

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายใดของธุรกิจ จำเป็นต้องมี การวางแผน การดำเนินงานอย่างรอบคอบ การวางแผนก็คือการกำหนดวิธีการดำเนินงานล่วงหน้าที่เหมาะสมกับฐานะและสภาพของธุรกิจในอันที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้โดยราบรื่น ดังนั้นงานอันดับแรกของการวางแผนก็คือ การวิเคราะห์ความแข็งแกร่งของธุรกิจให้เป็นประโยชน์และจะได้ทราบถึงข้อจำกัดในการดำเนินงานของตัวเอง การวางแผนทางการเงินก็จะต้องคำนึงถึง ความซับซ้อนที่กล่าวเช่นเดียวกัน การวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Analysis) ก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้วางแผนทางการเงินได้ทราบความแข็งแกร่งและจุดอ่อนทางการเงิน ในอันที่จะกำหนดวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมกับฐานะและสภาพทางการเงินของธุรกิจ การวิเคราะห์ทางการเงินนอกจากจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยในการวางแผนดังกล่าวแล้ว ยังเพื่อช่วยในการควบคุมทางการเงินของธุรกิจอีกด้วย การควบคุมทางการเงินต้องอาศัยการ วิเคราะห์ทางการเงินในอันที่จะชี้และเตือนให้ผู้ควบคุมได้ทราบว่าฐานะทางการเงินของกิจการ ความสามารถในการชำระหนี้ สมรรถภาพในการหากำไรรวมทั้งประสิทธิภาพในการ ใช้สินทรัพย์แตกต่างไปจากที่คาดว่าจะเป็นอย่างไรและสมควรที่จะให้ความสนใจในการ แก่สถานการณ์เช่นไรบ้าง

ข้อจำกัดในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยได้มาจากงบทางการเงิน (Financial Statements) ของโรงแรมแต่ละแห่ง โดย วิเคราะห์งบทางการเงินย้อนหลัง 4 ปี นับตั้งแต่ปี 2518 ถึง 2521 ซึ่งงบการเงินดังกล่าว เป็นงบการเงินที่ผู้ตรวจสอบบัญชีรับรองแล้วโดยนำมาจากกรมทะเบียนการค้ากระทรวงพาณิชย์ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารของ

โรงแรม ฉะนั้นความถูกต้องของการวิเคราะห์จึงขึ้นอยู่กับความถูกต้องของงบการเงินที่โรงแรมแต่ละแห่งแจ้งต่อทางราชการ ปัญหาอีกประการหนึ่งก็คือ งบทางการเงินของโรงแรมบางแห่งไม่สามารถหาได้ครบ 4 ปี เพราะทางโรงแรมไม่ส่งงบทางการเงินให้กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ หรือโรงแรมบางแห่งเพิ่งเริ่มเปิดดำเนินการ อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้ในการวิเคราะห์แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง (Liquidity Ratios) ได้แก่
 - อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio)
 - อัตราส่วนหมุนเวียนอย่างถึงแก่น (Quick Ratio)
 - ระยะเวลาในการเก็บหนี้ถัวเฉลี่ย (Average Collection Period)
2. อัตราส่วนหนี้สินหรือความสามารถใช้เงินจากการกู้ยืม (Leverage Ratios)
 - อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio)
 - อัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม (Current Debt to Total Assets)
 - อัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Long-Term Debt to Total Capitalization)
3. อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการดำเนินงาน (Activity Ratios)
 - อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio)
 - อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ถัวเฉลี่ย (Average Collection Period)
 - อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ประจำ (Fixed Assets Turnover)
 - อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover)
4. อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหากำไร (Profitability Ratios)

ได้แก่

ได้แก่

ได้แก่

- อัตราผลตอบแทนจากค่าขาย (Net Profit Margin)
- อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ประจำ (Return on Fixed Assets)
- อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Net Worth)
- สมรรถภาพในการหาค่าไรตตามระบบคูปอง (Du Pont System)

วิธีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทย คำนวณโดยวิธีถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักแบบสมมูล (Equal-Weighted Average) แต่ผลการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินแตกต่างกันมากระหว่างอัตราส่วนสูงสุดและอัตราส่วนต่ำสุด เช่น อัตราส่วนหมุนเวียนโดยเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518 ถึง 2521 ของโรงแรมหนึ่งมีค่าเท่ากับ 2.01 เท่า แต่บางโรงแรมมีค่าเท่ากับ 0.06 เท่า หรืออัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมของโรงแรมหนึ่งมีค่าเท่ากับ 118.935 เปอร์เซ็นต์ แต่บางโรงแรมมีค่าเท่ากับ 16.52 เปอร์เซ็นต์ หรืออัตราผลตอบแทนตามระบบคูปองของโรงแรมหนึ่งมีค่าเท่ากับ 26.61 เปอร์เซ็นต์ แต่บางโรงแรมมีค่าเท่ากับ (13.58) เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ละเอียดถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์และใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยอาศัยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารโรงแรมและผู้มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะ ให้ความคิดเห็นว่าควรแบ่งกลุ่มของโรงแรมเป็น 4 กลุ่ม คือ

โรงแรมในกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มโรงแรมที่ลงทุนโดยคนไทย มีระยะเวลาการดำเนินงานกิจการนานกว่า 5 ปี และยังไม่มีการขยายห้องพักเกินกว่า 100 ห้อง หรือใช้เงินลงทุนในกิจการโรงแรมเกินกว่า 50 ล้านบาท ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 ได้แก่

- โรงแรมไฮแอทราม่า
- โรงแรมดุสิตธานี
- โรงแรมเพรสซิเดนท์
- โรงแรมไฮแอทพัทธยา พาเลซ

- โรงแรมโอเชียนวิว
- โรงแรมเชียงใหม่
- โรงแรมโนรา

โรงแรมในกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มโรงแรมที่ลงทุนโดยคนไทยแต่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี หรือมีการขยายกิจการห้องพักเกินกว่า 100 ห้อง หรือใช้เงินลงทุนในกิจการโรงแรมเกินกว่า 50 ล้านบาทในช่วงปี 2518 ถึง 2521 ได้แก่

- โรงแรมมณฑิย
- โรงแรมอมรินทร์นคร
- โรงแรมโรแยล คลิฟ บีช
- โรงแรมภูเก็ตไฮแลนด์
- โรงแรมริเอนต์พัตยา
- โรงแรมสุคนธา
- โรงแรมสยามเบย์ชอร์
- โรงแรมโซนิค
- โรงแรมเพริล์
- โรงแรมปอยหลวง

Signature
Amara
 1975

โรงแรมในกลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มโรงแรมที่มีชาวต่างประเทศร่วมลงทุนด้วย มีระยะเวลาการดำเนินงานมานานกว่า 5 ปี และยังไม่มีการขยายห้องพักเพิ่มเติมเกินกว่า 100 ห้อง หรือใช้เงินลงทุนในกิจการโรงแรมเกินกว่า 50 ล้านบาทในช่วงปี 2518 ถึง 2521 ได้แก่

- โรงแรมนิกาลอคจ์
- โรงแรมสยามอินเตอร์คอนติเนนตัล
- โรงแรมนารายณ์
- โรงแรมแมนดาริน

- โรงแรมรินคำ
- โรงแรมออร์คิดลอคจี้

โรงแรมในกลุ่มที่ 4 เป็นกลุ่มโรงแรมที่มีชาวต่างชาติร่วมลงทุนด้วย มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี หรือมีการขยายกิจการห้องพักเกินกว่า 100 ห้อง หรือใช้เงินลงทุนในกิจการโรงแรมเกินกว่า 50 ล้านบาท ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 ได้แก่

- โรงแรมเอเชีย
- โรงแรมทรอปิคาน่า
- โรงแรมโซลิเดย์อินน์ แชนด์
- โรงแรมเซอรากันบางกอก
- โรงแรมเฟิสต์
- โรงแรมมโนไพร่า
- โรงแรมปาทองบีช

99/1/1-15

จ.ร.

ด.ร.ก

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Ratio Analysis)

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของโรงแรมในกลุ่มที่ 1

โดยทั่วไปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพคล่องหรือความสามารถในการชำระหนี้สินระยะสั้นของธุรกิจขึ้นอยู่กับการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง การหมุนเวียนของลูกหนี้และการหมุนเวียนของหนี้สินระยะสั้น แต่จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารของโรงแรมและผู้มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะ ให้ความเห็นว่าธุรกิจโรงแรมมีลักษณะแตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ คือ โรงแรมเป็นธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการ สินค้าคงคลังที่ถือไว้จึงไม่จำเป็นต้องมีปริมาณมากและมีการหมุนเวียนรวดเร็ว ส่วนระยะเวลาในการหมุนเวียนของลูกหนี้โดยทั่วไปมีระยะเวลาสั้น ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสภาพคล่องของธุรกิจโรงแรมจึงขึ้นอยู่กับปริมาณเงินสกรับและเงินสกรจ่ายในช่วงเวลานั้น การวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องของโรงแรมในกลุ่มนี้ในช่วงปี 2518

ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีสภาพคล่องลดลง นับจากปี 2519 ถึง 2520 และมีสภาพคล่องเพิ่มสูงขึ้นในปี 2521 จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหารของโรงแรมในกลุ่มนี้ ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องเป็นผลมาจากรายได้ของกิจการโรงแรมในปี 2519 เพิ่มขึ้นน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้เพราะ "ในปลายปี 2519 ได้เกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่มีผล *× ค่าที่ลด* กระทบต่อสภาพการณ์ท่องเที่ยวในประเทศไทย ได้แก่การเดินขบวน การนัดหยุดงาน ปัญหาการขึ้นราคาน้ำมันการขึ้นภาษีและสงครามในอินโดจีน ทำให้นักท่องเที่ยวเกรงว่า *คนที่ไป* ถ้าเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยแล้วจะไม่ได้รับความปลอดภัย ปริมาณผู้มาใช้ *แล้วผู้ไป* บริการของโรงแรมจึงน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้"¹ แผนการคาดการณ์การหมุนเวียนเงินสดของโรงแรมเกิดความคลาดเคลื่อน มีปริมาณเงินสดจ่ายมากกว่าเงินสดรับ เพราะค่าใช้จ่ายของโรงแรมส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) ไม่แปรผันตามรายได้ของกิจการโดยตรง เมื่อรายได้ลดลงค่าคงที่กิจการยังคงแบกรับค่าใช้จ่ายส่วนน้อย จึงเกิดปัญหาเงินสดขาดมือ กิจการต้องอาศัยเงินจากการกู้ยืมระยะสั้นเพิ่มขึ้น สภาพคล่องของโรงแรมจึงลดลงในปี 2519 และ 2520 "พอมาถึงปี 2521 สภาพการณ์ท่องเที่ยวในประเทศไทยได้กลับคืนสู่สภาพปกติ รัฐบาลมีความมั่นคงขึ้นและให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมากขึ้น"² และปริมาณนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยในปี 2521 มีประมาณ 1,453,833 คน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2520 ถึง 19.12 เปอร์เซ็นต์³

¹ สมลักษณ์ โคตกุล วารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย ปีที่ 15 ฉบับที่ 9

² สมชาติ วงศ์สมาโนคน์ การท่องเที่ยวในประเทศไทย สรุปข่าวธุรกิจปีที่ 9 ฉบับที่ 12

³ ตารางที่ 1 จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยในช่วงปี 2503 ถึง 2521

รายได้ของโรงแรมมีปริมาณเพิ่มขึ้น การหมุนเวียนเงินสดของโรงแรมมีความคล่องตัว
ขึ้น มีปริมาณเงินสดรับมากกว่าปริมาณเงินสดจ่าย จึงมีปริมาณเงินเหลือไปไถ่ถอนหนี้สิน
ระยะสั้น สภาพคล่องของโรงแรมจึงเพิ่มขึ้นในปี 2521

การวิเคราะห์อัตราส่วนหนี้สินของโรงแรมกลุ่มนี้ในช่วงปี 2518 ถึง 2521
โรงแรมส่วนใหญ่มีหนี้สินเพิ่มขึ้นนับจากปี 2519 ถึง 2520 และมีหนี้สินลดลงในปี 2521
จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหารของโรง-
กรมในกลุ่มนี้ ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนหนี้สินเป็นผลมาจาก
การหมุนเวียนเงินสดของกิจการโรงแรมประสบปัญหาเงินสดขาดมือ¹ ต้องอาศัยเงิน
จากการกู้ยืม ปริมาณหนี้สินของโรงแรมจึงเพิ่มขึ้นในปี 2519 และ 2520 พอถึงปี 2521
การหมุนเวียนเงินสดของกิจการโรงแรมดีขึ้น ไม่ประสบปัญหาเงินสดขาดมือ และยังมี
เงินเหลือมาไถ่ถอนหนี้สินอีก² ปริมาณหนี้สินของโรงแรมจึงลดลง

การวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงแรมกลุ่ม
นี้ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทุกปี
โดยเฉพาะปี 2521 จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงิน
และผู้บริหารของโรงแรมในกลุ่มนี้ทำให้ทราบสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนแสดง
สมรรถภาพในการดำเนินงานเป็นผลมาจาก ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของ
ผู้บริหารโรงแรมในการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดรายได้
เต็มที่เพิ่มขึ้นไม่มีสินทรัพย์ที่ล้าสมัยหรือเสื่อมสมรรถภาพ ส่วนสาเหตุที่สมรรถภาพในการ
ดำเนินงานในปี 2521 เพิ่มสูงขึ้นกว่าปีก่อนเป็นเพราะวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่ผลกระทบต่อ
สภาพการณ์ท่องเที่ยวในประเทศไทย ทำให้รายได้ของกิจการโรงแรมเพิ่มขึ้นน้อยกว่า
ที่ควรจะเป็นในปี 2519 และ 2520 พอมาถึงปี 2521 สถานการณ์ต่าง ๆ เริ่มคลี่
คลายกลับสู่สภาพปกติ

1,2 ดูเหตุผลในการวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง หน้า 52, 53

การวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหากำไรของโรงแรมในกลุ่มนี้ ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการหากำไรเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในปี 2519 และกลับลดลงในปี 2520 และมีสมรรถภาพในการหากำไรเพิ่มขึ้นอีกในปี 2521 จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหารของโรงแรมทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหากำไร เป็นผลมาจากวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปี 2519 มีผลต่อรายได้ของโรงแรมไม่เพิ่มขึ้นตามที่ผู้บริหารคาดการณ์ไว้ แต่ค่าใช้จ่ายของโรงแรมไม่ลดลง เพราะค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ของโรงแรมเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed cost) และลักษณะของโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถเก็บผลผลิตไว้ได้ ผลผลิตจึงเป็นสินค้าที่เสียหายง่าย (Perishable goods) เพราะห้องว่างแต่ละคืนจะทำให้เกิดการขาดทุนที่เอาคืนไม่ได้ เนื่องจากห้องว่างนั้นไม่สามารถเก็บไว้เพื่อให้บริการในอนาคตได้¹ อัตราผลตอบแทนของโรงแรมจึงลดลงในปี 2520 พอถึงปี 2521 รายได้ของโรงแรมเริ่มมีปริมาณเพิ่มขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในอัตราน้อยกว่าอัตราผลตอบแทนของโรงแรมจึงสูงขึ้น

ศูนย์วิทยพัชรากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ สมชาย หิรัญกิจ คำบรรยายประกอบวิชาการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร
ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2517 หน้า 16

ตารางที่ 9

อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทย กลุ่มที่ 1
ในวงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราตัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

		อัตราส่วนหมุนเวียน	อัตราส่วนหมุนเวียน	ระยะเวลาในการเรียก
		(เท่า)	อย่างถึงแกน	เก็บหนี้เฉลี่ย
		(เท่า)	(เท่า)	(วัน)
ปี 2518	สูงสุด	1.61	1.13	68.96
	เฉลี่ย	0.874	0.678	47.426
	ต่ำสุด	0.42	0.29	34.28
ปี 2519	สูงสุด	1.54	1.27	74.12
	เฉลี่ย	0.758	0.61	40.63
	ต่ำสุด	0.09	0.09	11.92
ปี 2520	สูงสุด	1.17	1.02	70.52
	เฉลี่ย	0.659	0.539	35.724
	ต่ำสุด	0.10	0.10	9.62
ปี 2521	สูงสุด	1.51	1.41	65.86
	เฉลี่ย	0.843	0.748	30.782
	ต่ำสุด	0.13	0.10	-
ปี 2518-2521	สูงสุด	1.26	1.07	69.87
	เฉลี่ย	0.730	0.596	35.077
	ต่ำสุด	0.19	0.15	10.77

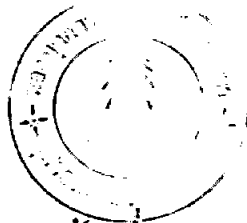
ที่มา : ภาคผนวก ก

ตารางที่ 10

อัตราส่วนที่แสดงหนี้สินของโรงพยาบาลชั้นหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 1
ในช่วงปี 2518, 2519 2520, 2521 และอัตราถัวเฉลี่ยทั้งแคปี 2518-2521

		อัตราส่วนหนี้สิน ต่อสินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)	อัตราส่วนหนี้สินระยะ สั้นต่อสินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)	อัตราส่วนหนี้สินระยะ ยาวต่อสินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)
ปี 2518	สูงสุด	54.45	28.74	48.36
	เฉลี่ย	34.696	17.242	19.158
	ต่ำสุด	18.36	9.49	2.05
ปี 2519	สูงสุด	51.22	35.83	43.61
	เฉลี่ย	37.395	18.718	21.983
	ต่ำสุด	16.27	11.40	-
ปี 2520	สูงสุด	47.88	25.22	39.18
	เฉลี่ย	38.191	18.783	23.953
	ต่ำสุด	20.3	8.18	-
ปี 2521	สูงสุด	42.52	29.52	26.93
	เฉลี่ย	31.348	23.17	11.107
	ต่ำสุด	16.85	15.89	-
ปี 2518-2521	สูงสุด	45.89	26.32	37.33
	เฉลี่ย	36.816	18.783	21.528
	ต่ำสุด	17.94	12.17	0.51

ที่มา : ภาคผนวก ก



ตารางที่ 11

อัตราส่วนที่แสดงสมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงพยาบาลชนบทในประเทศไทยกลุ่มที่ 1
ในร่ว่งปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

		อัตราส่วนทุน หมุนเวียน	ระยะเวลาในการ เก็บหนี้ถั่วเฉลี่ย	อัตรากาหมุนเวียน ของสินทรัพย์ประจำ	อัตรากาหมุน เวียนของสิน ทรัพย์รวม
		(เท่า)	(วัน)	(รอบ)	(รอบ)
ปี 2518	สูงสุด	1.61	68.96	0.95	0.79
	เฉลี่ย	0.874	47.426	0.608	0.51
	ต่ำสุด	0.42	34.26	0.38	0.28
ปี 2519	สูงสุด	1.54	74.12	1.18	0.89
	เฉลี่ย	0.758	40.63	0.623	0.52
	ต่ำสุด	0.09	11.92	0.18	0.16
ปี 2520	สูงสุด	1.17	70.52	1.25	0.93
	เฉลี่ย	0.659	35.724	0.669	0.55
	ต่ำสุด	0.10	9.62	0.13	0.11
ปี 2521	สูงสุด	1.51	65.86	1.78	1.19
	เฉลี่ย	0.843	30.872	0.832	0.608
	ต่ำสุด	0.13	0	0.16	0.15
ปี 2518- 2521	สูงสุด	1.26	69.87	1.29	0.95
	เฉลี่ย	0.730	35.077	0.649	0.527
	ต่ำสุด	0.19	10.77	0.21	0.18

ที่มา : ภาคผนวก ก

ตารางที่ 12

อัตราส่วนที่แสดงสมรรถภาพในการหากำไรของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 1
ในช่วงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราถัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

		อัตรามลตอพบแทน จากคหาขาย (เปอร์เซ็นต์)	อัตรามลตอพบแทน จากสินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)	อัตรามลตอพบแทน จากส่วนองเจ้าของ (เปอร์เซ็นต์)	อัตรามลตอพบแทน จากสินทรัพย์ประจำ (เปอร์เซ็นต์)
ปี 2518	สูงสุด เฉลี่ย ต่ำสุด	12.74 2.854 (14.79)	4.63 0.124 (11.71)	8.40 1.736 (10.20)	5.32 0.21 (14.02)
ปี 2519	สูงสุด เฉลี่ย ต่ำสุด	21.14 5.678 (3.72)	14.48 2.533 (2.84)	17.77 3.648 (3.40)	1.734 2.905 (3.79)
ปี 2520	สูงสุด เฉลี่ย ต่ำสุด	21.59 1.244 (14.79)	14.88 0.949 (13.04)	18.15 1.794 (12.46)	19.97 1.06 (17.61)
ปี 2521	สูงสุด เฉลี่ย ต่ำสุด	21.48 8.573 (5.78)	15.76 4.987 (2.85)	20.30 6.75 (4.52)	24.66 7.31 (3.02)
ปี 2518-2521	สูงสุด เฉลี่ย ต่ำสุด	18.53 4.377 (7.66)	12.44 1.669 (6.48)	15.64 2.713 (6.48)	16.82 2.301 (8.23)

ที่มา : ภาคผนวก ก

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของโรงแรมในกลุ่มที่ 2

การวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงสมรรถภาพคล่องของโรงแรมกลุ่มนี้ ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีสภาพคล่องเพิ่มขึ้นในปี 2519 แต่ต่อมาในปี 2520 และ 2521 กลับมีสภาพคล่องลดลง จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหารของโรงแรมในกลุ่มนี้ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง เป็นผลมาจากในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นระยะแรกของการดำเนินงาน รายได้ของโรงแรมมีปริมาณน้อยเพราะยังมีข้อเสียดังกล่าวไม่เป็นที่รู้จักเชื่อถือของลูกค้าผู้ใช้บริการทั่วไป และโรงแรมต้องเสียค่าใช้จ่ายปริมาณมาก เช่น คอกเบี้ยเงินกู้ ค่าฝึกอบรมพนักงาน ค่าโฆษณา เป็นต้น อีกทั้งผู้บริหารของโรงแรมยังขาดประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการบริหารลูกหนี้และบริหารเงินสด ทำให้ระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้ล่าช้า และต้องค้างสินทรัพย์สภาพคล่อง (Cash and near Cash) ไว้นานเพื่อใช้จ่ายในกรณีฉุกเฉินเมื่อเกิดปัญหาเงินสดขาดมือ ดังนั้นในปี 2519 สภาพคล่องจึงเพิ่มสูงขึ้น แต่ต่อมาปริมาณสินทรัพย์สภาพคล่องที่เคยถือไว้ในระดับสูงมีปริมาณลดน้อยลง เพราะเกิดปัญหาเงินสดขาดมือบ่อย ๆ และต้องอาศัยเงินกู้ยืมระยะสั้นเพิ่มขึ้น สภาพคล่องของโรงแรมจึงลดลงในปี 2520 และ 2521

การวิเคราะห์อัตราส่วนหนี้สินของโรงแรมกลุ่มนี้ในช่วงปี พ.ศ. 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีหนี้สินเพิ่มสูงขึ้นทุกปี โดยเฉพาะปี 2519 จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหารของโรงแรมกลุ่มนี้ ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนหนี้สินเป็นผลมาจากการเป็นช่วงแรกของการดำเนินงานและการลงทุนในกิจการโรงแรมส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ประจำผลตอบแทนที่ได้นั้นมีปริมาณน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนเงินลงทุนแต่ละปีผลตอบแทนเป็นเวลานาน¹ และสาเหตุที่ในปี 2519 หนี้สินของโรงแรมมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นกว่าปีอื่น

¹ ปัญญา ตันคิยวรงค์, การเงินธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2520, หน้า 29.

เป็นเพราะวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตอนปลายปีมีผลกระทบต่อรายได้ของโรงแรม ทำให้เกิดปัญหาเงินสตกขาดมือมากขึ้น จึงต้องอาศัยเงินกู้ยืมเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะเงินกู้อัตราดอกเบี้ยระยะสั้น

การวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงแรมกลุ่มนี้ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการดำเนินงานลดลงนับจากปี 2519 ถึง 2520 และสมรรถภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในปี 2521 จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหารของโรงแรมในกลุ่มนี้ จะทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการดำเนินงาน เป็นผลมาจากเป็นช่วงแรกของการดำเนินงานผู้บริหารของโรงแรมยังขาดประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดรายได้สูงสุด กล่าวคือ ยังมีสินทรัพย์ที่ล้าสมัยหรือเสื่อมสมรรถภาพและยังเกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อรายได้ของโรงแรมขึ้นอีกในตอนปลายปี 2519 สมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงแรมจึงลดลงในปี 2519 และ 2520 ต่อมาในปี 2521 ผู้บริหารของโรงแรมเริ่มมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดรายได้มากขึ้น ประกอบกับสถานการณ์ท่องเที่ยวในประเทศไทยได้กลับคืนสู่สภาพปกติ สมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงแรมจึงเพิ่มขึ้น

การวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหาลำไของโรงแรมกลุ่มนี้ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่ประสบปัญหาขาดทุนเกือบทุกปีและในปี 2519 มีสมรรถภาพในการหาลำไลดลง แต่ต่อมาในปี 2520 และ 2521 เริ่มมีสมรรถภาพในการหาลำไเพิ่มขึ้นจากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหารของโรงแรมในกลุ่มนี้ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหาลำไ เป็นผลมาจากเป็นช่วงแรกของการดำเนินงาน รายได้ของโรงแรมมีปริมาณน้อย เพราะโรงแรมยังไม่มีชื่อเสียง

เป็นที่รู้จักของลูกค้าผู้ใช้บริการทั่วไป และการลงทุนในธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ประจำ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนมีปริมาณน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนเงินลงทุน แต่จะได้รับผลตอบแทนเป็นเวลานาน แต่โรงแรมต้องเสียค่าใช้จ่ายปริมาณมากได้แก่ คอกเบี้ยเงินกู้ ค่าฝึกอบรมพนักงาน ค่าโฆษณา เป็นต้น ส่วนสาเหตุที่ในปี 2519 มีสมรรถภาพในการหากำไรลดลงเป็นเพราะวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในตอนปลายปี ทำให้รายได้ของโรงแรมที่มีปริมาณน้อยไม่พอเพียงกับค่าใช้จ่ายอยู่แล้ว ยังมีปริมาณน้อยลงไปอีก ต่อมา "ในปลายปี 2520 สถานการณ์ท่องเที่ยวในประเทศไทยเริ่มดีขึ้น และกลับคืนสู่สภาพปกติในปี 2521"¹ รายได้ของโรงแรมมีปริมาณเพิ่มขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายมีปริมาณเพิ่มขึ้นน้อยกว่า² สมรรถภาพในการหากำไรของโรงแรมจึงเริ่มเพิ่มขึ้น

¹ สมชาติ วงศ์สมาโนตน์, สรุปข่าวธุรกิจ การท่องเที่ยวในประเทศไทย ปีที่ 9 ฉบับที่ 12

² คู่มือวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหากำไรหน้า 54

ตารางที่ 13

อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 2
ในรอบปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราตัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

		อัตราส่วนหมุนเวียน (เท่า)	อัตราส่วนหมุนเวียน อย่างถึงแกม (เท่า)	ระยะเวลาในการ เรียกเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)
ปี 2518	สูงสุด	0.41	0.35	52.46
	เฉลี่ย	0.242	0.198	31.338
	ต่ำสุด	0.07	0.02	-
ปี 2519	สูงสุด	2.29	2.03	202.43
	เฉลี่ย	0.501	0.423	66.255
	ต่ำสุด	0.04	0.03	-
ปี 2520	สูงสุด	1.19	0.78	139.52
	เฉลี่ย	0.473	0.38	52.30
	ต่ำสุด	0.06	0.05	-
ปี 2521	สูงสุด	1.32	0.90	114.99
	เฉลี่ย	0.40	0.303	49.15
	ต่ำสุด	0.07	0.05	-
ปี 2518- 2521	สูงสุด	1.26	0.82	123.89
	เฉลี่ย	0.461	0.357	42.326
	ต่ำสุด	0.06	0.04	-

ที่มา : ภาคผนวก ก

ตารางที่ 14

อัตราส่วนที่แสดงหนี้สินของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 2
ในช่วงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราถัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

		อัตราส่วนหนี้สินต่อ สินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)	อัตราส่วนหนี้สินระยะ สั้นต่อสินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)	อัตราส่วนหนี้สิน ระยะยาวต่อสินทรัพย์ รวม (เปอร์เซ็นต์)
ปี 2518	สูงสุด	108.11	47.35	83.9
	เฉลี่ย	76.206	41.676	30.864
	ต่ำสุด	41.73	35.21	-
ปี 2519	สูงสุด	129.76	91.68	88.26
	เฉลี่ย	86.966	51.92	61.532
	ต่ำสุด	57.63	10.97	5.95
ปี 2520	สูงสุด	98.68	89.77	98.34
	เฉลี่ย	89.158	45.648	62.667
	ต่ำสุด	77.67	6.32	48.22
ปี 2521	สูงสุด	111.33	88.38	136.48
	เฉลี่ย	94.37	45.256	72.243
	ต่ำสุด	84.35	3.33	83.81
ปี 2518-2521	สูงสุด	118.935	89.94	110.19
	เฉลี่ย	87.724	43.19	62.396
	ต่ำสุด	66.88	7.51	23.89

ที่มา : ภาคผนวก ก

ตารางที่ 15

อัตราส่วนที่แสดงสมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงพยาบาลชั้นหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 2 ในช่วงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราตัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	ระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	อัตรากาารหมุนเวียนของสินทรัพย์ประจำ (รอบ)	อัตรากาารหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (รอบ)
ปี 2518	สูงสุด 0.41 เฉลี่ย 0.242 ต่ำสุด 0.07	52.46 31.338 -	0.81 0.50 0.16	0.70 0.436 0.15
ปี 2519	สูงสุด 2.29 เฉลี่ย 0.501 ต่ำสุด 0.04	202.43 66.244 -	0.65 0.319 0.22	0.63 0.275 0.07
ปี 2520	สูงสุด 1.19 เฉลี่ย 0.473 ต่ำสุด 0.06	139.52 52.30 -	0.39 0.265 0.17	0.33 0.237 0.14
ปี 2521	สูงสุด 1.32 เฉลี่ย 0.40 ต่ำสุด 0.07	114.99 49.15 -	0.52 0.37 0.30	0.45 0.331 0.21
ปี 2518-2521	สูงสุด 2.01 เฉลี่ย 0.461 ต่ำสุด 0.06	123.89 42.326 -	0.65 0.353 0.14	0.63 0.315 0.11

ที่มา : ภาคผนวก ก

ตารางที่ 16

อัตราส่วนที่แสดงถึงสมรรถภาพในการหากำไรของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 2
ในช่วงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราตัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

		อัตรารวมตอบแทน จากค่าง่าย (เปอร์เซ็นต์)	อัตรารวมตอบแทน จากสินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)	อัตรารวมตอบแทน จากส่วนของผู้ ของ (เปอร์เซ็นต์)	อัตรารวมตอบแทน จากสินทรัพย์ประจำ ของ (เปอร์เซ็นต์)
ปี 2518	สูงสุด	10.61	5.11	6.72	5.87
	เฉลี่ย	(7.564)	(0.98)	(22.29)	(0.976)
	ต่ำสุด	(33.0)	(5.32)	(59.44)	(6.15)
ปี 2519	สูงสุด	12.12	3.39	8.21	4.62
	เฉลี่ย	(32.428)	(8.824)	(24.46)	(9.889)
	ต่ำสุด	(84.83)	(22.8)	(60.14)	(28.3)
ปี 2520	สูงสุด	(0.22)	(0.07)	(0.91)	(0.08)
	เฉลี่ย	(20.437)	(4.588)	(29.435)	(4.947)
	ต่ำสุด	(52.59)	(12.56)	(98.12)	(13.29)
ปี 2521	สูงสุด	19.44	8.6	54.95	10.2
	เฉลี่ย	(8.322)	(1.522)	(13.518)	(1.48)
	ต่ำสุด	(35.43)	(7.43)	(62.75)	(7.82)
ปี 2518- 2521	สูงสุด	(1.75)	(0.39)	3.42	(0.01)
	เฉลี่ย	(22.052)	(5.454)	(27.398)	(5.945)
	ต่ำสุด	(38.77)	(9.69)	(66.78)	(12.46)

ที่มา : ภาคผนวก ก

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของโรงแรมในกลุ่มที่ 3

การวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องของโรงแรมกลุ่มนี้ในช่วงปี 2516 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีสภาพคล่องเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ยกเว้นในปี 2520 จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหารของโรงแรมในกลุ่มนี้ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องเป็นผลมาจากการติดต่อกับของห้องพักของโรงแรม ส่วนใหญ่มีการติดต่อด่วนหน้าเป็นเวลานานหลายเดือน ดังนั้นเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมโรงแรม จึงมีผลกระทบต่อสภาพคล่องของโรงแรมในปี 2520 กล่าวคือ ลูกค้าที่จะติดต่อกับบริการของโรงแรมคาดว่าสถานการณ์ในประเทศไทยยังไม่ดีขึ้น จึงหันไปติดต่อใช้บริการของโรงแรมประเทศอื่นในแถบเดียวกันแทน เช่น สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น เป็นต้น ถึงแม้ว่า "ในปลายปี 2520 สถานการณ์ท่องเที่ยวในประเทศไทยจะเริ่มดีขึ้นบ้าง" ¹ ลูกค้าจะขอเลื่อนการติดต่อกับของห้องพักกลับมาใช้บริการในประเทศไทยอีกก็ทำได้ยาก เพราะได้ติดต่อกับของห้องพักไว้กับโรงแรมในประเทศอื่นแล้ว รายได้ของโรงแรมจึงมีปริมาณน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้จึงเกิดปัญหาปริมาณเงินสดจ่ายมากกว่าปริมาณเงินสดรับ ต้องอาศัยเงินกู้ยืมระยะสั้นเพิ่มขึ้น แต่เมื่อลูกค้าใช้บริการทราบข่าวว่าสถานการณ์ท่องเที่ยวในประเทศไทยกลับคืนสู่สภาพปกติจึงหันกลับมาใช้บริการของโรงแรมอีกในปีต่อไป ² การหมุนเวียนเงินสดของโรงแรมมีความคล่องตัวขึ้น มีปริมาณเงินสดเหลือสามารถนำไปไถ่ถอนหนี้สินระยะสั้นและถือไว้ในสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้น สภาพคล่องของโรงแรมจึงเพิ่มขึ้นในปี 2521

¹ สมชาติ วงศ์สมาโนคน์, สรุปข่าวธุรกิจ การท่องเที่ยวในประเทศไทย ปีที่ 9 ฉบับที่ 12

² ตารางที่ 1 จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยในช่วงปี 2503 ถึง 2521

การวิเคราะห์อัตราส่วนหนี้สินของโรงแรมในกลุ่มนี้ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีหนี้สินลดลงทุกปี โดยเฉพาะในปี 2521 จากการสัมภาษณ์ เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหารของโรงแรมในกลุ่มนี้ ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนหนี้สินเป็นผลมาจากประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารโรงแรมในการจัดสรรการหมุนเวียนของปริมาณ เงินสักรับและปริมาณเงินสักรจ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีปริมาณเงินเหลือจะนำไปใช้ ถอนหนี้สินเพื่อลดภาระและความเสี่ยงของธุรกิจ

การวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงแรมกลุ่ม นี้ ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ทุกปี จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหาร ของโรงแรมในกลุ่มนี้ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนแสดงสมรรถ ภาพในการดำเนินงาน เป็นผลมาจากประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของผู้ บริหารโรงแรมในการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดราย ใ้สูงสุด ถึงแม้จะเกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อยอดของกิจการโรงแรม แต่ผู้บริหารโรงแรมได้พยายามให้เกิดผลกระทบต่อโรงแรมน้อยที่สุด โดยใช้สินทรัพย์ ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดรายได้สูงสุดอยู่ตลอดเวลา ไม่ให้สินทรัพย์ ที่มีอยู่ล้าสมัยหรือเสื่อมสมรรถภาพ เพื่อพร้อมเสมอที่จะให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีที่สุด

การวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหาลูกกำไรของโรงแรมกลุ่มนี้ ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการหาลูกกำไร เพิ่มขึ้นทุกปี ยกเว้นในปี 2520 จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงิน และผู้บริหารของโรงแรมในกลุ่มนี้ ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนอัตราส่วนแสดง สมรรถภาพในการหาลูกกำไร เป็นผลมาจากปริมาณลูกค้ามาใช้บริการของโรงแรมในปี

2520 มีน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้¹ รายได้ของกิจการโรงแรมจึงมีปริมาณน้อยลง แต่ค่าใช้จ่ายไม่ลดลงตาม² อัตราผลตอบแทนของโรงแรมจึงลดลง ต่อมาในปี

2521 สถานการณ์ท่องเที่ยวในประเทศไทยได้คืนสู่สภาพปกติ มีลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น รายได้ของโรงแรมจึงมีปริมาณมากขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายมีอัตราเพิ่มขึ้นน้อยกว่า อัตราผลตอบแทนของโรงแรมจึงเพิ่มสูงขึ้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ คู่มือในการวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องหน้า 66

² คู่มือในการวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหากำไร หน้า 54

ตารางที่ 17

อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 3
ในช่วงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราตัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

		อัตราส่วนหมุนเวียน (เท่า)	อัตราส่วนหมุน- เวียนอย่างถึงแกน (เท่า)	ระยะเวลาในการ เรียกเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)
ปี 2518	สูงสุด	1.00	0.95	104.28
	เฉลี่ย	0.634	0.604	69.982
	ต่ำสุด	0.11	0.09	18.37
ปี 2519	สูงสุด	1.19	1.14	200.1
	เฉลี่ย	0.772	0.730	90.782
	ต่ำสุด	0.45	0.45	21.92
ปี 2520	สูงสุด	0.93	0.79	84.57
	เฉลี่ย	0.548	0.485	41.42
	ต่ำสุด	0.30	0.26	20.92
ปี 2521	สูงสุด	3.23	2.72	83.6
	เฉลี่ย	1.034	0.912	47.61
	ต่ำสุด	0.26	0.23	15.49
ปี 2518-2521	สูงสุด	1.59	1.40	103.59
	เฉลี่ย	0.723	0.668	68.258
	ต่ำสุด	0.30	0.27	18.98

ที่มา : ภาคผนวก ก

ตารางที่ 18

อัตราส่วนที่แสดงถึงหนี้สินของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 3
ในช่วงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราตัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

		อัตราส่วนหนี้สินต่อ สินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)	อัตราส่วนหนี้สินระยะสั้น ต่อสินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)	อัตราส่วนหนี้สินระยะ ยาวต่อสินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)
ปี 2518	สูงสุด	56.84	44.93	40.80
	เฉลี่ย	46.462	35.242	16.818
	ต่ำสุด	25.20	19.66	-
ปี 2519	สูงสุด	60.11	39.71	42.30
	เฉลี่ย	42.936	29.492	19.514
	ต่ำสุด	24.53	24.53	-
ปี 2520	สูงสุด	53.43	38.16	32.51
	เฉลี่ย	40.198	26.823	19.215
	ต่ำสุด	11.70	11.70	-
ปี 2521	สูงสุด	47.76	43.96	24.08
	เฉลี่ย	32.038	21.966	13.30
	ต่ำสุด	4.64	4.64	-
ปี 2518- 2521	สูงสุด	53.62	41.46	33.15
	เฉลี่ย	37.653	26.227	15.325
	ต่ำสุด	16.52	16.52	-

ที่มา : ภาคผนวก ก

ตารางที่ 19

อัตราส่วนที่แสดงสมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงแรมชั้นนำหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 3 ในช่วงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และถัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518 - 2521

	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เทา)	ระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้ถัวเฉลี่ย (วัน)	อัตรากาารหมุนเวียนของสินทรัพย์ประจำ (รอบ)	อัตรากาารหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (รอบ)
ปี 2518 สูงสุด	1.00	104.28	1.55	1.03
เฉลี่ย	0.634	69.982	0.874	0.604
ต่ำสุด	0.11	18.37	0.31	0.27
ปี 2519 สูงสุด	1.19	200	1.68	0.97
เฉลี่ย	0.772	90.782	0.912	0.57
ต่ำสุด	0.45	21.92	0.29	0.26
ปี 2520 สูงสุด	0.93	84.57	1.19	1.13
เฉลี่ย	0.548	41.42	0.96	0.668
ต่ำสุด	0.30	20.92	0.33	0.29
ปี 2521 สูงสุด	3.23	83.60	2.64	1.26
เฉลี่ย	1.034	47.61	1.044	0.696
ต่ำสุด	0.26	15.49	0.44	0.37
ปี 2518-2521 สูงสุด	1.59	103.59	1.94	1.06
เฉลี่ย	0.723	68.258	0.90	0.598
ต่ำสุด	0.30	18.98	0.34	0.30

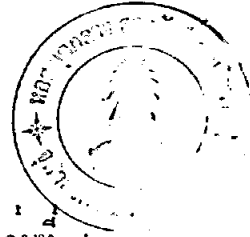
ที่มา : ภาคผนวก ก

ตารางที่ 20

อัตราส่วนที่แสดงสมรรถภาพในการหากำไรของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 3
ในช่วงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราถัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

		อัตรายอดตอบแทน จากค้ายาย (เปอร์เซ็นต์)	อัตรายอดตอบแทน จากสินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)	อัตรายอดตอบแทน จากส่วนของผู้ ของ (เปอร์เซ็นต์)	อัตรายอดตอบแทน จากสินทรัพย์ ประจำ (เปอร์เซ็นต์)
ปี 2518	สูงสุด	30.6	27.02	46.92	40.63
	เฉลี่ย	14.30	8.72	16.422	12.08
	ต่ำสุด	1.87	0.52	0.69	0.71
ปี 2519	สูงสุด	30.60	26.19	36.53	48.13
	เฉลี่ย	16.547	9.025	14.353	15.443
	ต่ำสุด	1.96	0.97	1.29	1.42
ปี 2520	สูงสุด	28.10	8.17	15.43	9.14
	เฉลี่ย	8.15	2.765	5.243	3.2
	ต่ำสุด	0.50	0.41	0.47	0.53
ปี 2521	สูงสุด	30.70	11.55	19.32	13.50
	เฉลี่ย	15.098	5.68	9.478	6.940
	ต่ำสุด	0.03	0.04	0.03	0.04
ปี 2518- 2521	สูงสุด	30.0	26.61	41.73	44.38
	เฉลี่ย	13.758	7.812	12.963	11.387
	ต่ำสุด	1.58	0.49	0.62	0.68

ที่มา : ภาคผนวก ก



การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของโรงแรมในกลุ่มที่ 4

การวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องของโรงแรมกลุ่มนี้ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีสภาพคล่องเพิ่มขึ้นทุกปี ยกเว้นในปี 2519 จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหารของโรงแรมกลุ่มนี้ ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องเป็นผลมาจากเป็นช่วงระยะเวลาแรกของการดำเนินงานรายได้ของโรงแรมมีปริมาณน้อยแต่คงเสียค่าใช้จ่ายปริมาณมาก¹ และกิจการไม่จำเป็นต้องคงสำรองสินทรัพย์สภาพคล่อง (Cash and near cash) ใจสูง เพื่อใช้จ่ายในกรณีฉุกเฉินเมื่อประสบปัญหาเงินสดขาดมือ เพราะกิจการมีความสามารถในการกู้ยืมได้รวดเร็วเนื่องจากกิจการมีชื่อเสียง และมีชาวต่างชาติร่วมลงทุนด้วยเป็นที่เชื่อถือของผู้ใหญ่ สภาพคล่องของโรงแรมจึงลดลงในปี 2519 แต่ต่อมากิจการประสบความสำเร็จในการให้บริการทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการของโรงแรมเกิดความประทับใจในบริการ ทำให้ลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น รายได้ของโรงแรมมีปริมาณเพิ่มขึ้นและผู้บริหารของโรงแรมมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการบริหารลูกหนี้และบริหารเงินสด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาพคล่องของโรงแรมจึงเพิ่มขึ้นในปี 2520 และ 2521

การวิเคราะห์อัตราส่วนหนี้สินของโรงแรมกลุ่มนี้ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีหนี้สินลดลงในปี 2519 แต่ต่อมากลับมีหนี้สินเพิ่มขึ้นในปี 2520 และเพิ่มขึ้นอีกเล็กน้อยในปี 2521 จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การเงินและผู้บริหารของโรงแรม ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนหนี้สินเป็นผลมาจากในปี 2519 ปริมาณรายได้ของโรงแรมเพิ่มขึ้นและผู้บริหารคาดหวังว่ารายได้ของโรงแรมมีปริมาณเพิ่มขึ้นอีกในปีต่อไป จึงนำเงินบางส่วนของกิจการไปไถ่ถอนหนี้สินระยะยาวเพื่อลดภาระและความเสี่ยงภัยส่วนในกรณีเกิดปัญหาเงินสดขาดมือให้อาศัย

¹ ดูเหตุผลการวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง หน้า 54

เงินกู้ยืมระยะสั้น แต่เมื่อมาถึงปี 2520 รายได้ของโรงแรมกลับไม่เพิ่มตามที่คาดการณ์ไว้ เพราะวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปลายปี 2519¹ จึงต้องอาศัยเงินกู้ยืมเพิ่มขึ้นอีก ต่อมาในปี 2521 ปริมาณรายได้ของโรงแรมเพิ่มขึ้น เพราะสถานการณ์ท่องเที่ยวในประเทศไทยใกล้กลับสู่สภาพปกติ การหมุนเวียนของเงินสดเริ่มดีขึ้น ไม่ต้องอาศัยเงินกู้ยืมเป็นจำนวนมาก เว้นแต่ในบางกรณีที่เกิดการประสบปัญหาเงินสดขาดมือ เนื่องจากเป็นช่วงแรกของการดำเนินงาน หนี้สินของโรงแรมจึงมีปริมาณเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

การวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงแรมกลุ่มนี้ ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะในปี 2521 จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหารของโรงแรมในกลุ่มนี้ ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการดำเนินงานเป็นผลมาจากประสบการณ์ ความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงแรมในการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น ส่วนสาเหตุที่สมรรถภาพในการดำเนินงานในปี 2521 เพิ่มสูงขึ้นกว่าปีอื่น เป็นเพราะวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์ท่องเที่ยวในประเทศไทย ทำให้รายได้ของโรงแรมเพิ่มขึ้นน้อยกว่าที่ควรจะเป็นในปี 2519 และ 2520 พอในปี 2521 สถานการณ์ต่าง ๆ ใกล้กลับสู่สภาพปกติ

การวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงสมรรถภาพในการหาค่าไรของโรงแรมกลุ่มนี้ ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 โรงแรมส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการหาค่าไรเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ยกเว้นในปี 2520 จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงินและผู้บริหารของโรงแรม ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหาค่าไรเป็นผลมาจากวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปลายปี 2519 ทำให้รายได้ของโรงแรมในปี 2520 มีปริมาณน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้² แต่ค่าใช้จ่าย

^{1,2} เหตุผลในการวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง หน้า 66

ของโรงแรมไม่ลดลง¹ อัตราผลตอบแทนของโรงแรมจึงลดลงในปี 2520 ทอมาสถาน-
การณท่องเที่ยวในประเทศไทยได้กลับสู่สภาพปกติในปี 2521 รายได้ของโรงแรมมี
ปริมาณเพิ่มขึ้นและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในอัตราต่ำกว่าอัตราผลตอบแทนของโรงแรมจึงเพิ่ม
สูงขึ้น



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ ดูเหตุผลในการวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหากำไร หน้า 54

ตารางที่ 21

อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทย กลุ่มที่ 4
ในช่วงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราถัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

		อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	ระยะเวลาในการ
		(เท่า)	อย่างถึงแก	เรียกเก็บหนี้
		(เท่า)	(เท่า)	เฉลี่ย
				(วัน)
ปี 2518	สูงสุด	0.64	0.32	54.04
	เฉลี่ย	0.298	0.453	39.59
	ต่ำสุด	0.19	0.06	27.69
ปี 2519	สูงสุด	0.36	0.31	45.38
	เฉลี่ย	0.193	0.16	28.965
	ต่ำสุด	0.07	0.06	1.08
ปี 2520	สูงสุด	0.53	0.41	46.85
	เฉลี่ย	0.282	0.233	30.748
	ต่ำสุด	0.18	0.15	16.19
ปี 2521	สูงสุด	0.79	0.72	44.64
	เฉลี่ย	0.419	0.37	38.103
	ต่ำสุด	0.17	0.13	26.60
ปี 2518- 2521	สูงสุด	1.54	1.49	54.24
	เฉลี่ย	0.359	0.30	35.961
	ต่ำสุด	0.18	0.15	14.61

ที่มา : ภาคผนวก ก

ตารางที่ 22

อัตราส่วนแสดงหนี้สินของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 4
ในช่วงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราตัวเฉลี่ยทั้งแปดปี 2518-2521

		อัตราส่วนหนี้สินต่อสิน- ทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)	อัตราส่วนหนี้สินระยะ สั้นต่อสินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)	อัตราส่วนหนี้สินระยะ ยาวต่อสินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)
ปี 2518	สูงสุด	115.84	32.55	99.20
	เฉลี่ย	90.25	17.733	88.788
	ต่ำสุด	66.96	4.92	64.66
ปี 2519	สูงสุด	116.11	62.16	120.16
	เฉลี่ย	82.497	34.398	72.983
	ต่ำสุด	57.78	12.71	25.11
ปี 2520	สูงสุด	112.85	58.82	116.72
	เฉลี่ย	92.417	30.537	88.667
	ต่ำสุด	73.94	8.61	60.90
ปี 2521	สูงสุด	119.43	58.27	125.58
	เฉลี่ย	92.783	34.744	88.496
	ต่ำสุด	64.80	6.05	33.28
ปี 2518- 2521	สูงสุด	110.17	55.64	125.58
	เฉลี่ย	92.921	31.734	88.481
	ต่ำสุด	67.64	12.12	39.82

ที่มา : ภาคผนวก ก

ตารางที่ 23

อัตราส่วนที่แสดงสมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 4
ในช่วงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราตัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

		อัตรากวามทุนหมุนเวียน (เท่า)	ระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้ถั่วเฉลี่ย (วัน)	อัตรากการหมุนเวียนของสินทรัพย์ประจำ (รอบ)	อัตรากทุนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (รอบ)
ปี 2518	สูงสุด	0.64	54.24	0.64	0.60
	เฉลี่ย	0.298	39.59	0.348	0.308
	ต่ำสุด	0.19	27.69	0.15	0.14
ปี 2519	สูงสุด	0.36	52.79	1.25	0.99
	เฉลี่ย	0.193	28.965	0.49	0.426
	ต่ำสุด	0.07	1.08	0.08	0.08
ปี 2520	สูงสุด	0.53	46.85	1.18	0.87
	เฉลี่ย	0.282	30.748	0.576	0.493
	ต่ำสุด	0.18	16.19	0.22	0.21
ปี 2521	สูงสุด	0.79	44.64	1.72	1.20
	เฉลี่ย	0.419	38.103	0.784	0.65
	ต่ำสุด	0.17	26.60	0.35	0.33
ปี 2518-2521	สูงสุด	1.54	54.24	1.38	1.02
	เฉลี่ย	0.359	35.961	0.609	0.519
	ต่ำสุด	0.18	14.61	0.22	0.21

ที่มา : ภาคผนวก ก

ตารางที่ 24

อัตราส่วนที่แสดงสมรรถภาพในการหากำไรของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยกลุ่มที่ 4
ในช่วงปี 2518, 2519, 2520, 2521 และอัตราตัวเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2518-2521

		อัตราผลตอบแทน จากค่างาย (เปอร์เซ็นต์)	อัตราผลตอบแทน จากสินทรัพย์รวม (เปอร์เซ็นต์)	อัตราผลตอบแทน จากส่วนของผู้เจ้าของ (เปอร์เซ็นต์)	อัตราผลตอบแทน จากสินทรัพย์ประจำ (เปอร์เซ็นต์)
ปี 2518	สูงสุด	10.09	1.64	4.96	2.44
	เฉลี่ย	(24.86)	(5.428)	(42.157)	(5.56)
	ต่ำสุด	(55.23)	(13.75)	(81.63)	(14.71)
ปี 2519	สูงสุด	(0.59)	(0.39)	(5.71)	(0.42)
	เฉลี่ย	(16.143)	(5.018)	(30.378)	(5.535)
	ต่ำสุด	(46.31)	(13.55)	(80.79)	(14.36)
ปี 2520	สูงสุด	4.22	3.15	(9.62)	(3.36)
	เฉลี่ย	(27.107)	(8.657)	(32.477)	(9.582)
	ต่ำสุด	(78.78)	(17.2)	(60.4)	(18.08)
ปี 2521	สูงสุด	15.93	15.24	31.24	17.7
	เฉลี่ย	0.01	3.047	(5.8)	4.576
	ต่ำสุด	(35.67)	(11.89)	(75.5)	(12.6)
ปี 2518- 2521	สูงสุด	4.19	4.08	2.33	4.71
	เฉลี่ย	(18.63)	(3.535)	(31.686)	(3.651)
	ต่ำสุด	(47.65)	(13.58)	(65.29)	(14.49)

ที่มา : ภาคผนวก ก

เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินและอัตราส่วนทางการเงินที่ควรจะเป็น
ของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทย

อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทย ในช่วงปี 2518 ถึง 2521 ทำให้สรุปสภาพคล่องของโรงแรมได้ว่า โรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานมานานกว่า 5 ปี และในช่วงปี 2518 ถึง 2521 ยังไม่มีการขยายกิจการห้องพักเกินกว่า 100 ห้อง หรือลงทุนในกิจการโรงแรมเกินกว่า 50 ล้านบาท (โรงแรมในกลุ่มที่ 1 และ 3) ส่วนใหญ่มีสภาพคล่องสูงกว่าโรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานมาน้อยกว่า 5 ปี หรือในช่วงปี 2518 ถึง 2521 มีการขยายกิจการห้องพักเกินกว่า 100 ห้อง หรือลงทุนในกิจการโรงแรมเกินกว่า 50 ล้านบาท (โรงแรมในกลุ่มที่ 2 และ 4) จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารของโรงแรม และผู้มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะ ทำให้ทราบถึงสาเหตุว่าเป็นเพราะโรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานมานาน ย่อมมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเชื่อถือของลูกค้าผู้ใช้บริการ หวัง ๆ ไป รายได้ของโรงแรมจึงมีปริมาณมากกว่า และผู้บริหารของโรงแรมมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการบริหารลูกหนี้และบริหารเงินสดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการคาดคะเนปริมาณการหมุนเวียนของเงินสดรับและเงินสดจ่ายได้ถูกต้องไม่เกิดปัญหา เงินสดขาดมือ นอกจากนี้จากผลวิเคราะห์ก็พบว่า / โรงแรมที่มีชาวต่างชาติร่วมลงทุนควยส่วน
ใหญ่มีสภาพคล่องสูงกว่าโรงแรมที่ลงทุนโดยคนไทย ในกลุ่มโรงแรมที่มีลักษณะเหมือนกัน คือโรงแรมในกลุ่มที่ 3 ส่วนใหญ่มีสภาพคล่องสูงกว่าโรงแรมในกลุ่มที่ 1 และโรงแรม
ในกลุ่มที่ 4 ส่วนใหญ่มีสภาพคล่องสูงกว่าโรงแรมในกลุ่มที่ 2 จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวล
ข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารของโรงแรม และผู้มีความรู้ความชำนาญ
ด้านนี้โดยเฉพาะ ทำให้ทราบถึงสาเหตุว่าเป็นเพราะผู้บริหารของโรงแรมมีประสบการณ์
ความรู้ ความสามารถในการบริหารลูกหนี้และบริหารเงินสดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
มีการคาดคะเนปริมาณการหมุนเวียนของเงินสดรับและเงินสดจ่ายได้ถูกต้อง ไม่เกิดปัญหา

เงินสดจากมือ ดังนั้นโรงแรมที่ลงทุนโดยคนไทยจึงควรพยายามรักษาสภาพคล่องให้เพิ่มสูงขึ้น โดยจัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมในโรงแรมที่เป็น chain ที่มีชื่อเสียงทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ หรือจัดบุคคลที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถมาช่วยฝึกอบรมพนักงานของโรงแรม เพื่อให้มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการบริหารลูกหนี้และบริหารเงินสดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อัตราส่วนที่แสดงถึงสมรรถภาพคล่องของธุรกิจโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยที่เหมาะสมและควรรักษาไว้ โดยอาศัยผลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารโรงแรม และผู้มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะ ให้ความคิดเห็นว่า อัตราส่วนหมุนเวียนและอัตราส่วนหมุนเวียนอย่างถึงแกนครมมีอัตราส่วนใกล้เคียงกัน เพราะธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการปริมาณสินค้าคงคลังจึงไม่จำเป็นต้องถือไว้มาก และอัตราส่วนหมุนเวียนควรรักษาไว้ในระดับ 0.75 ถึง 1.00 เท่า สาเหตุที่ธุรกิจโรงแรมควรมีอัตราส่วนหมุนเวียนในระดับนี้ เป็นเพราะโรงแรมเป็นธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการมีการหมุนเวียนเงินสดรวดเร็ว และสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่ประกอบด้วย เงินสด เงินฝากธนาคาร เงินลงทุนระยะสั้น และลูกหนี้ ซึ่งปริมาณสินทรัพย์หมุนเวียนดังกล่าวสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้รวดเร็ว และมีค่าใกล้เคียงกับตัวเลขในทางบัญชี ส่วนระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้ของธุรกิจโรงแรมโดยปกติควรเรียกเก็บหนี้ได้ภายใน 30 วัน หรืออย่างช้าไม่ควรนานกว่า 60 วัน ทั้งนี้ระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับลักษณะของลูกหนี้ ซึ่งกล่าวไว้โดยละเอียดในการวิเคราะห์ที่ 4

อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio)

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนหนี้สินของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยในช่วงปี 2518 ถึง 2521 ทำให้สรุปอัตราส่วนหนี้สินของโรงแรมได้ว่า โรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินการมานานกว่า 5 ปี และในช่วงปี 2518 ถึง 2521 ยังไม่มีการขยายกิจการ ่องพักเกินกว่า 100 ห้อง หรือลงทุนในกิจการเกินกว่า 50 ล้านบาท (โรงแรมในกลุ่มที่ 1 และ 3) ส่วนใหญ่มีหนี้สินต่ำกว่าโรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานมาน้อยกว่า 5 ปี

หรือในช่วงปี 2518 ถึง 2521 มีการขยายกิจการห้องพักเกินกว่า 100 ห้อง หรือลงทุนในกิจการเกินกว่า 50 ล้านบาท (โรงแรมในกลุ่มที่ 2 และ 4) จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารของโรงแรม และผู้มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะ ทำให้ทราบถึงสาเหตุว่าเป็นเพราะโรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานมานานสามารถนำผลตอบแทนที่ได้รับจากการดำเนินงานมาไถ่ถอนหนี้สินของกิจการ และการลงทุนในธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ประจำผลตอบแทนที่ได้รับจะค่อยทยอยเข้ามาทีละน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนเงินที่ลงทุน แต่จะได้รับผลตอบแทนเป็นเวลานาน นอกจากนี้จากผลวิเคราะห์โรงแรมที่มีชาวต่างชาติร่วมลงทุนด้วยส่วนใหญ่มีอัตราส่วนหนี้สินสูงกว่าโรงแรมที่ลงทุนโดยคนไทยในช่วง 2 ปีแรกของการวิเคราะห์ แต่ในช่วง 2 ปีหลัง มีอัตราส่วนใกล้เคียงกันในกลุ่มโรงแรมที่มีลักษณะเช่นเดียวกัน¹ จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารของโรงแรม และผู้มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะทำให้ทราบถึงสาเหตุว่าเป็นเพราะโรงแรมที่มีชาวต่างชาติร่วมลงทุนด้วยมีความสามารถในการกู้ยืมสูงกว่า เพราะมีชาวต่างชาติร่วมลงทุนด้วยจึงเป็นที่เชื่อถือของผู้ใหญ่ และผู้บริหารของโรงแรมมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการบริหารโรงแรมให้ประสบความสำเร็จ จึงสามารถไถ่ถอนหนี้สินของกิจการได้มากกว่า

อัตราส่วนหนี้ของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยควรอยู่ในระดับใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการได้แก่ ความสามารถในการกู้ยืม นโยบายการตัดสินใจของผู้บริหาร และระยะเวลาในการดำเนินงาน จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารของโรงแรม และผู้มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะ ให้ความคิดเห็นว่า อัตราส่วนหนี้สินของโรงแรมควรแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ โรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานมานานกว่า 5 ปี และยังไม่มียุทธศาสตร์ขยายกิจการเพิ่มเติมห้องพักเกินกว่า 100 ห้อง หรือลงทุนในกิจการโรงแรมเกินกว่า 50 ล้านบาท อัตราส่วนหนี้สินควรอยู่ในระดับต่ำ

¹ ดูเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงสมรรถภาพคล่อง หน้า 80

กว่า 50 เปอร์เซ็นต์ของสินทรัพย์ทั้งหมด และอัตราส่วนหนี้สินส่วนใหญ่ควรเป็นหนี้สินระยะสั้น เพราะค่าเงินงานยาวนานสามารถนำผลตอบแทนที่ได้รับจากการดำเนินงานมาไถ่ถอนหนี้สินของกิจการและหนี้สินระยะยาวเมื่อถึงกำหนดไถ่ถอนไม่ควรกู้เพิ่ม ส่วนในกรณีมีปัญหาเงินสดขาดมือควรรักษาเงินกู้ยืมระยะสั้น แต่ถาโรงแรมใดที่อยู่ในกลุ่มนี้มีอัตราส่วนหนี้สินอยู่ในระดับสูงกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ของสินทรัพย์ทั้งหมด นั้นเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารไม่ดีเท่าที่ควร ผู้บริหารของโรงแรมนั้นต้องหาสาเหตุและพยายามปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว ส่วนโรงแรมอีกกลุ่มหนึ่งคือโรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานมาน้อยกว่า 5 ปี หรือมีการขยายกิจการห้องพักเพิ่มเกิน 100 ห้องหรือลงทุนในกิจการโรงแรมเกินกว่า 50 ล้านบาท อัตราส่วนหนี้สินควรอยู่ในระดับสูงกว่าโรงแรมในกลุ่มแรก เพราะการลงทุนในธุรกิจโรงแรมต้องใช้เงินลงทุนเกินกว่า 100 ล้านบาท เจ้าของโรงแรมมีเงินทุนไม่เพียงพอต้องใช้เงินทุนจากการกู้ยืมประกอบควย และเงินลงทุนส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ประจำ ผลตอบแทนที่ได้รับมีปริมาณน้อย เมื่อเทียบกับเงินลงทุนและจะไถ่ผลตอบแทนเป็นเวลานาน แต่อัตราส่วนหนี้สินไม่ควรมีระดับสูงกว่า 100 เปอร์เซ็นต์ของสินทรัพย์รวมทั้งหมด เพราะอาจเกิดความเสียหายหรือมีผลเสียต่อธุรกิจเอง กล่าวคือ "ในขณะที่หนี้สินของธุรกิจมีปริมาณเพิ่มขึ้น ๆ อำนาจการกู้ยืม (Borrow Power) ของธุรกิจจะลดลง ๆ ถ้าธุรกิจมีหนี้สินเพิ่มขึ้น ออกเบียดซึ่งเป็นการระดมพื้นที่ธุรกิจของจ่าย (ไม่ว่ามีกำไรหรือขาดทุน) ย่อมสูงขึ้น นอกจากออกเบียดจะสูงตามจำนวนเงินกู้แล้วอัตราดอกเบี้ยที่ผู้ให้กู้คิดกับเงินกู้จำนวนใหม่จะสูงขึ้นด้วย ทั้งนี้เนื่องจากความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ของกิจการเพิ่มสูงขึ้นและเมื่อหนี้สินของธุรกิจเพิ่มขึ้น เจ้าหนี้อาจเล็งเห็นความเสี่ยงในเงินกูจะสูงขึ้นด้วย ดังนั้นผู้ให้กูอาจไม่เต็มใจให้กู หรือถ้าให้กูอาจกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติม เช่นระหว่างช่วงเป็นหนี้ห้ามมีการขยายกิจการ หรือคงจ่ายเงินปันผลกับผู้ถือหุ้นจนกว่าจะชำระหนี้แล้ว เป็นต้น" ¹ และอัตราส่วนหนี้สินของโรงแรมส่วนใหญ่ในกลุ่มนี้ควรมีปริมาณ

¹ สะอาด ชุมทรัพย์ และคณะ, หลักบริหารการเงิน พิมพ์ครั้งที่ 2 หน้า 21.

หนี้สินระยะยาวมากกว่าหนี้สินระยะสั้น เพราะการลงทุนส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ประจำ เพื่อไม่ให้เกิดการเสี่ยงภัยจึงต้องใช้เงินกู้ยืมระยะยาว

อัตราส่วนที่แสดงสมรรถภาพในการดำเนินงาน (Activity Ratio)

จากการวิเคราะห์ห้อตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยในช่วงปี 2518 ถึง 2521 ทำให้สรุปสมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงแรมได้ว่า โรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานมานานกว่า 5 ปีและในช่วงปี 2518 ถึง 2521 ยังไม่มีการขยายกิจการห้องพักเพิ่มขึ้น 100 ห้อง หรือลงทุนในกิจการโรงแรมเกินกว่า 50 ล้านบาท (โรงแรมในกลุ่มที่ 1 และ 3) ส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการดำเนินงานสูงกว่าโรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี หรือในช่วงปี 2518 ถึง 2521 มีการขยายกิจการห้องพักเกินกว่า 100 ห้อง หรือลงทุนในกิจการโรงแรมเกินกว่า 50 ล้านบาท (โรงแรมในกลุ่มที่ 2 และ 4) จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารของโรงแรมและผู้มีความรู้ ความชำนาญด้านนี้ โดยเฉพาะ ทำให้ทราบถึงสาเหตุว่าเป็นเพราะโรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานมานาน ผู้บริหารของโรงแรมยอมมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดรายได้มากกว่าไม่มีสินทรัพย์ที่เสื่อมสมรรถภาพหรือล้าสมัย นอกจากนี้จากกล่าวได้ว่าโรงแรมที่มีชาวต่างชาติร่วมลงทุนควรมีสมรรถภาพในการดำเนินงานหรือมีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดรายได้มากกว่าโรงแรมที่ลงทุนโดยคนไทย ในกลุ่มโรงแรมที่มีลักษณะเหมือนกัน¹ จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารของโรงแรมและผู้มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะ ทำให้ทราบถึงสาเหตุว่าเป็นเพราะผู้บริหารของโรงแรมที่มีชาวต่างชาติร่วมลงทุนควรมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการ

¹ ดูเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ห้อตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง หน้า 80.

บริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดรายได้สูงกว่า ไม่มีสินทรัพย์ที่
 ไล่สมัยหรือเสื่อมสมรรถภาพเพื่อให้ลูกค้าที่มาใช้บริการของโรงแรมเกิดความประทับใจ
 ดังนั้นโรงแรมที่ลงทุนโดยคนไทยควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ โดย
 จัดส่งพนักงานไปฝึกฝนอบรมเทคนิคในการบริหารสินทรัพย์ในโรงแรมที่เป็น chain ที่มี
 ชื่อเสียงทั้งในประเทศและต่างประเทศหรือจัดหาบุคคลผู้มีประสบการณ์ ความรู้ ความ
 สามารถมาช่วยฝึกอบรมพนักงานของโรงแรม

อัตราส่วนที่แสดงสมรรถภาพในการดำเนินงานของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศ
 ไทย ที่เหมาะสมและควรรักษาไว้ โดยอาศัยผลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ทางการเงิน
 ผู้บริหารของโรงแรม และผู้มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะ ให้ความคิดเห็นว่า
 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ประจำควรมีอัตราส่วนใกล้เคียงกับอัตราการหมุนเวียน
 ของสินทรัพย์รวม เพราะการลงทุนในธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในสินทรัพย์
 ประจำ และอัตราส่วนนี้ควรมีอัตราสูงที่สุดเพื่อแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการ
 บริหารงานของผู้บริหารโรงแรม และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี โดยพยายามปรับปรุงสิน
 ทรัพย์ที่มีอยู่ไม่ให้เสื่อมสมรรถภาพหรือไล่สมัยเพื่อพร้อมเสมอที่จะให้บริการแก่ลูกค้าให้
 ดีที่สุด

อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหากำไร (Profitability Ratios)

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหากำไรของโรงแรมชั้น
 หนึ่งในประเทศไทยในช่วงปี 2518 ถึง 2521 ทำให้สรุปสมรรถภาพในการหากำไรของ
 โรงแรมได้ว่าโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานมานานกว่า 5 ปี และในช่วงปี
 2518 ถึง 2521 ยังไม่มีการขยายกิจการห้องพักเกิน 100 ห้อง หรือใช้เงินลงทุนใน
 กิจการโรงแรมเกินกว่า 50 ล้านบาท (โรงแรมในกลุ่มที่ 1 และ 3) ส่วนใหญ่มี
 สมรรถภาพในการหากำไรสูงกว่าโรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี
 หรือในช่วงปี 2518 ถึง 2521 มีการขยายกิจการห้องพักเกินกว่า 100 ห้อง หรือใช้
 เงินลงทุนในกิจการโรงแรมเกินกว่า 50 ล้านบาท (โรงแรมในกลุ่มที่ 2 และ 4)

จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารของโรงแรม และผู้มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะ ทำให้ทราบถึงสาเหตุว่าเป็นเพราะโรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานมานาน รายได้ของโรงแรมย่อมมีปริมาณมากกว่า เพราะโรงแรมมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเชื่อถือของลูกค้าผู้ใช้บริการทั่ว ๆ ไป และผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ประจำมีปริมาณน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนเงินลงทุน แต่จะได้รับผลตอบแทนเป็นเวลานาน อีกทั้งปริมาณค่าใช้จ่ายมีสัดส่วนต่อรายได้น้อยกว่า เพราะในช่วงเวลาแรกของการดำเนินงานโรงแรมต้องเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นจำนวนมากได้แก่ คอกเบี้ยเงินกู้ ค่าฝึกอบรมพนักงาน ค่าโฆษณา เป็นต้น นอกจากนี้จึงกล่าวได้ว่าโรงแรมที่มีชาวต่างชาติร่วมลงทุนคงมีอัตราผลตอบแทนหรือสมรรถภาพในการหากำไรสูงกว่าโรงแรมที่ลงทุนโดยคนไทย ในกลุ่มโรงแรมที่มีลักษณะเหมือนกัน¹ จากการสัมภาษณ์เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารของโรงแรม และผู้มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะ ทำให้ทราบถึงสาเหตุว่าเป็นเพราะความได้เปรียบของโรงแรมที่มีชาวต่างชาติร่วมลงทุนด้วยหลายประการได้แก่ ความมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเชื่อถือของลูกค้าผู้ใช้บริการทั่ว ๆ ไป เพราะโรงแรมที่มีชาวต่างชาติร่วมลงทุนส่วนใหญ่เป็น chain ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเชื่อถือของลูกค้าผู้ใช้บริการทั่ว ๆ ไป อยู่แล้ว เทคนิควิธีการติดต่อแสวงหากุณาคำทำได้โดยมีประสิทธิภาพเพราะมีสาขาติดต่อกันอยู่เกือบทั่วโลก ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาทำได้มีประสิทธิภาพโดยเสียค่าใช้จ่ายแต่น้อย เพราะใช้วิธีโฆษณาพร้อม ๆ กัน ทั้ง chain และประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร ในการบริหารโรงแรมอย่างเต็มใจและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นโรงแรมที่ลงทุนโดยคนไทย ควรพยายามปรับปรุงอัตราผลตอบแทนหรือสมรรถภาพในการหากำไรของโรงแรมให้ทัดเทียมกับโรงแรมที่มีชาวต่างชาติร่วมลงทุนด้วย โดยจัดส่งพนักงานไปฝึกฝนอบรมในโรงแรมที่เป็น chain ที่มีชื่อเสียงทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือจัดบุคคลผู้มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการบริหารมาช่วยฝึกอบรมพนักงานของโรงแรม

¹ ดูเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์หัตถ์ตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง หน้า 80

อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหากำไรของโรงแรมชั้นหนึ่งในประเทศไทยที่เหมาะสมจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ทางการเงิน ผู้บริหารของโรงแรมและผู้มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะให้ความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงแรมควรรักษาโรงแรมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และประสบความสำเร็จโดยเร็วที่สุด แต่เนื่องจากการลงทุนในธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ประจำ ผลตอบแทนที่ได้นั้นมีปริมาณน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนเงินลงทุนแต่จะให้ผลตอบแทนเป็นเวลานาน และในระยะแรกของการดำเนินงานโรงแรมต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง จึงจำเป็นต้องใช้เวลาสักระยะหนึ่งประมาณ 5 ปี หลังจากการเปิดดำเนินงาน เพื่อบริหารโรงแรมให้ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าโรงแรมใดไม่ได้รับความสำเร็จในช่วงเวลาดังกล่าว ผู้บริหารของโรงแรมต้องรีบหาสาเหตุและพยายามปรับปรุงแก้ไขโดยด่วน นอกจากนี้ผู้บริหารของโรงแรมต้องให้สมรรถภาพในการหากำไรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ถึงแม้ในบางปีอาจเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อยอดของกิจการโรงแรม ผู้บริหารต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลกระทบต่อโรงแรมน้อยที่สุด

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย