายงานเศรษฐกิจและการเงินภาคเหนือ เดือนมีนาคม 2553 พบว่าการสำรวจธุรกิจโรงแรมช่วงเทศกาลสงกรานต์ จังหวัดเชียงใหม่ แรงส่งจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกและประเทศที่ชัดเจนและมีการกระจายในวงกว้าง ทำให้ในไตรมาสแรกของปี 2553 สถานการณ์ท่องเที่ยวเชียงใหม่ปรับตัวดีขึ้นกว่าปีก่อน ๆ ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวต่างมีความคาดหวังว่าช่วงสงกรานต์ปี 2553 ภาวะการท่องเที่ยวจะดีกว่าปีก่อนมากแต่จากปัญหาความไม่สงบทางการเมืองภายในประเทศในช่วงเดือนมีนาคมถึงเดือนเมษายนที่ผ่านมาส่งผลให้ยอดจองห้องพักโรงแรมในช่วงเทศกาลสงกรานต์ของจังหวัดเชียงใหม่ลดลงอยู่ในระดับต่ำมากที่สุดที่ร้อยละ 10 – 20 จากการสำรวจเพื่อประเมินผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าวพบว่า อัตราการเข้าพักของธุรกิจโรงแรมจังหวัดเชียงใหม่ 2553 ช่วงสงกรานต์อยู่ที่ร้อยละ 63.6 ยังคงสูงกว่าระยะเดียวกันของปีก่อน ทั้งนี้เป็นผลมาจากกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยซึ่งรอดูเหตุการณ์จนมั่นใจว่าสถานการณ์ทางการเมืองไม่รุนแรง จึงเดินทางมาท่องเที่ยวในลักษณะ Walk in โดยรถยนต์ส่วนตัว ประกอบกับสมาคมโรงแรมไทยภาคเหนือ (ตอนบน) หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่และองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ร่วมมือกันจัดการส่งเสริมการขายช่วงสงกรานต์ โดยลดราคาห้องพักลงร้อยละ 50 และให้เตียงเสริมกับนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาประเภทครอบครัวพร้อมทั้งทำประกันชีวิตให้ลูกค้าที่ลงทะเบียน และเข้าพักกับโรงแรมที่เข้าโครงการรายละ 1 แสนบาท สำหรับปัจจัยเสี่ยงของภาวะการท่องเที่ยวเชียงใหม่ปี 2553 นั้น จากผลการสำรวจผู้ประกอบการ โดยส่วนใหญ่เห็นว่าแนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกและของประเทศจะส่งผลให้ภาคการท่องเที่ยวของเชียงใหม่ฟื้นตัวตาม ประกอบกับภาครัฐและเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ได้ร่วมกันดำเนินกลยุทธ์ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในแบบบูรณาการทำให้แนวทางการสนับสนุนการท่องเที่ยวทั้งทางวัฒนธรรม ธรรมชาติ การประชุมสัมมนาและเพื่อสุขภาพมีความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น อย่างไรก็ตามยังคงมีปัจจัยเสี่ยงต่อแนวโน้มการฟื้นตัวดังกล่าวที่จำเป็นต้องติดตามและปรับกลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อรองรับผลกระทบทางลบที่อาจตามมาไม่ว่าจะมาจากปัจจัยปัญหาทางการเมือง การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกที่ยังคงเปราะบาง ความผันผวนของราคาน้ำมันรวมถึงปัญหาลมภาวะต่าง ๆ ที่สร้างปัญหาต่อการเดินทาง เช่นหมอกควันจากถ้ำภูเขาไฟในยุโรป

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2553) สถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจโรงแรม SMEs ปี 2554 พบว่าธุรกิจโรงแรมของไทยยังมีศักยภาพสอดคล้องกับทิศทางการเติบโตของภาคการท่องเที่ยวที่ขยายตัวต่อเนื่องมาตั้งแต่ไตรมาส 3 ปี 2553 แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกได้ง่าย จึงต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษในด้านทำเลที่ตั้งของโรงแรม โดยทำเลที่ดีควรมีศักยภาพสูง คือ กรุงเทพฯ และแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ได้แก่ ภูเก็ต กระบี่ พังงา สมุย พัทยา ระยอง ตรวด หัวหิน ชะอำ และปราณบุรี กลายเป็นสิ่งดึงดูดให้มีผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่ทั้ง

ของไทยและเซนต่างชาติ ที่เล็งเห็นศักยภาพในพื้นที่ดังกล่าวเร่งขยายการลงทุนอีกหลายราย จึงมีแนวโน้มว่าในช่วง 3-4 ปีนี้ ธุรกิจโรงแรมของไทยจะมีภาวะการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการที่จะเริ่มลงทุนในธุรกิจโรงแรมจึงต้องคำนึงถึงศักยภาพของทำเล ที่ตั้ง จำนวนและศักยภาพของกลุ่มคู่แข่งในพื้นที่เดียวกัน มีการวางแผนการตลาดที่ดี กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างฐานลูกค้าที่กว้างขวาง สร้างเครือข่ายธุรกิจที่แข็งแกร่ง รวมทั้งสามารถปรับตัว และวางแผนการตลาดให้สามารถรองรับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ก็จะสามารถลดผลกระทบจากความผันผวนของตลาดนักท่องเที่ยวและผู้เข้าพัก ที่เกิดจากความไม่แน่นอนของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (โดยเฉพาะปัญหาการเมืองในประเทศที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทย) นอกจากนี้ ยังพบว่านักท่องเที่ยวเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการจองห้องพักโดยใช้ระยะเวลาที่สั้นลง จากเดิมที่เคยจองกันข้ามปี ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจด้านการท่องเที่ยว โดยเฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางและขนาดย่อม ต้องเผชิญการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทั้งจากเครือเชนบริหารโรงแรมต่างชาติ และเครือเชนบริหารโรงแรมไทย (ที่มีความได้เปรียบด้านเครือข่ายด้านการตลาด และความแข็งแกร่งด้านเงินทุน) จะต้องเร่งปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวที่ปรับเปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับสัดส่วนตลาดโดยพึ่งตลาดนักท่องเที่ยวคนไทยเพิ่มขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงจากความผันแปรของตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยอาศัยความได้เปรียบที่มีอยู่ คือ ศักยภาพในการให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งจะต้องอาศัยการบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และการตลาดที่เหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถรักษาสวนแบ่งที่มีอยู่ในตลาดของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มี มูลค่ากว่า 3 แสนล้านบาทในปัจจุบัน