

การปรับปรุงประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมบริการ: กรณีศึกษาโรงแรมจังหวัดสุโขทัย

ธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ^{1*} นิสาชล จันทรานภาสวัสดิ์² และ ชีรพล เลื่อนแพ²

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมบริการด้านธุรกิจโรงแรมถือว่ามีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐานของการคมนาคมขนส่ง และการท่องเที่ยวอย่างมาก จากสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมต้องปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน และปรับองค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด โดยใช้ทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงประยุกต์ใช้หลักการแผนผังสายธารคุณค่า (VSM) เพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสูญเสียในการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของธุรกิจโรงแรม จังหวัดสุโขทัย จำนวน 2 กรณีศึกษา 1. โรงแรมอิสระ (Independent Hotels) และ 2. โรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotels) รวมทั้งประยุกต์ใช้หลักการ Why why analysis และหลักการ ECRS Technique ปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยการลงพื้นที่เก็บข้อมูล สังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์ พบว่าหลังปรับปรุงประสิทธิภาพโลจิสติกส์และโซ่อุปทานกรณีศึกษาที่ 1 สามารถลด NVA 2 กิจกรรม เวลาลดลง 7.15 นาที คิดเป็นร้อยละที่ลดลง 3.94% และลด NNVA 1 กิจกรรม เวลาลดลง 5.15 นาที คิดเป็นร้อยละที่เพิ่มขึ้น 1.37% ส่งผลให้กิจกรรม VA มีร้อยละเพิ่มขึ้นตามไปด้วยคิดเป็น 1.37% กรณีศึกษาที่ 2 สามารถลด NVA 2 กิจกรรม เวลาลดลง 5.20 นาที คิดเป็นร้อยละที่ลดลง 0.31% ส่งผลให้กิจกรรม NNVA และ VA ทั้ง 2 กิจกรรมมีร้อยละที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วยคิดเป็น 0.32% และ 0.01%

คำสำคัญ : แผนผังสายธารคุณค่า, การจัดการโซ่อุปทาน, การลดความสูญเสีย, การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

¹ วิชาเอกโลจิสติกส์, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการ, คณะธุรกิจบริการ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² วิชาการจัดการการท่องเที่ยวและบริการ, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการ, คณะธุรกิจบริการ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง

* ผู้ติดต่อ, อีเมล: thammajak@ru.ac.th, รับเมื่อ 10 มิถุนายน 2562 ตอบรับ 30 กันยายน 2562

The Performance Improvement of Service Industry Supply Chain: A Case Study of Hotel in Sukhothai Province

Thammasak Kuaites^{1*} Nisachol Chanthranapasawat² and Theeraphon Thueanphae²

Abstract

Hotel's service industry has an important role toward economy and basic structures of transportation and tourism. Due to recent in competitive condition, hotel businesses must adapt and change in order to satisfy market's needs by using internal resources of the organization to create usefulness and high efficiency. This study applied VSM technique to analyze and compare waste in Logistic management and hotel supply chain of two hotels as case studies in Sukhothai province, which were independent hotel and chain hotel along with applying Why Why Analysis and ECRS technique to improve efficiency by doing fieldwork to collect data, observing, and interviewing. The results after improving Hotels' Logistics' efficiency found that; case study 1 could reduce two NVA activities, which saved 7.15 minutes and was counted as 3.94% decrease, and one NNVA activity, which saved 5.10 minutes and was counted as 1.37% increase. This caused VA activity to increase for 1.37%; case study 2 could reduce two NVA activities and saved 5.20 minutes, which was counted as 0.31% decrease. This caused NNVA and VA activities to increase for 0.32% and 0.01% accordingly.

Keywords : Value stream mapping, Supply chain management, ECRS technique, Why why analysis

¹ Major Logistic, Department of Service Industry Management, Faculty of Service Industry Management, Ramkhamhaeng University

² Major Tourism and Hospitality Management, Department of Service Industry Management, Faculty of Service Industry Management, Ramkhamhaeng University

* Corresponding author, E-mail: thammasak@ru.ac.th, Received: 10 June 2019, Accepted: 30 September 2019

1. บทนำ (Introduction)

ธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมบริการประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญและเชื่อมโยงต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศ เป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้มากกว่า 9 แสนล้านบาท ในปี 2560 มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจาก 390,622 ล้านบาทในปี 2545 จนมีมูลค่าถึง 439,720 ล้านบาท ในปี 2551 และมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.25 ต่อปี คิดเป็นสัดส่วนต่อค่า GDP ของประเทศหรือประมาณ ร้อยละ 4.9 [1] จากภาวะการแข่งขันที่สูงของธุรกิจโรงแรมและที่พัก โดยปัจจัยสำคัญเกิดจากการเติบโต และการเพิ่มขึ้นของจำนวนธุรกิจโรงแรมและที่พักแรมในช่วงปี 2559 เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการหลายรายต้องประกาศขายกิจการและยุติกิจการลง โดยต้องปรับตัว ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร ปรับเปลี่ยนการจัดการองค์กร และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มช่องทางการสร้างรายได้ และเป็นแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานไปต่อ [2]

จังหวัดสุโขทัย ถือเป็นจังหวัดของแหล่งท่องเที่ยวที่มีโบราณสถานและโบราณวัตถุที่มีความงดงามทางด้านศิลปวัฒนธรรม ศิลปกรรม ที่เป็นเอกลักษณ์ รวมถึงขนบธรรมเนียมประเพณีจึงได้รับยกย่องในระดับนานาชาติให้เป็นมรดกโลกทางวัฒนธรรมจากองค์การยูเนสโก (UNESCO) และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของชาวไทยและชาวต่างชาติ [3] จากข้อมูลทางสถิติพบว่าจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาเยือนจังหวัดสุโขทัย ปี 2557-2559 มีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นจาก 1,177,107 คน เป็น 1,246,967 คน และ 1,295,459 คน ตามลำดับ

จำนวนวันที่พักค้างคืนโดยเฉลี่ย 2.17 วัน รายได้จากนักท่องเที่ยวมากถึง 3,032.30 ล้านบาท ซึ่ง 70% เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย และอีก 30% เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมและที่พักเพิ่มจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย จากปี 2557-2558 มีจำนวนห้องพักเพิ่มขึ้นจาก 2,222 ห้อง เป็น 2,507 ห้อง โดยจำนวนผู้เข้าพักแรมเพิ่มขึ้นจาก 702,189 คน เป็น 746,666 คน [3]

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นพบว่าจังหวัดสุโขทัยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นในทุกปี และเกิดการแข่งขันทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้อุตสาหกรรมบริการด้านโรงแรมเดิมต้องปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า โดยใช้ทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อรองรับกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยสนใจและเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น จึงศึกษาและค้นคว้าวิจัยเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน ลดความสูญเปล่าที่ไม่จำเป็น เพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถให้บริการในอีกด้านหนึ่งของการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมบริการด้านโรงแรม เพื่อประโยชน์ในด้านธุรกิจโรงแรมต่อไป

2. ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญสำหรับการยกระดับองค์กร และเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการภายในได้คืออีกริธีหนึ่ง โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้าน ข้อมูลข่าวสาร (Information) ต่อการพัฒนาองค์กร ในด้านการเพิ่มผลิตภาพองค์กร การลดความ

สูญเสียเปล่าในกระบวนการ การไหลของข้อมูลข่าวสาร และการติดต่อสื่อสารระหว่างแผน ระหว่างองค์กร ที่มี ส่วนสำหรับอย่างยิ่งในการบริหารซัพพลายเชนอย่างเป็นระบบ และรากฐานการสร้างความปลอดภัยแก่ลูกค้า การส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ การลดต้นทุนธุรกิจ และการส่งมอบ [4]

2.2 แผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping)

เทคนิคที่สนับสนุนการผลิตและการบริหารแบบลีน ในการแสดงลำดับขั้นของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ โดยมุ่งเน้นสร้างความเข้าใจ และจำแนก กิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกระบวนการนั้น ตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ จนถึงปลายน้ำ ทั้งในมุมมองของผู้ผลิต ผู้ให้บริการ และลูกค้า โดยหลักการของ VSM จะสามารถระบุกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งโซ่อุปทาน [5] สามารถจำแนกกิจกรรมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) กิจกรรมที่มีคุณค่าเพิ่ม (Value Added: VA) การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต และการบริการ 2) กิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม (Necessary but Non Value Added: NNVA) ความสูญเสียเปล่า แต่อาจจำเป็นต้องยอมให้เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตและการบริการ เช่น การเดินใน ระยะไกลเพื่อหยิบชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบ การเคลื่อนย้าย อุปกรณ์ และ 3) กิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า (Non Value Added: NVA) ความสูญเสียเปล่าซึ่งควรกำจัด เช่น เวลารอคอย การทำงานหรือกิจกรรมเดียวกันที่เกิดขึ้นซ้ำ

จากงานวิจัยพบว่า S. Vinodh [6] ได้นำ VSM ไปปรับใช้ในสายการผลิต เนื่องจากความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ในการผลิต และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น โดยใช้ VSM เพื่อจำแนกกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการผลิต และหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้น เมื่อ

ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยใช้กิจกรรม 5ส เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการทำงาน แลใช้เทคโนโลยี มาช่วยเพื่อลด WIP ในกระบวนการผลิต และกำจัด ความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นผลที่ได้สามารถลดเวลาว่างงาน (Idle Time) ลงจากเดิม และงานวิจัยของ W. Wattanutchariya and T. Kuaites [7] ได้ใช้ VSM เพื่อวิเคราะห์กิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งโซ่อุปทาน โดยการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความสูญเสียเปล่าในโซ่อุปทาน ข้าวไรซ์เบอร์รี่ในประเทศไทย และใช้หลักการ ECRS Technique เพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพจากผลการวิเคราะห์จากกิจกรรม ผลที่ได้พบว่า ในภาคเหนือ สามารถลดกิจกรรมในส่วน NVA ได้ 2 กิจกรรม ใช้เวลาลดลง 96.6 ชั่วโมง ภาคกลาง ลดลง 1 กิจกรรมในส่วน NVA ใช้เวลาลดลง 574.7 ชั่วโมง และภาคอีสาน ลดกิจกรรมในส่วน NVA ได้ 1 กิจกรรม ใช้เวลาลดลง 168.2 ชั่วโมง

การประยุกต์ใช้แผนผังสายธารคุณค่า (VSM) เพื่อ จำแนกกิจกรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการตลอด โซ่อุปทาน เป็นจุดเริ่มต้นของขั้นตอนการพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพ การไหลของทรัพยากร สารสนเทศที่เกิดขึ้น ซึ่งงานวิจัยนี้คณะผู้วิจัยได้ ประยุกต์ใช้ VSM เข้ามาจำแนกกิจกรรมที่เกิดขึ้นตลอด โซ่อุปทานของอุตสาหกรรมบริการธุรกิจโรงแรม เพื่อ วิเคราะห์กิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งใน 2 กรณีศึกษา ในระบบ การบริหารงานที่แตกต่างกัน ได้แก่ โรงแรมอิสระ (Independent Hotels) และโรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotels) เพื่อเปรียบเทียบกิจกรรมตลอด โซ่อุปทาน และหาแนวทางในการปรับปรุงปรับ ประสิทธิภาพโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในการดำเนินงาน

2.2 การลดความสูญเปล่า (ECRS Technique)

ความสูญเปล่าถือได้ว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่แฝงอยู่ในทุกๆ กระบวนการซึ่งสามารถแยกออกเป็น 7 ประการ ได้แก่ 1) การผลิตมากเกินไป 2) การเก็บวัสดุคงคลัง 3) การขนส่ง 4) การเคลื่อนไหว 5) กระบวนการผลิต 6) การรอคอย และ 7) การผลิตของเสีย สิ่งเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าบงกักร และต้องกำจัด ดังนั้นทุกองค์กรต้องหาวิธีเพื่อลดความสูญเปล่าเหล่านี้ลงที่เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการปรับปรุงการผลิตและการบริการ และลดต้นทุนที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยเครื่องมือที่สำคัญสำหรับวิศวกรรมอุตสาหกรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการที่เกิดขึ้นได้แก่ ECRS Technique เป็นหลักการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อลด และกำจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการ ประกอบด้วย 1) การกำจัด (Eliminate) 2) การรวมกัน (Combine) 3) การจัดใหม่ (Rearrange) และ 4) การทำให้ง่าย (Simplify) ทั้งหมดเป็นหลักการ ที่สามารถใช้ลดความสูญเปล่าได้เป็นอย่างดี เพราะความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นนั้นหมายถึงต้นทุนของสินค้าและบริการที่เพิ่มสูงขึ้น หากสามารถลดความสูญเปล่าลงได้ก็ สามารถลดต้นทุนการผลิตและการบริการได้เช่นเดียวกัน และสามารถใช้ได้จริง[8]

จากงานวิจัยของ S. Suwannarongsri and D. Puang-downreong [9] ได้นำหลักการ ECRS Technique มาจัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นในกระบวนการผลิตของข้าวกล้องงอกในกลุ่มเกษตรกรบ้านจำป่า จังหวัดสกลนคร เพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตและหาวิธีการปรับปรุงที่เหมาะสม ผลที่ได้พบว่าสามารถลดขั้นตอนในกระบวนการผลิตข้าวกล้องงอกจากเดิม 41 ขั้นตอน เหลือเพียง 34 ขั้นตอน คิดเป็นร้อยละ 17.07 และ

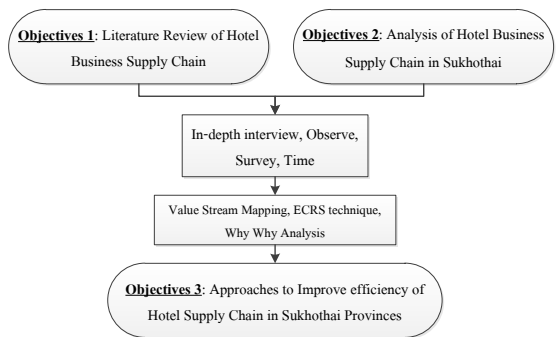
สามารถลดระยะทางในการคิดเป็นร้อยละ 47.00 และการเคลื่อนย้ายรวมในกระบวนการผลิตจากเดิม 99 เมตร ลดลงเหลือ 52 เมตร 34 ขั้นตอน ส่งผลให้เวลาในการผลิตจากเดิม 3,715 นาทีต่อ 30 กิโลกรัม ลดลงเหลือ 3,677 นาทีต่อ 30 กิโลกรัม

การประยุกต์ใช้แผนผังสายธารคุณค่า (VSM) เพื่อจำแนกกิจกรรมที่เกิดขึ้นตลอดโซ่อุปทาน เป็นขั้นตอนเริ่มต้นการวิเคราะห์ถึงตัวบ่งชี้ในแต่ละกิจกรรม เพื่อนำไปสู่กระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการ ECRS Technique ที่เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อลดและขจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการ และเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร

3. วิธีการวิจัย ขอบเขตการวิจัย (Materials and Methods)

ศึกษาและวิเคราะห์ประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจโรงแรมในพื้นที่จังหวัดสุโขทัย โดยใช้หลักการแผนผังสายธารคุณค่า (VSM) เพื่อจำแนกกิจกรรมตลอดโซ่อุปทาน ได้แก่ กิจกรรม VA, NNVA และ NVA และเปรียบเทียบกิจกรรมในโซ่อุปทานทั้ง 2 กรณีศึกษาที่มีระบบการบริหารงานที่แตกต่างกัน 1) โรงแรมอิสระ (Independent Hotels) และ 2) โรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotels) จากนั้นประยุกต์ใช้หลักการ Why Why Analysis และหลักการ ECRS Technique ปรับปรุงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานของทั้ง 2 กรณีศึกษา โดยทั้ง 2 กรณีศึกษาเป็น โรงแรมขนาดกลาง ซึ่งจำแนกประเภทองค์กรหรือขนาดโรงแรมตามจำนวนห้องพักที่มากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง และจัดอยู่ในกลุ่ม

มาตรฐาน โรงแรมระดับ 4 ดาว หรือ โรงแรมชั้นหนึ่ง เพื่อหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเปล่าจากการดำเนินงาน และชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของซัพพลายเชน ในระบบการบริหารโรงแรมที่แตกต่างกัน เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร และธุรกิจอื่นๆ ที่มีระบบการบริหารงานในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ผลการวิจัย (Results)

การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ลงพื้นที่ และสังเกตการณ์ ทั้ง 2 โรงแรมในกรณีศึกษา ที่มีระบบการบริหารองค์กรแตกต่างกัน 1) โรงแรมอิสระ (Independent Hotels) และ 2) โรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotels) เพื่อให้เข้าใจภาพรวมตลอดทั้งกระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน ทั้ง 2 กรณีศึกษามากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยแสดงห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจโรงแรมจังหวัดสุโขทัย ทั้ง 2 กรณีศึกษา โดยครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ดังแสดงในรูปที่ 2 และรายละเอียดแต่ละกิจกรรมดังแสดงในตารางที่ 1

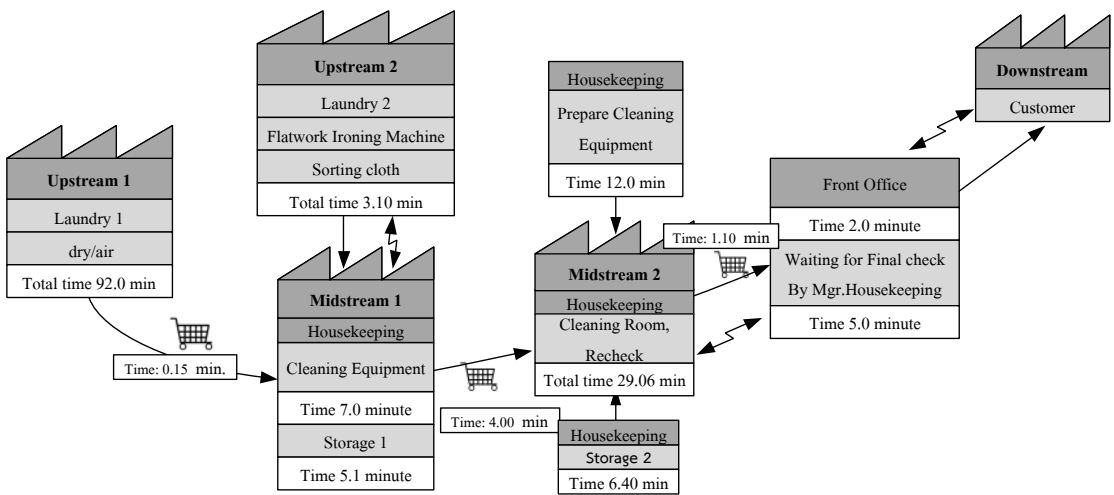
จากรูปที่ 2(a) ห่วงโซ่อุปทานธุรกิจ โรงแรมจังหวัดสุโขทัยกรณีศึกษา (a) Independent Hotels โรงแรมอิสระ เจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารและดูแลทั้งหมด โดย

มีพนักงานแต่ละแผนกคอยกำกับดูแลรับผิดชอบ และรับนโยบายจากผู้บริหารสูงสุดไปปฏิบัติเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการทั้งหมด ตั้งแต่การวางแผนปริมาณการใช้ห้องพักในแต่ละเดือนและแต่ละปี การตลาด การควบคุมคุณภาพ ส่งเสริมการขาย การโฆษณา การให้ความรู้แก่พนักงาน ซึ่งการบริหารงานในโรงแรมที่มีระบบบริหารอย่างอิสระ การพิจารณาด้านการดำเนินงานนั้น พนักงานส่วนใหญ่ไม่ค่อยคำนึงถึงมาตรฐานการทำงานมากนัก ซึ่งการจัดการทั้งหมดหลังเสร็จสิ้นกระบวนการจะขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกเท่านั้น หัวหน้าแผนกต้องดูแลพนักงานในแผนกของตนอย่างใกล้ชิด คอยตรวจสอบและให้คำแนะนำการทำงานอยู่เสมอ ทำให้พนักงานและบุคคลในองค์กรสามารถใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง ส่งผลให้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารสามารถรับรู้และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอ และสามารถลงมือทำได้ทันที ส่งผลให้การพัฒนาองค์กร ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นหลัก ในการพัฒนาต่อยอดหรือการปรับเปลี่ยน ทั้งนี้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้บริหารก็เป็นอีกหนึ่งในปัญหาที่เกิดขึ้น และอาจเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการเช่นเดียวกัน

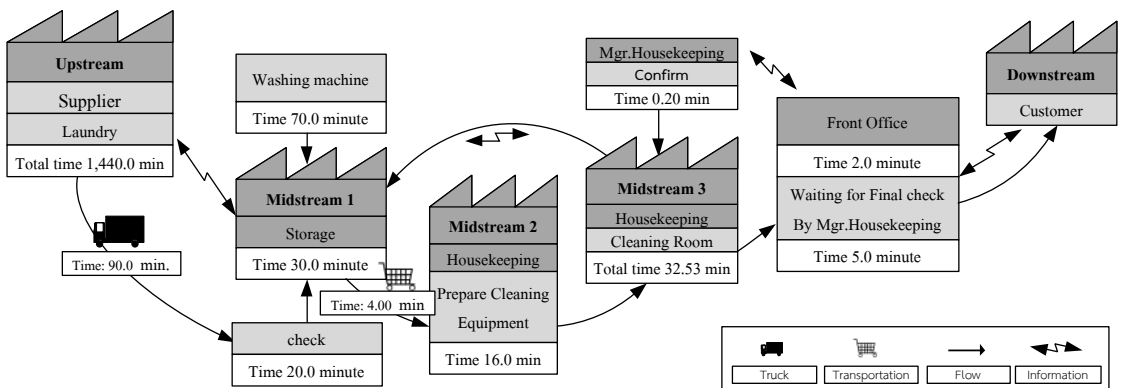
จากรูปที่ 2(b) ห่วงโซ่อุปทานธุรกิจ โรงแรมจังหวัดสุโขทัยกรณีศึกษา (b)Chain Hotels การบริหารแบบโรงแรมเครือข่าย การพิจารณาด้านการบริหารพบว่าการควบคุมดูแลโรงแรมในเบื้องต้น อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้จัดการและผู้จัดการแผนกซึ่งการทำงานทั้งหมดถูกจัดเป็นมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบได้ ตั้งแต่ต้นน้ำของการให้บริการ กลางน้ำ จนถึงปลายน้ำ

และทุกขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น การวางแผนปริมาณความต้องการห้องพัก การตลาด การควบคุมคุณภาพ การส่งเสริมการขาย และการโฆษณา ต้องผ่านที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงแรม เพื่อให้ความเห็นชอบการดำเนินงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดส่วนการปฏิบัติงาน พนักงานต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดอย่างไรก็ตามโรงแรมที่บริหารงานแบบ

โรงแรมเครือข่ายจะมุ่งเน้นการให้บริการเฉพาะด้านที่ตนถนัด ส่วนงานอื่นนอกเหนือจากการให้บริการภายในโรงแรม จะผลักให้ผู้ประกอบการหรือหน่วยงานอื่นที่มีความพร้อม และมีประสิทธิภาพเข้ารับผิดชอบ เช่น การซักอบรีด ชุดของใช้ในโรงแรม เป็นต้น เพื่อลดต้นทุนลดแรงงาน ลดพื้นที่จัดเก็บ เพื่อมุ่งเน้นประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กรที่ดีที่สุดสำหรับการบริการ



(a)



(b)

รูปที่ 2 ห่วงโซ่อุปทานธุรกิจโรงแรมจังหวัดสุโขทัย 2 กรณีศึกษา : (a) Independent Hotels (b) Chain Hotels

ตารางที่ 1 รายละเอียดกิจกรรมในแผนผังสายธารคุณค่า กรณีศึกษา : (a) Independent Hotels (b) Chain Hotels

	Independent Hotels			Chain Hotels		
	<i>Activity</i>	<i>Time (Min)</i>	<i>Value of Activity</i>	<i>Activity</i>	<i>Time (Min)</i>	<i>Value of Activity</i>
Upstream	Prepare clothes for washing	1.00	NNVA	laundry	1,440	NNVA
	cloth washing machine	45.0	NNVA	Transport	90.00	NNVA
	Prepare clothes for drying machine	1.00	NNVA			
	drying	45.00	NNVA			
	Move	0.15	NNVA			
	Flatwork Iron machine	1.10	NNVA			
	Sorting cloth	2.00	NVA			
	Storage 1	5.10	NNVA			
Midstream	Prepare Cleaning Equipment and Bedsheet	7.00	NVA			
	Move	4.00	NNVA	Check, Receive products from the laundry company.	20.00	NNVA
	Storage 2	6.40	NNVA	Storage	30.00	NNVA
	prepare changing bedsheet for each room	12.00	NNVA	Prepare Cleaning Equipment and Bedsheet for each room	16.00	NNVA
	Move	1.10	NNVA	Move	10.0	NNVA
	cleaning the room	29.06	VA	cleaning the room	32.53	VA
	Inspecting the room	0.15	NVA	Inspecting the room	0.20	NVA
Downstream	Customer Check-in	2.00	NNVA	Customer Check-in	2.00	NNVA
	Waiting for final check	5.00	NVA	Waiting for final check	5.00	NVA

จากตารางที่ 1 แสดงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานจากการวิเคราะห์แผนผังสายธารคุณค่า ทั้ง 2 กรณีศึกษา โดยละเอียด ซึ่งจำแนกกิจกรรมทั้งหมดตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ และระบุกิจกรรมคุณค่าและระยะเวลาตามหลักการการวิเคราะห์แผนผังสายธาร

คุณค่า โดยระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมได้จากการลงพื้นที่เพื่อจับเวลาการทำงานจริง ณ สถานประกอบการ

จากการศึกษาห่วงโซ่อุปทานและกิจกรรมโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นทั้ง 2 กรณีศึกษา ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนถึงปลาย ที่มีระบบการบริหารและขั้นตอนการ

ปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างชัดเจน นำไปสู่การวิเคราะห์ประสิทธิภาพระหว่างการบริหารงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบข้อดีข้อเสีย และความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการ เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน และเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรมที่ต้องปรับตัวในสภาวะการแข่งขันที่สูงในปัจจุบัน หรือธุรกิจอื่นที่มีรูปแบบการบริหารที่ใกล้เคียงกัน โดย

ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์แผนผังสายธารคุณค่า (VSM) เพื่อวิเคราะห์และแยกประเภทกิจกรรม VA, NVA และ NNVA ที่เกิดขึ้นตลอดโซ่อุปทาน และเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ทั้งก่อนและหลังปรับปรุง ดังแสดงในตารางที่ 2 จากนั้นประยุกต์ใช้หลักการ Why why analysis และ หลักการ ECRS Technique เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สายธารคุณค่าของห่วงโซ่อุปทานธุรกิจโรงแรมจังหวัดสุโขทัย ก่อนและหลังปรับปรุง

Region	Value of Activity	Current Case				Proposed Case			
		Activity		Time		Activity		Time	
		No. of activities	%	Min.	%	No. of activities	%	Min.	%
Independent Hotels	Value-Added (VA)	1	5.88	29.06	17.35	1	7.14	29.06	18.72
	Non-Value-Added (NVA)	4	23.53	14.15	8.45	2	14.28	7.00	4.51
	Necessary-Non-Value-Added (NNVA)	12	70.59	124.25	74.20	11	78.58	119.1	76.77
	Total	17.0	100.0	167.46	100.0	14.0	100.0	155.2	100.0
Chain Hotels	Value-Added (VA)	1	9.10	32.53	1.91	1	11.10	32.53	1.90
	Non-Value-Added (NVA)	2	18.18	5.20	0.31	-	-	-	-
	Necessary-Non-Value-Added (NNVA)	8	72.72	1,678	97.78	8	88.90	1,678	98.10
	Total	11.0	100.0	1,716.1	100.0	9.0	100.0	1,710	100.0

T. Kuaites et al. [10]

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพโซ่อุปทานของธุรกิจโรงแรม ก่อนการปรับปรุง ผู้วิจัยวิเคราะห์และแยกกิจกรรมที่เกิดขึ้นออกทั้งหมดตลอดโซ่อุปทานตามหลักการ VSM พบว่าโรงแรมอิสระ (Independent Hotels) มีจำนวน VA 1 กิจกรรม NVA 4 กิจกรรม และ NNVA 12 กิจกรรม และโรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotels) พบว่า กิจกรรมในโซ่

อุปทานมีจำนวน VA 1 กิจกรรม NVA 2 กิจกรรม และ NNVA 8 กิจกรรม

การวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทาน ซึ่งกิจกรรม NVA และ กิจกรรม NNVA ที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานถือว่าเป็นกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า เพื่อให้การวิเคราะห์ผลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงใช้หลักการ Why Why Analysis เพื่อหาสาเหตุ

ต้นตอของปัญหา ก่อนใช้หลักการ ECRS Technique
ปรับปรุงประสิทธิภาพ ดังแสดงในตารางที่ 3
ประยุกต์ใช้หลักการ Why Why Ana กรณีศึกษาที่ 1

1. กิจกรรม พับผ้าและแยกประเภทของผ้า
 - ทำไมถึง : พับผ้าและแยกประเภทของผ้า
 - เพราะ: จัดหมวดหมู่ผ้า, ความเรียบร้อย
 - ทำไมถึง: จัดหมวดหมู่ผ้า, ความเรียบร้อย
 - เพราะ: เพื่อนับจำนวนและขนย้ายไปจัดเก็บ
 - ณ ห้องพัสดุอุปกรณ์ อีกครั้ง
 - ทำไมถึง: เพื่อนับจำนวนและขนย้ายไปจัดเก็บ
 - ณ ห้องพัสดุอุปกรณ์ อีกครั้ง
 - เพราะ: เก็บสต็อกผ้าไว้รอเปลี่ยนทำความสะอาด
 - ห้องพักในแต่ละวัน
 - ทำไมถึง: เก็บสต็อกผ้าไว้รอเปลี่ยนทำความสะอาด
 - ห้องพักในแต่ละวัน
 - เพราะ: ถ้าผ้าที่ใช้ไม่พอสามารถมาหยิบที่ห้อง
 - ห้องพัสดุอุปกรณ์ตามอาคารห้องพักได้
2. กิจกรรม การนับจำนวนและจัดเตรียมผ้าปูเตียง ฯลฯ
 - เพื่อนำขนย้ายไปยังห้องพัสดุอุปกรณ์
 - ทำไมถึง: นับจำนวนและจัดเตรียมผ้าปูเตียง ฯลฯ
 - เพื่อนำขนย้ายไปยังห้องพัสดุอุปกรณ์
 - เพราะ: นำผ้าบางส่วนเก็บไว้ในห้องพัสดุอุปกรณ์ใน
 - แต่ละวัน
 - ทำไมถึง: นำผ้าบางส่วนไปเก็บไว้ในห้องพัสดุ
 - อุปกรณ์ในแต่ละวัน
 - เพราะ: รอเปลี่ยนเวลาทำความสะอาด
 - ทำไมถึง: จัดเก็บสต็อกผ้าไว้รอทำความสะอาด
 - เพราะ: ถ้าผ้าที่ใช้ไม่พอสามารถมาหยิบที่ห้อง
 - ห้องพัสดุอุปกรณ์ในแต่ละอาคารได้
3. กิจกรรม ตรวจสอบความเรียบร้อยของห้องพัก

- ทำไมถึง: ตรวจสอบความเรียบร้อยของห้องพัก
 - เพราะ: เช็คความเรียบร้อยของพนักงานแม่บ้าน
 - ทำไมถึง: เช็คความเรียบร้อย
 - เพราะ: ตรวจสอบความถูกต้อง, ความสะอาด
 - ทำไมถึง: ตรวจสอบความถูกต้อง, ความสะอาด
 - เพราะ: ทำให้มั่นใจในคุณภาพการบริการ
- ประยุกต์ใช้หลักการ Why Why Ana กรณีศึกษาที่ 2
1. กิจกรรม ตรวจสอบความเรียบร้อยของห้องพัก
 - ทำไมถึง: ตรวจสอบความเรียบร้อยของห้องพัก
 - เพราะ: เช็คความเรียบร้อยและความสะอาด
 - ทำไมถึง: เช็คความเรียบร้อยและความสะอาด
 - เพราะ: ความเรียบร้อยและความสะอาด
 - ทำไมถึง: ตรวจสอบความเรียบร้อย, ความสะอาด
 - เพราะ: เพื่อความมั่นใจว่าพนักงานทำความสะอาดทำงานได้เรียบร้อย
 - ทำไมถึง: ต้องทำให้มั่นใจกับพนักงาน
 - เพราะ: ไม่อยากให้เกิดข้อผิดพลาด
 2. กิจกรรม รอการยืนยันความเรียบร้อยของ
 - ห้องพัก จากแผนกแม่บ้าน
 - ทำไมถึง: รอการยืนยัน
 - เพราะ: ต้องรอหัวหน้าแม่บ้านเข้ามาตรวจสอบ
 - ห้องพักหลังทำความสะอาดเสร็จเรียบร้อย
 - ทำไมถึง: รอให้หัวหน้าแม่บ้านเข้ามาตรวจสอบ
 - เพราะ: เพิ่มและสร้างความมั่นใจในความ
 - เรียบร้อยของห้องพัก
 - ทำไมถึง: สร้างความมั่นใจ เรียบร้อยของ
 - ห้องพัก
 - เพราะ: ไม่อยากให้เกิดข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง
 - จากการทำงานของพนักงานแม่บ้าน

ตารางที่ 3 การประยุกต์ใช้หลักการ ECRS Technique ในห่วงโซ่อุปทานธุรกิจโรงแรม จังหวัดสุโขทัย

Region	Value of Activity	course	No. of activities	Activity
<i>Independent Hotels</i>	NVA	E-Eliminate	2	Check, Cleaning Equipment
	NNVA			Storage 1
<i>Hotels</i>	NVA	C-Combine	2	Sorting cloth
	NVA			Prepare Cleaning Equipment
<i>Chain Hotels</i>	NVA	E-Eliminate	2	Recheck
	NVA			Waiting for Final check By Mgr. Housekeeping

จากตารางที่ 3 การปรับปรุงประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานธุรกิจโรงแรมเพื่อลดความสูญเปล่าโดยการประยุกต์ใช้หลักการ ECRS Technique ในโรงแรมอิสระ (Independent Hotels) โดยใช้วิธีการรวมขั้นตอนการทำงาน (C-Combine) ใน NVA 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) แยกประเภทผ้า และ 2) นับจำนวนผ้าและเตรียมอุปกรณ์ทำความสะอาด ทั้ง 2 กิจกรรม เป็นการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกแม่บ้าน ซึ่งมีลักษณะการทำงานซ้ำซ้อนในกิจกรรมอื่น จากเดิมทั้ง 2 กิจกรรมใช้เวลารวม 9 นาที เมื่อรวมกิจกรรมดังกล่าวสามารถลดเวลาลงเหลือ 2 นาที ทำให้สามารถลดกิจกรรม NVA ทั้งหมดในโซ่อุปทานลงได้ 1 กิจกรรม จากนั้นลดความสูญเปล่าโดยวิธีตัดขั้นตอนการทำงาน (E-Eliminate) พบว่ากิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าและควรกำจัดออกในโซ่อุปทาน ได้แก่ 1) NVA 1 กิจกรรม คือการตรวจสอบห้องพักหลังทำความสะอาดเสร็จ และ 2) NNVA 1 กิจกรรม คือการจัดเก็บที่ 1 เนื่องจากกิจกรรมการจัดเก็บที่ 1 มีไว้เพื่อจัดเก็บผ้าเพื่อรอขนย้ายไปยังห้องจัดเก็บที่ 2 เท่านั้น ควร

ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ประสิทธิภาพโซ่อุปทานดีขึ้น เมื่อตัดกิจกรรมการจัดเก็บที่ 1 ออกสามารถลดเวลาลง 5.10 นาที และตัดกิจกรรม NVA การตรวจสอบห้องพักหลังทำความสะอาดเสร็จออก สามารถลดเวลาลง 0.15 นาที วิธีดังกล่าวเป็นวิธีที่เหมาะสม และสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง

การปรับปรุงประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานโรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotels) พบว่า กิจกรรม VA ในโซ่อุปทานมีจำนวน 1 กิจกรรม NVA จำนวน 2 กิจกรรม และ NNVA จำนวน 8 กิจกรรม การวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งกิจกรรม NVA ที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานถือว่าเป็นกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า พบว่า NVA 2 กิจกรรมในโซ่อุปทาน ที่ต้องปรับปรุง ได้แก่ 1) ตรวจสอบความเรียบร้อยในห้องพักหลังทำความสะอาดเสร็จ และ 2) รอการยืนยันความเรียบร้อยจากหัวหน้าแผนกแม่บ้าน โดยใช้วิธีการตัดขั้นตอนการทำงาน (E-Eliminate) ในกิจกรรม NVA ดังกล่าวออก ผู้วิจัยเห็นควรว่าการทำงาน

บริการในโรงแรม ผู้ปฏิบัติงานควรมีใจรักการให้บริการ และรักองค์กร พนักงานทุกคนควรได้รับการฝึกอบรม เมื่อตัด 2 กิจกรรมดังกล่าวออก สามารถลดเวลาลง 5.20 นาที/ห้อง คิดเป็น

ผลสรุปการวิเคราะห์ประสิทธิภาพโซ่อุปทานของ ธุรกิจโรงแรม การบริหาร โรงแรมอิสระ (Independent Hotels) สามารถลด NVA 2 กิจกรรม ระยะเวลาลดลง 7.15 นาที คิดเป็นร้อยละที่ลดลง 3.94% และลด NNVA 1 กิจกรรม ระยะเวลาลดลง 5.15 นาที คิดเป็นร้อยละที่เพิ่มขึ้น 1.37% ส่งผลให้กิจกรรม VA มีร้อยละเพิ่มขึ้นตามไปด้วยคิดเป็น 1.37% และประสิทธิภาพโรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotels) สามารถลด NVA 2 กิจกรรม ระยะเวลาลดลง 5.20 นาที คิดเป็นร้อยละที่ลดลง 0.31% ส่งผลให้กิจกรรม NNVA และ VA ทั้ง 2 กิจกรรมมีร้อยละที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วยคิดเป็น 0.32% และ 0.01% ตามลำดับ

5. อภิปรายผล (Discussion)

จากการศึกษาและวิเคราะห์ประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจโรงแรมจังหวัดสุโขทัย ที่มีรูปแบบการบริหารองค์กรที่ต่างกันได้แก่ การบริหารโรงแรมอิสระ (Independent Hotels) และการบริหารงานแบบโรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotels) ผู้วิจัยจำแนกกิจกรรมตลอดห่วงโซ่อุปทาน ทั้ง 2 กรณีศึกษา โดยใช้หลักการ VSM เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์กิจกรรมที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน และวิเคราะห์หาแนวทางการลดความสูญเปล่าในการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน และใช้หลักการ Why why analysis หาสาเหตุต้นตอของปัญหาที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทานแต่ละกรณีศึกษา

จากนั้น ใช้หลักการ ECRS Technique ปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดความสูญเปล่าที่ไม่จำเป็นจากการดำเนินงานในโซ่อุปทาน นำเสนอผลการวิเคราะห์และความแตกต่างระหว่างรูปแบบการบริหารองค์กรที่มีผลต่อห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจโรงแรมทั้งก่อนและหลังปรับปรุงประสิทธิภาพในแต่ละกรณีศึกษา

จากการศึกษาห่วงโซ่อุปทานของ โรงแรมอิสระ (Independent Hotels) พบว่ามีกิจกรรมตลอดโซ่อุปทานรวมทั้งหมด 17 กิจกรรม แบ่งออกเป็น VA จำนวน 1 กิจกรรม NVA จำนวน 4 กิจกรรม และ NNVA จำนวน 12 กิจกรรม ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 167.46 นาที ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานภายในเจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายและขั้นตอนการทำงาน และการวางแผนการให้บริการด้วยตนเอง จึงส่งผลให้โรงแรมยังต้องอาศัยพนักงานทำงานในชั้นตอนอื่นเพิ่มขึ้น เช่น ซักผ้า อบผ้า รีดผ้า และขนย้ายผ้า เป็นต้น ส่งผลให้จำนวนกิจกรรมและระยะเวลาในโซ่อุปทานเพิ่มขึ้น ผลงานวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ P. Wattanarungsun and C. Sutunyarak [11] ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงแรม ซึ่งแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ คือ ด้านการให้บริการควรมีการมอบอำนาจตัดสินใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจนและถ่ายทอดเป้าหมายไปยังพนักงานทุกคนอย่างเหมาะสม และพนักงานส่วนเดียวกันต้องสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานของ ธุรกิจโรงแรม ในระบบบริหารงาน โรงแรมอิสระ (Independent Hotels) โดยประยุกต์หลักการ VSM จำแนกกิจกรรม ใช้หลักการ Why Why Analysis

หาสาเหตุของปัญหา และใช้ ECRS เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดความสูญเปล่า พบว่าการตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นในกระบวนการออก (E-Eliminate) ใน NVA 1 กิจกรรม ได้แก่ การตรวจสอบความเรียบร้อยของห้องพัก และ NNVA 1 กิจกรรม ได้แก่ การจัดเก็บที่ 1 (Storage1) ดังแสดงในตารางที่ 3 เมื่อตัดกิจกรรมดังกล่าวทิ้ง 2 กิจกรรม สามารถลดระยะเวลาลงได้ 5.25 นาที เนื่องจากกิจกรรมและขั้นตอนดังกล่าวในการทำงานของพนักงานแผนกแม่บ้าน มีลักษณะการทำงานที่ซ้ำซ้อนกับการทำงานอื่นที่เกิดขึ้น และเป็นกิจกรรมที่ไม่จำเป็น และไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มแต่อย่างใด เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากพนักงานแผนกแม่บ้านทำความสะอาดห้องพักเสร็จเรียบร้อยแล้วซึ่งการทำงานบริการในโรงแรมพนักงานทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจถึงการให้บริการเพิ่มการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ S. Sittichai., et al [12] เรื่องความมั่นใจในการประกอบอาชีพการให้บริการในโรงแรม ทั้งด้านความรู้ที่เพียงพอกับสายงานอาชีพที่ต้องรับผิดชอบ และทุกคนต้องได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี มีประสบการณ์ที่เป็นมืออาชีพ เพื่อให้คุณภาพการบริการของโรงแรมดีขึ้น

การเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมกิจกรรมการทำงานเข้าด้วยกันเพื่อลดความสูญเปล่าในกิจกรรม NVA อีก 2 กิจกรรมในโซ่อุปทานที่ได้วิเคราะห์มาแล้วนั้น ดังแสดงในตารางที่ 3 ได้แก่ กิจกรรมพับผ้าและแยกประเภทผ้าเพื่อรอการใช้งาน และ กิจกรรมการจัดเตรียมผ้าปูเตียง ปลอกหมอน ปลอกผ้าห่ม ผ้าเช็ดตัว เพื่อรอนย้ายไปห้องจัดเก็บที่ 2 (Storage 2) พบว่าสามารถลดระยะเวลาลงจากเดิมทั้ง 2 กิจกรรมใช้เวลา 9 นาที เหลือ 2 นาที

ทั้งนี้เนื่องจาก NVA 2 กิจกรรมดังกล่าวสามารถลดเวลาการทำงานลง ลดการขนย้าย และลดพื้นที่ห้องจัดเก็บสินค้าลงได้ เนื่องจากโรงแรมมีห้องจัดเก็บสินค้าและอุปกรณ์ 2 ห้อง การทำงานดังกล่าวจึงเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อนและไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแต่อย่างใด เพื่อให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานดีขึ้น จึงรวมกิจกรรมดังกล่าวเข้าด้วยกัน และเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการดังกล่าวให้ขนย้ายอุปกรณ์ไปเก็บไว้ ณ ห้องเก็บอุปกรณ์ที่ 2 (Storage2) เพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมบริการ สอดคล้องกับงานวิจัย W. Wattanutchariya and T. Kuaites, [7] พบว่าใช้การประยุกต์ใช้ VSM เพื่อวิเคราะห์กิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งโซ่อุปทาน โดยการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความสูญเปล่า และใช้หลักการ ECRC Technique เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ผลที่ได้คือสามารถวิเคราะห์กิจกรรมและขจัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็น ออกเพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีขึ้น

จากการศึกษาห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจโรงแรมในระบบการบริหาร โรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotels) พบว่ามีกิจกรรมตลอดโซ่อุปทานรวมทั้งหมด 11 กิจกรรม แบ่งเป็น VA 1 กิจกรรม NVA 2 กิจกรรม และ NNVA 8 กิจกรรม ใช้ระยะเวลารวมทั้งหมด 1,716.10 นาที ทั้งนี้เนื่องจากโรงแรมที่บริหารแบบเครือข่ายส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ และมุ่งเน้นการให้บริการเฉพาะด้านที่ตนถนัดเท่านั้น งานลักษณะอื่นนอกเหนือจากการให้บริการในโรงแรม จะผลัดให้ผู้ประกอบการหรือหน่วยงานอื่นที่มีความพร้อม และมีความเชี่ยวชาญเข้ามารับผิดชอบแทน เช่น การซักอบรีดจัดการซื้อชุดของใช้ในโรงแรม และการจัดเก็บ เป็นต้น ส่งผลให้เวลารวมในโซ่อุปทานที่เพิ่มขึ้นเกิดจากเวลา

การขนส่งในแต่ละรอบในการส่งมอบอุปกรณ์และผ้า
กลับคืนสู่โรงแรม ทำให้ขั้นตอนและกิจกรรมใน
โซ่อุปทานมีจำนวนน้อย แต่ใช้เวลารวมมากกว่าการ
บริหารโรงแรมในรูปแบบอื่น

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทาน
โรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotels) โดยประยุกต์
หลักการ VSM จำแนกกิจกรรม ใช้หลักการ why why
analysis หาสาเหตุของปัญหา และใช้ ECRS ปรับปรุง
ประสิทธิภาพ พบว่าการตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่
จำเป็น (E-Eliminate) ในกระบวนการ NVA 2 กิจกรรม
ได้แก่ 1) กิจกรรมตรวจสอบความเรียบร้อยของห้องพัก
หลังทำความสะอาดเสร็จ และ 2) กิจกรรมการรอขึ้นชั้น
ความเรียบร้อยของห้องพักจากหัวหน้าแผนกแม่บ้าน
เมื่อตัดกิจกรรมดังกล่าวออกสามารถลดเวลาได้ 5.20
นาที คิดเป็น 0.31% ทั้งนี้เป็นเพราะโรงแรมที่บริหารงาน
แบบ โรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) มีขั้นตอนการ
ทำงานที่ชัดเจน และเป็นแบบแผนที่ใช้ปฏิบัติงาน
เพราะฉะนั้น NVA 2 กิจกรรมดังกล่าว จึงไม่ก่อให้เกิด
มูลค่าเพิ่มแต่อย่างใด และเป็นสาเหตุของความสูญเปล่าที่
เกิดขึ้นในกระบวนการ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ทำงานกับ
องค์กรนี้ไม่น้อยกว่า 5 ปี มีประสบการณ์ในการทำงาน
ค่อนข้างสูง และรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี
รวมถึงอัตราการลาออกจากงานในแผนกแม่บ้าน
ค่อนข้างน้อย เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ รักองค์กร มี
สวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่นๆที่สูง พนักงานส่วนใหญ่
ต้องผ่านการฝึกอบรมเรื่องการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการ
ทำงาน และการให้บริการทุกคนถึงได้รับบรรจุเข้า
ทำงานในแผนกนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ P.
Na Ayuthya and C. Pimonsompong. [13] นำเสนอเรื่อง
มาตรฐานวิชาชีพของพนักงานโรงแรม ต้องมีจิตวิญญาณ

ในการให้บริการที่มีคุณภาพ และจัดทำขั้นตอน
มาตรฐานการทำงานโดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม
ในการแก้ปัญหาพร้อมกัน กล่าวโดยสรุปคือ การพัฒนา
มาตรฐานอาชีพสำหรับพนักงานโรงแรมในประเทศไทย
โดยการสร้างความเป็นมืออาชีพ ประกอบไปด้วย สร้าง
มาตรฐานการทำงาน กำหนดขั้นตอน กำหนดความรู้ใน
การทำงาน ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ความรู้เชิง
วิชาการ และทักษะการปฏิบัติงาน ทั้งหมดถือว่าเป็น
ปัจจัยหลักในประสิทธิภาพการบริการและมาตรฐานการ
ทำงานในโรงแรมในประเทศไทย

6. กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgement)

ได้รับทุนการสนับสนุนการวิจัยจาก สถาบันวิจัยและ
พัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

7. เอกสารอ้างอิง (References)

- [1] Technology Promotion Association (Thailand-Japan), "Business Analysis- Hotels and Resorts 2010", Available: http://www.sme.go.th/upload/mod_download, 3 June 2019. (in Thai)
- [2] Government Savings Bank, "Economic conditions in 2018", Available: https://www.gsb.or.th/getattachment/dae8495d-7374-48-5dde278/IN_hotel_61_detail.aspx, 01 June 2019. (in Thai)
- [3] Ministry of Tourism and Sport, "Surfing situation in 2019", Available: https://www.mots.go.th/more_news.php?cid=509&filename=index,01 April 2019. (in Thai)

- [4] K. Thongin, "Supply Chain Management", Available: <https://kantanagarn.wordpress.com/2013/07/13/supply-chain-management-%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%05%20April%202019/>, 05 April 2019. (in Thai)
- [5] K. Desintham, "Developing a Stream of Value Charts Based on Lean Concepts", Available: <http://www.technologymedia.co.th/article/detail.asp?arid=2722&pid=258>, 05 April 2019. (in Thai)
- [6] S. Vinodh, "Application of Value Stream Mapping in an Indian Camshaft Manufacturing Organization", *Journal of Manufacturing Technology Management* 21(7), 2010, pp. 888-900.
- [7] W. Wattanuchariya and T. Kuaites, "Value Stream Analysis of Riceberry Rice's Supply Chain in Thailand", Available: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8333935>, 3 June 2019.
- [8] P. Akkharapathomphong, "Waste Reduction With ECRS Technique", Available: <https://cpico.wordpress.com/2009/>, 05 April 2019. (in Thai)
- [9] S. Suwannarongsri and D. Puangdownreong, "Waste Reduction of Germinated Brown Rice Production Process", *Proceedings of IE Network 2012 Conference, Cha-Am Municipality Phetchaburi, Thailand, 2012*, pp. 253-260.
- [10] T. Kuaites, N. Chanthranapasawat and T. Thueanphae, "Service Industry Potential Enhancement for Improving Service Quality of Hotel: A Case Study in Sukhothai Province", *Research and Development Institute Ramkhamhaeng University, Thailand, 2019*
- [11] P. Wattanarungsun and C. Sutunyarak, "Increasing Performance Efficiency of Employees In-4 Star Hotel in Siam Square", *VRU Research and Development Journal Humanities and Social Science*, Vol 11, No 1, 2015, pp 71-80.
- [12] S. Sittichai., S. Kun-oon., N. Hathaiwasiwong Suksri, "Dimensions of Service Quality in Hotels, Koh Samui, Surat Thani Province", *Phuket Rajabhat University Academic Journal*, Vol 13, No 2, 2017, pp 183-203.
- [13] P. Na Ayuthya and C. Pimonsompong., "The Development of Professional Standards for Hotel Employees in Thailand", *Journal of Southern Technology*, Vol.10, No.2, July-December 2017, pp 1-8