



การศึกษาความเป็นไปได้เพื่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก

PROJECT FEASIBILITY STUDY ON SMALL BOUTIQUE HOTEL

ชยดล อุบลบาน

สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร/คณะบริหารธุรกิจ/สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น สวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
se7en1one@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาประเมินความเป็นไปได้ของโครงการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหารูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจโรงแรม เพื่อสร้างความเจริญเติบโต และผลกำไรใน การดำเนินธุรกิจ โดยทำการศึกษาทางด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านการบริหาร และทางการเงิน เพื่อตรวจสอบและประเมินว่าโครงการมีความเป็นไปได้หรือไม่

จากการศึกษาได้พิจารณาแบบธุรกิจเป็นโรงแรมบูติกขนาดเล็ก โดยมีชื่อโครงการว่า โรงแรมบูติก บ้านวงศ์เตปบูติกโฮเทล จากการศึกษาทางด้านการตลาด พบว่า มีความเป็นไปได้ด้านการตลาด โดยการวิเคราะห์ SWOT พบว่า อุปสงค์มีการขยายตัวมากขึ้น สถานะทางการเมืองของประเทศไทยเริ่มคลี่คลาย และการกระตุ้นการท่องเที่ยวของรัฐบาล ทำให้มีนักท่องเที่ยวจำนวนมากทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยเฉพาะในเขตพระนครและเขตดุสิตที่โครงการนี้ตั้งอยู่ ด้านวิศวกรรมได้ข้อสรุปที่ว่า โครงการต้องให้ความสำคัญ การออกแบบทางสถาปัตยกรรม การตกแต่งภายใน การกำหนดแนวคิดของโครงการ (Concept) ด้านการบริหารรูปแบบการดำเนินงานและบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือฝ่ายบริหารงานโรงแรม ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการเงินและบัญชี โดยฝ่ายการเงินและบัญชี จะให้บริการที่ปรึกษาทางด้านบัญชี การคัดเลือกบุคลากรจะใช้วิธีการคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนดและมีการสลับเวลาในการทำงาน ตามความเหมาะสม และทางการเงิน ใช้เงินลงทุนทั้งสิ้น 5 ล้านบาท ระยะเวลาของโครงการ 10 ปี ระยะเวลาคืนทุน 5 ปี 5 เดือน มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV) เท่ากับ 4,986,730.89 บาท อัตราผลตอบแทน (Internal Rate of Return : IRR) เท่ากับ 27.31 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโครงการนี้มีความเป็นไปได้ในการลงทุนเพื่อดำเนินธุรกิจ

คำสำคัญ – การศึกษาความเป็นไปได้, โรงแรมบูติก

Abstract

The purpose of this study is to identify the business model of the accommodation in order to conduct business in tourism industry. This study analyzes in 4 dimensions which are Marketing, Engineering, Management and Finance to find the feasibility of the project.

The chosen business model is small boutique hotel in which is projected “Baan Wongtepa Boutique Hotel”. The feasibility study indicated that there were feasibilities of 4 dimensions. Marketing study found that there were strategies that were applied through project which were SWOT Analysis, Marketing strategy ; Segmentation, Targeting, Positioning, Product, Price, Place and

Promotion. Engineering study found that project was needed to settle Thai design and architectural concept for the uniqueness of the hotel. Management study found that project had applied 3 departments; management, marketing department and outsourcing accounting department. Financial study shown the investment was 5 million Baht. It is 10 years project, has 5 years and 5 month for period of return. Net Present Value (NPV) is 4,986,730.89 Baht and Internal Rate of Return (IRR) is 27.31 percent in a 10 years project. The result shows that there is feasibility for business investment.

Keywords – Feasibility Study, Boutique Hotel

1. บทนำ

จากข้อมูลทางสถิติปี 2554 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางท่องเที่ยวประเทศไทยสูงถึง 19,098,323 คน โดยเพิ่มขึ้น 3,161,923 คน หรือคิดเป็น 19.84 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2553 การเติบโตของนักท่องเที่ยวในอัตราที่สูงมากจากผลจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกโดยเฉพาะประเทศเศรษฐกิจใหม่ เช่น จีน อินเดีย และรัสเซีย ที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องซึ่งกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น โดยประเทศไทยนับเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างสูง

โดยเฉพาะกรุงเทพมหานคร ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวทั่วโลก โดย กรุงเทพมหานครได้รับรางวัล World's Best Award 2011 จากการจัดอันดับผู้อ่านนิตยสาร “เทรเวล แอนด์ เลชเชอร์” สหรัฐอเมริกา เป็นครั้งที่ 3 จากที่เคยได้รับมาแล้วในปี 2008 และปี 2010 ที่ผ่านมารางวัลเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลกพิจารณาจากสถานที่ ทัศนียภาพ ความสวยงาม ร่มรื่น ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี อาหารการกิน แหล่งช้อปปิ้ง ความเป็นมิตรของผู้คน และความคุ้มค่าของเงิน [25]

จากข้อมูลจำนวนโรงแรมของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จะเห็นว่ากรุงเทพมหานครมีจำนวนโรงแรมและที่พักทั้งสิ้น 336 แห่ง ข้อมูลระหว่างปี 2010 และ 2011 จะเห็นว่าจำนวนโรงแรมและที่พักเท่าเดิม แต่มีห้องพักเพิ่มขึ้น ถึง 6.58 เปอร์เซ็นต์ ระยะเวลาในการเข้าพักเฉลี่ย 2 วัน อัตราเฉลี่ยการเข้าพักในปี 2011 อยู่ที่ 59.66 เปอร์เซ็นต์ เทียบอัตราเฉลี่ยเข้าพักปี 2010 เพิ่มขึ้นถึง 5.32 เปอร์เซ็นต์

นอกจากนี้กรุงเทพมหานครยังครองแชมป์เมืองท่องเที่ยวยอดเยี่ยม โดยปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เปิดเผยว่า ผลการสำรวจ 10 อันดับเมืองท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมที่นักท่องเที่ยวทั้ง



ชาวไทยและชาวต่างชาติที่นิยมเดินทางท่องเที่ยวในปี 2554 โดยการเก็บสถิติของกรมการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวและมัคคุเทศก์ต่างๆ พบว่า อันดับที่ 1 คือ กรุงเทพมหานคร ตามด้วย ชลบุรี ภูเก็ต พระนครศรีอยุธยา กาญจนบุรี เชียงใหม่ ระยอง สงขลา นครราชสีมา และกระบี่ตามลำดับ [25]

ดังนั้นผู้ดำเนินการศึกษาจึงได้ทำการการศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจบริการห้องพักในลักษณะโรงแรมบูติกในเขตดุสิต ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงไรในการดำเนินงาน มีความคุ้มค่าหรือไม่ และผลตอบแทนที่จะได้คุ้มค่าที่ลงทุนหรือไม่ โดยคำถามเหล่านี้จะเป็นประเด็นหลักในการทำการศึกษาค้นคว้า

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ ผ่านการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหาร และด้านการเงิน
- 2.2 เพื่อประเมินผลตอบแทนของโครงการธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก โดยการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return on Investment) ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) และผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Internal Rate of Return)
- 2.3 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ เพื่อกำหนดแผนการฉุกเฉินรองรับปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว (Contingency Plan)

3. ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาประเมินถึงความเป็นไปได้ของโครงการ ที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการจริง ดังนั้นในการกำหนดตัวเลขทางการเงินบางตัวในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงจำเป็นต้องใช้ตัวเลขที่มีการตั้งสมมติฐานที่มีความเป็นไปได้แทน โดยในการศึกษาค้นคว้านี้จะทำการประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการที่กำหนดขึ้น

4. ขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินการ

- 4.1 ทำการประเมินภาพรวมเศรษฐกิจ (Economy Analysis) อุตสาหกรรม (Industry Analysis) และกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่จะทำการประเมินความเป็นไปได้
- 4.2. วิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคของแต่ละรูปแบบธุรกิจด้วยวิธี SWOT Analysis และค้นหาปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)
- 4.3 ทำการศึกษาด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหาร และด้านการเงิน
- 4.4 ประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน (Financial Feasibility Analysis) และการประเมินการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity) ของแต่ละรูปแบบธุรกิจ
- 4.5 วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกำหนดแผนฉุกเฉินรองรับ (Contingency Plan)

5. การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ

การศึกษาด้านการตลาด พบว่าจากการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่างๆ ในอุตสาหกรรมโรงแรมบูติกนี้ทำให้เราทราบว่า สิ่งที่เราต้องระวังหรือผู้ที่ต้องลงทุนในกิจการโรงแรมบูติกนั้นต้องระวัง ก็คือ ความเสี่ยง

จากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะการลดราคาค่าบริการห้องพักในฤดูกาลที่ไม่ใช่ฤดูท่องเที่ยวด้วยแล้ว ทำให้กิจการโรงแรมต่างๆ ต้องคำนึงถึงปริมาณเงินสดที่เพียงพอที่จะทำให้อุปกรณ์อยู่รอด

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือ การทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถจัดทำในรูปแบบตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก EFAS หรือ External Factors Analysis Summary และทำตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายใน IFAS หรือ Internal Factors Analysis Summary

จากตาราง EFAS หรือ การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งกิจการได้คะแนนรวมเพียง 3.75 คะแนน ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่ 3.00 คะแนน ทำให้กิจการมีโอกาสได้รับผลกระทบในทางบวกจากปัจจัยภายนอก ถึงแม้มีความเสี่ยงในการรับผลกระทบจากอุปสรรคอยู่บ้าง โดยเฉพาะค่าก่อสร้าง และราคาน้ำมันที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ความไม่สงบทางการเมือง ส่งผลกระทบทั้งด้านต้นทุน และรายได้ ซึ่งทางกิจการต้องดำเนินการแก้ไขและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่อไป

จากตาราง IFAS หรือก็คือ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ พบว่า โดยรวมกิจการได้คะแนนรวม 3.50 คะแนน ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ 3.00 คะแนน แสดงให้เห็นว่ากิจการมีความสามารถในการแข่งขัน จุดแข็งสำคัญของบริษัท ได้แก่ สถานที่ตั้ง การออกแบบ สินค้าและบริการ แต่จุดอ่อนเป็นเรื่องของการบริหารและการเงิน ซึ่งเมื่อโรงแรมเริ่มดำเนินการไปได้สักระยะจะสามารถลดจุดอ่อนดังกล่าวได้

รูปแบบธุรกิจหรือ Business Model นั้นถ้าคำนึงถึงด้านสินค้าหรือบริการ ตามกรอบของ Nine Business Model Building Blocks แล้วโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร จะมีข้อจำกัดทางกฎหมายสิ่งแวดล้อมที่กำหนดระยะห่างตัวอาคาร จากรั้ว 2 เมตร และสูงไม่เกิน 15 เมตร ซึ่งมีบริเวณพื้นที่ 200 ตารางวา จึงพิจารณารูปแบบธุรกิจที่เป็นไปได้ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่เป็นโรงแรมขนาดเล็ก โครงสร้างรูปแบบอาคารทั่วไป และรูปแบบโรงแรมบูติก ปรับปรุงบ้านเก่าเป็นที่พักที่มีเอกลักษณ์ จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจทั้งสองทำให้ได้ข้อสรุปที่จะดำเนินการธุรกิจ ในรูปแบบโรงแรมบูติก เพราะลงทุนน้อยกว่า บริหารจัดการได้ง่ายกว่า มีความยืดหยุ่นสูง

เพื่อการดำเนินโครงการให้ประสบผลสำเร็จ โครงการธุรกิจโรงแรมบูติก บ้านวงศ์เตา บูติกโฮเทล (Baan Wongtepa Boutique Hotel) ได้กำหนดปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors) 3 ด้าน คือ การกำหนดแนวทางการออกแบบและสถาปัตยกรรม (Design & Architect) ที่เน้นความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว คือ เน้นความเรียบง่าย ความเป็นท้องถิ่นของไทยที่ตั้งอยู่ใจกลางกรุงเทพ เพื่อต้องการสร้างสัมผัสและประสบการณ์ที่แตกต่าง แก่ นักท่องเที่ยว มีการบริการแบบเฉพาะตัว (Personalized Service) ให้มีความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) เน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวประเภทบุคคล ได้แก่ กลุ่ม Budget & Boutique ที่ต้องการประสบการณ์จากการท่องเที่ยว แนวคิดดังกล่าว อาศัยช่องว่างที่เหลืออยู่ในตลาด (Niche Market) ซึ่งมีขนาดเล็ก มีความเฉพาะสำหรับกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าหรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นพิเศษสำหรับผู้ประกอบการขนาดเล็ก เนื่องจากปัจจุบันจำนวนห้องพักมิได้เป็นปัจจัยเดียวในการพิจารณาลงทุนของโรงแรมอีกต่อไป



โรงแรมที่เป็นคู่แข่งกันที่มีกลุ่มลูกค้าเดียวกัน และเป็นรูปแบบใกล้เคียงกันจำนวน 4 แห่ง คือ 1. บ้านเทเวศร์ โรงแรมพระนครนอนเล่น โรงแรมสามเสนสามมูติก แฮตส์ และบ้านจันทร์หา กลยุทธ์พื้นฐานที่จะใช้คือการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง หรือ Differentiation Strategy โดยการปรับปรุงบ้านเก่าที่มีอายุกว่า 80 ปี และตกแต่งให้มีเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อนำเสนอประสบการณ์ในการใช้ชีวิตแบบไทย แก่นักท่องเที่ยว อีกทั้งการตกแต่งแต่ละห้องแตกต่างกัน และมีส่วนในบริเวณบ้านที่ร่มรื่น

สำหรับการแบ่งส่วนตลาดจะแบ่งได้กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ชอบศึกษาสนใจศิลปะ และวัฒนธรรม มีลักษณะชอบความเงียบสงบ ในส่วนการเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ กลุ่มอายุระหว่าง 25-60 ปี กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย คนทำงาน และนักศึกษา อายุ 20-55 กลุ่มนักเดินทางมีอาชีพซึ่งอยู่ในช่วงอายุ 25-45 ปี และการวางตำแหน่งทางการตลาดของโครงการโรงแรมบูติกเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง พบว่า มีราคาอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีการออกแบบอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีกว่าคู่แข่ง ในการวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด ผลิตภัณฑ์ประกอบไปด้วยห้องพัก 4 รูปแบบ คือ ห้องพักเดี่ยวมาตรฐาน 1 ห้อง ห้องพักคู่มาตรฐาน 4 ห้อง ห้องพักแบบพิเศษ 3 ห้อง และห้องพักแบบพิเศษสุด 2 ห้อง ด้านราคา (Price) เป็นการกำหนดราคาห้องพักโดยมีเป้าหมายต้องการจะเป็นผู้นำด้านคุณภาพ (Product Quality Leadership) มีการกำหนดราคาปานกลาง ด้านการจัดจำหน่าย (Place) เป็นการกำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย โดยมีทั้งการจัดจำหน่ายเอง และใช้วิธีผ่านเว็บไซต์คนกลางในการจัดจำหน่าย ได้แก่

www.agoda.com, www.booking.com, www.hostelworld.com และ www.wotif.com ด้านการส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการบริการ โดยมีเครื่องมือที่สำคัญ คือ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย

การศึกษาด้านวิศวกรรม สถานที่ตั้งของพื้นที่โครงการ ตั้งอยู่ถนนศรีอยุธยาซอย 9 เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร เนื้อที่ 600 ตารางเมตร ห่างจากพระตำหนักจิตรลดารโหฐาน พระที่นั่งอนันตสมาคม และวัดเบญจมบพิตรโดยใช้เวลาเดิน 5 นาที สนามบินสุวรรณภูมิอยู่ห่างจากพื้นที่โครงการโดยใช้เวลาเดินทางโดยรถยนต์ 45 นาที และอยู่ห่างสถานีรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตลิงค์สถานีพญาไท 3.2 กิโลเมตร เป็นที่พักระดับ 3 ดาว โดยการนำบ้านเก่าอายุประมาณ 80 ปี บูรณะโดยคงเค้าโครงใกล้เคียงของเดิม ปรับปรุงโครงสร้างทั้งภายนอกและภายในใหม่ การศึกษาด้านการบริหารจัดการแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนการก่อสร้าง ส่วนการขายและการตลาด ส่วนทีมงาน และส่วนงานปฏิบัติการ โครงการกำหนดให้มีฝ่ายงานต่างๆ จำนวน 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานโรงแรม ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาด

ในการศึกษาด้านการเงิน ผู้ศึกษาได้ทำการเปรียบเทียบ

ผลตอบแทนการลงทุนกรณีต่างๆดังตารางที่ 1 โครงการรูปแบบโรงแรมบูติกขนาดเล็กในระยะ 10 ปี

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบผลตอบแทนการลงทุน

ผลตอบแทนการลงทุน	กรณีที่ 1 กรณีปกติ	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3
	Base Case	Best Case	Worst Case
การเข้าพักเป็นไปตามสมมติฐาน	การเข้าพักเป็นไปตามสมมติฐาน	การเข้าพัก +20%	การเข้าพัก -20%
ระยะเวลาคืนทุน	5 ปี 5 เดือน	4 ปี 5 เดือน	7 ปี 1 เดือน
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	27.31%	34.01%	19.74%
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	4,986,730.89 บาท	7,702,365.06 บาท	2,287,870.64 บาท

จากการทดลองทำการวิเคราะห์ความไวทางธุรกิจ พบว่า หากการเข้าพักของลูกค้า ไม่เป็นไปตามการประมาณการ มีผลกระทบต่ออัตราผลตอบแทนของโครงการ ทำให้ผลตอบแทนที่ได้ไม่เป็นไปตามที่ประมาณการไว้ ซึ่งในแต่กรณีล้วนมีโอกาสในการเกิดทั้งสิ้น ดังนั้นผู้ดำเนินโครงการต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อรักษาระดับอัตราผลตอบแทนให้เป็นไปตามประมาณการ เช่น การทบทวนเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ การประชาสัมพันธ์ และการให้บริการที่ประทับใจ นอกจากนี้ผู้ดำเนินโครงการอาจพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อประมาณการรายได้ เช่น ต้นทุนค่าก่อสร้าง ต้นทุนการดำเนินการ เป็นต้น

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ด้านความเสี่ยงในการก่อสร้าง เช่น การปรับตัวสูงขึ้นของราคาสถูก่อสร้าง ปัจจัยในเรื่องระบบสาธารณูปโภคและสิ่งแวดล้อม และความล่าช้าในการก่อสร้าง อาจส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนทางการเงินของโครงการดังที่ได้ทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สามารถทำได้เพื่อป้องกันความเสี่ยงนี้ คือ การทำสัญญาการก่อสร้างในลักษณะแบบเหมาจ่าย โดยระบุค่าก่อสร้างไว้ในสัญญาและค่าปรับหากเสร็จไม่ทันตามกำหนด และทำการคัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพและมีประสบการณ์การก่อสร้างโรงแรมลักษณะนี้มาแล้ว โดยที่ต้องดำเนินการควบคุมการก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างใกล้ชิดอีกทางหนึ่ง ส่วนความเสี่ยงด้านการเงิน เนื่องจากเป็นโครงการที่ลงทุนโดยใช้เงินลงทุนส่วนตัว ความเสี่ยงทางการเงินจึงมีความเป็นไปได้ที่การดำเนินการอาจใช้เงินมากกว่าที่ประเมินไว้ แนวทางแก้ไข คือ หาแหล่งเงินกู้จากสถาบันการเงิน โดยใช้ที่ดินในการค้ำประกันเงินกู้ ความเสี่ยงทางการตลาดซึ่งอาจส่งผลให้รายได้ที่ประมาณการไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับไม่เป็นไปตามคาดการณ์ไว้ เช่น ที่ได้ทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงไว้ แนวทางป้องกัน คือ การทำการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มี การจัดกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และการรักษาระดับการบริการที่ดีเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงทางด้านดอกเบี้ยไม่มีเนื่องจากโครงการใช้เงินส่วนตัวลงทุนทั้งหมด จึงไม่มีความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย



6. สรุป

จากผลการศึกษาด้านการตลาด สรุปได้ว่ามีความเป็นไปได้ด้านการตลาดถึงแม้การแข่งขันในอุตสาหกรรมจะมีสูงก็ตาม เนื่องจากการเติบโตของอุปสงค์ที่มากขึ้นจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ สถานะทางการเมืองของประเทศไทยเริ่มคลี่คลาย และการกระตุ้นการท่องเที่ยวของรัฐบาล ทำให้มีนักท่องเที่ยวจำนวนมากทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย โดยเฉพาะในเขตพระนครและเขตเขตดุสิตที่โครงการนี้ตั้งอยู่

การศึกษาค้างนี้ ได้เลือกรูปแบบธุรกิจ หรือ Business Model เพื่อทำการศึกษาคือ รูปแบบโรงแรมบูติกขนาดเล็ก เนื่องจากลงทุนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกันและได้ผลตอบแทนสูงจากการศึกษา พบว่า ลูกค้านักท่องเที่ยวเป้าหมายหลักของโครงการคือ ลูกค่านักท่องเที่ยว ประกอบไปด้วย ลูกค้าทั้งชาวไทยและต่างชาติ อายุในช่วงวัยเริ่มทำงาน ถึงวัยกลางคน ตั้งแต่ช่วงอายุ 24 -45 ปี ประกอบอาชีพ พนักงาน ลูกจ้าง ผู้ประกอบการ นักศึกษา รายได้เฉลี่ยตั้งแต่ 15,000 บาท ขึ้นไป

การโฆษณา และประชาสัมพันธ์ ใช้วิธีการสร้างสื่อที่สามารถค้นหาได้ง่ายที่สุด คือ ทางอินเทอร์เน็ต และหนังสือนิตยสาร วารสาร

จากผลการศึกษาด้านวิศวกรรม พื้นที่โครงการ ตั้งอยู่ในเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร การปลูกสร้างสิ่งก่อสร้างใหม่ มีข้อจำกัดอยู่ 2 ประการ คือ ระยะห่างจากรั้วต้องไม่ต่ำกว่า 2 เมตร และความสูงของอาคารจะต้องไม่เกิน 15 เมตร ดังนั้น การออกแบบสถาปัตยกรรมของโครงการ จึงมีการคำนึงถึงเรื่องกฎหมายนี้เป็นเกณฑ์ โดยการออกแบบให้เข้ากับรูปแบบที่ได้ออกแบบไว้ คือ รูปแบบโรงแรม ประกอบด้วยลักษณะอาคารบ้านไทย 1 อาคาร ห้องพักรวม 10 ห้อง ตกแต่งในลักษณะไทยประยุกต์ ตั้งอยู่ในกลางสถานที่ทางประวัติศาสตร์ในย่านดุสิตและเกาะรัตนโกสินทร์

จากผล การศึกษาด้านการบริหารจัดการ สรุปได้ว่า แผนการดำเนินงานจะเริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม 2555 คาดว่าจะก่อสร้างแล้วเสร็จและพร้อมเปิดให้บริการเต็มรูปแบบต้นปี 2556 และเนื่องจากนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ต้องการความเป็นกันเอง ดังนั้น การจัดหาพนักงาน จึงต้องเน้นความ สุภาพ อ่อน น้อม สามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ มีบุคลิกดี และมีความซื่อสัตย์ สุจริต และเน้นการบริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ แล้วมีการกลับมาใช้บริการใหม่ หรือมีการแนะนำให้คนรู้จักมาใช้บริการ

รูปแบบการดำเนินงานและบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารงานโรงแรม ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการเงินและบัญชี โดยฝ่ายการเงินและบัญชี จะให้บริการที่ปรึกษาทางด้านบัญชีในการจัดทำบัญชีและรายงานทางบัญชี

ผล การศึกษาด้านการเงิน จากการดำเนินรูปแบบธุรกิจการทำโรงแรมบูติกขนาดเล็ก มีความเป็นไปได้ทางการเงิน ทั้งจากการพิจารณาอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ระยะเวลาคืนทุน และ ROI ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปผลการศึกษาทางการเงินโครงการรูปแบบโรงแรมบูติกขนาดเล็ก ในระยะ 10 ปี

รายการ	ผลลัพธ์ทางการเงิน
1. เงินลงทุนโครงการ	5 ล้านบาท
2. ที่มาเงินลงทุน	เงินทุนส่วนตัว
3. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อัตราคิดลด 12%	4,986,730.89 บาท
4. อัตราผลตอบแทน (IRR)	27.31%
5. ระยะเวลาในการคืนทุน	5 ปี 5 เดือน
6. ROI เฉลี่ยของโครงการ 10 ปี	31.90%

ธุรกิจรูปแบบโรงแรมบูติกขนาดเล็กเป็นธุรกิจที่สามารถลงทุนได้ในงบประมาณที่จำกัด โดยจากการศึกษาความเป็นไปได้ พบว่า ผลตอบแทนในรูป IRR เท่ากับ 27.31 เปอร์เซ็นต์ และ NPV ของโครงการเท่ากับ 4,986,730.89 บาท ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าเป็นโครงการมีความน่าสนใจสำหรับการลงทุน ระยะเวลาในการคืนทุน 5 ปี 5 เดือน

แผนฉุกเฉินสรุปได้ดังตารางที่ 2 ดังนี้
ตารางที่ 2 แผนสำรอง (Contingency Plan) ด้านต่างๆ

ความเสี่ยง	แผนสำรอง 1	แผนสำรอง 2
แผนการก่อสร้างล่าช้ากว่ากำหนด	เพิ่มแรงงานในการก่อสร้าง เพื่อให้การปรับปรุงและตกแต่งแล้วเสร็จตามกำหนด	ทำสัญญากับผู้รับเหมา หากไม่เสร็จตามกำหนดจะถูกปรับ
การเกิดอุบัติเหตุ	ทำประกันอุบัติเหตุ	ให้ความรู้แก่บุคลากร
ยอดจองห้องลดลง	มีการส่งเสริมการขาย เช่น การจัดโปรโมชั่นส่วนลด 25% ในช่วง Low Season เป็นต้น	การให้ส่วนลด 30% สำหรับลูกค้าที่จองล่วงหน้า เป็นต้น
เงินลงทุนเกินงบประมาณ	กำหนดงบลงทุนเผื่อไว้ประมาณ 10-20%	หาแหล่งสำรองเงินทุน
การเกิดความไม่สงบทางด้านการเมือง	ประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลที่ อัปเดตแก่ลูกค้าผ่านเว็บไซต์	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เช่น การให้บริการข้อมูลการท่องเที่ยวในต่างจังหวัด

กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์ คณาจารย์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร สถาบันเทคโนโลยีไทย -ญี่ปุ่น บิดา มารดา และเพื่อน EEM ทุกคน ที่ให้กำลังใจ และเอาใจใส่ใ้ถามถึง ความก้าวหน้าทางด้านการศึกษา และหน้าที่การงาน



เอกสารอ้างอิง

หนังสือหรือตำรา

- [1] กมล รัตนวิระกุล. (2550). *การตลาดวิวัฒนาการ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็น พี กราฟิค ดีไซน์ จำกัด.
- [2] กะจะปิ่น. (2548). *Boutique Hotel & Home Stay How-To: คู่มือปลูกปั้นโรงแรมพันธุ์ใหม่*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิสิทธ์ไทยออฟเซต.
- [3] จันทนา จันทโร ; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. (2545). *การศึกษาความเป็นไปได้โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [4] ชนกรณ กุลทลบุตร. (2548). *การจัดการระหว่างประเทศ*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [5] มิ่งสรรพ ขาวสะอาด ; และคณะ. (2548). *รายงานพิเศษอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย*. เชียงใหม่ : สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- [6] รังสรรค์ เลิศในสัดย์. (2544). *การตลาดเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้ชนะในสหัสวรรษใหม่*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- [7] ----- (2548). *7 เครื่องมือสำหรับการวางแผนผลิตภัณฑ์ใหม่*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- [8] ----- (2549 ก). *การตลาดเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จ สำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- [9] ----- (2549ข). *คู่มือเชิงปฏิบัติวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- [10] ----- (2549 ค). *วางแผนและบริหารงานขายให้ได้ผลเลิศ*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- [11] วุฒิ สุขเจริญ. (2550). *ธุรกิจส่วนตัว คุณเองก็ทำได้ง่ายนิดเดียว*. กรุงเทพฯ : บริษัท ออฟเซต ครีเอชั่น จำกัด.
- [12] วุฒิกร สินธุวาทิน. (2554). *B+B Transform The Prosumer Effects*. กรุงเทพฯ : บริษัทแบรนด์เอง จำกัด.
- [13] ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม. (2551). *Business Model*. กรุงเทพฯ : บริษัท มาเก็ตเทียร์ จำกัด.
- [14] สมวงศ์ พงศ์สถาพร. (2550). *Service Marketing*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท พี ซี พรินท์เทค จำกัด.
- [15] สุจินต์ สุขะพงษ์. (2552). *แนวทางการจัดการตลาดบริการสำหรับโรงแรมบูติกในเขตกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษากลุ่มโรงแรมเจ้าสัว*. (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- [16] สุธี พนาร. (2551). *แผนธุรกิจสำหรับมือใหม่หัดเขียน*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บริษัท เอส.พี.เอ็น จำกัด.
- [17] สุวรรณฤทธิ์ วงศ์ชะอุ่ม. (2552). *โรงแรมเอกลักษณ์เฉพาะในฐานะที่พักและแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม*. (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- [18] Michael, E. Porter. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Simon & Schuster.
- [19] ----- (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Free Press.
- [20] Philip, Kotler ; and Kevin, Lane Keller. (2006). *Marketing Management*. 12th ed. New Jersey: Pearson Education International.
- [21] Rakesh, Mohan Joshi. (2005). *International Marketing*. New York : Oxford University Press.
- [22] UNESCO-UIS. (2007). *The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (DRAFT)*. Montreal : Unesco Institute for Statistics.
- [24] กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). *แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559*. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2553, จาก www.tica.or.th/images/plan_tourism_2555-2559/2555-2559.pdf
- [25] *กรุงเทพ เมืองน่าเที่ยวที่ดีที่สุดในโลก*. (2554, 12 กรกฎาคม). หนังสือพิมพ์บ้านเมือง. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2554, จาก <http://www.ryt9.com/s/bmnd/1189689>
- [26] การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กองส่งเสริมการบริการท่องเที่ยว. (2548). *100 Best Boutique Hotels*. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2554, จาก <http://www.tat.or.th/activitydet.asp?id=18>
- [27] สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงลอนดอน. (2548). *ข้อมูลกฎระเบียบการนำเข้าเครื่องสำอาง และผลิตภัณฑ์สปา ตลาดสหราชอาณาจักร*. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2554, จาก <http://news.thaieurope.net/content/view/375/125/>
- [28] อะโกดา. (2551). *10 สุดยอดโรงแรมบูติก*. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2554, จาก http://www.hamanan.com/boutique_hotels.html
- [29] Fisher, T.C. (2005). *Boutique Hotel*. Retrieved July 4, 2011, from <http://www.joneslanglasallehotels.com>
- [30] Pnnewswire United Business Media. (2011). *Thailand - Spa Capital of Asia by Karen Emmons*. Retrieved July 4, 2011, from <http://www.pnnewswire.com/news-releases/thailand---spa-capital-of-asia-by-karen-emmons-78199517.html>

เว็บไซต์

- [23] *กทม.ครองแชมป์เมืองท่องเที่ยวยอดเยี่ยม*. (2554, 29 ธันวาคม). หนังสือพิมพ์แนวหน้า. สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2555, จาก <http://www.ryt9.com/s/hnd/1310965> กรมการท่องเที่ยว. (2553). สถิตินักท่องเที่ยว. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2553, จาก <http://123.242.133.66/tourism/th/home/tourism.php>