



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง ประเมินโอกาสทางธุรกิจของธุรกิจท่องเที่ยวไทย  
กับการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)  
กรณีศึกษา ธุรกิจโรงแรม

จัดทำโดย นางจุรีรัตน์ คงตระกูล  
รหัส 4047

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ปี 2555  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



**รายงานการศึกษาส่วนบุคคล**  
**(Individual Study)**

**เรื่อง ประเมินโอกาสทางธุรกิจของธุรกิจท่องเที่ยวไทย**  
**กับการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)**  
**กรณีศึกษา ธุรกิจโรงแรม**

**จัดทำโดย นางจุรีรัตน์ คงตระกูล**  
**รหัส 4047**

**หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ปี 2555**  
**สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ**  
**รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา**



## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การอยู่ร่วมในโลกปัจจุบันที่ประกอบไปด้วยการรวมตัวเป็นองค์กรต่างๆมากมาย ทำให้ประเทศไทยไม่สามารถโคดเดียวตนเองได้ ความพยายามที่จะผลักดันให้เกิดการเปิดเสรีทางการค้า และข้อตกลงยอมรับร่วมขององค์กรการค้าโลก ได้ขยายสู่การผลักดันให้เกิดการเปิดเสรีด้านการค้าบริการในปี พ.ศ. 2538 และนำไปสู่ความร่วมมือในลักษณะภูมิภาควิวัฒน์ภายใต้กรอบความตกลงอาเซียนด้านบริการในปีเดียวกัน จนก้าวสู่การเร่งรัดการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งหนึ่งในวัตถุประสงค์หลักคือ การเป็นตลาดเดียวและฐานการผลิตร่วมกัน โดยจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และเงินทุนอย่างมีเสรีมากขึ้น กำหนดเวลาที่จะค่อยๆลด หรือยกเลิกอุปสรรคระหว่างกันเป็นระยะ

แม้แนวคิดของการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ภาครัฐคาดว่าจะเป็นการเพิ่มพูนผลประโยชน์และนำมาซึ่งโอกาสหลายประการทั้งต่อประเทศไทย และผู้ประกอบการด้านท่องเที่ยว ซึ่งบริการด้านท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในสี่ของสาขาบริการเร่งรัดที่จะต้องยกระดับการเปิดเสรีที่ประเทศสมาชิกจะต้องอนุญาตให้นักลงทุนหรือนิติบุคคลสัญชาติอาเซียนเข้ามามีส่วนการถือหุ้นในประเทศได้ร้อยละ 70 อย่างไรก็ตามในมุมมองของภาคเอกชนไทยกลับกังวลต่อความไม่พร้อมของผู้ประกอบการ และเกรงการไหลเข้ามาของนักลงทุนต่างชาติสู่ฐานการผลิตในประเทศไทย และจะส่งผลกระทบต่อไปยังผู้ประกอบการ SMEs ขณะเดียวกันยังมองเห็นโอกาสที่จะเข้าไปแสวงประโยชน์จากการขยายฐานตลาดสู่การลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียนค่อนข้างต่ำ เนื่องจากขาดข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการลงทุน ขั้นตอน กระบวนการประกอบธุรกิจในกลุ่มประเทศอาเซียน

การศึกษาข้อมูลเชิงลึกถึงโอกาสของผู้ประกอบการไทยในสาขาธุรกิจโรงแรมที่จะแสวงประโยชน์จากข้อตกลงการเปิดเสรีภาคบริการท่องเที่ยวจึงถูกนำมาเป็นประเด็นการศึกษาในครั้งนี้ โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ประเมินโอกาสของผู้ประกอบการไทยที่จะแสวงประโยชน์ภายใต้ฐานการผลิตภายในประเทศจากการเปิดเสรีการค้าบริการด้านการท่องเที่ยว และใช้ BCGs Model คัดเลือกพื้นที่ในกลุ่มประเทศอาเซียนที่ควรให้ความสนใจไปลงทุน พร้อมใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ประเมินโอกาสของผู้ประกอบการไทยที่จะแสวงประโยชน์ด้วยการขยายฐานการผลิตสู่กลุ่มประเทศดังกล่าว

ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการบรรลุข้อผูกพันการเปิดเสรีใน Mode 2 “การบริโภคข้ามพรมแดน” เปิดโอกาสให้ฐานตลาดท่องเที่ยวของประเทศไทยจากตลาดอาเซียนเปิดกว้างขึ้นจากการยกเลิกข้อกีดกันด้านภาษีเดินทาง และการอำนวยความสะดวกในการข้ามแดนให้เป็นไปโดยสะดวก ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสามารถแสวงประโยชน์ภายใต้ฐานการผลิตเดิมที่มีอยู่แล้ว

ภายในประเทศได้มากขึ้นตามไปด้วย ขณะที่การเปิดเสรีใน Mode 3 “การตั้งสำนักงาน” ซึ่งจะส่งผลให้นักลงทุนหรือนิติบุคคลสัญชาติอาเซียนเข้ามามีส่วนร่วมการถือหุ้นในประเทศไทยได้ร้อยละ 70 นั้น ประเด็นการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนดังกล่าวมิใช่แรงจูงใจ หรือปัจจัยหลักอย่างมีนัยสำคัญ ที่นักลงทุนต่างชาติจะนำมาเป็นข้อพิจารณาเพื่อเข้าสู่ตลาด แต่ปัจจัยที่จะดึงดูดนักลงทุนต่างชาติเข้าสู่ตลาดได้ คือ ความสามารถในการแข่งขัน และผลตอบแทนการลงทุน เพราะในปัจจุบันแม้จะยังไม่บรรลุการเปิดเสรีตามกรอบของ AEC แต่นักลงทุนจากประเทศสิงคโปร์ยังคงขยายฐานการผลิตเข้าสู่ประเทศไทย และประเทศอื่นๆ ในอาเซียนอย่างต่อเนื่อง และคาดว่าจะเข้ามาเป็นคู่แข่งที่สำคัญในประเทศไทยต่อไป ดังนั้นผู้ประกอบการโรงแรมของไทยจึงต้องให้ความสำคัญกับการปรับตัว เพื่อการแข่งขันไม่ว่าจะมีการเปิดเสรีการลงทุนตามกรอบ AEC หรือไม่ก็ตาม โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการพร้อมให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายระหว่างกันอย่างมีเอกภาพ มิฉะนั้นโอกาสของการแสวงประโยชน์จากฐานตลาดใหม่ที่เปิดกว้างรวมไปถึงฐานตลาดเดิมที่มีอยู่จะถูกกลดทอนไปสู่ธุรกิจของคู่แข่ง

ในทำนองเดียวกันการเปิดเสรีใน Mode 3 จะมีผลให้ประเทศฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย ต้องยกระดับสัดส่วนการถือหุ้นของนักลงทุนอาเซียนเพิ่มขึ้น แต่จะไม่มีผลต่อประเทศในกลุ่มอินโดจีนซึ่งขณะนี้ได้เปิดเสรีการลงทุนถึงร้อยละ 100 ไปก่อนหน้าแล้ว เมื่อประกอบกับการพิจารณากลุ่มประเทศที่ประเทศไทยควรให้ความสนใจไปลงทุน โดยอาศัย BCGs Model ในการวิเคราะห์ ได้ข้อสรุปว่า กลุ่มประเทศในกลุ่มอินโดจีน คือ เวียดนาม กัมพูชา เมียนมาร์ และ สปป.ลาว เป็นกลุ่มประเทศที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการสร้างกำไรอย่างยั่งยืนของธุรกิจได้สูงกว่า จึงเป็นกลุ่มประเทศที่นักลงทุนไทยควรให้ความสนใจไปลงทุน ซึ่งทั้ง 4 พื้นที่ ที่กล่าวถึงขณะนี้ นักลงทุนไทยได้ขยายฐานการผลิตเข้าสู่ตลาดเพื่อการแข่งขันเรียบร้อยแล้ว และผลการวิเคราะห์ SWOT ร่วมกับ TOWS Matrix ได้ข้อสรุปยุทธศาสตร์การแข่งขันที่นำเสนอคือ เน้นยุทธศาสตร์ปกป้องเป็นสำคัญในพื้นที่ตลาดเวียดนาม และเมียนมาร์ เพื่อรักษาตำแหน่งและส่วนแบ่งทางการตลาด ขณะที่ในประเทศกัมพูชา และ สปป.ลาว สามารถเดินหน้าด้วยยุทธศาสตร์เติบโต ทั้งนี้ภาคธุรกิจของไทยต้องได้รับการสนับสนุนทั้งด้านข้อมูลพื้นฐาน และข้อมูลเชิงลึกเพื่อวางแผนเข้าสู่ตลาด รวมทั้งการสนับสนุนเพื่อเร่งสร้างทีมบริหารจัดการให้กับนักลงทุนไทยในการรุกตลาด ผู้ประกอบการไทยจึงจะสามารถแสวงประโยชน์ด้วยการขยายฐานการผลิตสู่กลุ่มประเทศอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะปัจจัยการเปิดเสรีการลงทุนมิใช่ปัจจัยหลักของการสร้างโอกาส แต่ความสามารถในการแข่งขัน เป็นปัจจัยสำคัญมากกว่าในการขยายฐานการผลิต

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย จึงได้เสนอให้รัฐบาลต้องกำหนดตำแหน่ง และเป้าหมายที่ชัดเจน ด้านการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย สนับสนุนด้านฐานข้อมูลซึ่งต้องมีความลึก และรอบด้านให้สะดวกต่อการเข้าถึง และค้นหา รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีด

ความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการไทย ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร หรือขยายบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด โดยนำเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทางปฏิบัติ อาทิ กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการต่างประเทศ เป็นผู้พิจารณาดำเนินงาน รวมถึงผู้ประกอบการไทยต้องมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถให้กับบุคลากร และต้องสร้างกลไกในการสร้างเครือข่ายระหว่างกันเพื่อเสริมประสิทธิภาพการแข่งขันอย่างมีเอกภาพ

รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ภาครัฐจะได้นำไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างขีดความสามารถเพื่อการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการไทย สามารถลดช่องว่างที่เป็นอุปสรรค หรือปัญหาซึ่งกำลังเผชิญหน้า และเสริมความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการที่มีศักยภาพได้เหมาะสมตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ต่างกัน รวมทั้งเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ผู้ประกอบการไทยจะได้นำไปเป็นแนวทางในการพิจารณาการลงทุนเพื่อใช้ประโยชน์จากการเปิดเสรีการค้าบริการด้านท่องเที่ยว เนื่องด้วยระยะเวลาที่จำกัด ข้อมูลที่นำมาประกอบการวิเคราะห์ในการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นเพียงข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถนำไปใช้ประโยชน์เป็นข้อมูลฐานเพื่อต่อยอดการศึกษาในเชิงลึกได้ต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

ด้วยระยะเวลาที่กระชั้นตั้งแต่การกำหนดประเด็นการศึกษา จนมาถึงขั้นตอนการนำเสนอวิธีการดำเนินการศึกษา ทำให้ข้าพเจ้ามีแต่ความคิดที่กระจัดกระจาย บรรเจิดกว้างไกลไร้กรอบ จนได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาช่วยชักค้ำนำ ชี้นำ จนสามารถจัดกระบวนการความคิดจัดระบบแนวทางการศึกษา จนออกมาเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ เอกอัครราชทูต ดร.สมเกียรติ อริยปรัชญา ศาสตราจารย์ ดร.สร้อยตระกูล อรรถมานะ และ รองศาสตราจารย์ ดร.พลภัทร บุราคม มา ณ ที่นี้

รายงานการศึกษานี้สำเร็จล่วงได้ก็เพราะความช่วยเหลือจากเพื่อนๆ และน้องๆ ที่ช่วยกันจัดส่งข้อมูลประกอบการศึกษาตามที่ข้าพเจ้าร้องขอ แม้แต่ละท่านจะต้องเพิ่มภาระงานมากขึ้น ต้องขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ คุณพรณี เชิงสุทธา และคุณธานี แสงรัตน์ เพื่อน นบท.4 คุณฐิติรัตน์ สุขพาสน์เจริญ พร้อมน้องๆใน ททท. จากสำนักงานต่างๆในอาเซียน และที่สำคัญ คือ คุณเพชรแท้ สวัสดิ์ และ คุณอัญฐวัฒน์ ภูอภิรมย์ ซึ่งต้องรับแรงกดดัน จัดพิมพ์ แก้ไข จัดรูปเล่ม ให้เป็นไปตามรูปแบบการจัดทำรายงานให้ทันตามเวลา

ตลอดเวลาหนึ่งเดือนที่ข้าพเจ้านั่งเขียนรายงานการศึกษานี้จนดึกดื่น แรงกระตุ้นอันยิ่งใหญ่มาจากผู้เป็นบุตรสาวที่คอยให้กำลังใจ ด้วยความรัก ห่วงใย ตลอดเวลา ขอบอกว่า “ขอบใจนะจ๊ะ”

รายงานการศึกษานี้หากสามารถช่วยประโยชน์ให้แก่ผู้ใดได้บ้าง ข้าพเจ้าขอมอบความดีนี้ให้กับ “พ่อ และ แม่” ผู้ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ข้าพเจ้า

จุริรัตน์ กงตระกูล

30 มิถุนายน 2555

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร		ง
กิตติกรรมประกาศ		ช
สารบัญ		ช
สารบัญตาราง		ญ
สารบัญแผนภูมิ		ฉ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ		ฉ
<b>บทที่ 1</b>	<b>บทนำ</b>	
	1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	7
	1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษาและระเบียบวิธีการศึกษา	7
	1.4 ประโยชน์ของการศึกษา	9
<b>บทที่ 2</b>	<b>แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	
	2.1 แนวคิดทฤษฎี	10
	2.1.1 Model of Portfolio Analysis	10
	2.1.2 SWOT Analysis Approach	10
	2.1.3 SWOT to TOWS Approach	11
	2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
	2.3 สรุปกรอบแนวคิด	14
<b>บทที่ 3</b>	<b>ผลการศึกษา</b>	15
<b>บทที่ 4</b>	<b>บทสรุปและข้อเสนอแนะ</b>	
	4.1 สรุปผลการศึกษา	42
	4.2 ข้อเสนอแนะ	45
	4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	45
	4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ	46



	ณ
บรรณานุกรม	48
ภาคผนวก	
ก ตารางชุดข้อมูลผูกพันที่ 7 ในสาขาบริการย่อยธุรกิจโรงแรม (CPC 64110) ตามกรอบความตกลงอาเซียนด้านบริการ (AFAS)	50
ข การลงทุนของผู้ประกอบการอาเซียนในประเทศเพื่อนบ้าน	55
ค รายชื่อคู่แข่งกลุ่มเครือข่ายโรงแรมนานาชาติในพื้นที่ตลาดอินโดจีน	57
ประวัติผู้เขียน	58

## สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 1	เปรียบเทียบอัตราการเติบโตของนักท่องเที่ยวกับ อัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมในพื้นที่ท่องเที่ยวหลัก	17
ตารางที่ 2	จำนวนนักท่องเที่ยวเข้าประเทศไทย จำแนกตามภูมิภาค 2550 – 2554	18
ตารางที่ 3	จำนวนและสัดส่วนของโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไปใน พื้นที่ท่องเที่ยวหลัก จำแนกตามรูปแบบการบริหารจัดการ	22
ตารางที่ 4	จำแนกกลุ่มเครือข่ายโรงแรมไทยตามขีดความสามารถ ในการขยายฐานการลงทุน	22-23
ตารางที่ 5	ตัวอย่างกลุ่มเครือข่ายโรงแรมจากต่างประเทศที่เข้าสู่ ธุรกิจโรงแรมไทย	23-24
ตารางที่ 6	จำนวนนักท่องเที่ยวพร้อมแนวโน้มการเติบโต VS อัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรม	30

## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
1 แผนภูมิการจัดกลุ่มพื้นที่ตลาดด้วยการประยุกต์ใช้ BCG's Model	31

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

- AEC : ASEAN Economic Community ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- AFAS : ASEAN Framework Agreement on Services
- BCGs : The Boston Consulting Group
- EU : European Union สหภาพยุโรป
- GATS : General Agreement on Trade in Services
- ICT : Information and Communication Technology
- PATA : Pacific Asia Travel Association
- SMEs : Small and Medium Enterprises
- SO : Strength, Opportunity
- ST : Strength, Threat
- SWOT : Strength, Weakness, Opportunity, Threat
- TOWS : Threat, Opportunity, Weakness, Strength
- WEF : World Economic Forum
- WO : Weakness, Opportunity
- WT : Weakness, Threat
- WTO : World Trade Organization
- UNWTO : United Nations World Tourism Organization

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

การอยู่ร่วมในโลกปัจจุบันที่ประกอบไปด้วยการรวมตัวเป็นองค์กรต่างๆมากมาย ทำให้ประเทศไทยไม่สามารถโคดเดี่ยวตนเองรวมทั้งประชาชนคนชาติให้อยู่ตามลำพังโดยไม่เกี่ยวข้องกับประชาคมโลกได้ ความพยายามที่จะผลักดันให้เกิดการเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Agreement : FTA) และข้อตกลงยอมรับร่วม ( Mutual Recognition Arrangement : MRA ) ขององค์การการค้าโลก ( World Trade Organization : WTO ) ได้ขยายสู่การผลักดันให้เกิดการเปิดเสรีด้านการค้าบริการ ( General Agreement on Trade in Services - GATS ) ในปี พ.ศ. 2538 และนำไปสู่ความร่วมมือในลักษณะภูมิภาควิวัฒน์ภายใต้กรอบความตกลงอาเซียนด้านบริการ ( ASEAN Framework Agreement on Services : AFAS ) ของกลุ่มประเทศสมาชิก ASEAN 7 ประเทศ ในปลายปี 2538 ทำให้ประเทศไทยมีข้อผูกพันด้านการค้าบริการ อันหมายรวมถึงบริการสาขาท่องเที่ยวภายใต้กรอบความตกลงทั้ง 2 กรอบ

##### 1.1.1 รูปแบบการให้บริการภายใต้ข้อผูกพันของกรอบความร่วมมือ

รูปแบบการให้บริการที่ระบุไว้ไม่ว่าจะเป็นภายใต้กรอบความร่วมมือของ WTO หรือ กรอบความร่วมมือของ AFAS จะไม่รวมถึงบริการของรัฐ โดยรูปแบบการให้บริการสามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ<sup>1</sup> (Modes of Supply) ได้แก่

**Mode 1:** การให้บริการข้ามพรมแดนประเทศ (Cross Border Supply) หมายถึงการค้าบริการที่ผู้ให้บริการอยู่คนละประเทศกับผู้รับบริการ อีกนัยหนึ่งคือผู้ให้บริการมีฐานปฏิบัติการอยู่ในประเทศของตนแต่สามารถให้บริการข้ามประเทศได้ เช่น บริการ โทรคมนาคม อินเทอร์เน็ต การบิน เป็นต้น

**Mode 2:** การบริโภคข้ามพรมแดน (Consumption Aboard) หมายถึงการที่ผู้รับบริการเดินทางไปใช้บริการในประเทศของผู้ให้บริการ เช่น การเดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศ การเดินทางไปศึกษาในต่างประเทศ เป็นต้น

---

<sup>1</sup> WTO, General Agreement on Trade in Services, Part 1-scope and definition.,Article 1 (2)

**Mode 3:** การตั้งสำนักงาน ( Commercial Presence ) หมายถึง การที่ผู้ให้บริการเดินทางไปเปิดสำนักงานตัวแทน หรือตั้งสาขาเพื่อให้บริการในประเทศของผู้รับบริการ โดยมีการเคลื่อนย้ายเงินทุนเพื่อไปสร้างโครงสร้างพื้นฐานและองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันเพื่อให้บริการในประเทศเป้าหมาย เช่น การเปิดร้านอาหาร โรงแรม ในต่างประเทศ

**Mode 4:** การเคลื่อนย้ายบุคคลากร ( Movement of Natural Persons ) หมายถึง การที่ผู้ให้บริการเดินทางไปให้บริการในประเทศผู้รับบริการ เป็นการส่งออกนักวิชาชีพแขนงต่างๆ ไปยังต่างประเทศ เช่น แพทย์ วิศวกร พ่อครัว ไปทำงานในต่างประเทศ

### 1.1.2 ข้อผูกพันภายใต้ความตกลงด้านการค้าบริการ (General Agreement on Trade in Services – GATS)

GATS ถือเป็นข้อตกลงแรกทางด้านกฎหมายในระดับพหุภาคีที่ครอบคลุมถึงการค้าบริการ โดยรวมถึงการทอ้งเจรจาไว้ในข้อตกลงดังกล่าว วัตถุประสงค์เพื่อขยายการค้าบริการ ในลักษณะการเปิดเสรีแบบก้าวหน้าเป็นลำดับผ่านรอบการเจรจา ( Progressive Liberalization Through Successive rounds of negotiations ) และการมีส่วนร่วมของประเทศกำลังพัฒนา ซึ่ง WTO ได้วางกรอบด้านกฎหมายสำหรับการเจรจา ต่อรอง และการเปิดเสรี มีเป้าหมายเพื่อจัดซื้อกิจการต่างๆ ที่เป็นข้อจำกัดสำหรับผู้ให้บริการในระดับชาติ โดยกรอบข้อผูกพันของ GATS แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ( WTO 2001, Woodroffe 2002) ได้แก่

1) กรอบข้อผูกพันทุกสาขา (Horizontal Commitments) เป็นกฎเกณฑ์ที่ประเทศสมาชิกทุกประเทศต้องยอมรับ และปฏิบัติตาม ได้แก่

1.1 หลักปฏิบัติเยี่ยงชาติที่ได้รับการอนุเคราะห์ยิ่ง (Most Favored Nation - MFN) หมายถึง ประเทศคู่ค้าทุกประเทศจะต้องได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันโดยไม่มีเงื่อนไข จะเลือกปฏิบัติโดยให้สิทธิแก่ประเทศอื่นเป็นพิเศษไม่ได้ (Woodroffe 2002)

1.2 หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง ประเทศสมาชิกต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ หรือ กฎระเบียบต่างๆ ให้สาธารณชนทราบ และต้องแจ้งต่อองค์กรการค้าโลกเกี่ยวกับการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ในสาขาบริการที่เสนอผูกพันการเปิดตลาดไว้ (บัณฑูร เศรษฐศิโรตม์ 2546)

2) กรอบข้อผูกพันรายสาขา (Sector – Specific Commitments) เป็นกฎเกณฑ์ที่นำมาใช้เฉพาะกับสาขาบริการที่รัฐบาลของประเทศสมาชิกลงนามในข้อผูกพันภายใต้ GATS ได้แก่

2.1 การปฏิบัติเยี่ยงคนชาติ (National Treatment) หมายถึง บริษัทต่างชาติต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกับบริษัทภายในประเทศ (Woodroffe 2002)

2.2 การเข้าสู่ตลาด (Market Access) หมายถึง การรับรองให้ทุกบริษัทไม่ว่าจะเป็นบริษัทภายในประเทศ หรือบริษัทต่างชาติ สามารถเข้าสู่ตลาดภาคบริการภายในประเทศได้ (Woodroffe 2002)

### 1.1.3 ข้อผูกพันภายใต้กรอบความตกลงอาเซียนด้านบริการ

(ASEAN Framework Agreement on Services : AFAS)

กลุ่มประเทศอาเซียนได้ริเริ่มความร่วมมือส่งเสริมการเปิดเสรีทางการค้าบริการในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 5 เดือนธันวาคม 2538 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันของผู้ให้บริการ เพิ่มความหลากหลายด้านความสามารถในการผลิต และกระจายการบริการของผู้ให้บริการทั้งภายในอาเซียน และภายนอกอาเซียน จัดข้อบังคับทางการค้าในภาคบริการระหว่างประเทศสมาชิก ข้อตกลงดังกล่าวยังกำหนดแนวทางดำเนินงานสำหรับประเทศสมาชิกในการปรับปรุงการเข้าสู่ตลาด และเพิ่มความเท่าเทียมกันของผู้ให้บริการ ซึ่งระเบียบข้อบังคับทั้งหมดของ AFAS จะมีความสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับของ GATS

จนถึงปัจจุบัน อาเซียนได้มีการเจรจาต่อรองการค้าบริการระหว่างประเทศสมาชิกจำนวน 5 รอบ เกิดการลงนามในข้อผูกพันเปิดตลาดการค้าบริการทั้งหมด 7 ชุด ข้อผูกพันครอบคลุมการบริการหลายประเภท ได้แก่ สาขาบริการธุรกิจ บริการด้านวิชาชีพ การก่อสร้าง การจัดจำหน่าย การศึกษา บริการด้านสิ่งแวดล้อม บริการด้านสุขภาพ การขนส่งทางน้ำ โทรคมนาคม และการท่องเที่ยว (ASEAN Secretariat 2012)

### 1.1.4 ก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน<sup>2</sup> (ASEAN Economic Community : AEC )

หลังลงนามจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area : AFTA) ในปี 2535 และกรอบความตกลงอาเซียนด้านบริการ (AFAS) ในปี 2538 ผู้นำอาเซียนได้ลงนามปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียนฉบับที่ 2 (Bali Concord II) ในการประชุมสุดยอดประชาคมอาเซียน ครั้งที่ 9 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2546 เพื่อประกาศจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community: AC) ภายในปี 2563 สนับสนุนการรวมตัวและความร่วมมืออย่างรอบด้าน ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมวัฒนธรรม โดยให้มีการจัดตั้ง “ประชาคมการเมือง” (ASEAN Political Security Community : APSC) “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”

<sup>2</sup>กระทรวงอุตสาหกรรม “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC โอกาสและผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรม ASEAN Economic Community ภายใต้โครงการ ร่วมคิดร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมไทย”

(ASEAN Economic Community : AEC) และ “ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน” (ASEAN Socio – Cultural Community : ASCC) ต่อมา เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2550 อาเซียนได้ประกาศปฏิญญาเซบูว่าด้วยการเร่งรัดการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (Cebu Declaration on The Acceleration of the Establishment of an ASEAN Community by 2015) เพื่อเร่งรัดเป้าหมายของการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (AC) ให้เร็วขึ้นจากกำหนดการที่ตั้งไว้แต่เดิมจากปี 2563 เป็นปี 2558

ในเดือนพฤศจิกายน 2550 ในคราวประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 13 ผู้นำอาเซียนได้เห็นชอบและลงนามในเอกสารสำคัญ 2 ฉบับ ได้แก่ กฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) และปฏิญญาว่าด้วยแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community Blueprint) ซึ่งจะเป็นแผนงานสำหรับดำเนินการตามพันธกรณีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การจัดตั้ง AEC

ทั้งนี้กฎบัตรอาเซียนมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2551 ภายหลังจาก ASEAN มีประเทศสมาชิกครบทั้ง 10 ประเทศ และลงนามให้สัตยาบันร่วมกัน โดยกฎบัตรจะให้สถานะนิติบุคคลแก่อาเซียนเป็นองค์กรระหว่างรัฐบาล (Intergovernment Organization )

### 1.1.5 ความก้าวหน้าของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

(ASEAN Economic Community: AEC)

จากแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุใน 4 ด้าน คือ

1) เป็นตลาดเดียวและฐานการผลิตร่วมกัน โดยจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และเงินทุนอย่างมีเสรีมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาเซียนให้เป็นรูปธรรม กำหนดเวลาที่จะค่อยๆลดหรือยกเลิกอุปสรรคระหว่างกันเป็นระยะ

2) สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน ให้มีความสำคัญกับประเด็นนโยบายที่จะช่วยส่งเสริมการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่นนโยบายการแข่งขัน การคุ้มครองผู้บริโภค สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ นโยบายภาษี การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงิน การขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ และพลังงาน)

3) พัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค ให้มีการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และเสริมสร้างขีดความสามารถผ่านโครงการต่างๆ เพื่อลดช่องว่างการพัฒนาทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศสมาชิก

4) บูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก เน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจของอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค เพื่อให้อาเซียนมีที่ท่าร่วมกันอย่างชัดเจน



ความก้าวหน้าของ AEC ในการเปิดเสรีการค้าบริการเริ่มปรากฏความชัดเจนมากขึ้น จากความคืบหน้าของข้อผูกพันชุดที่ 7 ภายใต้การเจรจาของ AFAS ซึ่งประเทศสมาชิกได้ร่วมลงนาม เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2552 โดยประเทศไทยได้เปิดเสรีการค้าบริการรวม 65 สาขาบริการย่อยจาก 128 สาขาบริการ ซึ่งสาระสำคัญของข้อผูกพัน ๗ ชุดนี้ครอบคลุมประเด็นหลัก<sup>3</sup> คือ

1. ให้ต่างชาติซึ่งอยู่นอกอาณาเขตไทยสามารถให้บริการข้ามพรมแดนเข้ามาในประเทศไทย (Mode 1) (โดยให้บริการผ่านสื่อ เช่น โทรศัพท์ โทรสาร หรืออินเทอร์เน็ต)
2. อนุญาตให้คนไทยเดินทางไปใช้บริการในต่างประเทศได้ (Mode 2)
3. ให้ต่างชาติเข้ามาจัดตั้งธุรกิจในประเทศไทย (Mode 3) โดยจำกัดสัดส่วนผู้ถือหุ้นต่างชาติไม่เกินร้อยละ 49

ทั้งนี้ข้อผูกพันทั้งหมดไม่เกินกว่าขอบเขตของกฎหมายไทย ซึ่งไทยสามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันได้โดยไม่ต้องแก้กฎหมายใดๆ

ปัจจุบันอาเซียนอยู่ระหว่างการเจรจาจัดทำข้อผูกพันเปิดตลาด ชุดที่ 8 โดยรัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียนได้ลงนามในพิธีสารเพื่ออนุมัติข้อผูกพัน ชุดที่ 8 ภายใต้ AFAS ในคราวประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 17 เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2553 ณ ประเทศเวียดนาม

สาระสำคัญของข้อผูกพันชุดที่ 8 ที่แตกต่างจากข้อผูกพันชุดที่ 7 ได้แก่ ระดับการเปิดเสรีเพิ่มขึ้น โดยประเทศสมาชิกจะต้องอนุญาตให้นักลงทุนหรือนิติบุคคลสัญชาติอาเซียนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมการถือหุ้นในประเทศได้ร้อยละ 70 ในสาขาบริการเร่งรัด ซึ่ง บริการด้านท่องเที่ยวเป็นหนึ่งใน 4 ของสาขาบริการเร่งรัด (Priority Integration Sector : PIS) และไม่น้อยกว่าร้อยละ 51 หรือไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งในสาขาบริการอื่นๆนอกเหนือจากสาขาบริการเร่งรัด พร้อมกับจะต้องยกเลิกข้อจำกัดการเข้าสู่ตลาดอื่นๆทั้งหมด

ในส่วนของประเทศไทย กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ เป็นหน่วยงานหลักดำเนินการจัดทำตารางข้อผูกพัน ชุดที่ 8 ซึ่งมีกำหนดนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาในปี 2555

#### 1.1.6 มุมมองของภาคธุรกิจท่องเที่ยวต่อการเปิดเสรีทางด้านบริการ

แม้แนวคิดของการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อสร้างตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน ก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และเงินทุนมีเสรีมากขึ้น ซึ่งคาดว่าจะเป็นการเพิ่มพูนผลประโยชน์ และนำมาซึ่งโอกาสหลายประการทั้งต่อประเทศไทย และผู้ประกอบการด้านท่องเที่ยวในมุมมองของภาครัฐ อย่างไรก็ตามในมุมมองของภาคเอกชนกลับมี

<sup>3</sup> กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. Thailand-Schedule of specific Commitments For the 7<sup>th</sup> Package of Commitments under ASEAN Framework Agreement

ความกังวลต่อความไม่พร้อมของผู้ประกอบการ และความไม่พร้อมของภาครัฐที่จะเข้ามาช่วยแก้ปัญหา หรือสนับสนุนความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการ

ข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการด้านโรงแรม จากการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการเปิดเสรีบริการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจำนวน 5 ครั้ง สะท้อนความกังวลถึงการไหลเข้ามาของนักลงทุนต่างชาติผู้ฐานการผลิตในประเทศไทย และยิ่งเพิ่มปัญหาโอเวอร์ซัพพลายมากขึ้นไปอีก รวมทั้งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งมีขีดความสามารถด้านเงินทุน และการบริหารจัดการไม่เท่าเทียมกับนักลงทุนต่างชาติ<sup>4</sup>

ขณะเดียวกันยังมองเห็น โอกาสที่จะเข้าไปแสวงประโยชน์จากการขยายฐานตลาดสู่การลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียนค่อนข้างต่ำ เนื่องจากขาดข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการลงทุน ขั้นตอนกระบวนการประกอบธุรกิจในกลุ่มประเทศอาเซียน<sup>5</sup>

แม้ว่าจะมีการวิเคราะห์ถึงโอกาสทางการลงทุนจากการเปิดเสรีการค้าและบริการของหน่วยงานอิสระบ้าง เช่น ศูนย์วิจัยกสิกรไทย แต่บทวิเคราะห์การลงทุนส่วนใหญ่ จะนำไปสู่การลงทุนด้านการผลิตสินค้าเกือบทั้งหมด ไม่มีการกล่าวถึงบริบทการลงทุนในบริการด้านท่องเที่ยว<sup>6</sup> และแม้จะมีข้อเสนอแนะให้ผู้ประกอบการไทยใช้ประโยชน์จาก AEC ในการขยายตลาดไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนในเวียดนาม สปป.ลาว และฟิลิปปินส์ โดยธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย<sup>7</sup> ด้วยเหตุผลสนับสนุนเนื่องจากการแข่งขันในประเทศดังกล่าวยังไม่รุนแรงนักแต่ข้อเสนอแนะดังกล่าวมิได้อ้างอิงถึงข้อมูลวิเคราะห์ที่สนับสนุนข้อคิดเห็นนั้นๆ

การศึกษาข้อมูลในเชิงลึกถึงโอกาสของผู้ประกอบการไทยในสาขาโรงแรมที่จะแสวงประโยชน์จากข้อตกลงการเปิดเสรีภาคบริการท่องเที่ยวจึงถูกนำมาเป็นประเด็นศึกษาในครั้งนี้

<sup>4</sup> ท่องเที่ยวพร้อมแคปโหนดรับมือ AEC หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ฉบับที่ 2, 623 3 – 6 เมษายน 2554

<sup>5</sup> กรมการท่องเที่ยว. แผนพัฒนาบริการท่องเที่ยวเพื่อรองรับการเปิดเสรีบริการท่องเที่ยวปี พ.ศ. 2555 – 2560 หน้า 20

<sup>6</sup> ศูนย์วิจัยกสิกรไทย “รู้เขา รู้เรา : ...โอกาส...เจาะตลาดอาเซียน” บทวิเคราะห์ประเภทรายสัปดาห์ กรกฎาคม 2554

<sup>7</sup> ฝ่ายวิจัยธุรกิจ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย “การปรับตัวของธุรกิจท่องเที่ยวไทย...เพื่อใช้ประโยชน์จาก AEC” ข่าวเศรษฐกิจ มีนาคม 2555

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 ประเมินโอกาสของผู้ประกอบการไทยที่จะแสวงประโยชน์ภายใต้ฐานการผลิตภายในประเทศจากการเปิดเสรีการค้าบริการด้านการท่องเที่ยว
- 1.2.2 ประเมินโอกาสของผู้ประกอบการไทยที่จะแสวงประโยชน์ด้วยการขยายฐานการผลิตสู่กลุ่มประเทศในอาเซียน

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษาและระเบียบวิธีการศึกษา

### 1.3.1 ขอบเขตการศึกษา

แม้ธุรกิจโรงแรมจะเป็นสาขาบริการย่อยที่ผูกพันไว้ในกรอบข้อตกลงการเปิดเสรีการค้าบริการด้านการท่องเที่ยว แต่ระดับของสถานประกอบการเฉพาะกลุ่มเท่านั้นที่ถูกระบุไว้ในกรอบข้อตกลงของแต่ละประเทศ โดยส่วนใหญ่จะระบุเฉพาะสถานประกอบการระดับ 4 – 5 ดาวขึ้นไปซึ่งรวมถึงประเทศไทยที่มีแนวโน้มจะขยายสัดส่วนการลงทุนของนักลงทุนต่างชาติสูงขึ้น เฉพาะในสถานประกอบการระดับ 5 ดาวขึ้นไป ผลกระทบทั้งโอกาสและการแข่งขันในระดับระหว่างประเทศ จึงเกี่ยวพันอยู่กับสถานประกอบการในระดับ 5 ดาวเป็นหลัก แม้ว่าผู้ประกอบการในระดับต่ำกว่า 5 ดาว ลงมาจะมีโอกาสได้รับผลกระทบเชื่อมโยงตามมา แต่ขอบเขตของการศึกษานี้จะมุ่งประเมินเฉพาะโอกาสของผู้ประกอบการไทยที่มีศักยภาพในการแข่งขันในระดับระหว่างประเทศเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการ โรงแรมในระดับ 5 ดาว เท่านั้น และในพื้นที่ธุรกิจซึ่งมีศักยภาพในการลงทุน

### 1.3.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

- 1) รวบรวมข้อมูลนำมาสรุปสังเคราะห์นำเสนอด้วยวิธีพรรณนา (Descriptive) จัดกลุ่มข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และตารางข้อมูลสถิติเพื่อเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลภายใต้การตั้งสมมติฐานของผู้ทำการศึกษาคือ
  - ผู้ประกอบการไทยที่บริหารจัดการในระบบเครือข่ายของตนเองมีศักยภาพในการแข่งขันสูงสามารถขยายฐานการผลิตสู่การแข่งขันในระดับนานาชาติ
  - ผู้ประกอบการไทยที่บริหารจัดการในระบบเครือข่ายของกลุ่มโรงแรมต่างชาติดีศักยภาพเฉพาะการแข่งขันภายในประเทศ
  - ผู้ประกอบการไทยที่บริหารระบบอิสระเฉพาะที่มีเงินทุนเข้มแข็งเท่านั้นที่มีโอกาสก้าวข้ามสู่การแข่งขันระดับระหว่างประเทศ
- 3) วิเคราะห์ข้อมูลโดยประยุกต์ใช้แนวคิดจากทฤษฎีต่างๆ เช่น BCG's Model, SWOT Analysis และ TOWS Matrix

4) สัมภาษณ์ตัวแทนผู้ประกอบการไทยที่บริหารระบบอิสระและผู้ประกอบการที่ให้บริการบริหารจัดการโรงแรมเพื่อตรวจสอบผลการวิเคราะห์ภายใต้สมมติฐานของผู้ ทำการศึกษา อีกครั้งหนึ่ง

### 1.3.3 ระเบียบวิธีการศึกษา

1) รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร งานวิจัย ที่เผยแพร่ทางสื่อต่างๆรวมทั้งเอกสารของหน่วยงานภาครัฐ โดยข้อมูลดังกล่าวประกอบ ด้วย

- สรุปสถานการณ์การท่องเที่ยวและสถานการณ์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- สถิติอัตราการเติบโต และคาดการณ์แนวโน้มของนักท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศอาเซียน
- สถิติอัตราการเข้าพักแรมในกลุ่มประเทศอาเซียน
- รายชื่อสถานประกอบการ โรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศที่ทำการศึกษา
- รายชื่อสถานประกอบการ โรงแรมในประเทศเพื่อนบ้านซึ่งลงทุน หรือร่วมทุนโดยประเทศในกลุ่มอาเซียน
- ข้อมูลข้อผูกพัน ชุดที่ 7 ภายใต้การเจรจาของ AFAS ในสาขาธุรกิจโรงแรมของกลุ่มประเทศอาเซียน
- ข้อมูลกฎระเบียบ และเงื่อนไขการลงทุนของนักลงทุนต่างชาติในกลุ่มประเทศที่ทำการศึกษา
- ข้อมูลเปรียบเทียบดัชนีความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว

2) สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในลักษณะพรรณนา รวมทั้งจัดทำข้อมูลในลักษณะสถิติเชิงเปรียบเทียบทั้งตาราง 2x1 มิติ และ 2x2 มิติ

3) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) จากข้อมูลที่ได้สังเคราะห์แล้วตามขั้นตอนต่างๆ คือ

- วิเคราะห์โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจากข้อมูลสรุปสถานการณ์การท่องเที่ยว และธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- วิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของผู้ประกอบการไทยจากการตั้งสมมติฐานของผู้ทำการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ลักษณะสถานประกอบการ โรงแรมจำแนกตามรูปแบบการบริหารจัดการ และผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ
- วิเคราะห์คู่แข่งที่จะเข้าสู่ตลาดธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยพร้อมวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของคู่แข่ง จากข้อมูลการลงทุนในต่างประเทศของผู้ประกอบการอาเซียน และข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ

- ประเมินโอกาสของผู้ประกอบการไทยที่จะแสวงประโยชน์ภายใต้ ฐานการผลิตภายในประเทศ พร้อมข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เบื้องต้นจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix
- วิเคราะห์กลุ่มประเทศที่น่าสนใจที่ธุรกิจโรงแรมไทยควรพิจารณาไปลงทุน โดยใช้ BCG's Model ทำการวิเคราะห์ โดยอาศัยข้อมูลแนวโน้มอัตราการเติบโตของนักท่องเที่ยว และสถิติอัตราการเข้าพักโรงแรมในกลุ่มประเทศอาเซียน
- วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของผู้ประกอบการในกลุ่มประเทศที่ควรพิจารณาไปลงทุน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์รายชื่อสถานประกอบการโรงแรมระดับ 5 ดาว ในประเทศที่ทำการศึกษา
- วิเคราะห์ข้อมูลความยากง่ายในการเข้าสู่ตลาด จากข้อมูลชุดข้อมูลพื้นที่ 7 ข้อมูลถูกระเบียบเงื่อนไขในการลงทุน และข้อมูลเปรียบเทียบดัชนีความสามารถในการแข่งขันด้านท่องเที่ยวของประเทศที่ทำการศึกษา
- วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เปรียบเทียบระหว่างผู้ประกอบการไทย และผู้ประกอบการในกลุ่มประเทศอาเซียนที่ทำการศึกษา
- ประเมินโอกาสของผู้ประกอบการไทยที่จะแสวงประโยชน์ ภายใต้การขยายฐานการผลิต พร้อมข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix

4) การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ด้วยระยะเวลาที่จำกัด และความยากต่อการเข้าถึงผู้ประกอบการระดับบน จึงได้คัดเลือกตัวแทนผู้ประกอบการที่สัมภาษณ์คือ ผู้ประกอบการที่บริหารโรงแรมในระบบอิสระ และมีสถานประกอบการของตนเองไม่น้อยกว่า 1 แห่ง ในพื้นที่ และผู้ประกอบการธุรกิจซึ่งให้บริการ บริหารจัดการกับสถานประกอบการ โรงแรม รวม 2 ราย คือ

- 1) คุณวิรุณ ทิพพานวัฒน์ ผู้จัดการ โรงแรม Aonang Ayodhya
- 2) คุณ Somyos Napachamchantr, CEO บริษัท Travel Choices

#### 1.4 ประโยชน์ของการศึกษา

- 1.4.1 เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับภาครัฐที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถให้กับผู้ประกอบการไทยที่มีศักยภาพได้เหมาะสมตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
- 1.4.2 เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับภาครัฐกิจเพื่อใช้ประโยชน์จากการเปิดเสรีการค้าบริการ
- 1.4.3 เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้สนใจที่จะใช้ต่อยอดในการวิจัยเชิงลึกต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แม้กรอบการศึกษาครั้งนี้จะมุ่งไปในประเด็นของการวิเคราะห์การแข่งขัน เพื่อประเมินโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์จากฐานตลาดที่เปิดกว้างขึ้น แต่เนื่องจากฐานตลาดที่เปิดกว้างขึ้นนี้ประกอบไปด้วยจำนวนประเทศที่หลากหลาย และมีสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่แตกต่างกัน มิได้มีเพียงตลาดเดียว การศึกษาในครั้งนี้จึงได้นำแนวคิด 3 แนวคิดมาประกอบในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่ายในผลการวิเคราะห์ และมีจุดเน้นที่ชัดเจน

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎี

##### 2.1.1. Model of Portfolio Analysis

The Boston Consulting Group's growth – share and growth – gain matrices

Model นี้ได้ถูกพัฒนามาบนฐานความคิดของการจัดสรรทรัพยากรที่เริ่มมีข้อจำกัด เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งมีสาขาธุรกิจที่ต้องรับผิดชอบหลากหลาย เพื่อแสวงหาโอกาสการลงทุนที่ดีกว่าและจัดอุปสรรคได้โดยง่าย โดย BCG's Model จะวิเคราะห์สถานะทางการตลาดของแต่ละสาขาธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์ 2 มิติจากข้อมูลโอกาสทางการตลาดในอนาคตและตำแหน่งการแข่งขันในปัจจุบันของแต่ละสาขาธุรกิจ เพื่อให้องค์กรได้พิจารณาทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมให้กับแต่ละสาขาธุรกิจ

การศึกษาในครั้งนี้จึงได้นำ BCG's Model มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ จัดกลุ่มตลาดเพื่อพิจารณาเปรียบเทียบโอกาสทางการตลาดในแต่ละประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่ธุรกิจโรงแรมไทยน่าจะให้ความสนใจพิจารณาไปลงทุน

##### 2.1.2. SWOT Analysis Approach

SWOT analysis เป็นเครื่องมือที่รู้จักกันดีที่สุดและถูกนำมาใช้บ่อยมาก ในกระบวนการของการวางแผนทางการตลาด การวิเคราะห์ SWOT คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดของธุรกิจ ใน 4 มิติ ได้แก่

**โอกาสและอุปสรรค** เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ โดยโอกาสจะหมายถึงแนวโน้มของสภาพแวดล้อม ที่ให้ผลบวกซึ่งจะสนับสนุนให้ผลดำเนินงานของธุรกิจสูงขึ้นหากธุรกิจสามารถใช้โอกาสนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่

อุปสรรคหมายถึงแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบให้กับธุรกิจ ประเด็นสำคัญที่ถูกลำมาวิเคราะห์ เช่น แนวโน้มการขยายตัวของตลาดในส่วนของธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภค สถานการณ์ทางการแข่งขัน ความยากง่ายในการเข้าสู่ตลาด เป็นต้น

**จุดแข็งและจุดอ่อน** เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้ ด้วยการตรวจสอบขีดความสามารถ และสมรรถนะหลักขององค์กร เช่น ความสามารถด้านการบริหาร ความสามารถด้านปฏิบัติการ ความแข็งแกร่งด้านเงินทุน สมรรถนะของบุคลากร ชื่อเสียง และตราสินค้าขององค์กร เครือข่ายเชื่อมโยงทางธุรกิจ เป็นต้น

แม้การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการวางแผนการตลาด แต่วิธีการดังกล่าวก็ถูกวิพากษ์ว่ามีจุดอ่อนในตัวเองเช่นกัน หากการระบุจุดแข็ง จุดอ่อนนั้นมิได้เชื่อมโยงกับปัจจัยผลสำเร็จที่สำคัญ ไม่ได้นำเสนอในเทอมของการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ขาดการระบุประเด็นที่เจาะจงชัดเจน (Wehrich, 1982, Piercy, 1991, Doyle, 2002 McDonald, 2007)

ในการวิเคราะห์ SWOT ของการศึกษาในครั้งนี้จึงนำเสนอจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ประกอบการไทยในเทอมของการเปรียบเทียบ

### 2.1.3 SWOT to TOWS Approach

จากข้อวิพากษ์ของจุดอ่อนใน SWOT Analysis ซึ่งเป็นเพียงการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางการตลาดในแต่ละมิติ ยังไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ได้ Piercy จึงได้นำเสนอแนวคิดที่จะใช้ประโยชน์ SWOT Analysis เพิ่มขึ้น ใน 5 ประเด็น โดย 2 ใน 5 ประเด็น คือ นำผลการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนมาเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค และนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างยุทธศาสตร์ (Structured Strategy Generation)

Wehrich ( 1982 ) ได้นำข้อวิพากษ์ของ Piercy มาขยายต่อโดยเห็นด้วยกับจุดอ่อนของการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งไม่สามารถนำมาสู่ทางเลือกของยุทธศาสตร์ตามที่ต้องการ และได้นำเสนอ TOWS matrix ซึ่งใช้ฐานข้อมูลเดียวกันกับการวิเคราะห์ SWOT แต่นำข้อมูลมาบูรณาการร่วมกันเพื่อนำไปสู่ทางเลือกของยุทธศาสตร์ ใน 4 ลักษณะ

- |                         |      |   |
|-------------------------|------|---|
| 1 ยุทธศาสตร์เติบโต      | (SO) | โดยใช้จุดแข็งของธุรกิจแสวงประโยชน์จากโอกาสทางการตลาด                      |
| 2 ยุทธศาสตร์ปกป้อง      | (ST) | โดยใช้จุดแข็งของธุรกิจลดอุปสรรคทางการตลาด                                 |
| 3 ยุทธศาสตร์ปรับตัว     | (WO) | แก้ปัญหาจุดอ่อนของธุรกิจโดยอาศัยโอกาสทางการตลาดที่เกิดขึ้น                |
| 4 ยุทธศาสตร์เปลี่ยนแปลง | (WT) | ต้องลดจุดอ่อนหรือแก้ปัญหาจุดอ่อนของธุรกิจควบคู่กับเอาชนะอุปสรรคไปพร้อมกัน |

จากแนวคิด TOWS Matrix นี้ การศึกษาในครั้งนี้นี้จึงจะต่อยอดจากการตรวจสอบ SWOT นำมาสู่การใช้ TOWS Matrix เพื่อนำเสนอโอกาสในการแสวงประโยชน์จากการเข้าสู่ AEC ในระยะใกล้ พร้อมข้อเสนอแนะการดำเนินงานเพื่อสร้างโอกาสในระยะยาว

## 2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.1 Strategy Marketing Planning

Colin Dilligan และ Richard M.S. Wilson ในหนังสือ Strategy Marketing Planning ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการตรวจสอบตลาดซึ่งเป็นฐานของการเริ่มต้นไปสู่กระบวนการวางแผนการตลาด เพราะกระบวนการตรวจสอบตลาดจะทำให้องค์กรมีความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้นในองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมทางการตลาดทั้งโอกาสและอุปสรรค และความสามารถขององค์กรที่จะรับมือกับสภาพแวดล้อมทางความต้องการต่างๆ กระบวนการตรวจสอบตลาดจึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค และผลที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ สามารถให้ผลสรุปในรูปแบบวิเคราะห์สถานการณ์ได้อีกรูปแบบหนึ่ง

ผู้เขียนยังได้นำเสนอถึงบทบาทของ SWOT Analysis โดยการนำข้อมูลจากการตรวจสอบตลาดมาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งผู้ทำการวิเคราะห์จะต้องพัฒนาข้อมูลให้เป็นระบบ เพื่อติดตามแนวโน้ม และการพัฒนาของตลาด ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลนั้นควรจะมีมุมมองที่ลึกซึ้งทั้งในเรื่องของโอกาส หรืออุปสรรค เพราะ โอกาสที่มองเห็นนั้น อาจจะไม่ใช่อีกโอกาสอีกต่อไปหากไม่ได้เกี่ยวข้องกับทรัพยากรหรือวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น รวมทั้งได้นำเสนอ ถึงการกำหนดและประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร พร้อมข้อเสนอแนะการใช้ประโยชน์ของ SWOT Analysis ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในรูปแบบของ TOWS matrix

นอกจากนี้ ผู้เขียนได้นำเสนอถึงหน้าที่หนึ่งของการบริหารองค์กรคือ การกำหนดหน่วยธุรกิจยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit : SBUs) ขององค์กร ซึ่งการระบุหน่วยธุรกิจยุทธศาสตร์จะทำให้การเริ่มต้นวางแผนทำได้ง่ายขึ้น เพราะจะมีความชัดเจนให้กับผู้วางแผนกลยุทธ์ในแต่ละหน่วยธุรกิจ ในกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งหน่วยธุรกิจยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องชี้ให้เห็นถึงโอกาสในอนาคตและการลงทุนตรงจุดไหนที่จะทำกำไรได้ดีที่สุด ซึ่งนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบของการจัดกลุ่มสินค้าตามศักยภาพ หรือการจัดกลุ่มหน่วยธุรกิจยุทธศาสตร์ รวมไปถึงการตัดสินใจในรูปแบบการลงทุนในภาพรวมของหน่วยธุรกิจทั้งหมด แทนการแยกส่วนของแต่ละหน่วยธุรกิจกระบวนการวิเคราะห์เพื่อการจัดกลุ่มสินค้าหรือหน่วยธุรกิจจึงได้นำเสนอ



ให้พิจารณาในหลาย Model โดยหนึ่งใน Model นั้นคือ The Boston Consulting Group's growth – share and growth – gain Matrices

การศึกษาในครั้งนี้จึงได้นำแนวคิด ของการจัดกลุ่มหน่วยธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในการจัดกลุ่มพื้นที่ตลาดและแนวคิดการตรวจสอบตลาด พร้อมการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix มาประกอบการวิเคราะห์การแข่งขัน และ โอกาสทางธุรกิจของธุรกิจโรงแรมจากสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนไป

### 2.2.2 ยุทธวิธีการแข่งขัน

ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ สุวินัย ต๋อศิริสุข และ ดร.อุตตม สาวนายน ในหนังสือ ยุทธวิธีการแข่งขัน ได้นำเสนอการพิจารณาองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่ง 4 ประการ เพื่อจะสามารถคาดคะเน แนวทางการตอบโต้ของคู่แข่ง ซึ่งองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการประกอบด้วย เป้าหมายในอนาคตของคู่แข่ง ฐานคิดของคู่แข่ง กลยุทธ์ของคู่แข่ง และขีดความสามารถของคู่แข่ง ซึ่งเป็นตัวกำหนดความสามารถที่จะริเริ่ม หรือตอบโต้การเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์ของผู้อื่น หรือเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยอาจจะตรวจสอบจากประเด็นต่างๆเช่น ผลิตภัณฑ์ เครื่องข่ายการจัดจำหน่าย การตลาดและการขาย ความแข็งแกร่งด้านการเงิน ความสามารถในการบริหารทั่วไป เครื่องข่ายธุรกิจของบริษัท เป็นต้น ทั้งนี้ก่อนที่จะพิจารณาองค์ประกอบสำคัญของคู่แข่ง จำเป็นต้องกำหนดว่าผู้ใดคือคู่แข่งเสียก่อน นอกจากคู่แข่งรายสำคัญในปัจจุบันแล้ว ผู้ใดที่มีศักยภาพในการที่จะเข้ามาเป็นคู่แข่งในอนาคต

การศึกษาครั้งนี้จึงได้นำประเด็นของการกำหนดคู่แข่ง และการศึกษาองค์ประกอบของคู่แข่ง โดยเฉพาะขีดความสามารถของคู่แข่ง มาเป็นแนวทางของการศึกษา

### 2.2.3 COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and Sustaining Superior Performance

Michael E. Porter ได้เขียนไว้ในบทเริ่มต้นในหนังสือ Competitive Advantage ว่า กลยุทธ์ทางการแข่งขันเป็นหัวใจของความสำเร็จ หรือ ล้มเหลวของธุรกิจ จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์การแข่งขันก็เพื่อจะสร้างกำไรที่ยั่งยืน และอยู่ในตำแหน่งทางการแข่งขันที่เอื้ออำนวย ประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่สำคัญประกอบด้วย 2 ประเด็นคือ ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมที่จะสามารถสร้างกำไรได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว และปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบให้เกิดกำไรได้อย่างยั่งยืน ความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความสามารถในการสร้างกำไรของอุตสาหกรรม

ประเด็นที่ 2 ที่ควรนำมาพิจารณาประกอบกัน คือ ตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ ในอุตสาหกรรม นั้นเพราะแม้อุตสาหกรรมที่ธุรกิจดำเนินการอยู่จะเป็นอุตสาหกรรมที่ดี แต่ถ้าธุรกิจอยู่ในตำแหน่งทางการตลาดที่ต่ำ โอกาสในการแสวงหากำไรก็ย่อมไม่ดีตามไปด้วย หรือในทางกลับกันก็เช่นเดียวกัน

จากแนวความคิดนี้ จึงได้นำประเด็นความน่าสนใจของอุตสาหกรรมมาทำการวิเคราะห์ด้วย BCG's Model ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการพิจารณาวิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix

#### 2.2.4 หนังสือการจัดการตลาดธุรกิจโรงแรม (Hotel Marketing)

สมาคมโรงแรมไทย ได้นำเสนอลักษณะของธุรกิจ และวิธีการจัดการด้านการตลาดในธุรกิจโรงแรม โดยนำเสนอให้เห็นถึงเทคนิควิธีการจัดการในรูปแบบการบริหารงานวิธีต่างๆ คือ การบริหารในระบบแฟรนไชส์ (franchise) การบริหารในระบบเครือข่าย การบริหารในระบบทำสัญญาร่วมจัดการ (Management Contracts) และการบริหารงานในระบบอิสระ พร้อมยกตัวอย่างรายชื่อของเครือข่ายสำคัญๆ และบริษัทชั้นนำที่รับทำสัญญาร่วมจัดการ ธุรกิจโรงแรมในสหรัฐอเมริกา ซึ่งจะเห็นได้ว่า รายชื่อดังกล่าวจะซ้ำๆกัน จึงเป็นเรื่องยากที่จะระบุว่า โรงแรมใดบริหารจัดการในลักษณะแฟรนไชส์ หรือระบบเครือข่าย นอกจากนั้นยังได้นำเสนอลักษณะโดยทั่วไปของโรงแรมที่บริหารงานระบบอิสระ พร้อมเปรียบเทียบข้อได้เปรียบและเสียเปรียบในการบริหารงานลักษณะนี้

ข้อมูลดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นกรอบในการจัดกลุ่มสถานประกอบการ โรงแรมในกลุ่ม 4-5 ดาว ในพื้นที่ท่องเที่ยวหลักเพื่อประเมินศักยภาพของสถานประกอบการ โรงแรมในประเทศไทย และเนื่องจากการยากเช่นกัน ที่จะระบุว่าโรงแรมในประเทศไทยซึ่งบริหารจัดการผ่านเครือข่าย โรงแรมนานาชาติ เป็นการบริหารในลักษณะทำสัญญาร่วมจัดการ หรือ ร่วมลงทุน จึงกำหนดให้โรงแรมเหล่านี้อยู่ในกลุ่มโรงแรมของผู้ประกอบการไทยทั้งหมด

#### 2.3 สรุปกรอบแนวคิด

การศึกษาในครั้งนี้จะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมไทยในปัจจุบัน และการลงทุนของประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อพิจารณาคู่แข่งที่มีศักยภาพที่จะเข้ามาแข่งขันในประเทศไทย ก่อนใช้การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อประเมินโอกาสของผู้ประกอบการไทยที่จะแสวงประโยชน์ภายใต้ฐานการผลิตภายในประเทศ ตามวัตถุประสงค์ในข้อ 1.2.1 พร้อมข้อเสนอแนะในเชิงยุทธศาสตร์เบื้องต้น

ในขั้นตอนต่อไปจะใช้กรอบแนวคิด BCG's Model เพื่อทำการคัดเลือกประเทศที่ผู้ประกอบการไทยน่าจะให้ความสนใจไปลงทุน ตามด้วยการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อประเมินโอกาสของผู้ประกอบการไทยที่จะแสวงประโยชน์ด้วยการขยายฐานการผลิตตามวัตถุประสงค์การศึกษา ในข้อที่ 1.2.2 พร้อมข้อเสนอแนะในเชิงยุทธศาสตร์เบื้องต้น

### บทที่ 3 ผลการศึกษา

#### 3.1 สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นห่วงโซ่ธุรกิจ (Supply Chain) ที่สำคัญในสาขาบริการท่องเที่ยว กลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มตลาดของธุรกิจโรงแรมจึงสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้าโดยรวมของตลาดท่องเที่ยว การเติบโตหรือหดตัวของรายได้ในธุรกิจโรงแรมจึงขึ้นอยู่กับการขายตัวหรือหดตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวเป็นหลัก ในช่วง 3 – 4 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติทั้งวิกฤติการเมืองภายในประเทศ และวิกฤติเศรษฐกิจโลกอย่างไม่คาดฝัน ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าประเทศไทยอยู่ในภาวะชะลอตัว และถึงขั้นหดตัวในบางปี (2552) ขณะเดียวกันจำนวนโรงแรมที่สร้างใหม่ก็ทยอยเปิดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการเข้ามาแข่งขันของ Service Apartment อีกรูปแบบหนึ่ง สร้างแรงกดดันให้กับธุรกิจที่ต้องเผชิญกับปัญหาห้องพักเกินตลาด (Over Supply) และอัตราการเข้าพักเฉลี่ย (Occupancy Rate) ที่ลดลงเป็นลำดับ จากอัตราการเข้าพักเฉลี่ย ซึ่งเคยสูงเกินกว่าร้อยละ 70 กลับลดต่ำกว่าร้อยละ 50 ในบางพื้นที่ จนธุรกิจส่วนใหญ่ต่างหันมาใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อการแข่งขัน

#### ตารางที่ 1 เปรียบเทียบอัตราการเติบโตของนักท่องเที่ยวกับอัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมในพื้นที่ท่องเที่ยวหลัก

ปี	2550	2551	2552	2553	2554
อัตราการเติบโต นักท่องเที่ยว (1)	4.65	0.83	-2.98	12.63	20.6
อัตราการเข้าพัก เฉลี่ยของโรงแรม (2)					
- กทม.	75.2	73.0	63.6	59.1	63.2
- ภูเก็ต	71.3	67.9	54.0	52.6	69.5
- พัทยา	57.5	-	-	47.6	-
- เชียงใหม่	42.0	-	-	46.6	-

ที่มาของข้อมูล (1) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

(2) STR, Global Research by UNWTO Barometer, March 2012

อย่างไรก็ตามแม้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยรวมไปถึงธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับปัญหาการชะลอตัวของนักท่องเที่ยวจากหลายประเทศ แต่ผลจากการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและความก้าวหน้าที่จะเป็นตลาดเดียวและฐานการผลิตร่วมกัน โดยสามารถลดหรือยกเลิกอุปสรรคระหว่างกันเป็นระยะ ที่เห็นเป็นรูปธรรม เช่น การยกเลิกภาษีเดินทาง (Travel Tax) ของประเทศอินโดนีเซีย การอำนวยความสะดวกในการข้ามแดนตามข้อผูกพันของกรอบความร่วมมือใน Mode 2 รวมถึงการเติบโตของสายการบินประหยัด (Low Cost Airline) ในระหว่างกลุ่มประเทศอาเซียนด้วยกัน มีผลให้การขยายตัวของนักท่องเที่ยวจาก อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม ที่เดินทางเข้าประเทศไทย เติบโตอย่างก้าวกระโดดตั้งแต่ปี 2550 - 2554 ช่วยลดผลกระทบจากการชะลอตัวของกลุ่มนักท่องเที่ยวจากนอกภูมิภาค เช่น ยุโรป อเมริกา ได้ในระดับที่น่าพอใจ และช่วยพยุงสถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมได้ในระดับหนึ่ง

ตารางที่ 2 จำนวนนักท่องเที่ยวเข้าประเทศไทย จำแนกตามภูมิภาค 2550 – 2554 หน่วย: พันคน

ประเทศ/ภูมิภาค	2550	2554	อัตราการเติบโตเฉลี่ย/ ปี
เอเชียตะวันออก	4,202	4,790	3.5
ยุโรป	3,690	4,933	8.4
อเมริกา	818	886	2.0
อาเซียน	3,756	5,718	13.0
- อินโดนีเซีย	234	371	14.6
- ฟิลิปปินส์	199	263	8.0
- เวียดนาม	254	515	25.7
อื่นๆ	1,998	2,903	11.3

ที่มาของข้อมูล : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

### 3.2 โอกาสและอุปสรรคของธุรกิจโรงแรมไทยในอนาคต โดยจะพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ คือ

#### 3.2.1 แนวโน้มตลาดการท่องเที่ยวไทย

ประเทศไทยมีจุดแข็งในฐานะแหล่งท่องเที่ยวจุดหมายปลายทางในหลายประการ ทั้งด้านภาพลักษณ์ (Image) เช่น ความเป็นมิตรไมตรีของผู้คน แหล่งท่องเที่ยวทางทะเลที่สวยงาม ธรรมชาติ อาหารไทยที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยว รวมไปถึงวัฒนธรรมประเพณีที่มีเอกลักษณ์น่าสนใจ นอกจากนี้ยังเป็นจุดเชื่อมต่อสู่ประเทศในภูมิภาคได้อย่างสะดวก สามารถเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับประเทศต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการเปิดตัวของประเทศเมียนมาร์สู่ประชาคมโลกมากขึ้น ในขณะนี้ได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวในฐานะแหล่งท่องเที่ยวใหม่ (Emerging destination) ที่ต้องการไปค้นหา เอื้อประโยชน์ร่วมกับประเทศไทยเพิ่มขึ้น โอกาสขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวสู่ประเทศไทยจึงมีสูงจากปัจจัยที่กล่าวถึง หากไม่มีปัญหาภายในเกิดขึ้นให้การเติบโตต้องสะดุดลง

อย่างไรก็ตามปัญหาราคาน้ำมันซึ่งมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น รวมไปถึงปัญหาเศรษฐกิจของยุโรป ซึ่งอาจจะถูกถามจนก่อให้เกิดวิกฤติเศรษฐกิจรอบต่อไป จะเป็นตัวจุดให้การขยายตัวของตลาดนักท่องเที่ยวไม่สามารถเติบโตได้เต็มที่ นอกจากนั้นนโยบายปกป้องตลาดของ EU โดยอาศัยกระแสการดูแลสิ่งแวดล้อม ที่นำภาษีการเดินทาง (Air Passenger Tax) มาประกาศใช้ในกลุ่มประเทศ EU หลายประเทศ จะมีผลกระทบต่อการเดินทางมายังประเทศไทยซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวระยะไกล ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวของตลาดนักท่องเที่ยวจากยุโรปและอเมริกา<sup>8</sup>

ขณะเดียวกันคาดว่า การเดินทางท่องเที่ยวภายในภูมิภาคจะยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องจากผลของการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ฐานตลาดนักท่องเที่ยวอาเซียนซึ่งมีขนาดใหญ่ จะไหลเข้ามาเพิ่มสัดส่วนทางการตลาด ซึ่งผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทย จะได้รับโอกาสจากฐานตลาดที่ขยายใหญ่ขึ้น และในกรณีที่นักท่องเที่ยวนอกภูมิภาคเกิดการชะลอตัว การเติบโตของนักท่องเที่ยวอาเซียนจะช่วยลดปัญหาของการหดตัวจากฐานตลาดเดิม ทั้งนี้แนวโน้มโครงสร้างตลาดจะหันมาพึ่งพิงนักท่องเที่ยวในภูมิภาคมากขึ้นกว่าเดิม แน่แน่นอนว่าพฤติกรรมของลูกค้าในธุรกิจจะเริ่มเปลี่ยนไปตามโครงสร้างตลาด ความต้องการและรสนิยมของลูกค้าจะปรับมาสู่รูปแบบความต้องการทางแถบประเทศในกลุ่มอาเซียนมากขึ้น โอกาสของผู้ประกอบการไทยจึงขึ้นอยู่กับความพร้อม ที่จะรองรับพฤติกรรมของลูกค้าที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

<sup>8</sup> การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย รายงานสถานการณ์การท่องเที่ยวไตรมาสแรก ปี 2555

ประเด็นที่น่ากังวลในระยะยาวและควรให้ความสนใจในอีกด้านหนึ่ง คือการหลั่งไหลเข้ามาของแรงงานประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งส่วนหนึ่งของแรงงานได้ไหลเข้าสู่ภาคบริการของประเทศไทย และด้วยประเพณีและพฤติกรรมที่ต่างกับคนไทย อาจมีผลให้อัตลักษณ์ของไทยในด้านการต้อนรับ และความเป็นมิตรไมตรีต้องลดลง

### 3.2.2 สถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

กล่าวได้ว่าสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันค่อนข้างรุนแรง เพราะยังเผชิญกับปัญหาห้องพักล้นตลาด โดยเฉพาะในพื้นที่ท่องเที่ยวหลัก ทั้งกรุงเทพฯ ภูเก็ต พัทยา สมุย และ เชียงใหม่ ในปี 2554 จำนวนโรงแรมในประเทศไทย มีไม่ต่ำกว่า 7,300 แห่ง ในจำนวนห้องพักประมาณ 380,000 ห้อง เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ประมาณร้อยละ 3.22 สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ทำให้แนวโน้มการลงทุนที่จะสร้างโรงแรมใหม่ๆ เพิ่มขึ้นคงต้องทอดเวลาออกไปอีกระยะหนึ่ง จึงจะมีคู่แข่งหน้าใหม่เข้าสู่พื้นที่ตลาด การแข่งขันในช่วง 2 – 3 ปีข้างหน้าจึงเป็นการต่อสู้ระหว่างผู้ที่อยู่ในตลาดแล้วเท่านั้น

แม้จะมีการเดินหน้าของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในด้านการลงทุนให้มีเสรีมากขึ้น เพื่อเป็นฐานการผลิตร่วมกัน (Mode 3) แต่จะเห็นได้ว่าในข้อผูกพันชุดที่ 7 ด้านการเปิดเสรีการลงทุนในสาขาธุรกิจโรงแรม แต่ละประเทศยังคงวางเงื่อนไขปกป้องธุรกิจภายในประเทศตน (ภาคผนวก ก) รวมถึงประเทศไทย ซึ่งยังคงกำหนดสัดส่วนของการลงทุนของนักลงทุนอาเซียนไว้ที่ร้อยละ 49 ตามกรอบกฎหมายการลงทุนเดิม การเข้าสู่ตลาดของกลุ่มรายใหม่จึงยังคงอยู่ภายใต้เงื่อนไขกรอบกติกาเดิม และถึงแม้จะมีการผลักดันให้มีการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนของนักลงทุนอาเซียนถึงร้อยละ 70 ในปี 2558 แต่คาดว่าท่าทีของประเทศไทยต่อขอบเขตของการลงทุนดังกล่าว จะเปิดให้เฉพาะ โรงแรมระดับห้าดาวขึ้นไปเท่านั้น กลุ่มรายใหม่ที่จะเข้ามาแข่งขันในตลาดจากการเปิดกว้างของการเปิดเสรีมีโอกาสที่จะแข่งขันเฉพาะในตลาดระดับบน โดยกลุ่มตลาดระดับกลางลงมายังคงได้รับการปกป้องต่อไปอีกระยะหนึ่ง<sup>9</sup>

### 3.2.3 ศักยภาพของนักลงทุนไทยในสาขาธุรกิจโรงแรม

พัฒนาการของการท่องเที่ยวที่มีมาช้านานและกระจายตัวออกสู่แหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ต่างๆ สนับสนุนให้เกิดผู้ประกอบการในสาขาธุรกิจโรงแรมอย่างหลากหลาย ทั้งในระดับนานาชาติจนถึงระดับท้องถิ่น อย่างไรก็ตามด้วยสภาพการแข่งขันที่รุนแรง รวมทั้งปัจจัยด้านมาตรฐานและตราสินค้าของโรงแรมที่นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น ธุรกิจโรงแรมจึงเริ่มมีความเป็นสถาบัน

<sup>9</sup>กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (ร่าง) THAILAND – SCHEDULE OF SPECIFIC COMMITMENTS For the 8<sup>th</sup> Package of Commitments under ASEAN Framework Agreement of services.

(Institutionalization) มากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการโรงแรมในระดับ 4 – 5 ดาวขึ้นไปจำนวนมาก โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯ และพื้นที่ท่องเที่ยวที่รับนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก ต้องหันมาเลือกใช้เทคนิควิธีบริหารจัดการในรูปแบบการบริหารในระบบแฟรนไชส์ (Franchise Agreements) การบริหารในระบบเครือข่ายทั้งการร่วมทุน หรือให้เข้ากิจการ และการบริหารระบบทำสัญญาร่วมจัดการ (Management Contract Company) มากขึ้น

สำหรับการบริหารโรงแรมแบบอิสระ (Independent Hotel) ในระดับ 4 ดาวขึ้นไปยังมีลักษณะของขีดความสามารถ และรูปแบบการบริหารรวมทั้งความแข็งแกร่งของแหล่งทุนที่แตกต่างกัน ผู้ประกอบการที่ผ่านประสบการณ์ในสาขาธุรกิจโรงแรมมาก่อน จะมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และมักจะบริหารกิจการด้วยตนเอง ขณะที่ผู้ประกอบการซึ่งมีเงินทุนแข็งแกร่งจากการประกอบกิจการด้านอื่นๆ และก้าวข้ามสู่ธุรกิจโรงแรมจะขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ บางกลุ่มยังดำเนินงานในลักษณะธุรกิจครอบครัว และบางกลุ่มใช้การทำสัญญาว่าจ้างผู้ให้บริการอิสระมารับผิดชอบการดำเนินงานในบางส่วนเป็นกรณีๆ สิ่งที่คล้ายกันของการบริหารโรงแรมแบบอิสระคือ นิยมสร้างเอกลักษณ์เป็นของตนเองเพื่อกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ทั้งเอกลักษณ์ในเรื่องสถานที่ตั้ง การออกแบบโรงแรมและการให้บริการ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างและขยายเครือข่ายตราสินค้า กล่าวคือ ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมบางรายแม้จะมีสถานประกอบการโรงแรมไม่ต่ำกว่า 1 แห่ง แต่แต่ละแห่งจะตั้งชื่อโรงแรมที่ไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างกัน เน้นอัตลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละสถานที่ตั้งเป็นหลัก

ข้อได้เปรียบของธุรกิจโรงแรมแบบอิสระ คือ มีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดเฉพาะ สามารถสร้างเอกลักษณ์ และจุดขายของตัวเองได้ง่าย และมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์มากกว่าโรงแรมในเครือข่ายที่มีขนาดใหญ่ แต่ข้อเสียเปรียบ คือ ปัญหาด้านแหล่งทุน การควบคุมมาตรฐาน ขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ และมีขีดความสามารถในการฝึกอบรมพนักงานค่อนข้างต่ำ<sup>10</sup>

ด้วยลักษณะที่หลากหลายของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การพิจารณาศักยภาพของนักลงทุนไทยตามขอบเขตการศึกษาจึงได้นำข้อมูลสถานประกอบการโรงแรม มาจัดกลุ่มตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งจากข้อมูล Thailand Standard Hotel, Directory 2011 เมื่อพิจารณาถึงโรงแรมกลุ่มระดับ 4 ดาวขึ้นไปในพื้นที่ท่องเที่ยวหลัก เกือบร้อยละ 60 ของกลุ่มโรงแรมดังกล่าวบริหารงานในระบบเครือข่ายโดยสัดส่วนของเครือข่ายโรงแรมไทย และกลุ่มโรงแรมต่างชาติจะมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน

<sup>10</sup> สมาคมโรงแรมไทย, การจัดการตลาดธุรกิจโรงแรม . บทที่ 1 ความหมายและลักษณะของธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว หน้า 11 – 20

ตารางที่ 3 จำนวนและสัดส่วนของโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไปในพื้นที่ท่องเที่ยวหลัก จำแนกตาม

รูปแบบการบริหารจัดการ

รูปแบบการบริหารจัดการ	เครือข่ายกลุ่มโรงแรมไทย	เครือข่ายกลุ่มโรงแรมต่างชาติ	อิสระ	รวม
จำนวน	47	50	68	165
สัดส่วน	28.5	30.3	41.2	100

ที่มาของข้อมูล : Thailand standard Hotel , Directory 2011

หมายเหตุ : จำแนกรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มโรงแรมเฉพาะกลุ่มระดับ 4 ดาว ขึ้นไปที่เข้าสู่ระบบการจัดมาตรฐานโรงแรมมิใช่การจำแนกโรงแรมทุกระดับทั้งหมดในประเทศไทยซึ่งมีจำนวนมากกว่า 7,000 แห่ง

ในจำนวนโรงแรม 47 แห่ง ของเครือข่ายกลุ่มโรงแรมไทยจะบริหารจัดการภายใต้กลุ่มเครือข่ายโรงแรม 11 แห่ง ซึ่งเครือข่ายของกลุ่มโรงแรมเหล่านี้มีความเข้มแข็งในระดับที่แตกต่างกัน โดยเครือข่ายกลุ่มโรงแรม 6 กลุ่ม สามารถก้าวข้ามสู่การลงทุนในระดับนานาชาติมีขีดความสามารถที่จะแข่งขันกับเครือข่ายกลุ่มโรงแรมต่างชาติ ขณะที่อีก 5 กลุ่มแม้จะอยู่ในธุรกิจมายาวนานแต่ขีดความสามารถในการสร้างเครือข่ายและการแข่งขันยังอยู่ในระดับภายในประเทศเท่านั้น

ตารางที่ 4 จำแนกกลุ่มเครือข่ายโรงแรมไทยตามขีดความสามารถในการขยายฐานการลงทุน

เครือข่ายโรงแรมไทย	การลงทุนในต่างประเทศ (ตัวอย่าง)
1 Amari Group	Moevenpick Hotel (เวียดนาม)
2 Centara Grand	Centra Taum Seminyak (อินโดนีเซีย)
3 Dusit Group	Dusit Thani Manila (ฟิลิปปินส์)
4 The Imperial	Melia Hotel (เวียดนาม)
5 Chatrium	Chatrium Hotel (เมียนมาร์)
6 Landmark	Landmark Hotel (ลอนดอน)
7 Siam City	-
8 Asia	-
9 Montien	-



**ตารางที่ 4 จำแนกกลุ่มเครือข่ายโรงแรมไทยตามขีดความสามารถในการขยายฐานการลงทุน (ต่อ)**

เครือข่าย โรงแรมไทย	การลงทุนในต่างประเทศ (ตัวอย่าง)
10 A-One	-
11 Panviman	-
*12 Anantara	Anantara Seminyak (อิน โดนีเซีย)

\*เครือข่าย โรงแรมสัญชาติไทย / อเมริกัน

ที่มาของข้อมูล : 1 กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ กระทรวงการต่างประเทศ

2 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (สำนักงาน โฮจิมินห์ สิงคโปร์ และจาการ์ตา)

3 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

ขณะเดียวกันจำนวนโรงแรมอีกประมาณ 50 แห่งยังพึ่งพิงการบริหารจัดการผ่านระบบเครือข่ายโรงแรมข้ามชาติที่มีชื่อเสียง ที่เข้าสู่ธุรกิจโรงแรมไทยทั้งการร่วมทุน หรือทำสัญญาร่วมจัดการ โดยกลุ่มโรงแรมข้ามชาติที่เข้าสู่ธุรกิจโรงแรมไทย ขณะนี้มีไม่ต่ำกว่า 15 เครือข่าย

**ตารางที่ 5 ตัวอย่างกลุ่มเครือข่ายโรงแรมจากต่างประเทศที่เข้าสู่ธุรกิจโรงแรมไทย**

เครือข่ายกลุ่มโรงแรม	โรงแรมในประเทศไทย	สัญชาติ
1 Accor Group	Sofitel, Pullman Grand Mercure, Novotel	French
2 Anantara	Anantara	Thai / American
3 Banyan Tree	Banyan Tree	Singapore
4 Best Western	Best Western	American
5 Four Season	Four Season	American
6 Hilton	The Conrad	American
7 Inter Continental	Holiday Inn, Indigo	American
8 Kempinski	Kempinski	German
9 Marriott	JW. Marriott	American
10 Mandarin Oriental	The Oriental	Hong Kong

ตารางที่ 5 ตัวอย่างกลุ่มเครือข่ายโรงแรมจากต่างประเทศที่เข้าสู่ธุรกิจโรงแรมไทย (ต่อ)

เครือข่ายกลุ่มโรงแรม	โรงแรมในประเทศไทย	สัญชาติ
11 Millennium	Millennium	Singapore
12 Shangri – La	Shangri – La	Hong Kong
13 Starwood	Le Meridien, Westin Sheraton	American
14 Six Sense	Six Sense	Singapore / Indonesia
15 Swissotel Concord	Swissotel Concord	Swiss / Singapore

จากรายละเอียดของข้อมูลสถานประกอบการดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์ถึงศักยภาพของ  
ผู้ประกอบการไทย ในภาพรวม ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ คือ

- 1) เครือข่ายกลุ่มโรงแรมไทยเกินกว่า 10 ราย ที่มีความพร้อมทั้งด้านเงินทุน สินทรัพย์ และการบริหารจัดการ ที่สามารถแข่งขันกับนักลงทุนอาเซียนที่จะก้าวสู่ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และจำนวนโรงแรมไม่น้อยกว่า 50 ราย ที่สามารถแสวงหาเครือข่ายด้านการบริหารจัดการกับกลุ่มโรงแรมนานาชาติเพื่อแข่งขันกับนักลงทุนอาเซียน
- 2) ในเครือข่ายกลุ่มโรงแรมไทยดังกล่าว ประมาณ 6 – 7 ราย เท่านั้นที่สามารถขยายฐานการผลิตออกสู่นอกประเทศ โดยมีขีดความสามารถในการแข่งขันไม่ด้อยกว่ากลุ่มโรงแรมนานาชาติ
- 3) ผู้ประกอบการระดับบนส่วนใหญ่ยังอาศัยการบริหารจัดการผ่านระบบ แฟรนไชส์ ระบบเครือข่าย และทำสัญญาร่วมจัดการ จึงขาดความพร้อมที่จะขยายฐานการผลิตออกสู่ประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน
- 4) ผู้ประกอบการแบบอิสระเฉพาะที่มีแหล่งเงินทุนเข้มแข็งหรือมีความพร้อมในด้านการบริหารจัดการจำนวนไม่มากนักที่มีทัศนคติเชิงบวก และความสนใจที่จะขยายกิจการสู่ประเทศในกลุ่มอาเซียน
- 5) ธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยจำนวนมาก อยู่ในระดับต่ำกว่า 4 ดาว และมีสัดส่วนมากกว่าโรงแรมในระดับบน โดยกลุ่มผู้ประกอบการเหล่านี้จะบริหารจัดการในรูปแบบอิสระ แม้บางกลุ่มจะมีความได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้ง แต่มีข้อเสียเปรียบในด้านเงินทุน และการบริหารจัดการ มีโอกาสได้รับผลกระทบทางอ้อมสูงจากการเข้ามาของนักลงทุนต่างชาติ โดยอาจถูกผลักดันให้ออกจากการแข่งขัน ด้วยการขายสินทรัพย์และกิจการ

จากการสัมภาษณ์ คุณ Somyos Napachanchantr, CEO, Travels Choices. ซึ่งให้บริการที่ปรึกษา และบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ได้ให้ความเห็นว่า ปัญหาที่เครือข่ายโรงแรมไทยและโรงแรมอิสระที่มีประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมมายาวนานไม่ได้ให้ความสนใจต่อการก้าวเข้าสู่เวทีการ

แข่งขันระดับนานาชาติเพราะขาดทีมบริหารจัดการ ซึ่งเป็นปัญหาหลักของผู้ประกอบการ โรงแรมไทยในปัจจุบัน แม้บุคลากรไทยในสาขาธุรกิจโรงแรมจะมีความสามารถในด้านปฏิบัติการไม่แพ้บุคลากรจากต่างชาติ แต่ขาดคุณสมบัติในการจัดทำรายงานอย่างเป็นระบบ และแม้แต่กลุ่มโรงแรมไทยที่เข้าอยู่ในระบบเครือข่ายของกลุ่มเครือโรงแรมต่างชาติก็ไม่มีโอกาสที่จะได้รับ Know-how จากเครือโรงแรมต่างๆ เพราะเครือโรงแรมเหล่านี้จะนำผู้บริหารของตนเข้ามาบริหารจัดการ และจัดทำรายงานตรงเข้าสู่บริษัทแม่ สำหรับผู้ประกอบการอิสระบางรายที่มีความแข็งแกร่งในด้านทุนขณะนี้ให้ความสนใจต่อการก้าวเข้าสู่การลงทุนในประเทศเพื่อนบ้านแต่อยู่ระหว่างการศึกษาและตรวจสอบสภาพการณ์ทางการตลาด

คุณวิรุณ ทิพพานุรัตน์ ผู้จัดการโรงแรม Aonang Ayodhya ในจังหวัดกระบี่ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าขณะนี้ผู้ประกอบการในพื้นที่ สนใจที่จะเข้าไปลงทุนในประเทศเมียนมาร์ และมีการจัดกลุ่มเดินทางไปสำรวจสถานที่และสถานการณ์ตลาด โดยมีข้อสรุปในเบื้องต้นว่า เฉพาะในพื้นที่เมืองย่างกุ้งเท่านั้นที่นักธุรกิจไทยให้ความสนใจ อย่างไรก็ตามคงต้องมีการตรวจสอบความชัดเจนในด้านข้อมูลต่างๆ ทั้งข้อมูลสถานการณ์ตลาด เงื่อนไขการลงทุน และผู้ร่วมทุนในพื้นที่

ทั้งนี้หากจะพิจารณาถึงศักยภาพของนักลงทุนไทยในสาขาธุรกิจโรงแรม จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการขนาดใหญ่ของไทยมีความพร้อมในด้านเงินทุนและสินทรัพย์ แต่มีจำนวนไม่มากนักที่มีความพร้อมในด้านการบริหารจัดการและการสร้างเครือข่าย ยังต้องพึ่งพิงระบบบริหารจัดการจากกลุ่มโรงแรมข้ามชาติเพื่อช่วยลดต้นทุนการบริหารจัดการ สร้างความมั่นใจในมาตรฐานบริการให้กับลูกค้า และช่วยขยายตลาดจากการสนับสนุนของเครือข่าย ทำให้ตราสินค้าของโรงแรมไทยที่จะเข้าไปแข่งขันในระดับนานาชาติยังมีจำนวนน้อย ยกเว้นการแข่งขันในระดับภูมิภาคที่ตราสินค้าโรงแรมไทยสามารถเข้าไปแข่งขันได้ดี ส่งผลให้ทัศนคติของนักลงทุนไทยส่วนใหญ่จึงยังให้ความสำคัญกับการลงทุนภายในประเทศเท่านั้น

ในด้านการเตรียมความพร้อม ที่จะรองรับการขยายตัวจากกลุ่มตลาดอาเซียนนั้น ยังมีไม่มากนัก เนื่องจากที่ผ่านมามีการเติบโตของธุรกิจโรงแรมไทยอาศัยการขยายตัวของนักท่องเที่ยวจากนอกภูมิภาคเป็นหลัก รวมทั้งรายได้ต่อหัวจากนักท่องเที่ยวอาเซียนยังต่ำกว่ารายได้ต่อหัวของนักท่องเที่ยวระยะไกล ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงให้ความสนใจต่อกลุ่มตลาดอาเซียนในลักษณะกลุ่มลูกค้าเสริมมากกว่ากลุ่มลูกค้าหลัก แม้จะมีผู้ประกอบการบางรายที่เริ่มขยายตลาดก้าวสู่พื้นที่ตลาดใหม่ เช่น อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม แต่มีจำนวนไม่มากนัก เช่นเดียวกับการปรับบริการเพื่อรองรับการขยายตัวของกลุ่มตลาดเหล่านี้ ทั้งในเรื่องภาษา อาหาร(ฮาลาล) ก็ยังมีไม่มากพอ

### 3.3 คู่แข่งสำคัญในอาเซียนที่มีแนวโน้มเข้าสู่การแข่งขันในธุรกิจโรงแรมไทย

ปัจจุบันแม้ระบบเครือข่ายสำคัญในธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในระดับนานาชาติส่วนใหญ่จะเป็นระบบเครือข่ายของกลุ่มโรงแรมทางตะวันตก แต่ประเทศอาเซียน เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย และอินโดนีเซีย ก็พยายามสร้างเครือข่ายของตนเองออกสู่นานาชาติ (ภาคผนวก ข) และที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยแล้วในปัจจุบัน อาทิ กลุ่ม Banyan Tree, กลุ่ม Six Senses และกลุ่ม Millennium ของสิงคโปร์ ซึ่งกลุ่มนักลงทุนเหล่านี้จะวางตำแหน่งสินค้าของตนเป็นสินค้าระดับบน มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมเตรียมความพร้อมรุกสู่ฐานตลาดระดับกลางด้วยการขยาย แปรนตร์ ภายใต้อุปกรณ์เครือข่ายกลุ่มโรงแรมระดับบน อาทิ Furama (ภายใต้เครือข่าย Millennium) และ Meritus นอกจากนี้เมื่อพิจารณาข้อมูลนักลงทุนจากประเทศอาเซียนที่ไปลงทุนในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน จะเห็นว่าสิงคโปร์เป็นประเทศที่บุกเบิกการลงทุนเข้าสู่ประเทศเพื่อนบ้านมากกว่าประเทศอื่น ดังนั้นแนวโน้มเข้าสู่การแข่งขันในประเทศไทยของนักลงทุนสิงคโปร์จึงมีมากกว่านักลงทุนจากประเทศอื่นๆ ในอาเซียน

### 3.4 วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของนักลงทุนสิงคโปร์

นักลงทุนสิงคโปร์มีจุดแข็งในด้านเงินทุนสามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้ง่าย จากความพร้อมของประเทศซึ่งกำหนดตำแหน่งของตนเองเป็นศูนย์กลางทางการเงินของภูมิภาคและของโลก นอกจากนี้ยังมีทัศนคติเชิงบวก และความสนใจที่จะไปลงทุนในต่างประเทศในกลุ่มสินค้าระดับบน ขณะเดียวกันยังมีความพร้อมในด้านการบริหารจัดการ จากระบบการศึกษาและแนวทางพัฒนาบุคลากรในประเทศให้ก้าวสู่การทำงานในระดับผู้บริหาร บุคลากรจึงมีความพร้อมทั้งด้าน ภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงแนวทางการดำเนินงานด้านการตลาด (บทสัมภาษณ์ส่วนหนึ่ง จากคุณ Somyos Napachamchantr) จุดอ่อนในการก้าวเข้าสู่การลงทุนนอกพื้นที่จะมีเพียงต้นทุนที่สูงเพื่อจัดหาสถานที่ ดังนั้นไม่ว่าจะมีการเปิดเสรีเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ก็ตามก็พร้อมที่จะเข้าสู่เวทีการแข่งขันอย่างต่อเนื่องในประเทศไทย

### 3.5 สรุปผล SWOT Analysis สภาพแวดล้อมทางการตลาดจากการเปิดเสรีธุรกิจโรงแรมของประเทศไทย (เปรียบเทียบการแข่งขันเฉพาะคู่แข่งจากประเทศสิงคโปร์)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสถานการณ์แข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย แนวโน้มของตลาดท่องเที่ยวไทย รวมทั้งศักยภาพของนักลงทุนไทย และคู่แข่ง สามารถนำมาจัดทำ SWOT Analysis ได้ ตามตาราง ที่นำเสนอ

SWOT Analysis
<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ประกอบการไทยในกลุ่มระดับ 5 ดาว มีความพร้อมทั้งด้านทุน การบริหารจัดการ และเครือข่าย รวมทั้งตราสินค้า ที่สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่ง</li> <li>- มีสินทรัพย์ค้ำค่าต่อการแสวงหาเครือข่ายจากกลุ่มโรงแรมนานาชาติเพื่อสนับสนุนการแข่งขัน</li> <li>- ได้เปรียบในทำเลที่ตั้งของสถานที่ที่เหมาะสม</li> </ul>
<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ประกอบการอิสระในระดับ SMEs ขาดประสิทธิภาพด้านบริหารจัดการมีโอกาสถูก Take Over จากคู่แข่ง</li> <li>- ขาดการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการขยายฐานตลาดจากกลุ่มประเทศอาเซียน</li> <li>- การสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการไทยด้วยกันและความสนใจในการสร้างแบรนด์ยังมีน้อย</li> </ul>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวโน้มการขยายตัวของตลาดท่องเที่ยวไทยยังมีสูงด้วยจุดแข็งของประเทศไทยในด้านต่างๆ</li> <li>- ฐานตลาดจากกลุ่มประเทศอาเซียนจะขยายกว้างมากขึ้น</li> <li>- ได้รับการปกป้องจากการแข่งขันในกลุ่มตลาดระดับกลางถึงล่าง ไปอีกระยะหนึ่งจากกรอบการเปิดเสรีการลงทุน</li> </ul>
<p><b>อุปสรรค (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของจุดแข็งอัตลักษณ์ไทยจากการหลั่งไหลเข้ามาของแรงงานต่างชาติ</li> <li>- การเข้ามาของคู่แข่งที่มีความเข้มแข็งทั้งด้านทุน การบริหารจัดการ และ การสร้างเครือข่าย</li> <li>- ฐานตลาดหลักอาจอยู่ในภาวะชะลอตัว</li> </ul>

### 3.6 ประเมินโอกาสพร้อมข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ ด้วย TOWS Matrix

<b>TOWS Matrix</b>		
	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ประกอบการไทยในกลุ่มระดับ 5 ดาว มีความพร้อมในการแข่งขัน</li> <li>- มีสินทรัพย์ค้ำง่ายต่อการแสวงหาเครือข่าย</li> <li>- ได้เปรียบในต้นทุนของการจัดหาสถานที่ที่เหมาะสม</li> </ul>	<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ</li> <li>- การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการขยายฐานตลาดจากอาเซียนไม่มากพอ</li> <li>- การสร้างเครือข่ายระหว่างกันยังมีน้อย</li> </ul>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การขยายฐานตลาดยังมีโอกาสสูง</li> <li>- การเติบโตของฐานตลาดจากอาเซียน</li> <li>- ได้รับการปกป้องจากการแข่งขันในกลุ่มตลาดระดับกลาง-ล่าง จากกรอบการเปิดเสรี</li> </ul>	<p><b>SO เด็บโต</b></p> <p>1 ใช้ความเข้มแข็งของกลุ่มโรงแรม ระดับ 5 ดาว เพื่อการแข่งขันขยายตลาด</p>	<p><b>WO ปรับตัว</b></p> <p>1 เพิ่มความพร้อมรองรับกลุ่มตลาดอาเซียน</p> <p>2 สร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการไทยสนับสนุนการแข่งขัน</p> <p>3 ใช้โอกาสการปกป้องจากการแข่งขันเร่งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้กับ SMEs</p>
<p><b>อุปสรรค (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจุดแข็งของอัตลักษณ์ไทย</li> <li>- การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันที่เข้มแข็ง</li> <li>- ฐานตลาดหลักอาจอยู่ในภาวะชะลอตัว</li> </ul>	<p><b>ST ปกป้อง</b></p> <p>1 รักษาความได้เปรียบของสถานที่ ป้องกันการเข้ามาของกลุ่มแข่งขัน</p> <p>2 ร่วมมือกับคู่แข่งแสวงประโยชน์ร่วม</p> <p>3 รักษาอัตลักษณ์ไทยเพื่อคงคุณค่าของ สินทรัพย์</p>	<p><b>WT เปลี่ยนแปลง</b></p>

## ประเมินโอกาสของผู้ประกอบการไทยที่จะแสวงประโยชน์ภายใต้ฐานการผลิตภายในประเทศจากการเปิดเสรีการค้าบริการ

ผู้ประกอบการไทยมีโอกาที่จะได้รับประโยชน์สูงขึ้นจากการขยายฐานตลาดของกลุ่มนักท่องเที่ยวอาเซียน และจะช่วยลดแรงกดดันจากการชะลอตัวของกลุ่มนักท่องเที่ยวตลาดหลัก ทั้งในยุโรป และอเมริกาซึ่งอาจจะประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจที่รุนแรง

แม้ว่าคู่แข่งที่คาดว่าจะเข้าสู่ตลาดมีความเข้มแข็งทั้งด้านเงินทุน และการบริหารจัดการ แต่ศักยภาพของผู้ประกอบการไทยในเวทีการแข่งขันของตลาดระดับบน อยู่ในวิสัยที่ผู้ประกอบการไทยจะแข่งขันได้ โดยใช้จุดแข็งที่มีทั้งด้านความพร้อมของกลุ่มผู้ประกอบการระดับ 5 ดาว และความได้เปรียบของสถานที่ที่เหมาะสมดำเนิน ยุทธศาสตร์เติบโต ต่อไป ทั้งนี้ผู้ประกอบการไทยจะต้องมี ยุทธศาสตร์ในการปรับตัว หันมาให้ความสนใจในกลุ่มตลาดอาเซียนมากขึ้น พร้อมเพิ่มความพร้อมรองรับกลุ่มตลาดอาเซียนเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เปิดกว้างขึ้น รวมทั้งสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการอิสระเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันและใช้โอกาสของช่วงเวลาที่ได้รับการปกป้อง เร่งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ประสานกับการใช้ ยุทธศาสตร์ปกป้อง รักษาสิทธิประโยชน์ที่มีความได้เปรียบไม่ให้กลายเป็นสิทธิประโยชน์ที่เข้มแข็งของคู่แข่ง ในกรณีที่แสวงประโยชน์ร่วมกันได้คงต้องใช้กลยุทธ์เครือข่ายร่วมมือกับคู่แข่ง ที่สำคัญจะต้องรักษาอัตลักษณ์ไทยควบคู่กับการดูแลมาตรฐานเพื่อคงคุณค่าสิทธิประโยชน์ไม่ให้เสื่อมถอยเพื่อรักษาจุดแข็งของไทยในระยะยาว

### 3.7 วิเคราะห์ประเทศที่น่าสนใจไปลงทุนโดยประยุกต์ใช้ BCG's Model

จากความคืบหน้าของการเจรจาเปิดเสรีการลงทุนของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งแม้จะขยายโอกาสทางการลงทุนให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมไทยในอนาคต แต่ประการสำคัญก่อนจะตัดสินใจก้าวสู่การแข่งขันในพื้นที่ตลาดใหม่ที่เปิดกว้าง ควรจะพิจารณาเปรียบเทียบความน่าสนใจของอุตสาหกรรมในแต่ละประเทศเพื่อทำการคัดเลือกพื้นที่ตลาดซึ่งมีโอกาสร้างกำไรอย่างยั่งยืนในระยะยาวให้กับธุรกิจเป็นลำดับแรก การวิเคราะห์ตลาดเบื้องต้นของการศึกษาในครั้งนี้จึงได้นำ BCG's Model มาประยุกต์ใช้ โดยนำข้อมูลจำนวนนักท่องเที่ยวของแต่ละประเทศในปัจจุบันมาพิจารณขนาดของตลาด (Market Size) พร้อมแนวโน้มการเติบโตของตลาดในช่วงปี 2552 – 2556 และอัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมในพื้นที่มาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์ร่วม ด้วยแนวคิดที่ว่าแม้แนวโน้มการเติบโตของตลาดจะมีโอกาสเติบโตด้วยดี แต่ถ้าอุปสงค์และอุปทานของโรงแรมไม่สมดุลกัน เช่น อัตราการเข้าพักอยู่ในระดับต่ำ ยังมีขีดความสามารถในการรองรับที่มากพอ การเข้าไปของธุรกิจใหม่ย่อมเพิ่มสภาพการแข่งขันให้รุนแรงขึ้น แต่หากอัตราการ

เข้าพักของโรงแรมอยู่ในระดับสูง การเข้าสู่ตลาดของธุรกิจใหม่ย่อมไม่ก่อให้เกิดความสะเทือนในการแข่งขันมากนัก

ทั้งนี้ ได้กำหนดค่ามาตรฐานของแต่ละองค์ประกอบเพื่อเป็นค่า Benchmark โดยให้ความสำคัญกับการขยายตัวของตลาดเป็นหลัก คือ

1) ใช้อัตราการเติบโตของนักท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นค่า Benchmark การขยายตัวของตลาด ภายใต้แนวคิดที่ว่าพื้นที่ใหม่ที่น่าสนใจไปลงทุนไม่ควรมีการเติบโตของตลาดน้อยกว่าประเทศไทย

2) อัตราการเข้าพักเฉลี่ย Benchmark อยู่ที่ร้อยละ 60.0 จากข้อคิดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมซึ่งให้ความเห็นว่าอัตราการเข้าพักที่เหมาะสมควรอยู่ที่ระดับร้อยละ 60 – 70 ขึ้นอยู่กับต้นทุนของที่ดินในการลงทุน ธุรกิจจึงจะให้ผลตอบแทนทางการลงทุนที่รับได้

ตารางที่ 6 จำนวนนักท่องเที่ยวพร้อมแนวโน้มการเติบโต VS อัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรม

พื้นที่ตลาด	จำนวนนักท่องเที่ยว <sup>(1)</sup> 2554 หน่วย : พันคน	อัตราการขยาย ตัวเฉลี่ย <sup>(1)</sup> 2552 - 2556	อัตราการเข้าพัก <sup>(2)</sup> 2554
มาเลเซีย	24,714	4.8	60.6
อินโดนีเซีย	7,650	6.7	52.8
ฟิลิปปินส์	3,710	7.5	67.6
ไทย	19,230	8.5	52.0
กัมพูชา	2,534	10.0	65.7
สปป. ลาว	2,724	10.7	57.0
สิงคโปร์	13,171	10.8	86.0
เมียนมาร์	391	15.6	50**
เวียดนาม	6,014	18.2	64.0*

แหล่งที่มาของข้อมูล

1 Pacific Asia Travel Association

2 STR Global Research by UNWTO, Barometer March 2012

\* เฉพาะอัตราการเข้าพักที่ฮานอย

\*\* ประมาณการโดยผู้ทำการศึกษา



จากข้อมูลในตารางที่ 6 เมื่อนำมาเข้าสู่ BCG's Model โดยแกนตั้งแสดงถึงอัตราการขยายตัวของตลาดด้วยค่า Benchmark ที่ร้อยละ 8.5 และแกนนอน แสดงถึงอัตราการเข้าพัทปี 2554 มีค่า Benchmark ที่ร้อยละ 60 สามารถวางตำแหน่งพื้นที่ตลาดของกลุ่มประเทศอาเซียนตามอัตราการขยายตัวของตลาดและอัตราการเข้าพัทของโรงแรมได้ใน 4 กลุ่มคือ

**กลุ่มที่ 1** เป็นพื้นที่ตลาด ซึ่งมีอัตราการขยายตัวของตลาดและอัตราการเข้าพัทของโรงแรมในระดับสูงกว่าค่า Benchmark มีโอกาสที่ธุรกิจจะสามารถสร้างรายได้และกำไรได้สูง และเผชิญหน้ากับการแข่งขันที่ไม่รุนแรง

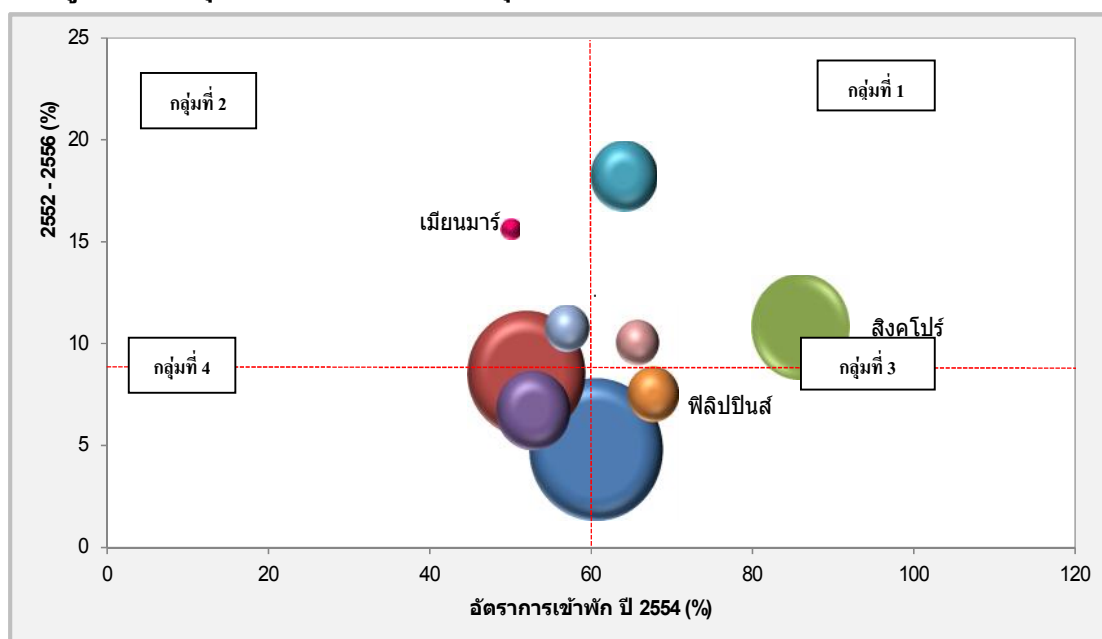
**กลุ่มที่ 2** เป็นพื้นที่ตลาดซึ่งมีอัตราการขยายตัวของตลาดสูงกว่าในประเทศไทย แต่ยังเผชิญกับอัตราการเข้าพัทของโรงแรมต่ำกว่าค่า Benchmark โอกาสการสร้างรายได้อาจไม่สูงนักเพราะต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง

**กลุ่มที่ 3** เป็นพื้นที่ตลาดซึ่งมีอัตราการขยายตัวของตลาดต่ำกว่าค่า Benchmark แต่อัตราการเข้าพัทของโรงแรมอยู่ในระดับที่สูง การแข่งขันอาจจะไม่รุนแรงในการเข้าสู่ตลาด แต่โอกาสการเติบโตของรายได้ไม่สูงนัก

**กลุ่มที่ 4** เป็นพื้นที่ตลาด ซึ่งทั้งอัตราการขยายตัวของตลาด และอัตราการเข้าพัทของโรงแรมต่ำกว่าค่า Benchmark การเข้าสู่ตลาดนอกจากจะเผชิญกับการแข่งขันที่สูงแล้วโอกาสขยายตัวของรายได้และผลตอบแทนทางธุรกิจยังมีน้อย เช่นกัน

ทั้งนี้การจัดกลุ่มพื้นที่กลุ่มตลาดอาเซียนตาม BCG's Model สามารถแสดงได้ตามแผนภูมิที่เสนอ โดยแต่ละพื้นที่ได้นำเสนอทั้งตำแหน่งของพื้นที่และในมิติของขนาดตลาด (Market Size) ไว้ในแผนภูมิไปพร้อมกัน

#### แผนภูมิ การจัดกลุ่มพื้นที่ตลาดด้วยการประยุกต์ใช้ BCG's Model



จากกลุ่มพื้นที่ทั้ง 4 กลุ่ม เห็นควรให้ความสนใจในการเข้าสู่ตลาดเพียง 2 กลุ่มคือ

**กลุ่มที่ 1** ประกอบด้วย สิงคโปร์ เวียดนาม และกัมพูชา ซึ่งมีแนวโน้มการเติบโตของตลาดสูง และการเข้าสู่ตลาดไม่เพิ่มแรงกดดันทางการแข่งขันมากนัก

**กลุ่มที่ 2** ประกอบด้วย เมียนมาร์ และ สปป.ลาว ซึ่งมีแนวโน้มการเติบโตของตลาดสูง แต่การเข้าสู่ตลาดจะเพิ่มแรงกดดันต่อการแข่งขันในพื้นที่เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตามแม้สิงคโปร์จะเป็นพื้นที่ที่ให้ผลตอบแทนค่อนข้างดี แต่จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพในการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการไทยกับผู้ประกอบการสิงคโปร์จึงพิจารณาตัดพื้นที่สิงคโปร์ออกจากการศึกษา โดยพิจารณาเฉพาะโอกาสของการขยายฐานการผลิตไปยัง เวียดนาม กัมพูชา เมียนมาร์ และ สปป.ลาว เท่านั้น

### 3.8 วิเคราะห์โอกาสการแสวงประโยชน์ด้วยการขยายฐานการผลิตสู่ประเทศเวียดนาม

ประเด็นที่จะนำมาตรวจสอบสภาพการแข่งขันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยประเด็นต่างๆ คือ

#### 3.8.1 นโยบายการเปิดเสรีของรัฐบาลเวียดนาม<sup>11</sup>

รัฐบาลเวียดนามมีนโยบายเปิดกว้าง และสนับสนุนให้เกิดการลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติ โดยการลงทุนสามารถทำได้ทั้งสัญญาร่วมลงทุน ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงไม่มีเงื่อนไขข้อกำหนดสำหรับนักลงทุนต่างชาติ ถัดมาคือ กิจการร่วมทุน ซึ่งกำหนดสัดส่วนการลงทุนต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 สามารถกำหนดระยะเวลาทำสัญญาการร่วมทุนได้ถึง 50 ปี จนถึงกิจการที่นักลงทุน สามารถเป็นเจ้าของทั้งหมดคือ สัดส่วนการลงทุนถึง ร้อยละ 100 โดยนักลงทุนต้องนำเงินลงทุนเข้ามาไม่น้อยกว่า ร้อยละ 30 ของมูลค่าการลงทุน นอกจากนั้นเวียดนามยังได้ปรับปรุงกฎหมายการลงทุนมุ่งอำนวยความสะดวกต่อขั้นตอนการขออนุญาตให้มีความรวดเร็วในระบบ one stop service การเข้าสู่ธุรกิจจึงเป็นไปได้ง่าย การเปิดเสรีการลงทุนตามกรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจึงแทบไม่มีผลต่อการขยายสัดส่วนการลงทุนของนักลงทุนไทยในเวียดนาม นอกเหนือจากนโยบายรัฐบาลที่ทำให้การเข้าสู่ตลาดเป็นไปได้ง่ายขึ้นแล้ว ความพร้อมของปัจจัยการลงทุน อาทิ ความพร้อมของทรัพยากรบุคคลในประเทศเวียดนามอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย ขณะที่ค่าจ้างแรงงานอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า เช่นเดียวกับความพร้อมของโครงสร้าง

<sup>11</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, สถาบันเอเชียศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ดัชนีและคู่มือการลงทุนสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม 2554

พื้นฐานด้าน ICT ซึ่งอยู่ในระดับที่เหนือกว่าประเทศไทย<sup>12</sup> ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เอื้อต่อการพิจารณาที่จะเข้าไปลงทุนในประเทศเวียดนาม

### 3.8.2 สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมในเวียดนาม

ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารเป็นสาขาบริการที่นักลงทุนต่างชาติให้ความสนใจสูง การลงทุนตรงในด้านนี้จึงสูงเป็นอันดับ 4 มีจำนวนการลงทุนสะสมถึง 308 โครงการ มูลค่าเงินทุนจดทะเบียนสูงถึง 8,970 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จำนวนโรงแรม และจำนวนห้องพักในเวียดนามจึงมีค่อนข้างพอเพียง อัตราการเข้าพักเฉลี่ยมีแนวโน้มที่ลดลงเล็กน้อยในพื้นที่ท่องเที่ยวหลัก เช่นในฮานอย จากอัตราการเข้าพักเฉลี่ยที่ร้อยละ 69 ในปี 2553 เหลือเพียงร้อยละ 64 ในปี 2554 นอกจากนี้ในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว การเข้ามาของกลุ่มเครือข่ายโรงแรมนานาชาติ ยังมีเป็นจำนวนมากและหลากหลาย เช่น กลุ่ม Starwood, Accor, Hilton, Hyatt, InterContinental, Marriot และ Nikko การเข้าสู่ตลาดจึงต้องเผชิญกับการแข่งขันกับผู้ประกอบการท้องถิ่นในพื้นที่ และต้องแข่งขันกับกลุ่มเครือข่ายโรงแรมระดับนานาชาติ การแข่งขันจึงอยู่ในระดับสูง (ภาคผนวก ค)

อย่างไรก็ตามปัจจุบันกลุ่มเครือข่ายของโรงแรมไทยได้ก้าวเข้าสู่การแข่งขันในประเทศเวียดนามแล้ว เช่น เครือโรงแรม The Imperial (Melia Hotel) และเครือโรงแรม Amari (Moevenpick Hotel) ซึ่งการเข้าสู่ตลาดดังกล่าวได้อาศัยเครือข่ายโรงแรมนานาชาติเป็นผู้บริหารจัดการเช่นกัน ความพร้อมในการแข่งขันจึงไม่ด้อยกว่ากลุ่มเครือข่ายโรงแรมต่างชาติ

### 3.8.3 แนวโน้มการเติบโตของตลาดท่องเที่ยวในเวียดนาม

จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศเวียดนามใน ปี 2554 มีถึง 6.0 ล้านคน โดยขยายตัวเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงถึงร้อยละ 19.1 ใกล้เคียงกับประเทศไทย และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวสูงขึ้นไปในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 18.2 จนถึงปี 2556 สอดรับกับการประเมินขีดความสามารถในการแข่งขันของ WEF ที่ประเทศเวียดนามได้รับการจัดอันดับที่ดีขึ้น จากอันดับที่ 89 ในปี 2552 ขยับขึ้นมาเป็นอันดับที่ 80 ในปี 2554 การเร่งส่งเสริมการลงทุนทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ความปลอดภัย ทรัพยากรบุคคล และการเติบโตของธุรกิจ เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเติบโตของนักท่องเที่ยวซึ่งจะส่งผลต่อการขยายฐานตลาดให้กับสถานประกอบการ โรงแรมต่อไป

### 3.8.4 การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

ผลของการตรวจสอบสภาพทางการตลาดในตอนต้นนำมาจัดทำการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการเข้าสู่ตลาดของไทยได้คือ

<sup>12</sup> World Economic Forum (WEF) The Travel & Tourism Competitiveness Report On 2011.

SWOT Analysis
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b> 1 กลุ่มเครือข่ายโรงแรมไทยที่ก้าวเข้าสู่ตลาดมีความพร้อมในการแข่งขัน ไม่น้อยกว่าผู้ที่อยู่ในพื้นที่ตลาด
<b>จุดอ่อน (Weakness)</b> 1 จำนวนผู้ประกอบการไทยที่เข้าไปแข่งขันยังมีจำนวนน้อย
<b>โอกาส (Opportunities)</b> 1 เข้าสู่ตลาดได้ง่ายและมีปัจจัยสนับสนุนเอื้อต่อการลงทุน 2 ตลาดมีโอกาสขยายตัวสูง
<b>อุปสรรค (Threats)</b> 1 สถานการณ์ด้านการแข่งขันสูง

นำมาสู่การบูรณาการข้อมูลเพื่อพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ในเบื้องต้น

TOWS Matrix		
	<b>จุดแข็ง (Strengths)</b> - กลุ่มเครือข่ายโรงแรมไทยมีความพร้อมไม่แพ้คู่แข่ง	<b>จุดอ่อน (Weakness)</b> - ผู้ประกอบการไทยที่ก้าวสู่การแข่งขันมีจำนวนน้อย
<b>โอกาส (Opportunities)</b> 1 เข้าสู่ตลาดได้ง่าย มีปัจจัยสนับสนุนเอื้อต่อการลงทุน 2 ตลาดมีโอกาสขยายตัวสูง	<b>SO เติบโต</b> ขยายฐานการลงทุนเมื่ออัตราการเข้าพักเฉลี่ยขยับเพิ่มขึ้นเกินร้อยละ 70	
<b>อุปสรรค (Threats)</b> 1 สถานการณ์ด้านการแข่งขันสูง	<b>ST ปกป้อง</b> รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด (market share)	

สถานการณ์ตลาด ที่เปิดกว้างให้การเข้าสู่ตลาดเป็นไปได้โดยง่าย แม้ตลาดจะมีโอกาสขยายตัวเพิ่มขึ้น แต่คู่แข่งที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงมีจำนวนหลากหลายยึดครองพื้นที่อย่างกว้างขวาง แนวทางการดำเนินงานอาจทำได้เพียงใช้ยุทธศาสตร์ปกป้อง โดยเพิ่มประสิทธิภาพการ

แข่งขันเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด (market share) ไว้ในช่วงเวลานี้ และติดตามสถานการณ์ตลาด<sup>33</sup> หากการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวยังคงเพิ่มสูงต่อเนื่องในระยะยาว จนอัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้นจนถึงระดับร้อยละ 70 จึงเดินหน้าใช้ยุทธศาสตร์เติบโต สนับสนุนให้ผู้ประกอบการไทยขยายฐานการผลิตต่อไปสู่ประเทศเวียดนาม

### 3.9 วิเคราะห์โอกาสแสวงประโยชน์ด้วยการขยายฐานการผลิตสู่ประเทศกัมพูชา

ซึ่งประเด็นการตรวจสอบสภาพตลาดประกอบด้วย

#### 3.9.1 นโยบายเปิดเสรีของรัฐบาลกัมพูชา<sup>13</sup>

รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุนของนักลงทุนต่างชาติมาก โดยได้แก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายส่งเสริมการลงทุนเพื่อสร้างหลักประกันความมั่นใจให้กับนักลงทุน คือ การปฏิบัติที่เท่าเทียมกันกับนิติบุคคลกัมพูชา ไม่มีการยึดโครงการลงทุนเป็นของรัฐพร้อมเสนอสิทธิประโยชน์ทางภาษีต่างๆ เช่น ยกเว้นภาษีเงินได้จากกำไร ยกเว้นอากรนำเข้าอุปกรณ์ เครื่องมือ วัตถุดิบ และไม่มีข้อจำกัดระยะเวลาในการเช่าที่ดิน ซึ่งธุรกิจท่องเที่ยวเป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับการส่งเสริม เปิดโอกาสให้นักลงทุนต่างชาติสามารถเข้ามาลงทุนได้ในธุรกิจโรงแรมตั้งแต่สามดาวขึ้นไปโดยไม่กำหนดวงเงินลงทุน การลงทุนด้านโรงแรมของนักลงทุนต่างชาติจึงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในปี 2551 รัฐบาลกัมพูชาได้อนุมัติโครงการด้านท่องเที่ยว (โรงแรมและรีสอร์ท ร้านอาหาร และสนามกอล์ฟ) รวม 20 โครงการ ในวงเงินลงทุน 101.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นร้อยละ 20 ของโครงการลงทุนทั้งหมด และร้อยละ 39 ของเงินลงทุนในภาพรวมทุกสาขา

นอกจากนโยบายรัฐบาลที่เปิดกว้างเรื่องการลงทุนให้กับนักลงทุนต่างชาติแล้ว ได้พยายามเตรียมความพร้อมของปัจจัยการลงทุนทั้งการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาโครงสร้างด้านการขนส่งซึ่งเอื้อต่อการเข้าไปลงทุนของนักลงทุนต่างชาติ แม้โครงสร้างพื้นฐานในบางด้านยังอยู่ในระดับต่ำ เช่น การขนส่งทางอากาศ รวมทั้งปัจจัยพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว แต่กัมพูชาได้รับการจัดอันดับของการแข่งขันโดย WEF สูงขึ้นในปี 2554

#### 3.9.2 สถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศกัมพูชา

ปัจจุบันกัมพูชามีจำนวนห้องพักประมาณ 37,500 ห้อง โดยมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยค่อนข้างสูงถึง ร้อยละ 65.7 อยู่ในระดับที่ธุรกิจสามารถแสวงกำไรได้ค่อนข้างดี เสมือนเป็นพื้นที่ซึ่งนักลงทุนให้ความสำคัญในการลงทุนสูงกว่าพม่าและไทย แม้กัมพูชาจะส่งเสริมการลงทุนทางด้านโรงแรมและรีสอร์ท แต่นักลงทุนจากสิงคโปร์ และไทยเท่านั้นที่เข้าไปมีบทบาทการแข่งขันในธุรกิจก่อน

<sup>13</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, สถาบันเอเชียศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ดัชนีและคู่มือการลงทุนอาเซียนกัมพูชา

ข้างสูง เช่น Hotel InterContinental, Julianna Hotel & Resort, Shangrila Hotel, Novotel Siem Reap และ La Paranda Resident & Hotel ของนักลงทุนไทย โดยส่วนใหญ่จะอาศัยการบริหารจัดการผ่านเครือข่ายกลุ่มโรงแรมนานาชาติ ซึ่งความสามารถในการแข่งขันจึงค่อนข้างสูง ในขณะที่สิงคโปร์เข้าไปลงทุนใน Hotel Cambodian, Hotel Le Royal และ Micasa Hotel กลุ่มเครือข่ายโรงแรมนานาชาติที่เข้าไปบริหารจัดการในขณะนี้ก็มีเพียงกลุ่ม Accor, Starwood, InterContinental ซึ่งจากการตรวจสอบรายชื่อโรงแรมระดับห้าดาวของกัมพูชาในปัจจุบัน การแข่งขันส่วนใหญ่จะเป็นนักลงทุนในประเทศ โดยมีกลุ่มทุนที่สำคัญ เช่น Borie Ankor Co.Ltd. The Sothea และเครือข่ายโรงแรมในภูมิภาค เช่น Aman, Hotel de la Paix โอกาสทางการแข่งขันในธุรกิจของผู้ประกอบการไทยที่จะก้าวเข้าสู่ตลาด เมื่อประเมินจากจำนวนและศักยภาพของกลุ่มแข่งขันในพื้นที่ จึงมีโอกาสแข่งขันได้สูง

### 3.9.3 แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจท่องเที่ยวในกัมพูชา

จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ากัมพูชาในปี 2554 มีจำนวนประมาณ 2.5 ล้านคน ขยายตัวเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงถึงร้อยละ 16.0 โดยโครงสร้างของตลาดพึ่งพิงนักท่องเที่ยวจากเวียดนาม และเกาหลีในสัดส่วนที่สูง รองมาคือ ญี่ปุ่น และจีน ซึ่งแนวโน้มการขยายตัวของตลาดมีโอกาสเติบโตสูงต่อไป โดยสมาคม PATA คาดการณ์ว่ากัมพูชามีแนวโน้มการขยายตัวในอัตราเกินกว่าร้อยละ 10 ในช่วง 2 – 3 ปีนี้ จึงเป็นโอกาสที่ดีต่อธุรกิจโรงแรมที่จะรองรับการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวดังกล่าว และจำนวนห้องพักที่มีอยู่ในปัจจุบันจะค่อนข้างตึงตัวหากไม่มีการขยายห้องพัก

### 3.9.4 การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

จากการตรวจสอบข้อมูลสภาพทางการตลาดในตอนต้นสามารถนำมาจัดทำตารางวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการเข้าสู่ตลาดได้ คือ

SWOT Analysis
<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 กลุ่มเครือข่ายโรงแรมไทยในประเทศสามารถแข่งขันได้กับผู้ที่อยู่ในตลาดก่อนหน้า</li> <li>2 ผู้ประกอบการไทยที่ก้าวเข้าสู่ตลาดมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง</li> </ol>
<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ผู้ประกอบการไทยยังต้องอาศัยทีมบริหารจัดการผ่านระบบเครือข่ายกลุ่มโรงแรมนานาชาติ</li> </ol>

SWOT Analysis (ต่อ)
<b>โอกาส (Opportunities)</b> 1 เข้าสู่ตลาดได้ง่าย ด้วยนโยบายรัฐบาล และมีปัจจัยสนับสนุนการลงทุนเพียงพอ 2 ตลาดมีโอกาสขยายตัวค่อนข้างดี 3 การแข่งขันในตลาดอยู่ในระดับไม่รุนแรง
<b>อุปสรรค (Threats)</b> 1 ผู้ประกอบการท้องถิ่นหลากหลายมีโอกาสไหลเข้าร่วมกับเครือข่ายโรงแรมนานาชาติ

นำมาสู่การบูรณาการข้อมูล เพื่อพิจารณาการกำหนดยุทธศาสตร์เบื้องต้น

TOWS Matrix		
	<b>จุดแข็ง (Strengths)</b> 1 มีความพร้อมที่สามารถแข่งขันกับผู้ที่อยู่ในตลาด 2 กลุ่มที่ก้าวเข้าสู่ตลาดมีขีดความสามารถการแข่งขันสูง	<b>จุดอ่อน (Weakness)</b> 1 ยังต้องอาศัยทีมบริหารจัดการผ่านระบบเครือข่ายโรงแรมนานาชาติ
<b>โอกาส (Opportunities)</b> 1 เข้าสู่ตลาดได้ง่าย 2 ตลาดมีโอกาสขยายตัวต่อเนื่อง 3 การแข่งขันอยู่ในระดับไม่รุนแรง	<b>SO เติบโต</b> อาศัยผู้ประกอบการที่อยู่ในพื้นที่ตลาดแสวงโอกาสจากการขยายตัวของตลาด	
<b>อุปสรรค (Threats)</b> 1 กลุ่มเครือข่ายโรงแรมนานาชาติมีโอกาสเข้าสู่ตลาดสูง	<b>ST ปกป้อง</b> สนับสนุนกลุ่มเครือข่ายโรงแรมไทยที่มีความพร้อมเข้าไปแข่งขันกับเครือข่ายต่างชาติ	

ใช้จุดแข็งของการเข้าไปลงทุนบุกเบิกตลาดก่อนหน้า แสวงโอกาสจากการขยายตัวของตลาดด้วย ยุทธศาสตร์เติบโต เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และพิจารณา สนับสนุนกลุ่มเครือข่าย

โรงแรมไทยที่มีความพร้อมทั้งแหล่งทุน และการบริหารจัดการ เข้าไปลงทุนแข่งขันกับกลุ่มเครือข่ายโรงแรมนานาชาติ จากโอกาสของการเข้าสู่ตลาดได้ง่าย ภายใต้ยุทธศาสตร์ปกป้อง

### 3.10 วิเคราะห์โอกาสแสวงประโยชน์ด้วยการขยายฐานการผลิตสู่ประเทศเมียนมาร์

ประเด็นตรวจสอบสภาพตลาดประกอบด้วย

#### 3.10.1 นโยบายการเปิดเสรีของรัฐบาลเมียนมาร์<sup>14</sup>

รัฐบาลเมียนมาร์มีเป้าหมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการลงทุนจากต่างชาติเพื่อให้เกิดการสนับสนุน และช่วยเหลือการผลิตรวมทั้งภาคบริการที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง รูปแบบการลงทุนในเมียนมาร์จึงอนุญาตให้ต่างชาติสามารถลงทุนได้ถึง 100 % หรือร่วมลงทุนได้แต่ต้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 35 ของเงินลงทุน โดยกำหนดเงินลงทุนขั้นต่ำในธุรกิจบริการ คือ 300,000 เหรียญสหรัฐ และจะต้องโอนเงินตราต่างประเทศฝากไว้ที่ธนาคารการค้าต่างประเทศ และเพื่อจูงใจให้เกิดการลงทุน จึงได้เสนอสิทธิพิเศษต่างๆตามกฎหมายให้กับโครงการที่ได้รับส่งเสริมการลงทุน ทั้งการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีศุลกากร และอื่นๆ สำหรับการนำเข้าวัตถุดิบ เป็นเวลา 3 ปี และสามารถเช่าพื้นที่ดำเนินการได้ในระยะยาว นอกจากนี้ยังให้การปกป้องผู้ลงทุน โดยธุรกิจต่างชาติที่ดำเนินการภายใต้กฎหมายการลงทุนจากต่างประเทศจะไม่ถูกยึดกิจการเป็นของรัฐ รวมทั้งอนุญาตให้จัดส่งเงินทุนและผลกำไรสุทธิกลับประเทศแม่ได้ การเข้าสู่ตลาดของนักลงทุนต่างชาติค่อนข้างเปิดกว้าง หากโครงการดังกล่าวไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในระบบการเงินของประเทศ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างพื้นฐานในประเทศยังเป็นอุปสรรคต่อการเข้าไปลงทุน

#### 3.10.2 สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมในประเทศเมียนมาร์

จำนวนห้องพักในเมียนมาร์มีไม่ต่ำกว่า 25,000 ห้อง เกินความต้องการที่จะรองรับนักท่องเที่ยว อัตราการเข้าพักของโรงแรมจึงอยู่ในระดับต่ำ สถานการณ์ห้องพักล้นตลาดเกิดจากปัญหาความไม่แน่นอนทางการเมืองของเมียนมาร์ และการคว่ำบาตรของประเทศแถบตะวันตก เพราะในบางช่วงเวลาที่รัฐบาลพม่าได้ผ่อนคลายนโยบายเพื่อสนับสนุนการเดินทางของนักท่องเที่ยวทั้งยุโรป

<sup>14</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, สถาบันเอเชียศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ดัชนีและคู่มือการลงทุนสาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า



และอเมริกา ก่อให้เกิดการลงทุนในธุรกิจโรงแรมค่อนข้างมาก ซึ่งปัจจุบันผู้ประกอบการไทยได้ไปลงทุนในโรงแรมระดับ 5 ดาว เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจำนวน 3 แห่ง คือ Kandawgyi Palace Hotel, Chatrium Hotel และ Hilton Hotel นอกจากนี้ยังมีนักลงทุนต่างชาติซึ่งเข้าไปลงทุนในประเทศเมียนมาร์ เช่น Micasa Hotel ของสิงคโปร์ Nikko Hotel ของญี่ปุ่น และ Shangri – La ของฮ่องกง สำหรับโรงแรมในเครือข่ายโรงแรมข้ามชาติอื่นๆ ยังไม่ปรากฏ การแข่งขันของธุรกิจในระดับบจนถึงเป็นการแข่งขันระหว่างนักลงทุนท้องถิ่น และเครือข่ายโรงแรมในเอเชีย ซึ่งผู้ประกอบการของไทยมีขีดความสามารถที่จะเข้าไปแข่งขันในพื้นที่ได้สูง การปรับเปลี่ยนทางการเมือง และแนวโน้มการเปิดประเทศมากขึ้นของรัฐบาลเมียนมาร์จึงมีผลให้นักลงทุนไทยเริ่มสนใจที่จะเข้าไปลงทุนในสาขาธุรกิจโรงแรมมากขึ้น

### 3.10.3 แนวโน้มการเติบโตของตลาดนักท่องเที่ยว

เมียนมาร์ยังมีฐานตลาดนักท่องเที่ยวขนาดเล็กจากปัญหาการเมืองที่กล่าวมา โดยในปี 2554 มีจำนวนนักท่องเที่ยวเพียงประมาณ 400,000 คน ต่ำกว่าจำนวนนักท่องเที่ยวที่เคยได้รับในอดีต ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าเมียนมาร์อยู่ในสภาวะชะลอตัว โดยฐานตลาดหลักพึ่งพิงนักท่องเที่ยวจากไทย และจีนเป็นหลัก อย่างไรก็ตามในปีที่ผ่านมาเมียนมาร์มีอัตราการเติบโตของนักท่องเที่ยวแบบก้าวกระโดดสูงถึง ร้อยละ 25.9 สถานการณ์ทางการเมืองที่คลี่คลายทำให้ สมาคม PATA คาดการณ์ว่าอัตราการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวมีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 15 ต่อปี ซึ่งจะส่งผลดีต่อธุรกิจโรงแรมในอนาคต

### 3.10.4 การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

จากข้อมูลเบื้องต้นดังกล่าวนำมาสรุปเสนอในรูปแบบวิเคราะห์ SWOT ได้คือ

SWOT Analysis
<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 กลุ่มเครือข่ายโรงแรมไทยในประเทศสามารถแข่งขันได้กับผู้ที่อยู่ในตลาดก่อนหน้า</li> <li>2 ผู้ประกอบการไทยที่ก้าวเข้าสู่ตลาดมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง</li> <li>3 มีความสนใจที่จะเข้าสู่พื้นที่เพิ่มขึ้น</li> </ol>
<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ขาดข้อมูลสนับสนุนประกอบการพิจารณาตัดสินใจ</li> </ol>

<b>SWOT Analysis (ต่อ)</b>
<b>โอกาส (Opportunities)</b> 1 ตลาดมีโอกาสขยายตัวในอนาคต 2 เข้าสู่ตลาดได้ง่ายด้วยนโยบายรัฐบาล
<b>อุปสรรค (Threats)</b> 1 ขนาดตลาดค่อนข้างเล็ก 2 อยู่ในสถานะห้องพักล้นตลาดการแข่งขันจึงสูง 3 โครงสร้างพื้นฐานยังไม่เอื้อต่อการลงทุน

นำมาสู่กระบวนการบูรณาการข้อมูลเพื่อพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์เบื้องต้น

<b>TOWS Matrix</b>		
	<b>จุดแข็ง (Strengths)</b> 1 มีความพร้อมที่สามารถแข่งขันกับผู้ที่อยู่ในตลาด 2 กลุ่มที่ก้าวเข้าสู่ตลาดมีขีดความสามารถในการแข่งขัน 3 มีความสนใจของนักลงทุนรายใหม่เพื่อเข้าไปรุกตลาด	<b>จุดอ่อน (Weakness)</b> 1 ขาดข้อมูลสนับสนุนเพื่อประกอบการตัดสินใจ
<b>โอกาส (Opportunities)</b> 1 ตลาดมีโอกาสขยายตัวในอนาคต 2 เข้าสู่ตลาดได้ง่ายด้วยนโยบายรัฐบาล		<b>WO ปรับตัว</b> ส่งเสริมผู้ประกอบการที่มีความสนใจ ด้วยการสนับสนุนด้านข้อมูล
<b>อุปสรรค (Threats)</b> 1 ขนาดตลาดค่อนข้างเล็ก 2 อยู่ในสถานะห้องพักล้นตลาด 3 โครงสร้างพื้นฐานไม่เอื้อต่อการลงทุน	<b>ST ปกป้อง</b> อาศัยผู้ประกอบการที่อยู่ในพื้นที่รักษาตำแหน่งทางการตลาด	

ด้วยสถานะห้องพักล้นตลาดในพื้นที่แม่ตลาตมีโอกาสขยายตัวเพิ่มขึ้น แต่ต้องอาศัยเวลาในการปรับตัว แนวทางการแข่งขันในระยะสั้นขณะนี้จึงให้ความสำคัญกับ **ยุทธศาสตร์ปกป้อง** โดยอาศัยผู้ประกอบการที่อยู่ในพื้นที่ก่อนหน้ารักษาตำแหน่งทางการตลาด และส่วนแบ่งตลาดที่ครอบครองพร้อมกับเดินหน้า **ยุทธศาสตร์ปรับตัว** ด้วยการเสริมสร้าง ความพร้อมด้านข้อมูลสนับสนุนต่างๆ เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการ ที่สนใจรุกเข้าสู่ตลาดเพิ่มต่อไปในอนาคต

### 3.11 วิเคราะห์โอกาสการแสวงประโยชน์ด้วยการขยายฐานการผลิตสู่ประเทศ สปป.ลาว

ซึ่งประเด็นการพิจารณาเพื่อประกอบการวิเคราะห์ประกอบด้วย

#### 3.11.1 นโยบายการเปิดเสรีของรัฐบาล สปป.ลาว<sup>15</sup>

เช่นเดียวกับกลุ่มประเทศอื่นๆ ในกลุ่มอินโดจีน รัฐบาลลาวได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ และได้ปรับปรุงกฎหมายว่าด้วย “การส่งเสริมและคุ้มครองการลงทุนของต่างประเทศ” เพื่อเอื้ออำนวยให้นักลงทุนต่างชาติเกิดความมั่นใจ พร้อมทั้งปรับปรุงการอำนวยความสะดวกในขั้นตอนขอขึ้นทะเบียนวิสาหกิจผ่านบริการประตูเดียว (One Stop Service) โดยสัดส่วนการถือหุ้นของต่างชาติเปิดกว้างตั้งแต่ ร้อยละ 30 ถึงร้อยละ 100 แต่กำหนดจำนวนเงินลงทุนของกิจการทั่วไป (รวมสาขาโรงแรม) ต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งพันล้าน กีบ ให้สิทธิประโยชน์และการคุ้มครองต่อนักลงทุน อาทิ ให้ความคุ้มครองแก่ทรัพย์สินของนักลงทุนจะไม่ถูกยึดหรือโอนเป็นของรัฐ ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลเป็นเวลา 2 ปี สามารถเช่าที่ดินจากรัฐเป็นเวลา 20 – 30 ปี อนุญาตให้นักลงทุนมีสิทธิซื้อที่ดินเพื่ออยู่อาศัยแต่มีเงื่อนไขเรื่องการจ้างงานต้องให้สิทธิแรงงานลาวก่อน โดยให้สิทธิให้นักลงทุนสามารถจ้างแรงงานต่างชาติที่มีฝีมือและสามารถโอนรายได้กลับประเทศตนได้ ซึ่งกฎหมายการส่งเสริมการลงทุนของประเทศลาวให้โอกาสและอำนวยความสะดวกกับนักลงทุนต่างชาติค่อนข้างสูงแม้จะมีเงื่อนไขในรายละเอียดบ้างก็ตาม

#### 3.11.2 สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมใน สปป. ลาว

จำนวนโรงแรมทุกระดับในประเทศลาวมีประมาณ 1,900 แห่ง ในจำนวนห้องพักประมาณ 33,000 ห้อง จากการขยายการสร้างโรงแรมเพิ่มขึ้นมากตั้งแต่ ปี 2552 แต่อัตราการเข้าพักของโรงแรมยังมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นจากร้อยละ 54 ในปี 2552 มาอยู่ในระดับร้อยละ 57 ในปี 2554 พื้นที่หลวงพระบาง และเวียงจันทร์จะเป็นพื้นที่หลักของนักท่องเที่ยว แม้ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ในมือนักลงทุนท้องถิ่น แต่ก็มีการลงทุนจากนักลงทุนจีนจำนวนมาก นอกจากนั้นยังมีการร่วมทุนกับประเทศออสเตรเลีย และสหราชอาณาจักรบ้าง 4 – 5 แห่ง สำหรับการลงทุนของกลุ่มประเทศอาเซียน เช่น

<sup>15</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สถาบันเอเชียศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ดัชนีและคู่มือการลงทุนสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ไทย มีการลงทุนในโรงแรมขนาดใหญ่ เช่น Apollo Hotel รวมทั้งโรงแรมระดับกลางอีก 4 – 5 แห่ง การเข้ามาของเครือข่ายโรงแรมต่างชาติยังมีน้อย เฉพาะ Brand ระดับกลาง เช่น กลุ่ม Accor คือ Mercure Hotel และ Novotel (นักลงทุนสิงคโปร์) และ Best Western นอกนั้นจะเป็นเครือโรงแรมระดับภูมิภาค เช่น กลุ่ม Julianna, Angsana, Aman การแข่งขันในพื้นที่จึงไม่รุนแรง เครือโรงแรมไทยจึงสามารถที่จะเข้าไปแข่งขันได้ภายใต้ตราสินค้าของไทย

### 3.11.3 แนวโน้มการเติบโตของตลาดนักท่องเที่ยว

ขนาดตลาดของนักท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศลาวใกล้เคียงกับกัมพูชา โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวที่ขยับประมาณ 2.7 ล้านคน เกือบร้อยละ 60 เป็นนักท่องเที่ยวจากประเทศไทย รองลงมาคือเวียดนาม การเติบโตของนักท่องเที่ยวจึงพึ่งพิงกับเพื่อนบ้านสูง อย่างไรก็ตาม สมาคม PATA คาดการณ์ว่าโอกาสขยายตัวของนักท่องเที่ยวเข้าสู่ สปป. ลาว มีแนวโน้มเติบโตที่ดีในอัตราประมาณร้อยละ 8 ต่อปี ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการขยายธุรกิจโรงแรมได้มากขึ้น

### 3.11.4 การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

สรุปข้อมูลจากการตรวจสอบสภาพตลาดสู่การวิเคราะห์ SWOT ได้คือ

SWOT Analysis
<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ผู้ประกอบการโรงแรมไทยในประเทศสามารถแข่งขันได้กับผู้ที่อยู่ในตลาดก่อนหน้า</li> <li>2 ได้เข้าไปลงทุนล่วงหน้าแล้วในทุกทุกกลุ่มเป้าหมาย และหลากหลายพื้นที่</li> </ol>
<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ไม่มีการเชื่อมโยงตราสินค้าเครือข่ายโรงแรมไทยให้เป็นที่รู้จัก</li> </ol>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ตลาดมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่อง</li> <li>2 ฐานตลาดส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวไทยง่ายต่อการเจาะกลุ่มตลาด</li> <li>3 การแข่งขันในตลาดไม่รุนแรง</li> </ol>
<p><b>อุปสรรค (Threats)</b></p> <p>ยังคงมีเงื่อนไขต่อการเข้าสู่ตลาดในด้านรายละเอียดต่างๆ</p>

นำสู่การบูรณาการข้อมูลเพื่อพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ในเบื้องต้น

TOWS Matrix		
	<b>จุดแข็ง (Strengths)</b> 1 ผู้ประกอบการไทยมีศักยภาพพร้อมแข่งขันกับผู้ที่อยู่ในพื้นที่ 2 ได้เข้าไปลงทุนในทุกกลุ่มตลาดเป้าหมายและหลากหลายพื้นที่	<b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b> 1 ขาดการเชื่อมโยงและสร้างเครือข่ายตราสินค้าไทยให้เป็นที่รู้จัก
<b>โอกาส (Opportunities)</b> 1 ตลาดมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่อง 2 นักท่องเที่ยวไทยเป็นฐานตลาดใหญ่ ง่ายต่อการเจาะกลุ่มเป้าหมาย 3 การแข่งขันในตลาดไม่รุนแรง	<b>SO เติบโต</b> 1 ใช้จุดแข็งของการเข้าพื้นที่มาก่อนหน้าแสวงโอกาสจากการเติบโตของตลาด 2 สนับสนุนผู้ประกอบการไทยที่มีศักยภาพเข้าสู่ตลาดให้มากขึ้นเพื่อขยายส่วนแบ่งตลาด	<b>WO ปรับตัว</b> 1 สร้างเครือข่ายตราสินค้าไทยให้เป็นที่รู้จักเพื่อเจาะกลุ่มตลาดเป้าหมายนักท่องเที่ยวไทย
<b>อุปสรรค (Threats)</b> 1 ยังมีเงื่อนไขเข้าสู่ตลาดในรายละเอียดต่างๆ		

ใช้จุดแข็งของการเข้าไปในพื้นที่ก่อนหน้าในทุกกลุ่มตลาดเป้าหมายและหลากหลายพื้นที่ แสวงโอกาสจากการเติบโตของตลาด ภายใต้ยุทธศาสตร์เติบโต พร้อมทั้งสนับสนุนผู้ประกอบการไทยที่มีศักยภาพเข้าสู่ตลาดธุรกิจโรงแรมใน สปป.ลาว เพิ่มขึ้น เนื่องจากสถานการณ์การแข่งขันไม่รุนแรง ทั้งนี้ภาครัฐจะต้องสนับสนุนข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ในการเข้าสู่ตลาดให้ผู้ประกอบการไทยที่สนใจได้รับทราบเพื่อเตรียมความพร้อม นอกจากนี้ผู้ประกอบการไทย ควรสร้างการรับรู้ในตราสินค้าโรงแรมไทยในพื้นที่ต่อฐานตลาดคนไทยซึ่งเป็นฐานตลาดหลักให้มากขึ้นภายใต้ยุทธศาสตร์ปรับตัว

## บทที่ 4

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### 4.1 สรุปผลการศึกษา

##### 4.1.1 โอกาสของผู้ประกอบการไทยที่จะแสวงประโยชน์ภายใต้ฐานการผลิตภายในประเทศจากการเปิดเสรีการค้าบริการด้านท่องเที่ยว

ความมุ่งหมายของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่ต้องการบรรลุ การเป็นตลาดเดียว และฐานการผลิตร่วมกัน โดยจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และเงินทุนอย่างมีเสรีมากขึ้น ในด้านการเปิดเสรีบริการซึ่งสามารถบรรลุ ข้อผูกพันใน Mode 2 การบริโภคข้ามพรมแดน เปิดโอกาสให้ฐานตลาดท่องเที่ยวของไทยเปิดกว้างขึ้นจากการยกเลิกข้อกีดกันด้านภาษีเดินทาง และการอำนวยความสะดวกในการข้ามแดนให้เป็นไปได้โดยสะดวกขึ้น โดยเฉพาะการเดินทางที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดจากกลุ่มตลาดใหม่ เช่น อินโดนีเซีย เวียดนาม ฟิลิปปินส์ ฐานตลาดที่เปิดกว้างขึ้นนี้ ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสามารถแสวงประโยชน์ ภายใต้ฐานการผลิตเดิมที่มีอยู่แล้วภายในประเทศได้มากขึ้นตามไปด้วย

อย่างไรก็ตาม การแสวงประโยชน์ดังกล่าวย่อมมีข้อจำกัดด้วยขีดความสามารถในการรองรับการขยายตัวของตลาด ทั้งขีดความสามารถของภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยในภาพรวมต่อการขยายตัวของตลาดใหม่ และขีดความสามารถของธุรกิจโรงแรมไทยที่จะสร้างความประทับใจให้ลูกค้า ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการ วัฒนธรรม และพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวแต่ละชาติย่อมมีความต่างกัน ที่สำคัญคือเรื่องภาษา แต่ละชาติย่อมต้องการให้ผู้ให้บริการสามารถสื่อสารและเข้าใจในภาษาของชาติตนเพื่อความสะดวกและความเข้าใจในสื่อความหมายที่ตรงกัน แต่ในปัจจุบันผู้ให้บริการในประเทศไทย ที่สามารถใช้ภาษา บาหลี (Bahasa) ของอินโดนีเซียยังมีน้อย เช่นเดียวกับผู้ที่เข้าใจในภาษาเวียดนามก็ยังมีไม่มากพอ การเตรียมตัวสำหรับประเทศไทย ในการพัฒนาด้านภาษาให้กับบุคลากรที่อยู่ในสาขาบริการท่องเที่ยวจึงเป็นสิ่งจำเป็น แต่ขณะนี้ยังไม่เห็นแผนปฏิบัติการในด้านนี้ของภาครัฐอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมชัดเจนนัก ในแผนพัฒนาบริการท่องเที่ยวเพื่อรองรับการเปิดเสรีบริการท่องเที่ยวประจำปี พ.ศ.2555-2560 ของกรมการท่องเที่ยวในด้านทักษะการใช้ภาษา ได้ระบุการฝึกทักษะสำหรับภาษาต่างๆเช่น ภาษาอังกฤษ รัสเซีย จีน เกาหลี แต่ไม่มีการเอ่ยถึงภาษาของประชาคมในอาเซียน

เช่นเดียวกับการเตรียมพร้อมของภาคธุรกิจ โรงแรมที่จะดำเนินการเชิงรุกมุ่งเจาะกลุ่มตลาดใหม่ และการพัฒนาบริการเพื่อรองรับกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าอาเซียนกลุ่มนี้ยังไม่ได้ได้รับความสนใจมากนัก ธุรกิจโรงแรมยังให้ความสำคัญอยู่กับฐานตลาดเดิมที่คุ้นเคยในอาเซียน เช่น สิงคโปร์ และมาเลเซีย เป็นหลัก เนื่องด้วยขาดข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานด้านการตลาดในพื้นที่ตลาดใหม่ดังกล่าว กอร์ปกับยังมีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลวิเคราะห์เชิงลึกถึงความเคลื่อนไหวของสถานการณ์ตลาด แนวโน้มและกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นระบบ จึงขาดแรงโน้มน้าวที่จะให้ความสำคัญกับการก้าวเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อส่งเสริมการเดินทางจากกลุ่มดังกล่าวเข้ามายังประเทศไทยให้มากขึ้น

ดังนั้นความไม่พร้อมของภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยและความสนใจที่ค่อนข้างน้อยของธุรกิจโรงแรมที่มีต่อกลุ่มตลาดใหม่ อาจจะทำให้โอกาสที่จะแสวงประโยชน์จากการเปิดกว้างของฐานตลาดใหม่ ไม่สามารถได้รับประโยชน์เต็มที่จากการเปิดเสรีใน Mode 2 ของชุดข้อผูกพันดังกล่าว

**ขณะที่การเปิดเสรีใน Mode 3 การตั้งสำนักงาน (Commercial Presence)** ซึ่งสาขาท่องเที่ยวถูกกำหนดให้เป็นสาขาบริการเร่งรัด และจะต้องยกระดับการเปิดเสรีเพิ่มขึ้น โดยจะต้องอนุญาตให้นักลงทุนหรือนิติบุคคลสัญชาติอาเซียนเข้ามามีส่วนการถือหุ้นในประเทศไทยได้ร้อยละ 70 ซึ่งหลายภาคส่วนต่างเกรงว่าการยกระดับการเปิดเสรีเพิ่มขึ้นนี้จะมีผลกระทบต่อผู้ประกอบการไทยที่ขาดความพร้อม จะต้องหลุดออกจากวงจรธุรกิจเพราะไม่สามารถแข่งขันกับนักลงทุนต่างชาติได้ ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยยังไม่บรรลุถึงข้อผูกพันดังกล่าว โดยขณะนี้ยังระบุข้อผูกพันส่วนการถือหุ้นของนักลงทุนหรือนิติบุคคลสัญชาติอาเซียนไว้ที่ร้อยละ 49 ตามกรอบกฎหมายการลงทุนเดิม และคาดว่าเมื่อประเทศไทยต้องยกระดับการเปิดเสรีเพิ่มขึ้นมีแนวโน้มที่จะวางเงื่อนไข ยกระดับการเปิดเสรีเฉพาะในกลุ่มธุรกิจโรงแรมระดับห้าดาวขึ้นไปเท่านั้น

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงข้อเท็จจริงในปัจจุบันจะเห็นว่า แม้ตามกรอบกฎหมายเดิมของไทยซึ่งอนุญาตให้นักลงทุนต่างชาติมีส่วนการถือหุ้นเพียงร้อยละ 49 แต่นักลงทุนอาเซียน โดยเฉพาะประเทศสิงคโปร์ก็ยังสนใจที่จะขยายการลงทุนในธุรกิจโรงแรมมายังประเทศไทยเพิ่มขึ้นโดยตลอด ทั้งระดับห้าดาวลงมาถึงระดับสามดาว **ประเด็นส่วนการลงทุนของนักลงทุนต่างชาติจึงไม่ใช่แรงจูงใจ หรือปัจจัยหลักอย่างมีนัยสำคัญ** ที่นักลงทุนต่างชาติจะนำมาเป็นข้อพิจารณาเพื่อเข้าสู่ตลาด แต่ปัจจัยที่จะดึงดูดให้นักลงทุนต่างชาติเข้าสู่ตลาดได้ คือ ความสามารถในการแข่งขัน และผลตอบแทนทางการลงทุน เพราะแม้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจะอยู่ในสถานการณ์แข่งขันค่อนข้างรุนแรงแต่ก็มีโอกาสที่จะให้ผลตอบแทนที่ดี ด้วยมีศักยภาพในการเติบโตของนักท่องเที่ยวสูง นอกจากนี้ นักลงทุนสิงคโปร์ได้ประเมินความพร้อมของตนทั้งด้านแหล่งทุน และขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถแข่งขันได้ แม้จะมีต้นทุนที่สูง

กว่าในการจัดหาสถานที่ตั้งของสถานประกอบการก็ตาม จึงเป็นแรงจูงใจให้นักลงทุนสิงคโปร์ ขยายการลงทุนมายังประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง แม้จะยังไม่มีการเปิดเสรีการลงทุนตามกรอบ AEC

ดังนั้นผู้ประกอบการโรงแรมของไทยจึงต้องให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ปรับตัว เพื่อการแข่งขันไม่ว่าจะมีการเปิดเสรีการลงทุนตามกรอบ AEC หรือไม่ก็ตาม โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการให้สามารถแข่งขันได้กับผู้ที่จะมาเป็นคู่แข่ง พร้อมให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย มิฉะนั้นโอกาสของการแสวงประโยชน์ จากฐานตลาดใหม่ที่เปิดกว้าง รวมไปถึงฐานตลาดเดิมที่มีอยู่ ส่วนหนึ่งจะถูกกลดทอนไปสู่ธุรกิจของกลุ่ม

#### 4.1.2 โอกาสของผู้ประกอบการไทยที่จะแสวงประโยชน์ด้วยการขยายฐานการผลิตสู่กลุ่มประเทศอาเซียน

ในทำนองเดียวกัน การเปิดเสรีใน Mode 3 ซึ่งจะมีผลให้ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย ต้องยกระดับสัดส่วนการถือหุ้นของนักลงทุนในอาเซียนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 49 เป็นร้อยละ 70 แต่จะไม่มีผลต่อกลุ่มประเทศอินโดจีน คือ เวียดนาม กัมพูชา เมียนมาร์ และสปป.ลาว ซึ่งขณะนี้ได้เปิดเสรีการลงทุนถึงร้อยละ 100 ไปก่อนหน้าแล้ว แม้ระดับการเปิดเสรีการลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียนจะแตกต่างกัน แต่ไม่มีผลต่อการตัดสินใจขยายฐานการผลิตของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมไทย เพราะในปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมไทยได้ขยายฐานการลงทุนสู่กลุ่มประเทศต่างๆในอาเซียนเกือบทุกประเทศ ยกเว้นเพียงการลงทุนในสิงคโปร์ และมาเลเซีย

อย่างไรก็ตามรูปแบบการลงทุนของผู้ประกอบการไทยจะมีความหลากหลาย ทั้งในลักษณะร่วมทุน โดยใช้เครือข่ายตราสินค้าโรงแรมไทย และการบริหารในระบบเครือข่ายของเครือโรงแรมต่างชาติ ทั้งนี้ส่วนใหญ่ของนักลงทุนไทยที่ขยายการลงทุนไปต่างประเทศจะเป็นกลุ่มเครือข่ายโรงแรมไทยซึ่งมีขีดความสามารถทั้งด้านเงินทุน และการบริหารจัดการ เพียงส่วนน้อยที่เป็นผู้ประกอบการอิสระ ข้อจำกัดในด้านการจัดหาทีมบริหารจัดการจากประเทศไทยเป็นอุปสรรคสำคัญต่อผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมไทยในการขยายฐานการลงทุนไปยังต่างประเทศ และทำให้ต้องบริหารจัดการในลักษณะเครือข่าย หรือ แฟรนไชส์กับกลุ่มเครือข่ายโรงแรมนานาชาติ

ประเด็นพิจารณาในกลุ่มประเทศที่น่าสนใจที่ธุรกิจไทยควรพิจารณาไปลงทุนจึงให้ความสำคัญกับโอกาสทางการตลาดของแต่ละพื้นที่ที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการสร้างกำไรอย่างยั่งยืนของธุรกิจ โดยอาศัย BCG's Model ในการวิเคราะห์ โดยได้ข้อสรุปเสนอในการเลือกประเทศที่ควรพิจารณาไปลงทุนคือ เวียดนาม กัมพูชา เมียนมาร์ และสปป.ลาว ซึ่งทั้ง 4 พื้นที่ดังกล่าวขณะนี้ นักลงทุนไทยได้ขยายฐานการผลิตเข้าสู่ตลาดเพื่อการแข่งขันเรียบร้อยแล้ว โดยผู้ประกอบการที่เข้าไปลงทุนในพื้นที่เวียดนาม และเมียนมาร์ จะเป็นกลุ่มเครือข่ายโรงแรมไทยที่มีความพร้อมในการแข่งขัน แต่ยังมีจำนวนค่อนข้างน้อยรวมทั้งอยู่ในภาวะของการแข่งขันที่สูงทั้งใน



พื้นที่เวียดนาม เพราะต้องเผชิญกับการแข่งขันในกลุ่มเครือข่ายโรงแรมต่างชาติจำนวนมาก ขณะที่ภาวะการแข่งขันที่สูงในเมียนมาร์ เพราะต้องเผชิญกับสภาวะปัญหาห้องพักราคาตลาดในปัจจุบัน สำหรับการแข่งขันในพื้นที่ กัมพูชา และ สปป.ลาว การแข่งขันในพื้นที่ตลาดยังไม่รุนแรงนักและนักลงทุนไทยที่เข้าพื้นที่มีหลากหลายระดับ

จากผลของการวิเคราะห์ SWOT ร่วมกับ TOWS Matrix ยุทธศาสตร์การแข่งขัน ที่นำเสนอในปัจจุบันจึงเน้น **ยุทธศาสตร์ปกป้อง** เป็นสำคัญ ในพื้นที่ตลาดเวียดนาม และเมียนมาร์ โดยอาศัยผู้ประกอบการไทยที่อยู่ในพื้นที่ เป็นผู้รักษาตำแหน่งและส่วนแบ่งทางการตลาด ขณะที่ยุทธศาสตร์ที่นำเสนอในกัมพูชาและ สปป.ลาว สามารถเดินหน้าด้วย **ยุทธศาสตร์เติบโต** ทั้งอาศัยผู้ประกอบการไทยในพื้นที่ทำหน้าที่รุกตลาด พร้อมสนับสนุนกลุ่มเครือข่ายโรงแรมไทยรายใหม่ๆ เข้าไปลงทุนในพื้นที่เพิ่มขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมในการเดินหน้ารุกสู่ตลาดทั้ง 4 พื้นที่ ในโอกาสต่อไป ภาครัฐกิจของไทยต้องได้รับการสนับสนุนทั้งด้านข้อมูลพื้นฐาน และข้อมูลวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อการวางแผนเข้าสู่ตลาด รวมทั้งต้องมีการร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนเร่งสร้างทีมบริหารจัดการให้กับนักลงทุนไทยในการรุกตลาด เพื่อลดการอาศัยเครือข่ายโรงแรมนานาชาติในการบริหารจัดการ มิฉะนั้นโอกาสของผู้ประกอบการไทยที่จะแสวงประโยชน์ด้วยการขยายฐานการผลิตสู่กลุ่มประเทศอาเซียนก็จะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามโอกาสที่ได้เปิดกว้างขึ้น

## 4.2 ข้อเสนอแนะ

### 4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) รัฐบาลจะต้องกำหนดนโยบายในตำแหน่งและเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย เช่นเดียวกับที่ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านอื่นๆ จะต้องมีเป้าหมายของการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย โดยจะเลือกส่งเสริมการเติบโตและการแข่งขันเพื่อปกป้องส่วนแบ่งตลาดเฉพาะในฐานะตลาดที่มีอยู่ภายในประเทศเท่านั้น หรือจะส่งเสริมขยายการเติบโตภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยด้วยการขยายฐานการแข่งขันไปยังตลาดภายนอกประเทศไปพร้อมๆ กันอีกระดับหนึ่ง และจะต้องสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจนนี้ให้เป็นที่รับรู้ เข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อหน่วยงานต่างๆ จะได้กำหนดแผนงานในทางปฏิบัติเพื่อรองรับได้ชัดเจน ทั้งในแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว มุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนด

2) ภาครัฐต้องจัดทำระบบการจัดทำฐานข้อมูลของอุตสาหกรรมให้มีความลึกและรอบด้าน พร้อมบูรณาการข้อมูลที่กระจัดกระจายภายใต้หน่วยงานต่างๆ ให้อยู่ในลักษณะเป็นพลวัตรที่สามารถพัฒนาต่อสอดคล้องตามสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานเฉพาะที่ชัดเจน

เพื่อสะดวกต่อการเข้าถึง ค้นหา เพื่อวางแผนทั้งในระดับนโยบายของภาครัฐและระดับปฏิบัติการของภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง

3) ภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ของผู้ประกอบการไทย โดยจะต้องจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาอย่างเป็นระบบให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ อย่างรอบด้าน ให้ตรงกับความต้องการของภาคเอกชน และสภาพปัญหาที่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยกำลังเผชิญ โดยต้องนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอของภาคเอกชนมาดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด และจะต้องบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคเอกชน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบประเมินผลและติดตามความคืบหน้าในทุกภาคส่วน

4) ภาครัฐต้องเตรียมความพร้อมช่วยเหลือและปกป้องภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยทางอ้อมในรูปแบบอื่นๆ ให้สามารถคงจุดแข็งของอัตลักษณ์ไทยไว้ได้อย่างมีคุณค่า เช่นการกำหนดมาตรฐานด้านบริการต่างๆ การจัดโซนนิ่งพื้นที่ให้เหมาะสมป้องกันการเข้ามาทำลายความสวยงามของพื้นที่ รมรณรงค์ให้ประชาชนคนไทยคงไว้ด้วยการเป็นเจ้าบ้านที่ดี มิมิตรไมตรีกับผู้มาเยือนทุกชาติไม่เลือกปฏิบัติ

5) ขยายหน้าที่หรือปรับ โครงสร้างองค์กรในหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดทั้งหน่วยงานที่ต้องเข้ามาพัฒนาระบบข้อมูล หน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบการพัฒนาขีดความสามารถให้กับผู้ประกอบการ หน่วยงานที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการไทยที่สนใจไปลงทุนในต่างประเทศ ฯลฯ

#### 4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน

1) กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ควรเร่งดำเนินการตามแผนพัฒนาบริการท่องเที่ยวเพื่อรองรับการเปิดเสรีบริการท่องเที่ยว ประจำปี 2555-2560 ให้เป็นไปตามกำหนด โดยเฉพาะการจัดตั้งศูนย์พัฒนาระบบข้อมูลซึ่งมีความจำเป็นสำหรับผู้ประกอบการไทย ที่จะใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อประกอบการวางแผนและตัดสินใจในการดำเนินงาน รวมทั้งควรทบทวนรายละเอียดของการฝึกทักษะให้กับบุคลากรในอุตสาหกรรม ทั้งในด้านประเภทของภาษา ซึ่งควรเพิ่มเติมภาษาของกลุ่มประเทศอาเซียน และระดับทักษะของบุคลากรซึ่งควรต่อยอดไปจนถึงระดับบริหารเพิ่มเติมจากทักษะระดับปฏิบัติการ

2) กรมการท่องเที่ยว ควรเตรียมการประสานกับภาคเอกชนและมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ หาแนวทางที่เหมาะสมและยอมรับร่วมกัน จัดหลักสูตรพัฒนาต่อยอดให้กับผู้บริหารระดับต้นซึ่งปฏิบัติงานอยู่แล้วในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะสาขาธุรกิจโรงแรม ได้เพิ่มเติมและเพิ่ม

ประสิทธิภาพการทำงานสู่ผู้บริหารระดับกลาง เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ทีมบริหารจัดการ ให้กับเครือโรงแรมไทยที่สนใจขยายฐานการผลิต ทั้งในและต่างประเทศ

3) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ควรขยายขอบเขตและบทบาทการดำเนินงานสู่การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ประกอบการไทยเพื่อขยายฐานการผลิตออกนอกประเทศอีกบทบาทหนึ่ง เพิ่มประสิทธิภาพของฐานข้อมูลนักลงทุนไทย ทั้งทำเนียบผู้ประกอบการจำแนกตามกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ซึ่งมีขีดความสามารถที่แตกต่างกัน เพื่อง่ายต่อการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่าง รวมทั้งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมและสนับสนุนได้อย่างเหมาะสมตรงตามความต้องการของกลุ่มนักลงทุนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในแต่ละกิจกรรมของสำนักงานฯ

4) กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการต่างประเทศ ที่มีฐานปฏิบัติการอยู่ในพื้นที่ตลาดต่างๆ อย่างหลากหลาย ควรสนับสนุนข้อมูลเชิงเศรษฐกิจเพื่อการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย ที่จะขยายฐานการผลิตออกสู่ต่างประเทศ ทั้งภาพรวมของสถานการณ์ทางธุรกิจ คู่แข่งขันที่อยู่ในพื้นที่ รวมถึงคู่ค้าที่ควรพิจารณาร่วมลงทุน และนโยบายต่างๆ ของภาครัฐ

5) กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งขณะนี้ได้ดำเนินการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ร่วมกับสำนักงานสถิติแห่งชาติ จัดทำฐานข้อมูลพื้นฐานเพื่อการค้าและการลงทุนในประเทศไทย เห็นควรเพิ่มข้อมูลด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยวร่วมด้วยไว้ในภาคของการค้าบริการเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการด้านฐานข้อมูลอีกช่องทางหนึ่ง

6) ผู้ประกอบการ ควรพิจารณาให้ความร่วมมือสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถให้กับบุคลากรในธุรกิจ ทั้งจัดส่งพนักงานระดับปฏิบัติการเข้ารับการอบรมที่ภาครัฐจัดทำให้ รวมทั้งประสานกับหน่วยงานภาครัฐคัดเลือกพนักงานบริหารระดับต้นเข้ารับการอบรมต่อยอดเพื่อพัฒนาขีดความสามารถสู่การเป็นผู้บริหารในทีมบริหารจัดการของเครือข่ายโรงแรมไทยต่อไป

7) ผู้ประกอบการไทยควรสร้างกลไกในการสร้างเครือข่ายระหว่างกันเสริมประสิทธิภาพการแข่งขันอย่างมีเอกภาพ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าของตนให้มีความเข้มแข็งเป็นที่ยอมรับเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่จะเข้ามามีส่วนแบ่งในตลาด

## บรรณานุกรม

Dilligan, Colin & Wilson, Richard M.S. Strategy Marketing Planning. Butterworth – Heine mann Publications, 2009. Chapter 3 Marketing Auditing and the Analysis of Capability, pp 77 – 109, Chapter 10 The Formulation of Strategy I : Analysis the Product Portfolio.

Porter, Michael E. COMPETITIVE ADVANTAGE, Creating and sustaining Superior Performance. Free Press 2004. A Division of Simon & Schuster, Ins. New York.  
Chapter I Competitive Strategy : The Core Concepts. pp. 1 – 30

Porter, Michael E. เรียบเรียงโดย ดร. สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศรีสุข และ ดร. อุดม สวานายน. ยุทธวิธีการแข่งขัน. บริษัทซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2545  
บทที่ 5 การวิเคราะห์คู่แข่ง หน้า 48 -73

กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แผนพัฒนาบริการท่องเที่ยวเพื่อรองรับการเปิดเสรีบริการท่องเที่ยวปี พ.ศ. 2555 – 2560

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ Protocol to Implement the Seventh Package of Commitments under the ASEAN Framework Agreement on Services.  
(<http://www.dtn.moc.go.th/dtn/tradeinfo/file/afas.ht>)

สมาคมโรงแรมไทย การจัดการตลาดธุรกิจโรงแรม (Hotel Marketing) 2553  
บทที่ 1 ความหมายและลักษณะของธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว หน้า 11 - 20

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, สถาบันเอเชียศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ดัชนีและคู่มือการลงทุนสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม (2554), อาณาจักรกัมพูชา, สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กันยายน 2552

- รายงานนักลงทุนไทยในประเทศเวียดนาม
- รายงาน Profile นักลงทุนไทย นักลงทุนชาวต่างชาติและนักลงทุนชาวกัมพูชาในประเทศกัมพูชา
- รายงาน Profile นักลงทุนไทยที่สนใจไปลงทุนในสหภาพพม่า
- รายงานปรับปรุง Profile นักลงทุน สปป. ลาว นักลงทุนไทย และนักลงทุนต่างชาติที่เข้าไปลงทุนประเทศ สปป. ลาว

[http://booking.southeastasia.org/hotels/vietnam/hanoi, ho-chi-minh-city](http://booking.southeastasia.org/hotels/vietnam/hanoi,ho-chi-minh-city)

[http:// booking.southeastasia.org/hotels/comboia/phnom penh, siem-reap](http://booking.southeastasia.org/hotels/comboia/phnom-penh,siem-reap)

[http://booking.southeastasia.org/hotels/myanmar/yangoon, mandalay](http://booking.southeastasia.org/hotels/myanmar/yangoon,mandalay)

[http://booking.southeastasia.org/hotels/laos/vientiane, luang- prabang](http://booking.southeastasia.org/hotels/laos/vientiane,luang-prabang)

Thailand Standard hotels Directory 2011. Red Mango Ltd.

ภาคผนวก ก

ตารางข้อมูลผู้ให้บริการย่อยธุรกิจโรงแรม (CPC 64110)

ตามกรอบความตกลงอาเซียนด้านบริการ (AFAS)

ชุดข้อมูลผู้ให้บริการ ที่ 7

Countries	Limitation on Market Access	Horizontal Commitments
<b>Brunei</b>	3) It must be a joint venture with local company subject to local regulation	3) Unbound for measures concerning equity or interest in companies establish a commercial presence
<b>Cambodia</b>	3) None for hotel 3 stars or higher	3) Investors seeking incentive under the provisions of the Law on investment, shall have the obligation to provide adequate and consistent training to Cambodian staff , including for promotion to senior positions
<b>Indonesia</b> <b>(CPC 64110)</b> <b>(3,4,5, stard hotels)</b>	3) In eastern Part of Indonesia, Kalimantan, Bengkulu, Jambi Salawest and East Nusa Teggara (NTT) 100% of Capital share can be owned by foreign investors. For other areas , the maximum foreign equity participation is 51 %	3) Commercial Presence of the foreign service provider(s) must be in the form of joint venture and/or representative office , unless mentioned otherwise. joint venture should meet the following requirement

Countries	Limitation on Market Access	Horizontal Commitments
<p>Lao.PDR. 3 stars or more (Part of CPC 641)</p>	<p>3) As per specified in the horizontal section</p>	<p>1)Should be in the form of Limited Liability Enterprise</p> <p>2)Not more than 49% of the capital share of the limited Liability Enterprise , may be owned by foreign partner(s)</p> <p>3) Commercial presence of the foreign service supplier can be in the following forum</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A joint venture (minimum portion 30%) with one or more domestic Lao investor</li> <li>- A wholly foreign – owned enterprise</li> <li>- A brance or representative office</li> </ul> <p>The commercial presence of foreign service supplier shall be subject to approval of the concerned competent authority and of licensing by the Foreign Investment Management committee of the Lao. PDR.</p>

Countries	Limitation on Market Access	Horizontal Commitments
<p><b>Vietnam</b> <b>(CPC) 64110</b></p>	<p>3) None except for 8 years since 11 January 2007 the services provided should be in parallel with the investment in the hotel construction , renovation , restoration or acquisition. None afterwards.</p>	<p>The joint venture is established and registered under the laws and regulations of the Lao.PDR. It is jointly owned and operated by one or more legal foreign investors/service suppliers and by one or more legal domestic Lao investors.</p> <p>The activities and relationship of its parties shall be governed by the contract between the parties and the Joint Venture’s Articles of Association , in accordance with the laws and regulation of the Lao PDR</p> <p>None except Specific sector , foreign enterprise are allowed to establish commercial presence in VietNam in the form of business co – operation contract , jointventure enterprise. 100% foreign invested enterprise Foreign – investor enterprise shall be permitted by competent authorities of VietNam to Lease the land to carry out their investment projects.</p>



Countries	Limitation on Market Access	Horizontal Commitments
<p><b>Malaysia</b> <b>CPC 64110</b></p>	<p>3) joint venture corporation with Malaysia individuals or Malaysia controlled corporation or both and aggregate foreign shareholding in the joint venture corporation shall not exceed 51% foreign equity (for 4&amp;5 star hotel)</p>	<p>3) Acquisition, Mergers and Take – overs Approval is normally granted , However it may be denied in circumstances where the proposed investment conflicts with the interest of the state</p>
<p><b>Myanmar</b> <b>(CPC 6411 / 64110)</b></p>	<p>3) None Foreign equity allowed from minimum 35% to maximum 100% Hotel project with 100% foreign investment are allowed in BOT system under Foreign investment Law</p>	<p>3) Under the Laws The proposed investment may be refused subject to such implication as financial arrangement security risk involved and compliance with existing conditions. In corporation of an enterprise, not involving a state enterprise is to be made under the Myanmar companies Act. Minimum share capital requirement is equivalent of K 300,000 in USD for service company Tax ; The Commission shall, for the purpose of promoting foreign investment, grant the investor exemption or relief from taxes</p>

Countries	Limitation on Market Access	Horizontal Commitments
<b>Philippines</b> <b>(CPC 64110)</b>	3) None except as indicated in the horizontal section	3) In Activities Expressly Reserved by Law to citizens of the Philippines (ie foreign equity is limited to a minority share)  Acquisition of Land  Foreign investors may lease only private – owned lands
<b>Singapore</b> <b>(CPC64110)</b>	3) None	-
<b>Thailand</b> <b>(CPC64110)</b>	3) None	3) Commercial presence is permitted only through a limited liability company which is registered in Thailand and which meets the following conditions  a) Foreign equity participation must not exceed 49% of the registered capital and  b) The number of foreign shareholding must be less than half of the total number of shareholders of the company concerned  <u>Acquisition and usage of land</u>  Foreign nationals or domestic companies which are deemed foreigners are allowed to purchase or own land in Thailand. However , they may lease land and own building

ภาคผนวก ข

การลงทุนของผู้ประกอบการอาเซียนในประเทศเพื่อนบ้าน

พื้นที่การลงทุน ประเทศผู้ลงทุน	กัมพูชา	สปป. ลาว	เวียดนาม	เมียนมาร์
ไทย	1 Hotel Inter Continental 2 Julianna Hotel&Resort 3 Shangrila Hotel 4 Novotel Siem Reap 5 La Paranda Hotel 6 City star Phnom Penh Villa 7 Regent Park serviced Apartment&Hotel	1 Apollo Hotel 2 Phousy Akane Hotel 3 Phu Chan Resort 4 Asia Pavilian Hotel 5 Utayan Bajiang Hotel	1 Melia Hotel 2 Moevenpick Hotel	1 Kandawgyi Palace Hotel 2 Chatrium Yangon Hotel 3 Hilton Hotel
สิงคโปร์	1 Hotel Cambodian 2 Hotel Le Royal 3 Micasa Hotel 4 Imperial Garden Hotel	1 Novotel Hotel		1 Micasa Hotel 2 Park Royal Hotel
มาเลเซีย	1 Sunway Hotel Phnom		1 Equatorial Hotal	

## ภาคผนวก ข

## การลงทุนของผู้ประกอบการอาเซียนในประเทศเพื่อนบ้าน

พื้นที่การลงทุน ประเทศผู้ลงทุน	อินโดนีเซีย	ฟิลิปปินส์	มาเลเซีย
ไทย	1 Centra Taum Seminyak 2 Anantara Seminyak	Dusit Thani Manila	
สิงคโปร์	1 Sari Pan Pacific Jakarta 2 Banyan Tree Ungasan 3 Pan Pacific Nirawana Bali		1 Park Royal Hotel 2 Grand Millennium
มาเลเซีย	1 Diwangkaa Holiday Villa 2 Tune Hotel		
อินโดนีเซีย			1 InterContinental 2 Prince Hotel

ภาคผนวก ค

รายชื่อคู่แข่งกลุ่มเครือข่ายโรงแรมนานาชาติในพื้นที่ตลาดอินโดจีน

เวียดนาม		กัมพูชา		เมียนมาร์		สปป.ลาว	
กลุ่มเครือข่าย	จำนวน	กลุ่มเครือข่าย	จำนวน	กลุ่มเครือข่าย	จำนวน	กลุ่มเครือข่าย	จำนวน
1 InterContinental (Crow Plaza)	4 2	1 ACCOR (Sofitel)	4	1 Shangri-La (Traders)	1	1 ACCOR (Mercure,Novotel)	2
2 Starwood (Sheraton)	2	2 InterContinental	1	2 Nikko	1	2 Hilton	1
3 ACCOR (Sofitel)	4	3 Starwood (Le Meridien)	2			3 Nikko	1
4 Ascott (Somerset)	8	4 de la Paix	1			4 Julianna	2
5 Moevenpick	2	5 Aman	1			5 Angsana	1
6 Hilton	1	6 Allson	1			6 Aman	1
7 Hyatt	1	7 Raffles	1			7 de la Paix	2
8 Nikko	2	8 Sunway	1				
9 Marriott (Renaissance)	1						
10 Daewoo	1						
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>รวม</b>	<b>8</b>	<b>รวม</b>	<b>2</b>	<b>รวม</b>	<b>7</b>
	<b>28</b>		<b>12</b>		<b>2</b>		<b>10</b>

**ประวัติผู้เขียน**  
**นางจุรีรัตน์ กงตระกูล**

<b>วุฒิการศึกษา</b>	เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
<b>ประสบการณ์ทำงาน</b>	<p>2519 – 2527 พนักงานวางแผน 3 – 5 ฝ่ายวิชาการ</p> <p>2528 – 2533 หัวหน้างานวางแผนการตลาด</p> <p>2533 – 2537 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานกรุงโรม</p> <p>2537 – 2543 ผู้อำนวยการกองสถิติและวิจัย</p> <p>2543 – 2547 ผู้อำนวยการ ททท. สำนักงานกรุงโรม</p> <p>2547 – 2550 ผู้อำนวยการกองกลยุทธ์การตลาด</p> <p>2550 – 2554 ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผน</p> <p>2554 – ปัจจุบัน ผู้อำนวยการภูมิภาคอเมริกา</p>
<b>ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน</b>	ผู้อำนวยการภูมิภาค
<b>หน่วยงาน</b>	ภูมิภาคอเมริกา ด้านตลาดยุโรปและอเมริกา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย