

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ปัญหา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
หมวดบริการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการ
ดำเนินงาน สิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน และปัจจัยที่มีผลสำเร็จในการดำเนินงาน โดยแนวคิด และ
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการ
จัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมโดยทั่วไป (General
Environment Analysis: PEST Analysis) การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดย
ใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ
อุปสรรค (SWOT Analysis) เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey
7s Framework) และแนวคิดด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSFs)

ระเบียบวิธีการศึกษา มีขอบเขตการศึกษาคือ มุ่งศึกษาถึงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ
ทั้งในด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิตและการดำเนินงาน และด้านการเงิน ตลอดจนศึกษา
ถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาด
กลางและขนาดย่อม หมวดบริการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ประชากร
ในการศึกษาคือ กิจการที่ประกอบธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวที่ได้ขึ้นทะเบียนกับกรม
พัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่และยังเปิดดำเนินการอยู่ในปี พ.ศ. 2552 จำนวนทั้งสิ้น 606 ราย

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth
Interview) ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยว จำนวน 10 ราย และข้อมูลจาก
แบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 90 ราย โดยเลือกจากผู้ประกอบการ
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดบริการธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยว ที่สมัครใจให้
ข้อมูลและใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมทั้งสิ้น 100 ราย ในส่วนของ
แบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูล 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ ได้แก่
ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาเปิดดำเนินการ จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงาน การมีตราสัญลักษณ์ของ
กิจการ การมีเว็บไซต์ของกิจการ การมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ และการได้รับ
รางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ส่วนที่ 2 ข้อมูลในการดำเนินงาน
แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน ส่วนที่ 3

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน ได้แก่ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน การเก็บรวบรวม ข้อมูล ทดถุภูมิ (Secondary Data) ทำโดยการค้นคว้าจาก หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ เอกสาร งานวิจัย และการค้นคว้าข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลใน ลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการดำเนินงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน รวมถึงสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจที่พักรวม สำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ แล้วมาวิเคราะห์ผล ตามแนวคิด และทฤษฎี โดยใช้สถิติ เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ผู้จัดการทั่วไป ร้อยละ 78.89 รองลงมาคือ เจ้าของกิจการ ร้อยละ 16.67 และหุ้นส่วน ร้อยละ 4.44 ผลการศึกษาแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบัน ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มี ลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 54.44 โดยมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 74.44 และมีเว็บไซต์เป็นของตนเอง ร้อยละ 70.00 ระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 6 ปีขึ้นไป ร้อยละ 47.78 มีจำนวนพนักงานประมาณ 11 - 20 คน ร้อยละ 35.56 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีหน่วยงานให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 63.33 ซึ่งได้รับการสนับสนุนหรือความช่วยเหลือจากสมาคม โรงแรมไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และกรมส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่ และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 66.67 ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9002 มากที่สุด ร้อยละ 90.00 รองลงมาคือ จากกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 61.67

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ด้านการจัดการ

การดำเนินธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวที่มีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 64.44 ผู้ประกอบการที่มีการวางแผนล่วงหน้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการเงิน/บัญชีมากที่สุด ร้อยละ 91.38 รองลงมาคือด้านการจัดการ ร้อยละ 82.76 ด้านการตลาด ร้อยละ 70.69 และด้านการผลิต ร้อยละ 31.03 การวางแผนงานส่วนใหญ่เป็นการวางแผนระยะกลาง (มากกว่า 1 ปี – 3 ปี) ร้อยละ 60.34 และการวางแผนล่วงหน้าของผู้ประกอบการ มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้เกือบทั้งหมด มากที่สุด ร้อยละ 51.72

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีผังโครงสร้างองค์กรแบบง่ายไม่เป็นทางการ คือ มีเจ้าของกิจการและลูกจ้าง (เจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารทุกด้าน กิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นตรงต่อผู้บริหาร) ร้อยละ 57.78 จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ธุรกิจที่พักรวมขนาดเล็กส่วนใหญ่จะมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น ไม่ซับซ้อน คือ มีเจ้าของกิจการ ผู้จัดการทั่วไป และพนักงานรับผิดชอบแผนกต่าง ๆ ดังนั้นเจ้าของกิจการจึงดูแล และควบคุมได้อย่างทั่วถึง การสื่อสารระหว่างพนักงาน ผู้จัดการ และเจ้าของกิจการ จึงทำได้อย่างรวดเร็ว มีการจัดแบ่งแผนกงานต่าง ๆ ที่ชัดเจนได้แก่ แผนกการเงินและบัญชี ร้อยละ 91.11 แผนกต้อนรับลูกค้า ร้อยละ 74.44 และแผนกแม่บ้าน ร้อยละ 84.44 กิจการส่วนใหญ่มีการจัดทำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ร้อยละ 68.89 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของ ร้อยละ 42.22 และผู้นำมีลักษณะประชาธิปไตย ร้อยละ 57.78

การวางแผนกำลังคน พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนกำลังคนก่อนเปิดกิจการ ร้อยละ 48.89 กิจการส่วนใหญ่มีวิธีการประกาศรับสมัครพนักงานด้วยวิธีการติดป้ายประกาศรับสมัครงานด้านหน้ากิจการ ร้อยละ 81.11 และติดต่อพนักงานภายในให้ช่วยแนะนำคนรู้จักมาสมัครงาน ร้อยละ 45.56 โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานคือ พิจารณาจากความรู้เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 73.33 รองลงมาคือ พิจารณาจากบุคลิกภาพ ร้อยละ 70.00 และพิจารณาจากความสามารถ ร้อยละ 67.78 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า นอกจากผู้สมัครที่มี ความรู้ ความสามารถ และ

บุคลิกภาพที่ดี แล้วจะต้องมีใจรักในงานให้บริการ (Service mind) โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง ปัจจัยที่ใช้กำหนดค่าตอบแทนในการทำงาน คือ วัดจากความสามารถเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 75.56 มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน ร้อยละ 57.78 สวัสดิการที่ให้กับพนักงานที่เด่นชัดได้แก่ ประกันสังคม ร้อยละ 87.78 อาหารระหว่างปฏิบัติงาน ร้อยละ 85.56 และจัดหาชุดทำงานให้ ร้อยละ 66.67 มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยให้พนักงานสอนงานกันเอง ร้อยละ 82.22 และจัดอบรมเป็นช่วง ๆ ในที่ทำงาน ร้อยละ 42.22 จากการสัมพันธเชิงลึกพร้อมว่า ธุรกิจที่พักรวมขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะฝีมือพนักงานอย่างต่อเนื่อง

สำหรับการสั่งการพนักงาน กิจกรรมส่วนใหญ่มีใบสั่งงานของแต่ละแผนก ร้อยละ 38.89 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คำนึงถึงคุณภาพงาน ร้อยละ 93.33 และปริมาณงาน ร้อยละ 61.11 ในการมอบหมายงาน มีวิธีการจูงใจในการทำงานคือให้อิสระในการทำงานไม่ก้าวก่ายงาน ร้อยละ 81.11 และการดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด ร้อยละ 52.22

ส่วนการควบคุม ผู้ประกอบการทุกรายให้ความสำคัญในการควบคุมด้านการเงิน/บัญชี ร้อยละ 100.00 และด้านการปฏิบัติงานหรือการผลิต ร้อยละ 52.22 ใช้วิธีรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งโดยวาจาและเอกสาร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากความสะอาดเรียบร้อยมากที่สุด ร้อยละ 80.00 และความพึงพอใจของลูกค้า ร้อยละ 77.78 ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ปรับปรุงด้านบริการ และขึ้นเงินเดือนให้พนักงาน กิจกรรมส่วนใหญ่มีพนักงานเพียงพอต่อการให้บริการ ร้อยละ 94.44 จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าจำนวนพนักงานมีเพียงพอต่อการให้บริการ และบางกิจการที่มีจำนวนห้องพักร้อยกว่า 50 ห้อง พนักงานต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่ เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนของกิจการ แต่ปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลากรคือ มีอัตราการลาออกของพนักงานบ่อย จึงทำให้พนักงานขาดทักษะความชำนาญ

ด้านการตลาด

ธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีประเภทห้องพักของกิจการที่มีผู้ใช้บริการมากที่สุดคือ ห้องพักรวมแบบธรรมดา ร้อยละ 81.11 กิจการส่วนใหญ่มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าเกี่ยวกับการบริการหรือห้องพักของกิจการ ร้อยละ 67.78 แต่ไม่มีการวางแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาปรับปรุงที่พักใหม่ ร้อยละ 70.00

กิจการส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งราคาค่าบริการห้องพักโดยพิจารณาจากสภาพการแข่งขัน (คูราาคู่แข่งขัน) ร้อยละ 56.67 และการบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีมากที่สุดคือ บริการอินเทอร์เน็ต ร้อยละ 87.78 รองลงมาคือ บริการห้องอาหาร ร้อยละ 84.44 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ธุรกิจที่พักแรมส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์ด้านราคา มีการตัดราคาค่าบริการห้องพักกันอย่างรุนแรงเพื่อให้สามารถขายห้องพักได้ โดยเฉพาะนอกฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Season) ที่อุปสงค์ในความต้องการการใช้บริการห้องพักของลูกค้ามีน้อย แต่ห้องพักมีจำนวนมาก จึงทำให้ผู้ประกอบการต้องลดราคาค่าบริการห้องพัก ซึ่งบางกิจการต้องลดราคาห้องพักลงถึง 50 เปอร์เซ็นต์ จากราคาเต็มของค่าห้องพักที่ตั้งไว้ในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว (High Season) บางกิจการที่ต้องการขายห้องพักได้ในราคาสูง ก็จะใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ซึ่งจะทำให้การจัดการตกแต่งที่พักแรมให้ดูสวยงาม และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว สร้างความโดดเด่น จึงใจอยากให้นักค้ามาใช้บริการโดยที่จะไม่เปรียบเทียบราคาห้องพักกับที่พักแรมอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกไว้คอยบริการลูกค้า ที่หลากหลาย เช่น ห้องอาหาร ห้องจัดประชุมสัมมนา สระว่ายน้ำ ฟิตเนส สปา บริการรับส่งสนามบิน บริการทัวร์ และนำสถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น

การส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 97.78 และเครื่องมือการส่งเสริมการตลาดที่ผู้ประกอบการนิยมใช้ส่วนใหญ่ คือ การประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 86.36 และการโฆษณา ร้อยละ 40.91 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้ประกอบการยอมรับว่าการส่งเสริมการตลาดเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ลูกค้ารู้จักกิจการ และจะได้พิจารณาตัดสินใจเลือกมาใช้บริการ แต่ต้นทุนการส่งเสริมการตลาดค่อนข้างสูงและวัดได้ยากว่าการลงทุนด้านการส่งเสริมการตลาดในแต่ละวิธีนั้นจะทำให้อัตราผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นมากเท่าใด อีกทั้งกิจการขนาดเล็กที่มีห้องพักจำนวนน้อย การลงทุนด้านการตลาดจำนวนมากจึงให้ผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะเน้นการส่งเสริมการตลาดที่ใช้ทุนต่ำ เช่น การประชาสัมพันธ์ และการใช้สื่ออินเทอร์เน็ต และเครือข่ายสังคมออนไลน์ เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริโภครู้จักกิจการ และติดต่อตัวแทนจำหน่าย หรือบริษัททัวร์ต่าง ๆ ในการขายบริการห้องพักโดยให้คำแนะนำ

ด้านการผลิต

ธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ มีจำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน น้อยกว่า 20 คน ร้อยละ 45.56 ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลักมี 1 - 3 ราย ร้อยละ 45.56 มีการกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ โดยพิจารณาจากคุณภาพของวัตถุดิบ ร้อยละ 75.56 และราคาของวัตถุดิบประกอบการตัดสินใจ ร้อยละ 64.44 ส่วนใหญ่มีการขนส่งสินค้าและวัตถุดิบคือ มีทั้งผู้ขายส่งมาให้

และไปปรับเอง ร้อยละ 52.22 ในกรณีที่มีผู้ขายเป็นฝ่ายจัดส่งวัตถุดิบมาให้ พบว่าเกิดปัญหาเรื่องการจัดส่งสินค้าไม่ตรงเวลาในบางครั้งเพียงร้อยละ 2.22

กิจการส่วนใหญ่มีการตรวจสอบคุณภาพห้องพักก่อนที่ลูกค้าจะเข้าพักแรม คือ มีการสุ่มตรวจเป็นบางครั้ง ร้อยละ 51.11 และถ้าพบว่าห้องพักที่ลูกค้าเข้าพักไม่ได้มาตรฐานตามที่ตั้งไว้จะทำการเปลี่ยนห้องพักให้ลูกค้า ร้อยละ 68.89 กิจการส่วนใหญ่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ ร้อยละ 88.89

ด้านการเงิน

ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการวางแผนด้านการเงิน/บัญชี ร้อยละ 91.38 จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าการดำเนินธุรกิจที่พักแรมใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง และมีต้นทุนในการประกอบการมาก ทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร อีกทั้งยังได้รับจากค่าบริการในแต่ละเดือนค่อนข้างที่จะไม่คงที่มีการแกว่งขึ้นลงอย่างมากโดยเฉพาะนอกฤดูกาลท่องเที่ยวรายรับค่อนข้างน้อย ทำให้ผู้ประกอบการต้องทำการสำรองเงินทุนหมุนเวียนไว้จำนวนมาก ข้อมูลพื้นฐานด้านการเงินของกิจการคือ มีมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมทั้งดิน) มากกว่า 10,000,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 52.22 มียอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา 500,001 บาท ร้อยละ 35.56 มีกำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา 200,001 – 500,000 บาท ร้อยละ 50.00

เงินลงทุนที่ใช้มาจาก 3 แหล่งคือ จากเจ้าของกิจการ จากหุ้นส่วน และเงินกู้ยืม แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการเอง ร้อยละ 61.11 มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงินมาลงทุนเพียงร้อยละ 13.33 โดยกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ ร้อยละ 91.67 และ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ร้อยละ 8.33 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่หากต้องกู้ยืมจะพิจารณาถึง อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 58.89 และวงเงินที่กู้ได้ ร้อยละ 54.44 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีภาระหนี้สิน ร้อยละ 58.89 และไม่มีแผนการลงทุนเพิ่มในปีหน้า (2554) ร้อยละ 88.89

การจัดทำงบการเงิน พบว่าผู้ประกอบการทั้งหมดมีการจัดทำงบกำไรขาดทุนมากที่สุด ร้อยละ 75.56 และมีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี ร้อยละ 81.11 มีการขอคืนภาษี ร้อยละ 73.33 ผู้บันทึกรายการการเงินและบัญชีส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ร้อยละ 43.33 รองลงมาคือช่างสำนักงานบัญชี ร้อยละ 40.00 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ยัง

พบว่าธุรกิจที่พักรวมขนาดเล็ก ที่ดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว มีการบันทึกรายการการเงินและบัญชีอย่างไม่เป็นระบบ

ในด้านของสภาพคล่อง กิจกรรมทั้งหมดมีการสำรองเงินสดอย่างเพียงพอ และมีการสำรองเงินสด 10,000 – 50,000 บาทต่อวัน มากที่สุด ร้อยละ 67.78 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จ่ายเงินสด ทุกครั้งที่มีการสั่งซื้อวัตถุดิบ ร้อยละ 81.11 กิจกรรมที่สามารถขอเครดิตได้มีเพียง ร้อยละ 18.89 ระยะเวลาในการขอเครดิตได้อยู่ในช่วง 15 – 30 วัน มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบแต่ละครั้ง 2,000 - 5,000 บาท ขึ้นไป ร้อยละ 68.89 และจากภาวะเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ในปัจจุบันกิจกรรมส่วนใหญ่มีการลดค่าใช้จ่ายบางอย่างที่ไม่จำเป็น ร้อยละ 68.89 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าหลาย ๆ กิจกรรมไม่สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพลังงานได้มากนัก เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ และต้นทุนด้านแรงงาน เนื่องจากธุรกิจที่พักรวมต้องแข่งขันกัน ในเรื่องของความ หรุหร่า ความสะดวกสบาย และการให้บริการที่น่าประทับใจแก่ผู้มาใช้บริการ จึงทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้มากมายนัก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาพิจารณาตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัด เชียงใหม่ มีลักษณะดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) ธุรกิจที่พักรวมเน้นการทำกลยุทธ์การตลาด การจัดโปรโมชั่นต่างๆ เช่น การให้ส่วนลดค่าห้องพัก ช่วงเวลานอกฤดูการท่องเที่ยว (Low Season) เพื่อจูงใจผู้บริโภคเลือกใช้ บริการของกิจการ นอกจากนี้ยังเน้นการทำประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นการทำให้ลูกค้ารู้จัก และสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น ซึ่งธุรกิจส่วนใหญ่จะทำการประชาสัมพันธ์แบบต้นทุนต่ำเพื่อประหยัด ค่าใช้จ่าย โดยใช้ช่องทางอินเทอร์เน็ต และระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ เป็นต้น และมีการจัดจำหน่ายผ่านทางตัวแทนจำหน่าย เช่นบริษัททัวร์ต่าง ๆ

โครงสร้างองค์กร (Structure) ธุรกิจที่พักรวมส่วนใหญ่มีโครงสร้างในการดำเนินงานที่ คล้ายคลึงกัน ส่วนใหญ่มีโครงสร้างในการดำเนินงานแบบง่าย ไม่ซับซ้อน โดยแบ่งออกเป็น แผนกต้อนรับลูกค้า แผนกแม่บ้าน แผนกครัว แผนกการตลาด และแผนกช่าง ซึ่งในระหว่างแผนกงานจะมีการประสานงานกัน และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันตามภาระหน้าที่ของแต่ละแผนก ธุรกิจที่พักรวมขนาดเล็ก และมีจำนวนพนักงานที่น้อยกว่าจะมีการรวมงานบางอย่างไว้ในแผนกเดียวกัน และระดับสายการบังคับบัญชาสั้นจึงทำให้มีการดูแลพนักงานได้อย่างทั่วถึง

ระบบการทำงาน (System) ธุรกิจที่พักรวมส่วนใหญ่มีระบบการทำงานไม่ค่อยแตกต่างกันมาก คือ มีการสำรองห้องพัก (Reservation) กระบวนการเข้าพัก (Check in process) การบริการระหว่างการพัก (Service while guests stay) และกระบวนการคืนห้องพัก (Check out process) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการต้อนรับลูกค้า จะต้องปฏิบัติให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

รูปแบบ (Style) มินิโฮบาย คำสั่งและกฎระเบียบที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลให้การทำงานมีระบบ และระเบียบมากขึ้น ซึ่งจะให้อำนาจหน้าที่โดยตรงแก่พนักงานในการตัดสินใจ การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับหัวหน้างานของแต่ละแผนกงานของแต่ละคน

การจัดคนเข้าทำงาน (Staff) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร กิจกรรมส่วนใหญ่มีวิธีการสรรหาบุคลากรคือ ดึงป้ายประกาศรับสมัครงานด้านหน้ากิจการและติดต่อกับพนักงานภายในกิจการให้ช่วยแนะนำคนข้างนอกกิจการมาสมัครงาน วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยส่วนใหญ่พิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพ ซึ่งบุคลิกภาพที่ดี เป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับการทำงานด้านบริการ อีกทั้งกิจการที่มีกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติเข้ามาใช้บริการมาก ก็จะคำนึงถึงคุณสมบัติด้านความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศด้วย สำหรับด้านการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถของพนักงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานอย่างเป็นระบบและไม่มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้พนักงานอย่างสม่ำเสมอเท่าที่ควร

ทักษะ (Skill) พนักงานทุกแผนกจะเน้นในเรื่องการบริการ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่ดี เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมีการอบรมเพิ่มความรู้ และทักษะให้แก่พนักงานในแต่ละแผนกด้วย

ค่านิยมร่วม (Shared Value) การสร้างความประทับใจและความพึงพอใจให้แก่แขกผู้มาใช้บริการให้ได้รับความสะดวกสบาย และอยากกลับมาใช้บริการอีก เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารกิจการธุรกิจโรงแรมให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากที่ธุรกิจมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดยภาพรวม ซึ่งประเมินโดย

ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ การดำเนินงานธุรกิจที่พักรงสำหรับนักท่องเที่ยวได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยภาพรวมในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.86 สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เศรษฐกิจระดับประเทศ สถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ เศรษฐกิจระดับท้องถิ่น เศรษฐกิจระดับโลก ภาวะค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น และ อัตราเงินกู้ที่ไม่คงที่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30, 3.22, 3.10, 3.01, 2.96, 2.94, 2.89 และ 2.57 ตามลำดับ

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับน้อย ได้แก่ ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมของประเทศ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสารสนเทศในประเทศ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43 และ 2.22 ตามลำดับ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปตามทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis: PEST Analysis) สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)

ปัจจัยทางการเมืองเป็นปัจจัยหนึ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจที่พักรงซึ่งสถานการณ์ทางการเมืองมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจในเรื่องการเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ด้านการเมืองของประเทศไทยยังคงมีปัญหาคงไม่มั่นคงทางการเมืองอย่างต่อเนื่องและยังมีปัญหาจากชุมนุมประท้วงเรื่อยมาตั้งแต่ปี 2549 จนถึงปัจจุบัน จึงส่งผลกระทบโดยตรงต่อความกังวลด้านความปลอดภัยทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงสำหรับในจังหวัดเชียงใหม่ ยังมีกลุ่มการชุมนุมของฝ่ายเสื้อแดงอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติมีความกังวลที่จะเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ด้านกฎหมาย ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรงสำหรับนักท่องเที่ยวจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจ และปฏิบัติตามเกี่ยวกับ กฎหมายและขั้นตอนในการจัดตั้งธุรกิจที่พักรงตามพระราชบัญญัติโรงแรม กฎกระทรวงมหาดไทย และประกาศกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นธุรกิจที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องหลายฉบับ โดยเฉพาะกฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดตั้งและการดำเนินธุรกิจ โรงแรมโดยตรง

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

จากสถานการณ์ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันที่ยังคงมีสัญญาณการชะลอตัวลงอย่างต่อเนื่อง จากปัจจัยทางด้านการเมือง และระดับราคาน้ำมันที่ยังคงทรงตัวอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้การบริโภคและการลงทุนของภาคเอกชนชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง ภาคเอกชนที่ชะลอตัว โดยเฉพาะการก่อสร้าง ประชาชนใช้จ่ายน้อยลงถึงแม้ว่าครัวเรือนมีรายได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากการปรับอัตราเงินเดือนและค่าจ้างขึ้นต่ำ การปรับเพิ่มวงเงินงบประมาณปี 2554 จะทำให้การใช้จ่ายภาครัฐขยายตัวสูงขึ้น แต่เนื่องจากราคาสินค้าเกษตรที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ราคาวัตถุดิบและอาหารเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ประชาชนมีการคำนึงถึงการใช้จ่ายเงินเพิ่มมากขึ้น จะเลิกไปถึงเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น มีผลกระทบต่อธุรกิจบริการที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวคือ นักท่องเที่ยวน้อยลง และไม่มีการควบคุมจำนวนธุรกิจประเภทโรงแรม ทำให้คู่แข่งมากขึ้น เศรษฐกิจระดับประเทศ คือ ทำให้นักท่องเที่ยวมีพฤติกรรมการประหยัดค่าใช้จ่ายมากขึ้น เลือกที่พักแรมราคาถูก และตัดสินใจซื้อบริการมากขึ้น เศรษฐกิจระดับโลก มีผลกระทบต่อกิจการ เนื่องจากลูกค้าชาวต่างประเทศลดจำนวนลง หรือเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยช่วงระยะเวลาในการพักในประเทศสั้นลง และจากปัญหาค่าใช้จ่ายด้านพลังงานที่มีราคาสูงขึ้นส่งผลกระทบต่อค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีราคาสูงตามราคาของพลังงาน ทำให้โรงแรมมีค่าใช้จ่ายด้านพลังงานสูงมาก ซึ่งธุรกิจที่พักแรมไม่สามารถที่จะประหยัดค่าใช้จ่ายประเภทนี้ได้เลย เนื่องจากโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องแข่งขันกันด้านบริการ ด้วยความหรูหรา สวยงาม และความสะอาดสบาย ยิ่งไปกว่านั้นอัตราดอกเบี้ยที่ไม่คงที่ ก็ยังส่งผลกระทบต่อกิจการ คือ ไม่สามารถควบคุมต้นทุนและรายได้ค่าใช้จ่ายได้

ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural)

จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ลดลงเนื่องจากความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง และปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก รวมถึงภัยสงครามของประเทศต่าง ๆ และภัยธรรมชาติ อย่างไรก็ตามสำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทย ที่รับทราบข่าวสารและยังมีความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยยังคงนิยมเดินทางเข้าท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ อีกทั้งธุรกิจบริการหลายประเภทเน้นการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำจึงตั้งราคาค่าสินค้าและบริการไม่แพงมากนัก เช่น สายการบินโลว์คอส ต่าง ๆ จึงเป็นกลยุทธ์ที่โดนใจนักท่องเที่ยวในปัจจุบันที่มีรายได้ไม่มากนักแต่ชอบเดินทางท่องเที่ยว ประกอบกับพฤติกรรมการใช้จ่ายที่ประหยัด ทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติระดับกลางเริ่มหันไปพักในสถานพักแรมที่ราคาถูกลงกว่าราคาบริการของโรงแรมขนาดใหญ่ ๆ ดังนั้นธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวขนาดเล็กและขนาดกลางจึงเป็นตัวเลือกอันดับต้น ๆ ของนักท่องเที่ยว

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่เห็นอย่างชัดเจน คือความนิยมใช้การสื่อสารอินเทอร์เน็ต รวมถึงกระแสของ Social Network ไม่ว่าจะเป็น Facebook, Twitter, รวมถึง Forward mail และการตั้งกระทู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเว็บไซต์ต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่ออย่างมากในการส่งต่อข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งถ้าเป็นบริการที่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกอย่างรวดเร็ว ในทางกลับกันถ้าบริการไม่ได้คุณภาพ ย่อมส่งผลในเชิงลบอย่างรุนแรงและรวดเร็วเช่นกัน ซึ่งผู้ประกอบการต้องตระหนัก และเลือกใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับกิจการ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวซึ่งต้องการบริการที่ดี เร็ว ถูก อีกทั้งยังเน้นการวางแผนหาข้อมูลด้วยตนเอง และนิยมเปรียบเทียบราคาค่าบริการต่าง ๆ รวมถึงข้อดี ข้อเสีย จากผู้ให้บริการหลาย ๆ ราย โดยหาข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต

อย่างไรก็ตามสังคม และวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ รวมถึงลักษณะนิสัยของผู้คนชาวเชียงใหม่ยังมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างไปจากภาคอื่น ๆ จึงทำให้นักท่องเที่ยวอยากเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวเพื่อที่จะเข้ามาสัมผัสกลิ่นอาย วัฒนธรรม ประเพณี และความเชื่อต่าง ๆ ของชาวเชียงใหม่ ถึงแม้ว่าปัจจุบันความเจริญรุ่งเรือง ความก้าวหน้า และการพัฒนาในจังหวัดเชียงใหม่จะมีมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบกับวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่น แต่อย่างไรก็ตามทั้งภาครัฐและภาคเอกชนก็มีการร่วมมือกันในการอนุรักษ์ ประเพณี และวัฒนธรรมที่สำคัญของจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้เป็นเมืองที่น่าท่องเที่ยว น่าเข้ามาเยี่ยมชมเยือน

เทคโนโลยี (Technological)

กิจการมีการลงทุนเพิ่มในด้าน การปรับปรุงการให้บริการให้สะดวก และรวดเร็วขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกิจการ โดยการปรับปรุงด้านระบบเทคโนโลยีให้รวดเร็ว และทันสมัยมากขึ้น ทั้งการจองห้องพักผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และ โปรแกรมบริหารจัดการกิจการ โรงแรม เช่นระบบเช็คอิน-เช็คเอาท์ ระบบสต็อกสินค้า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น แต่ระดับของเทคโนโลยีดังกล่าวยังไม่มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับโรงแรมขนาดใหญ่ และส่วนใหญ่กิจการที่มีขนาดเล็กดำเนินการธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว ยังไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในกิจการ มีแค่การนำเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานเข้ามาใช้เท่านั้น เช่นระบบโทรศัพท์ ระบบรักษาความปลอดภัยกล้องวงจรปิด และระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น นอกจากนี้การบริการที่มีความแตกต่างและความจริงใจต่อลูกค้า ก็ถือเป็นจุดเด่นของกิจการที่ได้เปรียบหรือเหนือกว่าคู่แข่งและทำให้กิจการประสบความสำเร็จ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปตามทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ภัยคุกคามอันเกิดจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrants)

ถึงแม้อุปสงค์ด้านความต้องการห้องพักจะลดลงตามจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงจากสภาพเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ ทั้งระดับโลกและระดับประเทศ และความวุ่นวายทางการเมืองภายในประเทศ และในจังหวัดเชียงใหม่ แต่อุปทานด้านความต้องการการให้บริการห้องพักยังสูง เนื่องจากที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนมาก ทำให้อุปสงค์และอุปทานไม่สอดคล้องกัน แต่ยังมีผู้ประกอบการหลายรายที่ต้องการเข้ามาดำเนินธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่พักแรมขนาดเล็กที่มีห้องพักต่ำกว่า 50 และประกอบกิจการแบบเจ้าของคนเดียว ซึ่งผู้ประกอบการที่สนใจมีทั้งคนในท้องถิ่นที่เป็นเจ้าของที่ดินเอง ซึ่งต้องการใช้ที่ดินว่างเปล่าให้เกิดประโยชน์ และนักลงทุนต่างถิ่นที่เล็งเห็นศักยภาพที่จะสร้างกำไรจากธุรกิจนี้ในจังหวัดเชียงใหม่ นอกจากนี้ผู้ประกอบการรายใหม่ยังมีข้อได้เปรียบในเรื่องของการออกแบบก่อสร้างให้ทันสมัย ตรงตามรสนิยมของผู้บริโภคในปัจจุบัน แต่การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่จะต้องพิจารณาถึงอุปสรรคจากผู้ประกอบการรายเดิมด้วย ทั้งนี้เพราะถ้าไม่มีศักยภาพในการแข่งขันที่ดี ย่อมเสียเปรียบด้านต้นทุนเฉลี่ยด้านต่าง ๆ ที่สูงกว่าผู้ประกอบการเดิม ตลอดจนการทำตลาดที่ผู้ประกอบการเดิมจะมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทนำเที่ยว หรือนักท่องเที่ยวที่คิดว่าผู้ประกอบการรายใหม่

จึงพอสรุปได้ว่าภัยคุกคามอันเกิดจากคู่แข่งหน้าใหม่ยังมีอยู่บ้างแต่ไม่เป็นที่น่ากังวลเท่ากับคู่แข่งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน เพราะการสร้างโรงแรมและรีสอร์ทใหม่ อาจจะมีอุปสรรคด้านราคาที่ดินที่สูงขึ้น

2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of the Rivalry among Firms within the Industry)

จำนวนนักท่องเที่ยวเข้าพักในสถานพักแรมในจังหวัดเชียงใหม่มีแนวโน้มลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ในขณะที่จำนวนสถานที่พักแรม และจำนวนห้องพัก มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมที่พักแรมค่อนข้างสูง ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดของกิจการ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อรักษาระดับกำไรของกิจการไว้ ซึ่งรูปแบบการแข่งขันที่รุนแรงและกลยุทธ์ที่ธุรกิจที่พักแรมนิยมใช้กัน ได้แก่ การตัดราคาห้องพัก การแข่งขันด้านคุณภาพการบริการ การ

ให้สิทธิพิเศษด้านการให้บริการด้านอื่น ๆ ของโรงแรม เป็นต้น ดังนั้นการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นย่อมส่งผลต่ออัตราการทำกำไรอย่างแน่นอน และเพื่อที่จะรักษาระดับการทำกำไรให้ได้ ผู้ประกอบการต้องพยายามลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง โดยไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการบริการที่ให้กับลูกค้า

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

แบ่งพิจารณาได้ 2 ช่วงระยะเวลา คือ ระยะเวลาในฤดูกาลท่องเที่ยว (High Season) และ ระยะเวลานอกฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Season) ความรุนแรงของอำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือผู้ให้บริการมีน้อย เนื่องจากในฤดูกาลท่องเที่ยว อุปสงค์ในความต้องการห้องพักมีมากขึ้นเนื่องจากมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในจังหวัดเชียงใหม่เป็นจำนวนมาก ทำให้บางกิจการมีจำนวนห้องพักไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า จึงทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองลดลง ดังนั้นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวนี้จึงเป็นโอกาสที่ดีของธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวในการทำกำไร ซึ่งสามารถตั้งราคาค่าบริการห้องพักได้ในระดับสูงกว่าช่วงระยะเวลาอื่น อย่างไรก็ตามการเพิ่มระดับคุณภาพของการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญและต้องคำนึงถึงในการตั้งราคาห้องพักที่สูงขึ้น เพราะจะทำให้ลูกค้าประทับใจกับการบริการที่ดีและคุ้มค่ากับเงินที่เสียไป สำหรับช่วงระยะเวลานอกฤดูกาลท่องเที่ยว ซึ่งอุปสงค์ความต้องการที่พักแรมน้อยกว่าอุปทานในความต้องการที่จะขายบริการที่พักแรม ดังนั้นในช่วงระยะเวลานอกฤดูกาลท่องเที่ยว อำนาจการต่อรองของลูกค้าจึงมีมาก และลูกค้าสามารถเปรียบเทียบราคาที่พักแรมได้โดยง่าย โดยหาข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ลูกค้าจะมีอำนาจการต่อรองสูงในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว ธุรกิจที่พักแรมยังต้องหากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการในกิจการของตนเอง

4. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

เนื่องจากธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีจำนวนห้องพักน้อย ดังนั้นความต้องการในด้านวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ขึ้นกับจำนวนผู้เข้าพักและผู้ให้บริการ ซึ่งเมื่อเทียบกับโรงแรมใหญ่ ๆ แล้ว จะมีผู้เข้าพักและผู้ให้บริการน้อยกว่า ดังนั้นในการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้ง อำนาจในการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตจึงมีไม่มาก เพราะกิจการไม่ได้มีการสั่งซื้อสินค้าจำนวนมาก แต่สั่งซื้อบ่อยครั้ง ซึ่งกิจการส่วนใหญ่จะซื้อสินค้าเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งถ้าอยากมีอำนาจในการต่อรองผู้ขายปัจจัยการผลิตมากจะต้องทำการสั่งซื้อจำนวนมาก ๆ ในแต่ละครั้ง แต่ก็เกิดปัญหาในการที่กิจการจะต้องมีภาระในการจัดเก็บสต็อกสินค้าดังกล่าว ซึ่งอาจจะเสี่ยงต่อความเสียหาย หรือสูญหายได้ ดังนั้นกิจการจะต้องพิจารณาให้ดีว่าจะคุ้มหรือไม่ถ้าสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากเพื่อให้ได้ส่วนลด แต่ต้องมีภาระในการจัดเก็บและดูแลสินค้าดังกล่าว หรืออาจจะ

แก้ปัญหาดังกล่าวโดยการซื้อสินค้าจำนวนมากต่อครั้ง แต่มีเงื่อนไข ในการส่งสินค้าให้กับกิจการแบบ ทายอส่งมาตามจำนวนที่ต้องการ

5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Products)

เนื่องจากธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนมาก ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในแต่ละขนาดของกิจการก็ยังมี การแบ่งได้อีกหลายประเภทเช่น โรงแรม เกสต์เฮาส์ บังกาโล/รีสอร์ท เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ เป็นต้น อีกทั้งสถานที่ตั้งยังกระจายไปทั่วทุกพื้นที่ โดยเฉพาะพื้นที่ที่ใกล้แหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ และกลางใจเมือง ของจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งกล่าวได้ว่าสินค้าทดแทนของธุรกิจที่พักแรมมีค่อนข้างมาก สำหรับการหลีกเลี่ยงปัญหาของผู้ประกอบที่ไม่ต้องการให้ผู้บริโภครีบเปรียบเทียบกิจการของตนเองกับกิจการของผู้อื่นเป็นสินค้าทดแทนกัน ผู้ประกอบการจึงต้องใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างให้กับสถานที่พักแรม เช่น ตกแต่งที่พักแรมแบบ บูติกโฮเทล มีเอกลักษณ์การตกแต่งเป็นของตนเอง รวมทั้งมีบริการเสริมอื่น ๆ ที่สร้างความประทับใจ และความสะดวกสบาย เช่น มีบริการด้านการจัดเลี้ยง ประชุมสัมมนา ห้องอาหาร คอฟฟี่ช็อป สปา สระ ว่ายน้ำ ฟิตเนส ซาวน่า และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้ให้บริการแก่ผู้เข้าพัก จึงจะสามารถทำให้ กิจการเลี่ยงจากการมีสินค้าทดแทนมากให้เหลือน้อยลง อย่างไรก็ตามเหตุผลหนึ่งของการทดแทนของ ผู้บริโภคคือ เมื่อระดับราคาห้องพักเปลี่ยนไปผู้บริโภคมีงบประมาณจำกัดก็จะต้องหาการทดแทนโดย การเปลี่ยนแปลงระดับ โรงแรมที่จะเข้าพักให้เพียงพอกับงบประมาณของผู้บริโภคด้วย

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ตามทฤษฎี การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) ของกิจการที่ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

1. ธุรกิจที่พักแรมส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งที่ดี เช่น ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีธรรมชาติ สวยงาม อยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยว ใกล้แหล่งชุมชน ใกล้ศูนย์กลางการค้า ใกล้ระบบ ขนส่งมวลชน เดินทางสะดวก รวดเร็ว
2. สถานที่พักแรมและห้องพัก มีความสะอาด เรียบร้อย ตกแต่งสวยงาม มีเอกลักษณ์ เฉพาะตัวของกิจการ ซึ่งการจัดเตรียมห้องพักได้ตรงตามความนิยมและความต้องการ ของลูกค้า

3. มีการควบคุมการทำงานอย่างทั่วถึงเนื่องจากกิจการส่วนใหญ่มีสายการบังคับบัญชาแบบสั้น คือ เจ้าของกิจการ ผู้จัดการ และพนักงานฝ่ายต่าง ๆ อีกทั้งจำนวนพนักงานไม่มากเกินไป จึงทำให้การสื่อสารภายในมีความชัดเจน ไม่มีขั้นตอนยุ่งยาก และสามารถควบคุมดูแลได้อย่างใกล้ชิด
4. ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในธุรกิจที่พักแรมมายาวนาน
5. กิจการหลายแห่งได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกิจการ เช่น การจัดทำระบบการจองห้องพักผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ต้นทุนการดำเนินธุรกิจสูงทั้งค่าใช้จ่ายผันแปรและค่าใช้จ่ายคงที่ เช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าอุปกรณ์สำนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการตลาด เป็นต้น
2. กิจการขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเฉพาะด้าน และขาดทักษะการทำงานแบบมืออาชีพ
3. กระบวนการให้บริการลูกค้ายังไม่มียุทธศาสตร์ที่เป็นมาตรฐานเท่าที่ควร
4. อัตราการเข้าออกของพนักงานสูง จึงทำให้พนักงานขาดความชำนาญ และต้องปฏิบัติหน้าที่หลายด้าน
5. กิจการหลายแห่งไม่มีการประเมินคุณภาพการทำงานของพนักงาน และขาดการอบรมพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งไม่มีการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ขาดระบบการติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ เช่นการเรียกเก็บเงินค่าที่พักได้ล่าช้า
7. แหล่งเงินทุนสำรองมีน้อย โดยเฉพาะกิจการที่ดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว
8. ไม่ได้รับเครดิตจากผู้ขายปัจจัยการผลิต
9. ระบบจัดการด้านบัญชีและการเงินยังไม่ดีเท่าที่ควร โดยเฉพาะกิจการขนาดเล็กซึ่งดำเนินธุรกิจประเภทเจ้าของคนเดียว ยังไม่มีการจัดทำบัญชีที่เป็นระบบ

10. ขาดการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

โอกาส (Opportunities)

1. เชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีสภาพภูมิประเทศที่สวยงาม และภูมิอากาศที่ดี
2. เชียงใหม่เป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศเดินทางมาท่องเที่ยวจำนวนมาก
3. วัฒนธรรม และประเพณีล้านนาที่ดั้งเดิมของจังหวัดเชียงใหม่เป็นจุดขายที่สำคัญ และเป็นสิ่งดึงดูดนักท่องเที่ยว
4. เชียงใหม่เป็นศูนย์กลางการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของภาคเหนือ จึงทำให้มีจำนวนนักท่องเที่ยว คนเดินทางมาทำงาน หรือมาอบรม สัมมนา เข้ามายังจังหวัดเชียงใหม่ตลอดทั้งปี
5. รัฐบาลและหน่วยงานเอกชนให้การสนับสนุนและส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยมีการโฆษณา และประชาสัมพันธ์ ดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่
6. สายการบินต่าง ๆ มีการแข่งขันกันมากโดยใช้กลยุทธ์สายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งส่งผลให้ราคาค่าโดยสารถูกลง จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่สำคัญที่ดึงดูดใจนักท่องเที่ยวให้ออกเดินทางท่องเที่ยวไปยังจังหวัดต่าง ๆ
7. วันหยุดราชการของประเทศไทยมีมาก จึงทำให้นักท่องเที่ยวคนไทยได้มีโอกาสเดินทางไปเที่ยวพักผ่อนบ่อยครั้ง รวมถึงจังหวัดเชียงใหม่มีการจัดงานเทศกาลต่าง ๆ ที่น่าสนใจ หมุนเวียนตลอดทั้งปี

อุปสรรค (Threats)

1. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่พักแรมในจังหวัดเชียงใหม่มีสูง ผู้ประกอบการแต่ละรายต้องแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดกันอย่างรุนแรง ทำให้กิจการส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การแข่งขันกันด้านราคา มีการตัดราคากันเพื่อดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการ

2. ปัญหาภาวะเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ ทั้งเศรษฐกิจของประเทศไทย และเศรษฐกิจทั่วโลก ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติลดจำนวนลง
3. ปัญหาความไม่สงบทางการเมือง และมีการชุมนุมของกลุ่มเสื้อแดงบ่อยครั้งภายในจังหวัดเชียงใหม่ จึงทำให้นักท่องเที่ยวเกิดความไม่มั่นใจเท่าที่ควรที่จะเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่
4. พฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่ประหยัคมากขึ้น ทำให้กิจการไม่สามารถตั้งราคาค่าบริการได้สูงเท่าที่ควรเพราะผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของที่พักรวมได้ง่าย โดยช่องทางอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถตรวจสอบ และเปรียบเทียบราคาห้องพักได้โดยง่าย และส่วนใหญ่ตัดสินใจของห้องพักที่มีราคาถูกกว่า
5. การรณรงค์การท่องเที่ยวของต่างประเทศ มีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและประชาสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น ทำให้นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติและชาวไทยเลือกที่จะเดินทางไปท่องเที่ยวยังประเทศอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น เช่น ลาว เวียดนาม มาเลเซีย เกาหลี จีน ฮองกง เป็นต้น
6. ผลกระทบจากภัยธรรมชาติ อันเนื่องมาจากความแปรปรวนของสภาพอากาศที่เกิดขึ้นทั่วโลก ทั้งภัยสึนามิ น้ำท่วม ดินถล่ม พายุ ทำให้นักท่องเที่ยวบางส่วนเลือกที่จะอยู่บ้านมากกว่าการเดินทางท่องเที่ยวไปที่อื่น ๆ
7. ปัญหาเรื่องระยะเวลาช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวด้านอุปสงค์ความต้องการห้องพักมีน้อยกว่าปริมาณห้องพักที่มีให้บริการต่อนักท่องเที่ยว

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ความสำเร็จในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยวโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการจัดการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.97, 3.76 และ 3.75 ตามลำดับ และมีความสำเร็จในระดับปานกลาง ด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.31

ความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยว 10 อันดับแรกคือ ห้องพักที่ให้บริการตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ห้องพักมีความสะอาด เรียบร้อย และมีการตกแต่งสวยงาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 การควบคุมการทำงานทำได้อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ห้องพักมีปริมาณเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 พนักงานมีความชำนาญในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 การสื่อสารภายในกิจการมีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 มีเครื่องมือและเครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 วัตถุดิบ/สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 สามารถรักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 สามารถเก็บเงินค่าห้องพัก/การให้บริการได้เร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 มีการทำงานที่เป็นระบบ ระเบียบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และการประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการจัดการ

พบว่า การดำเนินธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยว ด้านการจัดการ โดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.75 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ การควบคุมการทำงานทำได้อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 การสื่อสารภายในกิจการชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 มีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ผู้นำ/เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 มีวิธีการประเมินการทำงานของพนักงานและผู้นาองค์กรที่มีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ผู้นำ/เจ้าของมีทักษะในการบริหารคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และมีแผนงานที่ดีและปฏิบัติได้จริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการผลิต

พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมมีการดำเนินธุรกิจด้านการผลิตโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.97 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ ห้องพักมีความสะอาด เรียบร้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และมีการตกแต่งสวยงาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ห้องพักมีปริมาณเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 พนักงานมีความชำนาญในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ มีเครื่องมือและเครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 วัตถุดิบ/สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ผลผลิตสินค้าและบริการได้ตามแผนงานการผลิตที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 สามารถหาวัตถุดิบ/สิ่งอำนวยความสะดวกทดแทนได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และราคาวัตถุดิบ/สิ่งอำนวยความสะดวกต่ำกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการตลาด

พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมมีการดำเนินธุรกิจ ด้านตลาดโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.76 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ ห้องพักที่ให้บริการตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 สามารถรักษากิจการลูกค้าเดิมไว้ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 สามารถเก็บค่าห้องพัก/หรือการให้บริการได้เร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 มีความถี่ของลูกค้าเดิมมาใช้บริการบ่อยขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 สามารถเพิ่มราคาห้องพัก/การให้บริการได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 มีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน

พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมมีการดำเนินธุรกิจด้านการเงินโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.31 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ บริหารวันครบชำระหนี้ให้ตรงกันทุกงวด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 มีการเตรียมเงินหรือแหล่งทุนสำรองยามฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 มีความชำนาญในการบริหารการเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอสามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้เร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 มีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 มีการยกขาดทุนสะสมมาใช้เพื่อลดภาษีในปีที่มีกำไร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 สามารถกู้เงินด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 มีระบบติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 มีจำนวนหนี้สูญน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 และได้รับเครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบในระยะเวลาสั้นกว่าคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07

สำหรับปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และมีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ตามลำดับ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้ธุรกิจ ที่พักแรม สำหรับนักท่องเที่ยวสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในการเป็น โรงแรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ผสมผสานกับความทันสมัย ดึงดูดใจลูกค้าให้มาใช้บริการ และเกิดการยอมรับจากลูกค้า พร้อมทั้งสร้างความประทับใจเหนือกว่าคู่แข่ง
2. ทำเลที่ตั้งดี สะดวกในการเดินทางมาใช้บริการ หรือสภาพแวดล้อมสวยงาม ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
3. มีขั้นตอนการให้บริการลูกค้าที่ดี ตั้งแต่กระบวนการสำรองห้องพัก การเข้าพัก การบริการระหว่างการพัก และการคืนห้องพัก ทุกขั้นตอนจะต้องทำได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และน่าประทับใจ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการให้บริการ และกลับมาใช้บริการอีก
4. พนักงานมีการบริการด้วยความสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และรักงานด้านการให้บริการ
5. รักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ให้ได้นาน ๆ ตลอดจนการลาออกของพนักงาน มีการพัฒนาอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง
6. การตั้งราคาค่าบริการห้องพักอยู่ในระดับที่สมเหตุผล ลูกค้ายอมรับได้และสามารถรู้สึกได้ว่าคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป
7. การมีระบบข้อมูล ข่าวสาร และการนำเทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการภายในกิจการ
8. การมีเครือข่ายพันธมิตรที่ดี กับธุรกิจให้บริการและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจการขนส่ง เป็นต้น
9. ต้องมีเงินหมุนเวียนเพียงพอ มีแหล่งเงินทุนสำรอง และสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย โดยมีค่าใช้จ่ายในการได้เงินทุนที่ต่ำ โดยเฉพาะในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว ซึ่งส่วนใหญ่จะมีรายรับน้อยกว่ารายจ่าย ซึ่งจะต้องมีการวางแผนเรื่องเงินทุนหมุนเวียนที่ดี

10. มีระบบบัญชีที่ดี รู้จำนวนยอดขาย รายได้ และรายจ่ายอย่างถูกต้อง สามารถคำนวณหาต้นทุนสินค้าได้ครบถ้วนจริง ๆ

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบการอภิปรายผล ซึ่งแบ่งการอภิปรายผลการศึกษาเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการศึกษาด้านการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 3 อภิปรายผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 4 อภิปรายผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว ในจังหวัดเชียงใหม่

การประกอบธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ในปัจจุบันมีการขยายตัวบางเล็กน้อย ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจที่พักแรมต้องใช้เงินลงทุนเริ่มแรกค่อนข้างสูง และที่ดินมีราคาแพง แต่อย่างไรก็ตามยังมีกิจการที่พักแรมขนาดเล็กที่มีจำนวนห้องพักไม่มาก และดำเนินกิจการแบบเจ้าของคนเดียวเปิดให้บริการเพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นคนในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งมีที่ดินว่างเปล่าและต้องการใช้ที่ดินให้เกิดประโยชน์ และนักลงทุนต่างถิ่นที่เห็นศักยภาพในการทำธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่ได้เข้ามาลงทุนในธุรกิจที่พักแรม และจากผลการศึกษาพบว่า ประเภทธุรกิจบริการที่พักแรมในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 54.44 โดยมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 74.44 และมีเว็บไซต์เป็นของตนเอง ร้อยละ 70.00 ระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 6 ปีขึ้นไป ร้อยละ 47.78 มีจำนวนพนักงานประมาณ 11 - 20 คน ร้อยละ 35.56 ซึ่งไม่สอดคล้องกับ บทวิเคราะห์ของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) (2553) เรื่องบทวิเคราะห์ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ปี 2553 พบว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทธุรกิจ ธุรกิจประเภทบริษัทจำกัดมีสัดส่วนมากที่สุด คือ ร้อยละ 48.8 รองลงมาคือ บุคคลธรรมดา ร้อยละ 35.0 ซึ่งมีจุด

น่าสนใจคือ ธุรกิจที่เป็นบุคคลธรรมดาส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็กคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 31.4 เมื่อเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการศึกษาด้านการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจที่พักรวมสำหรับนักท่องเที่ยว ในจังหวัดเชียงใหม่

ด้านการจัดการ

การศึกษาค้นคว้าพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีผังโครงสร้างองค์กรแบบง่ายไม่เป็นทางการ ร้อยละ 57.78 และธุรกิจที่พักรวมขนาดเล็กส่วนใหญ่จะมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น ไม่ซับซ้อน ดังนั้นเจ้าของกิจการจึงดูแลและควบคุมได้อย่างทั่วถึง โดยการวางแผนกำลังคน พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนกำลังคนก่อนเปิดกิจการ ร้อยละ 48.89 กิจการส่วนใหญ่มีวิธีการประกาศรับสมัครพนักงานด้วยวิธีการตีป้ายประกาศรับสมัครงานด้านหน้ากิจการ ร้อยละ 81.11 โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานคือ พิจารณาจากความรู้เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 73.33 รองลงมาคือ พิจารณาจากบุคลิกภาพ ร้อยละ 70.00 และพิจารณาจากความสามารถ ร้อยละ 67.78 นอกจากนี้ผู้สมัครที่มี ความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่ดี แล้วจะต้องมีใจรักในงานให้บริการ (Service mind) โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับงานเขียนของ พัฒนา สิริ โชติบัญญัติ (2548) หนังสือการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ กล่าวว่ารูปแบบของบุคลากรบริการที่ดีจะมีคุณสมบัติที่ลูกค้า ได้พบและสัมผัส พนักงานบริการแล้วรู้สึกมีความประทับใจ เช่น การแต่งกายที่ดี รูปร่างหน้าตา ทัศนคติ และพฤติกรรม และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาภรณ์ มุสิกะโสภณ (2536) เรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าคุณสมบัติพนักงานระดับปฏิบัติการที่โรงแรมต้องการมากที่สุดคือมีระดับการศึกษาตรงกับงานและมีบุคลิกภาพดี

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจัยที่ใช้กำหนดค่าตอบแทนในการทำงาน คือ วัดจากความสามารถ ทักษะความชำนาญ และความรู้ เป็นส่วนใหญ่ สำหรับการสั่งการพนักงาน กิจการส่วนใหญ่มีใบสั่งงานของแต่ละแผนก ร้อยละ 38.89 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คำนึงถึงคุณภาพงาน ร้อยละ 93.33 และปริมาณงาน ร้อยละ 61.11 ในการมอบหมายงาน โดยมีวิธีการจูงใจในการทำงานคือให้อิสระในการทำงานไม่ก้าวก่ายงาน ร้อยละ 81.11 และการดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด ร้อยละ 52.22 สอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาภรณ์ มุสิกะโสภณ (2536) พบว่าการกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนพนักงานส่วนใหญ่พิจารณาถึง คุณภาพและปริมาณงาน การศึกษา ประสบการณ์ อัตราค่าจ้างของท้องถิ่นและอัตราตามสภาพการแข่งขัน

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า กิจการส่วนใหญ่มีพนักงานเพียงพอต่อการให้บริการ ร้อยละ 94.44 ซึ่งจำนวนพนักงานมีเพียงพอต่อการให้บริการ และบางกิจการที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 50 ห้อง พนักงานต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่ เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนของกิจการ แต่ปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลากรคือ มีอัตราการลาออกของพนักงานบ่อย จึงทำให้พนักงานขาดทักษะความชำนาญ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาภรณ์ มุสิกะ โสภณ (2536) พบว่า ปัญหาแรงงานส่วนใหญ่มีปัญหาในด้านการลาออกของพนักงาน และคุณสมบัติไม่เหมาะสม แต่ไม่สอดคล้องในเรื่องของปัญหาการขาดแคลนพนักงาน

ด้านการตลาด

การศึกษาครั้งนี้พบว่า ธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าเกี่ยวกับการบริการหรือห้องพักของกิจการ ร้อยละ 67.78 แต่ไม่มีการวางแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาปรับปรุงที่พักแรมใหม่ ร้อยละ 70.00 โดยกิจการส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งราคาค่าบริการห้องพักโดยพิจารณาจากสภาพการแข่งขัน (ดูราคาคู่แข่ง) ร้อยละ 56.67 และการบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีมากที่สุดคือ บริการอินเทอร์เน็ต ร้อยละ 87.78 รองลงมาคือ บริการห้องอาหาร ร้อยละ 84.44 และธุรกิจที่พักแรมส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์ด้านราคา มีการตัดราคาค่าบริการห้องพักกันอย่างรุนแรงเพื่อให้สามารถขายห้องพักได้ โดยเฉพาะนอกฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Season) ที่อุปสงค์ในความต้องการการใช้บริการห้องพักของลูกค้ามีน้อย แต่ห้องพักมีจำนวนมาก จึงทำให้ผู้ประกอบการต้องลดราคาห้องพักลง ซึ่งบางกิจการต้องลดราคาห้องพักลงถึง 50 เปอร์เซ็นต์ จากราคาเต็มของค่าห้องพักที่ตั้งไว้ในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว (High Season) บางกิจการที่ต้องการขายห้องพักได้ในราคาสูง ก็จะใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ซึ่งจะทำให้การจัดการตกแต่งที่พักแรมให้ดูสวยงาม และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว สร้างความโดดเด่น จูงใจอยากให้นักท่องเที่ยวมาใช้บริการโดยที่ไม่เปรียบเทียบกับราคาห้องพักกับที่พักแรมอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกไว้คอยบริการลูกค้า ที่หลากหลาย เช่น ห้องอาหาร ห้องจัดประชุมสัมมนา สระว่ายน้ำ ฟิตเนส สปา บริการรับส่งสนามบิน บริการทัวร์แนะนำสถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น สอดคล้องกับงานเขียนของพัฒนา สิริ โสติบัณฑิต (2548) กล่าวว่า การกำหนดราคาเป็นสิ่งสำคัญของการตลาดเพราะการตั้งราคาที่จะเสนอขายสินค้าและบริการไปยังตลาดเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้ นั้นจะต้องคำนึงถึงลูกค้าที่จะซื้อว่าจำนวนเงินที่เป็นราคาควรกำหนดระดับไว้สูงหรือต่ำ มากหรือน้อยเท่าใดที่จะพอดีกับคุณภาพหรือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และบริการที่จัดนำมาเสนอขายให้แก่ลูกค้า

การศึกษาครั้งนี้พบว่า การส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 97.78 และเครื่องมือการส่งเสริมการตลาดที่ผู้ประกอบการนิยมใช้

ส่วนใหญ่ คือ การประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 86.36 และการโฆษณา ร้อยละ 40.91 ผู้ประกอบการยอมรับว่าการส่งเสริมการตลาดเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ลูกค้ารู้จักกิจการ และได้พิจารณาตัดสินใจเลือกมาใช้บริการ แต่ต้นทุนการส่งเสริมการตลาดค่อนข้างสูงและวัดได้ยากว่าการลงทุนด้านการส่งเสริมการตลาดในแต่ละวิธีนั้นจะทำให้อัตราผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นมากเท่าใด อีกทั้งกิจการขนาดเล็กที่มีห้องพักจำนวนน้อย การลงทุนด้านการตลาดจำนวนมากจึงให้ผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะเน้นการส่งเสริมการตลาดที่ใช้ทุนต่ำ เช่น การประชาสัมพันธ์ และการใช้สื่ออินเทอร์เน็ต และเครือข่ายสังคมออนไลน์ เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริโภครู้จักกิจการ และติดต่อตัวแทนจำหน่าย หรือบริษัททัวร์ต่าง ๆ ในการขายบริการห้องพักโดยให้ค่านายหน้า สอดคล้องกับงานเขียนของ อุดลย์ จาตุรงค์กุล (2549) หนังสือการบริหารการตลาด กล่าวถึงการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เป็นวิถีทางทุกทางที่นักการตลาดใช้ในการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องว่าเป็นลูกค้าในปัจจุบัน ซึ่งเครื่องมือส่งเสริมการตลาดที่สำคัญ คือ การโฆษณา (Advertising) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การประชาสัมพันธ์และการพิมพ์เผยแพร่ (Public Relations) และการตลาดทางตรง (Direct Marketing)

ด้านการผลิต

การศึกษาค้นคว้าพบว่าธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ มีจำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน น้อยกว่า 20 คน ร้อยละ 45.56 ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลักมี 1 - 3 ราย ร้อยละ 45.56 มีการกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ โดยพิจารณาจากคุณภาพของวัตถุดิบ ร้อยละ 75.56 และราคาของวัตถุดิบประกอบการตัดสินใจ ร้อยละ 64.44 กิจการส่วนใหญ่มีการตรวจสอบคุณภาพห้องพักก่อนที่ลูกค้าจะเข้าพักแรม คือ มีการสุ่มตรวจเป็นบางครั้ง ร้อยละ 51.11 และถ้าพบว่าห้องพักที่ลูกค้าเข้าพักไม่ได้มาตรฐานตามที่ตั้งไว้จะทำการเปลี่ยนห้องพักให้ลูกค้า ร้อยละ 68.89 ซึ่งกิจการส่วนใหญ่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ ร้อยละ 88.89 สอดคล้องกับงานเขียนของ พัฒนา ศิริโชคิบัณฑิต (2548) กล่าวว่า การให้บริการแก่ลูกค้าที่ได้เข้ามาใช้บริการกับกิจการที่สร้างให้เกิดความสะดวกสบายต่อลูกค้าและกิจการที่จะทำการโต้ตอบการให้บริการได้ ไม่ว่าจะเป็น สถานที่ทำให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวกและระบบการติดต่อสื่อสารบริการในแต่ละครั้ง

ด้านการเงิน

การศึกษาค้นคว้าพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการวางแผนด้านการเงิน/บัญชี ร้อยละ 91.38 การดำเนินธุรกิจที่พักแรมใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง และมีต้นทุนในการประกอบการมาก ทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร อีกทั้งรายรับจาก

ค่าบริการในแต่ละเดือนค่อนข้างที่จะไม่คงที่มีการแกว่งขึ้นลงอย่างมาก โดยเฉพาะนอกฤดูกาลท่องเที่ยวรายรับค่อนข้างน้อย ทำให้ผู้ประกอบการต้องทำการสำรองเงินทุนหมุนเวียนไว้จำนวนมาก เงินลงทุนที่ใช้มาจาก 3 แหล่งคือ จากเจ้าของกิจการ จากหุ้นส่วน และเงินกู้ยืม แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการเอง ร้อยละ 61.11 มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงินมาลงทุนเพียงร้อยละ 13.33 สอดคล้องกับบทวิเคราะห์ของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) (2553) ที่พบว่าธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทเป็นธุรกิจใช้เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเป็นมูลค่าสูง มีผู้ประกอบการเพียงร้อยละ 32.0 ที่ลงทุนด้วยเงินทุนส่วนตัวทั้งหมด และพบว่ามีสัดส่วนของกิจการที่ใช้เงินทุนส่วนตัวเจ้าของมากขึ้นนัก จากปี 2549 จนถึงปี 2551 โดยกิจการที่มีการลงทุนด้วยเงินทุนส่วนตัวเจ้าของมากกว่า ร้อยละ 50.0 มีจำนวนถึงร้อยละ 60.5

การจัดทำงบการเงิน พบว่าผู้ประกอบการทั้งหมดมีการจัดทำงบกำไรขาดทุนมากที่สุด ร้อยละ 75.56 ผู้บันทึกรายการการเงินและบัญชีส่วนใหญ่เป็นเจ้าของหน้าทีการเงินและบัญชี ร้อยละ 43.33 อย่างไรก็ตามธุรกิจที่พักแรมขนาดเล็ก ที่ดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว มีการบันทึกรายการการเงินและบัญชีอย่างไม่เป็นระบบ ในด้านของสภาพคล่อง กิจการทั้งหมดมีการสำรองเงินสดอย่างเพียงพอ และมีการสำรองเงินสด 10,000 – 50,000 บาทต่อวัน มากที่สุด ร้อยละ 67.78 สอดคล้องกับข้อมูลของภาณุ เชาว์ปรีชา (2552) ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการสภาพคล่อง กล่าวว่า การสำรองเงินสดไว้อย่างสมเหตุผล ลงทุนเพื่อให้เกิดดอกผลได้แต่ต้องคำนึงถึงสภาพคล่องซึ่งต้องมีการบริหารเงินสดให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และสอดคล้องกับบทวิเคราะห์ของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) (2553) พบว่าธุรกิจที่เป็นบุคคลธรรมดาเป็นธุรกิจขนาดเล็กซึ่งส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำงบการเงินที่จะทำให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงสถานะทางการเงินและผลประกอบการที่แท้จริงของกิจการ

ส่วนที่ 3 อภิปรายผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว ในจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาครั้งนี้พบว่า จากปัญหาของสถานะเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ ทั้งเศรษฐกิจของประเทศไทยและเศรษฐกิจทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อรายได้ของประชาชนทำให้กำลังซื้อเปลี่ยนแปลงง่าย อีกทั้งปัญหาความไม่สงบทางการเมืองซึ่งมีการชุมนุมของกลุ่มเสื้อแดงบ่อยครั้งภายในจังหวัดเชียงใหม่ จึงทำให้นักท่องเที่ยวเกิดความไม่มั่นใจที่จะเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติลดจำนวนลง ประกอบกับต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้นทั้งค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายผันแปรต่าง ๆ แต่รายได้ไม่ได้สูงขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับบทวิเคราะห์ของ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (2553) ระบุว่าความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทของไทยยังคงมีความเสี่ยงทั้งในด้านภาวะเศรษฐกิจ การเมือง พหุติกรรมผู้บริโภครวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน และ

แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้ทันสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา และสอดคล้องกับ รายงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ (2553) รายงาน เศรษฐกิจและการเงินภาคเหนือ เดือนมีนาคม 2553 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมจำเป็นต้อง ติดตามและปรับกลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อรองรับผลกระทบทางลบที่อาจตามมาไม่ว่าจะมาจากปัจจัยปัญหา ทางการเมือง การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกที่ยังคงเปราะบาง ความผันผวนของราคาน้ำมัน

การศึกษาครั้งนี้พบว่า การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่พักแรมในจังหวัดเชียงใหม่มีสูง ผู้ประกอบการแต่ละรายต้องแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดกันอย่างรุนแรง ทำให้กิจการส่วนใหญ่ใช้ กลยุทธ์การแข่งขันกันด้านราคา มีการตัดราคากันเพื่อดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการ สอดคล้องกับข้อมูลของ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2553) ข้อมูลสถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจโรงแรม SMEs ปี 2554 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางและขนาดย่อม ต้องเผชิญการแข่งขันที่ทวีความ รุนแรงยิ่งขึ้น ทั้งจากเครือเชนบริหารโรงแรมต่างชาติ และเครือเชนบริหารโรงแรมไทย (ที่มีความ ได้เปรียบด้านเครือข่ายด้านการตลาด และความแข็งแกร่งด้านเงินทุน) จะต้องเร่งปรับกลยุทธ์การ ดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวที่ปรับเปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับสัดส่วนตลาด โดยพึ่งตลาดนักท่องเที่ยวคนไทยเพิ่มขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงจากความผันแปรของตลาดนักท่องเที่ยว ต่างชาติ

การศึกษาครั้งนี้พบว่าพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่ประหยัดมากขึ้น ทำให้กิจการไม่สามารถ ตั้งราคาค่าบริการได้สูงเท่าที่ควรเพราะผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของที่พักแรมได้ง่าย โดยช่องทาง อินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถตรวจสอบ และเปรียบเทียบราคาห้องพักได้โดยง่าย และส่วนใหญ่ตัดสินใจ จองห้องพักที่มีราคาถูกกว่า สอดคล้องกับข้อมูลของ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2553) พบว่านักท่องเที่ยว เริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการจองห้องพักโดยใช้ระยะเวลาที่สั้นลงจากเดิมที่เคยจองกันข้ามปี

การศึกษาครั้งนี้พบว่า ถึงแม้สภาวะทางด้านเศรษฐกิจจะยังไม่ฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งและ การเมืองยังไม่มีเสถียรภาพ ประกอบกับต้นทุนด้านพลังงานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นแต่ รัฐบาลและ หน่วยงานเอกชนยังให้การสนับสนุนและส่งเสริมการท่องเที่ยว เนื่องจากรายได้จากการท่องเที่ยวทำ ให้เกิดการหมุนเวียนภายในประเทศอย่างมาก แต่การ โฆษณาและประชาสัมพันธ์ให้มาท่องเที่ยวยัง จังหวัดเชียงใหม่ยังไม่คึกคักเท่าที่ควรเพราะปัจจุบันเริ่มมีหลาย ๆ จังหวัดพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว และทำการประชาสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของนักท่องเที่ยวชาว เชียงใหม่ลดลง อย่างไรก็ตามสายการบินต่าง ๆ มีการแข่งขันกันมากขึ้นโดยใช้กลยุทธ์สายการบิน ต้นทุนต่ำ ซึ่งส่งผลให้ราคาค่าโดยสารถูกลง จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่สำคัญที่ดึงดูดใจนักท่องเที่ยวให้ อยากเดินทางท่องเที่ยวไปยังจังหวัดต่าง ๆ สอดคล้องกับรายงานของธนาคารแห่งประเทศไทย

สำนักงานภาคเหนือ (2553) พบว่าภาครัฐและเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ได้ร่วมกันดำเนินกลยุทธ์ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในแบบบูรณาการทำให้แนวทางการสนับสนุนการท่องเที่ยวทั้งทางวัฒนธรรม ธรรมชาติ การประชุมสัมมนาและเพื่อสุขภาพมีความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น

ส่วนที่ 4 อภิปรายผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว ในจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาครั้งนี้พบว่า ธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการจัดการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.97, 3.76 และ 3.75 ตามลำดับ และมีความสำเร็จในระดับปานกลาง ด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.31 สอดคล้องกับการศึกษาของ วงศ์ปิติ พิทักษากุลเกษม (2549) ศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจเอสเอ็มอี ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความสำเร็จด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง

ความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว 10 อันดับแรกคือ ห้องพักที่ให้บริการตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ห้องพักมีความสะอาด เรียบร้อย และมีการตกแต่งสวยงาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 การควบคุมการทำงานทำได้อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ห้องพักมีปริมาณเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 พนักงานมีความชำนาญในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 การสื่อสารภายในกิจการมีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 มีเครื่องมือและเครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 วัสดุคิปล/สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 สามารถรักษากำหนดลูกค้าเดิมไว้ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 สามารถเก็บเงินค่าห้องพัก/การให้บริการได้เร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 มีการทำงานที่เป็นระบบ ระเบียบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และการประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ตามลำดับ

ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมยังไม่สามารถขยายธุรกิจให้เติบโตและเข้มแข็งได้ เนื่องจากมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

1. ด้านต้นทุนการดำเนินธุรกิจสูงทั้งค่าใช้จ่ายผันแปรและค่าใช้จ่ายคงที่ เช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าอุปกรณ์สำนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการตลาด เป็นต้น โดยเฉพาะต้นทุนด้านพลังงานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

2. ด้านบุคลากร กิจกรรมขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเฉพาะด้าน และขาดทักษะการทำงานแบบมืออาชีพ เพราะต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่ และมีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูง รวมทั้งทั้งไม่มีการประเมินคุณภาพการทำงานของพนักงาน และขาดการพัฒนาอบรมอย่างต่อเนื่อง
3. ด้านการบริหารจัดการและกระบวนการให้บริการลูกค้ายังไม่มีระบบระเบียบที่เป็นมาตรฐานเท่าที่ควร โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งขาดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้งานในกิจการ
4. ด้านการเงินและบัญชี ขาดระบบการติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ เช่นการเรียกเก็บเงินค่าที่พักได้ล่าช้า แหล่งเงินทุนสำรองมีน้อย ระบบจัดการด้านบัญชีและการเงินยังไม่ดีเท่าที่ควร โดยเฉพาะกิจการขนาดเล็กซึ่งดำเนินธุรกิจประเภทเจ้าของคนเดียว ยังไม่มีการจัดทำบัญชีที่เป็นระบบ
5. ด้านการตลาด ขาดการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการตลาดที่มีประสิทธิภาพ และไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่อง
6. ด้านการรวมกลุ่ม ขาดการรวมกลุ่มเพื่อสร้างแนวร่วมและพันธมิตรในการประกอบธุรกิจ รวมทั้งสร้างอำนาจในการต่อรองด้านอื่นๆ อีกทั้งยังมีการแข่งขันกันในธุรกิจที่พักแรมค่อนข้างสูง โดยมีการตัดราคาค่าห้องพัก ทำให้รายได้ของแต่ละกิจการลดลงไปด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ และผู้ที่สนใจจะลงทุนในธุรกิจที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว แบ่งตามแนวคิดด้านบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน ดังนี้

ด้านการจัดการ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมควรขอคำแนะนำจากหน่วยงานที่สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น กรมส่งเสริมธุรกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่ เกี่ยวกับรายละเอียด ข้อมูลที่แพคเกจใน จังหวัดเชียงใหม่

2. ผู้ประกอบการควรมีการจัดการวางแผนด้านการสรรหากำลังคนให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว
3. ผู้ประกอบการควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยอาจจะใช้วิธีการสังเกตหรือกำหนดรายการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นข้อ ๆ เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำมาใช้พัฒนาพนักงาน และปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ผู้ประกอบการควรให้ผลตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เหมาะสม โดยการการประเมินผลพนักงานทุกปี
5. ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยผ่านเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต ในการการสรรหากำลังคน

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์และการบริการ

1. ที่พักรวมควรได้รับการออกแบบตกแต่งให้สวยงาม มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว สร้างบรรยากาศที่น่าประทับใจ จึงจะสามารถดึงดูดใจให้ลูกค้าอยากเข้ามาใช้บริการ
 2. สร้างแบรนด์ให้กับสินค้าหรือตราสัญลักษณ์ของร้านค้าเพื่อให้ลูกค้าระลึกถึงและจดจำได้ง่าย
 3. เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการเพื่อเพิ่มความโดดเด่น และคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ ทำให้ลูกค้ารู้สึกได้รับสินค้าและบริการที่คุ้มค่ากับเงินที่เสียไป
 4. สร้างมาตรฐานด้านอัตราค่าบริการและการให้บริการ โดยไม่เลือกปฏิบัติหรือให้บริการที่ดีเฉพาะบางกลุ่มลูกค้าเท่านั้น
 5. สำรวจความต้องการหรือความนิยมของผู้บริโภคในปัจจุบัน เพื่อที่ผู้ประกอบการจะได้นำมาพัฒนาปรุงสถานที่ที่พักรวม ที่สามารถตอบสนองความต้องการและความนิยมของผู้บริโภคได้หลากหลายมากขึ้น และเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับกิจการ
 6. เสนอรูปแบบบริการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มรายได้และยอดขายให้กับกิจการ
- ราคาสินค้าและบริการ**

1. ราคาที่นำเสนอต่อลูกค้า ควรสมเหตุสมผลและไม่แพงจนเกินไปในความรู้สึกของลูกค้า โดยควรเป็นราคาที่ลูกค้าสามารถรับได้ อาจจะใช้วิธีตั้งราคาจากต้นทุน และพิจารณา ราคาของกลุ่มแข่งขันประกอบการตั้งราคาสินค้าและบริการของกิจการ
2. ถ้าผู้ประกอบการต้องการเพิ่มราคาค่าบริการที่พักรวมให้สูงขึ้นเพื่อให้ได้กำไรมากขึ้น ควรหาวิธีการเพิ่มมูลค่าสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ก่อน เช่น ถ้าลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่พักรวมของกิจการ จะได้รับการบริการที่ดีเยี่ยม และมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันไว้คอยบริการลูกค้า เช่น ห้องอาหาร บริการอินเทอร์เน็ต ฟิตเนส สปา มีบริการรถรับส่งสนามบิน เป็นต้น จะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าร่าราคาสินค้าและบริการของกิจการเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานที่ได้รับ

สถานที่ให้บริการ

1. เลือกทำเลที่ตั้งกิจการให้เหมาะสม ตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น สะดวกต่อการเดินทาง หรือสิ่งแวดล้อมทางกายภาพสวยงาม
2. ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย สะอาด และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ควรมีการตรวจสอบเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

การสื่อสารการตลาด

1. ลงโฆษณาในสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยต้นทุนที่ต่ำ
2. ทำโบรชัวร์ แผ่นพับ แนะนำบริการ แจกแก่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้ามาใช้บริการ
3. สื่อสารการตลาดผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้บริโภคผ่านทางเว็บไซต์ที่รวดเร็ว เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมหาข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตก่อนการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ
4. ควรหาลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มหรือรักษายอดขายของกิจการ เพราะลูกค้าประจำอย่างเดียวไม่สามารถเพิ่มหรือรักษายอดขายให้กิจการได้ เพราะปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็ว ถ้าหากผู้บริโภคเปลี่ยนความนิยม และความพึงพอใจที่จะไปใช้บริการของที่ไหนมากกว่า ก็อาจทำให้ยอดขายของกิจการลดลงได้ อาจจะใช้เครื่องมือทางการตลาดที่มีค่าใช้จ่ายไม่สูงเกินไปในการหาลูกค้ารายใหม่ เช่น การส่งเสริมการขาย (เช่น ลด แลก แจก แถม สะสมคะแนน)

บุคลากรบริการ

บุคลากรที่ทำหน้าที่ให้บริการเป็นปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จในธุรกิจที่พักแรม เพราะจะต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ดังนั้นการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถบริการลูกค้าได้ดีจึงมีความสำคัญอย่างมาก ทั้งนี้ อาจจะต้องมีการฝึกฝนทักษะด้านต่างๆ ที่จำเป็นในการให้บริการ เช่น เรื่องของกิริยามารยาท และความสามารถทางภาษา เป็นต้น

กระบวนการให้บริการ

กระบวนการให้บริการ ตั้งแต่ การสำรองห้องพัก (Reservation) กระบวนการเข้าพัก (Check in process) การบริการระหว่างการพัก (Service while guests stay) และกระบวนการคืนห้องพัก (Check out process) ต้องทำให้เป็นมาตรฐาน ถูกต้อง และรวดเร็ว เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากที่สุด และทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

สภาพแวดล้อมการให้บริการ

บรรยากาศของสถานที่พักแรมเป็นสิ่งสำคัญ เป็นตัวแปรหนึ่งที่ลูกค้าตัดสินใจเลือกมาใช้บริการ เพราะฉะนั้น บรรยากาศภายในที่พักแรมจะต้องตกแต่งให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายหลักและภายในที่พักแรมต้องมีความสะอาด ได้มาตรฐาน ไม่เป็นแหล่งเพาะเชื้อโรคต่างๆ ต้องมีการควบคุมและป้องกันการแพร่กระจายเชื้อโรคอย่างเพียงพอ รวมไปถึงการบำบัดของเสียจากการผลิตจะต้องได้มาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งความปลอดภัยในด้านร่างกาย และทรัพย์สินของผู้มาใช้บริการด้วย

ด้านการเงิน

1. ควรมีการบริหารการเงินอย่างเหมาะสม เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมียอดการใช้บริการขึ้นลงตามช่วงฤดูกาล ควรมีการควบคุมค่าใช้จ่ายประจำให้ไม่มากเกินไป โดยเฉพาะระยะเวลาช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวกิจการส่วนใหญ่จะมีรายรับน้อยกว่ารายจ่ายดังนั้นกิจการจะต้องมีการสำรองเงินสดให้เพียงพอต่อความต้องการ
2. ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลด้านการจัดทำงบการเงินมาใช้ตัดสินใจในการควบคุมรายรับรายจ่าย และการจัดการบริหารจัดการในธุรกิจให้เหมาะสม

3. ควรนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชีมาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน
4. ผู้ประกอบการควรควบคุมค่าใช้จ่ายในภาวะที่วัตถุดิบมีแนวโน้มเพิ่มราคาสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้น ควรมีการนำเอาข้อมูลที่จัดบันทึกต้นทุนค่าใช้จ่ายทุกรายการมาวิเคราะห์ในการตัดสินใจว่าจะลดหรือเพิ่มค่าใช้จ่าย
5. ควรจัดเตรียมแหล่งเงินทุนสำรอง ที่นอกเหนือจากเงินทุนของผู้ประกอบการเอง ในกรณีที่ผู้ประกอบการขาดสภาพคล่องทางการเงิน จะได้มีแหล่งเงินทุนสำรองมาช่วยในการบริหารจัดการให้ธุรกิจการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านการผลิต

1. ห้องพักต้องมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย อากาศถ่ายเทสะดวก พร้อมให้บริการลูกค้า
2. มีการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบทุกครั้ง ที่นำมาให้บริการแก่ลูกค้า
3. ต้องมีการควบคุมคุณภาพในการให้บริการให้มีมาตรฐานเดียวกัน
4. ผู้ประกอบการควรมหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายหลัก หลาย ๆ ราย เพื่อกระจายความเสี่ยงจากการขาดวัตถุดิบที่จำเป็น และเพิ่มอำนาจใจการต่อรองราคา
5. ผู้ประกอบการควรรักษาพนักงานที่ปฏิบัติงานเก่งให้อยู่คู่กับกิจการให้นานที่สุด อาจจะให้ค่าตอบแทนที่คุ้มค่า หรือจูงใจโดยให้ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้น