



## ทิศทางของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก

ในภาพรวมธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยนั้นมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มสูงขึ้น แต่การแข่งขันก็รุนแรงมากขึ้นด้วยเช่นกันจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ซึ่งผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน โดยธุรกิจโรงแรมรายใหญ่ได้มีการขยายธุรกิจในประเทศทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดรวมถึงการขยายฐานธุรกิจไปในต่างประเทศ แต่ในส่วนธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ก็จะใช้การสร้างเอกลักษณ์เพื่อเจาะกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เปิดประสบการณ์ใหม่ๆ ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่เจาะนักท่องเที่ยวทั่วไป ก็ใช้การสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน ในระดับราคาไม่สูงนัก ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กมีความหลากหลายมากขึ้น

ในส่วนของการโรงแรมของไทย มองภาพรวมแล้ว ยังคงมีศักยภาพที่สอดคล้องกับทิศทางการเติบโตของภาคการ

ท่องเที่ยวที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางและขนาดเล็กซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ยังคงต้องมีความสามารถในการปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจรองรับสถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวที่ปรับเปลี่ยนไปดึงเอาจุดแข็งของตนมาแข่งขันกับธุรกิจโรงแรมในเครือจากต่างประเทศทั้งนี้เพื่อรับมือกับสภาวะการแข่งขันและทิศทางตลาดได้

จากการที่กรุงเทพฯ นั้นเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ส่งผลให้ในช่วงที่ผ่านมามีผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมรายใหญ่ให้ความสำคัญกับการขยายการลงทุนธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพฯ ที่มีส่วนทำให้ให้กรุงเทพฯ เป็นพื้นที่ที่มีจำนวนห้องพักมากที่สุดคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 18 ของจำนวนห้องพักในประเทศไทยโดยรวม รวมถึงในปีที่ผ่านมา กรุงเทพฯ ยังมีบทบาทผลักดันให้อัตราการเติบโตของค่าห้องพักเฉลี่ยที่ขยายได้จริงในภาคกลางเพิ่มสูงขึ้นอย่างโดดเด่น

รวมถึงผลักดันให้อัตราการเข้าพักในภาคกลางสูงกว่าภูมิภาคอื่นๆ ด้วยเช่นกันโดยเฉพาะในส่วนของโรงแรมในจังหวัดที่อยู่ใกล้หรือติดกับกรุงเทพฯ อย่างเช่น นนทบุรี ปทุมธานี นครปฐม อยุธยา เป็นต้น อย่างไรก็ตามการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพฯ นั้นเป็นไปได้อย่างจำกัด ทิศทางของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมรายใหญ่ที่มีการขยายธุรกิจไปยังต่างจังหวัดมากขึ้น ทั้งการก่อสร้างโรงแรมใหม่ รวมถึงการเข้าซื้อธุรกิจโรงแรมรายเดิมในพื้นที่ ส่งผลให้การลงทุนธุรกิจโรงแรมในต่างจังหวัดขยายตัว แต่ก็เผชิญความท้าทายในการเพิ่มอัตราการเข้าพักและราคาห้องพัก จากจำนวนนักท่องเที่ยวและราคาห้องพักในต่างจังหวัดที่ยังไม่สูงนัก เมื่อเปรียบเทียบกับในกรุงเทพฯ และในจังหวัดใหญ่ๆ รวมถึงการกระจายตัวท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวในจังหวัดขนาดเล็ก อาจส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวในจังหวัดขนาดใหญ่มีแนวโน้มลดลง ซึ่งอาจส่งผลให้รายได้ค่าห้องพักต่อจำนวนห้องพักที่มีอยู่ของธุรกิจโรงแรมที่ขยายธุรกิจไปยังต่างจังหวัดลดลง หรือเติบโตอย่างชะลอตัวลงได้ในภาพรวม ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก คือ

**คู่แข่งชั้นรายเดิม** ในปัจจุบันนี้ธุรกิจโรงแรมต่างนำกลยุทธ์ในการทำการตลาดมาใช้ในการส่งเสริมการขายกันค่อนข้างมาก เช่น การจัดทำในเรื่องของส่วนลด หรือการจัดทำโปรโมชั่นต่างๆ ทั่วทั้งลูกค้าซึ่งคู่แข่งในชั้นนี้ย่อมมีผลกระทบต่อกันและกัน

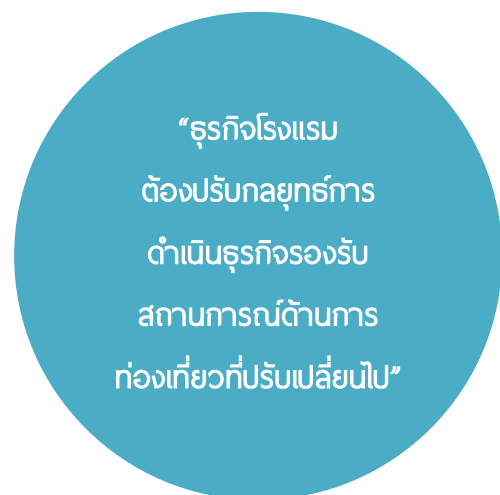
**คู่แข่งชั้นรายใหม่** เนื่องจากการเข้ามาในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรม ต้องใช้เงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง จึงทำให้การเข้ามาของรายใหม่ ดูจะไม่ค่อยทำให้น่ากังวลและมีผลกระทบต่อชั้นน้อย

**อำนาจต่อรองของลูกค้า** เนื่องจากในปัจจุบันจำนวนโรงแรมมีค่อนข้างมาก ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองค่อนข้างมากในธุรกิจโรงแรม ลูกค้าสามารถตัดสินใจใช้บริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ลูกค้ามีสิทธิในการเลือกใช้บริการ ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองกับธุรกิจ

**สินค้าและบริการทดแทน** มีผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก เพราะว่าทดแทนกันได้

อย่างเช่น อพาร์ตเมนต์ บ้านเช่า แต่ทั้งนี้ก็ยังเปรียบเทียบกับความสะดวกสบายของโรงแรมไม่ได้ ดังนั้นโรงแรมควรเพิ่มความประทับใจในด้านการบริการ

**การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่มีต่อธุรกิจโรงแรม** หรือ SWOTหลักการวิเคราะห์โดยตรวจสอบตนเองเปรียบเทียบกับสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งสภาวะแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือไม่ได้เกิดจากตัวองค์กรธุรกิจโรงแรมเอง



**S strength** เรามีจุดแข็งอะไรบ้างในองค์กร เช่น พนักงานมีประสิทธิภาพ อายุงานของพนักงานมากและสามารถพัฒนาได้ง่าย เช่น มีห้องพักจำนวนมากและสะดวกสบายด้วยเครื่องอำนวยความสะดวกที่ครบครันออกแบบตกแต่งอย่างลงตัว หรูหรา มีระดับ มีเอกลักษณ์

**W weak** เรามีจุดอ่อนอะไรบ้างในองค์กร เช่น การส่งมอบล่าช้ากว่าคู่แข่ง การประสานงานไม่ดี การบริการไม่ดี มีฝุ่นในห้องพัก ฝ้าขุ่นหรือผ้าเช็ดตัวไม่สะอาด หรือห้องน้ำไม่สะอาด

**O opportunity** จากสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้าง ที่เอื้อประโยชน์ให้องค์กรเรา เช่น ในโรงแรมที่มีอาหารเชาครบเครื่อง ดีเลิศ รสชาติเยี่ยม มีวิวทะเลหรือธรรมชาติสวยงาม โรงแรมมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ โดยเฉพาะเอกลักษณ์ประจำท้องถิ่นซึ่งเป็นการดึงดูดเด่นของท้องถิ่นนั้นๆ ออกมาแสดงให้ลูกค้าได้สัมผัส เพื่อเพิ่มความประทับใจ

**T threat** จากสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้าง ที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร เช่น ในธุรกิจขนส่ง ถ้าน้ำมันขึ้นราคาถือว่าเป็นอุปสรรคต่อองค์กร เพราะจะทำให้ผลกำไรลดลง เช่น

ในส่วนของพนักงานที่ไม่ค่อยดูแลด้านความสะอาด ต้องปรับเปลี่ยนให้ดูแลลูกค้าให้ทัดเทียมกับโรงแรมขนาดใหญ่ หรืออาจจะเป็นในส่วนของมีลูกค้าเยอะเกินไปจนถึงขั้นแออัด พนักงานดูแลได้ไม่ทั่วถึงเป็นต้น



ส่วนใหญ่ถ้าเราให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น และกลางทำวิเคราะห์ SWOT องค์กรที่ไร จะเห็นว่าผลสรุปจะออกมาว่ามีปัญหาความไม่ชัดเจนของทิศทางองค์กร ขาดทรัพยากรสนับสนุน แต่ถ้าเป็น SWOT ที่ให้ระดับผู้บริหารระดับสูงทำการวิเคราะห์เอง จะเห็นผลการวิเคราะห์อีกแบบหนึ่ง เช่น การประสานงานไม่ดี ขาดระเบียบวินัย ซึ่งสำคัญมากเพราะถ้าหากขาดระเบียบวินัยแล้วการ SWOT ย่อมนำไม่ได้ผลเท่าที่ควร

ดังนั้น การทำ SWOT ถึงแม้จะเป็นธุรกิจโรงแรม ขนาดกลางถึงเล็กก็ตามควรใช้ทีมงานทุกแผนกและอาจใช้ หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงมาร่วมกัน และรวบรวมจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ทั้งหมดมารวมกัน และต้องเปิดโอกาสให้ผู้เสนอ SWOT ให้เหตุผลและอธิบายสาเหตุว่าทำไมจึงให้หัวข้อนี้เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรค จากนั้นให้ที่ประชุมซักถามและออกความเห็น แล้วใช้มติที่ประชุมเป็นการชี้ขาดว่าเห็นชอบหรือไม่ หรือจะเปลี่ยนเป็นประเภทอื่น

ปัจจัยเสริมที่ทำให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งการเกิดของแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ มากขึ้นในแต่ละท้องถิ่นซึ่งมีการกระจายตัวตามแต่ละภูมิภาคต่างๆ ทั้งทางธรรมชาติและที่เกิดจากการสร้างขึ้นของมนุษย์ก็ตาม โดยสาเหตุมาจากความสะดวกในการเดินทาง อย่างเช่นรถ ถนน หนทาง เมื่อมีแหล่งท่องเที่ยวมากขึ้น ก็เกิดการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วยนั่นเอง จึงทำให้เป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงเพื่อพร้อมรับในการเข้าสู่การแข่งขันใน AEC ทั้งกลยุทธ์ต่างๆ อย่างเช่น การกระตุ้นยอดจอง โดยการประชาสัมพันธ์จุดเด่น

ของธุรกิจโรงแรมตามแต่ละท้องถิ่น โชว์ความเป็นไทยในลักษณะของภูมิภาคของตนออกมาเพื่อยึดถือเป็นความได้เปรียบกว่าประเทศอื่นใน AEC ต้องมีการพัฒนา ด้านไอที เพื่อสอดรับลูกค้าของธุรกิจโรงแรม พร้อมกับสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อช่วยในด้านส่งเสริมการขายเช่นการดูแลลูกค้าอย่างอบอุ่นด้วยรอยยิ้มเห็นลูกค้าเหมือนคนในครอบครัว ทั้งก่อน ระหว่างและหลังการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า นอกจากนี้ยังจะทำให้ลูกค้าเกิดการปรารถนาที่จะกลับมาใช้บริการซ้ำ และอีกสิ่งหนึ่งซึ่งสำคัญและขาดหรือด้อยกว่าประเทศอื่นใน AEC ไม่ได้เลยก็คือการพัฒนาภาษาอังกฤษในส่วนของพนักงาน เพื่อให้พร้อมต่อการบริการที่ประทับใจและเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ให้บริการและตัวลูกค้าเองอีกด้วย เพราะเท่าที่เห็นทักษะทางภาษาอังกฤษที่เป็นภาษากลางของอาเซียน (ASEAN) นั้นประเทศไทยเรายังไม่เล็งเห็นความสำคัญกันอย่างจริงจัง

AEC จุดเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของประเทศไทยในครั้งนี้ ได้ส่งผลต่อธุรกิจหลายๆ ประเภท รวมถึงธุรกิจโรงแรมให้ผู้ประกอบการได้มีโอกาสยอมรับกับแนวโน้มที่เห็นตัวเลขของรายได้และผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอยู่ไม่ไกล เจ้าของธุรกิจโรงแรมหน้าใหม่จึงต้องศึกษาหาความรู้อย่างหนักและมีความรอบคอบก่อนการตัดสินใจรวมถึงเจ้าของธุรกิจโรงแรมเดิมเองก็ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารธุรกิจโรงแรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของการตลาด เพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจโรงแรมไม่ได้มีรูปแบบหรือกฎตายตัวเท่าไรนัก ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของเจ้าของธุรกิจในการเลือกรูปแบบหรือวิธีการให้บริการโรงแรมแก่ลูกค้าตามความเหมาะสมของตัวเอง ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในการทำธุรกิจโรงแรมครั้งนั้น

ซึ่งนอกจากทำเล พนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการต่างๆ แล้วยังรวมถึงวิสัยทัศน์หรือทัศนคติในการดำเนินธุรกิจของผู้เป็นใหญ่ในธุรกิจดังกล่าวร่วมด้วย ดังนั้นรูปแบบของการดำเนินธุรกิจโรงแรมในยุค AEC จึงค่อนข้างมีความหลากหลายและแตกต่างกันออกไป แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นแล้ว อย่าลืมเอกลักษณ์ของความเป็นไทยเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด ซึ่งสร้างมาตั้งแต่บรรพบุรุษของเรา ไม่ควรตามแบบอย่างตะวันตกมากเกินไป เพราะความเป็นไทยจะสามารถทำให้ธุรกิจทุกอย่างจะเกิดความโดดเด่นด้วยตัวของมันเอง

ซึ่งเป็นการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ไม่ยากเย็นนัก อย่าลืมว่าจุดขายของประเทศไทยต่อชาวต่างชาติ แต่ไหนแต่ไรมานั้นคือ เมืองไทยเมืองยิ้ม การต้อนรับอบอุ่นใส่ใจ งดงามมีมิตร