

กลยุทธ์สร้างรายได้ท่ามกลางการแข่งขัน
กรณีศึกษา โรงแรมอนันตราบ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์สร้างรายได้ท่ามกลางการแข่งขัน

กรณีศึกษา โรงแรมอนันตราบ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561



อัยยิธรณ์ ตั้งพูลเจริญ
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อากาศิลป์, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จตามเป้าหมายได้ด้วยการเอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ จากคณะผู้บริหาร บริษัท บ้านราชประสงค์ จำกัด (มหาชน) ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริงและเป็นประโยชน์ให้แก่ท่านไม่มากนักน้อย

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษาของโครงการวิจัยนี้ ที่สละเวลาอันมีค่าในการพูดคุยแนะนำแนวทาง ให้ข้อคิดเห็นทั้งด้านการศึกษาและมุมมองของชีวิตด้วยความเต็มใจ รวมถึงกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่มีได้เอื้อนาม สำหรับทุกคำอบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางด้านวิชาการมากมาย

สุดท้ายขอขอบคุณ ครอบครัวและเพื่อนๆ ที่คอยช่วยเหลือพร้อมให้กำลังใจเสมอมา ความเมตตาจากทุกท่านที่ได้ให้การสนับสนุนตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ มีส่วนสำคัญอย่างมากที่ช่วยให้งานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อัยย์ริณ ตั้งพูลเจริญ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความหมายของธุรกิจ โรงแรมและที่พัก	1
1.1.1 กระบวนการในการดำเนินธุรกิจ การจัดการ และบริหาร	1
1.1.2 การบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า	1
1.1.3 การรวมองค์ประกอบของการให้สินค้าและบริการที่ลูกค้าจะได้รับ	2
1.2 การจัดแบ่งประเภทของโรงแรม	2
1.2.1 การแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ของแขกที่เข้าพัก	2
1.2.2 การแบ่งประเภทตามขนาดของโรงแรม	3
1.2.3 การแบ่งตามเป้าหมายด้านการตลาด	4
1.2.4 การแบ่งตามระดับการบริการ	4
1.2.5 การแบ่งตามความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิก	4
1.3 อุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย	5
1.4 ความเป็นมาของธุรกิจ โดยสังเขป	8
1.5 โครงสร้างและการบริหารธุรกิจ	10
1.5.1 โครงสร้างองค์กร	10
1.5.2 การบริหารงาน	10
1.6 สถานการณ์ปัจจุบัน	11
1.7 ความสำคัญของปัญหาและโอกาสทางธุรกิจ	12
บทที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	13
2.1 PESTEL ANALYSIS	13

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโรงแรมด้วย PESTEL	15
2.3 SWOT ANALYSIS	15
2.4 การวิเคราะห์ธุรกิจ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท ด้วย SWOT	16
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	19
3.1 วิเคราะห์ปัญหาด้วย Mind Map	19
3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)	21
3.2.1 ลักษณะทางกายภาพภายนอก (Physical)	22
3.2.2 การตลาด (Marketing)	23
3.2.3 สินค้า หรือ พื้นที่เช่า (Product)	25
3.2.4 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา	25
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา	26
4.1 การกำหนดกลยุทธ์	26
4.1.1 การจัดระเบียบที่จอดรถและเก็บค่าที่จอดรถ	26
4.1.2 การปรับค่าเช่าพื้นที่	26
4.1.3 การออกแบบการใช้งานพื้นที่ใหม่	27
4.1.4 เปิดร้านอาหารของตนเอง	27
4.1.5 การปรับปรุงภาพลักษณ์ภายนอกอาคาร	27
4.2 การจัดลำดับความสำคัญ Prioritization Matrix	27
4.3 V-SAFE Model	28
4.3.1 คุณค่า	28
4.3.2 ความเหมาะสม	28
4.3.3 การยอมรับ	28
4.3.4 ความเป็นไปได้	28
4.4 สรุปภาพรวมแนวทางแก้ไขปัญหา	29

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง	30
5.1 การวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	30
5.2 การกำหนดตัวประเมินผลของกลยุทธ์ ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard	31
5.3 การประเมินและการจัดการความเสี่ยง	32
บรรณานุกรม	34
ประวัติผู้วิจัย	35



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	ตารางแสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกที่พักของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ	7
1.2	ตารางแสดงสัดส่วนของการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวและวิพากษ์กับผู้บริหารโรงแรม	7
4.1	ตารางผลการพิจารณากลยุทธ์ด้วย V-SAFE Model	29
5.1	ตารางแสดงตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิด และแผนรับมือป้องกัน	31



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 อธิบายภาพรวมการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม โรงแรมในประเทศไทยและต่างชาติ	1
1.2 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาในประเทศไทย ในแต่ละปี	6
1.3 แสดงรายได้การท่องเที่ยวจากต่างชาติที่เข้ามาในประเทศไทยแต่ละปี	6
1.4 กราฟแสดงจำนวนผู้ประกอบการ โรงแรมในประเทศไทยในแต่ละปี	7
1.5 ภาพบรรยากาศของ โรงแรมอนันตราบ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท	9
1.6 ภาพแผนที่ของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท	9
1.7 แสดงโครงสร้างขององค์กร	10
1.8 แสดงรายได้และกำไรสุทธิของบริษัท	11
1.9 แสดงอัตราการเข้าพักในแต่ละปีของ โรงแรมอนันตราบ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท	12
2.1 แสดงข้อมูล SWOT ของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท	18
3.1 แสดงแผนผัง Mind Map รายได้ของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท	19
3.2 แสดงการคำนวณรายได้ที่ควรจะได้รับตามมาตรฐานตลาด ของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท	20
3.3 แสดงตัวอย่างโครงสร้างและองค์ประกอบของแผนผังก้างปลา	21
3.4 แสดงการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา ของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท โดยใช้แผนผังก้างปลา	22
3.5 แสดงแบบแปลนอาคารบริเวณ ชั้น 1 ของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท	23
3.6 แสดงแบบแปลนอาคารบริเวณ ชั้น 2 ของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท	24

สารบัญรูปร่าง (ต่อ)

รูปร่าง		หน้า
3.7	แสดงแบบแปลนอาคารบริเวณ ชั้น 3 ของโรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท	24
4.1	ภาพผลการจัดลำดับความสำคัญกลยุทธ์ด้วย Prioritization Matrix	28
5.1	แผนงานและระยะเวลาของโครงการ	31
5.2	การวิเคราะห์ด้วย Balanced Scorecard	32



กลยุทธ์สร้างรายได้ท่ามกลางการแข่งขัน

กรณีศึกษา โรงแรมอนันตราบ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท

BUSINESS STRATEGY TO IMPROVE REVENUE, A CASE STUDY OF ANANTARA BAAN
RAJPRASONG SERVICE SUITES

อัยยวัฒน์ ตั้งพลเจริญ 5950330

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ชรรรมสัจิตเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์
เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิฆมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ
โรงแรมซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยใช้กรณีศึกษาของ โรงแรม
อนันตราบ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท โรงแรมขนาดกลางย่านราชประสงค์ ที่อยู่ท่ามกลางการ
แข่งขันรุนแรงด้านราคา ภาพรวมของเนื้อหาเป็นการศึกษาจากข้อมูลปัจจัยพื้นฐานภายในและ
ผลกระทบจากภายนอกที่ส่งผลถึงองค์กร วิเคราะห์ปัญหา วางแผนหาทางแก้ไข พร้อมทั้งนำเสนอกล
ยุทธ์แนวทางที่สามารถทำได้จริง

คำสำคัญ : โรงแรมอนันตราบ้านราชประสงค์ / กลยุทธ์การสร้างรายได้ / ธุรกิจโรงแรม

บทที่ 1

บทนำ

ในช่วงสิบปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในลักษณะเติบโตขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ดังจะเห็นว่ามีธุรกิจบริการใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นไปที่ใดก็จะต้องพบเจอกับนักท่องเที่ยวจากหลายประเทศ และเห็นผู้คนแซ่สภาพการเดินทางท่องเที่ยวจากทุกมุมโลก ปฏิเสธได้ยากว่าธุรกิจการท่องเที่ยวได้เข้ามามีบทบาทสำคัญ และกลายเป็นเครื่องจักรผลิตรายได้ที่สำคัญของเศรษฐกิจไทยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว คิดเป็นส่วนถึง 20% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (จีดีพี)

จากข้อสังเกตพบว่ามีลักษณะของการท่องเที่ยวในประเทศไทย ส่วนใหญ่จะเป็นแบบ Destination Based หรือการท่องเที่ยวสถานที่ที่มีชื่อเสียง ส่งผลให้เกิดการแข่งขันและลงทุนในพื้นที่ท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง และหนึ่งในนั้น คือ ธุรกิจโรงแรม ซึ่งส่วนใหญ่เติบโตสอดคล้องไปกับการท่องเที่ยว ยังมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาเท่าไร ก็จำเป็นต้องหาที่พักมากขึ้นเท่านั้น ดึงดูดนักลงทุนรายใหม่ให้ลงทุนในธุรกิจโรงแรม ท้ายสุดจึงหนีไม่พ้นการแข่งขันด้านราคา เพราะทุกโรงแรมในระดับเดียวกันก็มักจะให้บริการ แบบที่เหมือนกัน เว้นเพียงแต่มีทำเลที่ต่างกัน ดังนั้นผู้ประกอบการในไทยทั้งหลายจึงจำเป็นต้องรู้เท่าทัน และเตรียมการปรับตัวตาม เพื่อรักษาธุรกิจให้อยู่รอด ท่ามกลางโลกไร้พรมแดนนี้

1.1 ความหมายของธุรกิจโรงแรมและที่พัก

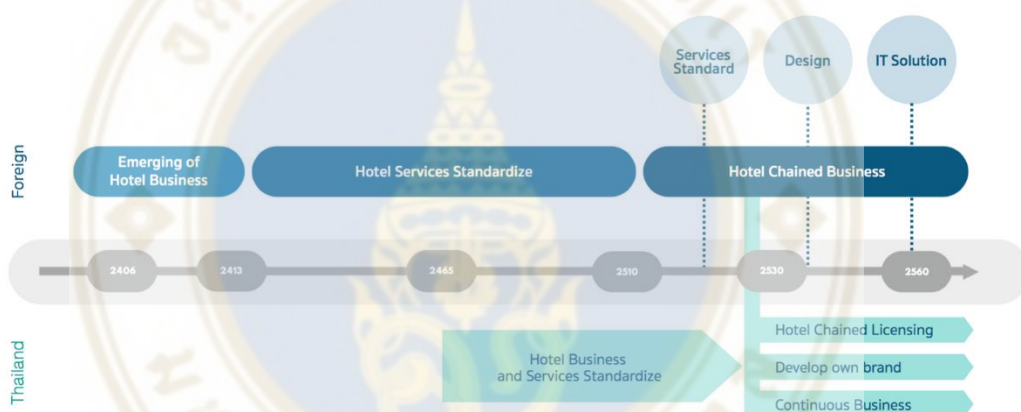
ธุรกิจโรงแรมและที่พัก หมายถึง ธุรกิจที่ให้บริการสถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่สร้างขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อกันเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก ซึ่งเรียกว่า "แขก" (guest) โดยพื้นฐานของธุรกิจบริการ จะมุ่งเน้น 3 ด้านหลักๆ คือ

1.1.1 กระบวนการในการดำเนินธุรกิจ การจัดการ และบริหาร (Business Process)

1.1.2 การบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Services Experience)

1.1.3 การรวมองค์ประกอบของการให้สินค้าและบริการที่ลูกค้าจะได้รับ (Services Package)

ในยุคแรกเริ่มของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยนั้น มาจากการที่ชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนเปิดโรงแรมเพื่อรองรับชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาทำงานในประเทศไทย แต่เมื่อเวลาผ่านไป ธุรกิจโรงแรมมีการเติบโตจาก ซึ่งนักลงทุนในประเทศเริ่มเข้ามาสู่ธุรกิจโรงแรมมากขึ้น โดยเฉพาะพื้นที่หัวเมืองในต่างจังหวัด โดยลักษณะโรงแรมที่ผู้ลงทุนโดยนักลงทุนในประเทศนั้นพยายามสร้างแบรนด์ของตัวเองขึ้นมา รวมทั้งเริ่มมีการซื้อ Hotel Chain License มาจากต่างประเทศ รวมถึงนักลงทุนต่างชาติที่เป็นเจ้าของ Chain ก็เข้ามาลงทุนเอง เช่นเดียวกัน โดยวิวัฒนาการของธุรกิจโรงแรมนั้นถูกเปลี่ยนจากการเป็นเพียงแค่ให้บริการห้องพัก เปลี่ยนมาเป็นการเพิ่มบริการเสริม อื่นๆ เข้าไป เช่น บริการห้องอาหาร รถรับส่ง เป็นต้น



ภาพที่ 1.1 อธิบายภาพรวมการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยและต่างชาติ

1.2 การจัดแบ่งประเภทของโรงแรม

สำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักนั้น สามารถจัดแบ่งประเภทของที่พักแรมแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดประเภท ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง การเข้าพักออาศัยของแขก การบริหารงาน การจัดบริการแก่แขก หรือขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นๆ ดังนั้นการจัดแบ่งประเภทของที่พักแรมจึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัว

1.2.1 การแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ของแขกที่เข้าพัก

เฮนคิน (Henkin, 1979) ได้แบ่งโรงแรมออกเป็น 3 ประเภทตามวัตถุประสงค์ของแขกที่เข้าพัก

1.2.1.1 โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ หรือโรงแรมแขกพักไม่ประจำ (Commercial or Transient Hotels) โรงแรมประเภทนี้มีมากกว่าประเภทอื่นๆ ทำเลที่ตั้งอยู่ในเมือง ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการติดต่อธุรกิจ แขกซึ่งเข้าพักในโรงแรมดังกล่าวโดยมากเป็นนักธุรกิจหรือนักท่องเที่ยว ที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อเช่าอยู่เป็นที่พักประจำหากแต่มีวัตถุประสงค์การเข้าพักชั่วคราวเพื่อติดต่อธุรกิจหรือเพื่อการท่องเที่ยวเท่านั้น โดยโรงแรมประเภทนี้จะมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่แขกผู้เข้าพักอย่างเพียงพอ อาทิเช่น ห้องอาหาร ระบบการสื่อสารที่ดี ความสะดวกสบาย และฟิตเนส เป็นต้น

1.2.1.2 โรงแรมแขกพักประจำ (Residential Hotels) วัตถุประสงค์ในการให้แขกเข้าพักอาศัยอยู่ประจำมีการจัดห้องอาหารบริการแก่แขกและลูกค้าทั่วไป ทำเลที่ตั้งโดยปกติแล้วอยู่ในบริเวณชานเมืองเพื่อเหมาะแก่การเป็นที่พักอาศัย แต่ก็มีบางโรงแรมตั้งอยู่ใกล้ย่านธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกแก่แขกในการติดต่อการทำงาน

1.2.1.3 โรงแรมรีสอร์ท (Resorts Hotel) มักตั้งอยู่ในบริเวณใกล้ชิดกับธรรมชาติ เช่น ทะเล หรือภูเขา เพื่อให้แขกได้พักผ่อนสัมผัสกับธรรมชาติอย่างแท้จริง โรงแรมมีการจัดบริการพื้นฐานต่างๆ จำเป็นให้แก่ผู้เข้าพักเช่น ห้องอาหาร การติดต่อสื่อสาร เช่นเดียวกับโรงแรมประเภทอื่น หากเน้นการจัดหากิจกรรมทางด้านการกีฬา และกิจกรรมนันทนาการตลอดจนกิจกรรมการบันเทิงอื่นๆ ให้กับแขกผู้มาพัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในด้านการพักผ่อนหย่อนใจเป็นหลักในปัจจุบันโรงแรมรีสอร์ทนอกจากมีวัตถุประสงค์เพื่อการพักผ่อนหย่อนใจแล้ว ยังมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยการให้บริการด้านการจัดการประชุมสัมมนาและการจัดนำเที่ยวแบบให้รางวัล (Incentive Tour) เพิ่มมากขึ้น เพราะสามารถลดค่าบริการได้ในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Season) เพื่อสร้างรายได้ให้กับธุรกิจได้ตลอดทั้งปี

1.2.2 การแบ่งประเภทตามขนาดของโรงแรม

สตีดมอนและคาสาวานา (Steadmon and Kasavana, 1988) ได้จัดแบ่งประเภทของโรงแรม โดยยึดพื้นฐานทางด้านขนาดของโรงแรมและเป้าหมายด้านการตลาด ไว้ดังนี้

การแบ่งตามขนาดโรงแรม (Hotel Size) สามารถนับได้จากจำนวนห้องพัก ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 4 ขนาด คือ

- 1.2.2.1 โรงแรมที่มีห้องพักต่ำกว่า 150 ห้อง
- 1.2.2.2 โรงแรมที่มีห้องพักระหว่าง 150 – 299 ห้อง
- 1.2.2.3 โรงแรมที่มีห้องพักระหว่าง 300 – 599 ห้อง
- 1.2.2.4 โรงแรมที่มีห้องพัก 600 ห้องขึ้นไป

1.2.3 การแบ่งตามเป้าหมายด้านการตลาด

- 1.2.3.1 โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial Hotels)
- 1.2.3.2 โรงแรมสนามบิน (Airport Hotels)
- 1.2.3.3 โรงแรมห้องชุด (Suite Hotels)
- 1.2.3.4 โรงแรมแขกพักประจำ (Residential Hotels)
- 1.2.3.5 โรงแรมรีสอร์ท (Resort Hotels)
- 1.2.3.6 โรงแรมห้องพักและอาหารเช้า (Bed & Breakfast)
- 1.2.3.7 โรงแรมคอนโดมิเนียม (Condominium Hotel)
- 1.2.3.8 โรงแรมบ่อนการพนัน (Casino Hotels)
- 1.2.3.9 ศูนย์ประชุม (Conference Centers)

1.2.4 การแบ่งตามระดับการบริการ (Levels and Service)

แบ่งได้ 3 ประเภทดังนี้

1.2.4.1 การบริการระดับโลก (World – Class Service) โรงแรมประเภทนี้มีเป้าหมายในการรับแขกระดับบุคคลสำคัญของประเทศ หรือบุคคลสำคัญของโลก นักธุรกิจผู้มั่งคั่ง และบุคคลผู้มีชื่อเสียงอื่นๆ

1.2.4.2 การบริการระดับกลาง มีเป้าหมายในการรับแขกทั่วไปทั้งนักธุรกิจ นักท่องเที่ยวรายบุคคล และหมู่คณะ การบริการของโรงแรมอยู่ในระดับมาตรฐาน แต่สิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่างๆ อาจลดน้อยกว่าโรงแรมที่มีการบริการระดับโลก

1.2.4.3 การบริการระดับประหยัด (Economy or Limited Service) โรงแรมประเภทนี้เก็บค่าบริการถูกกว่าโรงแรม 2 ประเภทดังกล่าวแล้ว การจัดอุปกรณ์ขั้นพื้นฐานสำหรับแต่ไม่หรูหรา การบริการที่ได้มาตรฐาน แต่ราคาประหยัด คือ นโยบายสำคัญของโรงแรมประเภทนี้

1.2.5 การแบ่งตามความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิก (Ownership and Affiliation)

แยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.2.5.1 โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent Hotels) โรงแรมประเภทนี้บุคคลคนเดียวหรือคณะบุคคลเป็นเจ้าของ การบริหารงานเป็นอิสระ ไม่ขึ้นอยู่กับโรงแรม

อื่นๆ จึงทำให้มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารงาน แต่ก็มีข้อจำกัดในด้านประสิทธิภาพในการบริหารงาน การสร้างเครือข่ายด้านการตลาด และการขยายธุรกิจในอนาคต

1.2.5.2 โรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) โรงแรมเครือข่ายจัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

การบริหารโดยบริษัทแม่ (Parent Company) โรงแรมเครือข่ายในลักษณะนี้ ทรัพย์สินการบริหารงาน เป็นของบริษัทแม่ทั้งหมด

การบริหารโดยพันธสัญญา (Management Contract) เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริการโรงแรมแบบเครือข่าย ทรัพย์สินในการจัดสร้างโรงแรมเป็นของบุคคลภายนอกบริษัทแม่ แต่ต้องการใช้ระบบการบริหารงานแบบเครือข่าย

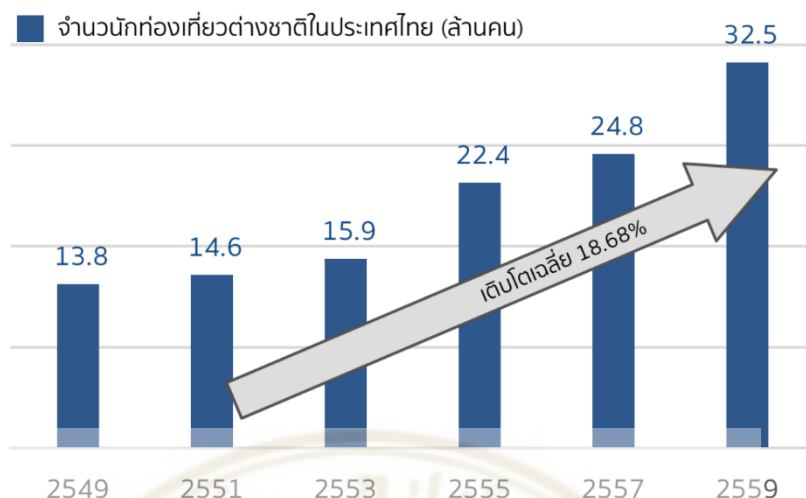
การบริหารงานแบบแฟรนไชส์ (Franchise Groups) ระบบแฟรนไชส์จะวางระบบการจัดการบริหารหน้าที่ของบุคลากร การวางแผนพัฒนาองค์กร ระบบการตลาดออกแบบในการตกแต่งโรงแรม การใช้วัสดุอุปกรณ์ และการวางระบบงานบริการให้ได้มาตรฐาน เจ้าของธุรกิจโรงแรมในระบบแฟรนไชส์มีสิทธิ และอำนาจในการจัดการแต่ต้องสอดคล้องกับข้อตกลงซึ่งให้ไว้กับระบบแฟรนไชส์

การจัดแบ่งประเภทของโรงแรมดังกล่าวแล้ว ยังไม่มีข้อตกลงสากล ดังนั้นการจัดแบ่งประเภท จึงแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และดุลยพินิจ ของผู้จัดประเภทในแต่ละคราวว่าเห็นควรให้ใช้หลักการอะไร เช่น การเข้าพักอาศัย ที่ตั้งของโรงแรม การบริการ การบริหาร ราคาห้องพัก ขนาดของโรงแรม หรือหลักการอื่นๆที่อาจปรับเปลี่ยนไปตามบริบท

1.3 อุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 ที่ผ่านมามีอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย มีการเติบโตมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากตัวเลขของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามายังประเทศไทย ดังภาพที่ 2 พร้อมตัวเลข รายได้จากการท่องเที่ยวของชาวต่างชาติในแต่ละปี ที่ช่วยยืนยันได้ ดังภาพที่

1.3



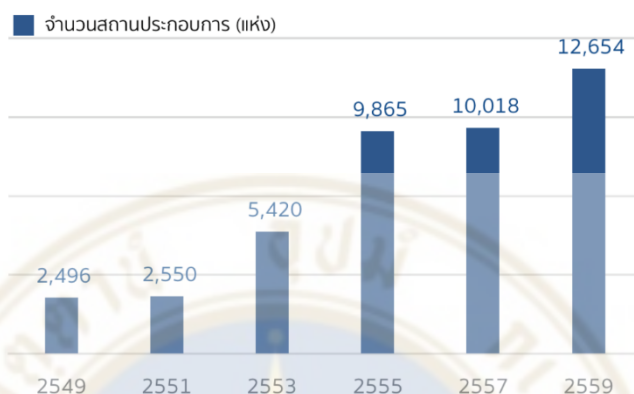
ภาพที่ 1.2 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาในประเทศไทย ในแต่ละปี



ภาพที่ 1.3 แสดงรายได้การท่องเที่ยวจากต่างชาติที่เข้ามาในประเทศไทยแต่ละปี

จากจำนวนนักท่องเที่ยวที่มากขึ้นนี้เอง ส่งผลให้ผู้ประกอบการต่างให้ความสนใจเข้ามาประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกันมากขึ้น ซึ่งธุรกิจโรงแรมเองก็เป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับานิสงส์ไปด้วย ดังภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึงจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมแต่ละปี ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นไปในทิศทางเดียวกับรายได้ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ตัวเลขจำนวนผู้ประกอบการโรงแรมข้างต้นนั้น มาจากส่วนที่ขึ้นทะเบียนแบบถูกต้องตามกฎหมาย หรือเพียงแค่ประมาณ 35% ของจำนวนผู้ประกอบการจริงในตลาดเท่านั้น โดยภูมิภาคที่มีความโดดเด่น ประกอบด้วย กรุงเทพฯ เชียงใหม่ ภูเก็ต และพัทยา ซึ่งโรงแรมในจังหวัดเหล่านี้มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 75% ขึ้นไป ภาพรวมของธุรกิจจึงจัดอยู่ในสถานะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ที่ต้องเจอกับการ

ปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำของรัฐบาล อันเป็นต้นทุนหลักด้านบุคลากร พร้อมกับความท้าทายด้านการแข่งขันจากการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ ที่เล็งเห็น โอกาสในการลงทุนธุรกิจโรงแรม และการบริการที่พักรูปส่วนบุคคลแบบอื่นๆ เช่น คอนโดมิเนียม บ้านพัก เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ เป็นต้น



ภาพที่ 1.4 กราฟแสดงจำนวนผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทยในแต่ละปี

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกที่พักของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ

อันดับที่	ร้อยละ	สัดส่วนการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว
1	29	ที่พักอาศัย
2	24	ช้อปปิ้ง
3	20	อาหารและของหวาน
4	10	การเดินทางในท้องถิ่น
5	10	สินค้านการและความบันเทิง
6	7	อื่นๆ

ตารางที่ 1.2 ตารางแสดงสัดส่วนของการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว

อันดับที่	ร้อยละ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกที่พัก
1	22.1	ทำเลที่ตั้ง
2	19.1	ระดับการ Review จาก Website และคุณภาพห้องพัก
3	14.5	ราคา และ โปรโมชัน

1.4 ความเป็นมาของธุรกิจโดยสังเขป

โรงแรมอนันตราบ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท เป็นหนึ่งในธุรกิจของ บริษัทบ้านราชประสงค์ จำกัด (มหาชน) ผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2547 จากกลุ่มนักธุรกิจชาวไทยที่มีความตั้งใจจะก้าวสู่ความเป็นผู้นำในการพัฒนาและให้บริการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แบบครบวงจร ทั้งในด้านการให้คำปรึกษา ด้านการบริหาร การตลาด และการขาย รวมทั้งพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้มีศักยภาพ ตอบสนองทุกความต้องการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

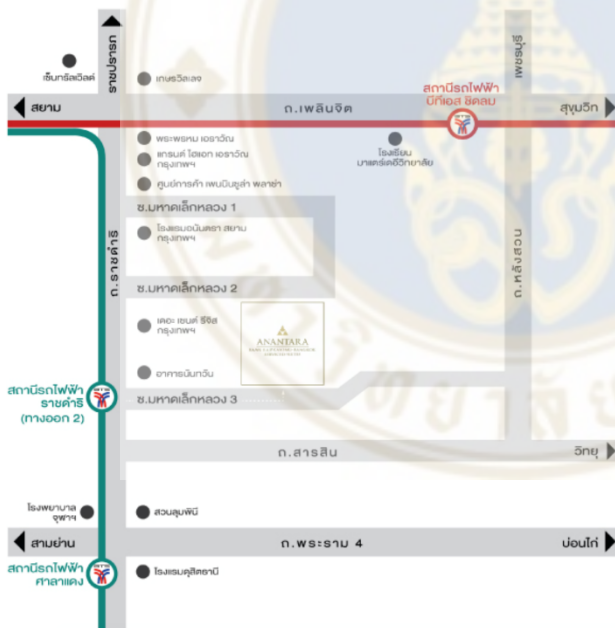
รูปแบบของอาคารบ้านราชประสงค์เป็นแบบมิกซ์ยูส (Mixed Use) รวมทั้งสิ้น 33 ชั้น ตั้งอยู่บนที่ดินขนาด 600 ตารางวาในซอย มหาเดเล็ก็หลวง 3 ถนนราชดำริ ใกล้เคียงถนนหลังสวน และห่างจากรถไฟฟ้าสถานีราชดำริเพียง 100 เมตร รายล้อมไปด้วยสวนสาธารณะ ห้างสรรพสินค้า และร้านอาหารชื่อดังมากมาย โดยชั้นที่ 1-2 จะเป็นพื้นที่ของส่วนกลาง ชั้นที่ 3-14 ของอาคารเป็นที่ตั้งของ โรงแรมอนันตราบ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท และชั้นที่ 15-33 จะเป็นส่วนของคอนโดพาร์ทเมนท์

ปัจจุบันบริษัทบ้านราชประสงค์ ได้ทำการจัดจ้างให้ บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) เป็นผู้บริหารงานให้ในส่วนของโรงแรมทั้งหมด มีสัญญาระยะยาวร่วมกัน โดยเปิดให้บริการที่พักระยะสั้นและระยะยาว ตามความสะดวกของนักท่องเที่ยว กลุ่มนักธุรกิจชาวไทย และชาวต่างชาติ การตกแต่งห้องพักและบรรยากาศเป็นแบบร่วมสมัยผสมผสานกลิ่นอายความเป็นไทย ให้ความรู้สึกเรียบง่ายอบอุ่นเสมือนอยู่บ้าน รูปแบบของห้องพักจึงอยู่ที่ขนาด 77 ตารางเมตร แบบ 1 ห้องนอน ไปจนถึงห้องพักขนาด 156 ตารางเมตร แบบ 2 ห้องนอน รวม 100 ห้อง แต่ละห้องแยกสัดส่วนการใช้งานของห้องนั่งเล่นและห้องนอนอย่างชัดเจน มีระเบียงขนาดใหญ่รับทัศนียภาพอันสวยงามของสนามม้าราชกรีฑาสโมสร พร้อมเครื่องใช้ไฟฟ้าสิ่งอำนวยความสะดวกภายในอย่างครบครัน

นอกจากนี้ยังมีบริการในส่วนสระว่ายน้ำน้ำ สตรีม ซาวน่า พื้นที่อาบแดด บริการสปา และร้านอาหาร อยู่ภายในบริเวณอาคาร



ภาพที่ 1.5 ภาพบรรยากาศของโรงแรมอนันตราบ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท

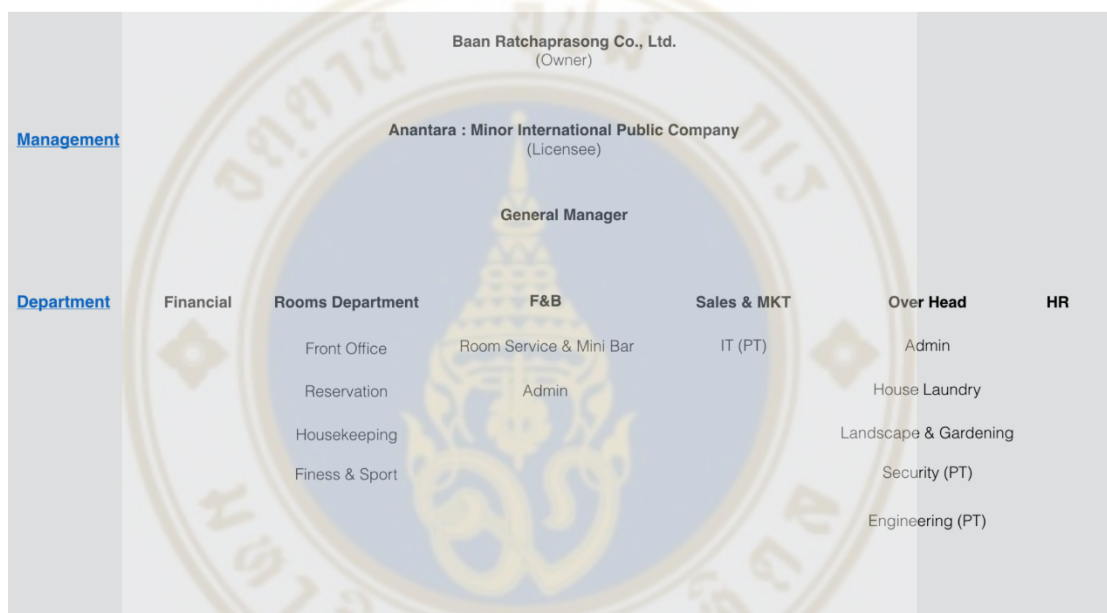


ภาพที่ 1.6 ภาพแผนที่ของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท

1.5 โครงสร้างและการบริหารธุรกิจ

1.5.1 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบแบ่งตามหน้าที่ลักษณะการทำงาน (Functional Organization Structure) บังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นชั้นๆ ดังภาพที่ 1.7 ประกอบด้วยพนักงานทั้งสิ้น 60 คน แบ่งเป็นพนักงานประจำ 50 คน และพนักงานชั่วคราว 10 คน (ตัวเลขโดยประมาณ) อัตราการเข้าออกของพนักงานเฉลี่ยอยู่ที่ 4% ต่อปี มีการจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Outsource) มาช่วยสนับสนุนในส่วนองงานรองที่ไม่ส่งผลกระทบต่อบริการหลัก เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ และในส่วนที่ไม่จำเป็น



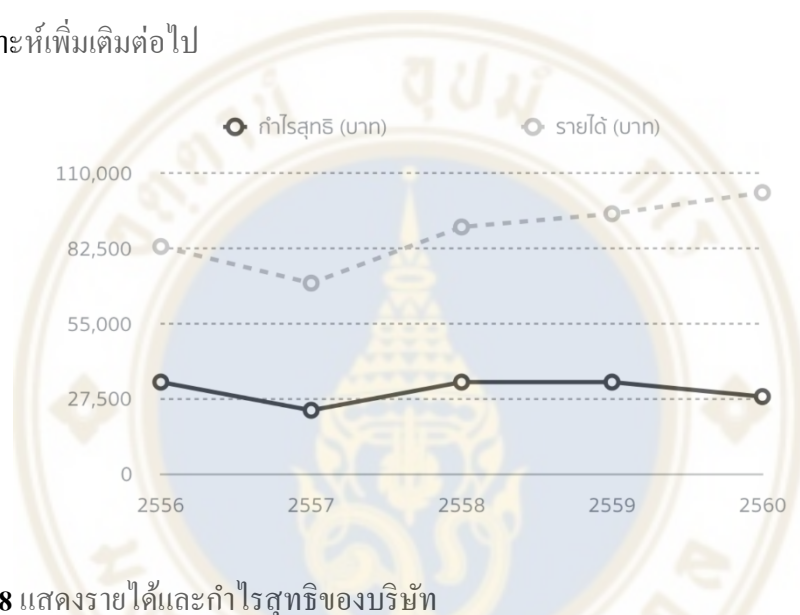
ภาพที่ 1.7 แสดงโครงสร้างขององค์กร

1.5.2 การบริหารงาน

การบริหารงานกำกับดูแลจะกระทำร่วมกันระหว่าง กลุ่มผู้บริหารของบริษัทบ้านราชประสงค์ฯ จำนวน 3 ท่าน (Owner) และ ผู้จัดการตัวแทนจากบริษัทไมเนอร์ฯ ซึ่งประจำการอยู่ที่โรงแรม มีการจัดประชุมรายเดือนเพื่อรายงานผลการดำเนินงานหรือหารือเรื่องต่างๆ โดยการเบิกค่าใช้จ่ายหรือกระทำการใดนอกเหนือจากรายการประจำที่ตกลงไว้ จะต้องได้รับการอนุมัติจากทางบริษัทบ้านราชประสงค์ฯ ก่อนทุกครั้ง ภาพรวมจะยึดรูปแบบการบริหารตามมาตรฐานสากลโรงแรมระดับ 5 ดาว พร้อมทั้งมีการประเมินอย่างสม่ำเสมอ

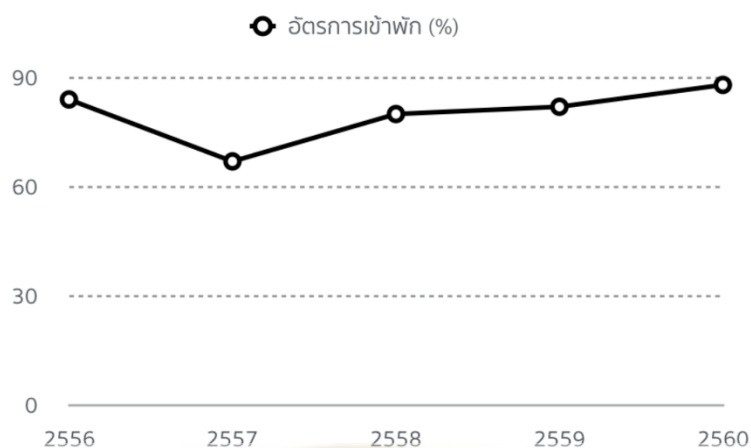
1.6 สถานการณ์ปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 10 จะพบว่ารายได้ของโรงแรมอนันตราบ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องหลังผ่านวิกฤตทางการเมืองครั้งสำคัญในปี พ.ศ. 2556-2557 โดยในปี พ.ศ. 2560 สามารถสร้างยอดขายได้ถึง 102,965,000 บาท สอดคล้องกับทิศทางของภาพรวมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศ แต่หากนำตัวเลขของรายได้มาวิเคราะห์ร่วมกับตัวเลขของกำไรสุทธิในช่วงปี พ.ศ. 2559-2560 ที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าตัวเลขทั้งสองนั้นไม่สอดคล้องกันอย่างที่ควรจะเป็น และมีแนวโน้มที่จะสวนทางกับรายมากขึ้นอย่างชัดเจน เป็นประเด็นที่ต้องทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมต่อไป



ภาพที่ 1.8 แสดงรายได้และกำไรสุทธิของบริษัท

ในด้านของอัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate) เป็นดัชนีที่ช่วยวัดความสามารถและประสิทธิภาพที่แท้จริงของโรงแรมในแต่ละช่วงเวลา โดยอัตราเข้าพักเฉลี่ยของ โรงแรม อนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท ตั้งแต่ปี 2556-2560 อยู่ที่ร้อยละ 80.2 จัดอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาตลอด เทียบกับโรงแรมประเภทเดียวกันในบริเวณใกล้เคียงซึ่งอยู่ที่ประมาณร้อยละ 78 แม้ในปี 2557 จะเป็นช่วงที่เกิดวิกฤตทางการเมืองครั้งใหญ่ก็ตาม



ภาพที่ 1.9 แสดงอัตราการเข้าพักในแต่ละปีของโรงแรมอนันตราบ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท

1.7 ความสำคัญของปัญหาและโอกาสทางธุรกิจ

จากอัตราการเติบโตในด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย ยังคงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นับเป็นโอกาสที่ดีของธุรกิจ โรงแรมที่จะสร้างรายได้ให้มากขึ้นเช่นกัน หากแต่ปัญหาที่พบคือ การจะเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น ด้วยการปรับขึ้นค่าบริการห้องพัก ซึ่งโดยทั่วไปมักจะจะเป็นไปตามกลไกราคาของอสังหาริมทรัพย์ มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่ออัตราการเข้าพัก จากปัญหาการแข่งขันในด้านราคาที่ค่อนข้างสูงในย่านเดียวกัน พร้อมกับมีจำนวนคู่แข่งผู้ให้บริการที่พักในรูปแบบบุคคลผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการโรงแรมสูญเสียอำนาจต่อรอง ในขณะที่กำไรสุทธิก็มีแนวโน้มที่จะลดลง จากภาระค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ตามอัตราค่าครองชีพและค่าแรงขั้นต่ำ ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของธุรกิจอย่างมากในการที่จะรักษายอดขายเดิมไว้ พร้อมกับสร้างรายได้ให้มากขึ้นท่ามกลางการแข่งขันในด้านราคา

บทที่ 2

วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ จะพิจารณาถึงปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งในภาพรวม การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจนั้นสามารถทำได้หลากหลายรูปแบบด้วยกัน โดยทฤษฎีที่ได้รับความนิยมเป็นที่ยอมรับ คือ

2.1 PESTEL ANALYSIS

ทฤษฎีนี้ถูกคิดค้นโดย Mr. Francis Aguilar อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด PESTEL ANALYSIS จะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ปัจจัย อันได้แก่

P – Political หรือ ปัจจัยด้านการเมือง

ปัจจัยด้านการเมือง จะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อุตสาหกรรมได้รับจากการกระทำต่าง ๆ ของรัฐบาล อาทิเช่น นโยบายภาครัฐ เสถียรภาพทางการเมือง นโยบายทางด้านภาษี กฎหมายแรงงาน และกฎหมายด้านการค้า เป็นต้น

E – Economic หรือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ จะวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจหรือต่อภาคอุตสาหกรรมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค โดยปัจจัยเหล่านั้นอาจครอบคลุมถึงการเติบโตของเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และอัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

S – Social ปัจจัยด้านสังคม

ปัจจัยด้านสังคมจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นผลมาจากสังคมและวัฒนธรรม รวมถึงค่านิยมและความเชื่อในการดำเนินชีวิตของผู้คน โดยปัจจัยเหล่านั้นได้แก่ อัตราจำนวนประชากร ระดับช่วงวัย กระแสความใส่ใจในสุขภาพ อาชีพ และทัศนคติที่มีต่ออาชีพ เป็นต้น

โดยปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมอาจมีผลกระทบแค่บางส่วนหรือให้ผลกระทบโดยตรงกับภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมก็เป็นได้

T – Technological ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

อย่างที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการวิเคราะห์และเก็บข้อมูลของปัจจัยนี้จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวตั้งรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้อย่างทันท่วงที โดยปัจจัยด้านเทคโนโลยีอาจมีผลกระทบต่อธุรกิจได้หลายทาง เช่น เทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการคิดค้นสินค้า เทคโนโลยีที่มีผลต่อวิธีการผลิตและการกระจายสินค้า รวมถึงเทคโนโลยีอันจะมีผลต่อการสื่อสารกับผู้บริโภค เป็นต้น

E – Environmental ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมเริ่มกลายมาเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน โดยเฉพาะในช่วง 15 ปีหลัง ปัญหาความขาดแคลนเนื่องจากสิ่งแวดล้อมถูกทำลายและถูกใช้งานไปอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานโดยขาดการดูแลรักษา ทำให้การได้มาซึ่งวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตหรือการดำเนินธุรกิจภาคอุตสาหกรรมต่างๆ เริ่มเป็นไปได้ยากขึ้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการปล่อยของเสียของธุรกิจต่างๆ ที่บ่อนทำลายระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อมที่ดี อันจะทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ซึ่งในปัจจุบันปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมจะสะท้อนให้เห็นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ ในด้านจรรยาบรรณและจริยธรรมของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

L – Legal ปัจจัยด้านกฎหมาย

ปัจจัยด้านกฎหมายครอบคลุมถึงปัจจัยด้านสิทธิมนุษยชนต่างๆ เช่น ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ความเท่าเทียมกันในสังคม และกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น โดยปัจจัยด้านนี้เป็นปัจจัยที่องค์กรควรทำการศึกษาและมีความเข้าใจอย่างดี เพื่อให้การดำเนินธุรกิจนั้นเป็นไปได้ อย่างราบรื่น และไม่ให้ปัจจัยด้านนี้กลายมาเป็นอุปสรรคหรือปัญหาของการดำเนินธุรกิจได้ในอนาคต

2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโรงแรมด้วย PESTEL

เห็นได้ชัดเจนว่าการที่รัฐบาลออกมาตรการยกเว้นวีซ่าสำหรับนักท่องเที่ยวให้กับ 48 ประเทศทั่วโลก ทำให้นักท่องเที่ยวต่างเห็นว่าการเดินทางมายังประเทศไทยเป็นเรื่องที่สะดวกสบายกว่าแต่ก่อน ส่งผลให้ปริมาณนักท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้น และยังคงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นอีกอย่างต่อเนื่อง จากปัจจัยสนับสนุนด้านอัตราแลกเปลี่ยนและค่าครองชีพที่ยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าในหลายประเทศ ซึ่งมีส่วนเอื้อประโยชน์ให้กับชาวต่างชาติ ที่อาจต้องการประหยัดงบประมาณ หรือวัยเกษียณที่ย้ายถิ่นฐานเข้ามาพักผ่อนใช้ชีวิตช่วงบั้นปลายในประเทศไทย ด้วยความหลากหลายทางกายภาพ ความมีเอกลักษณ์ และสภาพภูมิอากาศที่เหมาะสม

นอกจากนี้ความก้าวหน้าอันรวดเร็วของเทคโนโลยี ก็เป็นอีกปัจจัยที่ช่วยในการส่งออกภาพลักษณ์ ผ่านการแชร์ในสื่อโซเชียล การรีวิว และการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ รวมถึงความสะดวกในการติดต่อเข้าถึง ระหว่างผู้บริโภคและผู้ประกอบการโดยตรง ด้วยช่องทางบริการที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่ยังช่วยผลักดันให้การท่องเที่ยวของไทยได้รับความนิยมนอย่างทวีคูณ

จากปัจจัยภายนอกข้างต้นทั้งหมด ล้วนส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมเติบโตขึ้นเป็นเท่าตัวในระยะเวลาไม่กี่ปี ดังจะเห็นได้จากจำนวนผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทย ในภาพที่ 3 ซึ่งแน่นอนว่าจำนวนที่เพิ่มขึ้นย่อมทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงอย่างมาก โดยเฉพาะการแข่งขันในด้านราคา

2.3 SWOT ANALYSIS

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมร่วมกับศักยภาพในองค์กร เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับธุรกิจ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจทุกประเภท โดยแบ่งเป็น

จุดแข็ง (Strengths) : จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน และข้อได้เปรียบด้านการผลิตและด้านทรัพยากรบุคคล โดยบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

จุดอ่อน (Weaknesses) : จุดด้อยหรือจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท เช่น การขาดเงินทุน นโยบายและทิศทาง การบริการที่ไม่แน่นอน หรือบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท

โอกาส (Opportunities) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัท โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการที่จะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ โดยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันในตลาด และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

อุปสรรค (Threats) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ เช่น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้อง และพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้

2.4 การวิเคราะห์ธุรกิจ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวิต ด้วย SWOT

จุดแข็ง (Strengths)

- โดยรวมของอาคารและภายในห้องพัก มีบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง ให้ความรู้สึกเสมือนอยู่บ้านกับผู้เข้าพัก พร้อมบริการระดับโรงแรม 5 ดาว
- ห้องพักขนาดใหญ่ ให้คุ้มค่าเมื่อเทียบกับราคาต่อตารางเมตรในย่านเดียวกัน
- High Repeat Rate สามารถรักษาลูกค้าประจำได้อย่างต่อเนื่อง แขกที่เคยมาพักมักจะทำการจองซ้ำ

- Turn Over Rate ของพนักงานต่ำ ทำให้พนักงานและแขกต่างจดจำกันได้ สร้างความสบายใจ และเอาใจใส่เป็นกันเองให้กับแขก
- Single Owner มีเจ้าของเพียงรายเดียว ทำให้มีอำนาจเด็ดขาดสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ง่ายกับการลงทุนเปลี่ยนแปลง

จุดอ่อน (Weaknesses)

- รูปแบบของอาคาร ไม่ได้มีการแยกส่วนของคอนโดออกจากส่วนของโรงแรมอย่างชัดเจน และใช้พื้นที่ส่วนกลางร่วมกัน
- เป็นโรงแรมขนาดกลาง ไม่มีบริการห้องจัดเลี้ยงสัมมนา
- บริการของห้องอาหาร ใช้ร่วมกับของร้านคอฟฟี่คลับ
- อยู่ในบริเวณที่มีการจราจรติดขัดมากช่วงเวลาเช้าและเย็น
- อยู่ท่ามกลางโรงแรมรายใหญ่ ทำให้เกิดการเปรียบเทียบได้ง่าย
- รายได้ค่าเช่าพื้นที่ต่อตารางเมตรต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในย่านเดียวกัน

โอกาส (Opportunities)

- การเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนนักท่องเที่ยวและนักลงทุนต่างชาติที่เพิ่มมากขึ้น
- ตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรมอยู่ใจกลางเมืองท่ามกลางบริษัทของชาวต่างชาติมากมาย โดยเฉพาะชาวญี่ปุ่น
- รัฐบาลออกมาตรการยกเว้นวีซ่าสำหรับนักท่องเที่ยว 48 ประเทศ
- ตำแหน่งที่ตั้งอยู่ในย่านการค้า และศูนย์รวมธุรกิจ ของประเทศ
- การเดินทางสะดวกสบายมีรถไฟฟ้า BTS, MRT ที่สามารถเชื่อมต่อไปยัง Airport Link
- ตำแหน่งที่ตั้งรายล้อมอยู่ในย่านที่มีผู้มีกำลังจับจ่ายสูงพักอาศัยอยู่

อุปสรรค (Threats)

- OTA, การรีวิวบนช่องทางออนไลน์สามารถทำได้ง่ายขึ้น โดยไม่มีต้นทุน รีวิวในแง่ลบเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้แต่ทำให้สูญเสียภาพลักษณ์ในวงกว้างระยะยาว
- ช่องทางออนไลน์ทำให้ใครๆก็สามารถขายบริการห้องพักได้ จึงมีจำนวนคู่แข่งและจำนวนห้องพักมากขึ้น ลูกค้ามีทางเลือกมากมาย และสามารถเปลี่ยนใจได้ตลอดโดยไม่มีต้นทุน
- อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกับจุดยุทธศาสตร์ของความไม่สงบทางการเมืองหลายครั้ง



ภาพที่ 2.1 แสดงข้อมูล SWOT ของโรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท

บทที่ 3

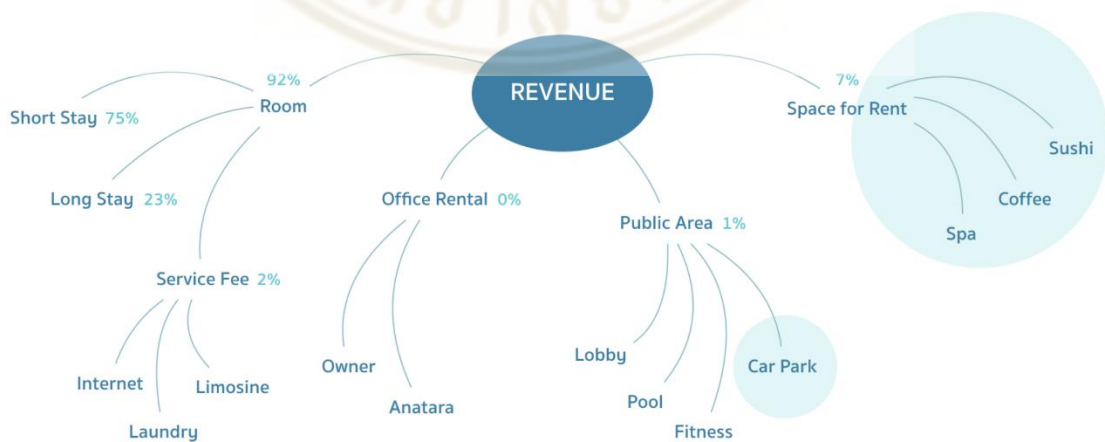
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

การวางแผนใดๆก็ตาม จำเป็นต้องระบุปัญหาให้เกิดความชัดเจนและถูกต้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้นการใช้เครื่องมือทางวิชาการที่มีความถูกต้องแม่นยำนั้นมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับการตีความ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ

3.1 วิเคราะห์ปัญหาด้วย Mind Map

Mind Map เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ได้รับการยกย่องว่า สามารถช่วยในการจัดการระบบความคิดที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นหนึ่งในวิธีการบันทึกความคิด ช่วยให้เห็นภาพรวม เห็นความสัมพันธ์ของความคิดที่กว้าง ได้ดีและชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อนำไปสู่การคิด วิเคราะห์ แยกแยะ แก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ

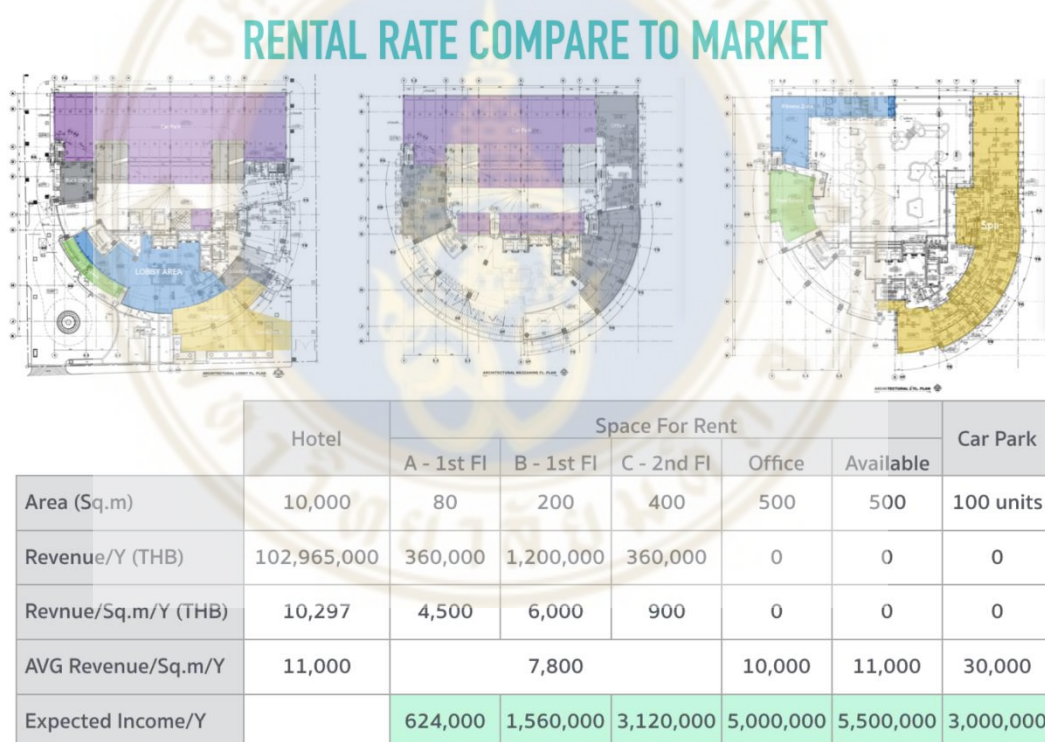
จากเป้าหมายที่จะสร้างรายได้ให้มากขึ้นท่ามกลางการแข่งขันในด้านราคา จึงเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลรายได้เดิม มาสร้างเป็นแผนผังของรายได้ เพื่อพิจารณาในภาพรวมเกี่ยวกับช่องทางและสัดส่วนที่มาของรายได้ในปัจจุบัน



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนผัง Mind Map รายได้ของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท

แผนผังในภาพที่ 3.1 ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของรายได้หลักของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท นั้นมาจากส่วนของห้องพักถึง 92% ในขณะที่ส่วนอื่นๆภายใน อาคารกลับแทบไม่สามารถสร้างรายได้ใดๆได้ ซึ่งหากพิจารณาโดยทั่วไป อาจเห็นเป็นกรณีปกติ สำหรับธุรกิจประเภทโรงแรม แต่ในกรณีของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท ด้วยลักษณะของอาคารที่มีรูปแบบเป็น Mixed Used มีการใช้งานที่หลากหลายประเภทในอาคาร เดียวกัน จึงนำไปสู่การวิเคราะห์เพิ่ม เพื่อหามูลค่าการใช้งานสูงสุดต่อตารางเมตร

ผู้วิจัยได้นำรายได้จากส่วนต่างๆข้างต้นมาหารกับพื้นที่ใช้สอยจริง และนำจำนวนของ พื้นที่นั้นๆไปคูณกับราคาเช่าพื้นที่ต่อตารางเมตรในตลาดประเภทเดียวกัน เพื่อเปรียบเทียบหา ตัวเลขรายได้ที่คาดหวังตามมาตรฐานราคาตลาด ดังภาพที่ 3.2



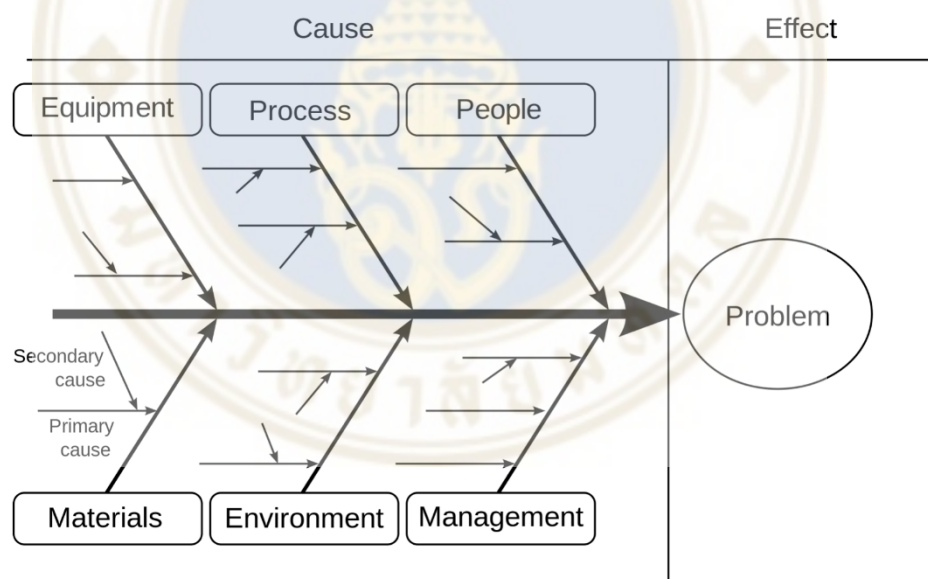
ภาพที่ 3.2 แสดงการคำนวณรายได้ที่ควรจะได้รับตามมาตรฐานตลาด ของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท

ผลลัพธ์ที่ได้จากการคำนวณพื้นที่ใช้สอยหลักของอาคาร 3 ส่วน คือ พื้นที่ของห้องพัก โรงแรม พื้นที่ส่วนปล่อยเช่า และ พื้นที่จอดรถ จะเห็นได้ว่า ณ ปัจจุบัน พื้นที่ส่วนปล่อยเช่า และ พื้นที่จอดรถ สามารถสร้างรายได้เป็นสัดส่วนที่น้อยมาก เมื่อเทียบกับราคาเช่าในตลาด/ตารางเมตร/ปี

ซึ่งคาดว่ารายได้ที่สูญเสียไป อาจมีมูลค่ามากถึง 18,804,000 บาทต่อปี ด้วยเหตุนี้จึงนำไปสู่การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการสูญเสียรายได้ในส่วนนี้ไป

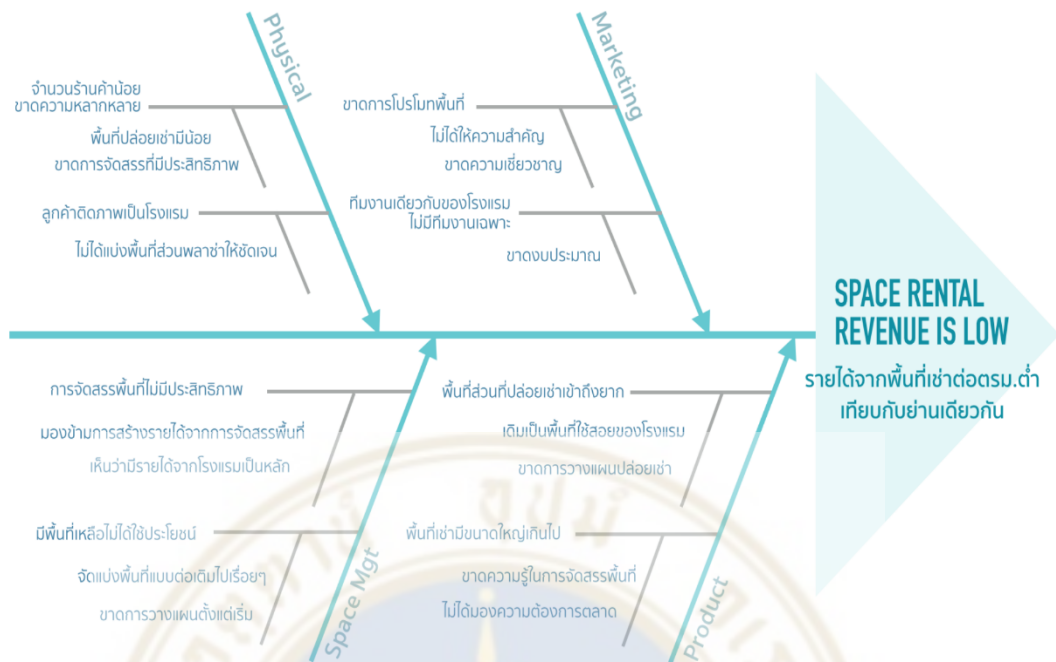
3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)

Fishbone Diagram หรือ Cause and Effect Diagram ได้รับการพัฒนาครั้งแรกปี ค.ศ. 1943 โดย ศาสตราจารย์ คาโอรุ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว ในบางครั้งเรียกแผนผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สาเหตุด้วยการระดมความคิด ถึงสาเหตุของปัญหาที่เฉพาะเจาะจง รวบรวมความเป็นไปได้ทั้งหมดที่อาจเป็นต้นเหตุของปัญหา โดยแยกออกเป็นหมวดหมู่หรือปัจจัยที่ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์และสามารถระบุถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้อย่างถูกต้อง การนำแผนผังก้างปลามาช่วยในการวิเคราะห์จะทำให้ปัญหาที่ใหญ่ถูกย่อส่วนลงมาในขอบเขตที่เล็กลง ทำให้การวิเคราะห์แต่ละส่วนหรือหมวดหมู่ทำได้ง่ายขึ้นและครอบคลุมในทุกประเด็นทั้งประเด็นหลักและประเด็นย่อย



ภาพที่ 3.3 แสดงตัวอย่างโครงสร้างและองค์ประกอบของแผนผังก้างปลา

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เรื่องรายได้จากพื้นที่เช่าต่อตารางเมตร มีราคาต่ำกว่ามาตรฐานในย่านเดียวกัน โดยใช้แผนผังก้างปลา ผ่านปัจจัย 4 ด้านที่มีความสำคัญต่อการสร้างรายได้ในภาพรวม ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพภายนอก (Physical), การตลาด (Marketing), การจัดสรรพื้นที่ (Space Management), พื้นที่ขาย (Product) จึงได้เห็นว่าแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 3.4 แสดงการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา ของโรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิสเซวิต โดยชี้แผนผังก้างปลา

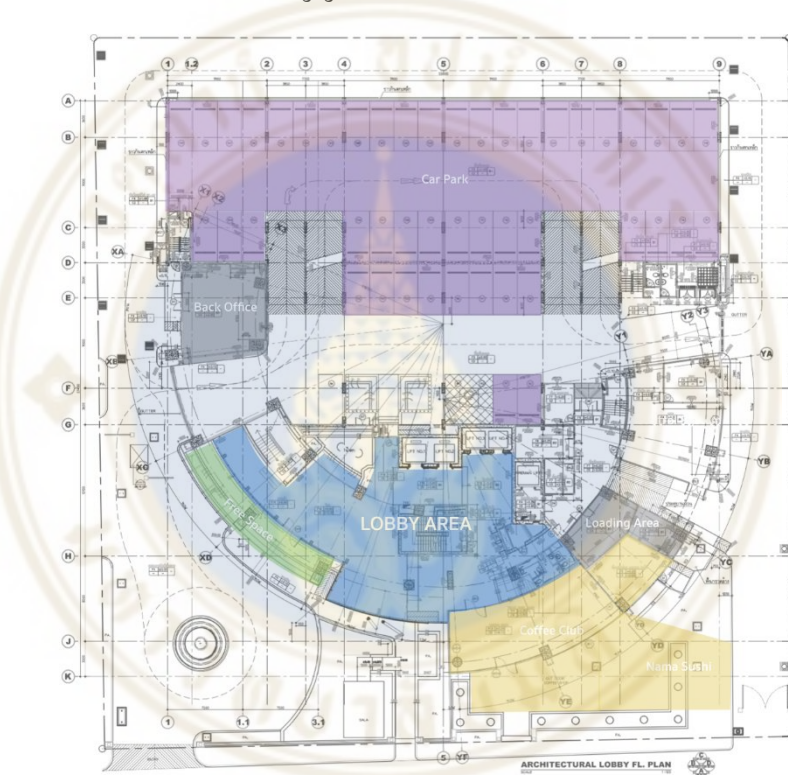
3.2.1 ลักษณะทางกายภาพภายนอก (Physical)

เริ่มแรกอาคารนี้ถูกสร้างมาเพื่อขายในรูปแบบของคอนโดมิเนียมทั้งหมด ต่อมาได้พัฒนาส่วนล่างของอาคาร ให้กลายเป็นโรงแรม แล้วจึงนำพื้นที่ส่วนที่เหลือในจุดต่างๆมาปล่อยเช่าให้กับร้านค้าในภายหลัง ซึ่งหากมองจากภายนอกจะเห็นว่าตัวอาคารมีลักษณะเป็นทรงสูง ทางเข้าหลักด้านหน้าอาคารมีลานน้ำพุรับกับส่วนล็อบบี้ของโรงแรม ดอกย้ำให้ภาพลักษณ์ต่อผู้คนที่ส่วนใหญ่ เข้าใจว่าอาคารนี้เป็นโรงแรมเพียงอย่างเดียว จากภาพลักษณ์ดังกล่าวส่งผลให้ผู้คนที่ผ่านไปมาไม่เดินเข้ามาใช้บริการในส่วนอื่นๆ โพลวของคนที่มีโอกาสเข้ามาเป็นลูกค้าจรจึงมีจำนวนไม่มาก ส่งผลให้ร้านค้าผู้เช่าไม่สามารถสร้างยอดขายได้ตามเป้าหมาย ในส่วนของบริษัทฯเองก็ไม่มีอำนาจต่อรองกำหนดราคาค่าเช่าได้ตามที่ควรจะเป็น เพราะพื้นที่ส่วนที่เหลือนี้ไม่ได้ถูกจัดสรรให้เป็นสัดส่วน และตรงกับความต้องการของผู้เช่าในตลาด ซึ่งจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้จัดการอาคารพบว่าผู้ประกอบการที่สนใจเข้ามาขอเช่าพื้นที่เช่าและทำการปฏิเสธ มักจะติดปัญหาเรื่อง ทางเข้าที่สะดวกออกแยกจากส่วนของโรงแรม, ขนาดพื้นที่ใหญ่เกินไป, มองเห็นหรือเข้าถึงได้ยากจากคนทั่วไป เป็นต้น

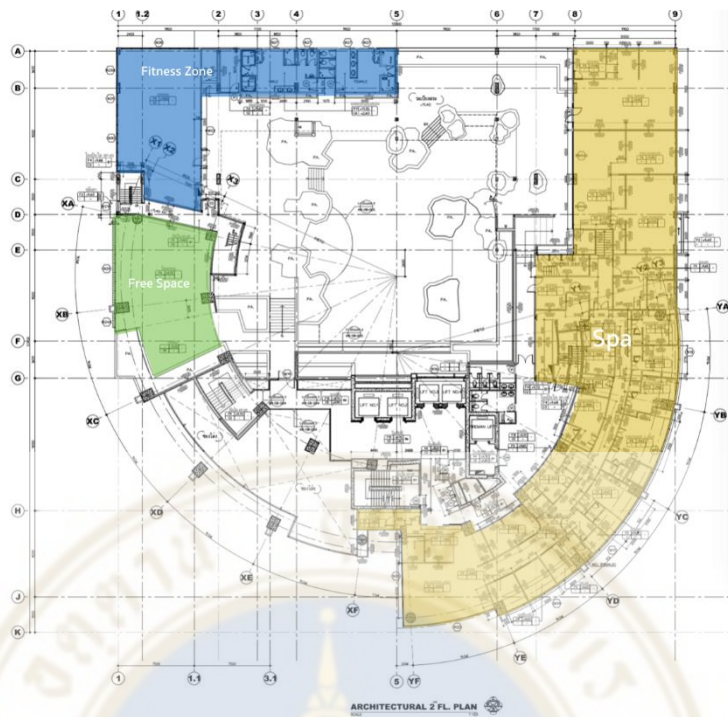
3.2.2 การตลาด (Marketing)

ปัจจุบัน โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท มีทีมงานการตลาด ทำงานร่วมกับบริษัทไมเนอร์ฯ และบริษัทเอเจนท์ ประชาสัมพันธ์เฉพาะในส่วนของโรงแรมด้วยช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ ไม่มีทีมการตลาดในส่วนของพื้นที่เช่าและไม่เคยทำการประชาสัมพันธ์ในส่วนของพื้นที่เช่า หรือมีป้ายประชาสัมพันธ์ใดๆทั้งในและนอกพื้นที่มาก่อน

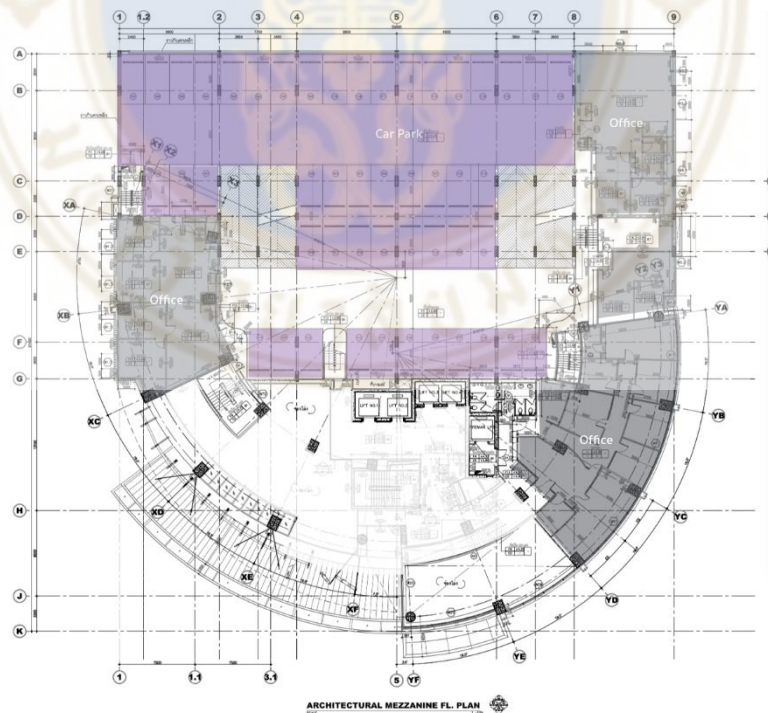
สาเหตุหลักมาจากการที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปล่อยเช่าพื้นที่ จึงไม่ได้ทำการลงทุนจัดสรรงบประมาณ ทีมงานและทรัพยากรไว้ เมื่อมีคนมาติดต่อขอเช่าพื้นที่ จึงทำการปล่อยเช่าด้วยราคาที่พอใจ และไม่ได้มีการทำสัญญาเช่าที่เป็นประโยชน์



ภาพที่ 3.5 แสดงแบบแปลนอาคารบริเวณ ชั้น 1 ของโรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท



ภาพที่ 3.6 แสดงแบบแปลนอาคารบริเวณ ชั้น 2 ของโรงแรมนันทรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท



ภาพที่ 3.7 แสดงแบบแปลนอาคารบริเวณ ชั้น 3 ของโรงแรมนันทรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท

3.2.3 สินค้า หรือ พื้นที่เช่า (Product)

จากการสำรวจสถานที่จริงและแบบแปลนอาคารพบว่า พื้นที่แต่ละส่วนไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อการปล่อยเช่า บางจุดเข้าถึงได้ยาก บางจุดมีขนาดใหญ่ ซึ่งหากทำการคำนวณราคาเช่าโดยคิดตามพื้นที่ต่อตารางเมตร จะทำให้ค่าเช่ามีราคาสูงมาก ที่ผ่านมาจึงทำการคิดราคาเช่าไปแบบเหมา จึงทำให้รายได้จากการปล่อยเช่าต่อตารางเมตรเฉลี่ยแล้วอยู่ในอัตราที่ต่ำกว่าตลาดสาเหตุที่เป็นเช่นนั้นเป็นเพราะ ทางบริษัทไม่ได้มีการวางแผนมาก่อนเรื่องการปล่อยเช่าพื้นที่ เมื่อมีคนสนใจมาขอเช่าพื้นที่จึงรีบทำการปล่อยเช่าไปโดยไม่ได้ศึกษาความต้องการที่แท้จริงของผู้เช่า และกลุ่มลูกค้าในย่านนั้น

3.2.4 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา

จากการวิเคราะห์ภาพรวม พบว่ารายได้และอัตราการเข้าพักในส่วนของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับตลาดประเภทเดียวกัน ด้วยตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรม ยังเป็นปัจจัยในการเลือกอันดับต้นๆของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งถือเป็นจุดขายที่สำคัญของตัวโรงแรมมาโดยตลอด ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าควรรักษารายได้ในส่วนนี้ให้อยู่ในระดับเดิมต่อไป แต่การจะรับมือต่อสู่กับการเปลี่ยนแปลงที่มากพร้อมกับจำนวนคู่แข่งที่มากขึ้น ต้องอาศัยการปรับตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรายได้จากทรัพยากรส่วนอื่นๆที่มีอยู่ด้วย ซึ่งก็คือพื้นที่ในอาคารที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ เนื่องจากมองเห็นถึงความสามารถและโอกาสในการสร้างรายได้ หากเพียงปรับมุมมองให้คู่แข่งของ โรงแรม กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของลูกค้าของ โรงแรมด้วย

โดยสาเหตุของปัญหาในการสร้างรายได้จากการปล่อยเช่าพื้นที่ มาจากขาดการวางแผนในการจัดสรรพื้นที่ ด้วยตัวอาคารเป็นอสังหาริมทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะตัว ประกอบด้วยมีการใช้งานหลายประเภท จากคนหลายกลุ่มทับซ้อนอยู่บนพื้นที่เดียวกัน ทั้งผู้พักอาศัยส่วนคอนโดมิเนียม ลูกค้าของ โรงแรม ลูกค้าของร้านค้าผู้เช่า และพนักงานของบริษัทเอง แต่ละส่วนล้วนมีความต้องการที่เฉพาะตัว จึงมีความจำอย่างมากที่จะต้องทำการวางแผนจัดสรรพื้นที่ใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา

4.1 การกำหนดกลยุทธ์

จากปัญหาที่กล่าวมาได้แสดงให้เห็นว่า หากทาง โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท ไม่ทำการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อาจทำให้ส่งผลต่อการแข่งขันและรายได้ในระยะยาวได้ ทั้งหมดจึงนำมาสู่การวางแผนหาทางออก โดยสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ทางออกที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ ดังนี้

4.1.1 การจัดระเบียบที่จอดรถและเก็บค่าที่จอดรถ

การจัดระเบียบที่จอดรถและเก็บค่าที่จอดรถ ไม่ใช่กลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนแต่อย่างใด หากมาจากความคิดที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการจัดการพื้นที่ ทุกส่วนในอาคารต้องสามารถสร้างรายได้และใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การจัดเก็บค่าที่จอดรถ ที่มีอยู่ถึงกว่า 100 คัน เป็นการจัดการที่ใช้การลงทุนน้อย จัดทำได้ในระยะเวลาอันสั้น และทำให้เกิดรายรับให้กับโรงแรมได้ทันที ซึ่งเดิมเป็นรายได้ที่ถูกมองข้าม ขาดการจัดการที่เหมาะสม เนื่องจากไม่ได้มีการศึกษาอย่างเป็นทางการ จึงถูกมองว่าเป็นรายได้เพียงเล็กน้อยและอาจไม่คุ้มค่าที่จะลงทุน

นอกจากนี้การจัดเก็บค่าที่จอดรถ เป็นเสมือนการเก็บข้อมูล ไปด้วย เป็นประโยชน์ต่อการทำการตลาด เพราะทำให้สามารถทราบถึงจำนวนลูกค้าที่เข้าออกได้ในแต่ละวัน และจำกัดผู้ที่มาจอดรถฟรี แย่งพื้นที่ของลูกค้าอื่นๆ

4.1.2 การปรับค่าเช่าพื้นที่

แนวคิดนี้จะช่วยปรับอัตราค่าเช่าพื้นที่ภายในอาคารทั้งหมด ให้อยู่ในระดับเดียวกับตลาด เป็นการปรับฐานรายได้ให้กับโรงแรม สามารถทำได้ภายในระยะเวลาอันสั้น และไม่ต้องมีการลงทุน ซึ่งนอกจากจะทำให้มีรายได้ที่มากขึ้นแล้ว ยังเป็นการคัดกรองผู้เช่าที่มีประสิทธิภาพในการสร้างรายได้ เหมาะสมกับภาพลักษณ์ของโรงแรมด้วย

4.1.3 การออกแบบการใช้งานพื้นที่ใหม่ (Space Redesign)

แนวคิดของกลยุทธ์นี้ คือปรับเปลี่ยนการใช้สอยพื้นที่ให้เป็นส่วนของพลาซ่า เพื่อสร้างรายได้จากการเก็บค่าเช่าให้ได้ตามเป้าหมายที่เหมาะสม โดยช่วงเริ่มต้นต้องมีการศึกษาหาความต้องการของลูกค้า ทำการเก็บข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย เตรียมการจัดหาผู้เช่าที่มีคุณสมบัติในการดึงดูดลูกค้า เพื่อออกแบบจัดสรรการใช้งานของพื้นที่ใหม่ทั้งหมดให้ตอบรับกับความต้องการของผู้บริโภคยุคปัจจุบันในย่านราชดำริ ปรับมุมมองที่จากเดิมมองเห็นตนเองเป็นเพียงโรงแรมที่อยู่ท่ามกลางคู่แข่งระดับเล็ก-ใหญ่รอบด้าน ให้กลายมาเป็นโอกาส ที่จะดึงโฟลวของผู้คนเหล่านั้นได้มาใช้บริการในส่วนของพลาซ่าและเป็นลูกค้าของเราด้วย

4.1.4 เปิดร้านอาหารของตนเอง

เป็นกลยุทธ์ที่จะทำการลงทุนทำธุรกิจเอง เนื่องจากในย่านนี้เป็นย่านที่มีพนักงานออฟฟิศเป็นจำนวนมาก แต่มีร้านอาหารน้อย จึงมีโอกาที่จะสร้างรายได้ด้วยการทำร้านอาหาร เพราะมีพื้นที่และอุปกรณ์เดิมอยู่

4.1.5 การปรับปรุงภาพลักษณ์ภายนอกอาคาร (Facade Renovation)

เนื่องจากภาพลักษณ์ภายนอกของอาคารมักถูกมองว่าเป็นโรงแรมเพียงอย่างเดียว และเริ่มโทรมลง ไม่เคยได้ทำการปรับปรุงในส่วนของด้านหน้า การปรับปรุงภาพลักษณ์ให้มีความสวยงามทันสมัยมากขึ้น เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยดึงดูดลูกค้าที่ผ่านไปมาเกิดความสนใจ ดึงให้คนเข้ามาใช้งาน และปรับค่าเช่าให้สูงขึ้นได้

4.2 การจัดลำดับความสำคัญ Prioritization Matrix

หลังจากกำหนดกลยุทธ์แล้ว จึงเป็นการนำแต่ละกลยุทธ์ที่จะใช้แก้ปัญหาการจัดลำดับความสำคัญ โดยเปรียบเทียบเป็นระดับ ระหว่างความยาก-ง่าย สำหรับการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้กับธุรกิจ ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยทางด้านทรัพยากรบุคคล ต้นทุน ความพร้อมขององค์กร ร่วมกับ ระดับผลกระทบต่อธุรกิจ โรงแรมหากได้มีการปรับใช้กลยุทธ์นั้นๆขึ้นจริง เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างแม่นยำตามลำดับความสำคัญ โดยมองผ่าน 5 ปัจจัย ได้แก่



ภาพที่ 4.1 ภาพผลการจัดลำดับความสำคัญกลยุทธ์ด้วย Prioritization Matrix

4.3 V-SAFE Model

เครื่องมือนี้จะช่วยพิจารณาแต่ละทางเลือกของวิธีการแก้ปัญหา โดยมองผ่าน 5 มุมมองสำคัญอันได้แก่

4.3.1 คุณค่า(Value)

คุณค่า(Value) คือการมองถึงคุณค่าที่กลยุทธ์นั้นจะสามารถสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจได้ในระดับใด

4.3.2 ความเหมาะสม (Suitable)

ความเหมาะสม (Suitable) การพิจารณาถึงความเหมาะสมของกลยุทธ์กับตัวธุรกิจ รวมถึงความสอดคล้องกับแนวทางกลยุทธ์ของธุรกิจในอนาคตมากขึ้นเพียงใด

4.3.3 การยอมรับ(Acceptable)

การยอมรับ(Acceptable) แนวคิดจะได้รับการยอมรับในภาพรวม จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนต่างๆของธุรกิจ

4.3.4 ความเป็นไปได้ (Feasible)

ความเป็นไปได้ (Feasible) พิจารณาในเรื่องพร้อมของระยะเวลา เงินทุน ผลตอบแทน และทรัพยากรของธุรกิจ

ตารางที่ 4.1 ตารางผลการพิจารณากลยุทธ์ด้วย V-SAFE Model

Project	Value	Suitable	Acceptable	Feasible	Enduring	Score	Action
1 ที่จอดรถ ติดตั้งระบบแจกบัตรจอดรถ จัดสรรที่จอดรถ เก็บค่าที่จอดรถ ระยะสั้น ระยะยาว	10	9	5	10	10	88%	GO
2 ปรับค่าเช่า ปรับขึ้นราคาค่าเช่าพื้นที่โดยรวมให้เหมาะสม	10	7	4	10	9	80%	GO
3 SPACE REDESIGN จัดสรรพื้นที่ในส่วนที่ปล่อยเช่าไม่ทั้งหมด ให้เป็นพลาซ่า พร้อมแบ่งส่วนให้ลีสซิงอีโรจเรอ	10	8	3	8	9	76%	GO
4 ร้านอาหาร เปิดร้านค้า ร้านอาหาร บาร์ ด้วยตัวเอง	6	4	5	7	6	56%	NOGO
5 RENOVATION ปรับภาพลักษณ์ภายนอกด้านหน้าให้ดึงดูด	5	7	7	6	6	62%	NOGO

4.4 สรุปภาพรวมแนวทางแก้ไข้ปัญหา

จากเครื่องมือ Prioritization Matrix และ V-SAFE Model ที่นำมาช่วยในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของกลยุทธ์นั้น พบว่าทางเลือกที่ 1-3 เป็นทางเลือกที่ได้รับคะแนนในภาพรวมสูงสุดจาก 5 ทางเลือก จึงกล่าวได้ว่าเหมาะสมที่จะนำไปใช้แก้ไข้ปัญหา

หากพิจารณาถึงความเร่งด่วนและความยาก-ง่าย จากตาราง Prioritization Matrix ลำดับแรกที่ต้องปรับใช้คือ การจัดระเบียบที่จอดรถและเก็บค่าที่จอดรถ เพราะนอกจากจะมีต้นทุนของระบบที่ไม่สูงมากแล้ว การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ยังช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบ เกิดประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบควบคุมการทำงาน พร้อมสามารถวัดผลและเห็นผลได้อย่างชัดเจน รองลงมาคือ การปรับค่าเช่าพื้นที่ ผ่านการศึกษากลุ่มเป้าหมายและตลาด เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นไปในตลาดเดียวกัน และลำดับสุดท้ายคือ การออกแบบการใช้งานพื้นที่ใหม่ (Space Redesign) ซึ่งต้องอาศัยเงินทุน การวางแผนในระยะยาว และต้องการความร่วมมือจากหลายฝ่าย

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

หลังจากผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์และได้แนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมแล้ว จึงนำมาสู่ขั้นตอนการวางแผนงาน ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง เพราะเป็นผังแผนที่นำทางให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมในโครงการได้เห็นภาพใหญ่และปลายทางที่ชัดเจนไปพร้อมๆกัน

กรณีการแก้ไขปัญหของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวิต ได้นำเครื่องมือ แผนภูมิแกนต์ หรือ แกนต์ชาร์ต (Gantt Chart) มาใช้ในการวางแผน เดิมทีเครื่องมือนี้มักถูกใช้ในด้านการจัดการขององค์กรขนาดใหญ่ ที่อาจมีขั้นตอนวุ่นวายซับซ้อน เป็นเครื่องมือช่วยการปฏิบัติงานของผู้บริหารในยุคแรกๆ แต่ด้วยคุณสมบัติที่มากมาย ที่สามารถบอกได้ว่างานหรือกิจกรรมใดควรทำในช่วงเวลาใด ระยะเวลาเร็วที่สุดที่โครงการดังกล่าวจะเสร็จสิ้นเมื่อใด ใช้ในการบันทึกและดูความก้าวหน้าของงาน วิเคราะห์ความก้าวหน้าของงานหรือปรับเปลี่ยนการวางแผนได้ง่าย และช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงกลายเป็นที่นิยมและถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายแทบทุกสายอาชีพ

ลักษณะโดยทั่วไปของแผนผังนี้จะแสดงถึงปริมาณงานและความสัมพันธ์กับกำหนดเวลาที่จะต้องใช้ในการรูปแบบแกนต์ตั้งและแกนต์นอน ที่สามารถเข้าใจได้ง่าย

5.1 การวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

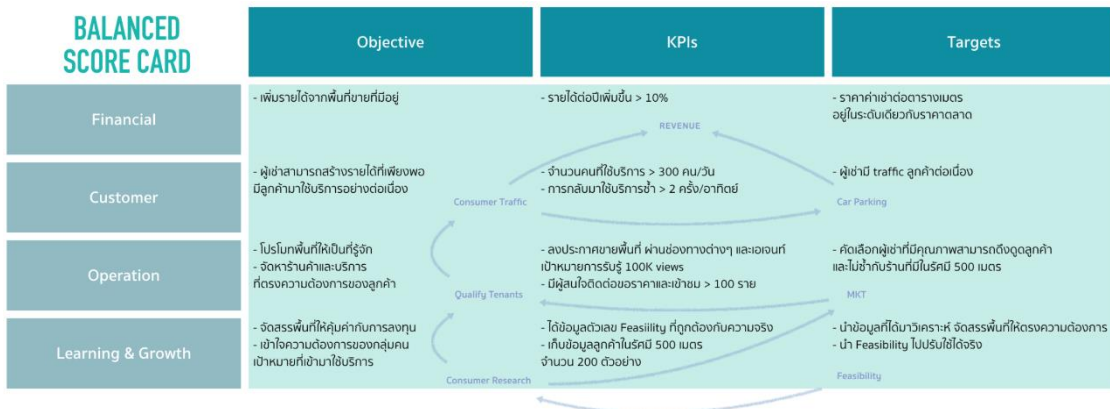
การวางแผนงานของโรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวิต นั้น เริ่มจากการแบ่งงานทั้งหมดออกเป็น 3 ช่วง ตามลักษณะของงาน โดย การจัดระเบียบที่จอดรถและเก็บค่าที่จอดรถ การปรับค่าเช่าพื้นที่ จะเป็นแผนงานระยะสั้นที่ต้องรีบดำเนินการอย่างเร่งด่วน ภายใน 6 เดือนแรก ส่วนการปรับค่าเช่าพื้นที่ จะเป็นแผนระยะกลาง และ การออกแบบการใช้งานพื้นที่ใหม่ เป็นแผนงานในระยะยาว ทั้งหมดนี้เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ การจัดสรรทรัพยากรและเวลาของพนักงาน หลังจากนั้นจึงกำหนดรายละเอียด แบ่งงานออกเป็นกิจกรรมย่อยๆ พร้อมเรียงลำดับความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม โดยแผนงานภาพรวมทั้งหมด คาดว่าจะใช้เวลารวมกันทั้งสิ้น 3 ปี และมีการประเมินผลในช่วงท้ายเป็นระยะ

Implementation Activity	Responsible Department	Y1				Y2				Y3				Y4			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1. ดัดตั้งระบบเจอบัตรจอสด เก็บค่าที่จอสด -- QUICK WIN																	
จัดหา Outsource ทำการเปรียบเทียบบริการและราคา	Procurement																
ติดประกาศใ้ทุกคนทราบ	Building Manager																
ดัดตั้งระบบ/ตรวจสอบ	Outsource/Procurement/Building Manager																
2. ปรับขึ้นราคาค่าเช่าพื้นที่																	
ศึกษาราคาค่าเช่าในพื้นที่เดียวกัน	Marketing																
จัดประชุมเพื่อแจ้งผู้เช่า	Building Manager/General Manager																
ออกจดหมายทางการให้ผู้เช่าทุกท่านทราบ	Building Manager/General Manager																
ทำการปรับราคา	Account																
3. SPACE REDESIGN จัดสรรพื้นที่ในส่วนที่ปล่อยเช่าใหม่ทั้งหมดให้เป็นเวลาเช่า -- LONG TERM																	
จัดตั้งทีมงานรับผิดชอบ	Marketing/General Manager																
สำรวจความต้องการ ผู้เช่า, ผู้พักอาศัย, ลูกค้า ในพื้นที่	Marketing																
กำหนดงบประมาณ ศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility)	Marketing																
ศึกษาความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น	Marketing																
จัดประชุมฝ่ายบริหาร ศึกษาคณะอาคารและผู้จัดการโรงแรม	Marketing																
จัดประชุมชี้แจงผู้พักอาศัยในส่วนของคอนโด	Building Manager																
กำหนดขอบเขตการทำงาน จัดหาผู้ออกแบบ เทียบราคา	Marketing/Procurement																
ออกแบบพื้นที่ใหม่	Outsource																
ดำเนินการปรับพื้นที่	Outsource																
ทำการโปรโมท และ จัดหาผู้เช่า	Outsource, Sales Manager																
เปิดดำเนินการส่วนของเวลาเช่า	Marketing, Sales Manager, Outsource																
ประเมินผล	Marketing/General Manager																

ภาพที่ 5.1 แผนงานและระยะเวลาของโครงการ

5.2 การกำหนดตัวประเมินผลของกลยุทธ์ ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยจะมองเป็นภาพรวมขององค์กร ให้มีความสมดุลทั้งในด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการดำเนินงานภายใน และด้านการเรียนรู้พัฒนา แทนที่ผู้บริหารจะประเมินผลองค์กรด้วยตัวเลขทางด้านการเงิน หรือกำไรเพียงอย่างเดียว มุมมองทั้งสี่มุมมองนั้นจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันแบบเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ทำให้มองเห็นความเชื่อมโยงอันสอดคล้องกันระหว่างองค์ประกอบพื้นฐานของกลยุทธ์ซึ่งเป็นมุมมองที่กว้าง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแนวคิดอื่นๆหรือแม้กระทั่งในชีวิตประจำวันได้



ภาพที่ 5.2 การวิเคราะห์ด้วย Balanced Scorecard

5.3 การประเมินและการจัดการความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง หรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานขององค์กร เป็นสิ่งบ่งชี้ที่ไม่มีใครต้องการให้เกิด ดังนั้นการวัด ประเมิน หาที่มาที่ไป และทำแผนแนวทางรับมือ จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้อย่างมั่นใจและสมเหตุสมผล

สิ่งที่ต้องทำในการจัดการกับความเสี่ยง คือการระบุความเสี่ยงที่อาจแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน พร้อมกับระบุต้นเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง หลังจากนั้นจึงทำการประเมินความเสี่ยง ด้วยการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มี โดยการประเมินจาก โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง และอีกส่วนคือ ผลกระทบ (Impact) วิเคราะห์ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากรisk และมีความกระทบต่อองค์กรมากน้อยแค่ไหน เพื่อจัดทำแผนป้องกันหรือรับมือให้ตรงกับสาเหตุ

ตารางที่ 5.1 ตารางแสดงตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิด และแผนรับมือป้องกัน

RISK ASSESSMENT				
No.	Risk Factor	Impact	Probability	Preventive Measures
1	เกิดการต่อต้านจากผู้พักอาศัยส่วนคอนโด	H	H	จัดประชุมแจ้งเป็นทางการสร้างความเข้าใจ, ให้ส่วนลดพิเศษจากราคาที่จะปิด
2	ผู้เช่าพื้นที่เดิมบอกเลิกสัญญา	M	M	อธิบายถึงแผนระยะยาว เปรียบเทียบราคาเช่าเข้าใหม่เดียวกัน และแนวทางการดึงลูกค้า
3	ลูกค้าโรงแรมลดลง (เสี่ยงการก่อสร้างรบกวน)	H	M	ปรับสัดส่วนของผู้เช่าระยะยาวเพิ่มขึ้น เพื่อรักษารายได้ ลดความเสี่ยงของลูกค้าชาว
4	อาคารใกล้เคียงปรับพื้นที่ขายลักษณะเดียวกัน	H	M	เลือกราคาเช่าที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้ พร้อมกำหนดราคาเช่าที่แข่งขันได้

จากแผนงานดังกล่าวยังเป็นเพียงแนวคิดของการแก้ไขปัญหาในขั้นต้น ซึ่งการจะนำไปสู่การใช้งานจริงยังคงต้องการข้อมูลเพิ่มเติมในหลายส่วน ทั้งข้อมูลภายใน ความพร้อมของทรัพยากร การศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของความต้องการลูกค้า ความยืดหยุ่นตามข้อจำกัดของสถานการณ์ (Feasible) ฯลฯ เพื่อปรับวิธีการให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ในสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด และเห็นผลการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนในระยะยาว



บรรณานุกรม

- “ประเภทของที่พักแรม” [online]. แหล่งที่มา www.thaifranchisedownload.com/dl/5n5.doc (16 มกราคม พ.ศ. 2561).
- “การสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและ เกสต์เฮาส์ พ.ศ. 2559” [online]. สำนักงานสถิติแห่งชาติ อุตสาหกรรมโรงแรม. แหล่งที่มา <http://www.nso.go.th>
- “BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://ageconsearch.umn.edu/record/240764/files/3.pdf> (16 มีนาคม พ.ศ. 2561)
- “MARKETING THEORIES” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis> (17 กุมภาพันธ์ 2561)
- “Balanced Scorecard” [online]. รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. แหล่งที่มา http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=Balanced_Scorecard
- “Project Risk Management” [online]. แหล่งที่มา <https://www.project-management-skills.com/project-risk-management.html> (15 เมษายน 2561)
- “ข้อมูลและรายละเอียดของ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ เซอร์วิส สวีท” [online]. แหล่งที่มา <https://raj.co.th>
- เอกสารประกอบการเรียนรายวิชา Consulting Practice, Project Management, Corporate Advantage and Strategy

