

กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน
ในอุตสาหกรรมโรงแรม: กรณีศึกษา โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพมหานคร

จิรภุช อัครศรีโกศล

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการตลาด
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ปีการศึกษา 2553
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในอุตสาหกรรมโรงแรม กรณีศึกษา: โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพมหานคร
ชื่อผู้ศึกษา	นายจิรัฏฐ์ อัครศรีมิโกคิน
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การตลาด
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ
ปีการศึกษา	2553

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรม กรณีศึกษา: โรงแรมดุสิตธานีกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ และปัญหาของ โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค และความต้องการของผู้บริโภค 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาด เพื่อแก้ปัญหา และเพิ่มผลประกอบการให้กับบริษัท โดยการวิจัยนี้ได้ออกแบบการวิจัยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มลูกค้า โดยใช้แบบสอบถาม ผ่านกลุ่มบริษัทท่องเที่ยว จำนวน 30 ตัวอย่าง และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เกี่ยวข้องและผู้ให้บริการ ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญกับสถานที่ตั้งที่สามารถเดินทางไปยังที่อื่นได้สะดวกสบาย ส่วนประสมทางการตลาด ควรได้รับการพัฒนา และเชื่อมโยงกับผู้ให้บริการผ่านพฤติกรรมการค้นหาข้อมูลต่างๆ ของผู้ใช้บริการ 2) กลยุทธ์ระดับต่างๆ ที่องค์กรควรพิจารณาใช้ในการเพิ่มผลประกอบการ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Growth Strategy) ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ คือ การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการสร้างแตกต่างในธุรกิจ (Differentiate) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด คือ กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด ธุรกิจ (Marketing Mix) อีกทั้งการจัดทำแนวทางเพื่อการจัดการด้านอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ ด้วยตัวเองฉบับนี้สำเร็จ จได้ด้วยความกรุณาจากท่านอาจารย์ ดร.ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษา รวมถึงคณะอาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหบัณฑิต สาขาการตลาดทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนให้ กำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รวมทั้ง อาจารย์ ดร.พีรพงษ์ พุศิริ และอาจารย์ ดร.สุทธารวรรณ จีระพันธ์ ที่กรุณารับเป็นประธานกรรมการและกรรม การในการสอบรายงานการ ค้นคว้า นี้ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญช์ อินทรโกเศศ ที่ให้ความรู้เกี่ยวกับงานวิจัย รองศาสตราจารย์ชัชวาลย์ แจ่มเจนนิกจ ที่ให้ความกระจ่างในการสร้างสรรค์ส่วนประสมทาง การตลาด เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยที่คอยให้ความช่วยเหลือและแนะนำทุกอย่างด้วยดีเสมอมา ดังนั้นทางผู้จัดทำขอขอบพระคุณท่านต่างๆเหล่านี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ -คุณแม่ ที่ให้การสนับสนุนในการมาศึกษาต่อระดับปริญญาโท และขอบคุณเพื่อนๆ รวมถึงพี่ๆ น้องๆ ในชั้นเรียนทุกคนของข้าพเจ้าที่ได้ให้กำลังใจเสมอมา ตลอดระยะเวลาในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระด้วยตัวเองฉบับนี้

สุดท้ายนี้ทางผู้จัดทำหวังเป็นอ ย่างยิ่งว่า การศึกษาค้นคว้า ด้วยตัวเองฉบับนี้จะเป็น ประโยชน์สำหรับท่านที่สนใจเพื่อนำไปใช้ในการประกอบความรู้ในอนาคต

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่	
1. บทนำ	1
1.1 องค์กรและลักษณะธุรกิจองค์กร	1
1.2 องค์กรประกอบธุรกิจ	2
1.3 สภาพการแข่งขัน	7
1.4 ปัญหา และความสำคัญของปัญหา.....	7
1.5 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	13
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
2. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 หลักการพื้นฐานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	14
2.2 ทฤษฎี SWOT Analysis และ TOWS Matrix.....	14
2.3 ทฤษฎี Five Forces Model Five Forces Analysis.....	16
2.4 ทฤษฎีส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix).....	18
2.5 The Balance Scorecard.....	19
2.6 ทฤษฎีทัศนคติ	19
2.7 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ	20
2.8 พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior).....	25
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. ระเบียบวิธีการศึกษา และผลการศึกษา.....	29
3.1 ระเบียบวิธีการศึกษา.....	29
3.2 การสรุปประมวล ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ.....	35
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
3.4 การสรุปข้อมูลและกำหนดกลยุทธ์.....	41
4. สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ.....	55
4.1 สรุปผลการศึกษา.....	55
4.2 อภิปรายผล	56
4.3 ข้อจำกัดในการศึกษา	58
4.4 ข้อเสนอแนะการศึกษา	58
 บรรณานุกรม.....	 63
 ภาคผนวก.....	 64
ก. โครงสร้างคำถามผู้ใช้บริการและบทสัมภาษณ์.....	65
ข. โครงสร้างแบบสอบถาม.....	68
ค. รายละเอียดการวิจัยเชิงปริมาณ.....	74
ง. เอกสารอ้างอิงอื่นๆ.....	86
 ประวัติผู้ศึกษา.....	 88

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	รายได้จากธุรกิจโรงแรม.....	8
1.2	อัตราการเข้าพักของโรงแรมในเครือของบริษัท.....	9
1.3	รายได้โดยรวมของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ.....	10
3.1	จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ รายได้ จากตลาดการท่องเที่ยว.....	31
3.2	ผลการศึกษารวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง.....	34
3.3	ผลการศึกษารวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง.....	35
3.4	การกำหนดกลยุทธ์ TOWS Matrix ระดับองค์กร (Corporate Level).....	43
3.5	สรุปการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy).....	44
3.6	การกำหนดกลยุทธ์ TOWS Matrix ระดับธุรกิจ (Business Level).....	45
3.7	สรุปการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy).....	46
3.8	การออกแบบตราสินค้าและเพิ่มคุณลักษณะในตราสินค้า.....	48
3.9	สรุปการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ผ่านส่วนประสมทางการตลาด.....	53
3.10	Action Plan.....	54
4.1	ผลการอภิปรายการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ	57
4.2	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด.....	60
4.3	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำ Balanced Scorecard.....	61

สารบัญภาพ

ตารางที่		หน้า
4.1	แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ Strategy Map	62

บทที่ 1

บทนำ

1.1 องค์กร และลักษณะธุรกิจองค์กร

ชื่อองค์กร โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพมหานคร
เลขที่ 946 อาคารพาณิชย์ดุสิตธานีชั้น 5 ถนนพระราม 4
แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500

ภาพรวมองค์กร

บมจ. ดุสิตธานี เริ่มประกอบธุรกิจโรงแรมตั้งแต่เดือนกันยายน 2509 และในวันที่ 31 กรกฎาคม 2511 ได้ทำสัญญาเช่าที่ดินเนื้อที่ประมาณ 15 ไร่ 3 งาน 67.84 ตารางวา กับ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยมีอายุสัญญาเช่า 30 ปี

บริษัทได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนประเภทริเริ่มกิจการโรงแรมในปี 2510 เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2513 ดำเนินกิจการโรงแรมดุสิตธานีเป็นแห่งแรก ตั้งอยู่บนอาคาร 23 ชั้น มีขนาด 500 ห้อง และตึก 3 ชั้น โดยรอบ ซึ่งมีห้องพักจำนวน 15 ห้อง ร้านอาหารและห้องประชุม ต่อมาได้ปรับปรุงเป็นห้องแลนด์มาร์ค (ห้องสุทเล็ก) ซึ่งเป็นกรรวมห้องมาตรฐานบางส่วนจาก 2 ห้องเป็น 1 ห้อง จึงเหลือห้องพักเพียง 283 ห้อง ในปี 2524 ได้สร้างอาคาร E-wing อีก 1 อาคาร โดยมีขนาด 237 ห้อง (ต่อมาทำเป็นห้อง Spa จำนวน 15 ห้อง) จึงเหลือเป็นห้องพักจำนวน 520 ห้อง นอกจากนี้ยังมีอาคารพาณิชย์ 11 ชั้น เนื้อที่ 13,245.54 ตารางเมตร และพื้นที่ชั้นใต้ดิน 336 ตารางเมตร อาคารโรงแรมและอาคารพาณิชย์ดังกล่าวตั้งอยู่บนที่เช่าของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ตามสัญญาเช่าฉบับลงวันที่ 16 มีนาคม 2509 โดยมีอายุสัญญาเช่า 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2516 ซึ่งครบกำหนดวันที่ 31 มีนาคม 2546 และสามารถต่อสัญญาได้อีก 2 ครั้งๆ ละ 15 ปี โดยจะต้องตกลงค่าเช่ากันใหม่ ต่อมาเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2545 บริษัทได้ลงนามต่อสัญญาเช่าที่ดินพร้อมอาคารครั้งที่ 1 โดยมีระยะเวลา 15 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2546 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2561 และกำหนดชำระค่าเช่าล่วงหน้า 15 ปี เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,100 ล้านบาท

บริษัทได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อปี 2518 ในปี 2536 บริษัทได้แปรสภาพจากบริษัทจำกัด เป็น บริษัทมหาชน จำกัด โดยใช้ชื่อว่า

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และชื่อภาษาอังกฤษว่า Dusit Thani Public Company Limited ใช้ชื่อย่อบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ว่า DTC

1.2 องค์ประกอบธุรกิจ

ก. โรงแรม ปัจจุบันบริษัทประกอบธุรกิจด้านโรงแรมและให้บริการอื่นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมดังนี้

1) ภายใต้บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

- โรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพฯ เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว มีห้องพักจำนวน 517 ห้อง ให้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ห้องประชุมและการจัดงานสำหรับแขกผู้เข้าพักในโรงแรม และแขกทั่วไป โรงแรมตั้งอยู่บนที่ดินซึ่งเช่าจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

- โรงแรม ดุสิตธานี พัทยา ตั้งอยู่ที่จังหวัดชลบุรี เป็นโรงแรมแบบรีสอร์ท มีห้องพักจำนวน 457 ห้อง ให้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ห้องประชุมและการจัดงานสำหรับแขกผู้เข้าพักในโรงแรม และแขกทั่วไป โรงแรมตั้งอยู่บนที่ดินซึ่งเช่าจากบริษัท สิริพัทยา จำกัด

- โรงแรม ดุสิตธานี หัวหิน ตั้งอยู่ที่อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี เป็นโรงแรมแบบ รีสอร์ท มีห้องพักจำนวน 296 ห้อง ให้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ห้องประชุมและการจัดงานสำหรับแขกผู้เข้าพักในโรงแรม และแขกทั่วไป บริษัทได้ทำสัญญาเช่าที่ดินและอาคารของโรงแรม กับบริษัท ดุสิต โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ

2) ภายใต้บริษัท ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน)

- โรงแรม รอยัลปรีนเซส หลานหลวง ตั้งอยู่บริเวณถนนหลาน หลวง กรุงเทพฯ เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว มีห้องพักจำนวน 167 ห้อง ให้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ห้องประชุมและบริการจัดเลี้ยง

- โรงแรม รอยัลปรีนเซส เชียงใหม่ ตั้งอยู่บริเวณถนนช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว มีห้องพักจำนวน 198 ห้อง ให้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ห้องประชุมและบริการจัดเลี้ยง

- โรงแรม ดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ ตั้งอยู่บริเวณถนนศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว มีห้องพักจำนวน 198 ห้อง ให้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ห้องประชุมและบริการจัดเลี้ยง

- โรงแรม ดุสิตปรีนเซส โคราช ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว มีห้องพักจำนวน 186 ห้อง ให้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ห้องประชุมและบริการจัดเลี้ยง

- โรงแรม ดุสิตดีทู เชียงใหม่ ตั้งอยู่บริเวณถนนช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ มีห้องพักทั้งสิ้น 131 ห้อง ภายใต้บรรยากาศและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย แต่ยังคงไว้ซึ่งความเป็นไทย

3) ภายใต้ บริษัท Philippine Hoteliers, Inc.

เป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศฟิลิปปินส์ ประกอบกิจการโรงแรม เป็นเจ้าของโรงแรม ดุสิตธานี มะนิลา ตั้งอยู่กลางกรุงมะนิลาในเขตMakati City มีห้องพักจำนวน 538 ห้อง

ข. ธุรกิจให้เช่าสำนักงาน

บมจ. ดุสิตธานี ดำเนินธุรกิจอาคารพาณิชย์ให้เช่าเป็นสำนักงาน โดยอาคารตั้งอยู่บนพื้นที่ซึ่งเช่าจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ติดกับอาคารของโรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพฯ เป็นอาคารสำนักงานขนาด 11 ชั้น ผู้เช่าเป็นบริษัทต่างๆ ทั้งจากประเทศไทยและต่างประเทศ โดยมีพื้นที่ภายในอาคารทั้งหมด 13,245.54 ตารางเมตร และพื้นที่ชั้นใต้ดิน 336 ตารางเมตร

ค. ธุรกิจรับบริหารโรงแรม ภายใต้เครื่องหมายการค้า ของบริษัท แบ่งเป็น 5 เครื่องหมายการค้า ดังนี้

- “ดุสิตธานี”

ประกอบธุรกิจรับบริหารโรงแรมระดับ 5 ดาวภายใต้ชื่อ “ดุสิตธานี” ซึ่งเป็นเครื่องหมายการค้าของบริษัท ธุรกิจดังกล่าวรวมถึงการให้ใช้ชื่อเครื่องหมายการค้า “ดุสิตธานี” ภายใต้การควบคุมมาตรฐานการให้บริการของบริษัท (Franchise) โดยสัญญาจ้างบริหารโรงแรมและการให้ใช้ชื่อเครื่องหมายการค้าภายใต้ชื่อ “ดุสิตธานี” ทั้งหมดอยู่ภายใต้ บมจ. ดุสิตธานี อย่างไรก็ตาม บริษัทได้มีการปรับโครงสร้างเพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานโดยปี 2543 บริษัทได้มอบหมายให้ บ. ดุสิต โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท บริหารโรงแรมของบริษัท 3 แห่ง คือ โรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพฯ โรงแรม ดุสิตธานี พัทยา และโรงแรม ดุสิตธานี หัวหินโดยกำหนดให้มีสัญญาการบริหารและค่าตอบแทนระหว่างกัน นอกจากนี้ บริษัทได้โอนสิทธิ และหน้าที่ในการบริหารโรงแรมอีก 5 แห่ง ให้แก่ บ. ดุสิตโฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท โดยมีโรงแรม 2 แห่ง ตั้งอยู่ในประเทศไทย ได้แก่ โรงแรม ดุสิต ไอส์แลนด์ รีสอร์ท เชียงราย และ โรงแรม ดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต และโรงแรมอีก 3 แห่งดำเนินการในต่างประเทศ ได้แก่ “โรงแรม ดุสิตธานี มะนิลา (ฟิลิปปินส์)” “โรงแรม ดุสิตธานี ดูไบ (สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์)” และ “โรงแรม ดุสิต อินยาเลค (พม่า)” ซึ่งรวมเป็นโรงแรมทั้งสิ้น 8 แห่ง

ต่อมาในวันที่ 30 ธันวาคม 2549 บริษัทได้ทำการยกเลิกสัญญาการรับจ้างบริหารโรงแรม 3 แห่ง ที่ได้ทำไว้กับ บ. ดุสิต โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท ก่อนวันสิ้นสุดของสัญญา ได้แก่ โรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพ โรงแรมดุสิตธานี พัทยาและโรงแรม ดุสิตธานี หัวหิน โดยบริษัทตกลงจ่ายค่าชดเชยการยกเลิกสัญญาให้แก่ บ. ดุสิต โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 146.4 ล้านบาท สำหรับสัญญารับจ้างบริหารโรงแรมอื่นๆ ที่บริษัทได้เคยโอนสิทธิ และหน้าที่ในการบริหารให้แก่ บ. ดุสิต โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท นั้น บริษัทได้ทำการยกเลิก และโอนกลับมาบริหารงานภายใต้บริษัทตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2550 เป็นต้นไป

ในปี 2551 บริษัทได้ยกเลิกสัญญารับจ้างบริหารโรงแรม โรงแรม ดุสิต อินยาเลค (พม่า) และได้ลงนามในสัญญา แฟรนไชส์ ในโครงการ Chatrium Suites-Bangkok, A Dusit Thani Hotels Partner กับ บ. ริเวอร์ไซด์ การ์เด็นท์ มารีน่า อีกทั้งยังได้ลงนามในสัญญาการรับบริหารโรงแรมดังต่อไปนี้

- โรงแรม ดุสิตธานี อาบูดาบี สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
- โรงแรม ดุสิตธานี เลควิว ไคโร อียิปต์
- โรงแรม ดุสิตธานี ปาล์ม จูเมราห์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์

ในปี 2552 บริษัทเป็นเจ้าของและบริหารโรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพ โรงแรม ดุสิตธานี พัทยา และ โรงแรม ดุสิตธานี หัวหิน นอกจากนั้น บริษัทยังรับจ้างบริหารโรงแรม 5 แห่ง ภายใต้เครื่องหมายการค้า “ดุสิตธานี” ได้แก่ โรงแรม ดุสิต ไอส์แลนด์ รีสอร์ท เชียงราย โรงแรม ดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต โรงแรม ดุสิตธานี มะนิลา ฟิลิปปินส์ โรงแรม ดุสิตธานี ดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และโรงแรม ดุสิตธานี เลควิว ไคโร อียิปต์

ในปี 2552 บริษัทได้ทำการยกเลิกสัญญารับจ้างบริหารของโรงแรม ดุสิตธานี ปาล์ม จูเมราห์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และได้ลงนามในสัญญารับจ้างบริหารโรงแรมดังต่อไปนี้

- โรงแรม ดุสิตธานี ซานย่า สาธารณรัฐประชาชนจีน
- โรงแรม ดุสิตธานี เจดดำ ซาอุดีอาระเบีย
- โรงแรม ดุสิต สมุย

นอกจากนั้น บมจ. ดุสิตธานี กับ Bird Hospitality Services Private Limited ในประเทศอินเดีย ได้ทำการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนเพื่อประกอบธุรกิจการรับจ้างบริหารโรงแรมในประเทศอินเดีย ภายใต้ชื่อ Dusit Bird Hotels Private Limited โดยบริษัท ดังกล่าวจะดำเนินการบริหารโรงแรมภายใต้เครื่องหมายการค้า “ดุสิตธานี” จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ โรงแรม ดุสิตธานี กัว (Goa) อินเดีย ซึ่งจะเปิดดำเนินการในปี 2556

- “ดุสิตปรีนเชส”

เดิมการรับจ้างบริหารโรงแรมระดับ 4 ดาว จะใช้เครื่องหมายการค้า “รอยัล ปรีนเชส” ซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของ บมจ. รอยัลปรีนเชส จากการ Re-Branding ทำให้มีการเปลี่ยนเครื่องหมายการค้ามาเป็น “ดุสิตปรีนเชส” ซึ่งดำเนินการภายใต้ บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์

ปัจจุบันบริษัทเป็นเจ้าของและบริหารโรงแรมภายใต้ชื่อ “ดุสิตปรีนเซส” 2 โรงแรม ได้แก่ โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ และโรงแรม ดุสิตปรีนเซส โคราช และโรงแรมที่บริษัทรับบริหารภายใต้เครื่องหมายการค้า ดังกล่าวมี 2 แห่งคือ โรงแรม ดุสิตปรีนเซส เกาะช้างและ โรงแรม ดุสิตปรีนเซส ซิตี้เซ็นเตอร์ ดูไบ (สหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์)

ภายใต้เครื่องหมายการค้า “รอยัลปรีนเซส” มีโรงแรมระดับ 4 ดาวที่บริษัทเป็นเจ้าของและบริหาร 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรม รอยัลปรีนเซส เชียงใหม่ และโรงแรม รอยัลปรีนเซส หลานหลวง ส่วนโรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหารได้แก่ โรงแรมเจริญธานี ปรีนเซส ขอนแก่นและ คลับเฮ้าส์ของสนามกอล์ฟพวนธานี ในส่วนของการอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้ามี 3 โรงแรม ได้แก่ โรงแรม ปทุมวัน ปรีนเซส โรงแรม เบลแอร์ ปรีนเซส และ โรงแรม แกรนด์ไชน่า ปรีนเซส

- “ดุสิตดีทู”

บมจ.ดุสิต ไทยพรีอเพอर्टีส์ เป็นเจ้าของและบริหารโรงแรมภายใต้เครื่องหมายการค้า “ดุสิตดีทู” 1 โรงแรม ได้แก่ โรงแรม ดุสิตดีทู เชียงใหม่ สำหรับโรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหารได้แก่ โรงแรม ดุสิตดีทู บาราคุดา พัทยา และโรงแรม ดุสิตดีทู นิวเดลี อินเดีย ซึ่งจะเปิดดำเนินการในปี 2554 ภายใต้สัญญาของ Dusit Bird Hotels Private Limited

- “ดุสิตเทวารัณย์”

บมจ. ดุสิตธานี และ Bird Hospitality Services Private Limited ได้จัดตั้งบริษัทร่วมทุนเพื่อประกอบธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรมในประเทศอินเดียภายใต้ชื่อ Dusit Bird Hotels Private Limited บริษัทดังกล่าวจะดำเนินการบริหารโรงแรมภายใต้เครื่องหมายการค้า “ดุสิตเทวารัณย์” จำนวน 3 แห่งในประเทศอินเดีย ได้แก่ โรงแรมดุสิตเทวารัณย์ นิวเดลี จะเปิดดำเนินการในเดือนกันยายน 2553 โรงแรม ดุสิตเทวารัณย์ ชัยปุระ (Jaipur) จะเปิดดำเนินการในปี 2554 และโรงแรมดุสิตเทวารัณย์ ฤษีเกศ (Rishikesh) จะเปิดดำเนินการในปี 2555

นอกจากนั้นบริษัทได้รับจ้างบริหาร “โรงแรมดุสิตเทวารัณย์ เอชเฮเวน รีสอร์ท พังงา” ซึ่งจะเปิดดำเนินการในปี 2556

- “ดุสิตเรสซิเดนซ์”

บมจ.ดุสิตธานีได้รับจ้างบริหาร เซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ ภายใต้เครื่องหมายการค้า “ดุสิตเรสซิเดนซ์” 4 แห่ง ได้แก่ ดุสิตเรสซิเดนซ์ ดูไบมารีน่า (ประเทศสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์) เฟิร์ลโคสต์พรีเมียร์ โฮเทลอพาร์ทเมนท์ ดูไบ (ประเทศสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์) ดุสิตเรสซิเดนซ์ เลควิว ไคโร (อียิปต์) จะเปิดทำการในเดือน กรกฎาคม 2553 และ ดุสิตเรสซิเดนซ์ อาบูดาบี (ประเทศสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์) จะเปิดทำการในปี 2554

ง. ธุรกิจอื่น ๆ

- **สถานบริการด้านสุขภาพ (สปา)** ดำเนินการภายใต้บริษัทย่อย คือ บริษัท เทวารัณย์ สปา ปัจจุบันมี 1 สาขา คือเทวารัณย์ สปา กรุงเทพฯ ที่โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ และรับจ้างบริหารสปา 4 แห่งได้แก่ ที่โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตดีทู เชียงใหม่ และสปาในต่างประเทศอีก 1 แห่งคือที่ Dusit Thani Manila (Philippines)

- **ธุรกิจด้านการฝึกอบรม** ดำเนินการภายใต้บริษัทย่อย ได้แก่ บริษัทดุสิตเพื่อพัฒนาผู้บริหาร เปิดดำเนินการในเดือน สิงหาคม 2547 มีวัตถุประสงค์ให้การฝึกอบรม สัมมนา และพัฒนาความรู้ เพื่อสร้างศักยภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานให้กับกลุ่มดุสิตธานี และให้การฝึกอบรมบุคคลทั่วไป

- ธุรกิจด้านการศึกษา

- วิทยาลัยดุสิตธานี ที่ บมจ. รอยัล ปริ๊นเซส เป็นผู้ได้รับใบอนุญาต วิทยาลัยดังกล่าว เปิดสอนในระดับปริญญาตรี และปริญญาโทด้านการครัว การท่องเที่ยว การบริหารโรงแรม และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจโรงแรม และเข้าร่วมโครงการกับ Le Cordon Bleu Helvetia Sarl ในการนำหลักสูตรด้านอาหารของ Le Cordon Bleu มาใช้ร่วมกับหลักสูตรของวิทยาลัยดุสิตธานี

- โรงเรียนสอนด้านศิลปะการประกอบอาหารสไตล์ฝรั่งเศส อยู่ภายใต้ บริษัท เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุน โดยใช้ลิขสิทธิ์เครื่องหมายการค้า Le Cordon Bleu **ทุนจดทะเบียน** ปัจจุบัน บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) มีทุนจดทะเบียนรวม 850,000,000 บาท มูลค่าหุ้น 10 บาทต่อหุ้น จำนวนหุ้นสามัญ ณ วันต้นปี 85,000,000 หุ้น

กลุ่มลูกค้า กลุ่มลูกค้าของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ได้มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าไว้ผ่านโรงแรมที่มีหลากหลายของตนเอง โดยการแบ่งกลุ่มลูกค้าและโรงแรมที่รองรับ มีดังนี้

“ดุสิตธานี” เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่มีรูปแบบการตกแต่งและการบริการซึ่งมีเอกลักษณ์ของความเป็นไทยในทุกๆ รายละเอียด กลุ่มลูกค้าหลักของดุสิตธานี คือ นักธุรกิจและนักเดินทางผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมีมุมมองที่กว้างขวางจากประสบการณ์การเดินทางที่ได้สะสมมา คนกลุ่มนี้ต้องการการบริการที่เป็นเลิศที่สะท้อนถึงรสนิยมที่เหนือชั้น

“ดุสิตปริ๊นเซส” เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว ที่มีรูปแบบการตกแต่งแบบไทยร่วมสมัย กลุ่มลูกค้าหลักของเครื่องหมายการค้านี้คือ นักธุรกิจระดับกลาง ซึ่งแสวงหาความสะดวกสบายจากที่พัก และการบริการที่เป็นมิตร ความคุ้มค่าของราคา และนักท่องเที่ยวที่ต้องการสัมผัสวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ในท้องถิ่นนั้นๆ อย่างลึกซึ้ง

“ดุสิตดีทู” โรงแรมระดับ 5 ดาวที่มีการตกแต่ง และการบริการที่โดดเด่นทันสมัย มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว กลุ่มลูกค้าหลักของเครื่องหมายการค้านี้คือ นักเดินทางยุคใหม่ผู้ซึ่งเปี่ยมไปด้วยพลังของวัยทำงาน และความมั่นใจในความสำเร็จ ไม่ว่าจะจุดประสงค์ในการ

เดินทางจะเป็นธุรกิจหรือการพักผ่อนท่องเที่ยว คนกลุ่มนี้ ต้องการประสบการณ์ที่แปลกใหม่ ทันสมัย และเข้าใจในคุณภาพที่เป็นเลิศ

“ดุสิต เทวาร์ณย์” โรงแรมหรูระดับหกดาว เน้นการบริการที่เป็นเลิศ รูปแบบการบริการเป็นแบบเฉพาะ (customized service) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสูงสุด กลุ่มลูกค้าหลักของเครื่องหมายการค้านี้คือ ผู้ที่สรรหาความสมดุลของชีวิตที่แท้จริง เพราะความสำเร็จทางการงานและการเงินเพียงอย่างเดียวนั้น ไม่สามารถที่จะนำมาซึ่งความสุขที่แท้จริงได้ หากขาดความสมบูรณ์ ทางร่างกายและจิตใจ ดุสิตเทวาร์ณย์ จึงเปรียบเสมือนสวนสวรรค์ที่ให้ความรื่นรมย์ทั้งทางกายและใจ อย่างแท้จริง ในความเป็นส่วนตัวอย่างไม่มีที่ใดเสมอเหมือน

“ดุสิตเรสซิเดนซ์ เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์” ดุสิตเรสซิเดนซ์ บริการห้องชุดพักอาศัยระยะยาว พร้อมบริการในมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยกลุ่มลูกค้าของเครื่องหมายการค้านี้คือ ผู้ที่สรรหาที่พักอาศัยระยะยาวอันได้แก่ นักธุรกิจ นักท่องเที่ยวระยะยาว และชาวต่างชาติผู้พำนักในประเทศนั้นๆ

1.3 สภาพการแข่งขัน

ห้องพัก ธุรกิจโรงแรมในหลายๆ แห่งมีการแข่งขันสูง โดยกลุ่มบริษัทต้องแข่งขันกับโรงแรมทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และโรงแรมในแต่ละท้องถิ่น ซึ่งคู่แข่งบางรายเป็นเครือโรงแรมที่มีเครือข่าย ต่างประเทศ รวมทั้งที่มีต้นทุนทางการเงินที่ดีกว่า นอกจากนี้ เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ (Serviced Apartments) หรือแม้กระทั่งโรงพยาบาลเอกชนหลายๆ แห่งได้ทำการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ โดยจัดสรรห้องจำนวนหนึ่งไว้สำหรับบริการผู้ที่ต้องการพักระยะสั้น ซึ่งจะส่งผลทำให้ธุรกิจดังกล่าวเป็นคู่แข่งในธุรกิจโรงแรมเช่นกัน ดังนั้น การเข้ามาของคู่แข่งในแต่ละประเภทและในแต่ละแหล่ง ทำให้จำนวนห้องพักเพิ่มมากขึ้นกว่าความต้องการ และอาจทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง

ห้องอาหาร ปัจจุบันมีร้านอาหารนอกโรงแรมเกิดขึ้นมากซึ่งมีประเภทอาหาร รูปร่าง และระดับบริการ ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นทำให้ส่วนแบ่งการตลาดด้านอาหารและเครื่องดื่มได้กระจายไปด้วย

1.4 ปัญหา และความสำคัญของปัญหา

จากข้อมูลผลประกอบการของบริษัทฯ พบว่ารายได้ที่ลดลงอย่างต่อเนื่องของโรงแรมในเครือ อาจจะเป็นเพียงอาการของปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้ เราต้องหาต้นตอหรือสาเหตุที่แท้จริงของรายได้ที่ลดลง อาจเกิดจากหลากหลายสาเหตุ ซึ่งการขยายสาขาของโรงแรมในเครือดุสิตธานี ก็อาจจะเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการแย่งยอดขายกันเอง (Cannibalization) แต่บริษัทก็พยายามจะเลือกทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่แตกต่างกันออกไป มากยิ่งขึ้น แต่ปัญหา

สำคัญที่เกิดขึ้น อาจส่งผลมาจากการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งที่มากยิ่งขึ้นอีกด้วย เพราะว่าคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ทำให้เกิดการแข่งที่สูงขึ้น สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างโรงแรมนั้น ไม่ได้แตกต่างกันในตัวผลิตภัณฑ์ คือ การเสนอห้องพักที่สะดวกสบาย ห รุหราและเป็นเอกลักษณ์ แต่สิ่งที่แตกต่างกันของโรงแรมแต่ละแห่งเป็นเพียงแค่จุดเด่น หรือ Positioning เท่านั้น เพราะฉะนั้น ตัวเลือกที่แตกต่างเพียงเท่านั้น อาจจะเป็นเพียงจุดเล็กๆ ที่สร้างการเลือกให้กับผู้บริโภคอย่างใหญ่หลวง ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงแรมต่างๆ ที่มีอย่างมากมายในประเทศไทยนั่นเอง

ตารางที่ 1.1 แสดงรายได้จากธุรกิจโรงแรม

(หน่วย พันบาท)

แหล่งรายได้	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
รายได้จากธุรกิจโรงแรม			
รายได้ค่าห้องพัก	1,675,952	1,738,118	1,448,562
รายได้ค่าอาหารและเครื่องดื่ม	1,134,111	1,192,601	1,082,501
รายได้อื่นๆ	175,608	202,334	188,662
รวมรายได้จากธุรกิจโรงแรม	2,985,671	3,133,053	2,719,725

ซึ่งจากตารางข้างต้นก็แสดงให้เห็นว่า รายได้ที่ลดลงนั้น อาจเกิดจากสาเหตุข้างต้น และสิ้นสุดในปี 2552 ซึ่งยังไม่รวมถึงปี 2553 ที่เกิดสภาวะความไม่มั่นคงทางการเมืองที่เกิดขึ้นในเดือนเมษายนเรื่อยมา โดยทั้งนี้ทั้งนั้น ก็มีการคาดการณ์ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น อาจจะมีแรงส่งผลให้นักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยลดน้อยลงถึง 11-12 ล้านคน สิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบโดยตรงอย่างแน่นอน หนักกับโรงแรมในเครือ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่เราควบคุมไม่ได้เลยในปัจจุบันภายนอกที่เกิดขึ้น แต่กลับเป็นอุปสรรคหลักที่จะทำให้รายได้หรือผลดำเนินงานในปี 2553 อาจจะมีลดลงอย่างมาก

แต่อย่างไรก็ตาม การมองเพียงมุมด้านรายได้ที่ลดลงโดยรวมนั้น คงจะไม่ได้ผลที่ดีที่สุด การมองไปในหน่วยธุรกิจที่หรือโรงแรมแต่ละสาขา ว่ามียอดการเข้าพักเป็นอย่างไร สามารถทำรายได้หรืออัตราการเข้าพักที่อยู่ในระดับใด ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะว่าเป็นการมองในหน่วยย่อยที่สำคัญ ซึ่งการมองในด้านนี้นั้น ย่อมจะทำให้เราสามารถแก้ไขปัญหาได้ถูกจุดมากยิ่งขึ้น โดยจะแสดงอัตราการเข้าพักในสาขาต่างๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1.2 แสดงอัตราการเข้าพักของโรงแรมในเครือของบริษัท

โรงแรม	จำนวน ห้องพัก	อัตราการเข้าพัก (ร้อยละ)			
		2549	2550	2551	2552
ดุสิตธานี กรุงเทพ	517	59.27	63.39	64.93	60.87
ดุสิตธานี พัทยา	457	62.30	60.41	56.40	51.79
ดุสิตธานี หัวหิน	296	70.74	66.99	57.69	54.40
ดุสิตธานี มะนิลา	538	75.19	49.33	67.02	66.43
รอยัลปรีนเซส หลานหลวง	167	73.86	74.07	68.00	53.01
รอยัลปรีนเซส เชียงใหม่	198	70.19	67.73	59.06	49.79
ดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์	198	75.26	70.81	73.10	57.58
ดุสิตปรีนเซส โคราช	186	58.03	64.08	55.95	54.03
ดุสิตดีทู เชียงใหม่	131	35.24	47.91	50.95	40.04

จากตารางข้างต้น ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนแล้วว่า อัตราการเข้าพักในโรงแรมในเครือดุสิตธานีนั้น มีอัตราที่ลดน้อยลงตามลำดับในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะในสาขาที่เป็นโรงแรมในเครือปรีนเซส ที่เป็นการเข้าไปควบรวมกิจการเข้ามานั้น ในสาขารอยัลปรีนเซส หลานหลวง มีอัตราการเข้าพักที่ลดลงถึงร้อยละ 15 เช่นเดียวกับรอยัลปรีนเซส ศรีนครินทร์ลดลงถึงร้อยละ 16 แต่เมื่อเรามองในทางกลับกันนั้น โรงแรมที่มีตราสินค้าว่าเป็นดุสิตธานีในที่ต่างๆ ก็ยังคงมีอัตราที่ลดลงเช่นกัน แต่ก็ถือว่าไม่มากจนเกินไป ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วนั้นจะมีอัตราการลดลงประมาณร้อยละ 1-10 ซึ่งจากข้อมูลนั้น สาขาที่น่าจะมีอัตราการลดลงของอัตราการเข้าพักคือ โรงแรมดุสิตดีทู เชียงใหม่ โดยเกิดจากการเข้ามาของ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่ลดน้อยลง อีกทั้งพื้นที่ทางภาคเหนือ ยังประสบกับสภาวะหมอกควันที่เกิดขึ้น ทำให้ทัศนวิสัยในการท่องเที่ยววนั้น มีอัตราที่ลดลง

ที่เป็นข้อสังเกตอย่างชัดเจนอีกประการหนึ่ง คือ โรงแรมในเครือของบริษัท นั้น อัตราการเข้าพักก็ยังคงน้อยลงไม่ เว้นแต่กระทั่งสาขาของโรงแรมในต่างประเทศ กล่าวคือ โรงแรมดุสิตธานี มะนิลา ซึ่งก็มีอัตราการเข้าพักที่ลดน้อยลงในอัตราร้อยละ 0.59 ซึ่งถ้าเกิดมองตัวเลขเพียงอัตราการเข้าพักที่น้อยลงแล้วนั้น อาจจะเป็นตัวเลขที่ไม่มากนัก แต่ถ้ามองเป็นจำนวนเงินนั้น อัตราที่ลดลงนี้ ลดลงเป็นจำนวนเงินถึง 23,521,000 บาทเลยทีเดียว ซึ่งก็เป็นตัวเลขที่ถือว่ามากพอสมควร

และเนื่องจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้ จะทำการศึกษาโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพ ซึ่งถือว่าเป็นโรงแรมแห่งแรกที่ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ได้เข้ามาสู่ธุรกิจโรงแรม ซึ่งจากตารางด้านบนนั้น ได้แสดงเพียงแค่ว่ารายได้รวมและอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยว แต่เมื่อทำการกำหนดลงไปโรงแรมดุสิตธานี จะแสดงรายได้เป็นดังนี้

ตารางที่ 1.3 แสดงรายได้โดยรวมของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

(หน่วย พันบาท)

โรงแรม	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ	905,977	922,892	784,714

จากตารางข้างต้น ก็แสดงให้เห็นทิศทางเดียวกันว่า รายได้ของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ลดน้อยลงเช่นเดียวกับรายได้รวมของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

อย่างไรก็ตาม อย่างที่กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้นว่า ข้อมูลที่มีการบันทึกนั้น เป็นข้อมูลที่ได้รับการบันทึกล่าสุดในปี 2552 แต่ในปี 2553 นั้น ก็ยังมีเหตุการณ์สำคัญต่างๆ ที่น่าจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจมากที่สุด นั่นคือ สภาพแวดล้อมทางการเมืองที่ไม่มีความสงบในประเทศไทยที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงไตรมาสที่ 1 และ 2 ของปี ซึ่งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น สิ่งที่บริษัทได้รับผลกระทบโดยตรงนั้น มีอยู่ 3 ประการคือ

1. การยกเลิกการจองห้องพักจากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ซึ่งในจุดนี้ นั้น มีมูลค่าความเสียหายถึง 200 ล้านบาท สำหรับการยกเลิกการจองห้องพักทั้งหมด โดยถือว่าเป็นเหตุการณ์ที่มีความรุนแรงมากที่สุดในรอบ 40 ปี

2. ความเสียหายจากการเกิดจลาจล ที่ก่อให้เกิดความเสียหายทางทรัพย์สินแก่โรงแรมดุสิตธานี โดยส่งผลเสียหายเป็นมูลค่ากว่า 100 ล้านบาท

3. ความเสียหายทางด้านภาพลักษณ์ เนื่องจากทำเลที่ตั้งของโรงแรมดุสิตธานี ถือว่าอยู่ใกล้จุดชุมนุมของกลุ่มแนวร่วมประชาธิปไตยต่อต้านเผด็จการแห่งชาติ (นชป.) อีกทั้งยังอยู่ตรงข้ามกับจุดที่พลตรีชิตติยะ สวัสดิพล ส่งผลให้มีการกล่าวหาว่าจุดที่ยิง Sniper มาจากโรงแรมดุสิตธานี เกิดการต่อต้านและพยายามทำลายทรัพย์สินต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายทางภาพลักษณ์ที่ไม่อาจจะลบล้างความผิดที่ไม่ได้ก่อขึ้นมานี้ได้ยาก ความเสียหายทางด้านภาพลักษณ์เหล่านี้ เราคงปฏิเสธไม่ได้เลยว่า เป็นสิ่งที่จะไม่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเลขได้ แต่ก็มี ความเสียหายที่สูงเช่นเดียวกัน

แต่อย่างไรก็ตามนั้น สิ่งที่ทำให้บริษัท อาจจะได้รับรายได้ที่ลดน้อยลงนั้น อาจจะมีอีกสาเหตุหนึ่ง คือกลยุทธ์ทางด้านราคาของบริษัทฯ

จากบทสัมภาษณ์ คุณชนินทร์ โทณวนิก ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเครือดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล ราคาห้องพักในโรงแรม 5 ดาวของไทยนั้น ต่ำกว่าลาว 1 เท่าตัว ต่ำกว่าสิงคโปร์ 3 เท่าตัว และต่ำกว่าฮ่องกงถึง 5 เท่าตัว ซึ่งในระดับราคาที่ต่ำกว่านั้น ทำให้สัดส่วนการทำกำไรลดน้อยลง โดยเมื่อเปรียบเทียบระดับการให้บริการและองค์ประกอบเสริมต่างๆ นั้น ประเทศไทย ถือว่ามีอัตราการให้บริการที่ดี แต่เมื่อการตั้งหรือการกำหนดราคาที่ตั้งมาแล้วนั้น การเพิ่มราคาให้สูงกว่าเดิมนั้น ก็คงปรับเปลี่ยนได้ยาก อีกทั้งมีผลกระทบจากสภาวะการเมืองในประเทศอีกด้วย แล้วนั้น ถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องตระหนักเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากราคาที่ต่ำกว่าแล้ว สงคราม

ราคา หรือการลดราคาเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว ก็คงทำให้ราคานั้น ลดลงไปอีก

ล่าสุดได้มีการเปิดเผยตัวเลขอย่างไม่เป็นการเกี่ยวกับอัตราการเข้าพักที่โรงแรมดุสิตธานี (สีลม) ออกมา พบว่ามีอัตราเข้าพักเพียงร้อยละ 17 เท่านั้น ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2552 ถึงร้อยละ 43 เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนัก และแก้ไขปัญหาก็ สาเหตุ โดยยึดถือว่าการแก้ไขปัญหาลำนี้ เป็นการแก้ไขที่ต้นเหตุโดยตรง

สรุป ปัญหาหลักในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้ มีอาการแสดงของปัญหา คืออัตราการเข้าพักโรงแรม และผลประกอบการรายได้ที่ลดน้อยลง ซึ่งสมมติฐานจากข้อมูลเบื้องต้น น่าจะเป็นเรื่องการแข่งขันของธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดที่แข่งขันกับคู่แข่งอื่น และตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่น ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษา จึงมุ่งไปที่การศึกษาวិเคราะห์เพื่อยืนยันปัญหา ศึกษาสาเหตุของปัญหาที่อาจจะเกิดจากการ ตั้งราคาต่ำ นักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศจำนวนเพิ่มขึ้น แต่มีอัตราเข้าพักที่น้อยลง และจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม

ความสำคัญและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร

จากปัญหาที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น อาจจะเป็นสิ่งที่องค์กร หน่วยงานใหญ่ต้องได้ประสบกับปัญหาดังกล่าวไม่มากนักน้อย แต่การที่เราต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้น แน่นอนว่าเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ย่อมเป็นสิ่งที่สร้างผลกระทบแก่องค์กรอย่างแน่นอน ซึ่งถ้าปล่อยให้เลยผ่านไป อาจจะเป็นบ่อเกิดแห่งปัญหาที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งคงไม่มีองค์กร ไรที่จะต้องการให้ธุรกิจที่ตนเองดำเนินกิจกรรมอยู่ต้องปิดกิจการไป แต่อย่างไรก็ตาม การแก้ไขปัญหานั้น ก็ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นประโยชน์ในระยะยาว หากการแก้ไขปัญหานั้น อาจจะเป็นสิ่งที่ทำให้เราผ่านพ้นปัญหาเหล่านั้นไปได้ แต่ก็ก็เป็นเพียงแค่การผ่านไปของปัญหาที่ไม่ได้รับการเยียวยาที่ดี

เช่นเดียวกับปัญหาของบริษัทฯ ที่เกิดขึ้นนี้ ผลกระทบโดยตรงที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน คือรายได้หรืออัตราการเข้าพักที่ลดน้อยลง การที่จะใช้ทรัพยากรที่เรามีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือได้รับการใช้งานห้องพักที่มากที่สุดนั้น ย่อมเป็นสิ่งที่ดี หากไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้นเหล่านี้แล้วนั้น รายได้สุทธิที่จะได้รับย่อมลดน้อยลงตามลำดับไปเรื่อยๆ อีกทั้งคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งทางตรงหรือทางอ้อมที่มีในอุตสาหกรรมนี้ ก็มีเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และให้ความแตกต่างที่ลงในทุกรายละเอียดเพื่อสร้างจุดเด่นที่ดี ก็อาจจะทำให้แย่งชิงผู้ใช้บริการได้ สิ่งเหล่านี้ส่งผลที่อาจจะทำให้เกิดสงครามราคา (Price War) ขึ้น ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ ประสบกับปัญหามากขึ้น

แต่ถ้าหากได้รับการแก้ไขปัญหามาจากการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาดแล้วนั้น

ยอมก่อให้เกิดผลดีกับบริษัทอย่างแน่นอน โดยเฉพาะในระยะสั้น ที่เป็นการกระตุ้นยอดขายที่ดีให้กับบริษัทหรือโรงแรมในเครือได้อย่างแน่นอน ซึ่งการเพิ่มขึ้นของยอดขายนั้น อาจจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาธุรกิจให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งอาจจะหมายถึงการเพิ่มขึ้นของสาขาที่เปิดในที่ต่าง ๆ อีกทั้งยังมีความเป็นจุดเด่นที่ดีมากยิ่งขึ้นในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด เพราะว่าอย่างที่กล่าวไปข้างต้น จุดเด่นหรือ Positioning นั้น การสร้างให้แตกต่างย่อมเป็นสิ่งที่ดี แต่การรวบรวมเอากระบวนการภายในในการดำเนินการมาสร้างความแตกต่างผ่านกลยุทธ์ด้วยแล้วนั้น ย่อมจะเป็นประโยชน์ที่ดีมากยิ่งขึ้นให้กับบริษัทและโรงแรมในเครือในระยะยาว

แต่บางครั้ง คู่แข่ง ซึ่งหลายๆองค์กรมองว่าเป็นสิ่งที่ควรกำจัดหรือต่อสู้ให้ได้รับชัยชนะก็เหนือกว่า สิ่งเหล่านี้อาจจะถูกต้อง แต่คงไม่ทั้งหมด เพราะว่าการที่มีคู่แข่งนั้น ย่อมก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เกิดขึ้น เช่นเดียวกัน เราอาจจะสร้างพันธมิตรทางการค้ากันขึ้น เพื่อประโยชน์ร่วมกันของการพัฒนาและสร้างศักยภาพที่เด่นชัดให้กับอุตสาหกรรมนั้นต่อไป

ความแตกต่างระหว่าง โรงแรมต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน คงมีความแตกต่างกันเพียงแนวคิดที่นำเสนอให้ผู้บริโภคได้รับรู้ที่แตกต่างกันออกไป แต่ก็ยังคงเสนอขายในสิ่งๆ ที่เดียวกัน คือ สถานที่พักผ่อนที่มีความสะดวกสบาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถ้าเรายึดถือความแตกต่างทางด้าน การเสนอจุดเด่นที่แตกต่างกันนั้น คงไม่ได้ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

การสร้างความแตกต่างที่ดีนั้น ถือว่าเป็นแนวคิดที่ดีที่ทางโรงแรมในเครือดุสิตธานี ต่างให้ความแตกต่างกำเนิดขึ้นกับโรงแรมของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการเสนอแนวคิดที่โดดเด่น การจัดสรรห้องพักให้มีรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์เหนือคู่แข่ง สิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ดีในการเสนอขายแก่ผู้บริโภค แต่แนวคิดอย่างเดียวกันไม่ได้ประสานกันให้เกิดความยั่งยืนได้ สิ่งที่ต้องตระหนักและนึกคิดอย่างดีคือ ความต้องการของผู้บริโภค ในบางครั้งการเสนอความแตกต่าง เพียงพร้อมและหุรหานั้น อาจจะไม่ใช่ทั้งหมดของความต้องการที่ผู้บริโภคต้องการจะได้รับ สิ่งที่เราควรตระหนักคือตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุดหรือไม่ เพราะในบางครั้งการเสนอที่มากเกินไป ผู้บริโภคไม่ได้ใช้บริการทั้งหมด ก็ก่อให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้น ราคาของห้องพักก็สูงขึ้น การแสวงหาข้อมูลของผู้บริโภคก็มีมากขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเลือกที่พักรับได้

ซึ่งผลกระทบในระยะสั้นที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรนั้น อาจจะเป็นเพียงการเข้าพักที่ลดลงของผู้บริโภค ส่งผลให้รายรับขององค์กรลดลง แต่ผลกระทบในระยะยาว การเข้ามาของคู่แข่ง รายได้ที่เสนอความแตกต่าง ที่องค์กรอาจจะไม่สามารถให้ได้นั้น อาจจะส่งผลให้องค์กรของเราอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ได้ลำบากมากยิ่งขึ้น และจะกลายเป็นโรงแรมที่เสนอความหุรหุราทั่วไป แต่ไม่ได้มีคุณค่าที่แตกต่างจากโรงแรมในอุตสาหกรรมเดิมๆ

อีกทั้งสิ่งที่จะได้รับการพิจารณา คือ กลยุทธ์การตั้งราคาของ บริษัทฯ เพราะอย่างที่กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้นว่า การตั้งราคาของค่าบริการที่เกิดขึ้นนั้น เมื่อเทียบกับโรงแรมระดับเดียวกันในต่างประเทศ ยังมีราคาต่ำกว่าความเป็นจริง ซึ่งนี่ถือว่าเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่เป็น

บ่อเกิดแห่งปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

แต่สิ่ง que ควรได้รับการพิจารณาอีกส่วนหนึ่งคือ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท เนื่องด้วยการครหาของคนในสังคมที่เกิดขึ้นจากเหตุจลาจลในประเทศไทยนั้น โรงแรมดุสิตธานี ได้รับผลกระทบเช่นกัน การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ควรมีการพิจารณาแนวทางเพื่อสร้างการกระตุ้นยอดขายต่อไป

1.5 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ และปัญหาของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค และความต้องการของผู้บริโภคต่อบริษัทและผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาด เพื่อแก้ไขปัญหา และเพิ่มผลประกอบการให้กับบริษัทฯ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ในระยะสั้นนั้น คงจะไม่พ้นอัตราการเข้าพักที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้นกับองค์กร สามารถช่วงชิงสัดส่วนทางการตลาดให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยการใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
2. ประโยชน์ในระยะกลาง เป็นการที่เป็นที่รู้จักมากขึ้นในตลาดระดับโลก เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงจุดมากกว่าเดิม โดยมีการสื่อสารทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้นแล้วนั้น ก็น่าจะส่งผลให้เกิดการจดจำที่ดีมากยิ่งขึ้น
3. ประโยชน์ในระยะยาว เป็นความมีความเสถียรภาพในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ให้มีความแตกต่างที่นำไปสู่การตอบสนองที่ครบครันและตรงกับความต้องการมากที่สุด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนนี้เน้น การอ้างอิงถึงหลักการต่างๆ ที่มีการบัญญัติกันต่างกันไปในแต่ละสาขาวิชา ซึ่งการจัดการเพื่อสร้างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีนั้น การอ้างอิงก็ควรจะดำเนินงานใน 3 ส่วนดังต่อไปนี้

2.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ได้แบ่งออกเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 Strategic Analysis ซึ่งจะเกี่ยวกับการศึกษาหาปัจจัยสภาวะแวดล้อมทางการตลาดทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ในการวางแผนการตลาด รวมถึงการออกแบบและกำหนดดัชนีชี้วัดพร้อมแผนปฏิบัติการ

- **SWOT Analysis** เป็นการวิเคราะห์ ศักยภาพรวมของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือในชื่อไทยชื่ออื่นเช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ หรือ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหาร กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร เทคนิคนี้ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ได้ชื่อว่าเป็นผู้เริ่มแนวคิดนี้โดยนำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ซึ่งคำว่า SWOT นั้นมาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน บริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุด

แข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

- SWOT Evaluation Model เป็นการวิเคราะห์จากการกำหนด ตัวแปรต่างๆ ที่เป็นปัจจัยในตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อประเมินความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์

- TOWS Matrix Model เป็นการวิเคราะห์แบบเมทริกซ์ของความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่ง หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์แล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้ง

หน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์
เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน
สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็น ยุทธ
ศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มา
ใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการ
ทำงานที่ยาว ใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ
และการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การ
ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและใน
กระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน
สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธ
ศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่
องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจาก
ต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมด
นำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การลดแรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่าง
จริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่ มาใช้
มากขึ้น

- ทฤษฎี 5 Forces Model เพื่อวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และหา
ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยมีองค์ประกอบคือ

1) Rivalry Among Current Competitors: การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายใน
อุตสาหกรรมเดียวกัน

2) Bargaining Power of Suppliers: อำนาจต่อรองของ Supplier

3) Bargaining Power of Customers: อำนาจต่อรองของลูกค้า

4) Threat of Substitute Products or Services: ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

5) Threat of New Entrance: ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่

ขั้นที่ 2 Strategic Formulation โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้น จะมีทั้งหมด 3 ระดับ ซึ่งมี
รายละเอียดดังนี้

- Corporate Strategy (กลยุทธ์ระดับองค์กร)

1) มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy)

- เติบโตในอุตสาหกรรมเดิม Growth แบบ Concentration กิจการ
จะต้องมีความแข็งแกร่งพอสมควรอุตสาหกรรมมีความเข้ายวนสูงอยู่

- เติบโตในอุตสาหกรรมใหม่ Growth แบบ Diversification อุตสาหกรรมเริ่มอึมครึมตัวขณะที่ยังมีความแข็งแกร่งอยู่มาก จึงเริ่มผันตัวเองอุตสาหกรรมอื่นที่เข้ายวนมากกว่า

2) การคงที่หรืออยู่กับที่ (Stable Strategy)

กิจการไม่มีการลงทุนเพิ่ม เคยเป็นอย่างไรก็ยังคงรักษาสภาพเดิมไว้ ต้องมีผลตอบแทนเป็นที่พึงพอใจ กับกิจการที่มีปัจจัยแวดล้อมทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ข้อดี ประหยัดการลงทุน ต้นทุนต่ำ เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว เพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์กร เป็นกลยุทธ์ดึงดูดลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ข้อเสีย กลยุทธ์ต่างๆต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ถ้าหยุดนิ่งนานๆ คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ง่าย จะทำไม่แตกต่างจากคู่แข่ง

3) การหดตัว (Retrench Strategy)

เป็นทิศทางขององค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำหรืออ่อนแอ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง จะไม่ทุ่มเทพยายามลงไป ข้อดี สามารถตัดค่าใช้จ่ายต่างๆและได้เงินทุนคืน ข้อเสีย หากคนมาซื้อต่ออยากถึงหาได้ก็อาจขายในราคาที่ขาดทุน

- Business Strategy (กลยุทธ์ระดับธุรกิจ) คือกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบและชัยชนะเหนือคู่แข่งทางธุรกิจการแข่งขันทางหน่วยธุรกิจเกิดขึ้นอยู่

1) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost – Leadership Strategy) มุ่งเน้นการมีต้นทุนต่ำ ลดต้นทุนในทุกๆด้าน

2) กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategy) การสร้างความแตกต่าง

3) กลยุทธ์ขายของถูก – สนามเล็ก (Focus Group Strategy) กลยุทธ์ที่เน้นการขายของถูก ใน niche market ซึ่งทำไม่ง่ายเพราะตลาดไม่ใหญ่พอ ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม ข้อดี ประหยัดต้นทุนและค่าใช้จ่าย หากกลยุทธ์เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่าย ข้อเสีย ตลาดเล็กมาก รายได้ไม่พอกับค่าใช้จ่ายที่มีอยู่

4) กลยุทธ์ขายความแตกต่าง – สนามเล็ก (Differentiation focus strategy) เน้นการขายความแตกต่างให้ niche market ข้อดี บริการเฉพาะกลุ่มสร้างความพึงพอใจได้ง่าย สามารถเรียกราคาได้สูง ข้อเสียเป็นการจำกัดกลุ่มลูกค้า เป้าหมายมากเกินไป ทำให้รายได้น้อยลงอาจไม่พอกับค่าใช้จ่าย

- Functional Strategy (กลยุทธ์ระดับหน้าที่) ฟังก์ชันงานมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานสนับสนุนยุทธศาสตร์ของระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับองค์กร (Corporate Strategy) เพื่อให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์จากการวิเคราะห์ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์พบว่าเป็นระดับที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร จึงมีความสำคัญในการเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้จุดอ่อนนั้นให้มีความแข็งแกร่ง และแตกต่างจากคู่แข่ง

ขั้นที่ 3 Strategic Implementation นำกลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติงาน โดยต้องจัดให้โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์นั้นๆ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ แผนการดำเนินงานงบประมาณ และเวลาที่ชัดเจน

ขั้นที่ 4 Strategic Evaluation & Control การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานว่า กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ และนำผลที่ได้จากการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงแผนงาน เพื่อสามารถปฏิบัติได้ในสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น

2.2 กลยุทธ์และการจัดการทางการตลาด โดยในที่นี้จะกล่าวถึงส่วนประสมทางการตลาดที่มี การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- **ผลิตภัณฑ์ (Product)** หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความจำเป็น หรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ สี ราคา คุณภาพ ตราสินค้า บริการและชื่อเสียงของผู้ขาย ผลิตภัณฑ์อาจจะ เป็นสินค้า บริการ สถานที่ บุคคล หรือความคิด ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มี ตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

- **ราคา (Price)** หมายถึง จำนวนเงินหรือสิ่งอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต้องจ่ายเพื่อให้ได้ ผลิตภัณฑ์หรือหมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาคือ P ตัวที่สองที่ กิดขึ้นถัดจาก Product ราคาคือต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ของผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา ผู้บริโภคก็จะตัดสินใจ ซื้อ

- **การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)** หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่ง ประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยัง ตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายคือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

- **การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจ ต่อตราสินค้าหรือบริการหรือความคิด หรือต่อบุคคล โดยใช้เพื่อจูงใจ (Persuade) ให้เกิดความ ต้องการ เพื่อเตือนความทรงจำ (Remind) ในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมการซื้อ หรือเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ หรือเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรม การซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขาย (Personal selling) ทำการขาย และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Nonperson selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ

องค์การอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือซึ่งต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสาร การตลาดแบบประสานกัน [Integrated Marketing Communication (IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้

- บุคคล (People) หรือ พนักงาน (Employees) ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรม (Training) การจูงใจ (Motivation) เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ได้แตกต่างเหนือคู่แข่ง พนักงานต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่ดีสามารถตอบสนองต่อลูกค้า มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร
- การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical evidence and presentation) โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management (TQM)) ตัวอย่าง โรงแรมต้องพัฒนาลักษณะทางกายภาพและรูปแบบการให้บริการ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer-value proposition) ไม่ว่าจะเป็นด้านความสะดวกความรวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่นๆ
- กระบวนการ (Process) เพื่อส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้า ได้รวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer satisfaction)

The Balance Scorecard

The Balance Scorecard เป็นแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้เสนอแนวคิดในการวัดผลกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนขึ้น สมดุลขึ้น โดยการวัดผลนั้น เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างอนาคตให้แก่ธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพขององค์กร เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการชี้วัด ได้ทำการวัดใน 4 มุมมองคือ

- ทางด้านการเงิน
- ทางด้านมุมมองของลูกค้าหรือความพอใจของลูกค้า
- ทางด้านกระบวนการบริหารภายในองค์กร
- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคคลขององค์กร

ทฤษฎีทัศนคติ

นักวิชาการส่วนใหญ่ ได้จัดแบ่งองค์ประกอบของทัศนคติ (Attitude components) ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้ (ความเชื่อ) องค์ประกอบด้านความรู้สึก และองค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม (แนวโน้มที่จะตอบสนอง) องค์ประกอบแต่ละอย่างอธิบายได้ดังนี้ (Hawkins, Best and Coney.1998:397-400)

1) องค์ประกอบทางด้านความรู้ (Cognitive component : learn)

ประกอบด้วยความเชื่อของผู้บริโภค เกี่ยวกับ “วัตถุ” อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เรามีความเชื่อว่า “ไดเอทโค้ก” (Diet Coke) เกือบจะไม่มีแคลอรี มีคาเฟอีน ราคาถูก และผลิตโดยบริษัทใหญ่” หรือ “มันฝรั่งมีแคลอรีสูง” ซึ่งความเชื่อนี้ไม่จำเป็นจะต้องถูกต้องหรือเป็นความจริงเสมอไป

2) องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (Affective component : feel)

ปฏิกิริยาทางด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ที่มีต่อวัตถุอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป็นความรู้สึกทั้งในแง่บวกหรือแง่ลบของผู้บริโภคที่มีต่อวัตถุอย่างหนึ่ง อันแสดงถึงระดับความชอบหรือไม่ชอบว่ามีมากน้อยเพียงไร (Bovee, et al.1995:121) ตัวอย่างเช่น ผู้บริโภคอาจกล่าวว่า “ฉันชอบไดเอทโค้ก” “ฉันชอบโยเกิร์ต” เป็นการแสดงผลของการประเมินทางด้านอารมณ์หรือความรู้สึก ที่มีต่อผลิตภัณฑ์นั้น บุคคลอาจมีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่างกัน จากความเชื่อเหมือนกัน จากตัวอย่างข้างต้นผู้บริโภคอาจมีความเชื่อว่า (1) ไดเอทโค้ก มีคาเฟอีน และ (2) คาเฟอีนทำให้ไม่่วงนอน ความเชื่อเหล่านี้อาจเป็นเหตุให้บุคคลบางคนตอบสนองหรือแสดงความรู้สึกทางบวก เช่น นักศึกษาที่กำลังเตรียมตัวสอบเป็นต้น ในขณะที่บางคนอาจตอบสนองหรือแสดงความรู้สึกในทางลบ เช่น ผู้ที่ต้องการดื่มบางอย่างก่อนนอน แต่ไม่ต้องการให้นอนไม่หลับ เป็นต้น

3) องค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม (Behavioral component : to)

แนวโน้มที่จะตอบสนอง (tendency to response) ในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งต่อวัตถุหรือกิจกรรม เช่น ตัดสินใจที่จะซื้อหรือไม่ซื้อไดเอทโค้ก หรือแนะนำให้ผู้อื่นซื้อหรือเสนอให้ซื้อตราใหม่ บางครั้งแม้ว่าผู้บริโภคมีทัศนคติในทางบวกต่อผลิตภัณฑ์ แต่ก็มิได้หมายความว่าผู้บริโภคจะรีบออกไปซื้อผลิตภัณฑ์นั้นทันทีก็หาไม่ เขาอาจจะยังไม่จำเป็นในขณะนั้น อาจไม่สามารถซื้อได้เพราะยังไม่มีเงินพอ อาจจะต้องซื้อสิ่งอื่นก่อนที่มีความสำคัญมากกว่า หรืออาจจะรอให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในครอบครัวเข้าร่วมพิจารณาด้วย เป็นต้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)

Maslow เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง เป็นความจริงที่จะกล่าวว่ากระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” (wanting animal) และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจและเมื่อบุคคลได้รับ

ความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้วก็จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจสิ่งอื่นๆ ต่อไป ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความต้องการจะได้รับสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ

Maslow กล่าวว่าความปรารถนาของมนุษย์นั้นติดตัวมาแต่กำเนิดและความปรารถนาเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความปรารถนา ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความปรารถนาขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (The Need-Hierarchy Conception of Human Motivation) Maslow เรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปไว้เป็นลำดับดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุด จากความต้องการทั้งหมดเป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อน นอนหลับ ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกกระตุ้นด้วยวิธีสัมผัส แรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกายและของอินทรีย์ ความพึงพอใจที่ได้รับ ในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่าและถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้น ให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอย่างไรก็ตาม ถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่นๆ ไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป เช่น คนที่อดอยากหิวโหยเป็นเวลานานจะไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ต่อโลกได้ บุคคลเช่นนี้จะหมกมุ่นอยู่กับการจัดหาบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้มีอาหารไว้รับประทาน Maslow อธิบายต่อไปว่าบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้สึกเป็นสุขอย่างเต็มที่เมื่อมีอาหารเพียงพอสำหรับเขาและจะไม่ต้องต้องการสิ่งอื่นใดอีก ชีวิตของเขาถือว่าได้ว่าเป็นเรื่องของการรับประทาน สิ่งอื่นๆ นอกจากนี้จะไม่มีมีความสำคัญไม่ว่าจะเป็นเสรีภาพ ความรัก ความรู้สึกต่อชุมชน การได้รับการยอมรับ และปรัชญาชีวิต บุคคลเช่นนี้มีชีวิตอยู่เพื่อที่จะรับประทานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวอย่าง การขาดแคลนอาหารมีผลต่อพฤติกรรม ได้มีการทดลองและการศึกษาชีวิตประวัติเพื่อแสดงว่า ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นเรื่องสำคัญที่จะเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ และได้พบผลว่าเกิดความเสียหายอย่างรุนแรงของพฤติกรรมซึ่งมีสาเหตุจากการขาดอาหารหรือน้ำติดต่อกันเป็นเวลานาน ตัวอย่างคือ เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ในค่าย Nazi ซึ่งเป็นที่กักขังเชลย เชลยเหล่านั้นจะละทิ้งมาตรฐานทางศีลธรรมและค่านิยมต่างๆ ที่เขาเคยยึดถือภายใต้สภาพการณ์ปกติ เช่น ขโมยอาหารของคนอื่น หรือใช้วิธีการต่างๆ ที่จะได้รับอาหารเพิ่มขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งในปี ค.ศ. 1970 เครื่องบินของสายการบิน Peruvian ตกลงที่ฝั่งอ่าวอเมริกาใต้ผู้ที่รอดตายรวมทั้งพระนิกาย Catholic อาศัยการมีชีวิตอยู่รอดโดยการกินซากศพของผู้ที่ตายจากเครื่องบินตก จากปรากฏการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อมนุษย์เกิดความหิวขั้นจะมีอิทธิพลเหนือระดับศีลธรรมจรรยา จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่ามนุษย์มีความต้องการทางด้าน

ร่างกายเหนือความต้องการอื่นๆ และแรงผลักดันของความต้องการนี้ได้เกิดขึ้นกับบุคคลก่อนความต้องการอื่นๆ

2) ความต้องการความปลอดภัย(Safety needs)

เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (safety or security) Maslow กล่าวว่าความต้องการความปลอดภัยนี้จะสังเกตเห็นได้ง่ายในทารกและในเด็กเล็กๆ เนื่องจากทารกและเด็กเล็กๆ ต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพาศูนย์อื่น ตัวอย่างทารกจะรู้สึกกลัวเมื่อถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังหรือเมื่อเขาได้ยินเสียงดังๆ หรือเห็นแสงสว่างมาก ๆ แต่ประสบการณ์และการเรียนรู้จะทำให้ความรู้สึกกลัวหมดไป ดังคำพูดที่ว่า “ฉันไม่กลัวเสียงฟ้าร้องและฟ้าแลบอีกต่อไปแล้ว เพราะฉันรู้ธรรมชาติในการเกิดของมัน” พลังความต้องการความปลอดภัยจะเห็นได้ชัดเจนเช่นกันเมื่อเด็กเกิดความเจ็บป่วย ตัวอย่างเด็กที่ประสบอุบัติเหตุขาหักก็จะรู้สึกกลัวและอาจแสดงออกด้วยอาการผื่นร้ายและความต้องการ ที่จะได้รับความปลอดภัยคุ้มครองและการให้กำลังใจ

Maslow กล่าวเพิ่มเติมว่าพ่อแม่ที่เลี้ยงดูลูกอย่างไม่กวัดขั้นและตามใจมากเกินไปจะไม่ทำให้เด็กเกิดความรู้สึกว่าได้รับความพึงพอใจจากความต้องการความปลอดภัยการให้อนอนหรือให้กินไม่เป็นเวลาไม่เพียงพอ แต่ทำให้เด็กสับสนเท่านั้นแต่ยังทำให้เด็กรู้สึกไม่มั่นคงในสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวเขา สัมพันธภาพของพ่อแม่ที่ไม่ดีต่อกัน เช่น ทะเลาะกันทำร้ายร่างกายซึ่งกันและกัน พ่อแม่แยกกันอยู่ หย่า ตายจากไป สภาพการณ์เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่ดีของเด็ก ทำให้เด็กรู้ว่าสิ่งแวดล้อมต่างๆ ไม่มั่นคง ไม่สามารถคาดการณ์ได้และนำไปสู่ความรู้สึกไม่ปลอดภัย

ความต้องการความปลอดภัยจะยังมีอิทธิพลต่อบุคคลแม้ว่าจะผ่านพ้นวัยเด็กไปแล้ว แม้ในบุคคลที่ทำงานในฐานะเป็นผู้คุ้มครอง เช่น ผู้รักษาเงิน นักบัญชี หรือทำงานเกี่ยวกับการประกันต่างๆ และผู้ที่ทำหน้าที่ให้การรักษาพยาบาลเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่งคนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเฝ้าหาความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่งคนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเฝ้าหาความปลอดภัยด้วยกันทั้งสิ้น ศาสนาและปรัชญาที่มนุษย์ยึดถือทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง เพราะทำให้บุคคลได้จัดระบบของตัวเองให้มีเหตุผลและวิถีทางที่ทำให้บุคคลรู้สึก “ปลอดภัย” ความต้องการความปลอดภัยในเรื่องอื่นๆ จะเกี่ยวข้องกับการเผชิญกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้ สงคราม อาชญากรรม น้ำท่วม แผ่นดินไหว การจลาจล ความสับสนไม่เป็นระเบียบของสังคม และเหตุการณ์อื่นๆ ที่คล้ายคลึงกับสภาพเหล่านี้

Maslow ได้ให้ความคิดต่อไปว่าอาการโรคประสาทในผู้ใหญ่ โดยเฉพาะโรคประสาทชนิดย้ำคิด-ย้ำทำ (obsessive-compulsive neurotic) เป็นลักษณะเด่นชัดของการค้นหาความรู้สึกปลอดภัย ผู้ป่วยโรคประสาทจะแสดงพฤติกรรมว่าเขากำลังประสบเหตุการณ์ที่ร้าย

กางและกำลังมีอันตรายต่างๆ เขาจึงต้องการมีใครสักคนที่ปกป้องคุ้มครองเขาและเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งซึ่งเขาสามารถจะพึ่งพาอาศัยได้

3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love needs)

ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวหรือกับผู้อื่น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดมากเมื่อถูกทอดทิ้งไม่มีใครยอมรับ หรือถูกตัดออกจากสังคม ไม่มีเพื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนเพื่อนๆ ญาติพี่น้อง สามีหรือภรรยา หรือลูกๆ ได้ลดน้อยลงไป นักเรียนที่เข้าโรงเรียนที่ห่างไกลบ้านจะเกิดความต้องการเป็นเจ้าของอย่างยิ่ง และจะแสวงหาอย่างมากที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน

Maslow คัดค้านกลุ่ม Freud ที่ว่าความรักเป็นผลมาจากการทดเทิดสัญชาตญาณทางเพศ (sublimation) สำหรับ Maslow ความรักไม่ใช่สัญลักษณ์ของเรื่องเพศ (sex) เขาอธิบายว่าความรักที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี ความสัมพันธ์ของความรักระหว่างคน 2 คน จะรวมถึงความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องและความไว้วางใจแก่กัน นอกจากนี้ Maslow ยังย้ำว่าความต้องการความรักของคนจะเป็นความรักที่เป็นไปในลักษณะทั้งการรู้จักให้ความรักต่อผู้อื่นและรู้จักที่จะรับความรักจากผู้อื่น การได้รับความรักและได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า บุคคลที่ขาดความรักก็จะรู้สึกว่าชีวิตไร้ค่ามีความรู้สึกอ้างว้างและเคียดแค้น กล่าวโดยสรุป Maslow มีความเห็นว่าบุคคลต้องการความรักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการขาดสิ่งนี้มักจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขงคับใจและทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวไม่ได้ และความยินดีในพฤติกรรมหรือความเจ็บป่วยทางด้านจิตใจในลักษณะต่างๆ

สิ่งที่ควรสังเกตประการหนึ่ง ก็คือมีบุคคลจำนวนมากที่มีความลำบากใจที่จะเปิดเผยตัวเองเมื่อมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพศตรงข้ามเนื่องจากกลัวว่าจะถูกปฏิเสธ ความรู้สึกเช่นนี้ Maslow กล่าวว่าสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ในวัยเด็ก การได้รับความรักหรือการขาดความรักในวัยเด็ก ย่อมมีผลกับการเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะและการมีทัศนคติในเรื่องของความรัก Maslow เปรียบเทียบว่าความต้องการความรักก็เป็นเช่นเดียวกับรถยนต์ที่สร้างขึ้นมาโดยต้องการก๊าซหรือน้ำมันนั่นเอง

4) ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-Esteem needs)

เมื่อความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและทำให้บุคคล เกิดความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไปมาแทนที่ กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะแรกเป็นความต้องการนับถือตนเอง (self-respect) ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (esteem from others)

- ความต้องการนับถือตนเอง (self-respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น และมีความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานภารกิจต่างๆ และมีชีวิตที่เด่นดัง

- ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (esteem from others) คือ ความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับการความสนใจ มีสถานภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่กล่าวขาน และเป็นที่ยอมรับชมยินดี มีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชยในสิ่งที่เขากระทำซึ่งทำให้รู้สึกว่าคุณค่าความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง ก็เป็นเช่นเดียวกับธรรมชาติของลำดับขั้นในเรื่องความต้องการด้านแรงจูงใจตามทัศนะของ Maslow ในเรื่องอื่นๆ ที่เกิดขึ้นภายในจิตนั้นคือ บุคคลจะแสวงหาความต้องการได้รับการยกย่องก็เมื่อภายหลังจาก ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของได้รับการตอบสนองความพึงพอใจของเขาแล้ว และ Maslow กล่าวว่ามันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่บุคคลจะย้อนกลับจากระดับขั้นความต้องการในขั้นที่ 4 กลับไปสู่ระดับขั้นที่ 3 อีกถ้าความต้องการระดับขั้นที่ 3 ซึ่งบุคคลได้รับไว้แล้วนั้นถูกระทบกระเทือนหรือสูญสลายไปทันทีทันใด ดังตัวอย่างที่ Maslow นำมาอ้างคือหญิงสาวคนหนึ่งซึ่งเธอคิดว่าการตอบสนองความต้องการความรักของเธอได้ดำเนินไปด้วยดี แล้วเธอจึงทุ่มเทและเอาใจใส่ในธุรกิจของเธอ และได้ประสบความสำเร็จเป็นนักธุรกิจที่มีชื่อเสียงและอย่างไม่คาดฝันสา มีได้ผลจากเธอไป ในเหตุการณ์เช่นนี้ปรากฏว่าเธอวางมือจากธุรกิจต่างๆ ในการที่จะส่งเสริมให้เธอได้รับความยกย่องนับถือ และหันมาใช้ความพยายามที่จะเรียกร้องสามีให้กลับคืนมา ซึ่งการกระทำเช่นนี้ของเธอเป็นตัวอย่างของความต้องการความรักซึ่งครั้งหนึ่งเธอได้รับแล้ว และถ้าเธอได้รับความพึงพอใจในความรักโดยสามีหวนกลับคืนมาเธอก็จะกลับไปเกี่ยวข้องกับโลกธุรกิจอีกครั้งหนึ่ง

ความพึงพอใจของความต้องการได้รับการยกย่องโดยทั่วไป เป็นความรู้สึกและทัศนคติของความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้สึกว่าคุณค่า การมีพลังกำลัง การมีความสามารถ และความรู้สึกว่ามีชีวิตอยู่อย่างมีประโยชน์และเป็นบุคคลที่มีความจำเป็นต่อโลก ในทางตรงกันข้ามการขาดความรู้สึกต่างๆ ดังกล่าวนี้ย่อมนำไปสู่ความรู้สึกและทัศนคติของปมด้อยและความรู้สึกไม่พอเพียง เกิดความรู้สึกอ่อนแอและช่วยเหลือตนเองไม่ได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็น การรับรู้ตนเองในทางนี้เสถ (negative) ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกขาดกลัวและรู้สึกว่าตนเองไม่มีประโยชน์และสิ้นหวังในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของชีวิต และประเมินตนเองต่ำกว่าชีวิตความเป็นอยู่กับการได้รับการยกย่อง และยอมรับจากผู้อื่นอย่างจริงจังมากกว่าการมีชื่อเสียงจากสถานภาพหรือการได้รับการประจบประแจง การได้รับความนับถือยกย่องเป็นผลมาจากความเพียรพยายามของบุคคล และความต้องการนี้อาจเกิดอันตรายขึ้นได้ถ้า

บุคคลนั้นต้องการคำชมเชยจากผู้อื่นมากกว่าการยอมรับความจริงและเป็นที่ยอมรับกันว่าการได้รับความนับถือยกย่อง มีพื้นฐานจากการกระทำของบุคคลมากกว่าการควบคุมจากภายนอก

5) ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization needs)

ถึงลำดับขั้นสุดท้าย ถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อนๆ ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น Maslow อธิบายความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับการเหมาะสมบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน กล่าวโดยสรุปการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ เช่น “นักดนตรีก็ต้องใช้ความสามารถทางด้านดนตรี ศิลปินก็ต้องวาดรูป กวีจะต้องเขียนโคลงกลอน ถ้าบุคคลเหล่านี้ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ก็เชื่อได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นคนที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริง” Maslow

ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงจะดำเนินไปอย่างง่ายหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติ โดยความเป็นจริงแล้ว Maslow เชื่อว่าคนเรามักจะกลัวตัวเองในสิ่งเหล่านี้ “ด้านที่ดีที่สุดของเรา ความสามารถพิเศษของเรา สิ่งที่ดีงามที่สุดของเรา พลังความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์” Maslow ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงมิได้มีแต่เฉพาะในศิลปินเท่านั้น คนทั่วไป เช่น นักกีฬา นักเรียน หรือแม้แต่นักกรรมกรก็สามารถจะมีความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงได้ถ้าทุกคนสามารถทำในสิ่งที่ตนต้องการให้ดีที่สุด รูปแบบเฉพาะของการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงจะมีความแตกต่างกันกว้างขวางจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง กล่าวได้ว่ามันคือระดับความต้องการที่แสดงความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างยิ่งใหญ่ที่สุด

พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior)

พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลแต่ละบุคคลในการค้นหา การเลือกซื้อ การใช้ การประเมินผล หรือจัดการกับสินค้าและบริการ ซึ่งผู้บริโภคคาดว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้ ซึ่งเหตุผลที่คุณจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคเพราะพฤติกรรมผู้บริโภคมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคจะทำให้คุณสามารถสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด ที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคและความสามารถในการค้นหาทางแก้ไข พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อ อสังค้ำของผู้บริโภคในสังคมได้ถูกต้องและสอดคล้องกับความสามารถในการตอบสนองของธุรกิจมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญจะช่วยในการพัฒนาตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของคุณให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในที่นี้ จะทำการยกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคือ

- **อุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย โดย คุณมิ่งสรรพ ขาวสะอาด , คุณนุกูล เครือฟูและคุณอัครพงศ์ อันทอง** โดยการศึกษางานวิจัยในหัวข้อดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

การศึกษาในส่วนแรก พบว่า ในปี พ.ศ.2545 อุตสาหกรรมโรงแรมของทั้งโลกมีจำนวนห้องทั้งหมด 13,887,000 ตลบต มีขนาดไม่น้อยกว่า 2 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือคิดเป็นเงินไทยประมาณ 8 ล้านล้านบาท และเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มดี แต่มีความผันผวนตามเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โรงแรมที่มีรายได้สูงส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่มีเครือข่ายนานาชาติ และเครือข่ายส่วนใหญ่อยู่ในสหรัฐอเมริกาและยุโรป

แนวโน้มในอนาคตคาดว่าเครือข่ายนานาชาติจะมีการควบรวมกิจการเพื่อขยายขนาดของเครือข่ายกันมากขึ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น และมีช่องทางการตลาดที่กว้างขึ้น ในขณะที่เดียวกันเครือข่ายโรงแรมในเอเชีย โดยเฉพาะกลุ่มโรงแรมสัญชาติสิงคโปร์ และฮ่องกง มีแนวโน้มที่จะขยายไปยังภูมิภาคอื่นๆ (รวมทั้งประเทศไทย) มากขึ้นเพื่อลดความเสี่ยง และการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรมที่จะทวีความรุนแรงขึ้นจะทำให้โรงแรมขนาดกลาง และขนาดเล็กต้องอาศัยการขายความแตกต่าง ซึ่งจะทำให้เกิดโรงแรมหรูขนาดเล็กถึงกลาง ที่เรียกกันว่า Boutique Hotel มากขึ้น

สำหรับอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยนั้น ได้พัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องจนเป็นอุตสาหกรรมแนวหน้าของประเทศ และโรงแรมของไทยหลายแห่งได้ก้าวหน้าขึ้นมาเป็นโรงแรมระดับแนวหน้าของโลก ในปี พ.ศ.2545 อุตสาหกรรมนี้มีโรงแรมและที่พักกว่า 3,700 แห่ง มีจำนวนห้องพักรวมกันไม่น้อยกว่า 230,000 ห้อง มีการจ้างงานโดยตรงกว่า 154,000คน และจากการศึกษาในปี พ.ศ.2545 พบว่า อุตสาหกรรมโรงแรมของไทยสามารถสร้างรายได้ปีละไม่ต่ำกว่า 170,000 ล้านบาท การเข้าพักเฉลี่ย (Occupancy Rate) อัตราค่าห้องเฉลี่ย (ADR) และรายได้ต่อห้องพักพร้อมขาย (RevPAR) แต่เมื่อเปรียบเทียบกับผลผลิตภาพของอุตสาหกรรมโดยใช้มูลค่าเพิ่มต่อแรงงาน และมูลค่าเพิ่มต่อห้องพักกลับพบว่าอุตสาหกรรมโรงแรมในภูมิภาคนี้มีผลผลิตภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มที่ดีที่สุด

สำหรับการศึกษาในส่วนที่สองเป็นการวัดประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมโดยวิธีเชิงปริมาณและหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและเกสต์เฮาส์ ในประเทศไทย จังหวัดท่องเที่ยวที่สำคัญ และในภาคเหนือตอนบน โดยใช้วิธีการ Stochastic Frontier Approach (SFA) และวิธีการ Data Envelopment (DEA) ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้มาจากโครงการสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ที่มี

การจดทะเบียนกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมและเกสต์เฮาส์ในประเทศไทยมีระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานเฉลี่ย ร้อยละ 63.58 โดยมีพิสัย (Range) ของระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานระหว่างร้อยละ 61 – 80 โรงแรมและเกสต์เฮาส์ในกรุงเทพฯ มีระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานเฉลี่ยสูงที่สุด ในขณะที่โรงแรมและเกสต์เฮาส์ในภาคใต้มีระดับประสิทธิภาพเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับโรงแรมที่มีราคาห้องพักสูงกว่า 2,500 บาทต่อคืน และมีการลงทุนจากต่างประเทศ มีระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงกว่าโรงแรมและเกสต์เฮาส์ในลักษณะอื่นๆ นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อความด้อยประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรมและเกสต์เฮาส์ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยด้านแรงงานและปัจจัยด้านคุณภาพการบริการของโรงแรม ความด้อยประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นทำให้โรงแรมและเกสต์เฮาส์สูญเสียรายได้ประมาณ 9,314 ล้านบาท และทำให้ระบบเศรษฐกิจสูญเสียมูลค่าเพิ่มประมาณ 6,119 ล้านบาท

เมื่อประเมินระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและเกสต์เฮาส์ในจังหวัดท่องเที่ยวสำคัญ คือ จังหวัดเชียงใหม่ ภูเก็ต ชลบุรี และกรุงเทพฯ พบว่า โรงแรมและเกสต์เฮาส์ในจังหวัดท่องเที่ยวทั้ง 4 แห่ง มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเฉลี่ยร้อยละ 69.39 โดยโรงแรมและเกสต์เฮาส์ที่อยู่ในจังหวัดภูเก็ตมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ จังหวัดชลบุรี เชียงใหม่ และกรุงเทพฯ ตามลำดับ อีกทั้งยังพบว่า ขนาดของโรงแรมและเกสต์เฮาส์ในจังหวัดท่องเที่ยวที่สำคัญมีระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานแตกต่างกัน โดยโรงแรมและเกสต์เฮาส์ที่มีขนาดเล็กมีระดับราคาห้องพักสูงกว่า 2,500 บาทต่อคืน และมีการลงทุนจากต่างประเทศ จะมีระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ความด้อยประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ทำให้สูญเสียโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มประมาณ 4,533 ล้านบาท

- ความพึงพอใจของลูกค้าที่มารับบริการในโรงแรมเจดับบลิวแมริออท

กรุงเทพมหานคร โดย นายพัฒนไชย อินทรโยธา โดยการศึกษางานวิจัยในหัวข้อดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าที่มารับบริการในโรงแรมเจดับบลิวแมริออท กรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 424 ราย ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) โดยกำหนดจำนวนตัวอย่างตาม ภูมิภาคที่อยู่อาศัย ได้แก่ ทวีปเอเชีย ยุโรป อเมริกา ออสเตรเลีย แอฟริกาและไทย ในสัดส่วนที่เป็นปฏิกภาค โดยตรงกับจำนวนลูกค้าที่มีภูมิภาคที่อยู่อาศัยตามที่ต้องการ และใช้บริการในปีที่ผ่านมาโดยใช้ข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคมถึงธันวาคม พ.ศ.2549 เป็นกรอบในการกำหนดจำนวนตัวอย่าง

การเก็บข้อมูลจากลูกค้าที่รับบริการของโรงแรมเจดับบลิวแมริออท กรุงเทพมหานคร จะใช้วิธี สัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนตุลาคมถึงพฤศจิกายน พ.ศ.2550

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ค่า ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) หา ลักษณะที่สำคัญและพฤติกรรมของลูกค้าที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในการใช้บริการของโรงแรมเจดับบลิวแมริออท กรุงเทพมหานคร โดยใช้การทดสอบไคว์สแควร์ (Chi-square test) สำหรับระดับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของลูกค้าแต่ละลักษณะและ พฤติกรรมของลูกค้ากับระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการใช้บริการจะพิจารณาจากค่า Contingency Coefficient และใช้การทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของลูกค้าที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน และมีพฤติกรรมการใช้บริการที่ต่างกัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จ SPSS for Windows (Statistical package for the social science) เป็นเครื่องมือในการประมวลผล

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของลูกค้าที่มารับบริการในโรงแรมส่วนใหญ่เป็น เพศชาย มี อายุระหว่าง 41-45ปี อาชีพรับจ้าง /พนักงานบริษัท การศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยระหว่าง 80,001- 100,000 บาท และมีภูมิภาคที่อยู่อาศัยทวีปเอเชีย ส่วนด้าน พฤติกรรมของลูกค้าที่มารับบริการในโรงแรม พบว่า ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ในการมา ท่องเที่ยว /พักผ่อน พักจำนวน 4-7วัน ความถี่ในการเข้าพัก 3 ครั้งต่อปีผู้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจคือเพื่อน ข้อมูลข่าวสารในการเลือกโรงแรมจากบริษัทนายหน้าเที่ยว /มัลติเตอร์ก์ ลักษณะการ เดินทางมาท่องเที่ยวเกี่ยวกับเพื่อน ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มารับบริการในโรงแรมเจดับบลิวแมริออท กรุงเทพมหานคร โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ระดับความพึงพอใจ ของลูกค้าที่มารับบริการในแต่ละด้าน พบว่า ด้านความปลอดภัยมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาด้านสถานที่ของโรงแรม ส่วนด้านห้องประชุมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นระดับความพึงพอใจในอันดับสุดท้าย

จากการทดสอบสมมติฐานเชิงสถิติ ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า ลูกค้าที่มีอายุ อาชีพ ระดับการศึกษา รายได้ และภูมิภาคที่อยู่อาศัย ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการมารับ บริการที่โรงแรมเจดับบลิวแมริออท กรุงเทพมหานครแตกต่างกัน ส่วนเพศที่แตกต่างกันมีความ พึงพอใจในการมารับบริการที่โรงแรมเจดับบลิวแมริออท กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ส่วน ลูกค้าที่มีวัตถุประสงค์ในการมาพัก จำนวนวันที่พัก ความถี่ในการใช้บริการ ผู้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ ลักษณะการเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว ต่างกันมีความพึงพอใจเฉลี่ยในการมารับบริการ ที่โรงแรมเจดับบลิวแมริออท กรุงเทพมหานครแตกต่างกัน ลักษณะส่วนบุคคลของลูกค้าได้แก่ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการใช้บริการมากที่สุด รองลงมา คือ อาชีพ รายได้ อายุ ภูมิภาคที่อยู่อาศัยและเพศ ที่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการ ใช้บริการ ตามลำดับ พฤติกรรมของลูกค้า ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับ

ระดับความพึงพอใจในการใช้บริการมากที่สุด รองลงมา คือ วัตถุประสงค์ในการมาพัก จำนวนวันที่พัก ลักษณะการเดินทางมาท่องเที่ยวและความถี่ในการใช้บริการ ตามลำดับ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา และผลการศึกษา

3.1 ระเบียบวิธีการศึกษา

การออกแบบงานวิจัย และการเก็บข้อมูล

การศึกษานี้ได้ออกแบบการวิจัย เป็นการศึกษาระดับปฐมภูมิ (Primary Study) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Study)

(1) การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ จากการข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมโรงแรมจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้เก็บรวบรวมไว้แล้ว เพื่อกำหนดทิศทางการศึกษาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะว่า การศึกษาถ้าไม่ได้ศึกษาจากข้อมูลที่ทำการศึกษาไว้แล้วก่อนนั้น อาจจะทำให้การศึกษานี้ไม่มีทิศทางที่ชัดเจนและอาจผิดพลาดได้ โดยสามารถสรุปข้อมูลทุติยภูมิได้ดังต่อไปนี้

ก. บทสัมภาษณ์ คุณชนินทร์ โทณวนิก" ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเครือ ดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล เกี่ยวกับสภาวะโดยทั่วไปในช่วงปี พ.ศ. 2553 โดยสรุปได้ดังนี้

"ในช่วงนี้ผู้ประกอบการท่องเที่ยวอาจต้องทำการบ้านหนัก เดินหน้าแผนตลาด เครือดุสิตได้ทำการจัดแคมเปญ "ดุสิต..รวมใจเพื่อประเทศไทย" (Dusit Together for Thailand) โดยส่งตัวแทนจากฝ่ายขายและการตลาด จับมือเข้าพบบริษัทต่างๆ และสื่อมวลชนกว่า 300 แห่ง เพื่อขอบคุณลูกค้าและพันธมิตร เชิญชวนร่วมกันฟื้นฟูฟื้นฟูกิจกรรม "ดุสิต เทค ทู" โดยโรงแรมในเครือทุกแห่งในไทย มะนิลา ดูไบ และไคโร จัดห้องพักฟรีราคา 50% สำหรับคืนที่สอง เป็นต้น ส่วนทางด้านสถานการณ์การเมืองที่สืบต่อมาจากการชุมนุมทางการเมืองนั้น นักท่องเที่ยวคงยังไม่กลับมาโดยง่าย ทั้งที่ 2 เดือนแรกปี 2553 ที่ผ่านมา เริ่มต้นด้วยการเติบโตที่ดี จนคาดว่าปีนี้จะได้ 15% ได้ แต่ทุกอย่างก็พลิกกลับ รายได้ลดลงตั้งแต่เดือนมีนาคมต่อเนื่องถึงสิ้นปี 2553 โรงแรมดุสิตธานี มีอัตราเข้าพักเพียง 17% ความเชื่อมั่นลูกค้ายังไม่กลับมา การตลาดต้องเหนื่อยกับแคมเปญ และต่อสู้กับสงครามราคา ขณะนี้ราคาห้องพักโรงแรมในไทย ตกต่ำมาก โดยราคาห้องพักโรงแรม 5 ดาวของไทย ต่ำกว่าโรงแรม 5 ดาวของลาว 1 เท่า ต่ำกว่าโรงแรม 5 ดาวของสิงคโปร์ 3 เท่า และต่ำกว่าฮ่องกงถึง 5 เท่า ถ้าเป็นเช่นนี้ต่อไป สถานการณ์คงย่ำแย่ เพราะการที่ราคาตกต่ำลง การจะทำให้กลับคืนมาเท่าเดิมไม่ใช่เรื่องง่าย"

ข. แนวโน้มธุรกิจการท่องเที่ยว ปี พ .ศ.2554 ซึ่งมีที่มาของข้อมูลจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผ่านกระบวนการประมาณการของ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย โดยสามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

จากสถานการณ์ท่องเที่ยวของไทยที่ต้องเผชิญปัญหาวิกฤตทางการเมืองในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ส่งผลกระทบบั่นทอนความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทยในช่วงเวลาดังกล่าว โดยล่าสุดเหตุการณ์ความรุนแรงในช่วงเดือนเมษายน- พฤษภาคมซึ่งจำกัดวงอยู่เฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯ และบางพื้นที่ในต่างจังหวัด สามารถคลี่คลายลงสู่ภาวะปกติได้ในช่วงเดือนมิถุนายน ขณะที่พื้นที่ท่องเที่ยวหลายแห่งในภูมิภาคอื่นของไทยไม่ได้รับผลกระทบ เมื่อประกอบกับความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน ในการเร่งสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยในการเดินทางท่องเที่ยวประเทศไทยให้กลับคืนมาโดยเร็วในหมู่นักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่งผลให้ตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทยสามารถปรับตัวกลับมาเติบโตตามปกติได้ตั้งแต่ช่วงเดือนกรกฎาคม 2553 เป็นต้นมา ประกอบกับความร่วมมือเร่งฟื้นฟูของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละพื้นที่ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จึงคาดการณ์ว่า การท่องเที่ยวโดยรวมของไทยจะสามารถฟื้นตัวกลับมาเติบโตตามปกติได้ในช่วงปลายปี ซึ่งถือเป็นช่วงไฮซีซั่น ของนักท่องเที่ยวจากตลาดระยะไกลในยุโรป เมื่อพิจารณาจากสถิติของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่าในช่วง 10 เดือนแรกของปี 2553 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามายังประเทศไทยรวมทั้งสิ้นประมาณ 12.57 ล้านคนเพิ่มขึ้นร้อยละ 13 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า และคาดการณ์ว่า ในเดือนพฤศจิกายนตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทยมีแนวโน้มถดถอยลงประมาณร้อยละ 2 และสามารถขยายตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อย คือ ประมาณร้อยละ 1 ได้ในเดือนธันวาคม ทำให้ในช่วง 2 เดือนที่เหลือของปี 2553 คาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามารวมทั้งสิ้นประมาณ 3.03 ล้านคน ซึ่งลดลงเล็กน้อย คือ ร้อยละ 0.5 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า ซึ่งเป็นฐานที่สูงกว่าทุกปีที่ผ่านมา โดยรวมตลอดทั้งปี 2553 จึงคาดว่า จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาในไทยรวมทั้งสิ้นประมาณ 15.59 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีก่อนหน้า และก่อให้เกิดรายได้ด้านการท่องเที่ยวเข้าประเทศคิดเป็นมูลค่าประมาณ 537,000 ล้านบาทเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ทั้งนี้ด้วยแรงเกื้อหนุนจากการขยายตัวของตลาดท่องเที่ยวระยะไกลในภูมิภาคเอเชีย อาทิ จีน เกาหลี อินเดีย รวมทั้งบางประเทศในยุโรป เช่น รัสเซีย และนักท่องเที่ยวจากตะวันออกกลาง ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดการณ์ว่า หากไม่มีเหตุการณ์ร้ายแรงใดมากระทบแล้วตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทยยังคงมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องไปในปี 2554 โดยคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามายังประเทศไทยประมาณ 16.33 ล้านคนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า และก่อให้เกิดรายได้ด้านการท่องเที่ยวเข้าประเทศเป็นมูลค่าประมาณ 555,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 3

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ รายได้ จากตลาดการท่องเที่ยว

ปี	จำนวน (คน)	อัตราการขยายตัว	รายได้ (ล้านบาท)	อัตราการขยายตัว
2549	13,821,802	20.0	482,319	31.3
2550	14,464,228	4.6	547,782	13.6
2551	14,584,220	0.8	574,521	4.9
2552	14,149,841	-3.0	510,255	-11.2
2553*	15,591,771	10.2	537,000	5.2
2554*	16,330,000	4.7	555,000	3.3

ที่มา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

รวบรวมโดย : บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด หมายเหตุ : * ประมาณการโดย บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยเกื้อหนุนให้ตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทยเติบโตในช่วงปลายปี 2553 ต่อเนื่องไปในปี 2554 คือ

- ความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยในการเดินทางท่องเที่ยวประเทศไทยกลับคืนมาในหมู่นักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะจากตลาดท่องเที่ยวระยะไกลในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ แรงแห่งหนุนสำคัญจากตลาดจีน และเกาหลี

- ความร่วมมืออย่างจริงจังและต่อเนื่องของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใน แหล่งท่องเที่ยวสำคัญของไทย ในการขยายตลาดท่องเที่ยวใหม่ที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะรัสเซีย อินเดีย และตะวันออกเฉียงกลาง ควบคู่กับการรักษาตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มเดิมที่มีอยู่ไว้

- การขยายตัวของธุรกิจการบินต้นทุนต่ำ รวมทั้งการเพิ่มเส้นทางบิน ทั้งเที่ยวบินประจำ และเที่ยวบินเช่าเหมาลำ จากต่างประเทศมายังประเทศไทย ตลอดจนการขยายเส้นทางบินระหว่างภาคต่างๆ ของไทย

- การขยายตัวของเซนบริหารโรงแรมชั้นนำระดับโลกสู่ธุรกิจโรงแรมของไทย และการขยายเครือข่ายการบริหารโรงแรมของผู้ประกอบการคนไทยไปในต่างประเทศ

- ค่าครองชีพของไทยที่ต่ำกว่าบรรดาประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศคู่แข่งในภูมิภาคเดียวกัน

- ความคุ้มค่าเงินที่จ่ายไป ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติจากทุกภูมิภาคทั่วโลกให้เดินทางเข้ามายังประเทศไทย

- การขยายตัวของที่พักในรูปแบบ Boutique Hotel ซึ่งเป็นโรงแรมขนาดเล็กที่ทันสมัย และมีสไตล์เฉพาะตัว สร้างความประทับใจแก่ผู้ที่มาพัก และเกิดการประชาสัมพันธ์ในลักษณะการบอกต่อ ดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติให้เข้ามาพัก เพื่อสัมผัสบรรยากาศด้วยตนเอง

(2) ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ โดยแบ่งการเก็บข้อมูลเป็นสองส่วน คือ

ก. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการศึกษา โดยการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview Qualitative Research) โดยใช้โครงร่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Semi-Structure Interview Form) ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ จะทำให้เราทราบถึงปัญหาที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามก็อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับความถูกต้องภายนอก (External Validity) ที่อาจจะมึนน้อย เพราะว่าเราอาจจะเกิดความลำเอียงจากการเลือกบุคคลต่างๆ เข้ามาสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะดำเนินการสัมภาษณ์ ทั้งในส่วนของผู้ใช้บริการ และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงแรม

ในส่วนของโครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์นั้น จะยึดถือโครงคำถามที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ทางการตลาดของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ (สำหรับโครงสร้างคำถามสามารถค้นได้จากภาคผนวก)

และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองในด้านของการนำไปพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่เพิ่มเติมมากขึ้น อีกทั้งเพิ่มผลการประกอบการให้ดียิ่งขึ้น

ซึ่งจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ผู้ใช้บริการ คุณนทีธร สันประเสริฐ อาชีพ Web Designer/ Production House

คุณนทีธร ผู้ตอบ การสัมภาษณ์ ถือว่าเป็นผู้ใช้บริการโรงแรมมาเป็นระยะเวลานาน เนื่องจากต้องมีการจัดกิจกรรมต่าง ที่อาศัยการติดต่อและเข้าพักของนักแสดงในการจัดกิจกรรมทางการตลาด เนื่องจากสายอาชีพที่ต้องเกี่ยวข้อง โดยผู้ตอบการสัมภาษณ์ให้ข้อมูลโดยสรุปว่า ห้องพักของโรงแรม มีความเป็น ระเบียบเรียบร้อยดี สิ่งอำนวยความสะดวกก็ครบครัน อีกทั้งสะดวกในการใช้สอย ซึ่งก็คุ้มค่าต่อการที่จะเสียค่าใช้จ่ายในการเลือกเป็นสถานที่ให้กับการจัดงาน เพราะราคาเหมาะสม กับสถานที่ตั้งและความสวยงามของโรงแรม การที่สถานที่ตั้งอยู่ใจกลางกรุงเทพฯ ก็ทำให้การเดินทาง สะดวกสบาย และง่ายต่อการเข้าไปถึงโรงแรม แต่สถาปัตยกรรมต่าง ก็เริ่มดูเก่า และไม่ทันสมัย แต่ก็ยังคงความเป็นเอกลักษณ์ดั้งเดิมในบางส่วน และในด้านสุดท้าย ผู้ตอบการสัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นว่า การส่งเสริมการขายของโรงแรมนั้น ไม่มีความดึงดูดใจสำหรับการใช้บริการ และเน้นย้ำ เกี่ยวกับสถานที่ตั้งว่า มีความดึงดูดมากกว่า การส่งเสริมการขาย และควรทำการลดราคาที่สูงกว่านี้ในช่วงเวลาต่างๆ เพราะราคาก็ยังถือว่าแพงอยู่ในระดับหนึ่ง ที่สำคัญได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ภายในโรงแรม ควรเพิ่มแสงสว่างในทางเดินให้มากกว่านี้ เพราะมีความมืดเกินไป

2) ผู้ใช้บริการ คุณธมลวรรณ ดีศรีศักดิ์ อาชีพ Air Hostess สายการบิน Air Atlanta Icelandic

คุณธมลวรรณ ผู้ตอบการสัมภาษณ์ ทำงานในสายงานการท่องเที่ยว ได้มีโอกาสใช้บริการในโรงแรมที่มีความหลากหลาย รวมไปถึงโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ และผู้ตอบการสัมภาษณ์ ได้ให้ความเห็นว่า โรงแรมมีความสะอาด ห้องพักรวดจัดวางเพื่อการใช้งานได้อย่างสะดวกสบาย ราคาของห้องพัก มีการจัดสรรเพื่อนักท่องเที่ยวหลากหลายกลุ่ม มีระดับราคาที่หลากหลายเพียงพอ อีกทั้งระดับราคาก็เหมาะสม สถานที่ตั้งของโรงแรมมีความสำคัญต่อการเข้าพักมาก เพราะจะต้องคำนึงถึงการเดินทางไปยังสถานที่อื่นๆ สถาปัตยกรรม มีความเก่า ทำให้อารมณ์ดีเวลาใช้บริการ ไม่รู้สึกว่าการส่งเสริมการขายต่างๆ แก่ผู้บริการ และควรเพิ่มการทำส่งเสริมการขายด้านราคาห้องพักกับค่าอาหารมากกว่านี้ และที่สำคัญ ผู้ตอบการสัมภาษณ์ให้ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจว่า การให้บริการ ของพนักงานนั้น สะดวกสบายและบริการได้ดีมาก แต่มักเกิดการรวมกลุ่มของพนักงาน จนก่อให้เกิดความอึดอัดในการใช้บริการ

ข. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการศึกษา โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Quantitative Research) ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้ (สำหรับข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณทั้งหมด อยู่ในภาคผนวก ค. หน้า 69)

การศึกษาผ่านการวิจัยเชิงปริมาณนั้น ได้ทำการศึกษาจากกลุ่มบริษัทท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งรวมบริษัทท่องเที่ยวภายในประเทศ ภายนอกประเทศ อีกทั้งบริษัทรับจองโรงแรม ผ่านวิธีการจัดทำ Sampling Plan หรือขั้นตอนการเก็บข้อมูล แบ่งเขตกรุงเทพฯ เป็นชั้นใน ชั้นกลาง และชั้นนอก และทำการสุ่ม โดยการสุ่มผ่านการจับฉลาก ได้บริษัทที่จะทำการเก็บข้อมูลใน 9 เขต คือ เขตปทุมวัน เขตบางนา เขตยานนาวา เขตบางซื่อ เขตจอมทอง เขตดอนเมือง เขตมีนบุรี เขตบางกอกน้อย และเขตบางแค

โดยการพิจารณาจำนวนประชากรนั้น ได้อ้างอิงจากทฤษฎี Central Limit Theorem หรือทฤษฎีเข้าสู่จุดศูนย์กลาง ให้การเลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 ตัวอย่าง

ซึ่งการกำหนดตัวแปรในการศึกษา ได้กำหนดตัวแปรต้นคือ ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix: 7P's) และตัวแปรตามคือ ทักษะจิตของบริษัทท่องเที่ยวต่อพฤติกรรมผู้บริโภค และทักษะจิตของบริษัทท่องเที่ยวต่อลำดับความต้องการของผู้บริโภค

ผลของการศึกษาได้วิเคราะห์เป็นค่าเฉลี่ย และการสรุปใจความสำคัญในตาราง 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงผลการศึกษการวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร	เครื่องมือ	ผลสรุป	ข้อเสนอแนะ
ตัวแปรต้น	1. ผลัดภักดิ์	จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าโรงแรมมีความเป็นมาตรฐานสากล มีความน่าเชื่อถือทางด้านชื่อเสียง มีชื่อเสียงเป็นระยะเวลาอันยาวนาน มีความน่าเชื่อถือทางด้านการบริการ อีกทั้งยังมีความหรูหรา และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรมมีความครบครัน	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่งในด้านของชื่อเสียงของโรงแรม ที่มีชื่อเสียงเป็นเวลานานและน่าเชื่อถือ โดยถือเป็นประเด็นที่น่าจะนำมาใช้ประโยชน์ทางธุรกิจ
	2. ราคา	จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ว่าโรงแรมมีราคาที่มีความเหมาะสมกับคุณภาพห้องพัก เหมาะสมกับคุณภาพด้านการบริการ และมีความหลากหลายในระดับราคาของห้องพัก	กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความคิดเห็นว่าโรงแรมควรมีระดับราคาที่หลากหลายมากกว่านี้
	3. ช่องทางการจัดจำหน่าย	จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าโรงแรมมีทำเลที่ตั้งที่ดี การเดินทางที่สะดวก อีกทั้งอยู่ใกล้สถานที่สำคัญ และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับโรงแรมที่มีจุดตรงสะดวกและมีสาขาที่มาก	โรงแรมถือว่ามีข้อได้เปรียบในสถานที่ตั้งและการเดินทางที่สะดวก
	4. การส่งเสริมการตลาด	จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ว่าโรงแรมมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการขายน่าสนใจ มีการส่งเสริมการขายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต จัดกิจกรรมสร้างประสบการณ์ที่น่าดึงดูด ส่วนลดผ่านบัตรเครดิตที่น่าสนใจ และการพูดปากต่อปากในเชิงบวก	กลุ่มตัวอย่างต่างแสดงความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า การส่งเสริมการตลาดของโรงแรม อยู่ในทิศทางที่ไม่ได้มากนัก
	5. บุคลากร	จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าพนักงานใส่ใจในการบริการ และยิ้มแย้มแจ่มใสในการบริการ และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับพนักงานมีการสื่อสารที่ดี มีจำนวนที่เพียงพอต่อการบริการ และการให้บริการมีความรวดเร็ว	บุคลากรในการให้บริการควรมีความดีเยี่ยมในทุกระดับ หรือสายการบริการ เพราะบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนการบริการทั้งหมด
	6. กระบวนการให้บริการ	จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าการให้บริการมีความเป็นมาตรฐาน และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับการให้บริการมีขั้นตอนที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยากซับซ้อน Room Service ให้บริการรวดเร็วและใส่ใจในการบริการ	เนื่องจากเป็นธุรกิจเพื่อการบริการ ควรมีการพัฒนากระบวนการให้บริการให้ดียิ่งขึ้นในทุกๆ รายละเอียดการให้บริการ
	7. ปัจจัยทางกายภาพอื่นๆ	จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าโรงแรมมีการอนุรักษ์ความเป็นไทย มีความเป็นมืออาชีพให้การให้บริการ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ว่าโรงแรมมีความทันสมัย การบริการที่เป็นกันเองและห้องพักที่ง่ายต่อการใช้งาน	การบริการที่เหนือระดับและเป็นเอกลักษณ์ที่ดีของโรงแรม ถือว่าเป็นแนวทางที่ควรเน้นย้ำในการนำเสนอของโรงแรม

ตารางที่ 3.3 แสดงผลการศึกษารวบรวมเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร	เครื่องมือ	ผลสรุป	ข้อเสนอแนะ
ตัวแปรตาม	1. ทัศนคติของบริษัท ท่องเที่ยวต่อ พฤติกรรมผู้บริโภค 1.1 ค้นหา 1.2 ซื่อ 1.3 ใช้ 1.4 ทิ้ง	จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าผู้บริโภคหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และคนรู้จัก อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ว่าผู้บริโภคหาข้อมูลจากนิตยสารการท่องเที่ยว แผ่นพับต่างๆ จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าผู้บริโภคเลือกโรงแรม โดยพิจารณาจากทำเลที่ตั้ง และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ว่าผู้บริโภคเลือกโรงแรม โดยพิจารณาจากความทันสมัย ความคุ้มค่า การบริการและความหรูหรา จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าผู้บริโภคใช้บริการเพื่อการพักผ่อน และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ว่าผู้บริโภคใช้บริการเพื่อธุรกิจ จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ว่าผู้บริโภคแนะนำโรงแรมให้แก่ผู้อื่น และกลับมาใช้โรงแรมนี้เสมอ	การค้นหาข้อมูลควรเพิ่มช่องทางการค้นหาให้หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นสื่อต่างๆ เพื่อติดต่อกับผู้ใช้บริการให้ได้มากที่สุด อีกทั้งการส่งเสริมการขายที่ดี ความประทับใจในการใช้บริการ เพื่อการกลับมาใช้บริการอีกครั้งในครั้งต่อไป
	2. ทัศนคติของบริษัท ท่องเที่ยวต่อลำดับ ความต้องการของ ผู้บริโภค	จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าผู้บริโภคใช้บริการ เพราะตอบสนองความต้องการส่วนตัว และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ว่าผู้บริโภคใช้บริการ เพราะต้องการตอบสนองความต้องการของคนรอบข้าง ต้องการความปลอดภัยในการพักผ่อน ต้องการความปลอดภัยในสถานที่ของโรงแรม ต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจากคนรอบข้าง ต้องการเป็นที่ยอมรับจากคนรอบข้าง ต้องการเป็นที่ยอมรับจากสังคม แสดงถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง และเพื่อให้เกิดความภูมิใจในตนเอง	

3.2 การสรุปประมวล ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ

จากการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ และเนื่องด้วยการนำเสนอการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องและตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองแล้ว ก็ควรจะมีขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นกระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

3.2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

ปัญหาหลักในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้ มีอาการแสดงของปัญหา คืออัตราการเข้าพักโรงแรม และผลประกอบการรายได้ที่ลดน้อยลง ซึ่งสมมติฐานจากข้อมูลเบื้องต้น น่าจะเป็น

เรื่องการแข่งขันของธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดที่แข่งขันกับคู่แข่ง และตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้นในการศึกษาคำนี้ผู้ศึกษา จึงมุ่งไปที่การศึกษาวเคราะห์เพื่อยืนยันปัญหา ศักยภาพของปัญหาที่อาจจะเกิดจากการตั้งราคาต่ำ นักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยว ในประเทศจำนวนเพิ่มขึ้น แต่มีอัตราเข้าพักที่น้อยลง และจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ SWOT Analysis

1) SWOT Analysis (ระดับองค์กร)

จุดแข็ง (Strength)

- ด้านทรัพยากรบุคคล โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ถือว่ามีจุดเด่นทางด้านทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหารงานและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ นั้น มีการว่าจ้างการบริหารโรงแรมจาก บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ซึ่งถือว่าเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานโรงแรมเป็นอย่างมาก ทั้งการบริหารโรงแรมในประเทศและต่างประเทศ

- สถานที่ตั้ง โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ถือว่าเป็นโรงแรมที่ตำแหน่งที่ตั้งที่ดีมาก การคมนาคมสะดวก ใกล้สถานที่ท่องเที่ยวสำคัญต่างๆ ในกรุงเทพฯ ถือว่าเป็นโรงแรมที่มีที่ตั้ง อยู่ใจกลางกรุงเทพฯ

- ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ถือว่ามีความมีชื่อเสียงและน่าเชื่อถือของคนในประเทศไทยและต่างประเทศมานาน สืบเนื่องจากเป็นโรงแรมที่มีการก่อตั้งมาเป็นระยะเวลายาวนาน อยู่คู่การท่องเที่ยวของประเทศไทยมานาน

- การบริการ โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ถือว่ามีการบริการที่เป็นมาตรฐานสากล

จุดอ่อน (Weakness)

- สภาวะทางการเงิน โรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพฯ เป็นโรงแรมภายใต้ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีการขยายสาขาเป็นจำนวนมาก ใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูง ทำให้สภาพคล่องขององค์กรน้อยลง ส่งผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างต่างๆ ของโรงแรม ไม่มีการปรับเปลี่ยนตามสมัย และคงสภาพเดิมเป็นเวลานาน

- โครงสร้าง โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ มีรูปแบบที่ไม่ทันสมัย สถาปัตยกรรมยังคงไว้ตั้งแต่มีการก่อสร้างครั้งแรก ไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป

โอกาส (Opportunity)

- ภาครัฐ รัฐบาลมีการรณรงค์ให้ประเทศไทยเป็นประเทศแห่งการท่องเที่ยว เพื่อดึงนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

- เศรษฐกิจ มีการฟื้นฟูทางด้านเศรษฐกิจที่ดีขึ้น หลังจากวิกฤตการณ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นทั่วโลก มีการฟื้นตัวและเจริญเติบโต

- เทคโนโลยี มีการเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้เข้าถึงผู้บริโภคได้ง่ายยิ่งขึ้น อีกทั้งสามารถทำการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ผ่านระบบเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต Social Network เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีเทคโนโลยีเกี่ยวกับการให้บริการ ที่สะดวกและรวดเร็วอีกด้วย

อุปสรรค (Threat)

- ลูกค้ายกเลิกการเข้าพักไม่มีความจงรักภักดีในตราสินค้า มีการเปลี่ยนการเข้าพักไปที่อื่นตามความชื่นชอบ และโอกาสในการมาประเทศไทยในแต่ละครั้ง
- คู่แข่งขัน มีการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งเป็นจำนวนมาก อีกทั้งยังมีการเสนอคุณค่าที่แตกต่างกันไป การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ที่สำคัญยังมีการเสนอจุดเด่นที่แตกต่าง ทั้งกระบวนการและการนำเสนอ
- สภาวะทางการเมือง สถานการณ์ที่นักท่องเที่ยวยังไม่เกิดความมั่นใจเท่าที่ควร ในสภาวะการเมืองของประเทศไทย ที่ยังคงมีการชุมนุม และความไม่มั่นคงในการเมือง ส่งผลต่อความมั่นใจในการเข้ามาท่องเที่ยวประเทศไทย

2) SWOT Analysis (ระดับหน่วยธุรกิจ: สายผลิตภัณฑ์ห้องพัก)

จุดแข็ง (Strength)

- ห้องพัก มีให้เลือกหลากหลายรูปแบบ ซึ่งถือว่าเป็นตัวเลือกที่ดีให้กับลูกค้าในการเข้าพัก อีกทั้งที่พักรุ่นในแต่ละห้องพักทุกรูปแบบ มีความแตกต่าง และเป็นเอกลักษณ์ กล่าวคือ ทุกห้องพัก สามารถชมทิวทัศน์ของกรุงเทพฯ ได้อย่างหลากหลาย ด้านหน้า เป็นมุมแห่งความสะดวกสบายและความเจริญทางเทคโนโลยี ด้านหลัง เป็นมุมแห่งธรรมชาติที่ได้เห็นถึงความสวยงามของสวน น้ำพุขนาดใหญ่ และย่านเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย และนอกจากนี้ ยังคงซึ่งความหรูหราและสวยงามเป็นอย่างดีในรูปแบบของห้องพัก
- การบริการ มีการบริการที่ดี ทำให้ลูกค้าที่เข้าพัก รู้สึกถึงความเป็นบุคคลสำคัญตั้งแต่ก้าวเข้าสู่ภายในโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ไม่ว่าจะเป็นการต้อนรับหน้าโรงแรม เคาน์เตอร์รับลูกค้า ตลอดจนการบริการที่ห้องพัก ซึ่งอาจจะเป็นนโยบายจากทางบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษจากการบริหารงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ก่อให้เกิดการยอมรับและการรับรองจากสถาบันต่างๆ
- การการตลาดการจองห้องพัก ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งถือว่าเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการห้องพักที่ดีและทันสมัย อีกทั้งมีการการันตีราคาที่จะสามารถบริการห้องพักให้กับผู้ใช้บริการ

จุดอ่อน (Weakness)

- ราคาห้องพัก มีการกำหนดราคาห้องพักที่ต่ำกว่าระดับคุณภาพห้องพักเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อทำการเปรียบเทียบระดับการตั้งราคาในโรงแรมระดับ 5 ดาว การตั้งราคาของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ มีการตั้งราคาที่ต่ำกว่ามาก

- โครงสร้าง โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ มีรูปแบบที่ไม่ทันสมัย สถาปัตยกรรมยังคงไว้ตั้งแต่มีการก่อสร้างครั้งแรก ไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป โดยโครงสร้างของอาคารนั้น ถือว่ามีการปรับเปลี่ยนได้ยากมาก ซึ่งปัจจุบันนั้น ห้องพักรวมมีสิ่งอำนวยความสะดวกและสร้างความผ่อนคลายมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นระเบียง ห้องพัก ที่ควรมีการเพิ่มเข้าไปสร้างความหลากหลายและเป็นที่พักผ่อนคลายมากที่สุด

โอกาส (Opportunity)

- ภาครัฐ มีการตั้งมาตรการต่างๆ ที่เป็นมาตรฐาน ก่อให้เกิดบรรทัดฐานร่วมกันของโรงแรมในไทย ว่าควรมีมาตรฐานด้านใดในห้องพักต่างๆ อีกทั้งมาตรฐานระดับสากลที่มีการรันตีทางด้านต่างๆ เป็นระเบียบข้อบังคับ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการตัดสินระดับคุณภาพที่ชัดเจน

- เทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการพัฒนาเพื่ออำนวยความสะดวกมากยิ่งขึ้น ตอบสนองความต้องการทางด้านไลฟ์สไตล์ที่หลากหลาย การเข้าพักในห้องพักรวมมีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายผ่านเทคโนโลยีใหม่ๆ

- แนวโน้มการท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้น หลังจากสถานการณ์ความไม่มั่นคงต่างๆ ภายในประเทศที่มีมาอย่างต่อเนื่อง เริ่มมีการลดระดับความเข้มข้นลงมาเป็นอย่างมาก อีกทั้งการส่งเสริมต่างๆ ก็มีการประสานกันอย่างดี

อุปสรรค (Threat)

- ลูกค้า สามารถหาข้อมูลห้องพักได้มากขึ้น ใช้สื่อต่างๆ ได้หลากหลาย เพราะปัจจุบันผู้ให้บริการห้องพัก ให้ข้อมูลกับผู้ใช้บริการได้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสื่อทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ก่อให้เกิดตัวเลือกที่มากในการเลือกห้องพัก

- คู่แข่งขัน มีการจัดสรรรูปแบบของห้องพักที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้เกิดการครอบคลุมกับความต้องการที่มากเช่นกันของผู้ใช้บริการ

- สถานะทางการเมือง สถานการณ์ที่นักท่องเที่ยวยังไม่เกิดความมั่นใจเท่าที่ควร ในสถานะการเมืองของประเทศไทย ที่ยังคงมีการชุมนุม และความไม่มั่นคงในการเมือง ส่งผลต่อความมั่นใจในการเข้ามาท่องเที่ยวประเทศไทย

3) SWOT Analysis (ระดับหน้าที่: สายผลิตภัณฑ์ห้องพัก)

จุดแข็ง (Strength)

- การบริการ มีการบริการที่ครบวงจรแก่ผู้ใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นระบบการจองที่ทันสมัย การบริการที่เป็นส่วนบุคคลแก่ผู้ใช้บริการ การบริการให้ความสะดวกสบายได้อย่างเป็นมาตรฐานระดับสากล

- การสื่อสารการตลาดที่หลากหลายและต่อเนื่อง เช่น ผ่านการสนับสนุนการแข่งขันกีฬา การจัดคอนเสิร์ตต่างๆ อีกทั้งยังมีการสื่อสารผ่าน Web 2.0 ที่มีความทันสมัยและเชื่อมต่อกับ

ผู้ให้บริการได้ง่ายมากขึ้น อีกทั้งมีการพูดปากต่อปากในเชิงบวกเกี่ยวกับความยาวนานและเป็นที่น่าเชื่อถือของโรงแรม

- พนักงาน มีการคัดสรรและฝึกอบรมเป็นอย่างดี เนื่องจากมีการสนับสนุนจากบริษัทที่ทางโรงแรมเป็นผู้ว่าจ้างให้บริหารโรงแรม และมีการสนับสนุนจากวิทยาลัยดุสิตธานีในการคัดสรรบุคคลที่มีความสามารถมาบริหารจัดการ และบริการภายในโรงแรม

จุดอ่อน (Weakness)

- พนักงานที่มาจากสถาบันเดียวกัน อาจจะไม่มีความหลากหลายทางด้านการทำงาน เพราะมีการฝึกฝนในรูปแบบเดิมๆ ที่อาจจะไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก และเมื่อมารวมกับพนักงานที่รับจากภายนอก อาจจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในทิศทางเดียวกัน

- การส่งเสริมการตลาด ไม่ครอบคลุมในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมการตลาดทางด้านการส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) ที่ไม่สามารถทำได้หลากหลายมากนัก เพราะข้อจำกัดทางด้านราคา หรือแม้กระทั่ง การส่งเสริมการตลาดทางด้านการโฆษณา ที่ไม่มีการทำได้หลากหลายนัก เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นคนไทย

โอกาส (Opportunity)

- เทคโนโลยี มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น ไม่จำเป็นต้องใช้หรือพึ่งพาสื่อเดิมๆ แต่สามารถพัฒนาสื่อใหม่ๆ ได้ง่ายยิ่งขึ้น และเข้าถึงมากยิ่งขึ้น

- ตลาดแรงงานมีขนาด ใหญ่มากยิ่งขึ้น ทำให้โรงแรมสามารถคัดสรรบุคลากรได้หลากหลายและมีความเชี่ยวชาญได้มากยิ่งขึ้น

- การร่วมมือเป็นพันธมิตรระหว่างธุรกิจ สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นพันธมิตรกับคู่แข่ง หรือแม้กระทั่งธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เช่น พิพิธภัณฑ์ ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น เพื่อสร้างความหลากหลายในการบริการที่ดีขึ้น ยกย่องให้การบริการที่ดีที่สุด

อุปสรรค (Threat)

- การพัฒนาที่รวดเร็วของเทคโนโลยี อาจจะทำให้โรงแรมไม่สามารถก้าวตามทันได้ และเกิดความล้าสมัยได้ง่าย

- คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบกระบวนการให้บริการ ห้องพักต่างๆ ได้ง่าย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการนำไปพัฒนาและปรับปรุงให้ดีกว่า

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน (Five Force Model)

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน ถือว่าเป็นประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่นักการตลาดหรือผู้ทำธุรกิจใดๆ ก็ตาม ควรทำการวิเคราะห์ เพราะคงปฏิเสธไม่ได้ว่า ในวงจรธุรกิจนั้นมีน้อยมากที่จะเป็นการแข่งขันแบบผูกขาด แต่เกือบจะทั้งหมดเช่น เป็นการแข่งขันที่ค่อนข้างสมบูรณ์ กล่าวคือ มีการแข่งขันจากทั้งคู่แข่งทางตรง คู่แข่งทางอ้อม สินค้าทดแทนต่างๆ ที่มีให้ผู้บริโภคเลือกสรรและเลือกที่จะใช้จากองค์กรไหนก็ได้

ดังนั้น จึงเกิดวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาจาก Michael E. Porter โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1) การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Current Competitors)

- มีการสร้างคุณค่าในการนำเสนอที่แตกต่างกันมากขึ้น
- มีการตั้งระดับราคาที่ใกล้เคียงกัน แต่เป็นการตั้งที่ราคาต่ำ
- คู่แข่งมีการเสนอการขายที่เป็นพันธมิตรกับกลุ่มธุรกิจอื่น เพื่อให้ครบวงจรในการให้บริการ (One Stop Service)

2) อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

- มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายปัจจัยการผลิต เพราะมีการซื้อขายกันมาเป็นระยะเวลานาน
- ลักษณะการผลิตสินค้า (อาหารและเครื่องดื่ม) ถือว่าไม่มีความพิเศษมาก ยึดถือตามรายการอาหารที่โรงแรมกำหนด
- อุปกรณ์ในห้องพักรับอายุการใช้งานนาน และเสียหายได้ยาก เมื่อมีการจัดซื้อก่อให้เกิดการประมูลราคา ทำให้การต่อรองของโรงแรมสูงขึ้น

3) อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

- ราคาสินค้ามีลักษณะที่โรงแรมเป็นผู้กำหนด และขึ้นลงตามเทศกาล
- คู่แข่งมีจำนวนมาก ทำให้เกิดตัวเลือกที่หลากหลายแก่ลูกค้า

4) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services)

- มีการเพิ่มขึ้นการบริการห้องพักในรูปแบบเช่าระยะยาว หรือเซอร์วิส อพาร์ทเมนต์
- การกระจายการท่องเที่ยวไปทั่วประเทศ ก่อให้เกิดการพักแบบ โฮม สเตย์

5) ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ (Threat of New Entrance)

- คู่แข่งใหม่เข้ามาได้ยาก เพราะถือว่าเป็นกลุ่มธุรกิจที่ใช้งบประมาณสูง (ในลักษณะโรงแรม 5 ดาว)
- คู่แข่งเริ่มมีการพึ่งพาห้างสรรพสินค้ามากขึ้น เพื่อเปิดโรงแรมติดกับห้างสรรพสินค้า

การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด

1) สินค้าหรือบริการ (Product)

ส่วนนี้สามารถแยกได้เป็น 2 ส่วน คือ สินค้าหรือห้องพัก มีการจัดรูปแบบห้องพักในลักษณะของการเน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทย ไม่ว่าจะเป็นสถาปัตยกรรมภายในห้องพัก ในตัวของโรงแรม มีการตกแต่งไว้อย่างสวยงาม และเน้นความเป็นไทยมากที่สุด อีกส่วนคือบริการบริการของโรงแรมนั้น ถือว่ามีมาตรฐานที่ดี และเป็นที่ยอมรับ โดยผ่านมาตรฐานระดับสากล ได้รับการรับรองว่าเป็นโรงแรมระดับมาตรฐาน 5 ดาว

2) ราคา (Price)

การตั้งราคาถือว่ามีระดับที่ใกล้เคียงกันในโรงแรมระดับเดียวกันภายในประเทศ แต่เมื่อมองถึงการตั้งราคาโดยทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในภูมิภาค ถือว่ามีการตั้งราคาต่ำกว่าระดับโรงแรม 5 ดาวมากกว่า 1 เท่าตัว เช่น ต่ำกว่าลาว 1 เท่าตัว ต่ำกว่าสิงคโปร์ 3 เท่าตัว ต่ำกว่าฮ่องกง 5 เท่าตัว เป็นต้น

3) ช่องทางจำหน่าย (Place)

มีการช่องทางการจัดจำหน่ายหลากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นการขายกับผู้ใช้บริการที่เดินเข้ามา (Walk in) ในโรงแรม การขายห้องพักผ่านบริษัทท่องเที่ยวต่างๆ และบริษัทรับจองโรงแรม แต่การเข้าถึงผู้ใช้ บริการในการจองนั้น ยังมีการเข้าถึงที่มากขึ้น ผ่านทางการจองใน Website โดยมีการรับรองผ่าน Dusit Best Rate (guaranteed)

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการตลาดนั้น มีการประชาสัมพันธ์โรงแรมผ่านการสนับสนุนกิจกรรมต่าง (Sponsorship) ไม่ว่าจะเป็น การแข่งขันกีฬา คอนเสิร์ต เป็นต้น อีกทั้งมีการใช้สื่อทางอินเทอร์เน็ต ในการประชาสัมพันธ์อีกด้วย

5) พนักงาน (People)

มีมาตรฐานในการคัดสรรพนักงานที่ดี สืบเนื่องจากทางโรงแรม มีการว่าจ้างการบริหารงานโรงแรม ส่งผลให้เกิดความเชี่ยวชาญพิเศษจากผู้บริหารโรงแรม เพราะว่ามีการบริหารที่มาก และมีมาตรฐาน จนเป็นที่ยอมรับจากทั้งในและนอกประเทศ การคัดสรรคนถือว่ามี ความเชี่ยวชาญเช่นกัน

6) กระบวนการทำงาน (Process)

เช่นเดียวกันกับตัวของพนักงาน กระบวนการในการให้บริการ ถือว่ามีความเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน และมีมาตรฐานระดับสากล อีกทั้งกระบวนการต่างๆ ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก

7) ปัจจัยทางกายภาพ (Physical Evidence)

การเสนอความเป็นเอกลักษณ์ที่เป็นตัว ของตัวเองนั้น ถือว่าเป็นสิ่งที่เน้นเป็นอย่างมาก เสนอความเป็น “ดุสิต” ที่มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกโรงแรมในเครือ อีกทั้งยังสอดแทรกความเป็นไทย ในทุกๆ การบริการ แต่ยังคงสอดแทรกความเป็นมืออาชีพอีกด้วย

3.2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

กระบวนการต่อเนื่องจากการวิเคราะห์องค์กร ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์นั้น สามารถแบ่งระดับของกลยุทธ์ได้ 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร (Corporate Level) ระดับธุรกิจ (Business Level) และระดับหน้าที่ (Functional Level) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level)

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรนั้น จะต้องใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ธุรกิจ ซึ่งจะนำเอาการวิเคราะห์ SWOT Analysis มากำหนดผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ TOWS Matrix โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร สามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์ย่อยได้ 3 รูปแบบ คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การตัดทอน โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

กลยุทธ์ SO เนื่องจากสถานที่ตั้งของโรงแรม ถือว่าอยู่ในจุดที่เป็น ใจกลางกรุงเทพมหานคร มีความสะดวกสบายจากการเดินทางที่ครอบคลุม ไม่ว่าจะเป็นรถไฟฟ้า รถไฟฟ้าใต้ดิน เป็นต้น การให้บริการของพนักงาน มีความเป็นมืออาชีพ ได้รับการยอมรับ อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญ ที่สำคัญ มีการรณรงค์และส่งเสริมการท่องเที่ยวจากภาครัฐ ให้ประเทศไทย เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างมาก จึงก่อให้เกิดแรงผลักดันให้องค์กร มีแนวโน้มการเจริญเติบโตในธุรกิจ

กลยุทธ์ WO โรงแรมควรมีการส่งเสริมและคงความเป็นเอกลักษณ์ทางด้านสถาปัตยกรรม ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงการอยู่คู่สังคมไทยมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน สะท้อนให้เห็นถึงการอยู่คู่กับการท่องเที่ยวของไทย อีกทั้งยังมีการวางแผนทางการเงิน เพื่อตอบรับกับทางบริษัทแม่ (บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดจากการขยายตัวทางธุรกิจ

กลยุทธ์ ST ควรรักษาเอกลักษณ์ให้มีความ แข็งแกร่ง และเป็นมาตรฐานที่ดีในการบริการ ก่อให้เกิดความประทับใจที่เหนือกว่าคู่แข่ง ที่สำคัญ ข้อได้เปรียบเกี่ยวสถานที่ตั้ง ถือว่าเป็นจุดเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งได้อย่างดี ไม่ว่าจะเป็น การเดินทาง แหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ เป็นต้น

กลยุทธ์ WT สถาปัตยกรรมที่ไม่มีคว ามเป็นสมัยนิยม อาจจะไม่เป็นที่ดึงดูดแก่นักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ที่เข้าพัก อีกทั้งคู่แข่งได้มีการพัฒนาโครงสร้างสถาปัตยกรรมให้มีความครอบคลุมกับกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นวัยรุ่น หรือนักธุรกิจระดับต่าง ๆ

ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านนี้ เราสามารถสรุปได้เป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 3.4 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ TOWS Matrix ระดับองค์กร (Corporate Level)

กลยุทธ์ระดับองค์กร	Strength - ทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน - สถานที่ตั้ง ที่อยู่ใจกลางกรุงเทพฯ และสถานที่ท่องเที่ยว - ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ ที่มีมาเป็นระยะเวลายาวนาน - การบริการ ที่เป็นมาตรฐานสากล	Weakness - สภาพทางการเงิน ถึงแม้จะมีกำไร ต้องส่งกลับบริษัทแม่ เพื่อขยายธุรกิจ - โครงสร้าง สถาปัตยกรรมไม่ทันสมัย
Opportunity - ภาครัฐ มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง - เศรษฐกิจ มีการเจริญเติบโต - เทคโนโลยีพัฒนาเพื่อความสะดวกในการบริการ	- กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ ในแนวคิด เพื่อการเจริญเติบโตในระยะยาว พิจารณาจาก 1. สถานที่ตั้งที่อยู่ใจกลางกรุงเทพฯและนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐ (S2,O1) 2. ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ผสมผสานกับการพัฒนาที่มากขึ้นของเทคโนโลยี ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น (S1,O3) 3. ชื่อเสียงที่ดีของโรงแรม น่าจะส่งผลที่ดีกับการรับรู้ของผู้บริโภค ผ่านการประชาสัมพันธ์และรณรงค์จากภาครัฐ (S3,O1)	- กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ ขององค์กรเพื่อลดความเสี่ยงในการลงทุนในโอกาสที่เข้ามา แต่มีผลเสียจากจุดอ่อนขององค์กร 1. โครงสร้างที่มีความเป็นเอกลักษณ์ และคู่กับลักษณะรอบข้างโดยรวมอาจส่งผลที่ดีต่อการส่งเสริมของรัฐในการท่องเที่ยว (W2,O1) 2. สภาพการเงินที่ก่อให้เกิดการลงทุนเป็นจำ นวนมาก แต่เนื่องด้วยเศรษฐกิจที่ดีขึ้น การใช้จ่ายใช้สอยมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการมาใช้บริการแต่ครั้งมีการจ่ายเงินมากขึ้น (W1,O2)
Threat - ลูกค้า ไม่มี ความจงรักภักดี และหาข้อมูลได้ตลอดเวลา - คู่แข่งขัน มีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม - สภาพทางการเมือง ที่ไม่มีความมั่นคง	- กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ องค์กรมีจุดแข็งที่ดี แต่ยอมได้รับผลกระทบจากสภาวะทางด้านอุปสรรคจากภายนอก 1. ชื่อเสียงที่มีมานานก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือที่ดีมากกว่าคู่แข่งที่เกิดขึ้นมาใหม่ (S3,T2) 2. สถานที่ตั้งที่อยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยว การเดินทางที่ดี สะดวก ถือว่าเป็นข้อที่สำคัญที่เหนือกว่าคู่แข่ง (S2,T2) 3. บุคลากรที่ดีในการบริการ สร้างความประทับใจที่ดีต่อลูกค้า ก่อให้เกิดการมาใช้บริการในครั้งต่อไป (S1,T1)	- กลยุทธ์การตัดทอน เนื่องจากจุดอ่อนขององค์กร อาจจะสร้างความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อทำการประเมินจากอุปสรรคด้วยแล้ว ควรทำการตัดทอน เพื่อความอยู่รอดสืบไป 1. โครงสร้างที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ทำให้ไม่เกิดความสอดคล้องกับสมัยนิยม อีกทั้งคู่แข่งก็มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการรักษาเอกลักษณ์จึงเป็นเรื่องสำคัญ (W2,T2)

การจัดการกระบวนการทางกลยุทธ์ข้างต้นนั้น สามารถเสนอกลยุทธ์ในลักษณะทางเลือกต่างๆ สรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 3.5 สรุปการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เหมาะสม
กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level)	<p><u>1. การเจริญเติบโต (Growth Strategic)</u></p> <p>1.1 <u>เติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ</u></p> <p>1.1.1 <u>เติบโตในแนวตั้ง (Vertical Integration)</u></p> <p>1.1.2 <u>เติบโตในแนวนอน (Horizontal Integration)</u></p>	<p>1. มีทรัพยากรทางด้านบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ ก่อให้เกิดการเติบโตที่ดี และลดของเสียและความไม่ประทับใจที่เกิดขึ้น</p> <p>2. ตลาดการท่องเที่ยวเติบโตสอดคล้องกับจุดแข็งกับองค์กร</p> <p>1. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน</p> <p>2. มีความเชี่ยวชาญในสายผลิตภัณฑ์นั้นๆ</p> <p>1. สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในทุกสายผลิตภัณฑ์</p> <p>2. สร้างความประทับใจต่อลูกค้าได้ในทุกๆ สายผลิตภัณฑ์</p>	<p>1. คู่แข่งมีความเชี่ยวชาญ เช่นเดียวกัน</p> <p>2. การบริการที่ครบวงจรและเน้นความเชี่ยวชาญ มีต้นทุนสูง</p> <p>1. มีต้นทุนในการพัฒนาสูง</p> <p>2. ใช้ทรัพยากรบุคคลในจำนวนมาก เพื่อเกิดความสมบูรณ์แบบ</p> <p>1. ใช้ทรัพยากรบุคคลมาก</p> <p>2. อาจจะไม่เกิดความเชี่ยวชาญในทุกๆ งาน</p>	<p>ระยะสั้น ระยะกลาง</p> <p>กลยุทธ์เติบโตในแนวนอน (Horizontal Integration)</p> <p>ระยะยาว</p> <p>กลยุทธ์เติบโตในแนวตั้ง (Vertical Integration)</p>
	<p><u>2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stable Strategy)</u></p>	<p>1. ลดความเสี่ยง และความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>2. สามารถมองดูสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดภายนอกได้</p> <p>3. เหมาะกับการแก้ปัญหาในระยะสั้น</p>	<p>1. ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาในองค์กร</p> <p>2. อาจจะเป็นผู้ตามในตลาด</p> <p>3. คู่แข่งสามารถเติบโตและเก็บส่วนแบ่งตลาดได้เพิ่มขึ้น</p>	
	<p><u>3. กลยุทธ์ การตัดทอน (Retrench Strategy)</u></p>	<p>1. สามารถลดสายผลิตภัณฑ์ที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร หรือขาดทุน</p> <p>2. สามารถนำบุคลากรไปทำงานอื่นที่ต้องการ</p> <p>3. ลดการสูญเสียรายได้ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์</p>	<p>1. สูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>2. สูญเสียส่วนแบ่งการตลาด</p>	

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level)

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น เช่นเดียวกันกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ควรจะนำการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาพิจารณา และเชื่อมโยงผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันกับกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยในส่วนของ การวิเคราะห์ SWOT Analysis นั้น ได้ทำการวิเคราะห์ในสายผลิตภัณฑ์ห้องพัก เนื่องจากสายผลิตภัณฑ์นี้ ถือว่าเป็นสายผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งยังเป็นสายผลิตภัณฑ์ที่สร้างรายได้ส่วนใหญ่ของโรงแรม และมีความเกี่ยวเนื่องกับสายผลิตภัณฑ์อื่นอีกด้วย โดยปัจจุบัน โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ มีทั้งหมด 3 สายผลิตภัณฑ์ ได้แก่ สายผลิตภัณฑ์ห้องพัก สายผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม และสายผลิตภัณฑ์สปา ซึ่งได้ทำการแสดงรายละเอียดในข้างต้น และการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix แสดงรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.6 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ TOWS Matrix ระดับธุรกิจ (Business Level)

ระดับธุรกิจ	Strength	Weakness
	<ul style="list-style-type: none"> - ห้องพัก มีความหลากหลายระดับ และสวยงามหรูหรา - การบริการ มีความเป็นมาตรฐานสากล - เทคโนโลยีการบริการ มีการก้าวนำตราค่าห้องพัก 	<ul style="list-style-type: none"> - ราคาห้องพัก มีการตั้งราคาที่สูงกว่ามาตรฐาน - โครงสร้างสถาปัตยกรรม ไม่มีความทันสมัยตามสมัยนิยม
Opportunity <ul style="list-style-type: none"> - ภาครัฐ มีการสนับสนุนการท่องเที่ยว - เทคโนโลยี มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - แนวโน้มการท่องเที่ยว มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา 	กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ในสายผลิตภัณฑ์ห้องพัก เพื่อความแตกต่างในทุกมิติสัมผัสห้องพักที่สวยงาม มีความหรูหรา อีกทั้งมีมาตรฐานระดับสากล เมื่อผสมผสานกับการส่งเสริมของภาครัฐต่อการท่องเที่ยวภายในประเทศ ความหลากหลายและแตกต่างในห้องพัก จะเป็นตัวเลือกที่ดีให้แก่ผู้ใช้บริการ และเป็นการเพิ่มเอกลักษณ์ที่ดีและเหนือกว่าคู่แข่ง (S1, S2, O1, O3)	กลยุทธ์ผู้นำขนาดเล็ก (Focus Group Strategy) เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงลงไป อาจจะ เป็นกลุ่มไม่ใหญ่มาก แต่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเต็มที่ โครงสร้างสถาปัตยกรรมที่มีความเป็นเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง ซึ่งคงความคลาสสิกเอาไว้ในเครื่องตกแต่ง และแนวโน้มการท่องเที่ยวที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น การสนับสนุนที่ดีจากภาครัฐ การเจาะกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็ก น่าจะเป็นแนวทางที่ดีต่อองค์กร (W1, O1, O3)
Threat <ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าน่าเชื่อถือลดลง ทำให้ได้รับสื่อใหม่ๆ จากคู่แข่ง - คู่แข่งขัน มีการพัฒนาจุดเด่นที่เหนือกว่าโรงแรม - สภาวะทางการเมือง มีความไม่มั่นคง อ่อนไหว 	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost – Leadership Strategy) การลดต้นทุนให้ต่ำ อาจจะเป็นจุดเด่นที่สร้างแรงดึงดูดใจที่ดีในการตัดสินใจซื้อแก่ผู้ใช้บริการ ห้องพักที่มีความหลากหลาย ทำให้ระดับราคาแตกต่าง การลดต้นทุนทางด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นของฟุ่มเฟือยภายในห้องพัก การพิจารณาเลือกวัสดุตกแต่งเท่าความจำเป็น แต่ยังคงสะดวกสบาย หรูหรา สวยงาม เพราะว่าคุณค่าในปัจจุบัน มีการเสนอความแตกต่างอย่างต่อเนื่อง และลูกค้า ก็หาข้อมูลสะดวกสบายมากขึ้น การตั้งราคาที่ดีจะเป็นอีกแนวทางที่ดีในการพิจารณา (S1, T1, T2)	กลยุทธ์ผู้นำด้าน ต้นทุน – สวมเล็ก (Cost leadership-focus strategy) เน้นสินค้าราคาต่ำ และเจาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นตลาดเล็ก เพื่อตอบสนองความต้องการที่ตรงและราคาเยี่ยมเยา การคงและรักษาความคลั่งของสถาปัตยกรรม ที่คงไว้คู่กับกรุงเทพฯ เป็นระยะเวลานาน มีการปรับเปลี่ยนเล็กน้อยแก่สินค้าที่ซ้ารุดทรุดโทรม ก่อให้มีต้นทุน ในการขายน้อยลง คู่แข่งขันมีการเสนอความแตกต่าง แต่มากไปด้วยการเพิ่มราคา ลูกค้าเน้นสินค้าราคาต่ำลง (W2, T1, T2)

จากการวิเคราะห์ข้างต้น จะเห็นได้ว่า การเน้นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ควรจะดำเนินกลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งเน้นเพื่อสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ โดยสามารถกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ สรุปได้จากตารางดังนี้

ตารางที่ 3.7 สรุปการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เหมาะสม
ระดับธุรกิจ (Business Level)	1. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost – Leadership Strategy)	1. สามารถตั้งราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้ในระดับโรงแรมมาตรฐานเดียวกัน 2. สร้างข้อได้เปรียบทางธุรกิจ 3. ใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าในทุกๆ งานที่มี	1. ถือเป็นประกาศสงครามราคา 2. ทำให้ได้ผลกำไรที่น้อยลง 3. ราคาที่ต่ำ อาจทำให้มาตรฐานของโรงแรมดูต่ำ	กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง เนื่องจาก การสร้างเอกลักษณ์ที่มี
	2. กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategy)	1. สร้างเอกลักษณ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง 2. ฉีกกรอบแนวคิดเดิมๆ เกี่ยวกับโรงแรมที่มีเอกลักษณ์ความเป็นไทย 3. สามารถสร้างสิ่งที่คู่แข่งไม่มีได้ 4. สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน	1. ลอกเลียนแบบได้ง่าย 2. การบริการที่เกิดจากคน อาจจะไม่มีความเคยชิน ทำให้ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่าง	มีความเหนือกว่า และแตกต่างจากคู่แข่ง น่าจะสร้างตัวเลือกที่แตกต่างไปจากธุรกิจนี้ อีกทั้ง
	3. กลยุทธ์ผู้นำ สนามเล็ก (Focus Group Strategy)	1. ตอบสนองความต้องการได้ตรงกับความต้องการ 2. ราคาไม่แพง และจัดสรรได้ตรงกับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น 3. มีความเชี่ยวชาญในกลุ่มลูกค้าย่อย	1. อาจไม่ก่อให้เกิดกำไรมากนัก เพราะเป็นกลุ่มลูกค้าที่ไม่ใหญ่มาก 2. ราคาที่ต่ำ อาจทำให้มาตรฐานของโรงแรมดูต่ำ	ปัจจุบัน ทุกโรงแรมต่างเน้นความสะอาดสบาย บริการระดับมืออาชีพ ถ้า
	4. กลยุทธ์ผู้นำด้าน ต้นทุน – สนามเล็ก (Cost leadership-focus strategy)	1. สามารถสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ได้มากขึ้น 2. มีความโดดเด่นและจับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีหลากหลายมากขึ้น 3. สร้างโอกาสที่แปลกใหม่ในธุรกิจโรงแรม	1. ต้นทุนในการพัฒนาสูง 2. อาจไม่ก่อให้เกิดกำไรมากนัก เพราะเป็นกลุ่มลูกค้าที่ไม่ใหญ่มาก	องค์กรสามารถค้นหา และตอบสนองความต้องการที่แตกต่างไปจากเดิมแล้ว นั้น ก็น่าจะสร้างผลกำไรในที่สุด

การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่-หน่วยงาน (Functional Level)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือหน่วยงานนั้น เพื่อความสอดคล้องและต่อเนื่อง จะทำการเสนอกกลยุทธ์ในสายผลิตภัณฑ์ห้องพัก ซึ่งก็มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สามารถดึงดูดและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้เข้ามาใช้บริการได้อย่างมาก แต่อย่างไรก็ตาม การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่นั้น ก็ควรนำกลยุทธ์และเครื่องมือในด้านต่างๆ มาใช้วิเคราะห์ ซึ่งสามารถสรุปและประเมินทางเลือกได้ดังนี้

เพราะอย่างที่กล่าวไปข้างต้น การเลือกสายผลิตภัณฑ์ห้องพักนั้น ถือว่าเป็นสายผลิตภัณฑ์หลักที่สร้างรายได้ให้กับโรงแรม ซึ่งถือว่าเป็นสายผลิตภัณฑ์ที่โรงแรมควรให้ความสำคัญ ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ดี เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

และนอกจากนี้ สายผลิตภัณฑ์ห้องพัก ยังมีการเชื่อมโยงกับสายผลิตภัณฑ์อื่นๆ อีกด้วย ตัวอย่างเช่น การที่มีผู้ใช้บริการห้องพักเข้ามาใช้บริการ ส่วนใหญ่ต้องเข้ารับประทานของของโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นมื้อเช้า มื้อกลางวัน หรือมื้อเย็น นี่เป็นเพียง 1 จุดที่เชื่อมโยงกับสายผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม นอกจากนี้ผู้ใช้บริการอาจจะต้องการการพักผ่อนที่สะดวกสบาย ผ่อนคลาย ผ่านสปาที่คอยให้บริการอย่างมีระดับ ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่เชื่อมโยงกับสายผลิตภัณฑ์อื่นๆ ดังนั้น สายผลิตภัณฑ์ห้องพัก จึงถือว่าเป็นสายผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ควรละเลยหรือขาดการพัฒนา เพราะว่าเป็นสายผลิตภัณฑ์ที่เชื่อมโยงกับสายผลิตภัณฑ์อื่นๆ และต่อยอดซึ่งกันละกัน

1) การวิเคราะห์ Segmentation Targeting Positioning (STP)

การแบ่งส่วนตลาด หรือ Segmentation การอ้างอิงข้อมูลจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามา ในประเทศไทย ได้มีการแบ่งข้อมูลต่างๆ ไว้รายละเอียดว่า มีการเข้ามาของนักท่องเที่ยวชนชาติใดบ้าง ดังนี้ การแบ่งส่วนตลาด จะใช้เกณฑ์ภูมิศาสตร์มาใช้ในการแบ่งส่วนตลาด โดยทำการแบ่งเป็นทวีปเอเชีย ยุโรป อเมริกา แอฟริกา

กลุ่มเป้าหมาย หรือ Targeting นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติถือว่าเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการหลักของทางโรงแรม ดังนั้น เมื่อทำการแบ่งส่วนตลาด และทำการอ้างอิงกับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในประเทศไทยแล้ว กลุ่มเป้าหมายที่จะทำการเลือก คือกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวยุโรป

ตำแหน่งตราสินค้า หรือ Positioning ซึ่งจากเดิมนั้น โรงแรมมีการกำหนดตำแหน่งตราสินค้าว่าเป็น “สัมผัสแห่งสวรรค์ตั้งนิรมิต ” ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งตราสินค้าที่มีความเป็นเอกลักษณ์ และให้ความรู้สึกถึงความเป็นการพักผ่อนที่มากกว่าพักผ่อน แต่ก็ทำการ Re-positioning เพื่อให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมาย โดยจะทำการกำหนดตำแหน่งตราสินค้าว่า “Local Mix Modern By Dusit” เพื่อให้เกิดความใหม่และสร้างความต้องการซึ่มีซึ่บความเป็นไทยในรูปแบบของความทันสมัยที่ผสมผสานกันอย่างลงตัว นอกจากนี้ ยังวางตำแหน่งของสินค้าในตลาดบนเพื่อจับกลุ่มผู้ที่มีรายได้สูง และมีกำลังซื้อสูงอีกด้วย

2) ส่วนประสมทางการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาด หรือ Marketing Mix นั้น ถือเป็นประเด็นที่สำคัญ และควรมีการจัดทำอย่างตรงความต้องการมากที่สุด แต่บางครั้ง บางองค์กรก็สร้างความต้องการเหล่านั้นขึ้นมาเอง แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาต่าง ต้องอาศัยข้อมูลต่างๆ อ้างอิง ไม่ ว่าจะเป็นบทความ บทสัมภาษณ์ และที่สำคัญคือผลวิจัย ที่ต้องนำมาศึกษาและกำหนดผ่านส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าตัวเองในครั้งนี้ จะทำการเสนอทางเลือกในการจัดทำส่วนประสมทางการตลาดแก่โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ดังนี้

(ก) ผลิตภัณฑ์ (Product)

ในส่วนของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากโรงแรมมีสินค้าที่เป็นวัตถุที่ตายตัว คือการบริการของห้องพัก ซึ่งห้องพักมีการเปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้น การบริหารจัดการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ คงต้องเน้นย้ำ เกี่ยวกับการบริหารตราสินค้า โดยทำการสร้างสรรค์คุณลักษณะของตราสินค้า (Character) ให้เพิ่มมากขึ้น

การเพิ่มคุณลักษณะ สามารถทำได้โดยการกำหนดหลักการต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 3.8 การออกแบบตราสินค้าและเพิ่มคุณลักษณะในตราสินค้า

หัวข้อ	คำอธิบาย
Brand Vision	โรงแรมที่อยู่คู่การท่องเที่ยวของประเทศไทย มีชื่อเสียงที่น่าเชื่อถือ และการบริการที่เป็นมืออาชีพ
Brand Essence	ห้องพักระดับหรู ที่คงเอกลักษณ์ความเป็นไทย ผสมผสานความเป็นสมัยนิยม ดังเทพเทวดาสร้างขึ้น
Brand Positioning	Local Mix Modern By Dusit
Brand Value and Promise	การพักผ่อนที่ได้รับความสะดวกสบาย และสัมผัสที่ดีในทุกกระบวนการรับรู้ความรู้สึก

นอกจากนี้ ควรทำการเพิ่มเอกลักษณ์ของตราสินค้า (Brand Identity) ด้วย เนื่องจากเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงจุดครองใจ และเป็นสิ่งที่แสดงให้ถึงสิ่งที่ธุรกิจสัญญาที่จะมอบคุณค่าเหล่านี้ให้กับผู้ใช้บริการ และจากผลการศึกษา ผู้ใช้บริการ และบริษัทท่องเที่ยว ต่างเห็นด้วยว่าโรงแรมมีความมียุทธศาสตร์เป็นระยะเวลายาวนาน การดึงสิ่งที่ดีเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ย่อมเป็นแนวทางที่ดีในการสร้างความแตกต่างปลละความน่าดึงดูดให้กับโรงแรม

แต่ถ้าเรามองข้ามการให้ความสำคัญกับ ตราสินค้า มาเป็นมุมมองของผลิตภัณฑ์หลักของโรงแรม คือห้องพัก เพื่อการพัฒนาที่ดี ก็ควรทำการศึกษาความต้องการต่างๆ ของผู้บริโภค ว่ามีความต้องการในการพักผ่อนเป็นเช่นไร เพราะความเป็นจริง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ควรจะมีอยู่ในรูปแบบที่เป็น Outside-In คือสำรวจความต้องการที่แท้จริง มากกว่าการคิดไปเองว่าสินค้าหรือห้องพักควรเป็นอย่างไร โดยการพัฒนานี้ ก็ต้องคำนึงถึงการวางแผน Product Assortment ด้วย ต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องมี สิ่งที่มีแล้วแตกต่าง และสิ่งที่มีแล้วสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการ

(ข) ราคา (Price)

การกำหนดราคานั้น ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ดีเช่นกันในการตั้งราคา ซึ่งในธุรกิจโรงแรม การตั้งราคานั้น ควรจะมีวัตถุประสงค์ในการตั้งราคา เพื่อกำหนดราคาในจุดที่ดีที่สุด (Maximum Market Skimming) เนื่องจากผู้ใช้บริการ มีการคำนึงถึงราคาเข้าพักพอสมควร เพราะเป็นค่าใช้จ่ายที่มีราคาสูง เปรียบเทียบการใช้จ่ายเพียง 1 คืนในการใช้บริการ การกำหนดราคาในจุดที่ดีที่สุดก็น่าจะเป็นแนวทางที่จะสามารถดึงดูดใจ และตรงกับความต้องการซื้อของผู้ใช้บริการมากที่สุด

โดยวิธีการตั้งราคานี้ ควรจะทำการตั้งราคาในรูปแบบของราคาที่สร้างรับรู้ในคุณค่า (Perceived-value Pricing) เพราะเนื่องจากการสร้างคุณค่าที่เพิ่มมากขึ้น สินค้าเราอาจจะมีราคาแพงกว่าคู่แข่ง แต่เมื่อมีการจัดสรรคุณค่าต่างๆ ให้มีความเด่นชัดและจริงจัง การตั้งราคาก็ น่าจะเป็นประโยชน์ที่ดี เพราะมีลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาจจะเรียกได้ว่า มีอิทธิพลของส่วนประสมทางการตลาดอื่นๆ มามีผลกระทบต่อการตั้งราคานี้เอง

(ค) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ควรมีกลยุทธ์หลายช่องทาง (Hybrid Channel Strategy) เพิ่มการเข้าถึงผู้บริโภคให้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผ่านกลุ่มตัวแทนจำหน่ายห้องพัก บริษัทรับของห้องพัก บริษัทท่องเที่ยวต่างๆ เป็นต้น เพื่อเพิ่มการรับรู้ที่ดีมากขึ้น อีกทั้งสร้างการให้บริการได้มากขึ้นอีกด้วย

โดยการเลือกคนกลางในการสร้างการติดต่อกับผู้ใช้บริการนั้น ควรจะทำการเลือกคนกลางที่มีคุณภาพ แต่ก็ควรทำการจัดอบรมให้กับคนกลางเหล่านี้ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน อีกทั้งควรมีการจูงใจที่ดี ในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการขาย ไม่ว่าจะเป็นการให้ส่วนคืนเงินสด ส่วนลดตามเงื่อนไข เป็นต้น

ที่สำคัญ กลยุทธ์ที่ถือว่าเป็นสิ่งที่ควรมาใช้ในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย คือ กลยุทธ์ผลักและกลยุทธ์ดึง (Push & Pull Strategy) โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ผลัก เป็นการผลักดันสินค้าไปยังคนกลาง หรือช่องทางจัดจำหน่ายอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทท่องเที่ยว บริษัทรับจองโรงแรม ซึ่งจะทำการผลักดันสินค้าผ่านการให้ส่วนลดที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อดึงดูดใจในการนำสินค้าไปจัดจำหน่าย ผ่านการจูงใจต่างๆ อีกทั้งทำการแข่งขันยอดขาย ที่สำคัญ จะทำการออกนิทรรศการการท่องเที่ยว แต่ทำการคัดเลือกคนกลางที่สร้างยอดขายได้มากที่สุด ร่วมออกนิทรรศการการท่องเที่ยว

กลยุทธ์ดึง เนื่องด้วยกลยุทธ์นี้ จะเกี่ยวเนื่องกับการส่งเสริมการตลาด เพื่อดึงกลุ่มผู้ใช้บริการเข้ามาใช้บริการ ผ่านการจูงใจผ่านบริษัทคนกลาง ดังนั้น การประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ถือเป็นการสร้างการรับรู้เพื่อดึงผู้ใช้บริการ ให้ทำการจองผ่านคนกลาง อีกทั้งสร้างสื่อชนิดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นนิตยสารเพื่อการท่องเที่ยว เพื่อสร้างรับรู้ให้ครอบคลุมที่สุด

(ง) การส่งเสริมการตลาด

การส่งเสริมการตลาด ถือว่าจะเป็นอีกเครื่องมือที่สร้างจุดติดต่อ (Contact Point) กับผู้ใช้บริการ โดยกลยุทธ์ที่จะใช้เพื่อทำการส่งเสริมการตลาดมีดังนี้

Above the Line เป็นรูปแบบการสื่อสารการตลาดผ่านสื่อมวลชน ซึ่งอาจจะใช้งบประมาณที่ค่อนข้าง สร้างการรับรู้ได้ในวงกว้าง แต่ก็อาจจะไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายทั้งหมด ควรจะทำการเลือกจุดติดต่อที่ตรงกับกลุ่มผู้ใช้บริการให้มากที่สุด ในที่นี้ จะใช้สื่อเกี่ยวกับนิตยสาร การท่องเที่ยว เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้ใช้บริการได้มากที่สุด และสร้างการรับรู้ที่เพิ่มขึ้น เพราะผู้ใช้บริการ โรงแรมถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการเลือกท่องเที่ยวอีกประการหนึ่ง ดังนั้น การสร้างการรับรู้ ถือเป็นสิ่งแรกกว่าโรงแรม มีอะไรที่เหนือกว่าโรงแรมอื่นๆ และสิ่งที่เหนือกว่า เป็นสิ่งที่ผู้ใช้บริการคู่ควรที่จะได้รับ

Below the Line เป็นรูปแบบการสื่อสารการตลาดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใช้บริการผ่านจุดติดต่อต่างๆ ที่มีการจัดสรรไว้โดยมุ่งเข้าสู่กลุ่มผู้ใช้บริการโดยตรง ในที่นี้ สิ่งที่ต้องพิจารณาเพื่อเลือกจุดติดต่อคือ สิ่งที่ต้องติดต่อไป ต้องรักษาผู้ใช้บริการรายเก่าและสร้างผู้ใช้บริการรายใหม่ให้ได้ โดยจะเลือกจุดติดต่อดังนี้

- การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) โดยจะมุ่งการส่งเสริมการขายไปยังผู้ใช้บริการผ่านกิจกรรมการลดราคาสินค้าตามช่วงเวลา ไม่ว่าจะเป็นช่วงเทศกาลต่างๆ อาจจะทำการลดราคาสินค้า เพราะเนื่องจากผลการศึกษา ผู้ใช้บริการ ไม่รู้สึกถึงการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการขาย และควรเพิ่มการลดราคา ดังนั้น การลดราคา ควรจะทำการลดเพื่อการกระตุ้นยอดขายในบางช่วง และไม่ควรถูกส่งเสริมในช่วงเวลาใกล้เคียงกันมากนัก เพราะจะทำให้ตราสินค้าดูลดระดับไป
- การตลาดทางตรง (Direct Marketing) ทำการส่งจดหมาย (Direct Mail) ไปยังกลุ่มผู้ใช้บริการเก่า ผ่านเทศกาลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปีใหม่ โอกาสเฉลิมฉลองต่างๆ ภายในประเทศ เพื่อเชิญชวนการเข้ามาใช้บริการของผู้ใช้บริการ
- การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อแผ่นพับ ในงานนิทรรศการการท่องเที่ยวต่างๆ อีกทั้งการจัดกิจกรรมพิเศษ (Event Marketing) ไม่ว่าจะเป็นเทศกาลต่างๆ หรือการเฉลิมฉลองของโรงแรม
- การเชื่อมโยงผ่านการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) โดยวัตถุประสงค์ในการทำพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์นั้น เพื่อทำการเชื่อมโยงระหว่างโรงแรมกับกลุ่มลูกค้ากลุ่มสุดท้าย (End User) เพื่อเพิ่มการติดต่อให้มีมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจุบัน ผู้ใช้บริการมีการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างง่ายดาย ไม่ว่าจะเป็นนิตยสารการท่องเที่ยว กิจกรรมการท่องเที่ยว แต่การเข้าถึงที่ง่ายที่สุดและเป็นที่แพร่หลายมาก คือ อินเทอร์เน็ต การพัฒนาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ จึงถือว่าเป็นช่องทางที่โรงแรมควรตระหนัก และทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้ใช้บริการได้มากที่สุด และเชื่อมโยงกับส่วนประสมทางการตลาดอื่นๆ และทำการเสนอผ่านช่องทางนี้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ สิ่งที่ต้องทำการพิจารณาเพิ่มมากขึ้น คือ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งในปัจจุบัน ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ผ่านกระบวนการต่างๆ โดยมีรายละเอียดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า แยกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มบริษัทท่องเที่ยว ซึ่งกลุ่มบริษัทท่องเที่ยวก็ถือว่าเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะมีอัตราการซื้อในแต่ละครั้ง มีมูลค่าสูง ดังนั้น การบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่ม บริษัทท่องเที่ยว จะอยู่ในรูปแบบของการแบ่งปันฐานข้อมูลของลูกค้าซึ่งกันและกัน เนื่องจากการที่บริษัทท่องเที่ยว นั้น ย่อมมีการขายสินค้าที่ต่อยอด เช่น ทัวร์ สถานที่สำคัญต่างๆ เป็นต้น ดังนั้น การแบ่งปันข้อมูลนักท่องเที่ยวที่ทำการเข้ามาท่องเที่ยวเอง โดยไม่ผ่านทัวร์ เพื่อเชื่อมโยงการขายสินค้าต่อกัน น่าจะเป็นการบริหารความสัมพันธ์ที่ดี แต่การมองย้อนกลับมายังโรงแรม การที่บริษัทท่องเที่ยว นำกลุ่มนักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการที่โรงแรม ก็น่าจะเป็นการเพิ่มรายได้ที่เป็นจำนวนมากให้แก่โรงแรมเช่นกัน ซึ่งนอกจากการแบ่งปันฐานข้อมูลกันแล้ว การฝึกอบรมหรือสัมมนาพร้อมกัน ก็เป็นแนวทางที่ดีในการเจริญความสัมพันธ์ที่ดีต่อไป

2. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (End User) สิ่งที่สำคัญที่สุด คือการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้ใช้บริการ แต่จะทำอย่างไรให้ผู้ใช้บริการกลับมาใช้บริการ นี่คือโจทย์สำคัญสำหรับผู้บริหารและพนักงานทุกคน นอกจากบริการที่มีระดับ สร้างความประทับใจ การบริหารความสัมพันธ์ก็เป็นอีกหนึ่ง แนวทาง เพื่อสร้างการใช้บริการซ้ำต่อไป ดังนั้น การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า สิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นอย่างแรก คือ ฐานข้อมูลของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ควรทำการเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการอย่างดี โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 โครงการ Loyalty Program ทำการสะสมแต้มผ่านการใช้บริการในแต่ละครั้ง เพื่อรับสิทธิพิเศษเหนือใคร ในโครงการ “V-VIP By Dusit Thani” ผู้ใช้บริการ จะได้รับสิทธิที่เหนือกว่าผู้ใช้บริการทั่วไป การบริการที่เหนือระดับ และเป็นที่ยอมรับ จากพนักงานทุกคน

2.2 การเก็บฐานข้อมูลความชื่นชอบแต่ละบุคคล โดยจะทำโครงการนี้ในห้องพักส่วนบุคคล ที่ผู้ใช้บริการทำการจอง เช่น คุณ Harry จะเข้าพักผ่านการจองล่วงหน้า ดังนั้น ในห้องของคุณ Harry จะมีการปักสัญลักษณ์ H ในทุกๆ ส่วน ไม่ว่าจะเป็น ปลอกหมอน ผ้าขนหนู ผ้าปูที่นอน เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้สึกมีคุณค่า และประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ

(จ) บุคลากร (People)

การบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมาก เพราะถือว่าเป็นผู้จะอำนวยความสะดวก ติดต่อกับ หรือกระบวนการเบื้องหลังต่างๆ ในการทำธุรกิจของโรงแรม ดังนั้นการบริหารบุคลากร จึงเป็นสิ่งที่ควรตระหนักเป็นอย่างมาก

ซึ่งจะได้นำแนวคิด การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่ม ฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ "มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ" (Developmental humanism)

เป็นแนวคิดที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด "มนุษยสัมพันธ์" ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้าง การทำงาน ร่วมกัน และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิด อัตตะประโยชน์ สูงสุด กล่าวโดยสรุป สำหรับแนวคิดนี้แล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้าง สัมพันธภาพของคน เพราะการที่จะทำให้มีผลประกอบการที่ดีขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการ ของบุคลากรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจไม่ สัมฤทธิ์ ทำให้เกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้น อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

ดังนั้น การบริหารบุคลากร ก็จะทำให้ดังเช่นแนวคิด การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มฮาร์วาร์ด และจะทำการจัดสรรพื้นที่ต่าง ๆ ในการทำงาน ให้สร้างคำว่า “แรงบันดาลใจ” ใน การทำงานให้เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย เพราะว่าแรงบันดาลใจใน น่าจะเป็นบ่อเกิดแห่งความคิด สร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์จะนำพาไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

(จ) กระบวนการ (Process)

กระบวนการในการให้บริการนั้น สิ่งที่สำคัญคือกระบวนการที่ให้บริการได้อย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย และไม่ซับซ้อนยุ่งยาก ซึ่งการจัดการกระบวนการในการให้บริการ จะทำการจัดทำ ผังระบบการทำงาน (Process Chart) ให้มีระบบการทำงานที่จัดสรรบุคคลในทุกระดับกระบวนการ ให้บริการที่แน่นอน จัดสรรได้เพียงพอต่องานที่มีในทุกๆ กระบวนการ

เมื่อมีผังระบบการทำงานของโรงแรมแล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงต่อมาก็คือแผนผังการทำงานของ แต่สายผลิตภัณฑ์ ก็ควรทำการจัดสรรให้ลงตัวและไม่ทับซ้อนกัน อีกทั้งจัดทำระเบียบวิธีการ ปฏิบัติ ว่าควรปฏิบัติในแต่ละหน้าที่อย่างไร กำหนด มาตรฐานและระดับที่ชัดเจน แต่ก็มีมีการรับ ฟังข้อบกพร่องในแต่ละระดับการทำงาน เพื่อทำการพัฒนาให้มีการบริการอย่างมืออาชีพยิ่งขึ้น

สิ่งสุดท้ายที่ต้องคำนึง คือการประเมินและการตรวจสอบกระบวนการการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขจุดที่บกพร่องต่อไป

(ข) ปัจจัยทางด้านกายภาพ (Physical Evidence)

การจัดการปัจจัยทางด้านกายภาพ ถือว่าเป็นการจัดสิ่งให้ผู้ให้บริการสามารถมองเห็น และสัมผัสได้ โดยแบ่งเป็นรายละเอียดดังนี้

- สถาปัตยกรรมภายนอก (Exterior Facilities) ทำการเปลี่ยนแปลงสถาปัตยกรรม ภายนอก ผ่านการซ่อมบำรุงและปรับเปลี่ยน ที่ยังต้องสามารถดำรงความเป็นเอกลักษณ์ไว้อย่าง ชัดเจน แต่การซ่อมบำรุงเหล่านี้ สิ่งที่สำคัญนอกจากการรักษาเอกลักษณ์ที่ดีแล้ว การสื่อสารจาก มุมมองภายนอกว่าเป็น “ดูดี” ควรจะสื่อสารให้ชัดเจนด้วยเช่นกัน

- สถาปัตยกรรมภายใน (Interior Facilities) การสื่อสารผ่านสถาปัตยกรรมภายใน สิ่ง ที่ต้องระวังมากที่สุดคือ ความสะอาด โรงแรมมาตรฐานสากล ความสะอาดถือว่าเป็นสิ่งที่ควร จะ คำนึงมากที่สุด เพราะถือว่าเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณลักษณะที่ดี นอกจากนั้น การสร้าง

บรรยากาศให้ดูว่า ผู้ใช้บริการทุกคนที่เข้ามาใช้บริการ มีความสำคัญและอยู่ในส ถานที่ที่อยู่เหนือกว่าคำว่าโรงแรม แต่เป็นบ้านที่หรูหราและผ่อนคลาย

- สิ่งที่สัมผัสได้อื่นๆ (Other Tangibles) สิ่งนี้ทำผ่านการแต่งกายของพนักงานทุกคน ให้คงความเป็นเอกลักษณ์ของกรุงรัตนโกสินทร์ อีกทั้งสร้างบรรยากาศความเป็นไทย ในทุกอณูของความรู้สึก

ส่วนประสมทางการตลาด อาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะนำไปให้โรงแรมไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ประการที่หนึ่ง กลยุทธ์ที่ใช้ในแต่ละส่วนประสมทางการตลาด ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ สิ่งเหล่านี้ควรสอดคล้องและไม่ลบความทรงจำของผู้ใช้บริการ ในความเป็น “ดุสิตธานี” กล่าวคือ ไม่ทำให้เอกลักษณ์นั้นเสียไป

ประการที่สอง ความคิดของนักการตลาด จะดีที่สุด ถ้าแนวคิดและวิธีการปฏิบัติเหล่านั้นสามารถนำไปใช้ได้จริง หลายแนวทางปฏิบัติจากบริษัทต่างๆ มีการวางแผนและคิดแนวทางไว้ อย่างดีเยี่ยม แต่ก็ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริงได้ เพราะเป็นการวาดฝันที่ไม่ ได้คำนึงถึงความเป็นจริงเลย การนำไปปฏิบัติจริง จึงถือว่าการคิดและวางแผนแนวทางที่มีประสิทธิภาพ

ประการที่สาม ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภค คงปฏิเสธไม่ได้ว่า ความต้องการของผู้บริโภค ถือว่าเป็นสิ่งที่โรงแรม คงจะต้องนำเสนอ เพราะว่าโรงแรมเป็นธุรกิจบริการ การสนองความต้องการจึงถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ และเป็นสิ่งที่ควรยึดถือและนำไปตอบสนอง

โดยการนำเสนอส่วนประสมทางการตลาด เพื่อเป็นทางเลือกแก่ธุรกิจข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้เป็นตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.9 สรุปการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ผ่านส่วนประสมทางการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาด	กลยุทธ์ที่ใช้
ผลิตภัณฑ์	1. การสร้างคุณลักษณะของตราสินค้า 2. การสร้างเอกลักษณ์ตราสินค้า 3. Product Assortment
ราคา	1. การตั้งราคาในจุดที่ดีที่สุด (Maximum Market Skimming) 2. ราคาที่สร้างรับรู้ในคุณค่า (Perceived-value Pricing)
ช่องทางการจัดจำหน่าย	1. กลยุทธ์หลายช่องทาง (Hybrid Channel Strategy) 2. การอบรมและพัฒนาคนกลาง 3. กลยุทธ์ผลักและดึง (push & Pull Strategy)
การส่งเสริมการตลาด	1. Above the Line ผ่านนิตยสารการท่องเที่ยว 2. Below the Line ผ่านการจัดกิจกรรมพิเศษ การทำการส่งเสริมการขายมุ่งสู่ผู้ใช้บริการ และการจัดส่งจดหมายไปยังผู้ใช้บริการในโอกาสต่างๆ
บุคลากร	มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental humanism)
กระบวนการ	1. การจัดผังระบบการทำงานระดับองค์กร ระดับผลิตภัณฑ์ 2. การพัฒนาระบบการทำงาน 3. การประเมินการทำงาน
ปัจจัยทางด้านกายภาพ	1. สถาปัตยกรรมภายใน 2. สถาปัตยกรรมภายนอก 3. สิ่งสัมผัสได้อื่นๆ

3) Action Plan

ตารางที่ 3.10 แสดงตารางช่วงเวลาการทำงานของส่วนประสมทางการตลาด

กิจกรรม/เดือน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
Product												
- การพัฒนาตราสินค้า												
Price												
- การตั้งราคาในระดับสูง												
Place												
- กลยุทธ์หลัก												
- กลยุทธ์ดิ่ง												
Promotion												
Above the line												
- นิตยสารการท่องเที่ยว												
Below the line												
- การส่งเสริมการขาย (B2C)												
- การส่งเสริมการขาย (B2B)												
- การตลาดทางตรง												
- การประชาสัมพันธ์ (แผ่นพับ)												
- การประชาสัมพันธ์ (Event)												
- พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์												
- CRM (B2C)												
- CRM (B2B)												
People												
มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ												
Process												
- การจัดฝั่งระบบการทำงาน												
- การพัฒนาระบบการทำงาน												
- การประเมินการทำงาน												
Physical Evidence												
- สถาปัตยกรรมภายใน												
- สถาปัตยกรรมภายนอก												
- สิ่งที่มีสัมผัสได้อื่นๆ												

ตารางที่ 3.10 แสดงตารางช่วงเวลาการทำงานของส่วนประสมทางการตลาด

บทที่ 4

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ซึ่งได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค อีกทั้งความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาศึกษาหาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อเพิ่มผลประกอบการให้กับบริษัท โดยผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลใน 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการออกแบบงานวิจัยผ่านการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งได้ทำการเก็บแบบสอบถามกับบริษัทท่องเที่ยว อีกทั้งทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ โดยผลการศึกษา พบว่า โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ เป็น โรงแรมที่มีชื่อเสียงเป็นระยะเวลานาน แต่ไม่มีการทำการส่งเสริมการตลาดที่เด่นชัด อีกทั้งข้อมูลทุติยภูมิยังพบว่า การกำหนดราคา อยู่ในระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานโรงแรมระดับเดียวกัน สถาปัตยกรรมที่ยังคงความดั้งเดิม ทำให้อัตราการเข้าพักเริ่มมีอัตราที่น้อยลง ผลประกอบการก็น้อยลงเช่นกัน

จากการสรุปประมวลข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ พบว่าในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว บริษัทควรใช้กลยุทธ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร บริษัทควรใช้กลยุทธ์ที่เน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยในระยะสั้น ควรเน้นการเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในแนวนอน (Horizontal Integration) เนื่องจากเป็นโรงแรมที่มีชื่อเสียงเป็นระยะเวลายาวนาน อีกทั้งการส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวของภาครัฐ ที่มีการรณรงค์อย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญสถานที่ตั้งของ โรงแรม อยู่ใจกลางกรุงเทพฯ ใกล้แหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ถือว่าเป็นแรงผลักดันที่ดีในการพัฒนาองค์กร เพื่อเจริญเติบโตต่อไป แต่ถ้าเป็นการเจริญเติบโตในระยะยาว ควรเน้นการเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในแนวตั้ง (Vertical Integration) สร้างความเชี่ยวชาญในกลุ่มสายผลิตภัณฑ์ต่างๆ พัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพราะการบริการ บุคลากรในการบริการ ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ สืบเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเจริญเติบโต เพื่อ ความสอดคล้องในการกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับธุรกิจก็ควรสร้างสรรค์เพื่อสร้างการเจริญเติบโตเช่นกัน แต่ มีการกำหนดเพื่อมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ (Differentiate Strategy) เนื่องจากสินค้าหลักคือห้องพัก ที่โรงแรมทุกโรงแรมต่างมีการบริการอยู่แล้ว สิ่งที่จะทำไ้ ให้เหนือกว่าคู่แข่ง คือการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ คงความเป็นเอกลักษณ์ที่ดี ที่สำคัญต้องทำการค้นหาความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง และเสนอความแตกต่างเหล่านี้ไปสู่ผู้ใช้บริการ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด บริษัทควรทำการเชื่อมโยงกลยุทธ์ในทุกๆ ระดับให้มีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่นเดียวกัน การนำเสนอกลยุทธ์ในระดับหน้าที่นั้น ก็มีการนำเสนอผ่านเครื่องมือส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix: 7P's) โดยสอดแทรกกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะนำไปสู่การตอบโจทย์ของวัตถุประสงค์ที่ต้องการเพิ่มผลประกอบการในการดำเนินธุรกิจ โดยเน้นย้ำการสร้างสรรคตราสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ การตั้งราคาที่สามารถให้ทราบถึงคุณภาพที่เหนือกว่า การจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายให้หลากหลายมากขึ้น การส่งเสริมการตลาดที่ชัดเจนและหลากหลาย บุคลากรที่มีการระดมความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กระบวนการที่เป็นขั้น ตอนและไม่ซับซ้อน และปัจจัยทางด้านกายภาพที่สร้างสรรค์ สถาปัตยกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ และตรงกับความเป็น “ดุสิตธานี”

4.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลจากข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมินั้น มีความสำคัญหลายประการที่เป็นจุดที่น่าสนใจ และสามารถพัฒนาสิ่งเหล่า นั้นให้เกิดขึ้นจริงได้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว การพัฒนาธุรกิจ ต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกันในทุกๆ ระดับของกลยุทธ์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในครั้งนี้ ถือว่าเป็นโอกาสที่ดีในการศึกษาองค์กรหรือธุรกิจที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว อยู่คู่สังคมไทยมาเป็นระยะเวลาช้านาน อีกทั้งมีชื่อเสียงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ

และผลการศึกษา สามารถอภิปรายได้ โดยแสดงในตาราง 4.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการอภิปรายการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ

	กลยุทธ์จากทฤษฎี	ทางเลือกกลยุทธ์	อภิปรายผล
กลยุทธ์ระดับองค์กร	1.การเจริญเติบโต (Growth Strategic) 1.1 เติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ 1.2 เติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายทางธุรกิจ 2.กลยุทธ์คงที่(Stable Strategy) 3.กลยุทธ์หดตัว(Retrench Strategy)	ระยะสั้นและกลาง มุ่งเน้นการเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในแนวระนาบ และระยะยาวมุ่งเน้นการเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในแนวดิ่ง	ควรกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโตในแนวระนาบ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์แบบในการบริการทุกขั้นตอน และเริ่มทำการคัดสรรบุคลากรโดยการจัดการอบรมที่เป็นมาตรฐานของอุตสาหกรรม (ขยายในแนวดิ่ง)
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	1. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost – Leadership Strategy) 2. กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategy) 3. กลยุทธ์ชายของถูก – สนามเล็ก (Focus Group Strategy) 4. กลยุทธ์ขายความแตกต่าง – สนามเล็ก (Differentiation focus strategy)	กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ด้วยการเสนอคุณค่าที่แตกต่าง เพื่อความเหนือกว่าคู่แข่ง	ผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่เสนอขายอย่างเดียวกับคู่แข่ง คือ ห้องพัก แต่การสร้างความแตกต่างเป็นสิ่งที่จะทำให้มีความเหนือกว่าคู่แข่ง และเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจของผู้บริโภคที่ดี
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด	1. การกำหนดส่วนแบ่งตลาด (Segmentation) 2. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) 3. การกำหนดตำแหน่งของสินค้า (Positioning) 4. ส่วนประสมทางการตลาด 4.1 ผลิตภัณฑ์ 4.2 ราคา 4.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย 4.4 การส่งเสริมการตลาด 4.5 บุคลากร 4.6 กระบวนการ 4.7 ปัจจัยทางด้านกายภาพ	การกำหนด STP และปรับเปลี่ยนส่วนประสมทางการตลาด เพื่อความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	กลุ่มผู้ใช้บริการมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น แต่ละภูมิภาคในโลกนี้ย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกัน ควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนและจัดทำส่วนประสมทางการตลาดให้ตรงกับความต้องการมากที่สุด

จากตารางข้างต้นนั้น ได้เสนอถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละระดับ โดยมีการอธิบายถึงแนวทางในแต่ละระดับ ว่ามีแนวทางอย่างไรในการดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งได้ทำกา รผสมผสานข้อมูลเสนอเป็นทางเลือกทางด้านกลยุทธ์ในระดับต่างๆ และสามารถอภิปรายโดยสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร ได้มีการเสนอทางเลือกให้แก่โรงแรม โดยเสนอการมุ่งเน้นการเจริญเติบโตในแนวดิ่ง ผ่านการพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ให้มีความเข้มข้น และตอบสนองได้อย่างดีเยี่ยม เพื่อการเติบโตในระยะยาว

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ทำการเสนอการสร้าง ความแตกต่าง เพื่อสร้างจุดเด่นที่เหนือมากกว่าคู่แข่ง เพราะโรงแรมในระดับเดียวกัน ย่อมสร้าง ความมีระดับ และเป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง แต่การสร้าง ความแตกต่างนั้น ย่อมเป็นสิ่ง ที่สำคัญ ไม่ว่าจะ เป็นทั้งตัว สายผลิตภัณฑ์ ห้องพัก ที่เชื่อมโยงกับสายผลิตภัณฑ์อื่นๆ สร้างยอดขายซึ่งกันและกัน แต่ผู้ใช้บริการ ย่อมมองมาที่ห้องพักเป็นอันดับแรก ในการเข้าใช้บริการ ดังนั้น การสร้าง ความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง ย่อมจะเปรียบเสมือนประตูด่านแรก ที่จะเชื่อมโยงสู่ การสร้างยอดขายในสายผลิตภัณฑ์อื่นๆ

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด ได้เสนอการจัดทำส่วนประสมทางการตลาด (7P's) โดยเป็นการเชื่อมโยงสายผลิตภัณฑ์ห้องพัก เพื่อความสอดคล้องกับการจัดทำกลยุทธ์ในระดับอื่นๆ โดยเริ่มจากการแบ่งส่วนตลาด เลือกกลุ่มเป้าหมาย และวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ เพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดให้มากขึ้น ในการจัดทำส่วนประสมทางการตลาดให้ตรงกับความต้องการ สร้างความพึงพอใจในการใช้บริการมากที่สุด อีกทั้ง มีการเสริมสร้างเครื่องมือต่างๆ ในแต่ละส่วนประสมทางการตลาด เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับโรงแรม

4.3 ข้อจำกัดในการศึกษา

1. การศึกษาอาจจะมีกลุ่มตัวอย่างที่น้อยเกินไป สืบเนื่องจากผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ การแปลงข้อความในแบบสอบถาม อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ผิดพลาดได้ ดังนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลจากบริษัทท่องเที่ยว แต่ก็อาจจะเป็นมุมมองของคนไทยต่อโรงแรมของคนไทย

2. ผู้ที่เคยใช้บริการชาวไทย อาจจะเคยชินกับคุณภาพโรงแรมภายในประเทศ จึงแสดงความคิดเห็นไม่แตกต่างมากนัก

3. ทฤษฎีในการอ้างอิง อาจจะมีการค้นคว้าได้ยาก เนื่องจากมีผู้อธิบายแนวทางทฤษฎีไว้หลากหลาย อาจส่งผลต่อความคลาดเคลื่อนในการกำหนดและประยุกต์ใช้ทฤษฎี

4.4 ข้อเสนอแนะ

4.4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท

1) ความไม่แตกต่างกันในตัวผลิตภัณฑ์ สิ่งที่จะนำเสนอแก่ผู้ใช้บริการ การได้ดีมากกว่าคู่แข่ง คือการสร้าง ความแตกต่างที่เด่นชัดให้แก่ผู้ใช้บริการ เอกลักษณ์ที่มีความเป็นจุดเด่นที่

ชัดเจน ควรนำมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ที่สำคัญควรค้นหาความต้องการที่แท้จริง ใน
ผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่ม เพื่อพัฒนากลยุทธ์และสร้างสรรค์ความแตกต่างออกไปยังผู้ใช้บริการ

2) สถานที่ตั้งที่เป็นจุดเด่นอีกประการหนึ่ง ควรพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกโดยรอบ
โรงแรม เพื่อสร้างกิจกรรมต่างๆ ให้เพิ่มมากขึ้น

3) การทำธุรกิจในปัจจุบัน การเปรียบเทียบกับคู่แข่งภายในประเทศคงไม่เพียงพอ ควร
มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งภายนอกประเทศด้วย ไม่ โรงแรมต่างๆ ว่ามีการพัฒนาเป็นเช่นไร
โรงแรมมีความคล้ายคลึงแตกต่างเป็นเช่นไร เพราะการบริการนั้น ต่างประเทศคงจะสู่การ
บริการของคนไทยไม่ได้ แต่สิ่งที่คู่แข่งต่างประเทศเหนือกว่าโรงแรมในประเทศไทยคือ รูปแบบ
ของโรงแรม มีความชัดเจน โดดเด่น และหรูหราว่า แต่อย่างไรก็ตามโรงแรม ซึ่งเป็นโรงแรมใน
บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่มีโรงแรมในเครือหลายสาขา การเปรียบเทียบกันเองก็อาจจะ
เป็นแนวทางที่ดีอีกทางหนึ่ง ในการพัฒนาตนเองต่อไป

4) เช่นเดียวกัน การอ้างอิงข้อมูลการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรม หรือธุรกิจการ
ท่องเที่ยว ควรดูแนวโน้มที่เป็นแนวโน้มของโลก แยกย่อยตามประเทศต่างๆ ว่ามีแนวโน้ม
เป็นเช่นไร ศึกษาข้อมูลจากองค์การการค้าโลก ที่มีการเผยแพร่ระบบเศรษฐกิจของทั้งโลก
เพราะโรงแรมไม่ได้บริการแห่งเดียวในโลก

5) ส่วนประสมทางการตลาด ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการ ดำเนินธุรกิจ ซึ่ง
ข้อเสนอแนะในส่วนของส่วนประสมทางการตลาดของโรงแรม สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาด	ข้อเสนอแนะ
1. ผลិតภัณฑ์	อย่างที่กล่าวมาข้างต้น ผลิตภัณฑ์หลัก เป็นการบริการห้องพักแก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งทุกโรงแรม ต่างเสนอความเป็นที่สูงสุดในบริการด้านต่างๆ แต่ผู้ศึกษาคาดว่า การเสนอสิ่งเหล่านี้ อาจเกินความต้องการของผู้ใช้บริการ ยังคงมีบริการอีกหลากหลายที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ฉะนั้นควรทำการศึกษาสิ่งที่ผู้ใช้บริการต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือที่เรียกว่า Gap Analysis เพื่อตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
2. ราคา	เนื่องจากมีข้อจำกัดในกลยุทธ์การตั้งราคา ที่เดิมแล้วมีการตั้งราคาต่ำ การเพิ่มระดับราคานั้น ถือว่าเป็นสิ่งที่ยาก และอาจจะเกิดคำครหาจากผู้ให้บริการได้ ดังนั้น การที่จะสามารถเพิ่มผลประโยชน์ที่ดีขึ้น จากการเพิ่มราคานั้น ก็ควรจะทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และตั้งราคาที่สูงขึ้นให้ผู้ให้บริการรับรู้ถึงคุณค่าที่เพิ่มขึ้นมา
3. ช่องทางการจัดจำหน่าย	การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายให้เพิ่มได้หลากหลายช่องทาง ถือว่าเป็นแนวทางที่ดีในการเข้าถึงผู้ใช้บริการ เพิ่มช่องทางที่สามารถก่อให้เกิดการซื้อของผู้ใช้บริการมากที่สุด และค้นหาช่องทางที่มีการใช้บริการมากที่สุด เพื่อพัฒนาระบบการจูงให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว
4. การส่งเสริมการตลาด	ควรเพิ่มการส่งเสริมการขายให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากผู้ใช้บริการที่ กลุ่มธุรกิจและรายบุคคลไม่สามารถรับรู้ถึงการส่งเสริมการตลาดที่ทางโรงแรมได้จัดทำ ซึ่งอาจจะเกิดจากการที่แคมเปญนั้นๆ ไม่ได้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้บริการ และไม่มี ความต่อเนื่องของโปรแกรมการส่งเสริมการตลาด สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมาก การส่งเสริมการตลาดนั้น นอกจากจะเป็นการกระตุ้นยอดขายในระยะสั้นแล้ว ยังเป็นการเพิ่มระดับการรับรู้ของผู้ใช้บริการอีกด้วย จะพึงพาการค้นหาในอินเทอร์เน็ตอย่างเดียวคงไม่ได้อีกต่อไป ควรสร้างการส่งเสริมการตลาดที่ดีให้ได้ เพื่อผู้ใช้บริการจะได้นึกถึง ดุสิตธานี เป็นตราสินค้าแรก เมื่อต้องการใช้บริการโรงแรมในประเทศไทย
5. บุคลากร	บุคลากรถือว่าเป็นหัวใจหลักในการ บริการ การบริการที่ดีย่อมเกิดจากสภาวะแวดล้อมโดยรอบ เชื้อต่อการบริการที่มีประสิทธิภาพและน่าประทับใจ นอกจากนี้ การอบรมให้เป็นมาตรฐานการบริการที่เป็นระบบและระเบียบชัดเจน น่าจะนำไปสู่การบริการที่มีระดับของพนักงาน นอกจากนี้ เงินเดือน อาจจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่รางวัลที่ให้นอกเหนือจากเงินเดือน ถือว่าเป็นสิ่งกระตุ้นการทำงาน และความรักในองค์กรมากยิ่งขึ้น ควรจะมีการทำควบคู่กัน
6. กระบวนการ	กระบวนการต่างๆ ควรยืดหยุ่นบ้าง เนื่องจากผู้ใช้บริการแต่ละคนย่อมมีความต้องการและลักษณะนิสัยแตกต่างกันไป ควรจะมีแนวทางการให้บริการที่แตกต่างกันไป และยืดหยุ่นตามสถานการณ์ต่างๆ อีกทั้งมีการตรวจสอบกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระยะ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป
7. ปัจจัยทางด้านกายภาพ	โครงสร้างที่ตายตัว คงยากที่จะทำการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ยากที่จะทำการปรับปรุง ซึ่งปัจจุบันอาจจะมองว่ามีสถาปัตยกรรมทั้งภายในและภายนอกที่สวยงามและเป็นเอกลักษณ์อยู่แล้ว แต่ยังมีผู้ตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ที่แสดงความคิดเห็นว่ามีสถาปัตยกรรมที่ดูวังเวงจนเกินไป ดังนั้นการปรับปรุงให้มีความทันสมัยที่ประยุกต์ความเป็นเอกลักษณ์ของดุสิตธานีไว้ ควรจะมีการดำเนินการโดยเร็ว

6) คู่แข่งที่เป็นคู่แข่งที่สำคัญ คือคู่แข่งทางอ้อม ที่เป็นลักษณะของเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ โฮมสเตย์ ซึ่งมีการพัฒนาและบริการที่ เป็นส่วนตัวมากกว่า เพราะมีขนาดเล็ก สามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการได้ง่ายมากยิ่งขึ้น อีกทั้งราคาที่ต่ำกว่า เป็นคู่แข่งที่เกิดใหม่ที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพที่น่าเป็นกังวล ดังนั้น โรงแรมควรมีการศึกษาและเสนอแนวทางที่ดีกว่าแก่ผู้ใช้บริการ

7) ในความเป็นจริง การทำพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Commerce อาจจะเป็นเรื่องที่อยู่ในการส่งเสริมการตลาด แต่ในปัจจุบัน ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ และควรจัดสรรหน่วยงานเฉพาะ เพื่อสร้างสรรค์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ให้มีประสิทธิภาพที่ดี เพราะผู้ใช้บริการนั้นสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายกว่าอดีต การค้นหาที่รวดเร็วและมีระบบบริการเสริมมากมาย การพัฒนาสิ่งเหล่านี้ ย่อมสร้างการเข้าถึง และข้อได้เปรียบทางธุรกิจได้แน่นอน

8) การกำหนดกลยุทธ์ ผู้ศึกษาได้ทำการเสนอเพียงแค่ขั้นตอนของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) แต่ขั้นตอนทั้ง 2 ขั้นตอนนั้น เป็นเพียงครึ่งเดียวของการกำหนดกลยุทธ์ ยังคงมีขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ (Strategic Implementation) และการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (Strategic Evaluation & Control) ที่ยังคงเป็นสาระสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะมีการดำเนินการต่อไปในอนาคต

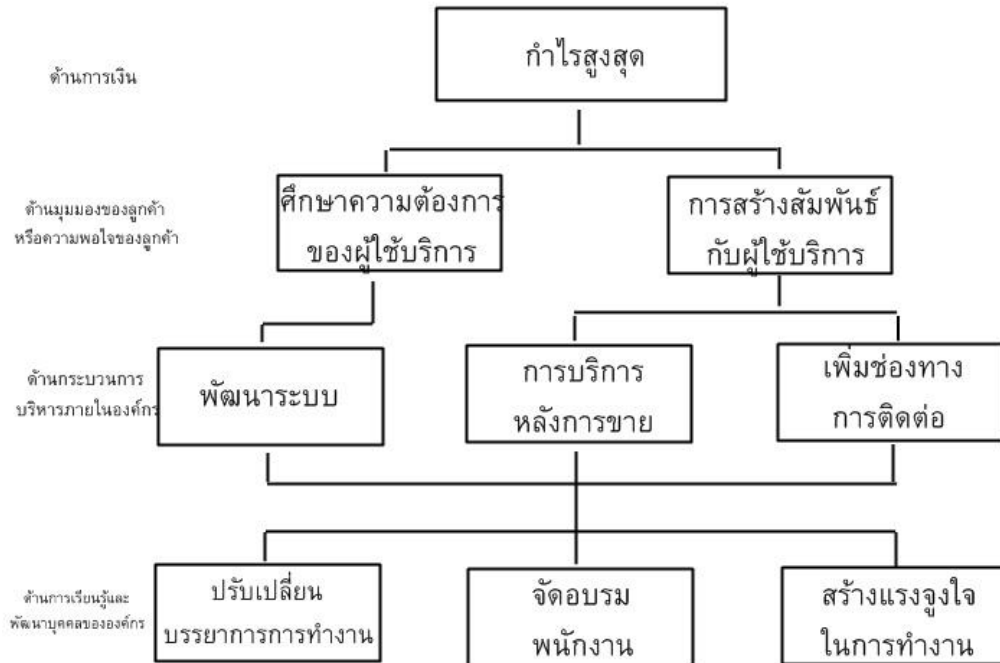
9) การประยุกต์ใช้ความรู้ด้านอื่นในการบริหารงานก็ถือว่าเป็นสิ่งที่น่าจะปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการนำความรู้ทางการเงิน (Financial Management) เพื่อบริหารสินทรัพย์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์และดีที่สุด, ความรู้ทางด้านการผลิต (Operating Management) เพื่อเกิดการจัดการที่ก่อให้เกิดต้นทุนและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด , การวิจัยการตลาด (Marketing Research) โรงแรมไม่ควรมองข้ามสิ่งเหล่านี้ ควรมีการจัดการองค์ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ทั้งหลาย ให้มีการนำมาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

10) ควรจัดทำ Balance Scorecard เพื่อกำหนด Strategy map ต่อไป โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำ Balance Scorecard

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
1. ด้านการเงิน	ควรใช้สินทรัพย์ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นตัวอาคาร หรือจำนวนพนักงานที่มี เพื่อนำไปสู่สร้างผลกำไรสูงสุดในการดำเนินงาน
2. ด้านมุมมองของลูกค้าหรือความพอใจของลูกค้า	ควรทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าให้ดี และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ
3. ด้านกระบวนการบริหารภายในองค์กร	ควรมีการพัฒนากระบวนการให้บริการหลังการขายที่มีประสิทธิภาพ และเพิ่มกระบวนการติดต่อกับลูกค้า เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคได้มากที่สุด
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคคลขององค์กร	มีการสร้างสรรค์การทำงานที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งเพิ่มการจัดการอบรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาของบุคลากร และเพิ่มแรงจูงใจของบุคลากรผ่านรางวัลต่างๆ

และเพื่อความเข้าใจที่ง่ายยิ่งขึ้น สามารถสรุปเป็น Strategy Map ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ Strategy Map

4.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรทำการประสานงาน กับโรงแรมผ่านบุคคลที่รู้จัก เพราะการเข้าถึงบุคคลภายใน เพื่อทำการสัมภาษณ์ทำได้ยาก และใช้เวลานาน
- 2) การนำทฤษฎีมาเชื่อมโยง ควรระมัดระวังไม่ให้สูญเสียความเป็นตรรกศาสตร์ ดุลิตฐานี
- 3) ควรทำการเพิ่มการศึกษาผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพให้ครอบคลุมทั้งผู้ใช้บริการ พนักงาน และบริษัทท่องเที่ยว

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กฤษสิริ รื่นรมย์. 2551. การวิจัยการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2552. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ:

ซีเอ็ดยูเคชั่น

พัฒนไชย อินทรโยธา. 2551. “ความพึงพอใจของลูกค้าที่มารับบริการในโรงแรมเจดับบลิว

แมริออท กรุงเทพมหานคร.” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง. ภาควิชาการจัดการโรงแรม
และการท่องเที่ยว. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยนเรศวร

สิริพันธ์ วงศ์อินทวัງ. 2550. การส่งเสริมการตลาดและการสื่อสารการตลาด. กรุงเทพฯ

เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงสนะ บุญขวัญ. 2552. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1.

กรุงเทพฯ: บริษัท เจเอสที พับลิชชิ่ง จำกัด

W. Chan Kim and Renee Mauborgne. 2552. กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม. ศิริวรรณ.

พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊กส์

แบบรายงาน 56-1 บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) เข้าถึงได้จาก <http://www.settrade.com>

โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ เข้าถึงได้จาก <http://www.dusit.com>

การค้นหาข้อมูลทั่วไป เข้าถึงได้จาก <http://www.google.com>

แบบสัมภาษณ์ในข้อมูลทฤษฎีภูมิ เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com>

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย เข้าถึงได้จาก <http://www.kasikornresearch.com>

ภาษาอังกฤษ

Philip Kotler. 2009. **Marketing Management**. 13th ed. New Jersey: Pearson Education.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

โครงสร้างคำถามผู้ใช้บริการ และบทสัมภาษณ์

โครงสร้างคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ ได้นำเครื่องมือเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดที่ผู้ใช้บริการได้เข้าไปใช้บริการมาเป็นตัวคำถาม โดยมีรายละเอียดและสาระสำคัญของคำถามดังนี้

1. โรงแรมในปัจจุบันต่างเสนอสิ่งที่หลากหลายและเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ท่านคิดว่าโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ
2. ท่านคิดว่าโรงแรม มีลักษณะห้องพักเป็นเช่นไร
3. ท่านคิดว่า การบริการดีหรือไม่
4. ท่านคิดว่า สิ่งอำนวยความสะดวกหลากหลายและเพียงพอ หรือไม่ อย่างไร
5. ท่านคิดว่า ระดับราคาห้องพัก มีความหลากหลายหรือไม่ พึงพอใจกับระดับราคาหรือไม่
6. ท่านคิดว่า สถานที่ตั้ง มีผลต่อการเลือกใช้บริการเป็นเช่นไร
7. ตำแหน่งที่ตั้ง เป็นตัวเลือกที่สำคัญต่อการตัดสินใจใช้บริการหรือไม่
8. ท่านคิดว่า สถาปัตยกรรมของโรงแรมเป็นเช่นไร ควรปรับปรุงหรือไม่ ถ้าต้องปรับปรุง ท่านต้องการให้มีการปรับปรุงอย่างไร
9. ท่านได้รับรู้ถึงการสื่อสารทางการตลาดของโรงแรมหรือไม่
10. การส่งเสริมการขายของโรงแรมเป็นเช่นไร พอใจหรือดึงดูดใจหรือไม่
11. ท่านต้องการการส่งเสริมการขายในด้านใด
12. ท่านมีข้อเสนอแนะแก่โรงแรมอย่างไร

ซึ่งจากผลสัมภาษณ์ ได้ทำการถอดการสัมภาษณ์ แสดงรายละเอียดได้ดังนี้

- ผู้ตอบการสัมภาษณ์ที่ 1 คุณนทีธร สันประเสริฐ อาชีพ Web Designer/ Production House

ผู้ถาม : สวัสดีครับ วันนี้ได้รับโอกาสจากคุณนทีธร สันประเสริฐ ในการให้การสัมภาษณ์ ซึ่งจะกล่าวถึงโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ เรามาเริ่มคำถามแรกกันเลยดีกว่า เอกลักษณ์ของโรงแรมดุสิต เป็นอย่างไรบ้างครับ

ผู้ตอบ : ก็เป็นโรงแรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเองดีนะครับ ก่อตั้งมานานแล้วด้วย แต่เอกลักษณ์ยังไง ผมออกไม่ค่อยออกมากเท่าไร เพราะก็คล้ายๆ กับโรงแรมทั่วไป

ผู้ถาม : แล้วส่วนของห้องพัก พี่คิดว่าเป็นยังไงครับ

- ผู้ตอบ : ก็ดีครับ ผมว่าสะดวกเลยละครับ ของใช้ก็ครบ ไดรฟ์เป่าผมอะไรต่ออะไร ผมก็ไม่ต้องพกไปมาก ใช้งานได้เลย สะดวกดีครับ
- ผู้ถาม : พี่ก็ตอบคำถามถัดไปของผมเลยนะครับว่าจะถามพอดีว่าสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นอย่างไร ครบครันดีนะครับ
- ผู้ตอบ : ใช่ครับ ครบดี
- ผู้ถาม : แล้วราคาละครับ เป็นอย่างไรบ้างครับ แพงหรือถูกไปไหม
- ผู้ตอบ : ผมมองว่าเหมาะสมแล้วนะครับ บางอย่างอาจจะแพงบ้าง เช่นห้องจัดเลี้ยง จัดว่าแพงเลยละครับ
- ผู้ถาม : คุ่มค่าไหมครับ
- ผู้ตอบ : ก็ดีครับ แต่ผมเปลืองอยู่เหมือนกัน (หัวเราะ)
- ผู้ถาม : แล้วสถานที่ตั้ง ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการใช้บริการไหมครับ
- ผู้ตอบ : แน่นนอนครับน้อง พี่ว่าที่ตี่งนี้แหละครับ พี่เลยเลือกใช้ดูสิต เพราะว่าเป็นทางสะดวกมาก ได้หลายทางด้วย แต่ถ้าขับรถก็ติดหนอยนะครับ
- ผู้ถาม : แล้วสถาปัตยกรรมพี่คิดว่าเป็นยังไงครับ
- ผู้ตอบ : จริงๆ แล้วมองจากด้านนอกเข้าไป ก็ดูเก๋หนอยนะครับ แต่พอเข้าไป สวยมากครับ มีน้ำตกตรงกลาง แสงสวยมาก แต่ก็คิดว่าควรจะปรับปรุงบ้าง เพราะบางอย่างก็ดูเก่าเกินไปแล้วนะครับ
- ผู้ถาม : แล้วการส่งเสริมการขายละครับ เป็นอย่างไรบ้างครับ
- ผู้ตอบ : โห น้อง ลดราคาเยอะมากๆ และก็ไม่ได้นำดึงดูดใจเลย เลือกโรงแรมนี้เพราะว่าที่ตี่งของโรงแรมจริงๆ
- ผู้ถาม : แล้วพี่อยากให้มีด้านใดละครับ
- ผู้ตอบ : จริงๆ แล้วคนไทยอาจจะมองราคาว่าแพงนะครับ ก็ควรจะมึราคาทีลตได้อีกครึบหรือลดในช่วงเทศกาลอะไรก็ว่าไปครึบ
- ผู้ถาม : แล้วพี่มีอะไรแนะนำอีกไหมครับ
- ผู้ตอบ : อีกเรื่องหนึ่งนะครับ ผมว่าแสงโรงแรมนี้ ถ้าเป็นกลางวันลตกระจกมาแล้วสวยมาก แต่พอลงคึน ถ้าได้เดินขึ้นไปตามทาง ผมว่ามันมีตไปหนอยครึบ ควรเพิ่มแสงสว่างหนอยครึบ
- ผู้ถาม : ก็ขอขอบคุณพี่นะมากนะครับ สำหรับการให้ข้อมูลในวันนี้ ขอขอบคุณครึบ
- ผู้ตอบ : ไม่เป็นไรครึบ ขอขอบคุณครึบ

- ผู้ตอบการสัมภาษณ์ที่ 2 คุณธมลวรรณ ดีศรีศักดิ์ อาชีพ Air Hostess สายการบิน Air Atlanta Icelandic

ผู้ถาม : สวัสดีครับ วันนี้เราได้มาทำการสัมภาษณ์แอร์สาวสวยนะคะ คุณชมลวรรณ
ซึ่งจะทำการสัมภาษณ์ถึงโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ คำถามแรกเลยนะคะ เอกลักษณ์ของ
โรงแรมดุสิต เป็นอย่างไรบ้างครับ

ผู้ตอบ : ก็ดูมีเอกลักษณ์มั้งคะ แต่ก็ไม่เห็นเด่นชัดเพราะดิฉันทำงานในสายอาชีพที่ต้อง
พักในโรงแรมต่างๆ เยอะมากคะ แต่ถ้าถามว่าเอกลักษณ์ มันก็ดูเหมือนๆ กันคะ

ผู้ถาม : ห้องพักละครับ คุณพีชคิดว่าเป็นอย่างไงครับ

ผู้ตอบ : ถือว่าเป็นโรงแรมที่สะอาดมากเลยคะ ไม่มีกลิ่นของพรมด้วย แล้วก็จัดรูปแบบ
ห้องพักไว้เยอะมาก สะดวกดี และห้องสวยมากๆ

ผู้ถาม : ราคาละครับ เป็นอย่างไรบ้าง

ผู้ตอบ : ก็ดีคะ มีให้เลือกเยอะเลย แต่ก็แพงในระดับหนึ่งนะคะ แต่ดิฉันไม่เคยจ่ายเอง
หรอกคะ สายการบินเป็นคนจ่าย ดิฉันไปพัก แต่พอสอบถามดูก็ดีคะ

ผู้ถาม : ทางด้านสถานที่ตั้งดีกว่าครับ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการใช้บริการไหมครับ

ผู้ตอบ : คะ ถึงดิฉันเป็นคนไทยนะคะ การเข้ามาพักที่ดุสิต ก็เหมือนพักแถวบ้าน ถ้าสาย
การบินไม่จัดไว้ ดิฉันไม่ไปหรอกคะ แต่ดิฉันคิดว่า มันเป็นสิ่งสำคัญของนักท่องเที่ยวคะ
เพราะเค้ามาเที่ยวกันก็อยากไปนั่นนี่ ดุสิตสะดวกมากคะ

ผู้ถาม : แล้วสถาปัตยกรรมคิดว่าเป็นยังไงครับ

ผู้ตอบ : ก็ดูเก่าๆ น้อยนะคะ บางครั้งเดินๆ ไป แล้วรู้สึกวังเวงยังไงไม่ทราบคะ

ผู้ถาม : แล้วการส่งเสริมการขายละครับ เป็นอย่างไรบ้างครับ

ผู้ตอบ : ไม่ค่อยรู้สึกถึงการลดราคาเลยนะคะ (หัวเราะ)

ผู้ถาม : แล้วคุณพีชอยากให้เพิ่มด้านใดละครับ

ผู้ตอบ : อาหารแพง นะคะ ห้องดิฉันก็ไม่ทราบราคาแพง แต่อาหารแพงคะ ลดราคา
หน่อยนะคะ

ผู้ถาม : มีข้อเสนอแนะอะไรหน่อยไหมครับ

ผู้ตอบ : คะ ดิฉันอยากพูดถึงเรื่องพนักงานน้อยนะคะ การบริการเขาดีแล้วนะคะ แต่ว่า
ดิฉันก็นอนมาเยอะนะคะ ที่นี้ดิฉันว่าเค้ารวมกลุ่มกันมากไป คืออาจจะพนักงาน เยอะไปหน่อย
จนบางที่รู้สึกอึดอัดไปหน่อยนะคะ

ผู้ถาม : ครับ วันนี้ก็ต้องขอบคุณคุณพีชมากนะคะ ขอบคุณครับ

ผู้ตอบ : คะๆ

ภาคผนวก ข. แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบ
ทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรม : กรณีศึกษา โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อนำไปประกอบการวิจัยในระดับความคิดเห็นของผู้บริโภคต่อ
โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ จัดทำโดยนักศึกษาปริญญาโท สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ข้อมูล
ที่ได้นั้น จะนำไปเป็นประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น ผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่ได้รับผลกระทบ จากการตอบ
แบบสอบถามแต่ประการใด และ กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อ ช่วยในการพัฒนา
องค์กรที่ท่านใช้บริการอยู่ให้ท่านได้รับบริการที่ดีที่สุดในอนาคต

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ส่วน ก. ความคิดเห็น และทัศนคติต่อโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ
คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ท่านเลือก

	ลำดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น ทัศนคติ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ
	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
<u>ด้านผลิตภัณฑ์</u>						
1. โรงแรมมีความเป็นมาตรฐานสากล						
2. โรงแรมมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน						
3. โรงแรมมีความน่าเชื่อถือทางด้านชื่อเสียง						
4. โรงแรมมีความน่าเชื่อถือทางการบริการ						
5. โรงแรมมีชื่อเสียงมาเป็นระยะเวลายาวนาน						
6. โรงแรมมีความหรูหรา						
<u>ด้านราคา</u>						
7. โรงแรมมีราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพห้องพัก						
8. โรงแรมมีราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพด้านการบริการ						
9. โรงแรมมีความหลากหลายในระดับราคาของห้องพัก						
<u>ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย</u>						
10. โรงแรมมีทำเลที่ตั้งที่ดี						
11. โรงแรมมีการเดินทางที่สะดวก						
12. โรงแรมมีที่จอดรถที่สะดวก						
13. โรงแรมอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ						
14. โรงแรมมีสาขาที่มาก						
<u>ด้านการส่งเสริมการตลาด</u>						
15. โรงแรมมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง						
16. โรงแรมมีการส่งเสริมการขายที่น่าสนใจ						
17. โรงแรมมีการส่งเสริมการขายผ่านอินเทอร์เน็ต						
18. โรงแรมมีการจัดกิจกรรมสร้างประสบการณ์ที่น่าดึงดูด						
19. โรงแรมมีส่วนลดผ่านบัตรเครดิตที่น่าสนใจ						
20. โรงแรมมีการพูดปากต่อปากในเชิงบวก						
<u>ด้านพนักงาน</u>						
21. พนักงานมีการสื่อสารที่ดี						
22. พนักงานใส่ใจในการให้บริการ						
23. พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใส						
24. พนักงานมีจำนวนเพียงพอต่อการให้บริการ						
25. พนักงานมีการให้บริการที่รวดเร็ว						

	ลำดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น ทัศนคติ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ
	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
ด้านกระบวนการให้บริการ						
26. การให้บริการขั้นตอนชัดเจน						
27. การให้บริการมีความเป็นมาตรฐาน						
28. การให้บริการไม่ซับซ้อนยุ่งยาก						
29. Room Service มีการบริการที่รวดเร็ว						
30. Room Service ใส่ใจในการบริการ						
ปัจจัยกายภาพอื่นๆ						
31. โรงแรมมีการอนุรักษ์ความเป็นไทย						
32. โรงแรมมีความทันสมัย						
33. โรงแรมมีความเป็นมืออาชีพในการบริการ						
34. โรงแรมมีความเป็นกันเองในการบริการ						
35. โรงแรมมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว						
36. โรงแรมมีอุปกรณ์ในห้องพักที่ง่ายต่อการใช้งาน						
37. โรงแรมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย						

ความคิดเห็นอื่นๆ / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ส่วน ข. **ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อขายหรือการบริโภคของผู้บริโภค**
คำชี้แจง **กรุณาใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ท่านเลือก**

	ลำดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น ที่สอดคล้อง ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ
	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
38. ผู้บริโภคหาข้อมูลโรงแรมจากอินเทอร์เน็ต						
39. ผู้บริโภคหาข้อมูลโรงแรมจากนิตยสารการท่องเที่ยว						
40. ผู้บริโภคหาข้อมูลโรงแรมจากแผ่นพับต่างๆ						
41. ผู้บริโภคหาข้อมูลโรงแรมจากคนรู้จัก						
42. ผู้บริโภคเลือกโรงแรม โดยพิจารณาจากความทันสมัย						
43. ผู้บริโภคเลือกโรงแรม โดยพิจารณาจากความคุ้มค่า						
44. ผู้บริโภคเลือกโรงแรม โดยพิจารณาจากการบริการ						
45. ผู้บริโภคเลือกโรงแรม โดยพิจารณาจากความหรูหรา						
46. ผู้บริโภคเลือกโรงแรม โดยพิจารณาจากทำเลที่ตั้ง						
47. ผู้บริโภคใช้บริการเพื่อการพักผ่อน						
48. ผู้บริโภคใช้บริการเพื่อธุรกิจ						
49. ผู้บริโภคแนะนำโรงแรมให้แก่ผู้อื่น						
50. ผู้บริโภคกลับมาใช้โรงแรมนี้เสมอ						

ความคิดเห็นอื่นๆ / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ส่วน ค. ความคิดเห็นต่อความต้องการของผู้บริโภค
คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ท่านเลือก

	ลำดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น ที่คัดติ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ
	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย ยิ่ง	
51. ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะตอบสนองความต้องการส่วนตัว						
52. ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะตอบสนองความต้องการของคน - รอบข้าง						
53. ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะต้องการความปลอดภัยในการ - พักผ่อน						
54. ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะต้องการความปลอดภัยใน - สถานที่ของโรงแรม						
55. ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี - จากคนรอบข้าง						
56. ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะต้องการเป็นที่ยอมรับจาก - คนรอบข้าง						
57. ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะต้องการเป็นที่ยอมรับจากสังคม						
58. ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะแสดงถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง						
59. ผู้บริโภคใช้บริการ เพื่อให้เกิดความภูมิใจในตนเอง						

ความคิดเห็นอื่นๆ / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ส่วน ง. ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย(✓)ลงในช่องว่างที่ท่านเลือก

- | | | |
|----------------------------------|---|--|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 20 ปี | <input type="checkbox"/> 21-30 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 31-40 ปี | <input type="checkbox"/> 41-50 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 51-60 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 60 ปี |
| 3. การศึกษา | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี |
| | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก |
| 4. รายได้ | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10,000 บาท | <input type="checkbox"/> 10,001-20,000 บาท |
| | <input type="checkbox"/> 20,001-30,000 บาท | <input type="checkbox"/> 30,001-40,000 บาท |
| | <input type="checkbox"/> 40,001-50,000 บาท | <input type="checkbox"/> 50,001 บาทขึ้นไป |
| 5. ลักษณะการประกอบธุรกิจ | <input type="checkbox"/> บริษัททัวริสต์จากต่างประเทศ <input type="checkbox"/> บริษัททัวริสต์ในประเทศ
<input type="checkbox"/> บริษัทรับจองโรงแรม
<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ)..... | |
| 6. องค์กรและตำแหน่งในองค์กร..... | | |

ขอบพระคุณสำหรับการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค. รายละเอียดการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Quantitative Research) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

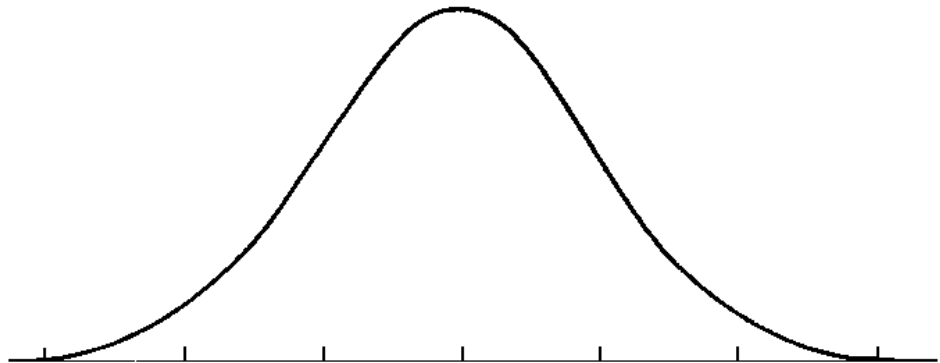
- ประชากรที่จะศึกษา

ประชากรที่จะทำการศึกษา คือ บริษัทท่องเที่ยวที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งบริษัทท่องเที่ยวนี้ จะต้องมีการจัดกลุ่มนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและนอกประเทศ

- กลุ่มตัวอย่าง

ทฤษฎี Central Limit Theorem กล่าวว่า การแจกแจงของค่าเฉลี่ยในกลุ่มตัวอย่าง (Sampling distribution of sample means) จะมีการแจกแจงเป็นปกติ ถ้ามีขนาดตัวอย่างใหญ่พอสมควร ($n=30$) หมายความว่า ถ้า n มีขนาดใหญ่ (เท่ากับหรือมากกว่า 30 หน่วยขึ้นไป)

กลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ $\frac{\sigma}{\sqrt{n}}$ และมีค่าแจกแจงตัวอย่างแบบปกติ นั่นคือยิ่ง n มีขนาดใหญ่ขึ้น ค่า \bar{x} ของกลุ่มตัวอย่างจะมีค่าใกล้เคียงกับค่า μ ของประชากร ซึ่งเป็นสิ่งที่นักวิจัยต้องการ



ภาพที่ 1 แสดง Normal Curve

- ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

1) การสุ่มตัวอย่างนั้น ได้ทำการสุ่มโดยใช้ Cluster ก่อน เพื่อแบ่งเขตต่างๆ ที่ จะทำการเก็บตัวอย่างออกโดยการที่เราแบ่งกรุงเทพฯ ออกเป็นส่วนๆ นั้น จะแบ่งได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

กรุงเทพมหานครชั้นใน	กรุงเทพมหานครชั้นกลาง	กรุงเทพมหานครชั้นนอก
เขตพระนคร	เขตวังทองหลาง	เขตลาดกระบัง
เขตดุสิต	เขตสวนหลวง	เขตมีนบุรี
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	เขตจตุจักร	เขตหนองจอก
เขตสัมพันธวงศ์	เขตบางซื่อ	เขตคลองสามวา
เขตดินแดง	เขตลาดพร้าว	เขตบางกอกใหญ่
เขตห้วยขวาง	เขตหลักสี่	เขตบางกอกน้อย
เขตพญาไท	เขตดอนเมือง	เขตบางพลัด
เขตราชเทวี	เขตสายไหม	เขตตลิ่งชัน
เขตปทุมวัน	เขตบางเขน	เขตทวีวัฒนา
เขตบางรัก	เขตบางกะปิ	เขตภาษีเจริญ
เขตสาทร	เขตสะพานสูง	เขตบางแค
เขตบางคอแหลม	เขตบึงกุ่ม	เขตหนองแขม
เขตยานนาวา	เขตคันนายาว	เขตบางบอน
เขตคลองเตย	เขตประเวศ	เขตบางขุนเทียน
เขตวัฒนา	เขตธนบุรี	
เขตพระโขนง	เขตคลองสาน	
เขตบางนา	เขตจอมทอง	
	เขตราษฎร์บูรณะ	
	เขตทุ่งครุ	

ตารางที่ 1 การแบ่งกรุงเทพฯ เป็นเขตชั้นต่างๆ

โดยเมื่อทำการแบ่งกรุงเทพฯ เป็นส่วนๆ แล้ว ก็จะมีการเลือก โดยการทำการจับฉลาก ซึ่งได้เลือกออกมาเป็นทั้งหมด 9 เขต คือ

กรุงเทพฯ ชั้นใน	เขตปทุมวัน, เขตบางนา, เขตยานนาวา
กรุงเทพฯ ชั้นกลาง	เขตบางซื่อ, เขตจอมทอง, เขตดอนเมือง
กรุงเทพฯ ชั้นนอก	เขตมีนบุรี, เขตบางกอกน้อย, เขตบางแค

2) เมื่อได้ทำการ Cluster แล้วนั้น ก็จะมีการแบ่งในรูปแบบของ Stratum คือ การกำหนดสถานที่จัดเก็บข้อมูล ก็คือ บริษัทที่เกี่ยวข้องในทั้ง 9 เขตที่ได้ทำการสุ่มข้างต้น

3) ในการระบุ Sampling Frame จะมีการกำหนด Sampling Unit ในสถานที่เก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียดของสถานที่ดังนี้

- เขตปทุมวัน มีบริษัทท่องเที่ยวจำนวน 37 แห่งดังนี้

1. บริษัท โกลบอล ทัวร์ แมนเจเมนท์ จำกัด	20. บริษัท อีสต์เวสต์ สยาม จำกัด
2. บริษัท โพลสตาร์ทัวร์แอนด์เทรตดิ้ง จำกัด	21. บริษัท ออน ไทม์ อีสเทิร์น จำกัด
3. บริษัท เพรสซิเด็นท์ ทัวร์ จำกัด	22. บริษัท เอ็ม บี เค เลเซอร์ จำกัด
4. บริษัท เค ซี แทรเวล เซอร์วิส จำกัด	23. บริษัท เค เอส แอนด์ เอส จำกัด
5. บริษัท ทราเวล คอร์ปอเรท เซอร์วิส จำกัด	24. บริษัท ทึกเก็ตดิสคัันส์ จำกัด
6. ห้างหุ้นส่วนจำกัด แลนด์ ซี แอร์ บริการท่องเที่ยว	25. บริษัท โกลเด้นสกายแทรเวล จำกัด
7. บริษัท แจ็ค โทเทิล กอล์ฟ จำกัด	26. บริษัท อุลตราสกาย (1999) จำกัด
8. บริษัท บลูสมาย จำกัด	27. บริษัท ตุงเซ็น แทรเวลเทรต จำกัด
9. บริษัท เอเชียโอเอซิส จำกัด	28. บริษัท แพนโอเซียนนำแทรเวลเซอร์วิส จำกัด
10. บริษัท พรชารา ทราเวล จำกัด	29. บริษัท เรียวจินทัวร์ จำกัด
11. บริษัท บางกอกแอร์ ทัวร์ (1988) จำกัด	30. บริษัท อีจี ไทย ทัวร์ แอนด์ ทราเวล จำกัด
12. บริษัท ฉางโยแทรเวล แอนด์ เทรตดิ้ง จำกัด	31. บริษัท เอ็ดดิทัวร์ จำกัด
13. บริษัท โกลด์ ซีซั่น ทราเวล จำกัด	32. บริษัท แจลแพค ทัวร์ แอนด์ เทรเวล (ไทยแลนด์) จำกัด
14. บริษัท ไอ ซี อี แทรเวล จำกัด	33. บริษัท ชันมุนทัวร์แอนด์ทราเวล จำกัด
15. บริษัท ทรานส์ แอม เอวิเอชัน จำกัด	34. บริษัท อเมซิ่งทัวร์ จำกัด
16. ห้างหุ้นส่วนจำกัด เซเวนโอเซียนทราเวล	35. บริษัท แอมฟายน์เวย์ทัวร์ จำกัด
17. บริษัท แกรนต์พาลเซทราเวลเซ็นเตอร์ จำกัด	36. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สุวิทย์ทัวร์
18. บริษัท สมาร์ท ฮอลิเดย์ จำกัด	37. บริษัท ดี พลัสทัวร์แอนด์แทรเวล จำกัด
19. บริษัท เอสเอสมาร์เก็ตติ้งแอนด์ทราเวล จำกัด	

ตารางที่ 2 บริษัทท่องเที่ยวในเขตปทุมวัน

- เขตบางนา มีบริษัทท่องเที่ยวจำนวน 16 แห่งดังนี้

1. มนัสทัวร์ แอนด์ เทรเวล	9. บริษัท เอเชียนพลัสแทรเวล จำกัด
2. บริษัท เอ-เอ็น อินเตอร์เนชั่นแนล ทัวริส แอนด์ เทรตดิ้ง จำกัด	10. บริษัท สยามพาราگون จำกัด
3. ภัทรทัวร์	11. บริษัท ซีอีโอ ทราเวลแอนด์เอเจนซี่ จำกัด
4. บริษัท หน้าเงินทัวร์ จำกัด	12. บริษัท ไทยฟลายทราเวล จำกัด
5. บริษัท เอ แอนด์ เอ ฮอลิเดย์ สเปนเซียล จำกัด	13. บริษัท เบลล์ แทรเวล เซอร์วิส จำกัด
6. ห้างหุ้นส่วนจำกัด กู๊ดฟลายเดย์ ทราเวล เอเจนซี่ 7. บริษัท ซิงเกิ้ลไลน์ ทราเวล จำกัด	14. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยามปโนรามิค
8. ห้างหุ้นส่วนจำกัด แสบบี้ เวิลด์ เซอร์วิส	15. บริษัท เค เอส แอนด์ เอส จำกัด
	16. บริษัท ทัวร์ เมกเกอร์ แทรเวล จำกัด

ตารางที่ 3 บริษัทท่องเที่ยวในเขตบางนา

- เขตยานนาวา มีบริษัทท่องเที่ยวจำนวน 19 แห่งดังนี้

1. บริษัท โกลบอลลิง จำกัด	11. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไลอันสตาร์ทราเวล
2. บริษัท โมดไทยแทรเวล จำกัด	12. บริษัท สีสันฮอเลีย จำกัด
3. ไดมอนด์ เซอเคิล ทราเวล	13. บริษัท จี เอ็ม ทัวร์ แอนด์ ทราเวล จำกัด
4. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยามเลเซอร์ (ประเทศไทย)	14. บริษัท ที ซี แอล อินเตอร์ ทัวร์ จำกัด
5. บริษัท ทรานส์โอเรียน จำกัด	15. แอปปี ทัวร์
6. บริษัท อีเอส มาร์ไทม์ แอนด์ ทราเวล เซอร์วิส จำกัด	16. วรรณรักษ์ ทัวร์
7. บริษัท โตโยเอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด	17. บริษัท อีเอ็มทัวร์ แอนด์ ทราเวล จำกัด
8. บริษัท ยูนิคทราเวลเซอร์วิส จำกัด	18. บริษัท บีไลน์ ทัวร์ แอนด์ แทรเวล จำกัด
9. บริษัท คาริสมาแทรเวลเซอร์วิส จำกัด	19. บริษัท ชัยทัวร์ จำกัด
10. บริษัท ที-วันทราเวลแอนด์คาร์โก้เซอร์วิส จำกัด	

ตารางที่ 4 บริษัทท่องเที่ยวในเขตยานนาวา

- เขตบางซื่อ มีบริษัทท่องเที่ยวจำนวน 5 แห่งดังนี้

1. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ตันน้ำทัวร์	4. บริษัท ดุสิต อินเตอร์ ทราเวล จำกัด
2. บริษัท สบายดี ออน ทัวร์ จำกัด	5. บริษัท เดอะไทยทัวร์กรุ๊ป จำกัด
3. ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น ดี ทัวร์	

ตารางที่ 5 บริษัทท่องเที่ยวในเขตบางซื่อ

- เขตจอมทอง มีบริษัทท่องเที่ยวจำนวน 6 แห่งดังนี้

1. บริษัท ตรีเมย์ทัวร์เซอร์วิส จำกัด	4. ห้างหุ้นส่วนจำกัด โลตัสคันทรีทราเวล
2. อังกอร์ ที เค ทราเวล แอนด์ทัวร์	5. บริษัท สยาม วิคเอน จำกัด
3. บริษัท นอร์ทไทยทัวร์ (1997) จำกัด	6. บริษัท สมาร์ทเวเคชั่น จำกัด

ตารางที่ 6 บริษัทท่องเที่ยวในเขตจอมทอง

- เขตดอนเมือง มีบริษัทท่องเที่ยวจำนวน 5 แห่งดังนี้

1. บัทเทอปลาย ทัวร์	4. บริษัท แพลนเน็ต เจอร์นี่ จำกัด
2. บริษัท มาสเตอร์ทัวร์ จำกัด	5. บริษัท อเมซิ่งทัวร์ จำกัด
3. บริษัท ฮอเลียเดย์ โซน จำกัด	

ตารางที่ 7 บริษัทท่องเที่ยวในเขตดอนเมือง

- เขตมีนบุรี มีบริษัทท่องเที่ยวจำนวน 4 แห่งดังนี้

1. บริษัท ฟุจิทัวร์ (ประเทศไทย) จำกัด	3. บริษัท เจนวนายน์ จำกัด
2. ห้างหุ้นส่วนจำกัด วินเนอร์โกร	4. รุ่งกิจการวิซ่า

ตารางที่ 8 บริษัทท่องเที่ยวในเขตมีนบุรี

- เขตบางกอกน้อย มีบริษัทท่องเที่ยวจำนวน 8 แห่งดังนี้

1. บริษัท กู๊ดเดย์ ทัวร์ แอนด์ ทราเวล จำกัด	5. บริษัท อินโฟลิทเซอร์วิส จำกัด
2. ห้างหุ้นส่วนจำกัด เนเชอรัล แอร์บุ๊กกิ้ง แอนด์ แทรเวล	6. บริษัท ริชทราเวลแอนด์อิมพอร์ตเอ็กพอร์ต จำกัด
3. บริษัท ภูริช ทราเวล จำกัด	7. บริษัท เอเชียนสเปคเนลเลอร์ฮอติลเดย์ จำกัด
4. บริษัท ริชชี ทราเวล จำกัด	8. บริษัท ธรรมทรรษาทัวร์แอนด์แทรเวล จำกัด

ตารางที่ 9 บริษัทท่องเที่ยวในเขตบางกอกน้อย

- เขตบางแค มีบริษัทท่องเที่ยวจำนวน 5 แห่งดังนี้

1. บริษัท สูดชอบฟ้า พานอร์รามาตร์ ทราเวล จำกัด	4. บริษัท สิงห์โตทองทัวร์ จำกัด
2. บริษัท โอเรียนตาวิสต้า จำกัด	5. บริษัท ไมล์สโตน ทราเวล จำกัด
3. เมจิกออนทัวร์	

ตารางที่ 10 บริษัทท่องเที่ยวในเขตบางแค

ซึ่งจากการสุ่มแล้วนั้น จะทำการเก็บข้อมูลจากบริษัทท่องเที่ยวในแต่ละเขต จำนวนเขต
ละ 3-4 บริษัท และสุ่มได้ดังนี้

เขตปทุมวัน	บริษัท ทราเวล คอร์ปอเรท เซอร์วิส จำกัด บริษัท สมาร์ท ฮอติลเดย์ จำกัด บริษัท ออน ไทม์ อีสเทิร์น จำกัด บริษัท อเมซิ่งทัวร์ จำกัด
เขตบางนา	มนัสทัวร์ แอนด์ แทรเวล บริษัท เอ แอนด์ เอ ฮอติลเดย์ สเปเชียล จำกัด บริษัท ชิงเกิ้ลไลน์ ทราเวล จำกัด บริษัท เอเชียนพลัสแทรเวล จำกัด
เขตยานนาวา	ไดมอนด์ เซอเคิล ทราเวล บริษัท ที-วันทราเวลแอนด์คาร์โกเซอร์วิส จำกัด บริษัท สีสันฮอติลเดย์ จำกัด บริษัท บีไลน์ ทัวร์ แอนด์ แทรเวล จำกัด
เขตบางซื่อ	บริษัท ดุสิต อินเตอร์ ทราเวล จำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น ดี ทัวร์ บริษัท เดอะไทยทัวร์กรุ๊ป จำกัด บริษัท สบายดี ออน ทัวร์ จำกัด
เขตจอมทอง	บริษัท ตรีมเวทย์ทัวร์เซอร์วิส จำกัด บริษัท นอร์ทไทยทัวร์ (1997) จำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด โลตัสคันทรีทราเวล บริษัท สยาม วิคเอน จำกัด
เขตดอนเมือง	บริษัท ตรีมเวทย์ทัวร์เซอร์วิส จำกัด บริษัท นอร์ทไทยทัวร์ (1997) จำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด โลตัสคันทรีทราเวล บริษัท สยาม วิคเอน จำกัด

เขตมีนบุรี	ห้างหุ้นส่วนจำกัด วินเนอร์โกร บริษัท พูจิตัวร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนวนายน จำกัด
เขตบางกอกน้อย	บริษัท กู๊ดเดย์ ทัวร์ แอนด์ ทราเวล จำกัด บริษัท เอเชียนสเปกนเลอร์ฮอติลเดย์ จำกัด บริษัท ริชทราเวลแอนคิมพอร์ตเอ็กพอร์ต จำกัด
เขตบางแค	บริษัท สูดชอบฟ้า พานอร์รามาตร์ ทราเวล จำกัด บริษัท โอเรียนต้าวิสต้า จำกัด บริษัท สิงห์โตทองทัวร์ จำกัด

ตารางที่ 11 บริษัทท่องเที่ยวที่จะทำการศึกษา

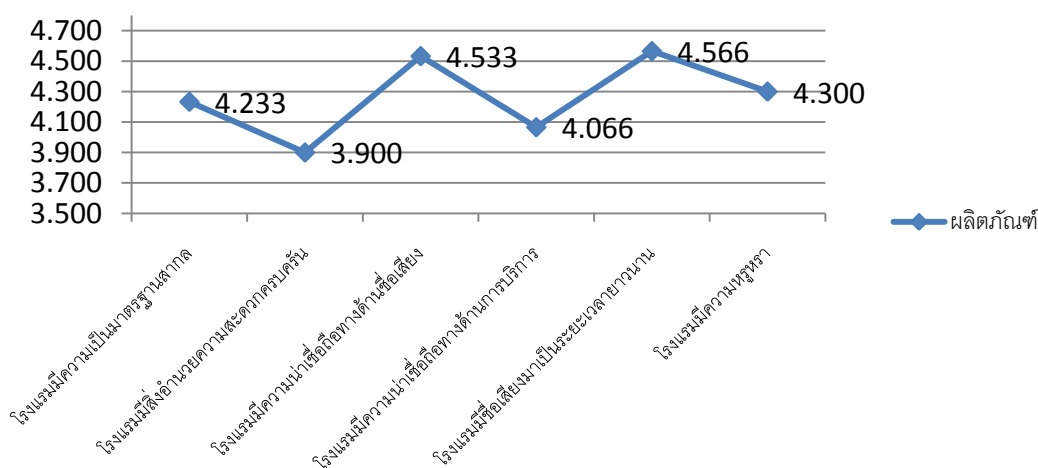
- การวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามนั้น ได้กำหนดแบบสอบถามผ่านรูปแบบของแบบสอบถามในลักษณะของ Likert Scale ซึ่งการกำหนดค่าที่ออกมา แสดงได้ดังนี้

0.001- 1.000 แปรค่าว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1.001-2.000 แปรค่าว่า ไม่เห็นด้วย
2.001-3.000 แปรค่าว่า ไม่แน่ใจ 3.001-4.000 แปรค่าว่า เห็นด้วย และ 4.001-5.000 แปรค่าว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยผลวิจัยซึ่งสรุปเป็นค่าเฉลี่ย มีดังนี้

1) ตัวแปรต้น – 7P's

ผลิตภัณฑ์

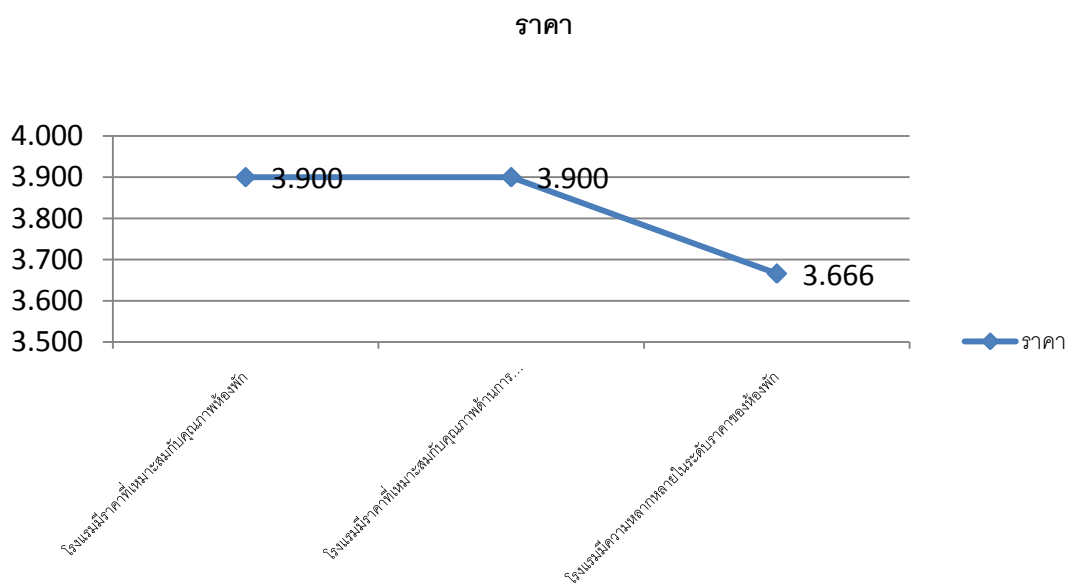


ภาพที่ 2 แสดงถึงค่าเฉลี่ยทางด้านผลิตภัณฑ์ของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

จากกราฟข้างต้นแสดงให้เห็นถึงค่าเฉลี่ย โดยมีรายละเอียดดังนี้

โรงแรมมีความเป็นมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.233 โรงแรมมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.900 โรงแรมมีความน่าเชื่อถือทางด้านชื่อเสียง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.533

โรงแรมมีความน่าเชื่อถือทางด้านการบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.066 โรงแรมมีชื่อเสียงมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.566 และโรงแรมมีความหรูหรา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.300

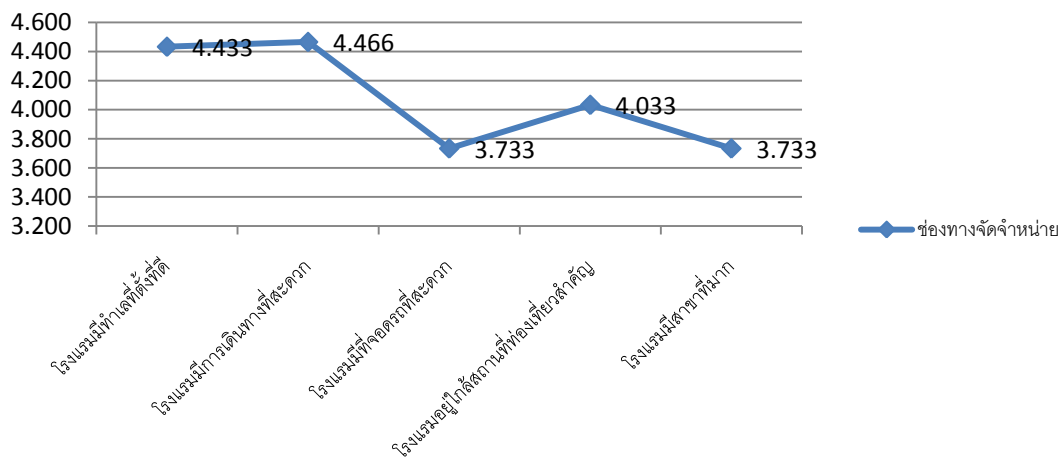


ภาพที่ 3 แสดงถึงค่าเฉลี่ยทางด้านราคาของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

จากกราฟข้างต้นแสดงให้เห็นถึงค่าเฉลี่ย โดยมีรายละเอียดดังนี้

โรงแรมมีราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพห้องพัก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.900 โรงแรมมีราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพด้านการบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.900 และโรงแรมมีความหลากหลายในระดับราคาของห้องพัก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.666

ช่องทางจัดจำหน่าย

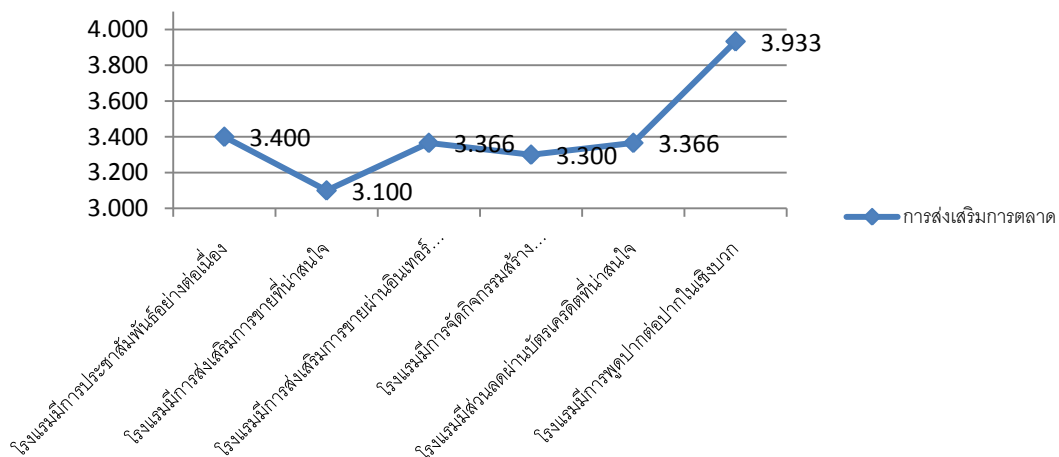


ภาพที่ 4 แสดงถึงค่าเฉลี่ยทางด้านช่องทางจัดจำหน่ายของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

จากกราฟข้างต้นแสดงให้เห็นถึงค่าเฉลี่ย โดยมีรายละเอียดดังนี้

โรงแรมมีทำเลที่ตั้งที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.433 โรงแรมมีการเดินทางที่สะดวก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.466 โรงแรมมีที่จอดรถที่สะดวก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.733 โรงแรมอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.033 และโรงแรมมีสาขาที่มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.733

การส่งเสริมการตลาด

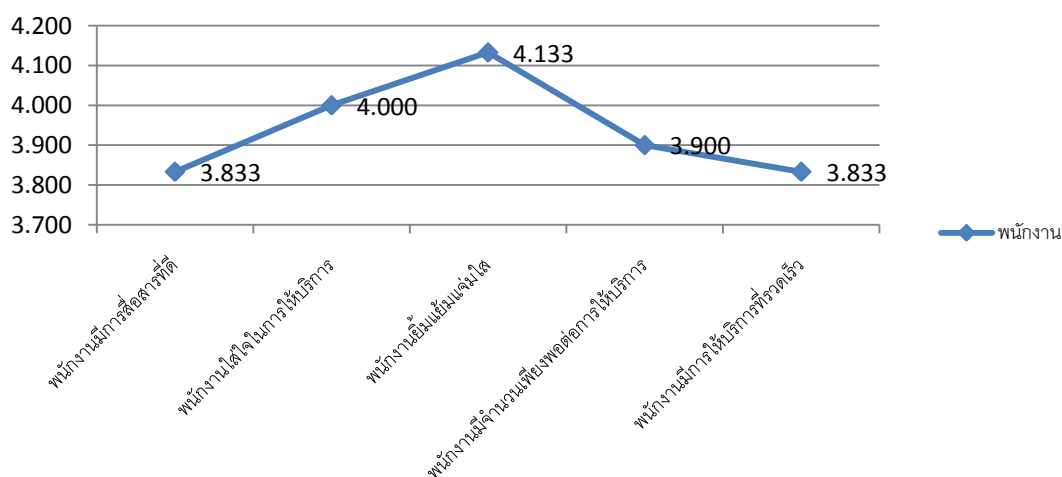


ภาพที่ 5 แสดงถึงค่าเฉลี่ยทางด้านส่งเสริมการตลาดของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

จากกราฟข้างต้นแสดงให้เห็นถึงค่าเฉลี่ย โดยมีรายละเอียดดังนี้

โรงแรมมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.400 โรงแรมมีการส่งเสริมการขายที่น่าสนใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.100 โรงแรมมีการส่งเสริมการขายผ่านอินเทอร์เน็ต มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.366 โรงแรมมีการจัดกิจกรรมสร้างประสบการณ์ที่น่าดึงดูด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.300 โรงแรมมีส่วนลดผ่านบัตรเครดิตที่น่าสนใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.366 และโรงแรมมีการพูดปากต่อปากในเชิงบวก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.933

พนักงาน

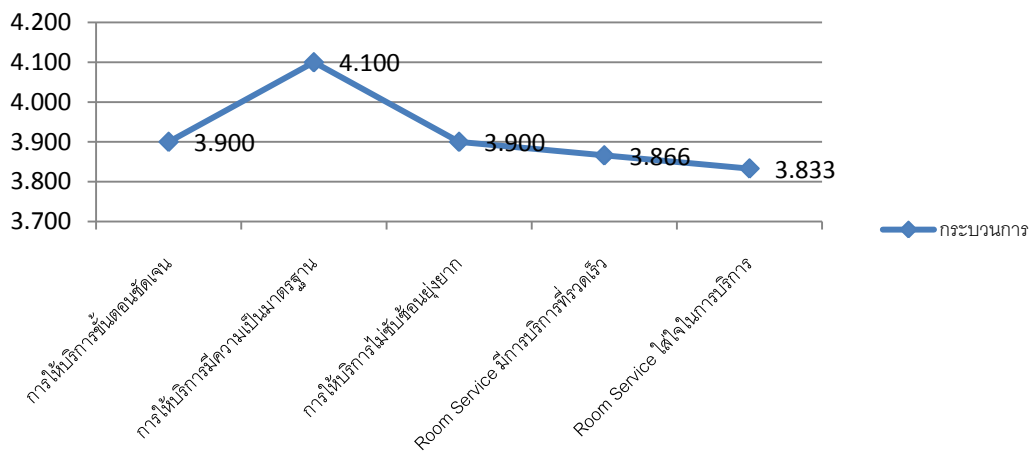


ภาพที่ 6 แสดงถึงค่าเฉลี่ยทางด้านพนักงานของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

จากกราฟข้างต้นแสดงให้เห็นถึงค่าเฉลี่ย โดยมีรายละเอียดดังนี้

พนักงานมีการสื่อสารที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.833 พนักงานใส่ใจในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.000 พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใส มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.133 พนักงานมีจำนวนเพียงพอต่อการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.900 และพนักงานมีการให้บริการที่รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.833

กระบวนการ

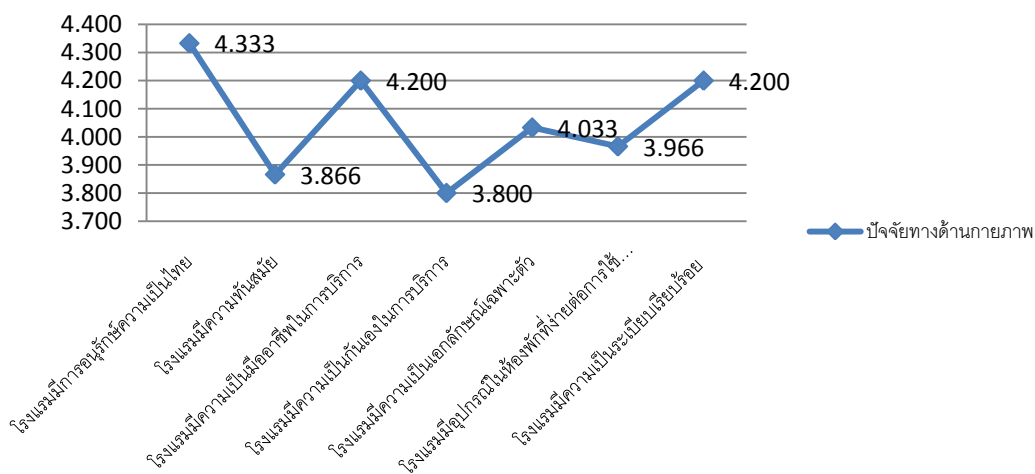


ภาพที่ 7 แสดงถึงค่าเฉลี่ยทางด้านกระบวนการของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

จากกราฟข้างต้นแสดงให้เห็นถึงค่าเฉลี่ย โดยมีรายละเอียดดังนี้

การให้บริการขั้นตอนชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.900 การให้บริการมีความเป็นมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.100 การให้บริการไม่ซับซ้อนยุ่งยาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.900 Room Service มีการบริการที่รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.866 และ Room Service ใส่ใจในการบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.833

ปัจจัยทางด้านกายภาพ



ภาพที่ 8 แสดงถึงค่าเฉลี่ยทางด้านปัจจัยทางกายภาพของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

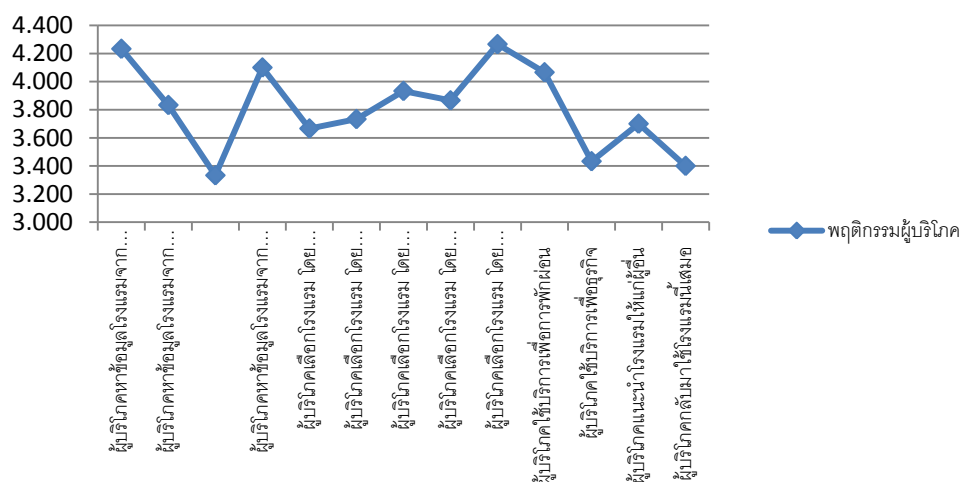
จากกราฟข้างต้นแสดงให้เห็นถึงค่าเฉลี่ย โดยมีรายละเอียดดังนี้

โรงแรมมีการอนุรักษ์ความเป็นไทย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.333 โรงแรมมีความทันสมัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.866 โรงแรมมีความเป็นมืออาชีพในการบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.200 โรงแรมมีความเป็นกันเองในการบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.800 โรงแรมมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.033 โรงแรมมีอุปกรณ์ในห้องพักที่ง่ายต่อการใช้งาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.966 และโรงแรมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.200

2) ตัวแปรตาม

(ก) ทิศนคติของบริษัทที่ท่องเที่ยวต่อพฤติกรรมผู้บริโภค (หา ชื่อ ใช้และทิ้ง)

พฤติกรรมผู้บริโภค



ภาพที่ 9 แสดงถึงค่าเฉลี่ยทางด้านทัศนคติของบริษัทที่ท่องเที่ยวต่อพฤติกรรมผู้บริโภคของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

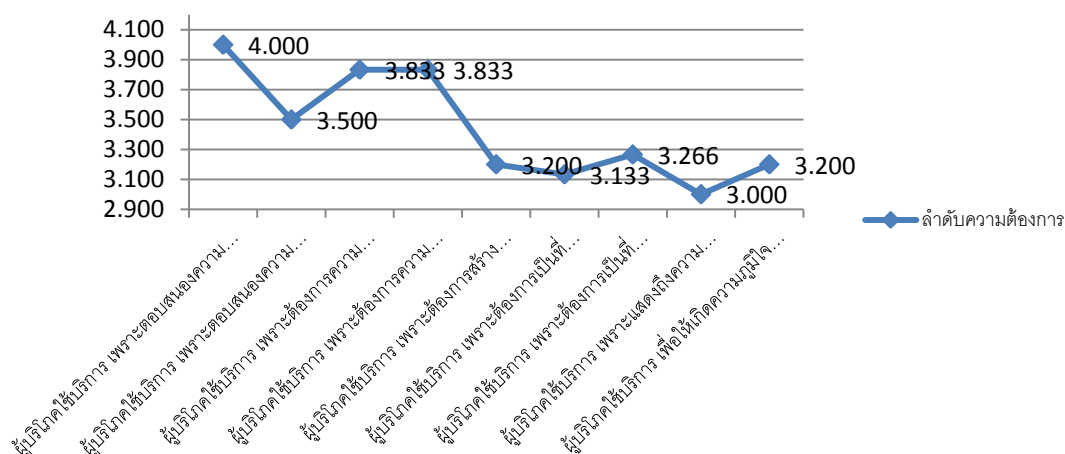
จากกราฟข้างต้นแสดงให้เห็นถึงค่าเฉลี่ย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้บริโภคหาข้อมูลโรงแรมจากอินเทอร์เน็ต มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.233 ผู้บริโภคหาข้อมูลโรงแรมจากนิตยสารการท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.833 ผู้บริโภคหาข้อมูลโรงแรมจากแผ่นพับต่างๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.333 ผู้บริโภคหาข้อมูลโรงแรมจากคนรู้จัก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.100 ผู้บริโภคเลือกโรงแรม โดยพิจารณาจากความทันสมัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.666 ผู้บริโภคเลือกโรงแรม โดยพิจารณาจากความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.733 ผู้บริโภคเลือกโรงแรม โดยพิจารณาจากการบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.933 ผู้บริโภคเลือกโรงแรม โดยพิจารณาจากความหรูหรา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.866 ผู้บริโภคเลือกโรงแรม โดยพิจารณาจากทำเลที่ตั้ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.266 ผู้บริโภคใช้บริการเพื่อการพักผ่อน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.066 ผู้บริโภคใช้บริการเพื่อธุรกิจ มี

ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.433 ผู้บริโภคแนะนำโรงแรมให้แก่ผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.700 และผู้บริโภคกลับมาใช้โรงแรมนี้เสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.400

(ข) ทิศนคติของบริษัทท่องเที่ยวต่อลำดับความต้องการของผู้บริโภค

ลำดับความต้องการ



ภาพที่ 10 แสดงถึงค่าเฉลี่ยทางด้านทัศนคติของบริษัทท่องเที่ยวต่อลำดับความต้องการของผู้บริโภคของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

จากกราฟข้างต้นแสดงให้เห็นถึงค่าเฉลี่ย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะตอบสนองความต้องการส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.000
 ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะตอบสนองความต้องการของครอบครัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.500
 ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะต้องการความปลอดภัยในการพักผ่อน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.833 ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะต้องการความปลอดภัยในสถานที่ของโรงแรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.833 ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจากครอบครัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.200 ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะต้องการเป็นที่ยอมรับจากครอบครัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.133 ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะต้องการเป็นที่ยอมรับจากสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.266 ผู้บริโภคใช้บริการ เพราะแสดงถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.000 และผู้บริโภคใช้บริการ เพื่อให้เกิดความภูมิใจในตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.200

ภาคผนวก ง. เอกสารอ้างอิงอื่นๆ

- สถิตินักท่องเที่ยว



Ministry of Tourism and Sports, Thailand
International Tourist Arrivals to Thailand
By Nationality
December 2010

Nationality	2010		2009		%Δ 2010/2009
	Number	%Share	Number	%Share	
East Asia	897,421	40.80	841,030	40.91	6.70
ASEAN	499,315	27.71	498,895	29.51	0.08
Brunei	581	0.03	1,457	0.09	-60.40
Cambodia	13,994	0.78	8,231	0.49	70.02
Indonesia	31,555	1.76	36,831	2.19	-14.05
Laos	79,840	4.43	56,419	3.35	41.51
Malaysia	213,247	11.83	236,336	14.03	-9.77
Myanmar	11,167	0.62	8,907	0.53	25.37
Philippines	34,453	1.91	20,545	1.22	67.70
Singapore	65,537	3.64	91,387	5.42	-28.29
Vietnam	48,841	2.71	38,772	2.30	25.97
China	132,776	7.37	93,687	5.56	41.72
Hong Kong	31,445	1.74	33,165	1.97	-5.19
Japan	97,905	5.43	93,875	5.57	4.29
Korea	92,072	5.11	80,281	4.76	14.69
Taiwan	41,481	2.30	38,391	2.28	8.05
Others	2,427	0.13	2,745	0.16	-11.58
Europe	510,172	28.31	517,519	30.71	-1.42
Austria	9,181	0.51	11,000	0.65	-16.54
Belgium	9,547	0.53	8,702	0.52	9.71
Denmark	14,327	0.79	15,791	0.94	-9.27
Finland	15,050	0.84	27,552	1.64	-45.38
France	48,193	2.67	47,298	2.81	1.89
Germany	72,748	4.04	68,172	4.05	6.71
Ireland	6,134	0.34	6,349	0.38	-3.39
Italy	15,483	0.86	22,420	1.33	-30.94
Netherlands	21,076	1.17	23,137	1.37	-8.91
Norway	12,440	0.69	17,599	1.04	-29.31
Russia	97,804	5.43	53,209	3.16	83.81
Spain	8,973	0.50	5,895	0.35	52.21
Sweden	35,827	1.99	61,701	3.66	-41.93
Switzerland	19,509	1.08	19,004	1.13	2.66
United Kingdom	88,095	4.89	93,551	5.55	-5.83
East Europe	24,583	1.36	25,510	1.51	-3.63
Others	11,202	0.62	10,629	0.63	5.39
The Americas	97,384	5.40	95,854	5.69	1.60
Argentina	1,268	0.07	719	0.04	76.36
Brazil	2,649	0.15	1,952	0.12	35.71
Canada	17,664	0.98	20,653	1.23	-14.47
USA	70,774	3.93	69,554	4.13	1.75
Others	5,029	0.28	2,976	0.18	68.99
South Asia	129,246	7.17	90,429	5.37	42.03
Bangladesh	8,251	0.46	6,034	0.36	36.74
India	100,811	5.59	68,004	4.04	48.24
Nepal	4,748	0.26	2,201	0.13	115.72
Pakistan	7,394	0.41	5,860	0.35	26.18
Sri Lanka	5,350	0.30	5,740	0.34	-6.79
Others	2,692	0.15	2,590	0.15	3.94
Oceania	92,483	5.13	79,684	4.73	16.06
Australia	81,205	4.51	71,443	4.24	13.66
New Zealand	10,964	0.61	8,008	0.48	36.91
Others	314	0.02	233	0.01	34.76
Middle East	60,454	3.35	44,615	2.65	35.50
Egypt	2,243	0.12	1,530	0.09	46.60
Israel	10,513	0.58	12,632	0.75	-16.77
Kuwait	4,433	0.25	2,629	0.16	68.62
Saudi Arabia	869	0.05	578	0.03	50.35
U.A.E.	9,640	0.53	5,539	0.33	74.04
Others	32,756	1.82	21,707	1.29	50.90
Africa	15,000	0.83	15,857	0.94	-5.40
S.Africa	6,495	0.36	8,294	0.49	-21.23
Others	8,514	0.47	7,623	0.45	11.69
Grand Total	1,802,160	100.00	1,684,927	100.00	6.95

Source of Data : Immigration Bureau, Police Department.

Note : Primary Data

Tourist Arrivals excluded Overseas Thai
* ข้อมูลนี้รวมคนไทยที่เดินทางกลับจากต่างประเทศด้วย

Updated : 30/12/2010 / 16.00 PM



Ministry of Tourism and Sports, Thailand
International Tourist Arrivals to Thailand
By Nationality
December 2009

Country of Nationality	2009		2008		%A 2009/2008
	Number	%Share	Number	%Share	
East Asia	841,039	49.91	516,633	44.65	62.79
ASEAN	498,895	29.61	368,517	31.85	35.38
Brunei	1,467	0.09	877	0.08	67.27
Cambodia	8,231	0.49	5,196	0.45	58.41
Indonesia	36,831	2.19	17,148	1.48	114.78
Laos	56,419	3.35	59,493	5.14	-5.17
Malaysia	236,336	14.03	194,346	16.80	21.61
Myanmar	8,907	0.53	6,327	0.55	40.78
Philippines	20,545	1.22	16,166	1.40	27.09
Singapore	91,387	5.42	47,680	4.12	91.67
Vietnam	38,772	2.30	21,284	1.84	82.17
China	93,687	5.56	24,009	2.08	290.22
Hong Kong	33,165	1.97	9,654	0.83	243.54
Japan	93,875	5.57	64,157	5.55	46.32
Korea	80,281	4.76	33,193	2.87	141.86
Taiwan	38,391	2.28	15,908	1.37	141.33
Others	2,745	0.16	1,195	0.10	129.71
Europe	517,519	30.71	422,320	36.50	22.54
Austria	11,000	0.65	8,374	0.72	31.36
Belgium	8,702	0.52	6,939	0.60	25.41
Denmark	15,791	0.94	14,650	1.27	7.79
Finland	27,552	1.64	28,508	2.46	-3.35
France	47,298	2.81	32,316	2.79	46.36
Germany	68,172	4.05	50,299	4.35	35.53
Ireland	6,349	0.38	6,466	0.56	-1.81
Italy	22,420	1.33	16,536	1.43	35.58
Netherlands	23,137	1.37	19,233	1.66	20.30
Norway	17,599	1.04	15,331	1.33	14.79
Russia	53,209	3.16	36,002	3.11	47.79
Spain	5,895	0.35	2,944	0.25	100.24
Sweden	61,701	3.66	63,706	5.51	-3.15
Switzerland	19,004	1.13	14,866	1.28	27.84
United Kingdom	93,551	5.55	81,130	7.01	15.31
East Europe	25,510	1.51	17,096	1.48	49.22
Others	10,629	0.63	7,924	0.68	34.14
The Americas	95,854	5.69	69,856	6.04	37.22
Argentina	719	0.04	432	0.04	66.44
Brazil	1,952	0.12	1,324	0.11	47.43
Canada	20,653	1.23	14,239	1.23	45.05
USA	69,554	4.13	51,635	4.46	34.70
Others	2,976	0.18	2,226	0.19	33.69
South Asia	90,429	5.37	48,261	4.17	87.37
Bangladesh	6,034	0.36	3,520	0.30	71.42
India	68,004	4.04	34,584	2.99	96.63
Nepal	2,201	0.13	1,580	0.14	39.30
Pakistan	5,860	0.35	2,985	0.26	96.31
Sri Lanka	5,740	0.34	3,835	0.33	49.67
Others	2,590	0.15	1,757	0.15	47.41
Oceania	79,684	4.73	60,415	5.22	31.89
Australia	71,443	4.24	53,519	4.63	33.49
New Zealand	8,008	0.48	6,800	0.59	17.76
Others	233	0.01	96	0.01	142.71
Middle East	44,615	2.65	27,540	2.38	61.95
Egypt	1,530	0.09	782	0.07	95.65
Israel	12,632	0.75	8,732	0.75	44.66
Kuwait	2,629	0.16	1,498	0.13	75.50
Saudi Arabia	578	0.03	413	0.04	39.95
U.A.E.	5,539	0.33	3,213	0.28	72.39
Others	21,707	1.29	12,911	1.12	68.13
Africa	15,857	0.94	11,917	1.03	33.06
S.Africa	8,234	0.49	7,337	0.63	12.23
Others	7,623	0.45	4,580	0.40	66.44
Grand Total	1,684,997	100.00	1,156,951	100.00	45.64

Source of Data : Immigration Bureau, Police Department.

Note : Primary Data

Tourist Arrivals excluded Overseas Thai

Updated : 11/01/2010 / 10.00 AM

ประวัติผู้ศึกษา

นายจิรภูธร อัครศรีโกศล เกิดเมื่อวันที่ 10 เดือนมีนาคม ปี พ.ศ.2530 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี สาขาการตลาด จากมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เมื่อปีการศึกษา 2551 และได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ตั้งแต่ปีการศึกษา 2552 ขณะนี้ยังศึกษาอยู่ในหลักสูตรดังกล่าว