

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวด
การบริการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาการดำเนินงาน ด้าน
การจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ
อุปสรรค ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน
การศึกษานี้เป็นการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และเชิงปริมาณ โดยการให้
ผู้ประกอบการตอบแบบสอบถาม โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 ราย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่
ได้จากการสัมภาษณ์เป็นลักษณะกรณีศึกษา และการใช้แบบสอบถาม สอบถามจากผู้ประกอบการใน
ธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยว จำนวน 90 ราย

ในส่วนข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือผู้จัดการทั่วไป จำนวน 71
ราย ร้อยละ 78.89 รองลงมาคือเจ้าของกิจการ จำนวน 15 ราย ร้อยละ 16.67 และหุ้นส่วน จำนวน 4
ราย ร้อยละ 4.44 โดยผลการศึกษาแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ
- ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน
- ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน
- ส่วนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

เป็นข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาเปิดดำเนินการ จำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการ จำนวนพนักงาน การมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ การมีเว็บไซต์ของกิจการ การมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ และการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ได้ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.1 – 4.10

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามประเภทของธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของคนเดียว	49	54.44
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	23	25.56
บริษัทจำกัด	13	14.44
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	5	5.56
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว ส่วนใหญ่มีประเภทธุรกิจคือ เจ้าของคนเดียว ร้อยละ 54.44 รองลงมาคือ ห้างหุ้นส่วนสามัญ ร้อยละ 25.56 บริษัทจำกัด ร้อยละ 14.44 และห้างหุ้นส่วนจำกัด ร้อยละ 5.56

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามระยะเวลาเปิดดำเนินการ

ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	0	0.00
1 ปี - 3 ปี	22	24.44
มากกว่า 3 ปี - 6 ปี	25	27.78
มากกว่า 6 ปีขึ้นไป	43	47.76
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว มีระยะเวลาเปิดดำเนินการ มากกว่า 6 ปีขึ้นไป มากที่สุด ร้อยละ 47.76 รองลงมาคือ มากกว่า 3 ปี – 6 ปี ร้อยละ 27.78 และ 1 ปี – 3 ปี ร้อยละ 24.44

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการ

ห้องพักที่เปิดให้บริการ	จำนวน	ร้อยละ
1 – 50 ห้อง	56	62.22
51 – 100 ห้อง	25	27.78
101 – 150 ห้อง	5	5.56
151 ห้องขึ้นไป	4	4.44
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการ จำนวน 1- 50 ห้อง มากที่สุด ร้อยละ 62.22 รองลงมาคือ 51 – 100 ห้อง ร้อยละ 27.78 101 – 150 ห้อง ร้อยละ 5.56 และ 151 ห้องขึ้นไป ร้อยละ 4.44

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 – 10 คน	31	34.44
11 – 20 คน	32	35.56
21 – 30 คน	13	14.44
31 – 40 คน	2	2.22
41 – 50 คน	4	4.44
มากกว่า 50 คนขึ้นไป	8	8.89
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวมีจำนวนพนักงาน 11 – 20 คน มากที่สุด ร้อยละ 35.56 รองลงมาคือ 1 – 10 คน ร้อยละ 34.44 21 – 30 คน ร้อยละ 14.44 มากกว่า 50 คนขึ้นไป ร้อยละ 8.89 41 – 50 คน ร้อยละ 4.44 และ 31 – 40 คน ร้อยละ 2.22

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ

การมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มีตราสัญลักษณ์	67	74.44
ไม่มีตราสัญลักษณ์	23	25.56
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 74.44 และไม่มีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 25.56

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีเว็บไซต์ของกิจการ

การมีเว็บไซต์ของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มีเว็บไซต์	63	70.00
ไม่มีเว็บไซต์	27	30.00
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีเว็บไซต์ของกิจการ ร้อยละ 70.00 และไม่มีเว็บไซต์ของกิจการ ร้อยละ 30.00

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ

การมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ	จำนวน	ร้อยละ
มี	57	63.33
ไม่มี	33	36.67
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 63.33 และไม่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 36.67

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ (กรณีที่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ จำนวน 57 ราย)

หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ	จำนวน	ร้อยละ
กรมส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่	49	85.96
สมาคมโรงแรมไทย	33	57.89
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	33	57.89
สมาคมธุรกิจท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่	1	1.75

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว (กรณีที่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ จำนวน 57 ราย) ส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนหรือช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 85.96 รองลงมาคือ สมาคมโรงแรมไทยและการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเท่ากัน ร้อยละ 57.89 และสมาคมธุรกิจท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 1.75

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ

การได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐาน จากหน่วยงานต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
ได้	60	66.67
ไม่ได้	30	33.33
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 66.67 และไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 33.33

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ (กรณีที่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 60 ราย)

รางวัลหรือการรับรองมาตรฐาน จากหน่วยงานต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
ISO 9002	54	90.00
กระทรวงสาธารณสุข	37	61.67
ภาครัฐ	15	25.00
ภาคเอกชน	8	13.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว (กรณีที่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 60 ราย) ส่วนใหญ่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9002 ร้อยละ 90.00 รองลงมาคือ จากกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 61.67 จากภาครัฐ ร้อยละ 25.00 และจากภาคเอกชน ร้อยละ 13.33

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัด เชียงใหม่ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.11 – 4.76

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีการวางแผนล่วงหน้า

การมีการวางแผนล่วงหน้า	จำนวน	ร้อยละ
มี	58	64.44
ไม่มี	32	35.56
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 64.44 และไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 35.56

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการวางแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ (กรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า จำนวน 58 ราย)

การวางแผนการดำเนินงานด้าน	จำนวน	ร้อยละ
การเงิน/บัญชี	53	91.38
การจัดการ	48	82.76
การตลาด	41	70.69
การผลิต	18	31.03

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยว (กรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า จำนวน 58 ราย) ส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการเงิน/บัญชี ร้อยละ 91.38 รองลงมา คือ ด้านการจัดการ ร้อยละ 82.76 ด้านการตลาด ร้อยละ 70.69 และด้านการผลิต ร้อยละ 31.03

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามระยะเวลาการวางแผน (กรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า จำนวน 58 ราย)

ระยะเวลาการวางแผน	จำนวน	ร้อยละ
ระยะสั้น (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี)	13	22.41
ระยะกลาง (มากกว่า 1 ปี – 3 ปี)	35	60.34
ระยะยาว (มากกว่า 3 ปีขึ้นไป)	19	32.76

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว (กรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า จำนวน 58 ราย) ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการวางแผน ระยะกลาง (มากกว่า 1 ปี – 3 ปี) ร้อยละ 60.34 รองลงมาคือ ระยะยาว (มากกว่า 3 ปีขึ้นไป) ร้อยละ 32.76 และระยะสั้น (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี) ร้อยละ 22.41

ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ (กรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า จำนวน 58 ราย)

การดำเนินการตามแผน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ได้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้	1	1.72
ดำเนินการตามแผนที่วางไว้บางส่วน	7	12.07
ดำเนินการตามแผนที่วางไว้เกือบทั้งหมด	30	51.72
ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด	20	34.48
รวม	58	100.00

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว (กรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า จำนวน 58 ราย) ส่วนใหญ่มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้เกือบทั้งหมด ร้อยละ 51.72 รองลงมาคือ ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด ร้อยละ 34.48 ดำเนินการตามแผนที่วางไว้บางส่วน ร้อยละ 12.07 และไม่ได้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ร้อยละ 1.72

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีผังโครงสร้างองค์กร

การมีผังโครงสร้างองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีผังโครงสร้างองค์กร	5	5.56
มีโครงสร้างองค์กรแบบง่ายไม่เป็นทางการ	52	57.78
มีโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ	33	36.67
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีโครงสร้างองค์กรแบบง่ายไม่เป็นทางการ ร้อยละ 57.78 รองลงมาคือ มีโครงสร้างแบบเป็นทางการ ร้อยละ 36.67 และไม่มีผังโครงสร้างองค์กร ร้อยละ 5.56

ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีแผนกต่าง ๆ ภายในกิจการ

การมีแผนกต่าง ๆ ภายในกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
แผนกการเงินและบัญชี	82	91.11
แผนกแม่บ้าน	76	84.44
แผนกต้อนรับลูกค้า	67	74.44
แผนกช่าง	49	54.44
แผนกครัว	35	38.89
แผนกการตลาด	33	36.67
แผนกอาหารและเครื่องดื่ม	24	26.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีแผนกการเงินและบัญชี ร้อยละ 91.11 รองลงมาคือ แผนกแม่บ้าน ร้อยละ 84.44 แผนกต้อนรับลูกค้า ร้อยละ 74.44 แผนกช่าง ร้อยละ 54.44 แผนกครัว ร้อยละ 38.89 แผนกการตลาด ร้อยละ 36.67 และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ร้อยละ 26.67

ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	62	68.89
ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	28	31.11
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ร้อยละ 68.89 และไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ร้อยละ 31.11

ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามลักษณะการวางแผนการจัดการพนักงาน

ลักษณะการวางแผนการจัดการพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีการวางแผนการจัดการพนักงาน	28	31.11
มีการวางแผนก่อนเปิดกิจการ	44	48.89
มีการวางแผนหลังจากเปิดกิจการแล้ว	18	20.00
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.18 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีลักษณะการวางแผนการจัดการพนักงานก่อนเปิดกิจการ ร้อยละ 48.89 รองลงมาคือ มีการวางแผนหลังจากเปิดกิจการแล้ว ร้อยละ 20.00 และไม่มีการวางแผนการจัดการพนักงาน ร้อยละ 31.11

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามลักษณะการประกาศรับสมัครงาน

ลักษณะการประกาศรับสมัครงาน	จำนวน	ร้อยละ
ติดป้ายประกาศรับสมัครงานหน้าร้าน	73	81.11
ติดต่อกับพนักงานภายในให้ช่วยหา	41	45.56
ลงประกาศในเว็บไซต์	25	27.78
ลงประกาศในนิตยสารและหนังสือพิมพ์ในภูมิภาค	20	22.22
ประชาสัมพันธ์ทางวิทยุ	16	17.78

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีลักษณะการประกาศรับสมัครงานคือ ติดป้ายประกาศรับสมัครงานหน้าร้าน ร้อยละ 81.11 รองลงมาคือ ติดต่อกับพนักงานภายในให้ช่วยหา ร้อยละ 45.56 ลงประกาศในเว็บไซต์ ร้อยละ 27.78 ลงประกาศในนิตยสารและหนังสือพิมพ์ในภูมิภาค ร้อยละ 22.22 และประชาสัมพันธ์ทางวิทยุ ร้อยละ 17.78

ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน

หลักเกณฑ์คัดเลือกคนเข้าทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ความรู้	66	73.33
บุคลิกภาพ	63	70.00
ความสามารถ	61	67.78
ความซื่อสัตย์	56	62.22
ทักษะความชำนาญ	55	61.11
ประสบการณ์	54	60.00
เป็นคนในท้องถิ่น	17	18.89

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานคือ ความรู้ ร้อยละ 73.33 รองลงมาคือ บุคลิกภาพ ร้อยละ 70.00 ความสามารถ ร้อยละ 67.78 ความซื่อสัตย์ ร้อยละ 62.22 ทักษะความชำนาญ ร้อยละ 61.11 ประสบการณ์ ร้อยละ 60.00 และเป็นคนในท้องถิ่นเท่ากัน ร้อยละ 18.89

ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างและค่าตอบแทนในการทำงาน

เกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างและค่าตอบแทนในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ความสามารถ	68	75.56
ความซื่อสัตย์	66	73.33
ความรู้	54	60.00
ประสบการณ์	39	43.33
บุคลิกภาพ	36	40.00
ทักษะความชำนาญ	6	6.67
เป็นคนในท้องถิ่น	6	6.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.21 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างและค่าตอบแทนในการทำงานคือ ความสามารถ ร้อยละ 75.56 รองลงมาคือ ความซื่อสัตย์ ร้อยละ 73.33 ความรู้ ร้อยละ 60.00 ประสบการณ์ ร้อยละ 43.33 บุคลิกภาพ ร้อยละ 40.00 ทักษะความชำนาญและเป็นคนในท้องถิ่นเท่ากัน ร้อยละ 6.67

ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการให้สวัสดิการแก่พนักงาน

การให้สวัสดิการแก่พนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ประกันสังคม	79	87.78
อาหารระหว่างเวลาการปฏิบัติงาน	77	85.56
ชุดทำงาน	60	66.67
จัดที่พักอาศัยให้	26	28.89
ค่ารักษาพยาบาล	21	23.33
ค่าคอมมิชชั่น	20	22.22
เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	10	11.11
การศึกษานูตร	4	4.44

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.22 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีการให้สวัสดิการแก่พนักงานคือ ประกันสังคม ร้อยละ 87.78 รองลงมาคืออาหารระหว่างเวลาการปฏิบัติงาน ร้อยละ 85.56 ชุดทำงาน ร้อยละ 66.67 จัดที่พักอาศัยให้ ร้อยละ 28.89 ค่ารักษาพยาบาล ร้อยละ 23.33 ค่าคอมมิชชั่น ร้อยละ 22.22 เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ร้อยละ 11.11 และการศึกษานูตร ร้อยละ 4.44

ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะให้กับพนักงาน

การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะให้กับพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ให้พนักงานสอนงานกันเอง	74	82.22
จัดอบรมเป็นช่วง ๆ ในที่ทำงาน	38	42.22
ให้ผู้บริหารระดับสูงกว่าเป็นผู้สอนงานให้	36	40.00
ให้พนักงานออกไปอบรมภายนอก	12	13.33
แจกเอกสารความรู้เพิ่มเติม	12	13.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.23 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะให้กับพนักงานคือ ให้พนักงานสอนงานกันเอง ร้อยละ 82.22 รองลงมาคือ จัดอบรมเป็นช่วง ๆ ในที่ทำงาน ร้อยละ 42.22 ให้ผู้บริหารระดับสูงกว่าเป็นผู้สอนงานให้ ร้อยละ 40.00 ให้พนักงานออกไปอบรมภายนอกและแจกเอกสารความรู้เพิ่มเติมเท่ากัน ร้อยละ 13.33

ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามลักษณะการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนแก่พนักงาน

ลักษณะการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
รายเดือน	52	57.78
รายครึ่งเดือน	42	46.67
รายวัน	34	37.78

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.24 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีลักษณะการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงานคือ รายเดือน ร้อยละ 57.78 รองลงมาคือ รายครึ่งเดือน ร้อยละ 46.67 และรายวัน ร้อยละ 37.78

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร

การกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารสูงหรือเจ้าของ	38	42.22
กระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ	26	28.89
ใช้ทั้งรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารและกระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ	26	28.89
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.25 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวมีการกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารคือ รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารสูงหรือเจ้าของมากที่สุด ร้อยละ 42.22 รองลงมาคือ การกระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ และใช้ทั้งรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารและกระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ เท่ากัน ร้อยละ 28.89

ตารางที่ 4.26 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามลักษณะของผู้นำ

ลักษณะของผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
แบบประชาธิปไตย (ให้สมาชิกหรือพนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น)	52	57.78
แบบปล่อยตามสบาย (ไม่มีการควบคุม ทำงานกันเอง วัตถุประสงค์ตามผลงาน)	38	42.22
แบบเผด็จการ (การตัดสินใจทุกอย่างขึ้นอยู่กับเจ้าของ)	0	0.00
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.26 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำแบบประชาธิปไตย (ให้สมาชิกหรือพนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น) ร้อยละ 57.78 รองลงมาคือ แบบปล่อยตามสบาย (ไม่มีการควบคุม ทำงานกันเอง วัตถุประสงค์ตามผลงาน) ร้อยละ 42.22

ตารางที่ 4.27 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามวิธีการจูงใจพนักงานในการทำงาน

วิธีการจูงใจพนักงานในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ให้อิสระในการทำงานไม่ก้ำก๋ายงาน	73	81.11
ดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด	47	52.22
อบรมพนักงานเป็นช่วง ๆ	42	46.67
ให้ค่าคอมมิชชั่น	19	21.11
ให้ค่าล่วงเวลาในการทำงาน	17	18.89

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.27 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีวิธีการจูงใจพนักงานในการทำงานคือ ให้อิสระในการทำงานไม่ก้ำก๋ายงาน ร้อยละ 81.11 รองลงมาคือ ดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด ร้อยละ 52.22 อบรมพนักงานเป็นช่วง ๆ ร้อยละ 46.67 ให้ค่าคอมมิชชั่น ร้อยละ 21.11 และให้ค่าล่วงเวลาในการทำงาน ร้อยละ 18.89

ตารางที่ 4.28 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามวิธีการสื่อสารกับพนักงานในแผนกต่าง ๆ

วิธีการสื่อสารกับพนักงานในแผนกต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
มีใบสั่งงานของแต่ละแผนก	35	38.89
สั่งงานให้ผู้จัดการดูแลรับผิดชอบ	30	33.33
สั่งงานโดยตรงก่อนเริ่มทำงาน	25	27.78
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.28 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวมีวิธีการสื่อสารกับพนักงานในแผนกต่าง ๆ โดยใช้วิธีการมีใบสั่งงานของแต่ละแผนกมากที่สุด ร้อยละ 38.89 รองลงมาคือสั่งงานให้ผู้จัดการดูแลรับผิดชอบ ร้อยละ 33.33 และสั่งงานโดยตรงก่อนเริ่มทำงาน ร้อยละ 27.78

ตารางที่ 4.29 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการใช้อุปกรณ์หรือระบบติดต่อสื่อสาร ภายในกิจการ

ระบบติดต่อสื่อสารภายในกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
ใช้โทรศัพท์	47	52.22
ใช้วิทยุสื่อสาร	37	41.11
ใช้ออกสารส่งงานล่วงหน้า	28	31.11
ไม่ใช้อุปกรณ์ในการติดต่อสื่อสาร	11	12.22

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.29 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีระบบการติดต่อสื่อสารภายในโดยใช้โทรศัพท์ ร้อยละ 52.22 รองลงมาคือ ใช้วิทยุสื่อสาร ร้อยละ 41.11 ใช้ออกสารส่งงานล่วงหน้า ร้อยละ 31.11 และไม่ใช้อุปกรณ์ในการสื่อสาร ร้อยละ 12.22

ตารางที่ 4.30 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีการควบคุมในด้านต่าง ๆ

การมีการควบคุมในด้าน	จำนวน	ร้อยละ
การเงินและบัญชี	90	100.00
การปฏิบัติงานหรือการผลิต	47	52.22
ทรัพยากรมนุษย์	34	37.78
การตลาด	21	23.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.30 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวมีการควบคุมในด้านการเงินและบัญชีทั้งหมด ร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติงานหรือการผลิต ร้อยละ 52.22 ด้านทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 37.78 และด้านการตลาด ร้อยละ 23.33

ตารางที่ 4.31 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานจาก ผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานผู้ผู้บริหาร

ระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน จากผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานผู้ผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
รายงานผลการปฏิบัติงานทั้ง โดยวาจาและเอกสาร	44	48.89
รายงานผลการปฏิบัติงาน โดยวาจาอย่างเดียว	23	25.56
รายงานผลการปฏิบัติงาน โดยเอกสารอย่างเดียว	23	25.56
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.31 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวมีระบบการ รายงานผลจากการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานผู้ผู้บริหารคือ รายงานผลการ ปฏิบัติงานทั้ง โดยวาจาและเอกสารมากที่สุด ร้อยละ 48.89 และรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยวาจา อย่างเดียวและรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยเอกสารอย่างเดียวก่อน ร้อยละ 25.56

ตารางที่ 4.32 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามเรื่องที่ยังรายงานผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน

เรื่องที่ยังรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่	68	75.56
ความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย	62	68.89
จำนวนห้องพัก	55	61.11

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.32 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มี เรื่องที่ยังรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือ ความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่ ร้อยละ 75.56 รองลงมาคือ ความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 68.89 และจำนวนห้องพัก ร้อยละ 61.11

ตารางที่ 4.33 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ความสะอาดเรียบร้อย	72	80.00
ความพึงพอใจของลูกค้า	70	77.78
ความขยัน	61	67.78
ตรงต่อเวลา	57	63.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.33 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือ ความสะอาดเรียบร้อย ร้อยละ 80.00 รองลงมาคือ ความพึงพอใจของลูกค้า ร้อยละ 77.78 ความขยัน ร้อยละ 67.78 และตรงต่อเวลา ร้อยละ 63.33

ตารางที่ 4.34 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์	จำนวน	ร้อยละ
ปรับปรุงด้านบริการ	77	85.56
ขึ้นเงินเดือนให้พนักงาน	61	67.78
ให้ค่าตอบแทนพิเศษ	36	40.00
พัฒนาบุคลากร	24	26.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.34 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์คือ ปรับปรุงด้านบริการ ร้อยละ 85.56 รองลงมาคือ ขึ้นเงินเดือนให้พนักงาน ร้อยละ 67.78 ให้ค่าตอบแทนพิเศษ ร้อยละ 40.00 และพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 26.67

ตารางที่ 4.35 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามเกณฑ์ในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน

เกณฑ์ในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
คุณภาพงาน	84	93.33
ปริมาณงาน	53	61.11
เวลา	52	57.78
จำนวนลูกค้า	46	51.11
ค่าใช้จ่าย	21	23.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.35 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีเกณฑ์ในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานคือ คุณภาพงาน ร้อยละ 93.33 รองลงมาคือ ปริมาณงาน ร้อยละ 61.11 เวลา ร้อยละ 57.78 จำนวนลูกค้า ร้อยละ 51.11 และค่าใช้จ่าย ร้อยละ 23.33

ตารางที่ 4.36 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามความเพียงพอของพนักงานในการดำเนินกิจการ

ความเพียงพอของพนักงานในการดำเนินกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
เพียงพอ	85	94.44
ไม่เพียงพอ	5	5.56
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.36 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานเพียงพอในการดำเนินกิจการ ร้อยละ 94.44 และไม่เพียงพอ ร้อยละ 5.56

ตารางที่ 4.37 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามประเภทของห้องพักของกิจการที่มีผู้ใช้บริการมากที่สุด

ประเภทของห้องพักของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
ห้องพักแบบธรรมดา	73	81.11
ห้องพักแบบพิเศษ	11	12.22
บ้านพัก	6	6.67
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.37 พบว่าประเภทของห้องพักของกิจการที่มีผู้ใช้บริการมากที่สุดคือห้องพักแบบธรรมดา ร้อยละ 81.11 รองลงมาคือห้องพักแบบพิเศษ ร้อยละ 12.22 และบ้านพัก ร้อยละ 6.67

ตารางที่ 4.38 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าเกี่ยวกับการบริการหรือห้องพักของกิจการ

การมีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าเกี่ยวกับการบริการหรือห้องพักของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มี	61	67.78
ไม่มี	29	32.22
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.38 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าเกี่ยวกับการบริการหรือห้องพักของกิจการ ร้อยละ 67.78 และไม่มีการสำรวจความต้องการของลูกค้า ร้อยละ 32.22

ตารางที่ 4.39 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาปรับปรุงที่พักแรมใหม่

การมีแผนเพิ่มหรือพัฒนาปรับปรุงที่พักแรมใหม่	จำนวน	ร้อยละ
มี	27	30.00
ไม่มี	63	70.00
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.39 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ไม่มีแผนเพิ่มหรือพัฒนาปรับปรุงที่พักแรมใหม่ ร้อยละ 70.00 และมีแผนเพิ่มหรือพัฒนาปรับปรุงที่พักแรมใหม่ ร้อยละ 30.00

ตารางที่ 4.40 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามวิธีการตั้งราคาค่าบริการที่พักแรม

วิธีการตั้งราคาค่าบริการที่พักแรม	จำนวน	ร้อยละ
สภาพการแข่งขัน (พิจารณาราคาของกลุ่มแข่งขัน)	51	56.67
ตามต้นทุน	21	23.33
ตามการรับรู้คุณค่าของลูกค้า	18	20.00
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.40 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งราคาค่าบริการที่พักแรมคือ สภาพการแข่งขัน (พิจารณาราคาของกลุ่มแข่งขัน) ร้อยละ 56.67 รองลงมาคือ ตามต้นทุน ร้อยละ 23.33 และตามการรับรู้คุณค่าของลูกค้า ร้อยละ 20.00

ตารางที่ 4.41 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวก

การให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวก	จำนวน	ร้อยละ
บริการอินเทอร์เน็ต	79	87.78
ห้องอาหาร	76	84.44
ห้องจัดประชุมสัมมนา	52	57.78
รับจัดเลี้ยงนอกสถานที่	39	43.33
บริการทัวร์แนะนำสถานที่ท่องเที่ยว	30	33.33
บริการรับส่งสนามบิน	24	26.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.41 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกคือ บริการอินเทอร์เน็ต ร้อยละ 87.78 รองลงมาคือ ห้องอาหาร ร้อยละ 84.44 ห้องจัดประชุมสัมมนา ร้อยละ 57.78 รับจัดเลี้ยงนอกสถานที่ 43.33 บริการทัวร์แนะนำสถานที่ท่องเที่ยว ร้อยละ 33.33 และบริการรับส่งสนามบิน ร้อยละ 26.67

ตารางที่ 4.42 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด

การมีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด	จำนวน	ร้อยละ
มี	88	97.78
ไม่มี	2	2.22
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.42 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 97.78 และไม่มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 2.22

ตารางที่ 4.43 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามกิจกรรมส่งเสริมการตลาด (กรณีที่มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด จำนวน 88 ราย)

กิจกรรมส่งเสริมการตลาด	จำนวน	ร้อยละ
การประชาสัมพันธ์	76	86.36
การโฆษณา	36	40.91
พนักงานขาย	29	32.95
ตลาดทางตรง	14	15.91
การส่งเสริมการขาย (เช่น ลด แลก แจก แถม สะสมคะแนน)	13	14.77

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.43 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว (กรณีที่มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด จำนวน 88 ราย) ส่วนใหญ่ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 86.36 รองลงมาคือ การโฆษณา ร้อยละ 40.91 พนักงานขาย ร้อยละ 32.95 ตลาดทางตรง ร้อยละ 15.91 และ การส่งเสริมการขาย (เช่น ลด แลก แจก แถม สะสมคะแนน) ร้อยละ 14.77

ตารางที่ 4.44 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามจำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน

จำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 20 คน	41	45.56
21 – 50 คน	36	40.00
51 – 80 คน	7	7.78
81 – 100 คน	2	2.22
มากกว่า 100 คน	4	4.44
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.44 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวมีจำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน น้อยกว่า 20 คน มากที่สุด ร้อยละ 45.56 รองลงมาคือ 21 - 50 คน ร้อยละ 40.00 51 - 80 คน ร้อยละ 7.78 มากกว่า 100 คน ร้อยละ 4.44 และ 81 – 100 คน ร้อยละ 2.22

ตารางที่ 4.45 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามจำนวนผู้ขายวัตถุดิบหลักของกิจการ

จำนวนผู้ขายวัตถุดิบหลักของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
1 – 3 ราย	41	45.56
4 – 6 ราย	34	37.78
7 – 9 ราย	10	11.11
มากกว่า 9 ราย	5	5.56
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.45 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวมีจำนวนผู้ขายวัตถุดิบหลักของกิจการ 1 – 3 ราย มากที่สุด ร้อยละ 45.56 รองลงมาคือ 4 - 6 ราย ร้อยละ 37.78 7 - 9 ราย ร้อยละ 11.11 และ มากกว่า 9 ราย ร้อยละ 5.56

ตารางที่ 4.46 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีข้อตกลงหรือกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ

การมีข้อตกลงหรือกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ	จำนวน	ร้อยละ
มี	64	71.11
ไม่มี	26	28.89
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.46 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีข้อตกลงหรือกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ ร้อยละ 71.11 และไม่มีข้อตกลงหรือกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ ร้อยละ 28.89

ตารางที่ 4.47 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบ

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบ	จำนวน	ร้อยละ
คุณภาพของวัตถุดิบ	68	75.56
ราคาของวัตถุดิบ	58	64.44
ความตรงเวลาในการจัดส่ง	47	52.22
ความซื่อสัตย์และไว้นใจเชื่อใจกัน	37	41.11
แหล่งของผู้ขายวัตถุดิบ	25	27.78
ความสะดวกในการจัดซื้อ	21	23.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.47 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบคือ คุณภาพของวัตถุดิบ ร้อยละ 75.56 ราคาของวัตถุดิบ ร้อยละ 64.44 ความตรงเวลาในการจัดส่ง ร้อยละ 52.22 ความซื่อสัตย์และไว้นใจเชื่อใจกัน ร้อยละ 41.11 แหล่งของผู้ขายวัตถุดิบ ร้อยละ 27.78 ความสะดวกในการจัดซื้อ ร้อยละ 23.33

ตารางที่ 4.48 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามวิธีการขนส่งวัตถุดิบจากผู้ขายมายังสถานประกอบการ

วิธีการขนส่งวัตถุดิบจากผู้ขายมายังสถานประกอบการ	จำนวน	ร้อยละ
มีทั้งผู้ขายส่งมาให้และไปรับเอง	47	52.22
ผู้ขายส่งมาให้	27	30.00
ไปรับเอง	16	17.78
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.48 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีวิธีการขนส่งวัตถุดิบจากผู้ขายมายังสถานประกอบการ คือ มีทั้งผู้ขายส่งมาให้และไปรับเอง ร้อยละ 52.22 รองลงมาคือ ผู้ขายส่งมาให้ ร้อยละ 30.00 และไปรับเอง ร้อยละ 17.78

ตารางที่ 4.49 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามความตรงเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบ

ความตรงเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบ	จำนวน	ร้อยละ
ตรงเวลาบางครั้ง	57	63.33
ตรงเวลาทุกครั้ง	31	34.44
ไม่ตรงเวลาสักครั้ง	2	2.22
รวม	30	100.00

จากตารางที่ 4.49 พบว่าความตรงเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบส่วนใหญ่คือ ตรงเวลาบางครั้ง ร้อยละ 63.33 รองลงมาคือ ตรงเวลาทุกครั้ง ร้อยละ 34.44 และไม่ตรงเวลาสักครั้ง ร้อยละ 2.22

ตารางที่ 4.50 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีการตรวจสอบคุณภาพห้องพัก ก่อนที่ลูกค้าจะเข้าพักแรม

การมีการตรวจสอบคุณภาพห้องพักก่อนที่ลูกค้าจะเข้าพักแรม	จำนวน	ร้อยละ
มีการสุ่มตรวจสอบเป็นบางครั้ง	46	51.11
มีการตรวจสอบทุกครั้ง	26	28.89
ไม่มีการตรวจสอบ	18	20.00
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.50 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีการตรวจสอบคุณภาพห้องพักก่อนที่ลูกค้าจะเข้าพักแรมคือ มีการสุ่มตรวจสอบเป็นบางครั้ง ร้อยละ 51.11 รองลงมาคือ มีการตรวจสอบทุกครั้ง ร้อยละ 28.89 และไม่มีการตรวจสอบ ร้อยละ 20.00

ตารางที่ 4.51 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามวิธีการจัดการห้องพักที่ไม่ได้มาตรฐาน

วิธีการจัดการห้องพักที่ไม่ได้มาตรฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ทำการเปลี่ยนห้องพักให้ลูกค้า	62	68.89
ทำการปรับปรุงและซ่อมแซมให้โดยทันที	20	22.22
ทำการลดราคาห้องพักหรือจัดโปรโมชั่นห้องพักให้แก่ลูกค้า	8	8.89
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.51 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีวิธีการจัดการห้องพักที่ไม่ได้มาตรฐานคือ ทำการเปลี่ยนห้องพักให้ลูกค้า ร้อยละ 68.89 รองลงมาคือทำการปรับปรุงและซ่อมแซมให้โดยทันที ร้อยละ 22.22 และทำการลดราคาห้องพักหรือจัดโปรโมชั่นห้องพักให้แก่ลูกค้า ร้อยละ 8.89

ตารางที่ 4.52 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในกิจการ

การมีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มีเพียงพอ	80	88.89
ไม่เพียงพอ	10	11.11
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.52 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในกิจการเพียงพอ ร้อยละ 88.89 และไม่เพียงพอ ร้อยละ 11.11

ตารางที่ 4.53 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามความถี่ในการบำรุงรักษาที่พักรวม

ความถี่ในการบำรุงรักษาที่พักรวม	จำนวน	ร้อยละ
ตรวจเช็ควันละครั้ง	48	53.33
ตรวจสอบสัปดาห์ละครั้ง	33	36.67
ตรวจสอบเดือนละครั้ง	9	10.00
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.53 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีความถี่ในการบำรุงรักษาที่พักรวมคือ ตรวจเช็ควันละครั้ง ร้อยละ 53.33 รองลงมาคือ ตรวจสอบสัปดาห์ละครั้ง ร้อยละ 36.67 และตรวจสอบเดือนละครั้ง ร้อยละ 10.00

ตารางที่ 4.54 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดินถ้าเป็นที่ดินของกิจการ)

มูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดินถ้าเป็นที่ดินของกิจการ)	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 500,000 บาท	5	5.56
500,001 – 1,000,000 บาท	13	14.44
1,000,001 – 3,000,000 บาท	10	11.11
3,000,001 – 5,000,000 บาท	10	11.11
5,000,001 – 10,000,000 บาท	5	5.56
มากกว่า 10,000,000 บาท	47	52.22
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.54 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดินถ้าเป็นที่ดินของกิจการ) มากกว่า 10,000,000 บาท ร้อยละ 52.22 รองลงมาคือ 500,001 – 1,000,000 บาท ร้อยละ 14.44 1,000,000 – 3,000,000 บาท และ 3,000,001 – 5,000,000 บาท เท่ากัน ร้อยละ 11.11 น้อยกว่า 500,000 บาท และ 5,000,001 – 1,000,000 บาท เท่ากัน ร้อยละ 5.56

ตารางที่ 4.55 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามยอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา

ยอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 200,000 บาท	9	10.00
200,001 – 500,000 บาท	23	25.56
500,001 – 1,000,000 บาท	32	35.56
1,000,001 – 1,500,000 บาท	12	13.33
1,500,001 – 2,000,000 บาท	1	1.11
มากกว่า 2,000,000 บาท	13	14.44
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.55 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว มียอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา 500,001 – 1,000,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 35.56 รองลงมาคือ 200,001 – 500,000 ร้อยละ 25.56 มากกว่า 2,000,000 บาท ร้อยละ 14.44 1,000,001 – 1,500,000 บาท ร้อยละ 13.33 น้อยกว่า 200,000 บาท ร้อยละ 10.00 และ 1,500,001 – 2,000,000 บาท ร้อยละ 1.11

ตารางที่ 4.56 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามกำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา

กำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 200,000 บาท	16	17.78
200,001 – 500,000 บาท	45	50.00
500,001 – 1,000,000 บาท	17	18.89
1,000,001 – 1,500,000 บาท	4	4.44
1,500,001 – 2,000,000 บาท	2	2.22
มากกว่า 2,000,000 บาท	6	6.67
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.56 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวมีกำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา 200,001 – 500,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ 500,001 – 1,000,000 บาท ร้อยละ 18.89 น้อยกว่า 200,000 บาท ร้อยละ 17.78 มากกว่า 2,000,000 บาท ร้อยละ 6.67 1,000,001 – 1,500,000 บาท ร้อยละ 4.44 1,500,001 – 2,000,000 บาท ร้อยละ 2.22

ตารางที่ 4.57 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามแหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการ

แหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของกิจการ	55	61.11
หุ้นส่วน	20	22.22
กู้เงินจากสถาบันการเงินหรือหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือ	12	13.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.57 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีแหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการคือ เจ้าของกิจการ ร้อยละ 61.11 รองลงมาคือ หุ้นส่วน ร้อยละ 22.22 และกู้เงินจากสถาบันการเงินหรือหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือ ร้อยละ 13.33 โดยกู้จากธนาคารพาณิชย์ จำนวน 11 ราย และ กู้จากธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 1 ราย

ตารางที่ 4.58 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามเกณฑ์การพิจารณาในการกู้ยืมเงินทุน (กรณีต้องกู้ยืมเงินเพื่อการลงทุน)

เกณฑ์การพิจารณาในการกู้ยืมเงินทุน	จำนวน	ร้อยละ
อัตราดอกเบี้ย	53	58.89
วงเงินที่กู้ได้	49	54.44
หลักประกันการกู้	44	48.89
ความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงิน	44	48.89
ค่าใช้จ่ายในการกู้	44	48.89
ระยะเวลาในการชำระหนี้	40	44.44

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.58 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีเกณฑ์การพิจารณาในการกู้ยืมเงินทุน (กรณีต้องกู้ยืมเงินเพื่อการลงทุน) คือ อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 58.89 รองลงมาคือ วงเงินที่กู้ได้ ร้อยละ 54.44 หลักประกันการกู้ ความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงิน และค่าใช้จ่ายในการกู้ เท่ากัน ร้อยละ 48.89 และระยะเวลาในการชำระหนี้ ร้อยละ 44.44

ตารางที่ 4.59 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีภาระหนี้สินของกิจการ

การมีภาระหนี้สินของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มี	53	58.89
ไม่มี	37	41.11
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.59 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีภาระหนี้สิน ร้อยละ 58.89 และไม่มีภาระหนี้สิน ร้อยละ 41.11

ตารางที่ 4.60 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามจำนวนภาระหนี้สินของกิจการ (กรณีที่มีกิจการมีภาระหนี้สิน จำนวน 53 ราย)

ภาระหนี้สินของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 100,000 บาท	23	43.39
100,000 – 500,000 บาท	17	32.08
500,001 – 1,000,000 บาท	3	5.66
มากกว่า 1,000,000 บาท	10	18.87
รวม	53	100.00

จากตารางที่ 4.60 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว (กรณีที่มีภาระหนี้สิน จำนวน 53 ราย) มีภาระหนี้สิน น้อยกว่า 100,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 43.39 รองลงมาคือ 100,000 – 500,000 บาท ร้อยละ 32.08 มากกว่า 1,000,000 บาท ร้อยละ 18.87 และ 500,000 – 1,000,000 บาท ร้อยละ 5.66

ตารางที่ 4.61 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามระยะเวลาในการชำระหนี้ (กรณีที่มีกิจการมีหนี้สิน จำนวน 53 ราย)

ระยะเวลาในการชำระหนี้	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 6 เดือน	5	9.43
6 เดือน – 1 ปี	12	22.64
มากกว่า 1 ปี – 3 ปี	7	13.21
มากกว่า 3 ปี – 5 ปี	16	30.19
มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	13	24.53
รวม	53	100.00

จากตารางที่ 4.61 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว (กรณีที่มีกิจการมีหนี้สิน จำนวน 53 ราย) มีระยะเวลาในการชำระหนี้ มากกว่า 3 ปี – 5 ปี ร้อยละ 30.19 รองลงมาคือ มากกว่า 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 24.53 6 เดือน – 1 ปี ร้อยละ 22.64 มากกว่า 1 ปี – 3 ปี ร้อยละ 13.21 และ น้อยกว่า 6 เดือน ร้อยละ 9.43

ตารางที่ 4.62 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีแผนการลงทุนก่อนเปิดกิจการ

การมีแผนการลงทุนก่อนเปิดกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มี	69	76.67
ไม่มี	21	23.33
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.62 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีการวางแผนการลงทุนก่อนเปิดกิจการ ร้อยละ 76.67 และไม่มีแผนการลงทุนก่อนเปิดกิจการ ร้อยละ 23.33

ตารางที่ 4.63 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีแผนการลงทุนเพิ่มในปีหน้า (2554)

การมีแผนการลงทุนเพิ่มในปีหน้า (2554)	จำนวน	ร้อยละ
มี	10	11.11
ไม่มี	80	88.89
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.63 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ไม่มีแผนการลงทุนเพิ่มในปีหน้า (2554) ร้อยละ 88.89 และมีแผนการลงทุนเพิ่มในปีหน้า (2554) ร้อยละ 11.11 ได้แก่ ปรับปรุงห้องพัก จำนวน 6 ราย ขยายจำนวนห้องพัก จำนวน 1 ราย อสังหาริมทรัพย์ จำนวน 1 ราย ธุรกิจการท่องเที่ยว จำนวน 1 ราย และลงทุนเพิ่มในด้านการตลาด จำนวน 1 ราย

ตารางที่ 4.64 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการจัดทำงบการเงิน

การจัดทำงบการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
งบกำไรขาดทุน	68	75.56
งบกำไรสะสม	41	45.56
งบดุล	35	38.89
งบกระแสเงินสด	33	36.67
หมายเหตุประกอบงบการเงิน	26	28.89

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.64 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ มีการจัดทำงบกำไรขาดทุน ร้อยละ 75.56 รองลงมาคือ งบกำไรสะสม ร้อยละ 45.56 งบดุล ร้อยละ 38.89 งบกระแสเงินสด ร้อยละ 36.67 และหมายเหตุประกอบงบการเงิน ร้อยละ 28.89

ตารางที่ 4.65 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามผู้บันทึกบัญชีและการเงิน

ผู้บันทึกบัญชีและการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	39	43.33
จ้างสำนักงานบัญชี	36	40.00
ประธานหรือเจ้าของ	34	37.78
สมาชิกหรือกรรมการช่วยกัน	17	18.89

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.65 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว มีผู้บันทึกบัญชีและการเงินคือ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี มากที่สุด ร้อยละ 43.33 รองลงมาคือ จ้างสำนักงานบัญชี ร้อยละ 40.00 ประธานหรือเจ้าของ ร้อยละ 37.78 และสมาชิกหรือกรรมการช่วยกัน ร้อยละ 18.89

ตารางที่ 4.66 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี

การมีตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี	จำนวน	ร้อยละ
มี	73	81.11
ไม่มี	17	18.89
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.66 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี ร้อยละ 81.11 และไม่มีตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี ร้อยละ 18.89

ตารางที่ 4.67 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน

การขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน	จำนวน	ร้อยละ
ขอคืน	66	73.33
ไม่ได้ขอคืน	24	26.67
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.67 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีการขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน ร้อยละ 73.33 และไม่มีการขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน ร้อยละ 26.67

ตารางที่ 4.68 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามความเพียงพอใน การสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการ

ความเพียงพอในการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
เพียงพอ	90	100.00
ไม่เพียงพอ	0	0.00
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.68 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวทั้งหมดมีการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการเพียงพอ ร้อยละ 100.00

ตารางที่ 4.69 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามจำนวนเงินสดที่สำรองไว้ใช้ในกิจการต่อวัน

จำนวนเงินสดที่สำรองไว้ใช้ในกิจการต่อวัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10,000 บาท	16	17.78
10,000 – 50,000 บาท	61	67.78
50,000 – 100,000 บาท	12	13.33
100,001 – 150,000 บาท	0	0.00
มากกว่า 150,000 บาทขึ้นไป	1	1.11
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.69 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีจำนวนเงินสดที่สำรองไว้ใช้ในกิจการต่อวันเท่ากับ 10,000 – 50,000 บาท ร้อยละ 67.78 รองลงมาคือน้อยกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 17.78 50,000 – 100,000 บาท ร้อยละ 13.33 และ มากกว่า 150,000 บาท ร้อยละ 1.11

ตารางที่ 4.70 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามวิธีการจ่ายเงินค่าต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

วิธีการจ่ายเงินค่าต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
จ่ายเงินสดทุกครั้งที่มีการสั่งซื้อ	73	81.11
สามารถขอเครดิตได้	3	3.33
ทั้งสองแบบจ่ายเงินสดด้วยและสามารถขอเครดิตได้ด้วย	14	15.56
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.70 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่แพคเกจสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีวิธีการจ่ายเงินค่าต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ คือ จ่ายเงินสดทุกครั้งที่มีการสั่งซื้อ ร้อยละ 81.11 รองลงมาคือ ทั้งสองแบบจ่ายเงินสดด้วยและสามารถขอเครดิตได้ด้วย ร้อยละ 15.56 และสามารถขอเครดิตได้ ร้อยละ 3.33 ซึ่งระยะเวลาในการขอเครดิตได้ 30 วัน จำนวน 8 ราย 15 วัน จำนวน 3 ราย และน้อยกว่า 15 วัน จำนวน 6 ราย

ตารางที่ 4.71 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าและวัตถุดิบในแต่ละครั้ง

ค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าและวัตถุดิบในแต่ละครั้ง	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 2,000 บาท	5	5.56
2,000 – 5,000 บาท	62	68.89
5,001 – 8,000 บาท	10	11.11
8,001 – 10,000 บาท	7	7.78
10,001 – 30,000 บาท	1	1.11
มากกว่า 30,000 บาท ขึ้นไป	5	5.56
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.71 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่แพคเกจสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าและวัตถุดิบในแต่ละครั้งคือ 2,000 – 5,000 บาท ร้อยละ 68.89 รองลงมาคือ 5,001 – 8,000 บาท ร้อยละ 11.11 8,001 – 10,000 บาท ร้อยละ 7.78 น้อยกว่า 2,000 บาท และ มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป เท่ากัน ร้อยละ 5.56 และ 10,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 1.11

ตารางที่ 4.72 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามลักษณะการลดค่าใช้จ่ายในภาวะเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบัน

ลักษณะการลดค่าใช้จ่าย ในภาวะเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ลดค่าใช้จ่ายบางอย่างที่ไม่จำเป็น	62	68.89
ลดค่าใช้จ่ายทุกอย่าง	25	27.78
ไม่มีการลดค่าใช้จ่ายใด ๆ	3	3.33
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.72 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีลักษณะการลดค่าใช้จ่ายในภาวะเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบันคือ ลดค่าใช้จ่ายบางอย่างที่ไม่จำเป็น ร้อยละ 68.89 รองลงมาคือ ลดค่าใช้จ่ายทุกอย่าง ร้อยละ 27.78 และไม่มีการลดค่าใช้จ่ายใด ๆ ร้อยละ 3.33

ตารางที่ 4.73 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีคู่แข่งชั้นในธุรกิจแบบเดียวกันกับกิจการ

การมีคู่แข่งชั้นในธุรกิจแบบเดียวกันกับกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มีคู่แข่งไม่มาก	50	55.56
มีคู่แข่งมาก	28	31.11
ไม่มีคู่แข่ง	12	13.33
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.73 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีคู่แข่งชั้นในธุรกิจแบบเดียวกันกับกิจการคือ มีคู่แข่งไม่มาก ร้อยละ 55.56 รองลงมาคือ มีคู่แข่งมาก ร้อยละ 31.11 และไม่มีคู่แข่ง ร้อยละ 13.33

ตารางที่ 4.74 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามจำนวนคู่แข่งชั้นทางตรงรายใหม่ที่เพิ่มขึ้นในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา

จำนวนคู่แข่งชั้นทางตรงรายใหม่ที่เพิ่มขึ้นในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา	จำนวน	ร้อยละ
มี 1 – 5 ราย	44	48.89
มี 6 – 10 ราย	12	13.33
มีมากกว่า 10 ราย	20	22.22
ไม่มีคู่แข่งชั้นทางตรงเพิ่ม	14	15.56
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.74 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวมีจำนวนคู่แข่งชั้นทางตรงรายใหม่ที่เพิ่มขึ้นในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาคือ มี 1 – 5 ราย มากที่สุด ร้อยละ 48.89 รองลงมาคือ มีมากกว่า 10 ราย ร้อยละ 22.22 ไม่มีคู่แข่งชั้นทางตรงเพิ่ม ร้อยละ 15.56 และมี 6 – 10 ราย ร้อยละ 13.33

ตารางที่ 4.75 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีปัญหากับลูกค้า

การมีปัญหากับลูกค้า	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคยมีปัญหากับลูกค้า	29	32.22
มีปัญหากับลูกค้า นาน ๆ ครั้ง	61	67.78
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.75 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีปัญหากับลูกค้า นาน ๆ ครั้ง ร้อยละ 67.78 และไม่เคยมีปัญหากับลูกค้า ร้อยละ 32.22

ตารางที่ 4.76 แสดงจำนวนและร้อยละของกิจการ จำแนกตามการมีปัญหากับคู่ค้า

การมีปัญหากับคู่ค้า	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคยมีปัญหากับคู่ค้า	71	78.89
มีปัญหากับคู่ค้า นาน ๆ ครั้ง	19	21.11
รวม	90	100.00

จากตารางที่ 4.76 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ไม่เคยมีปัญหากับคู่ค้า ร้อยละ 78.89 และมีปัญหากับคู่ค้า นาน ๆ ครั้ง ร้อยละ 21.11

ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน (2553)

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาถึงสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจากการได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดยภาพรวมซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.77

ตารางที่ 4.77 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน

ผลกระทบด้าน	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	16 (17.78)	30 (33.33)	14 (15.56)	18 (20.00)	12 (13.33)	3.22 (ปานกลาง)	2
2. สถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ	14 (15.56)	17 (18.89)	28 (31.11)	18 (20.00)	13 (14.44)	3.01 (ปานกลาง)	4
3. นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี	16 (17.78)	21 (23.33)	34 (37.78)	12 (13.33)	7 (7.78)	3.30 (ปานกลาง)	1
4. เศรษฐกิจระดับท้องถิ่น	11 (12.22)	12 (13.33)	36 (40.00)	24 (26.67)	7 (7.78)	2.96 (ปานกลาง)	5
5. เศรษฐกิจระดับประเทศ	18 (20.00)	12 (13.33)	27 (30.00)	27 (30.00)	6 (6.67)	3.10 (ปานกลาง)	3
6. เศรษฐกิจระดับโลก	17 (18.89)	12 (13.33)	22 (24.44)	27 (30.00)	12 (13.33)	2.94 (ปานกลาง)	6
7. ภาวะค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น	9 (10.00)	16 (17.78)	30 (33.33)	26 (28.89)	9 (10.00)	2.89 (ปานกลาง)	7
8. อัตราเงินกู้ที่ไม่คงที่	6 (6.67)	12 (13.33)	25 (27.78)	31 (34.44)	16 (17.78)	2.57 (ปานกลาง)	8

ตารางที่ 4.77 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อม
ทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน (ต่อ)

ผลกระทบด้าน	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
9. การเปลี่ยนแปลงของ สังคมและวัฒนธรรม	8 (8.89)	6 (6.67)	20 (22.22)	39 (43.33)	17 (18.89)	2.43 (น้อย)	9
10. การเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยีและ สารสนเทศในประเทศ	5 (5.56)	8 (8.89)	19 (21.11)	28 (31.11)	30 (33.33)	2.22 (น้อย)	10
ค่าเฉลี่ยรวม						2.86 (ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.77 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวได้รับ
ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยภาพรวมในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ
2.86 สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับปานกลางเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย
มากไปน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ
เศรษฐกิจระดับประเทศ สถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ เศรษฐกิจระดับท้องถิ่น เศรษฐกิจ
ระดับโลก ภาวะค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น และ อัตราเงินกู้ที่ไม่คงที่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30, 3.22, 3.10,
3.01, 2.96, 2.94, 2.89 และ 2.57 ตามลำดับ

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับน้อย ได้แก่ ด้านการ
เปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมของประเทศ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและ
สารสนเทศในประเทศ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43 และ 2.22 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาถึงความสำเร็จในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ ผลการศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4.78

ตารางที่ 4.78 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการจัดการ

ด้านการจัดการ	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. มีจำนวนพนักงาน เหมาะสมต่อการ ให้บริการ	7 (7.78)	61 (67.78)	21 (23.33)	1 (1.11)	0 (0.00)	3.82 (มาก)	5
2. พนักงานมีความ ชำนาญในการ ให้บริการ	9 (10.00)	32 (35.56)	41 (45.56)	8 (8.89)	0 (0.00)	3.47 (ปานกลาง)	11
3. สามารถรักษา พนักงานที่มีฝีมือไว้ได้	11 (12.22)	35 (38.89)	28 (31.11)	16 (17.78)	0 (0.00)	3.46 (ปานกลาง)	12
4. การลาออกของ พนักงานต่ำ	3 (3.33)	27 (30.00)	37 (41.11)	20 (22.22)	3 (3.33)	3.08 (ปานกลาง)	13
5. ค่าตอบแทนและการ สร้างแรงจูงใจในการ ทำงาน	8 (8.89)	50 (55.56)	31 (34.44)	1 (1.11)	0 (0.00)	3.72 (มาก)	9
6. ผู้นำ/เจ้าของมี ทักษะในการบริหารคน	11 (12.22)	46 (51.11)	32 (35.56)	1 (1.11)	0 (0.00)	3.74 (มาก)	8
7. มีการฝึกอบรมให้ ความรู้แก่พนักงาน	11 (12.22)	50 (55.56)	27 (30.00)	2 (2.22)	0 (0.00)	3.78 (มาก)	7

ตารางที่ 4.78 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการจัดการ (ต่อ)

ด้านการจัดการ	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
8. มีวิธีการประเมินการทำงานของพนักงานและผู้นำองค์กรที่มีคุณภาพ	13 (14.44)	47 (52.22)	28 (31.11)	2 (2.22)	0 (0.00)	3.79 (มาก)	6
9. มีแผนงานที่ดีและปฏิบัติได้จริง	7 (7.78)	41 (45.56)	34 (37.78)	8 (8.89)	0 (0.00)	3.52 (มาก)	10
10. มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน	14 (15.56)	50 (55.56)	22 (24.44)	4 (4.44)	0 (0.00)	3.82 (มาก)	5
11. ผู้นำ / เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ	21 (23.33)	44 (48.89)	23 (25.56)	2 (2.22)	0 (0.00)	3.93 (มาก)	4
12. มีการทำงานที่เป็นระบบ ระเบียบ	22 (24.44)	48 (53.33)	16 (17.78)	4 (4.44)	0 (0.00)	3.98 (มาก)	3
13. การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น	25 (27.78)	44 (48.89)	15 (16.67)	6 (6.67)	0 (0.00)	3.98 (มาก)	3
14. การสื่อสารภายในกิจการชัดเจน	31 (34.44)	36 (40.00)	19 (21.11)	4 (4.44)	0 (0.00)	4.04 (มาก)	2
15. การควบคุมการทำงานทำได้อย่างทั่วถึง	33 (36.67)	40 (44.44)	16 (17.78)	1 (1.11)	0 (0.00)	4.17 (มาก)	1
ค่าเฉลี่ยรวม						3.75 (มาก)	

จากตารางที่ 4.78 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว มีการดำเนินธุรกิจ ด้านการจัดการ โดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.75 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ การควบคุมการทำงานทำได้อย่าง

ทั่วถึง การสื่อสารภายในกิจการชัดเจน มีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น ผู้นำ/เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการให้บริการ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน มีวิธีการประเมินการทำงานของพนักงานและผู้นำองค์กรที่มีคุณภาพ มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน ผู้นำ/เจ้าของมีทักษะในการบริหารคน ค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และมีแผนงานที่ดีและปฏิบัติได้จริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17, 4.04, 3.98, 3.98, 3.93, 3.82, 3.82, 3.79, 3.78, 3.74, 3.72 และ 3.52 ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ พนักงานมีความชำนาญในการให้บริการ สามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ และมีการลาออกของพนักงานต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47, 3.46 และ 3.08 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.79 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการผลิต

ด้านการผลิต	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. ห้องพักมีปริมาณ เพียงพอ	28 (31.11)	49 (54.44)	10 (11.11)	3 (3.33)	0 (0.00)	4.13 (มาก)	2
2. ห้องพักมีความสะอาด เรียบร้อย และมีการตกแต่ง สวยงาม	33 (36.67)	42 (46.67)	14 (15.56)	1 (1.11)	0 (0.00)	4.19 (มาก)	1
3. วัตถุประสงค์/สิ่งอำนวยความสะดวก ในห้องพักมี คุณภาพ	26 (28.89)	40 (44.44)	23 (25.56)	1 (1.11)	0 (0.00)	4.01 (มาก)	6
4. สามารถหาวัตถุประสงค์/สิ่ง อำนวยความสะดวก ทดแทนได้	18 (20.00)	39 (43.33)	31 (34.44)	1 (1.11)	1 (1.11)	3.80 (มาก)	8
5. ราคาวัตถุประสงค์/สิ่งอำนวยความสะดวก ต่ำกว่าค่าคู่แข่ง แข่งขัน	17 (18.89)	30 (33.33)	38 (42.22)	3 (3.33)	2 (2.22)	3.63 (มาก)	9
6. ผลิตสินค้าและบริการ ได้ตามแผนงานการผลิตที่ วางไว้	19 (21.11)	37 (41.11)	32 (35.56)	2 (2.22)	0 (0.00)	3.81 (มาก)	7
7. พนักงานมีความชำนาญ ในการให้บริการ	29 (32.22)	41 (45.56)	18 (20.00)	2 (2.22)	0 (0.00)	4.08 (มาก)	3
8. มีเครื่องมือและเครื่องใช้ ที่มีประสิทธิภาพ	32 (35.56)	32 (35.56)	24 (26.67)	2 (2.22)	0 (0.00)	4.04 (มาก)	5
9. มีการนำเทคโนโลยีที่ ทันสมัยมาใช้	32 (35.56)	34 (37.78)	21 (23.33)	3 (3.33)	0 (0.00)	4.06 (มาก)	4
ค่าเฉลี่ยรวม						3.97 (มาก)	

จากตารางที่ 4.79 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวที่มีการดำเนินธุรกิจด้านการผลิตโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.97 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ห้องพักมีความสะอาด เรียบร้อย และมีการตกแต่งสวยงาม ห้องพักมีปริมาณเพียงพอ พนักงานมีความชำนาญในการให้บริการ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ มีเครื่องมือและเครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพ วัตถุดิบ/สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักมีคุณภาพ ผลิตสินค้าและบริการได้ตามแผนงานการผลิตที่วางไว้ สามารถหาวัตถุดิบ/สิ่งอำนวยความสะดวกทดแทนได้ และราคาวัตถุดิบ/สิ่งอำนวยความสะดวกต่ำกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19, 4.13, 4.08, 4.06, 4.04, 4.01, 3.81, 3.80 และ 3.63 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.80 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการเงิน

ด้านการเงิน	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ	7 (7.78)	25 (27.78)	48 (53.33)	10 (11.11)	0 (0.00)	3.32 (ปานกลาง)	7
2. มีจำนวนหนี้สูญน้อย	9 (10.00)	11 (12.22)	50 (55.56)	19 (21.11)	1 (1.11)	3.09 (ปานกลาง)	13
3. มีระบบติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ	7 (7.78)	20 (22.22)	46 (51.11)	16 (17.78)	1 (1.11)	3.18 (ปานกลาง)	11
4. สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย	5 (5.56)	16 (17.78)	57 (63.33)	12 (13.33)	0 (0.00)	3.16 (ปานกลาง)	12
5. สามารถกู้เงินด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ	5 (5.56)	24 (26.67)	47 (52.22)	13 (14.44)	1 (1.11)	3.21 (ปานกลาง)	10
6. ได้รับเครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบในระยะเวลาสั้นกว่าคู่แข่ง	2 (2.22)	20 (22.22)	53 (58.89)	12 (13.33)	3 (3.33)	3.07 (ปานกลาง)	14
7. มีความชำนาญในการบริหารการเงิน	7 (7.78)	25 (27.78)	50 (55.56)	8 (8.89)	0 (0.00)	3.34 (ปานกลาง)	6
8. มีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ	8 (8.89)	20 (22.22)	54 (60.00)	7 (7.78)	1 (1.11)	3.30 (ปานกลาง)	8
9. สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง	6 (6.67)	27 (30.00)	54 (60.00)	3 (3.33)	0 (0.00)	3.40 (ปานกลาง)	4
10. สามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้เร็ว (กรณีได้ส่วนลด) และภายในกำหนดเวลาการชำระหนี้	6 (6.67)	28 (31.11)	45 (50.00)	11 (12.22)	0 (0.00)	3.32 (ปานกลาง)	7
11. บริหารวันครบชำระหนี้ให้ตรงกันทุกงวด	5 (5.56)	39 (43.33)	37 (41.11)	9 (10.00)	0 (0.00)	3.44 (ปานกลาง)	3

ตารางที่ 4.80 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จในด้านการเงิน (ต่อ)

ด้านการเงิน	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
12. มีการเตรียมเงินหรือแหล่งทุนสำรองยามฉุกเฉิน	5 (5.56)	32 (35.56)	44 (48.89)	9 (10.00)	0 (0.00)	3.37 (ปานกลาง)	5
13. มีการยกขาดทุนสะสมมาใช้เพื่อลดภาษีในปีที่มีกำไร	5 (5.56)	25 (27.78)	47 (52.22)	12 (13.33)	1 (1.11)	3.23 (ปานกลาง)	9
14. มีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น	6 (6.67)	38 (42.22)	42 (46.67)	4 (4.44)	0 (0.00)	3.51 (มาก)	2
15. มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ	10 (11.11)	50 (55.56)	28 (31.11)	2 (2.22)	0 (0.00)	3.76 (มาก)	1
ค่าเฉลี่ยรวม						3.31 (ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.80 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว มีการดำเนินธุรกิจด้านการเงิน โดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.31 บัณฑิตย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ บริหารวันครบชำระหนี้ให้ตรงกันทุกงวด สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง มีการเตรียมเงินหรือแหล่งทุนสำรองยามฉุกเฉิน มีความชำนาญในการบริหารการเงิน มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ สามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้เร็ว มีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีการยกขาดทุนสะสมมาใช้เพื่อลดภาษีในปีที่มีกำไร สามารถกู้เงินด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ มีระบบติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย มีจำนวนหนี้สูญน้อย และได้รับเครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบในระยะเวลานานกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44, 3.40, 3.37, 3.34, 3.30, 3.23, 3.21, 3.18, 3.16, 3.09 และ 3.07 ตามลำดับ

บัณฑิตย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ และมีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และ 3.51 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.81 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จในด้านการตลาด

ด้านการตลาด	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปดผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. ห้องพักที่ให้บริการตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า	33 (36.67)	42 (46.67)	15 (16.67)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.20 (มาก)	1
2. สามารถรักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้	27 (30.00)	38 (42.22)	24 (26.67)	1 (1.11)	0 (0.00)	4.01 (มาก)	2
3. มีความถี่ของลูกค้าเดิมมาใช้บริการบ่อยขึ้น	21 (23.33)	46 (51.11)	22 (24.44)	1 (1.11)	0 (0.00)	3.97 (มาก)	4
4. มีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	19 (21.11)	23 (25.56)	43 (47.78)	5 (5.56)	0 (0.00)	3.62 (มาก)	6
5. ราคาห้องพักถูกกว่าคู่แข่ง	12 (13.33)	20 (22.22)	52 (57.78)	5 (5.56)	1 (1.11)	3.41 (ปานกลาง)	8
6. สามารถเพิ่มราคาห้องพัก/การให้บริการได้	23 (25.56)	35 (38.89)	30 (33.33)	1 (1.11)	1 (1.11)	3.87 (มาก)	5
7. สามารถเก็บเงินค่าห้องพัก/การให้บริการได้เร็ว	23 (25.56)	46 (51.11)	18 (20.00)	3 (3.33)	0 (0.00)	3.99 (มาก)	3
8. มีช่องทางจัดจำหน่ายและทำเลที่ตั้งที่ดี	15 (16.67)	27 (30.00)	33 (36.67)	14 (15.56)	1 (1.11)	3.46 (ปานกลาง)	7
9. มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง และการใช้พนักงานขายดีกว่าคู่แข่ง	11 (12.22)	25 (27.78)	35 (38.89)	19 (21.11)	0 (0.00)	3.31 (ปานกลาง)	9
ค่าเฉลี่ยรวม						3.76 (มาก)	

จากตารางที่ 4.81 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว มีการดำเนินธุรกิจ ด้านตลาดโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.76 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ห้องพักที่ให้บริการตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า สามารถรักษาน้ำหนักลูกค้าเดิมไว้ได้ สามารถเก็บค่าห้องพัก/หรือการให้บริการได้เร็ว มีความถี่ของลูกค้าเดิมมาใช้บริการบ่อยขึ้น สามารถเพิ่มราคาห้องพัก/การให้บริการได้ มีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20, 4.01, 3.99, 3.97, 3.87 และ 3.62 ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ มีช่องทางจัดจำหน่าย และมีทำเลที่ตั้งที่ดี ราคาห้องพักถูกกว่าคู่แข่ง มีช่องทางจัดจำหน่ายที่ดี มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง และการใช้พนักงานขายดีกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46, 3.41 และ 3.31 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.82 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยว 10 อันดับแรก

ปัจจัยย่อย	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. ห้องพักที่ให้บริการตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า	33 (36.67)	42 (46.67)	15 (16.67)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.20 (มาก)	1
2. ห้องพักมีความสะอาด เรียบร้อย และมีการตกแต่งสวยงาม	33 (36.67)	42 (46.67)	14 (15.56)	1 (1.11)	0 (0.00)	4.19 (มาก)	2
3. การควบคุมการทำงานทำได้อย่างทั่วถึง	33 (36.67)	40 (44.44)	16 (17.78)	1 (1.11)	0 (0.00)	4.17 (มาก)	3
4. ห้องพักมีปริมาณเพียงพอ	28 (31.11)	49 (54.44)	10 (11.11)	3 (3.33)	0 (0.00)	4.13 (มาก)	4
5. พนักงานมีความชำนาญในการให้บริการ	29 (32.22)	41 (45.56)	18 (20.00)	2 (2.22)	0 (0.00)	4.08 (มาก)	5
6. มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้	32 (35.56)	34 (37.78)	21 (23.33)	3 (3.33)	0 (0.00)	4.06 (มาก)	6
7. การสื่อสารภายในกิจการชัดเจน	31 (34.44)	36 (40.00)	19 (21.11)	4 (4.44)	0 (0.00)	4.04 (มาก)	7
8. มีเครื่องมือและเครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพ	32 (35.56)	32 (35.56)	24 (26.67)	2 (2.22)	0 (0.00)	4.04 (มาก)	7
9. วัตถุประสงค์/สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักมีคุณภาพ	26 (28.89)	40 (44.44)	23 (25.56)	1 (1.11)	0 (0.00)	4.01 (มาก)	8
10. สามารถรักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้	27 (30.00)	38 (42.22)	24 (26.67)	1 (1.11)	0 (0.00)	4.01 (มาก)	8

ตารางที่ 4.82 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยว 10 อันดับแรก (ต่อ)

ปัจจัยย่อย	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
11. สามารถเก็บเงินค่า ห้องพัก/การให้บริการ ได้เร็ว	23 (25.56)	46 (51.11)	18 (20.00)	3 (3.33)	0 (0.00)	3.99 (มาก)	9
12. มีการทำงานที่เป็น ระบบ ระเบียบ	22 (24.44)	48 (53.33)	16 (17.78)	4 (4.44)	0 (0.00)	3.98 (มาก)	10
13. การประสานงาน ภายในกิจการมีความ ราบรื่น	25 (27.78)	44 (48.89)	15 (16.67)	6 (6.67)	0 (0.00)	3.98 (มาก)	10

จากตารางที่ 4.82 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยว มีความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจ 10 อันดับแรกคือ ห้องพักรับรองตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า ห้องพักรับรองสะอาด ระเบียบร้อย และมีการตกแต่งสวยงาม การควบคุมการทำงานได้อย่างทั่วถึง ห้องพักรับรองมีปริมาณเพียงพอ พนักงานมีความชำนาญในการให้บริการ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ การสื่อสารภายในกิจการมีความชัดเจน มีเครื่องมือและเครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพ วัสดุค้ำ/สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักมีคุณภาพ สามารถรักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ สามารถเก็บเงินค่าห้องพัก/การให้บริการได้เร็ว มีการทำงานที่เป็นระบบ ระเบียบ และการประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20, 4.19, 4.17, 4.13, 4.08, 4.06, 4.04, 4.04, 4.01, 4.01, 3.99, 3.98 และ 3.98 ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 10 ราย เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการจำนวน 3 ราย ผู้จัดการร้านจำนวน 7 ราย และหุ้นส่วนกิจการจำนวน 2 ราย ลักษณะการดำเนินธุรกิจแบ่งเป็นการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียวจำนวน 6 ราย และห้างหุ้นส่วนจำกัดจำนวน 4 ราย ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้จัดการทั่วไป ระยะเวลาที่กิจการเปิดดำเนินการ 4 ปี รูปแบบ / ประเภทของที่พักแรม คือ โรงแรมบูติก ประเภทของห้องพักที่ให้บริการและจำนวนห้องพัก ได้แก่ 42 ห้อง แบ่งเป็นห้องซูพีเรีย 14 ห้อง, ห้องดีลักซ์ 19 ห้อง, ห้องครอบครัว 1 ห้อง และห้องจูเนียร์สวีท 1 ห้อง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าชาวต่างชาติ จำนวนพนักงานในองค์กรทั้งหมด 56 คน กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) และมีเว็บไซต์เป็นของตนเอง คือ www.yaangcome.com จำนวนเงินทุนโดยประมาณ 1,300,000 บาท ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 15,000,000 บาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 1,200,000 บาท ธุรกิจได้รับรางวัล หรือการรับรองมาตรฐานจากเทศบาลเมืองเชียงใหม่ ได้แก่ รางวัลพื้นที่สีเขียวในเมือง และรางวัลต้นไม้ใหญ่ในเมือง

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1. การวางแผน

มีการวางแผนในการบริหารจัดการในกิจการ ด้านงานการขายและการตลาด ในส่วนของแผนการตลาดต้นทุน เพื่อวางเป้าหมายรายได้ และค่าใช้จ่ายในอนาคต ซึ่งทุกอย่างเป็นไปตามแผน โดยมีผู้จัดการ หัวหน้าแผนก และพนักงานทุกคนให้ความร่วมมือ

1.2. การจัดองค์กร

การจัดทำแผนภาพ โครงสร้างองค์กรของกิจการ แบ่งออกเป็น 8 แผนก ได้แก่ แผนกต้อนรับลูกค้า แผนกบุคคล แผนกแม่บ้าน แผนกบัญชี แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกช่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายขายและการตลาด ซึ่งในระหว่างแผนกงานจะมีการประสานงานกัน คือ มีการประชุมหัวหน้าแผนกประจำสัปดาห์ และแต่ละแผนกจะมีการประชุมกันทุกวัน นอกจากนี้ยังมีการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้กับพนักงานไว้อย่างชัดเจน โดยการให้เอกสารเป็น Job Description แจกให้พนักงานปฏิบัติตามเอกสาร

1.3. การจัดคนเข้าทำงาน

ปัจจุบันกิจการมีพนักงานทำงานเพียงพอ กรณีที่จะรับพนักงาน ต่อเมื่อมีการลาออก และงานเกินกำลังของพนักงานที่มี ซึ่งวิธีการประกาศรับสมัครงานจะแจ้งภายในก่อน และลงโฆษณาในเว็บไซต์ การคัดเลือกพนักงานจะพิจารณาคุณสมบัติเรื่องความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพ นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมภายในองค์กร และอบรมจากศูนย์การอบรม เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ให้แก่พนักงาน การจ่ายค่าจ้างแก่พนักงานจ่ายตามตำแหน่ง โดยการจ่ายเป็นเงินเดือน รวมทั้งค่าบริการ ในส่วนของสวัสดิการพนักงาน จะมีประกันสังคม อาหาร 1 มื้อ ระหว่างการทำงาน ชุดยูนิฟอร์ม โบนัส และเงินรางวัล

1.4. การสั่งการ

มีการแบ่งงานตามหน้าที่ ตำแหน่ง และรายงานต่อหัวหน้างาน หากมีปัญหาต้องรายงานให้หัวหน้าทราบทุกครั้ง และให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่พนักงานอย่างเต็มที่หากไม่เกิดความรับผิดชอบ หากมีการขัดแย้งกันในองค์กรระหว่างพนักงาน จะแก้ไขโดยการเรียกพนักงานคนนั้นคุย และให้คำปรึกษา ใกล้เคียง ทำความเข้าใจชี้แจงกันทั้ง 2 ฝ่ายพร้อมๆกัน การมอบหมายงานจะมอบหมายงานให้หัวหน้าแผนกสั่งการ และติดตามผลงาน โดยมีวิธีการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่โดยหมั่นดูแล ตรวจสอบตรา พุดคุย ชี้แจงให้เกิดการรักองค์กรจากความรู้สึกที่แท้จริง หากพนักงานจะลาออก จะมีการสอบถามถึงเหตุผลที่แท้จริง

1.5. การควบคุม

ลักษณะของผู้นำ หรือผู้จัดการที่นี่ จะคอยดูแลน้องๆ และคอยให้กำลังใจ ว่ากล่าวหากทำผิด และชื่นชมหากทำดี นอกจากนี้มีการควบคุมการทำงาน มารยาท และความประพฤติกองพนักงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยประเมินตามหัวข้อที่กำหนด เช่น คุณภาพงาน ความรู้ความสามารถ ระเบียบวินัย ความขยันหมั่นเพียร การแก้ไขปัญหา ความซื่อสัตย์ และความร่วมมือ และนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนา หากจุดไหนดีก็ส่งเสริมต่อไป จุดไหนบกพร่องจะต้องให้พนักงานแก้ไขปรับปรุง เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม คือ การสอนงานให้พนักงานก่อนลงมือปฏิบัติจริง และวัดผล ประเมินผลทุกระยะ ซึ่งส่งผลให้การทำงานในแต่ละวันมีระบบ ระเบียบ เนื่องจากพนักงานจะมีการต้อรอบการทำงานทุกรอบทุกวัน มีการจัดการคุณภาพ โดยวัดผลจากความพึงพอใจของลูกค้า และวัดผลความสุขของการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้กิจการยังมีแนวปฏิบัติและค่านิยมที่ให้ทุกคนปฏิบัติร่วมกัน คือ วัฒนธรรมการให้ความเคารพต่อเพื่อนร่วมงาน และลูกค้า

2. ด้านการตลาด

2.1 สินค้าและบริการ

ห้องพักของกิจการแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ห้องซูพีเรีย 14 ห้อง, ห้องดีลักซ์ 19 ห้อง, ห้องครอบครัว 1 ห้อง และห้องจูเนียร์สวีท 1 ห้อง ในส่วนของบริการจะมีบริการทางด้านห้องอาหาร ห้องจัดประชุมสัมมนา และบริการอินเทอร์เน็ต เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าโดยหากลูกค้า comment ส่วนไหน ก็ปรับปรุงในส่วนนั้น และขณะเดียวกันก็จะพัฒนาปรับปรุงในส่วนที่ควรจะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งทางกิจการสามารถนำข้อมูลของลูกค้ามาพิจารณา และปรับปรุงคุณภาพของที่พักรวม ลูกค้าของกิจการคือ นักท่องเที่ยวต่างชาติชาวยุโรป ซึ่งลูกค้าหลักของกิจการ ได้แก่ นักท่องเที่ยวประเทศอเมริกา ส่วนลูกค้ารอง ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวไทยและทวีปเอเชีย ปัจจุบันกิจการมีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาปรับปรุงที่พักรวม โดยปรับเปลี่ยนพื้นที่ห้องพัก เพื่อความคงทนถาวร

2.2 ราคา

ทีม Management จะเป็นผู้พิจารณาการตั้งราคาห้องพัก โดยมีวิธีการตั้งราคาโดยตั้งตามฤดูกาล โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และราคาตลาดระดับเดียวกัน

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

มีการติดต่อกับตัวแทนจากบริษัททัวร์ และการติดต่อจากทางเว็บไซต์

2.4 การส่งเสริมการขาย

มีการโฆษณาที่พักแรม โดยลงในแม็กกาซีนท่องเที่ยว และทำเว็บไซต์ นอกจากนี้ยังมีการลดราคา 20-30% และ โปรโมชันช่วง Low Season แพคเกจครอบครัว และ โปรโมชันราคาพิเศษสำหรับคนไทย

2.5 บุคลากร

พนักงานทุกคนจะเน้นในเรื่องการบริการ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่ดี เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

2.6 กระบวนการให้บริการ

มีวิธีการจงใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการ และทำให้ลูกค้ามีความพอใจ โดยการให้บริการที่ดีที่สุด และมีจดหมายขอบคุณหลังจากการเช็คอิน นอกจากนี้ยังมีวิธีการวัดความพึงพอใจโดยเปิดโอกาสให้ลูกค้า Comment ในเว็บไซต์ต่างๆ ของการท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังมีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ และลูกค้าเดิม โดยการรักษาคุณภาพ และบริการลูกค้าปัจจุบันให้ดีที่สุด และติดตามส่งข้อมูลข่าวสารให้ลูกค้าเดิม นอกจากนี้ยังมีการหาลูกค้าใหม่ หรือตลาดใหม่ โดยการลงเว็บไซต์ให้มากขึ้น และในภาวะเศรษฐกิจช่วงนี้ ได้มีการลดค่าใช้จ่าย โดยการลดการบริโภคต่างๆ เช่น การอุปโภค บริโภค ให้น้อยลง โดยการปิดไฟในส่วนที่ไม่จำเป็น เพื่อเป็นการลดค่าไฟฟ้า และยังมี การตัดค่าใช้จ่ายด้านอาหารลดลง ในส่วนการประกันภัย ทางกิจการมีการทำประกันอัคคีภัย

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

เป็นที่พักแรมแบบสไตล์ล้านนา ตกแต่งด้วยไม้ แบบประยุกต์ นอกจากนี้ยังมีสภาพแวดล้อมร่มรื่น ต้นไม้ล้อมรอบ นอกจากนี้พนักงานทุกคนก็จะแต่งตัวด้วยชุดไทยล้านนา และยังมีกิจกรรมลดโลกร้อน ประหยัดพลังงาน และปลูกต้นไม้ เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อ

สังคมอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีการบำรุงรักษาที่พักแรม โดยการทำมาสะอาดทุกวัน และมี Big Cleaning Day ในแต่ละเดือน

3. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการให้บริการ ซึ่งในหนึ่งวัน กิจการจะมีลูกค้ามาใช้บริการประมาณ 50 คน ต่อวัน โดยเฉลี่ย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว ได้แก่ บริการอินเทอร์เน็ต ห้องอาหาร และห้องจัดประชุมสัมมนา ในส่วนของห้องพักยังมีเครื่องนอนและเฟอร์นิเจอร์ที่ ตกแต่งสวยงามสไตล์ล้านนา นอกจากนี้ยังมีบริการรับส่งจากสนามบินด้วย

4. ด้านการเงิน

มีการวางแผนการลงทุน แหล่งเงินทุนของกิจการมาจากส่วนของเจ้าของ และการกู้ยืม จากสถาบันการเงิน มีการจัดทำงบกำไรขาดทุน และได้จ้างบริษัทรับทำบัญชีมาช่วยดูแลจัดการ ในเรื่องภาษีให้

กิจการมีลูกหนี้ และรับชำระเป็นเงินสด และบัตรเครดิต การจัดเก็บข้อมูลด้านการเงิน จะเก็บสถิติยอดขายในแต่ละวันเพื่อดูแนวโน้มยอดขายว่าจะเพิ่มขึ้นและลดลงในช่วงใดบ้าง

กิจการมีการสำรองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวันประมาณ 50,000 บาทโดยเจ้าของ กิจการเป็นผู้ถือเงิน ณ ปัจจุบันนี้ทางร้านยังไม่ประสบกับปัญหาการขาดสภาพคล่อง การจัดแบ่ง กำไรจะแบ่งเงินส่วนหนึ่งเก็บไว้เป็นเงินค่าใช้จ่ายหมุนเวียน และเงินทุนสำรองก่อนการจัดแบ่ง กำไร

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ได้แก่ กฎระเบียบเรื่องการจำหน่ายวัตถุโบราณ (สินค้าเลียนแบบของโบราณ) และกฎหมาย ภาษีบำรุงท้องที่การเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ ในช่วงปีที่ผ่านมา ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ คือ การ ประท้วงทำให้ความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวลดลง นอกจากนี้ในเรื่องของนโยบายการเก็บ ภาษีและวิธีการเก็บภาษี ส่งผลกระทบต่อกิจการ คือ ภาษีบำรุงท้องที่

เศรษฐกิจระดับท้องถิ่น มีผลกระทบต่อกิจการ คือ นักท่องเที่ยวน้อยลง ระดับท้องถิ่น ไม่ได้ควบคุมธุรกิจประเภท โรงแรม ทำให้คู่แข่งมากขึ้น เศรษฐกิจระดับประเทศ คือ ทำให้นักท่องเที่ยวขาดความเชื่อมั่น ในการเดินทางเข้าประเทศน้อยลง และเศรษฐกิจระดับโลก มีผลกระทบต่อกิจการ เนื่องจากลูกค้าหลักส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวประเทศ ซึ่งขาดความเชื่อมั่นด้านการเดินทาง มีผลให้นักท่องเที่ยวลดลง ยิ่งไปกว่านั้นอัตราดอกเบี้ยที่ไม่คงที่ ก็ยังส่งผลกระทบต่อกิจการ คือ ไม่สามารถควบคุมต้นทุนและรายได้ค่าใช้จ่ายได้

ในปัจจุบันการดำเนินชีวิตและทัศนคติของคนได้เปลี่ยนไปมาก กิจการจึงได้มีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงที่พาคู่เข้ากับความต้องการของลูกค้า จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา สิ่งเหล่านี้ก็ส่งผลให้การบริการเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการลูกค้าเช่นกัน ในสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ คือ นักท่องเที่ยวนิยมในการพักผ่อนแบบธรรมชาติ และ เรียบง่าย ทำให้กิจการมีโอกาสในการเพิ่มช่องทางการขายได้

กิจการมีการลงทุนเพิ่มในด้านการปรับปรุงการให้บริการให้สะดวก และรวดเร็วขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกิจการ โดยการปรับปรุงด้านระบบเทคโนโลยีให้รวดเร็ว และทันสมัยมากขึ้น นอกจากนี้การบริการที่มีความแตกต่างและความจริงใจต่อลูกค้า ก็ถือเป็นจุดเด่นของกิจการที่ได้เปรียบหรือเหนือกว่าคู่แข่งและทำให้กิจการประสบความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่ต้องการให้ได้รับการปรับปรุงแก้ไขในกิจการ คือ เรื่องการพัฒนาคุณภาพของพนักงาน โดยที่ทางรัฐน่าจะมีส่วนร่วมโดยการจัดอบรมพัฒนาคุณภาพพนักงานที่จะประกอบอาชีพทางด้านนี้

กิจการต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากการท่องเที่ยว และหน่วยงานที่ควบคุมการก่อสร้างกิจการเกี่ยวกับที่พักอาศัย โดยข้อมูลที่ต้องการ คือ ข้อมูลนักท่องเที่ยว และเทรนด์การท่องเที่ยว ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการประกอบการได้ นอกจากนี้แล้วกิจการสามารถคาดการณ์แนวโน้มของธุรกิจ โดยการสังเกตจากสถานะเศรษฐกิจโลกเป็นหลัก และความมั่นคงภายในประเทศเป็นส่วนประกอบ

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

คู่แข่งของกิจการในปัจจุบัน คู่แข่งทางตรง คือ โรงแรมบูติกที่ระดับใกล้เคียงกัน คู่แข่งทางอ้อม คือ เอเจนต์ต่างๆที่สามารถบวกค่าคอมฯ โรงแรมอื่นให้มากกว่า ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ยังมีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน กิจการเคยมีปัญหากับลูกค้าเกี่ยวกับ

เรื่องยุ่ง เนื่องจากต้นทุนไม้ในโรงแรมเยอะ ในส่วนของปัญหาเกี่ยวกับลูกค้ามีปัญหาการทำโปรโมชัน
ราคาห้องพัก

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าโดยหากลูกค้า comment
ส่วนไหน ก็ปรับปรุงในส่วนนั้น และขณะเดียวกันก็จะพัฒนาปรับปรุงในส่วนที่ควรจะ
ปรับปรุงให้ดีขึ้น

โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม แบ่งหน้าที่งานได้อย่างชัดเจน ตามแผนกและ
หน้าที่

ระบบการทำงานภายใน ทำงานอย่างมีระบบ มีการอบรมพนักงาน และควบคุมการ
ทำงานรวมถึงการตั้งบทลงโทษที่ชัดเจนในกรณีที่พนักงานทำผิด

มีรูปแบบการบริหาร มีการแบ่งงานตามหน้าที่ ตำแหน่ง และรายงานต่อหัวหน้างาน
หากมีปัญหาต้องรายงานให้หัวหน้ารับทราบทุกครั้ง และให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบใน
การตัดสินใจแก่พนักงานอย่างเต็มที่

การจัดคนเข้าทำงาน มีการคัดเลือกพนักงานจะพิจารณาคุณสมบัติเรื่องความรู้
ความสามารถ และบุคลิกภาพ

มีการสอนงานให้พนักงานก่อนลงมือปฏิบัติจริง และวัดผล ประเมินผลทุกกระยะ ซึ่ง
ส่งผลให้การทำงานในแต่ละวันมีระบบ ระเบียบ

มีแนวปฏิบัติและค่านิยมที่ให้ทุกคนปฏิบัติร่วมกัน คือ วัฒนธรรมการให้ความเคารพ
ต่อเพื่อนร่วมงาน และลูกค้า

กรณีศึกษาที่ 2

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของกิจการ ระยะเวลาที่กิจการเปิดดำเนินการ คือ 2 ปีครึ่ง รูปแบบ / ประเภทของที่พักรวม คือ เกสเฮาส์ ประเภทของห้องพักที่ให้บริการและจำนวนห้องพัก ได้แก่ 14 ห้อง แบ่งเป็นห้องพักรวม และห้องแอร์ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ นักท่องเที่ยวที่ต้องการประหยัดค่าใช้จ่าย มีจำนวนพนักงานในองค์กรทั้งหมด 5 คน นอกจากนี้กิจการยังมีตราสัญลักษณ์ (Logo) และมีเว็บไซต์เป็นของตนเองด้วย จำนวนเงินทุนโดยประมาณ 1,300,000 บาท ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 15,000,000 บาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 1,200,000 บาท กำไรก่อนหักภาษียังไม่มี เนื่องจากเอากำไรมาแปลงเป็นสินทรัพย์ แหล่งเงินกู้ของกิจการมาจาก สหกรณ์ออมทรัพย์ครู และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปัจจุบันกิจการยังไม่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน

มีการวางแผนในการบริหารจัดการในกิจการ โดยการให้พนักงานทุกคนดูแลเอาใจใส่ลูกค้าให้ดีที่สุด เพื่อการบอกต่อของลูกค้า โดยมีผู้จัดการเป็นผู้วางแผน ซึ่งทุกอย่างเป็นไปตามแผนที่วางไว้ มีวิธีการจูงใจพนักงานให้ทำงานเต็มที่โดยให้พนักงานรักในสิ่งที่ทำ และให้คอมมิชชั่น

1.2 การจัดองค์กร

การจัดทำแผนภาพโครงสร้างองค์กรของกิจการ แบ่งออกเป็น 3 แผนก ได้แก่ แผนกต้อนรับลูกค้า แผนกแม่บ้าน และแผนกช่าง ซึ่งในระหว่างแผนกงานจะมีการประสานงานกันตลอด และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยมีการเขียน Job Description ให้แต่ละแผนก

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

ปัจจุบันกิจการมีพนักงานทำงานเพียงพอ กรณีที่จะรับพนักงาน ต่อเมื่อมีการลาออก วิธีที่ใช้ในการประกาศรับสมัครงาน คือ ติดป้ายหน้ากิจการ โดยพิจารณาคุณสมบัติคนที่มีความขยัน และซื่อสัตย์ ตอนนี้กิจการยังไม่มีการจัดให้พนักงานเข้ารับการอบรม เนื่องจากยังเป็นกิจการที่ไม่ใหญ่เท่าที่ควร การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเป็นเงินสด ในส่วนของสวัสดิการ มีประกันสังคม และอาหารให้พนักงานทุกมื้อ

1.4 การสั่งการ

การประสานงานระหว่างแผนกงานจะมีการติดต่อประสานงานกันอยู่ตลอด ตั้งแต่ที่ลูกค้าเข้าใช้บริการ แผนกต้อนรับจะมีหน้าที่ในการประสานงานกับแผนกแม่บ้าน ตั้งแต่เรื่องการแจ้งห้อง การสั่งอาหาร หรือแม้กระทั่งกรณีที่ลูกค้ามีปัญหาเรื่องน้ำ หรือไฟฟ้าขัดข้อง แผนกต้อนรับเมื่อได้รับแจ้งจากลูกค้าก็จะทำการประสานงานกับช่าง เพื่อแก้ไขดำเนินการให้แก่ลูกค้าในทันทีนอกจากนี้ยังให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานทุกฝ่าย ยกเว้นบางกรณีที่ตัดสินใจเองไม่ได้ พนักงานสามารถโทร โดยตรงถึงผู้จัดการได้ในทันที

1.5 การควบคุม

ลักษณะของผู้นำ หรือผู้จัดการที่ดี คือ ความใจดี จริงใจ และเป็นกันเองกับพนักงานทุกคน มีการควบคุมการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน โดยการเช็ควางานเป็นไปตามขั้นตอนของแผนที่ย่างไว้ไหม ซึ่งการประเมินผลงานจะดูที่คุณภาพงาน และคำติชมจากลูกค้า และนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน ไปใช้ประโยชน์ คือ การขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงาน โดยดูจากคุณภาพความสะอาดของที่พัก หรือคุณภาพการบริการของพนักงาน โดยกิจการมีแนวปฏิบัติหรือค่านิยมที่ให้ทุกคนในบริษัทได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ การมีความจริงใจกับลูกค้า (Service Mind) และการช่วยเหลือลูกค้า นอกจากนี้แล้วกิจการยังได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม โดยวิธีการรักษาความสะอาดบริเวณรอบๆสถานที่

2. ด้านการตลาด

2.1 สินค้าและบริการ

ของกิจการแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ ห้องพัสดุ และ ห้องแอร์ ส่วนห้องพักที่ลูกค้าใช้บริการมากที่สุดของกิจการคือ ห้องธรรมดาหรือห้องพัสดุ ในส่วนของบริการจะมี

บริการทางด้านห้องอาหาร บริการทัวร์และนำสถานที่ท่องเที่ยว รถรับ-ส่งสนามบิน และบริการอินเทอร์เน็ตทุกห้องด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าโดยทางพนักงานต้อนรับจะมีการสัมภาษณ์ จากลูกค้า หรือความเห็นที่ลูกค้าเขียนแสดงความคิดเห็นไว้ ซึ่งทางกิจการสามารถนำข้อมูลของลูกค้ามาพิจารณา และปรับปรุงคุณภาพของที่พักรวม ลูกค้าของกิจการ คือ นักท่องเที่ยวที่ต้องการประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งลูกค้าหลักของกิจการ ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ส่วนลูกค้ารอง ได้แก่ คนทำงานต่างพื้นที่ ปัจจุบันกิจการยังไม่มีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาปรับปรุงที่พักรวม เนื่องจากรอให้เศรษฐกิจฟื้นตัว และให้กิจการมีกำไร และเข้าสู่ช่วงคงที่ก่อน

2.2 ราคา

การตั้งราคาห้องพักนั้นผู้จัดการ หรือเจ้าของธุรกิจเป็นผู้ตั้งเอง โดยมีวิธีการตั้งราคา โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งระดับเดียวกันที่อยู่ใกล้เคียง

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

มีการติดต่อกับตัวแทนจากบริษัททัวร์ และการติดต่อจากทางเว็บไซต์

2.4 การส่งเสริมการขาย

กิจการมีให้ส่วนลดโปรโมชันกับลูกค้าที่พักรวม 1 อาทิตย์ขึ้นไป เช่น พัก 1 อาทิตย์ ฟรี 1 คืน มีการโฆษณาที่พักรวมโดยการทำเว็บไซต์ นอกจากนี้ยังมีวิธีการใดที่จะจูงใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการ หรือทำให้ลูกค้ามีความพอใจมากขึ้น โดยการให้พนักงานมีใจรักบริการ ดูแลลูกค้าให้ดี ซึ่งมีวิธีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า โดยการสอบถามความคิดเห็นจากลูกค้า

2.5 บุคลากร

จะให้พนักงานทุกคนรู้สึกรัก และชอบในสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงาน และการบริการลูกค้าเป็นไปด้วยความเต็มใจ

2.6 กระบวนการให้บริการ

มีการให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึง และเป็นกันเอง เนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็ก นอกจากนี้ยังมีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า โดยการให้ลูกค้าเขียนใบแสดงความคิดเห็น เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุง และประยุกต์ใช้ได้ต่อไป

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

มีสภาพแวดล้อมรอบข้างเอื้ออำนวย และสะดวกต่อลูกค้า เนื่องจากอยู่ใกล้ประตูท่าแพ ซึ่งเป็นแหล่งนักท่องเที่ยว และมีความสะดวก นอกจากนี้การตกแต่งภายในสถานที่ และห้องพักรักก็เป็นแบบสบายๆ และสวยงาม

3. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการให้บริการ ซึ่งในหนึ่งวัน กิจการจะมีลูกค้ามาใช้บริการประมาณ 10-15 คนต่อวัน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว เช่น บริการอินเทอร์เน็ต ห้องอาหาร เป็นต้น ในส่วนของห้องพักยังมีเครื่องนอนและเฟอร์นิเจอร์ที่ตกแต่งสวยงาม นอกจากนี้ยังมีบริการทัวร์แนะนำสถานที่ท่องเที่ยว และบริการรับส่งจากสนามบินและสถานที่ท่องเที่ยว โดยมีค่าใช้จ่ายแล้วแต่กรณี ในส่วนของการบำรุงรักษาที่พักแรม แม่บ้านและช่างจะเป็นผู้รับผิดชอบประสานงานและแจ้งให้มีการปรับปรุง

4. ด้านการเงิน

มีการวางแผนในด้านการเงินและบัญชีการรับ-การจ่ายเงินของกิจการ โดยวิธีการลงเครดิต-เดบิต โดยมีแหล่งเงินทุนของกิจการมาจากสหกรณ์ออมทรัพย์ และเงินทุนส่วนตัว ซึ่งถือเป็นแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม เนื่องจากมีอัตราดอกเบี้ยที่ถูกลง และอนุมัติง่าย การลงทุนมีการวางแผนค่าปรับปรุงห้องพัก และ มีการวิเคราะห์การลงทุน โดยดูจากค่าใช้จ่ายโดยรวมของบริษัท และดูทิศทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

ปัจจุบันมีภาระหนี้สินที่จะต้องจ่ายประมาณ 1,000,000 บาท ระยะเวลาในการชำระหนี้บริษัทไม่มีการจัดการหรือแบ่งกำไรจากกิจการให้กับใคร เนื่องจากเป็นเจ้าของกิจการบริหารเอง ปัจจุบันกิจการยังไม่มีแผนการที่จะลงทุนเพิ่มในปีนี้หรือปีหน้า เนื่องจากมีตัวชี้วัดทางบัญชีการเงินในการพิจารณาตัดสินใจอยู่ที่กำไรของกิจการ ซึ่งในปัจจุบันบริษัทยังไม่มีกำไร

การบันทึกบัญชีของกิจการทำโดยการบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ และมีการลงบัญชีทุกวัน มีการจัดทำงบการเงิน คือ งบดุล นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษี และได้มีการขอเงินภาษีที่ชำระไว้เกินด้วยเช่นกัน ข้อมูลทางบัญชีที่ได้มีการจ้างจากบุคคลภายนอก และมีส่วนช่วยในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของกิจการได้เป็นอย่างดี

กิจการยังมีการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการอย่างไม่เพียงพอ และยังไม่มียุทธศาสตร์ของกิจการเนื่องจากยังเปิดบริการได้ไม่นานเท่าที่ควร การสั่งซื้อวัตถุดิบและสิ่งอำนวยความสะดวกในการเข้าพักจะสั่งทีเดียว คือ ใช้งบประมาณ 100,000 บาทต่อครั้ง

กิจการมีวิธีการจัดการกับความต้องการห้องพักให้พอดีกับจำนวนห้องพัก และมีวิธีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ และลูกค้าเดิมไว้โดยการดูแลและให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด และมีการหาลูกค้าใหม่ หรือตลาดใหม่โดยการทำเว็บไซต์เป็นของตัวเอง

ในภาวะเศรษฐกิจช่วงนี้ ได้มีการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยการควบคุมค่าใช้จ่ายเรื่องที่สามารถตัดออก หรือลดลงมากที่สุด ได้แก่ ค่าไฟฟ้า โดยการเปลี่ยนเป็นหลอดประหยัดไฟ ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายแต่ละเดือนได้มาก นอกจากนี้กิจการยังได้ทำประกันภัยวินาศภัยด้วย

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ซึ่งไม่ได้ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ ในช่วงปีที่ผ่านมา ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ คือ ลูกค้านลดลงไปมาก เนื่องจากนักท่องเที่ยวมองประเทศในแง่ลบ และห่วงเกรงความไม่สงบในประเทศไทย นอกจากนี้ในเรื่องของนโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีส่งผลกระทบต่อกิจการ เนื่องจากบริษัทยังไม่มีผลกำไร

หากพูดถึงสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันว่ามีผลกระทบต่อกิจการอย่างไรนั้น จะเจาะลึกไปถึงเศรษฐกิจระดับท้องถิ่นซึ่งไม่มีผลกระทบต่อกิจการ เนื่องจากลูกค้าไม่ได้เป็นคนในท้องถิ่น เศรษฐกิจระดับประเทศ และเศรษฐกิจระดับประเทศ มีผลกระทบต่อกิจการ เนื่องจากลูกค้าหลักส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยว ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ ซึ่งขาดความเชื่อมั่นด้านการเดินทาง ยิ่งไปกว่านั้นอัตราดอกเบี้ยที่ไม่คงที่ ก็ยังส่งผลกระทบต่อกิจการ คือ ต้นทุนกิจการสูงขึ้น

ในปัจจุบันการดำเนินชีวิตและทัศนคติของคนได้เปลี่ยนไปมาก กิจการจึงได้มีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงที่พักให้เข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป โดยมีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีให้ลูกค้าที่มาใช้บริการทุกท่าน ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการแต่อย่างใด เนื่องจากลูกค้าเป็นชาวต่างชาติอยู่แล้ว นอกจากนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกกิจการที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ คือ บริเวณรอบข้างคือบ้านสวนรีสอร์ท ซึ่งส่งผลให้มีไค้หลายท่านมาพักที่นี่ เนื่องจากมีราคาค่าห้องพักต่ำกว่า ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสของกิจการ

กิจการมีการลงทุนเพิ่มในด้าน การปรับปรุงการให้บริการให้สะดวก และรวดเร็วขึ้น โดยการมีบริการด้านอินเทอร์เน็ตฟรีแก่ลูกค้า และจะเน้นพนักงานต้อนรับผู้หญิงที่หน้าตาดี ซึ่งได้เปรียบหรือเหนือกว่าคู่แข่ง แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่ต้องการให้ได้รับการปรับปรุงแก้ไขในกิจการ คือ เรื่องของระบบน้ำ ซึ่งใช้น้ำบาดาลอยู่

นอกจากนี้กิจการยังต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจาก การท่องเที่ยว ในเรื่องของข้อมูลการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งในส่วนนี้จะช่วยอำนวยความสะดวกในการประกอบการได้

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

คู่แข่งของกิจการในปัจจุบัน คู่แข่งทางตรง คือ แฟนเกษตรเฮาส์ คู่แข่งทางอ้อม ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ยังไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้น กิจการเคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารระหว่างพนักงาน และลูกค้าผิดพลาด ส่วนปัญหากับคู่ค้ายังไม่เคยมี

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์พยายามให้ส่วนลดโปร โมชันกับลูกค้าที่พักยาว 1 อาทิตย์ขึ้นไป เช่น พัก 1 อาทิตย์ฟรี 1 คืน มีการโฆษณาที่พักแรมโดยการทำเว็บไซต์เป็นของตัวเอง

โครงสร้างองค์กรมีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างองค์กรของกิจการเป็นแผนกอย่างชัดเจน ซึ่งในระหว่างแผนกงานจะมีการประสานงานกันตลอด และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยมีการเขียน Job Description ให้แต่ละแผนก

การประสานงานระหว่างแผนกงานจะมีการติดต่อประสานงานกันอยู่ตลอด

ยังให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานทุกฝ่าย ยกเว้นบางกรณีที่ตัดสินใจเองไม่ได้ พนักงานสามารถโทร โดยตรงถึงผู้จัดการได้ในทันที

การจัดคนเข้าทำงาน มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า ถ้าเป็นพนักงานให้บริการจะคัดเลือกจากคุณสมบัติคนที่มีความขยัน และซื่อสัตย์

ทักษะ ผู้ประกอบการมีประสบการณ์และทักษะในการบริหารจัดการธุรกิจประเภทที่
พักรแรม

ค่านิยมของกิจการคือ ค่านิยมที่ให้ทุกคนในบริษัทได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ การมี
ความจริงใจกับลูกค้า (Service Mind) และการช่วยเหลือลูกค้า

กรณีศึกษาที่ 3

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

เจ้าของผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้ให้ข้อมูล ระยะเวลาที่กิจการเปิดดำเนินการ คือ 2 ปี รูปแบบ /
ประเภทของที่พักแรม คือ รีสอร์ทกลางเมือง ประเภทของห้องพักที่ให้บริการและจำนวนห้องพัก 17
ห้อง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าระดับกลางถึงสูง จำนวนพนักงานในองค์กรทั้งหมด 7 คน
กิจการของท่านมีตราสัญลักษณ์ (Logo) และมีเว็บไซต์เป็นของตนเอง มีจำนวนเงินทุนโดยประมาณ
10,000,000 บาท ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 15,000,000 บาท ในปีที่
ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 150,000 บาท มีกำไรก่อนหักภาษี 50,000 บาท กิจการไม่มีแหล่ง
เงินกู้ เนื่องจากเป็นเงินทุนส่วนบุคคล กิจการยังไม่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ และ
ไม่ได้รับรางวัล หรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน

กิจการมีการวางแผนการบริหารจัดการ โดยการวางแผนทางการตลาด เพื่อขยาย
ฐานทางการตลาด และเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ที่พักแรมให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางเพิ่ม
มากขึ้น โดยผู้จัดการการตลาดจะเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนนี้

1.2 การจัดองค์กร

การจัดทำแผนภาพโครงสร้างองค์กรของกิจการ แบ่งออกเป็น 4 แผนก ได้แก่
แผนกต้อนรับลูกค้า แผนกแม่บ้าน/ ครั้ว ฝ่ายการตลาด และแผนกบัญชี ซึ่งในระหว่างแผนก
งานจะมีการประสานงานกัน คือ มีการประชุมร่วมกันอาทิตย์ละ 1 ครั้ง การแบ่งหน้าที่ความ

รับผิดชอบ แบ่งกันตามภาระหน้าที่ของแต่ละแผนก แต่ยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร ในส่วนของการให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น จะต้องอยู่ในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนก

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

ปัจจุบันกิจการมีพนักงานทำงานเพียงพอ กรณีที่จะรับพนักงาน ต่อเมื่อมีการลาออก วิธีที่ใช้ในการประกาศรับสมัครงาน คือ การประกาศตามเว็บไซต์ การคัดเลือกพนักงานจะมีการพิจารณาคุณสมบัติคนที่มีประสบการณ์การทำงาน มีบุคลิกภาพ และความสามารถในการสื่อสาร และยังมีส่งพนักงานเข้าอบรมพัฒนาความรู้บ้างเป็นบางครั้ง การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเป็นรายเดือน ในส่วนของสวัสดิการ มีประกันสังคม และค่าคอมมิชชั่นทำงานนอกเวลาเพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่

1.4 การสั่งการ

ลักษณะการทำงานของกิจการจะเป็นแบบอุปถัมภ์และเอื้อเพื่อเพื่อแม่ การมอบหมายงานให้พนักงาน จะมีการสั่งการ โดยการปิดประกาศเป็นเอกสาร และรายงานการประชุม หากในกรณีที่มีการขัดแย้งกันภายในองค์กร จะมีการสอบถามแต่ละฝ่าย และให้ตกลงกันก่อนที่จะมีการลงโทษ หากมีเหตุรุนแรง

1.5 การควบคุม

กิจการมีการควบคุมการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่ง ในเรื่องของระยะเวลา และผลของการทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยดูที่ผลงานและคุณภาพงานต่อระยะเวลาที่ทำงาน และนำผลการประเมินไปพิจารณาในการให้โบนัสรายบุคคล โดยมีกฎระเบียบทั่วไปของสถานประกอบการ ในการควบคุมการทำงานของพนักงาน ค่านิยมที่ให้ทุกคนในบริษัทได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ได้แก่ การบริการ คือ หน้าที่สำคัญที่สุดต่อลูกค้าของรีสอร์ท

2. ด้านการตลาด

2.1 สินค้าและบริการ

ห้องพักของกิจการจะเป็นแบบห้องพักแบบบ้านเดี่ยว ในส่วนของบริการจะมีบริการทางด้านห้องอาหารเช้า บริการรถรับ-ส่งสนามบิน และบริการอินเทอร์เน็ต แต่ยังไม่มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้า ลูกค้าของกิจการ คือ ข้าราชการ เอกชน นักท่องเที่ยว

ชาวไทยและชาวต่างประเทศ ซึ่งลูกค้าหลักของกิจการ ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวไทย และบริษัทนำเที่ยว ส่วนลูกค้ารอง ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ และข้าราชการ ปัจจุบันกิจการมีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาปรับปรุงที่พักแรม เกี่ยวกับการซ่อมแซมอาคารที่พัก และสร้างสระว่ายน้ำเพิ่มเติม

2.2 ราคา

การตั้งราคาห้องพักจะมีมติจากที่ประชุมรวม โดยมีวิธีการตั้งราคาตามช่วงระยะเวลาฤดูท่องเที่ยว ราคาจะอยู่ที่คืนละ 2,000-4,500 บาท

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

มีการติดต่อกับตัวแทนจากบริษัททัวร์ และทางเว็บไซต์

2.4 การส่งเสริมการขาย

กิจการมีการให้ส่วนลด หรือเครดิตกับลูกค้าตามหน่วยงาน องค์กร และบริษัททัวร์

2.5 บุคลากร

พนักงานมีความกระตือรือร้น และมีความเต็มใจให้บริการลูกค้า มีบุคลากรเพียงพอต่อการให้บริการ แต่การลาออกของพนักงานสูง

2.6 กระบวนการให้บริการ

มีการให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึง พนักงานทุกคนถูกฝึกให้มีความอหิชาศัย และเป็นมิตรกับลูกค้า สามารถให้คำแนะนำ และให้ข้อมูลสถานที่ท่องเที่ยวแก่ลูกค้าได้

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

มีสภาพแวดล้อมรอบที่ประกอบไปด้วยต้นไม้ และมีความร่มรื่นมากภายในบริเวณที่พัก ลูกค้าสามารถดื่มชมและให้อาหารนกได้ นอกจากนี้กิจการยังมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม โดยการช่วยเหลือสิ่งแวดล้อม เช่น เรื่องการอนุรักษ์ต้นไม้ของรีสอร์ท

3. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการให้บริการ ซึ่งในหนึ่งวัน กิจการจะมีลูกค้ามาใช้บริการประมาณ 2-3 คนต่อวัน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว คือ บริการอินเทอร์เน็ต ในส่วนของห้องพักยังมีเครื่องนอนและเฟอร์นิเจอร์ที่ตกแต่งสวยงาม นอกจากนี้ยังมีรับสนามบินด้วย ในส่วนของการการบำรุงรักษาที่พักแรม จะมีช่างซ่อมบำรุงดูแลหากมีการชำรุด

4. ด้านการเงิน

มีการวางแผนในด้านการเงินและบัญชีการรับ-การจ่ายเงินของกิจการ โดยมีบัญชีควบคุมการเบิกจ่าย เงินลงทุนของกิจการเป็นเงินทุนส่วนบุคคล มีการใช้แหล่งเงินทุนที่เหมาะสม เนื่องจากไม่มีการกู้ยืม และไม่มีภาระหนี้สินที่ต้องจ่าย สืบเนื่องจากธุรกิจเป็นกิจการในครอบครัว การจัดการ หรือการแบ่งกำไรก็จะเป็นการจัดให้แก่ส่วนบุคคล

ในปีนี้กิจการมีแผนการที่จะลงทุนเพิ่มในการสร้างสระว่ายน้ำ และปรับปรุงภูมิทัศน์ โดยยังไม่มีเกณฑ์ชี้วัดทางบัญชีที่แน่นอนในการพิจารณาตัดสินใจลงทุน การบันทึกบัญชีของกิจการ จัดทำบัญชีเป็นแบบรายวัน รายเดือน และรายปี ซึ่งมีการลงบัญชีทุกวัน ในส่วนของงบการเงิน มีการทำงบเงินเดือน งบค่าใช้จ่ายรายวัน และงบดุล ก่อนที่จะมีการชำระภาษี ทางกิจการ ต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชี แต่ไม่มีการขอเงินภาษีที่ชำระไว้เกิน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชีนั้นมีส่วนช่วยในการตัดสินใจให้กิจการ คือ ทราบว่าเราควรจะเพิ่มการลงทุนในช่วงระยะเวลาใด

บริษัทมีการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการอย่างเพียงพอ และไม่มีลูกหนี้ของกิจการ การสั่งซื้อวัตถุดิบและสิ่งอำนวยความสะดวกในการเข้าพัก จะใช้งบประมาณครั้งละ 500-1,000 บาท กิจการมีวิธีการจัดการกับความต้องการห้องพักให้พอดีกับจำนวนห้องพัก คือ ตามช่วงเวลามีการจัดตารางการจองห้องพักรายวันและรายเดือน และมีวิธีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ และลูกค้าเดิมไว้ โดยการดูแลลูกค้าอย่างดีที่สุด เพราะโดยส่วนใหญ่แล้วลูกค้าจะมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเจ้าของกิจการ และมีการหาลูกค้าใหม่ หรือตลาดใหม่โดยการลงสื่อสารเว็บไซต์ และสื่ออื่นๆ เช่น เปิดให้มีการเข้ามาใช้สถานที่บนที่กรายการ หรือบันทึกวีดีทัศน์

ในภาวะเศรษฐกิจช่วงนี้ ได้มีการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยการลดจำนวนพนักงาน และลดการใช้ไฟฟ้า และลดต้นทุนเรื่องวัตถุดิบให้พอดีกับแขกผู้เข้าพัก และตัดค่าใช้จ่ายเรื่องค่าวัตถุดิบ ค่าไฟฟ้า และพนักงานลง นอกจากนี้กิจการยังได้ทำประกันภัยวินาศภัยด้วย

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ไม่ได้ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ส่วนการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ ในช่วงปีที่ผ่านมา ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจมาก คือ นโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไป คือไม่มีการส่งเสริม

หรือการจัดประชุมในเขตภาคเหนือ นอกจากนี้ในเรื่องของนโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการมาก

เศรษฐกิจระดับท้องถิ่นซึ่งมีผลกระทบต่อกิจการ คือ มีการจับจ่ายน้อยลงมาก เศรษฐกิจระดับประเทศ และเศรษฐกิจระดับโลก ส่งผลต่อการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว ส่วนอัตราดอกเบี้ยที่ไม่คงที่ นั้น ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการเลย

ในปัจจุบันการดำเนินชีวิตและทัศนคติของคนได้เปลี่ยนไปมาก ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อใดๆต่อกิจการ เนื่องจากกิจการยังคงอนุรักษ์ความเป็นล้านนาและท้องถิ่น ส่วนการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการแต่อย่างใด ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการยังไม่มีอะไรที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ

กิจการยังไม่มีการลงทุนเพิ่มในด้านเทคโนโลยี กิจการยังต้องการข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องของข้อมูลการท่องเที่ยว ด้านการประชาสัมพันธ์ต่อนักท่องเที่ยวทั้งชาวต่างชาติ และชาวไทย ข้อมูลบริษัทนำเที่ยว และแนวโน้มของนักท่องเที่ยว

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

คู่แข่งของกิจการในปัจจุบัน คู่แข่งทางตรง คือ กิจการรีสอร์ทที่อยู่ห่างออกจากตัวเมือง คู่แข่งทางอ้อม คือ กิจการเกสต์เฮาส์และบูติกโฮเทล ส่วนในช่วง 1 ปีที่ผ่านมายังไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้น กิจการเคยมีปัญหากับลูกค้าเกี่ยวกับการให้บริการ ในเรื่องความสะดวกสบาย ปัญหาการชำระค่างวดที่พัก นอกจากนี้ยังเคยมีปัญหากับลูกค้า ในเรื่องปัญหาการส่งล่าช้าเรื่องผ้าปูที่นอนและปลอกหมอน

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ มีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาปรับปรุงที่พักแรม เกี่ยวกับการซ่อมแซมอาคารที่พัก และสร้างสระว่ายน้ำเพิ่มเติม

กิจการมีโครงสร้างองค์กร โดยจัดแบ่งหน้าตามไปตามแผนก ความรับผิดชอบ

แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งกันตามภาระหน้าที่ของแต่ละแผนก แต่ยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร ในส่วนของงานให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น จะต้อง

อยู่ในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนกมีรูปแบบการบริหารงานแบบ
ครอบครัว

คุณสมบัติคนที่มีประสิทธิภาพการทำงาน มีบุคลิกภาพ และความสามารถในการ
สื่อสาร และยังมีการส่งพนักงานเข้าอบรมพัฒนาความรู้บ้างเป็นบางครั้ง

การทำงานของกิจการจะเป็นแบบอุปถัมภ์และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การมอบหมายงานให้
พนักงาน จะมีการสั่งการ โดยการปิดประกาศเป็นเอกสาร และรายงานการประชุม

ค่านิยมที่ให้ทุกคนในบริษัทได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ได้แก่ การบริการ คือ หน้าที่
สำคัญที่สุดต่อลูกค้าของรีสอร์ท

กรณีศึกษาที่ 4

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้ให้ข้อมูล ระยะเวลาที่กิจการเปิดดำเนินการ คือ 3 ปี รูปแบบ /
ประเภทของที่พักแรม คือ รีสอร์ท ประเภทของห้องพักที่ให้บริการและจำนวนห้องพัก ได้แก่ 65 ห้อง
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าต่างชาติ มีการให้บริการห้องอาหาร และห้องสัมมนา 1 ห้องจำนวน
พนักงานในองค์กรทั้งหมด 60 คน กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) และมีเว็บไซต์เป็นของตนเอง มี
จำนวนเงินทุนโดยประมาณ 40,000,000 บาท ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่า
ประมาณ 80,000,000 บาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 15,000,000 บาท มีกำไรก่อนหัก
ภาษี 7,000,000 บาท กิจการมีหน่วยงานราชการที่ให้การสนับสนุนในการมาใช้สถานที่ในการจัด
ประชุมสัมมนา และการรับรองมาตรฐานทางด้านอาหาร

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน

กิจการมีการวางแผนการบริหารจัดการ โดยการทำแผนการหาดาลูกค้า เพื่อให้
กิจการได้ผลประกอบการที่ดี โดยมีผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนนี้ ซึ่งมีการดำเนินงานที่
เป็นไปตามแผน

1.2 การจัดองค์กร

การจัดทำแผนภาพโครงสร้างองค์กรของกิจการ แบ่งออกเป็น 6 แผนก ได้แก่ แผนกต้อนรับลูกค้า แผนกแม่บ้าน แผนกครัว ฝ่ายการตลาด และแผนกช่าง ซึ่งในระหว่างแผนกงานจะมีการประสานงานกัน คือ มีการประชุมกันทุกเดือน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งกันตามภาระหน้าที่ของแต่ละแผนก โดยที่แต่ละตำแหน่งงานจะอธิบายถึงความรับผิดชอบของแต่ละแผนกอย่างชัดเจน ซึ่งต้องมีการรายงานการทำงานให้หัวหน้าแผนกทราบทุกครั้ง

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

ปัจจุบันกิจการยังมีพนักงานทำงานไม่เพียงพอ และต้องการรับพนักงานโดยด่วน เนื่องจากกำลังเข้าสู่ช่วง High Season การประกาศรับสมัครงานทำโดยการประกาศตามเว็บไซต์ และหนังสือพิมพ์ การคัดเลือกพนักงานจะมีการพิจารณาคุณสมบัติคนที่สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศได้คล่องแคล่วเป็นหลัก เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ นอกจากนี้กิจการยังมีการส่งพนักงานเข้าอบรมพัฒนาความรู้เกี่ยวกับทักษะภาษาอังกฤษด้วยเช่นกัน การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเป็นรายเดือน โดยการโอนเข้าบัญชี ในส่วนของสวัสดิการ มีประกันสังคม และค่าคอมมิชชั่นทำงานนอกเวลา และอาหารพนักงานแต่ละมือ

1.4 การสั่งการ

การขายห้องพัก และการ Block ห้อง จะให้อำนาจหน้าที่โดยตรงแก่พนักงานในการตัดสินใจ การมอบหมายงาน หรือติดต่อสื่อสารกับพนักงานโดยการโทรศัพท์ นอกจากนี้ยังมีวิธีการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่โดยการให้กำลังใจ กรณีที่มีการขัดแย้งกันในการจัดองค์กร จะมีการเรียกประชุม เพื่อระดมความคิดเห็น

1.5 การควบคุม

ผู้นำของกิจการมีการทำงานอย่างเต็มที่ แต่ไม่ได้มีการควบคุมการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งเท่าที่ควร การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักการดูที่ความเอาใจใส่งาน และนำผลการประเมินไปขึ้นเงินเดือนแก่พนักงาน เครื่องมือที่ใช้ควบคุมการทำงานของพนักงานคือ คำสั่งและกฎระเบียบ ซึ่งส่งผลให้การทำงานมีระบบ และระเบียบมากขึ้น ระบบจัดการคุณภาพ และค่านิยมที่ให้ทุกคนในบริษัทยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ ลูกค้าถูกต้องเสมอ และสำคัญ

ที่สุด นอกจากนี้กิจการยังได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม โดยการให้รางวัลแก่น้องงานราชการเวลาที่มึงาน

2. ด้านการตลาด

2.1 สินค้าและบริการ

ห้องพักของกิจการจะเป็น 2 แบบ คือ ห้องค้อทเทจ หรือ บ้านเป็นหลัง จำนวน 33 หลัง และ ห้องสวีท จำนวน 32 ห้อง ในส่วนของบริการจะมีบริการทางด้านห้องอาหาร ห้องจัดประชุมสัมมนา จำนวน 1 ห้อง บริการรถรับ-ส่งสนามบิน บริการอินเทอร์เน็ต และสระว่ายน้ำ มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้า โดยการไ้แบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุง ลูกค้าของกิจการ คือ ชาวต่างชาติ ซึ่งลูกค้าหลักของกิจการ ได้แก่ นักท่องเที่ยว ชาวต่างชาติ ส่วนลูกค้ารอง ได้แก่ แยกห้างร้านเอกชน ปัจจุบันกิจการยังไม่มีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาปรับปรุงที่พักแรมแต่อย่างใด

2.2 ราคา

การตั้งราคาห้องพักจะตั้งโดยสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพฯ โดยมีวิธีการตั้งราคาตามฤดูกาลท่องเที่ยว และสภาวะเศรษฐกิจ

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

มีการติดต่อกับตัวแทนจากบริษัททัวร์ การขายตรงโดยพนักงานขาย และทางเว็บไซต์

2.4 การส่งเสริมการขาย

กิจการมีการให้ส่วนลด หรือเครดิตกับลูกค้าตามหน่วยงาน องค์กร และบริษัททัวร์ที่มีอัตราการใช้บริการที่บ่อยๆ และมีการโฆษณาที่พักแรม โดยการลงหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นต่างๆ นอกจากนี้ยังมีการจัดโปรโมชั่นให้ลูกค้าที่มาใช้บริการในช่วงเทศกาลท่องเที่ยว

2.5 บุคลากร

พนักงานมีความเต็มใจให้บริการลูกค้า และสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี และเพิ่มความประทับใจกับลูกค้า

2.6 กระบวนการให้บริการ

มีการติดตามลูกค้าโดยการโทรศัพท์หาอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างดีที่สุด โดยมีการวัดความพึงพอใจลูกค้าโดยมีการใช้แบบสอบถาม

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

มีสภาพแวดล้อมรอบที่ประกอบไปด้วยต้นไม้ และมีความร่มรื่นมากภายในบริเวณที่พัก

3. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการให้บริการ ซึ่งในหนึ่งวัน กิจการจะมีลูกค้ามาใช้บริการประมาณ 40 คน ต่อวัน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว คือ บริการอินเทอร์เน็ต และสระว่ายน้ำ ในส่วนของห้องพักยังมีเครื่องนอนและเฟอร์นิเจอร์ที่ตกแต่งสวยงาม นอกจากนี้ยังมีรับสนามบินด้วย ในส่วนของการบริการบำรุงรักษาที่พักแรม แผนกแม่บ้านจะมีการเก็บกวาดห้องพักให้สะอาด

4. ด้านการเงิน

บริษัทมีการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการอย่างเพียงพอ ลูกหนี้ของกิจการ ได้แก่ บริษัททัวร์ที่มีเครดิตกับทางบริษัท และมีการเก็บข้อมูลลูกหนี้แต่ละรายไว้อย่างครบถ้วน การสั่งซื้อวัตถุดิบและสิ่งอำนวยความสะดวกในการเข้าพัก จะใช้งบประมาณแต่ละครั้งที่ 1,000,000 บาท กิจการมีวิธีการจัดการกับความต้องการห้องพักให้พอดีกับจำนวนห้องพัก คือ มีการจัดทำตารางควบคุมการจองห้องพักรายวันและรายเดือน และมีวิธีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ และลูกค้าเดิมไว้ โดยการขอเบอร์โทรศัพท์ลูกค้า เพื่อติดตาม และให้บริการอย่างดีที่สุด และมีการหาลูกค้าใหม่หรือตลาดใหม่โดยการออกหาหน่วยงานราชการใหม่ ๆ

ในภาวะเศรษฐกิจช่วงนี้ ได้มีการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยการลดค่าน้ำ ค่าไฟ ใช้จ่ายทรัพยากรให้คุ้มค่า และตัดค่าใช้จ่ายเรื่องการปรับปรุงอย่างครั้งใหญ่ไปก่อน นอกจากนี้กิจการยังได้ทำประกันภัยในส่วน of ประกันอัคคีภัยด้วย

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ไม่ได้ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ส่วนการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ ในช่วงปีที่ผ่านมา ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจมาก คือ นโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไป คือ ไม่มีการส่งเสริมหรือการจัดประชุมในเขตภาคเหนือ นอกจากนี้ในเรื่องของนโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการมาก

หากพูดถึงสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันว่ามีผลกระทบต่อกิจการอย่างไรนั้น จะเจาะลึกไปถึงเศรษฐกิจระดับท้องถิ่นซึ่งมีผลกระทบต่อกิจการ คือ มีการจับจ่ายน้อยลงมาก เศรษฐกิจระดับประเทศ และเศรษฐกิจระดับโลก ส่งผลการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว ส่วนอัตราดอกเบี้ยที่ไม่คงที่ นั้นไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการเลย

ในปัจจุบันการดำเนินชีวิตและทัศนคติของคนได้เปลี่ยนไปมาก ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกิจการ เนื่องจากกิจการยังคงอนุรักษ์ความเป็นล้านนาและท้องถิ่น ส่วนการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการแต่อย่างใด ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการยังไม่มีอะไรที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ

กิจการยังไม่มีการลงทุนเพิ่มในด้านเทคโนโลยี ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่ต้องการให้ได้รับการปรับปรุงแก้ไขในกิจการ คือ เรื่องขนาดจำนวนห้องพักที่ยังไม่เพียงพอ และสิ่งอำนวยความสะดวก นอกจากนี้กิจการยังต้องการข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องของข้อมูลการท่องเที่ยว ด้านการประชาสัมพันธ์ต่อนักท่องเที่ยวทั้งชาวต่างชาติ และชาวไทย ข้อมูลบริษัทนำเที่ยว และแนวโน้มของนักท่องเที่ยว นอกจากนี้แล้วกิจการสามารถคาดการณ์ดูแนวโน้มของธุรกิจโดยการสังเกตในเรื่องของสภาวะเศรษฐกิจ และสภาวะอากาศ หากอากาศหนาวนานมาก ก็จะส่งผลคืออย่างมาก

2. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

คู่แข่งของกิจการในปัจจุบัน คู่แข่งทางตรง คือ กิจการรีสอร์ทที่อยู่ห่างออกจากตัวเมือง คู่แข่งทางอ้อม คือ กิจการเกสเฮาส์และบูติกโฮเทล ส่วนในช่วง 1 ปีที่ผ่านมายังไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้น กิจการเคยมีปัญหากับลูกค้าเกี่ยวกับการให้บริการ ในเรื่อง

ความสะดวกสบาย ปัญหาการชำระค่างานที่พัก นอกจากนี้ยังเคยมีปัญหากับลูกค้า ในเรื่องปัญหาการส่งล่าช้าเรื่องผ้าปูที่นอนและปลอกหมอน

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ กิจการการทำแผนการตลาดลูกค้า เพื่อให้กิจการได้ผลประกอบการที่ดี
 กิจการไม่มีโครงสร้างองค์กร ไม่ได้จัดแบ่งหน้าที่งานไว้อย่างชัดเจนตามแผนงาน
 ระบบการทำงานภายใน จะให้อำนาจหน้าที่โดยตรงแก่พนักงานในการตัดสินใจ การ
 มอบหมายงาน หรือติดต่อสื่อสารกับพนักงานโดยการโทรศัพท์

มีวิธีการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่โดยการให้กำลังใจ ทัศนคติที่มีการ
 ขัดแย้งกันในองค์กร จะมีการเรียกประชุม เพื่อระดมความคิดกัน

การจัดคนเข้าทำงาน มีการพิจารณาคุณสมบัติคนที่สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศ
 ได้คล่องแคล่วเป็นหลัก เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ

ไม่ได้มีการควบคุมการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งเท่าที่ควร การประเมินผล
 การปฏิบัติงานมีหลักการดูที่ความเอาใจใส่งาน และนำผลการประเมิน ไปขึ้นเงินเดือนแก่
 พนักงาน

ค่านิยมที่ให้ทุกคนในบริษัทยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ ลูกค้าถูกต้องเสมอ และสำคัญ
 ที่สุด

กรณีศึกษาที่ 5

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้ให้ข้อมูล ระยะเวลาที่กิจการเปิดดำเนินการ 12 ปี รูปแบบ / ประเภท
 ของที่พักแรม คือ โรงแรมบูติก ประเภทของห้องพักที่ให้บริการและจำนวนห้องพัก ได้แก่ 32 ห้อง
 แบ่งเป็นห้องซูพีเรีย ห้องดีลักซ์ และห้องสวีท กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าชาวต่างชาติ จำนวน
 พนักงานในองค์กรทั้งหมด 24 คน กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) และมีเว็บไซต์เป็นของตนเอง

จำนวนเงินทุนโดยประมาณ 400,000 บาท ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 12,000,000 บาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 900,000 บาท

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน

มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างชัดเจน ไม่มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงระยะเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการทั่วไปจะเป็นคนดูแลและแก้ไขปัญหาการดำเนินงานภายในกิจการ

1.2 การจัดองค์กร

มีการออกแบบงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบตามแผนงาน มีโครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ แผนกการเงินและบัญชี การตลาด แผนกครัว แผนกแม่บ้าน แผนกต้อนรับ มีการจัดทำบรรยายลักษณะงานในแต่ละหน้าที่งานเป็นเอกสาร และผู้จัดการแผนกจะคอยกำกับดูแลในแต่ละแผนกอย่างใกล้ชิด มีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการสรรหาพนักงานโดยพนักงานชักจูง และประกาศทางเว็บไซต์ โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานจะคัดเลือกจาก บุคลิกภาพ (สุขภาพ สะอาด ยิ้มแย้มแจ่มใส อัจฉริยะดี) ประสบการณ์ทำงาน และทัศนคติ และมีการจัดฝึกอบรมเป็นระยะทุก ๆ ปี มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน และมีประกันสังคม มีเงินพิเศษให้ในกรณีที่พนักงานมาทำงานในวันหยุด

1.4 การสั่งการ

ผู้จัดการแต่ละแผนกจะสั่งงานพนักงานโดยตรงว่าให้พนักงานทำอะไรบ้าง และจะคอยควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด มีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรแบบง่าย คือ พนักงานขึ้นตรงกับหัวหน้าแผนก

1.5 การควบคุม

มีระบบการควบคุมที่ชัดเจน ผู้จัดการแผนกจะเป็นผู้ตรวจดูแลความเรียบร้อยทั้งหมด คอยสังเกตการทำงานของพนักงานทุกคนว่าปฏิบัติงานเรียบร้อยหรือไม่

2. ด้านการตลาด

2.1 สินค้าและบริการ

ห้องพักเป็นแบบบูติก ประเภทของห้องพักที่ให้บริการและจำนวนห้องพัก ได้แก่ 32 ห้อง แบ่งเป็นห้องซูพีเรีย ห้องดีลักซ์ และห้องสวีท มีบริการอินเทอร์เน็ต รับส่งสนามบิน บริการทัวร์และให้ข้อมูลแก่นักท่องเที่ยว

2.2 ราคา

มีการตั้งราคาค่อนข้างสูง เนื่องจากมีสไตล์ และการตกแต่งด้านนาที่ทันสมัย ราคาห้องอยู่ที่ 4,500 – 9,500 บาท

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

มีเว็บไซต์เพื่อให้ลูกค้าเข้ามาสำรวจ ดูรายละเอียด และสามารถจองห้องพักผ่านทางนี้ได้

2.4 การส่งเสริมการขาย

มีโปรโมชั่นให้ส่วนลดกับลูกค้าในโครงการผู้เกษียณอายุ โดยให้ส่วนลด 5 เปอร์เซ็นต์ มีการลงโฆษณาผ่านทางหนังสือแมกกาซีนท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

2.5 บุคลากร

บุคลากรมีความชำนาญในการให้บริการ เพราะมีการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานต่ำ ดังนั้นพนักงานจึงมีประสบการณ์ในการทำงานสูง และมีการอบรมทุก ๆ ปี

2.6 กระบวนการให้บริการ

เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาใน โรงแรม พนักงานบริการก็จะอำนวยความสะดวกทุกขั้นตอน จนกระทั่งลูกค้าเช็คเข้าที่ออกโรงแรม โรงแรมจะเน้นเรื่องคุณภาพบริการ ลูกค้าคือพระเจ้า

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ร้านที่ให้บริการตั้งอยู่ใกล้ดอย มีภูมิประเทศที่เห็นดอยได้ชัดเจน อากาศดี และมีพื้นที่จอดรถยนต์สำหรับลูกค้าอย่างเพียงพอ

3. ด้านการผลิต

มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว ได้แก่ บริการอินเทอร์เน็ต ห้องอาหาร และห้องจัดประชุมสัมมนา ในส่วนของห้องพักยังมีเครื่องนอนและเฟอร์นิเจอร์ที่ตกแต่งสวยงาม สีสันดี สีสันน่า นอกจากนี้ยังมีบริการรับส่งจากสนามบินด้วย

มีการตรวจสอบคุณภาพอาหาร และความสะดวกของห้องพัก

4. ด้านการเงิน

มีการวางแผนในด้านการเงินและบัญชีการรับ-การจ่ายเงินของกิจการ โดยวิธีการลงเครดิต-เดบิต โดยมีแหล่งเงินลงทุนของกิจการมาจากสหกรณ์ออมทรัพย์ และเงินทุนส่วนตัว การลงทุนมีการวางแผนค่าปรับปรุงห้องพัก และ มีการวิเคราะห์การลงทุน โดยดูจากค่าใช้จ่ายโดยรวมของบริษัท และคูศทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

ปัจจุบันกิจการมีแผนการที่จะลงทุนเพิ่มในปีนี้หรือปีหน้า เนื่องจากมีตัวชี้วัดทางบัญชีการเงินในการพิจารณาตัดสินใจอยู่ที่กำไรของกิจการ ซึ่งในปัจจุบันบริษัทมีกำไรในทางที่ดีขึ้น

การบันทึกบัญชีของกิจการ มีการลงบัญชีทุกวัน มีการจัดทำงบการเงิน คือ งบดุล นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษี

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย และความขัดแย้งทางด้านการเมืองที่ผ่านมามีผลกระทบต่อทางกิจการบ้างเล็กน้อยแต่ก็ไม่ได้เป็นปัญหาหลักของกิจการ เพราะมีผลกระทบต่อยอดขายไม่มาก

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการเพราะกิจการไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน และกิจการไม่ได้ประสบกับปัญหาสภาพคล่อง

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากกิจการจะเน้นคุณภาพของห้องพัก และความเป็นเอกลักษณ์ห้อง โรงแรม

กิจการไม่เคยมีปัญหารุนแรงกับลูกค้า ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาการให้บริการได้ไม่ดีเท่าที่ควรในช่วงวันที่มีลูกค้าจำนวนมาก

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ของทางร้านคือ เน้นเรื่องคุณภาพบริการ ลูกค้าคือพระเจ้า

กิจการ มีโครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ แผนกการเงินและบัญชี การตลาด แผนกครัว แผนกแม่บ้าน แผนกต้อนรับ

มีรูปแบบการบริหารแบบเจ้านายและลูกน้องแต่ไม่ได้เคร่งครัดจนเกินไปลูกน้องสามารถออกความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะแก่เจ้านายได้

การจัดคนเข้าทำงาน มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน โดยดูจากบุคลิกภาพ (สุขภาพ สะอาด ยิ้มแย้มแจ่มใส อหยาตัยดี) ประสบการณ์ทำงาน และทัศนคติ

ทักษะ และการให้บริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ

ค่านิยมของกิจการคือ ลูกค้าเปรียบเสมือนพระเจ้า

กรณีศึกษาที่ 6

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้จัดการทั่วไปของร้านเป็นผู้ให้ข้อมูล ระยะเวลาการดำเนินงานประมาณ 20 ปี จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) แต่ไม่ได้จัดทำเว็บไซต์ ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 20คน กลุ่มลูกค้าหลักของทางร้านคือ นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ทางร้านสามารถรองรับลูกค้าในช่วงเวลาเดียวกันได้ประมาณ 50 คน มีลูกค้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ย 20 คนต่อวัน

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน

ไม่มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างชัดเจน ไม่มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงระยะเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการทั่วไปจะเป็นคนดูแลและแก้ไขปัญหา การดำเนินงานภายในร้านเองทุกวัน ใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ผู้จัดการจะเป็นผู้สั่งการและควบคุมดูแลพนักงานโดยตรง ไม่มีระบบการจัดการที่เป็นระบบตายตัว ไม่ได้เขียนแผนงานออกมาเป็นเอกสารอย่างชัดเจน

1.2 การจัดองค์กร

มีการออกแบบงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับพนักงาน แต่ไม่ได้มีการจัดทำเป็นเอกสารอย่างชัดเจนพนักงานจะรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน มีโครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ ผู้จัดการร้าน และแผนกต่าง ๆ ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละหน้าที่งานเป็นเอกสาร และผู้จัดการแผนกจะคอยกำกับดูแลในแต่ละแผนกอย่างใกล้ชิด มีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการประสานงานเพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการ

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการสรรหาพนักงานโดยพนักงานภายในร้านช้กจุง โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานจะคัดเลือกจาก บุคลิกภาพ ความขยัน พุดคุย ฐูเรื่อง และมีทัศนคติที่ดีต่องาน ให้บริการ ทางร้านมีการอบรมพนักงานใหม่ทุกครั้งก่อนเริ่มงาน มีการชี้แจง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้พนักงานเก่าคอยให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่ มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน และมีประกันสังคม

1.4 การสั่งการ

ผู้จัดการทั่วไปของร้านจะสั่งงานพนักงานโดยตรงว่าให้พนักงานทำอะไรบ้าง และจะคอยควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด มีการติดต่อสื่อสารกันภายในร้านด้วยวิธีการง่าย ๆ คือ ใช้วิธีสั่งด้วยวาจา

1.5 การควบคุม

ไม่มีระบบการควบคุมที่ชัดเจน ผู้จัดการจะเป็นผู้ตรวจดูแลความเรียบร้อยทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานภายในร้านราบรื่น คอยสังเกตการทำงานของพนักงานทุกคนว่าปฏิบัติงานเรียบร้อยหรือไม่

2. ด้านการตลาด

2.1 สินค้าและบริการ

ห้องพักรวมทั้งหมด 42 ห้อง เน้นการตกแต่งแนวโรมัน ทันสมัย มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบ พร้อมสระว่ายน้ำ และสปา

2.2 ราคา

ราคาห้องพักอยู่ในเกณฑ์ปานกลางถึงสูง เนื่องจากอยู่ใจกลางเมือง

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ร่วมทำรายการกับทัวร์ต่างๆ จองผ่านทัวร์ได้ส่วนลด และแพ็คเกจทัวร์ที่พิเศษ

2.4 การส่งเสริมการขาย

ให้ส่วนลดลูกค้าจากการชำระเงินด้วยบัตรเครดิตจากธนาคารที่ร่วมรายการกับทางร้าน

2.5 บุคลากร

บุคลากรมีความชำนาญในการให้บริการ เพราะมีการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานต่ำ ดังนั้นพนักงานจึงมีประสบการณ์ในการทำงานสูง

2.6 กระบวนการให้บริการ

มีกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน ลูกค้าทุกคนได้รับการบริการอย่างทั่วถึง ไม่ลำเอียง

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ร้านที่ให้บริการตั้งอยู่บนถนนนิมมานเหมินท์ การคมนาคมสะดวก มีผู้คนผ่านไปมาจำนวนมาก ภายในร้านประดับด้วยของโบราณ บรรยากาศภายในโรงแรมอบอุ่น

3. ด้านการผลิต

กิจการมีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการแก่ลูกค้าที่เป็นมาตรฐาน และตั้งมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และรักษามาตรฐานที่ดีได้คงที่ มีการตรวจสอบคุณภาพการให้บริการจากแบบสอบถามที่แจกแก่ผู้มาใช้บริการ เพื่อในมาพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 2.2 ล้านบาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 8 แสนบาท

มีการจัดทำงบกำไร ขาดทุน งบดุล และมีการรายงานผลทุกเดือนเพื่อทราบความเคลื่อนไหวของกิจการ

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย และความขัดแย้งทางด้านการเมืองที่ผ่านมามีผลกระทบต่อยอดขายของกิจการ

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากกิจการจะเน้นคุณภาพการบริการ

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ของทางร้านคือ รักษามาตรฐานของการบริการให้คงที่

กิจการไม่มีโครงสร้างองค์กร ไม่ได้จัดแบ่งหน้าที่งานไว้อย่างชัดเจน ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

ระบบการทำงานภายใน มีการจัดแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ และผู้จัดการเป็นผู้ดูแลควบคุมการทำงานของทุกแผนก

มีรูปแบบการบริหารแบบเจ้าชายและลูกน้องแต่ไม่ได้เคร่งครัดจนเกินไป ลูกน้องสามารถออกความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะแก่เจ้านายได้

การจัดคนเข้าทำงาน มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน โดยดูจากบุคลิกภาพ ความขยัน พุดคุยรู้เรื่อง และมีทัศนคติที่ดีต่องานให้บริการ

ทักษะ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทักษะและการบริการอย่างประทับใจ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

ค่านิยมของกิจการคือ ปลุกฝังพนักงานให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด ทำให้ลูกค้าประทับใจมากที่สุด ลูกค้าจะได้มาใช้บริการเป็นประจำ

กรณีศึกษาที่ 7

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้จัดการทั่วไป ระยะเวลาที่กิจการเปิดดำเนินการ 7 ปี รูปแบบ / ประเภทของที่พักแรม คือ เกสต์เฮ้าส์ ประเภทของห้องพักที่ให้บริการและจำนวนห้องพัก ได้แก่ 17 ห้อง แบ่งเป็นห้องซูพีเรีย 10 ห้อง และห้องดีลักซ์ 7 ห้อง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าชาวต่างชาติ จำนวนพนักงานในองค์กรทั้งหมด 8 คน กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) และมีเว็บไซต์เป็นของตนเอง จำนวนเงินทุนโดยประมาณ 800,000 บาท ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 1,200,000 บาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 500,000 บาท

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1. การวางแผน

มีการวางแผนในการบริหารจัดการในกิจการ ด้านงานการขายและการตลาด ซึ่งทุกอย่าง เป็นไปตามแผน โดยมีผู้จัดการ หัวหน้าแผนก และพนักงานทุกคนให้ความร่วมมือ

1.2. การจัดองค์กร

การจัดทำแผนภาพโครงสร้างองค์กรของกิจการ แบ่งออกเป็น 4 แผนก ได้แก่ แผนกต้อนรับลูกค้า แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกช่าง ซึ่งในระหว่างแผนกงาน จะมีการประสานงานกัน คือ มีการประชุมหัวหน้าแผนกประจำสัปดาห์ และแต่ละแผนกจะมีการประชุมกันทุกวัน นอกจากนี้ยังมีการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้กับพนักงานไว้ อย่างชัดเจน

1.3. การจัดคนเข้าทำงาน

ปัจจุบันกิจการมีพนักงานทำงานยังไม่เพียงพอ ซึ่งวิธีการประกาศรับสมัครงาน โดยการลงโฆษณาในเว็บไซต์ และติดประกาศหน้าเกสต์เฮ้าส์ การคัดเลือกพนักงานจะพิจารณาประสบการณ์ ความสามารถ และบุคลิกภาพ ยังไม่มีการจัดอบรมภายในองค์กร แต่มีการสอนงานภายในแต่ละแผนกเอง การจ่ายค่าจ้างแก่พนักงานจ่ายตามตำแหน่ง โดยการจ่าย

เป็นเงินเดือน รวมทั้งค่าบริการ ในส่วนของสวัสดิการพนักงาน จะมีประกันสังคม และอาหาร ระหว่างการทำงาน

1.4. การสั่งการ

มีการแบ่งงานตามหน้าที่ ตำแหน่ง และรายงานต่อหัวหน้างาน และให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่พนักงานอย่างเต็มที่ มีวิธีการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่โดยมีรางวัลให้แก่พนักงานดีเด่นประจำไตรมาส

1.5. การควบคุม

มีการควบคุมการทำงาน ความประพฤติของพนักงาน ความสะอาดเรียบร้อยภายในเกสท์เฮ้าส์ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยประเมินจากแบบสอบถามที่ให้ลูกค้ากรอก และนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม คือ การสอนงานให้พนักงาน และประเมินผลทุกไตรมาส ซึ่งส่งผลให้การทำงานมีระบบ ระเบียบ และมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยวัดผลจากความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้กิจการยังมีแนวปฏิบัติและค่านิยมที่ให้ทุกคนปฏิบัติร่วมกัน คือ ทำงานแบบครอบครัวเดียวกัน มีความรักใคร่สามัคคีกัน

2. ด้านการตลาด

2.1. สินค้าและบริการ

ห้องพักของกิจการแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ห้องซูพีเรีย 10 ห้อง, ห้องดีลักซ์ 7 ห้อง ในส่วนของบริการจะมีบริการทางด้านห้องอาหาร และบริการอินเทอร์เน็ต เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าโดยหากลูกค้า comment ส่วนไหน ก็ปรับปรุงในส่วนนั้น และขณะเดียวกันก็จะพัฒนาปรับปรุงในส่วนที่ควรจะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งทางกิจการสามารถนำข้อมูลของลูกค้ามาพิจารณา และปรับปรุงคุณภาพของที่พักรวมลูกค้าของกิจการ คือ นักท่องเที่ยวต่างชาติ

2.2. ราคา

มีวิธีการตั้งราคาโดยตั้งตามฤดูกาล โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และราคาตลาดระดับเดียวกัน ราคาห้องอยู่ที่ 600-2,200 บาท

2.3. ช่องทางการจัดจำหน่าย

มีการติดต่อกับตัวแทนจากบริษัททัวร์ และการติดต่อจากทางเว็บไซต์

2.4. การส่งเสริมการขาย

มีการโฆษณาที่พักรวม โดยลงในแม็กกาซีน และทำเว็บไซต์ นอกจากนี้ยังมีการลดราคา และทำโปรโมชั่นช่วง Low Season และ โปรโมชั่นราคาพิเศษสำหรับคนไทย

2.5. บุคลากร

พนักงานทุกคนจะเน้นในเรื่องการบริการที่ประทับใจ ความสามารถ แลความอัธยาศัยที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

2.6. กระบวนการให้บริการ

มีวิธีการจงใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการ และทำให้ลูกค้ามีความพอใจ โดยการให้บริการที่ดีที่สุด นอกจากนี้ยังมีวิธีการวัดความพึงพอใจโดย เปิดโอกาสให้ลูกค้า Comment ในเว็บไซต์ และมีการทำแบบสอบถามให้ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็น ดิชม เพื่อนำกลับมาพัฒนาปรับปรุงโรงแรมต่อไป

2.7. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

เป็นที่พักรวมแบบเกสท์เฮ้าส์สไตล์โมเดิร์น นอกจากนี้ยังมีสภาพแวดล้อมร่มรื่น ต้นไม้ล้อมรอบ นอกจากนี้พนักงานทุกคนก็จะมีอัธยาศัยที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส

3. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการให้บริการ ซึ่งในหนึ่งวัน กิจการจะมีลูกค้ามาใช้บริการประมาณ 9 คนต่อวัน โดยเฉลี่ย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว ได้แก่ บริการอินเทอร์เน็ต ห้องอาหาร

4. ด้านการเงิน

มีการวางแผนการลงทุน แหล่งเงินทุนของกิจการมาจากส่วนของเจ้าของ และการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

กิจการมีการสำรองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวันประมาณ 5,000 บาทโดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ถือเงิน ณ ปัจจุบันนี้ทางร้านยังไม่ประสบกับปัญหาการขาดสภาพคล่อง

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

เศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อกิจการ คือ นักท่องเที่ยวน้อยลง และเศรษฐกิจระดับโลก มีผลกระทบต่อกิจการ เนื่องจากลูกค้าหลักส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวชาวประเทศ ซึ่งขาดความเชื่อมั่นด้านการเดินทาง มีผลให้นักท่องเที่ยวลดลง

กิจการมีการปรับปรุงด้านระบบเทคโนโลยีให้รวดเร็ว และทันสมัยมากขึ้น นอกจากนี้การบริการที่มีความแตกต่างและความจริงใจต่อลูกค้า ก็ถือเป็นจุดเด่นของกิจการที่ได้เปรียบหรือเหนือกว่าคู่แข่งและทำให้กิจการประสบความสำเร็จ

กิจการต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากการท่องเที่ยว และหน่วยงานที่ควบคุมการก่อสร้างกิจการเกี่ยวกับที่พักอาศัย โดยข้อมูลที่ต้องการ คือ ข้อมูลนักท่องเที่ยว และтренด์การท่องเที่ยว ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการประกอบการได้

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

คู่แข่งของกิจการในปัจจุบัน คู่แข่งทางตรง คือ เกสต์เฮ้าท์ที่ระดับใกล้เคียงกัน ในช่วงปีที่ผ่านมายังมีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ในส่วนของปัญหาที่มีปัญหาการทำโปรโมชั่นราคาห้องพักที่มีการแข่งขันกันรุนแรงมากในบริเวณใกล้เคียง

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าโดยหากลูกค้า comment ส่วนไหน ก็ปรับปรุงในส่วนนั้น และขณะเดียวกันก็จะพัฒนาปรับปรุงในส่วนที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น

โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม แบ่งหน้าที่งานได้อย่างชัดเจน ตามแผนกและหน้าที่

ระบบการทำงานภายใน ทำงานอย่างมีระบบ มีการสื่อสารกัน โดยตรงระหว่าง พนักงานและเจ้าของ

มีรูปแบบการบริหาร มีการแบ่งงานตามหน้าที่ ตำแหน่ง และรายงานต่อหัวหน้างาน ให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่พนักงานอย่างเต็มที่

การจัดคนเข้าทำงาน มีการคัดเลือกพนักงานจะพิจารณาประสบการณ์ ความสามารถ และบุคลิกภาพ

มีการสอนงานให้พนักงานก่อนลงมือปฏิบัติจริง และวัดผล ประเมินผลทุกระยะ ซึ่ง ส่งผลให้การทำงานในแต่ละวันมีระบบ ระเบียบ

มีแนวปฏิบัติและค่านิยมที่ให้ทุกคนปฏิบัติร่วมกัน คือ ทำงานแบบครอบครัวเดียวกัน มีความรักใคร่สามัคคีกัน

กรณีศึกษาที่ 8

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของกิจการ ระยะเวลาที่กิจการเปิดดำเนินการ คือ 12 ปีครึ่ง รูปแบบ / ประเภทของที่พักรแรม คือ เกสเฮาส์ ประเภทของห้องพักที่ให้บริการและจำนวนห้องพัก ได้แก่ 15 ห้อง แบ่งเป็นห้องพัสดุ และห้องแอร์ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ นักท่องเที่ยว Backpacker มีจำนวนพนักงานในองค์กรทั้งหมด 7 คน กิจการยังมีตราสัญลักษณ์ (Logo) แต่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง จำนวนเงินทุนโดยประมาณ 700,000 บาท ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 1,100,000 บาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 400,000 บาท

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1. การวางแผน

มีการวางแผนในการบริหารจัดการในกิจการ โดยการให้พนักงานทุกคนดูแลเอาใจใส่ลูกค้าให้ดีที่สุด โดยมีเจ้าของกิจการเป็นผู้วางแผน ซึ่งทุกอย่างเป็นไปตามแผนที่วางไว้ มีวิธีการจูงใจพนักงานให้ทำงานเต็มที่โดยให้พนักงานรักในสิ่งที่ทำ

1.2. การจัดองค์กร

การจัดทำแผนภาพโครงสร้างองค์กรของกิจการแบบง่ายๆ แบ่งออกเป็น 2 แผนกหลักๆ ได้แก่ แผนกต้อนรับลูกค้า และแผนกแม่บ้าน ซึ่งในระหว่างแผนกงานจะมีการประสานงานกันตลอด และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

1.3. การจัดคนเข้าทำงาน

ปัจจุบันกิจการมีพนักงานทำงานเพียงพอ กรณีที่รับพนักงาน ต่อเมื่อมีการลาออก วิธีที่ใช้ในการประกาศรับสมัครงาน คือ ติดป้ายหน้ากิจการ โดยพิจารณาคุณสมบัติคนที่มีความขยัน และซื่อสัตย์ ตอนนี้กิจการยังไม่มีการจัดให้พนักงานเข้ารับการอบรม เนื่องจากยังเป็นกิจการที่ไม่ใหญ่เท่าที่ควร การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเป็นเงินสด ในส่วนของสวัสดิการ มีประกันสังคม และอาหารให้พนักงานทุกมื้อ

1.4. การสั่งการ

แผนกต้อนรับจะมีหน้าที่ในการประสานงานกับแผนกแม่บ้านตลอด ให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานทุกฝ่าย ยกเว้นบางกรณีที่ตัดสินใจเองไม่ได้ พนักงานสามารถโทรโดยตรเจ้าของกิจการได้ในทันที

1.5. การควบคุม

ลักษณะการทำงานมีความเป็นกันเองกับพนักงานทุกคน มีการควบคุมการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน โดยการเช็ควางงานเป็นไปตามขั้นตอนของแผนที่วางไว้ใหม่ ซึ่งการประเมินผลงานจะดูที่คุณภาพงาน และคำติชมจากลูกค้า กิจการมีแนวปฏิบัติหรือ

ค่านิยมที่ให้ทุกคนในบริษัทได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ การมีความจริงใจกับลูกค้า (Service Mind) และการช่วยเหลือลูกค้าและอำนวยความสะดวกให้ลูกค้า

2. ด้านการตลาด

1.6. สินค้าและบริการ

ของกิจการแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ ห้องพัสดุ และ ห้องแอร์ ส่วนห้องพักที่ลูกค้าใช้บริการมากที่สุดของกิจการคือ ห้องธรรมดาหรือห้องพัสดุ ในส่วนของบริการจะมีบริการทางด้านห้องครัว ลูกค้าสามารถทำอาหารกินเองได้ และมีบริการอินเทอร์เน็ตด้วยเช่นกัน ซึ่งลูกค้าหลักของกิจการ ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่ต้องการประหยัดค่าใช้จ่าย กิจการยังมีแผนที่จะเพิ่มจำนวนห้องพักให้มากขึ้น และพัฒนาปรับปรุงที่พักแรมให้สวยงามขึ้น

1.7. ราคา

การตั้งราคาห้องพักนั้นเจ้าของธุรกิจเป็นผู้ตั้งเอง โดยการตั้งราคาในระดับต่ำ ราคาอยู่ในช่วง 350 – 450 บาท

1.8. ช่องทางการจัดจำหน่าย

ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้า walk in ทางกิจการไม่ได้ติดต่อกับการบริษัททัวร์แต่อย่างใด

1.9. การส่งเสริมการขาย

มีวิธีการใดที่จะจงใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการ หรือทำให้ลูกค้ามีความพอใจมากขึ้น โดยการให้พนักงานมีใจรักบริการ ดูแลลูกค้าให้ดี ซึ่งมีวิธีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า โดยการสอบถามความคิดเห็นจากลูกค้า ลูกค้าจะมีการบอกต่อ ทำให้กิจการมีลูกค้าต่อเนื่องตลอด

1.10. บุคลากร

จะให้พนักงานทุกคนรู้สึกรัก และชอบในสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงาน และการบริการลูกค้าเป็นไปด้วยความเต็มใจ

1.11. กระบวนการให้บริการ

มีการให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึง และเป็นกันเอง เนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็ก นอกจากนี้ยังมีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า โดยการให้ลูกค้าเขียนใบแสดงความคิดเห็น เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุง และประยุกต์ใช้ได้ต่อไป

1.12. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

มีสภาพแวดล้อมรอบข้างเอื้ออำนวย และสะดวกต่อลูกค้า เนื่องจากอยู่ใกล้ในท์บาร์ซ่า ซึ่งเป็นแหล่งนักท่องเที่ยว และมีความสะดวก นอกจากนี้การตกแต่งภายในสถานที่เป็นแบบสบายๆ และสวยงาม

3. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการให้บริการ ซึ่งในหนึ่งวัน กิจการจะมีลูกค้ามาใช้บริการประมาณ 5-6 คนต่อวัน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว เช่น บริการอินเทอร์เน็ต ในส่วนของห้องพักยังมีเครื่องนอนและเฟอร์นิเจอร์ที่ตกแต่งสวยงาม ในส่วนของการบำรุงรักษาที่พักรวม แม่บ้านจะเป็นผู้รับผิดชอบประสานงานและแจ้งให้มีการปรับปรุง

4. ด้านการเงิน

มีการวางแผนในด้านการเงินและบัญชีการรับ-การจ่ายเงินของกิจการ โดยวิธีการลงเครดิต-เดบิต รายจ่าย มีแหล่งเงินลงทุนของกิจการมาจากธนาคาร และเงินทุนส่วนตัว การลงทุน มีการวางแผนค่าปรับปรุงห้องพัก และเพิ่มเติมจำนวนห้องพัก

ปัจจุบันมีภาระหนี้สินที่จะต้องจ่ายประมาณ 200,000 บาท การบันทึกบัญชีของกิจการทำโดยการบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ และมีการลงบัญชีทุกวัน มีการจัดทำงบการเงิน คือ งบดุล นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษี

กิจการมีวิธีการจัดการกับความต้องการห้องพักให้พอดีกับจำนวนห้องพัก และมีวิธีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ และลูกค้าเดิมไว้โดยการดูแลและให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด และมีการหาลูกค้าใหม่ หรือตลาดใหม่โดยการทำเว็บไซต์เป็นของตัวเอง

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไม่ได้ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ ในช่วงปีที่ผ่านมา ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ คือ ลูกค้าน่าลดลงไปมาก เนื่องจากนักท่องเที่ยวหวั่นเกรงความไม่สงบในประเทศไทย นอกจากนี้ในเรื่องของนโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการ

จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการแต่อย่างใด เนื่องจากลูกค้าเป็นชาวต่างชาติอยู่แล้ว นอกจากนี้สภาพแวดล้อมภายนอกกิจการที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ คือ อยู่ใจกลางเมืองที่มีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเยอะ ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสของกิจการ

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

คู่แข่งของกิจการในปัจจุบัน คู่แข่งทางตรง คือ เกสเฮาส์ที่อยู่ข้างเคียง คู่แข่งทางอ้อมในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ยังไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้น กิจการเคยมีปัญหากับลูกค้าเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารภาษาอังกฤษระหว่างพนักงาน และลูกค้าผิดพลาด ส่วนปัญหากับลูกค้ายังไม่เคยมี

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ มีการวางแผนการปรับปรุง และพัฒนาห้องพักให้ใหม่อยู่ตลอดเวลา

โครงสร้างองค์กรมีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างองค์กรของกิจการแบบง่าย ๆ แบ่งออกเป็น 2 แผนกหลักๆ ได้แก่ แผนกต้อนรับลูกค้า และแผนกแม่บ้าน ซึ่งในระหว่างแผนกงานจะมีการประสานงานกันตลอด และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

การประสานงานระหว่างแผนกงานจะมีการติดต่อประสานงานกันอยู่ตลอด

ยังให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานทุกฝ่าย ยกเว้นบางกรณีที่ตัดสินใจเองไม่ได้ พนักงานสามารถโทรโดยตรงถึงผู้จัดการได้ในทันที

การจัดคนเข้าทำงาน มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า ถ้าเป็นพนักงานให้บริการจะคัดเลือกจากคุณสมบัติคนที่มีคนที่มีความซื่อสัตย์

ทักษะ ผู้ประกอบการมีประสบการณ์และทักษะในการบริหารจัดการธุรกิจประเภทที่พักแรม

ค่านิยมของกิจการคือ ค่านิยมที่ให้ทุกคนในบริษัทได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ การมีความจริงใจกับลูกค้า (Service Mind) และการช่วยเหลือลูกค้า

กรณีศึกษาที่ 9

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้ให้ข้อมูล ระยะเวลาที่กิจการเปิดดำเนินการ คือ 4 ปี รูปแบบ / ประเภทของที่พักแรม คือ รีสอร์ทกลางเมือง ประเภทของห้องพักที่ให้บริการและจำนวนห้องพัก 26 ห้อง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าระดับกลางถึงสูง จำนวนพนักงานในองค์กรทั้งหมด 15 คน กิจการของมีตราสัญลักษณ์ (Logo) และมีเว็บไซต์เป็นของตนเอง มีจำนวนเงินทุนโดยประมาณ 9,000,000 บาท ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 17,000,000 บาท ในปีที่ผ่านมา มียอดขายรวมโดยประมาณ 600,000 บาท มีกำไรก่อนหักภาษี 200,000 บาท กิจการมีแหล่งเงินทุน และเงินทุนส่วนบุคคล กิจการได้รับรางวัล และการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของเอกชน

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1. การวางแผน

กิจการมีการวางแผนการบริหารจัดการ โดยการวางแผนทางการตลาด เพื่อขยายฐานทางการตลาด และเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ที่พักแรมให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางเพิ่มขึ้น โดยผู้จัดการการตลาดจะเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนนี้

1.2. การจัดองค์กร

การจัดทำแผนภาพโครงสร้างองค์กรของกิจการ แบ่งออกเป็น 4 แผนก ได้แก่ แผนกต้อนรับลูกค้า แผนกแม่บ้าน/ คริว ฝ่ายการตลาด และแผนกบัญชี ซึ่งในระหว่างแผนกงานจะมีการประสานงานกัน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งกันตามภาระหน้าที่ของแต่ละแผนก

1.3. การจัดคนเข้าทำงาน

ปัจจุบันกิจการมีพนักงานทำงานเพียงพอ การประกาศรับสมัครงาน คือ การประกาศตามเว็บไซต์ การคัดเลือกพนักงานจะมีการพิจารณาคุณสมบัติคนที่มีประสบการณ์การทำงาน มีบุคลิกภาพ และความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ และยังมีการส่งพนักงานเข้าอบรมพัฒนาความรู้ทุกปี ในส่วนของสวัสดิการ มีประกันสังคม และค่าคอมมิชชั่นทำงานนอกเวลาเพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่

1.4. การสั่งการ

ลักษณะการทำงานของกิจการ จะมีการสั่งการโดยการปิดประกาศเป็นเอกสาร และรายงานการประชุม หากในกรณีที่มีการขัดแย้งกันภายในองค์กร จะมีการสอบถามแต่ละฝ่าย และให้ตกลงกันก่อนที่จะมีการลงโทษ หากมีเหตุรุนแรง

1.5. การควบคุม

กิจการมีการควบคุม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยดูที่ผลงานและคุณภาพงานต่อระยะเวลาที่ทำงาน และนำผลการประเมินไปพิจารณาในการให้โบนัสรายบุคคล คำนึงมาให้ทุกคนในบริษัทได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ได้แก่ การบริการที่จริงใจ และเป็นมิตร

2. ด้านการตลาด

2.1. สินค้าและบริการ

ห้องพักของกิจการจะเป็นแบบห้องพัก และแบบบ้านเดี่ยว ในส่วนของบริการจะมีบริการทางด้านห้องอาหารเช้า อาหารเช้า บริการรถรับ-ส่งสนามบิน และบริการ ลูกค้ำของกิจการ มีทั้งข้าราชการ เอกชน นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศ ซึ่งลูกค้ำหลักของกิจการ ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวไทย และบริษัทนำเที่ยว ส่วนลูกค้ำรอง ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ

2.2. ราคา

การตั้งราคาห้องพักจะมีมติจากที่ประชุมรวม โดยมีวิธีการตั้งราคาตามช่วงระยะเวลา ถูท่องเที่ยว ราคาจะอยู่ที่คืนละ 2,500-5,500 บาท

2.3. ช่องทางการจัดจำหน่าย

มีการติดต่อกับตัวแทนจากบริษัททัวร์ และทางเว็บไซต์

2.4. การส่งเสริมการขาย

กิจการมีการให้ส่วนลด หรือเครดิตกับลูกค้าตามหน่วยงาน องค์กร และบริษัททัวร์

2.5. บุคลากร

พนักงานมีความกระตือรือร้น และมีความเต็มใจให้บริการลูกค้า สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ มีบุคลากรที่ดีต่อการให้บริการ

2.6. กระบวนการให้บริการ

มีการให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึง พนักงานทุกคนถูกฝึกให้มีความอัธยาศัย และเป็นมิตรกับลูกค้า สามารถให้คำแนะนำ และให้ข้อมูลสถานที่ท่องเที่ยวแก่ลูกค้าได้

2.7. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

มีสภาพแวดล้อมมีความร่มรื่นมากภายในบริเวณที่พัก นอกจากนี้ยังมีสระว่ายน้ำ บริการให้แก่ลูกค้าที่เข้าพักทุกคน

3. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการให้บริการ ซึ่งในหนึ่งวัน กิจการจะมีลูกค้ามาใช้บริการประมาณ 8-9 คนต่อวัน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว คือ บริการอินเทอร์เน็ต สระว่ายน้ำ อาหารเช้า นอกจากนี้ยังมีรับสนามบินด้วย ในส่วนของการบำรุงรักษาที่พักแรม จะมีการซ่อมบำรุงอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านการเงิน

มีการวางแผนในด้านการเงินและบัญชีการรับ-การจ่ายเงินของกิจการ โดยมีบัญชีควบคุมการเบิกจ่าย การทำงานบุคคล มีการใช้แหล่งเงินทุนที่เหมาะสมจากสถาบันการเงินที่น่าเชื่อถือ

การบันทึกบัญชีของกิจการ จัดทำบัญชีเป็นแบบรายวัน รายเดือน และรายปี ซึ่งมีการลงบัญชีทุกวัน ในส่วนของงบการเงิน มีการทำงบค่าใช้จ่ายรายวัน และงบดุล ก่อนที่จะมีการชำระภาษี ทางกิจการต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทาง ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชีนั้นมีส่วนช่วยในการตัดสินใจให้กิจการ คือ ทราบว่าเราควรที่จะเพิ่มการลงทุนในช่วงระยะเวลาใด

กิจการมีการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการอย่างเพียงพอ และมีวิธีการจัดการกับความต้องการห้องพักให้พอดีกับจำนวนห้องพัก คือ ตามช่วงเวลามีการจัดตารางการจองห้องพักรายวัน และรายเดือน และมีวิธีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ และลูกค้าเดิมไว้โดยการดูแลลูกค้าอย่างดีที่สุด

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

เศรษฐกิจระดับท้องถิ่นซึ่งมีผลกระทบต่อกิจการ คือ การเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวน้อยลง ส่งผลกระทบต่อกิจการเป็นบางช่วงเวลา

เนื่องจากกิจการยังคงอนุรักษ์ความเป็นล้านนาและท้องถิ่น ส่วนการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการแต่อย่างใด

กิจการมีการลงทุนเพิ่มในด้านเทคโนโลยี และต้องการข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องของข้อมูลการท่องเที่ยว ด้านการประชาสัมพันธ์ต่อนักท่องเที่ยวทั้งชาวต่างชาติ และชาวไทย ข้อมูลบริษัทนำเที่ยว และแนวโน้มของนักท่องเที่ยว

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

คู่แข่งของกิจการในปัจจุบัน คู่แข่งทางตรง คือ กิจการรีสอร์ทที่อยู่ในตัวเมือง คู่แข่งทางอ้อม คือ กิจการเกสต์เฮาส์และบูติกโฮเทล ส่วนในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา คู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้นมามาก

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ มีการวางแผนทางการตลาด เพื่อขยายฐานทางการตลาด และเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัยให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางเพิ่มมากขึ้น

กิจการมีโครงสร้างองค์กร โดยจัดแบ่งหน้าตามไปตามแผนก ความรับผิดชอบ

แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งกันตามภาระหน้าที่ของแต่ละแผนก ในส่วนของการให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น จะต้องอยู่ในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนกมีรูปแบบการบริหารงานแบบครอบครัว

คุณสมบัติคนที่มีประสบการณ์การทำงาน มีบุคลิกภาพ และความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ และยังมีการส่งพนักงานเข้าอบรมพัฒนาความรู้ทุกปี

การทำงานของกิจการมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยดูที่ผลงานและคุณภาพงานต่อระยะเวลาที่ทำงาน และนำผลการประเมินไปพิจารณาในการให้โบนัสรายบุคคล

ถ่านิยมที่ให้ทุกคนในบริษัทได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ได้แก่ การบริการที่จริงใจ และเป็นมิตรกับลูกค้า

กรณีศึกษาที่ 10

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

เจ้าของกิจการเป็นผู้ให้ข้อมูล ระยะเวลาที่กิจการเปิดดำเนินการ คือ 6 ปี รูปแบบ / ประเภทของที่พักแรม คือ รีสอร์ท ประเภทของห้องพักที่ให้บริการและจำนวนห้องพัก ได้แก่ 37 ห้อง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าต่างชาติ มีการให้บริการห้องอาหาร และรับส่งสนามบิน พนักงานในองค์กรทั้งหมด 29 คน กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) และมีเว็บไซต์เป็นของตนเอง มีจำนวนเงินทุนโดยประมาณ 20,000,000 บาท ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 30,000,000 บาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 3,000,000 บาท มีกำไรก่อนหักภาษี 5,000,000 บาท

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. ด้านการจัดการ

1.1 การวางแผน

กิจการมีการวางแผนการบริหารจัดการ โดยการทำการหาตลาดลูกค้า เพื่อให้กิจการได้ผลประกอบการที่ดี โดยมีผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนนี้ ซึ่งมีการดำเนินงานที่เป็นไปตามแผน

1.2 การจัดองค์กร

การจัดทำแผนภาพโครงสร้างองค์กรของกิจการ แบ่งออกเป็น 6 แผนก ได้แก่ แผนกต้อนรับลูกค้า แผนกแม่บ้าน แผนกครัว ฝ่ายการตลาด และแผนกช่าง ซึ่งในระหว่างแผนกงานจะมีการประสานงานกัน มีการประชุมกันทุกเดือน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งกันตามภาระหน้าที่ของแต่ละแผนก

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการประกาศรับสมัครงานทำโดยการประกาศตามเว็บไซต์ และหนังสือพิมพ์ การคัดเลือกพนักงานจะมีการพิจารณาคุณสมบัติคนที่สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศได้ คล่องแคล่วเป็นหลัก เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ นอกจากนี้กิจการยังมีการส่งพนักงานเข้าอบรมพัฒนาความรู้เกี่ยวกับทักษะภาษาอังกฤษด้วยเช่นกัน การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเป็นรายเดือน ในส่วนของสวัสดิการ มีประกันสังคม และค่าคอมมิชชั่นทำงานนอกเวลา และอาหารพนักงานแต่ละมื้อ

1.4 การสั่งการ

ให้อำนาจหน้าที่โดยตรงแก่พนักงานในการตัดสินใจ การมอบหมายงาน หรือติดต่อสื่อสารกับพนักงานโดยการโทรศัพท์ นอกจากนี้ยังมีวิธีการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่โดยการให้กำลังใจ และให้ค่าคอมมิชชั่น

1.5 การควบคุม

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักการดูที่ความเอาใจใส่งาน และนำผลการประเมินไปขึ้นเงินเดือนแก่พนักงาน เครื่องมือที่ใช้ควบคุมการทำงานของพนักงาน คือ มีการออกนโยบาย และกฎระเบียบ ซึ่งส่งผลให้การทำงานมีระบบ และระเบียบมากขึ้น ระบบจัดการคุณภาพ และค่านิยมที่ให้ทุกคนในบริษัทยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ ลูกค้าถูกต้องเสมอ

2. ด้านการตลาด

2.1 สินค้าและบริการ

ห้องพักของกิจการจะเป็น 2 แบบ คือ บ้านเป็นหลัก จำนวน 10 หลัง และ ห้องธรรมดา จำนวน 27 ห้อง ในส่วนของบริการจะมีบริการทางด้านห้องอาหาร บริการรถรับ-ส่ง

สนามบิน บริการอินเทอร์เน็ต และสระว่ายน้ำ มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้า โดยการใช้แบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุง ลูกค้าของกิจการ คือ ชาวต่างชาติ

2.2 ราคา

การตั้งราคาห้องพัก มีวิธีการตั้งราคาตามฤดูกาลท่องเที่ยว และสถานะเศรษฐกิจ

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

มีการติดต่อกับตัวแทนจากบริษัททัวร์ การขายตรงโดยพนักงานขาย และทางเว็บไซต์

2.4 การส่งเสริมการขาย

กิจการมีการให้ส่วนลด หรือเครดิตกับลูกค้าตามหน่วยงาน องค์กร และบริษัททัวร์ที่มีอัตราการใช้บริการที่บ่อยๆ และมีการโฆษณาที่พักรวม

2.5 บุคลากร

พนักงานมีความเต็มใจให้บริการลูกค้า และสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี และเพิ่มความประทับใจกับลูกค้า

2.6 กระบวนการให้บริการ

มีการติดตามลูกค้าหลังเข้าพักอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างดีที่สุด โดยมีการวัดความพึงพอใจลูกค้าโดยมีการใช้แบบสอบถาม

2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

มีสภาพแวดล้อมรอบที่ประกอบไปด้วยต้นไม้ และมีความร่มรื่นมากภายในบริเวณที่พัก

3. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการให้บริการ ซึ่งในหนึ่งวัน กิจการจะมีลูกค้ามาใช้บริการประมาณ 30 คนต่อวัน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว คือ บริการอินเทอร์เน็ต มีรับสนามบินด้วย ในส่วนของการการบำรุงรักษาที่พักรวม แผนกแม่บ้านจะมีการเก็บกวาดห้องพักให้สะอาด

4. ด้านการเงิน

บริษัทมีการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการอย่างเพียงพอ ลูกหนี้ของกิจการ ได้แก่ บริษัท ทัวร์ที่มีเครดิตกับทางบริษัท และมีการเก็บข้อมูลลูกหนี้แต่ละรายไว้อย่างครบถ้วน การสั่งซื้อ วัสดุคิบและสิ่งอำนวยความสะดวกในการเข้าพัก จะใช้งบประมาณแต่ละครั้งที่ 40,000 บาท

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ไม่ได้ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ในเรื่องของนโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บ ภาษี ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการมาก

ใส่ส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่ต้องการให้ได้รับการปรับปรุงแก้ไขในกิจการ คือ เรื่องข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องของข้อมูลการท่องเที่ยว ด้านการประชาสัมพันธ์ต่อนักท่องเที่ยวทั้ง ชาวต่างชาติ และชาวไทย

2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

คู่แข่งของกิจการในปัจจุบัน คู่แข่งทางตรง คือ กิจการรีสอร์ทที่อยู่ห่างออกจากตัว เมือง คู่แข่งทางอ้อม คือ กิจการเกสเฮาส์และบูติกโฮเทล

3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ กิจการการทำแผนการตลาดลูกค้า เพื่อให้กิจการได้ผลประกอบการที่ดี

กิจการมีโครงสร้างองค์กรชัดเจน แผนงานจะมีการประสานงานกัน มีการประชุม กันทุกเดือน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งกันตามภาระหน้าที่ของแต่ละแผนก

ระบบการทำงานภายใน จะให้อำนาจหน้าที่โดยตรงแก่พนักงานในการตัดสินใจ การ มอบหมายงาน หรือติดต่อสื่อสารกับพนักงานโดยการโทรศัพท์

มีวิธีการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่โดยการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเป็นราย เดือน ในส่วนของสวัสดิการ มีประกันสังคม และค่าคอมมิชชั่นทำงานนอกเวลา และอาหาร พนักงานแต่ละมือ

การจัดคนเข้าทำงาน มีการพิจารณาคุณสมบัติคนที่สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศ
ได้คล่องแคล่ว

มีการควบคุมการทำงาน โดยมีการออกนโยบายและกฎระเบียบ ซึ่งส่งผลให้การ
ทำงานมีระบบ และระเบียบมากขึ้น

ค่านิยมที่ให้ทุกคนในบริษัทยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ ลูก้าถูกต้องเสมอ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved