



ความเป็นมาของธุรกิจโรงแรม

การที่ประเทศในยุโรปทำการปิดครองหลายประเทศในภูมิภาคแบบตะวันออกเป็นอาณานิคม และเป็นแหล่งค้าขาย กอปรกับเมื่อมีการขุดคลองสุเอซ เมื่อ พ.ศ. 2412 ในรัชสมัยของรัชการที่ 5 ซึ่งทำให้การเดินทางสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้นชาวยุโรปซึ่งอาจจะเป็นข้าราชการ นักธุรกิจ หรือนัก-ผจญภัยแล่งงโยค จึงต่างพากันเดินทางมาสู่แดนตะวันออกมากขึ้น ในสมัยแรก ๆ ฝรั่งเศสเดินทางมา เอเชียมักจะทำกับเพื่อนฝูงหรือผู้ที่คุ้นเคย ส่วนผู้ที่ไม่รู้ศึกใครก็จำเป็นต้องหาที่พัก จึงทำให้เกิดการตั้งโรงแรมขึ้นในเมืองท่าต่าง ๆ ตั้งแต่อินเดียตลอดจนถึงตะวันออกไกล

จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ ปรากฏว่าโรงแรมแห่งแรกเกิดขึ้นในเกาะลูมาตรา ในระหว่าง พ.ศ. 2343 - 2353 ต่อมาก็ถือกำเนิดขึ้นที่เมืองมาเก๊า สิงคโปร์ และเซียงไฮ้ ตามลำดับ¹

สำหรับจุดกำเนิดดั้งเดิมของการมีธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีสาเหตุมาจากปัญหา ด้านคมนาคมเช่นเดียวกัน ในสมัยก่อนการคมนาคมไม่สะดวก ถนนหนทางระหว่างกรุงเทพมหานครกับต่างจังหวัดเต็มไปด้วยความทุรกันดาร ยานพาหนะที่ใช้ในสมัยนั้นก็มีการเดินทางด้วยเท้า ประชาชนมุ่งหน้าเข้าสู่กรุงเทพมหานครเพื่อประกอบธุรกิจต่าง ๆ ไม่สามารถจะเดินทางกับสู่ภูมิลำเนาของตนได้ในเพียงวันเดียว ทำให้ต้องตกค้างอยู่ในกรุงเทพมหานครเป็นจำนวนมาก การแสวงหาที่หลับนอนตามบ้านญาติมิตรสหายไม่สามารถบรรเทาความยากลำบากในการพักผ่อนได้อย่างเพียงพอ

¹สังวร ปัญญาติก, วลัย ชวสิทธิ์ารง และศิรินทร์ อดิทยวงศ์, การวิเคราะห์ต้นทุนทางการเงินของอุตสาหกรรมโรงแรม (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์กลางการศึกษาวิจัย, 2521), หน้า 4.

ตั้งนั้นจึงเป็นจุดกำเนิดที่นักท่องเที่ยวเข้ามา เพื่อสนองความต้องการของสังคมในด้านดังกล่าว ที่พักคนเดินทางแห่งแรกตั้งอยู่ที่เชิงสะพานเหล็กใกล้ ๆ สะพานหิน ตรงข้ามบริษัทเมอริร์คิงส์ จำกัด ในปัจจุบัน สภาพของที่พักคนเดินทางในสมัยเริ่มแรกนั้น ประกอบไปด้วยเรือนไม้ชั้นเดียว ลักษณะคล้ายศาลา วัดหรือศาลาการเปรียญ ฝาทั้งสี่ด้านเปิดโล่งตลอด มีความสูงยกพื้นประมาณหัวเข่า เวลานอนก็นอนเหยงกันไป ต่อมาสภาพของที่พักคนเดินทางเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุว่าผู้มาใช้บริการที่พักคนเดินทางนั้นมีฐานะแตกต่างกัน คนมีฐานะดีหน่อยก็ย่อมต้องการความสะอาดสบายที่เป็นสัดส่วน ดังนั้นที่พักคนเดินทางจึงถูกดัดแปลง โดยใช้ฝากั้นเตียง ๆ เป็นเครื่องแสดงเขตที่เป็นสัดส่วน ซึ่งผู้ใช้บริการนี้ยอมเสียค่าที่พักสูงกว่าปกติธรรมดา ต่อมาฝากั้นเตียง ๆ นี้ได้วิวัฒนาการเป็นฝากั้นห้อง ทำให้เป็นสัดส่วนมากขึ้น ลักษณะของที่พักคนเดินทางที่เป็นเรือนไม้ชั้นเดียวดังกล่าวข้างต้นต่อมาได้เปลี่ยนแปลงเป็นตึกแถวชั้นเดียว และสองชั้นตามลำดับ แต่ยังคงเรียกว่าที่พักคนเดินทางอยู่อย่างเดิม¹

ในสมัยต่อมา ประเทศไทยติดต่อค้าขายกับชาวตะวันตกมากขึ้น จึงได้มีการนำเอาแบบอย่างที่พักคนเดินทางของชาวตะวันตกเข้ามาใช้ดำเนินงานแทนที่พักคนเดินทางแบบเก่า ที่พักคนเดินทางในสมัยนี้เรียกกันว่า โรงแรมหรือโฮเต็ล การจัดระบบงานต่าง ๆ ในการดำเนินงานก็ถอดแบบมาจากชาวตะวันตกเช่นเดียวกัน ที่พักคนเดินทางสมัยใหม่เริ่มแพร่หลายในประเทศไทยเมื่อประมาณ 100 ปีเศษ² โรงแรมที่ตั้งแห่งแรกในประเทศไทย ได้แก่ โรงแรมโอเรียนเต็ล ซึ่งบางหลักฐานก็ว่าก่อตั้งในราวปี พ.ศ. 2430 และดำเนินงานโดยชาวเดนมาร์ก 2 คน ส่วนโรงแรมอื่น ๆ ก็ก่อตั้งขึ้นมาในระยะเวลาต่อมาคือโรงแรมสุริยมนตรี (ปัจจุบันคือโรงแรมมาเจสติค) และโรงแรมรัตนโกสินทร์ (ปัจจุบันคือโรงแรมรอยัล)³

¹ สมนึก สิงหนแพทย์, หนังสือคู่มือการบรรยายวิชาการโรงแรม (บางส่วน) เล่ม 1 ภาคที่หนึ่ง (กรุงเทพมหานคร : มหาสมุทรวิทยาสัย, 2521), หน้า 15.

² เรื่องเดียวกัน.

³ สัจจวร บัญญัติโลก, วลัย ชวลิตธารัง และศิริพันธ์ ธนิตยวงศ์, การวิเคราะห์หัตถ์ยนิทางการเงินของอุตสาหกรรมโรงแรม, หน้า 4.

โรงแรมสมัยใหม่ในระยะแรก ปริมาณห้องพักยังไม่มากเหมือนปัจจุบัน และเพิ่งจะเจริญ
เต็มที่หลังจากที่รัฐบาลตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2503
เพื่อรับนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศซึ่งเพิ่มขึ้นทุกปี ในปี พ.ศ. 2524 มีโรงแรมเฉพาะในเขต
กรุงเทพมหานครประมาณ 247 แห่ง มีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 23,709 ห้อง¹ ส่วนในต่างจังหวัด
ที่มีธุรกิจโรงแรมรุ่งเรืองเรียงลำดับตามจำนวนห้องพักต่อจากกรุงเทพมหานคร คือ พัทยา เชียงใหม่
นครราชสีมา หาดใหญ่ อุตรดิตถ์ อุบลราชธานี และภูเก็ต ✓

การก่อสร้างโรงแรม²

ขั้นตอนการศึกษา สืบสวน และวิเคราะห์ในการสร้างโรงแรม (Feasibility Determination)

การสำรวจขั้นต้นเพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจก่อนการลงทุนสร้างโรงแรม เจ้าของ-
โครงการบางรายทำการสำรวจด้วยตนเอง แต่บางรายอาจให้บริษัทที่ปรึกษาการโรงแรมทำการ
สำรวจแทน ทั้งนี้มีเหตุผล 2 ประการ ประการแรกเพื่อหาความมั่นใจในความสำเร็จของโครงการ
จากทางราชการและธุรกิจเอกชนที่เกี่ยวข้อง ประการที่สอง เพื่อเป็นหลักประกันในการขอเงินกู้
จากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ

ขั้นตอนการศึกษา สืบสวน และวิเคราะห์ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจทำเลที่ตั้ง (The Site) เป็นขั้นตอนแรกของการศึกษาความเป็นไปได้
และเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทำเลที่ตั้งกินความรวมไปถึงขนาดเนื้อที่ของที่ดินด้วย ไม่มีสูตรตายตัวว่า
บนเนื้อที่ขนาดหนึ่งจะสร้างโรงแรมมีขนาดห้องพักกี่ห้อง โดยทั่วไปโรงแรมในเมืองใหญ่มีขนาดจำกัด
ตันเนื้อที่มากกว่าโรงแรมชานเมือง หรือโรงแรมในเมืองตากอากาศ วิธีที่ถูกต้องก็คือกำหนดขนาด
ของโรงแรมโดยคำนึงถึงขนาดของเนื้อที่ ที่สำคัญที่สุดคือ ต้องให้ถูกต้องตามกฎหมายท้องถิ่นนั้น

¹ องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, กองสถิติและวิจัย, งานวิเคราะห์.

ตุลาคม 2524.

² ปรีชา แดงโรจน์, การโรงแรม (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศรีอนันต์, 2525) หน้า 179-187

สาธารณูปโภคก็เป็นประเด็นที่สำคัญประเด็นหนึ่ง ซึ่งเราต้องให้ความสนใจด้านน้ำ ไฟฟ้า ท่อระบายน้ำ ถนน โทรศัพท์ เข้าไม่ถึงโรงแรม การสร้างถนน ท่อระบายน้ำอันใหม่ก็ดี การต่อน้ำเข้ามาถึงโรงแรมก็ดี ล้วนแต่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายที่สูงมาก ขณะเดียวกันควรพิจารณาถึงข้อได้เปรียบทางธรรมชาติ ทางประวัติศาสตร์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้แยกมาพักด้วย เช่น ชายหาด ล้วน ป่า สิ่งแวดล้อม สักขณภูมิประเทศของทำเลที่ตั้งโรงแรมมีส่วนส่งเสริมหรือบั่นทอนข้อได้เปรียบดังกล่าว เช่น โรงแรมที่ตั้งบนผาสูงติดทะเลไม่ฮั่นวยความสะดวกให้แยกลงไปชายหาดได้ ก็คึกคักที่หันไปทางทิศตะวันออกจะได้รับแสงแดดในช่องเช้าและร่มเงาในช่องบ่าย ซึ่งได้เปรียบชายหาดที่หันไปทางทิศตะวันตกมาก

สำหรับโรงแรมในเมืองใหญ่ ระยะทางระหว่างที่ตั้งโรงแรมกับศูนย์กลางการค้า สนามบิน ฯลฯ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูง ระยะทางมีอาจประเมินได้จากความใกล้หรือไกลเท่านั้น แต่ย่อมรวมถึงความสะดวกความสบายด้วย โรงแรมที่ตั้งใกล้สนามบินแต่อยู่ในทิศทางตรงข้ามกับตัวเมืองย่อมจะเสียเปรียบโรงแรมที่ตั้งอยู่บนเส้นทางจากสนามบินเข้าตัวเมือง

2. การสำรวจการตลาด (The Market) คือ ศึกษาสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ซึ่งแยกได้ดังนี้

2.1 ความต้องการห้องพักและสถานที่อำนวยความสะดวก (Room and Facilities Demand) คำนวณจากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ ที่เดินทางมายังท้องถิ่น เมือง ประเทศนั้น และระยะเวลาที่เข้าพักในโรงแรม ศึกษาถึงประเภทของแขกที่เข้าพัก เชื้อชาติ และระดับรายได้ ประกอบกันไป ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่ายังมีความต้องการห้องพักในปัจจุบันและอนาคตก็จะทราบได้ว่าสถานที่อำนวยความสะดวกควรเน้นหนักไปทางห้องประชุม ห้องสวดเสียง แต่ถ้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวพักผ่อนหย่อนใจ ก็ควรสร้างสนามเทนนิส สระว่ายน้ำ สนามกอล์ฟแทน ส่วนระดับรายได้และเชื้อชาติของแขกจะแสดงให้เห็นว่าควรสร้างห้องอาหาร ในที่ลับที่หรูหราหรือสร้างเพียงคอกเทลเล็จาน์ และบาร์เปียร์ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการสำรวจการตลาดเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการที่รวบรวมข้อมูล อันเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจวางรูปแบบโครงการ ทั้งยังเป็นเครื่องชี้บอกความสำเร็จหรือล้มเหลว

ของโครงการได้ เจ้าของโครงการสร้างโรงแรมทุกคนจึงไม่ควรมองข้ามความสำคัญของการสำรวจด้านนี้ไปเสีย

2.2 ปริมาณห้องพักและสถานที่อำนวยความสะดวก (Supply of Rooms and Facilities) เรียกได้ว่าเป็นการศึกษาสำรวจการแข่งขันของการตลาด หัวใจของการสำรวจนี้ก็คือ ข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนห้องพักและสถานที่อำนวยความสะดวกของโรงแรมทุกแห่งที่มีอยู่เดิม และที่กำลังจะสร้างขึ้นใหม่ทั้งหมดในท้องถิ่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงแรมแต่ละแห่ง และให้ทราบถึงอัตราการแข่งขันกันทั้งในด้านห้องพักและสถานที่อำนวยความสะดวก ในบางครั้งข้อมูลเรื่องปริมาณห้องพักอาจแสดงให้เห็นว่าไม่มีความต้องการส่วนเกินสำหรับห้องพักอีกแล้ว และการสร้างโรงแรมใหม่ขึ้นมา อาจมีอัตราการเสียสูงมากเมื่อตลาดในด้านนี้เต็มแล้ว

3. การสำรวจสถานการณ์แรงงานและค่าจ้าง (Labor Situation) ในท้องถิ่น บางแห่งซึ่งธุรกิจการโรงแรมตื่นตัว ขยายตัวอย่างรวดเร็วสืบพันธุ์ มีการสร้างโรงแรมใหม่ ๆ ขึ้นมาก ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้แก่ ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน หรือในบางท้องถิ่นแม้ว่าจะมีแรงงานมากพอในตลาด แต่อัตราค่าจ้างสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้หรือมีแนวโน้มว่าอัตราค่าจ้างแรงงานจะพุ่งสูงขึ้นในระยะเวลาดังนั้น โครงการสร้างโรงแรมก็ต้องพบอุปสรรค

เมื่อศึกษาถึงเรื่องแรงงาน เราไม่อาจมองข้ามสภาพแรงงานของท้องถิ่นนั้นไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแรงงานของโรงแรมต่าง ๆ ต้องค้นคว้าศึกษาข้อตกลงแรงงาน สัญญา-สภาพ เพื่อคาดการณ์แนวโน้มการเจรจาต่อรอง ตลอดจนแนวทางวิธีการต่อสู้ของสหภาพโรงแรม ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนมีผลกระทบโดยตรงและอย่างมากต่อกิจการโรงแรม ซึ่งต้องอาศัยแรงงานเป็นปัจจัยผลิตที่สำคัญ

คุณภาพของแรงงานเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสนใจสำรวจศึกษา แรงงานที่มีคุณภาพดี จะเป็นเหตุให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสูง และอาจทำให้เกิดผลเสียต่อธุรกิจการบริการได้

การประมาณอัตราค่าจ้างเป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน หลักการขั้นพื้นฐานสำหรับการคำนวณอัตราค่าจ้างทำได้โดยคิดคำนวณจากอัตราค่าจ้างในปัจจุบัน และเพิ่มด้วยอัตราเงินเฟ้อซึ่งจะ

เกิดขึ้นเป็นอัตราค่าจ้างในตอนเปิดกิจการ ค่าจ้างสำหรับปีต่อ ๆ ไปก็คำนวณได้ด้วยวิธีการเพิ่มอัตราเงินเพื่อเช่นเดียวกัน

4. การวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Projection) สิ่งที่ควรคำนึงถึงสองประการในเรื่องการเงินส่วนสนับสนุนโครงการสร้างโรงแรมนี้คือ

4.1 ค่าใช้จ่ายของโครงการ (Cost Elements of Project) ค่าใช้จ่ายนี้หมายถึง จำนวนเงินทั้งหมดที่เจ้าของโรงแรมต้องการจัดหาให้ได้ เพื่อสร้างโครงการของตนให้เป็นจริงขึ้นมา ค่าใช้จ่ายนี้ประกอบด้วย

ก. ค่าที่ดิน (Land) ในกรณีที่เจ้าของที่ดินเป็นเจ้าของโครงการเอง ค่าใช้จ่ายในดำนนี้ก็ลดน้อยลงไปมาก ที่ดินในทำเลการค้าในเมืองสำคัญ ๆ มีราคาสูงมาก จนอาจทำให้โครงการนี้มีอัตราความเสี่ยงสูงเกินไป และค่าที่ดินนี้รวมไปถึงค่าภาษีในระหว่างที่ดำเนินการก่อสร้างและค่าปรับที่ดินให้เหมาะสมสำหรับการก่อสร้างด้วย

ข. ค่าก่อสร้าง (Construction) เป็นค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดในการสร้างโรงแรม ถ้าเป็นที่เจ้าของจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ ด้วยการวิเคราะห์ประเมินแบบแผนคุณภาพของวัสดุและวิธีการก่อสร้างที่แตกต่างกันไป เพื่อกำหนดค่าก่อสร้างที่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เจ้าของสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างมิให้สูงขึ้นกว่าที่คาดไว้ได้ โดยทำสัญญาจ้างกำหนดค่าจ้างก่อสร้างที่ตายตัวกับผู้รับเหมา แต่เนื่องจากเหตุผลด้านภาวะเงินเฟ้อ ซึ่งมีผลกระทบต่อต้นทุนแรงงานและวัสดุก่อสร้าง เจ้าของจึงไม่อาจขอให้ผู้รับเหมาทำสัญญาเช่นนี้ได้ง่ายนัก ดังนั้นโรงแรมในทุกวันนี้จึงสร้างขึ้นโดยไม่ได้กำหนดราคาก่อสร้างไว้แน่นอน แต่ระบุระดับราคาค่าก่อสร้างสูงสุดไว้ว่าไม่เกินเท่านั้นเท่านี้

ค. ค่าดอกเบี้ยระหว่างก่อสร้าง (Interest During Construction) เงินทุนที่ใช้จ่ายตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการก่อสร้างมักจะเป็นเงินทุนที่กู้ยืมมาซึ่งต้องจ่ายค่าดอกเบี้ยด้วย ฉะนั้นจึงต้องนับค่าดอกเบี้ยรวมเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายของโครงการด้วย

ง. เฟอร์นิเจอร์ เครื่องประดับตกแต่ง และเครื่องใช้ (Furniture Fixture and Equipment) ในการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์ เครื่องประดับและเครื่องใช้ในโรงแรมนี้

เจ้าของโรงแรมต่าง ๆ มีวิธีหลายแบบต่างกันไป บ้างก็ว่าจ้างบริษัทผู้ส่งสินค้าให้ดำเนินการวางแผน การสั่งซื้อของทุกอย่าง บ้างสั่งซื้อเองเป็นราย ๆ ไป การใช้ทั้งส่งวิธีผสมกันไปเป็นวิธีที่ดีอีกวิธี หนึ่ง เช่น จ้างเหมาให้บริการสั่งซื้อดำเนินการซื้อของประเภทเครื่องใช้ในครัวทั้งหมด ของอื่น ๆ นอก นั้นก็สั่งซื้อเองเป็นราย ๆ ไป

ค. สินค้าข้าวของเครื่องใช้ (Inventories) นอกจากอุปกรณ์ในการทำงาน จะต้องพร้อมที่จะใช้ได้ทันทีที่เปิดดำเนินการ โรงแรมจะต้องมีสินค้าข้าวของเครื่องใช้เป็นสต็อกสำรอง (Reserve Stock) อีกด้วย ซึ่งแบ่งเป็น 7 ประเภทคือ อาหาร (Food) เครื่องดื่ม (Beverage) วัสดุที่ใช้ทำความสะอาด (Cleaning Supplies) กระดาษเอกสาร (Paper Supplies) วัสดุ- สิ้นเปลืองที่ใช้โดยลูกค้า (Guest Supplies) เครื่องเขียน (Stationery) ชิ้นส่วนที่ใช้ทดแทน หรือสิ้นเปลืองในทางการช่าง (Engineering Supplies) สต็อกสำรองมีขึ้นอยู่กับปริมาณการ บริโภคที่คาดไว้ การมีสินค้าข้าวของเครื่องใช้สำรองอยู่เป็นการเพียงพอเสมอ ๆ จะเป็นการดี แต่ ถ้าสำรองไว้มากเกินความจำเป็นก็จะทำให้เสียเงินทุนหมุนเวียนไปมาก และเป็นการเพิ่มดอกเบี้ยอีก ด้วย

จ. ค่าใช้จ่ายก่อนเปิดกิจการ (Preopening Expenses) เป็นค่าใช้จ่ายจ่าย ด้านเงินเดือนพนักงานที่ปฏิบัติงานก่อนเปิดกิจการ ค่าฝึกอบรม ค่าโฆษณา ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริม การขายและค่าเดินทาง จำนวนเงินนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับหลักการบริหารของเจ้าของโครงการ คือขึ้นกับว่าจะจ้างพนักงานก่อนเวลาเปิดกิจการเท่าไร จะให้การฝึกอบรมมากเพียงไร และจะทุ่มโฆษณา ส่งเสริมการขายมากเพียงไร เจ้าของโครงการบางคนคิดว่าจะเป็นประโยชน์มากหากจะทุ่มเงินเพื่อ การนี้เป็นจำนวนมากพอควร เพื่อให้โรงแรมเปิดดำเนินการได้อย่างราบรื่น ขณะที่บางพวกมีความคิด แตกต่างกันไป

ข. ทุนดำเนินงาน (Working Capital) กิจการต้องมีเงินจำนวนหนึ่ง เมื่อโรงแรมเปิดกิจการ เงินทุนจะต้องมากพอที่จะจ่ายเงินเดือนพนักงานในระยะเริ่มแรก และเป็น เงินทุนดำเนินงานไปจนกว่า เงินจะสะพัดในระดับปกติ ระยะแรกที่เปิดดำเนินการแม้ว่า ในบัญชีรายรับ จะมีตัวเลขมากขึ้น ๆ แต่ที่ว่าจำนวนเงินสุดท้ายที่แท้จริงที่ได้รับกลับน้อยกว่าตัวเลขในบัญชีรายรับมาก ทั้งนี้ เพราะระบบสินเชื่อกับลูกค้ารายใหญ่ ๆ ทุนดำเนินงานมีขึ้นเพื่อช่วยพยุงกิจการไปจนถึงระยะแรกเริ่มนี้

4.2 แหล่งเงินทุน (Source of Financing) ส่วนใหญ่แหล่งเงินทุนของโรงแรม

ได้แก่

- ก. เงินทุนจากผู้ถือหุ้น
- ข. เงินกินเปล่าจากการเข้าร้านค้าภายในโรงแรม เช่น ร้านค้าภายในโรงแรมรอยแผลลอคิด ถ้าหากจะเข้าร้านค้าของโรงแรมนี้ ผู้เข้าต้องจ่ายเงินกินเปล่าร้านละประมาณ 1 ล้านบาท หรือของโรงแรมบางกอกเพนดินชูล่า ผู้เข้าต้องเสียเงินกินเปล่าร้านละ 3 ล้านบาท สัญญาการเข้ามีกำหนด 1 ปี เมื่อสัญญาครบกำหนดโรงแรมจะเรียกเก็บเงินกินเปล่าได้อีก
- ค. สินเชื่อระยะสั้น การสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์ เครื่องประดับตกแต่ง และเครื่องใช้ในโรงแรม เช่น แอร์ ลิฟต์ ผ้าปูที่นอน โต๊ะ เก้าอี้ เป็นต้น ผู้ขายจะให้เป็นสินเชื่อระยะสั้น กำหนดชำระภายในเวลาสั้น
- ง. สินเชื่อระยะยาว ได้แก่ เงินกู้ยืมระยะยาวโดยมีเงินกู้ระยะยาวโดยมีสินทรัพย์ประกัน (Long-term Mortgage) จากธนาคารหรือบริษัทประกันภัย เงินกู้ยืม (Loans) จากหน่วยงาน เช่น ธนาคารโลกหรือธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าที่มีไว้สำหรับการพัฒนาส่งเสริมการโรงแรมในภูมิภาคต่าง ๆ เงินกู้ยืม (Loans) จากหน่วยงานทางรัฐบาลหรือหน่วยงานการท่องเที่ยวเพื่อวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศนั้น

หากเงินทุนส่วนใหญ่เป็นหนี้สินระยะยาวกับเงินรายได้อของโรงแรม จึงต้องพิจารณาบทบาทของการแลกเปลี่ยนเงินตรา ซึ่งอาจจะมีผลต่อสถานการณ์การเงินของโรงแรม

นโยบายของโรงแรม¹

การกำหนดนโยบายในกิจการโรงแรมซึ่งมีเจ้าของคนเดียวหรือโรงแรมขนาดเล็ก ส่วนมากเจ้าของหรือผู้ลงทุนจะมอบอำนาจให้กับผู้จัดการทั่วไป แต่บริษัทธุรกิจโรงแรมนานาชาติซึ่งมีโรงแรมในเครือตั้งอยู่หลายท้องถิ่นและหลายประเทศ มีผู้ร่วมลงทุนหลายฝ่าย การกำหนดนโยบายหลัก (Main Policies) และระบบการปฏิบัติงานย่อมมาจากสำนักงานใหญ่ เพื่อให้โรงแรมในเครือมีนโยบายและระบบมาตรฐานในแนวเดียวกันเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบและควบคุม อย่างไรก็ตาม โรงแรมในเครือก็มักมีปัญหารายละเอียดแตกต่างกันโดยเฉพาะกฎหมายท้องถิ่น ประเพณี สภาพแรงงาน ฯลฯ ฉะนั้นสำนักงานใหญ่จะต้องร่วมมือกับผู้จัดการทั่วไปในการกำหนดนโยบายหลัก สรุปก็คือสำนักงานใหญ่กำหนดนโยบายหลักให้ แต่ผู้จัดการทั่วไปมีอำนาจจัดการในเรื่องรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งแตกต่างกันไป

นโยบายหลักของโรงแรมมีดังนี้

1. แรงงาน (Labor) เมื่อเปิดกิจการโรงแรมค่าใช้จ่ายที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ งบประมาณสำหรับการจ้างแรงงาน ดังนั้นจะต้องกำหนดนโยบายการว่าจ้าง กำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ของพนักงาน จำนวนพนักงาน และมาตรฐานของพนักงาน นโยบายการจ้างงานจะต้องมีหลักการพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ผลประโยชน์พิเศษ การให้สวัสดิการต่าง ๆ สำหรับตำแหน่งสำคัญ ๆ เช่น ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี (Comptroller) อาจกำหนดโดยสำนักงานใหญ่ ส่วนอัตราเงินเดือนของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกอื่น ๆ และพนักงานทั่วไปอาจจะกำหนดมาตรฐานขั้นเงินเดือน (Salary Scale) โดยมีความยืดหยุ่นพิจารณาจากความสามารถตลอดจนประสบการณ์ สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดอัตราเงินเดือนก็คือกฎหมายกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำและความเป็นไปได้ในการหาแรงงานในท้องถิ่นนั้น

¹ปรีชา แดงโรจน์, การโรงแรม, หน้า 352-363.

2. อัตราค่าห้องพัก (Room Rate Structure) โรงแรมที่เปิดใหม่จะต้องมีการกำหนดอัตราค่าห้องพักไว้ก่อนที่จะเริ่มดำเนินงาน โดยพิจารณาตั้งแต่ขั้นตอนการก่อสร้าง วัสดุที่ใช้ก่อสร้าง ชนิดของโรงแรม อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดไปถึงชนิดของแขกที่คาดว่าจะมาพัก กำหนดออกมาเป็นอัตราค่าบริการของโรงแรม และขณะเดียวกันจะต้องนำเอาอัตราค่าบริการของโรงแรมอื่นในท้องถิ่นมาทำการเปรียบเทียบด้วย

3. การสั่งซื้อ (Purchasing) โรงแรมลักษณะในเครือ (Chain Hotels) บางแห่งอาจจะมีแผนกสั่งซื้อกลาง (Central Purchasing Department) แต่บางแห่งมีลักษณะแตกต่างกันไป เช่น โรงแรมในเครือเชอราตัน (Sheraton) จะจัดหน่วยงานแยกเฉพาะ (A Separate Corporation) ซึ่งมีหน้าที่ในการสั่งซื้อทุกอย่างแล้วมาขายต่อให้กับโรงแรมสาขาแต่ละแห่ง โดยมีเครื่องหมายของเครือติดไว้ที่วัสดุทุกชิ้น สำหรับการสั่งซื้ออาหารและเครื่องดื่มนั้นมักจะไม่มีแผนกสั่งซื้อกลาง ยกเว้นแต่ที่เครือโรงแรมนั้นจัดตั้งโรงแรมสาขามากกว่าหนึ่งแห่งในเมืองเดียวกัน

สำหรับเครื่องดื่มมีลักษณะเฉพาะไปตามกฎหมายหรือการอนุญาตในท้องถิ่นหรือแต่ละประเทศที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไปจะสั่งซื้อกับผู้ผลิตโดยตรงหรือพ่อค้าขายส่ง โรงแรมจะต้องพยายามค้นหาเครื่องดื่มทุกชนิดไว้ เช่น บริษัทต้องมีหลายยี่ห้อ ถ้าถูกคำสั่งโดยไม่เจาะจงยี่ห้อใดก็เป็นที่ยอมรับว่าจะต้องเลือกเอายี่ห้อที่ทางโรงแรมสั่งซื้อมาในราคาถูกที่สุดนั่นเอง

โดยสรุปแล้วมีเหตุผลใหญ่สองประการในการจัดตั้งแผนกสั่งซื้อกลางขึ้น ประการแรกช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะซื้อจำนวนมากทำให้ได้ราคาต่ำ ประการที่สองสามารถควบคุมคุณภาพของสินค้าได้มาตรฐานเท่าเทียมกันในทุกโรงแรมที่อยู่ในเครือได้

4. การโฆษณา (Advertising) โรงแรมในลักษณะเครือโดยทั่วไป จะมีการโฆษณาร่วมกันในเครือของตน เช่น ฮิลตัน (Hilton) เชอราตัน (Sheraton) ฮอลิเดย์อินน์ (Holiday Inn) ฯลฯ เป็นการสร้างชื่อให้ติดต่อกับประชาชนโดยทั่วไป การโฆษณาในลักษณะเช่นนี้ มีแนวความคิดที่ว่าคนเดินทางท่องเที่ยวมักชอบพักแรมในโรงแรมที่มีชื่อเสียงคล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะห้องพัก อาหาร และเครื่องดื่ม ไม่ต่างจากสิ่งที่เคยพบได้รู้สึกมาก่อนแล้ว เพราะฉะนั้นวิธีการจัดตั้งชื่อของเครือให้อยู่ในความทรงจำของกินทั่วไปจึงสามารถที่จะชักจูงหรือช่วยในการขยาย

บริการของโรงแรมในเครืออื่น ๆ เช่น ยาวอเมริกันรู้จักโรงแรมในเครืออินเตอร์คอนติเนนตัล (Inter-Continental) เมื่อมาเที่ยวเมืองไทยรู้ว่าโรงแรมในเครือนี้ก็อาจจะอยากมาพักด้วยเช่นกัน จากแนวความคิดนี้จึงมีการจัดแผนกโฆษณาส่วนกลางของโรงแรมในเครือขึ้น

อย่างไรก็ตามความจำเป็นในการโฆษณาชื่อของโรงแรมตามท้องถิ่นต่าง ๆ ก็ยังคงมีอยู่ไม่เพียงแต่จะในด้านกาโฆษณาเกี่ยวกับการจัดเลี้ยง ภัตตาคาร บาร์ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการขายห้องพักของโรงแรมในท้องถิ่นนั้นด้วย เพราะฉะนั้นโรงแรมสาขาในเครือแต่ละแห่งจึงต้องมียงบประมาณด้านการโฆษณาของตนเองด้วย

ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณาในระดับสากลหรือโฆษณาในระดับท้องถิ่น สิ่งที่สำคัญที่จะต้องให้คนทั่วไปรู้จักและมีทัศนคติที่ดีต่อโรงแรม ถ้าพิจารณาในแง่ของโรงแรมแต่ละท้องถิ่น บุคคลที่จะมีส่วนสำคัญในการสร้างภาพพจน์ของโรงแรมก็คือ ผู้จัดการทั่วไป ซึ่งสามารถจะสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญ ๆ ในท้องถิ่นนั้นไม่ว่าจะเป็นนักการเมือง บุคคลที่มีอิทธิพล ตลอดจนถึงองค์การกุศลต่าง ๆ ด้วย การโฆษณาค่าเป็นจะต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และให้สอดคล้องไปกับขนบธรรมเนียมประเพณีในท้องถิ่นนั้น ๆ ด้วย

5. การบัญชี (Accounting) ทุก ๆ โรงแรมจำเป็นต้องมีการจัดทำบัญชี รวบรวมสถิติ เก็บตัวเลขให้เป็นระบบเพื่อการตรวจสอบและเพื่อการวางแผนล่วงหน้า ระบบการบัญชีจะช่วยเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ได้ บุคคลที่สำคัญมากในการบัญชีของโรงแรมก็คือ ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและการบัญชี (Comptroller) ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกสำคัญของผู้บริหารคนหนึ่งขึ้นตรงต่อผู้จัดการใหญ่และคณะบริหารส่วนกลาง

6. สินเชื่อ (Credit) โรงแรมในเครือทุกแห่งจะมีนโยบายหลักร่วมกันในการรับสินเชื่อ ยกเว้นการรับบัตรเครดิตของชาตินั้น ๆ ต้องยึดหยุ่นได้ตามธรรมเนียมปฏิบัติที่ใช้อยู่ทางโรงแรมจะต้องตรวจสอบบริษัทผู้เสนอบัตรเครดิตนั้นก่อนที่จะรับมาไว้กับโรงแรมของตน สำหรับสินเชื่อกับผู้แทนทัวร์ (Travel Agents) และลูกค้าอื่น ๆ โดยปกติระยะเวลาของการชำระหนี้มักจะเป็นรายเดือน แต่ก็อาจจะมีการตกลงกันเป็นพิเศษได้ สำหรับโรงแรมสัปดาห์ในเครือก็จะมี การตกลงนโยบายรวมของด้านสินเชื่อ เพื่อนำมาใช้กับโรงแรมในเครือของตนทั้งหมด

การจัดสายงานของธุรกิจโรงแรม

การจัดสายงานของธุรกิจโรงแรมไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับลักษณะของโรงแรม ได้แก่ ขนาดหรือจำนวนห้อง บริการที่ให้แก่แขกที่มาพัก นโยบายของผู้บริหารโรงแรม เป็นต้น แต่หลักการในการจัดสายงานนั้นคล้ายคลึงกัน จะต่างกันก็แต่รายละเอียดเท่านั้น เช่น โรงแรมขนาดใหญ่ จะต้องแบ่งงานออกเป็นหลายหน่วย เพื่อแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบออกไปเพราะงานมาก แต่โรงแรมขนาดเล็กไม่จำเป็นเพราะอาจรวมหน้าที่และความรับผิดชอบไว้กับบุคคลเพียงไม่กี่คนก็ได้¹

โดยหลักทั่ว ๆ ไปแล้วหน่วยงานของโรงแรมประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ คือ

1. งานส่วนหน้า (Front of the House)
2. งานส่วนหลัง (Back of the House)

งานส่วนหน้า หรืออาจเรียกได้ว่าฝ่ายห้องพัก (Room Division) หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการให้แขกได้เข้าพักโรงแรมด้วยความสะดวกและถูกต้องตามความประสงค์ของแขก งานส่วนนี้ประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ ต่อกัน 3 แผนก คือ แผนกต้อนรับ ภาหน้าที่รับจองห้องพัก กำหนดห้องพักและลงทะเบียนแขกในการเข้าพัก การแจ้งเกี่ยวกับจดหมาย โทรเลขหรือข่าวสารที่ส่งมายังแขกผู้มาพัก นำสรุบบยอดเงินทางด้านห้องพักให้แผนกบัญชี แนะนำและให้ข่าวสารเกี่ยวกับการท่องเที่ยวแก่แขกผู้มาพัก แผนกบริการ หน่วยงานนี้ประกอบด้วยพนักงานประจำประตู (Door man)

¹ รุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, คำบรรยายประกอบการสอน

พนักงานรับรองแขก (Bell man) พนักงานประจำลิฟท์ (Elevator operator) พนักงานยกกระเป๋า (Porter) แผนกแม่บ้าน เป็นแผนกที่มีพนักงานจำนวนมากประกอบด้วย พนักงานจัดเตรียมห้องพัก (Room maid) พนักงานประจำห้อง (House man) พนักงานทำความสะอาด (Cleaner) พนักงานตัดดอกไม้ (Flower Girl) พนักงานซักผ้า (Laundry) พนักงานควบคุมเครื่องแบบ และอื่น ๆ เป็นต้น¹

งานส่วนหลัง หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่การปฏิบัติงานมีได้พบปะกับแขกของโรงแรม เหมือนงานส่วนหน้า อาจแบ่งเป็นหน่วยงานสำคัญได้ดังนี้คือ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department or Catering Department) งานของแผนกนี้แบ่งเป็นหน่วยงานย่อยคือ แผนกอาหารมีการเตรียมอาหาร เตรียมภาชนะเครื่องใช้ ทำความสะอาดห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยง ไนต์คลับ ฯลฯ แผนกเครื่องดื่ม พนักงานแผนกนี้คือพนักงานผสมเครื่องดื่ม (Bartender) แผนกบริการ หมายถึง งานของพนักงานเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม (Waiter or Waitress) จะอยู่ในความควบคุมของผู้ควบคุม (Supervisor) หรือผู้จัดการแต่ละห้องอาหารหรือบาร์แต่ละห้อง แผนกควบคุมอาหารและเครื่องดื่มทำหน้าที่ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานของแผนกอาหารและเครื่องดื่มให้เป็นไปโดยถูกต้อง ตรวจสอบในการตรวจสอบสินค้า ประมาณต้นทุนค่าอาหาร ค่าเครื่องดื่ม ต้นทุนในการจัดเลี้ยง ตั้งราคาอาหารและเครื่องดื่มที่เหมาะสม เก็บสถิติเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่ม ฯลฯ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (The Accounting Department) งานบัญชีแบ่งเป็นแผนกใหญ่ ๆ ได้ 4 แผนกคือ แผนกรายรับ (Revenue) ทำหน้าที่สรุปยอดรายรับจากรายงานของพนักงานเก็บเงิน (Cashier) แผนกต่าง ๆ ผู้ควบคุมบัญชีทางด้านรายรับ คือ ผู้ตรวจสอบ (Night Auditor) แผนกรายจ่าย (Expenses) จะดำเนินงานเกี่ยวกับรายจ่ายทุกประเภท แผนกเงินเดือนและค่าจ้าง (Salaries and Wages) และแผนกสถิติ (Statistics) ทำหน้าที่เก็บสถิติต่าง ๆ เช่น สถิติทางด้านห้องพัก ด้านอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น และควรมี

¹ ร้องเดียวกัน, หน้า 374 - 376.

การเปรียบเทียบกันเดือนต่อเดือนในหนึ่งปีและเดือนต่อเดือนระหว่างปีด้วย ฝ่ายบุคลากร (Personnel Department) ทำหน้าที่คัดเลือก ฝึกอบรม งานทางด้านสวัสดิการ และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับพนักงาน ฝ่ายบริหาร (Administrative Division) ทำหน้าที่ควบคุมการทำงาน ของทุกฝ่ายของโรงแรมทั้งหมด ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน สดล่ายงาน และควบคุมการ ทำงานของแต่ละฝ่ายให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้¹

สรุปการสดล่ายงานของโรงแรมแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ งานส่วนหน้า คือหน่วย- งานที่ต้องพบปะกับแขก และงานส่วนหลัง คือ หน่วยงานที่ไม่ต้องติดต่อกับแขก และฝ่ายหรือแผนก ที่สำคัญของโรงแรมอาจแบ่งได้ 6 ฝ่ายหรือแผนก คือ²

1. ฝ่ายบัญชี (Accounting Department)
2. ฝ่ายห้องพัก (Room Division)
3. ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department)
4. ฝ่ายขาย (Sales Department)
5. ฝ่ายบุคคล (Personnel Department)
6. ฝ่ายช่าง (Engineering Department)

นอกจากนี้ก็มีแผนกอื่น ๆ คือ

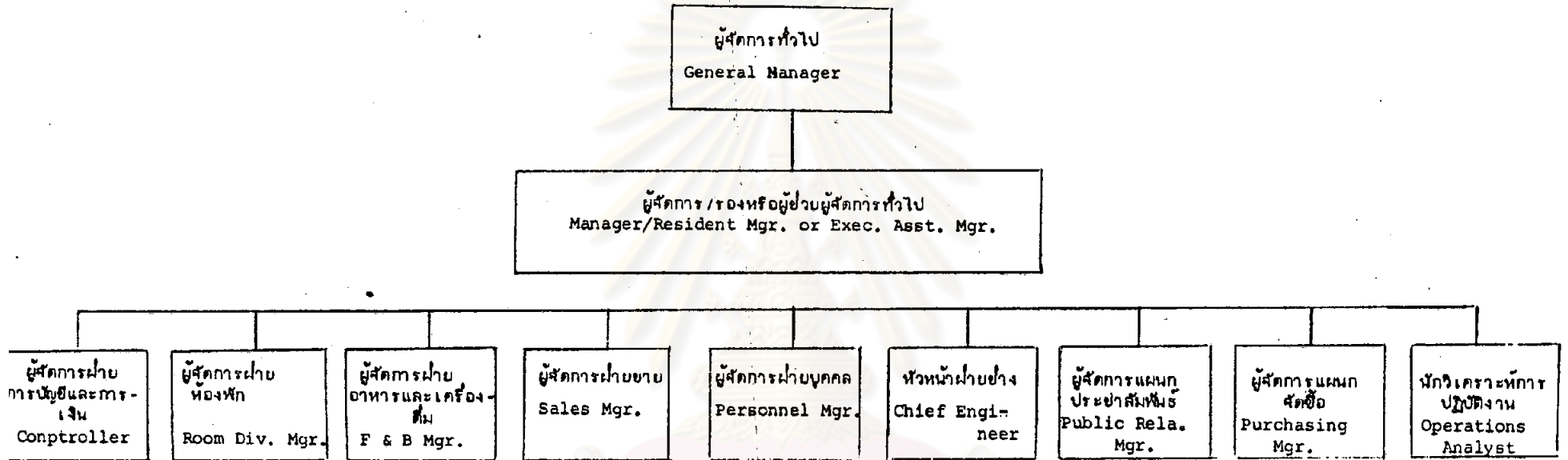
- แผนกประชาสัมพันธ์ (Public Relations Department)
- แผนกจัดซื้อ (Purchasing Department)
- แผนกวิจัยการปฏิบัติงาน (Operation Analysis)

ผังแผนภูมิแสดงลำดับการบังคับบัญชา (Organization Chart) หน้า 31

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 377-381.

² ปรีชา แดงโรจน์, การโรงแรม, หน้า 363.

แผนภูมิที่ 1
ฝ่ายบริหาร (Management)

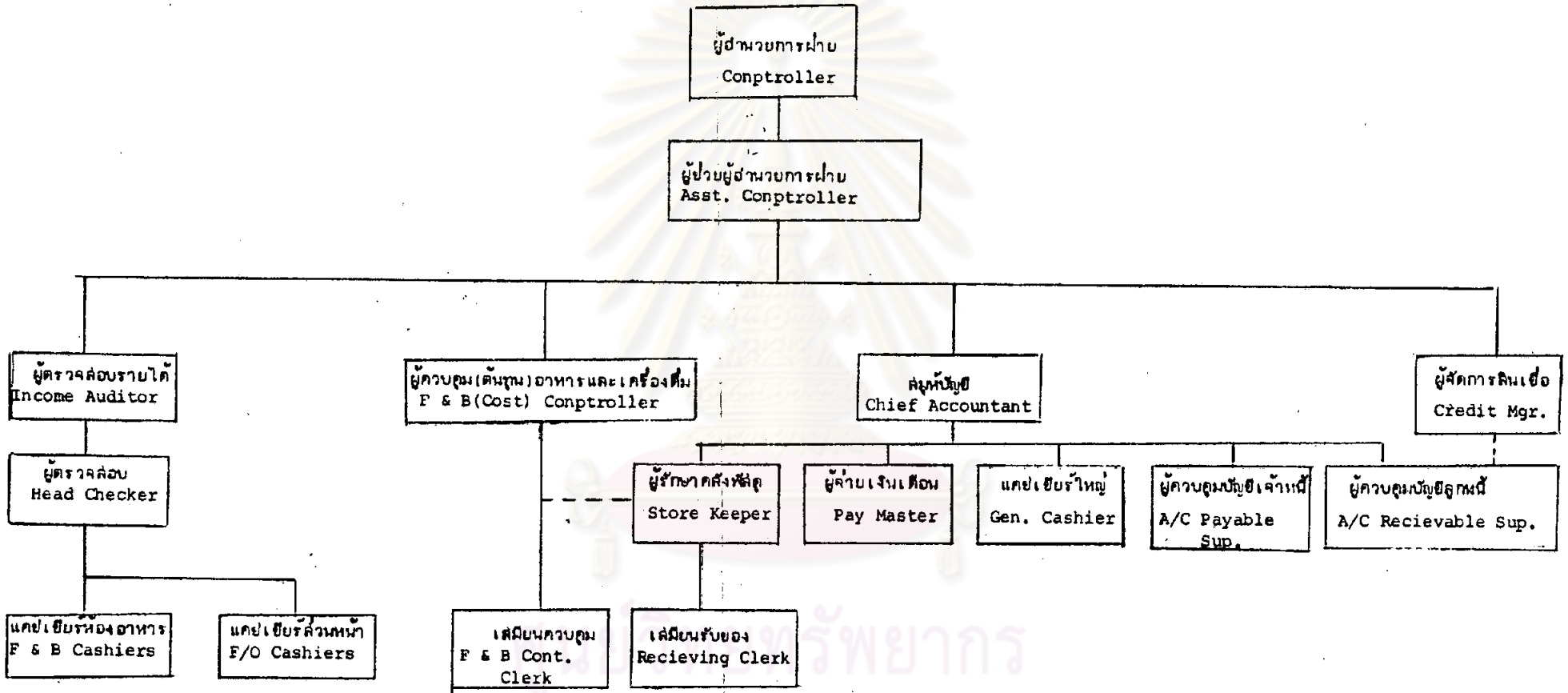


ที่มา : บริษัท แคนงโรจน์, วารสารโรงแรม, หน้า 366.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

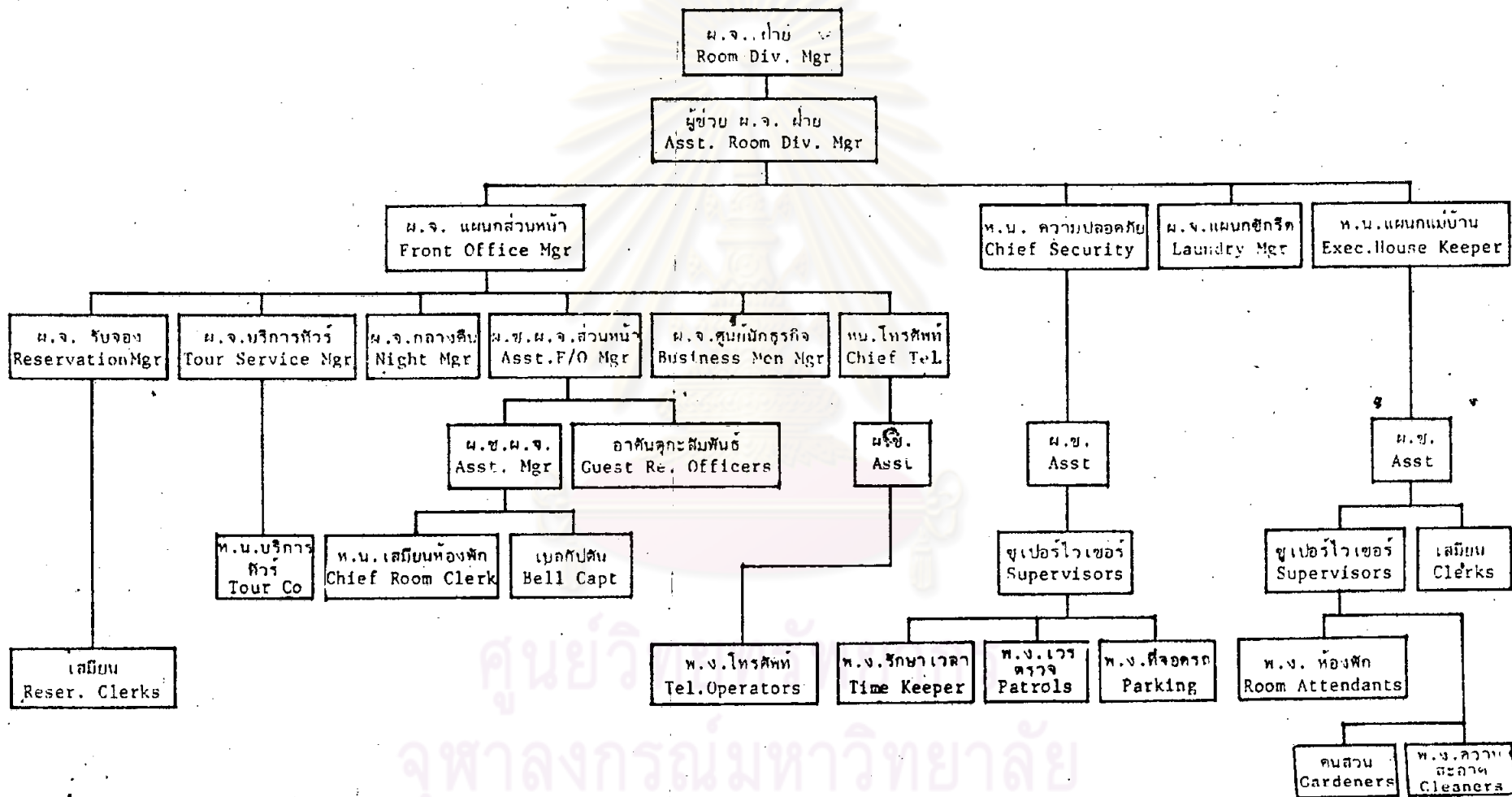
แผนภูมิที่ 2

ฝ่ายบัญชี (Accounting)



ที่มา : ปรัชญา แดงโรจน์, การโรงแรม, หน้า 378.

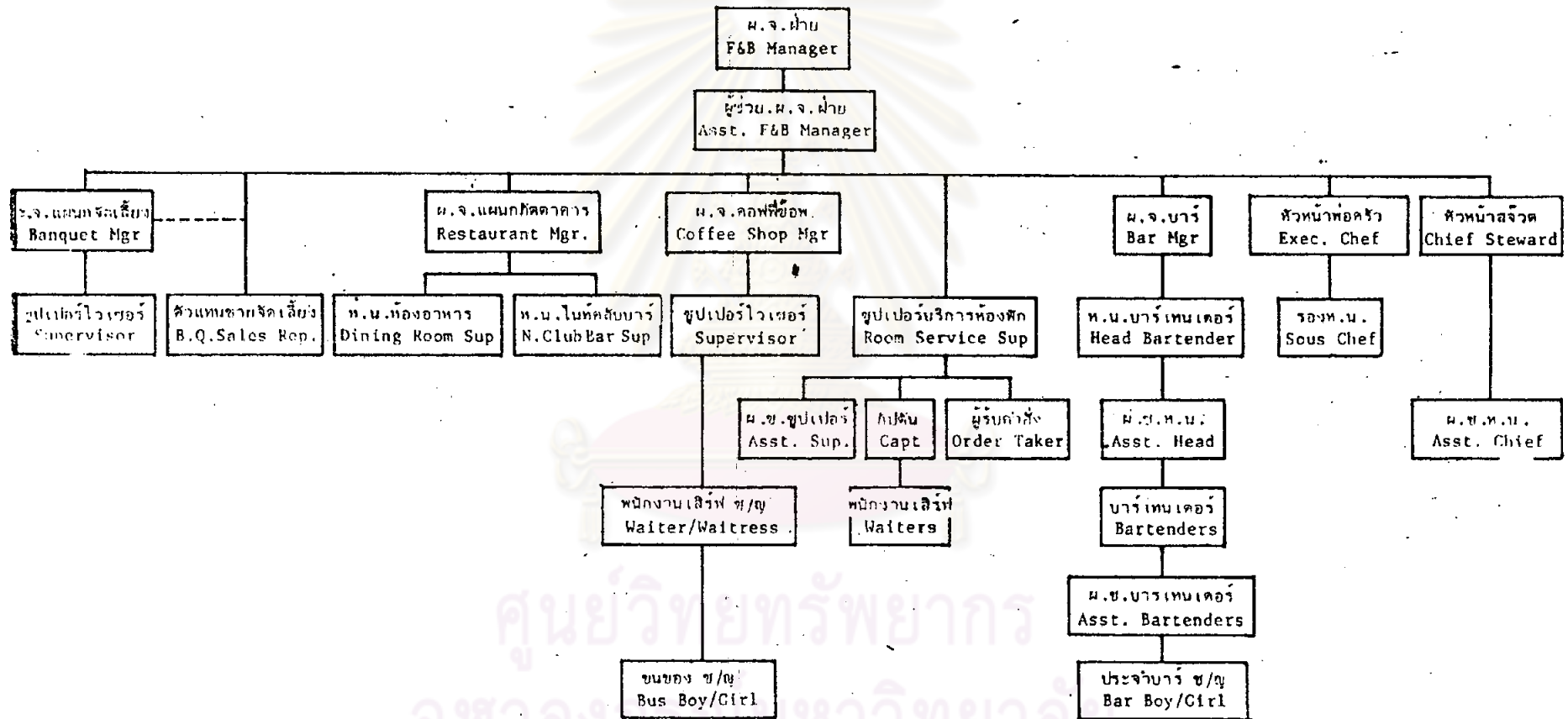
แผนภูมิ 3
ฝ่ายห้องพัก (Rooms Division)



ที่มา : ปรีชา แต่งโรจน์, การโรงแรม, หน้า 402.

แผนภูมิที่ 4

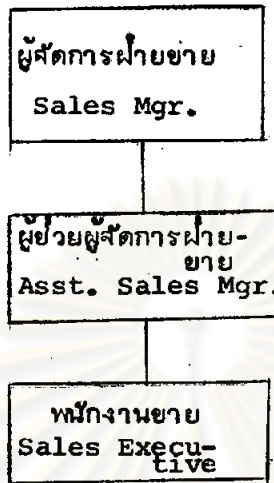
ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)



ที่มา : ปรีชา แต่งโรจน์, การโรงแรม, หน้า 456.

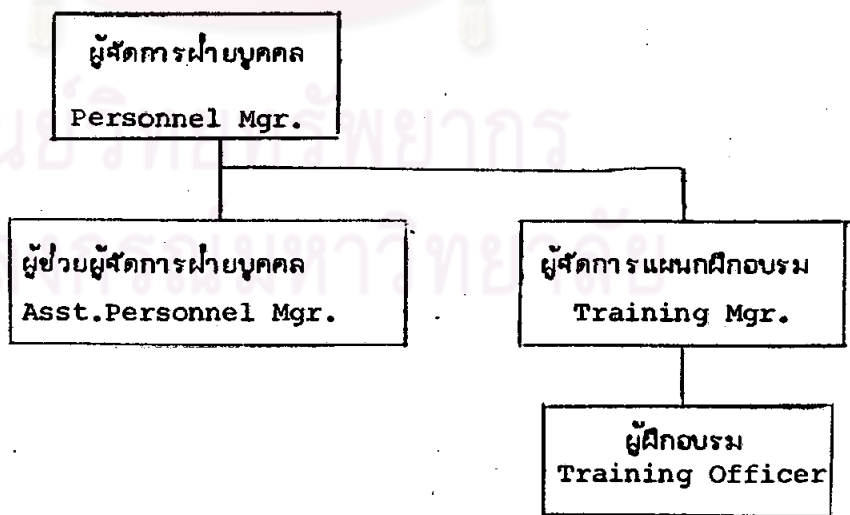
แผนภูมิที่ 5

ฝ่ายขาย (Sales Department)



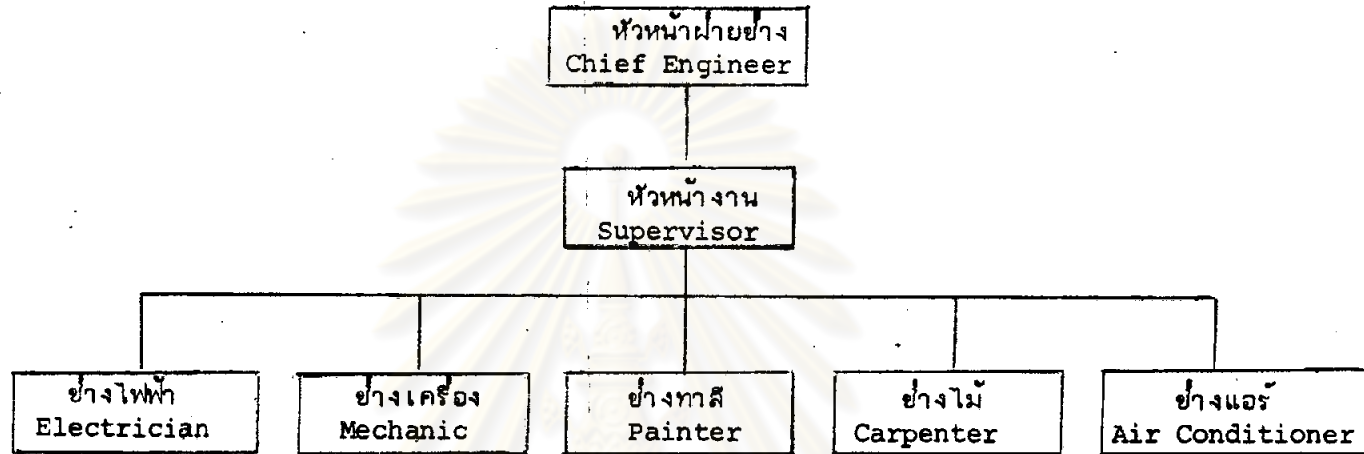
แผนภูมิที่ 6

ฝ่ายบุคคล (Personnel Department)



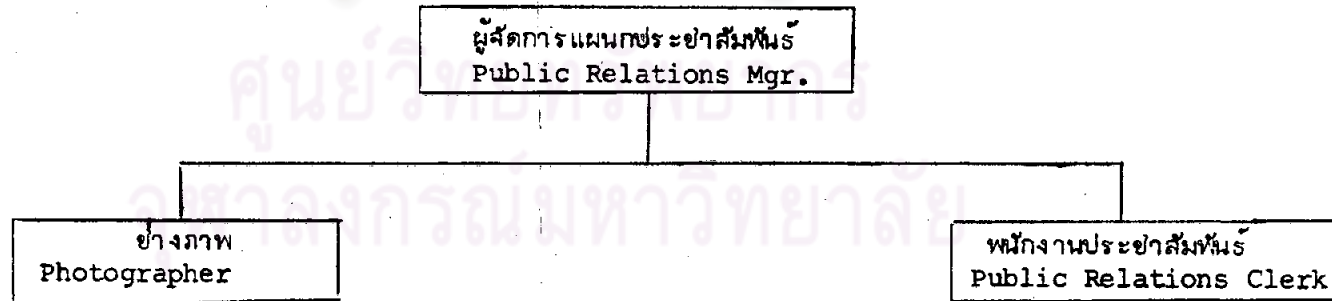
แผนภูมิที่ 7

ฝ่ายช่าง (Engineering Department)



แผนภูมิที่ 8

ฝ่ายประชาสัมพันธ์ (Public Relations Department)



สำหรับการบริหารโรงแรมในปัจจุบัน เราอาจแบ่งประเภทพนักงานของโรงแรมออกเป็น 4 ระดับ¹ ดังนี้

1. ระดับผู้กำหนดนโยบายและผู้ควบคุมนโยบายไปปฏิบัติ คือ ผู้จัดการทั่วไปและระดับหัวหน้าฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ (General Manager and Department Heads)
2. ระดับรองและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายหรือแผนก (Sub and Assistant Department Heads)
3. ระดับหัวหน้างาน (Supervisor)
4. พนักงานปฏิบัติงานทั่วไป (General Staff)

การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม²

ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมไทย สามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ดังนี้

1. โรงแรมที่เป็นสาขาและมิชชันนารีเชื่อมโยงกับโรงแรมในต่างประเทศ (Chain and Franchise) ส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการท่องเที่ยว โรงแรมประเภทนี้จะต้องส่งรายได้จากการขายซึ่งสิ้นปีประมาณร้อยละ 6-8 ให้สำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ
2. โรงแรมที่ดำเนินงานโดยคนไทยเอง และว่าจ้างชาวต่างประเทศที่มีความชำนาญให้เป็นผู้บริหารงาน ส่วนใหญ่โรงแรมประเภทนี้อยู่ในกรุงเทพมหานคร และพยายาม

¹ ปรีชา แต่งโรจน์, การโรงแรม, หน้า 363.

² องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, แผนพัฒนาการท่องเที่ยวฉบับที่ 4 2520-2524 (กรุงเทพมหานคร : องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, น.พ.ปจ., หน้า 89-90.

3. โรงแรมที่ยังไม่ได้มาตรฐานสากลที่จะรับรองนักท่องเที่ยวต่างชาติ โรงแรม
ลักษณะนี้อยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจเล็ก ๆ มีจำนวนห้องพักประมาณ 15-50 ห้อง
และขนาดกลางประมาณ 100 ห้อง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย