

กลยุทธ์การบริหารจัดการกระบวนการทำงานภายในองค์กรของธุรกิจรีสอร์ท  
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน  
กรณีศึกษา ฟังหลวงแคมป์กราวด์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารจัดการกระบวนการทำงานภายในองค์กรของธุรกิจรีสอร์ท  
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน  
กรณีศึกษา ฟังหลวงแคมป์กรวด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561

นางสาวกรัณท์รัตน์ เทียนทับทิม  
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,  
Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

อันดับแรกทางผู้จัดทำขอขอบพระคุณกลุ่มผู้บริหารฝึกลงแคมป์กราวด์ที่ให้การสนับสนุนด้านการเอื้อเพื่อข้อมูลและการเสียสละเวลาในการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมาตลอดระยะเวลาตั้งแต่เริ่มจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทางผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลจากงานวิจัยฉบับนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริงและเป็นประโยชน์ให้แก่ฝึกลงแคมป์กราวด์ไม่มากนักน้อย

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้ หากขาดคำแนะนำของอาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ดูแลมาตลอดระยะเวลาสองภาคการศึกษาสำหรับวิชานี้ ขอขอบพระคุณสำหรับความรู้ คำสั่งสอน คำแนะนำสำหรับข้อผิดพลาด รวมถึงการให้การสนับสนุนที่ดีและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อนำไปใช้ในการต่อยอดทางความคิดและการกระทำต่างๆ ต่อไปในอนาคต รวมถึงอาจารย์ประจำคณะและอาจารย์ประจำภาควิชาทุกท่านที่ให้ความรู้ แนวความคิดที่ดี รวมถึงคำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา การทำงานในชีวิตจริง และการดำเนินชีวิตในแง่มุมต่างๆ ทางผู้จัดทำมีความสำนึกในความตั้งใจและความหวังดีของคณาจารย์และขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจมาโดยตลอดและพร้อมให้การสนับสนุนให้ความช่วยเหลือในทุกๆ ด้านมากที่สุดเท่าที่ทำได้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ และน้องๆ ที่ HSBC ทุกคนที่ให้ความเข้าใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ก้าวของการเรียนปริญญาโท ขอขอบคุณหัวหน้างานที่มีส่วนผลักดันและส่งเสริมให้เกิดการเริ่มต้นในการเรียนปริญญาโทครั้งนี้ ขอขอบคุณทุกคนที่มีส่วนร่วมและมีส่วนสนับสนุนไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตาม อยากให้ทุกคนรู้ว่าการสำเร็จในครั้งนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดทุกคน

กรัณฐรัตน์ เทียนทับทิม

กลยุทธ์การบริหารจัดการกระบวนการทำงานภายในองค์กรของธุรกิจรีสอร์ต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน  
กรณีศึกษา ฟุ่งหลวงแคมป์กราวด์

SYSTEMATIC OPERATING PROCESS MANAGEMENT STRATEGY TO IMPROVE WORKING  
EFFICIENCY FOR RESORT BUSINESS, A CASE STUDY OF PUNGLUANG CAMPGROUND

กรัณษรัตน์ เทียนทับทิม 5950309

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ชรรณสดีเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D.,  
พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการกระบวนการทำงานภายในองค์กรของธุรกิจรีสอร์ต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้มีความเป็นระบบ โดยเจ้าของกิจการสามารถควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการทำงานของพนักงานได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากฟุ่งหลวงแคมป์กราวด์ดำเนินธุรกิจในรูปแบบกิจการครอบครัว ซึ่งปัญหาที่มักพบในการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัวนั้นคือการขาดระบบการบริหารจัดการดูแลการทำงานที่ดี ทำให้การติดตาม ควบคุม และดูแลการทำงานของพนักงานเป็นไปได้อย่างยากลำบาก อันจะเป็นบ่อเกิดของปัญหาการถือโทษและการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการปรับตัวเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจอีกด้วย

การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมืออย่าง PESTEL ANALYSIS และ FIVE FORCE ANALYSIS เพื่อพิจารณาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ และใช้ LOGIC TREE และ FISHBONE DIAGRAM ในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา รวมถึง V-SAFE MODEL เพื่อช่วยวิเคราะห์ถึงทางเลือกของกลยุทธ์ นอกจากนี้ได้ใช้เครื่องมือ RISK REGISTER และ RISK MATRIX ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง และอาศัย GANTT CHART และ BALANCED SCORECARD ในการวางแผนและติดตามการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

คำสำคัญ : ฟุ่งหลวงแคมป์กราวด์ / กลยุทธ์การบริหารจัดการกระบวนการทำงานภายในองค์กร / ธุรกิจรีสอร์ต / ธุรกิจแบบครอบครัว / ประสิทธิภาพในการทำงาน

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b>	<b>1</b>
บทนำ	
1.1 ความหมายของธุรกิจ โรงแรมและที่พัก	2
1.2 การจัดแบ่งประเภทของโรงแรม	3
1.2.1 การแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ของแขกที่เข้าพัก	3
1.2.2 การแบ่งประเภทตามขนาดของโรงแรม	4
1.2.3 การแบ่งตามเป้าหมายด้านการตลาด	4
1.3 ประวัติความเป็นมาของบริษัท	5
1.4 ผลประกอบการของบริษัท	6
1.5 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา	8
<b>บทที่ 2</b>	<b>9</b>
การวิเคราะห์ปัญหา	
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	10
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และธุรกิจที่พัก	11
<b>บทที่ 3</b>	<b>17</b>
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	
3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้ Logic Tree	17
3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของผังหลวงแคมป์กราวด์โดย ใช้ Logic Tree	17
3.3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)	18

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	3.4 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของผึ้งหลวงแคมป์กราวด์โดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)
บทที่ 4	19
	<b>การกำหนดกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา</b>
	<b>24</b>
	4.1 ความหมายของกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy)
	24
	4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)
	24
	4.1.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy)
	24
	4.1.3 กลยุทธ์ระดับแผนกหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional/ Department Strategy)
	25
	4.1.4 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)
	25
	4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาของผึ้งหลวงแคมป์กราวด์
	26
	4.2.1 การสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ (Online Database)
	27
	4.2.2 การกำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)
	27
	4.2.3 การพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Human Resources Recruitment)
	27
	4.3 กระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาของผึ้งหลวงแคมป์กราวด์
	27
	4.3.1 V-SAFE Model
	27
	4.3.2 ผลการวิเคราะห์โดยอาศัย V-SAFE Model
	28
	4.3.3 Prioritization Matrix
	30
	4.3.4 ผลการวิเคราะห์โดยอาศัย Pritization Matrix
	30
บทที่ 5	<b>การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง</b>
	<b>32</b>
	5.1 แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)
	32
	5.2 การวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงของผึ้งหลวงแคมป์กราวด์โดยอาศัยแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)
	33

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 Balanced Scorecard	35
5.4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ของฝั่งหลวงแคมป์กรวดโดยใช้ Balanced Scorecard	36
5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง	38
5.6 การบริหารจัดการความเสี่ยงของฝั่งหลวงแคมป์กรวด	40
บรรณานุกรม	44
ประวัติผู้วิจัย	46



## สารบัญรูปร่างภาพ

รูปร่างภาพ	หน้า
1.1 แสดงรายได้จากการท่องเที่ยว โดยแยกเป็นสัดส่วนตามประเภทค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว	2
1.2 แสดงจำนวนแขกผู้เข้าพักในฝั่งหลวงแควมปีกราวด์ พ.ศ. 2556-2560	7
1.3 แสดงรายได้จากการขายของฝั่งหลวงแควมปีกราวด์ พ.ศ. 2556-2560	7
2.1 แสดงองค์ประกอบของ PESTEL Analysis	11
2.2 แสดงที่มาของรายได้และจำนวนรายได้จากการท่องเที่ยวประเทศไทย พ.ศ. 2559-2560	12
2.3 แสดงจำนวนห้องพักที่เพิ่มมากขึ้น พ.ศ. 2558-2560	12
2.4 แสดงจำนวนห้องพักที่เพิ่มมากขึ้น โดยแยกเป็นรายภูมิภาค พ.ศ. 2559-2560	13
2.5 แสดงตัวเลขการจดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลรายใหม่ของธุรกิจที่พักแรม พ.ศ. 2559	13
2.6 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ท่องเที่ยวในประเทศไทย พ.ศ. 2558-2560	14
2.7 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ท่องเที่ยวในประเทศไทยและรายได้ที่เพิ่มขึ้น	15
2.8 แสดงจำนวนอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยว โดยแยกเป็นรายภูมิภาค	15
2.9 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจที่พัก	16
3.1 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของฝั่งหลวงแควมปีกราวด์โดยใช้ Logic Tree	18
3.2 แสดงโครงสร้างและองค์ประกอบของแผนผังก้างปลา	19
3.3 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของฝั่งหลวงแควมปีกราวด์โดยใช้แผนผังก้างปลา	23
4.1 แสดงลำดับขั้นของกลยุทธ์ทางธุรกิจ	26



## สารบัญญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
4.2 แสดงการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย V-SAFE Model	30
4.3 แสดงการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย Prioritization Matrix	31
5.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) อย่างง่าย	33
5.2 แสดงการวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงโดยอาศัย Gantt Chart	34
5.3 แสดงโครงสร้างและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของ Balanced Scorecard	35
5.4 แสดงโครงสร้างและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของ Balanced Scorecard	38
5.5 แสดง Risk Assessment Matrix	39
5.6 แสดงการประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงของ ฟิ้งหลวงแคมป์กราวด์	42
5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงของฟิ้งหลวงแคมป์กราวด์	43

## บทที่ 1

### บทนำ

ภายใต้สถานการณ์ที่วุ่นวายและเต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบัน ทำให้ผู้คนหลากหลายทั่วโลกต้องดำเนินชีวิตด้วยความเร่งรีบและความเคร่งเครียดในทุกวัน กิจกรรมและวิถีการดำเนินชีวิตย่อมเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบๆ ตัว การใช้ชีวิตในเวลาว่างก็เช่นกัน หลายคนเริ่มพิจารณาการท่องเที่ยวเข้ามาเป็นตัวเลือกสำหรับกิจกรรมยามว่าง และอีกหลายคนเลือกที่จะเก็บเงินเพื่อการท่องเที่ยวมากกว่าการนำเงินไปซื้อของอย่างที่เคยเป็น สำหรับบางคนการท่องเที่ยวถือเป็นเป้าหมายหนึ่งซึ่งเป็นแรงจูงใจเพื่อให้ทำงานต่อไปได้ นั่นหมายความว่า การท่องเที่ยวเริ่มมีบทบาทและมีความสำคัญมากขึ้นในการดำเนินชีวิตของผู้คนทั่วโลก ซึ่งอาจพิจารณาจากตัวเลขของมูลค่าการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวทั่วโลกที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนๆ อย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับประเทศไทยก็เช่นกัน คนไทยหลายคนจัดอันดับการท่องเที่ยวไว้เป็นเป้าหมายที่มีความสำคัญอันดับต้นๆ นอกเหนือจากการซื้อบ้านและรถยนต์ ความคิดที่จะท่องเที่ยวเปลี่ยนไปจากสมัยก่อนที่เที่ยวเมื่อพร้อมหรือเมื่อมีเงินเหลือเท่านั้น แต่ในปัจจุบันหลายคนเลือกที่จะเก็บเงินมาเพื่อเที่ยวเป็นเรื่องแรกๆ การท่องเที่ยวเปรียบเสมือนสิ่งที่จะช่วยเยียวยาและปลดปล่อยความเหนื่อยล้าจากการดำเนินชีวิตที่วุ่นวาย หรือถ้ามองให้กว้างกว่านั้น การท่องเที่ยวเป็นเหมือนการเปิดมุมมองโลกทัศน์ใหม่ ที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจและประสบการณ์ให้แก่นักท่องเที่ยวแต่ละคน

ดังนั้นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจึงเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจที่พัก



ภาพที่ 1.1 แสดงรายได้จากการท่องเที่ยวโดยแยกเป็นสัดส่วนตามประเภทค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว

### 1.1 ความหมายของธุรกิจโรงแรมและที่พัก

ธุรกิจโรงแรมและที่พัก หมายถึง ธุรกิจที่ให้บริการสถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่สร้างขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก ซึ่งเรียกว่า "แขก" (guest)

## 1.2 การจัดแบ่งประเภทของโรงแรม

สำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักนั้น สามารถจัดแบ่งประเภทของที่พักแรมแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดประเภท ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง การเข้าพักรักษาของแขก การบริหารงาน การจัดบริการแก่แขก หรือขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นๆ ดังนั้นการจัดแบ่งประเภทของที่พักแรมจึงไม่มีข้อยุติแน่นอน

### 1.2.1 การแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ของแขกที่เข้าพัก

เฮนกิน (Henkin, 1979) ได้แบ่งโรงแรมออกเป็น 3 ประเภทตามวัตถุประสงค์ของแขกที่เข้าพัก

1.2.1.1 โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ หรือ โรงแรมแขกพักไม่ประจำ (Commercial or Transient Hotels) โรงแรมประเภทนี้มีมากกว่าประเภทอื่นๆ ทำเลที่ตั้งอยู่ในเมือง ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการติดต่อธุรกิจ แขกซึ่งเข้าพักในโรงแรมดังกล่าวโดยมากเป็นนักธุรกิจ หรือนักท่องเที่ยว ที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อเช่าอยู่เป็นที่พักประจำ หากแต่มีวัตถุประสงค์การเข้าพักชั่วคราวเพื่อติดต่อธุรกิจหรือเพื่อการท่องเที่ยวเท่านั้น โดยโรงแรมประเภทนี้จะมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่แขกผู้เข้าพักอย่างเพียงพอ อาทิเช่น ห้องอาหาร ระบบการสื่อสารที่ดี สระว่ายน้ำ และฟิตเนส เป็นต้น

1.2.1.2 โรงแรมแขกพักประจำ (Residential Hotels) วัตถุประสงค์ในการให้แขกเข้าพักอาศัยอยู่ประจำมีการจัดห้องอาหารบริการแก่แขกและลูกค้ำทั่วไป ทำเลที่ตั้งโดยปกติแล้วอยู่ในบริเวณชานเมืองเพื่อเหมาะแก่การเป็นที่พักอาศัย แต่ก็ยังมีบางโรงแรมตั้งอยู่ใกล้ย่านธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกแก่แขกในการติดต่อการทำงาน

1.2.1.3 โรงแรมรีสอร์ท (Resorts Hotel) มักตั้งอยู่ในบริเวณใกล้ชิดกับธรรมชาติ เช่น ทะเล หรือภูเขา เพื่อให้แขกได้พักผ่อนสัมผัสกับธรรมชาติอย่างแท้จริง โรงแรมมีการจัดบริการพื้นฐานต่างๆ จำเป็นให้แก่ผู้เข้าพัก เช่น ห้องอาหาร การติดต่อสื่อสาร เช่นเดียวกับโรงแรมประเภทอื่น หากเน้นการจัดหากิจกรรมทางด้านการกีฬา และกิจกรรมนันทนาการ ตลอดจนกิจกรรมการบันเทิงอื่นๆ ให้กับแขกผู้มาพัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในด้านการพักผ่อนหย่อนใจเป็นหลัก ในปัจจุบันโรงแรมรีสอร์ทนอกจากมีวัตถุประสงค์เพื่อการพักผ่อนหย่อนใจแล้ว ยังมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยการให้บริการด้านการจัดการประชุมสัมมนาและการจัดนำเที่ยวแบบให้รางวัล (Incentive Tour) เพิ่มมากขึ้น เพราะสามารถลดค่าบริการได้ในช่วงนอกฤดูการท่องเที่ยว (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 ห้องพักที่มีจำนวนต่ำกว่า 150 ห้อง

1.2.2.2 ห้องพักระหว่าง 150 – 299 ห้อง

1.2.2.3 ห้องพักระหว่าง 300 – 599 ห้อง

1.2.2.4 ห้องพักระหว่าง 600 ห้องขึ้นไป

## 1.2.3 การแบ่งตามเป้าหมายด้านการตลาด

1.2.3.1 โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial Hotels)

1.2.3.2 โรงแรมสนามบิน (Airport Hotels) โรงแรมประเภทนี้ตั้งอยู่ติดกับบริเวณสนามบิน ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย คือ นักเดินทางที่ต้องการพักเพื่อเปลี่ยนเครื่องบินหรือผู้โดยสารที่ถูกยกเลิกเที่ยวบิน และรวมถึงพนักงานของสายการบินซึ่งต้องการที่พักใกล้สนามบิน

1.2.3.3 โรงแรมห้องชุด (Suite Hotels) โรงแรมห้องชุดเป็นโรงแรมที่หรูหราและมุ่งอำนวยความสะดวกสบายแก่แขกเป็นสำคัญ ลักษณะการจัดห้องพักจะถูกแยกออกเป็นสัดส่วนอย่างชัดเจน เช่น ห้องรับแขก ห้องนอน ห้องครัว และห้องรับประทานอาหาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีห้องประชุมขนาดเล็กไม่เกิน 10 คน จัดไว้บริการแขกควบคู่กับห้องพักอีกด้วย ค่าบริการของโรงแรมประเภทนี้จึงค่อนข้างสูง ซึ่งมุ่งจับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายประเภทนักธุรกิจ หรือบุคคลชั้นสูงในสังคม ที่ให้ความสำคัญกับสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่างๆ อย่างครบถ้วน

1.2.3.4 โรงแรมแขกพักประจำ (Residential Hotels)

1.2.3.5 โรงแรมรีสอร์ท (Resort Hotels)

1.2.3.6 โรงแรมห้องพักและอาหารเช้า (Bed and Breakfast) โรงแรมประเภทนี้อาจถูกเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “บี แอนด์ บีส์” (B and Bs) ลักษณะของโรงแรมมีขนาดเล็กประมาณ 20 – 30 ห้อง ให้บริการควบคู่กับอาหารเช้า โดยจะมีการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ น้อยกว่าโรงแรมเพื่อการพาณิชย์

1.2.3.7 โรงแรมคอนโดมิเนียม (Condominium Hotel) โรงแรมประกอบด้วยห้องชุดซึ่งมีห้องนอน ห้องน้ำ ห้องรับแขก ห้องอาหารและห้องครัว โดยเจ้าของห้องชุดอาจไม่ได้พักประจำในที่พักดังกล่าว จึงได้ให้บุคคลอื่นแบ่งเช่าพักอาศัยชั่วคราวเช่น โรงแรม

ทั่วไปเพื่อไม่ให้ที่พักร้างเปล่า ดังนั้นจึงอาจเรียกโรงแรมประเภทนี้ว่า โรงแรมแบ่งเวลาเข้าพัก (Time – Share Hotels) โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์ในการก่อสร้างโรงแรมดังกล่าว ก็เพื่อการพักผ่อนตากอากาศ ดังนั้นโรงแรมจึงมักอยู่ในเขตพื้นที่ชายทะเลเป็นส่วนมาก

1.2.3.8 โรงแรมบ่อนการพนัน (Casino Hotels) เป็นโรงแรมที่จัดสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของแขกในการเล่นการพนัน ดังนั้นโรงแรมประเภทนี้จึงจัดให้มีการเล่นการพนันเกือบทุกประเภทไว้บริการแขก เพื่อความสะดวกสบายของแขก จึงได้จัดห้องพักและภัตตาคาร เพื่อจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มให้แก่แขกตลอดเวลา 24 ชั่วโมง (Gray and Liquori, 1994)

1.2.3.9 ศูนย์ประชุม (Conference Centers) ศูนย์ประชุมมีเป้าหมายในการรับแขกเพื่อการประชุมสัมมนาโดยเฉพาะ ดังนั้นต้องจัดห้องประชุม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการประชุมอย่างพร้อมเพรียง นอกจากนี้ศูนย์ประชุมต้องจัดที่พัก อาหาร และเครื่องดื่ม รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เหมือนโรงแรม แต่เน้นวัตถุประสงค์หลักด้านการประชุม นอกจากนี้ศูนย์การประชุมยังต้องจัดสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ เช่นเดียวกับโรงแรมเพื่อการพักผ่อนและออกกำลังกาย เช่น สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส เป็นต้น ให้กับแขกเพื่อการใช้บริการหลังจากการประชุม

### 1.3 ประวัติความเป็นมาของบริษัท

ผังหลวงแคมป์กราวด์ จดทะเบียนในนาม บริษัท ผังหลวงแคมป์กราวด์ จำกัด ภายใต้หมวดธุรกิจ โรงแรม รีสอร์ทและห้องชุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบกิจการบริการห้องพัก จัดกิจกรรม ขายอาหาร และเครื่องดื่มภายในรีสอร์ท ผังหลวงแคมป์กราวด์เป็นรีสอร์ทท่ามกลางธรรมชาติ บนพื้นที่กว่า 200 ไร่ ตั้งอยู่ที่แก่งหินเพิง อุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ ขนย.9 ผังหลวงแคมป์กราวด์ให้บริการบ้านพัก 7 แบบ จำนวนทั้งหมด 60 หลัง สามารถรองรับผู้เข้าพักได้ทั้งหมด 150 คน รีสอร์ทถูกออกแบบมาเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่รักธรรมชาติทั้งที่เดินทางมาแบบครอบครัวและเป็นหมู่คณะ ต้องการพักผ่อนท่ามกลางบรรยากาศของธรรมชาติและอากาศที่บริสุทธิ์ นอกจากนี้ยังให้บริการกิจกรรมแนวทำทายหลายชนิด อาทิเช่น ล่องแก่ง ปีนหน้าผาจำลอง รอกโรยตัว บีบีกัน ฟันท์บอล ขับรถเอทีวี และสวนน้ำขนาดยักษ์ภายในรีสอร์ท เพื่อให้ผู้เข้าพักได้ใช้เวลาตลอดเวลาที่พักอยู่ที่รีสอร์ทอย่างมีความสุขและความสนุกสนาน

ผังหลวงแคมป์กราวด์ถูกก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2547 เกิดขึ้นจากความตั้งใจของนายเอกณรงค์ เต็มคำขวัญ ที่ต้องการทำธุรกิจเพิ่มเติมจากธุรกิจหลักของครอบครัวคือ ธุรกิจขายส่ง

ตาข่ายกรองแสงและอุปกรณ์สินค้าทางการเกษตร โดยในช่วงนั้นได้มีการซื้อที่ดินขนาด 180 ไร่จากการแนะนำของคนรู้จัก ซึ่งที่ดินที่ว่ามีลักษณะของที่ดินบนโฉนดคล้ายกับรูปร่างของรังผึ้ง ประกอบกับช่วงที่มีคนมาแนะนำที่ดินผืนนี้ได้มีรังผึ้งหลวงขนาดใหญ่ทำรังบนต้นไม้ใหญ่ที่บ้านในกรุงเทพฯ เมื่อนายเอกณรงค์เดินทางไปดูที่ดินเกิดความชอบและกำลังจะตัดสินใจซื้อที่ดินผืนนี้ ผึ้งหลวงที่เคยทำรังอยู่ที่บ้านก็หายไป ด้วยเหตุนี้ที่ดินผืนนี้จึงถูกตั้งชื่อว่า “ไร่รังผึ้งหลวง” โดยในตอนแรกนั้นตั้งใจทำเป็นเพียงบ้านพักตากอากาศของครอบครัวเพียงหลังเดียว (เรือนรับรองในปัจจุบัน) ไม่ได้ตั้งใจทำเพื่อการค้าแต่อย่างใด แต่เนื่องจากช่วงที่เริ่มการก่อสร้างนั้น สภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจขายส่งตาข่ายกรองแสงและอุปกรณ์สินค้าทางการเกษตรที่ทำอยู่เริ่มฝืดเคือง เพราะลูกค้านี้ทางการค้าที่เพิ่มมากขึ้นไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด อันส่งผลกระทบต่อ การก่อสร้างที่กำลังดำเนินการบนที่ดินผืนนี้ที่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ทำให้ไม่มีเงินสดเพียงพอที่จะชำระเงินกู้ธนาคารมูลค่าเกือบ 80 ล้านบาทได้ แนวความคิดที่ต้องการสร้างบ้านพักตากอากาศของครอบครัวจึงเปลี่ยนไปเป็นการสร้างรีสอร์ทเพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อหารายได้มาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจและครอบครัว “ไร่รังผึ้งหลวง” จึงถูกเปลี่ยนชื่อเป็น “ผึ้งหลวงแคมป์กราวด์” และจดทะเบียนเป็นบริษัท

“ผึ้งหลวงแคมป์กราวด์” ในระยะเริ่มแรกให้บริการที่พักแบบกางเต็นท์ แต่ธุรกิจไม่เป็นที่ไปได้ดีอย่างที่คาดหวังไว้ เพราะสภาพอากาศที่ร้อนจัดของเมืองไทย ทำให้ที่พักไม่ได้รับความนิยมมากเท่าที่ควร จึงเกิดแนวความคิดทำเต็นท์ติดเครื่องปรับอากาศเพื่อลดปัญหานี้ แนวความคิดนี้ได้ผล ผึ้งหลวงแคมป์กราวด์เริ่มเป็นที่รู้จักและมีอัตราการเข้าพักที่เพิ่มมากขึ้น เริ่มมีการเข้าร่วมงานท่องเที่ยวต่างๆ มากขึ้นเพื่อประชาสัมพันธ์รีสอร์ท มีการออกรายการโทรทัศน์ และเน้นการขายผ่านช่องทาง การออกบูทในห้างสรรพสินค้า เพื่อเพิ่มความถี่ในการจำหน่ายคูปองเข้าพักได้มากขึ้น และเน้นการขายให้กับลูกค้าองค์กร เมื่อเริ่มเป็นที่รู้จักของมากขึ้นแล้ว จึงเกิดแนวความคิดที่จะจัดกิจกรรมในรีสอร์ท เพื่อดึงดูดผู้เข้าพักและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง “ผึ้งหลวงแคมป์กราวด์” ได้ถูกพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ ตามการเติบโตของธุรกิจที่ตีมากขึ้นมาจนถึงปัจจุบัน

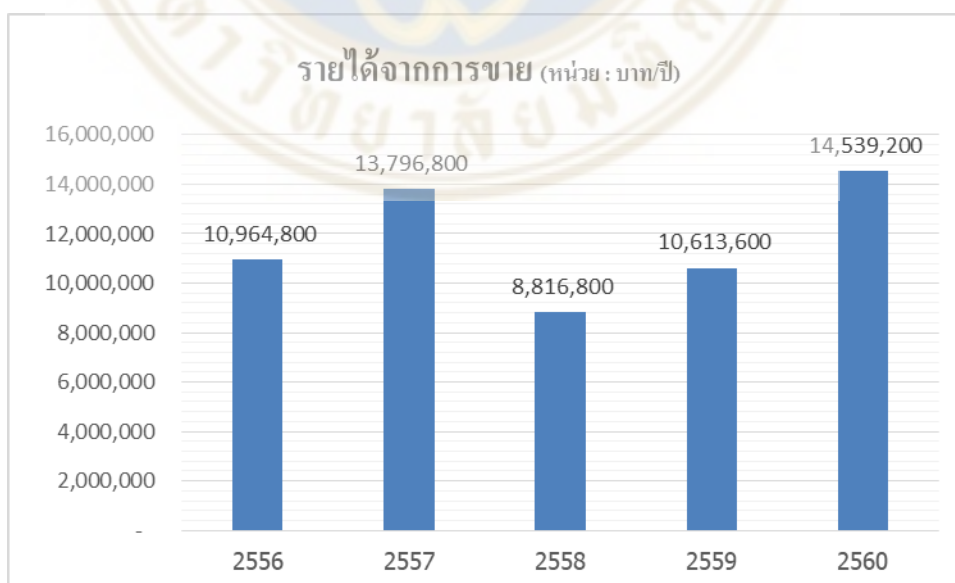
#### 1.4 ผลประกอบการของบริษัท

นับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการรีสอร์ทควบคู่กับการให้บริการกิจกรรมภายในรีสอร์ทต่างๆ ผึ้งหลวงแคมป์กราวด์ก็มีผลประกอบการที่ดีขึ้นเรื่อยๆ จนมาถึงปัจจุบันที่ผู้เข้าพักมีจำนวนเพิ่มขึ้นจนห้องพักของรีสอร์ทเริ่มไม่เพียงพอต่อการรองรับแขกผู้เข้าพัก ทำให้จำเป็นต้องปรับปรุงบ้านพักและมีการก่อสร้างบ้านพักเพิ่มเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจ

ทั้งนี้อัตราค่าเข้าพักของฝั่งหลวงแควมปีกราวด์จะคิดเป็นรายบุคคล โดยหากเข้าพักในวันธรรมดา (วันจันทร์-วันศุกร์) ค่าเข้าพักอยู่ที่ 1,100 บาทต่อคน และหากเข้าพักในวันสุดสัปดาห์ (วันเสาร์-วันอาทิตย์) ค่าเข้าพักอยู่ที่ 500 บาทต่อคน



ภาพที่ 1.2 แสดงจำนวนแขกผู้เข้าพักในฝั่งหลวงแควมปีกราวด์ พ.ศ. 2556-2560



ภาพที่ 1.3 แสดงรายได้จากการขายของฝั่งหลวงแควมปีกราวด์ พ.ศ. 2556-2560



## 1.5 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

“สิ่งหลวงแควมปีกราวด์” ดำเนินธุรกิจในรูปแบบธุรกิจครอบครัว เน้นการดำเนินงานโดยอาศัยสมาชิกในครอบครัวและคนรู้จักกันเป็นหลัก จนมาในสมัยปัจจุบันที่ธุรกิจถูกส่งต่อจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นลูก ธุรกิจเติบโตและมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น จนทำให้การดำเนินงานที่จากเดิมที่อาศัยคนในครอบครัวเป็นหลัก ไม่เหมาะสมต่อการปรับตัวเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจได้อีกต่อไป การบริหารงานและลงมือจัดการเองในทุกเรื่องก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงที่สุดในการทำงาน เนื่องจากถูกจำกัดด้วยเวลาและปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ทางเจ้าของริสอร์ทเองจึงมีความคิดที่ต้องการจะมอบหมายงานไปยังพนักงานให้มากขึ้น เพื่อเอาเวลาที่เหลือไปดูแลในเรื่องที่สำคัญและเรื่องที่เป็น Core business ให้มากกว่านี้ แต่ติดปัญหาที่ว่า ทางริสอร์ทดำเนินธุรกิจในแบบครอบครัวมาตลอด พนักงานทุกคนอยู่กันแบบครอบครัวจนเคยชิน ไม่เคยต้องมีกฎเกณฑ์หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นรูปแบบชัดเจน จึงไม่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ ประกอบกับปัญหาที่มักพบในการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัวนั้นคือการขาดการวางระบบการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมถึงขาดระบบการติดตามและตรวจสอบผลของการดำเนินงานของพนักงาน ทั้งหมดนี้จึงเป็นเหตุผลที่เจ้าของริสอร์ทยังไม่กล้าที่จะมอบหมายงานให้คนพนักงานทำได้อย่างจริงจัง

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสามารถกระทำได้หลายวิธีและโดยอาศัยเครื่องมือหลายชนิด หนึ่งในเครื่องมือที่เป็นที่นิยมมากที่สุดคงหนีไม่พ้น PESTEL Analysis

PESTEL Analysis เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์และเก็บข้อมูลปัจจัยภายนอกองค์กรหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายนอกองค์กรอันอาจมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมหรือองค์กรได้ในที่สุด โดยองค์กรสามารถนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาช่วยในการศึกษาและวางแผนการเตรียมตัวขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยเหล่านั้นได้

การวิเคราะห์จะแยกออกเป็น 6 ปัจจัย ได้แก่

##### 2.1.1 P – Political หรือ ปัจจัยด้านการเมือง

ปัจจัยด้านการเมืองจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อุตสาหกรรมได้รับจากการกระทำต่างๆ ของรัฐบาล อาทิเช่น นโยบายภาครัฐ เสถียรภาพทางการเมือง นโยบายทางด้านภาษี กฎหมายแรงงาน และกฎหมายด้านการค้า เป็นต้น

##### 2.1.2 E – Economic หรือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ จะวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจหรือต่อภาคอุตสาหกรรมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค โดยปัจจัยเหล่านั้นอาจครอบคลุมถึงการเติบโตของเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และอัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

##### 2.1.3 S – Social ปัจจัยด้านสังคม

ปัจจัยด้านสังคมจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นผลจากสังคมและวัฒนธรรม รวมถึงค่านิยมและความเชื่อในการดำเนินชีวิตของผู้คน โดยปัจจัยเหล่านั้นได้แก่ อัตราจำนวนประชากร ระดับช่วงวัย กระแสความใส่ใจในสุขภาพ อาชีพ และทัศนคติที่มีต่ออาชีพ เป็นต้น

โดยปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมอาจมีผลกระทบแค่บางส่วนหรือให้ผลกระทบโดยตรงกับภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมก็เป็นได้

#### **2.1.4 T – Technological ปัจจัยด้านเทคโนโลยี**

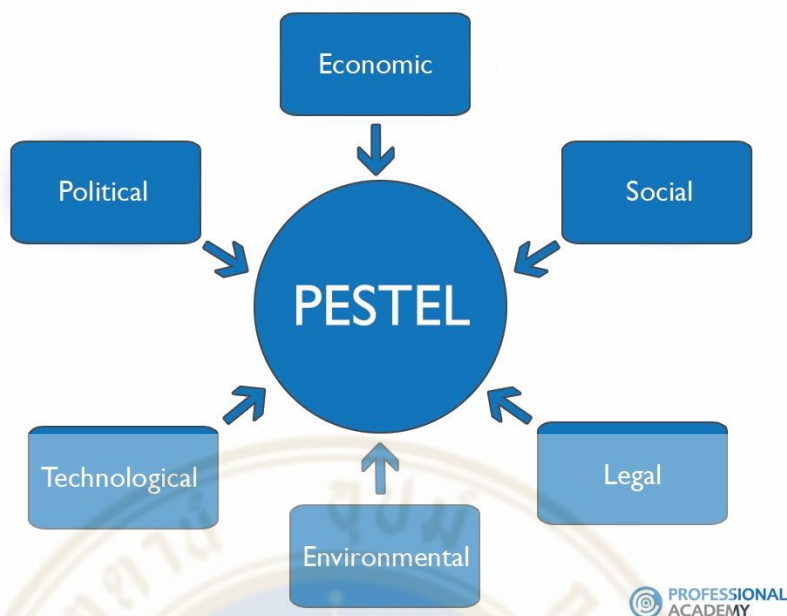
อย่างที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการวิเคราะห์และเก็บข้อมูลของปัจจัยนี้จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวตั้งรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้อย่างทันท่วงที โดยปัจจัยด้านเทคโนโลยีอาจมีผลกระทบต่อธุรกิจได้หลายทาง เช่น เทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อความคิดค้นสินค้า เทคโนโลยีที่มีผลต่อวิธีการผลิตและการกระจายสินค้า รวมถึงเทคโนโลยีอันจะมีผลต่อการสื่อสารกับผู้บริโภค เป็นต้น

#### **2.1.5 E – Environmental ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม**

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมเริ่มกลายมาเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน โดยเฉพาะในช่วง 15 ปีหลัง ปัญหาความขาดแคลนเนื่องจากสิ่งแวดล้อมถูกทำลายและถูกใช้งานไปอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน โดยขาดการดูแลรักษา ทำให้การได้มาซึ่งวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตหรือการดำเนินธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ เริ่มเป็นไปได้ยากขึ้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการปล่อยของเสียของธุรกิจต่างๆ ที่บ่อนทำลายระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อมที่ดี อันจะทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ซึ่งในปัจจุบันปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมจะสะท้อนให้เห็นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ ในด้านจรรยาบรรณและจริยธรรมของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

#### **2.1.6 L – Legal ปัจจัยด้านกฎหมาย**

ปัจจัยด้านกฎหมายครอบคลุมถึงปัจจัยด้านสิทธิมนุษยชนต่างๆ เช่น ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ความเท่าเทียมกันในสังคม และกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น โดยปัจจัยด้านนี้เป็นปัจจัยที่องค์กรควรทำการศึกษาและมีความเข้าใจอย่างดี เพื่อให้การดำเนินธุรกิจนั้นเป็นไปได้ อย่างราบรื่น และไม่ให้ปัจจัยด้านนี้กลายมาเป็นอุปสรรคหรือปัญหาของการดำเนินธุรกิจได้ในอนาคต



ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของ PESTEL Analysis

ที่มา <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>

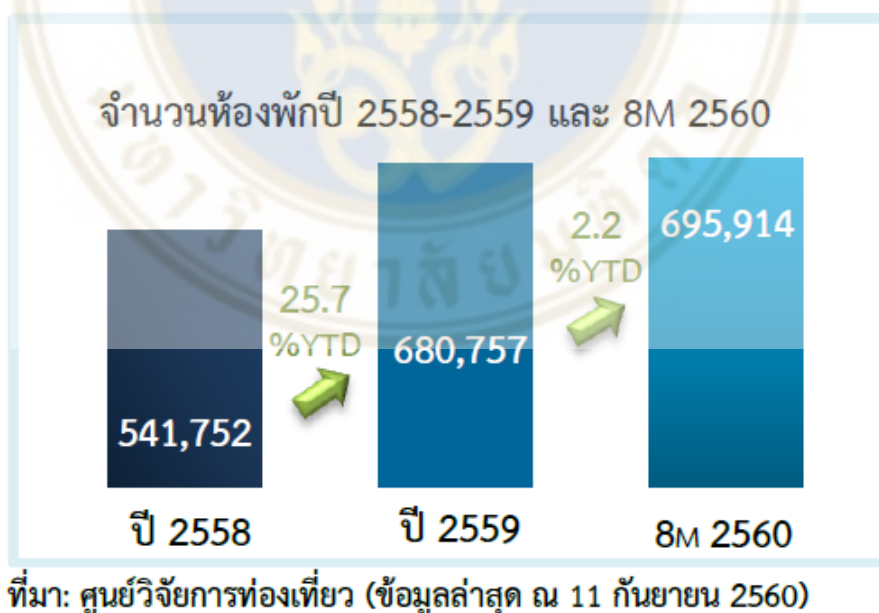
## 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจที่พัก

ค่านิยมในด้านการท่องเที่ยวของคนไทยในปัจจุบันเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากเมื่อก่อน โดยเฉพาะการท่องเที่ยวตามแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่มีแนวโน้มเป็นที่นิยมมากขึ้น เพราะการดำเนินชีวิตที่วุ่นวายและการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของคนไทย ทำให้ค่านิยมในการเลือกแหล่งท่องเที่ยวของผู้คนเปลี่ยนแปลงไป ต้องการแหล่งท่องเที่ยวที่ไม่วุ่นวายและใกล้ชิดธรรมชาติมากขึ้น

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นจึงทำให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่พัก ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจนำเที่ยว เป็นต้น หากพิจารณาจากจำนวนห้องพักที่เพิ่มมากขึ้นในช่วงปี พ.ศ.2558 จนถึง ปี พ.ศ.2560 ประกอบกับตัวเลขการจดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลรายใหม่ประเภทบริษัทจำกัดของธุรกิจที่พักแรมที่เพิ่มมากขึ้นนั้น อาจกล่าวได้ว่าประเทศไทยมีธุรกิจที่พักจำนวนมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนๆ ซึ่งสอดคล้องกับตัวเลขการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยวัดจากรายได้จากการท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้นทั้งจากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาเที่ยวในประเทศไทยและจากนักท่องเที่ยวชาวไทยด้วยกันเอง ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าการเติบโตของธุรกิจที่พักย่อมแปรผันตามการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว



ภาพที่ 2.2 แสดงที่มาของรายได้และจำนวนรายได้จากการท่องเที่ยวประเทศไทย พ.ศ. 2559-2560  
ที่มา <http://www.ncc.or.th/web2014/index.php/eco-news/1065-news130660>



ภาพที่ 2.3 แสดงจำนวนห้องพักที่เพิ่มมากขึ้น พ.ศ. 2558-2560  
ที่มา ศูนย์วิจัยการท่องเที่ยว

### ตารางแสดงจำนวนห้องพักรายภูมิภาคปี 2559-2560

ภูมิภาค	2559	8M2560	%YTD
ภาคกลาง	27,073	32,270	19.2
ภาคตะวันตก	50,581	51,973	3.0
ภาคเหนือ	103,508	105,685	2.0
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	74,417	75,869	2.0
ภาคใต้	210,534	214,750	2.0
ภาคตะวันออก	125,054	125,777	0.6
กรุงเทพ	89,590	89,590	0.0
รวมทั้งประเทศ	680,757	695,914	2.2

ที่มา: ศูนย์วิจัยการท่องเที่ยว (ข้อมูลล่าสุด ณ 11 กันยายน 2560)

ภาพที่ 2.4 แสดงจำนวนห้องพักที่เพิ่มมากขึ้นโดยแยกเป็นรายภูมิภาค พ.ศ. 2559-2560

ที่มา ศูนย์วิจัยการท่องเที่ยว



ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

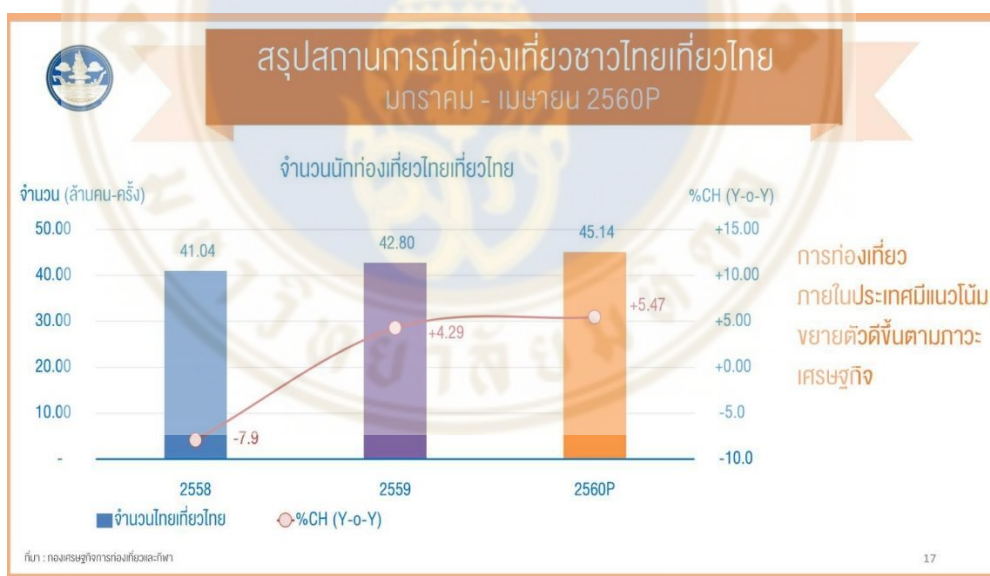
ที่พักแรม ประกอบด้วย โรงแรม รีสอร์ท ที่พักแรมระยะสั้น ห้องชุด เกสต์เฮาส์ ที่พักสัมพัทธ์วัฒนธรรม

ภาพที่ 2.5 แสดงตัวเลขการจดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลรายใหม่ของธุรกิจที่พักแรม พ.ศ. 2559

ที่มา กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการท่องเที่ยวภายในประเทศไทย ตัวเลขนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทยที่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงสามปีหลัง (พ.ศ. 2558 - 2560) เป็นอีกหนึ่งสิ่ง que แสดงได้ชัดเจนถึงการเติบโตโดยสะท้อนออกมาในรายได้จากการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย ทั้งนี้อาจเป็นผลพวงจากมาตรการนโยบายการลดหย่อนภาษีของรัฐบาล เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยว อันส่งผลให้ตัวเลขด้านรายได้และจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ท่องเที่ยวภายในประเทศไทยเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

อีกปัจจัยหนึ่งที่สะท้อนจากการเติบโตในครั้งนี้คือจำนวนห้องพักและจำนวนผู้เข้าพักที่เพิ่มมากขึ้นของธุรกิจที่พักตามภูมิภาคต่างๆ ในประเทศไทย ซึ่งจำนวนที่พักรที่เพิ่มขึ้นนี้เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงการปรับตัวและขยายตัวของธุรกิจเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว นั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในในกลุ่มโรงแรม 3 ดาวและต่ำกว่า 3 ดาว ซึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนธุรกิจที่พักในสภาวะการณ์เช่นนี้ จะทำให้เกิดภาวะจำนวนที่พักรเกินกว่าความต้องการของตลาด และส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคาได้

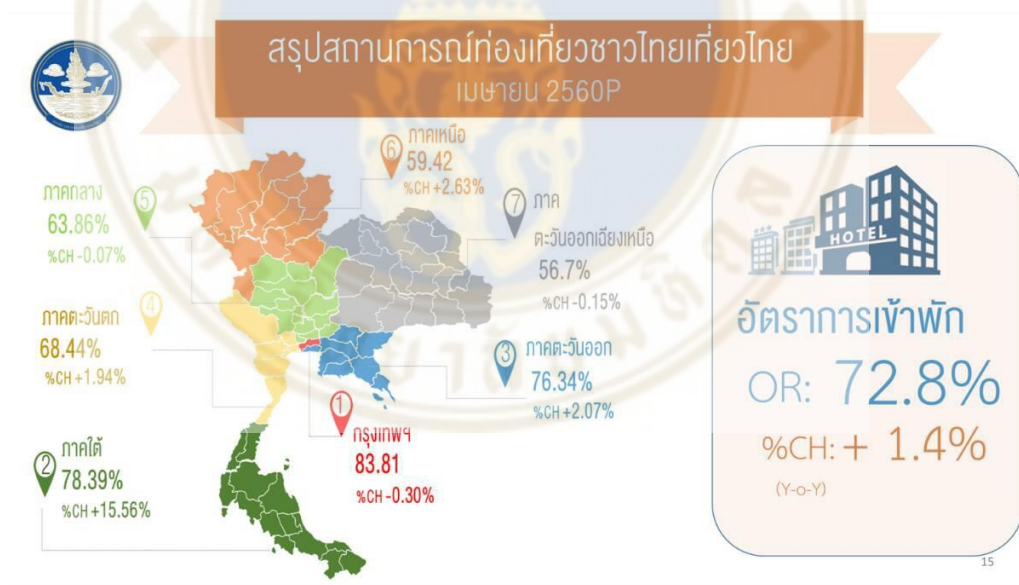


ภาพที่ 2.6 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ท่องเที่ยวในประเทศไทย พ.ศ. 2558-2560

ที่มา <http://www.ncc.or.th/web2014/index.php/econo-news/1065-news130660>

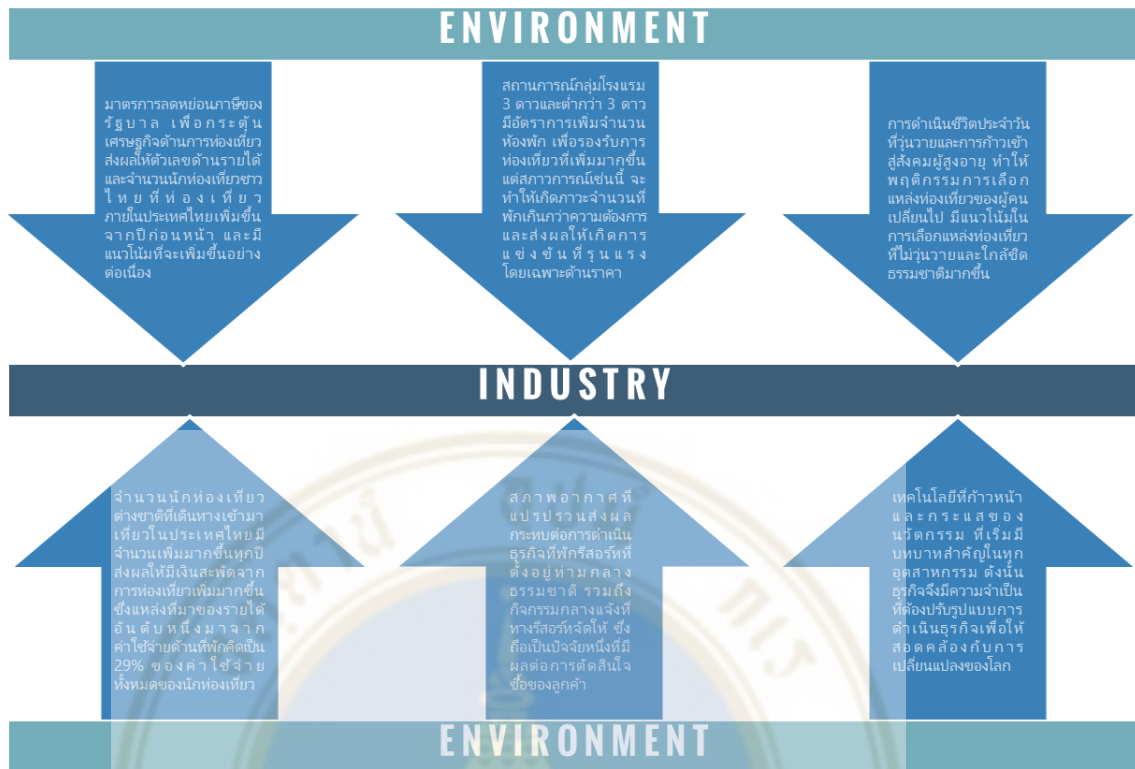


ภาพที่ 2.7 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ท่องเที่ยวในประเทศไทยและรายได้ที่เพิ่มขึ้น  
ที่มา <http://www.ncc.or.th/web2014/index.php/eco-news/1065-news130660>



ภาพที่ 2.8 แสดงจำนวนอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยว โดยแยกเป็นรายภูมิภาค  
ที่มา <http://www.ncc.or.th/web2014/index.php/eco-news/1065-news130660>





ภาพที่ 2.9 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจที่พัก

### บทที่ 3

## การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

ในทุกการดำเนินธุรกิจย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ บ่อยครั้งที่เมื่อเกิดปัญหาแล้วไม่สามารถแก้ไขได้อย่างตรงจุด เพราะการวิเคราะห์และพิจารณาปัญหาไม่ได้กระทำอย่างลึกซึ้งและละเอียดถี่ถ้วนมากเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ได้ถึงสาเหตุและทราบถึงปัญหาที่แท้จริง ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการแก้ไขปัญหานั้นๆ นอกจากทำให้เกิดการเสียเวลาแล้วยังทำให้ปัญหาไม่ถูกแก้ไขอีกด้วย ดังนั้นการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่ดีจึงควรอาศัยเครื่องมือทางวิชาการเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ เพื่อให้มั่นใจว่าการตีความของปัญหานั้นถูกต้องและไม่หลงประเด็น อันจะทำให้การแก้ไขปัญหานั้นทำได้ตรงจุดและเกิดผลสำเร็จมากที่สุด

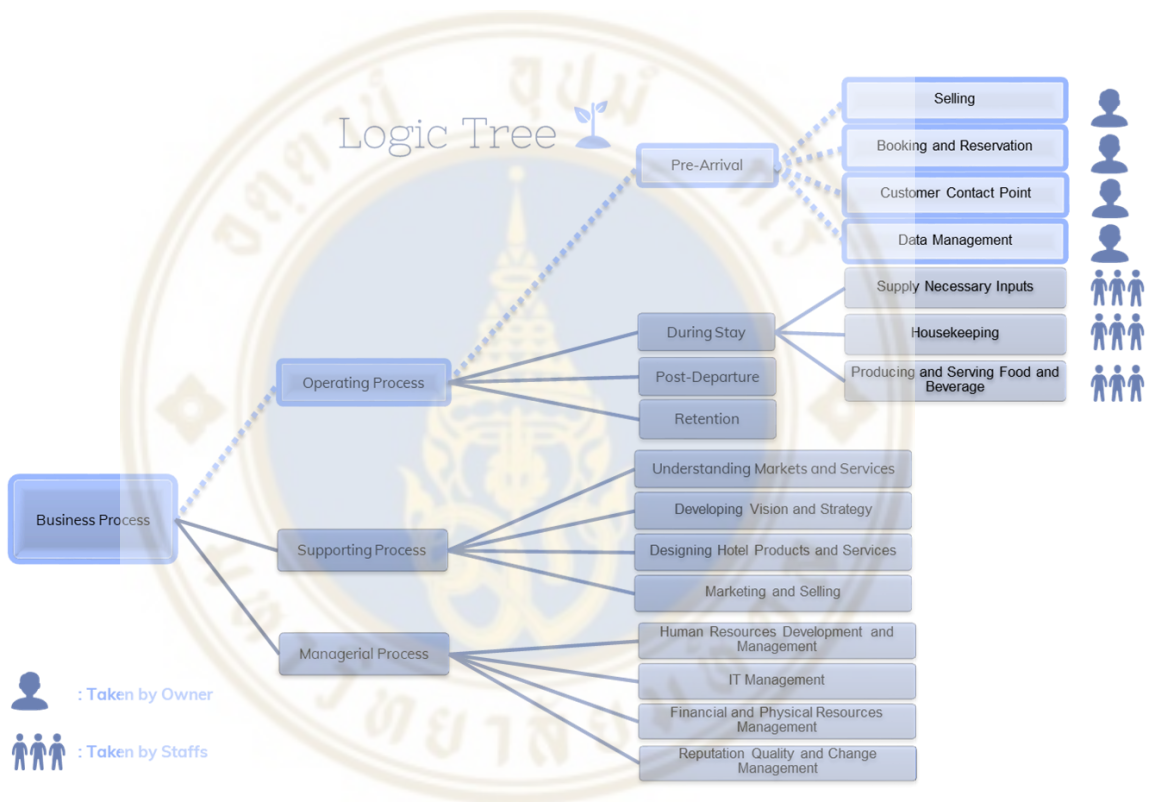
### 3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้ Logic Tree

Logic Tree เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสร้างเครือข่ายความคิด อันจะช่วยแจกแจงความต่อเนื่องและความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนของปัญหา ช่วยให้ปัญหาถูกตีกรอบได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ทำให้สามารถมองเห็นปัญหาในภาพรวมแบบ Bird-Eye View ด้วยเหตุนี้จึงทำให้มั่นใจว่าปัญหาถูกตีความได้อย่างถูกต้อง และการแก้ไขจะทำได้อย่างไม่หลงประเด็นและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง

### 3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของฝั่งหลวงแคมป์กราวด์โดยใช้ Logic Tree

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของฝั่งหลวงแคมป์กราวด์โดยใช้ Logic Tree นั้น ทำให้ทราบว่าในส่วนงานที่เป็น Operating Process มีเพียงบางงานเท่านั้นที่ถูกดูแลโดยพนักงาน กล่าวคืองานที่อยู่ในส่วนระหว่างการเข้าพักของแขก ได้แก่ งานทำความสะอาด งานจัดหาอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น และการจัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่มให้แก่แขกผู้เข้าพัก

นอกเหนือจากนี้จะถูกดูแลโดยเจ้าของเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานในส่วนก่อนแขกจะมาเข้าพัก ได้แก่ การขายคูปองเข้าพัก การรับจองบ้านพัก การตอบคำถามและข้อสงสัยต่างๆ ของลูกค้า และการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ทั้งข้อมูลของแขกผู้เข้าพักรวมถึงข้อมูลการขายและการจองบ้านพัก ในความเป็นจริงแล้วงานเหล่านี้มีการกระทำร่วมกันระหว่างเจ้าของและพนักงาน แต่หากเจ้าของไม่สามารถที่จะโอนสิทธิ์ในการดูแลให้กับพนักงานได้อย่างเต็มตัว ยังคงต้องเข้ามาดูแลด้วยตัวเองควบคู่กันอยู่เสมอ ด้วยสาเหตุไม่ไว้วางใจในพนักงานและไม่มีระบบในการตรวจสอบหรือติดตามผลการดำเนินงานของพนักงานได้

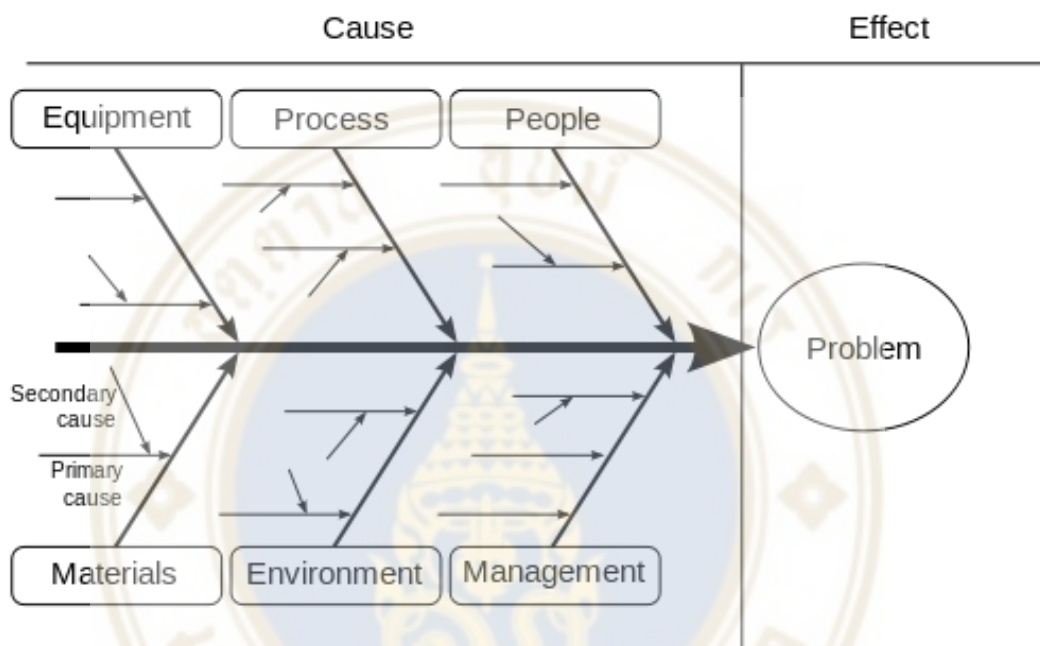


ภาพที่ 3.1 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของฝั่งหลวงแคมป์กราวด์โดยใช้ Logic Tree

### 3.3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)

แผนผังก้างปลา หรือ Fishbone Diagram หรือ Cause and Effect Diagram เป็นเครื่องมือที่ถูกคิดค้นขึ้นโดย Dr.Kaoru Ishikawa ผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมคุณภาพชาวญี่ปุ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการรวบรวมความเป็นไปได้ทั้งหมดที่อาจเป็นสาเหตุของปัญหาโดยแยก

ออกเป็นหมวดหมู่และภาพที่ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์และสามารถระบุถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้อย่างถูกต้อง การนำแผนผังก้างปลามาช่วยในการวิเคราะห์จะทำให้ปัญหาที่ใหญ่ถูกย่อส่วนลงมาในขอบเขตที่เล็กลง ทำให้การวิเคราะห์แต่ละส่วนหรือหมวดหมู่ทำได้ง่ายขึ้นและครอบคลุมในทุกประเด็นทั้งประเด็นหลักและประเด็นย่อย



ภาพที่ 3.2 แสดงโครงสร้างและองค์ประกอบของแผนผังก้างปลา

### 3.4 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของฝั่งหลวงแคมป์กราวด์โดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของฝั่งหลวงแคมป์กราวด์โดยใช้แผนผังก้างปลานั้น จะพบว่าเมื่อแยกกลุ่มขององค์ประกอบออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านต้นทุน และการเงิน ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และพิจารณาถึงความเป็นไปได้ทั้งหมดในแต่ละหมวดหมู่ที่อาจเป็นสาเหตุหลักของปัญหาในครั้งนี้ จะพบรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.4.1 ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Man / Human Resources)

หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรในทุกส่วนงานองค์กร ไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือเจ้าของกิจการก็ตาม โดยขอบเขตในการวิเคราะห์จะครอบคลุมทั้งสิ่งที่จับต้องและวัดผลได้ เช่น อัตราค่าจ้าง เป็นต้น และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นอยู่ของบุคคลในองค์กร ความรู้สึกนึกคิด รวมถึงลักษณะนิสัยและพฤติกรรม เป็นต้น

ซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่า บุคลากรในสิ่งหลงแถมปีกราวด์มีการทำงานและอยู่กันในรูปแบบครอบครัว มีความเป็นกันเองและอาศัยเกี่ยวคู่กันเหมือนคนในครอบครัว นอกจากนี้ขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กรนั้นยังไม่มีรูปแบบหรือแบบแผนตายตัวอย่างชัดเจน ไม่มีกฎเกณฑ์และบรรทัดฐาน ไม่เรียกร้องถึงคุณสมบัติของผู้สมัครที่สูง ตระหนักแคในเรื่องของการทำงานได้ตามที่ได้รับมอบหมาย วิธีการคัดเลือกกระทำการผ่านการพูดคุยและสัมภาษณ์ หากเกิดความพอใจหรือคิดว่าบุคคลนี้สามารถทำงานได้ ก็จะรับเข้าทำงานทันที โดยอัตราค่าจ้างนั้นก็ไม่ได้อยู่ในระดับที่สูงมาก เพราะจ่ายตามระดับความสามารถและความยากของงานที่ทำ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วพนักงานที่ถูกรับเข้ามาก็จะได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่ได้อยู่ในระดับที่ต้องใช้ความสามารถหรือการคิดวิเคราะห์หรือแก้ไขปัญหา แต่เป็นงานทั่วไป ทำซ้ำๆ กันทุกวัน ดังนั้นจึงถือว่าอัตราค่าจ้างที่จ่ายนั้นเหมาะสมกับระดับของงานที่พนักงานทำ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการที่องค์กรจะคาดหวังการต่อยอดความสามารถหรือพัฒนาการที่ดีจากพนักงานเหล่านี้ก็เป็นการยากเช่นกัน ประกอบกับองค์กรไม่มีโปรแกรมการอบรมและพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้เพียงเท่าที่ได้รับมอบหมาย และในระดับเท่าเดิมมาโดยตลอด การที่ใช้ชีวิตแบบเดิม ทำงานแบบเดิมมาตลอดระยะเวลาการทำงานที่นี้ ส่งผลให้พนักงานขาดการปรับตัวที่ดี มีการต่อต้านเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่เห็นและไม่เข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลง มีความกังวลกับการที่ต้องทำงานไม่เหมือนเดิมหรือการได้รับมอบหมายงานที่มากขึ้น โดยเมื่อมาถึงสถานการณ์เช่นนี้แล้ว การลาออกของพนักงานจึงเกิดขึ้นบ่อยครั้งจนเป็นเรื่องปกติ เพราะพนักงานไม่ได้มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำในองค์กรนี้ก็ไม่ได้แตกต่างจากงานในที่ทำงานอื่นๆ ค่าจ้างจึงเป็นปัจจัยสำคัญเพียงปัจจัยเดียวในการตัดสินใจทำงานของบุคคลกลุ่มนี้

### 3.4.2 ด้านต้นทุนและการเงิน (Money / Operation and Cost)

การวิเคราะห์ด้านต้นทุนและการเงิน จะทำการวิเคราะห์ครอบคลุมถึงสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญในการลงทุนและใช้เงินไปเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็สิ่งที่จำเป็นต้องได้หรือสิ่งที่จำเป็นต้องไม่ได้ก็ตามแต่

โดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยด้านต้นทุนและการเงินของฝั่งหลวงแคมป์กรวดนั้นพบว่า ฝั่งหลวงแคมป์กรวดให้ความสำคัญกับการใช้เงินลงทุนในด้านการจัดการสถานที่รีสอร์ทรวมถึงการก่อสร้างเพิ่มเติมต่างๆ ในรีสอร์ทในระดับต้นๆ เพราะเชื่อว่าการลงทุนในด้านนี้จะสามารถสร้างรายได้กลับมาให้กับรีสอร์ทอย่างเพิ่มมากขึ้น จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า นอกจากนี้ยังพบว่าต้นทุนหลักของการดำเนินกิจการคือต้นทุนด้านการเช่าสถานที่ตามงานจัดแสดงต่างๆ หรือห้างสรรพสินค้าเพื่อการออกบู๊ทจัดจำหน่ายอุปกรณ์เพื่อการเข้าพัก ในทางตรงกันข้ามกลับใช้เงินลงทุนในด้านทรัพยากรมนุษย์น้อยมาก อัตราค่าจ้างพนักงานอยู่ในระดับที่ไม่สูงเพราะจ่ายตามคุณสมบัติและทักษะความสามารถของพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสูงมาก รวมถึงลักษณะงานที่ทำซึ่งเป็นงานประจำวันที่ทำตามได้รับมอบหมาย ไม่ต้องใช้ความสามารถหรือการวิเคราะห์ต่อยอด

### 3.4.3 ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Methods / Process)

การวิเคราะห์ด้านกระบวนการดำเนินงาน จะกระทำครอบคลุมถึงวิธีการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของแต่ละงาน รวมถึงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรในองค์กรรวม

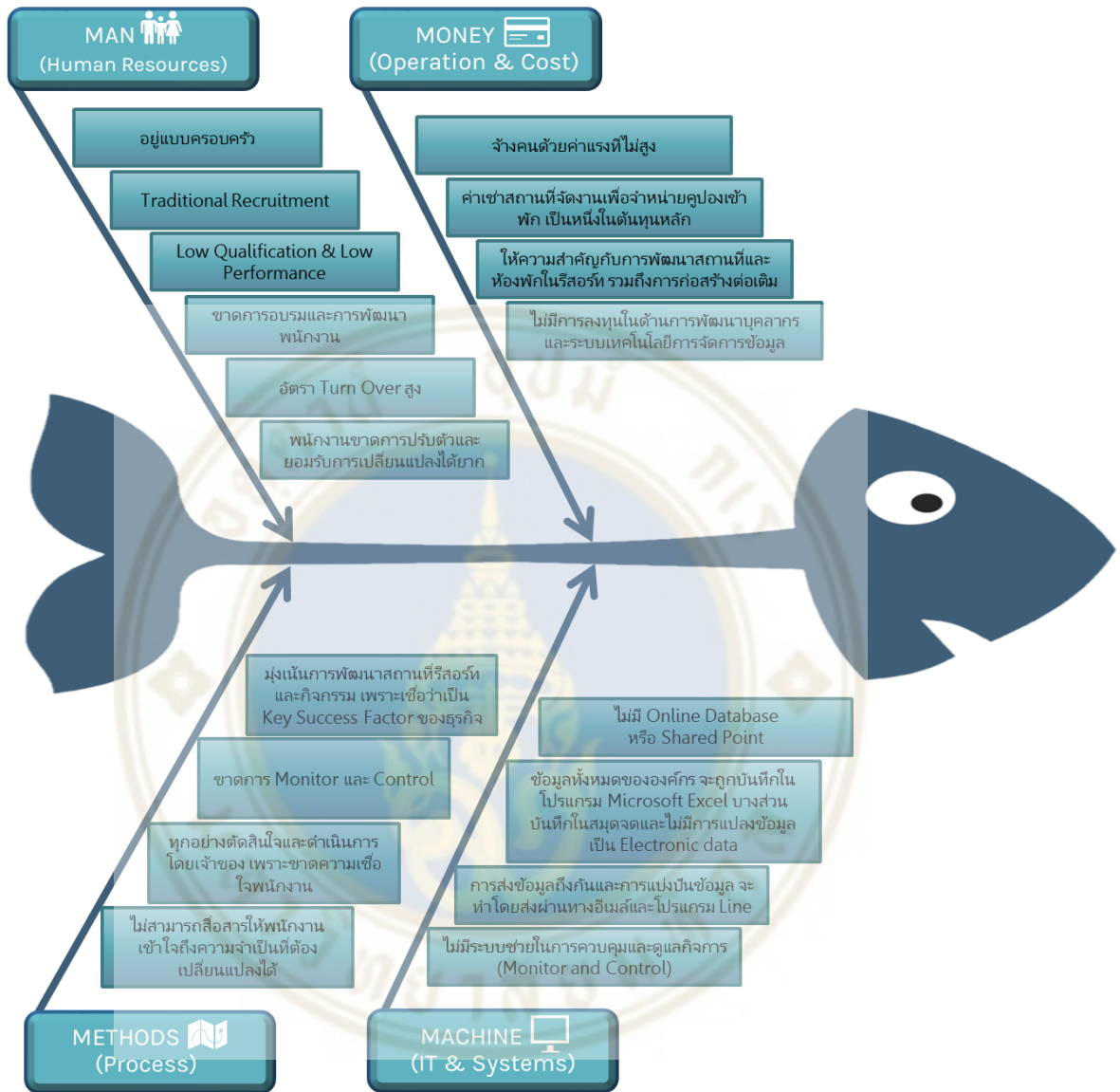
ฝั่งหลวงแคมป์กรวดมุ่งเน้นการพัฒนาสถานที่รีสอร์ทและกิจกรรมในรีสอร์ท เพราะเชื่อว่าเป็น Key Success Factor ของธุรกิจ การตัดสินใจทุกอย่างจะขึ้นตรงกับเจ้าของ พนักงานไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทั้งนี้เป็นผลมาจากการขาดความเชื่อมั่นและขาดความไว้วางใจในความสามารถและการตัดสินใจของพนักงาน อีกทั้งฝั่งหลวงแคมป์กรวดยังขาดระบบการควบคุมและดูแลกิจการที่ดี เพื่อช่วยในการติดตามผลการดำเนินงานของพนักงาน ทำให้ไม่สามารถถ่ายโอนความเป็นเจ้าของงานให้กับลูกน้องได้อย่างเต็มที่ เจ้าของกิจการยังคงต้องเข้าไปดูแลด้วยตัวเองในทุกๆ กิจกรรม นอกจากนี้การสื่อสารในองค์กรยังทำได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่สามารถสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างดี

### 3.4.4 ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Machine / IT and Systems)

ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำการวิเคราะห์ครอบคลุมถึงประเด็นทางด้านระบบต่างๆ ที่องค์กรใช้ โดยขยายครอบคลุมไปถึงประเด็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อันได้แก่ การจัดเก็บข้อมูล การเข้าถึงข้อมูล และประสิทธิภาพของการนำข้อมูลมาใช้

จากการวิเคราะห์พบว่าฝั่งหลวงแคมป์กราวด์ไม่มี Online Database หรือ Shared Point ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ขององค์กร เช่น ตารางการเข้าพัก ข้อมูลของลูกค้า ข้อมูลการจำหน่ายอุปกรณ์เข้าพัก เป็นต้น โดยปัจจุบันข้อมูลบางส่วนจะถูกบันทึกด้วยอิเล็กทรอนิกส์ โปรแกรม คือ Microsoft Excel และบางส่วนบันทึกเป็น Manual Progress กล่าวคือบันทึกในสมุดจด และไม่มีการแปลงข้อมูลเป็น Electronic Data ถัดมาการแบ่งบันข้อมูลระหว่างผู้ใช้ข้อมูลจะส่งผ่านโดยใช้อีเมลล์และโปรแกรม Line มากไปกว่านั้นฝั่งหลวงแคมป์กราวด์ไม่มีระบบที่จะช่วยในการควบคุมและดูแลกิจการ (Monitor and Control) ซึ่งถือว่าเป็นช่องโหว่ที่ทำให้ไม่สามารถมอบหมายสิทธิ์ความเป็นเจ้าของงานให้กับลูกน้องได้อย่างเต็มที่ อันเป็นหนึ่งในอุปสรรคต่อการพัฒนาขององค์กรในอนาคตได้

## Fishbone Diagram



ภาพที่ 3.3 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของฝั่งหลวงแคมป์กรวดโดยใช้แผนผังก้างปลา



## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา

#### 4.1 ความหมายของกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ทางธุรกิจสำหรับองค์กรนั้นสามารถแบ่งออกตามลำดับชั้นตามความสำคัญ วิธีการปฏิบัติและความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อนำกลยุทธ์นั้นมาใช้งาน โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ลำดับชั้น ดังนี้

##### 4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

โดยพื้นฐานแล้วกลยุทธ์ระดับองค์กรจะตระหนักถึงทิศทางของการดำเนินธุรกิจเป็นหลัก โดยจะพิจารณาถึงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และการทิศทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติจริง เพราะกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้จะเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ของการทำงานและกิจกรรมในส่วนงานต่างๆ ขององค์กร อันจะกล่าวในกลยุทธ์ระดับถัดไป

##### 4.1.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy)

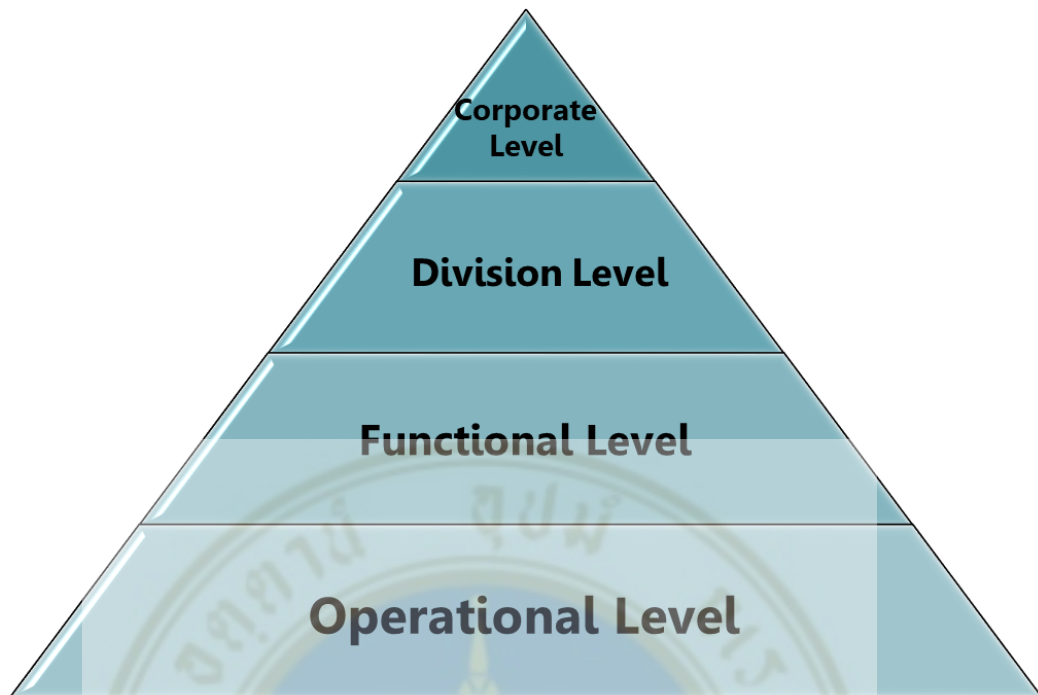
เป็นกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงมาจากกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจจะมีหน้าที่กำหนดทิศทางการทำงานของแต่ละหน่วยธุรกิจในองค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อช่วยผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจนั้นจะต้องคำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยเปรียบเทียบกับหน่วยธุรกิจเดียวกันของกลุ่มในอุตสาหกรรม รวมถึงความง่ายต่อการนำไปใช้จริงและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนได้หากเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดในอนาคต

#### 4.1.3 กลยุทธ์ระดับแผนก หรือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional/ Department Strategy)

กลยุทธ์ระดับแผนก หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดอย่างมากกับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยบทบาทของกลยุทธ์ระดับแผนก หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่นั้นจะมีผลต่อแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ขององค์กร อาทิเช่น แผนกทรัพยากรมนุษย์ แผนกการเงิน แผนกบัญชี แผนกการผลิต เป็นต้น ซึ่งข้อดีของกลยุทธ์ในระดับนี้คือทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและชัดเจนมากขึ้น อันจะทำให้การบริหารและการจัดการทำได้อย่างละเอียดรอบคอบ และสามารถวัดผลได้ชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้ทั้งนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์กร

#### 4.1.4 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนี้จะช่วยกำหนดถึงวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรที่ถูกกำหนดในระดับที่ย่อยลงมากมากขึ้น โดยจะลงรายละเอียดเกี่ยวกับบุคคล การใช้ทรัพยากร และกระบวนการดำเนินงาน อันจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งในแต่ละวิธีการปฏิบัติงานองค์กรสามารถตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ว่าแต่ละการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด และสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ทั้งแบบระยะสั้นและระยะยาวตามความเหมาะสมของสถานการณ์



ภาพที่ 4.1 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ทางธุรกิจ

#### 4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาของฝั่งหลวงแคมป์กราวด์

จากการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่กล่าวมาแล้วในบทก่อนหน้านั้น จะพอสรุปได้ว่าการปัญหาที่เกิดขึ้นกับฝั่งหลวงแคมป์กราวด์นั้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการการทำงานและเกิดจากบุคคลซึ่งสามารถกำหนดให้อยู่ในระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาย่อมจะเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Level Strategy) อย่างแน่นอน โดยหากกล่าวให้ชัดเจนขึ้น กลยุทธ์จะมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาด้านกระบวนการทำงานและด้านบุคลากรเป็นหลัก

จากการศึกษาปัญหาและการวิเคราะห์ในเบื้องต้นสามารถกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาได้ทั้งสิ้น 3 วิธี ได้แก่ การสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ การกำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ซึ่งทั้ง 3 วิธีการให้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลที่ชัดเจนในทันทีและผลลัพธ์นั้นยังเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในอนาคตอีกด้วย

#### 4.2.1 การสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ (Online Database)

มีแนวความคิดในการนำอิเล็กทรอนิกส์โปรแกรม เช่น Microsoft Access เป็นต้น มาช่วยในการบันทึกข้อมูลต่างๆ แล้วเก็บรวบรวมไว้บน Share Point หรือ Online Database Platform เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมข้อมูล สะดวกต่อการใช้งานพร้อมกันหลายคน สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา และสามารถอัปเดตข้อมูลได้อย่าง Real Time

#### 4.2.2 การกำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)

แนวความคิดการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงาน โดยมีการพัฒนาความรู้ทั้งด้าน Technical Skills ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ง่ายขึ้น และการพัฒนาด้าน Mindset เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

#### 4.2.3 การพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Human Resources Recruitment)

เป็นแนวความคิดที่ให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเพื่อเข้าทำงานในองค์กร โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานให้สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อตอบรับกับรูปแบบการทำงานที่เป็นมืออาชีพและสามารถพัฒนาทักษะความสามารถ รวมถึงสามารถต่อยอดทางด้านความคิดเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรได้

### 4.3 กระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาของฝั่งหลวงแคมป์กราวด์

ในขั้นตอนนี้อาศัยเครื่องมือที่ชื่อว่า V-SAFE Model และ Prioritization Matrix มาช่วยในการวิเคราะห์และพิจารณาแต่ละทางเลือก เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมตามเงื่อนไขของสถานการณ์ และได้ผลลัพธ์ในเชิงบวกที่ชัดเจนมากที่สุด

#### 4.3.1 V-SAFE Model

V-SAFE Model เป็นการพิจารณาแต่ละทางเลือกของวิธีการแก้ปัญหาด้วยปัจจัย 5 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value) ความเหมาะสมของการนำวิธีการมาใช้ (Suitable)

การยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Acceptable) ความยืดหยุ่นตามข้อจำกัดของสถานการณ์ (Feasible) การสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องให้กับองค์กร (Enduring)

โดยการวิเคราะห์นั้นจะทำโดยการให้คะแนนกับแต่ละวิธีการแก้ปัญหา โดยแยกเป็นประเด็นตามปัจจัยทั้ง 5 ข้างต้น วิธีการใดที่ได้คะแนนรวมมากที่สุด หมายถึงวิธีการที่เหมาะสมและควรเลือกมากที่สุด เพราะสามารถให้ผลลัพธ์ในทุกๆ ด้านได้ดีที่สุด

#### 4.3.2 ผลการวิเคราะห์โดยอาศัย V-SAFE Model

จากการวิเคราะห์พบว่า ทั้ง 3 วิธีการแก้ปัญหาให้ระดับคะแนนในแต่ละด้านได้ค่อนข้างใกล้เคียงกัน มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยในบางด้าน โดยสรุปแล้ววิธีที่ได้คะแนนมากที่สุดและสมควรถูกเลือกเพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาในครั้งนี้คือ วิธีการสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ (Online Database)

4.3.2.1 ด้านการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value) ทั้ง 3 วิธีการให้คุณค่ากับองค์กรได้ในระดับเดียวกัน กล่าวคือสามารถให้ประโยชน์ในการผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น แต่ยังไม่สามารถวัดเป็นมูลค่าทางด้านตัวเงินหรือผลทางกำไรได้

4.3.2.2 ความเหมาะสมของการนำวิธีการมาใช้ (Suitable) วิธีการสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ (Online Database) และการกำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ถือเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการนำไปใช้ในสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด เนื่องจากสามารถนำไปใช้ได้ทันทีและเห็นผลการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนในระยะเวลาอันสั้น ส่วนวิธีการสุดท้ายคือการพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Human Resources Recruitment) นั้น อาจยังไม่สามารถดำเนินการเพื่อให้ผลได้อย่างชัดเจนได้ในทันที เพราะค่อนข้างอาศัยระยะเวลาพอสมควรสำหรับวิธีการนี้ และยังคงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของผู้สมัครด้วย

4.3.2.3 การยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Acceptable) หากพิจารณาถึงการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วนั้น วิธีการสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ (Online Database) ถือเป็นวิธีการที่มีแนวโน้มที่จะได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด เพราะเป็นวิธีการที่นำมาสู่การดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่ง่ายและสะดวกมากขึ้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายค่อนข้างเป็นผลกระทบในทางที่ดีขึ้นในทันที ดังนั้นการยอมรับจึงเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าอีกสองวิธีที่เหลือ เพราะทั้งสองวิธีที่เหลือนั้นค่อนข้างกระทบโดยตรงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย

เช่น ความยากลำบากของการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ทำให้ได้พนักงานมาทำงานยากขึ้น ในขณะที่ขาดแคลนพนักงาน หรือ การที่พนักงานต้องใช้ความพยายามมากขึ้นการทำงานกับสิ่ง หลวงแคมป์กราวด์ การพัฒนาตัวเองหรือความกระตือรือร้นกลายมาเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้ตนเองมี พัฒนาการทางด้านทักษะต่างๆ ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่ความพยายามในส่วนนี้ไม่ได้ถูกเรียกร้องจาก องค์กร

4.3.2.4 ความยืดหยุ่นตามข้อจำกัดของสถานการณ์ (Feasible) ความ ยืดหยุ่นนี้จะวัดจากระยะเวลาที่ใช้ในการนำวิธีการมาปฏิบัติ และเรื่องการเมืองอย่างจำกัดของ ทรัพยากรในองค์กร ซึ่งวิธีการสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ (Online Database) และการกำหนดวิธีการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) เป็นวิธีการที่เร่งด่วน เน้นการได้ผลอย่าง ทันทีเมื่อเริ่มปฏิบัติ ดังนั้นความยืดหยุ่นของทั้งสองวิธีการนี้จึงไม่ได้มากนักเท่าที่ควร ประกอบกับ ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นไม่ได้เอื้อต่อการนำสองวิธีการนี้มาใช้มากเท่าไรนัก เน้นการสร้างใหม่ ทุกฝ่าย ต้องมีการปรับตัวและเรียนรู้กับสิ่งใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้นนี้ ส่วนสำหรับวิธีการสุดท้ายนั้น เป็นวิธีการ ที่ถูกวางมาเพื่อระยะเวลานานอยู่แล้ว ดังนั้นความยืดหยุ่นด้านเวลาข้อมมีมากกว่า อาจจะกระทบแค่ เรื่องความยืดหยุ่นของทรัพยากร เพราะว่าตัวเลือกของพนักงานไม่ได้มีมากพอที่จะให้เลือกสำหรับ วิธีการนี้

4.3.2.5 การสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องให้กับองค์กร (Enduring) แน่แน่นอนว่าวิธีการสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ (Online Database) จะเป็นวิธีการที่องค์กรสามารถใช้ได้ อย่างต่อเนื่องและเป็นระยะเวลานาน อาจมีแค่การปรับปรุงหรือพัฒนาระบบให้ทันสมัยเท่านั้น ส่วน อีกสองวิธีที่เหลือนั้นสามารถให้คุณค่าอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องกับองค์กรได้ ก็ต่อเมื่อพนักงานที่มี ส่วนร่วมนั้นยังไม่ลาออก และยังคงทำงานต่อไปกับองค์กร

	Value	Suitable	Acceptable	Feasible	Enduring	Score	Action
Solution 1 (Online Database)	9	10	10	8	10	94%	✓
Solution 2 (HRD)	9	10	9	8	9	90%	✗
Solution 3 (Recruitment)	9	9	8	9	9	88%	✗

ภาพที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย V-SAFE Model

#### 4.3.3 Prioritization Matrix

Prioritization Matrix เป็นการนำเอาแต่ละวิธีการแก้ปัญหามาจัดลำดับความสำคัญตามเงื่อนไขที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องตามลำดับความสำคัญ

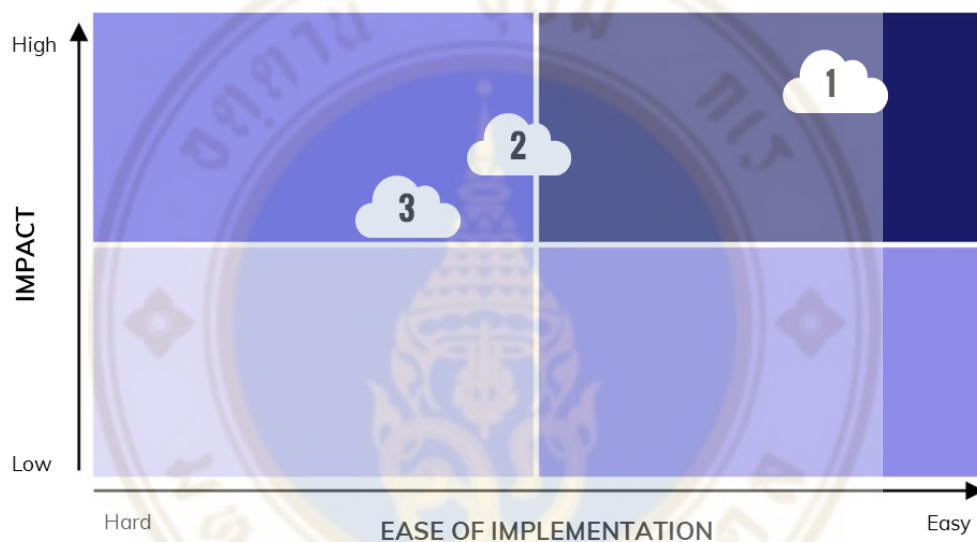
#### 4.3.4 ผลการวิเคราะห์โดยอาศัย Prioritization Matrix

การวิเคราะห์โดยอาศัย Prioritization Matrix ในครั้งนี้ ได้เลือกเงื่อนไขด้านผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการนำวิธีการแก้ปัญหามาใช้ และความง่ายของการนำวิธีการไปใช้ มาเป็นปัจจัยที่ช่วยในการพิจารณา เพราะการแก้ไขปัญหานั้นต้องการผลลัพธ์ในทางบวกที่ชัดเจน เห็นผลได้เร็ว และการนำไปใช้ต้องไม่ยากจนเกินไปเพื่อให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่ายได้ง่ายขึ้น

ซึ่งผลจากการวิเคราะห์นั้นสรุปได้ว่าวิธีการสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ (Online Database) นั้นเป็นวิธีที่เหมาะสมมากที่สุด เนื่องจากการนำไปใช้นั้นสามารถจ้างบริษัทผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านระบบมาช่วยดูแลให้คำปรึกษาด้านการวางระบบให้เหมาะสมกับองค์กรได้ หรือหากตัดสินใจที่จะทำเอง ในปัจจุบันมีโปรแกรมสำเร็จรูปมากมายที่วางจำหน่ายในตลาด องค์กรสามารถเลือกนำมาใช้ได้ตามความเหมาะสมตามความตั้งใจได้อย่างไม่ยากจนเกินไป การหาข้อมูลก็สามารถทำได้ง่ายขึ้นจากสังคมออนไลน์ หรือ Search Engine ต่างๆ ส่วนในด้านผลกระทบของการนำมาใช้นั้น แน่ใจว่าการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานย่อมทำให้วิธีการทำงานนั้นเป็นระบบระเบียบ และเกิดความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถ

ตรวจสอบและควบคุมการทำงานได้ง่ายขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบทางด้านบวกที่สามารถวัดผลและเห็นผลได้อย่างชัดเจน

ส่วนอีกสองวิธีนั้นเป็นวิธีที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายมากกว่า จึงทำให้บางปัจจัยไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น จำนวนผู้สมัครงานซึ่งอาจมีไม่มากเพียงพอต่อการคัดเลือกที่เหมาะสม หรือการที่พนักงานลาออกทำให้การดำเนินวิธีการไม่สามารถทำได้จนเสร็จสิ้นกระบวนการ และไม่สามารถวัดผลได้ นอกจากนี้ยังไม่สามารถให้ผลที่ดีกับองค์กรได้อย่างเต็มที่อีกด้วย



ภาพที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย Prioritization Matrix



## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

จากการวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมแล้วนั้น การกำหนดแผนการในการนำกลยุทธ์นั้นมาใช้จริงก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เพราะการวางแผนนี้จะทำให้การนำไปใช้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลที่เป็นประโยชน์กับองค์กรได้อย่างเต็มที่โดยสามารถวัดผลได้ การวางแผนที่ชัดเจนจะทำให้การดำเนินการทำได้ตามเวลาและขั้นตอนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การวางแผนควรครอบคลุมถึงการวิเคราะห์และแผนการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างการนำไปปฏิบัติ และควรวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับส่วนงานอื่นๆ ขององค์กรด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าการนำวิธีการไปปฏิบัตินี้จะสอดคล้องกันกับส่วนงานอื่นๆ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

#### 5.1 แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

แผนภูมิแกนต์ หรือ Gantt Chart เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่นิยมถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ช่วยในการแสดงกิจกรรมหรืองานต่างๆ ในโครงการซึ่งมีความสัมพันธ์กับเวลาที่ใช้ไปสำหรับแต่ละกิจกรรมและแสดงเวลาทั้งหมดตลอดทั้งโครงการ นอกจากนี้ยังสามารถแสดงความสัมพันธ์และความต่อเนื่องกันของแต่ละกิจกรรมในโครงการได้อีกด้วย ด้วยเหตุนี้เองทำให้แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) มีประโยชน์การช่วยติดตามความเป็นไปของงานแต่ละขั้นตอน และสามารถช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปได้อย่างง่ายดายมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

การสร้าง แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เริ่มจากการแบ่งงานออกเป็นกิจกรรมย่อย (Work Break Down Structure) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในรายละเอียดของงานมากขึ้นและการควบคุมติดตามงานทำได้ง่ายกว่า ถัดมากำหนดระยะเวลาที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรมรวมถึงเรียงลำดับความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม แล้วจึงค่อยนำมาลง แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เพื่อให้มองเห็น

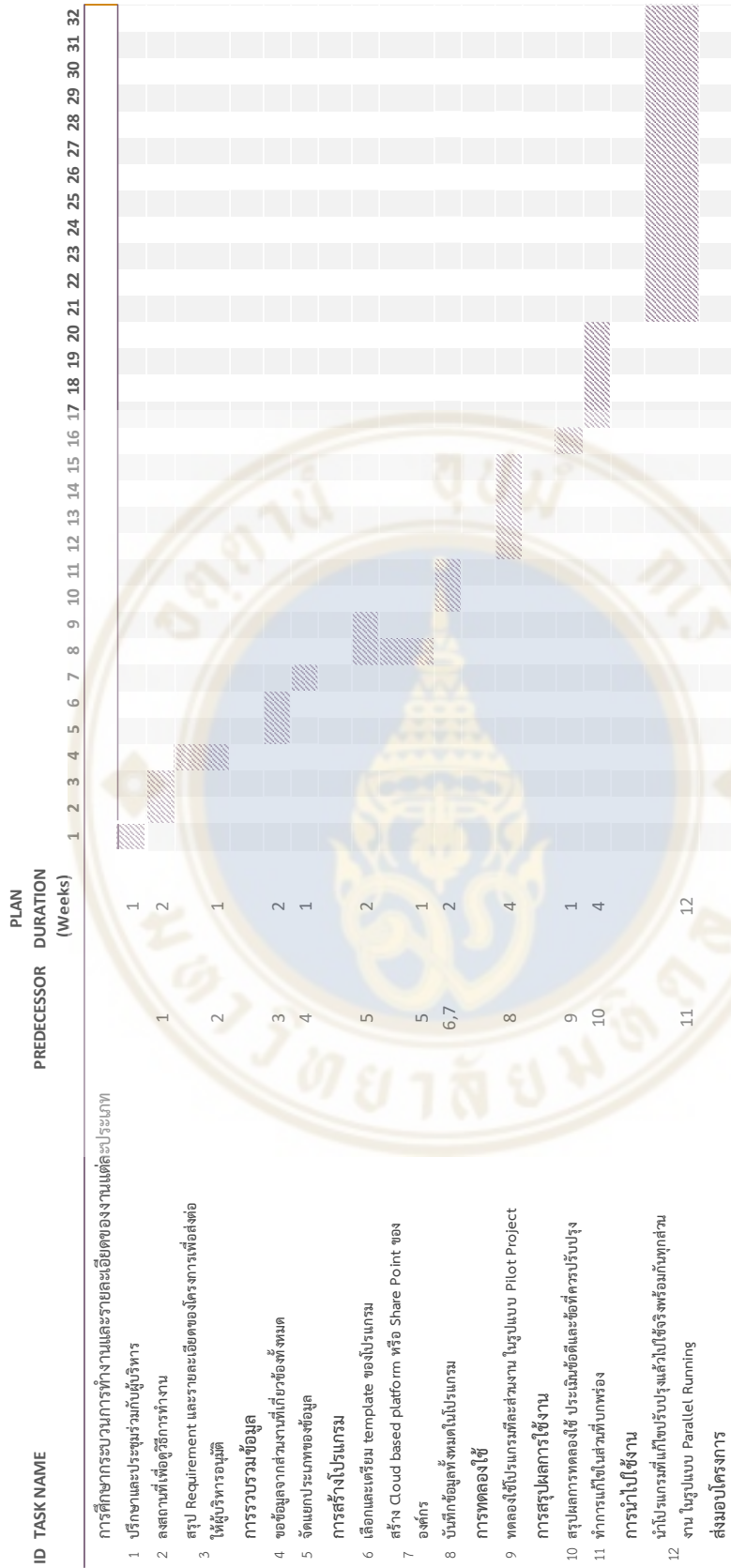
ความสับสนได้ชัดเจนมากขึ้น เราสามารถทราบถึง เส้นทางวิกฤต (Critical Path) หรือ กิจกรรมวิกฤต (Critical Activity) ได้จาก แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เช่นกัน

Task Name	Q1 2009			Q2 2009			Q3 2009		
	Dec '08	Jan '09	Feb '09	Mar '09	Apr '09	May '09	Jun '09	Jul '09	Aug
Planning		■	■						
Research			■	■					
Design				■	■				
Implementation					■	■	■		
Follow up								■	

ภาพที่ 5.1 แสดงตัวอย่าง แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) อย่างง่าย

## 5.2 การวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงของผังหลวงแคมป์กราวด์โดยอาศัยแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

การวางแผนงานของผังหลวงแคมป์กราวด์โดยอาศัยแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) นั้น เริ่มจากการกำหนดงานหลักได้ 6 งาน ได้แก่ การศึกษากระบวนการทำงานและรายละเอียดของงานแต่ละประเภท การรวบรวมข้อมูล การสร้างโปรแกรม การทดลองใช้ การสรุปผลการใช้งาน และการนำไปใช้งาน หลังจากนั้นจึงค่อยแบ่งงานออกเป็นกิจกรรมย่อยๆ เพื่อให้ง่ายต่อการกำหนดระยะเวลาที่จะใช้ในแต่ละกิจกรรมและเรียงลำดับความสับสนของแต่ละกิจกรรม โดยกิจกรรมทั้งหมดใช้เวลารวมกันทั้งสิ้น 32 สัปดาห์

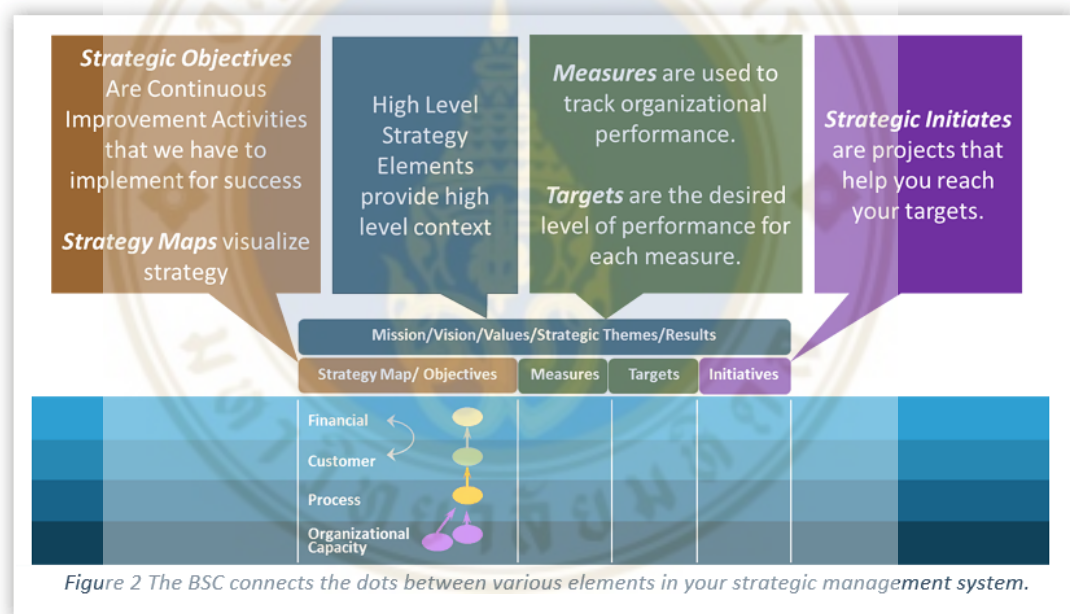


ภาพที่ 5.2 แสดงการวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงโดยอาศัย Gantt Chart

### 5.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นระบบการบริหารจัดการและวางแผนกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการสื่อสารถึงสิ่งที่กำลังจะทำและสิ่งที่ต้องการ การวางแผนกลยุทธ์การทำงานของแต่ละส่วนงานในองค์กรที่มีความสอดคล้องกัน การเรียงลำดับความสำคัญของ โครงการต่างๆ รวมถึงสินค้าหรือบริการ การวัดผลและควบคุมกระบวนการการทำงานตลอดจนเป้าหมายของกลยุทธ์

Balanced Scorecard จะช่วยให้มองเห็นความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์อันสอดคล้องกันระหว่างองค์ประกอบพื้นฐานของกลยุทธ์ซึ่งเป็นมุมมองที่กว้าง เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) Core Value และเป้าหมายของกลยุทธ์ และองค์ประกอบพื้นฐานของการทำงานในรายละเอียดที่แคบลง เช่น วัตถุประสงค์ การวัดผล เป้าหมาย และกิจกรรมที่ทำ



ภาพที่ 5.3 แสดงโครงสร้างและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของ Balanced Scorecard

## 5.4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ของผังหลวงแควมภ์กราวด์โดยใช้ Balanced Scorecard

### 5.4.1 มุมมองด้านสมรรถนะขององค์กร (Organization Capacity)

5.4.1.1 วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะความสามารถ และการพัฒนาด้านระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นหลัก

5.4.1.2 การวัดผล (Measurement) วัดจากจำนวนของเทคโนโลยีที่มีการใช้งานจริงในองค์กร และจำนวนของโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานที่เกิดขึ้นจริง

5.4.1.3 เป้าหมาย (Target) ต้องมีจำนวนของเทคโนโลยีที่มีการใช้งานจริงในองค์กร อย่างน้อย 2 เทคโนโลยีต่อปี และจำนวนของโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานที่เกิดขึ้นจริง อย่างน้อย 2 โปรแกรมต่อปี

5.4.1.4 โครงการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย (Initiatives) พัฒนารูปแบบเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในองค์กร และสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงาน

### 5.4.2 มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Internal Processes)

5.4.2.1 วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ต่อเนื่องจากการพัฒนาความรู้และทักษะความสามารถ โดยเน้นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ส่วนด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ได้มุ่งเน้นทั้งในด้านสินค้าและบริการ ด้านฐานข้อมูล และด้านกระบวนการติดตามและควบคุมกระบวนการทำงานในองค์กร

5.4.2.2 การวัดผล (Measurement) วัดจากต้นทุนที่ใช้ไปกับโปรแกรมการฝึกอบรม สัดส่วนของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการการทำงาน และความถูกต้องและประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

5.4.2.3 เป้าหมาย (Target) ต้นทุนที่ใช้ไปกับโปรแกรมการฝึกอบรมในแต่ละปีต้องมากกว่า 10% ของต้นทุนด้านการดำเนินงานทั้งหมด สัดส่วนของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการการทำงานต้องมากกว่า 80% ของกระบวนการทำงานและความผิดพลาดของการทำงานต้องน้อยกว่า 5%

5.4.2.4 โครงการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย (Initiatives) สร้างโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความสามารถบุคลากรในองค์กร นำฐานข้อมูลออนไลน์

และ Share Point มาใช้ในกระบวนการการทำงานจริงในแต่ละวัน และกำหนดและวางแผนกระบวนการการทำงานในแต่ละวันใหม่ เพื่อให้เป็นระบบที่ชัดเจนมากขึ้น

### 5.4.3 มุมมองด้านลูกค้า (Customer)

5.4.3.1 วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) มุ่งเน้นการพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนาการรับรู้ของตลาดที่มีต่อแบรนด์ และการลดระยะเวลาการรอคอยของลูกค้าต่อการติดต่อบริษัทในแต่ละครั้ง

5.4.3.2 การวัดผล (Measurement) วัดจากดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า และระยะเวลาที่ลูกค้าใช้ในการแต่ละสายของการติดต่อบริษัท

5.4.3.3 เป้าหมาย (Target) วัดจากดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าต้องมากกว่า 80% ในแต่ละปี และระยะเวลาที่ลูกค้าใช้ในการแต่ละสายของการติดต่อบริษัทต้องลดลงอย่างน้อย 50%

5.4.3.4 โครงการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย (Initiatives) จัดตั้งทีมดูแลลูกค้าเพื่อรับผิดชอบในด้านการลูกค้าสัมพันธ์โดยเฉพาะ (Customer Contact Center: CCC) เปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ ในตลาด และการสร้างระบบหรือฐานข้อมูลที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ด้วยตนเอง (Self-Acquired Information Platform) เพื่อลดภาระความรับผิดชอบของพนักงานในการตอบคำถามแก่ลูกค้า และลดระยะเวลาที่ต้องเสียไปในการทำงานส่วนนี้ อีกทั้งยังเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าอีกทางหนึ่งด้วย

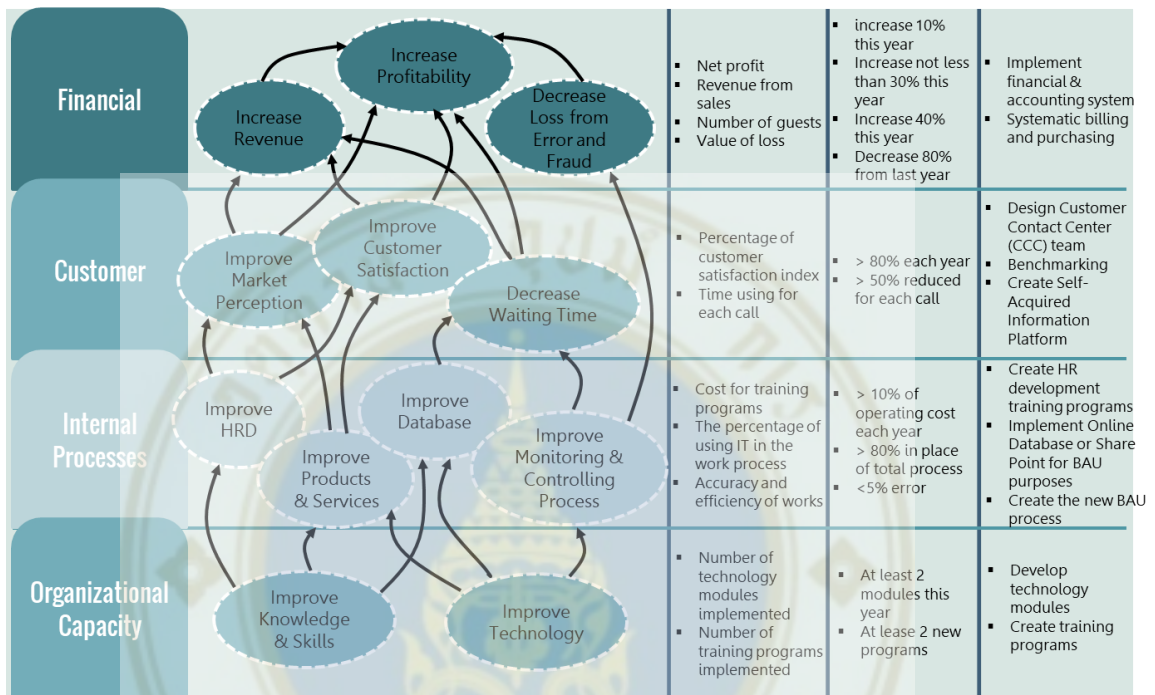
### 5.4.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial)

5.4.4.1 วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) มุ่งเน้นการเพิ่มรายได้และกำไรให้แก่องค์กร และลดความผิดพลาดอันเกิดจากการทำงาน รวมทั้งการซื้อโง

5.4.4.2 การวัดผล (Measurement) วัดจากกำไรสุทธิ รายได้จากการขาย จำนวนของแขกผู้เข้าพัก และมูลค่าของการสูญเสียต่างๆ

5.4.4.3 เป้าหมาย (Target) กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น 10% ในปีนี้ รายได้จากการขายเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 30% สำหรับปีนี้ จำนวนของแขกผู้เข้าพักเพิ่มขึ้น 40% ในปีนี้ และมูลค่าของการสูญเสียต่างๆ ลดลง 80% จากปีก่อนหน้า

5.4.4.4 โครงการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย (Initiatives) นำระบบเทคโนโลยีทางการเงินและการบัญชีมาใช้ในองค์กร และวางระบบการจัดซื้อและระบบการขายให้กับองค์กร



ภาพที่ 5.4 แสดงโครงสร้างและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของ Balanced Scorecard

## 5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ในการทำงานทุกอย่างย่อมมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นเรื่องปกติ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ถือเป็นอุปสรรคที่กระทบต่อการดำเนินงาน ไม่สามารถบรรลุไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรืออาจทำให้ล่าช้าลง ความเสี่ยงมักจะเกิดจากความไม่แน่นอนทั้งหลาย ทั้งที่รู้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนก็ได้ ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกๆ กิจกรรมการดำเนินงาน เพื่อประเมินและหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น หรือลดผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นให้เหลือน้อยที่สุด โดยขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การระบุความเสี่ยงที่

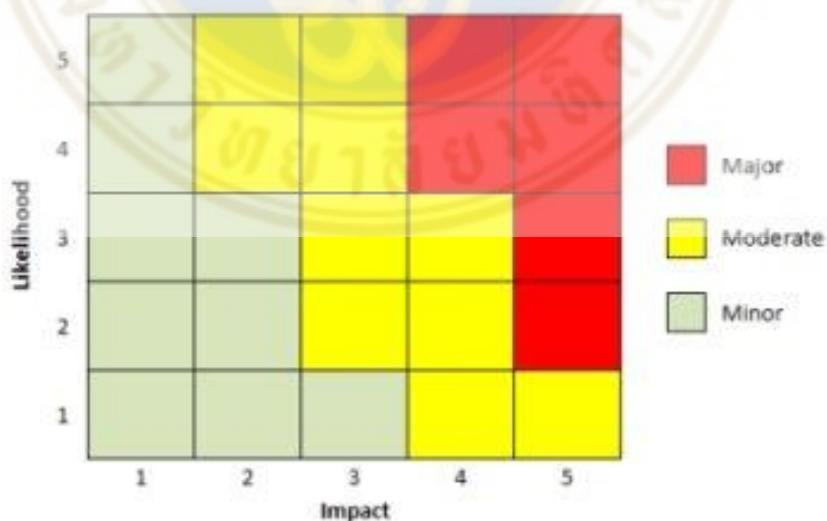
มีความเป็นไปได้ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง และการติดตามและควบคุมความเสี่ยง

### 5.5.1 การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะช่วยให้กำหนดปัจจัยความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบอันเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในขั้นตอนนี้ อาจเป็น การระดมความคิด (Brainstorming) การสัมภาษณ์ (Interviewing) การศึกษาจากข้อมูลในอดีต (Historical Data) การสมมติฐาน (Assumption Analysis) หรือ การวิเคราะห์โครงสร้างของแต่ละกิจกรรม (Work Breakdown Structure Analysis)

### 5.5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อสามารถระบุความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นได้แล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการประเมินแต่ละความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงใดที่ควรให้ความสนใจและถูกจัดการเป็นอันดับต้นๆ โดยที่ความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรมากที่สุดและมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด จะเป็นความเสี่ยงที่ควรให้ความสำคัญในลำดับต้นๆ



ภาพที่ 5.5 แสดง Risk Assessment Matrix



### 5.5.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response Development)

การตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น สามารถทำได้ทั้งสิ้น 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่

5.5.3.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) ในบางสถานการณ์ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสามารถทำได้ด้วยการเปลี่ยนแผนการจัดการโครงการ ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มหรือลดระยะเวลาของโครงการ เป็นต้น

5.5.3.2 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) หมายถึงการโอนถ่ายความเสี่ยงไปยังบุคคลที่สาม กล่าวคือทำให้บุคคลที่สามหรือบุคคลภายนอกเป็นผู้จัดการและรับผิดชอบความเสี่ยงนั้นๆ เช่น บริษัทประกันภัย การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า เป็นต้น

5.5.3.3 การลดความเสี่ยง (Risk Mitigation) หมายถึงการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรมด้านความปลอดภัย การลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน และการเลือกคู่ค้าที่มีความแน่นอนและมั่นคง เป็นต้น

5.5.3.4 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) กลยุทธ์นี้จะใช้เมื่อความเสี่ยงนั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมและไม่สามารถประเมินได้ตั้งแต่ต้น ดังนั้นสิ่งที่สามารถทำได้สำหรับความเสี่ยงคือการหาแผนสำรองฉุกเฉินสำหรับแต่ละสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด (Contingency Plan) เพื่อที่เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงองค์กรสามารถมีทางออกให้กับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงทีโดยไม่หยุดชะงัก

### 5.5.4 การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Monitor and Control Risk)

การติดตามและควบคุมความเสี่ยงนั้นควรทำเป็นประจำและสม่ำเสมอจนกว่าโครงการจะเสร็จสิ้น ขั้นตอนนี้จะรวมถึง การระบุความเสี่ยง การประเมินสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เป็นต้น

## 5.6 การบริหารจัดการความเสี่ยงของผังหลวงแคมป์กราวด์

จากการวิเคราะห์สามารถระบุความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้กับการดำเนินกลยุทธ์ของผังหลวงแคมป์กราวด์ได้ 4 ประเด็น

### 5.6.1 การได้ข้อมูลไม่ครบหรือได้ข้อมูลครบไม่ทันเวลาที่กำหนดไว้

ซึ่งโอกาสในการเกิดและผลกระทบหากเกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากก่อนการเริ่มนำกลยุทธ์ไปใช้นั้นจะต้องมีการวางแผนและพูดคุยกับเจ้าของกิจการและเจ้าของงานถึงขอบเขตและรายละเอียดที่ต้องทำไว้อย่างชัดเจนแล้ว ดังนั้นการกำหนดงานนี้ย่อมต้องประเมินมาแล้วว่าสามารถทำได้สำเร็จตามที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน โอกาสที่จะไม่ได้ อาจมีเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เนื่องจากมีสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นแทรกแซงระหว่างระยะเวลานั้น ทำให้ผู้รับผิดชอบงานไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องจึงเกิดความล่าช้า หรือการได้ข้อมูลมาไม่ครบอาจเกิดจากการสื่อสารที่เข้าใจไม่ตรงกันตั้งแต่ต้น

ดังนั้นการป้องกันความเสี่ยงเหล่านี้จึงสามารถจัดการได้ โดยการแจ้งรายละเอียดของข้อมูลที่ต้องการล่วงหน้า เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถเตรียมข้อมูลล่วงหน้าได้ ส่วนในด้านแผนการสำรองฉุกเฉินหากความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นนั้น คือให้ดำเนินการตามแผนงานและกำหนดการเดิมโดยอาศัยข้อมูลเท่าที่มีอยู่ไปก่อน เมื่อได้ข้อมูลเพิ่มเติมมาจนครบค่อยทำเพิ่มจนสำเร็จ

### 5.6.2 ไม่มีตัวอย่างงานจริงให้ศึกษาระหว่างช่วงที่ลงทะเบียนรายละเอียดและศึกษาข้อมูล

โอกาสในความเป็นไปได้และผลกระทบหากเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่น้อยมาก เพราะการดำเนินกลยุทธ์ย่อมผ่านการวางแผนและปรึกษากับเจ้าขององค์กรและเจ้านายมาอย่างดีแล้ว ถึงช่วงเวลาที่สะดวกและเหมาะสมในการเก็บข้อมูลตัวอย่างงาน ดังนั้นโอกาสที่ผิดพลาดและไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวังไว้มีน้อยมาก แต่หากเกิดขึ้นจริงแผนการสำรองฉุกเฉินคือการศึกษาค้นคว้าข้อมูลในอดีต (Historical Data) และคำบอกเล่าจากเจ้าของงานโดยตรง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มานั้นไปใช้ในการดำเนินงานขั้นตอนต่อไปก่อน

### 5.6.3 การนำกลยุทธ์ไปใช้ได้ผลลัพธ์ต่างจากที่คาดการณ์ไว้

โอกาสที่อาจเกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำมาก เพราะการดำเนินการนั้นได้วางแผนมาอย่างรอบคอบและมีการประเมินความเสี่ยง ครอบคลุมถึงปัจจัยต่างๆ ที่อาจทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่สำเร็จ แต่ถ้าหากเกิดขึ้นจริงก็จะเกิดผลกระทบอย่างมาก

ดังนั้นการป้องกันเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งกระทำโดยการศึกษาทุกความเป็นไปได้ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นและเตรียมแผนการรับมือในทุกๆ Scenario และแผนการสำรองฉุกเฉินสำหรับความเสี่ยงด้านนี้คือ การแบ่งย่อยโครงการเพื่อกระจายความเสี่ยงและ

ง่ายต่อการติดตามและควบคุม เพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนแผนการได้ทันทีโดยไม่ต้องรอจนจบโครงการ

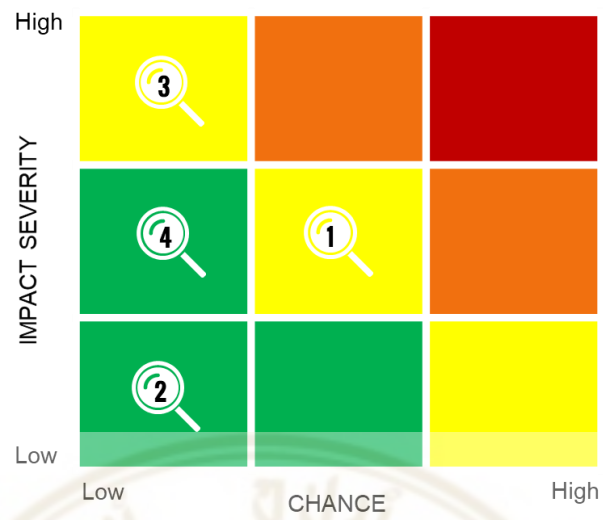
#### 5.6.4 การที่ผู้ใช้งานใช้ไม่เป็น หรือเกิดการต่อต้านจนไม่ยอมใช้

โอกาสที่จะเกิดขึ้นสำหรับความเสี่ยงนี้น้อยมาก เพราะต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจให้ผู้ใช้งานและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างชัดเจนล่วงหน้าแล้ว ส่วนในด้านผลกระทบหากเกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เพราะไม่ได้เกิดผลกระทบอย่างร้ายแรงกับองค์กร

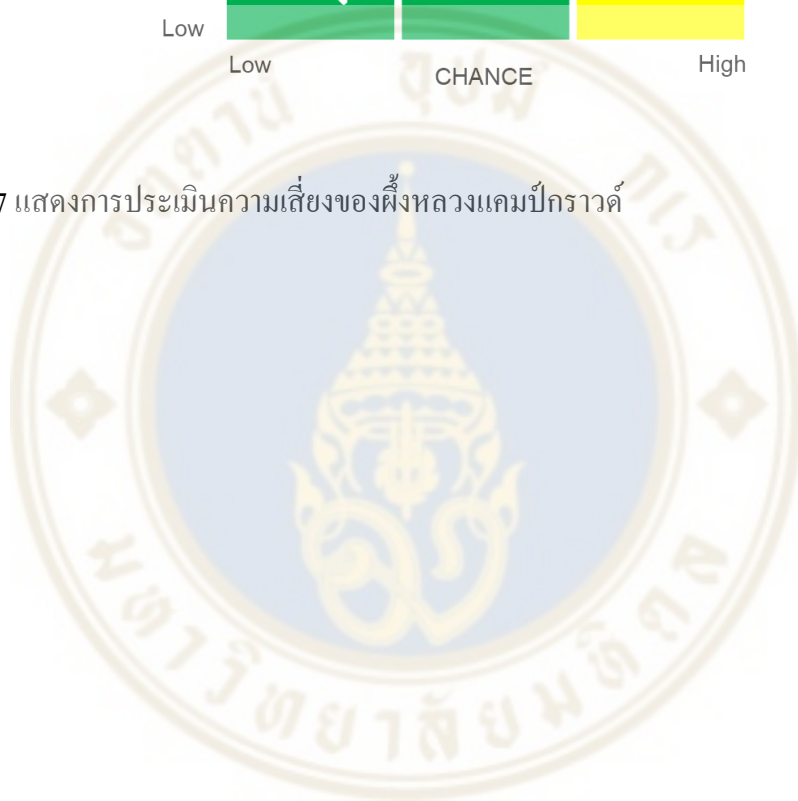
การป้องกันความเสี่ยงสามารถทำได้โดย มีการสอนการใช้งานก่อนการเริ่มทดลองใช้ เพื่อให้ผู้ใช้งานมีความรู้และเกิดความคุ้นชิน สำหรับแผนการสำรองฉุกเฉินนั้น คือการติดตามและควบคุมการดำเนินงานและการใช้งานของผู้ใช้อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้งานเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม และไม่เกิดการหลีกเลี่ยงที่จะไม่ใช้งาน

	Risk Description	Chance	Impact Severity	Preventive Action	Contingency Plan
		(High = 3, Medium = 2, Low = 1)			
1	ได้ข้อมูลไม่ครบ/ได้ครบไม่ทันเวลาที่กำหนด	2	2	แจ้งรายละเอียดของข้อมูลที่ต้องการล่วงหน้าอย่างคร่าวๆ เพื่อให้ User จะได้มีการเตรียมข้อมูลได้ล่วงหน้า	ดำเนินการตามแผนงาน โดยอาศัยข้อมูลเท่าที่มีไปก่อน แล้วค่อยทำเพิ่มเติม หลังจากได้ข้อมูลมาเพิ่มเติม
2	ไม่มีงานจริงให้ดูในช่วงที่ศึกษารายละเอียดของงาน	1	1	เลือกช่วงเวลาให้ตรงกัน ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน	ศึกษาจาก User โดยอาศัยจากคำบอกเล่า ประสบการณ์ และเอกสารที่มี
3	การ Implement ได้ผลต่างจากที่คาดการณ์ไว้	1	3	ศึกษาทุกความเป็นไปได้ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น และเตรียมแผนการรับมือในทุกๆ Scenarios	แบ่งย่อยโครงการเพื่อกระจายความเสี่ยง และง่ายต่อการ Monitor และ Control และสามารถปรับแผนได้ทันทีโดยไม่ต้องรอเวลาจนจบโครงการ
4	User ใช้งานไม่เป็น / ไม่ยอมใช้	1	2	สอนการใช้งานก่อนการเริ่มทดลองใช้ เพื่อให้ User มีความรู้แล้ว	Monitor และ Control อย่างใกล้ชิด

ภาพที่ 5.6 แสดงการประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงของฟังก์ชันวางแผนปีกราวด์



ภาพที่ 5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงของผังหลวงแคมป์กรวด



## บรรณานุกรม

- “การจัดทำเนื้อหาองค์ความรู้ SMEs ภายใต้งานพัฒนาศูนย์ข้อมูล SMEs Knowledge Center ปี 2557 : การแบ่งประเภทของที่พักแรม” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [www.sme.go.th/upload/mod.../04-001%20โรงแรม%20ที่พัก.PDF](http://www.sme.go.th/upload/mod.../04-001%20โรงแรม%20ที่พัก.PDF) (9 กุมภาพันธ์ 2561).
- “ประเภทของที่พักแรม” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [thaifranchisedownload.com/dl/5n5.doc](http://thaifranchisedownload.com/dl/5n5.doc) (16 มกราคม 2561).
- “Fishbone Diagram” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://whatis.techtarget.com/definition/fishbone-diagram> (17 มีนาคม 2561).
- “Fiskbensdiagram” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://sv.wikipedia.org/wiki/Fiskbensdiagram> (17 มีนาคม 2561).
- “สรุปสถานการณ์ท่องเที่ยวชาวไทยเที่ยวไทย” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.ncc.or.th/web2014/index.php/eco-news/1065-news130660> (17 กุมภาพันธ์ 2561)
- “BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://ageconsearch.umn.edu/record/240764/files/3.pdf> (16 มีนาคม 2561)
- “MARKETING THEORIES – PESTEL ANALYSIS” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis> (17 กุมภาพันธ์ 2561)
- “Business Strategy 2: Three Hierarchical Levels of Strategy” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://larryonbusiness.blogspot.com/2012/07/business-strategy-2-three-hierarchical.html> (23 เมษายน 2561)
- “Operational Versus Functional Level Strategy” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://smallbusiness.chron.com/operational-versus-functional-level-strategy-61306.html> (23 เมษายน 2561)

“5 Core Operational Strategies” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://smallbusiness.chron.com/5-core-operational-strategies-15488.html> (23 เมษายน 2561)

“What is a Gantt Chart?” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.gantt.com/> (14 เมษายน 2561)

“Balanced Scorecard Basics” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard> (14 เมษายน 2561)

“Project Risk Management Basics” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.project-management-skills.com/project-risk-management.html> (15 เมษายน 2561)

เอกสารประกอบการเรียนรายวิชา Consulting Practice (Strategic Solution Design)

เอกสารประกอบการเรียนรายวิชา Consulting Practice (Thematic Paper)

เอกสารประกอบการเรียนรายวิชา Consulting Practice (Sensing emerging trends & strategic directions: Macro analysis)

เอกสารประกอบการเรียนรายวิชา Consulting Practice (Sensing emerging trends & strategic directions: Micro analysis)

เอกสารประกอบการเรียนรายวิชา Project Management