

การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กบนเกาะสมุย

กรณีศึกษา โรงแรมฮอไลเดย์ ปาร์ค

ทัศนพงษ์ ใจสม

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาการประกอบการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

<b>หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง</b>	การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อการ แข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กบนเกาะสมุย กรณีศึกษา โรงแรมฮอลิเดย์ ปาร์ค
<b>ชื่อผู้ศึกษา</b>	นายทัศนพงษ์ ใจสม
<b>ปริญญา</b>	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
<b>สาขาวิชา</b>	การประกอบการ
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	อาจารย์ วริดา วิริยกิจจา
<b>ปีการศึกษา</b>	2549

### บทคัดย่อ

แนวโน้มการท่องเที่ยวเกาะสมุย มีอัตราการขยายตัวที่ต่อเนื่อง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเติบโตของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศมากกว่าชาวไทย ทั้งนี้เป็นผลมาจาก เกาะสมุยเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลที่มีความสวยงาม มีความสะดวกสบาย ประกอบกับการมีสินค้าทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ อย่าง สนามกอล์ฟและสปา ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมในหมู่นักท่องเที่ยวทำให้ในแต่ละปีจะมีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศหลั่งไหลเข้ามาท่องเที่ยวอย่างมากมาย ส่งผลให้สถานการณ์การท่องเที่ยวเกาะสมุยมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี ในข้อมูลจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยปี 2547 กระแสการท่องเที่ยวเกาะสมุย ยังคงขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.81 โดยชาวต่างชาติยังคงเป็นตลาดหลักของเกาะสมุย มีการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.38 ส่วนใหญ่จะเป็นนักท่องเที่ยวจากประเทศเยอรมัน อังกฤษ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น ในขณะที่ผู้เยี่ยมชมชาวไทยลดลงเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 0.02

สถานการณ์ด้านที่พักแรม พบว่า จำนวนห้องพักทั้งหมดที่เกาะสมุย มีจำนวน 12,315 ห้อง เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 12.85 และมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั้งปีเพิ่มขึ้นจากเดิม อยู่ที่ร้อยละ 62.04 จำนวนผู้มาเยี่ยมชมเยือนทั้งไทยและต่างประเทศรวม 937,763 คน ในจำนวนนี้เข้าพักตามสถานที่พัก 923,258 คน จำแนกได้ดังนี้

โรงแรม/บังกะโล/รีสอร์ท /เกสเฮ้าท์	809,206 คน
บ้านเพื่อน/บ้านญาติ	111,528 คน
บ้านรับรอง/อื่นๆ	2,524 คน

ในการเดินทางแต่ละครั้งนักท่องเที่ยวมีระยะเวลาพำนักเฉลี่ย 4.25 วัน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนของนักท่องเที่ยวประมาณ 2,847.47 บาท ก่อให้เกิดรายได้หมุนเวียน 11,288.88 ล้านบาท สำหรับนักท่องเที่ยวมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคน 1,772.50 บาท และมีรายได้จากนักท่องเที่ยว 25.71 ล้านบาท เมื่อรวมรายได้ทั้งหมดที่เกิดบนเกาะสมุยจะเท่ากับ 11,314.59 ล้านบาท โดยแยกเป็นค่าใช้จ่ายดังนี้

ค่าที่พัก	4,003.06 ล้านบาท
ค่าอาหารและเครื่องดื่ม	1,878.23 ล้านบาท
ค่าบริการเดินทางท่องเที่ยวในเกาะ	1,281.13 ล้านบาท
สินค้าและของที่ระลึก	2,023.20 ล้านบาท
ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง	1,380.15 ล้านบาท
อื่นๆ	739.82 ล้านบาท

จะเห็นได้ว่า การบริหารโรงแรมให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นับเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน ( Competitive Advantage ) ของธุรกิจโรงแรม ซึ่งนักท่องเที่ยวแต่ละคนย่อมมีความต้องการและการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงแรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น เจ้าของโรงแรมหรือผู้บริหารโรงแรมจะต้องทำการแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนามาตรฐานโรงแรม รวมทั้งการบริการในทุกๆด้าน ให้ดีและมีมาตรฐานมากขึ้น อันจะส่งผลดีต่อโรงแรม โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาศึกษาในครั้งนี้คือ

1. เพื่อศึกษาถึงสภาพการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมบนหาดละไม อ.เกาะสมุย
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาและผลกระทบของการแข่งขันที่มีต่อโรงแรมฮอติเดย์ ปาร์ค
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานและการลงทุนเพื่อรองรับการแข่งขันที่มีอัตราสูงมากขึ้นในทุกปี

หลังจากได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาของธุรกิจเรียบร้อยแล้ว สามารถสรุปผลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้านดังต่อไปนี้คือ

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) โดยการเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโต Growth เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาองค์กร ให้เปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีเป้าหมายและมีการรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน เกิดความคล่องตัวในการบริหาร และการเพิ่มขึ้นของรายได้และส่วนแบ่งตลาดสามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย

- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เลือกการตลาดแบบผสมผสาน ทั้งด้านการตลาดบริการ, ตราสินค้า, ความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) โดยทำการวางแผนงานระดับหน้าที่อย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดแผนระดับต่างดังนี้

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กบนเกาะสมุย กรณีศึกษา โรงแรมฮอลิเดย์ ปาร์ค” สำเร็จได้ด้วยความรู้จากอาจารย์ รวีดา วิริยกิจจา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ซึ่งท่านคอยให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา การชี้แนะ และคำแนะนำ ตลอดจนให้กำลังใจในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้รวมทั้งอาจารย์ ดร.ภูษิต วงศ์หล่อสายชลและผู้ช่วยศาสตราจารย์ สิริวรรณ โฉมจำรูญ ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการ และกรรมการ ในการสอบตามลำดับ

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ที่ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดเวลาที่ศึกษาอยู่ และขอบคุณ พี่ น้อง และเพื่อน CEO MBA รุ่น 2 สาขาประกอบการ และสาขาอื่น ที่คอยเป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือเสมอมา ช่วยให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ .....	ซ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญแผนภูมิ .....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ชื่อและภาพรวมองค์กร .....	1
ชื่อองค์กร .....	1
กลุ่มลูกค้าหลัก และส่วนแบ่งตลาดขององค์กร .....	3
สภาพการแข่งขันและคู่แข่งหลักขององค์กร .....	4
ความสำคัญและผลกระทบของปัญหา .....	9
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	9
ระเบียบวิธีการ .....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	10
2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....	11
ความหมายของโรงแรม .....	11
การแบ่งประเภทโรงแรม .....	11
กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของธุรกิจโรงแรม .....	13
พฤติกรรมผู้บริโภคของนักท่องเที่ยว .....	14
ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค .....	16

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน .....	16
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	19
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน .....	22
3. ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	26
การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ .....	26
การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ .....	26
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ .....	29
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน .....	30
การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ .....	31
การสรุปประมวลผลข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ.....	31
การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา .....	34
การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหา .....	35
4. บทสรุปและข้อเสนอแนะ .....	39
สรุปผลการศึกษา .....	39
ข้อจำกัดของการศึกษา .....	42
ข้อเสนอแนะ .....	42
บรรณานุกรม .....	44
ภาคผนวก .....	45
ประวัติผู้ศึกษา .....	54

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.	ตาราง1.1แสดงรายละเอียดลักษณะห้องพักและราคา.....	1
2.	ตาราง1.2แสดงอัตราการเจริญเติบโตของนักท่องเที่ยว (%) .....	5
3.	ตาราง1.3แสดงอัตราการเจริญเติบโตของจำนวนห้องพัก (%) .....	5
4.	ตาราง1.4จำนวนโรงแรมและห้องพักบริเวณใกล้เคียง .....	6
5.	ตาราง1.5แสดงการเปรียบเทียบราคาห้องพักโรงแรมฮอล์ดีย์ปาร์คกับคู่แข่งชั้น.....	6
6.	ตาราง1.6แสดงคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค .....	8
7.	ตาราง3.1แสดงระดับโรงแรมและราคา.....	26
8.	ตาราง3.2แสดงการวิเคราะห์SWOTAnalysis .....	28
9.	ตาราง3.3แสดงการวิเคราะห์FiveForces .....	29
10.	ตาราง3.4การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้TOWSMATRIX .....	32
11.	ตาราง3.5 สรุป การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์.....	33
12.	ตาราง3.6 สรุปแนวทางเลือกทางกลยุทธ์ในแนวทางต่าง ๆ.....	34
13.	ตาราง3.7แสดงวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง.....	34
14.	ตาราง3.8การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์.....	36
15.	ตาราง4.1แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาความแตกต่าง.....	40



## สารบัญแผนภูมิภาพ

แผนภูมิที่	หน้า
1. แผนภูมิภาพ1.1 เส้นทางและบริเวณต่างๆ.....	2
2. แผนภูมิภาพ 1.2 ที่ตั้งโรงแรม .....	2
3. แผนภูมิภาพ1.3 แสดงสัดส่วนลูกค้าของโรงแรม .....	3
4. แผนภูมิภาพ 1.4 กราฟแสดงจำนวนนักท่องเที่ยว ปี 2544-2547 อ.เกาะสมุย. ....	4
5. แผนภูมิภาพ1.5 กราฟแสดงจำนวนห้องพัก อ.เกาะสมุย. ....	5
6. แผนภูมิภาพ1.6กราฟแสดงนักท่องเที่ยวประเทศไทย .....	7
7. แผนภูมิภาพ1.7 กราฟแสดงจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรม .....	7



## บทที่ 1

### ชื่อองค์กรและลักษณะธุรกิจของโรงแรมฮอลิเดย์ ปารีส

#### ชื่อองค์กร

โรงแรมฮอลิเดย์ ปารีส ทำเลที่ตั้ง 124/25 หมู่3 ตำบลมะเร็ด อำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี เริ่มเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2529 ดำเนินการโดย นางอำไพ ใจสม เป็นโรงแรมขนาด 40 ห้อง บนเนื้อที่ 600 ตารางวา จดทะเบียนการค้ากับกระทรวงพาณิชย์ในรูปแบบของการบริการให้เช่าที่พัก ด้วยเงินทุนเริ่มต้นราว 2 ล้านบาท ปัจจุบันมีรายได้ต่อปีเฉลี่ยประมาณ 7 ล้านบาท มีพนักงานทั้งสิ้น 10 คน โดยมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยรวมในแต่ละปีประมาณ 60% ดังเช่น ปี 2546 = 53.42 % ปี 2547 = 60.94% ปี 2548 = 64.35% ซึ่งในปัจจุบันบริหารงานโดย คุณทัศนพงษ์ ใจสม

ธุรกิจโรงแรมและบริการของฮอลิเดย์ ปารีส

โดยธุรกิจหลักของโรงแรมฮอลิเดย์ ปารีส นั้นคือให้บริการห้องพักรายวัน โดยแบ่งตามขนาดห้องพัก ดังตารางด้านล่างนี้

#### ตารางที่ 1.1 แสดงรายละเอียดลักษณะห้องพักและราคา

ลักษณะห้องพัก	ราคา(บาท)	จำนวนห้อง
ห้องเตียงเดี่ยว+เครื่องปรับอากาศ+เครื่องทำน้ำอุ่น	700	17
ห้องเตียงเดี่ยว+เครื่องปรับอากาศ+เครื่องทำน้ำอุ่น+โทรทัศน์+ตู้เย็น	900	18
ห้องเตียงคู่+เครื่องปรับอากาศ+เครื่องทำน้ำอุ่น+โทรทัศน์+ตู้เย็น	1,400	5

และมีการแบ่งพื้นที่บริเวณด้านล่างของโรงแรม ในชั้นหนึ่งเพื่อให้เช่าทำธุรกิจร้านค้ารายย่อยหรือพลาซ่า มีจำนวนทั้งสิ้น 5 ห้องและมีรายได้จากค่าเช่าในราคาห้องละ 20,000 บาทต่อเดือนหรือคิดเป็นรายได้ต่อเดือนทั้งหมดในส่วนนี้ราว 100,000 บาท

แผนที่ 1.1 แสดงเส้นทางและบริเวณต่างในเกาะสมุย



แผนที่ 1.2 แสดงที่ตั้งของโรงแรม Holiday Park และที่ตั้งของคู่แข่ง

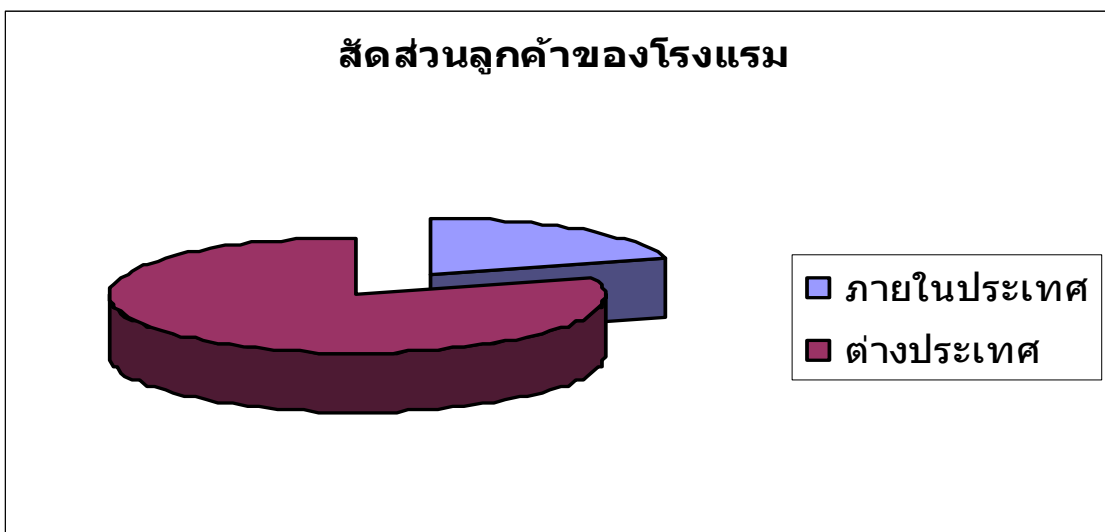


## กลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมฮอลิเดย์ พาร์ค

สำหรับในส่วนของห้องพัคนั้น ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีอัตราการเข้าพักตลอดทั้งปี แต่จะมีมากในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึง ตุลาคม ซึ่งเป็นช่วงฤดูร้อนในต่างประเทศ และในช่วงเดือนธันวาคม ถึง เมษายน ซึ่งเป็นช่วงหน้าหนาวในยุโรปและอเมริกา ทำให้มีปริมาณนักท่องเที่ยวจากประเทศต่างๆ ทั้งใน

ส่วนของทวีปยุโรปและสหรัฐอเมริกา เข้ามาท่องเที่ยวในเกาะสมุยเป็นจำนวนมาก และในส่วนของนักท่องเที่ยวภายในประเทศไทยนั้น จะมีปริมาณมากอยู่ในช่วงวันหยุดเทศกาลปีใหม่และเทศกาลสงกรานต์

ในส่วนของห้องให้เช่าเพื่อทำร้านค้า นั้น จะมีลูกค้าที่เป็นผู้เข้าพักภายในโรงแรมฮอลิเดย์ พาร์ค ลูกค้าที่เป็นประชาชนในพื้นที่อำเภอเกาะสมุย รวมทั้งลูกค้าที่มาท่องเที่ยวในเขตอื่นๆ ของเกาะสมุยด้วยเช่นกัน เนื่องจากบริเวณสถานที่ตั้งของโรงแรมนั้น ตั้งอยู่ในเขตธุรกิจการค้าหลักของเกาะ

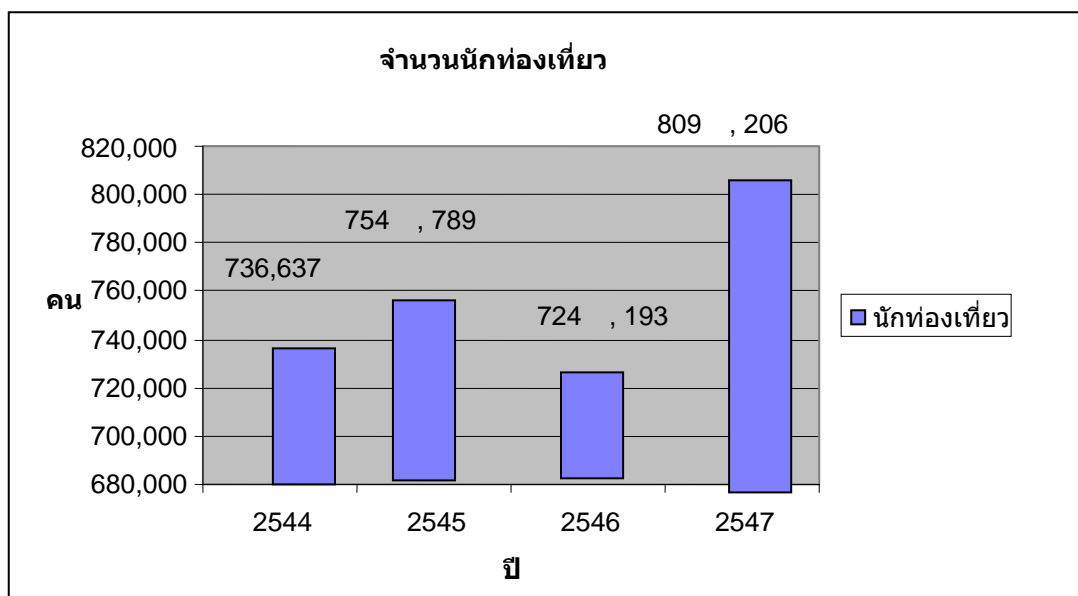


ตารางแผนภูมิที่ 1.3 แสดงสัดส่วนประเภทของลูกค้าที่เข้ามาพักในโรงแรม Holiday park

## สภาพการแข่งขันหลักของธุรกิจ

จากนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวจากทางภาครัฐ ที่มีต่ออำเภอเกาะสมุยนั้น ทำให้มีปริมาณนักท่องเที่ยวได้หลังไหลเข้ามาท่องเที่ยวในเกาะสมุยเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงเป็นที่สนใจของนักลงทุนที่จะเข้ามาเปิดธุรกิจการท่องเที่ยวและการให้บริการห้องพัก ทั้งนักลงทุนภายในประเทศและนักลงทุนจากต่างประเทศ ซึ่งในส่วนของนักลงทุนต่างประเทศนั้นยังได้รับสิทธิประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงกฎหมายในการเช่าพื้นที่ ที่มีระยะเวลายาวนานถึง 30 ปี และยังสามารถต่ออายุสัญญาเช่าได้ถึงหลายครั้ง ทำให้สามารถทำธุรกิจบนพื้นที่เช่านั้นได้ยาวนานขึ้น ดังนั้นเราจึงพบเห็นการลงทุนของนักลงทุนต่างชาติในเกาะสมุยเป็นจำนวนมาก

แผนภูมิที่ 1.4 กราฟแสดงจำนวนนักท่องเที่ยว ปี 2544-2547 อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี



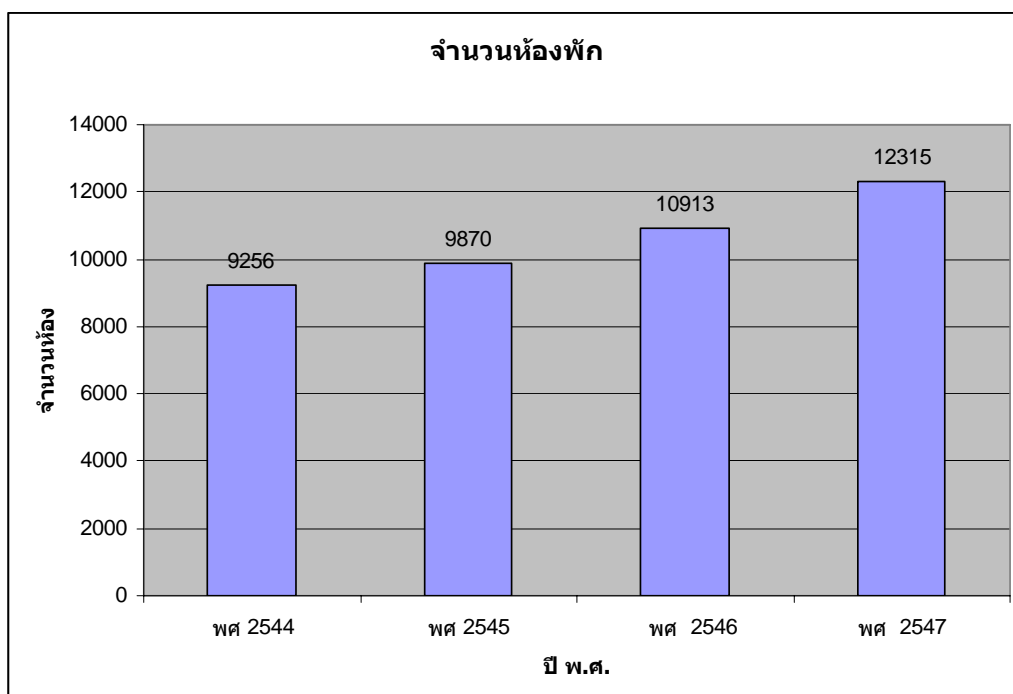
ที่มา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

จะเห็นว่า มีแนวโน้มนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นทุกปีโดยปี 2545 มีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น 2.46% จากปี 2544 และปี 2546 ลดลงเนื่องจากท่องเที่ยวหวาดกลัวต่อภัยต่อธรรมชาติ เช่น สึนามิ แต่หลังเหตุการณ์ผ่านไปและนักท่องเที่ยวมั่นใจมากขึ้นจึงมีนักท่องเที่ยวปี 2547 เพิ่มขึ้นถึง 11.74%

ตารางที่ 1.2 แสดงอัตราการเจริญเติบโตของนักท่องเที่ยว (%)

ปี	จำนวนนักท่องเที่ยว(คน)	เปลี่ยนแปลง
2547	809,206	11.74
2546	724,193	-4.05
2545	754,789	2.46

แผนภูมิที่ 1.5 กราฟแสดงจำนวนห้องพัก อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี



ที่มา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

จะเห็นได้ว่าจำนวนห้องพักบน อ.เกาะสมุย มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ตามจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยมีอัตราเติบโตดังนี้

ตารางที่ 1.3 แสดงอัตราการเจริญเติบโตของจำนวนห้องพัก (%)

ปี	จำนวนห้องพัก(ห้อง)	เปลี่ยนแปลง
2547	12,315	12.85
2546	10,913	10.57
2545	9,870	6.63

เนื่องด้วยธุรกิจหลักของโรงแรมนั้นคือการให้บริการห้องพัก ทำให้การแข่งขันหลักจะเป็นใน ส่วนของรูปแบบห้องพัก ราคา ทั้งขนาดห้อง สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก ทำเลที่ตั้งของ โรงแรม การให้บริการจากพนักงาน ซึ่งจากขนาดของโรงแรมฮอลิเดย์ ปาร์ค ที่มีจำนวนห้องพัก เพียง 40 ห้อง ทำให้มีคู่แข่งในบริเวณใกล้เคียงภายในเขตเกาะภูเก็ตไม่มากนัก ดังรายละเอียด บางส่วนในตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 1.4 จำนวนโรงแรมและห้องพักบริเวณใกล้เคียง

รายชื่อโรงแรมหรือห้องพักในเขตใกล้เคียง	จำนวนห้องพัก
P.S. GUEST HOUSE	30
LAMAI CENTRAL	50
LAMAI WANTHA	60
MARINA HOTEL	40

จากรายชื่อโรงแรมและผู้ประกอบการให้บริการห้องพักดังตารางด้านบนนั้น ถือเป็นคู่แข่ง รายใหม่ของโรงแรมฮอลิเดย์ปาร์ค และมีสถานที่ตั้งอยู่ในบริเวณเขตใกล้เคียงกัน รูปแบบห้องพัก จำนวนห้องพัก และราคาของห้องพักอยู่ในระดับเดียวกันกับทางโรงแรมฮอลิเดย์ปาร์ค ทำให้กลุ่ม ลักษณะของนักท่องเที่ยวนั้นเป็นกลุ่มเดียวกัน

ตารางที่ 1.5 แสดงลักษณะคู่แข่งและวิธีการแข่งขัน

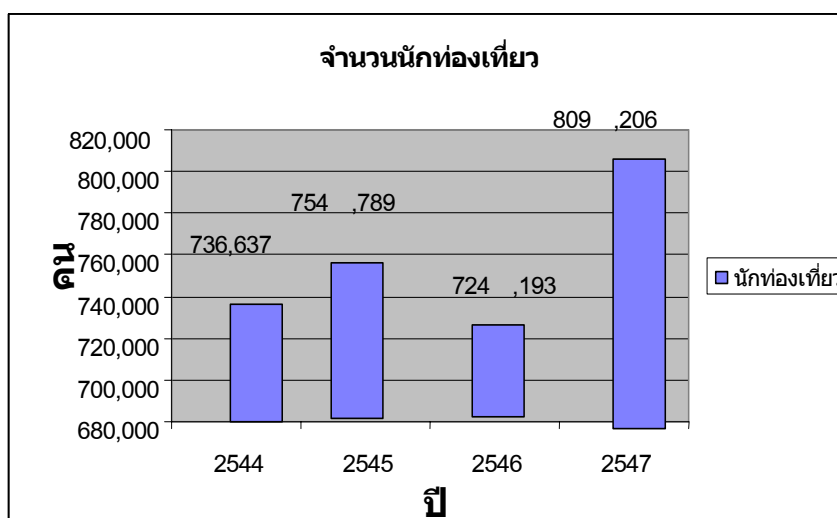
กลุ่มการแข่งขัน	สภาพการแข่งขัน
กลุ่มผู้ประกอบการรายใหม่	การก่อสร้างโรงแรมและห้องพักขึ้นใหม่
	รูปแบบโรงแรมและที่พักที่มีความหลากหลายมากขึ้น
กลุ่มผู้ประกอบการรายเดิม	การแข่งขันด้านราคาห้องพัก
	การพัฒนาสภาพห้องพัก
	การพัฒนาพนักงานที่ให้บริการภายในโรงแรม
	การสร้างรูปแบบการบริการเพิ่มเติม ได้แก่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ บริการสปา เป็นต้น
	การสร้างพันธมิตรทางการท่องเที่ยว ได้แก่ บริษัทนำเที่ยว สายการบิน เป็นต้น



## ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นในธุรกิจโรงแรมฮอลิเดย์ปาร์ค

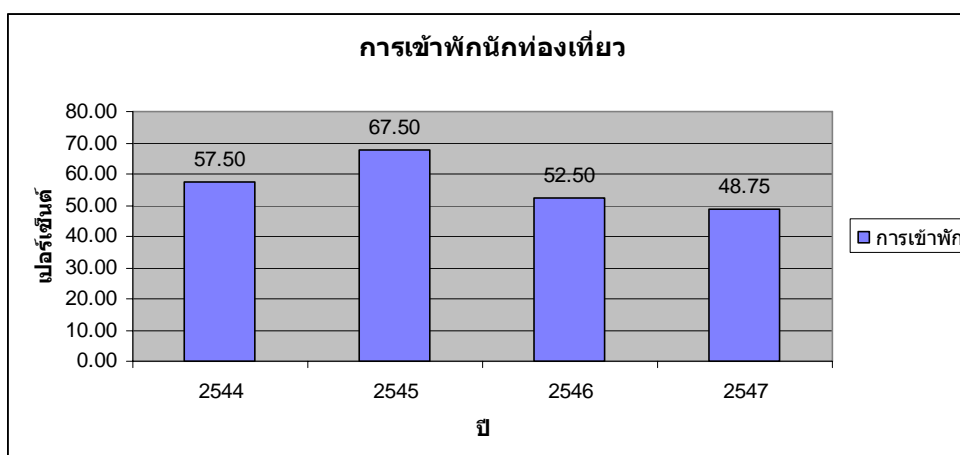
จากการขยายตัวของนักลงทุนที่เข้ามาให้บริการห้องพักในรูปแบบต่าง ๆ จึงเกิดการแข่งขันกันมากมายในธุรกิจด้านนี้

แผนภูมิที่ 1.6แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวในแต่ละปี



ซึ่งจะพบว่ามียอดอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างมากในแต่ละปี แต่โรงแรมฮอลิเดย์ปาร์คมีผู้เข้าพักลดลงสวนทางกับแนวโน้มนักท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้นดังนั้นเพื่อสร้างจุดแข็งให้กับธุรกิจของตัวเองโรงแรมฮอลิเดย์ปาร์คจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเพิ่มจำนวนผู้เข้าพักและสร้างรายได้เปรียบ

แผนภูมิที่ 1.7 กราฟแสดงอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรมฮอลิเดย์ปาร์ค



จะเห็นได้ว่า จำนวนการเข้าพักของนักท่องเที่ยวลดลง โดยปี 2545 มีนักท่องเที่ยวเข้าพักที่โรงแรมฮอล์ลิเดย์ปาร์คสูงสุดเฉลี่ย 67.5 % และเริ่มลดลง ในปี 2546 จำนวนผู้เข้าพักลดลง 15% จากปี 2545 และในปี 2547 ลดลง 3.75% จากปี 2546 ตามลำดับ จึงแบ่งลักษณะปัญหาได้ดังนี้

### ปัญหาด้านผลิตภัณฑ์(ห้องพักและบริการ)

การแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหม่ เนื่องจากการสร้างโรงแรมและห้องพักขึ้นใหม่ ซึ่งจะสามารถดึงดูดความสนใจที่จะเข้าพักของนักท่องเที่ยวได้มากกว่า อีกทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆจะมีการก่อสร้างได้ตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวในปัจจุบันได้มากกว่าโรงแรมที่ตั้งมาเป็นเวลานาน ในที่นี้นั้นจะเป็นการกระทบโดยตรงต่อนักท่องเที่ยวรายใหม่

### ปัญหาด้านราคา

การแข่งขันกับผู้ประกอบการรายเดิม ในที่นี้นั้นสภาพของห้องพักจะไม่มี ความแตกต่างกันมากนัก แต่จะมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในด้านการลดราคาค่าห้องพัก เพื่อดึงดูดใจให้นักท่องเที่ยวมากขึ้น

### ตารางที่ 1.6 แสดงการเปรียบเทียบราคาห้องพักโรงแรมฮอล์ลิเดย์ปาร์คกับคู่แข่ง

ลักษณะห้องพัก	Holiday	P.S.	Lamai Central	Lamai Wantha	Marina (New Hotel)
ห้องเตียงเดี่ยว+เครื่องปรับอากาศ+เครื่องทำน้ำอุ่น	700	650	800	650	1,000
ห้องเตียงเดี่ยว+เครื่องปรับอากาศ+เครื่องทำน้ำอุ่น+โทรทัศน์+ตู้เย็น	900	800	1,000	800	1,200
ห้องเตียงคู่+เครื่องปรับอากาศ+เครื่องทำน้ำอุ่น+โทรทัศน์+ตู้เย็น	1,400	1,300	1,500	1,300	1,700

## ความสำคัญและผลกระทบของปัญหา

ในธุรกิจด้านการให้บริการที่พักหรือโรงแรมนั้น หัวใจสำคัญคือลักษณะของห้องพัก การบริการทั้งภายในโรงแรม และการบริการภายนอกโรงแรม เช่นการนำเที่ยว การรับส่งผู้เข้าพัก เป็นต้น ตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรม สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก ตลอดจนบริการเสริมต่างๆ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจเข้าพักในครั้งแรก และการกลับมาใช้บริการในครั้งต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงสภาพการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมในเขตเกาะสมุย
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันของกลุ่มที่มีต่อโรงแรมฮอลิเดย์ ปาร์ค
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานและการลงทุนเพื่อรองรับการแข่งขันที่มีอัตราสูงมากขึ้นในทุกปี.
4. เพื่อกำหนดกลยุทธ์และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมบนเกาะสมุย

## ระเบียบวิธีการ

ทำการศึกษาสภาพการแข่งขันโดยรวมบนหาดละไม อ.เกาะสมุย ที่มีลักษณะทางกายภาพคล้ายคลึงกันโดยทำการศึกษาดังนี้

1. ทำการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิโดยเก็บข้อมูลจากการสังเกตและสอบถาม แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมบริเวณหาดละไม
2. ทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิถึงกลยุทธ์และข้อได้เปรียบเสียเปรียบของกลุ่ม ทั้งคู่แข่งรายใหม่และรายเดิมทางด้านธุรกิจโรงแรมบนหาดละไม อ.เกาะสมุย จากแผนพับ สื่อ สิ่งพิมพ์
3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่ได้มา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันแบบยั่งยืน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบแนวทางการแข่งขันและสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันได้
2. สามารถเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาเข้าพักทั้งที่เป็นรายใหม่และนักท่องเที่ยวที่เคยเข้ามาพักให้กลับมาใช้บริการอีก
3. พัฒนาความหลากหลายของการให้บริการ ตามความต้องการของตลาด
4. สร้างระบบการบริหารจัดการเป็นระบบ เพื่อสามารถตอบสนองกับความต้องการของนักท่องเที่ยวในอนาคต

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร

#### ความหมายของโรงแรม

ความหมายของคำว่า “โรงแรม” (hotel) นั้น ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 มาตรา 3 บัญญัติไว้ว่าโรงแรมหมายถึง “บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว” (พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 , น. 16) ขจิต กอบเดช (2542, น.3) ได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมโรงแรมไว้ว่า คือ การดำเนินธุรกิจแบบที่มีสถานประกอบการ จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่หาที่อยู่ที่พัก มีอาหารและเครื่องดื่มไว้บริการคนเดินทางอย่างมีแบบแผน มีมาตรการควบคุมตามขอบข่ายของบริการนั้นๆ กฎหมายเกี่ยวกับโรงแรมของประเทศไทย (อ้างถึงในอนุพันธ์ กิจพันธ์พาณิชย์, 2538, น.8) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “โรงแรม” ว่าเป็น ที่ซึ่งบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มและพักผ่อนแก่ผู้เดินทางที่ต้องการ มีเงินและเต็มใจที่จะจ่ายเงินค่าบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จัดให้ (An establishment offering food and sleeping accommodation if so required to any traveler who appears able and willing to pay for services and facilities provided.) เพราะฉะนั้น ตามกฎหมายอังกฤษ โรงแรมจะต้องมีบริการทั้งทางด้านอาหาร เครื่องดื่มและที่พักให้แก่แขก โดยจะต้องรับผิดชอบต่อทรัพย์สินของแขกที่มาพัก ต้องปฏิบัติ ให้ถูกต้องกับข้อบังคับเรื่องสาธารณสุขและมาตรการด้านความปลอดภัย ตลอดจนต้องมีมาตรการด้านความปลอดภัย ตลอดจนต้องมีมาตรฐานสูงด้านความสะอาดและสุขอนามัยด้วย

#### การแบ่งประเภทโรงแรม

การแบ่งประเภทของโรงแรมสามารถแบ่งได้เป็นหลายลักษณะแล้วแต่จุดประสงค์หลักของโรงแรมนั้นๆ เช่นอาจจะแบ่งเป็นโรงแรมประเภทหรูหรา โรงแรมประเภทที่พักตากอากาศ โรงแรมประเภทศูนย์กลางธุรกิจ หรือโรงแรมประเภทที่พักคนเดินทาง นอกจากนี้ยังแบ่งตามมาตรฐาน สถานที่ตั้ง แขกที่มาพัก หรือลูกค้าที่โรงแรมนั้นๆ เจาะกลุ่ม (Medlik, 1989, pp. 10-11) ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาแบ่งประเภทของโรงแรมอาจยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ทำเลที่ตั้ง (Location) เช่น โรงแรมที่อยู่ในเมืองหลวง เมืองใหญ่เมืองเล็ก สถานที่พักตากอากาศริมชายฝั่งหรือบริเวณภูเขา เป็นต้น

ตำแหน่งที่ตั้ง (Position) เช่น ในเมือง ใจกลางเมือง ชานเมือง ริมชายหาด หรือริมถนนหลวง

การคมนาคม (Transportation) เช่น โมเต็ล หรือ มอเตอร์โฮเทล โรงแรมรถไฟ โรงแรมที่อยู่ใกล้สนามบิน ซึ่งการจัดลักษณะนี้คาบเกี่ยวกับการแบ่งประเภทโรงแรมตามทำเลที่ตั้ง

จุดประสงค์ของการเยี่ยมชมเยือน (Purpose of visit) เช่น โรงแรมสำหรับธุรกิจ โรงแรมสำหรับพักผ่อนในวันหยุด โรงแรมสำหรับการประชุม โรงแรมสำหรับนักท่องเที่ยว ช่วงระยะเวลาการเข้าพักสั้นหรือยาว (Short or long duration) เช่น โรงแรมสำหรับพักเพื่อรอการเดินทางต่อหรือโรงแรมสำหรับอาศัยอยู่ระยะยาว

ระยะเวลาการเปิดให้ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ (Range of its facilities and service) บางโรงแรมเปิดให้พักอาศัยอยู่ระยะยาว แต่บางโรงแรมสำหรับพักอาศัยอยู่ชั่วคราวเท่านั้น บางโรงแรมรับเฉพาะแขกที่จะพักค้างคืนเท่านั้น โดยโรงแรมเหล่านี้จะจัดบริการอาหารเช้าให้แขกผู้เข้าพักด้วย

ใบอนุญาต (License) สำหรับขายเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ บางโรงแรมได้รับอนุญาตให้ขายเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์แต่โรงแรมบางแห่งก็ไม่มี

ขนาดของโรงแรม (Size) ซึ่งดูได้จากจำนวนห้องพัก หรือ ความสามารถในการบรรจุเตียง

การจัดมาตรฐาน (Standard) แบ่งออกเป็น 4 – 5 ระดับ โดยให้ค่าคะแนนเป็นดาว (Star)

ความเป็นเจ้าของหรือการจัดการ (Ownership and management) โรงแรมที่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียวจะมีการบริหารจัดการโดยผู้เป็นเจ้าของ แต่โรงแรมที่เป็นสาขาหรือมีเจ้าของร่วมกันหลายๆ คน ส่วนใหญ่จะจัดการในรูปแบบของบริษัท

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นเราอาจจัดแบ่งประเภทของโรงแรมได้ 2 ประเภท ดังนี้ (ปรีชา แดงโรจน์, 2527 น.146)

ประเภทของโรงแรมตามมาตรฐานสากล (International Standard) มี 2 ประเภท ดังนี้

1. โรงแรมที่ผู้เข้าพักชั่วคราว (Transient Hotel) ได้แก่โรงแรมสำหรับนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจทั่วไป

โรงแรมที่ผู้เข้าพักชั่วคราว (Transient Hotel) หรือโรงแรมสำหรับนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือตามระดับความหรูหรา (Classification by luxury) และตามทำเลที่ตั้ง (Classification by Location) ดังนี้

แบ่งตามระดับความหรูหรา

1. ชั้นเยี่ยม (Deluxe) = 5 ดาว
2. ชั้นหนึ่ง (First Class) = 4 ดาว
3. ชั้นสอง (Second Class) = 3 ดาว
4. ชั้นสาม (Third Class) = 2 ดาว
5. ชั้นประหยัด (Economy Class) = 1 ดาว

แบ่งตามทำเลที่ตั้ง

1. โรงแรมในเมืองเล็ก ( Small Cities)
2. โรงแรมในเมืองใหญ่ ( Large Cities)
3. โรงแรมสถานตากอากาศ (Resorts)
4. โรงแรมท่าอากาศยาน (Airports)

2. โรงแรมที่ผู้เข้าพักเป็นประจำ เป็นเดือนๆ หรือเป็นปี (Residential Hotel) ในเมืองไทยเทียบได้กับแฟลต (Flat) หรืออพาร์ทเมนท์ (Apartment)

### กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของธุรกิจโรงแรม

แนวคิดส่วนประสมการตลาดเดิมประกอบด้วย 4Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย(Place) และการส่งเสริมการตลาด(Promotion) แต่สำหรับธุรกิจโรงแรมนั้นได้มีผู้เสนอแนวคิดส่วนประสมการตลาดซึ่งประกอบด้วย 7Ps (Morrison,2002) คือ

1. ผลิตภัณฑ์ (product) หมายถึงสินค้าหรือบริการต่างๆ ของโรงแรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้
2. การจัดรวมผลิตภัณฑ์ (Packaging and programming) หมายถึงการนำผลิตภัณฑ์ต่างๆของโรงแรมมาจัดรวมเข้าด้วยกัน หรือจัดรวมเข้ากับผลิตภัณฑ์ของโรงแรมแล้วจัดรวมขายเป็นชุด นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการจัดรวมผลิตภัณฑ์หรือการจัดกิจกรรมพิเศษเฉพาะในบางช่วงเวลาอีกด้วย
3. ราคา (Price) หมายถึงต้นทุนที่ผู้บริโภคมองเสียไปเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณค่าที่จะได้รับจากผลิตภัณฑ์
4. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึงการกระจายสินค้า หรือการส่งมอบสิทธิ์ในการใช้สินค้าและบริการไปสู่ลูกค้า
5. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการใช้ความพยายามจูงใจให้เกิดความชอบในสินค้าซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และการขายโดยชักจูง

6 พนักงาน (personnel) หมายถึงพนักงานที่ทำหน้าที่ในการสร้างงานบริการและส่งมอบงานบริการนั้นไปสู่ลูกค้า

7 พันธมิตร (Partnership) หมายถึงธุรกิจอื่นที่บริษัทได้เข้าไปมีข้อตกลงหรือร่วมมือกันในการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆโดยอาจเป็นธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องก็ได้

## พฤติกรรมกรรมการบริโภคของนักท่องเที่ยว

ฉลองศรี พิมลสมพงษ์ (2542: 33-44) ได้ให้ความหมายของการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริโภค หมายถึง การศึกษาเพื่อทราบถึงความต้องการ ความจำเป็นของผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมาย เพื่อวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดให้ตอบสนองความต้องการบริโภคนั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความพอใจสูงสุด

นักท่องเที่ยวเป็นผู้บริโภคที่ต้องการสินค้าและบริการแตกต่างจากการบริโภคสินค้าจำเป็นและสินค้าอุตสาหกรรมทั่วไป จึงจำเป็นต้องค้นหาหรือวิจัยพฤติกรรมกรรมการบริโภคของนักท่องเที่ยวว่ามีพฤติกรรมซื้อ ก่อนและหลังการใช้บริการอย่างไร เพื่อจะได้ตอบสนองความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวได้อย่างเหมาะสม

คำถาม 7 คำถามที่นิยมใช้ค้นหาพฤติกรรมกรรมการบริโภค ประกอบด้วย 6Ws และ 1H โดย 6Ws คือ Who, Who, What, Why, When, Where 1H คือ How

คำตอบ 7 คำตอบที่ต้องการทราบเพื่อรู้จักพฤติกรรมกรรมการบริโภค ประกอบด้วย 7Os ได้แก่ Occupants, Objects, Objectives, Occasions, Outlets และ Operations

ตารางที่ 2.1 แสดงคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริโภค (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2541 : 29)

คำถาม	คำตอบ	กลยุทธ์ในแผนงานตลาด
1. ใครอยู่ในตลาดเป้าหมาย (Who is in the target market? )	ลักษณะกลุ่มเป้าหมาย (Occupants) ประชากรศาสตร์ ภูมิศาสตร์ จิตวิทยา พฤติกรรมกรรมการบริโภค	กลยุทธ์ 4Ps หรือมากกว่า Product, Price, Place, Promotion ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย
2. ผู้บริโภคซื้ออะไร (What does the consumer buy?)	สิ่งที่ผู้บริโภคต้องการซื้อ (Objects) ได้แก่ สินค้าและบริการ คุณสมบัติและองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ (Product Components)	กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ บุคลากร ราคา ภาพลักษณ์



คำถาม	คำตอบ	กลยุทธ์ในแผนงานตลาด
3.ทำไมผู้บริโภคถึงซื้อ (Why does the consumer buy?)	วัตถุประสงค์การซื้อ (Objectives) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อ ได้แก่ ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยเฉพาะบุคคล	กลยุทธ์การส่งเสริมด้านการตลาด ศึกษาเหตุจูงใจในการซื้อปัจจัยที่ทำให้เกิดความต้องการเดินทางท่องเที่ยว กำหนดแนวความคิดและจุดขายในการโฆษณา
4. ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ (Who participates in the buying )	บทบาทของกลุ่มต่างๆ (organizations ) ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ ประกอบด้วย ผู้ริเริ่ม ผู้มีอิทธิพล ผู้ตัดสินใจซื้อ ผู้ซื้อ ผู้ใช้	กลยุทธ์การโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด โดยใช้กลุ่มอิทธิพลและกลุ่มเป้าหมายเป็นแนวทางการสร้างสรรค์โฆษณาและเลือกใช้สื่อโฆษณาให้เหมาะกับกลุ่ม
5.ผู้บริโภคซื้อเมื่อใด (When does the consumer buy?)	โอกาสในการซื้อ (Occasions) ช่วงฤดูกาลของปี ฤดูกาลท่องเที่ยว เทศกาล โอกาสพิเศษ วันหยุด เวลาว่าง	กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด เช่น ส่งเสริมการตลาดนอกฤดูกาลท่องเที่ยว การส่งเสริมการขาย ความร่วมมือระหว่างธุรกิจ
6.ผู้บริโภคซื้อที่ไหน (Where does the consumer buy?)	แหล่งหรือสถานที่จำหน่าย (Outlets) เช่น สำนักงานตัวแทนจำหน่าย ฯลฯ	กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย โดยผ่านสถาบันการค้าส่ง ค้าปลีก และช่องทางพิเศษอื่นๆ
7.ผู้บริโภคซื้ออย่างไร (How does the consumer buy?)	ขั้นตอน (Operations) ในการตัดสินใจซื้อ การรับรู้ปัญหาหรือความต้องการ การค้นหาข้อมูล การประเมินผลพฤติกรรม การตัดสินใจซื้อ ความรู้สึกหลังการซื้อ	กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดและการตั้งราคาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจซื้อ

## ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค

ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2542: 35-44) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวแต่ละคนทำให้พฤติกรรมการเดินทาง ตลอดจนการเลือกซื้อรูปแบบของกิจกรรมการท่องเที่ยวต่างกัน มอริสัน (Morison. 1989: 63) ได้แบ่งปัจจัยเหล่านี้ออกเป็น 2 ประเภทๆ คือ

### 1. ปัจจัยภายใน (Personal Factors / Internal Variables)

1.1 ความจำเป็น (Needs) ละความต้องการ (Wants) ของลูกค้าเป็นรากฐานของงานการตลาดซึ่งต้องการสร้างความพอใจให้ได้เพื่อความสำเร็จอันยาวนานของธุรกิจ ความต้องการและความจำเป็นอันเกิดเกิดจากสภาพทางร่างกายและจิตใจของลูกค้าแต่ละคน เกิดจากช่องว่างระหว่างสิ่งที่ลูกค้ามีอยู่แล้วและอยากจะมี และมักจะไม่ว่าตัวเองมีความจำเป็นอะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น การนั่งเครื่องบินชั้นหนึ่ง การพักอยู่ในห้องชุด (Suite) ที่มีราคาแพงที่สุดของโรงแรม หรือการรับประทานอาหารจานแพงที่สุดของภัตตาคาร จะเป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและได้รับความสำคัญมากกว่าความจำเป็นทางร่างกายตามปกติถ้าตอบสนองความหิวอย่างเดี๋ยวก็น่าจะสามารถไปรับประทานอาหารตามร้านอาหารธรรมดาได้ สรวายน้ำโรงแรมไม่ใช้สิ่งจูงใจสิ่งแรกของการเข้าพักของลูกค้าแต่การไม่มีสรวายน้ำอาจเป็นสิ่งที่สร้างความไม่พอใจให้แก่ลูกค้าในการเลือกมาพักคราวต่อไป

ฮอลโลเวย์ (Holloway. 1988: 97) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ (Motivation) ว่า หมายถึง การกระตุ้นให้กระทำหรือดำเนินการให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ นับว่าเป็นปัจจัยภายในตัวแรกที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ต้องได้รับการกระตุ้น

แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง ความต้องการที่ได้รับการกระตุ้นของบุคคลหนึ่งที่ต้องการแสวงหาความพอใจด้วยพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย และแรงกระตุ้น (Drive) เป็นตัวที่ทำให้เกิดการกระตุ้นอย่างรุนแรง แรงจูงใจในการท่องเที่ยวที่สำคัญๆและการกระตุ้นให้คนเดินทางท่องเที่ยวมากขึ้น ได้แก่

แรงจูงใจทางด้านกายภาพและจิตวิทยา (Physical and Psychological Motives) ได้แก่ ความต้องการพักผ่อนทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อหลีกเลี่ยงงานจำเจและความยุ่งยากต่างๆ แรงจูงใจทางด้านวัฒนธรรมและการศึกษา (Cultural / Personal Educational Motives) เป็นแรงจูงใจในด้านความอยากรู้อยากเห็นอยากรู้จักผู้คน สถานที่ สนใจอยากรู้เกี่ยวกับศิลปะ วัฒนธรรม ดนตรี สถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ ธรรมชาติ และเพื่อศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจว่าเชื้อชาติอื่นๆ มีความเป็นอยู่อย่างไร ทำให้เกิดกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (Eco-Tourism) อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

แรงจูงใจทางด้านสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Social/Interpersonal / Ethnic Motives) ได้แก่ การไปพบปะ เยี่ยมญาติหรือเพื่อน เยี่ยมสถานที่เกิด ไปเป็นเพื่อนผู้อื่น เป็นการ

แสวงหามิตรภาพ ประสบการณ์ และสิ่งแปลกใหม่ ๆ โดยหลีกเลี่ยงจากสิ่งแวดล้อมที่คุ้นเคยเป็นการชั่วคราว

แรงจูงใจทางด้านการงานและธุรกิจ ได้แก่ การไปเจรจาติดต่อธุรกิจภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนติดตามผลการเข้าร่วมประชุม สัมมนา การเดินทางไปโดยมีภาระงานเกี่ยวข้องเป็นบางส่วนหรือกึ่งที่ทำงานกึ่งเกี่ยวข้อง

แรงจูงใจด้านการบันเทิงและสิ่งเพลิดเพลิน (Entertainment/ Amusement / Pleasure/ Pastime Motives) ได้แก่ การไปเที่ยวชมสวนสนุก (Theme Parks) สถานที่บันเทิงต่าง ๆ การได้ดูกีฬาและกิจกรรมบันเทิง ซึ่งให้ความเพลิดเพลิน การแสวงหาสิ่งเพลิดเพลินของแต่ละบุคคลมีลักษณะหลากหลาย

แรงจูงใจด้านศาสนา (Religious Motives) ได้แก่ การมีโอกาสไปร่วมแสวงบุญศึกษาธรรมะ ฟังสมาธิ เข้าร่วมพิธีกรรมทางศาสนาที่ตนเคารพนับถือ ช่วยให้เกิดความสุขทางใจแก่นักท่องเที่ยว และถือว่าได้พักผ่อนทางจิตใจด้วย

แรงจูงใจด้านสถานภาพและเกียรติภูมิ (Prestige and Status Motives) การเดินทางในบางครั้งอาจสร้างชื่อเสียงยกฐานะและเกียรติภูมิของตนให้สูงขึ้นการเดินทางท่องเที่ยวอาจไม่ได้เกิดขึ้นเพราะแรงจูงใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่อาจเกิดจากแรงจูงใจหลายอย่างผสมผสานกันไป เช่น การไปศึกษาหาความรู้ และมีโอกาสได้รักษาสุขภาพในเวลาเดียวกัน ดังนั้นจึงไม่มีแรงจูงใจใดเป็นแรงกระตุ้นที่เด่นชัดที่สุด

1.2 การรับรู้ (Perception) กระบวนการรับรู้และความเข้าใจของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน ได้แก่ความเชื่อ ประสบการณ์ อารมณ์ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ สิ่งกระตุ้นที่มากระทบประสาทสัมผัสทั้งห้า ได้แก่ การได้กลิ่น การได้ยิน การได้เห็น การได้รู้สึกและการได้รสชาติ

**กระบวนการรับรู้ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้**

1.2.1 การเปิดรับข้อมูลที่ได้เลือกสรร (Selective Exposure ) ในแต่ละวันลูกค้าจะเปิดรับข้อมูลจากการโฆษณา เข้ามาสู่ตัวเอง

1.2.2 การตั้งใจรับข้อมูลที่ได้เลือกสรร (Selective Attention ) หมายถึง ผู้บริโภคตั้งใจรับสิ่งกระตุ้นอย่างหนึ่งเมื่อเลือกสรรการเปิดรับข้อมูล และให้ความสนใจมาแล้ว

1.2.3 ความเข้าใจในข้อมูลที่ได้เลือกสรร (Selective Comprehension ) คือ ความเข้าใจและตีความหมายของข้อมูลที่ได้รับมาให้ตรงกับความหมายของโลก แต่บางครั้งลูกค้าอาจแย้งข้อมูล มีความลำเอียงในการรับรู้ อันเนื่องมาจากความเชื่อถือ ทักษะคติ และประสบการณ์ ซึ่งเป็นความต้องการภายในของตน

1.2.4 การเก็บรักษาข้อมูลที่ได้เลือกสรร (Selective Retention ) จะเกิดความทรงจำข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้นๆ ซึ่งจะนำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดความต้องการและการตัดสินใจซื้อในโอกาสต่อไป

1.3 การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ/หรือความเข้าใจอันเป็นผลจากประสบการณ์ที่ผ่านมา การเรียนรู้ของบุคคลเกิดขึ้นเมื่อได้รับสิ่งกระตุ้น (Stimulus) ผ่านเข้ามาในความรู้สึกนึกคิด และเกิดการตอบสนองตามทฤษฎีสิ่งกระตุ้น – ตอบสนอง (Stimulus-response Theory) กลยุทธ์การโฆษณาซ้ำแล้วซ้ำอีกจึงได้นำมาใช้ในด้านการส่งเสริมการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมาย

บุคลิกภาพ (Personality)

1.4 บุคลิกภาพ (Personality) เป็นลักษณะเด่นของแต่ละบุคคล เกิดจากความรู้สึกนึกคิด ความรับผิดชอบ ความต้องการภายใน การสนใจ การรับรู้ การเรียนรู้ของบุคคล การแสดงออกมาเป็นบุคลิกภาพเฉพาะตนตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวเองทฤษฎีของฟรอยด์(Freud theory )หรือทฤษฎีจิตวิเคราะห์ เป็นทฤษฎีบุคลิกภาพโดยตรง ซึ่งเน้นเรื่องความจำเป็นแรงจูงใจ และสิ่งกระตุ้นอันเป็นจิตไร้สำนึก จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของบุคคล

1.4.1 ID เป็นบุคลิกภาพที่เกิดจากสิ่งกระตุ้นอย่างหยابและความรู้สึกที่ถูกกระตุ้นทำให้บุคคลพยายามตอบสนองความพึงพอใจของเขา เช่น การโฆษณาต่างๆสามารถกระตุ้น ID ได้ง่าย

1.4.2 Ego เป็นบุคลิกภาพที่เกิดจากการควบคุมจิตสำนึกของบุคคลจะควบคุมความต้องการภายในที่เกิดจาก ID ได้ โดยบุคลิกภาพจะมีลักษณะสอดคล้องกับค่านิยมในสังคมและวัฒนธรรม

1.4.3 Superego เป็นบุคลิกภาพที่สะท้อนถึงจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของสังคม นักท่องเที่ยวมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน ตามเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และสังคม ดังนั้นการเรียนรู้ และเข้าใจบุคลิกภาพของนักท่องเที่ยวหมายถึง ความเข้าใจพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวด้วย

1.5 รูปแบบการดำรงชีวิต (Life Style ) ขึ้นอยู่กับความสนใจทัศนคติ วัฒนธรรม ชั้นของสังคมกลุ่มอาชีพและความคิดเห็นของแต่ละบุคคล การเลือกบริโภคหรือเลือกซื้อสินค้าและบริการขึ้นอยู่กับรูปแบบ การดำรงชีวิต ของแต่ละบุคคล

1.6.แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept ) แนวความคิดเกี่ยวกับตนเอง หมายถึงความคิดหรือความเข้าใจที่เกิดขึ้นภายในของบุคคล พร้อมๆกับการรับรู้ ประกอบด้วย

1.6.1 แนวคิดของตนเองที่แท้จริง (Real Self) มีความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงว่ามีนิสัยความชอบอย่างไร

1.6.2 แนวคิดของตนเองในอุดมคติ (Ideal self concept) เป็นความนึกคิดที่บุคคลใฝ่ฝันอยากให้ตนเป็นเช่นนั้น หรือมีผู้เข้าใจว่าตนเองเป็นเช่นนั้น และแสดงพฤติกรรม ให้สอดคล้องกับแนวคิดของตนเองในอุดมคติ

1.6.3 แนวคิดของตนเองที่คิดว่าบุคคลอื่นมองตนเองที่แท้จริง (Reference Group) เป็นภาพที่บุคคลคิดเห็นว่าบุคคลอื่นมองตนเองที่แท้จริงว่าอย่างไร

1.6.4 แนวคิดของตนเองที่ต้องการให้บุคคลอื่นคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Image Concept) เป็นภาพที่บุคคลต้องการให้คนอื่นคิดถึงเขาในแง่ใดแง่หนึ่ง จากแนวความคิดต่างๆ เหล่านี้เป็นผลต่อการตัดสินใจซื้อบริการ การท่องเที่ยวและต้องการสร้างความประทับใจให้แก่บุคคลใกล้ชิดด้วย

1.7 ทัศนคติ (Attitudes) ทัศนคติหมายถึง ความโน้มเอียงที่เกิดจากการเรียนรู้ในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นไปในทิศทางที่สม่ำเสมอหรือความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ทัศนคติเป็นพลังที่สำคัญและมีอิทธิพล อย่างยิ่งต่อการรับรู้และพฤติกรรม การบริโภคของนักท่องเที่ยว โดยพยายามกลั่นกรอง สิ่งที่ตัวเองคิดว่าดีไม่ขัดแย้งกับทัศนคติ ที่มีอยู่ ทัศนคติสามารถบิดเบือนข่าวสารข้อมูลที่เป็นความจริงได้ในลักษณะโต้แย้ง ทัศนคติเกิดจากประสบการณ์ที่ตนได้รับ

**2.ปัจจัยภายนอก (Interpersonal Factors / External Variables )** หมายถึง ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวัฒนธรรม คนทั้งชาติซึ่งสืบทอดและยึดถือต่อกันมา ได้แก่

2.1 วัฒนธรรมและวัฒนธรรมย่อย (Culture and Subcultures ) วัฒนธรรมเป็นเครื่องผูกพันบุคคลในสังคมเดียวกันไว้ด้วยกัน วัฒนธรรมแสดงออกมาในรูปความเชื่อถือ (Beliefs) ค่านิยม (Values) ทัศนคติ(Attitudes) อุปนิสัย(Habits) ประเพณี (Traditions) ขนบธรรมเนียมและพฤติกรรมของบุคคล วัฒนธรรมแบ่งออกเป็น

2.1.1 วัฒนธรรมพื้นฐาน (Culture) เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมและการบริโภคของบุคคล เพราะวัฒนธรรมเป็นตัวหล่อหลอมลักษณะนิสัยและความคิดของตน

2.1.2 วัฒนธรรมกลุ่มย่อยหรือขนบธรรมเนียมประเพณี (Subculture) วัฒนธรรมกลุ่มย่อยเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมพื้นฐานเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน ในแต่ละกลุ่มและอยู่ภายในสังคมขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนมาก มีรากฐานมาจาก เชื้อชาติ ศาสนา ถิ่นที่อยู่ตามภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน แม้จะอยู่ในประเทศเดียวกัน วัฒนธรรมกลุ่มย่อยแบ่งออกเป็น กลุ่มเชื้อชาติ กลุ่มศาสนา กลุ่มสีผิว พื้นที่ทางภูมิศาสตร์

2.2 ชั้นของสังคม (Social Classes) เป็นการจัดลำดับบุคคลในสังคมออกเป็น กลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน จากระดับสูงไประดับต่ำ สิ่งที่น่าสนใจในการแบ่งชั้นของสังคม คือ อาชีพฐานะ รายได้ ชาติกำเนิด สถานที่พำนัก ระดับการศึกษา เป็นต้น ชั้นของสังคมแบ่งออกเป็น3 กลุ่มใหญ่และ6 กลุ่มย่อยดังนี้

2.2.1 ระดับสูง (Upper Class) แบ่งออกเป็น

2.2.1.1 ระดับสูงอย่างสูง (Upper Upper Class) ได้แก่ ผู้ดีเก่า ชนชั้นสูง มีความมั่งคั่งเนื่องจากได้รับมรดกเป็นจำนวนมาก สถานะมั่นคง ชื่อสินค้าและบริการฟุ่มเฟือย มีราคา

2.2.1.2 ระดับสูงอย่างต่ำ (Lower Upper Class) ได้แก่ เศรษฐีใหม่ ผู้บริหารระดับสูง ที่ประสบความสำเร็จในชีวิต ด้วยความสามารถของตนเอง เป็นเจ้าของกิจการขนาดใหญ่ จบการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย จะต้องการสินค้าและบริการคล้อยกลุ่มแรก

### 2.2.2 ระดับกลาง (Middle Class) แบ่งออกเป็น

2.2.2.1 ระดับกลางอย่างสูง (Upper Middle Class) ได้แก่ ผู้ที่ได้รับความสำเร็จจากอาชีพและหน้าที่การงานพอสมควรเห็นความสำคัญต่อการศึกษาและมีสินค้าและบริการที่จำเป็นต้องใช้

2.2.2.2 ระดับกลางอย่างต่ำ (Lower Middle Class) ได้แก่พนักงาน ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ต้องใช้สินค้าและบริการ ราคาปานกลาง ที่จำเป็นแก่ชีวิตประจำวัน มีความอ่อนไหวในเรื่องราคา

### 2.2.3 ระดับต่ำ (Lower Class) ได้แก่

2.2.3.1 ระดับต่ำอย่างสูง (Upper Lower Class) กลุ่มผู้ใช้แรงงานและมีทักษะพอสมควร ไม่เข้าสังคมมากนัก ต้องใช้สินค้าที่จำเป็นต่อการครองชีพและราคาประหยัด จงรักภักดีต่อยี่ห้อสินค้า

2.2.3.2 ระดับต่ำอย่างต่ำ (Lower Lower Class) ได้แก่ กรรมกรที่มีรายได้ต่ำ เป็นหนี้ มีการศึกษาต่ำ ต้องการสินค้าจำเป็น พื้นฐานแก่การครองชีพ และราคาประหยัด

2.3 กลุ่มอ้างอิง (Reference Group) เป็นกลุ่มที่เข้าไปมีอิทธิพล ต่อความคิดเห็นทัศนคติ และค่านิยมของบุคคลในกลุ่มอ้างอิง แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

2.3.1 กลุ่มประถมภูมิ (Primary Group) ได้แก่ เพื่อนสนิท ครอบครัว

2.3.2 กลุ่มทุติยภูมิ (Secondary Group) ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมวิชาชีพ ร่วมสถานบัน และบุคคลกลุ่มต่างๆในสังคม

กลุ่มอ้างอิงจะมีอิทธิพลต่อบุคคลมาก ในด้านการเลือกพฤติกรรม การดำเนินชีวิต เพราะจะทำให้แนวความคิด ซึ่งจะทำให้บุคคลคล้อยตามได้ เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม จึงทำให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ของผู้บริโภคอย่างมาก

2.4 ผู้นำความคิดเห็น (Opinion Leaders) เป็นสมาชิกของกลุ่มผู้มีอำนาจและความเห็นของเขามักเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม มักจะเป็นผู้รู้ช่องทางข้อมูลมากกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ แหล่งข้อมูลของธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมมาจาก 2 แหล่งใหญ่ คือ

2.4.1 ข้อมูลจากผู้ประกอบธุรกิจ เป็นข้อมูลจากการโฆษณา และส่งเสริมการขายของ โรงแรมและบริษัทนำเที่ยวต่างๆ ข้อมูลที่ให้ จะมุ่งตรงสู่กลุ่มเป้าหมาย โดยไม่มีความเห็นของผู้นำกลุ่มรวมอยู่ด้วย

2.4.2 ข้อมูลจากกลุ่มสังคม เป็นข้อมูลที่ได้รับระหว่างบุคคลจากกลุ่มอ้างอิง ผู้นำกลุ่มด้านความคิดเห็นและกลุ่มอื่นๆในสังคม ข้อมูลจึงผ่านการกลั่นกรองจากบุคคลต่างๆซึ่งจะเพิ่มความเห็นส่วนตัวเข้าไปด้วย

2.5 ครอบครัว (The Family) คือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกันทางกำเนิด โดยการแต่งงานหรือโดยการรับอุปการะเข้ามาใช้ชีวิตในครอบครัวเดียวกัน ค่านิยมและทัศนคติของบุคคลจะได้รับมาจากครอบครัวมากที่สุด ความคิดจะถูกหล่อหลอมมาตั้งแต่เด็ก ลักษณะครอบครัวที่แตกต่างกัน จะทำให้รูปแบบ การดำรงชีวิต แตกต่างกัน

### **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน(จุดแข็งและจุดอ่อน),Internal Environmental Analysis (Strengths/Weaknesses)**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในให้ความสำคัญกับทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ โดยทรัพยากรนั้นมีทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษ1960 นักวิจัยเริ่มสนใจศึกษาเรื่องเกี่ยวกับลักษณะอย่างหนึ่งที่เรียกว่าความสามารถที่โดดเด่น (Competency) เนื่องจากพบว่ามีความสัมพันธ์สูงกับผลการปฏิบัติงาน Boyatzis (1982) ให้ความหมายของคำว่า Competency ไว้ว่า “An underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in job.” ซึ่งเป็นการให้ความหมายในมุมมองด้านความสามารถของความสามารถของทรัพยากรบุคคลในองค์กร แต่ปัจจุบันได้มีการใช้คำนี้กันอย่างกว้างขวางทั้งระดับองค์กร อุตสาหกรรม หรือแม้แต่ประเทศชาติ อย่างไรก็ตามความหมายก็ยังคงเกี่ยวข้องกับลักษณะที่ดีมีประสิทธิภาพ หรือมีความสามารถปฏิบัติงานที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ดังนั้นการวิเคราะห์ และการพยายามสร้างคุณสมบัติดังกล่าวจึงได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะภาครัฐกิจแล้วความสามารถที่โดดเด่นนั้นเปรียบเหมือนอาวุธและเกราะป้องกันในขณะเดียวกันที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) ให้กับองค์กร ที่เรียกว่าความสามารถหลัก (Core Competency)

### **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก(โอกาสและอุปสรรค),External Environmental Analysis (Opportunity/Threat)**

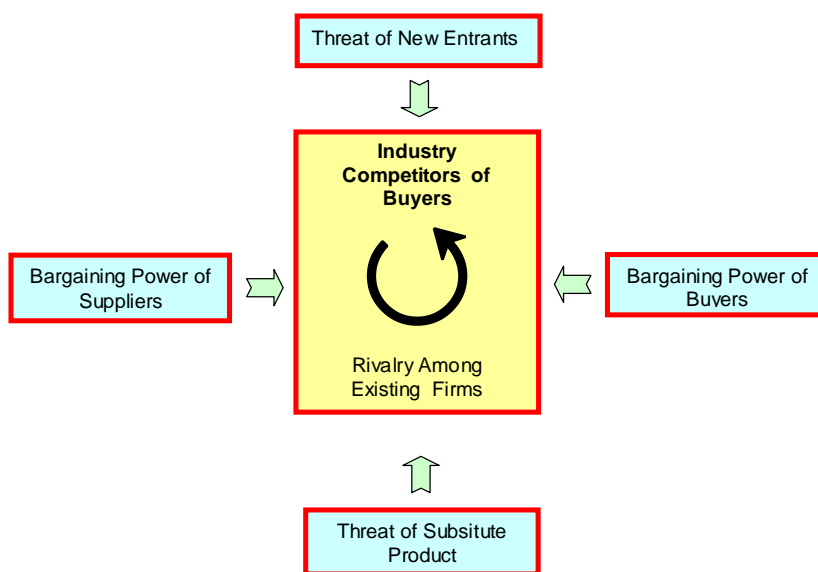
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท จุดประสงค์ของการวิเคราะห์ภายนอกของบริษัทคือ การระบุโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร จะมีสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องระหว่างกันอยู่ 3 อย่าง ที่ควรจะถูกพิจารณา ณ ขั้นตอนนี้ คือสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมของประเทศ และสภาพแวดล้อมมหภาค

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมจะเป็นการประเมินโครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรมของบริษัทรวมทั้งฐานะการแข่งขันของบริษัทและคู่แข่งรายสำคัญ และขั้นตอนของการพัฒนาอุตสาหกรรม เนื่องจากในขณะนี้ตลาดหลายตลาดได้กลายเป็นตลาดโลก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมจะหมายถึงการประเมินผลกระทบของการกลายเป็นระดับโลกต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมด้วย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของประเทศจะเป็นการประเมินว่าสภาพแวดล้อมของประเทศที่บริษัทได้ดำเนินงานอยู่จะสนับสนุนสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันภายในตลาดโลกหรือไม่ ถ้าพวกมันไม่ได้สนับสนุนแล้วบริษัทต้องพิจารณาที่จะย้ายการดำเนินงานที่สำคัญของพวกเขาไปยังประเทศอื่นที่สภาพแวดล้อมของประเทศสนับสนุนการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของพวกเขา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค จะประกอบด้วย การวิเคราะห์เศรษฐกิจ สังคม รัฐบาล กฎหมายและเทคโนโลยีที่อาจจะกระทบต่อบริษัท

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน (Five Force)

Michael E.Porter มองว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรม ถูกครอบงำโดยพลังต่างๆ 5 ชุดที่แตกต่างกัน จะเป็นตัวกำหนดความน่าสนใจในกำไรระยะยาวของการตลาด หรือส่วนการตลาด ว่ามากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย



#### แผนภูมิที่ 2.1 แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน

(ที่มา: อดุลย์ จาตุรงค์กุล การบริหารการตลาด, 2546)

1. ระดับการแข่งขันระหว่างคู่แข่ง กิจกรรมส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องกันในมิติต่างๆ ดังนั้นการดำเนินการใดๆ ของกิจการหนึ่งจะส่งผลต่อคู่แข่ง
2. ภัยจากผู้เข้าสู่ตลาดใหม่ การเข้าสู่อุตสาหกรรมรายใหม่จะส่งผลต่อปริมาณการผลิต ส่วนแบ่งการตลาด ความรุนแรง ความซับซ้อนในการแข่งขัน



3. ภัยหรือสินค้าที่บริการหรือทดแทนกันได้ สินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองผู้บริโภคได้เช่นกัน หรือใกล้เคียงกัน
4. อำนาจในการต่อรองของลูกค้า เพราะผู้ซื้อจะตัดสินใจซื้อโดยมีผลตอบแทนในรูปของกำไรหรือความพึงพอใจโดยปริมาณการซื้อหรือมูลค่าสูงก็จะทำให้การต่อรองเข้มข้น  
ขึ้น
5. อำนาจในการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อเจ้าของและมี  
ส่วนทำให้ปัจจัยการผลิตมีราคาสูงขึ้น

ผลการรวมพลังทั้ง 5 ประการ จะกำหนดความสามารถของบริษัท ในอุตสาหกรรมในการหารายได้ พลังทั้ง 5 ประการกำหนดความสนใจในการทำกำไรเนื่องจากมีอิทธิพลต่อราคาต้นทุนและความต้องการการลงทุนในอุตสาหกรรม อำนาจของผู้ซื้อที่มีอิทธิพลต่อราคาของบริษัทตั้งขึ้น อำนาจของผู้ซื้อที่มีอิทธิพลต่อต้นทุนในการลงทุนเพราะผู้ซื้อมีอำนาจ

#### **TOWS (TOWS Matrix)**

TOWS ย่อมาจาก Threats – Opportunities – Weaknesses – Strengths ในภาษาไทย หมายถึง อุปสรรค – โอกาส – จุดอ่อน – จุดแข็ง TOWS Matrix คือ ตารางซึ่งแสดงถึง

T ได้แก่ อุปสรรค ณ ภายนอกที่ทำให้องค์กรของเราไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

O ได้แก่ โอกาส ณ ภายนอกที่ช่วยเกื้อหนุนให้องค์กรของเราบรรลุเป้าหมายได้

W ได้แก่ จุดอ่อนหรือจุดด้อยภายในองค์กรที่ถ่วงหรือเหนี่ยวรั้งไว้มิให้องค์กรของเราบรรลุสู่เป้าหมาย

S ได้แก่ จุดแข็งหรือจุดเด่นภายในองค์กรที่เป็นตัวผลักดันให้องค์กรของเราบรรลุสู่เป้าหมายได้

S จุดแข็ง (ภายใน)	W จุดอ่อน (ภายใน)
O โอกาส (ภายนอก)	T อุปสรรค (ภายนอก)

และยังมีการผสมผสานกันขององค์ประกอบภายในและภายนอกเหล่านี้ด้วย ซึ่งก็ทำให้เกิดกลยุทธ์ต่างๆ ที่เหมาะสมขึ้นมา ซึ่งก็คือ

1. กลยุทธ์ SO หรือกลยุทธ์จุดแข็งกับโอกาส ได้แก่ กลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้ความเข้มแข็งภายในฉวยประโยชน์จากโอกาส ณ ภายนอกที่เปิดโอกาสให้ ซึ่งองค์กรต่างก็อยากได้ความเข้มแข็งภายในเพื่อให้สามารถฉวยประโยชน์จากสถานการณ์หรือเหตุการณ์และสิ่งแวดลอม ณ

ภายนอกได้ด้วยกันทั้งสิ้น และหลายองค์กรใช้กลยุทธ์ WO, ST, WT ก็เพื่อจะกลับเข้าสู่สถานการณ์ที่จะสามารถใช้กลยุทธ์ SO ได้อีกนั่นเอง หมายความว่า เมื่อองค์กรมีความอ่อนแอภายในก็จะพยายามปรับปรุงให้ภายในเข้มแข็งขึ้นและเมื่อองค์กรประสบกับอุปสรรค ภายนอก ก็จะพยายามหลีกเลี่ยงและมุ่งเข้าหาโอกาสที่เป็นคุณต่อองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ กลยุทธ์ที่นำมาใช้ คือ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรวมตัวไปข้างหน้า การรวมตัวไปข้างหน้า การรวมตัวในแนวนอน การกระจายธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง การกระจายธุรกิจในแนวนอน และกลยุทธ์ผสม

2. กลยุทธ์ WO หรือกลยุทธ์จุดอ่อนกับโอกาส ได้แก่ กลยุทธ์ที่องค์กรจะปรับปรุงแก้ไขความอ่อนแอภายในโดยอาศัยหรือฉวยประโยชน์จากโอกาส ณ ภายนอกที่เปิดโอกาสให้ เพราะบางครั้งสิ่งแวดล้อม ณ ภายนอกดีมากแต่ที่องค์กรมีปัญหภายในเองก็เป็นที่น่าเสียดายที่ไม่อาจได้รับประโยชน์จากโอกาส ณ ภายนอกที่เปิดกว้างให้ในขณะนั้นได้ กลยุทธ์ที่นำมาใช้ คือ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง

3. กลยุทธ์ ST หรือกลยุทธ์จุดแข็งกับอุปสรรค ได้แก่ กลยุทธ์ที่ใช้ความเข้มแข็งภายในขององค์กร หลีกเลี่ยงหรือลดทอนอิทธิพลของอุปสรรค ณ ภายนอกนั้นเอง กลยุทธ์ที่นำมาใช้ คือ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรวมตัวไปข้างหน้า การรวมตัวไปข้างหน้า การรวมตัวในแนวนอน และการร่วมลงทุน

4. กลยุทธ์ WT หรือกลยุทธ์จุดอ่อนกับอุปสรรค ได้แก่ กลยุทธ์ที่ปกป้องตัวเองอย่างที่สุด คือ พยายามลดความอ่อนแอภายในให้ได้และพยายามหลีกเลี่ยงสภาวะแวดล้อมภายนอกที่กีดขวางคุกคามให้ได้มากที่สุด องค์กรใดหากเผชิญกับอุปสรรคภายนอกมากมายและภายในก็อ่อนแอ องค์กรนั้นก็จะต้องอยู่ในสถานการณ์ที่น่าเป็นห่วงอย่างยิ่ง อาจทำได้เพียงการต่อเพื่อให้อยู่รอดได้หรือไม่ก็ควรรวมกิจการหรือไม่ก็ต้องยอมล้มละลาย กลยุทธ์ที่นำมาใช้ คือ กลยุทธ์การตัดทอน ประกอบด้วย การไม่ลงทุน การเลิกดำเนินงาน การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ การปรับเปลี่ยน การล้มละลาย และอาจใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง

ตารางที่ 2.2 TOWS (TOWS Matrix)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็ง (ภายใน)	W จุดอ่อน (ภายใน)
O โอกาส (ภายนอก)	กลยุทธ์ SO จุดแข็ง (ภายใน) กับโอกาส ภายนอก (ใช้ความเข้มแข็งภายในแสวงประโยชน์จากโอกาสภายนอก)	กลยุทธ์ WO จุดอ่อน (ภายใน) กับโอกาส ภายนอก (ขจัดความอ่อนแอภายในโดยฉวยประโยชน์โอกาสภายนอก)
T อุปสรรค (ภายนอก)	กลยุทธ์ ST จุดแข็ง (ภายใน) กับอุปสรรค ภายนอก (ใช้ความเข้มแข็งภายในหลีกเลี่ยงกับอุปสรรคภายนอก)	กลยุทธ์ WT จุดอ่อน (ภายใน) กับอุปสรรค ภายนอก (ลดความอ่อนแอภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก)

### บทที่ 3

#### ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัญหาและการแข่งขันเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงแรมฮอลิเดย์ ปาร์ค อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี” เป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองตามกรอบแนวคิดของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดทางเลือก การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุม โดยได้ทำการศึกษาข้อมูลทั้งส่วนที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ในส่วนของการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิแบ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยเก็บข้อมูลจากการสังเกต

ตัวอย่างของงานบริหารงานโรงแรม เกาะสมุย จำนวน 30 ตัวอย่าง จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ ประมวลผล ดังนี้

#### 3.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

3.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (ข้อมูลจากนิตยสาร,Internet)

3.1.2 การวิเคราะห์ปฐมภูมิ (ข้อมูลจากการสังเกตและสอบถาม)

3.1.3 การสรุปประมวลผลข้อมูลทุติยภูมิ และปฐมภูมิ

3.2 แนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ (Strategic Alternatives)

3.3 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือแนวทางการปัญหา (Strategic Formulation & Choice)

#### 3.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

##### 3.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (ข้อมูลอุตสาหกรรม, ข้อมูลบริษัท)

การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ คือเก็บข้อมูล รวบรวมข้อมูลต่างๆ จากตำรา เอกสาร หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ และจากหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

##### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environments Analysis)

ปัจจุบัน โรงแรม ฮอลิเดย์ ปาร์ค ยังเป็นโรงแรมระดับกลางภายในบริเวณหาดละไม บนอำเภอเกาะสมุย ซึ่งบริเวณหาดละไมในเกาะสมุยนั้นประกอบด้วยโรงแรมประมาณ 40 แห่ง แต่

จากปริมาณการเข้าพักและผลกำไร ตลอดจนระดับของทางโรงแรม ทำให้โรงแรมฮอติเดย์ ปาร์ค นั้นจะถูกจัดอยู่ในอันดับกลางรายละเอียดตามตารางด้านล่าง  
ตารางที่ 3.1 แสดงระดับของโรงแรมและราคา

ชื่อ โรงแรม	ระดับมาตรฐาน	ราคา
Bonny Hotel	☆☆	672
Chaulty Towers	☆☆	978
Golden Sand Beach Resort	☆☆☆	1,440
Green Villa	☆☆☆☆	293
Ingsila Retreat	☆☆	3,450
Jungle Park	☆☆☆	2,300
Lamai Chale'T	☆☆☆☆	540
Lamai Villas	☆☆	8,475
Best Resort	☆☆	1,429
Lip Resort	☆☆	390
Long Island Resort	☆☆☆	720
Mango Village	☆☆☆	2,210
Marina Beach Resort	☆☆☆	940
Mui Bungalow	☆☆	720
Orchid Suites	☆☆	927
Pavilion Samui Boutique Resort	☆☆☆☆	2,729
Platuna Resort	☆☆	845
Rummana Boutique Resort	☆☆☆☆	4,225
Samui Beach Resort	☆☆	576
Samui Jasmine Resort	☆☆☆	2,360
Samui Laguna Resort	☆☆☆	1,074
Samui Park Resort	☆☆☆	1,818
Samui Sense Beach Resort	☆☆☆☆	2,578
Sarocho Villa	☆☆☆	1,087
Seaview Paradise Resort	☆☆☆☆	1,553
Sunrise Bungalow	☆☆	585
Thai Ayodhya Villas & Spa	☆☆☆☆	2,300

ชื่อโรงแรม	ระดับมาตรฐาน	ราคา
<u>Thai House Beach Resort</u>	☆☆☆	2,708
<u>Weekender Resort &amp; Hotel</u>	☆☆☆	1,140
<u>Whitesand Bungalow</u>	☆☆	300
<u>Aloha Resort</u>	☆☆☆	1,621
<u>Amity Bungalow</u>	☆☆	440
<u>Bill Resort</u>	☆☆☆	750
<u>Renaissance Koh Samui Resort &amp; Spa</u>	☆☆☆☆	6,886
<u>Rocky Resort</u>	☆☆☆☆	3,727
<u>La Mer Samui Resort</u>	☆☆☆	1,479
<u>Sand Sea Resort</u>	☆☆☆	1,000
<u>Serena Hill Resort &amp; Spa</u>	☆☆☆	1,400
<u>Varinda Garden Resort</u>	☆☆	957

ที่มา: เว็บไซต์ [sayhiSamui.com](http://sayhiSamui.com)

ขณะที่คู่แข่งที่สำคัญของทาง โรงแรมฮอลิเดย์ ปาร์ค นั้นจะเป็นโรงแรมที่มีขนาดใกล้เคียงกัน ได้แก่ โรงแรมมารีนา โรงแรมละมัย วันทา และโรงแรมบันนี่ นั้นมีกลยุทธ์ด้านราคาต่ำ มุ่งเน้นในกลุ่มตลาด Low End เป็นการอาศัยปริมาณจำนวนผู้เข้าพักเป็นหลัก ทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าส่วนใหญ่ที่มีศักยภาพทางการเงินต่ำ

ในส่วนของทาง โรงแรมฮอลิเดย์ ปาร์ค นั้นถือเป็นผู้นำในกลุ่มโรงแรมที่มีขนาดใกล้เคียงกัน เนื่องจากได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลายาวนาน

เศรษฐกิจ (Economic) จากข้อมูลปริมาณนักท่องเที่ยวที่ผ่านมาในอดีต จะพบว่าจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในเกาะสมุยนั้น มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นมาโดยตลอด รวมถึงหากพิจารณาในส่วนของการส่งเสริมการท่องเที่ยวจากภาคด้วยเช่นกัน

อีกทั้งการเปิดดำเนินการของท่าอากาศยานแห่งชาติสุวรรณภูมิ ที่มีการเพิ่มขึ้นของอากาศยานและปริมาณผู้โดยสาร ทำให้เป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว การมีสนามบินและเที่ยวบิน ของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ยิ่งเป็นการเพิ่มความสะดวกสบายในการเดินทางของนักท่องเที่ยว

วัฒนธรรมองค์กร จากสภาพที่ตั้งและขนาดของจำนวนพนักงานที่มีจำนวนไม่มากนัก ทำความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานนั้นมีความเหนียวแน่น วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ได้สร้างความสัมพันธ์ตั้งแต่ ผู้บริหารกับพนักงาน ในเชิงลักษณะที่เป็นเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน พนักงานทุกคนมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างมากและรู้สึกมั่นคงในการทำงาน สิ่งที่

สำคัญอีกประการคือได้มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า การมีความใกล้ชิดกับลูกค้า และผู้มาใช้บริการเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดความไว้วางใจจากลูกค้าเสมอมา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โรงแรมฮอติเดย์ ปาร์คได้มีการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่กลุ่มผู้บริหารรุ่นแรกจนถึงกลุ่มผู้บริหารในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้านักท่องเที่ยวในธุรกิจปัจจุบันที่มีความต้องการที่หลากหลายและความต้องการการใส่ใจในการบริการของทางโรงแรมมากยิ่งขึ้น

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environments Analysis)

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis)

เป็นการประเมินโดยกำหนดระดับความสำคัญ และระดับความสามารถในการตอบสนองขององค์กรที่มีต่อแต่ละปัจจัย ทั้งด้านปัจจัยภายใน (จุดแข็ง – จุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาส – อุปสรรค)

#### ตารางที่ 3.2 แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis

การประมวลผลภายในบริษัท	
STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำเลที่ตั้ง อยู่ในย่านธุรกิจการค้า</li> <li>ให้บริการมากกว่า 20 ปี</li> <li>ความสามารถของทีมงานผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การที่ไม่มีเขตติดต่อกับชายหาด</li> <li>โรงแรมยังไม่มีหลากหลายในด้านบริการ</li> </ul>
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>การเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว</li> <li>สภาพเศรษฐกิจของประเทศมีพื้นฐานที่ดี</li> <li>การเปิดใช้สนามบินนานาชาติ เกาะสมุยในอนาคต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การก่อเหตุความไม่สงบในกรุงเทพและทางภาคใต้</li> <li>ความผันผวนทางการเมือง</li> </ul>

## การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน (Five Force)

### ตารางที่ 3.3 แสดงการวิเคราะห์ Five Forces

1.สภาพการแข่งขันระหว่างผู้แข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Intensity of Rivalry among Existing Competitors)	มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เนื่องจากแต่ละโรงแรมมีการพัฒนาห้องพัก การให้บริการของพนักงาน และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสภาวะทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัว เนื่องจากความผันผวนทางการเมือง
2.อันตรายจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants or Potential Competitors)	การเข้ามาแข่งขันของรายใหม่นั้นเป็นไปได้ยากเนื่องจากมีความจำกัดด้านพื้นที่ในการก่อสร้างโรงแรม เพราะพื้นที่นั้นมีอยู่อย่างจำกัด แต่อาจจะเข้ามาในรูปแบบการซื้อกิจการที่มีอยู่เดิม แล้วเข้ามาบริหารจัดการ รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพให้มีมากขึ้น
3. อันตรายจากสินค้าทดแทนหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products or Services)	เป็นไปได้ยาก เนื่องจากเป็นการบริการที่มีความเฉพาะเจาะจง แต่อาจจะเป็นในแง่ของ เกสเฮาส์ อพาร์ทเมนท์ เป็นต้น
4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	ทางโรงแรมมีอำนาจต่อรองกับผู้เข้าพักน้อย เนื่องจากมีจำนวนโรงแรมที่ให้บริการในเขตเดียวกันเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้เข้าพักมีทางเลือกมากขึ้น
5. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier)	มีอำนาจต่อรองมากเนื่องจากทางโรงแรมมีการสั่งซื้อในปริมาณมาก และมีจำนวนผู้ขายวัสดุต่างๆ ในเขตอำเภอเกาะสมุยเป็นจำนวนมาก

### สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน (Five Force)

- อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ( น้อย )
- อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ( มาก )
- อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต ( น้อย )
- อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ทดแทน ( มาก )
- การแข่งขันระหว่างธุรกิจ ( มาก )



### 3.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

การศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิในการศึกษาคั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาโดยการสังเกตและสอบถาม แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมบริเวณหาดละไม จำนวน 30 ชุด โดยวิธีการสอบถามผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด และผู้ศึกษาเองที่มีประสบการณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ กำหนดกลยุทธ์ และนำไปใช้ในการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ของบริษัท โดยมีรายละเอียดใน ภาคผนวก

จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาจำนวน 30 ชุด สามารถสรุปสภาพส่วนผสมทางการตลาดที่โรงแรมมีอยู่ได้ดังนี้

#### กลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์

ในด้านกลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างนั้น โรงแรมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม ทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้ง่าย คิดเป็นร้อยละ 83.3 ในขณะเดียวกันก็มีการกำหนดช่วงเวลาเพื่อปรับปรุงรูปแบบและการตกแต่งห้องพักให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ คิดเป็นร้อยละ 50 ส่วนงานบริการศูนย์สุขภาพ (Fitness Center) อุปกรณ์กีฬา / สระว่ายน้ำ และงานบริการด้านอื่นๆมีน้อยมาก

#### กลยุทธ์การตลาดด้านการจัดรวมผลิตภัณฑ์

โรงแรมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การตลาดด้านการนำผลิตภัณฑ์ต่างๆของ โรงแรมมาจัดรวมกันโดยตั้งราคาขายเป็นแพ็คเกจ (Package) เช่น การขายห้องพักรวมกับบริการอาหารในโรงแรม เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 66.7 ในขณะที่การนำผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวอื่นๆที่ไม่ใช่ของโรงแรม โดยตั้งราคาขายเป็นแพ็คเกจ เช่น การขายห้องพักของ โรงแรมกับบัตรโดยสารเครื่องบิน เป็นต้น เป็นกลยุทธ์ที่โรงแรมกลุ่มตัวอย่างใช้น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.7

#### กลยุทธ์การตลาดด้านราคา

เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าโรงแรมกลุ่มตัวอย่างทุกโรงแรมจะมีการปรับราคาห้องพักตามฤดูกาล รองลงมาคือการทำสัญญาข้อตกลงหรือเงื่อนไขกับคนกลางในการจัดจำหน่ายเพื่อให้ราคาพิเศษแก่คนกลาง และการมีข้อตกลงในการให้ราคาห้องพักพิเศษกับหน่วยงานบางหน่วยงานหรือบริษัทที่ไม่ใช่คนกลางในการจัดจำหน่าย เช่น บริษัทสายการบิน เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 73.4 และ 26.6 ตามลำดับ ส่วนการตั้งราคาที่สูงกว่าคู่แข่งเพื่อแสดงถึงคุณภาพการให้บริการที่เหนือกว่านั้น เป็นกลยุทธ์การตลาดด้านราคาที่โรงแรมกลุ่มตัวอย่างไม่ใช้

#### กลยุทธ์การตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

ในด้านกลยุทธ์การตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่ายของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างนั้น โรงแรมกลุ่มตัวอย่างมีช่องทางการจัดจำหน่ายโดยมีการบริการรับจองห้องพักผ่านเว็บไซต์ของโรงแรมเองมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.3 ถัดมา คือการขายห้องพักผ่านตัวแทนผลิตภัณฑ์ทางการ

ท่องเที่ยว (Travel Agent) และการรับจองห้องพักผ่านเว็บไซต์อื่นที่ไม่ใช่ของโรงแรมเอง คิดเป็นร้อยละ 46.7 เท่ากัน ส่วนช่องทางการจัดจำหน่ายที่โรงแรมกลุ่มตัวอย่างใช้น้อยก็คือ การเป็นสมาชิกของกลุ่มทางการตลาด (Consortia System) ที่สามารถใช้ระบบรับจองร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 10

#### กลยุทธ์การตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด

โรงแรมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น นิตยสาร แผ่นพับ ฯลฯ คิดเป็นร้อยละ 76.7 และการมีเว็บไซต์ของตนเองเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการและข่าวสารต่างๆของโรงแรม ร้อยละ 40 รองลงมา คือมอบของสมนาคุณให้กับลูกค้า เช่น บัตรส่วนลดในการใช้บริการต่างๆของโรงแรม และบัตรของขวัญ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 36.7

#### กลยุทธ์การตลาดด้านพนักงาน

กลยุทธ์ด้านการตลาดพนักงานที่โรงแรมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้มากที่สุดถึงร้อยละ 90.7 ก็คือ การที่โรงแรมกลุ่มตัวอย่างมีระบบการคัดเลือกพนักงานเพื่อให้แน่ใจว่าได้พนักงานที่เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ยังมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการให้บริการเป็นอย่างดี คิดเป็นร้อยละ 16.7

#### กลยุทธ์การตลาดด้านพันธมิตร

เมื่อพิจารณาแล้วพบว่ากลยุทธ์การตลาดด้านพันธมิตรที่โรงแรมกลุ่มตัวอย่างใช้นั้น มีสัดส่วนร้อยละที่ใกล้เคียงกัน โดยการร่วมเป็นพันธมิตรกับธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องโดยอ้อม เช่น บริษัทสายการบิน บริษัทที่ให้บริการบัตรเครดิต และหน่วยงานส่งเสริมการท่องเที่ยว เป็นต้น เป็นกลยุทธ์ที่โรงแรมกลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุด คือ ร้อยละ 56.7 ส่วนการร่วมเป็นพันธมิตรกับคนกลางในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของโรงแรม หรือผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวอื่นๆเป็นวิธีที่ใช้รองลงมา คือ ร้อยละ 53.3

จากข้อสรุปจากการแจกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ สอดคล้องกับปัญหายอดขายตกต่ำ อันเนื่องมาจากอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นของโรงแรมและกลยุทธ์ใหม่ๆในรูปแบบต่างๆที่ แต่ละโรงแรมต่าง ๆ นำมาใช้ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด โดยมีข้อเสนอในการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 3.4 แสดงรูปแบบทางกลยุทธ์และที่ Holiday park เลือกใช้

รูปแบบกลยุทธ์	วิธีการทางกลยุทธ์	สัดส่วน(ร้อยละ)	ที่ Holiday park เลือกใช้
การตลาดด้าน ผลิตภัณฑ์	ทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม	83.3	X
	ปรับปรุงรูปแบบและการตกแต่งห้องพัก	50.0	
การตลาดด้าน การจัดรวม ผลิตภัณฑ์	การขายห้องพักพร้อมกับบริการอาหารในโรงแรม	66.7	
	การขายห้องพักพร้อมกับการท่องเที่ยวอื่นๆ	16.7	
การตลาดด้าน ราคา	การปรับราคาห้องพักตามฤดูกาล	73.4	X
	การทำสัญญาข้อตกลงหรือเงื่อนไขกับคนกลาง	26.6	X
การตลาดด้าน ช่องทางการจัด จำหน่าย	การบริการรับจองห้องพักผ่านเว็บไซต์ของโรงแรม	63.3	
	การขายห้องพักผ่านตัวแทนผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว	46.7	
	การเป็นสมาชิกของกลุ่มทางการตลาด	10.0	
การตลาดด้าน การส่งเสริม การตลาด	การโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์	76.7	
	การมีเว็บไซต์ของตนเองเพื่อให้ข้อมูล	40.0	
	มอบของสมนาคุณให้กับลูกค้า	36.7	
การตลาดด้าน พนักงาน	มีระบบการคัดเลือกพนักงาน	100.0	
	เพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะในการให้บริการ	16.7	
การตลาดด้าน พันธมิตร	การร่วมเป็นพันธมิตรกับธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง	56.7	
	การร่วมเป็นพันธมิตรกับคนกลาง	53.3	

### 3.2 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา (Strategic Alternatives)

การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS MATRIX โดยอาศัยข้อมูล SWOT Analysis และ Five Forces

ตารางที่ 3.5 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS MATRIX

	จุดแข็ง(Strengths)	จุดอ่อน(Weakness)
โอกาส(Opportunity)	SO-Strategiesกลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์	WO-Strategies
อุปสรรค(Threat)	ST-Strategies	WT-Strategies

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว และ TOWS Matrix ได้ข้อสรุปเพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหา (Strategic Alternatives) ระดับองค์กร ในที่นี้จะได้ทำการเลือกกลยุทธ์ SO หรือกลยุทธ์จุดแข็งกับโอกาส ได้แก่ กลยุทธ์ที่โรงแรมจะใช้ความเข้มแข็งภายในจากที่ตั้งและการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว ฉวยประโยชน์จากโอกาส ณ ภายนอกที่เปิดโอกาสให้ ซึ่งโรงแรมต่างก็อยากได้ความเข้มแข็งภายใน เพื่อให้สามารถฉวยประโยชน์จากสถานการณ์หรือเหตุการณ์และจำนวนนักท่องเที่ยว ณ ภายนอกได้ด้วยกันทั้งสิ้น และหลายโรงแรมใช้กลยุทธ์ WO, ST, WT ก็เพื่อจะกลับเข้าสู่สถานการณ์ที่จะสามารถใช้กลยุทธ์ SO ได้อีกนั่นเอง หมายความว่า เมื่อโรงแรมมีความอ่อนแอภายในก็จะพยายามปรับปรุงให้ภายในเข้มแข็งขึ้นและเมื่อองค์กรประสบกับอุปสรรค ณ ภายนอก ก็จะพยายามหลีกเลี่ยงและมุ่งเข้าหาโอกาสที่เป็นคุณต่อองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ กลยุทธ์ที่นำมาใช้ คือ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรวมตัวไปข้างหลัง การรวมตัวไปข้างหน้า การรวมตัวในแนวนอน การกระจายธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง การกระจายธุรกิจในแนวนอน และกลยุทธ์ผสม

โดยมีทางเลือกในกลยุทธ์อีกทั้ง 2 ระดับคือ

1. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Level)
2. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level)

ดังตารางสรุปแนวทางเลือกในรูปแบบต่างๆดังนี้

ตารางที่ 3.6 สรุปแนวทางเลือกทางกลยุทธ์ในแนวทางต่างๆ

แนวทาง	กลยุทธ์ระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับบริษัท	กลยุทธ์ระดับหน้าที่
แนวทางเลือกที่ 1	กลยุทธ์การเจริญเติบโต	Cost Leadership	7P
แนวทางเลือกที่ 2	กลยุทธ์การเจริญเติบโต	Differentiate	7P
แนวทางเลือกที่ 3	กลยุทธ์การเจริญเติบโต	Focus	7P

### 3.3 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหา (Strategic Formulation & Choice)

#### 3.3.1 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการศึกษา แนวทางเลือกกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ มี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy), กลยุทธ์มุ่งเน้นธุรกิจที่เชี่ยวชาญ (Focused Strategy), กลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ที่เลือก คือ

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy) เพราะ จะทำให้มีลูกค้านักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการมากขึ้น เนื่องจากในบริเวณใกล้เคียงมี โรงแรมสร้างใหม่ และมีขนาดใหญ่ รองรับและให้บริการครบวงจร ทำให้เสียลูกค้าไปส่วนหนึ่ง จึงเลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเพื่อดึงดูดลูกค้า นักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการให้มากขึ้นและบริการที่ดี มีคุณภาพ โดยการบริหารจัดการค่าปรับปรุงที่ประสิทธิภาพ จะทำให้โรงแรมมีกำไรมากขึ้น

ในส่วนนี้จะได้ทำการสร้างความแตกต่างทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจการให้บริการด้านโรงแรมและที่พักอาศัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.7 แสดงวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์	ทำการปรับปรุงห้องพัก(Renovation)
	การก่อสร้างสวนเพื่อเพิ่มความสวยงามทางภูมิทัศน์
	การก่อสร้างสระว่ายน้ำ
	การปรับปรุงบริเวณห้องอาหารและโถงกลาง(Lobby)

### 3.3.2 กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

แนวทางเลือกกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์ทางการตลาด(7Ps) ซึ่งกลยุทธ์ที่เลือกคือแบบผสมผสาน เนื่องจากเป็นธุรกิจภาคบริการ ที่มีปัจจัยหลายอย่างเข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการเลือกใช้บริการ ซึ่งมีปัจจัยต่างๆในการปรับใช้กลยุทธ์ ดังนี้

ด้านผลิตภัณฑ์ ของ โรงแรมตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งที่ ทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้ง่าย ในขณะที่เดียวกันก็มีการกำหนดช่วงเวลาเพื่อปรับปรุงรูปแบบและการตกแต่งห้องพักให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ

ด้านการจัดรวมผลิตภัณฑ์ โดยการจัดกิจกรรมหรือเทศกาลพิเศษเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการของโรงแรมมากขึ้น การนำผลิตภัณฑ์ต่างๆของโรงแรมมาจัดรวมกันโดยตั้งราคาขายเป็นแพ็คเกจ (Package) เช่น การขายห้องพักพร้อมกับบริการอาหารในโรงแรม เป็นต้น

ด้านราคา การกำหนดราคาห้องพักหลายราคาสำหรับกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน การทำสัญญาข้อตกลงหรือเงื่อนไขกับคนกลางในการจัดจำหน่ายเพื่อให้ราคาพิเศษแก่คนกลาง และการมีข้อตกลงในการให้ราคาห้องพักพิเศษกับหน่วยงานบางหน่วยงานหรือบริษัทที่ไม่ใช่คนกลางในการจัดจำหน่าย เช่น บริษัทสายการบิน เป็นต้น

ด้านช่องทางจัดจำหน่ายของโรงแรม โดยมีการบริการรับจองห้องพักผ่านเว็บไซต์ของโรงแรมเองมากที่สุด ขายห้องพักผ่านตัวแทนผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว (Travel Agent) และการรับจองห้องพักผ่านเว็บไซต์อื่นๆที่ไม่ใช่ของโรงแรมเอง

ด้านการตลาดพนักงาน มีระบบการคัดเลือกพนักงานเพื่อให้แน่ใจว่าได้พนักงานที่เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ยังมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการให้บริการเป็นอย่างดี รวมทั้งมีนโยบายให้อำนาจกับพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ให้บริการอีกด้วย

ด้านการส่งเสริมการตลาด มีเว็บไซต์ของตนเองเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการและข่าวสารต่างๆของโรงแรม การให้ความสำคัญกับการใช้พนักงานขายในการเสนอขายบริการต่างๆของโรงแรม และการแจกของสมนาคุณให้กับลูกค้า เช่น บัตรส่วนลดในการใช้บริการต่างๆของโรงแรม และบัตรของขวัญ เป็นต้น

ด้านพันธมิตรที่โรงแรมใช้นั้น โดยการร่วมเป็นพันธมิตรกับธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องโดยอ้อม เช่น บริษัทสายการบิน บริษัทที่ให้บริการบัตรเครดิต และหน่วยงานส่งเสริมการท่องเที่ยว เป็นต้น

ตารางที่ 3.8 สรุป การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไข ปัญหาขององค์กร

ระดับ กลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เลือก
<u>Business Level Strategy</u>	1. Cost Leadership	-บริษัทมีความได้เปรียบด้าน ต้นทุน เนื่องจากการจัดการที่ ดี -ป้องกันการเข้ามาของคู่แข่ง -มีลูกค้าเพิ่มมากขึ้น	-ทำให้ภาพลักษณ์เสียได้	
	2. Differentiation Strategy	-สร้างภาพลักษณ์และความ เป็นเอกลักษณ์ให้กับองค์กร -สามารถตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าได้ -ป้องกันการเข้ามาของคู่แข่ง	- ต้องมีการลงทุน ผลิตภัณฑ์ ตลอดเวลา -มีความเสี่ยง	Differentiation Strategy
	3. Cost Focus Strategy	-มีต้นทุนที่ต่ำกว่าในการ แข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจ	-บริษัทต้องควบคุม ต้นทุนทำให้สินค้ามี คุณภาพต่ำ -ลูกค้าอาจให้ความสำคัญ กับความหลากหลายและ คุณภาพมากกว่าราคา	

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือก กลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เลือก
<u>Function Level Strategy</u>	<u>การตลาดบริการ</u> -ผลิตภัณฑ์ (Product)  -ราคา(Price)  -โปรโมชั่น (Promotion)  -ช่องทางจัดจำหน่าย	- มีเอกลักษณ์ สวยงาม ทันสมัย -บริการครบวงจร  -การปรับราคาลดลงทำให้สาม รถแข่งขันได้ มีลูกค้ามากขึ้น  -เป็นการกระตุ้นลูกค้าให้เกิด ความตื่นตัวในการซื้อมากขึ้น -เป็นการกระตุ้นให้ฝ่ายขายทำ ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้  -ขายผ่าน agent ทำให้ง่ายต่อ	- ต้นทุนสูง จากการ ปรับปรุง  -ประสิทธิภาพการบริการ ลดลง  -ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริม การขายเพิ่มสูงขึ้น  -ต้องมีการลงทุนในการ	กลยุทธ์ การตลาดแบบ ผสมผสาน

	(Place)	การติดต่อ -ทำให้มียอดขายมากขึ้นเพิ่ม ส่วนครองตลาด	ระบบการจัดการ ฐานข้อมูลลูกค้าที่ดี	
	-บุคลากร (People)	-พนักงานขาย ซึ่งเป็นปัจจัย สำคัญเพราะเป็นอุตสาหกรรม การบริการทำให้ลูกค้าบอกต่อ	-ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการ อบรมอย่างต่อเนื่อง	
	-พันธมิตร	-ทำให้มีลูกค้ามากขึ้น -มีภาพลักษณ์ที่ดี	-ต้องรักษาพันธมิตรไว้ และหาเพิ่มให้ได้มาก ไม่ พึงพาทางใดมากเกินไป	
	-การบริการ (Service)	-การปรับปรุงคุณภาพบริการ ทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดี มากขึ้น -การบริการมีประสิทธิภาพ มากขึ้น	-ต้องมีเพิ่มค่าใช้จ่ายใน การปรับปรุงอุปกรณ์ให้มี ความทันสมัย	

จากรูปแบบการใช้กลยุทธ์ทั้งในระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับหน้าที่ (Functional Strategy) จำเป็นต้องมีการอาศัยเงินลงทุนเป็นจำนวนทั้งสิ้น 55 ล้านบาท ในที่นี้จะเป็นการหาแหล่งเงินทุนจาก เงินกู้ของธนาคาร



## บทที่ 4

### สรุปและเสนอแนะผลการศึกษา

จากการศึกษาด้วยตนเองทั้งจากข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า เกาะสมุยเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีศักยภาพในด้านการท่องเที่ยวสูง มีนักท่องเที่ยวมาเกาะสมุยมากขึ้นทุกปี ทั้งนี้ก่อให้เกิดโรงแรมใหม่ๆตามมาด้วยเช่นกัน เป็นไปตามกฎของอุปสงค์อุปทาน ดังนั้นเราจึงเห็นการแข่งขันในเชิงกลยุทธ์รูปแบบต่างๆเพื่อเป็นผู้นำในด้านการตลาดและรักษาตลาดที่มีอยู่ของตนเองไว้ ซึ่งมีปัจจัยหลายประการในการเลือกพักโรงแรมของนักท่องเที่ยว เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งเรื่องราคา คุณภาพ การบริการ ฯลฯ

ทั้งนี้จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปแล้วนั้น สามารถนำมาสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างที่เกี่ยวข้องโดยสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ข้อจำกัดทางการศึกษา

ข้อเสนอแนะทางการศึกษา

#### 4.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางการตลาดสามารถแยกประเด็นได้ดังนี้

##### 4.1.1 Strategic Formulation โดยมีกลยุทธ์ 2 ระดับ คือ

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) โดยการเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโต ให้เปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีการใช้จุดแข็งทางด้านทำเลที่ตั้งและชื่อเสียงจากการดำเนินงานอันยาวนาน และอาศัยปัจจัยสนับสนุนจากการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว การส่งเสริมการท่องเที่ยวจากภาครัฐ ซึ่งมีที่มาจากการนำ TOWS Matrix มาใช้ ตรวจสอบและเลือก S+O มาใช้

- กลยุทธ์ระดับบริษัท (Business Strategy) จากกรณีศึกษาได้ทำการเลือกกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiate Strategy) มาใช้ เพื่อสร้างความแตกต่างและโดดเด่นเหนือคู่แข่ง ผ่านการปรับปรุงห้องพักให้มีความใหม่และความทันสมัยมากยิ่งขึ้น การสร้างสรวายน้ำเพื่อรองรับ

ความต้องการของลูกค้าที่ต้องการบริการที่พิเศษมากกว่า และการปรับปรุงสวนให้มีความสวยงาม จาก การปรับปรุงในด้านต่างๆนี้แล้วจะทำให้ โรงแรม Holiday Park มีความแตกต่างจากคู่แข่งได้อย่าง ชัดเจน

- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เลือกการตลาดแบบผสมผสาน ทั้งด้านการตลาด บริการ, ตราสินค้า, ความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) โดยทำการวางแผนงานระดับหน้าที่อย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดแผนระดับต่างดังนี้

#### ด้านการตลาดบริการ

ด้านผลิตภัณฑ์ ของ โรงแรมตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งที่ ทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้ ง่าย ในขณะที่เดียวกันก็มีการกำหนดช่วงเวลาเพื่อปรับปรุงรูปแบบและการตกแต่งห้องพักให้สอดคล้อง กับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ

ด้านการจัดรวมผลิตภัณฑ์ โดยการจัดกิจกรรมหรือเทศกาลพิเศษเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการของ โรงแรมมากขึ้น การนำผลิตภัณฑ์ต่างๆของโรงแรมมาจัดรวมกันโดยตั้งราคาขายเป็นแพ็คเกจ (Package) เช่น การขายห้องพักพร้อมกับบริการอาหารในโรงแรม เป็นต้น

ด้านราคา การกำหนดราคาห้องพักหลายราคาสำหรับกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน การทำสัญญาข้อตกลง หรือเงื่อนไขกับคนกลางในการจัดจำหน่ายเพื่อให้ราคาพิเศษแก่คนกลาง และการมีข้อตกลงในการให้ ราคาห้องพักพิเศษกับหน่วยงานบางหน่วยงานหรือบริษัทที่ไม่ใช่คนกลางในการจัดจำหน่าย เช่น บริษัทสายการบิน เป็นต้น

ด้านช่องทางจัดจำหน่ายของโรงแรม โดยมีการบริการรับจองห้องพักผ่านเว็บไซต์ของโรงแรม เองมากที่สุด ขายห้องพักผ่านตัวแทนผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว (Travel Agent) และการรับจอง ห้องพักผ่านเว็บไซต์อื่นๆที่ไม่ใช่ของโรงแรมเอง

ด้านการตลาดพนักงาน มีระบบการคัดเลือกพนักงานเพื่อให้แน่ใจว่าได้พนักงานที่เหมาะสมกับ งาน นอกจากนี้ยังมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการให้บริการเป็นอย่างดี รวมทั้งมี นโยบายให้อำนาจกับพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ให้บริการอีกด้วย

ด้านการส่งเสริมการตลาด มีเว็บไซต์ของตนเองเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการและข่าวสารต่างๆของ โรงแรม การให้ความสำคัญกับการใช้พนักงานขายในการเสนอขายบริการต่างๆของโรงแรม และการ แจกของสมนาคุณให้กับลูกค้า เช่น บัตรส่วนลดในการใช้บริการต่างๆของโรงแรม และบัตรของขวัญ เป็น

ด้านพันธมิตร โดยการร่วมเป็นพันธมิตรกับธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องโดยอ้อม เช่น บริษัทสายการบิน บริษัทที่ให้บริการบัตรเครดิต และหน่วยงานส่งเสริมการท่องเที่ยว เป็นต้น

### ด้านการสร้างตราสินค้า

ต้องมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้ของลูกค้า เช่น สร้างผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่มีชื่อของโรงแรม อยู่ เช่น เสื้อผ้า ภาพถ่ายที่ระลึก รวมถึงของที่ระลึกต่างๆ ที่ทำให้เกิดการจดจำได้ง่าย และสามารถรับรู้ถึง Massage ที่ส่งไป เข้าใจง่าย ทำให้เกิดแรงดึงดูด สามารถสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับผลิตภัณฑ์และองค์กร

### ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

การพัฒนาระบบต่างเพื่อการรักษาลูกค้าเดิมเป็นสิ่งสำคัญเพราะมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการหาลูกค้าใหม่ การทำ CRM กับลูกค้าทำให้ลูกค้าทราบความเคลื่อนไหวของบริษัท ทำให้รู้สึกใกล้ชิด เกิดความจงรักภักดีต่อตราสินค้า เกิดการซื้อซ้ำๆ เช่น รับฟังข้อเสนอแนะและปรับปรุงสิ่งที่ลูกค้าต้องการ, ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆที่โรงแรมจัดทำขึ้นมา, มีการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4.1แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาความแตกต่าง

วิธีการสร้างความแตกต่าง	งบประมาณ(ล้านบาท)
ทำการปรับปรุงห้องพัก(Renovation)	34
การก่อสร้างสวนเพื่อเพิ่มความสวยงามทางภูมิทัศน์	11
การก่อสร้างสระว่ายน้ำ	5
การปรับปรุงบริเวณห้องอาหารและโถงกลาง(Lobby)	5

#### **4.1.2 Strategic Implement & Control**

จากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องขึ้นอยู่กับกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้เกิดปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ เป็นการประเมินผลโดยภาพรวมของบริษัทก่อน แล้วลงไปในระดับหน้าที่ มีแบบอย่างชัดเจน เพื่อให้การควบคุมและวัดผลการดำเนินงาน ทำให้การใช้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพ เกิดภาพลักษณ์ที่ดี มีความสามารถในการแข่งขัน

## 4.2 ข้อจำกัดในการศึกษา

4.2.1 ผู้ศึกษาอาจทำการศึกษาไม่ครอบคลุมในหลายๆ ประเด็น อันมาจากข้อจำกัดเป็นความลับของแต่ละโรงแรมไม่สามารถเปิดเผยได้ บางโรงแรมไม่พึงประสงค์ที่จะเปิดเผยข้อมูล

4.2.2 ข้อจำกัดของระยะเวลาที่ทำการศึกษา ทำให้อาจบกพร่องในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาได้

4.2.3 ผู้บริหารใช้วิธีตอบเลียงคำถาม หรือไม่ตอบคำถาม ในบางประเด็น เช่น การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน และการปรับภาพลักษณ์ให้ดูทันสมัย การวางแผนการนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ ทำให้ข้อมูลที่ได้ ได้มาจากการสังเกต

## 4.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษา

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาถึงปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำตลาดของโรงแรมฮอติเดย์ปาร์ค โดยทำการเก็บข้อมูลทั้งทุติยภูมิและปฐมภูมิ สามารถนำกลยุทธ์อื่นๆ มาใช้ได้ต่อไปนี้

1. บริษัทต้องจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรภาพแก่พนักงานทุกคน และฝึกอบรมทั้งพนักงานใหม่และเก่าอยู่เสมอเพื่อความชำนาญและความได้เปรียบ
2. สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน และให้ผลตอบแทนแก่พนักงานที่มีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์
3. ปรับปรุงและทบทวนกลยุทธ์ต่างๆ ที่ผ่านมา ทั้งของตนเองและวิเคราะห์ของกลุ่มแข่ง
4. การควบคุมการประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญ โดยต้องมีความชัดเจนในนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อปรับปรุงการทำงานในอนาคต สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานเต็มความสามารถ มุ่งก้าวหน้า พร้อมการเจริญเติบโตของบริษัท

## 4.3 ข้อเสนอแนะ

ทำการวิจัยตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการให้บริการให้เหมาะกับความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงเวลา โดยต้องจัดให้มีการประชุมวิเคราะห์ตลาดทุกสามเดือน เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ๆ และรูปแบบการให้บริการที่ลูกค้าต้องการ ณ. ปัจจุบัน ทั้งนี้การเข้ามาของนักประกอบการรายใหม่ๆ เป็นสาเหตุให้ราคาที่ดินบนเกาะสมุยมีมูลค่าสูงขึ้นเรื่อยๆ ทางโรงแรมฮอติเดย์ ปาร์คจึงควรที่จะตระหนักถึงราคาที่ดินซึ่งเปรียบเสมือนต้นทุนที่สูงขึ้น หาก

รายได้เท่าเดิมก็จะไม่คุ้มต่อการประกอบการ วิธีแก้ไขในกรณีนี้คือจะต้องเพิ่มรายได้ต่อหน่วยพื้นที่ (ตารางวา) ตามมูลค่าที่ดินซึ่งสูงขึ้น เช่นทำการต่อเติมเพิ่มจำนวนห้องพัก และเพิ่มบริการเสริมอื่นๆ ภายในโรงแรม นอกจากจะทำให้รายได้เพิ่มขึ้นแล้ว ยังมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งรายใหม่ๆ เพราะต้นทุนที่แท้จริงของโรงแรมต่ำกว่าของผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ที่เริ่มจับจองที่ดินบนเกาะสมุย

จัดทำเว็บไซต์ของโรงแรมฮอลิเดย์ พาร์คโดยตรง และเข้าร่วมประชุมผืนกกำลังกับผู้ประกอบการโรงแรมรายอื่นๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เว็บไซต์ต่างๆ มีอำนาจการต่อรองมากเกินไปจนเกินไป โดยต้องกำหนดราคากลาง (Margin) ที่ยอมรับได้จากสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมเกาะสมุย และอาศัยความร่วมมือจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในการเผยแพร่ข้อมูลและลิงค์มายังเว็บไซต์หลักของโรงแรมฮอลิเดย์ พาร์คด้วย ทั้งนี้เว็บไซต์ของโรงแรมฮอลิเดย์ พาร์คจะไม่เป็นเพียงแต่ช่องทางการขายเท่านั้น ยังเป็นช่องทางการเก็บข้อมูลของลูกค้า และการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าได้ด้วย

กำหนดจุดแข็งในการให้บริการที่แตกต่างออกจาก Time Sharing Apartment และการให้บริการที่พักรูปแบบอื่นๆ ที่อาจเข้ามาแทนธุรกิจของโรงแรมได้ ตัวอย่างเช่น บริการ Hi-Speed Internet ภายในโรงแรม ห้องอาหาร และบริการจัดการท่องเที่ยวบนเกาะสมุยและเกาะข้างเคียง และอาจจะทำการตลาดร่วมกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ ในธุรกิจสายท่องเที่ยว หรือสายบันเทิงเช่น สโมสรสมาชิกนิตยสารการท่องเที่ยวแล้วได้มาพักที่โรงแรมฮอลิเดย์ พาร์คฟรีหนึ่งคืน หรือนำคะแนนบัตรเครดิตมาแลกที่พักโรงแรมฮอลิเดย์ พาร์คฟรีหนึ่งคืน หรือใช้บัตรเครดิต XXX แล้วได้รับส่วนลดคืนที่สอง 50% เป็นต้น

จัดให้มีการตรวจสอบราคาสินค้า ค่าบริการ และค่าตกแต่งต่างๆ อยู่เสมอ โดยร้องเรียนกับทางสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมบนเกาะสมุยเมื่อมีซัพพลายเออร์รายใดฉวยโอกาสขึ้นราคาสินค้า หรือบริการ อย่างไม่เป็นธรรม รวมทั้งจัดให้มีการเปรียบเทียบราคากับซัพพลายเออร์รายอื่นๆ ในเขตพื้นที่ใกล้เคียงด้วย

ทำรายการส่งเสริมการขายต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของโรงแรมฮอลิเดย์ พาร์คเช่น การให้คูปองส่วนลดสำหรับลูกค้าเพื่อนำมาใช้ในคราวหน้า หรือสะสมจำนวนวันเข้าพักเพื่อแลกวันพักฟรี หรือบริการฟรีอื่นๆ (Loyalty Program) และออกบูธในงานท่องเที่ยวเพื่อดึงคนเข้าพัก รวมทั้งให้มีการรักษาข้อมูลลูกค้าเพื่อประโยชน์ในการจัดแคมเปญส่งเสริมการขายในอนาคตอีกด้วย (คูปองพักฟรีในวันเกิด หรือคูปองเค้กฟรีเมื่อมาพักในช่วงเดือนเกิด เป็นต้น)

## บรรณานุกรม

- ดร. มัลลิกา ต้นสอน. ปี พ.ศ 2543. กลยุทธ์ธุรกิจ Business Strategy. ครั้งที่ 1. บริษัท  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด : สำนักพิมพ์ธีระป้อมวรรณกรรม.
- บิสิเนสไทย . 20 ธันวาคม 254. "ธุรกิจโรงแรม – ท่องเที่ยว (2) " . หนังสือพิมพ์บิสิเนสไทย  
ผศ.ดร.พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ ดร.พสุ เดชะรินทร์. พ.ศ.2546 . “ การจัดการเชิงกล  
ยุทธ์และ นโยบายธุรกิจ”. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร. ศูนย์หนังสือ  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ผู้จัดการออนไลน์ . 29 พฤษภาคม 2549. 10.37 น. “สรรพ โรจน์พจนารัช” ธุรกิจโรงแรม  
ต้องกล้าที่จะสร้างความแตกต่าง
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ อารี พันธุ์มณี และลัทธินิการ ศรีวะระมย์. ปี พ.ศ. 2541. พฤติกรรม  
องค์การ. Diamond in Business World. กรุงเทพฯ.

[www.businesssthai.co.th](http://www.businesssthai.co.th)

[www.sayhisamui.com](http://www.sayhisamui.com)

[www.tat.or.th](http://www.tat.or.th) ( การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย )

ภาคผนวก

**ภาคผนวก**  
**แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา**

การใช้กลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง

กลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์	สภาพที่เป็นจริงของโรงแรม	
	ใช่	ไม่ใช่
1. โรงแรมตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสม ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงง่าย		
2. โรงแรมมีการกำหนดช่วงเวลาเพื่อปรับปรุงรูปแบบและการตกแต่งห้องพักให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอยู่เสมอ		
3. โรงแรมมีบริการห้องอาหารต่างๆที่มีความหลากหลาย		
4. โรงแรมมีบริการศูนย์สุขภาพ ( Fitness Center ) / อุปกรณ์กีฬา/สระว่ายน้ำ		
5. โรงแรมมีบริการห้องจัดเลี้ยง/ห้องประชุม/ห้องสัมมนา		
6. โรงแรมมีบริการศูนย์ธุรกิจ ( Business Center )		
7. โรงแรมมีชื่อตราเป็นที่รู้จักแพร่หลายในระดับประเทศและ/หรือต่างประเทศ		



## การใช้กลยุทธ์การตลาดด้านการจัดรวมผลิตภัณฑ์ของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง

กลยุทธ์การตลาดการจัดรวมผลิตภัณฑ์	สภาพที่เป็นจริงของโรงแรม	
	ใช่	ไม่ใช่
1. โรงแรมนำผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของโรงแรมมาจัดรวมกันโดยตั้งราคาขายเป็นแพ็คเกจ ( Package ) เช่น การขายห้องพักพร้อมกับบริการอาหารในโรงแรม		
2. โรงแรมนำผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของโรงแรมไปรวมกับผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวอื่นๆ ที่ไม่ใช่ของโรงแรม โดยตั้งราคาขายเป็นแพ็คเกจ เช่น ห้องพักของโรงแรม รวมกับบัตรโดยสารเครื่องบิน ฯลฯ		
3. โรงแรมมีการจัดกิจกรรมหรือเทศกาลพิเศษเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการของโรงแรมมากขึ้น		
4. โรงแรมมีการจัดแพ็คเกจเฉพาะช่วงเวลาต่างๆ เช่น สำหรับวันหยุด ตามฤดูกาลหรือเทศกาลต่างๆ ฯลฯ		

## การใช้กลยุทธ์การตลาดด้านราคาของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง

กลยุทธ์การตลาดด้านราคา	สภาพที่เป็นจริงของโรงแรม	
	ใช่	ไม่ใช่
1. โรงแรมมีการปรับราคาห้องพักตามฤดูกาลหรือระดับความต้องการใช้บริการของลูกค้า		
2. โรงแรมมีการปรับราคาตามคู่แข่งในตลาด		
3. โรงแรมมีการกำหนดราคาห้องพักหลายราคาสำหรับกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน		
4. โรงแรมมีการทำสัญญาข้อตกลงหรือเงื่อนไขกับคนกลางในการจัดจำหน่ายเพื่อให้ราคาพิเศษแก่คนกลาง		
5. โรงแรมมีข้อตกลงในการให้ราคาห้องพักพิเศษกับหน่วยงานบางหน่วยงานหรือบริษัทที่ไม่ใช่คนกลางในการจัดจำหน่าย เช่น บริษัทสายการบิน ฯลฯ		
6. โรงแรมตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่งเพื่อแสดงถึงคุณภาพการให้บริการที่เหนือกว่า		

## การใช้กลยุทธ์การตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่ายของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง

กลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย	สภาพที่เป็นจริงของโรงแรม	
	ใช่	ไม่ใช่
1. โรงแรมมีการขายห้องพักผ่านตัวแทนการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว ( Travel Agent )		
2. โรงแรมมีการแต่งตั้งตัวแทนการขายของโรงแรม ( Hotel Representative ) เพื่อรับจองห้องพัก		
3. โรงแรมเชื่อมโยงข้อมูลการรับจองเข้ากับระบบจัดจำหน่ายระดับโลก ( Global Distribution System , GDS ) เช่น Amadeus , Subre		
4. โรงแรมมีบริการรับจองห้องพักผ่านเว็บไซต์ของโรงแรมเอง		
5. โรงแรมมีบริการจองห้องพักผ่านเว็บไซต์อื่นๆ ที่ไม่ใช่เว็บไซต์ของโรงแรมเอง		
6. โรงแรมเป็นสมาชิกของกลุ่มทางการตลาด ( Consortia System ) ที่สามารถใช้ระบบรับรองร่วมกัน เช่น กลุ่ม Leading Hotels of the World )		

## การใช้กลยุทธ์การตลาดด้านการส่งเสริมการตลาดของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง

กลยุทธ์การตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด	สภาพที่เป็นจริงของโรงแรม	
	ใช่	ไม่ใช่
1. โรงแรมให้ความสำคัญกับการใช้พนักงานขายในการเสนอขายบริการต่างๆ ของโรงแรม		
2. โรงแรมมีการจัดรางวัลสมนาคุณให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการประจำโดยอาจร่วมกับ บริษัทสายการบินหรือธุรกิจอื่นๆ เช่น รายการสะสมไมล์หรือแต้มการเดินทาง ฯลฯ		
3. โรงแรมแจกของสมนาคุณให้กับลูกค้า เช่น บัตรส่วนลดในการใช้บริการต่างๆ ของโรงแรม บัตรของขวัญ ฯลฯ		
4. โรงแรมเสนอบริการโดยไม่คิดมูลค่า ( Hotel Inspection / Fam Trip ) เพื่อจูงใจให้เกิดการซื้อสินค้าในอนาคต		
5. โรงแรมมีการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ/โทรทัศน์		
6. โรงแรมมีการโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น นิตยสาร แผ่นพับ ฯลฯ		
7. โรงแรมมีเว็บไซต์ของโรงแรมเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการ และข่าวสารต่างๆ ของโรงแรม		
8. โรงแรมมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารเกี่ยวกับโรงแรมไปสู่สาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ		
9. โรงแรมเป็นผู้อุปถัมภ์หรือร่วมเป็นผู้อุปถัมภ์กิจกรรมเพื่อสังคมหรือสาธารณประโยชน์ต่างๆ		

## การใช้กลยุทธ์การตลาดด้านพนักงานของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง

กลยุทธ์การตลาดด้านพนักงาน	สภาพที่เป็นจริงของโรงแรม	
	ใช่	ไม่ใช่
1. โรงแรมมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการให้บริการเป็นอย่างดี		
2. โรงแรมมีระบบการคัดเลือกพนักงานเพื่อให้แน่ใจว่าได้พนักงานที่เหมาะสมกับงาน		
3. โรงแรมมีระบบการให้ผลตอบแทนกับพนักงานโดยพิจารณาจากความพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ		
4. โรงแรมมีระบบฝึกอบรมหรือพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการให้บริการของพนักงาน		
5. โรงแรมมีนโยบายให้อำนาจกับพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ใช้บริการ		

## การใช้กลยุทธ์การตลาดด้านพันธมิตรของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง

กลยุทธ์การตลาดด้านพันธมิตร	สภาพที่เป็นจริงของโรงแรม	
	ใช่	ไม่ใช่
1. โรงแรมมีการร่วมเป็นพันธมิตรกับโรงแรมอื่น		
2. โรงแรมมีการร่วมเป็นพันธมิตรกับธุรกิจที่เป็นซัพพลายเออร์ของโรงแรม		
3. โรงแรมมีการร่วมเป็นพันธมิตรกับคนกลางในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของโรงแรมหรือผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวอื่นๆ		
4. โรงแรมมีการร่วมเป็นพันธมิตรกับธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องโดยอ้อม เช่น บริษัทสาย- - การบิน บริษัทที่ให้บริการบัตรเครดิต หน่วยงานส่งเสริมการท่องเที่ยว		

<b>Financial Projection for holiday park lamai</b>									
<b>Fact/Assumption</b>	<b>20 Dec - 20 Apr</b>		<b>21 Apr - 20 Jul</b>		<b>21 Jul - 20 Oct</b>		<b>21 Oct - 19 Dec</b>		
	<i>Standard</i>	<i>Deluxe</i>	<i>Standard</i>	<i>Deluxe</i>	<i>Standard</i>	<i>Deluxe</i>	<i>Standard</i>	<i>Deluxe</i>	
No. of Nights	122	122	91	91	92	92	60	60	
No. of Rooms	24	27	24	27	24	27	24	27	
Room Rate	950	1750	650	1550	750	1750	650	1550	
Occupancy Rate (Walk-Ins)	95%	95%	40%	40%	60%	60%	30%	30%	
Revenue from Room	<b>2642520</b>	<b>5476275</b>	<b>567840</b>	<b>1523340</b>	<b>993600</b>	<b>2608200</b>	<b>280800</b>	<b>753300</b>	<b>14845875</b>

<b>Average Occupancy per Year</b>	
	<b>Base Case</b>
<b>Revenue</b>	14845875
F&B 30%	4453763
Other Income & Rentals 20%	2969175
<b>Total Revenue</b>	22268813
<b>Cost of Sales</b>	
F&B 45%	2004193
Other Income & Rentals 40%	1187670
<b>Total Cost of Sales</b>	3191863
<b>Payroll and Related Exp.</b>	
Rooms 10%	1484588
Marketing 10%	1484588
<b>Total Payroll &amp; Related Exp.</b>	2969175
<b>Other Expenses 10%</b>	1484588
<b>Total Expenses</b>	7645626
<b>Net Income</b>	14623187
ROI	3.42

Holiday Park Lamai Balance Sheet for 10 Years		Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
<b>สินทรัพย์</b>											
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>											
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	55,000,000.00	9,591,339.19	14,175,468.59	19,649,741.96	26,041,166.49	33,378,099.75	41,690,317.18	51,009,082.97	61,367,224.56	72,799,210.72	85,341,233.69
ลูกหนี้การค้า											
<b>ลูกหนี้กรรมการ</b>		<b>10,000,000.00</b>	<b>10,000,000.00</b>	<b>10,000,000.00</b>	<b>10,000,000.00</b>	<b>10,000,000.00</b>	<b>10,000,000.00</b>	<b>10,000,000.00</b>	<b>10,000,000.00</b>	<b>10,000,000.00</b>	<b>10,000,000.00</b>
สินค้าคงเหลือ											
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>55,000,000.00</b>	<b>19,591,339.20</b>	<b>24,175,468.59</b>	<b>29,649,741.96</b>	<b>36,041,166.49</b>	<b>43,378,099.75</b>	<b>51,690,317.18</b>	<b>61,009,082.97</b>	<b>71,367,224.56</b>	<b>82,799,210.72</b>	<b>95,341,233.69</b>
<b>ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ</b>											
ที่ดิน	30,000,000.00	30,000,000.00	30,000,000.00	30,000,000.00	30,000,000.00	30,000,000.00	30,000,000.00	30,000,000.00	30,000,000.00	30,000,000.00	30,000,000.00
อาคาร	15,000,000.00	49,500,000.00	44,000,000.00	38,500,000.00	33,000,000.00	27,500,000.00	22,000,000.00	16,500,000.00	11,000,000.00	5,500,000.00	0.00
<b>รวมที่ดิน อาคารและอุปกรณ์</b>	<b>45,000,000.00</b>	<b>79,500,000.00</b>	<b>74,000,000.00</b>	<b>68,500,000.00</b>	<b>63,000,000.00</b>	<b>57,500,000.00</b>	<b>52,000,000.00</b>	<b>46,500,000.00</b>	<b>41,000,000.00</b>	<b>35,500,000.00</b>	<b>30,000,000.00</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>100,000,000.00</b>	<b>99,091,339.20</b>	<b>98,175,468.59</b>	<b>98,149,741.96</b>	<b>99,041,166.49</b>	<b>100,878,099.75</b>	<b>103,690,317.18</b>	<b>107,509,082.97</b>	<b>112,367,224.56</b>	<b>118,299,210.72</b>	<b>125,341,233.69</b>
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>											
<b>หนี้สิน</b>											
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>											
เจ้าหนี้การค้า											
ค่าใช้จ่ายขายและบริหารค้างจ่าย											
ภาษีเงินได้ติดบัญชีค้างจ่าย											
รายได้รับล่วงหน้า		1,227,401.76	1,593,459.35	1,970,319.81	2,358,523.30	2,758,636.97	3,171,256.32	3,597,006.63	4,036,544.47	4,490,559.19	4,959,774.65
เงินกู้ระยะสั้น											
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>0.00</b>	<b>1,227,401.76</b>	<b>1,593,459.35</b>	<b>1,970,319.81</b>	<b>2,358,523.30</b>	<b>2,758,636.97</b>	<b>3,171,256.32</b>	<b>3,597,006.63</b>	<b>4,036,544.47</b>	<b>4,490,559.19</b>	<b>4,959,774.65</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>											
เงินกู้ระยะยาว	50,000,000.00	45,000,000.00	40,000,000.00	35,000,000.00	30,000,000.00	25,000,000.00	20,000,000.00	15,000,000.00	10,000,000.00	5,000,000.00	0.00
เงินมัดจำและเงินประกัน	50,000,000.00	45,000,000.00	40,000,000.00	35,000,000.00	30,000,000.00	25,000,000.00	20,000,000.00	15,000,000.00	10,000,000.00	5,000,000.00	0.00
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>100,000,000.00</b>	<b>90,000,000.00</b>	<b>80,000,000.00</b>	<b>70,000,000.00</b>	<b>60,000,000.00</b>	<b>50,000,000.00</b>	<b>40,000,000.00</b>	<b>30,000,000.00</b>	<b>20,000,000.00</b>	<b>10,000,000.00</b>	<b>0.00</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>100,000,000.00</b>	<b>91,227,401.76</b>	<b>81,593,459.35</b>	<b>71,970,319.81</b>	<b>62,358,523.30</b>	<b>52,758,636.97</b>	<b>43,171,256.32</b>	<b>33,597,006.63</b>	<b>24,036,544.47</b>	<b>14,490,559.19</b>	<b>4,959,774.65</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>											
เจ้าของและหุ้นส่วน	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00
กำไร(ขาดทุน)สะสม		2,863,937.44	6,582,009.24	11,179,422.14	16,682,643.19	23,119,462.78	30,519,060.86	38,912,076.34	48,330,680.09	58,808,651.53	70,381,459.05
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>50,000,000.00</b>	<b>52,863,937.44</b>	<b>56,582,009.24</b>	<b>61,179,422.14</b>	<b>66,682,643.19</b>	<b>73,119,462.78</b>	<b>80,519,060.86</b>	<b>88,912,076.34</b>	<b>98,330,680.09</b>	<b>108,808,651.53</b>	<b>120,381,459.05</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>100,000,000.00</b>	<b>99,091,339.20</b>	<b>98,175,468.59</b>	<b>98,149,741.96</b>	<b>99,041,166.49</b>	<b>100,878,099.75</b>	<b>103,690,317.18</b>	<b>107,509,082.97</b>	<b>112,367,224.56</b>	<b>118,299,210.72</b>	<b>125,341,233.69</b>
<b>สมมติฐานทางการเงิน</b>											
1. ส่วนของผู้ถือหุ้นประกอบด้วย		55,000,000.00									
เงินลงทุนของหุ้นส่วนจำนวน	5,000,000.00	-40,000,000.00									
ที่ดินมูลค่า	30,000,000.00	4,091,339.20									
อาคารมูลค่า	15,000,000.00	-5,000,000.00									
	50,000,000.00	5,500,000.00									
2. เงินสดและเงินฝากธนาคารประกอบด้วย											
เงินกู้จากธนาคาร	50,000,000.00										
ส่วนของผู้ถือหุ้น	5,000,000.00	19,591,339.20									
	55,000,000.00	-4,091,339.20									
3. ค่าก่อสร้าง	30,000,000.00	15,500,000.00									
ค่าตกแต่ง	10,000,000.00										
	40,000,000.00										
4 Refinan	10,000,000.00										
กรรมการนำเงินไป Refinan ถือว่ากรรมการเป็นลูกหนี้บริษัท											

<b>Holiday Park Lamai</b>										
Cash Flow										
	<b>Year 1</b>	<b>Year 2</b>	<b>Year 3</b>	<b>Year 4</b>	<b>Year 5</b>	<b>Year 6</b>	<b>Year 7</b>	<b>Year 8</b>	<b>Year 9</b>	<b>Year 10</b>
	<b>Base Case</b>	<b>Base Case</b>	<b>Base Case</b>	<b>Base Case</b>	<b>Base Case</b>	<b>Base Case</b>	<b>Base Case</b>	<b>Base Case</b>	<b>Base Case</b>	<b>Base Case</b>
Balance Forward	55,000,000.00	9,591,339.19	14,175,468.59	19,649,741.96	26,041,166.49	33,378,099.75	41,690,317.18	51,009,082.97	61,367,224.56	72,799,210.72
<b>Cash In</b>										
Revenue	14,623,187.00	15,354,346.35	16,122,063.67	16,928,166.85	17,774,575.19	18,663,303.95	19,596,469.15	20,576,292.61	21,605,107.24	22,685,362.60
F&B 30%	4,386,956.10	4,606,303.91	4,836,619.10	5,078,450.06	5,332,372.56	5,598,991.19	5,878,940.75	6,172,887.78	6,481,532.17	6,805,608.78
Other Income & Rentals 20%	2,924,637.40	3,070,869.27	3,224,412.73	3,385,633.37	3,554,915.04	3,732,660.79	3,919,293.83	4,115,258.52	4,321,021.45	4,537,072.52
	21,934,780.50	23,031,519.53	24,183,095.50	25,392,250.28	26,661,862.79	27,994,955.93	29,394,703.73	30,864,438.91	32,407,660.86	34,028,043.90
<b>Cash Out</b>										
Cost of Sales										
F&B 45%	1,974,130.25	2,072,836.76	2,176,478.60	2,285,302.52	2,399,567.65	2,519,546.03	2,645,523.34	2,777,799.50	2,916,689.48	3,062,523.95
Other Income & Rentals 40%	1,169,854.96	1,228,347.71	1,289,765.09	1,354,253.35	1,421,966.02	1,493,064.32	1,567,717.53	1,646,103.41	1,728,408.58	1,814,829.01
Payroll and Related Exp.										
Rooms 10%	1,462,318.70	1,535,434.64	1,612,206.37	1,692,816.69	1,777,457.52	1,866,330.40	1,959,646.92	2,057,629.26	2,160,510.72	2,268,536.26
Marketing 10%	1,462,318.70	1,535,434.64	1,612,206.37	1,692,816.69	1,777,457.52	1,866,330.40	1,959,646.92	2,057,629.26	2,160,510.72	2,268,536.26
<b>Other Expenses 10%</b>	1,462,318.70	1,535,434.64	1,612,206.37	1,692,816.69	1,777,457.52	1,866,330.40	1,959,646.92	2,057,629.26	2,160,510.72	2,268,536.26
Interest Expense	4,812,500.00	4,312,500.00	3,812,500.00	3,312,500.00	2,812,500.00	2,312,500.00	1,812,500.00	1,312,500.00	812,500.00	312,500.00
Re Loan	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00
ค่าก่อสร้าง	40,000,000.00									
Re financial	10,000,000.00									
Income Tax		1,227,401.76	1,593,459.35	1,970,319.81	2,358,523.30	2,758,636.97	3,171,256.32	3,597,006.63	4,036,544.47	4,490,559.19
	67,343,441.31	18,447,390.13	18,708,822.14	19,000,825.74	19,324,929.53	19,682,738.51	20,075,937.93	20,506,297.33	20,975,674.69	21,486,020.93
Cash Balance	9,591,339.19	14,175,468.59	19,649,741.96	26,041,166.49	33,378,099.75	41,690,317.18	51,009,082.97	61,367,224.56	72,799,210.72	85,341,233.69

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายทัศนพงษ์ ใจสม
วันเดือนปีเกิด	15 พฤศจิกายน 2517
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์สาขาวิศวกรรมเครื่องกล มหาวิทยาลัยรังสิต พ.ศ.2541
ประวัติการทำงาน	
2001	กรรมการผู้จัดการร้านอาหารไทยชื่อร้านอาหารกรุงเทพ ณ นครซิดนีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา
2003 – ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการโรงแรม Holiday Park Hotel Samui กรรมการบริษัท De Lamai Marina Beach resort จำกัด กรรมการผู้จัดการโครงการ Lamai House กรรมการผู้จัดการ ร้านอำไพค้าวัสดุก่อสร้าง กรรมการร้านเสื้อผ้า TODA กรุงเทพฯ กรรมการผู้จัดการโครงการ Marina Yacht Club Samui