

ปัญหาและการจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจการท่องเที่ยวและสหภาพการ

กรณีศึกษา : บริษัทภูเก็ตแพนตาซี จำกัด (มหาชน)

ทิพย์พิรุณ พุ่มดวง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการตลาด

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ปัญหาและการจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผล  
ประกอบการของธุรกิจการท่องเที่ยวและ  
สันทนาการ กรณีศึกษา : บริษัทภูเก็ตแพนตา  
ซี จำกัด (มหาชน)

ชื่อผู้ศึกษา

นางสาวทิพย์พิรุณ พุ่มดวง

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

การตลาด

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์อุทัย รัตน์วิจิตรเวช

ปีการศึกษา

2554

## บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ปัญหาและการจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการ  
ของธุรกิจการท่องเที่ยวและสันทนาการ กรณีศึกษา : บริษัทภูเก็ตแพนตาซี จำกัด (มหาชน) ซึ่ง  
ปัญหาของบริษัทคือ การดำเนินงานมีผลกำไรในปี2553ลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับปี2552และปี  
2551

โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ

- เพื่อศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งศึกษายืนยันปัญหาที่เกิดขึ้นภายใน  
บริษัท ภูเก็ตแพนตาซี จำกัด (มหาชน)
- เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้รวมถึงเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัท  
ภูเก็ตแพนตาซี จำกัด (มหาชน)
- เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในเพิ่มและรักษาฐานลูกค้าให้กับบริษัท ภูเก็ต  
แพนตาซี จำกัด (มหาชน)

โดยได้ทำการแบ่งวิธีการศึกษาออกเป็น2ส่วน คือ การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Study)  
โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและสันทนาการ  
จากเอกสารงานวิจัยต่างๆ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลของกลุ่มแข่งขัน และข้อมูลจากเว็บไซต์  
หนังสือพิมพ์ บทความต่างๆที่เป็นประโยชน์ และการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Study) โดย  
จัดทำแบบสอบถามเรื่อง ทศนคติของนักท่องเที่ยวที่มีต่อการตัดสินใจมาเที่ยวที่ภูเก็ตแพนตาซี โดย  
เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 ชุด และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ของบริษัทภูเก็ตแพนด้า จำกัด (มหาชน) จำนวน 1 ท่าน และสัมภาษณ์ตัวแทนจำหน่าย จำนวน 10 ท่าน โดยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดและได้มาประมวลผลการวิเคราะห์ตามทฤษฎี SWOT, Five forces, PEST และ TOWS

ผลของการศึกษาพบว่าสาเหตุของปัญหาคือหนี้สินที่ยังไม่สามารถชำระคืนได้ทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงิน นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมืองยังส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวทำให้เดินทางมาเที่ยวน้อยลง รวมถึงลูกค้ารายเดิมที่เคยเดินทางมาเที่ยวแล้วไม่กลับมาเที่ยวอีก เนื่องจากความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มีน้อย อย่างไรก็ตามพบว่าธุรกิจยังมีโอกาสเติบโตเนื่องจากความโดดเด่นในด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่ไม่เหมือนใคร ดังนั้นเพื่อการเติบโตขององค์กรในการเพิ่มผลกำไรและเพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่รวมถึงรักษาฐานลูกค้าเก่า จากการศึกษาจึงพบแนวทางดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ด้วยการพัฒนาตลาด (Market development strategy) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด (STP Strategy), กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy) และกลยุทธ์การบริการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)

อย่างไรก็ดีการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัด คือ ระยะเวลาในการศึกษามีจำกัด การรวบรวมข้อมูลจากคู่แข่งทำได้ยาก และไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลบางส่วนจากบริษัทได้อย่างครบถ้วน เนื่องจากข้อมูลบางประเภทบริษัทที่ทำการศึกษาไม่เปิดเผย

ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและสมรรถนะสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้ทรัพยากรคนจำนวนมากเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในระยะยาว รวมถึงศึกษากลยุทธ์ด้านจิตวิทยาการขายเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสมาชิกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในองค์กรและจากลูกค้า

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากท่านอาจารย์อุทัย รัตน์ วิจิตรต์เวช อาจารย์ที่ปรึกษา รวมถึงคณะอาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาดทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบตราแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนให้กำลังใจในการทำสารนิพนธ์ รวมทั้งอาจารย์ ดร.ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ และอาจารย์ ดร.สุทธาวรรณ จีระพันธุ์ ที่กรุณารับเป็นประธานกรรมการและกรรมการในการสอบรายงานการค้นคว้านี้ และท่านอาจารย์ในสาขาวิชาการตลาดคอยให้ความช่วยเหลือและแนะนำทุกอย่างด้วยดีเสมอมา ดังนั้นทางผู้จัดทำขอขอบพระคุณท่านต่างๆ เหล่านี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ-คุณแม่ ที่ให้การสนับสนุนในการมาศึกษาต่อระดับปริญญาโท และขอบคุณเพื่อน ๆ รวมถึงพี่ ๆ น้อง ๆ ในชั้นเรียนทุกคนของข้าพเจ้าที่ได้ให้กำลังใจเสมอมา ตลอดระยะเวลาในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

สุดท้ายนี้ทางผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับท่านที่สนใจเพื่อนำไปใช้ในการประกอบความรู้ในอนาคต

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1.บทนำ.....	1
1.1ชื่อองค์กรและลักษณะธุรกิจขององค์กร.....	1
1.2ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร.....	8
1.3ความสำคัญและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร.....	12
1.4วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	12
1.5ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
2.แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
2.1การจัดการเชิงกลยุทธ์.....	14
2.2การจัดการและกลยุทธ์การตลาด.....	20
2.3งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36

## สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
3.ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา.....	38
3.1การออกแบบงานวิจัย.....	38
3.2การศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูล.....	39
3.3การวิเคราะห์ สรุป ประมวลผลข้อมูล.....	39
4.สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	72
4.1สรุปผลการดำเนินการศึกษา และผลการศึกษา.....	72
4.2ข้อจำกัดในการศึกษา.....	75
4.3ข้อเสนอแนะ.....	75
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	82
ประวัติผู้ศึกษา.....	95

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงค่าเฉลี่ยทัศนคติผู้บริหารโลกที่มีต่อภูเกิดแฟนตาซี.....	44
2	แสดงการวิเคราะห์TOWS Matrix ในระดับ Corporate Level.....	54
3	แสดงการวิเคราะห์TOWS Matrix ในระดับ Business Unit และFunctional.....	59
4	แสดงราคาประเภทบัตรเข้าชมต่างๆ.....	65
5	แสดงการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา.....	70

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แสดงการดำเนินงานรวมของบริษัท ภูเก็ตแพนตาซี จำกัด(มหาชน).....	9
2	แสดงรายได้จากการขายบัตรเข้าชมของบริษัท ภูเก็ตแพนตาซี จำกัด(มหาชน)...	9
3	แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวที่ซื้อบัตรเข้าชมผ่านทางตัวแทนจำหน่ายใน.....	10
4	แสดงเพศของกลุ่มตัวอย่าง.....	42
5	แสดงอายุของกลุ่มตัวอย่าง.....	42
6	แสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง.....	43
7	แสดงระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง.....	43
8	แสดงอาชีพของกลุ่มตัวอย่าง.....	43
9	แสดงรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง.....	44
10	แสดงภูมิสำเนาของกลุ่มตัวอย่าง.....	44
11	แสดงเหตุผลในการซื้อตั๋วผ่านตัวแทนจำหน่าย.....	45
12	แสดงจำนวนครั้งที่เคยมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซี.....	46
13	แสดงค่าใช้จ่ายในการมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซี.....	46
14	แสดงบริการที่ใช้ในการมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซี.....	46
15	แสดงการกลับมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซี.....	47



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงโลโก้บริษัท.....	1
2	แสดงเครื่องหมายการค้า.....	2
3	แสดงโครงสร้างองค์กรบริษัทซาฟารีเวิลด์ จำกัด และบริษัทย่อย(มหาชน).....	3
4	แสดงโครงสร้างองค์กรภายในบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน).....	4
5	แสดงสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Five Forces Analysis).....	16
6	แสดง TOWS Matrix Model เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์.....	17

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ชื่อองค์กรและลักษณะธุรกิจของธุรกิจ

ชื่อองค์กร	บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)		
	ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	99 หมู่3 ตำบลกมลา อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต 83150
	โทรศัพท์	:	+66 76 385 000
	Website	:	www.phuket-fantasea.com
	E-mail	:	info@phuket-fantasea.com
เจ้าของ	บริษัท ซาฟารีเวิลด์ จำกัด (มหาชน)		
	ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	เลขที่ 99 ถนนปัญญาอินทรา แขวงสามวาตะวันตก เขตคลองสามวา กรุงเทพฯ 10510
	ทะเบียนเลขที่	:	บมจ. 0107537000351
	โทรศัพท์	:	0-2518-1000-19, 0-2914-4100-19
	โทรสาร	:	0-2518-1022, 0-2914-2959
	Website	:	safariworld.com
	E-mail	:	info@safariworld.com

#### โลโก้บริษัท



“ความมหัศจรรย์เกี่ยวกับช้างจะเกิดขึ้นเมื่อพระอาทิตย์ตกดิน”

ภาพที่1  
ที่มา

แสดงโลโก้บริษัท  
www.phuket-fantasea.com

## เครื่องหมายการค้า



ภาพที่ 2  
ที่มา

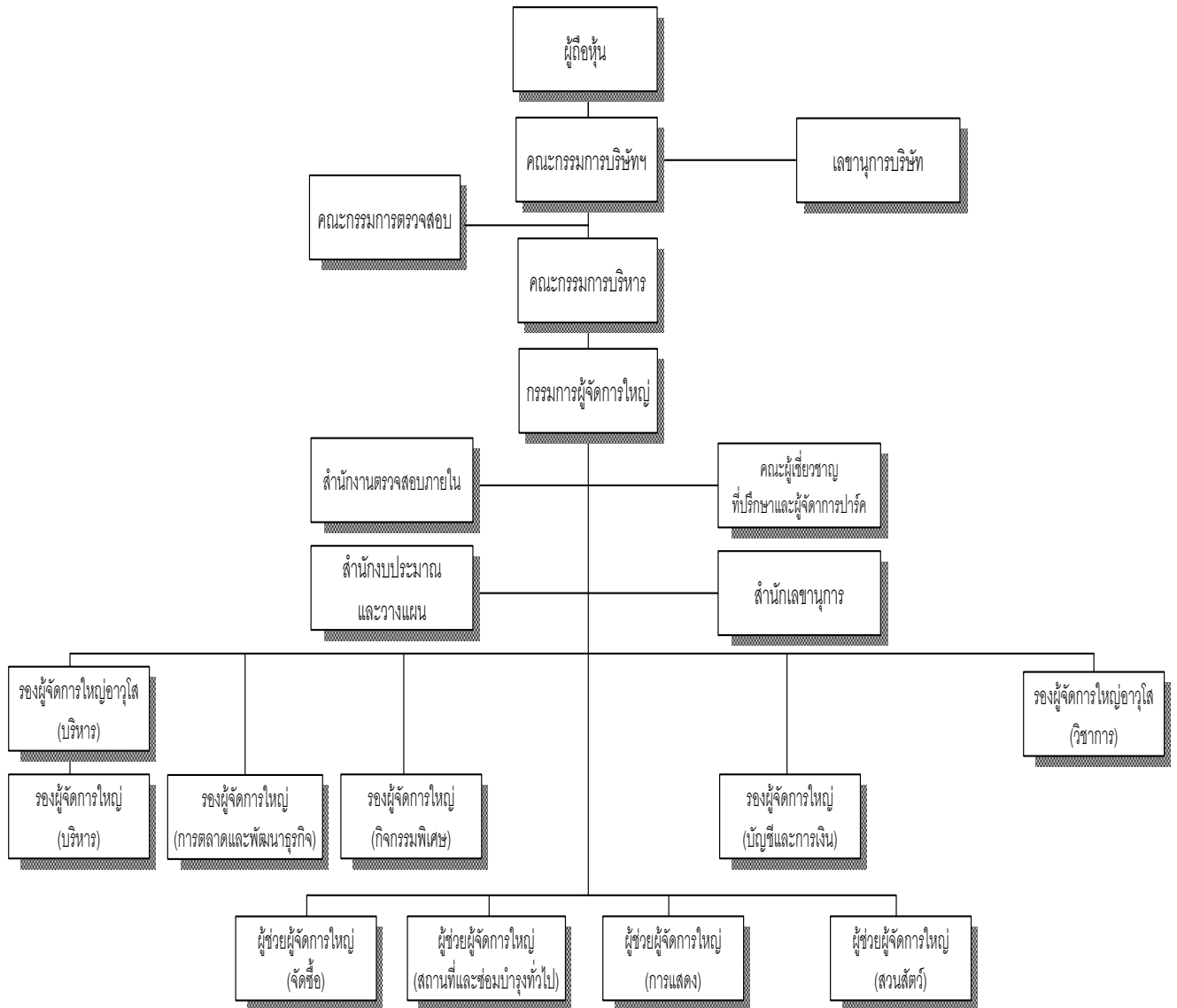
แสดงเครื่องหมายการค้า  
[www.phuket-fantasea.com](http://www.phuket-fantasea.com)

## ภาพรวมองค์กร

บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทซาฟารีเวิลด์ จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินธุรกิจเป็นแหล่งบันเทิงขนาดใหญ่ที่ได้ มาตรฐานระดับสากล ณ หาดกมลา อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพสูงในการที่จะชักจูง นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศให้เดินทางไปที่ท่องเที่ยว เพราะจังหวัดภูเก็ตได้รักษาสภาพของชายหาด เกาะ และแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติไว้เป็นอย่างดี และจากสถิติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวนนักท่องเที่ยวที่ เดินทางเข้าสู่ภูเก็ตได้เพิ่มอย่างรวดเร็วมาโดยตลอด นอกจากแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติแล้ว จังหวัดภูเก็ตไม่มีแหล่ง ท่องเที่ยวเพื่อความบันเทิงอื่นที่จะสามารถรองรับนักท่องเที่ยวที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นได้ ซาฟารีเวิลด์จึงได้จดทะเบียนก่อตั้งบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด ขึ้นเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2539 เพื่อดำเนินธุรกิจความบันเทิงในด้านการแสดง โดยมีแนวทางในการดำเนินงานที่จะเสนอบริการความบันเทิงในเวลากลางคืน ควบคู่ไปกับบริการอาหารเย็น เช่นเดียว กับที่ปรากฏตามเมืองใหญ่ๆ ในต่างประเทศ และเพื่อให้เป็นแหล่งบันเทิงที่มีเอกลักษณ์เฉพาะและได้มาตรฐานสากล ที่นักท่องเที่ยวทุกเพศ ทุกวัย สามารถจะเข้าชมได้ ภูเก็ตแฟนตาซีจึงได้นำเอาศิลปะและวัฒนธรรมไทยมาประยุกต์กับ เทคโนโลยีของแสง สี เสียง และเทคนิคการแสดงอันทันสมัย ตลอดจนได้นำเอาช้างซึ่งถือว่าเป็นสัตว์ที่เป็นสัญลักษณ์ ของประเทศและสัตว์อื่นๆ เช่น เสือ และนก เป็นต้น มาประกอบในการแสดง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าชมมีความตื่นเต้นและ ประทับใจกับความตระการตาของฉากและการแสดงที่ยิ่งใหญ่ มีความสุข และสนุกสนานที่ได้มาท่องเที่ยวในสถานที่ ที่ได้จัดสร้างตาม มาตรฐานระดับสากล

## โครงสร้างองค์กร

### โครงสร้างองค์กรบริษัทซาฟารีเวิลด์ จำกัด(มหาชน)และบริษัทย่อย



ภาพที่3  
ที่มา

แสดงโครงสร้างองค์กร บมจ.ซาฟารีเวิลด์  
[www.safariworld.com](http://www.safariworld.com)

### โครงสร้างองค์กรภายในบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)(บริษัทย่อย)



ภาพที่4 แสดงโครงสร้างองค์กร บมจ.ภูเก็ตแฟนตาซี  
ที่มา [www.phuket-fantasea.com](http://www.phuket-fantasea.com)

#### วิสัยทัศน์

“ผู้นำอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมาตรฐานสากล”

เป้าหมายสูงสุดของภูเก็ตแฟนตาซี คือการเป็นผู้นำในการพัฒนามาตรฐานแหล่งท่องเที่ยวของประเทศไทยสู่การยอมรับของนานาชาติ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เราพยายามเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างพื้นที่บริการของภูเก็ตแฟนตาซีให้เป็นแหล่งบันเทิงที่ถูกต้องถูกใจ และสร้างความประทับใจแก่นักท่องเที่ยวทุกเพศทุกวัยจากนานาชาติ ด้วยการมอบบริการที่ดี, ผลิตภัณฑ์และสินค้าที่มีคุณภาพ, การบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นมาตรฐานสากล

#### พันธกิจ

“สร้างความสุข สนุกสนานผจญภัยการเรียนรู้ ด้วยวัฒนธรรมและอรรถาธิบายไม่ตรีแบบไทย”

เอกลักษณ์วิถีความเป็นไทยหลัก ที่ภูเก็ตแฟนตาซีได้นำเสนอสู่สายตาชาวโลกก็คือ “ความสนุก” หัวใจสำคัญของภูเก็ตแฟนตาซี คือ การนำเสนอความสนุกในรูปแบบไทยเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยวจากทั่วทุกมุมโลกที่เข้ามาเยี่ยมชมโครงการทุกคน ไม่ว่าจะเป็นการบริการด้วย

รอยยิ้ม ความอ่อนน้อมด้วยมารยาทงามอย่างไทยจากพนักงานที่ได้รับการอบรมมาอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ การตกแต่งอาคารสถานที่ที่ดึงดูดด้วยคุณค่าแห่งเอกลักษณ์ไทย การแสดงอัน วิจิตรตระการตาด้วยศิลปะไทยและนาฏศิลป์ ประยุกต์ การรับประทานอาหารท่ามกลาง บรรยากาศของตำนาน และวรรณคดีไทย ทุกอย่างก้าวในภูก่เกิดแฟนตาซี นักท่องเที่ยวจะได้สัมผัส และเรียนรู้ความเป็นไทย ความอบอุ่น ความสนุก ความประทับใจ และความทรงจำที่ดีมีรูปลักษณ์ใน รูปแบบไทยซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับมาตรฐานสากล

### ธุรกิจหลักขององค์กร

บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจการให้บริการเกี่ยวกับการท่องเที่ยว โดยมีลักษณะธุรกิจเป็น ศิลปกรรมธีมปาร์ค ภายใต้แบรนด์ ภูเก็ตแฟนตาซี ผลิตภัณฑ์และการให้บริการของบริษัทย่อยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะรายได้ ดังนี้

#### 1. การแสดงในโรงละคร

อาคารโรงละครที่ก่อสร้างขึ้น เป็นโรงละครที่ติดเครื่องปรับอากาศทั้งหลัง ก่อสร้างบน เนื้อที่ประมาณ 23,500 ตารางเมตร สูงประมาณ 21 เมตร ภายในอาคารโรงละครประกอบด้วย ส่วนของเวทีการแสดงขนาดประมาณ 1, 200 ตารางเมตร ที่ได้ติดตั้งลิฟท์ใต้ดินขนาดใหญ่ให้ สามารถเลื่อนฉากและเวทีการแสดงขึ้นลงได้อย่างรวดเร็ว ส่วนของที่นั่งชมการแสดงจุประมาณ 3,000 ที่นั่ง ส่วนของห้องใต้ดินขนาดใหญ่สำหรับเก็บฉาก และส่วนของห้องโถงขนาดใหญ่ที่จุผู้ เข้าชมในแต่ละรอบได้ประมาณ 3,000 คน

อาคารโรงละครทั้งภายในและภายนอกได้ตกแต่งในลักษณะของวังโบราณ ที่ทำให้ผู้เข้าชมการแสดงในโรงละครมีความรู้สึกว่าได้เดินเข้าสู่วังสมัยเก่า และได้เรียกชื่อโรงละครนี้ว่า “วัง ไออยรา” นอกจากนั้นด้านหน้าทางเข้าโรงละครยังได้ติดตั้งระบบแสงและสีที่ทันสมัย เพื่อให้ เกิดความสวยงามตระการตาในเวลากลางคืนอีกด้วย

การจัดการแสดงบนเวทีประกอบด้วย การแสดงของนักแสดงและสัตว์ต่าง ๆ ประมาณ 14 ฉาก ใช้เวลาในการแสดงแต่ละรอบประมาณ 80 นาที การแสดงในแต่ละฉากได้นำเอาศิลปะและ วัฒนธรรมไทยมาประยุกต์กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งประกอบด้วย

- เมจิกอิลลูชั่นที่แสดงทั่วไปในลาสเวกัส (Las Vegas-style magical illusions)
- การแสดงละครสัตว์คาราวานช้าง (Elephant circus acts)
- การใช้ดินระเบิดจากพลุประกอบการแสดงที่ทันสมัย (Pyrotechnics)
- ระบบ 4 มิติ (4-D in-theater effects)
- การแสดงกายกรรม (Acrobatics)
- การแสดงเหินเวหา (Aerial performances)
- การใช้สเปเชียลเอฟเฟกต์ (Special effects)
- การแสดงสตันท์ผาดโผน (Stunts)

การแสดงในแต่ละฉากเป็นจินตนาการโดยสมมติให้เป็นเรื่องของเจ้าชายที่เดินทางผจญภัยไปในที่ต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละฉากได้สอดแทรกนาฏศิลป์พื้นเมือง เช่น การแสดงโขน หนึ่งตะลุง ระบำกีนรี และการรำไทยทั้ง 4 ภาคเป็นต้น ไว้ด้วย นอกจากนี้ยังมีการแสดงของขบวนพาเหรดของช้าง การหายตัวของช้าง และการแสดงมายากลซึ่งเป็นเทคนิคพิเศษ ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างมากของการแสดง

## 2. การจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม

เพื่อให้บริการความบันเทิงและความสะดวกสบายในเวลากลางคืนแก่ผู้เข้าชมอย่างครบถ้วน ภูเก็ตแฟนตาซีจึงจัดให้มีบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มด้วย โดยได้ก่อสร้างอาคารภัตตาคารทรงไทยขนาดใหญ่บนเนื้อที่ประมาณ 8,500 ตารางเมตร สามารถจุผู้ให้บริการได้ประมาณครั้งละ 4,000 ที่นั่ง ภายในตกแต่งด้วยภาพวาดลวดลายไทยและรูปปั้นเป็นตัวกีนรี โดยเรียกชื่อภัตตาคารนี้ว่า “ภัตตาคารมโนราห์ทอง” และได้จัดบริการอาหารแบบบุฟเฟต์ที่มีอาหารนานาชาติให้เลือกรับประทาน เช่น อาหารไทย อาหารจีน และอาหารฝรั่ง เป็นต้น

## 3. การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และกิจกรรมต่าง ๆ

บนพื้นที่ประมาณ 3,800 ตารางเมตรด้านข้างโรงละคร ภูเก็ตแฟนตาซีได้ก่อสร้างร้านขายสินค้าที่ระลึกและลานสวนสนุกขึ้น ซึ่งมีชื่อเรียกว่า “หมู่บ้านหรรษา” ประกอบด้วยร้านขายสินค้าที่ระลึกจำนวน 16 ร้าน ที่ได้จัดหาสินค้าที่มีคุณภาพนานาชาติมาจำหน่าย โดยเน้นถึงสินค้าพื้นเมือง เช่น ผ้าไหมไทย ไม้แกะสลัก เครื่องเงินเครื่องถม เครื่องหนัง และขนมไทย เป็นต้น ด้านหน้าของร้านค้าแต่ละร้านได้ตกแต่งด้วยแสง สี อันตระการตาและได้จัดให้มีการสาธิตหัตถกรรมไทย การละเล่นพื้นเมือง และขบวนพาเหรดต่างๆ ที่จะทำให้ผู้เข้าชมมีความสนุกสนาน เพลิดเพลิน นอกเหนือไปจากการเลือกซื้อสินค้าที่ระลึก อีกทั้งยังมีเครื่องเล่นเกมส์แบบต่างๆ รวบรวมไว้ในลานเกมส์ที่ได้ออกแบบใหม่ โดยใช้ชื่อว่า “ลิมิตันเอ็นเตอร์เทนเมนต์ เซ็นเตอร์” ที่มีบรรดารูปจำลองของสัตว์น้ำใต้ทะเลร่วมให้ความบันเทิงในเกมส์ต่างๆ เช่น ม้าน้ำ หุตุหรรษ์ โลมาแสนกล ปลาหมึกหรรษา และเงือกน้อยตกน้ำ เป็นต้น

นอกจากการให้บริการในบริเวณพื้นที่ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ภูเก็ตแฟนตาซียังได้จัดพาหนะซึ่งเป็นรถตู้ปรับอากาศจำนวน 68 คันไว้อำนวยความสะดวก และบริการรับส่งผู้เข้าชมที่ไม่ได้มาเป็นหมู่คณะ และต้องการใช้บริการรถรับส่งของบริษัทด้วย

เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2541 ภูเก็ตแฟนตาซีได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ในกิจการศูนย์แสดงศิลปวัฒนธรรมประเภท 7.38 กิจการนั้นธนาคารที่สนับสนุนการท่องเที่ยว โดยคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้ออกบัตรส่งเสริมเลขที่ 1078/2541 ให้กับบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด ให้ได้รับสิทธิและประโยชน์ที่สำคัญ เช่น ได้รับยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับเครื่องจักรที่นำเข้ามาใช้ในกิจการ และได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการประกอบกิจการมีกำหนดเวลา 8 ปี เป็นต้น

นอกจากนั้น บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ยังได้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งและดำเนินการสวนสัตว์สาธารณะ โดยกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืช และกรมประมง กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

### ลักษณะของกลุ่มลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ภูเก็ตแฟนตาซี ได้กำหนดตลาดนักท่องเที่ยวที่เป็นกลุ่มเป้าหมายไว้คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าสู่ภูเก็ต และนักท่องเที่ยวคนไทยทั้งคนในท้องถิ่นและนักท่องเที่ยวจากภาคต่างๆ ทั่วประเทศ ลักษณะของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่เหมือนกันคือ ต้องการมาชมความงดงามทางธรรมชาติของเกาะภูเก็ตที่ได้ชื่อว่าเป็น “ไข่มุกแห่งอันดามัน” และต้องการพักผ่อนภายใต้สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครบถ้วน ในด้านที่พักอาหารและความสะดวกในการเดินทาง ลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติมักจะพักอยู่ที่ภูเก็ตนานกว่าลูกค้าคนไทย แต่จังหวัดภูเก็ตยังขาดการให้บริการความบันเทิงที่มีมาตรฐานสากลในเวลากลางคืน ดังนั้นการสร้างสถานบันเทิงขนาดใหญ่ของภูเก็ตแฟนตาซีจึงสามารถที่จะรองรับลูกค้าได้หลายกลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มลูกค้าชาวต่างประเทศทั้งที่มากับบริษัทนำเที่ยว และเดินทางเองเป็นครอบครัว
- 2) กลุ่มลูกค้าคนไทยที่ต้องการพักผ่อนและชมความงามทางธรรมชาติของภูเก็ต
- 3) กลุ่มลูกค้าที่เดินทางเป็นหมู่คณะเพื่อการประชุม สัมมนา และจัดกิจกรรมท่องเที่ยวร่วมกัน
- 4) กลุ่มลูกค้าท้องถิ่นและจังหวัดใกล้เคียงที่ต้องการชมความบันเทิงใหม่ๆ ที่แปลกออกไป

### สภาพการแข่งขัน

การดำเนินธุรกิจของภูเก็ตแฟนตาซีที่ให้บริการด้านความบันเทิงความสะอาดสบายในอาคารโรงละครและในอาคารภัตตาคาร ภายในพื้นที่ที่จัดให้เป็นศูนย์รวมความบันเทิงขนาดใหญ่ที่สามารถรองรับผู้เข้าชมได้ประมาณรอบละ 3,000 คน หรือคืนละ 9,000 คนต่อการแสดง 3 รอบนั้น นับว่าเป็นศูนย์การแสดงขนาดใหญ่ที่ลงทุนโดยเอกชนเป็นรายแรกของประเทศ และการที่ได้นำเอาการแสดงที่มีเอกลักษณ์เฉพาะมาประยุกต์กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย

เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจการท่องเที่ยวอื่นในจังหวัดภูเก็ตแล้ว ภูเก็ตแฟนตาซีมีข้อได้เปรียบคู่แข่งค่อนข้างอยู่มาก และเป็นจุดเด่นทางการตลาด ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. เป็นธุรกิจที่มีลักษณะไม่เหมือนธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพราะมีการเน้นถึงเทคนิคที่ทันสมัยในการแสดงมากเป็นพิเศษ



2. เป็นธุรกิจความบันเทิงที่มีสาระพร้อมทั้งสร้างความตระการตา ความสุข ความสนุก และความสะดักสะบายที่แท้จริงให้แก่ผู้เข้าชม
3. ดำเนินงานโดยผู้บริหารของบริษัทใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานมาแล้ว เป็นเวลากว่ายี่สิบปี

### คู่แข่งชั้น

คู่แข่งชั้นทางตรง สยามนิรมิตถือเป็นคู่แข่งรายสำคัญที่เข้ามาทำตลาดเดียวกับภูเก็ตแฟนตาซี โดยปลายปี 2554 จะมีการเปิดตัว สยามนิรมิตแห่งใหม่ตั้งอยู่ที่จังหวัดภูเก็ต ประกอบธุรกิจการแสดงภาคกลางคืน โดยการแสดงเน้นการนำวัฒนธรรมมาผสมผสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงถือเป็นคู่แข่งชั้นทางตรงของภูเก็ตแฟนตาซี

คู่แข่งชั้นทางอ้อม ธุรกิจการแสดงโชว์คาบาเรต์ เช่น ภูเก็ต ไชมอน คาบาเรต์ เป็นการแสดงโชว์ในภาคกลางคืนเช่นกัน แต่การแสดงนั้นจะมีรูปแบบแตกต่างออกไป โดยจะใช้สาวประเภทสองเป็นผู้แสดง

## 1.2 ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

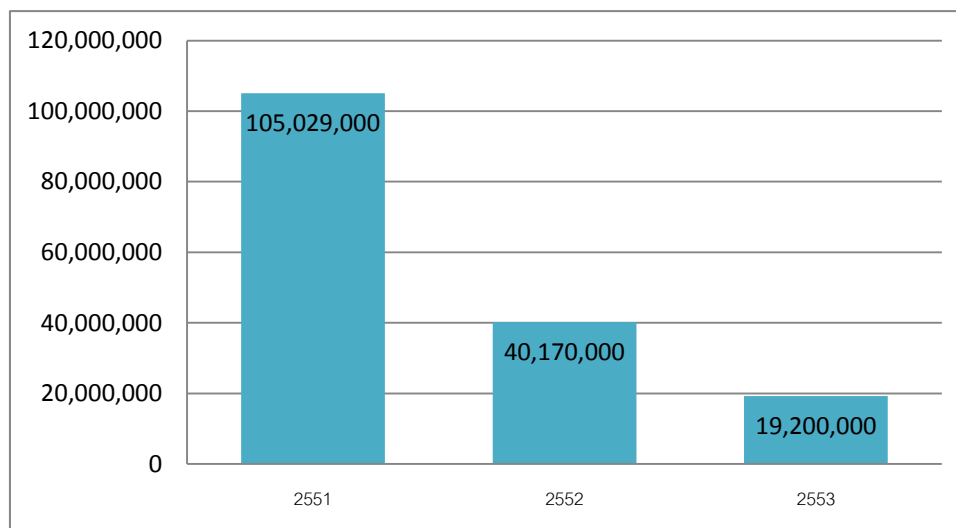
### ปัญหา

สถานการณ์เศรษฐกิจการเงิน และการเมือง ตลอดจนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ของประเทศนับตั้งแต่ปี 2540 มีแต่ปัญหาและอุปสรรค มิได้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จนทำให้บริษัทฯ ประสบปัญหาดังต่อไปนี้

#### ปัญหาระดับองค์กร: บริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)

เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ในปี 2553 กับปี 2552 แล้วพบว่า มีผลกำไรในปี 2553 ลดลงจากปี 2552 จำนวน 20.97 ล้านบาท

### ผลการดำเนินงานรวมของบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด(มหาชน) ปี2551-2553

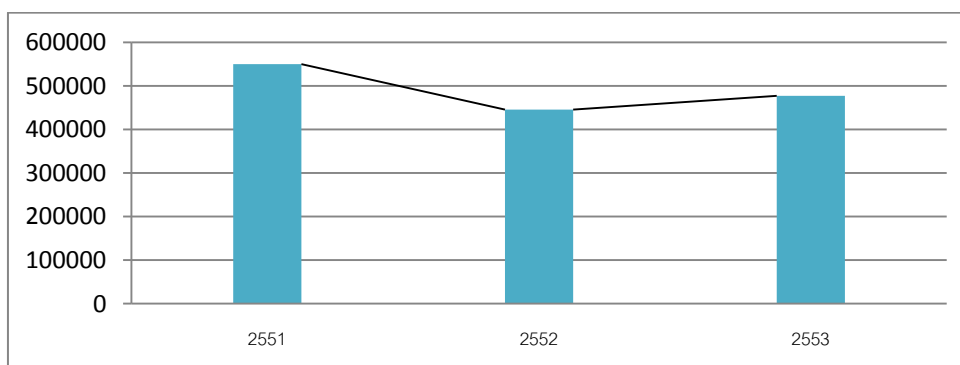


แผนภูมิที่1 แสดงผลการดำเนินงานรวมของบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ปี2551-2553

### ปัญหาระดับธุรกิจ: การจำหน่ายบัตรเข้าชม

รายได้จากการขายบัตรเข้าชมของบริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) มีรายได้จากการขายบัตรเข้าชมในปี2553 ลดลงจากปี2551

### รายได้จากการขายบัตรเข้าชมของ บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี2551-2553

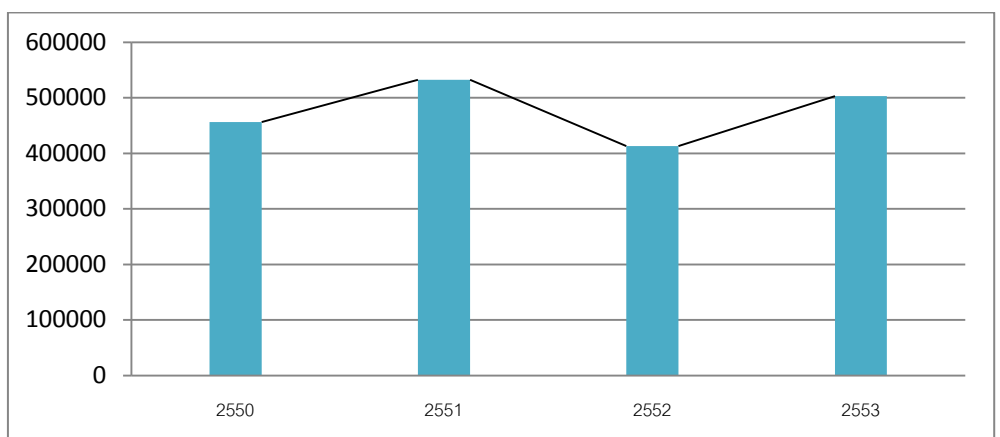


แผนภูมิที่2 แสดงรายได้จากการขายบัตรเข้าชม ของ บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) โดยแสดงรายละเอียดตั้งแต่ปี2551-2553

### ปัญหาระดับหน้าที่: การจำหน่ายบัตรเข้าชมผ่านตัวแทนจำหน่าย

จำนวนนักท่องเที่ยวที่ซื้อบัตรเข้าชมผ่านทางตัวแทนจำหน่ายในปี 2553 มีจำนวนลดลงเมื่อเทียบกับปี 2551

จำนวนนักท่องเที่ยวที่ซื้อบัตรเข้าชมผ่านทางตัวแทนจำหน่ายในปี 2550-2553



แผนภูมิที่ 3 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวที่ซื้อบัตรเข้าชมผ่านตัวแทนจำหน่าย ของบริษัท ภูเก็ตแพนตาซี จำกัด (มหาชน) โดยแสดงรายละเอียดตั้งแต่ปี 2550-2553

#### รายละเอียดเพิ่มเติมของปัญหา

พิบัติภัยสึนามิในปลายปี 2547 ได้ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวของประเทศ ทำให้นักท่องเที่ยว เดินทางเข้าประเทศลดลง และแม้ว่าการเกิดพิบัติภัยดังกล่าวจะเกิดขึ้นแต่เฉพาะภาคใต้ของประเทศในแถบชายฝั่งทะเลอันดามันเท่านั้น แต่ก็ได้ส่งผลให้รายได้ของบริษัทฯ ลดลงอย่างมาก ทำให้สภาพคล่องทางการเงินลดลง บริษัทฯ จึงมิได้ชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยตามสัญญาการปรับโครงสร้างหนี้ตั้งแต่ปลายปี 2547 เป็นต้นมา เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2549 ธนาคารผู้เป็นเจ้าของได้ฟ้องบริษัทฯ ในเรื่องการผิดสัญญากู้เบิกเกินบัญชี สัญญากู้ยืม และบังคับจำหน่ายรวมทรัพย์ทั้งสิ้น 2,356.55 ล้านบาท ซึ่งเป็นเงินกู้ยืมที่บริษัทฯ ได้กู้มาในระหว่างปี 2539-2540 โดยได้จดทะเบียนที่ดินของบริษัทฯ จำนวน 445-2-18 ไร่ รวมทั้งสิ่งปลูกสร้างที่มีอยู่และมีขึ้นในอนาคตเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกัน

เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2552 ศาลชั้นต้นพิพากษาให้บริษัทฯ แพ้คดี และให้บริษัทฯ ชำระหนี้จำนวน 1,987.62 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 10.5 ต่อปี ของเงินต้นจำนวน 1,405.0 ล้านบาท นับตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 และให้ชำระอีกจำนวน 14.28 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 10.5 ต่อปีของเงินต้นดังกล่าว นับตั้งแต่วันที่ 28 มีนาคม 2549 ซึ่ง

บริษัทฯ ได้อุทธรณ์คำพิพากษา และเมื่อวันที่ 2 เมษายน 2553 บริษัทฯ ถูกฟ้องล้มละลายจากธนาคารดังกล่าว

ต่อมาเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2553 ธนาคารผู้เป็นโจทก์และบริษัทฯ ได้ทำบันทึกข้อตกลงผ่อนผันการชำระหนี้ โดยธนาคารผู้เป็นโจทก์ให้บริษัทฯ ชำระหนี้เงินต้นคงค้างเป็นจำนวนเงิน 950 ล้านบาท ให้เสร็จสิ้นภายในวันที่ 29 มิถุนายน 2553

เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2553 บริษัทฯ ได้รับเงินกู้ยืมระยะยาวจากธนาคารพาณิชย์ในประเทศแห่งหนึ่ง แล้วนำไปชำระหนี้ปิดบัญชีตามสัญญาปรับโครงสร้างหนี้จำนวน 950 ล้านบาท แก่ธนาคารพาณิชย์ผู้เป็นโจทก์และได้ถอนหลักประกันทั้งหมดแล้ว โดยธนาคารได้ปลดหนี้เงินต้นค้างชำระในส่วนที่เหลือและดอกเบี้ยค้างชำระทั้งจำนวน และในวันเดียวกันธนาคารผู้เป็นโจทก์ได้ถอนฟ้องต่อศาลล้มละลายกลางโดยไม่ประสงค์ที่จะดำเนินคดีกับบริษัทฯ อีกต่อไป และบริษัทฯ ได้ดำเนินการถอนอุทธรณ์คดีดังกล่าวต่อศาลอุทธรณ์เช่นกัน

เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2550 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ประกาศให้หลักทรัพย์จดทะเบียนของบริษัทฯ เข้าข่ายอาจถูกเพิกถอน พร้อมทั้งขึ้นเครื่องหมาย NC (Non-Compliance) และ SP (Suspension) ห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 14 มีนาคม 2550 จนถึงวันที่ 12 เมษายน 2550 เพื่อให้บริษัทฯ พิจารณาทางเลือกที่จะทำการฟื้นฟูกิจการหรือจะขอเพิกถอนการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน ซึ่งต่อมาที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทฯ ครั้งที่ 4/2550 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2550 ได้มีมติให้บริษัทฯ แก้ไขเหตุแห่งการเพิกถอนจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน โดยการจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการเสนอขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นและได้รายงานทางเลือก ที่จะทำการฟื้นฟูกิจการต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2550 เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2550 ซึ่งตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ให้เวลา 2 ปีในการฟื้นฟูกิจการ

ต่อมาเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2552 บริษัทฯ ได้นำส่งงบการเงินงวดไตรมาสที่ 1 สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2552 ที่ผ่านการสอบทานของผู้สอบบัญชี ซึ่งเป็นงบการเงินที่มีกำหนดส่งล่าสุดหลังวันครบกำหนดเวลา 2 ปี ที่กล่าวถึงในวรรคก่อน แต่บริษัทฯ ก็ยังไม่สามารถดำเนินการให้พ้นเหตุดังกล่าว โดยปรากฏส่วนของผู้ถือหุ้นหลังการปรับปรุงมีค่าน้อยกว่าศูนย์และมีขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงาน ตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงถอนชื่อหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ออกจากกระดานซื้อขายและย้ายไปยังกลุ่มNPG(Non-Performing Group) ตั้งแต่วันที่ 4 มิถุนายน 2552 เป็นต้นไป หากแต่บริษัทฯ ยังคงมีสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียนและมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯทุกประการ ถ้าเมื่อใดบริษัทฯ สามารถแก้ไขให้พ้นเหตุดังกล่าวได้ตามหลักเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์ฯกำหนด ตลาดหลักทรัพย์ฯก็จะพิจารณาย้ายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ให้กลับไปซื้อขายในหมวดปกติได้

### 1.3 ความสำคัญและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร

#### ปัญหาที่เกิดขึ้นมีความสำคัญกับองค์กรอย่างไร

การดำเนินงานของบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) มีผลกำไรในปี 2553 ลดลง เมื่อเทียบกับปี 2552 ทำให้สภาพคล่องของกิจการลดลง ทำให้ยังไม่มีความสามารถชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยตามสัญญาการปรับโครงสร้างหนี้จึงถูกเจ้าหนี้ฟ้องร้องดำเนินคดี และตลาดหลักทรัพย์ฯ ถอนชื่อหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ออกจากกระดานซื้อขายและย้ายไปยังกลุ่ม NPG (Non-Performing Group) ส่งผลต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของบริษัทฯ เป็นอย่างยิ่ง

#### ถ้าได้รับการแก้ไขจะมีผลดีอย่างไร

หากบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) สามารถทำกำไรเพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้ความสามารถในการชำระหนี้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้หากเมื่อใด สามารถทำกำไรได้จำนวนมหาศาล ก็จะส่งผลให้บริษัทฯ สามารถชำระหนี้และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนดตลาดหลักทรัพย์ฯ ก็จะพิจารณาย้ายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ให้กลับไปซื้อขายในหมวดปกติได้

#### ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขจะส่งผลกระทบต่อสิ่งนี้

หากบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถเพิ่มผลกำไรได้ ก็จะส่งผลให้บริษัทฯ ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ บริษัทฯ จะถูกถอดจากตลาดหลักทรัพย์รวมถึงจะถูกฟ้องร้องดำเนินคดี และถูกขดใช้ค่าเสียหายจำนวนมหาศาล ซึ่งอาจทำให้บริษัทฯ ถึงขั้นล้มละลายได้

### 1.4 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งศึกษายืนยันปัญหาที่เกิดขึ้นภายในบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้รวมถึงเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในเพิ่มและรักษาฐานลูกค้าให้กับบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

#### ระยะสั้น

1. บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) จะมีรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น
2. บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) จะมีผลกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

3. บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) จะสามารถรักษารฐานลูกค้าเดิมไว้ได้ และสามารถขยายฐานลูกค้าได้เพิ่มขึ้น

#### ระยะกลาง

1. บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) จะสามารถชำระคืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยได้ตามกำหนดสัญญา
2. บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) จะสามารถทำอะไรและสามารถจ่ายเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้นได้
3. บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) จะถูกย้ายให้กลับไปซื้อขายในหมวดปกติได้

#### ระยะยาว

1. บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) จะสามารถชำระหนี้พร้อมดอกเบี้ยได้ทั้งหมด
2. บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) จะมีการเจริญเติบโตที่มั่นคงและยั่งยืน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัญหาและการจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจการท่องเที่ยวและ  
 สันนาการกรณีศึกษา : บริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า  
 ความรู้และได้ดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวคิดประกอบการ  
 วิจัย ดังนี้

#### 2.1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

- 2.1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
- 2.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
- 2.1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
- 2.1.4 การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Implementation & Control)

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการและกลยุทธ์การตลาด

- 2.2.1 กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)
- 2.2.2 ทฤษฎีการตลาดแบบครบวงจร (Integrated Marketing Communication: IMC)
- 2.2.3 ทฤษฎีการแบ่งส่วนตลาด (STP Marketing)
- 2.2.4 ทฤษฎีการบริการ
- 2.2.5 ทฤษฎีด้านการท่องเที่ยว
- 2.2.6 ทฤษฎีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

#### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

- 2.1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้
  - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (Environment Analysis)  
 ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัว SWOT Analysis ได้แก่

- การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S)
- การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W)
- การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O)
- การวิเคราะห์อุปสรรค (Threat- T)

ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

● **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม(Five Forces Analysis)**

- สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry) โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งกันทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกันโดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง –กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมทั้งสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อ การแข่งขัน
- อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการ ดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง
- อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ ผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็จะมี ความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่ง วัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของเราทันที
- การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants) โดยการ วิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อย เพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็ จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย
- การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) โดยการวิเคราะห์ว่า สินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้า มาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขาย สินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต





ภาพที่5 แสดงสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Five Forces Analysis)

ที่มา [www.marketingteacher.com](http://www.marketingteacher.com)

● การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค(SWOT Analysis)

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats โดย

- Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี
- Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี
- Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร
- Threats คืออุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ไห้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

- **TOWS Matrix Model** เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

TOWS Matrix Model เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรและนำไปกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ โดยมีหลักในการนำ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาผสมกัน เพื่อเสริมความสามารถ หรือลดจุดบกพร่องต่างๆทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องขององค์กรไปได้ ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้วิธีการนำปัจจัยต่างๆมาวิเคราะห์ดังนี้

**TOWS Matrix Model**

Internal External	<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<b>Opportunities</b>	<b>S/O</b>	<b>S/T</b>
<b>Threats</b>	<b>W/O</b>	<b>W/T</b>

ภาพที่ 6 แสดง TOWS Matrix Model เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์  
ที่มา [www.oknation.net](http://www.oknation.net)

### 2.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น

การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix เป็นต้น

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)  
เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)
- กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)  
เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

### 2.1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้

การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้นตั้งนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั้นเองความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำ กลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

#### 2.1.4 การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Implementation & Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวจวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรมในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและ

ประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการและกลยุทธ์การตลาด

### 2.2.1 กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ได้อ้างถึงแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Service Mix) ของ Philip Kotler ว่าเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ให้บริการซึ่งจะได้ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) หรือ 7Ps ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นสิ่งซึ่งสนองความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์ได้ คือ สิ่งที่ผู้ขายต้องมอบให้แก่ลูกค้าและลูกค้าจะได้รับผลประโยชน์และคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ โดยทั่วไปแล้ว ผลิตภัณฑ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลิตภัณฑ์ที่อาจจับต้องได้ และ ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้
2. ด้านราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของบริการกับราคา (Price) ของบริการนั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น การกำหนดราคาการให้บริการควรมีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการชัดเจน และง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่ต่างกัน
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เป็น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการนำเสนอบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าในคุณค่าและคุณประโยชน์ของบริการที่นำเสนอ ซึ่งจะต้องพิจารณาในด้านทำเลที่ตั้ง (Location) และช่องทางในการนำเสนอบริการ (Channels)
4. ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารให้ผู้ให้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสารหรือชักจูงให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรม การใช้บริการและเป็นกุญแจสำคัญของการตลาดสายสัมพันธ์
5. ด้านบุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee) ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่งขึ้นเป็นความ สัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้ให้บริการต่าง ๆ ขององค์กร เจ้าหน้าที่ต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ให้บริการ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร

6. ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) เป็นการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพให้กับลูกค้า โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางถ่ายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพ อ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ
7. ด้านกระบวนการ ( Process) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการและงานปฏิบัติ ในด้านการบริการ ที่นำเสนอให้กับผู้ใช้บริการเพื่อมอบการให้บริการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ

### 2.2.2 ทฤษฎีการตลาดแบบครบวงจร (Integrated Marketing Communication: IMC)

การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication, IMC) เป็นการประสานประสานเครื่องมือการสื่อสารการตลาดหลายอย่างเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม เพื่อส่งมอบข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และองค์การที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน (Kotler and Armstrong. 2004)

การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ IMC คือการวางแผนสื่อสารทางการตลาดที่เพิ่มมูลค่าของแผนโดยรวม การประเมินกลยุทธ์การสื่อสารต่างๆ ที่ละกลยุทธ์ เช่น การโฆษณาทั่วไป การตอบสนองโดยตรง การส่งเสริมการขาย การสัมพันธ์มวลชน และรวมกลยุทธ์เหล่านี้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันและเกิดผลอย่างสูงสุดเพื่อให้เกิดการผสมผสานกันอย่างกลมกลืนของข้อความ การที่บริษัทที่จะก้าวไปสู่การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ IMC จะต้องพิจารณาการรับรู้อย่างสูงสุดของผู้บริโภคทั้ง 360 องศา จากช่องทางที่แตกต่างเพื่อให้การสื่อสารส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคใช้ชีวิตประจำวัน (Kotler & Lane, 2009)

#### ความจำเป็นในการใช้ IMC

1. สื่อมีความหลากหลายและมีความเฉพาะกลุ่มมากขึ้น
2. ราคาสื่อเพิ่มขึ้นในขณะที่จำนวนของผู้รับข่าวสารจากสื่อเหล่านั้นลดลง
3. ผู้บริโภคมีเวลาให้กับสื่อน้อยลงและมีความสนใจในสื่อน้อยลง
4. ช่องทางในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป
5. ความเชื่อถือของสื่อลดลง

#### กลยุทธ์ IMC ที่สำคัญประกอบด้วย

1. การโฆษณา
2. การประชาสัมพันธ์
3. การขายโดยใช้พนักงานขาย
4. การส่งเสริมการขาย
5. 5. การตลาดทางตรง

### 2.2.3 ทฤษฎีการแบ่งส่วนตลาด (STP Marketing)

- การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) เป็นกิจกรรมการแบ่งส่วนตลาด ออกเป็นกลุ่มผู้ซื้อสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งตามลักษณะความต้องการ หรือ ลักษณะเฉพาะอย่างใดคล้ายคลึงกันออกเป็นตลาดย่อย หรือส่วนตลาด เพื่อจะ เลือกเป็นตลาดเป้าหมายเพื่อการเสนอผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาด ในแต่ละตลาดเป้าหมายนั้นได้อย่างเหมาะสม สามารถจัดได้ 3 กลุ่มคือ
  1. การแบ่งส่วนตลาดตามคุณลักษณะของผู้บริโภคตัวแปรที่สำคัญที่ใช้เป็น เกณฑ์มีรายละเอียดดังนี้
    - การแบ่งส่วนตลาดทางภูมิศาสตร์ เช่น ประเทศ รัฐ ภูมิภาค เชื้อชาติ เมือง ฯลฯ โดยคำนึงถึงลักษณะและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในแต่ละเขต ภูมิศาสตร์นั้น
    - การแบ่งส่วนตลาดตามประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย ขนาด ความ หนาแน่น ทำเลที่ตั้ง อายุเพศศาสนาอาชีพหรือเป็น
    - การแบ่งส่วนตลาดตามขนาดโครงสร้างและการกระจายของประชากร
    - การแบ่งส่วนตลาดตามหลักจิตวิทยา เป็นการแบ่งตลาดเป็นกลุ่มที่แตกต่าง กัน โดยถือเกณฑ์ด้านชั้นของสังคมค่านิยมและรูปแบบการดำรงชีวิตหรือ บุคลิกภาพ
  2. การแบ่งส่วนตลาดตามการตอบสนองของผู้บริโภคที่มีต่อผลประโยชน์ที่ได้รับหรือตามเกณฑ์พฤติกรรมศาสตร์มีการแบ่งตลาดตามพฤติกรรมโดย ถือเกณฑ์ความรู้ ทัศนคติ การใช้หรือพฤติกรรมตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ รวมถึงโอกาสในการซื้อผลิตภัณฑ์ปัจจัยที่สำคัญมีดังนี้
    - โอกาสในการซื้อ
    - การแสวงหาผลประโยชน์ผู้ซื้อเลือกผลิตภัณฑ์โดยมีส่วนกระตุ้นในการซื้อที่ แตกต่างกัน เช่น การซื้อยาสีฟันต้องการป้องกันฟันผุ ฟันขาว รสดี ราคา ถูก
    - สถานะของผู้ใช้ เช่น ผู้ที่ไม่เคยใช้ ผู้ที่เคยใช้ ผู้เลิกใช้ ฯลฯ

- อัตราการใช้ ผู้ซื้อปริมาณมาก ปานกลาง และน้อย
  - สภาพความภักดีต่อตราสินค้า
  - ชั้นความพร้อมของผู้ซื้อ
  - ทศนคติ
3. การแบ่งส่วนตลาดโดยใช้คุณลักษณะที่หลากหลายหรือการแบ่งกลุ่มทั้งทีม โดยพยายามรวบรวมตัวแปรหลายตัวเข้าด้วยกัน เพื่อจะสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจนมากขึ้นและมีขนาดที่เล็กลง โดยมีชื่อเรียกอีกอย่างว่า การแบ่งกลุ่มทั้งทีม บางบริษัทได้ทำการพัฒนาวิธีการแบ่งกลุ่มทั้งทีม โดยใช้ดัชนีการให้คะแนนศักยภาพตามพื้นที่ของตลาด โดยพิจารณาจากปัจจัยดังนี้
- การศึกษาและอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ
  - วงจรชีวิตของครอบครัว
  - การเปลี่ยนแปลงจากชนบทสู่เมือง
  - เชื้อชาติและจริยธรรม
  - ความสามารถในการเคลื่อนย้าย
- การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Market targeting) เป็นกลุ่มของผู้ซื้อที่มีความจำเป็นหรือมีลักษณะเหมือนกัน ซึ่งบริษัทตัดสินใจจะเลือกเป็นเป้าหมาย หรือหมายถึงการประเมินและเลือกหนึ่ง ส่วนตลาดหรือมากกว่าหนึ่งส่วนให้เป็นตลาดเป้าหมาย การกำหนดตลาดเป้าหมายมี 2 ขั้นตอน คือ
    1. การประเมินส่วนตลาด เป็นการศึกษารายละเอียดใน 3 ด้านคือ
      - ขนาดและความเจริญเติบโตของส่วนตลาด (Segment size and growth) ในที่นี้จะคาดคะเนยอดขายและการเพิ่มขึ้นของยอดขาย
      - ความสามารถในการจูงใจโครงสร้างส่วนตลาด (Segment structural attractiveness) เป็นการพิจารณาว่าส่วนตลาดนั้นสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของตลาดนั้นหรือไม่
      - วัตถุประสงค์และทรัพยากรของบริษัท แม้ว่าความเจริญเติบโตของตลาด และความสามารถจูงใจตลาดจะเป็นที่น่าพอใจแต่ถ้าขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ของบริษัท และมีอุปสรรค ด้านความชำนาญหรือทรัพยากรไม่เพียงพอ ก็จะมีปัญหาเกิดขึ้นจากการเลือกส่วนตลาดนั้น
    2. การเลือกส่วนตลาด มี
      - การตลาดที่ไม่แตกต่างหรือการตลาดที่เหมือนกัน เป็นการใช้กลยุทธ์ที่มีความครอบคลุมทุกส่วนตลาด โดยมองว่าตลาดมีความต้องการ



เหมือน ๆ กัน บริษัทจะพยายามออกแบบสินค้าและวางโครงการทางการตลาดที่ดึงดูดใจผู้ซื้อให้มากที่สุด

- การตลาดที่แตกต่างกันหรือการตลาดมุ่งต่างส่วน เป็นการกำหนดส่วนตลาดของผลิตภัณฑ์หรือบริการตั้งแต่สองส่วนขึ้นไปโดยการปรับผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด การกำหนดราคา และวิธีการจัดจำหน่ายให้เหมาะสมกับส่วนตลาดนั้น
- การตลาดแบบรวมกำลัง หรือการตลาดมุ่งเฉพาะส่วน เป็นการกำหนดผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยมีเป้าหมายที่ส่วนตลาดเพียงส่วนเดียวปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการเลือกกลยุทธ์เป้าหมายทางการตลาด มีดังนี้
  - ทรัพยากรของบริษัท
  - ความคล้ายคลึงกันของผลิตภัณฑ์
  - ขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
  - ความคล้ายคลึงกันของตลาด
  - กลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด ถ้าจำนวนคู่แข่งชั้นมาก ถ้าบริษัทใช้วิธีการตลาดที่เหมือนกันจะเสียเปรียบ

3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning) หมายถึงการตัดสินใจและกิจกรรมเพื่อสร้างและรักษาแนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ (เมื่อเทียบกับตราสินค้าของคู่แข่งชั้น) ในจิตใจของลูกค้า

1. คุณค่าผลิตภัณฑ์รวมในสายตาของลูกค้า พิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้
  - คุณค่าผลิตภัณฑ์ เกิดจาก ประโยชน์หลัก, รูปลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ประกอบด้วยคุณภาพและรูปแบบ
    - คุณค่าด้านบริการ
    - คุณค่าด้านภาพลักษณ์ เช่นเป็นตราสินค้าที่มีชื่อเสียงมานาน, มีความเป็นเลิศทางด้านเทคโนโลยี
2. ต้นทุนรวมในสายตาของลูกค้า มี
  - ราคาในรูปของตัวเงิน
  - ต้นทุนด้านเวลา เวลาที่ลูกค้าต้องสูญเสียไป
  - ต้นทุนด้านพลังงาน พลังงานหรือความเหน็ดเหนื่อยหรือความลำบากตรากตรำที่ลูกค้าต้องใช้ไป
  - ต้นทุนด้านจิตวิทยา ความไม่สบายใจหรือความวิตกกังวลของลูกค้าที่เกิดขึ้นจากการใช้ผลิตภัณฑ์ก็ต้องตีราคาออกมาเป็นตัวเงินด้วย

- หลักเบื้องต้นในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์
  1. มีความสำคัญ
  2. มีลักษณะเด่น
  3. มีลักษณะเหนือกว่า
  4. สามารถสื่อสารได้
  5. สิทธิพิเศษ
  6. สามารถรับภาระค่าใช้จ่ายได้
  7. สามารถสร้างกำไรได้
  8. มีคุณค่า ทั้งนี้เน้นคุณค่าในสายตาของลูกค้า
  
- วิธีการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ มีดังนี้
  1. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามคุณสมบัติหรือลักษณะของผลิตภัณฑ์
  2. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามคู่แข่ง
  3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามสัญลักษณ์ด้านวัฒนธรรม
  4. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามผลประโยชน์และคุณค่า (ค่านิยม) ผลิตภัณฑ์
  5. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามราคาและ(หรือ) คุณภาพ
  6. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามการใช้หรือการนำไปใช้
  7. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามผู้ใช้ผลิตภัณฑ์
  8. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามระดับชั้นของผลิตภัณฑ์
  9. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์จากหลายวิธีร่วมกัน
  10. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามรูปแบบการดำรงชีวิต ได้แก่ กิจกรรม, ความสนใจ ความคิดเห็น

#### 2.2.4 ทฤษฎีการบริการ

วีรพงษ์ เฉลิเมธี (2542. หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการบริการว่า เป็นสิ่งที่จับ สัมผัส แต่ต้องได้ยาก และเป็นสิ่งที่เสื่อมสูญสลายไปได้ง่าย บริการจะได้รับการทำขึ้น (โดย/จากบริการ) และส่งมอบสู่ผู้รับบริการ (ลูกค้า) เพื่อใช้สอยบริการนั้นๆ โดยทันทีหรือในเวลาเกือบจะทันทีทันใดที่มีการให้บริการนั้น

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2549. หน้า 7) ได้ไว้กล่าวว่า การบริการไม่ใช่สิ่งที่มีตัวตน แต่เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่ต้องการใช้บริการ (ผู้บริโภค/ลูกค้า/ผู้รับ บริการ) กับ ผู้ให้บริการ (เจ้าของกิจการ/พนักงานงานบริการ/ระบบการจัดการบริการ) หรือในทางกลับกัน ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ ในอันที่จะตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บรรลุผลสำเร็จความแตกต่างระหว่างสินค้าและการบริการ ต่างก็ก่อให้เกิดประโยชน์และความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่มาซื้อ โดยที่ธุรกิจบริการจะมุ่งเน้นการกระทำที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า อันนำไปสู่ความพึงพอใจที่ได้รับบริการนั้น ในขณะที่ธุรกิจทั่วไป มุ่งขายสินค้าที่ลูกค้าชอบ และทำให้เกิดความพึงพอใจที่ได้เป็นเจ้าของสินค้านั้น

สุมนา อยู่โพธิ์ (2544. หน้า 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมประโยชน์หรือความพอใจซึ่งได้เสนอเพื่อขาย หรือกิจกรรมที่จัดขึ้นรวมกับการขายสินค้า

คริสโตเฟอร์ เอช เลิฟลีด และลอเรน ไรท์ (2546. หน้า 4) ได้ให้ความหมายการบริการ 2 อย่าง ดังนี้

- บริการเป็นปฏิกริยาหรือการปฏิบัติงานที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้กับฝ่ายอื่น แม้ว่ากระบวนการ (Process) อาจผูกพันกับตัวสินค้าก็ตาม แต่ปฏิบัติการก็เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถครอบครองได้
- บริการเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างคุณค่าและจัดหา คุณประโยชน์ (Benefits) ให้แก่ลูกค้าในเวลาและสถานที่เฉพาะแห่ง อันเป็นผลมาจากการที่ผู้รับบริการหรือผู้แทนนำเอาความเปลี่ยนแปลงมาให้

วัชรภรณ์ สุริยาวัฒน์ (2546. หน้า 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดขึ้นเพื่อให้แก่สมาชิกตามความสามารถ และหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน โดยอาศัยความต้องการของสมาชิกที่ได้รับบริการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในการดำเนินโครงการในระยะต่อไป พร้อมทั้งให้เกิดความพอใจแก่สมาชิก

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2548. หน้า 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการ หมายถึง การกระทำ พฤติกรรม หรือการปฏิบัติการที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้อีกฝ่ายหนึ่ง โดยกระบวนการที่เกิดขึ้นนั้น

เอนก สุวรรณบัณฑิต (2548. หน้า 18) Lehtinen ให้คำนิยามว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมหนึ่งหรือ ชุดของกิจกรรมหลายอย่าง ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลหรือวัตถุอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจการ บริการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการ บริการที่เอนก สุวรรณบัณฑิต, ภาสกร อดุลพัฒนกิจ (2548 หน้า 21 – 22)

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2549. หน้า 18) ได้ให้ความหมายของ การบริการ หมายถึง กิจกรรมของกระบวนการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตน (intangible goods) ของ ธุรกิจให้กับผู้รับบริการโดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจได้

ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2546. หน้า 12) ในปัจจุบันการบริการเข้ามามีบทบาท ต่อชีวิต ประจำวัน และบุคคลได้จ่ายเงินเป็นจำนวนมากเพื่อการบริการ ประมาณได้ว่า ค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าและบริการทุกวันนี้ จะเป็นค่าบริการประมาณร้อยละ 45 และมี ผู้ให้นิยามความหมายของการบริการไว้ดังนี้

จินตนา บุญบงการ (2539. หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการบริการ ว่าเป็นสิ่ง จำต้องสัมผัสและต้องอาศัยได้ยาก และเสื่อมสูญสภาพไปได้ง่าย บริการจะเกิดขึ้นทันที และส่งมอบให้ผู้รับบริการทันทีหรือเกือบจะทันที ดังนั้นการบริการจึงเป็นกระบวนการ ของกิจกรรมของการส่งมอบบริการจากผู้ให้ไปยังผู้รับบริการ ไม่ใช่สิ่งที่จับต้องได้ชัดเจน แต่ออกมาในรูปของเวลา สถานที่รูปแบบ และที่สำคัญเป็นสิ่งที่ไม่เอื้ออำนวยทางจิตใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจ คำว่าการบริการ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า SERVICE ซึ่งถ้าหากหา ความหมายดี ๆ ให้กับอักษรภาษาอังกฤษ 7 ตัวนี้ อาจได้ความหมายของการบริการที่ สามารถยึดเป็นหลักปฏิบัติได้ตามความหมายของอักษร ทั้ง 7 นี้ คือ

S = *Smiling & Sympathy* ยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจต่อความ ลำบากยุ่งยากของผู้มารับการบริการ

E = *Early Response* ตอบสนองต่อความประสงค์จากผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว

R = *Respectful* แสดงออกถึงความนับถือให้เกียรติผู้รับบริการ

V = *Voluntariness Manner* การให้บริการที่ท่าอย่างสมัครใจเต็มใจทำไม่ใช่ทำงานอย่าง เสียมไม่ได้

I = *Image Enhancing* การรักษาภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร ด้วย

C = *Courtesy* ความอ่อนน้อม อ่อนโยน สุภาพมีมารยาทดี

E = *Enthusiasm* ความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้นขณะให้บริการและให้บริการมากกว่าผู้รับบริการคาดหวังเอาไว้

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2547. หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการบริการไว้ว่า กิจกรรมของกระบวนการที่ส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตน (Intangible Good) ของธุรกิจให้กับผู้รับบริการ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจได้ยาก

วีรพงษ์ เณลิมาจิระรัตน์ (2543. หน้า 6-7) ได้ให้ความหมายของการบริการไว้ว่าเป็นกระบวนการหรือกระบวนการกิจกรรม ในการส่งมอบบริการจากผู้ให้บริการ (บริกร) ไปยังผู้รับบริการ (ลูกค้า) หรือผู้ใช้บริการโดยบริการเป็นสิ่งที่จับ สัมผัส หรือแตะต้องได้ยาก แต่เป็น สิ่งที่สูญสลายได้ง่าย บริการจะได้รับการทำขึ้นโดยบริกร และจะส่งมอบสู่ผู้รับบริการ (ลูกค้า) เพื่อใช้สอยบริการนั้นๆ โดยทันที หรือในเวลาเกือบจะทันทีทันทีที่มีการให้บริการหรือเกิดการบริการขึ้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541. หน้า 142) ได้ให้ความหมายของการบริการว่า เป็นกิจกรรมผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่สนองความต้องการของลูกค้า

Kotler (1997.p.611) ได้จำกัดความของการบริการไว้ดังต่อไปนี้ การบริการเป็นการแสดงหรือสมรรถนะที่หน่วยงานหนึ่งๆ สามารถเสนอให้กับอีกหน่วยงานอันเป็นสิ่งที่ไม่มีรูปลักษณะอย่างเป็นแก่นสาร และไม่มีผลลัพธ์ในสภาพความเป็นเจ้าของในสิ่งใด โดยที่การผลิตอาจจะไม่ถูกผูกมัดกับผลิตภัณฑ์กายภาพ

ฉัตรยาพร เสมอใจ (2547. หน้า 14) ได้ให้ความหมายของการบริการไว้ว่า การบริการ (**Service**) หมายถึง กิจกรรม ประโยชน์หรือความพึงพอใจที่จัดทำเพื่อเสนอขาย หรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นรวมกับการขายสินค้า

การบริการ แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. ผลิตภัณฑ์บริการ เป็นกิจกรรม ผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่ผู้ขายจัดทำขึ้นเป็นผลิตภัณฑ์รูปแบบหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการแก่ผู้บริโภค เช่น การนัดในธุรกิจนัดแผนโบราณ การรักษาในธุรกิจโรงพยาบาล การจัดที่พักในธุรกิจโรงแรม การให้ความรู้ในธุรกิจการศึกษา ฯลฯ
2. การบริการส่วนบุคคล เป็นกิจกรรม ผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่ผู้ขายจัดทำขึ้น เพื่อเสริมกับสินค้าเพื่อให้การขายและใช้สินค้ามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น บริการติดตั้ง ซ่อมแซมเครื่องจักรหลังการซื้อ หรือการให้คำแนะนำในการใช้งาน ฯลฯ

**ธุรกิจบริการ (Service Business)** หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค และผลประโยชน์ของธุรกิจ

**การตลาดบริการ (Service Marketing)** หมายถึง กระบวนการในการวางแผน (Planning) และการบริหารแนวความคิด (Concept) การตั้งราคา (Pricing) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) สำหรับผลิตภัณฑ์บริการ เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และตอบสนองความพึงพอใจของผู้ซื้อและผู้ใช้ (Buyers and Users) ลักษณะของการตลาดที่นำมาปรับใช้กับธุรกิจบริการจะมีความแตกต่างจากธุรกิจที่ผลิตและจำหน่ายสินค้า เนื่องจากความแตกต่างของลักษณะพื้นฐานของการบริการและสินค้านั้นเอง

#### ลักษณะของผลิตภัณฑ์บริการ

จะมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้า สามารถจำแนกได้ 5 ประการ ดังนี้

1. บริการไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) บริการไม่สามารถมองเห็นได้ จับต้องได้ หรือรู้สึกได้ก่อนการซื้อ ในขณะที่ผู้บริโภคสามารถมองเห็น จับต้อง หรือพิจารณาสินค้าได้ก่อนการซื้อ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริโภคมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ง่ายขึ้น
2. บริการไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Inseparability) การบริการเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบการผลิตที่เกิดขึ้นพร้อมๆกับการบริโภค เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของผู้ให้บริการที่เป็นบุคคลและเวลา ซึ่งทำให้สามารถให้บริการได้เพียงครั้งละหนึ่งราย ในขณะที่สินค้าสามารถผลิตได้จำนวนมากสามารถแบ่งแยกออกเป็นหน่วยย่อยและขายให้ผู้บริโภคได้พร้อมกันหลายๆ ราย
3. บริการมีความไม่แน่นอน (Variability) ในการผลิตสินค้า มีปัจจัยสำคัญคือ วัตถุดิบและเครื่องจักรที่ทำให้การควบคุมคุณภาพของสินค้าทำได้ง่าย แต่การบริการมีปัจจัยสำคัญหลายปัจจัย ซึ่งส่วนใหญ่ต้องอาศัยความพร้อมของพนักงาน หากพนักงานเกิดความไม่พร้อมไม่ว่าจะด้านจิตใจหรือร่างกายก็อาจส่งผลถึงคุณภาพของการบริการได้ด้วย
4. บริการจัดทำมาตรฐานได้ยาก (Heterogeneous) เนื่องจากปัจจัยหลักในการให้บริการคือ คน การสร้างมาตรฐานโดยอาศัยการจัดการคนให้มีมาตรฐานเดียวกันเป็นเรื่องยาก ในขณะที่การผลิตสินค้าสามารถจัดทำมาตรฐานได้ชัดเจนทั้งรูปแบบ คุณภาพและปริมาณ

5. บริการไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perishability) เนื่องจากการบริการผลิตได้เพียงครั้งละหนึ่งหน่วย และจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดการซื้อและรับบริการในขณะเดียวกัน แต่ปัญหาของธุรกิจบริการคงจะไม่เกิดขึ้น หากความต้องการซื้อกับความต้องการขายมีปริมาณที่ตรงกัน ในขณะที่ธุรกิจสินค้าผู้ผลิตสามารถทำการคาดคะเนล่วงหน้าและทำการผลิตเก็บไว้ เพื่อรองรับปริมาณความต้องการซื้อที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้แต่การบริการไม่สามารถทำได้

### ลักษณะของธุรกิจบริการ

บริการมีความหลากหลาย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. ผู้ซื้อเป็นเจ้าของสินค้า และนำสินค้าไปขอรับบริการจากผู้ขาย เช่น บริการซ่อมรถยนต์ ฯลฯ
2. ผู้ขายเป็นเจ้าของสินค้า และขายบริการให้กับผู้ซื้อ เช่น ศูนย์ออกกำลังกาย (Fitness Center) บริการเครื่องถ่ายเอกสารบริการร้านอินเทอร์เน็ต ฯลฯ
3. บริการที่มีสินค้าควบมาด้วย เช่น ร้านอาหาร ฯลฯ
4. บริการที่ไม่มีสินค้าเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น นวดแผนโบราณ ร้านตัดผม ฯลฯ

### ประเภทของธุรกิจบริการ

1. การสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ วิทยุ โทรทัศน์ Internet เป็นต้น
2. ที่อยู่อาศัย เช่น โรงแรม อพาร์ทเมนต์ บ้านเช่า เป็นต้น
3. การจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย เช่น สาธารณูปโภค การซ่อมแซมบ้าน การตกแต่งบ้าน การกำจัดปลวก การตกแต่งสวน เป็นต้น
4. การพักผ่อน สถานรื่นเริงต่างๆ โรงภาพยนตร์ โรงโบว์ลิ่ง เป็นต้น
5. การดูแลรักษาตัว เช่น สถานเสริมความงาม ร้านตัดผม ศูนย์ออกกำลังกาย สถาบันลดน้ำหนัก เป็นต้น
6. การรักษาพยาบาล เช่น โรงพยาบาล คลินิกทันตแพทย์ โพลีคลินิก เป็นต้น
7. ที่ปรึกษา เช่น ทนาย ที่ปรึกษาทางธุรกิจ ตัวแทนโฆษณา การสำรวจและการวิจัย สำนักงานจัดหางาน เป็นต้น
8. การเงิน เช่น ธนาคาร บริษัทเงินทุน กองทุนอุตสาหกรรม ตลาดหุ้น เป็นต้น
9. การประกันภัย เช่น ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ ประกันอัคคีภัย เป็นต้น
10. การคมนาคม เช่น การขนส่งสินค้า รถโดยสารประจำทาง แท็กซี่ ตุ๊กตุ๊ก สายการบิน รถเช่า เป็นต้น
11. การศึกษา เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย โรงเรียนสอนภาษา โรงเรียนสอนขับรถ เป็นต้น

## 12. การท่องเที่ยว เช่น นันทนาการ ล่องแพ ขี่ช้าง เป็นต้น

### 2.2.5 ทฤษฎีด้านการท่องเที่ยว

#### 1. ความหมายของการท่องเที่ยว (Tourism)

- การท่องเที่ยว (Tourism) หมายถึง การที่คนเดินทางออกจากที่พัก หรือที่ทำงานไปยังสถานที่อื่น ๆ ในระยะเวลาสั้น ๆ และคนเหล่านี้จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างพักอาศัยชั่วคราวในสถานที่ท่องเที่ยว วัตถุประสงค์ในการเดินทางต้องการไปเยี่ยมญาติมิตร หรือท่องเที่ยว (Holloway. 1983)
- การท่องเที่ยว (Tourism) หมายถึง ผลรวมของปรากฏการณ์และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของนักท่องเที่ยว ผู้ประกอบธุรกิจ รัฐบาล ผู้เป็นเจ้าของบ้านและชุมชนผู้เป็นเจ้าของบ้าน ในกระบวนการดึงดูดและต้อนรับขับสู้นักท่องเที่ยวและผู้มาเยือนอื่น ๆ (McIntosh and Goeldner.1986 อ้างใน บุษบา สุธีธรและภัสวลี นิติเกษตรสุนทร. 2541)
- การท่องเที่ยว (Tourism) หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความประทับใจ การบริการ และการสร้างความพึงพอใจให้กับนักท่องเที่ยว (Mill. 1990)
- การท่องเที่ยว (Tourism) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการและอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความสนุกสนานในการเดินทาง (Pond. 1993)
- การท่องเที่ยว (Tourism) หมายถึง การเดินทางออกจากบ้านพักเป็นการชั่วคราวระยะเวลาสั้น ๆ เพื่อไปเยี่ยมญาติมิตร หรือวัตถุประสงค์อื่น ๆ ทางด้านการท่องเที่ยว (Davidson. 1995) เช่น การพักผ่อน เล่นกีฬา การประชุม สัมมนา ฯลฯ

#### 2. แรงจูงใจทางการท่องเที่ยว

- สิ่งจูงใจทางกายภาพ (Physical Motivation) ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับการพักผ่อนร่างกาย การเล่นกีฬา การสันทนาการตามชายหาด การหย่อนใจ ด้วยการบันเทิงและสิ่งจูงใจอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการรักษาสุขภาพ



- สิ่งจูงใจทางวัฒนธรรม (Culture Motivation) ได้แก่ ความปรารถนาที่อยากรู้จักกับผู้อื่น เช่น เรื่องราวที่เกี่ยวกับดนตรี ศิลปะ นาฏศิลป์ และ ศาสนา เป็นต้น
- สิ่งจูงใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Motivation) ได้แก่ ความปรารถนาที่อยากจะได้พบคนใหม่ๆ
- สิ่งจูงใจทางด้านสถานภาพและชื่อเสียง (Status and Prestige Motivation) ได้แก่ ความต้องการพัฒนาตนเองและแสดงความสำคัญของตนเอง เช่น การเดินทางทำธุรกิจการประชุม และ การศึกษา เป็นต้น

### 3. องค์ประกอบของการท่องเที่ยว

Collier and Harraway (1997) กล่าวว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ

- การขนส่ง (Transportation) การขนส่งทำให้คนสามารถเดินทางจากที่พักไปยังแหล่งท่องเที่ยวได้อย่างสะดวกสบาย และรวดเร็ว ถ้าปราศจากการขนส่ง การท่องเที่ยวไม่สามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว การขนส่งประกอบด้วย การขนส่งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ
- ที่พัก (Accommodation) จำเป็นต้องมีที่พักในแหล่งท่องเที่ยว ที่พักอาจจัดได้หลายประเภท เช่น โรงแรม รีสอร์ท การจัดที่พักอาจแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ของผู้ประกอบการ รสนิยมของผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมของแหล่งท่องเที่ยว
- สิ่งดึงดูดใจ กิจกรรม และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการต่างๆ (Attractions Activities and Ancillary Services) นักท่องเที่ยวส่วนมากต้องการความเพลิดเพลินบันเทิงใจและความสนุกสนานในการเดินทางท่องเที่ยว การจัดกิจกรรมต่างๆให้แก่นักท่องเที่ยว เพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าวแล้วจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ความประทับใจอาจเกิดขึ้นได้จากมนุษย์สร้างขึ้นในลักษณะพิธีกรรม การจัดงานรื่นเริง ตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ เช่น ประเพณี ลอยกระทง การก่อเจดีย์ทราย การฟ้อนรำ ความประทับใจอีกอย่างหนึ่งเกิดจากสถานที่ซึ่งธรรมชาติสร้างหรือมนุษย์ดัดแปลงหรือสร้างใหม่เพื่อให้เกิดความประทับใจสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวกในการบริการ ได้แก่ ร้านขายสินค้า ร้านอาหาร ร้านซักรีด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการท่องเที่ยว

- การขาย (Sales) การขายทำให้เกิดการกระจายผลิตรายการด้านการท่องเที่ยวจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค หรือนักท่องเที่ยว หน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขาย เช่น ผู้ขายส่ง บริการด้านการท่องเที่ยว (Tour Operator) ตัวแทนจัดการเดินทาง (Travel Agents) ซึ่งเป็นพ่อค้าปลีกในการขายบริการด้านการท่องเที่ยว (Tour Operator) ตัวแทนจัดการเดินทาง (Retain Travel Agents) ซึ่งเป็นพ่อค้าปลีกในการขายบริการด้านการท่องเที่ยวตัวแทนจำหน่ายและเฉพาะทาง (Specially Chandlers) เช่น ตัวแทนจำหน่ายตั๋วเครื่องบิน ตัวแทนจำหน่ายตั๋วรถไฟ ฯลฯ ตัวแทนจำหน่ายเฉพาะทางดังกล่าวแล้ว มีวัตถุประสงค์ในการขายสินค้าเฉพาะอย่าง

#### 2.2.6 การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันขององค์กรนั้น จะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดลูกค้ามีส่วนสำคัญมาก การรักษาลูกค้าให้อยู่ได้นานเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต่างให้ความสำคัญ CRM จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรหลายๆ องค์กรนำมาใช้อย่างมากทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรและเป็นผู้สร้างกำไรระยะยาวให้กับองค์กร

CRM หมายถึง วิธีการในการสร้าง การรักษา และความพยายามในการดึง Customer Value ออกมา และสร้างเป็นคุณค่าระยะยาว Life time Customer Value ดังนั้น CRM จึงเป็นเรื่องของการเรียนรู้ที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า CRM เป็นทั้งกลยุทธ์และเครื่องมือขององค์กร และของพนักงานในองค์กรที่จะในการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์ไม่ได้หมายความว่าถึงเทคโนโลยีที่มีราคาแพง องค์กรไม่จำเป็นต้องพึ่งเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยเกินไป

หากองค์กรมีเทคโนโลยีที่ยังสามารถประยุกต์ใช้ได้ ทั้งนี้เนื่องจากจะก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองต้นทุนในการเปลี่ยนเทคโนโลยี อย่างมากองค์กรควรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ CRM มากกว่า ทั้งนี้้องค์กรต้องให้พนักงานเข้าใจว่าเทคโนโลยีนั้นเป็นเพียงเครื่องมือที่ จะสนับสนุนกลยุทธ์ CRM เท่านั้น

CRM เป็นส่วนหนึ่งของทุกคนในองค์กร และสร้างรายได้เปรียบให้กับองค์กรสามารถช่วยให้้องค์กรคาดการณ์ส่วนแบ่งทางการตลาดได้ทั้งนี้้องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับทั้งลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร

#### 4. แนวคิดพื้นฐานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

การพัฒนากระบวนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นหลักของการบริหาร คือ การตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าแต่ละราย ว่าลูกค้าแต่ละรายนั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน การที่องค์กรสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้น เป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว

CRM เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์เพื่อช่วย ให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อองค์กร การบริหาร CRM จะประสบความสำเร็จได้นั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1. มีการร่วมมือกันอย่างทุ่มเทในการดำเนินกลยุทธ์ CRM ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร
2. พนักงานทุกระดับและทุกหน่วยเก็บข้อมูลเพื่อสนับสนุนระบบ CRM อย่างถูกต้อง
3. เครื่องมือ CRM จะต้องสอดคล้องกับตัวระบบการให้บริหารเพื่อให้พนักงานและลูกค้ามีความสะดวกในการใช้งาน
4. ใช้ข้อมูลรายงาน CRM ที่จำเป็นและมีการแบ่งปันไปสู่ทีมงาน
5. การดำเนินกลยุทธ์ CRM นั้นไม่ใช่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีราคาแพงเป็นหัวใจสำคัญต่อองค์กรสามารถ ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ถึงแม้ว่าจะเป็นเทคโนโลยีราคาถูกแต่องค์กรสามารถใช้ ให้เกิดประสิทธิภาพได้ หากเปรียบเทียบกับ การนเทคโนโลยี ไฮ-เทคเข้ามาใช้แล้วทำให้เกิดความวุ่นวายและเพิ่มต้นทุนมหาศาล การใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ก็จะก่อให้เกิดคุณค่ามากกว่าการทำ CRM จะเป็นตัวช่วยบอกองค์กรว่าควรจะรักษาลูกค้าประเภทใด แนวคิดเกี่ยวกับการเก็บรักษาลูกค้าให้ได้นาน นั้นจะช่วยลดต้นทุนเนื่องจากถ้าองค์กรสามารถรักษาลูกค้าให้อยู่กับองค์กรได้ จะช่วยเป็นการลดต้นทุนที่เกิดจากการลดการทำงานให้เหลือน้อยครั้ง องค์กรไม่ต้องเริ่มกระบวนการทำงานใหม่บ่อย ๆ ถ้าหากลูกค้าเข้า ๆ ออก ๆ จะทำให้เสียต้นทุนและไม่เกิดโอกาสในการทำกำไร ซึ่งโอกาสในการทำกำไรนั้นส่วนหนึ่งมาจาก การทำ Cross Selling และ Up Selling

Cross selling หมายถึง การซื้อต่อเนื่อง

Up selling หมายถึง การซื้อต่อยอด

#### 5. หลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1. การมีฐานข้อมูลของลูกค้า ฐานข้อมูลต้องถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ สามารถเรียกดูได้จากทุกหน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า มีการแยกประเภทลูกค้าจากฐานข้อมูล เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมี Value ไม่เท่ากัน ซึ่งลูกค้าประกอบด้วย ลูกค้าเริ่มแรก ลูกค้าที่ช่วยประชาสัมพันธ์ และลูกค้าที่ซื้อซ้ำ
  2. การมีเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องนั้น ประกอบด้วย เทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้ เช่น ระบบ Call Center ,Web site ,Interactive voice Response เป็นต้น และอีกตัวหนึ่งเทคโนโลยีที่ช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ว่าองค์กรจะใช้ software ในการประมวลผลอย่างไร เช่น ใช้เพื่อการแยกแยะลูกค้า และการจัดลำดับความสำคัญของลูกค้า
  3. การปฏิบัติเพื่อรักษาลูกค้า เนื่องจากข้อมูล Database สามารถทำให้องค์กรแยกแยะลูกค้าได้ว่ากลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ทำกำไรสูงสุดให้ กับองค์กร หลังจากนั้นองค์กรต้องมากำหนดวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าเหล่านั้น เพื่อสร้าง Relationship Program เพื่อให้เข้าถึงการให้บริการลูกค้าแต่ละรายอย่างเหมาะสม ยกตัวอย่าง เช่น การจัดทำ Frequency Marketing Program การจัดทำโปรแกรม Loyalty Program หรือการจัดทำโปรแกรม Community Program เป็นต้น
  4. การประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าองค์กรสามารถรักษาลูกค้าได้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร โดยเกณฑ์ต่าง ๆ จะต้องเปลี่ยนไป จุดเน้น หรือ Focus ขององค์กรต้องเปลี่ยนมาอยู่ที่การรักษาลูกค้า (Keep Relation) ในระยะยาว และ เพิ่ม Value ให้กับลูกค้าให้มากกว่าคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง
- 6. เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า**
1. ระบบการตลาดอัตโนมัติ (Market Automation) เป็นการนำเทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะบุคคล (Personalization) ประวัติลูกค้า (ประเภทของสินค้าที่ซื้อ จำนวนมูลค่าในการซื้อ ความถี่ในการซื้อ)
  2. การขายอัตโนมัติ (Sales automation) กระบวนการขายเป็นกระบวนการที่ทำให้สินค้าไปสู่มือลูกค้า หรือการให้บริการกับลูกค้า
  3. บริการ (Service) เป็นงานให้บริการลูกค้า ได้แก่ ระบบ Call center การตอบคำถามของลูกค้า การบริหาร Workflow การโต้ตอบผ่านระบบ IVR(Interactive Voice Response) ศูนย์บริการ การจัดทำเว็บไซต์ เพื่อให้บริการดาวน์โหลดไฟล์ รับแจ้งปัญหาการให้ข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์มือถือ
  4. พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เป็นการทำธุรกรรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ตตั้งแต่การให้ข้อมูลสินค้า การทำรายการซื้อขาย และระบบการชำระเงิน ความปลอดภัย

## 7. เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้แก่

1. คลังข้อมูล (Data Warehousing) เป็นการรวมฐานข้อมูลหลายฐานจากระบบปฏิบัติการ เช่น ระบบขาย ผลิต บัญชี มาจัดทำสรุปใหม่หรือเรียบเรียงใหม่ตามหัวข้อต่างๆ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย
2. การขุดค้นข้อมูล (Data Mining and OLAP) เป็นเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ดึงข้อมูลและวิเคราะห์จากข้อมูลปฏิบัติการจากระบบฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ การหาพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น รวมทั้งการแบ่งแยกตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ
3. การใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต (Internet Technology) เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ปรับปรุงปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น การใช้เว็บเทคโนโลยีการใช้ e-mail การใช้ระบบส่งข้อความ (Instant messaging) เช่น MSN messenger หรือ ICQ
4. ระบบศูนย์บริการลูกค้า (Call-center) การใช้ระบบ PC telephony รวมถึง Internet telephony ซึ่งเป็นการรวมระบบโทรศัพท์เข้ากับระบบงานต่างๆ เช่น ฐานข้อมูลของลูกค้า การขาย การเงิน และผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว
5. ระบบโทรศัพท์มือถือ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของโทรศัพท์มือถือ ทำให้สามารถรับส่งข้อมูลได้ทั้งในรูปแบบของ ภาพ เสียง ข้อมูลภาพเคลื่อนไหว เนื่องจากจำนวนผู้ใช้โทรศัพท์มือถือทั้งที่มีอยู่และอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้โทรศัพท์มือถือ มีบทบาทสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

-ยวเรศ มาชอริ (2552) เรื่อง แนวทางการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวบนนันทนาการสวนสนุกดรีมเวิลด์ จากการศึกษาพบว่า รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยวภายในประเทศผ่านสื่อต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องนันทนาการ ด้านสวนสนุกให้มากกว่าเดิม ควรให้การสนับสนุนที่ และจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า พาหนะ ที่ใช้ในการเดินทางมากที่สุดคือรถยนต์ส่วนบุคคล จึงควรมีการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวให้เกิด ความสะดวกสบาย มีสิ่งอำนวยความสะดวกตลอดเส้นทางที่จะนำไปสู่สถานที่ท่องเที่ยว เช่น ปั่นน้ำมัน จุดพักรถ เป็นต้น ภาครัฐควรส่งเสริมให้ประชาชนใช้เวลาว่างในการทำกิจกรรมนันทนาการ เพื่อพักผ่อน ผ่อนคลายจากการเรียน การทำงาน โดยสวนสนุกถือเป็น

แหล่ง นันทนาการที่สามารถรองรับได้ดีและควรส่งเสริมด้านการบริหารจัดการ เงินทุน ความปลอดภัย และเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวให้มากขึ้น

-เสรี วังสีไพจิตร(2547) เรื่อง โครงสร้างของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย จากการศึกษาวิจัยโครงสร้างการบริหารอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยพบว่า องค์การที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนามาเป็นองค์การภาครัฐในส่วนกลางทั้งสิ้น และขาดการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆ ยังขาดความเป็นเอกภาพและขาดความเชื่อมโยงและขาดแผนการบริหารที่ชัดเจน และมีปัญหาเกี่ยวกับความซ้ำซ้อนของอำนาจหน้าที่ ปัญหาความไม่ชัดเจนของอำนาจหน้าที่ การจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวระดับต่างๆ ภาคเอกชนปรากฏบทบาทไม่เด่นชัด สภาอุตสาหกรรมฯ เองมีบทบาทเพียงสะท้อนปัญหาและให้คำปรึกษาแก่ภาครัฐเท่านั้น รวมทั้งโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสภาอุตสาหกรรมฯ ยังคงมีปัญหา

-ระพีพรรณ ทองหล่อ (2548) เรื่อง การพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยว แบบครบวงจร(The Potential Development of Integrated Thai Tourisms จากการศึกษาวิจัยพบว่า การพัฒนาการท่องเที่ยวจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการทั้งองค์ความรู้ ภูมิปัญญา ทรัพยากรบุคคล และทุนทางธรรมชาติที่มีอยู่ในแต่ละท้องถิ่นมาประสานและเกื้อกูลกัน ทั้งนี้หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์การส่วนท้องถิ่น องค์การชาวบ้าน และชุมชน ควรร่วมมือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวไทยได้อย่างครบวงจรและยั่งยืนตลอดไป

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องปัญหาและการจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจการท่องเที่ยวและสันตนาการ กรณีศึกษา: บริษัทภูเก็ตแพนตาซี จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้มีวิธีการ ขั้นตอน และรายละเอียดของการศึกษาดังนี้

#### 3.1 การออกแบบงานวิจัย

#### 3.2 การศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูล

##### 3.2.1 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ

##### 3.2.2 การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ

##### 3.2.2.2 การเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณโดยการวิจัยเชิงสำรวจ

##### 3.2.2.2 การเก็บข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์เชิงลึก

#### 3.3 การวิเคราะห์ สรุป ประมวลผลข้อมูล

##### 3.3.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

- ข้อมูลทุติยภูมิ
- ข้อมูลปฐมภูมิ

##### 3.3.2 การสรุปประมวลผลข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์

- การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร
- การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ
- การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่

#### 3.1 การออกแบบงานวิจัย

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ทำการออกแบบการวิจัย (Research Design) เป็นแบบบูรณาการวิธีการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งสองแบบมาทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การบริหารการตลาดบริการและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งในการสรุปประมวลผลโดยนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้

## 3.2 การศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูล

### 3.2.1 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลขององค์กร ที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการบริหารงาน ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากเอกสารงานวิจัยต่างๆ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลของกลุ่มแข่งขัน และข้อมูลจากเว็บไซต์ หนังสือพิมพ์ บทความต่างๆที่เป็นประโยชน์

### 3.2.2 การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ

#### 3.2.2.1 การเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณโดยการวิจัยเชิงสำรวจ

จัดทำแบบสอบถามเรื่อง ทศนคติของนักท่องเที่ยวที่มีต่อการมาเที่ยวที่ภูเก็ตแฟนตาซี โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 ชุด เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2555 โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นลูกค้าที่ซื้อตั๋วเข้าชมผ่านทางตัวแทนจำหน่าย และใช้บริการรับส่งจากตัวแทนจำหน่าย ซึ่งมีการวิเคราะห์ผลเป็นค่าร้อยละและค่าเฉลี่ยที่แปลความหมายค่าเฉลี่ยไว้ดังนี้

1.00 – 1.49 หมายถึง น้อยที่สุด

1.50 – 2.49 หมายถึง น้อย

2.50 – 3.49 หมายถึง ปานกลาง

3.50 – 4.49 หมายถึง มาก

4.50 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด

#### 3.2.2.2 การเก็บข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์เชิงลึก

- สัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำนวน 1 ท่าน  
คือคุณศิริกุล อัมรามร ผู้อำนวยการ (ประชาสัมพันธ์)
- สัมภาษณ์ตัวแทนจำหน่าย ได้แก่ กลุ่มบริษัทนำเที่ยว, เคาร์เตอร์ทัวร์, เคาร์เตอร์โรงแรมจำนวน 10 ท่าน

## 3.3 การวิเคราะห์ สรุป ประมวลผลข้อมูล

### 3.3.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

- การวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลทุติยภูมิ



## บทสรุป

### ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ปี2554

คาดการณ์ว่าตลาดไทยเที่ยวไทยในช่วงครึ่งหลังของปี 2554 มีแนวโน้มถูกบั่นทอนจากภาวะน้ำท่วมรุนแรงในหลายพื้นที่ของภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และกรุงเทพฯ ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการเดินทางท่องเที่ยวของคนไทย ทำให้ภาพรวมตลอดทั้งปี 2554 จะมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้เดิมประมาณ 8.7 ล้านคน คงเหลืออยู่ที่ 96.3 ล้านคน (จากเดิมที่คาดว่าจะมีจำนวน 105 ล้านคน) และรายได้ท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวคนไทยสะพัดต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้เดิมประมาณ 35,000 ล้านบาท มาอยู่ที่ประมาณ 380,000 ล้านบาท (จากเดิมคาดว่าจะมีรายได้อยู่ที่ 415,000 ล้านบาท)

สำหรับแนวโน้มตลาดไทยเที่ยวไทยในปี 2555 จะสามารถฟื้นตัวกลับมาได้ทันช่วงไตรมาสที่สองของปี (ซึ่งเป็นช่วงปิดภาคการศึกษา และมีช่วงวันหยุดยาวในเทศกาลสงกรานต์) หรือไม่นั้น ก็ขึ้นกับความรวดเร็วในการเร่งฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวและบริการท่องเที่ยวต่างๆ ให้พร้อมรับนักท่องเที่ยว ควบคู่กับการประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยวรับทราบถึงความพร้อมของแหล่งท่องเที่ยวแต่ละแห่งอย่างถูกต้องและทั่วถึง

### แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ.2555-2559

การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว

1. พฤติกรรมผู้บริโภคปรับเปลี่ยนไปตามสภาพเศรษฐกิจ ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลให้นักท่องเที่ยวใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวอย่างระมัดระวัง โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าเงินมากขึ้น
2. นักท่องเที่ยวนิยมเดินทางท่องเที่ยวระยะใกล้ ้โดยอาจเลือกเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศหรือภายในภูมิภาคเดียวกันมากขึ้น
3. นักท่องเที่ยวมีแนวโน้มสนใจการท่องเที่ยวในความสนใจพิเศษ (Special Interest Tourism) เช่น การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism), การท่องเที่ยวเชิงผจญภัย (Adventure Tourism) ,การท่องเที่ยวเชิงศาสนา (Spiritual Tourism), การท่องเที่ยวเพื่อการประชุม,และนิทรรศการ (MICE) และการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) เป็นต้น
4. กระแสของความสนใจและใส่ใจในสุขภาพ และการออกกำลังกาย ทำให้การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism) และการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) มีแนวโน้มได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยว
5. กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมดั้งเดิม กำลังได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยว และมีแนวโน้มมากขึ้น

### บทสรุปจากหนังสือพิมพ์

ผู้จัดการ เมื่อคราว ที่ผืน คิ้วไฟศาล วาดฝันสร้างจินตนาการครั้งใหม่ด้วยการทุ่มทุนมหาศาลกว่า 3,200 บาทเนรมิตโครงการใหม่ "ภูเก็ต แฟนตาซี" มหาอาณาจักรความบันเทิงแห่งวัฒนธรรมไทยนั้น ได้สร้างความตื่นตะลึงให้ผู้ร่วมถือหุ้นหายใจไม่ทั่วท้อง ยิ่งกว่าคราวเมื่อเขาตัดสินใจเอาบริษัทซาฟารี เวิลด์เข้าตลาดหลักทรัพย์ และต้องลุ้นระทึกกันยิ่งขึ้นเพราะถ้าพลาดงานนี้มี ซาฟารีเวิลด์บริษัทแม่เป็นเดิมพัน

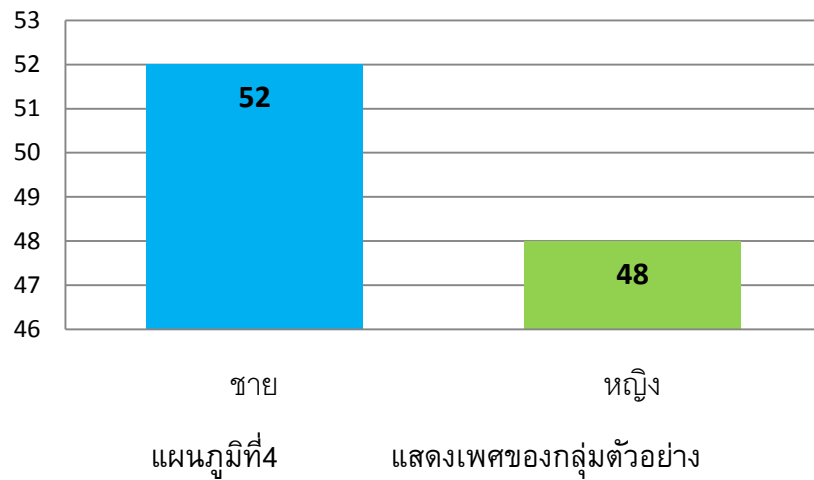
ภูเก็ตแฟนตาซี เกิดขึ้นเพราะผืนมันใจในศักยภาพการเป็นเมืองท่องเที่ยวของภูเก็ต โดยใช้พื้นที่ 350 ไร่ บริเวณ หาดกมลาเป็นที่ตั้งโครงการ และเปิดบริการไปแล้วตั้งแต่เดือนมกราคม 2542 ส่วน ที่เป็นจุดเด่นของงานคือ การแสดง ที่วังไอยรา นั้น เป็นสิ่งที่ต้องใช้งบประมาณสูงมากในการแสดงแต่ละครั้ง นอกจากจำนวนนักแสดงจำนวนมากแล้ว ยังมีตัวละครเอกคือ ช้างอีกหลายสิบเชือกเป็นตัวละคร ที่สำคัญผืนเคยมั่นใจว่าจะมีนักท่องเที่ยวเข้ามาชมโครงการนี้ไม่ต่ำกว่า 80% ของนักท่องเที่ยวทั้งหมด ที่เข้ามาในภูเก็ตปีละประมาณ 2-3 ล้านคน

ในอดีตผืนเคยทำให้ซาฟารีเวิลด์ถูกรับรองในโปรแกรมทัศนศึกษาของโรงเรียนต่างๆ ทั่วกรุงเทพฯ ได้แล้ว คราวนี้ผืนก็หวังว่าบริษัททัวร์ต่างๆ จะบรรจุโปรแกรมของภูเก็ตแฟนตาซีไว้ในรายการด้วยเช่นกัน ถ้าทุกอย่างเป็นไปตามแผน ผืนตั้งความหวังไว้ว่ารายได้จาก 2 บริษัทนี้ไม่น่าจะต่ำกว่า 2 พันล้านบาทต่อปี และก็นำเงินนี้ไปประมาณ 1,500 ล้านบาทเหลือเป็นเงินสดหมุนเวียนใช้จ่ายประมาณ 500 ล้านบาทต่อปี แต่ถ้าพลาดซาฟารี เวิลด์ ผู้ถือหุ้นใหญ่ย่อมได้รับผลกระทบไปด้วยแน่นอนและเป็นจริง ที่เกิดขึ้นตลอดช่วงปี 2542 ก็คือ ภูเก็ตแฟนตาซีขาดทุนเดือนละประมาณ 50 ล้านบาทเหตุผลใหญ่ๆ ของความผิดพลาดก็คือ ผืนคาดการณ์ตัวเลขของนักท่องเที่ยว ที่เข้ามาชมโครงการนี้สูงเกินไปมากมีนักท่องเที่ยวจริงมาชม โครงการนี้เพียง 15-17% เท่านั้น เพราะว่ามีนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เข้าใจว่าการแสดงก็คือ รำไทย หรือศิลปะการแสดงแบบไทยๆ ที่หาดูได้ทั่วไป ไม่จำเป็นต้องเสียบัตรราคาแพงมาดูก็ได้ ทำอย่างไรที่จะให้นักท่องเที่ยวเข้าใจว่า ความจริงแล้วเป็นโชว์ ที่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาผสม กับวัฒนธรรมไทยได้อย่างน่าดู และตื่นตะลึงที่สุด เป็นโจทย์ ที่ผืนต้องรีบหาทางแก้ไข

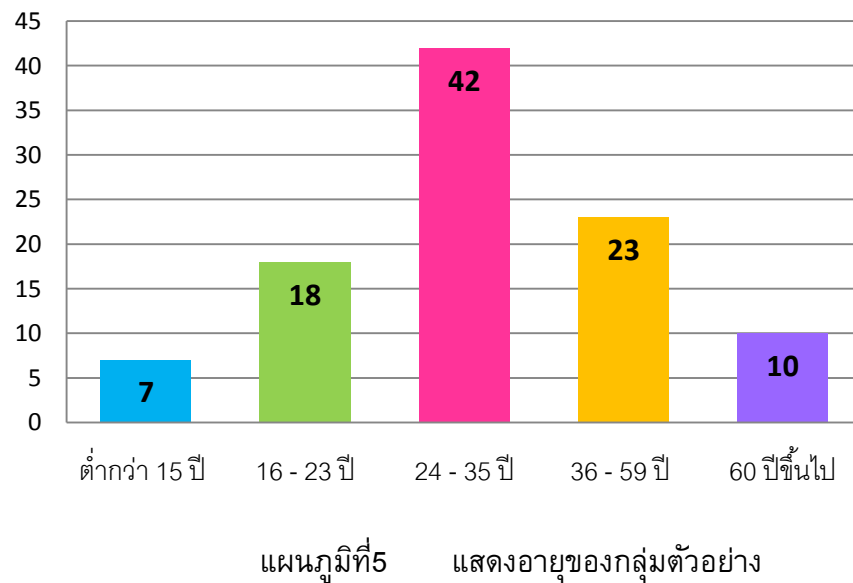
- การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ(Primary Analysis) ด้วยวิธีการการวิจัยเชิงสำรวจโดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 ชุด พบว่า

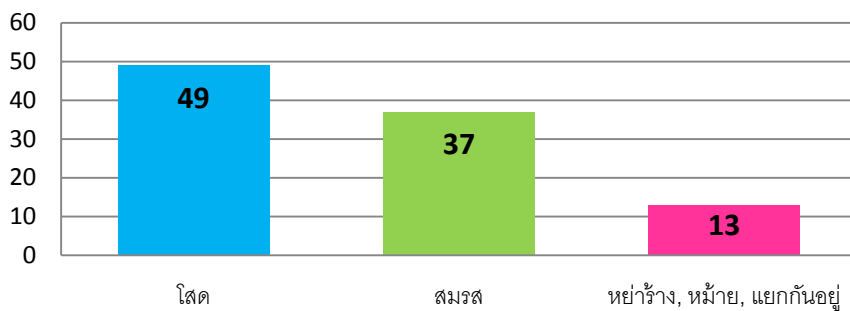
- กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 52 รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ



- กลุ่มตัวอย่างมีอายุในวัยทำงาน 24 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 42 รองลงมา คือ 36 - 59 ปี คิดเป็นร้อยละ 23 รองลงมา คือ 16 - 23 ปี คิดเป็นร้อยละ 18 รองลงมา ตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 10 และต่ำกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 7 ตามลำดับ

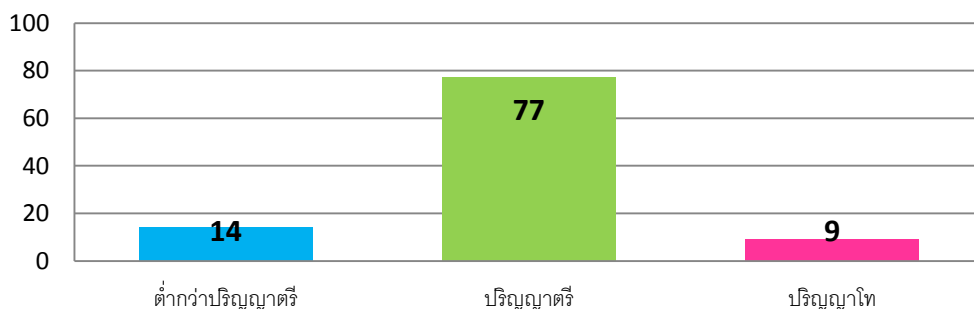


- กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพ โสด คิดเป็นร้อยละ 49 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส ร้อยละ 37 และ สถานภาพ หย่าร้าง หม้าย แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 13 ตามลำดับ



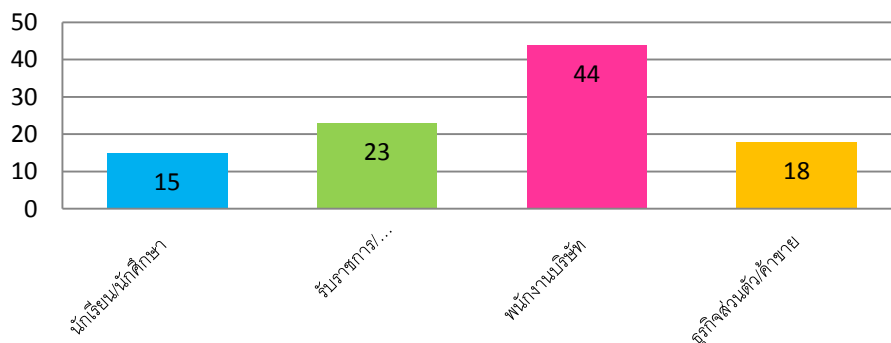
แผนภูมิที่ 6 แสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

- กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 77 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 14 และ ปริญญาโท ร้อยละ 9 ตามลำดับ



แผนภูมิที่ 7 แสดงระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

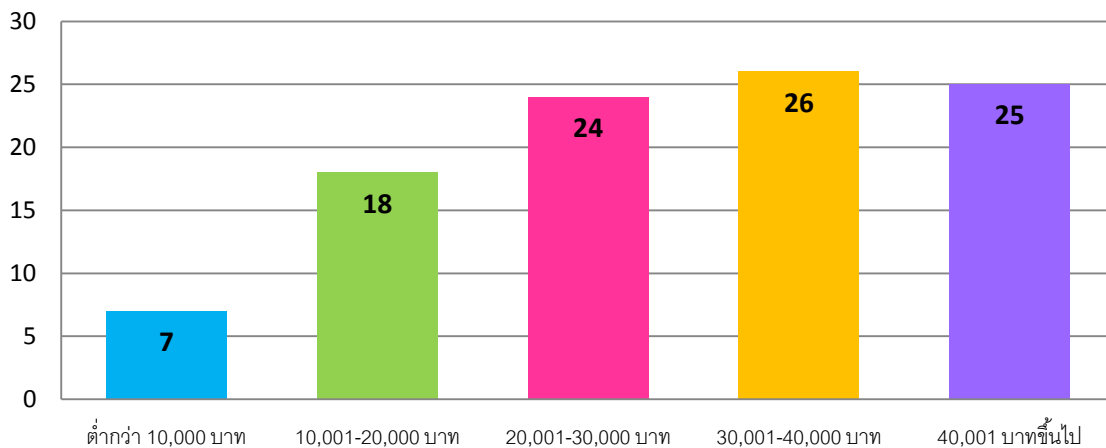
- กลุ่มตัวอย่างมีอาชีพ พนักงานบริษัท ร้อยละ 44 รองลงมา รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ ร้อยละ 23 ธุรกิจส่วนตัว/ค้าขาย ร้อยละ 18 และ นักเรียน/นักศึกษา ร้อยละ 15 ตามลำดับ



แผนภูมิที่ 8 แสดงอาชีพของกลุ่มตัวอย่าง

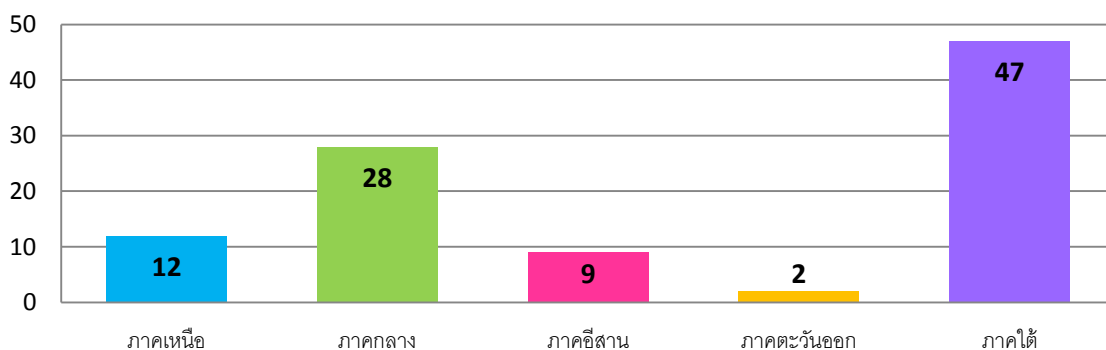
- กลุ่มตัวอย่างมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 26 รองลงมา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 24 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ18 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไปคิดเป็น ร้อยละ25 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ7



แผนภูมิที่9 แสดงรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง

- กลุ่มตัวอย่างมีภูมิลำเนาภาคใต้ คิดเป็นร้อยละ47 ภาคกลางร้อยละ28 ภาคเหนือร้อยละ 12 ภาคอีสานร้อยละ9 ภาคตะวันออก คิดเป็นร้อยละ2



แผนภูมิที่10 แสดงภูมิลำเนาของกลุ่มตัวอย่าง

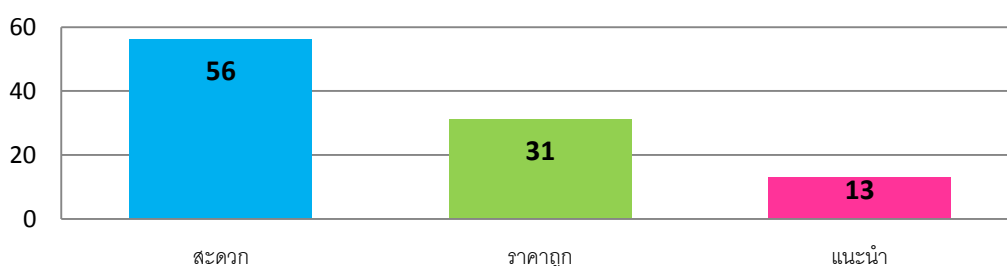
ตารางที่1 แสดงค่าเฉลี่ยทัศนคติผู้บริโภคที่มีต่อภูเก็ตแฟนตาซี

ทัศนคติ	Mean	แปลผล
ท่านชอบภูเก็ตแฟนตาซีเพราะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวไม่เหมือนใคร	4.62	มากที่สุด
ท่านชอบโชว์การแสดงที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาใช้ในการแสดง	3.58	มาก
ท่านชอบความหลากหลายของโชว์การแสดง	3.26	ปานกลาง
ท่านชอบบุฟเฟ่ต์อาหารที่มีอาหารนานาชนิดไว้ให้บริการ	2.78	ปานกลาง

ท่านชอบความอลังการของโรงละคร “วังไอยรา”	4.52	มากที่สุด
ท่านชอบห้องจัดเลี้ยงที่โอ่อ่าหรูหรา	3.48	ปานกลาง
ท่านชอบบริเวณภายนอกอาคารที่ถูกจัดแต่งไว้อย่างสวยงาม	4.54	มากที่สุด
ท่านชอบการบริการของพนักงาน	3.32	ปานกลาง
ท่านชอบราคาที่เหมาะสมของอาหาร	2.48	น้อย
ท่านชอบราคาที่เหมาะสมของสินค้าที่ขายอยู่ภายใน	2.20	น้อย
ท่านชอบราคาที่เหมาะสมของบัตรเข้าชมโชว์	2.96	ปานกลาง
ท่านชอบความสะดวกในการซื้อบัตรเข้าชมผ่านตัวแทนจำหน่าย	3.83	มาก
ท่านชอบการจัดการส่งเสริมการตลาดเช่น การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ	1.65	น้อย
ท่านชอบการประชาสัมพันธ์ เช่น การออกบู๊ทงานท่องเที่ยว, กิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ	2.66	ปานกลาง

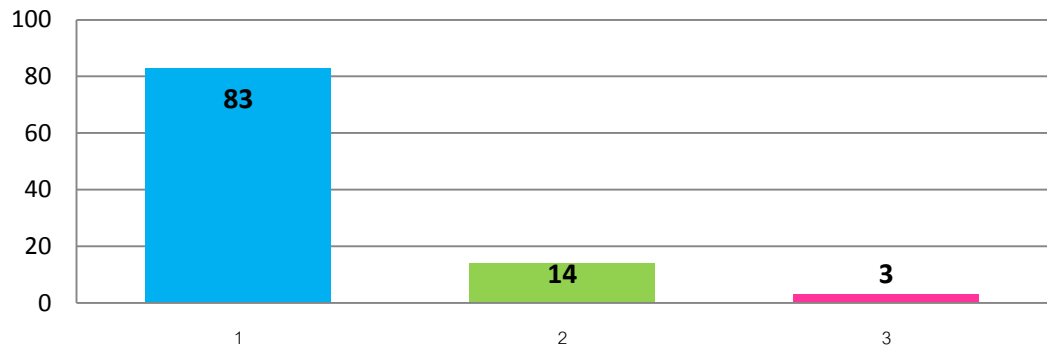
จากตาราง 1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติชอบภูเกิดแพนตาซีเพราะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวไม่เหมือนใคร, ชอบความอลังการของโรงละคร “วังไอยรา”, ชอบบริเวณภายนอกอาคารที่ถูกจัดแต่งไว้อย่างสวยงามอยู่ในระดับมากที่สุด ชอบโชว์การแสดงที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาใช้ในการแสดงและชอบความสะดวกในการซื้อบัตรเข้าชมผ่านตัวแทนจำหน่ายอยู่ในระดับมาก ชอบความหลากหลายของโชว์การแสดง, ชอบบุฟเฟ่ต์อาหารที่มีอาหารนานาชนิดไว้ให้บริการ, ชอบห้องจัดเลี้ยงที่โอ่อ่าหรูหรา, ชอบการบริการของพนักงาน, ราคาที่เหมาะสมของบัตรเข้าชมโชว์, ชอบการประชาสัมพันธ์ เช่น การออกบู๊ทงานท่องเที่ยว, กิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง ชอบราคาที่เหมาะสมของอาหาร, ราคาที่เหมาะสมของสินค้าที่ขายอยู่ภายใน, การจัดการส่งเสริมการตลาดเช่น การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ อยู่ในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อตั๋วเข้าชมผ่านตัวแทนจำหน่ายเพราะ สะดวกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมาเพราะ ได้รับการแนะนำจากตัวแทนจำหน่าย คิดเป็นร้อยละ 31 รองลงมาเพราะราคาถูกกว่าซื้อโดยตรงที่ภูเกิดแพนตาซี คิดเป็นร้อยละ 13



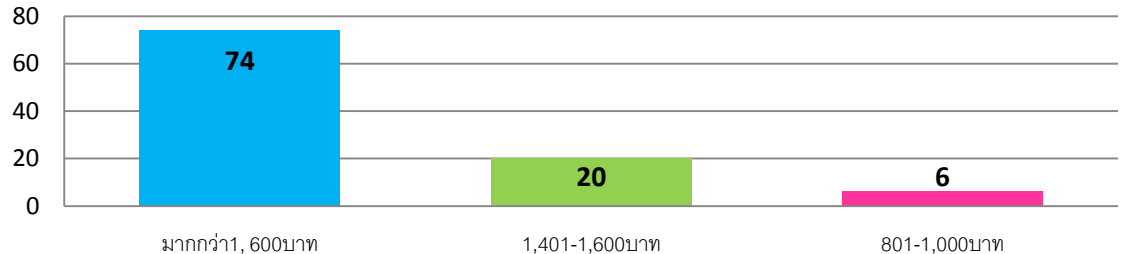
แผนภูมิที่ 11 แสดงเหตุผลในการซื้อตั๋วผ่านตัวแทนจำหน่าย

- กลุ่มตัวอย่างเคยมาเที่ยวที่ภูเก็ตแพนตาซีจำนวน1ครั้งมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ83 รองลงมาเคยมา2ครั้ง คิดเป็นร้อยละ14 และเคยมา3ครั้ง คิดเป็นร้อยละ3



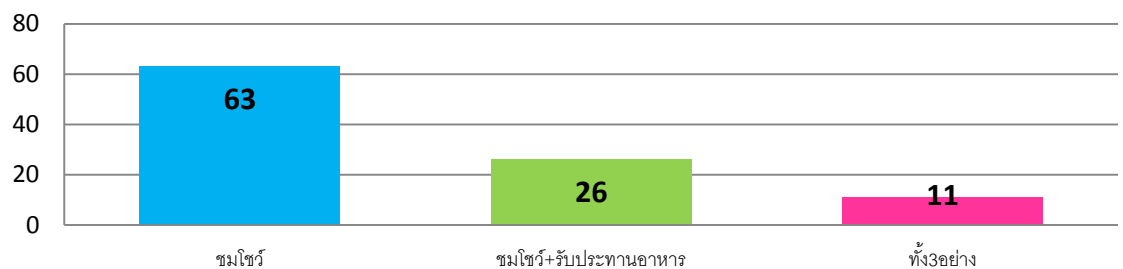
แผนภูมิที่12 แสดงจำนวนครั้งที่เคยมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซี

- กลุ่มตัวอย่างมีค่าใช้จ่ายที่ท่านใช้ไปในการมาเที่ยวภายในภูเก็ตแพนตาซีมากกว่า1,600บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ74 รองลงมามีค่าใช้จ่ายจำนวน 1,401-1,600บาท คิดเป็นร้อยละ20 รองลงมามีค่าใช้จ่าย801-1,000บาท คิดเป็นร้อยละ6



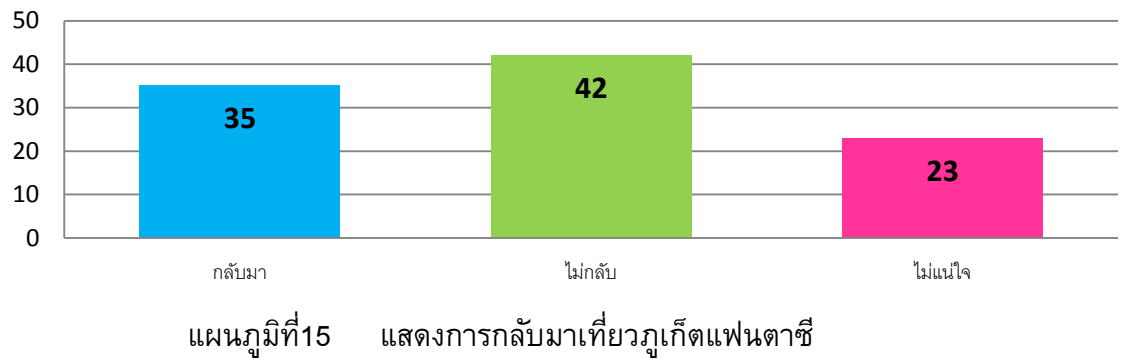
แผนภูมิที่13 แสดงค่าใช้จ่ายในการมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซี

- กลุ่มตัวอย่างมาใช้บริการต่อไปนีในการเที่ยวภูเก็ตแพนตาซี ชมโชว์เพียงอย่างเดียว คิดเป็นร้อยละ 63 ชมโชว์+รับประทานอาหาร คิดเป็นร้อยละ26 ชมโชว์+รับประทานอาหาร+รถรับส่ง คิดเป็นร้อยละ11



แผนภูมิที่14 แสดงบริการที่ใช้ในการมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซี

- กลุ่มตัวอย่างจะกลับมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซีอีกครั้ง คิดเป็นร้อยละ35 รองลงมาไม่มาเที่ยวแล้วคิดเป็นร้อยละ42 และไม่แน่ใจคิดเป็นร้อยละ23



- สรุปผลจากการวิจัยเชิงสำรวจที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ของภูเก็ตแพนตาซีมีดังนี้
  1. ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มลูกค้าค่อนข้างครอบคลุมโดยทั่วไป
  - 2.ทัศนคติที่ดีของลูกค้าต่อภูเก็ตแพนตาซี ซึ่งทำให้เกิดจุดแข็งแก่ภูเก็ตแพนตาซี คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใคร, ความอลังการและความสวยงามของสถานที่
  - 3.ทัศนคติของลูกค้าที่ควรนำมาปรับปรุงกลยุทธ์เพราะทำให้เกิดจุดอ่อนแก่ภูเก็ตแพนตาซี คือ การส่งเสริมการตลาดที่มีน้อยเกินไป, ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ รวมถึงโอกาสในการซื้อซ้ำของลูกค้ามีน้อย
  - 4.สาเหตุของการที่ลูกค้าซื้อตัวผ่านตัวแทนจำหน่ายเพราะความสะดวกในการซื้อ จึงสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาเพื่อเพิ่มกลยุทธ์ในช่องทางการจัดจำหน่าย
- การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ
 

การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Focus Group) โดยสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทในระดับผู้บริหารและตัวแทนจำหน่าย ดังนี้

  1. สัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทภูเก็ตแพนตาซี จำนวน1ท่าน คือคุณศิริกุล อัมรามร ผู้อำนวยการ (ประชาสัมพันธ์)
  2. สัมภาษณ์ตัวแทนจำหน่ายบัตรเข้าชมได้แก่กลุ่มบริษัทนำเที่ยว, เคาร์เตอร์ทัวร์, เคาร์เตอร์โรงแรมจำนวน10ท่าน
  - จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทภูเก็ตแพนตาซีและตัวแทนจำหน่ายสามารถสรุปประเด็นที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ดังนี้



### บทสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ(ประชาสัมพันธ์)

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัท ภูเก็ตแพนตาซี จำกัด (มหาชน) คือ นักท่องเที่ยวทุกชาติ ทุกเพศ ทุกวัย
2. ภูเก็ตแพนตาซีจึงถือได้ว่า เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีแห่งเดียวในโลก ด้วยการคงคอนเซ็ปต์ รักษามาตรฐานระดับโลกด้านสินค้า การบริการ การบริหารงาน จึงหาคู่แข่งชั้นหลักได้ยาก
3. สิ่งที่ภูเก็ตแพนตาซีได้เปรียบทางการแข่งขันกับตัวเองคือ การอบรมให้บุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการ ใส่ใจทุกรายละเอียด โดยนำประสบการณ์ที่ผ่านมา และการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานจากสถานที่ท่องเที่ยวทั่วโลก นำมาพัฒนาปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน และสร้างความสนุกสนานเพลิดเพลิน สร้างอรรถรสความบันเทิงตั้งแต่ก้าวแรกที่เดินทางมาถึงภูเก็ตแพนตาซีจนกลับไปยังสามารถบอกต่อเพื่อน ญาติพี่น้องให้มาชมอีกด้วย
4. ปัญหาที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ
 

ปัญหาจากภัยธรรมชาติ อาทิ สึนามิ แผ่นดินไหว น้ำท่วม ไข้หวัดนก โรคนซาร์ เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้

ปัญหาจากมนุษย์ อาทิ การปิดสนามบิน เหตุขู่วางระเบิด เหตุการณ์ชุมนุมทางการเมือง การขายตัดราคาทำให้ราคาในตลาดปั่นป่วนจนทำให้ได้กำไรน้อยถึงไม่เหลือกำไรเลย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจโดยรวมจะทำให้นักท่องเที่ยวไม่เดินทางเข้ามาประเทศไทย ทำให้ขาดรายได้ ขาดเงินหมุนเวียน
5. -การทำประชาสัมพันธ์ในต่างประเทศบริษัทฯ จะร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในการออก Road Show อย่างน้อยปีละ 20 กว่าหัวเมืองในประเทศต่างๆ ทั่วโลก
 

-การทำประชาสัมพันธ์ภายในประเทศได้จัดทำโปรโมชั่นราคาพิเศษเพื่อให้ชาวไทยที่ต้องการเดินทางมาเที่ยวภายในประเทศได้รับสิทธิพิเศษทั้งหน่วยงานราชการ องค์กรการบริหารส่วนท้องถิ่น รวมถึงกลุ่มนักเรียน นักศึกษาที่บริษัทฯ เปิดโอกาสให้น้องๆ ได้ทัศนศึกษานอกห้องเรียนในราคาที่พิเศษสุด รอบเวลาช่วงกลางวัน ซึ่งน้องๆ สามารถเดินทางมาได้โดยไม่ทำให้ผู้ปกครองต้องเป็นห่วง
6. บริษัท ภูเก็ตแพนตาซี จำกัด (มหาชน) เล็งเห็นความสำคัญของการให้บริการลูกค้า รวมถึงเอเยนต์ทัวร์คู่ค้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนส่งลูกค้ามาชมภูเก็ตแพนตาซี อีกทั้งมัคคุเทศก์ แท็กซี่ ตุ๊กตุ๊ก ทุกภาคส่วนล้วนเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ภูเก็ตแพนตาซียืนอยู่ ณ จุดนี้

ดังนั้น บริษัทฯ จึงจัดทำโปรแกรมสำหรับบันทึกข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เอเยนต์ทัวร์ โรงแรม เคาน์เตอร์ทัวร์ มัคคุเทศก์ แท็กซี่ ตั๊กตัก หน่วยงานราชการ โดยมีรายละเอียดที่เป็นประโยชน์ต่อทุกภาคส่วน รวมถึงนำข้อมูลมาแก้ไขปรับปรุงงานบริการต่างๆ ให้ดีขึ้น

#### บทสรุปสัมภาษณ์ตัวแทนจำหน่ายบัตรเข้าชมจำนวน10ท่าน

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการจำหน่ายบัตรเข้าชมคือ กลุ่มนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่เข้ามาท่องเที่ยวภายในจังหวัดภูเก็ต และต้องการหากิจกรรมทำในยามว่าง
2. ลูกค้าส่วนใหญ่ซื้อบัตรเข้าชมประเภทชมโชว์และรับประทานอาหารค่ำบุฟเฟต์ (ณภัตตาคารมโนราห์ทอง) ควบคู่กัน
3. ลูกค้าที่เคยซื้อบัตรเข้าชมไปแล้ว หากเป็นชาวต่างชาติประมาณ30%เมื่อกลับมาเที่ยวจังหวัดภูเก็ตจะกลับมาซื้อบัตรเพื่อเข้าชมและรับประทานอาหารอีกครั้ง หากเป็นชาวไทยประมาณ20%จะกลับมาซื้อบัตรเพื่อเข้าชมโชว์เพียงอย่างเดียวแต่จะมีการพาเพื่อน ครอบครัว หรือบุคคลอื่น ๆ มาด้วย
4. เหตุผลสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเลือกซื้อบัตรเข้าชมภูเก็ตแฟนตาซีผ่านตัวแทนจำหน่ายเนื่องจากความสะดวก เนื่องจากบริษัททัวร์มีอยู่ทั่วไปในจังหวัดภูเก็ต
5. ตัวแทนจำหน่ายส่วนใหญ่มีความพึงพอใจค่าคอมมิชชั่นที่ได้รับจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายบัตรเข้าชมภูเก็ตแฟนตาซีอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับดีมากในเรื่องการทำCRMของบริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)
6. ตัวแทนจำหน่ายที่เป็นบริษัททัวร์รายใหญ่และมียอดจำหน่ายบัตรเกินปีละ2ล้านบาท มีความเห็นว่า บริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ควรมีการแบ่งเปอร์เซ็นต์คืนจากยอดขายรวมของตัวแทนจำหน่ายรายนั้น ๆ และมีการตั้งเป้าหมายยอดขายแก่ตัวแทนจำหน่ายรายนั้น ๆ หากทำยอดได้ถึงก็ควรมีการให้รางวัลตอบแทน

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) โดยใช้เครื่องมือ PEST ในการวิเคราะห์ดังนี้

#### **สภาพแวดล้อมทางการเมือง(Political Environment: P)**

ประเด็นในด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น ซึ่งในระยะ 4-5 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยประสบปัญหาภาวะวิกฤติต่างๆ ทั้งโดยเฉพาะปัญหาการเมืองภายในประเทศ การแพร่ระบาดของโรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ ปัญหาจากอุทกภัยและวาตภัย ความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยว ความปลอดภัยและปัญหาการก่อการร้ายใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่อประเทศไทย เป็นเหตุให้นักท่องเที่ยวกลุ่มตลาดหลักเปลี่ยนจุดหมายไปยัง แหล่งท่องเที่ยวในภูมิภาคอื่นๆ ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อจำนวนและรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศสถานการณ์ต่างๆ ดังที่กล่าวมานอกจากจะส่งผลต่อการลดลงของอัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) แล้ว ยังส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาคธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจเชื่อมโยงอีกด้วย

#### **สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ(Economic Environment: E)**

ประเด็นผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ความถดถอยของเศรษฐกิจโลก การปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลกแบบหลายศูนย์กลาง การขยายตัวของขั้วอำนาจทางเศรษฐกิจใหม่ อาทิ บราซิล รัสเซียอินเดีย และจีน ส่งผลต่อการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ และการเปลี่ยนแปลงในตลาดการเงินของโลกที่ก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้าและบริการ การเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีส่งผลให้ประเทศไทยต้องพัฒนาการตลาดท่องเที่ยวเชิงรุกและเตรียมความพร้อมต่อการผันผวนของค่าเงิน รวมทั้งจะต้องพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ ปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ

#### **สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม(Sociological Environment: S)**

ประเด็นผลกระทบต่อด้านสังคม การให้ความสนใจกับชุมชน มรดกทางวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ ส่งผลต่อพฤติกรรมนักท่องเที่ยว โดยนักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับคุณภาพของแหล่งท่องเที่ยวที่ต้องปลอดภัย สะอาด มีการรักษา สภาพแวดล้อม และใช้สื่อสารสนเทศในการท่องเที่ยวมากขึ้น รูปแบบของการท่องเที่ยวจึงมีแนวโน้มท่องเที่ยวแบบอิสระ สนใจการท่องเที่ยวเฉพาะทาง เช่น การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health and Wellness Tourism) การท่องเที่ยวแบบผจญภัย (Adventure Tourism) การท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) เป็นต้น นอกจากนี้ผลกระทบต่อด้านสังคม กระแสโลกาภิวัตน์และวัฒนธรรมโลกที่เข้ามาในประเทศไทย การเปิดการค้าเสรีก่อให้เกิดการอพยพย้ายถิ่น การเคลื่อนย้ายแรงงาน ส่งผลต่อวิถีชีวิตคนไทยทั้งระดับครอบครัว ชุมชนและประเทศ เกิดการสูญหายของวัฒนธรรมพื้นถิ่น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย

### **สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี(Technology Environment: T)**

ประเด็นการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ส่งผลให้ภาคการท่องเที่ยวต้องปรับเตรียมความพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องบริหารจัดการความรู้ความเป็นระบบ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการส่งเสริมการท่องเที่ยว นอกจากนี้การทวิสมรรถนะเทคโนโลยีด้านการบินและการขยายตัวของกิจการสายการบินต้นทุนต่ำ ส่งเสริมให้เกิดการเดินทางบ่อยขึ้นและระยะเวลาในการพำนักของนักท่องเที่ยวแต่ละครั้งสั้น

- **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Five Force Analysis)**

#### **สภาพของการแข่งขัน(Rivalry)**

สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมค่อนข้างสูง เนื่องจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีขนาดตลาดค่อนข้างใหญ่ เป็นอุตสาหกรรมที่หลายประเทศให้ความสนใจและพยายามที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้าสู่ประเทศของตนเองเนื่องจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้ประเทศค่อนข้างสูง และก่อให้เกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่น ๆ อีกมากมาย อย่างไรก็ตาม ภูเก็ตแฟนตาซีเป็นธุรกิจการท่องเที่ยวที่มีความแตกต่างไปจากการแสดงศิลปวัฒนธรรมที่จัดแสดง ในสถานที่ต่างๆ โดยทั่วไป เพราะได้นำเอาจุดเด่นของวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ของคนไทยทั้ง 4 ภาค นำเอาตำนานและวรรณคดีของไทยที่เป็นที่รู้จักกันดีมาผสมผสานกับเทคนิคที่ทันสมัย ในปัจจุบันจึงยังไม่พบธุรกิจที่มีลักษณะเหมือนกันในอุตสาหกรรม

#### **อำนาจต่อรองของผู้บริโภค(Bargaining Power of Customers)**

อำนาจต่อรองของลูกค้ามีค่อนข้างน้อย เนื่องจากบริษัทเป็นผู้กำหนดราคาและผลิตภัณฑ์ขึ้นมาเองโดยดูจากความเหมาะสม ถึงอย่างไรก็ตามบริษัทมีการเก็บแบบสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

#### **อำนาจต่อรองของผู้ผลิต(Bargaining Power of Suppliers)**

อำนาจต่อรองของผู้ผลิตมีน้อย เนื่องจากภูเก็ตแฟนตาซีเป็นธุรกิจที่ให้ความบันเทิงในด้านการแสดง องค์ประกอบของการจัดแสดงที่สำคัญ คือ นักแสดงและการจัดทำฉากการแสดง ในด้านการจัดหานักแสดงได้ประกาศรับสมัครและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้พื้นฐาน และมีประสบการณ์ในการแสดงจากทั่วประเทศ ในช่วงก่อนเปิดการแสดงประมาณ 6 เดือนบริษัทได้ฝึกฝนนักแสดง ที่ได้คัดเลือกไว้ทั้งที่เป็นตัวจริงและตัวสำรองอย่างหนัก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถแสดงได้ดี หลังจากการติดตั้งฉาก และอุปกรณ์เสร็จสมบูรณ์แล้ว ไม่มีอุปกรณ์หรือวัตถุดิบที่สำคัญที่จะต้องจัดซื้ออีก นอกจากวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ในการแสดง เช่น พลุ และดอกไม้เพลิงที่หาซื้อได้ไม่ยากนัก สำหรับในส่วนของงานจัดหาสินค้าที่ระลึกมาจำหน่าย สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าพื้นเมืองและสินค้าประเภทหัตถกรรมของไทย บริษัทได้กระจายแหล่งซื้อออกไปตาม

ชนิดของสินค้าประเภท ต่างๆ โดยคัดเลือกจากแหล่งที่มีคุณภาพดี เพื่อมิให้ มีการผูกขาดการจำหน่ายโดยผู้จำหน่ายรายหนึ่งรายใด

### การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่(Threat of new Entrants)

การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ภายในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวค่อนข้างง่าย แต่จะดำเนินการธุรกิจลักษณะเดียวกันกับภูเก็ตแฟนตาซีเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก เนื่องจากภูเก็ตแฟนตาซีเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนสูง แต่ใช้ระยะเวลายาวนานในการคืนทุนและสร้างกำไร เพราะฉะนั้น การจะดำเนินการธุรกิจลักษณะนี้ต้องอาศัยความอดทนและรวมถึงใจรักจริงๆ

### การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน(Threat of Substitute)

ภัยจากการมีสินค้าทดแทนค่อนข้างสูง เนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็น อุตสาหกรรมที่มีตลาดค่อนข้างใหญ่ จึงสามารถแบ่งประเภทธุรกิจออกไปได้อีกหลายแขนง เช่น การท่องเที่ยวธรรมชาติ, การท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ หรือการชมการแสดงโชว์ประเภทอื่นๆอีกมากมาย เป็นต้น

อย่างไรก็ตามสินค้าทดแทนของภูเก็ตแฟนตาซี ยังคงมีรูปแบบที่แตกต่าง การวาง Positioning ของผลิตภัณฑ์ทำให้สามารถ Segment ลูกค้าได้อย่างชัดเจน ยังคงไม่ถือว่าเป็น อุปสรรคมากจนเกินไป

### ● การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

#### จุดแข็ง

1. ภาพพจน์และชื่อเสียงของบริษัทที่มีความแข็งแกร่งมีชื่อเสียงในระดับโลก
2. เป็นผู้นำตลาดโดยเป็นศูนย์การแสดงขนาดใหญ่และมีมาตรฐานระดับสากลที่ลงทุนโดยเอกชนเป็นรายแรกของประเทศ
3. ความสามารถในการรองรับผู้เข้าชมได้ถึง3,000คน/รอบการแสดง
4. เป็นธุรกิจที่มีลักษณะไม่เหมือนธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน
5. ทำเลที่ตั้ง ณ หาดกมลา จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก
6. ความเชี่ยวชาญและความพร้อมของบุคลากรในการให้บริการ

#### จุดอ่อน

1. ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน:ภาระหนี้สิน
2. เป็นธุรกิจที่ลงทุนสูงแต่ใช้ระยะเวลายาวนานในการคืนทุน
3. การแสดงโชว์แต่ละชุดมีต้นทุนสูงและต้องอาศัยความชำนาญในการฝึกฝนจึงไม่ค่อยมีการแสดงโชว์ใหม่ๆเพิ่มขึ้นมา

#### 4. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มีน้อย

#### โอกาส

1. จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพสูงที่จะชักจูงนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศให้เดินทางไปท่องเที่ยว และจากสถิติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าสู่ภูเก็ตได้เพิ่มอย่างรวดเร็วมาโดยตลอด
2. การขยายตัวของจำนวนเที่ยวบิน การเปิดจุดบินใหม่เข้าสู่ประเทศไทย และการขยายเส้นทางการบินของสายการบินต่ำในประเทศไทยทำให้นักท่องเที่ยวหลังไหลเข้ามาสู่จังหวัดภูเก็ต
3. นักท่องเที่ยวไทยมีแนวโน้มเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศมากขึ้น
4. ความก้าวหน้าของอินเทอร์เน็ตและการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์(E-commerce)ช่วยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายไปทั่วโลก
5. บริษัททัวร์, โรงแรม, เอเย่น ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นช่วยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย อีกทั้งยังเป็นผู้นำและกระตุ้นให้เกิดการซื้อได้เป็นอย่างดี
6. กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมดั้งเดิม กำลังได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยว และมีแนวโน้มมากขึ้น
7. กระแสการท่องเที่ยวเพื่อการประชุม, และนิทรรศการ (MICE)
8. นโยบายของภาครัฐที่ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

#### อุปสรรค

1. อุปสรรคจากมนุษย์ อาทิ การปิดสนามบิน, เหตุขู่วางระเบิด, เหตุการณ์ชุมนุมทางการเมือง
2. อุปสรรคจากสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว
3. อุปสรรคจากภาพลักษณ์ของพื้นที่จังหวัดภูเก็ตที่เป็นพื้นที่เสี่ยงต่อการเกิดภัยธรรมชาติ อาทิ แผ่นดินไหว สึนามิ
4. อุปสรรคจากสินค้าทดแทนที่มีความหลากหลาย
5. อุปสรรคจากการเข้ามาทำตลาดของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ที่มีศักยภาพ

### 3.3.2 การสรุปประมวลข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์

#### ก. การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p><b>จุดแข็ง(Strength)</b></p> <p>S1 ภาพพจน์และชื่อเสียงของบริษัทที่มีความแข็งแกร่งมีชื่อเสียงในระดับโลก</p> <p>S2 เป็นผู้นำตลาดโดยเป็นศูนย์การแสดงขนาดใหญ่และมีมาตรฐานระดับสากลที่ลงทุนโดยเอกชนเป็นรายแรกของประเทศ</p> <p>S3 เป็นธุรกิจที่มีลักษณะไม่เหมือนธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน</p> <p>S4 ความสามารถในการรองรับผู้เข้าชมได้ถึง 3,000คน/รอบการแสดง</p> <p>S5 ทำเลที่ตั้ง ณ หาดกมลา จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก</p> <p>S6 ความเชี่ยวชาญและความพร้อมของบุคลากรในการให้บริการ</p>	<p><b>จุดอ่อน(Weakness)</b></p> <p>W1 ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน:ภาระหนี้สิน</p> <p>W2 เป็นธุรกิจที่ลงทุนสูงแต่ใช้ระยะเวลายาวนานในการคืนทุน</p> <p>W3 การแสดงโชว์แต่ละชุดมีต้นทุนสูงและต้องอาศัยความชำนาญในการฝึกฝนจึงไม่ค่อยมีการแสดงโชว์ใหม่ๆเพิ่มขึ้นมา</p> <p>W4 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มีน้อย</p>
<p><b>โอกาส(Opportunities)</b></p> <p>O1 จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพสูงที่จะชักจูงนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศให้เดินทางไปท่องเที่ยว และจากสถิติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าสู่ภูเก็ตได้เพิ่มอย่างรวดเร็ว</p> <p>O2 การขยายตัวของจำนวนเที่ยวบิน การเปิดจุดบินใหม่เข้าสู่ประเทศไทย และการขยายเส้นทางการบินของสายการบินต่ำในประเทศไทยทำให้นักท่องเที่ยวหลังไหลเข้ามาสู่จังหวัดภูเก็ต</p> <p>O3 นักท่องเที่ยวไทยมีแนวโน้มเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศมากขึ้น</p> <p>O4 ความก้าวหน้าของอินเทอร์เน็ตและการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์(E-commerce)ช่วยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายไปทั่วโลก</p> <p>O5 บริษัททัวร์,โรงแรม,เอเย่น ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นช่วยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายอีกทั้งยังเป็นผู้นำและกระตุ้นให้เกิดการซื้อได้เป็นอย่างดี</p> <p>O6 กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมดั้งเดิม กำลังได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยว และมีแนวโน้มมากขึ้น</p> <p>O7 กระแสการท่องเที่ยวเพื่อการประชุม,และนิทรรศการ(MICE)</p> <p>O8 นโยบายของภาครัฐที่ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว</p>	<p><b>SO</b></p> <p>S1-S2-O1-O2 สร้างการรับรู้ในตราสินค้าอย่างต่อเนื่องในขณะที่นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาจังหวัดภูเก็ตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว</p> <p>S1-S2-O3-O4 เพิ่มจำนวนพันธมิตรทางธุรกิจกับบรรดาโรงแรม,บริษัททัวร์ ในขณะที่ธุรกิจเหล่านี้กำลังเติบโต</p> <p>S5-O2 สร้างพันธมิตรทางการค้ากับสายการบินต่างๆ ที่บินตรงมาเมืองไทยโดยเฉพาะสายการบินที่บินตรงมาภูเก็ต ในขณะที่บรรดาสายการบินกำลังขยายตัวมาสู่ประเทศไทย</p> <p>S3-O6 สร้างภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมดั้งเดิมในขณะที่กระแสเหล่านี้กำลังได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยว และมีแนวโน้มมากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์การเติบโต</li> <li>-กลยุทธ์การพัฒนาตลาด</li> </ul>	<p><b>WO</b></p> <p>W3-O1-O2-O3 เพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้าใหม่โดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิม</p> <p>W4-O1-O2-O3 เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เพื่อรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์การเติบโต</li> <li>-กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>● กลยุทธ์คงตัว</li> </ul>

อุปสรรค(Threats)	ST	WT
T1 อุปสรรคจากมนุษย์ อาทิ การบิดสนามบิน,เหตุขู่วางระเบิด,เหตุการณ์ชุมนุมทางการเมือง T2 อุปสรรคจากสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว T3 อุปสรรคจากภัยธรรมชาติ T4 อุปสรรคจากสินค้าทดแทนที่มีความหลากหลาย T5 อุปสรรคจากการเข้ามาทำตลาดของคู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพ	S5-T3 สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในด้านความปลอดภัย S3-T4-T5 สร้างการรับรู้ในความแตกต่างของตราสินค้าให้กับลูกค้าในขณะที่มีสินค้าทดแทนและคู่แข่งจำนวนมาก  <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์การเติบโต</li> <li>-กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> </ul>	W1-W2-T1-T2-T3-T4-T5 ขายกิจการบางอย่างที่นำรายได้เข้าสู่บริษัทน้อยแต่มีภาระค่าใช้จ่ายสูง  <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์การตัดทอน</li> </ul>

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในระดับ Corporate Level

### กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy): บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)

เนื่องจากสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวค่อนข้างสูง เพราะเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีขนาดตลาดค่อนข้างใหญ่และเป็นอุตสาหกรรมที่หลายประเทศให้ความสนใจ พยายามที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้าสู่ประเทศของตนเองเนื่องจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้ประเทศค่อนข้างสูง และก่อให้เกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่น ๆ อีกมากมาย บริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด(มหาชน) เป็นธุรกิจที่มีความแข็งแกร่งและมีลักษณะเฉพาะไม่เหมือนใคร เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาดและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน บริษัทจึงควรใช้โอกาสนี้ในการพัฒนาธุรกิจให้เจริญเติบโตขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายและกำไร รวมทั้งรักษาฐานลูกค้าเดิมรวมถึงขยายฐานลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดอีกด้วย ซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีดังนี้

- กลยุทธ์การเติบโต(Growth Strategy)

#### กลยุทธ์การตลาด(Market Development Strategy): การพัฒนาโดยใช้ผลิตภัณฑ์

##### เดิม

ในอดีตภูเก็ตแฟนตาซีมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักเป็นนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในจังหวัดภูเก็ต แต่เพื่อเป็นการขยายการเติบโต เพิ่มยอดขายขยายตลาดให้กว้างออกไปสู่ตลาดใหม่ ด้วยผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการใช้



กลยุทธ์พัฒนาตลาด โดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและการประชาสัมพันธ์ จะเน้นที่การออก Road Show ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เจาะกลุ่มลูกค้าในพื้นที่แห่งใหม่

ในต่างประเทศบริษัทฯ จะร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในการออก Road Show อย่างน้อยปีละ 20 กว่าหัวเมืองในประเทศต่างๆ ทั่วโลกเพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ นอกจากนี้ยังจะเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยจะเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับกลุ่มบริษัททัวร์ต่างชาติเพื่อให้เป็นตัวแทนจัดจำหน่ายในประเทศต่างๆ ทั่วโลก

ภายในประเทศจะทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ และผ่านทางตัวแทนจัดจำหน่ายเพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าชาวไทย นอกจากนี้จะเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยการเพิ่มจำนวนพันธมิตรทางธุรกิจกับบรรดาโรงแรม, บริษัททัวร์ เพื่อให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

#### ข้อดี

1. สร้างการรับรู้ในตราสินค้าได้กว้างขวางขึ้น
2. ลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น
3. เป็นการกระตุ้นยอดขายและกำไรให้กับบริษัท
4. เพิ่มโอกาสทางการตลาดในการเติบโตของบริษัท
5. ขยายฐานลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น

#### ข้อเสีย

1. ค่าใช้จ่ายในการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย
2. คู่แข่งขันอาจมีการใช้กลยุทธ์เดียวกันในการแข่งขัน

### **กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy)**

ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงธุรกิจท่องเที่ยวมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเพิ่มขึ้นจำนวนมาก เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เนื่องจากมีคู่แข่งรายใหม่ได้เข้าสู่ตลาดอยู่ตลอดเวลา บริษัทจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีความแตกต่างและมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้ศึกษาพบว่าภูเก็ตแพนตาซีมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์น้อยทำให้ลูกค้ารายเก่าไม่เกิดการซื้อซ้ำ และเพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีมากขึ้น พร้อมกับกระแสการท่องเที่ยวเพื่อการประชุมและนิทรรศการ (MICE) ที่กำลังเป็นที่ต้องการในตลาด ผู้ศึกษาจึงเน้นด้านการพัฒนาด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ แต่เนื่องจากการจะเพิ่มความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์หลัก คือ การแสดงโชว์ภายในโรงละครนั้นใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ประกอบกับทางบริษัทยังมีปัญหาในด้านหนี้สิน ผู้ศึกษาจึงเน้นการพัฒนาความหลากหลายของผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรที่มีอยู่เดิม

เพื่อไม่ให้เกิดการลงทุนที่สูงเกินไปและสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้แก่บริษัทจึงเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนี้

1. การให้เช่าพื้นที่ภายในภูเก็ตแฟนตาซีเพื่อจัดงานอีเว้นท์, งานประชุมสัมมนา ,งานเลี้ยงสังสรรค์,งานแต่งงาน เป็นต้น
2. การรับจัดงานเลี้ยงทั้งภายใน-ภายนอกสถานที่
3. การจัดเทศกาลอาหารโดยในแต่ละเดือนจะมีธีมที่แตกต่างกันเพื่อสร้างความแปลกใหม่ให้กับลูกค้า เช่น เทศกาลอาหารเจ,เทศกาลอาหารทะเล,เทศกาลอาหารฮาลาล เป็นต้น โดยจะเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาจองพื้นที่เพื่อทำการค้าได้
4. การจำหน่ายบัตรเข้าชมสถานที่

#### ข้อดี

1. การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น สามารถทำให้สอดคล้องกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
2. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
3. เพื่อโอกาสทางการตลาดของบริษัทมากขึ้น
4. ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีความหลากหลาย
5. สร้างการรับรู้ต่อตราสินค้า
6. เพิ่มยอดขายและกำไรให้กับบริษัท
7. เป็นการดึงดูดลูกค้าให้มีการซื้อสินค้า

#### ข้อเสีย

1. ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์สูง
2. คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย

#### ● กลยุทธ์คงตัว(Stability Strategy)

ในช่วงที่สภาพแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรเลือกที่จะดำเนินกิจการแบบเดิมโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อรักษาสภาพเดิมในปัจจุบัน โดยนำเสนอสินค้าและบริการเดิมต่อไปเพื่อให้บริการในตลาดเดิมโดยไม่ลงทุนเพิ่ม เช่นหากบริษัทมีการขยายกิจการเพื่อใช้กลยุทธ์ขยายตัวจะต้องมีการลงทุนด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งค่าใช้จ่ายในการลงทุนนั้นอาจสูงกว่าผลตอบแทนที่ได้รับก็เป็นไปได้ เนื่องจากผลกระทบของการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก รวมทั้งสถานะเศรษฐกิจ และการเมืองภายในประเทศทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวมีการชะลอการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกประเทศ ดังนั้นบริษัทควรรักษาสภาพเดิมในปัจจุบันไว้ เพื่อลดความเสี่ยงจากการประสบผลขาดทุนจากการประกอบกิจการได้

ข้อดี

1. ป้องกันความเสี่ยงจากผลกระทบทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม
2. ป้องกันการประสบปัญหาค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูงกว่าผลตอบแทน
3. เพื่อรักษาสภาพเดิมในปัจจุบันไว้

ข้อเสีย

1. ความไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
2. อาจพลาดโอกาสในการสร้างการเติบโตให้กับบริษัท
3. ยอดขายและผลประกอบการไม่เพิ่มขึ้นหรืออาจจะลดลง
4. การส่งเสริมทางการตลาดต่ำกว่าคู่แข่งซึ่งมีการขยายกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

- **กลยุทธ์การตัดทอน(Retrenchment strategy)**

ในขณะที่บริษัทมีผลการดำเนินงานรวมลดลงอย่างต่อเนื่อง บริษัทควรเลือกที่จะใช้กลยุทธ์การตัดทอนในการลดกิจกรรมการดำเนินงานในปัจจุบันของบริษัทบางอย่าง เช่น กิจการรถรับส่ง, กิจการขายของที่ระลึกที่มีรายได้เข้าสู่องค์กรน้อยมากแต่ยังต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง บริษัทอาจขายกิจการดังกล่าวให้บริษัทภายนอกเข้ามาดำเนินการแทน

ข้อดี

1. สามารถนำเงินที่ได้จากการขายกิจการมาทำนุบำรุงสร้างความแข็งแกร่งกับธุรกิจอื่น ๆ ที่ยังมีศักยภาพสูงอยู่ของกิจการ
2. อาจนำเงินที่ได้จากการขายกิจการไปลงทุนกิจการใหม่ที่มองเห็นโอกาสเติบโต

ข้อเสีย

1. บริษัทสูญเสียรายได้จากกิจการที่ขายไป
2. บริษัทจะมีการบริหารจัดการหน่วยธุรกิจที่ยู่ยากขึ้น

### การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อเสนอแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy)

จากการศึกษาปัจจัยต่างๆในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อเสนอแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy) ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยได้กำหนดปัจจัยที่มีสาระสำคัญ ด้านต่างๆดังนี้

1. ผลตอบแทนจากการลงทุน
2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
3. ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
4. การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

5. งบประมาณในการดำเนินตามกลยุทธ์อยู่ในระดับที่เหมาะสม

ผู้ศึกษาได้ตัดสินใจเลือกเสนอ ว่ากลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาตลาด (Market Development) และกลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) มีความเหมาะสมในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุด

ข. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในระดับ Business Unit และ Functional

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง(Strength)</b></p> <p>S1 ภาพพจน์และชื่อเสียงของบริษัทที่มีความแข็งแกร่งมีชื่อเสียงในระดับโลก</p> <p>S2 เป็นผู้นำตลาดโดยเป็นศูนย์การแสดงผลขนาดใหญ่และมีมาตรฐานระดับสากลที่ลงทุนโดยเอกชนเป็นรายแรกของประเทศ</p> <p>S3 เป็นธุรกิจที่มีลักษณะไม่เหมือนธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน</p> <p>S4 ความสามารถในการรองรับผู้เข้าชมได้ถึง 3,000คน/รอบการแสดง</p> <p>S5 ทำเลที่ตั้ง ณ หาดกมลา จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก</p> <p>S6 ความเชี่ยวชาญและความพร้อมของบุคลากรในการให้บริการ</p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน(Weakness)</b></p> <p>W1 ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน:ภาระหนี้สิน</p> <p>W2 เป็นธุรกิจที่ลงทุนสูงแต่ใช้ระยะเวลายาวนานในการคืนทุน</p> <p>W3 การแสดงโชว์แต่ละชุดมีต้นทุนสูงและต้องอาศัยความชำนาญในการฝึกฝนจึงไม่ค่อยมีการแสดงโชว์ใหม่ๆเพิ่มขึ้นมา</p> <p>W4 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มีน้อย</p>
<p style="text-align: center;"><b>โอกาส(Opportunities)</b></p> <p>O1 จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพสูงที่จะชักจูงนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศให้เดินทางไปที่ท่องเที่ยว และจากสถิติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าสู่ภูเก็ตได้เพิ่มอย่างรวดเร็วมาโดยตลอด</p> <p>O2 การขยายตัวของจำนวนเที่ยวบิน การเปิดจุดบินใหม่เข้าสู่ประเทศไทย และการขยายเส้นทางการบินของสายการบินต่ำในประเทศไทยทำให้นักท่องเที่ยวหลั่งไหลเข้ามาสู่จังหวัดภูเก็ต</p>	<p style="text-align: center;"><b>SO</b></p> <p>S1-S3-O5 สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ โดยเน้นการตอบรับกระแสความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p> <p>S1-S2-O2-O5 จัดทำกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์โดยทำทั้งภายในกับพนักงาน,ตัวแทนจำหน่าย และภายนอกที่เป็นลูกค้า</p>	<p style="text-align: center;"><b>WO</b></p> <p>W1-W2-O2-O3-O4 จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดผ่านทางสายการบิน,โรงแรม,บริษัททัวร์ แทนการทำตลาดเองทั้งหมดเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</p> <p>W4-O2-O5 พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายเพื่อรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีจำนวนมากขึ้นและตอบรับกระแสการท่องเที่ยวเพื่อการประชุม,และนิทรรศการ</p>

<p>O3 นักท่องเที่ยวไทยมีแนวโน้มเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศมากขึ้น</p> <p>O4 ความก้าวหน้าของอินเทอร์เน็ตและการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ช่วยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายไปทั่วโลก</p> <p>O5 บริษัททัวร์, โรงแรม, เอเย่น ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นช่วยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย อีกทั้งยังเป็นผู้แนะนำและกระตุ้นให้เกิดการซื้อได้เป็นอย่างดี</p> <p>O6 กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมดั้งเดิม กำลังได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยว และมีแนวโน้มมากขึ้น</p> <p>O7 กระแสการท่องเที่ยวเพื่อการประชุม, และนิทรรศการ (MICE)</p> <p>O8 นโยบายของภาครัฐที่ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง</li> <li>● กลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์</li> </ul>	<p>(MICE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด</li> <li>● กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด</li> </ul>
<p>อุปสรรค(Threats)</p> <p>T1 อุปสรรคจากมนุษย์ อาทิ การปิดสนามบิน, เหตุขู่วางระเบิด, เหตุการณ์ชุมนุมทางการเมือง</p> <p>T2 อุปสรรคจากสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว</p> <p>T3 อุปสรรคจากภัยธรรมชาติ</p> <p>T4 อุปสรรคจากสินค้าทดแทนที่มีความหลากหลาย</p> <p>T5 อุปสรรคจากการเข้ามาทำตลาดของคู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพ</p>	<p>ST</p> <p>S3-T4-T5 สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อแข่งขันกับสินค้าทดแทนที่มีความหลากหลาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง</li> </ul>	<p>WT</p> <p>N/A</p>

### กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy): การจำหน่ายบัตรเข้าชม

จากข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์ ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของบริษัท การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายนั้นสามารถกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจดังนี้

- **กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy)**

เป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมที่มีมาตรฐานในระดับสากล โดยได้นำเอาการแสดงศิลปวัฒนธรรมของไทยที่เป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศว่าเป็นเอกลักษณ์ประจำชาติมาประยุกต์กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างความบันเทิงให้กับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

การจัดการแสดงของภูเก็ตแฟนตาซีมีความแตกต่างไปจากการแสดงศิลปวัฒนธรรมที่จัดแสดงในสถานที่ต่างๆ โดยทั่วไป เพราะได้นำเอาจุดเด่นของวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ของคนไทยทั้ง 4 ภาค นำเอาตำนานและวรรณคดีของไทยที่เป็นที่รู้จักกันดี เช่น รามเกียรติ์ มา

ผสมผสานกับเทคนิคการแสดงที่ทันสมัย เช่น ระบบเห็นเวหา ระบบแสงเลเซอร์ และ Special Effects ต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ได้นำช้างซึ่งเป็นสัตว์สัญลักษณ์ของประเทศจำนวนประมาณ 20 เชือกมาประกอบการแสดงในลักษณะละคร สัตว์และการจัดขบวนช้างออกศึก เพื่อให้นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศได้ประทับใจในศิลปวัฒนธรรมประเพณี ของไทย ซึ่งก็เป็นลักษณะเด่นของการแสดงประการหนึ่ง

สำหรับผู้เข้าชมที่เป็นคนไทยซึ่งอาจจะมีความคุ้นเคยกับการแสดงทางวัฒนธรรมของไทยอยู่แล้วนั้น ภูเก็ตแฟนตาซีได้นำเอาเทคนิคการแสดงที่ทันสมัยในหลายระบบ ซึ่งเป็นเทคนิคที่แสดงกันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศมาประกอบการแสดง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าชมคนไทยได้มีความสนุกสนาน ตื่นเต้น และ ประทับใจในการแสดงที่ได้มาตรฐานสากลเช่นเดียวกับในต่างประเทศ โดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพื่อ เดินทางไปชมในต่างประเทศ

### ข้อดี

1. สร้างคุณค่าและภาพลักษณ์ให้ตราสินค้า
2. กระตุ้นยอดขายและกำไรให้บริษัท
3. สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์และบริการ
4. รักษาฐานลูกค้าเดิมและสร้างฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

### ข้อเสีย

1. คู่แข่งขันอาจลอกเลียนแบบได้
2. ต้นทุนสูง
3. ลูกค้ามีความต้องการและความชื่นชอบที่แตกต่างกัน

### **การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อเสนอแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy)**

จากการศึกษาปัจจัยต่างๆในการตัดสินใจเลือกการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ((Business Strategy) ผู้ศึกษาได้มองเห็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพียงกลยุทธ์เดียว คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เนื่องจากเป็นจุดแข็งที่สุดของภูเก็ตแฟนตาซี ที่ทำให้ภูเก็ตแฟนตาซีมีชื่อเสียงในระดับโลกทุกวันนี้ และกลยุทธ์อื่นๆ ยังไม่สามารถนำมาใช้ได้ในแผนการระยะสั้นนี้ได้

### 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy): การจำหน่ายบัตรเข้าชมผ่านตัวแทนจำหน่าย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ทำให้สามารถนำมากำหนดทิศทางของบริษัทแล้วนั้น ต่อไปเป็นการนำกลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยนำเสนอกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมได้แก่

- กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด (STP Strategy)

#### การแบ่งส่วนตลาด(Market segmentation)

เกณฑ์ในการแบ่งส่วนผู้บริโภค โดยใช้เกณฑ์ประชากรศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

เกณฑ์ประชากรศาสตร์: กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ที่เดินทางเข้าสู่ภูเก็ต และนักท่องเที่ยวคนไทยทั้งคนในท้องถิ่นและนักท่องเที่ยวจากภาคต่างๆ ทั่วประเทศ

เกณฑ์พฤติกรรมศาสตร์: ลักษณะของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่เหมือนกันคือ ต้องการมาชมความงามทางธรรมชาติของเกาะภูเก็ตที่ได้ชื่อว่าเป็น “ไข่มุกแห่งอันดามัน” และต้องการพักผ่อนภายใต้สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครบถ้วน ในด้านที่พักอาหาร และ ความสะดวกในการเดินทาง แต่จังหวัดภูเก็ตยังขาด การให้บริการความบันเทิงที่มีมาตรฐานสากลในเวลากลางคืน ดังนั้นการสร้างสถานบันเทิงขนาดใหญ่ของภูเก็ตแฟนตาซีจึงจะสามารถตอบสนองความต้องการนี้ได้เป็นอย่างดี

#### การกำหนดตลาดเป้าหมาย(Market Targeting)

1. กลุ่มนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ซื้อบัตรเข้าชมผ่านทางตัวแทนจำหน่าย

#### การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์(Product Position)

ภูเก็ตแฟนตาซีได้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ไว้ให้เป็นแหล่งบันเทิงที่มีระดับเทียบเท่ามาตรฐานสากล มีผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวอย่างน่าประทับใจ มีการจัดสร้างการแสดงที่น่าเทคนิค ที่ทันสมัย ประกอบกับการก่อสร้างอาคารสถานที่ที่มีเอกลักษณ์โดยเฉพาะของภูเก็ตแฟนตาซี

- กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด(Marketing Mix Strategy)

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผ่านทางตัวแทนจำหน่าย

2. เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อขายของกลุ่มลูกค้าเก่าและเกิดยอดขายจากกลุ่มลูกค้าใหม่ผ่านตัวแทนจำหน่าย
3. เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรที่มากขึ้นจากการขายบัตรผ่านทางตัวแทนจำหน่าย

### Product

บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจการให้บริการเกี่ยวกับการท่องเที่ยว โดยมีลักษณะธุรกิจเป็น ศิลปกรรมธีมพาร์ค ภายใต้แบรนด์ ภูเก็ตแฟนตาซี ผลิตภัณฑ์และการให้บริการของบริษัทที่มีจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การแสดงในโรงละคร
2. การจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม
3. การให้บริการรถรับส่ง

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบันเน้น 4 ด้านคือ

1. ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
2. คุณภาพของผลิตภัณฑ์
3. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย
4. การสร้างภาพพจน์และการกำหนดตำแหน่งในการแข่งขัน

จากการศึกษาผลิตภัณฑ์ของบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ที่มีจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย พบว่าในด้านผลิตภัณฑ์นั้น กลยุทธ์ที่ทางภูเก็ตแฟนตาซีใช้ดีอยู่แล้ว และสามารถทำให้ภูเก็ตแฟนตาซีมีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลก แต่พบว่าภูเก็ตแฟนตาซีมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์น้อยทำให้ลูกค้ารายเก่าไม่เกิดการซื้อซ้ำ และเพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีมากขึ้น พร้อมกับกระแสการท่องเที่ยวเพื่อการประชุมและนิทรรศการ (MICE)ที่กำลังเป็นที่ต้องการในตลาด ผู้ศึกษาจึงเน้นด้านการพัฒนาด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ แต่เนื่องจากการจะเพิ่มความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์หลัก คือการแสดงโชว์ภายในโรงละครนั้นใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ประกอบกับทางบริษัทยังมีปัญหาในด้านหนี้สิน ผู้ศึกษาจึงเน้นการพัฒนาความหลากหลายของผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรที่มีอยู่เดิม เพื่อไม่ให้เกิดการลงทุนที่สูงเกินไปและสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้แก่บริษัทจึงเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ดังนี้

1. การให้เช่าพื้นที่ภายในภูเก็ตแฟนตาซี เพื่อจัดงานต่าง ๆ

พื้นที่ภายในของภูเก็ตซึ่งแฟนตาซีนั้น ใหญ่โตโอ้อ่าและถูกจัดไว้สวยงาม ทางผู้ศึกษาจึงมองเห็นว่านอกจากการใช้พื้นที่เหล่านั้นในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ทาง



ภูเก็ตแฟนตาซียังสามารถใช้พื้นที่ ที่มีอยู่ในการสร้างรายได้ ได้อีกจำนวนมหาศาล ด้วยการเปิดให้เช่าพื้นที่เพื่อจัดงานต่างๆ เช่น จัดงานอีเวนต์, งานประชุมสัมมนา, งานเลี้ยงสังสรรค์, งานแต่งงาน เป็นต้น

## 2. การรับจัดงานเลี้ยงทั้งภายใน-ภายนอกสถานที่

ด้วยชื่อเสียงที่มีในระดับโลกของภูเก็ตแฟนตาซี และมีทรัพยากรบุคคลที่มีความพร้อมและความสามารถในการดำเนินอยู่แล้ว รวมถึงอุปกรณ์ต่างๆก็มีย่างครบครัน ผู้ศึกษาจึงมองเห็นว่าแนวทางนี้จะช่วยเพิ่มรายได้ให้กับภูเก็ตแฟนตาซีได้อีกมาก

## 3. การจัดเทศกาลอาหาร

โดยในแต่ละเดือนจะมีธีมที่แตกต่างกันเพื่อสร้างความแปลกใหม่ให้กับลูกค้า เช่น เทศกาลอาหารเจ, เทศกาลอาหารทะเล, เทศกาลอาหารฮาลาล เป็นต้น โดยจะเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาจองพื้นที่เพื่อทำการค้าได้

## 4. การจำหน่ายบัตรเข้าชมสถานที่

ในปัจจุบันลูกค้าที่จะเข้าไปเที่ยวชมในภูเก็ตแฟนตาซี คือลูกค้าที่ซื้อบัตรชมโชว์หรือบัตรรับประทานอาหารเท่านั้น ผู้ศึกษามองว่ายังมีกลุ่มลูกค้าที่ต้องการเพียงเข้าชมสถานที่ อาจจะเพื่อถ่ายรูป เดินเล่น จึงมองเห็นโอกาสจากความต้องการดังกล่าว เนื่องจากสถานที่ภายในภูเก็ตแฟนตาซีสวยงามอยู่แล้ว อาจมีการเพิ่มมุมถ่ายรูป โดยอาจจัดเป็นธีมต่างๆหมุนเวียนไป เพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่มนี้ ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวจะเป็นตัวกลางในการทำให้เกิด Viral Marketing ขึ้นเมื่อมีการแบ่งปันรูปถ่าย หรือประสบการณ์ต่างๆผ่าน Social Network สร้างการรับรู้ให้แก่กลุ่มสังคมใน Social Network ต่อไปเป็นทอดๆ

โดยผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นมาทั้ง 4 ข้อข้างต้นนั้น นอกจากทางภูเก็ตแฟนตาซีจะเป็นผู้นำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าโดยตรงแล้ว ยังสามารถให้ตัวแทนจำหน่ายเป็นตัวกลางในการติดต่อแนะนำผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า โดยจะมีเปอร์เซ็นต์แบ่งให้กับตัวแทนจำหน่ายรายนั้นๆ

### Price

-การกำหนดราคาขายโดยใช้ราคาต้นทุนการผลิตเป็นเกณฑ์ โดยได้กำหนดราคาจำหน่ายบัตรประเภทต่างๆดังนี้

ตารางที่4 แสดงราคาประเภทบัตรเข้าชมต่างๆ

ประเภทบัตร	ผู้ใหญ่(บาท)	เด็กอายุ4-12ปี(บาท)
ชมโชว์ + รับประทานอาหารค่ำบุฟเฟต์ (ณ ภัตตาคารมโนห์ราทอง)	1,900	1,700
โชว์อย่างเดียว	1,500	1,500
บุฟเฟต์อย่างเดียว (ณ ภัตตาคารมโนห์รา ทอง)	800	600
เข้าชมสถานที่อย่างเดียว	100	50

-อัตราค่าบัตรข้างต้น เป็นมาตรฐานราคาเดียวสำหรับทุกสัญชาติ และเอเยนต์ทัวร์ที่บริษัทได้แต่งตั้งให้เป็นตัวแทนจำหน่ายบัตรภูเก็ตแฟนตาซี จะต้องเสนอขายในราคานี้เท่ากันทุกราย เพื่อสร้างเป็นระบบราคามาตรฐาน และป้องกันการกตราคาระหว่างตัวแทนจำหน่ายแต่ละราย หากตัวแทนจำหน่ายรายใดฝ่าฝืนจะถูกลงโทษและไม่มีสิทธิเป็นตัวแทนจำหน่ายอีกต่อไป

-อัตราค่าบริการสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ในข้อ 1-3ที่ได้นำเสนอไปนั้น จะขึ้นอยู่กับผลการเจรจาตกลงแล้วแต่กรณีไป

### Place

กำหนดแผนงานในการจัดจำหน่ายบัตรผ่านทางตัวแทนจำหน่าย โดยใช้ทั้ง Pull และ Push Strategies เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้ทราบถึงผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่ภูเก็ตแฟนตาซีได้จัดทำขึ้น แผนงานในการจัดจำหน่ายบัตรผ่านทางตัวแทนจำหน่าย ประกอบด้วย

1. ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโฆษณาต่างๆ เพื่อให้มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดการรับรู้ในผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
2. ร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในการออกRoad show แต่ในการออกRoad show นั้นทางภูเก็ตแฟนตาซีจะให้สิทธิ์แก่ตัวแทนจำหน่ายที่ผ่านการพิจารณาในความเหมาะสมเป็นตัวแทนในการประชาสัมพันธ์และจำหน่ายบัตร ณ งานRoad showนั้นๆ
3. เพิ่มจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายโดยหาพันธมิตรทางธุรกิจกับบรรดาโรงแรม,บริษัททัวร์,สายการบินทั่วโลก

### Promotion

ในส่วนของโปรโมชั่น จะเป็นการใช้การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร: IMC มาใช้ในการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้ (Brand Awareness) และสร้างภาพลักษณ์ (Brand Image) โดยใช้เครื่องมือต่างๆดังนี้

1. Advertising

- การลงโฆษณาในนิตยสารและหนังสือการท่องเที่ยว
- การลงโฆษณาในเว็บไซต์การท่องเที่ยว
- การจัดทำแผ่นซีดีแนะนำภูเก็ตแพนตาซีเพื่อมอบไว้ให้แก่ตัวแทนจำหน่ายในการใช้แนะนำลูกค้า

## 2. Public Relation

### เพื่อสร้าง Brand Awareness

- การออก Road Show หรืองานแฟร์ต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ ในการออก Road show นั้นทางภูเก็ตแพนตาซีจะให้สิทธิ์แก่ตัวแทนจำหน่ายที่ผ่านการพิจารณาในความเหมาะสมเป็นตัวแทนในการประชาสัมพันธ์

- การจัดกิจกรรมพิเศษ (Special event) ในช่วงเทศกาลต่างๆ เช่น เทศกาลกินเจซึ่งเป็นเทศกาลที่มีชื่อเสียงของจังหวัดภูเก็ต เปิดให้มีออกบูธจำหน่ายอาหารเจ เป็นต้น

### เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Brand Image)

- การกุศล โดยจัดโครงการแพนตาซีคิดดีเพื่อมอบทุนการศึกษาเพื่อตอบแทนผู้สังคม ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

- ชุมชนสัมพันธ์ (Community relations) เช่น โครงการ Big Cleaning Day ตามชายหาดต่างๆ เป็นการสนับสนุนกิจกรรมของหน่วยงานราชการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในท้องถิ่น

## 3. Viral Marketing

การตลาดแบบไวรัล โดยอาศัย Social Networks ในการทำให้ภูเก็ตแพนตาซีเป็นที่รู้จักมากขึ้น ผ่านผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นใหม่ คือ บัตรเข้าชมสถานที่เพียงอย่างเดียว

## People

พนักงานเป็นปัจจัยสำคัญของบริษัทฯ เพราะพนักงานทุกๆ คน มีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าทางด้านธุรกิจกับบริษัทฯ และพร้อมก้าวไปสู่ความเจริญเติบโตร่วมกับบริษัทฯ ทั้งทางตรง และทางอ้อม ดังนั้น ภูเก็ตแพนตาซี จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ทุกระดับชั้น และการให้ความรู้ในหลายๆ แขนงวิชา ไม่ว่าจะเป็นความรู้เกี่ยวกับบริษัทฯ ความรู้ทั่วไปในชีวิตประจำวัน สุขภาพ ความปลอดภัย ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น บริษัทฯ ได้จัดตั้งสถาบันฝึกอบรมแพนตาซี (FantaSea Training Institute – FTI) ขึ้น บริหารงานโดยฝ่าย

พัฒนาบุคลากร และได้รับเกียรติจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ และวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมด้วย อาคาร ห้องเรียน และโสตทัศนูปกรณ์อันทันสมัย เพื่อดำเนินการจัดอบรมตามแนวทาง และเพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัทฯ ด้านต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้พันธกิจ เป้าหมายที่ว่า

สร้างการศึกษา เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร

สร้างการศึกษา เพื่อยกระดับมาตรฐานองค์กร

สร้างการศึกษา เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่แก่ธุรกิจ

สร้างการศึกษา เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร

ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีศักยภาพ และยกระดับมาตรฐานของพนักงานให้ สูงยิ่งขึ้นไปที่ได้รับการพิจารณา ปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตามความสามารถ และคุณภาพ พร้อมๆ กับความเจริญและการพัฒนาของบริษัทฯ ในอนาคต

-การคัดเลือกนักแสดง ภูเก็ตแฟนตาซีเป็นธุรกิจที่ให้ความบันเทิงในด้านการแสดง องค์กรประกอบ ของการจัดแสดงที่สำคัญ คือ นักแสดง ในด้านการจัดหานักแสดงได้ประกาศรับสมัครและ คัดเลือกผู้ที่มีความรู้พื้นฐาน และมีประสบการณ์ในการแสดงจากทั่วประเทศ ในช่วงก่อนเปิดการ แสดงประมาณ 6 เดือนบริษัทได้ฝึกฝนนักแสดง ที่ได้คัดเลือกไว้ทั้งที่เป็นตัวจริงและตัวสำรอง อย่างหนัก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถแสดงได้

-การอบรมให้บุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการ ใส่ใจทุก รายละเอียด และการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานจากสถานที่ท่องเที่ยวทั่วโลกโดยนำประสบการณ์ ที่ได้รับมาพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการต่อไป

-ตัวแทนจำหน่ายซึ่งถือเป็นกำลังสำคัญอีกส่วนของบริษัท จะจัดให้มีการให้ความรู้ การอบรม และจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดเพื่อติดต่อโดยเฉพาะกับกลุ่มตัวแทนจำหน่าย

### Process

บริษัทคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการเพิ่มมาตรฐาน ความปลอดภัยในชีวิต และป้องกันการสูญเสีย ทั้งในส่วนของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ และ พนักงานของบริษัทฯ ทุกคน มากกว่าการรักษาทรัพย์สินของบริษัทฯ

ภูเก็ตแฟนตาซีมีนโยบายมาตรฐานความปลอดภัยสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปถึง 4 ชั้น (400%) โดยเน้นเรื่องการเกี่ยวคล้องยึดอุปกรณ์ที่อาจจะเกิดการตกหล่น หลุด หรือขาดง่าย

มาตรฐานในการก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างต่างๆ การป้องกันอัคคีภัย เป็นต้น ซึ่งมาตรฐานความปลอดภัย 400 % นี้ เราได้ดำเนินการจัดการทั่วทั้งพื้นที่ให้บริการ และพื้นที่ส่วนอื่นๆ ของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มความมั่นใจในระบบดังกล่าว ภูเก็ตแฟนตาซีมีระบบการตรวจเช็คอุปกรณ์ต่างๆ เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ และมีระบบที่ทีมงานมืออาชีพเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง ซ่อมแซมอย่างรวดเร็วทันที เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในบริษัทฯ ให้ผู้มาตรฐานความปลอดภัยสากลที่นานาชาติยอมรับ

### Physical

ภูเก็ตแฟนตาซีควรมีการนำเสนอลักษณะทางกายภาพให้กับลูกค้า โดยพยายามสร้างคุณภาพ

โดยรวม ทั้งทางด้านกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ

- **กลยุทธ์การบริการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management :CRM)**

เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างประโยชน์ให้กับลูกค้า โดยการทำให้ CRM ทั้งภายในกับพนักงาน และภายนอกที่เป็นลูกค้า โดยจัดกิจกรรมดังนี้

#### การจัดทำCRMกับพนักงาน จะจัดกิจกรรมดังนี้

1. การจัดกิจกรรม CEO Meet Employee โดยจัดเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือปัญหาที่พบจากการทำงาน เพื่อที่บริษัทจะมีการจัดทีมงานในการช่วยดูแลและแก้ไขปัญหาต่างๆ
2. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในบริษัท เพื่อให้พนักงานมีความปรองดองมีจิตสำนึกรักที่ดีต่อบริษัท เมื่อพนักงานมีจิตสำนึกกับบริษัทก็เป็นโอกาสที่พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน ให้กับบริษัทได้อย่างเต็มความสามารถ

#### การจัดทำCRMกับตัวแทนจำหน่ายจะจัดกิจกรรมดังนี้

1. จัดกิจกรรมเลี้ยงขอบคุณให้กับตัวแทนจำหน่ายทั้งหมดเพื่อเป็นการตอบแทนในการนำรายได้มาสู่บริษัท
2. การจัดเสวนาระหว่างผู้บริหาร และตัวแทนจำหน่ายปีละ2ครั้งเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากตัวแทนจำหน่ายรายต่างๆ รวมถึงทางผู้บริหารจะได้ชี้แจงแนวทางการดำเนินงานให้ตัวแทนจำหน่ายทุกรายได้ทราบ และดำเนินการไปในแนวทางเดียวกัน

3. การจัดทำฐานข้อมูลตัวแทนจำหน่าย, ยอดจำหน่ายในแต่ละปี เพื่อเก็บเป็นข้อมูลเมื่อถึงปลายปี ตัวแทนจำหน่ายที่มียอดขายได้ถึงเกณฑ์ที่กำหนดจะได้รับเงินปันผลจากยอดขายได้นั้นอีก 2% ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ตัวแทนจำหน่ายในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการของภูเก็ตแพนตาซีแก่ลูกค้า

#### การจัดทำ CRM กับลูกค้าจะจัดกิจกรรมดังนี้

1. การสร้างเว็บเพจสำหรับลูกค้าที่เคยมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซีและลูกค้าใหม่ที่อยากมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซีได้แลกเปลี่ยนแชร์ประสบการณ์ ความประทับใจซึ่งกันและกัน
2. การจัดกิจกรรมประกวดรูปถ่ายประทับใจเมื่อมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซี
3. การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อนำข้อมูลเหล่านั้น ไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่อไป

#### **การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อเสนอแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)**

จากปัจจัยที่ใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้คือ

1. ผลตอบแทนจากการลงทุน
2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
3. ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
4. การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด
5. งบประมาณในการดำเนินตามกลยุทธ์อยู่ในระดับที่เหมาะสม

จากปัจจัยข้างต้นที่มีความสำคัญในการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่มีความเหมาะสมคือ

- กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด (STP Strategy)
- กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)
- กลยุทธ์การบริการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)

## สรุปการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา(Strategic Choice)

ตารางที่5 แสดงการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา (Strategic Choice)

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เหมาะสม
กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)	<b>กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)</b> 1.กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development strategy)  2.กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy)	1.สร้างการรับรู้ในตราสินค้าได้กว้างขวางขึ้น 2.ลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น 3.เป็นการกระตุ้นยอดขายและกำไรให้กับบริษัท 4.เพิ่มโอกาสทางการตลาดในการเติบโตของบริษัท 5.ขยายฐานลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น  1.การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น สามารถทำให้สอดคล้องกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า 2.เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน 3.เพื่อโอกาสทางการตลาดของบริษัทมากขึ้น 4.ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีความหลากหลาย 5.สร้างการรับรู้ต่อตราสินค้า 6.เพิ่มยอดขายและกำไรให้กับบริษัท 7.เป็นการดึงดูดลูกค้าให้มีการซื้อสินค้า	1.ค่าใช้จ่ายในการขยายช่องทางทางการจัดจำหน่าย 2.คู่แข่งนี้อาจมีการใช้กลยุทธ์เดียวกันในการแข่งขัน  1.ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์สูง 2.คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย	<b>กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)</b> 1.กลยุทธ์การพัฒนาตลาด(Market development strategy) 2.กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy)
	<b>กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy)</b>	1.ป้องกันความเสี่ยงจากผลกระทบทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม 2.ป้องกันการประสบปัญหาค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูงกว่าผลตอบแทน 3.เพื่อรักษาสภาพเดิมในปัจจุบันไว้	1.ความไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม 2.อาจพลาดโอกาสในการสร้างการเติบโตให้กับบริษัท 3.ยอดขายและผลประกอบการไม่เพิ่มขึ้นหรืออาจจะลดลง 4.การส่งเสริมทางการตลาดน้อยกว่าคู่แข่งที่มีการขยายกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	

	<u>กลยุทธ์การตัดทอน</u> <b>(Retrenchment strategy)</b>	1.สามารถนำเงินที่ได้จากการขายกิจการมาทำนุบำรุงสร้างการแข่งขันแกร่งกับธุรกิจอื่น ๆ ที่ยังมีศักยภาพสูงอยู่ของกิจการ 2.อาจนำเงินที่ได้จากการขายกิจการไปลงทุนกิจการใหม่ที่มีมองเห็นโอกาสเติบโต	1.บริษัทสูญเสียรายได้จากกิจการที่ขายไป	
<b>กลยุทธ์ระดับ ธุรกิจ (Business Level)</b>	<u>กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง</u> <b>(Differentiation Strategy)</b>	1.สร้างคุณค่าและภาพลักษณ์ให้ตราสินค้า 2.กระตุ้นยอดขายและกำไรให้บริษัท 3.สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์และบริการ 4.รักษาฐานลูกค้าเดิมและสร้างฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	1.คู่แข่งอันอาจลอกเลียนแบบได้ 2.ต้นทุนสูง 3.ลูกค้ามีความต้องการและความชื่นชอบที่แตกต่างกันไป	<b>กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)</b>
<b>กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level)</b>	<u>กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด (STP Strategy)</u>	1.การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายสามารถทำได้ง่าย 2.ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด 3.เพิ่มโอกาสทางการตลาดของผลิตภัณฑ์	1.ค่าใช้จ่ายทางการตลาดสูง	1.กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด (STP Strategy) 2.กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)
	<u>กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)</u> -Produce -Price -Place -Promotion -People -Process - Physical	1.เพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผ่านทางตัวแทนจำหน่าย 2.เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อซ้ำของกลุ่มลูกค้าเก่าและเกิดยอดซื้อจากกลุ่มลูกค้าใหม่ผ่านทางตัวแทนจำหน่าย 3.เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรที่มากขึ้นจากการขายบัตรผ่านทางตัวแทนจำหน่าย	1.ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเพิ่มขึ้น	3.กลยุทธ์การบริการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)
	<u>กลยุทธ์การบริการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)</u>	1.สร้างควมแทนจำหน่ายจงรักภักดีต่อตราสินค้า 2.กระตุ้นยอดขาย, รักษาลูกค้าเดิม, เพิ่มลูกค้าใหม่ 3.มีdata base เกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้าและดี	เกิดต้นทุนในการวางระบบจัดการdata base	



## บทที่ 4

### สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องปัญหาและการจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจการท่องเที่ยงและสันตนาการ กรณีศึกษา : บริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ได้ศึกษาและผลกระทบของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผลกำไรของบริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปปัญหาได้ดังนี้

มีผลกำไรในปี 2553 ลดลงเมื่อเทียบกับปี 2552 และปี 2551 โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งศึกษายืนยันปัญหาที่เกิดขึ้นภายในบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้รวมถึงเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในเพิ่มและรักษารฐานลูกค้าให้กับบริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)

โดยทำการแบ่งวิธีการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary study) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จากเอกสารตำราต่างๆ หนังสือพิมพ์ บทความ เว็บไซต์ รวมถึงงานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ โดยโดยจัดทำแบบสอบถามเรื่อง ทศนคติของนักท่องเที่ยวที่มีต่อการตัดสินใจมาเที่ยวที่ภูเก็ตแฟนตาซี โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 ชุด และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการ (ประชาสัมพันธ์) ของบริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) จำนวน 1 ท่าน และกลุ่มตัวแทนจำหน่ายบัตรเข้าชมได้แก่กลุ่มบริษัทนำเที่ยว, เคา์เตอร์ทัวร์, เคา์เตอร์โรงแรมจำนวน 10 ท่าน โดยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจและกลยุทธ์การตลาด โดยสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

#### 4.1 สรุปการดำเนินการศึกษา และผลการศึกษา

จากการศึกษาทฤษฎีเชิงกลยุทธ์และทฤษฎีด้านการตลาด โดยการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้วยเครื่องมือต่างๆ สามารถทราบถึงปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผลกำไรของบริษัท รวมทั้งสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาให้แก่บริษัท โดยทำการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจให้แก่บริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) ดังนี้

- **กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโต(Growth Strategy)**

- โดยใช้กลยุทธ์การพัฒนาตลาด(Market development strategy) การพัฒนาโดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิม

ในอดีตภูเก็ตแฟนตาซีมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในจังหวัดภูเก็ต แต่เพื่อเป็นการขยายการเติบโต เพิ่มยอดขาย ขยายตลาดให้กว้างออกไปสู่ตลาดใหม่ ด้วยผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน จึงใช้กลยุทธ์พัฒนาตลาดโดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและการประชาสัมพันธ์ เจาะกลุ่มลูกค้าในพื้นที่แห่งใหม่ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ในต่างประเทศบริษัท จะร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในการออก Road Show อย่างน้อยปีละ 20 กว่าหัวเมืองในประเทศต่างๆ ทั่วโลกเพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ นอกจากนี้ยังจะเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยจะเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับกลุ่มบริษัททัวร์ต่างชาติเพื่อให้เป็นตัวแทนจัดจำหน่ายในประเทศต่างๆทั่วโลก

ภายในประเทศจะทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆและผ่านทางตัวแทนจัดจำหน่ายเพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าชาวไทย นอกจากนี้จะเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยการเพิ่มจำนวนพันธมิตรทางธุรกิจกับบรรดาโรงแรม, บริษัททัวร์ เพื่อให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

- โดยใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy)

ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงธุรกิจท่องเที่ยวมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเพิ่มขึ้นจำนวนมาก เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เนื่องจากมีคู่แข่งรายใหม่ได้เข้าสู่ตลาดอยู่ตลอดเวลา บริษัทจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนให้มีความแตกต่างและมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ โดยพบว่าภูเก็ตแฟนตาซีมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์น้อยทำให้ลูกค้ารายเก่าไม่เกิดการซื้อซ้ำ และเพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีมากขึ้น พร้อมกับกระแสการท่องเที่ยวเพื่อการประชุมและนิทรรศการ (MICE)ที่กำลังเป็นที่ต้องการในตลาด ผู้ศึกษาจึงเน้นด้านการพัฒนาด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ แต่เนื่องจากการจะเพิ่มความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์หลัก คือการแสดงโชว์ภายในโรงละครนั้น ใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ประกอบกับทางบริษัทยังมีปัญหาในด้านหนี้สิน ผู้ศึกษาจึงเน้นการพัฒนาความหลากหลายของผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรที่มีอยู่เดิม เพื่อไม่ให้เกิดการลงทุนที่สูงเกินไปและสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้แก่บริษัทจึงเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ดังนี้

1. การให้เช่าพื้นที่ภายในภูเก็ตแพนตาซีเพื่อจัดงานอีเว้นท์, งานประชุมสัมมนา , งานเลี้ยงสังสรรค์,งานแต่งงาน เป็นต้น
2. การรับจัดงานเลี้ยงทั้งภายใน-ภายนอกสถานที่
3. การจัดเทศกาลอาหาร
4. การจำหน่ายบัตรเข้าชมสถานที่

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy)

เป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นการแสดงให้เห็นมาตรฐานในระดับสากล โดยได้นำเอาการแสดงศิลปวัฒนธรรมของไทยที่เป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศว่าเป็นเอกลักษณ์ประจำชาติมาประยุกต์กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างความบันเทิงให้กับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

การจัดการแสดงของภูเก็ตแพนตาซีมีความแตกต่างไปจากการแสดงศิลปวัฒนธรรมที่จัดแสดงในสถานที่ต่างๆ โดยทั่วไป เพราะได้นำเอาจุดเด่นของวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ของคนไทยทั้ง 4 ภาค นำเอาตำนานและวรรณคดีของไทยที่เป็นที่รู้จักกันดี เช่น รามเกียรติ์ มาผสมผสานกับเทคนิคการแสดง ที่ทันสมัย เช่น ระบบเห็นเวหา ระบบแสงเลเซอร์ และ Special Effects ต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ได้นำช้างซึ่งเป็นสัตว์สัญลักษณ์ของประเทศจำนวนประมาณ 20 เชือกมาประกอบการแสดงในลักษณะละคร สัตว์และการจัดขบวนช้างออกศึก เพื่อให้นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศได้ประทับใจในศิลปวัฒนธรรมประเพณี ของไทย ซึ่งก็เป็นลักษณะเด่นของการแสดงประการหนึ่ง

สำหรับผู้เข้าชมที่เป็นคนไทยซึ่งอาจจะมีความคุ้นเคยกับการแสดงทางวัฒนธรรมของไทยอยู่แล้วนั้น ภูเก็ตแพนตาซีได้นำเอาเทคนิคการแสดงที่ทันสมัยในหลายระบบ ซึ่งเป็นเทคนิคที่แสดงกันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศมาประกอบการแสดง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าชมคนไทยได้มีความสนุกสนาน ตื่นเต้น และ ประทับใจในการแสดงที่ได้มาตรฐานสากล เช่นเดียวกับในต่างประเทศ โดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพื่อ เดินทางไปชมในต่างประเทศ

- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ

กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด (STP Strategy) เพื่อ

1. การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายสามารถทำได้ง่าย
2. ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด
3. เพิ่มโอกาสทางการตลาดของผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy) เพื่อ

1. สร้างการรับรู้ในตราสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผ่านทางตัวแทนจำหน่าย
2. เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อซ้ำของกลุ่มลูกค้าเก่าและเกิดยอดซื้อจากกลุ่มลูกค้าใหม่ผ่านทางตัวแทนจำหน่าย
3. เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรที่มากขึ้นจากการขายบัตรผ่านทางตัวแทนจำหน่าย

กลยุทธ์การบริการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management :CRM) เพื่อ

1. สร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้า
2. กระตุ้นยอดขาย, รักษาลูกค้าเดิม, เพิ่มลูกค้าใหม่
3. มีdata base เกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย

#### 4.2 ข้อจำกัดในการศึกษา

1. ระยะเวลาในการศึกษามีจำกัด ทำให้เก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆเพื่อนำมาศึกษา เพื่อวิเคราะห์ปัญหานั้นยังไม่เพียงพอ
2. ไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลบางอย่างได้อย่างครบถ้วน เนื่องจากข้อมูลบางประเภทบริษัทไม่สามารถเปิดเผยได้
3. ไม่สามารถศึกษาข้อมูลเชิงลึก จากบริษัทคู่แข่งที่จะนำมาทำการวิเคราะห์กลยุทธ์ได้

#### 4.3 ข้อเสนอแนะ

##### 4.3.1. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและสมรรถนะสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้ทรัพยากรคนจำนวนมากเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในระยะยาว
2. ควรทำการศึกษากลยุทธ์ด้านจิตวิทยาการขาย เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสมาชิกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในองค์กรและจากลูกค้า

##### 4.3.2. ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจ

### 4.3.2.1 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่ควรเพิ่ม ได้แก่

#### Product

1. เนื่องจากสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวค่อนข้างสูงเพราะเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีขนาดตลาดค่อนข้างใหญ่และเป็นอุตสาหกรรมที่หลายประเทศให้ความสนใจ ดังนั้นทางภูเก็ตแพนตาซี จึงควรเน้นในเรื่องการนำเสนอความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงตามอย่างไทย และใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยสร้างสีสันและความแปลกใหม่ให้กับการแสดงโชว์ในโรงละคร
2. เนื่องจากทางบริษัทยังมีปัญหาในด้านหนี้สิน ในการเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ในผลิตภัณฑ์หลัก คือการแสดงโชว์นั้นมีต้นทุนค่อนข้างสูง ในแผนการระยะสั้นจึงยังไม่ควรทำ แต่ภูเก็ตแพนตาซีมีความพร้อมในด้านสถานที่และทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ ดังนั้นการเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์จึงควรทำจากทรัพยากรที่มีอยู่เดิม เพื่อไม่ให้เกิดการลงทุนที่สูงเกินไปและสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้แก่บริษัท เช่น การให้เช่าพื้นที่เพื่อจัดงานสัมมนา, งานอีเวนต์ต่างๆ เป็นต้น
3. จากการศึกษาผลิตภัณฑ์ของบริษัท ภูเก็ตแพนตาซี จำกัด (มหาชน) ที่มีจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย พบว่าในด้านผลิตภัณฑ์นั้น กลยุทธ์ที่ทางภูเก็ตแพนตาซีใช้คืออยู่แล้ว และสามารถทำให้ภูเก็ตแพนตาซีมีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลก แต่พบว่าภูเก็ตแพนตาซีมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์น้อยทำให้ลูกค้ารายเก่าไม่เกิดการซื้อซ้ำ และเพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีมากขึ้น พร้อมกับกระแสการท่องเที่ยวเพื่อการประชุมและนิทรรศการ (MICE)ที่กำลังเป็นที่ต้องการในตลาด ผู้ศึกษาจึงเน้นด้านการพัฒนาความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ แต่เนื่องจากการจะเพิ่มความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์หลัก คือการแสดงโชว์ภายในโรงละครนั้นใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ประกอบกับทางบริษัทยังมีปัญหาในด้านหนี้สิน ผู้ศึกษาจึงเน้นการพัฒนาความหลากหลายของผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรที่มีอยู่เดิม เพื่อไม่ให้เกิดการลงทุนที่สูงเกินไปและสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้แก่บริษัทจึงเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ดังนี้
  1. การให้เช่าพื้นที่ภายในภูเก็ตแพนตาซี เพื่อจัดงานต่างๆ  
พื้นที่ภายในของภูเก็ตแพนตาซีนั้น ใหญ่โตโอ้อ่าและถูกจัดไว้อย่างสวยงามทางผู้ศึกษาจึงมองเห็นว่านอกจากการใช้พื้นที่เหล่านั้นในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ทางภูเก็ตแพนตาซียังสามารถใช้พื้นที่ ที่มีอยู่ในการสร้างรายได้ ได้อีกจำนวนมหาศาล ด้วยการเปิดให้เช่าพื้นที่เพื่อจัดงานต่างๆ เช่น จัดงานอีเวนต์, งานประชุมสัมมนา, งานเลี้ยงสังสรรค์, งานแต่งงาน เป็นต้น
  2. การรับจัดงานเลี้ยงทั้งภายใน-ภายนอกสถานที่

ด้วยชื่อเสียงที่มีในระดับโลกของภูเก็ตแพนตาซี และมีทรัพยากรบุคคลที่มีความพร้อมและความสามารถในการดำเนินงานอยู่แล้ว รวมถึงอุปกรณ์ต่างๆก็มีความครบครัน ผู้ศึกษาจึงมองเห็นว่าแนวทางนี้จะช่วยเพิ่มรายได้ให้กับภูเก็ตแพนตาซีได้อีกมาก

### 3. การจัดเทศกาลอาหาร

โดยในแต่ละเดือนจะมีธีมที่แตกต่างกันเพื่อสร้างความแปลกใหม่ให้กับลูกค้า เช่น เทศกาลอาหารเจ, เทศกาลอาหารทะเล, เทศกาลอาหารฮาลาล เป็นต้น โดยจะเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาจองพื้นที่เพื่อทำการค้าได้

### 4. การจำหน่ายบัตรเข้าชมสถานที่

ในปัจจุบันลูกค้าที่จะเข้าไปเที่ยวชมในภูเก็ตแพนตาซี คือลูกค้าที่ซื้อบัตรชมโชว์หรือบัตรรับประทานอาหารเท่านั้น ผู้ศึกษามองว่ายังมีกลุ่มลูกค้าที่ต้องการเพียงเข้าชมสถานที่ อาจจะเพื่อถ่ายรูป เดินเล่น จึงมองเห็นโอกาสจากความต้องการดังกล่าว เนื่องจากสถานที่ภายในภูเก็ตแพนตาซีสวยงามอยู่แล้ว อาจมีการเพิ่มมุมถ่ายรูป โดยอาจจัดเป็นธีมต่างๆหมุนเวียนไป เพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่มนี้ ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวจะเป็นตัวกลางในการทำให้เกิด Viral Marketing ขึ้นเมื่อมีการแบ่งปันรูปถ่าย หรือประสบการณ์ต่างๆผ่าน Social Network สร้างการรับรู้ให้แก่กลุ่มสังคมใน Social Network ต่อไปเป็นทอดๆ

โดยผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นมาทั้ง 4 ข้อข้างต้นนั้น นอกจากทางภูเก็ตแพนตาซีจะเป็นผู้นำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าโดยตรงแล้ว ยังสามารถให้ตัวแทนจำหน่ายเป็นตัวกลางในการติดต่อ แนะนำผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า โดยจะมีเปอร์เซ็นต์แบ่งให้กับตัวแทนจำหน่ายรายนั้นๆ

## Price

ควรมีราคามาตรฐาน สำหรับตัวแทนจำหน่ายทุกที่ที่ใช้มาตรฐานราคาเดียวกัน

## Place

กำหนดแผนงานในการจัดจำหน่ายบัตรผ่านทางตัวแทนจำหน่าย โดยใช้ทั้ง Pull และ Push Strategies เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้ทราบถึงผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่ภูเก็ตแพนตาซีได้จัดทำขึ้น แผนงานในการจัดจำหน่ายบัตรผ่านทางตัวแทนจำหน่าย ประกอบด้วย

4. ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโฆษณาต่างๆ เพื่อให้มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดการรับรู้ในผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
5. ร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในการออก Road show แต่ในการออก Road show นั้นทางภูเก็ตแพนตาซีจะให้สิทธิ์แก่ตัวแทนจำหน่ายที่ผ่านการพิจารณาในความเหมาะสมเป็นตัวแทนในการประชาสัมพันธ์และจำหน่ายบัตร ณ งาน Road show นั้นๆ

6. เพิ่มจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายโดยหาพันธมิตรทางธุรกิจกับบรรดาโรงแรม, บริษัททัวร์, สายการบินทั่วโลก

### Promotion

ในส่วนของโปรโมชั่น จะเป็นการใช้การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร: IMC มาใช้ในการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้ (Brand Awareness) และสร้างภาพลักษณ์ (Brand Image) โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ดังนี้

#### 3. Advertising

- การลงโฆษณาในนิตยสารและหนังสือการท่องเที่ยว
- การลงโฆษณาในเว็บไซต์การท่องเที่ยว
- การจัดทำแผ่นซีดีแนะนำภูเก็ตแฟนตาซีเพื่อมอบไว้ให้แก่ตัวแทนจำหน่ายในการใช้แนะนำลูกค้า

#### 4. Public Relation

##### เพื่อสร้าง Brand Awareness

- การออก Road Show หรืองานแฟร์ต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ ในการออก Road show นั้นทางภูเก็ตแฟนตาซีจะให้สิทธิ์แก่ตัวแทนจำหน่ายที่ผ่านการพิจารณาในความเหมาะสมเป็นตัวแทนในการประชาสัมพันธ์
- การจัดกิจกรรมพิเศษ (Special event) ในช่วงเทศกาลต่างๆ เช่น เทศกาลกินเจซึ่งเป็นเทศกาลที่มีชื่อเสียงของจังหวัดภูเก็ต เปิดให้มีออกบูธจำหน่ายอาหารเจ เป็นต้น

##### เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Brand Image)

- การกุศล โดยจัดโครงการแฟนตาซีคิดดีเพื่อมอบทุนการศึกษาเพื่อตอบแทนผู้สังคม ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร
- ชุมชนสัมพันธ์ (Community relations) เช่น โครงการ Big Cleaning Day ตามชายหาดต่างๆ เป็นการสนับสนุนกิจกรรมของหน่วยงานราชการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในท้องถิ่น

#### 4. Viral Marketing

การตลาดแบบไวรัล โดยอาศัย Social Networks ในการทำให้ภูเก็ตแฟนตาซีเป็นที่รู้จักมากขึ้น ผ่านผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นใหม่ คือ บัตรเข้าชมสถานที่เพียงอย่างเดียว

### People

พนักงานเป็นปัจจัยสำคัญของบริษัท เพราะพนักงานทุกๆ คน มีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าทางด้านธุรกิจกับบริษัท และพร้อมก้าวไปสู่ความเจริญเติบโตร่วมกับบริษัท ทั้งทางตรง และทางอ้อม ดังนั้น ภูเก็ตแพนตาซี จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ทุกระดับชั้น และการให้ความรู้ในหลายๆ แขนงวิชา ไม่ว่าจะเป็นความรู้เกี่ยวกับบริษัท ความรู้ทั่วไปในชีวิตประจำวัน สุขภาพ ความปลอดภัย ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

### **Process**

บริษัทฯ ควรคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการเพิ่มมาตรฐานความปลอดภัยในชีวิต และป้องกันการสูญเสีย ทั้งในส่วนของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ และพนักงานของบริษัทฯ ทุกคน มากกว่าการรักษาทรัพย์สินของบริษัทฯ

### **Physical**

ภูเก็ตแพนตาซีควรมีการนำเสนอลักษณะทางกายภาพให้กับลูกค้า โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางด้านกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ





## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

รศ.ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญญาชนกุล, วลีพร ธนาธิคม และพรทิพย์ นกุลวุฒิไธมาส การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546

นัตยาพร เสมอใจ. การตลาดธุรกิจบริการ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ เอ็กสเปอร์เน็ท, 2545

Michael A. Hitt, R.Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. การจัดการเชิงกลยุทธ์. ผู้แปล และเรียบเรียง ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ดร.ทรรศนะ บุญขวัญ. สำนักพิมพ์ McGraw Hill. 2552.

Philip Kotler. การจัดการการตลาด. ผู้แปลและเรียบเรียง ธนวรรณ แสงสุวรรณ, อติลล่ำ พงศ์ยี่หล้า, อุไรวรรณ แย้มนิยม, ยุทธนา ธรรมเจริญ และยงยุทธ พุพงษ์ศิริพันธ์. เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2552

## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถามเรื่อง ทักษะคติของนักเที่ยวที่มีต่อการตัดสินใจมาเที่ยวที่ภูเก็ตแฟนตาซี

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาโท

หลักสูตร CEO MBA มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

\*\*\*ข้อมูลส่วนตัว และความคิดเห็นของท่านจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ด้านการศึกษาเท่านั้น

(กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ท่านเลือก)

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ท่านเลือก)

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 15 ปี  16 - 23 ปี  24 - 35 ปี  36 - 59 ปี  
 วัยเกษียณ 60 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

โสด  สมรส  หย่าร้าง, หม้าย, แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

5. อาชีพ

นักเรียน/นักศึกษา  รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ  พนักงานบริษัท  
 ธุรกิจส่วนตัว/ค้าขาย  อื่นๆ

6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ต่ำกว่า 10,000 บาท  10,001-20,000 บาท  20,001-30,000 บาท  
 30,001-40,000 บาท  40,001 บาทขึ้นไป

7. ภูมิภาค

ภาคเหนือ  ภาคกลาง  ภาคอีสาน  
 ภาคตะวันตก  ภาคตะวันออก  ภาคใต้

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8.ท่านชอบภูเก็ตแพนตาซีเพราะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวไม่เหมือนใคร					
9.ท่านชอบโชว์การแสดงที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาใช้ในการแสดง					
10.ท่านชอบความหลากหลายของโชว์การแสดง					
11.ท่านชอบบุฟเฟ่ต์อาหารที่มีอาหารนานาชนิดไว้ให้บริการ					
12.ท่านชอบความอลังการของโรงละคร “วังไอยรา”					
13.ท่านชอบห้องจัดเลี้ยงที่โอ้อ่าหรูหรา					
14.ท่านชอบบริเวณภายนอกอาคารที่ถูกจัดแต่งไว้อย่างสวยงาม					
15.ท่านชอบการบริการของพนักงาน					
16.ท่านชอบราคาที่เหมาะสมของอาหาร					
17.ท่านชอบราคาที่เหมาะสมของสินค้าที่ขายอยู่ภายใน					
18.ท่านชอบราคาที่เหมาะสมของบัตรเข้าชมโชว์					
19.ท่านชอบความสะดวกในการซื้อบัตรเข้าชมผ่านตัวแทนจำหน่าย					
20.ท่านชอบการจัดการส่งเสริมการตลาดเช่น การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ					
21.ท่านชอบการประชาสัมพันธ์ เช่น การออกบู๊ทงานท่องเที่ยว, กิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ					

22.ท่านเลือกซื้อตั๋วเข้าชมผ่านตัวแทนจำหน่ายเพราะเหตุผลใด

- สะดวก  ราคาถูกกว่าซื้อโดยตรงที่ภูเก็ตแพนตาซี  
 ได้รับการแนะนำจากตัวแทนจำหน่าย

23.ท่านเคยมาใช้บริการภูเก็ตแพนตาซีจำนวนกี่ครั้ง (รวมครั้งนี้ด้วย)

- 1ครั้ง  2ครั้ง  3ครั้ง  
 4ครั้ง  5ครั้ง  มากกว่า5ครั้ง

24.ค่าใช้จ่ายที่ท่านใช้ไปในการมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซี (ค่าใช้จ่ายของท่านคนเดียว)

- 600-800บาท  801-1,000บาท  1,001-1,200บาท  
 1,201-1,400บาท  1,401-1,600บาท  มากกว่า1,600บาท

25.ท่านใช้บริการใดต่อไปนีในการมาเที่ยวภูเก็ตแพนตาซี (ตอบได้มากกว่า1ข้อ)

- ชมโชว์  รับประทานอาหารบุฟเฟ่ต์(ณ ภัตตาคารมโนห์ราทอง)  
 รถรับส่ง  รับประทานอาหารบุฟเฟ่ต์(ณ ภัตตาคารสุริยมาศ)

26.ท่านจะกลับมาใช้บริการภูเก็ตแพนตาซีอีกหรือไม่

- กลับ  ไม่กลับ  ไม่แน่ใจ

27. ท่านคิดว่าภูเกิดแฟนตาซีควรจัดกิจกรรมรูปแบบใดเพิ่มเติม

---

---

28. ท่านคิดว่าภูเกิดแฟนตาซีควรมีการปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง

---

## ภาคผนวก ข

### โครงคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) คือใคร
2. ใครคือคู่แข่งชั้นหลักของบริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)
3. ท่านคิดว่าสิ่งใดคือข้อได้เปรียบทางการแข่งขันบริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)
4. ปัญหาที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันมีอะไรบ้าง และส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างไร
5. บริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์อย่างไร
6. บริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) มีการทำCRM กับลูกค้าหรือตัวแทนจำหน่ายหรือไม่ อย่างไร
7. บริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) วางกลยุทธ์ทั้ง3ระดับ (กลยุทธ์ระดับองค์กร, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ, กลยุทธ์ระดับหน้าที่) เป็นอย่างไร
8. ท่านมองอนาคตของบริษัทภูเก็ตแฟนตาซีไว้อย่างไร

### โครงคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวแทนจำหน่าย

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการจำหน่ายบัตรเข้าชมของท่านคือใคร
2. ลูกค้าส่วนใหญ่ซื้อบัตรเข้าชมประเภทใด
3. ลูกค้าที่เคยไปเที่ยวภูเก็ตแฟนตาซีแล้ว มีการซื้อบัตรเพื่อไปเที่ยวซ้ำอีกหรือไม่
4. ท่านคิดว่าเหตุผลสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเลือกซื้อบัตรเข้าชมภูเก็ตแฟนตาซีจากตัวแทนจำหน่ายคืออะไร
5. ท่านมีความพึงพอใจกับคอมมิชชั่น ที่ได้รับจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายบัตรเข้าชมภูเก็ตแฟนตาซีหรือไม่ ถ้าไม่เพราะเหตุผลใด
6. ท่านอยากให้บริษัทภูเก็ตแฟนตาซีจำกัด (มหาชน) มีการพัฒนาในเรื่องใดเพื่อเป็นประโยชน์ต่อตัวแทนจำหน่าย

## ภาคผนวก ค

### บันทึกบทสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหาร

คุณศิริกุล อัมรามร ผู้อำนวยการ (ประชาสัมพันธ์)

เรียน คุณทิพย์พิรุณ พุ่มดวง

ตามที่ท่านขอข้อมูลของบริษัทมาเพื่อนำไปประกอบการทำงานส่งในการศึกษาปริญญาโท หลักสูตร CEO MBA สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จึงขอส่งคำตอบเพื่อให้ท่านนำข้อมูลไปใช้ประกอบการทำการศึกษาระดับปริญญาโทด้วยตนเอง (Independent Study) ในหัวข้อ "ปัญหาและการจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจการท่องเที่ยวและสันทนาการ-กรณีศึกษาบริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)" ต่อไป

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) คือใคร

-นักท่องเที่ยวทุกชาติ ทุกเพศ ทุกวัย

2. ใครคือคู่แข่งหลักของบริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน)

-เนื่องจากภูเก็ตแฟนตาซีเป็นวัฒนธรรมธีมปาร์ค ที่ลงทุนสร้างกว่า 3,500 ล้านบาท เพื่อนำเสนอศิลปะการแสดงของไทยประยุกต์กับเทคนิคพิเศษต่างๆ ระดับโลก ดังนั้น ภูเก็ตแฟนตาซีจึงถือได้ว่า เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีแห่งเดียวในโลก ด้วยการคงคอนเซ็ปต์ รักษามาตรฐานระดับโลกด้านสินค้า การบริการ การบริหารงาน จึงหาคู่แข่งหลักได้ยาก แต่สิ่งที่ทำให้ภูเก็ตแฟนตาซีมีการพัฒนาด้านสินค้าบริการอย่างสม่ำเสมอคือ การแข่งขันกับตัวเอง จึงพูดได้ว่า คู่แข่งของภูเก็ตแฟนตาซีคือ ภูเก็ตแฟนตาซีต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ไม่หยุดอยู่กับที่เพื่อให้ให้นักท่องเที่ยวได้รับความประทับใจสูงสุด

### 3. ท่านคิดว่าสิ่งใดคือข้อได้เปรียบทางการแข่งขันบริษัทภูเก็ตแพนตาซี จำกัด (มหาชน)

-จากที่กล่าวมาในข้อ 2 สิ่งทีภูเก็ตแพนตาซีได้เปรียบทางการแข่งขันกับตัวเองคือ การอบรมให้บุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการ ใส่ใจทุกรายละเอียด โดยนำประสบการณ์ที่ผ่านมา และการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานจากสถานที่ท่องเที่ยวทั่วโลกนำมาพัฒนาปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน และสร้างความสนุกสนานเพลิดเพลิน สร้างอรรถรสความบันเทิงตั้งแต่ก้าวแรกที่เดินทางมาถึงภูเก็ตแพนตาซีจนกลับไปยังสามารถบอกต่อเพื่อน ญาติพี่น้องให้มาชมอีกด้วย

### 4. ปัญหาที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันมีอะไรบ้าง และส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างไร

-แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

- ปัญหาจากภัยธรรมชาติ อาทิ สึนามิ แผ่นดินไหว น้ำท่วม ไข้หวัดนก โรคซาร์ เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้
- ปัญหาจากมนุษย์ อาทิ การปิดสนามบิน เหตุขู่วางระเบิด เหตุการณ์ชุมนุมทางการเมือง การขายตัดราคาทำให้ราคาในตลาดปั่นป่วนจนทำให้ได้กำไรน้อยถึงไม่เหลือกำไรเลย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจโดยรวมจะทำให้นักท่องเที่ยวไม่เดินทางเข้ามาประเทศไทย ทำให้ขาดรายได้ ขาดเงินหมุนเวียน

### 5. บริษัทภูเก็ตแพนตาซี จำกัด (มหาชน) มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์อย่างไร

-เนื่องจากจังหวัดภูเก็ตมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามามากขึ้นเรื่อยๆ ตั้งแต่ 3 ล้านคนจนปัจจุบันกว่า 7 ล้านคนต่อปี จึงได้เปรียบในเรื่องการทำประชาสัมพันธ์เฉพาะในท้องถิ่นเพื่อให้ นักท่องเที่ยวรับรู้และต้องการมาชมตรงจุดที่นักท่องเที่ยวมากที่สุด

ส่วนการทำประชาสัมพันธ์ในต่างประเทศบริษัท จะร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในการออก Road Show อย่างน้อยปีละ 20 กว่าหัวเมืองในประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยดูจากกลุ่มเป้าหมายหลัก และการทำสำรวจความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวชาติใดให้ความสนใจ

และภายในประเทศได้จัดทำโปรโมชั่นราคาพิเศษเพื่อให้ชาวไทยที่ต้องการเดินทางมาเที่ยวภายในประเทศได้รับสิทธิพิเศษทั้งหน่วยงานราชการ องค์กรการบริหารส่วนท้องถิ่น รวมถึงกลุ่มนักเรียน นักศึกษาที่บริษัท เปิดโอกาสให้น้องๆ ได้ทัศนศึกษาออกห้องเรียนในราคาพิเศษสุด รอบเวลาช่วงกลางวัน ซึ่งน้องๆ สามารถเดินทางมาได้โดยไม่ทำให้ผู้ปกครองต้องเป็นห่วง พร้อมทั้งบริษัท ได้จัดโครงการแพนตาซีคิดดีเพื่อมอบทุนการศึกษาเพื่อตอบแทนผู้สังคมไปด้วยในขณะเดียวกัน โดยปีนี้จัดขึ้นต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 ซึ่งตั้งงบประมาณการศึกษาไว้ 1 ล้านบาท



6.บริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) มีการทำCRM กับลูกค้าหรือตัวแทนจำหน่ายหรือไม่ อย่างไร

-ตั้งแต่เปิดดำเนินการกิจการมากกว่า 13 ปี บริษัทฯ เห็นความสำคัญของการให้บริการลูกค้า รวมถึงเอเยนต์ทัวร์ลูกค้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนส่งลูกค้ามาชมภูเก็ตแฟนตาซี อีกทั้งมัคคุเทศก์ แท็กซี่ ตุ๊กตุ๊ก ทุกภาคส่วนล้วนเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ภูเก็ตแฟนตาซียืนอยู่ ณ จุดนี้

ดังนั้น บริษัทฯ จึงจัดทำโปรแกรมสำหรับบันทึกข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เอเยนต์ทัวร์ โรงแรม เคาน์เตอร์ทัวร์ มัคคุเทศก์ แท็กซี่ ตุ๊กตุ๊ก หน่วยงานราชการ โดยมีรายละเอียดที่เป็นประโยชน์ต่อทุกภาคส่วน รวมถึงนำข้อมูลมาแก้ไขปรับปรุงงานบริการต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ในแต่ละปีบริษัทฯ จะทำการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า เอเยนต์ทัวร์ มัคคุเทศก์ที่เข้ามาใช้บริการภายในปาร์คเพื่อนำข้อเสนอแนะต่างๆ มาปรับปรุง และพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

7.บริษัทภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) มีการวางกลยุทธ์การแข่งขันไว้อย่างไร

-ภูเก็ตแฟนตาซีมีกลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญ 4 ประการคือ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการสร้างภาพพจน์และการกำหนดตำแหน่งในการแข่งขัน

8.ท่านมองอนาคตของบริษัทภูเก็ตแฟนตาซีไว้อย่างไร

-บริษัทฯ มุ่งหวังที่จะพัฒนาสินค้าและบริการให้ได้รับความสนุกสนาน และความประทับใจ และเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐานสากล โดยจะเห็นได้จากการพัฒนาด้านสินค้าและบริการอย่างไม่หยุดยั้งตลอดเวลา

## ภาคผนวก ง

### ข้อมูลอุตสาหกรรม, ข้อมูลบริษัท, ข้อมูลอื่น ๆ

#### ข้อมูลจากหนังสือพิมพ์

**สยามรัฐ :** นายกิตติกร คิ้วฉา กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ภูเก็ตแฟนตาซี จำกัด (มหาชน) กล่าวถึงผลประกอบการในปีนี้ว่า น่าจะมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น 10-15%ซึ่งถ้าหากไม่เกิดเหตุการณ์หรือภาวะวิกฤตต่าง ๆ ขึ้น โดยเฉพาะปัญหาทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวอย่างเห็นได้ชัดก็น่าจะสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างแน่นอน ด้วยเหตุที่ภูเก็ตเป็นจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวตลอดทั้งปี โดยเฉพาะช่วงไฮซีซั่นนี้มีนักท่องเที่ยวโดยรวมทั้งสิ้นกว่า90%

สำหรับสัดส่วนนักท่องเที่ยวของภูเก็ตแฟนตาซีแบ่งออกเป็น นักท่องเที่ยวชาวไทย 12% นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ 88% โดยจะเดินทางมาเป็นกลุ่มทัวร์จากแถบเอเชีย รัสเซียประมาณ 50% และ 380% เป็นนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาด้วยตนเอง ซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวจากแถบยุโรป โดยส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมการท่องเที่ยวผ่านทางบริษัททัวร์เพื่อใช้บริการในเรื่องที่พัก ขณะที่จะเลือกหาสถานที่ท่องเที่ยวผ่านทางเว็บไซต์ต่างๆ ด้วยตัวเอง

นายกิตติกร กล่าวว่ ในปีนี้ตั้งเป้าจะตลาดอินเดีย ออสเตรเลีย ออสเตรเลีย และออสเตรเลีย เนื่องจากนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มีอัตราการเติบโตในการเดินทางท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวที่ค่อนข้างสูงต่อคน โดยทำการตลาดด้วยการเดินทางไปจัดงานโรดโชว์ในประเทศดังที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อเป็นการโปรโมทและเป็นการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เดินทางมายังภูเก็ตแฟนตาซี และจังหวัดภูเก็ต ประเทศไทยเพิ่มมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงในส่วนต่างๆ เช่น การแสดงโชว์ ฉากการแสดง แสง สี เสียง โดยจะมีการพัฒนาให้มีความทันสมัย ตระการตา มีความสมบูรณ์แบบและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น เนื่องจากปีนี้ภูเก็ตแฟนตาซีครบรอบ 12 ปี โดยใช้เวลาปรับปรุงประมาณ 1-2 ปี

“ตลอดปีนี้ ทางภูเก็ตแฟนตาซีจะเน้นและให้ความสำคัญในเรื่องการจัดแคมเปญที่แสดงถึงการขอบคุณ ทั้งนักท่องเที่ยว และบริษัททัวร์ต่างๆ รวมถึงหน่วยงานต่างๆ ที่ได้ช่วยกันส่งเสริมสนับสนุนและเดินทางมาท่องเที่ยวยังภูเก็ตแฟนตาซีอย่างต่อเนื่องตลอด 12 ปี โดยจะมีการจัดงาน

แกลงข่าวและจัดงานภูเก็ตแพนตาซีอย่างยิ่งใหญ่ในช่วงเดือนมีนาคมนี้ เพื่อเป็นการขอบคุณทุกฝ่าย” นายกิตติกร กล่าว

อย่างไรก็ตาม นายกิตติกร กล่าวว่ ทางภูเก็ตแพนตาซีได้จัดทำโปรโมชั่นราคาพิเศษอย่างต่อเนื่อง โดยร่วมกับบริษัททัวร์ และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยโดยบัตรที่เข้าชมภูเก็ตแพนตาซี จะมีทั้งประเภทบัตรรับชมการแสดงเพียงอย่างเดียว ในราคา 1,500 บาท และบัตรชมการแสดงพร้อมดินเนอร์ ในราคา 1,900 บาท สามารถอัปเดตเพิ่มความพิเศษได้ เช่น อัปเดตในราคา 200 บาท สามารถนั่งชมการแสดงในที่นั่งโกลด์ซีท หรือที่นั่งทอง ซึ่งเป็นที่นั่งที่สามารถรับชมการแสดงได้อย่างใกล้ชิด และตระการตามากยิ่งขึ้น

## ประวัติผู้ศึกษา

นางสาวทิพย์พิรุณ พุ่มดวง เกิดเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2530 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีคณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ จากมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เมื่อปีการศึกษา2548 และได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ตั้งแต่ปีการศึกษา2553 ขณะนี้ยังศึกษาอยู่ในหลักสูตรดังกล่าว