

กลยุทธ์การตลาดของโรงแรมเวียร์รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด

นางสาวระพีพร แจ่มประไพ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

Marketing Strategy of Away Resorts Kohkood Hotel, Trad Province

Miss Rapeeporn Jamprapai

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

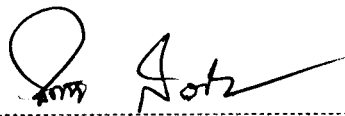
School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2009

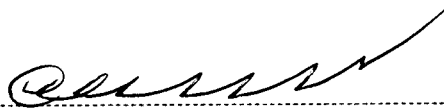
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์การตลาดของโรงแรมอเวีย รีสอร์ทส์ เกาะกูด
จังหวัดตราด
ชื่อและนามสกุล นางสาวระพีพร แจ่มประไพ
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ชัย ลอยฤทธิวิทย์ไกร

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.ชัย ลอยฤทธิวิทย์ไกร)

ประธานกรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง)

กรรมการ

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิทยาการจัดการ

วันที่ ๒๕ เดือน ๑๒ พ.ศ. ๒๕๕๒

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์การตลาดของโรงแรม อเวอริสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด
ผู้ศึกษา นางสาวระพีพร แจ่มประไพ ปริญาญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิภูมิไกร ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง กลยุทธ์การตลาดของโรงแรมอเวอริสอร์ทส์เกาะกูด จังหวัดตราด ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์สถานการณ์ของโรงแรมและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (2) ศึกษาการดำเนินกลยุทธ์การตลาดเป้าหมายและส่วนประสมทางการตลาด

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ โรงแรมอเวอริสอร์ทส์เกาะกูดจังหวัดตราด โดยเก็บข้อมูลเดือนมกราคมถึงเดือนกันยายน 2552

ผลการศึกษาพบว่า(1)สถานการณ์ของโรงแรม จุดแข็งคือ เป็นโรงแรมระดับ4ดาวที่มีห้องพักและห้องอาหารที่ใหญ่กว่าคู่แข่ง จุดอ่อนคือโรงแรมยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ โอกาสคือรัฐบาลหันมาสนับสนุนมากขึ้น อุปสรรคคือภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกที่ถดถอย การวิเคราะห์พลังผลักดันทั้งห้าพบว่า การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันมีน้อย สิ้นค้าทดแทนไม่มีสินค้าทดแทน ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจมุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างในด้านความเป็นธรรมชาติการให้บริการทางสิ่งที่ครบวงจร ผู้ซื้อและผู้ขายมีอำนาจในการต่อรองสูง ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจมุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างในด้านความเป็นธรรมชาติ การให้บริการทางน้ำที่ครบวงจร ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ (2) การตลาดเป้าหมาย แบ่งส่วนตลาดโดยใช้เกณฑ์ภูมิศาสตร์ ประชากรศาสตร์และพฤติกรรม กำหนดตลาดเป้าหมายออกเป็นห้ากลุ่มและกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสี่ดาว ด้านส่วนประสมการตลาด เน้นความแตกต่างด้านบริการ ระดับราคาที่เหมาะสม จัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย พนักงานขายและลูกค้าเดินเข้ามาเอง การส่งเสริมการตลาดโดยให้สิทธิพิเศษแก่ลูกค้า เน้นการสร้าง ความแตกต่างด้านบุคลากรและลักษณะทางกายภาพ ผ่านกระบวนการส่งมอบบริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า

คำสำคัญ กลยุทธ์การตลาด โรงแรมอเวอริสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง กลยุทธ์การตลาดของโรงแรมเวรี่สอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด สำเร็จลงได้ด้วยความสำเร็จจากหลายๆ ท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่ง โดยเฉพาะ รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวิจิตร ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและได้ให้คำแนะนำเป็นอย่างดีตั้งแต่การเลือกหัวข้อเรื่องที่จะทำการศึกษาค้นคว้า ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่อง อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้นั้นจนสามารถสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณไปยังคณะอาจารย์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทุกๆ ท่านที่ได้ ถ่ายทอดวิชาความรู้ในวิชาการต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ได้ ขอขอบคุณไปยัง บริษัทอเวรี่สอร์ทส์ เกาะกูด จำกัด ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในเรื่องข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี ผู้ที่ทำงานวิจัย ผู้จัดทำวารสาร บทความ และ ผู้จัดทำ เว็บไซต์ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี ตลอดจนถึงเพื่อนๆ ทุกคน ที่ได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมและเจ้าหน้าที่ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ที่เอื้อเพื่อให้ ใช้ห้องสมุดกลางของมหาวิทยาลัยเป็นสถานที่ในการค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติม ทำให้การศึกษาค้นคว้า อิสระในครั้งนีสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ความดีและประโยชน์ใดๆ ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี ผู้ศึกษาขอ มอบให้แก่บิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้และให้การช่วยเหลือจนทำให้ การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนีสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และหากการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้มี ข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องอย่างใด ผู้ศึกษาขินคิน้อมรับและขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ระพีพร แจ่มประไพ

ตุลาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	6
ข้อจำกัดของการศึกษา	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	10
การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขัน	15
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ.....	18
การตลาดเป้าหมาย.....	19
แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด	24
บัตรบันทึกคะแนนแห่งความสมดุล.....	27
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ.....	40
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงแรมอเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด.....	40
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงแรม คู่แข่งขัน	45
วิสัยทัศน์.....	51
พันธกิจ.....	51
เป้าหมายและวัตถุประสงค์.....	51
การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis).....	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์โครงสร้างทางการแข่งขัน โดยใช้ 5 Force Model.....	55
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ.....	57
บทที่ 4 การดำเนินกลยุทธ์.....	59
การดำเนินกลยุทธ์โดยใช้การตลาดเป้าหมาย.....	59
การดำเนินกลยุทธ์โดยใช้ส่วนประสมทางการตลาด.....	62
การประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ BSC.....	65
บทที่ 5 สรุปการศึกษา และข้อเสนอแนะ.....	69
สรุปผลการค้นคว้าอิสระ.....	69
ข้อเสนอแนะ.....	75
บรรณานุกรม.....	78
ภาคผนวก.....	81
ภาคผนวก ก จำนวนนักท่องเที่ยวเข้าด่านสุวรรณภูมิ.....	81
จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักแรมในตัวเมืองตราด.....	85
จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักแรมในเกาะกูด เกาะหมากและเกาะอื่นๆ.....	87
จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักแรมรวมทั้งจังหวัดตราด.....	89
ประวัติผู้ศึกษา.....	91

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1	Five Force Model แรงผลักดันทั้ง 5 ประการในการประกอบธุรกิจ.....15
ภาพที่ 2.2	Balance Scorecard Model.....28
ภาพที่ 2.3	ความสัมพันธ์ของมุมมองในการวัดผลและประเมินผล.....30
ภาพที่ 3.1	ลักษณะด้านหน้าโรงแรม อเวอริสอร์ทส์ เกาะกูด.....41
ภาพที่ 3.2	แผนที่แสดงที่ตั้งของโรงแรม.....42
ภาพที่ 3.3	ห้องพักแบบ Deluxe Sea View Bungalow.....43
ภาพที่ 3.4	ห้องพักแบบ Deluxe Sea Side Bungalow.....43
ภาพที่ 3.5	ห้องพักแบบ Party seaside.....44
ภาพที่ 3.6	ห้องพักแบบ Hut.....44
ภาพที่ 3.7	ห้องพัก แบบ Island Tent.....45
ภาพที่ 3.8	บรรยากาศภายนอกของโรงแรม ฌาณาตา.....45
ภาพที่ 3.9	พื้นที่บริเวณ โรงแรมฌาณาตา รีสอร์ท.....47
ภาพที่ 3.10	ห้องพักแบบฌาณาตาวิลล่า.....48
ภาพที่ 3.11	ภายในห้องพักแบบ ฌาณาตาสวีท.....49
ภาพที่ 3.12	ห้องอาหารฌาณาตา.....50
ภาพที่ 3.13	บาร์หน้าทะเล.....51

บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ปัจจุบันอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้กลายเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจ จนเป็นที่ยอมรับกันเกือบทุกประเทศทั่วโลก อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้เป็นสินค้าหลักในอุตสาหกรรมทำเงินระหว่างประเทศอย่างรวดเร็วและในหลายประเทศก็มีอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่คิดอันดับ 1-3 ใน 10 อันดับธุรกิจของประเทศนั้นๆด้วย ประเทศไทยก็เป็นอีกประเทศหนึ่งที่มีชื่อเสียงและคิดอันดับต้นๆ ของโลกด้วยเช่นกันในเรื่องของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากสภาพแวดล้อมและความเป็นธรรมชาติอันสวยงามของแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ทั่วประเทศนั้นเองทำให้เป็นที่ดึงดูดใจให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ภาวะเศรษฐกิจเกิดการหมุนเวียนและเกิดสภาพคล่องในวงจรธุรกิจเป็นอย่างมาก ปัจจุบันถ้าจะกล่าวถึงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของภาคตะวันออกของประเทศไทยนั้น นักท่องเที่ยวจากหลายๆประเทศทั่วโลก เริ่มรู้จักแหล่งท่องเที่ยวของภาคตะวันออกมากขึ้น โดยเฉพาะเกาะกูด จังหวัดตราด จัดเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ขึ้นชื่อเป็นอันดับต้นๆ ของประเทศและของโลกเช่นกัน ด้วยความเป็นธรรมชาติอันสมบูรณ์ ของท้องทะเลและป่าเขาของเกาะกูด ทำให้มีนักท่องเที่ยวมากมายทั้งชาวไทยและชาวต่างชาตินิยมเดินทางไปท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากในแต่ละปี จำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นทุกปี ตั้งแต่ ปี 2545 เป็นต้นมา ทำให้ธุรกิจบริการประเภท โรงแรมและที่พักต่างๆ เริ่มมีการเพิ่มจำนวนมากขึ้น เพื่อรองรับและตอบสนองความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าไปท่องเที่ยวที่เกาะกูด ปัจจุบันเกาะกูดมีธุรกิจประเภท โรงแรมและรีสอร์ทที่จดทะเบียนกับกรมการค้ากระทรวงพาณิชย์แล้วทั้งหมด 32 แห่ง ซึ่งเพิ่มขึ้นมาจากปี 2551 จำนวน 3 แห่ง จะเห็นได้ว่าจำนวนของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทของเกาะกูดมีอัตราการเพิ่มจำนวนขึ้นแต่เพิ่มขึ้นในปริมาณที่ไม่มากนัก เมื่อเทียบกับจังหวัดอื่นๆ ปัจจุบันยอดรวมของสถานที่พักแรมทั้งหมดของจังหวัดตราดอยู่ที่จำนวน 317 แห่ง ซึ่งมีทั้งประเภทที่เป็น โรงแรม รีสอร์ท เกสต์เฮ้าส์ และโฮมสเตย์ ต่างๆ กระจายอยู่ตามสถานที่ท่องเที่ยว รวมถึงเกาะต่างๆ ทั่วทั้งจังหวัดตราด

แม้ว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวน โรงแรมและรีสอร์ทต่างๆ ของเกาะภูเก็ตจะมีปริมาณที่เพิ่มขึ้นแต่เพิ่มขึ้นในอัตราที่น้อย ก็ตาม เมื่อเทียบกับจังหวัดอื่นๆ ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว เช่น ภูเก็ต และ สมุย แต่ผู้ประกอบการ โรงแรมต่างๆ ก็มุ่งที่จะต้องการให้ลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวทั้งที่เป็นชาวไทยและชาวต่างชาติที่จะเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวเกาะภูคนั้น ได้พิจารณาและตัดสินใจเลือกที่จะเข้าพักในโรงแรมของตนทั้งสิ้น ปัจจุบันกลยุทธ์การตลาดของโรงแรมในอำเภอเกาะภูเก็ต ในระดับต่างๆ มีความแตกต่างกัน สำหรับกลยุทธ์ของ โรงแรมระดับ 2-3 ดาว มักใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นหลักเพื่อดึงดูดลูกค้าและพยายามจัดกิจกรรมชักชวนให้มีการใช้บริการของ โรงแรมอย่างอื่น ๆ มากขึ้น เช่นเดียวกับ โรงแรมเปิดใหม่ที่กำหนดมาตรฐานให้อยู่ในระดับ 3 ดาวเพื่อให้ตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวเอเชียที่มีพฤติกรรมการใช้จ่ายค่อนข้างประหยัดและมีกำลังซื้อน้อยกว่านักท่องเที่ยวชาวยุโรป ส่วนกลยุทธ์สำหรับโรงแรมระดับ 4-5 ดาว มักเน้นทางด้านผลิตภัณฑ์ โดยสร้างความแตกต่างทางการบริการ ตั้งแต่ห้องพัก การจัดเลี้ยง ห้องประชุมสัมมนา สถานบันเทิงต่างๆ และยังมีกลยุทธ์ส่งเสริมการขายโดยให้สิทธิพิเศษด้านต่างๆ แก่สมาชิกของบัตรเครดิตวีไอพีและบัตรเครดิต หรือแม้กระทั่งการจัดแพ็คเกจทัวร์ ราคาพิเศษ หรือสร้างแพ็คเกจสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มให้บริการเสริมแบบครบวงจร เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการของ โรงแรมอย่างครบวงจร และอาจรวมถึงการเข้าพักกับโรงแรมในเครือในแต่ละประเทศได้ในราคาพิเศษ เป็นต้น ปัจจุบันพบว่าผู้ประกอบการทั้งชาวไทยและต่างชาติได้ให้ความสนใจกับการขยายธุรกิจเข้ามาในจังหวัดตราด เป็นอย่างมาก แหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมสูงสุดคือ เกาะภูเก็ต และเกาะช้าง ซึ่งด้วยความเป็นธรรมชาติของเกาะภูเก็ตเอง ที่สามารถดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวเกาะภูเก็ตเป็นจำนวนมากผู้ประกอบการจึงสังเกตเห็นและพยายามที่เข้ามาลงทุนในพื้นที่ของอำเภอเกาะภูเก็ต มากกว่าเกาะช้าง เพราะเกาะช้างเริ่มถึงจุดอิ่มตัว มีโรงแรมชื่อดังมากมายเกิดขึ้นในเกาะช้างแตกต่างกับเกาะภูเก็ต ซึ่งมีเพียงโรงแรมเล็กๆ ระดับ3-4 เป็นส่วนใหญ่ และมีโรงแรมระดับ 5 ดาว เพียงที่เดียว คือ โรงแรมโซนิวา คีรี ที่กำลังก่อสร้างอยู่ในขณะนี้และจะเปิดให้บริการกับนักท่องเที่ยวประมาณ พฤศจิกายน 2552 นี้ เป็นการบริหารในรูปแบบระบบเครือข่ายโรงแรม (Hotel chain) ที่มีลักษณะเครือข่ายระดับนานาชาติ (International chain) เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ระบบเครือข่ายโรงแรม (Hotel chain) เป็นการร่วมทุนหรือซื้อแฟรนไชส์ของกลุ่มโรงแรมในต่างประเทศ คือ กลุ่มโรงแรมในเครือของซิกเซ็นส์ (Six Sense) เนื่องจากชื่อเสียงของเครือข่ายกลุ่มนี้เป็นที่ยอมรับในตลาดโลก และความสามารถในการบริหารกิจการโรงแรมของกลุ่มนี้มีอยู่สูงมาก ทำให้ต้นทุนในด้านการตลาดหรือการดำเนินงานกิจการลดต่ำลง จึงทำให้สามารถเข้าดำเนินการในตลาดได้

นอกจากนี้ ระบบเครือข่ายโรงแรม (Hotel chain) ที่เปิดใหม่ยังมีการใช้กลยุทธ์ การลดราคาห้องพัก มาใช้ในการแข่งขัน แต่การลดราคาห้องพักก็สามารถทำได้เพียงระยะสั้นเนื่องจากไม่มีกำไร แต่ละโรงแรมระดับ 4-5 ดาวจะเน้นกลยุทธ์การพัฒนาบริการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เช่น การรีโนเวตโรงแรมใหม่ การเสนอบริการใหม่ๆ การนำระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงมาติดตั้งในห้องพัก สำหรับโรงแรมส่วนใหญ่ในเกาะภูเก็ตเป็นโรงแรมของคนไทยที่บริหารเอง ไม่สามารถลงทุนทางเทคโนโลยีราคาแพงมากได้ตามลำพัง เครือข่ายจากการจองห้องพักระบบเก่าผ่านทัวร์บริษัทอาจไม่สามารถ แข่งขันได้ โรงแรมที่มีการบริหารในลักษณะนี้ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมต่างๆ ให้กับบริษัท ที่รับบริหารงานระบบโรงแรม (Hotel Chain) ซึ่งโรงแรมในรูปแบบนี้จะต้องเน้นมาตรฐาน ของการบริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และบริหารจัดการต้นทุน เพื่อให้ราคาห้องพักต่ำ การลงทุนของผู้ประกอบการที่สนใจในธุรกิจโรงแรมระดับ 3-4 ดาว ซึ่งจะเจาะพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าบางกลุ่ม คือ กลุ่มที่มีความพอใจที่จะจ่ายในระดับที่ไม่สูงมากนัก และบริการที่ต้องการเป็นเพียงบริการขั้นพื้นฐาน ของโรงแรม เช่น ห้องพัก เครื่องปรับอากาศ โทรทัศน์ เป็นต้น หรือมีสิ่งอำนวยความสะดวกเล็กน้อย เช่น ห้องอาหาร บริการซักรีด เป็นต้น จึงทำให้ผู้ลงทุนสามารถลดภาระต้นทุนให้ต่ำลงได้ และสามารถเข้ามาแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่ได้ ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาของการคืนทุนนาน และเป็นธุรกิจที่จะต้องใช้เงินทุนในระดับสูง ดังนั้นการเข้าสู่ธุรกิจของนักลงทุนส่วนใหญ่จึงต้องทำการวิเคราะห์ และประเมินศักยภาพ ทั้งการตลาดและสถานภาพของบริษัทมาเป็นอย่างดี เพื่อจะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจลงทุน แนวโน้มการท่องเที่ยวของจังหวัดตราด จะดีขึ้นตามแนวโน้มของการท่องเที่ยวของภาคตะวันออกและประเทศไทย เพราะภาคตะวันออกถือว่าเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่ยังคงความอุดมสมบูรณ์ของท้องทะเลและป่าเขาไว้อย่างแท้จริง ส่วนประเทศเพื่อนบ้าน เช่น อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ก็ยังมีปัญหาอยู่ มาเลเซียก็ยังมีไม่มีจุดขายที่โดดเด่นเหมือนประเทศไทย การที่ภาครัฐบาล โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยเหลือ ได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้อาศัยแผนการตลาดที่มุ่งเน้นตลาดคุณภาพและแผนที่จะบุกตลาดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เช่น อินเดีย รัสเซีย และตะวันออกกลาง เป็นต้น คาดว่าจะช่วยหนุนให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาประเทศไทยมากขึ้นเป็น 10-11 ล้านคน ในปี 2553 ซึ่งส่งผลดีต่อธุรกิจโรงแรมทั่วประเทศ

ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจ โรงแรมและที่พักของแต่ละที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง เจ้าของกิจการและนักการตลาดของแต่ละ โรงแรมก็จะต้องมีการวางแผนการตลาดเป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาถึงกลยุทธ์ทางการตลาดของ โรงแรมอเวียร์สตอร์ทส์เกาะภูเก็ตตราด เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้โรงแรมอเวียร์สตอร์ทส์ เกาะภูเก็ตประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ตลอดจนผู้ที่สนใจสามารถนำไปเป็นข้อมูล

ประกอบการวางแผนทางการตลาดเพื่อการพัฒนาธุรกิจบริการประเภทโรงแรมและที่พักของอำเภอ
เกาะกูดต่อไป

2.วัตถุประสงค์ของการศึกษา

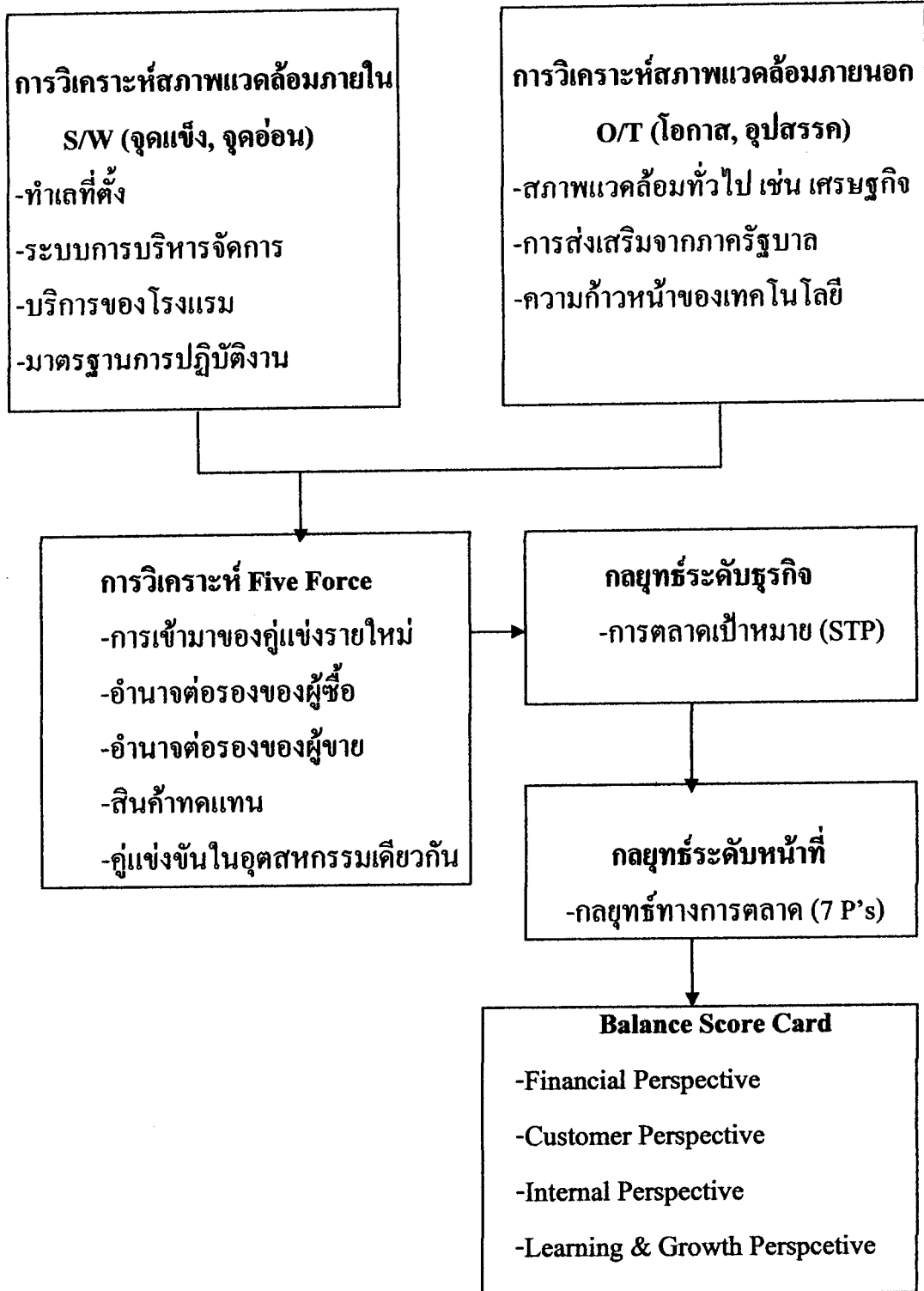
2.1 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ระดับธุรกิจของโรงแรมอเวียร์รีสอร์ท
เกาะกูด จังหวัดตราด

2.2 เพื่อศึกษาการดำเนินกลยุทธ์ตามส่วนประสมทางการตลาดของโรงแรมอเวียร์
รีสอร์ท เกาะกูด จังหวัดตราด

2.3 เพื่อประเมินผลกลยุทธ์ทางการตลาดของโรงแรมอเวียร์รีสอร์ทเกาะกูด จังหวัด
ตราด โดยใช้ Balance Score Card

3.กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่มีผลต่อการดำเนินงาน
และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงแรมอเวียร์รีสอร์ท เกาะกูด จังหวัดตราด ผู้ศึกษาจึงได้นำมา
กำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษาดังนี้



4.ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาแบบสังเคราะห์ โดยการวิเคราะห์จากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง (Actual Data) ทั้งที่เป็นข้อมูลในอดีตและข้อมูลปัจจุบันที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาดของ โรงแรม อเวอริสอร์ทส์ เกาะกู๊ด จังหวัดตราด แล้วทำการวิเคราะห์อย่างละเอียดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและหาข้อเสนอแนะ

ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ พื้นที่ของอำเภอเกาะกู๊ด จังหวัดตราด

ขอบเขตด้านเวลา

สำหรับระยะเวลาของการศึกษาคั้งนี้ได้ทำการศึกษาด้านกลยุทธ์การตลาดของ แผนการตลาดประจำปี 2552 ของ โรงแรมอเวอริสอร์ทส์ เกาะกู๊ด เริ่มตั้งแต่ เดือนมกราคม-กันยายน 2552 ระยะเวลาของแผนการตลาด 9 เดือน

ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาคั้งนี้ได้กำหนดประชากรในการศึกษา คือ โรงแรมอเวอริสอร์ทส์ เกาะกู๊ด จังหวัดตราด และ โรงแรมคู่แข่งันที่สำคัญได้แก่ โรงแรมอาณาตา รีสอร์ท ซึ่งเป็น โรงแรมระดับ เดียวกันคือเป็น โรงแรมระดับ 4 ดาวของเกาะกู๊ด

5.ข้อจำกัดในการศึกษา

1.การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การตลาดของ โรงแรมอเวอริสอร์ทส์ เกาะกู๊ด จังหวัดตราด” เป็นการศึกษาเฉพาะ โรงแรมอเวอริสอร์ทส์เกาะกู๊ดจังหวัดตราด เท่านั้นไม่สามารถอ้างอิงผล การศึกษาไปสู่โรงแรมทั้งหมดทั่วประเทศได้

2.ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์จะจำกัดเฉพาะข้อมูลที่ได้รับอนุญาตให้เปิดเผยจาก โรงแรมอเวอริสอร์ทส์ เกาะกู๊ด เท่านั้น

3.เนื่องจากพื้นที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคั้งนี้เป็นพื้นที่ของเกาะกู๊ดซึ่งเป็นเกาะที่ยัง ไม่มี ความเจริญทางธุรกิจ โรงแรมมากนัก ดังนั้นจึงมีข้อจำกัดด้านข้อมูลของคู่แข่งันใน โรงแรมระดับ เดียวกันซึ่งมีเพียงหนึ่งรายเท่านั้น

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

โรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อกันเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก ซึ่งเรียกว่า "แขก" (guest)

แขกในฐานะผู้มาเยือน (Visitor) ซึ่งผู้มาเยือนนี้สามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ

ลักษณะที่ 1 จำแนกตามช่วงเวลาที่มาเยือน หมายถึง ผู้มาเยือนในฐานะนักท่องเที่ยว หมายถึงผู้มาเยือนชั่วคราว ซึ่งพักอยู่ ณ สถานที่ที่ไปเยือนอย่างน้อย 24 ชั่วโมง และมีการพักค้างคืนอย่างน้อย 1 คืน แต่ไม่เกิน 1 ปี และ จำแนกตามช่วงเวลาที่มาเยือนอันหมายถึง ผู้มาเยือนชั่วคราว ซึ่งพักอาศัยอยู่ ณ สถานที่นั้นอย่างน้อยกว่า 24 ชั่วโมงและไม่พักค้างคืน

ลักษณะที่ 2 จำแนกตามถิ่นพำนักของผู้มาเยือนเอง

2.1 ผู้มาเยือนขาเข้า (Inbound Visitor) ผู้มาเยือนมีถิ่นพำนักในต่างประเทศและเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในอีกประเทศหนึ่ง เช่น ชาวต่างชาติที่นั่งสามล้อถีบ โยนผักนึ่งลอยฟ้าในยามค่ำคืนในจังหวัดพิษณุโลก

2.2 ผู้มาเยือนขาออก (Outbound Visitor) หมายถึงผู้มาเยือนที่มีถิ่นพำนักอยู่ในประเทศหนึ่งและเดินทางออกไปยังประเทศอื่น เช่น นักท่องเที่ยวไทยเดินทางไปเที่ยว จีน เกาหลี พม่า เวียดนาม ลาว มาเลเซีย เป็นต้น

2.3 ผู้มาเยือนภายในประเทศ (Domestic Visitor) หมายถึง ผู้มาเยือนที่มีถิ่นพำนักอยู่ในประเทศและเดินทางท่องเที่ยวในประเทศนั้น เช่น ผู้มาเยือนคนไทยมาจากกรุงเทพฯ ผ่านมาสักการะพระพุทธรูปชินราช เราเรียกผู้มาเยือนกลุ่มนี้ว่า นักทัศนาจร เพราะไม่ได้ค้างคืน ส่วนผู้มาเยือนที่มาพักค้างคืนที่โรงแรม อเวอริสอร์ท เกาะกูด จังหวัดตราด และจากลัับแวงนมัสการเสด็จพ่อ ร. 5 เราเรียกผู้มาเยือนกลุ่มนี้ว่า นักท่องเที่ยวเพราะมีการค้างคืนในตราด 1 คืน เป็นอย่างน้อย

การตลาด หมายถึง การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในธุรกิจที่ทำให้เกิดการนำสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค หรือผู้ใช้บริการนั้น ๆ โดยได้รับความพอใจ ขณะเดียวกันก็บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategies) เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่จะบอกรายละเอียดว่าวัตถุประสงค์ทางการตลาดแต่ละอย่างนั้น เราจะใช้วิธีการอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ในขณะที่วัตถุประสงค์ทางการตลาดที่เรากำหนดนั้นต้องมีความเฉพาะ กำหนดขอบเขตต่างๆชัดเจน และเกี่ยวเนื่องกับพฤติกรรมการณ์ซื้อของบริโภคนั้น กลยุทธ์การตลาด

กลับมีความหมายกว้างกว่าและจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของแผนตลาด กำหนดการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้า (Product Positioning) กลยุทธ์การตลาดและยังจะใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการพัฒนาโปรแกรมด้วยส่วนผสมการตลาด(Marketing Mix)อีกด้วย กลยุทธ์ทางการตลาด หมายถึง หลักเกณฑ์ที่ทางการตลาดใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้านคือ

1. กลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง โรงแรม อเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด เป็นรีสอร์ทส์ สำหรับการพักผ่อนของนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวที่เกาะกูด

2. กลยุทธ์ทางด้านราคา หมายถึง โรงแรม อเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด มีความเหมาะสมในด้านต่างๆ ของราคาที่กำหนดได้แก่ ราคาที่พักมีความเหมาะสม ราคาอาหารมีความเหมาะสม การบริการของพนักงานมีความเหมาะสม

3. กลยุทธ์ทางด้านสถานที่ ทำเลที่ตั้ง หมายถึง โรงแรม อเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด มีเส้นทางคมนาคมทางเรือ ที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงโรงแรมได้อย่างสะดวกสบาย ลูกค้าสามารถขึ้นจากเรือเร็วได้ที่ท่าเรือเทียบเรือหน้าโรงแรม พร้อมๆ กับการเสิร์ฟเวลคัมดริงค์ ได้ทันทีที่ลูกค้ามาถึง เป็นโรงแรมที่มีทำเลที่ตั้งเป็นธรรมชาติท่ามกลางท้องทะเลของเกาะกูด เป็นสถานที่ที่มีบรรยากาศร่มรื่น มีหาดทรายที่สวยงาม สถานที่ท่องเที่ยวและพักผ่อนมีความเงียบสงบเป็นธรรมชาติ สถานที่ที่มีความปลอดภัยเป็นอย่างมาก

4. กลยุทธ์ทางการส่งเสริมการตลาด หมายถึง โรงแรมอเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด มีวิธีการนำเสนอโรงแรมและการบริการต่างๆ ของโรงแรม เพื่อให้เป็นที่รู้จักแก่บรรดานักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่น่าสนใจ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ มากมาย เช่น การมีตัวแทนจำหน่าย (Agent) ทั้งในและต่างประเทศ ที่เป็นตัวแทนในการขายห้องพักให้กับโรงแรม อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ โบว์ชัวร์ หนังสือพิมพ์ระดับแนวหน้าของเมืองไทย เช่น บางกอกโพสต์ ทุเดย์ การออกบู๊ทตามงานและเทศกาลท่องเที่ยวต่างๆ ที่รัฐบาลและภาคเอกชนเป็นผู้จัดขึ้น เป็นต้น มีการประชาสัมพันธ์โรงแรมให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางและสม่ำเสมอ มีการจัดแพ็คเกจเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างสม่ำเสมอ

5. กลยุทธ์ด้านบุคลากร หมายถึง โรงแรม อเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด มีพนักงานที่มีความรู้เกี่ยวกับงานบริการเป็นอย่างดี มีการแต่งกายของพนักงานที่มีความสวยงาม มีสไตล์ ตามแนวคิดของโรงแรม พนักงานที่ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพ คอยใส่ใจลูกค้าตลอดเวลา

6. กลยุทธ์ด้านกระบวนการ หมายถึง โรงแรม อเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด มีขั้นตอนและวิธีการในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน เพื่อป้องกันมิให้ลูกค้าเกิดความเบื่อหน่าย ที่ต้องเจอกับการเช็คอินที่ล่าช้า ซึ่งลูกค้า อาจจะเคยเจอประสบการณ์แบบนี้มาแล้ว

โดยเริ่มตั้งแต่เมื่อเข้ามาถึงโรงแรมและตอนที่ก้าวออกไปจากโรงแรม ทำให้ลูกค้ามีความประทับใจ และเพลิดเพลินกับการเข้าพักที่โรงแรม

7. กลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง โรงแรม อเวย์ริสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด เป็นโรงแรมที่มีภูมิทัศน์ที่เป็นธรรมชาติ มีความสะอาด ห้องพักรวม มีบริการต่างๆ อย่างครบถ้วนตามความต้องการของลูกค้า มีแผนที่แสดงที่ตั้งของโรงแรม มีป้ายบอกเส้นทางที่ละเอียด ชัดเจน

การบริการ หมายถึง การกระทำที่อำนวยความสะดวกที่ผู้ให้บริการกระทำให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ ในการให้บริการนั้นอาจมีการใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ หรืออาจจะเป็นการกระทำล้วนๆ โดยที่ไม่มีการใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือใดๆก็ได้กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการบริการหมายรวมถึงแต่การกระทำที่อำนวยความสะดวก ในลักษณะที่เป็นนามธรรมล้วนๆ โดยไม่มีวัสดุ สิ่งของ หรือสินค้าเป็นส่วนประกอบสำคัญของการกระทำนั้นๆ รวมถึงการกระทำที่เป็นส่วนเสริมหรือเพิ่มเติมให้กับสินค้า หรือการกระทำที่ส่งผลให้ได้รับสิ่งของที่เป็นรูปธรรม เช่น การบริการที่พักรวมของโรงแรม

7.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้สามารถนำผลจากการศึกษาไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาแผนการตลาด การตลาด ของโรงแรม อเวย์ริสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7.2 ผลจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของโรงแรมอเวย์ริสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด สามารถนำไปใช้เป็นตัวอย่างหรือเป็นกรณีศึกษาสำหรับผู้ประกอบการ โรงแรมอื่นๆ หรือผู้ที่สนใจได้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญของการทบทวนวรรณกรรมในบทนี้ เป็นการเสนอ รูปแบบแนวคิดและวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา นำมาพิจารณาดังนี้

- 1.การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคทางการตลาด (SWOT Analysis)
- 2.การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขัน (Five Force Model)
- 3.กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
- 4.การตลาดเป้าหมาย (STP Marketing)
- 5.แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix :7P's)
- 6.บัตรบันทึกคะแนนแห่งความสมดุล (The Balance Scorecard Model)
- 7.ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคทางการตลาด (SWOT Analysis)

1.1 ความหมายของ SWOT Analysis ชูเพ็ญ วิบูลสันติ (2551:202) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

1. Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
3. Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้
4. Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

1.2 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้ง ภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อ การบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของ องค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

1.3 ขั้นตอนและ วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะ ครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และ แสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะ อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.3.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน องค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมิน สภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร(คน เงิน วัสดุ

การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และ ผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย - จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจาก มุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นของ องค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข้ม แข็งขององค์กร - จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1.3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับ ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของ องค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทาง สังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของ ประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และ สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ - โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบประโยชน์ ทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้ มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ - อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการ วิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบในระดับมหภาคในทางที่จะ ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กร ให้มี ความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

1.3.3 ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุด แข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมิน สภาพ แวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้ สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

1) สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อชิงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

2) สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลาย ประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3) สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่คิดขัคอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว(Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

4) สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ(Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

1. ควรวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กร/ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดของเขตของความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ว่าจะ เป็น จุดอ่อน (W) หรือ จุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบ

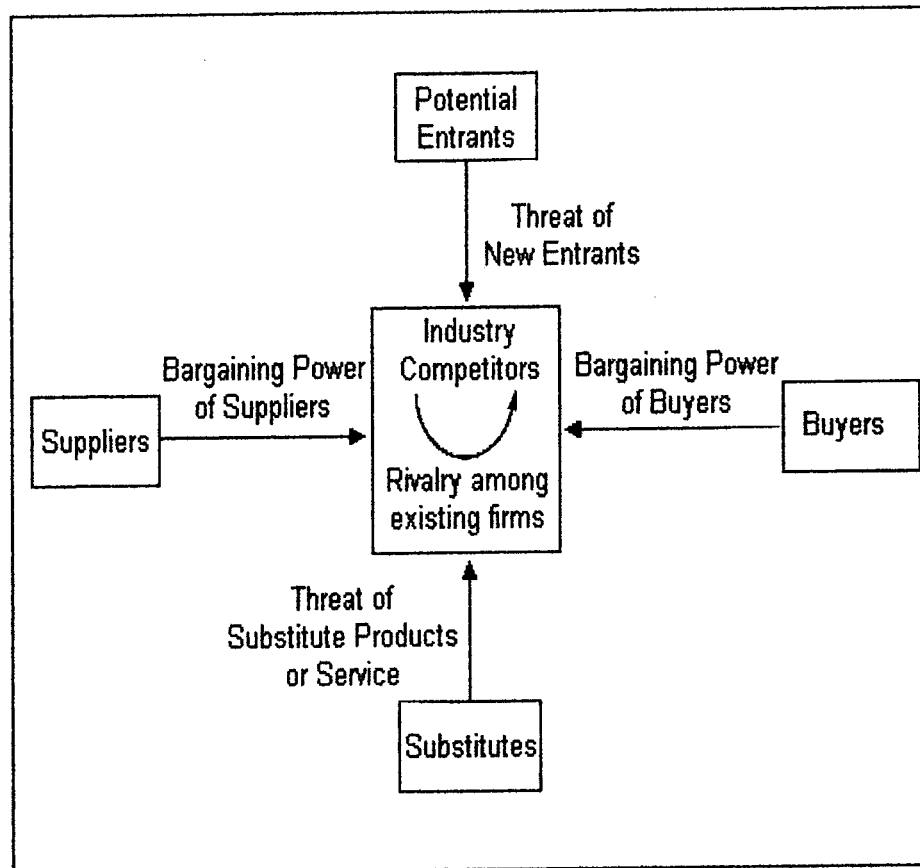
เดียวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

ข้อดี – ข้อเสีย ของการทำ SWOT Analysis

ข้อดี เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ให้ความสะดวกเป็นอย่างมากสำหรับผู้ที่น่า SWOT มาใช้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่างๆ มากมาย เช่น - การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลายๆ ทาง - การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ - การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น - การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในการดำเนินการ - การวิเคราะห์โครงการเริ่มใหม่ - การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น – การสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่

ข้อเสีย ของการใช้ SWOT ก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลายในการประยุกต์ใช้งาน เช่น โอกาสผิดพลาดเกิดจาก คุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์- ต้องทบทวน SWOT เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่า เหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขัน (Five Force Model)



ภาพที่ 2.1 Model แรงผลักดันทั้ง 5 ประการในการประกอบธุรกิจ

ที่มา <http://maven.files.wordpress.com/2008/01/porter5forces3.gif>

แนวทางการวิเคราะห์ให้เอาองค์กรของตัวเองเป็นที่ตั้ง แล้วตอบคำถามที่ละด้านจนครบแนวทางการวิเคราะห์ของ Michael E. Porter มีดังนี้

1. **New Entrants** คือ การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ในธุรกิจที่เราอยู่ ผู้แข่งขันรายใหม่เข้ามาง่ายหรือยาก เช่น เทคโนโลยีการผลิตยากหรือง่าย การจัดวัตถุดิบยากหรือง่าย ตลาดมีความดึงดูดใจมากหรือไม่ ถ้าทุกอย่างง่ายไปหมด กลุ่มแข่งขันรายใหม่จะเข้ามาได้ง่าย เราจะมีจำนวนคู่แข่งมากขึ้น

อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม ได้แก่

- การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง

- การผูกพันในตราหือ (Brand Loyalty)
- เงินลงทุน (Capital requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่
- การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to distribution)
- นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูง ต้นทุนเหล่านี้ซึ่งอาจได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรืออาจจะเป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ ค่าฝึกอบรมแลสอนงานให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่ เป็นต้น

- ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะ มีวัตถุดิบราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิดการเรียนรู้

2. Suppliers of Key Inputs คือ อำนาจต่อรองของผู้ขายมีผู้ขาย (Supplier) อยู่ในมือก็ ราย คุณมีอำนาจในการต่อรองเขามากน้อยแค่ไหน ความสัมพันธ์กับเขาคือมากน้อยแค่ไหน ธุรกิจที่ ต้องมีการกู้เงิน ก็จำเป็นต้องดูเรื่องนี้ด้วย ถ้ากิจการมี

- จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง
- ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้ อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี ถ้าวัตถุดิบมีน้อย อำนาจต่อรองจะสูง
- ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

3. Substitute Products คือ การเข้ามาของสินค้าทดแทน เช่น อายุของผลิตภัณฑ์ life style ของลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากเดิม ยกตัวอย่างให้เห็นได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงจากฟิล์มถ่ายรูป เป็นกล้องดิจิตอล การเปลี่ยนจากส่งจดหมายทางตู้ไปรษณีย์มาเป็นอีเมล เป็นต้น คุณต้องลองคิดว่า ธุรกิจของคุณมีแนวโน้มที่จะถูกสินค้าชนิดมาแทนที่หรือไม่ หรือสินค้าของคุณมีแนวโน้มที่จะ แทนที่สินค้าชนิดใดหรือไม่ แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้ ซึ่งผู้ลูกค้า จะคำนึงถึงคือ

- ระดับการทดแทนเป็นการทดแทนได้มากหรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม

- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน

- ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

4. **Buyers** คือ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ในธุรกิจคุณเป็นผู้ครองตลาดหรือไม่ หรือคุณเป็นรายเล็ก ลูกคามีอำนาจในการต่อรองกับคุณมากน้อยแค่ไหน อย่างเช่น โทรศัพท์มือถือในยุคเริ่มแรก มีการถือครองมือถือไว้ที่ตัวเครื่อง ลูกค้ำจะต้องคิดหนักเมื่อต้องการเปลี่ยนค่ายมือถือที่ใช้งานอยู่ เพราะหมายความว่า ต้องซื้อโทรศัพท์เครื่องใหม่กันเลยทีเดียว ซึ่งปัจจุบันได้มีการปลดล็อคมือถือที่ตัวเครื่องแล้ว ประกอบกับซิม และ ตัวเครื่องก็มีราคาถูกลงมาก ลูกค้ำมีสิทธิ์ที่จะเปลี่ยนค่ายมือถือไปมาได้อย่างง่ายดาย ถ้าในขั้นตอนนี้ต่อไปมีการปลดล็อคหมายเลขโทรศัพท์ เชื่อว่าการแข่งขันของมือถือโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ต้องรุนแรงกว่านี้ เพราะลูกค้ำอาจจะเปลี่ยนการใช้มือถือเป็นว่าเล่น

ดังนั้น ถ้าลูกค้ำเปลี่ยนใจได้ง่าย การแข่งขันด้านราคา โปรโมชั่น ต่าง ๆ ยิ่งรุนแรงมากขึ้น กลายเป็นลูกค้ำได้เปรียบจากการแข่งขัน และมีอำนาจในการต่อรองสูง

อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้ำ ประกอบด้วย

- ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อมาก ก็มีอำนาจการต่อรองสูง
- ข้อมูลต่างๆที่ลูกค้ำได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ำมีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก
- ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ
- ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ำรวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง
- ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปคานหลัง คือ ถ้าลูกค้ำสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่นหรือ ใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้ำต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้ำก็จะต่ำ

5. **Industrial rivalry among competing seller** ที่อยู่ตรงกลาง คือ สถานะการแข่งขันในกลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์และตลาดเดียวกับเรา มีกิจกรรมการแข่งขันทางการตลาดหมุนวนเวียน ไปเรื่อย ๆ ไม่มีวันหยุด ขอให้ตรวจสอบดูว่า คู่แข่งของเรามีกลยุทธ์อะไรบ้างที่มากกระทบองค์กรของเรา

แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม

-จำนวนคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งมีจำนวนมาก หรือ มีขีดความสามารถพอๆกัน จะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโต การแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก ความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันก็จะน้อยลง

-ความผูกพันในตราชื่อ

-กำลังการผลิตส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังผลิตส่วนเกิน การแข่งขันจะรุนแรง

-ต้นทุนคงที่ของธุรกิจ และต้นทุนในการเก็บรักษา

3. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ธนชัย ชมจินดา (2549:106-108) ได้อธิบายถึงการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจตามหลักของ Michael E. Porter ไว้ดังนี้ เพื่อให้องค์กรธุรกิจใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือเป็นต่อในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจของบริษัทดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรงจากการนำทรัพยากรและความสามารถพิเศษของบริษัทมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และตราสินค้า (Differentiation Strategy)

เน้นการสร้างความแตกต่างขององค์กรจากคู่แข่งทั้งในด้านภาพพจน์ คุณภาพ การออกแบบ เทคโนโลยี กระบวนการ ช่องทางการจัดจำหน่าย และการกำหนดราคา เพื่อให้ลูกค้ายอมรับในความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งทำให้ลูกค้าพึงพอใจและสร้างความภักดีในผลิตภัณฑ์หรือบริการและเต็มใจจ่ายในราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง กล่าวคือ องค์กรมีรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายเพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสามารถเลือกสรรได้ บริษัทจึงมีการสร้างตราให้เหมาะกับชนิดสินค้าและบริการเพื่อให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายสามารถจดจำได้เป็นอย่างดี เช่น โรงแรมในเครือฮิลตัน โรงแรมในเครือไพรี่ซีชัน เป็นต้น ซึ่งเป็นตราที่กลุ่มลูกค้ารู้จักกันทั่วโลก

3.2 กลยุทธ์การเน้นเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

เน้นส่วนครองตลาดแบบกว้างเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดและผลตอบแทนสูง เน้นการควบคุมต้นทุนในทุกๆด้านและสร้างประสิทธิภาพในการผลิต การมีต้นทุนต่ำทำให้ขายสินค้าได้ในราคาถูกกว่าคู่แข่งและยังคงมีกำไร โดยองค์กรมีแนวคิดในการที่จะนำเทคโนโลยี เครื่องจักรและนวัตกรรมใหม่ๆการผลิตและบริการที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดกระบวนการผลิตและบริการที่รวดเร็วและได้คุณภาพที่สม่ำเสมอ รวมถึงการลดต้นทุน โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายคงที่ การ

เพิ่มประสิทธิภาพด้าน Supply Chain ปรับปรุงการบริหารจัดการสินทรัพย์และสภาพคล่อง และการควบคุมค่าใช้จ่าย อันจักเป็นหนทางที่ทำให้บริษัทสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้น และสามารถขยายตลาดให้กว้างขวาง ครอบคลุม พื้นที่ได้ อันจะทำให้บริษัทสามารถที่จะรักษาความเป็นผู้นำตลาดต่อไปได้อย่างยั่งยืน

3.3 กลยุทธ์มุ่งเจาะจงตลาด(Focus Strategy)

เป็นการทุ่มความพยายามไปที่ส่วนครองตลาดเดียวที่เชี่ยวชาญ เนื่องจากตำแหน่งทางการแข่งขันที่ด้อยกว่าคู่แข่งหากดำเนินงานในตลาดใหญ่กิจการที่มุ่งตลาดเฉพาะส่วนอาจดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่างหรือกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนในส่วนตลาดเฉพาะที่คนเลือก

4. การตลาดเป้าหมาย (STP Marketing)

STP Marketing การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมายและการวางตำแหน่งทางการตลาด เป็นขั้นตอนงานที่สำคัญในการเอาชนะคู่แข่งในการดำเนินธุรกิจ หากเราแบ่งส่วนตลาดได้อย่างชัดเจน เหมาะสม ก็จะมีส่วนช่วยสร้างโอกาสให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรในการเข้าสู่ตลาด รวมทั้งทำให้เห็นช่องว่างทางการตลาดที่ยังไม่มีคู่แข่งให้ความสนใจเมื่อเราเลือกตลาดเป้าหมายได้ถูกต้อง สอดคล้องกับทรัพยากรขององค์กร และเป็นส่วนตลาดที่มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต ก็ยังมีส่วนทำให้องค์กรสามารถทำกำไรได้ในระยะยาว การวางตำแหน่งทางการตลาดที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริโภคได้เห็นจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง อันทำให้การใช้ทรัพยากรในการสื่อสารการตลาดไปสู่ผู้บริโภคมีประสิทธิภาพ เป็นการใช้งบประมาณที่เกิดผลทั้งในระยะสั้นและต่อเนื่องในระยะยาว ซึ่งจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรในที่สุด

4.1 เกณฑ์ในการกำหนดส่วนแบ่งตลาด (Segmentation)

4.1.1 ประชากรศาสตร์: เพศ อายุ รายได้ เช่น ชาย อายุ 25 – 50 ปี ระดับรายได้ สูงกว่า 20,000 บาท

4.1.2 ภูมิศาสตร์: เขตประเทศ เช่น ทวีปออสเตรเลีย เขตพื้นที่ เช่นภาคกลาง สภาพความเจริญ เช่น เมืองใหญ่ ชานเมืองใหญ่ ชนบท

4.1.3 จิตวิทยา: บุคลิกภาพ เช่นหวานแหวว ปราดเปรียว สถานะในสังคม เช่น ระดับสูง ระดับล่าง Life Style เช่น วัยรุ่นน่ารัก ท่องป่าชมไพร การท่องเที่ยวทะเล

4.1.4 พฤติกรรม โอกาสในการใช้ เช่น ใช้เป็นประจำ คุณประโยชน์ที่ต้องการ เช่น ความสะอาด ความประหยัด อัตราการใช้ เช่น ผู้ที่ใช้ปริมาณมาก การอ่อนไหวต่อราคา ความ

ภักดีในตราชื่อหือและความน่าสนใจของ Sub-Segment แล้วจึงเลือกส่วนตลาดนั้น ๆ อาจเลือกได้มากกว่าหนึ่งส่วนตลาดย่อยเป็นตลาดเป้าหมายขององค์กร

4.2 เกณฑ์ที่ใช้เลือกตลาดเป้าหมาย: Target Market

4.2.1 ขนาดและอัตราการเติบโตของส่วนตลาด (Segment size and Growth)

ต้องดูความสามารถขององค์กรและภาวะการแข่งขันประกอบด้วย

4.2.2 ความน่าดึงดูดใจของโครงสร้างการตลาด (Segment structural attractiveness) เป็นการพิจารณาศักยภาพของส่วนตลาดทั้งปัจจุบันและอนาคต เช่น Niche Market ตลาดไม่ใหญ่แต่กำลังขึ้นสูง

4.2.3 เป้าหมายและทรัพยากรขององค์กร (Organization objectives and resources) ส่วนตลาดที่เลือกควรสอดคล้องกับเป้าหมาย เช่น องค์กรขนาดใหญ่มีเงินลงทุนและบุคลากรมาก ควรเลือกส่วนตลาดที่มีขนาดใหญ่ หรือองค์กรขนาดเล็กควรเลือกส่วนตลาดที่มีขนาดเล็กเหมาะสมกับศักยภาพด้านการแข่งขัน และการเข้าถึงตลาดขององค์กร ความแตกต่างจากสินค้าบริการของกลุ่มอย่างชัดเจน และสามารถเสนอให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความแตกต่างนั้นได้

ปัจจัย 3 ประการในการสร้างความแตกต่างของตำแหน่งทางการตลาด :

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) คึงลักษณะเด่น พิเศษของผลิตภัณฑ์ที่เรามีแต่คู่แข่งไม่มี เช่น รูปแบบ คุณสมบัติ ความคงทน ราคา ความเชื่อถือได้ คุณภาพ
2. ด้านบริการ (Service) ทำให้ผู้บริโภครู้สึกถึงความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น ความรวดเร็ว การรับประกัน บริการพิเศษ อบรม ความสะดวก เวลาทำการ
3. ด้านบุคลากร (Personnel) โดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องอาศัยบุคลากรเป็นส่วนสำคัญของการให้บริการ ปัจจัยที่นิยมใช้ คือ ความรู้ของ บุคลากร ประสิทธิภาพและความชำนาญ ความเอาใจใส่ลูกค้า ความซื่อสัตย์ไว้ใจได้

กลยุทธ์ในการเข้าสู่ส่วนตลาดเป้าหมาย

1. กลยุทธ์ตลาดรวม (Market Aggregation, Total Market, Undifferentiated Approach) ผู้บริโภคมีความต้องการในสินค้าบริการไม่แตกต่างกัน ไม่จำเป็นต้องพัฒนาส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) ที่แตกต่างกันในการตอบสนองความต้องการของตลาดแต่ละส่วน คือการมองตลาดหรือผู้บริโภคเป็นตลาดใหญ่ตลาดเดียว

2. กลยุทธ์การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน (Single-Segment Strategy) เป็นการเลือกส่วนตลาดย่อยส่วนเดียว จากส่วนตลาดหลายส่วนที่ถูกแบ่งด้วยเกณฑ์ต่างๆ แล้ว เช่น รถเบนซ์ เลือกส่วนตลาดที่มีรายได้สูงเป็นตลาดเป้าหมาย ข้อดีของการเลือกส่วนตลาดส่วนเดียว คือ ทำให้การจัดสรร

ทรัพยากรทางการตลาดขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริโภคไม่สับสน สามารถเข้าถึงและสร้างความยอมรับกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้ง่าย

3. กลยุทธ์การตลาดมุงหลายส่วน (Multiple-Segment Strategy) ในการเลือกตลาดเป้าหมายนั้น จะเลือกส่วนตลาดย่อยมากกว่า 1 ส่วนตลาด จากนั้นจึงพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดหลายชุด โดยแต่ละชุดจะถูกพัฒนาขึ้นสำหรับผู้บริโภคในแต่ละส่วนตลาดย่อย เช่น โคโยด้ามอเตอร์ มีรุ่น โซลูน่า แคมรี่ เลกซ์ส เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละส่วนตลาด ซึ่งกลยุทธ์นี้มีข้อดีที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย

4. ค่านภาพลักษณ์ (Image) เป็นคุณค่าทางจิตใจ ในการสร้างต้องใช้เวลานานและงบประมาณอย่างต่อเนื่องค่อนข้างสูง ในการสร้างภาพลักษณ์สร้างได้จาก

- ที่มาของสินค้าหรือบริการ คือ อาศัยความน่าเชื่อถือของผู้ผลิตมาสร้างภาพลักษณ์ให้ผลิตภัณฑ์เพื่อให้ผู้บริโภคยอมรับและเห็นความแตกต่างได้รวดเร็วขึ้น

- ความหรูหรา สะดวกสบาย ของโรงแรมในระบบเครือข่าย (Hotel chain) ต่างประเทศ เช่น Ritz-Carlton, Accor

- ความรักชาติหรือสนับสนุนสินค้าไทย เช่น ไทยประกันชีวิต เบียร์สิงห์
- เหตุการณ์พิเศษ เช่น สนูปาล์มโอลีฟ สนับสนุนการประกวดนางสาวไทยอย่างต่อเนื่อง

- บรรยากาศ เช่น ลูกอมฮอลล์ ที่สร้างตำแหน่งเป็นลูกอมเย็นซ่าชุ่มคอ โดยเชื่อมโยงกับบรรยากาศของน้ำตก

- สัญลักษณ์ เช่น รูปผู้พันคันทรีของเคนค็อกี้

3.การวางตำแหน่ง Position

เป็นการออกแบบข้อเสนอทางการตลาดและภาพพจน์ เพื่อให้เข้าไปอยู่ในใจของผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมาย ผลลัพธ์สุดท้ายของการวางตำแหน่งทางการตลาดก็คือ ความสำเร็จในการสร้างข้อเสนอที่ทรงคุณค่า (Value Proposition) แก่ผู้บริโภค เป็นเหตุผลที่โน้มน้าวว่าทำไมผู้บริโภคต้องซื้อสินค้า บริการของเรา

การวางตำแหน่งตามแนวคิดของ Rise และ Trout

การวางตำแหน่งไม่ได้ทำอะไรกับตัวผลิตภัณฑ์แต่เป็นการเล่นกับจิตใจของผู้มุ่งหวัง นั่นคือ การที่เราวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้เข้าไปอยู่ในใจของผู้มุ่งหวัง

ผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อส่วนใหญ่ล้วนแล้วแต่สร้างตำแหน่งที่แตกต่างในใจของผู้บริโภค เมื่อตราสินค้ายึดครองตำแหน่งก็ยากที่คู่แข่งจะเข้ามาถ่วงอ้าวในตำแหน่งเดียวกัน คู่แข่งต้องเลือกใช้วิธีคังค่อไปนี้

1. กลยุทธ์แรก “เพิ่มความแข็งแกร่งของตำแหน่ง ที่เข้ายึดครอง”

เช่น Aris – เราเป็นเบอร์สอง เราต้องพยายามมากขึ้น 7 Up – Uncola United Jersey Bank ซึ่งเป็นธนาคารเล็กๆ ของอเมริกา วางตำแหน่งว่าเป็นธนาคารที่ให้บริการที่รวดเร็ว (Fast –moving Bank) เนื่องจากธนาคารใหญ่ๆ เชื่องช้าในการให้บริการสินเชื่อ

2. กลยุทธ์สอง “การเข้ายึดตำแหน่งที่ยังว่างอยู่” เช่น Chocolate Three musketeers วางตำแหน่งว่ามีไขมันต่ำกว่าช็อคโกแลตอื่น 45 %

3. การลดตำแหน่งหรือเปลี่ยนตำแหน่งคู่แข่งในใจของผู้บริโภค การลดตำแหน่ง Mercedes Benz ว่าตัวเองเป็น “ สุดยอดของเครื่องยนต์”

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามแนวคิดของ Treacy และ Wiersema

เสนอกรอบความคิดของการวางตำแหน่งที่เรียกว่า วินัยแห่งคุณค่า (Value Disciplines) ในแต่ละอุตสาหกรรมกิจการสามารถ มุ่งไปสู่ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) ถูกค้าขอความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ชอบบริษัทที่มีผลปฏิบัติการนำเชื่อถือ บริษัทที่ปฏิบัติการยอดเยี่ยม (Operationally Excellent Firm) ต้องการบริษัทที่รับผิดชอบในการเข้าถึงความต้องการส่วนบุคคลหรือบริษัทที่ใกล้ชิดลูกค้า (Customer Intimate Firm)

การวางตำแหน่งมีหลายความคิดที่น่าเสนอแนวคิด

นักการตลาดจำนวนมากสนับสนุนการใช้ผลประโยชน์หลักเพียงอย่างเดียว

Rosser Reeves เชื่อว่ากิจการควรพัฒนาจุดขายหลัก (Unique Selling Proposition : USP) ของแต่ละตราสินค้าและคอกย้ำไว้อย่างเหนียวแน่น เช่น ยาสีฟัน Salt ขี้ว่าเค็มแต่ดี หรือ Mercedes Benz เน้นความเป็นเลิศทางวิศวกรรม

Rise and Trout เน้นให้มีประโยชน์ที่แสดงถึงตำแหน่งอย่างต่อเนื่องเพื่ออำนวยความสะดวกสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายตลอดจนพนักงานทั่วทั้งองค์กร ถ้าบริษัทสามารถคอกย้ำตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งและส่งมอบต่อผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง ก็จะเป็นที่รู้จักและถูกถามหา ในผลประโยชน์อย่างชัดเจน เช่น Home depot มีชื่อเสียงด้านบริการที่ดีที่สุด ในหมู่ผู้ค้าปลีกสินค้าเกี่ยวกับบ้าน แต่บางคนก็ไม่เห็นด้วยกับการวางตำแหน่งหลักเพียงอย่างเดียวว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่เห็นว่าการวางตำแหน่งโดยนำเสนอประโยชน์ 2 อย่าง จะทำให้โดดเด่นมากกว่า เช่น Furniture : Steelcase เป็นผู้นำเฟอร์นิเจอร์โดยเสนอประโยชน์ 2 อย่าง นั่นคือ การส่งมอบตรงเวลาที่ดีที่สุด และการติดตั้งที่ดีที่สุด Car : Volvo เสนอ ปลอดภัยที่สุด และทนทานที่สุด ส่วนการวางตำแหน่งสินค้าโดยเสนอประโยชน์ 3 แบบ เช่น ยาสีฟัน คอลเกต เสนอป้องกันฟันผุลดทอนใจสดชื่น ฟันขาวสะอาด การทำเช่นนี้จะทำให้ส่วนแบ่งการตลาดเป็น 3 กลุ่มแทนที่จะเป็นกลุ่มเดียวกัน

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ต้องหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด 4 ประการ คือ

1. การวางตำแหน่งผิดไป (Under positioning)

คือ การที่ผู้ซื้อที่มีความคิดคลุมเครือเกี่ยวกับตราสินค้า สินค้าถูกมองว่าเป็นเพียงอีกรายการหนึ่งท่ามกลางสินค้าที่มีอยู่อย่างมากมายในตลาด เช่น Pepsi – ได้แนะนำ Crystal Pepsi ในปี 1993 ผลที่ออกมาคือผู้บริโภคไม่สนใจ เพราะไม่เห็นความใสสะอาดว่าเป็นเรื่องสำคัญในน้ำอัดลม

2. การวางตำแหน่งสูงไป (Over positioning)

คือ การที่ผู้ซื้ออาจจะมีภาพลักษณ์เกี่ยวกับตราสินค้าที่แคบเกินไป เช่น แหวนเพชร Tiffany เริ่มกันที่ราคา 5,000 \$ ปัจจุบันเริ่มที่ขั้นต่ำ 1,000 \$ เท่านั้น

3. การวางตำแหน่งที่สับสน (Confused Positioning)

ผู้ซื้อที่มีภาพลักษณ์ที่สับสนเกี่ยวกับตราสินค้า ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่บริษัทอ้างประโยชน์หลายอย่าง หรือเปลี่ยนตำแหน่งสินค้าบ่อยเกินไป เช่น Next desktop computer ซึ่งตอนแรกวางตำแหน่งเป็น Computer สำหรับนักเรียน ต่อมาเป็นวิศวกร ต่อมาเป็นของนักธุรกิจ ในที่สุดก็ไม่ประสบความสำเร็จเลย

4. การวางตำแหน่งที่ชวนสงสัย (Doubtful Positioning)

คือ เป็นการยากที่ผู้ซื้อ จะเชื่อในสิ่งที่ตราสินค้านั้นกล่าวอ้างในคุณลักษณะ ราคา หรือ ผู้ผลิต เช่น Cimarron แนะนำว่าเป็นรถยนต์หรูหรายี่ห้อคู่แข่ง เช่น BMW, Audi และ Mercedes มีเบาะหนัง ชั้นวางกระเป๋าเดินทาง อุปกรณ์ชุดโครเมียม และมีสัญลักษณ์ของ Cimarron ติดบนโครงตัวถังรถยนต์ แต่ผู้บริโภคก็ยังคงมองว่าเป็นเพียงรถรุ่นหนึ่งของ Chevy's Cavalier หรือ Oldsmobile's Firenze วางตำแหน่งว่า “จ่ายมากกว่าเพื่อให้ได้มากกว่า (More for More) แต่ผู้บริโภคกลับมองว่า “จ่ายน้อยเพื่อให้ได้มาก” (Less for More) การวางตำแหน่งทางการตลาดไม่ควรวางตำแหน่งโดยใช้จุดเด่นของสินค้าเกินกว่า 2 จุด เนื่องจากผู้บริโภคจะสับสน และไม่ควรเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดบ่อยเกินไป เพราะตำแหน่งทางการตลาดนั้น เสมือนการลงทุนระยะยาวในใจผู้บริโภค การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้ได้ผลดีนั้น จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ บริการที่เราเลือกขึ้นมาควรเป็นจุดขายที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจนซึ่งเงื่อนไขที่เลือกควรประกอบด้วย 3 ประการคือ:

1. สามารถวัดได้ (Measurable)
2. สามารถเข้าถึงได้ (Accessible)
3. สามารถทำกำไรให้องค์กรได้ (Profitable)

5. แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด(Marketing Mix :7P's)

กลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ 7P's (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.2546)

5.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ สี ราคา คุณภาพ ตราสินค้า บริการและชื่อเสียงของผู้ขาย ผลิตภัณฑ์อาจจะเป็นสินค้า บริการ สถานที่ บุคคล หรือความคิด ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

5.2 ราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินหรือสิ่งอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต้องจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการหมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็น P ตัวที่สองที่เกิดขึ้นถัดจาก Product ราคาเป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ของผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา ผู้บริโภคก็จะตัดสินใจซื้อ

5.3 การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กร ไปยังตลาดสถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายคือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

5.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตราสินค้าหรือบริการหรือความคิด หรือต่อบุคคล โดยใช้เพื่อจูงใจ (Persuade) ให้เกิดความต้องการ เพื่อเตือนความทรงจำ (Remind) ในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมการซื้อ หรือเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขาย (Personal selling) ทำการขาย และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Nonperson selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ องค์กรอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือซึ่งต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบประสมประสานกัน [Integrated Marketing Communication (IMC)] โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้

5.5 บุคคล (People) หรือ พนักงาน (Employees) ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรม (Training) การจูงใจ (Motivation) เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างกันอยู่แข่งขัน พนักงานต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่ดีสามารถตอบสนองต่อลูกค้า มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร

5.6 การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical evidence and presentation) โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม [Total Quality Management (TQM)] ตัวอย่าง โรงแรมต้องพัฒนาลักษณะทางกายภาพและรูปแบบการให้บริการ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer-value proposition) ไม่ว่าจะเป็นด้านความสะดวกความรวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่นๆ

5.7 กระบวนการ (Process) เพื่อส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer satisfaction)

ในการบริหารการตลาดนั้น ผู้บริหารการตลาดต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้บริโภค และมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยเครื่องมือส่วนผสมการตลาด ซึ่งมักจะรู้จักกันโดยทั่วไปว่า “7Ps” แต่ปัจจุบันในยุคของการตลาดที่มุ่งเน้นลูกค้านั้นจะเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ คือ องค์กรประกอบทุกอย่างนั้นให้เริ่มต้นจากลูกค้าเป็นหลัก โดยเริ่มตั้งแต่การออกแบบตลอดจนตอบสนองในมุมมองของลูกค้าได้แก่

1.Customer Solution ผู้ผลิตสินค้าต้องเรียนรู้ถึงความต้องการของผู้บริโภค โดยการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการ เพื่อให้สินค้านั้นๆ สามารถเอื้อประโยชน์หรือแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้า และที่สำคัญยิ่งคือการนำเสนอคุณภาพที่ดีแก่ลูกค้า โดยอาจเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตรงหรือสูงกว่าความคาดหวังของหลายๆ องค์กรอาจมุ่งการตอบสนองสินค้าหรือบริการให้ตรงจุดและชัดเจนยิ่งขึ้นด้วย กลยุทธ์ที่เรียกว่า Mass Customization โดยเสนอสินค้าและบริการเพื่อลูกค้าเฉพาะรายในราคาที่เหมาะสมพร้อมการบริการพิเศษที่ตรงใจลูกค้าแต่ละบุคคล ขณะเดียวกันก็สามารถตอบสนองลูกค้าในวงกว้าง เพื่อสร้างความพึงพอใจได้อย่างทั่วถึง ดังนั้นกลยุทธ์นี้จึงจำเป็นต้องใช้การจัดการระบบฐานข้อมูลที่ฉียบพร้อมด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการออกแบบผลิตภัณฑ์และการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว

2.Customer Cost นักการตลาดควรเข้าใจว่า แม้ผู้บริโภคจะได้รับสินค้าที่ตรงกับความต้องการแล้ว แต่ยังไม่ใช่ว่าพึงพอใจที่จะเกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้เพราะผู้บริโภคต้องการซื้อสินค้าในระดับราคาที่เหมาะสม ผู้บริโภคจะยอมจ่ายในราคาที่สูงหากสินค้านั้นๆ มีลักษณะพิเศษหรือมีเอกลักษณ์เฉพาะ แนวความคิดเดิมๆ เกี่ยวกับผู้บริโภคที่เชื่อว่า “สินค้าที่มีคุณภาพสูง ราคามักจะแพง” นั้น กำลังจะเปลี่ยนไปในปัจจุบันนี้ด้วยกระบวนการใหม่ในการ

บริหาร คือ “ยกระดับคุณภาพ ขณะเดียวกับราคาที่ถูกลง” ซึ่งให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เพื่อให้ต้นทุนต่ำลง อีกทั้งยังต้องเปลี่ยนยุทธวิธีการตั้งราคาใหม่จากเดิมที่ผลิตสินค้าเสร็จแล้วจึงค่อยมาตั้งราคา แต่กลับต้องพิจารณาว่าผู้บริโภคยอมรับสินค้านั้นๆ ด้วยราคา ณ ระดับใด สามารถลดต้นทุนได้หรือไม่ จึงค่อยมากำหนดราคา ณ ระดับที่ผู้บริโภคเต็มใจที่จ่าย

3.Convenience ผู้ผลิตต้องพยายามส่งมอบสินค้าหรือนำเสนอการบริการ ณ สถานที่และเวลาที่เหมาะสม ในปัจจุบันธุรกิจมีการดำเนินการ โดยเชื่อมต่อด้วยระบบคอมพิวเตอร์ระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า มีความทันสมัยและรวดเร็วมากขึ้น เพื่อเอื้อประโยชน์ในการติดต่อและการสั่งซื้อ ซึ่งสามารถตรวจสอบบริการต่างๆ ได้ตลอดเวลาเมื่อลูกค้าต้องการ ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดการระบบการสั่งซื้อและการนำเสนอบริการอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการลดต้นทุนทั้งระบบนั่นเอง อันจะเกิดผลดีคืนกลับให้ผู้บริโภค ขณะเดียวกันการกระจายสินค้าและบริการควรคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่าผู้บริโภคในปัจจุบันต้องการจะซื้อหาสินค้าและบริการด้วยความง่ายและสะดวกสบายไม่ยุ่งยาก ณ เวลาใดก็ได้ที่ต้องการ จึงเกิดธุรกิจระบบอินเทอร์เน็ตหรือออนไลน์ กันมากขึ้นซึ่งปัจจุบันยังมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างคุณค่าในจุดนี้

4.Communication การมีกิจกรรมเพื่อการส่งเสริมการตลาด อัน ได้แก่ การใช้พนักงานขาย การบริการสนับสนุน การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ ล้วนแต่เป็นการเพิ่มการรับรู้แก่ผู้บริโภค เกี่ยวกับคุณประโยชน์ของสินค้า และข้อมูลอื่นๆ ที่องค์กรต้องการสื่อสารด้วยข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง องค์กรพึงต้องระมัดระวังการให้สัญญาแก่ผู้บริโภคที่เกินจริง อันจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด หรือเกิดความคาดหวังที่สูงและองค์กรต้องหลีกเลี่ยงการสร้างแรงกดดันกับลูกค้า เช่น กรณีการใช้พนักงานขาย ซึ่งพยายามขายสินค้าในลักษณะเชิงรุกอย่างมากต่อลูกค้า ตรงกันข้ามองค์กรควรแปรเป็นกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเพื่อเสริมสร้างคุณค่าและให้เกิดความมั่นใจแก่ลูกค้า เช่น การเสนอคุณประโยชน์หรือการขายในลักษณะเชิงเป็นการปรึกษาแก่ลูกค้า ตลอดจนการบริการหลังการขายอย่างต่อเนื่อง หรือจัดตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์เพื่อแก้ไขปัญหาของลูกค้าอย่างทันทั่วทั้งที่เป็นต้น นอกเหนือจากเครื่องมือสื่อสารและการส่งเสริมการตลาดแบบเดิมๆ แล้ว องค์กรยังสามารถสร้างคุณค่าด้วยเครื่องมือการสื่อสารยุคใหม่ อัน ได้แก่ การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรงในวงกว้าง และเป็นช่องทางที่ลูกค้าป้อนข้อมูลทั้งเชิงบวกและเชิงลบกลับสู่องค์กรได้อย่างรวดเร็ว

6. บัตรบันทึกคะแนนแห่งความสมดุล (The Balance Scorecard Model)

เป็นทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยณรงค์ศักดิ์ บุญขมาติก ได้อธิบายแนวคิดนี้ไว้ว่า Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกขององค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้ตีบทอกลกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise) Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้

“Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่มีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาว โดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer relationships) แต่อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (Customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Suppliers) ลูกจ้าง (Employees) การปฏิบัติงาน

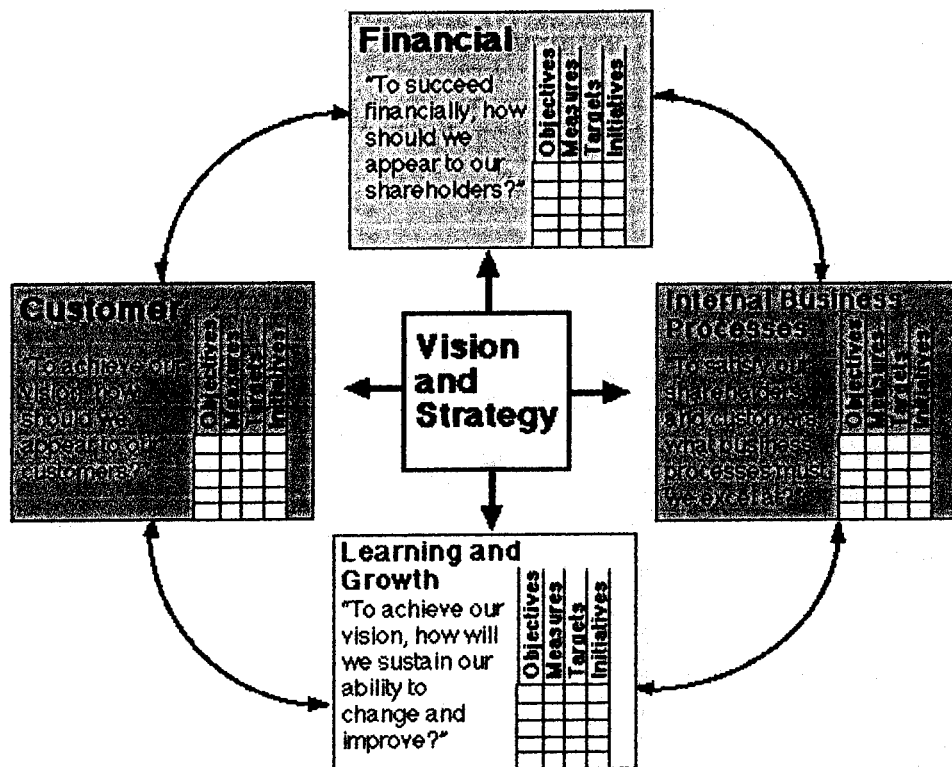
(Processes) เทคโนโลยี (Technology) และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ Balance Scorecard จะทำให้ เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวม ข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. **The Learning and Growth Perspective** เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. **The Business Process Perspective** เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. **The Customer Perspective** เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. **The Financial Perspective** เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีกำไรสูงระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น



ภาพที่ 2.2 Model Balance Score Card

Balance Scorecard (BSC) นั้นได้รับการพัฒนามาโดยตลอด ทำให้ภาพของ BSC จากเพียงเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) โดยผู้พัฒนาเครื่องมือนี้ (Norton และ Kaplan) ยืนยันหนักแน่นว่า ความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัด และประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)
3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth; L)

ดังนั้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไก ในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด คำว่าสมดุล (Balance) ใน BSC หมายถึง ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนาและติดตั้ง BSC ในแต่ละองค์กรนั้น มุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน (C-L-I-F) เท่านั้น โดยละเลยประเด็นที่ว่า แม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ความสมดุลตามความมุ่งหมายของ BSC จะเกิดขึ้นได้ ความสมดุลนี้พึงต้องระลึกไว้อยู่เสมอในขณะที่พัฒนาและติดตั้ง BSC ว่าความสมดุลตามความมุ่งมาดคาคาหมายของ BSC คือ ความสมดุล (Balance) ระหว่าง

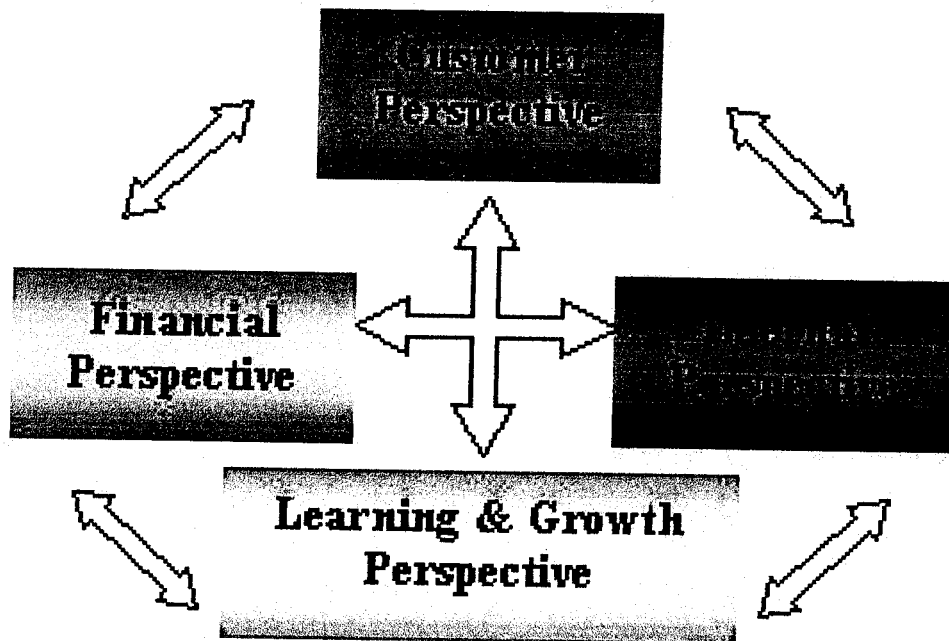
- จุดมุ่งหมาย (Objective) : ระยะสั้นและระยะยาว (Short - and Long - Term)
- การวัดผล (Measure) : ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Financial and Non-Financial)
- ดัชนีชี้วัด (Indicator) : เพื่อการติดตามและการผลักดัน (lagging and Leading)
- มุมมอง (Perspective) : ภายในและภายนอก (Internal and External)

ซึ่งแน่นอนว่า หาก BSC ที่ทำการพัฒนาขึ้นและใช้ในองค์กร ไม่ได้พยายามทำให้เกิดความสมดุลดังกล่าวข้างต้น ก็ย่อมคาดหวังผลประโยชน์จากการทำ BSC ไม่ได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยด้วยเช่นกัน

แผนที่กลยุทธ์(Strategic Map) และ BSC

สิ่งที่คนในองค์กรจะเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้ง่าย ก็คือการ สร้างแผนที่(Map) ที่แสดงเป็นขั้นตอนหรือเส้นทางที่จะดำเนินงาน ซึ่งแผนการดำเนินงานขององค์กรภาวะที่มีข้อจำกัดและมีการแข่งขัน จึงต้องเป็นแผนที่กลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของมุมมองทั้ง 4 และความสมดุลทั้ง 4 BSC ยังให้ความสำคัญต่อความเชื่อมโยงมุมมอง (Perspective) โดยนำเสนอใน 2 รูปแบบคือ แบบความสัมพันธ์ (Relation) แบบลำดับความสำคัญ (Priority)

แบบความสัมพันธ์ (Relation) ความเชื่อมโยงของมุมมองนี้เป็นเสมือนเครื่องเตือนใจให้ระลึกอยู่เสมอว่า แต่ละมุมมองนั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (ลูกศร 2 ทาง) ดังนั้นในขณะที่น่าแบบความสัมพันธ์(Relation)ไปใช้งาน จึงอย่าแยกพิจารณามุมมองราวกับว่าแต่ละมุมมองเป็นอิสระจากกัน



ภาพที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของมุมมองในการวัดผลและประเมินผล

แบบลำดับความสำคัญ (Priority)

เป็นรูปแบบที่นำเสนอภาพความสัมพันธ์ และ ความสำคัญของมุมมองตามลักษณะขององค์กร โดยการสร้างแผนภาพความสัมพันธ์เป็นชั้นๆ ซึ่งรู้จักกันในชื่อของ "แผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategic Map)" เช่น หากเป็นองค์กรที่คาดหวังผลกำไร เช่นบริษัทเอกชน การให้ความสำคัญย่อมต้องกำหนดให้ มุมมองด้านการเงิน (F) เป็นมุมมองที่สำคัญที่สุด โดยการจะทำให้มุมมองด้านการเงินบรรลุผลนั้น ต้องอาศัยการบรรลุผลในมุมมองของลูกค้า (C) ก่อน ทั้งนี้ย่อมต้องอยู่บนพื้นฐานของการดำเนินการ (I) ภายใน และการพัฒนาการ (L) ที่คืบหน้าเอง หากเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร เช่นกระทรวงศึกษาธิการ ลูกค้า (C) จะจะเป็นความสำคัญสูงสุดขององค์กร โดยมีฐานมาจากการบริหารจัดการภายใน (I) ที่ดี การควบคุมกำกับการใช้งานงบประมาณ (F) ที่มีประสิทธิภาพ และการมีการเรียนรู้ พัฒนาการ (L) อยู่อย่างต่อเนื่อง

แผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategic Map) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน สะท้อนความสัมพันธ์ ความสำคัญ และเป้าประสงค์ในแต่ละมุมมอง ดังนั้นก่อนที่จะทำการแปลงจุดมุ่งหมายไปสู่การปฏิบัติได้ จึงควรที่จะสร้างแผนที่เชิงกลยุทธ์นี้ขึ้นก่อน เพื่อให้เป็นเสมือนแผนที่นำทาง ให้ผู้บริหารองค์กรป้องกันการหลงทาง ป้องกันการทำในสิ่งที่สูญเปล่า ไม่ถูกเรื่อง ป้องกันความสับสน แต่พยายามทำให้เกิดความชัดเจน แน่ชัดในจุดที่ตนเองยืน จุดหมายที่จะไป และหนทางไหนที่จะเดิน แต่แน่นอนว่า การจะสร้างแผนที่ขึ้นมาได้นั้น ผู้สร้างย่อมต้องรู้จักตนเองเสียก่อนว่า ตนเองเป็นใคร มีความสามารถแค่ไหน ศักยภาพ-จุดอ่อน-ภาวะแวดล้อมเป็นเช่นไร (อาศัยการวิเคราะห์ SWOT) ตกลงกันให้ได้ว่า กำลังเดินไปเพื่อจุดหมายใด (กำหนดด้วยวิสัยทัศน์) และจะไปจุดหมายนั้นได้อย่างไร (กำหนดกลยุทธ์) มีสิ่งใดต้องเตรียมพร้อมบ้าง (กำหนดโดยมุมมอง) เช่นนี้แล้ว แผนที่ที่สร้างขึ้น จึงจะเป็นประโยชน์และนำไปใช้ได้อย่างแท้จริง

สาเหตุที่องค์กรจำเป็นต้องมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้ จากผลการสำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐฯ ของ CFO Magazine เมื่อปี 1990 พบว่า มีเพียง 10% เท่านั้นที่องค์กรประสบความสำเร็จด้านการใช้แผนกลยุทธ์ ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

1. **The Vision Barrier** (อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์) มีพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่เพียง 5%

2. **The People Barrier** (อุปสรรคด้านบุคลากร) พบว่ามีพนักงานระดับผู้จัดการเพียง 25% ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานตามแผนกลยุทธ์

3. **The Resource Barrier** (อุปสรรคด้านทรัพยากร) พบว่ามีจำนวนองค์กรถึง 60% ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

4. **The Management Barrier** (อุปสรรคด้านการจัดการ) มีผู้บริหารองค์กรมากถึง 85% ที่ให้เวลาในการประชุมสนทนาในเรื่องแผนกลยุทธ์น้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

จากอุปสรรคข้างต้น เกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจ หรือมองเห็นภาพของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการทำงานจึงไม่สอดคล้องกับแผน ซึ่งในส่วนนี้เองที่ BSC จะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนระยะการพัฒนารูปแบบของ Balanced Scorecard สำหรับแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร แต่โดยทั่ว ๆ ไป ถ้าองค์กรนั้นมีการเขียนแผนธุรกิจอยู่เดิมแล้ว ก็อาจจะใช้เวลาประมาณ 2 ถึง 6 เดือน

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard

- ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
- ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน
- ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
- ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆสำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
- เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน
- สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล

7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นันทพร กิจคำจร (2551) วิจัยเรื่อง การตัดสินใจเข้าพักโรงแรมของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในเขตเทศบาลตำบลป่าตอง อำเภอกะฐัง จังหวัดภูเก็ต มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าพักโรงแรมในเขตเทศบาลตำบลป่าตอง อำเภอกะฐัง จังหวัดภูเก็ต รวมทั้งศึกษาความต้องการและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้าพักในโรงแรมในเขตเทศบาลตำบลป่าตองเท่านั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา 400 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถาม

ภาษาอังกฤษ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีแจกแบบสอบถามแบบสะดวก ซึ่งนำมาวิเคราะห์โดยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์แบบ T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 20-30 ปี มาจากทวีปยุโรป มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัท นับถือศาสนาคริสต์ มีรายได้เฉลี่ยต่อปีที่ต่ำกว่า 20,000 เหรียญสหรัฐหรือ ประมาณ 620,000 บาทต่อปี มีการศึกษาระดับมัธยมปลาย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เข้าพักโรงแรมครั้งแรก นิยมห้องเตียงใหญ่ 6 ฟุต (Double bed) ที่เหมาะเข้าพักเป็นคู่หรือเดี่ยวก็ได้ นิยมโรงแรมที่อยู่ใกล้ชายหาด นิยมเข้าพักนาน 8-14 วันต่อครั้ง เข้าพักเพื่อการพักผ่อนและท่องเที่ยว เดินทางมาภูเก็ต โดยเครื่องบินตรงจากต่างประเทศ เดินทางมาเข้าพักที่โรงแรมโดยรถแท็กซี่มากกว่ารถรับ-ส่งของโรงแรมโดยตรง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าพักโรงแรมของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในการตัดสินใจเข้าพักที่พบในงานวิจัยนี้คือสภาพแวดล้อมทางการตลาด อันได้แก่การทำการตลาด การวางแผนการตลาด โดยการนำส่วนผสมการตลาด (7 P's: Product Price Place Promotion Personal Physical evidence Process) มาจัดให้เหมาะสม เพื่อเป็นสิ่งเร้าภายนอกที่กระตุ้นให้เกิด ความต้องการ แสวงหาข้อมูล ประเมินทางเลือก และตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการในที่สุด

อานูภาพ จิรัฐติกาล (2551) วิจัยเรื่อง ส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผลต่อความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติต่อการท่องเที่ยวในเกาะช้างจังหวัดตราด พบว่า นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติได้ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาดทุกตัวต่างกัน องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการท่องเที่ยวในเกาะช้าง จังหวัดตราด ต่อความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติ คือ องค์ประกอบด้านกระบวนการ จากการวิจัยยังพบอีกว่า องค์ประกอบด้านกระบวนการเกี่ยวกับการมีบริการขนส่งมวลชนอย่างเพียงพอมีความสำคัญ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านกระบวนการ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2551) งานวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์แรงจูงใจในการท่องเที่ยวและพฤติกรรมนักท่องเที่ยว : กรณีศึกษานักท่องเที่ยวชาวเกาหลีนักท่องเที่ยวชาวเกาหลีได้เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่สำคัญกลุ่มหนึ่งสำหรับหลายประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งนี้เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่มั่นคงและการขยายตัวของกลุ่มประชากรที่มีรายได้ปานกลาง ส่งผลให้ประชาชนกลุ่มนี้นิยมเดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศ อย่างไรก็ตามที่ผ่านมานักวิจัยไทยยังได้ไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับนักท่องเที่ยวชาวเกาหลีเท่าที่ควร หากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องการส่งเสริมจำนวนนักท่องเที่ยวชาวเกาหลีได้ให้มากขึ้น การศึกษาเรื่องพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางของนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการวางแผนการตลาดให้เหมาะสมกับ

ความต้องการของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้น งานวิจัยในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการเดินทางและพฤติกรรมนักท่องเที่ยวชาวเกาหลีโดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจผลักดันและดึงดูดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย งานวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยวชาวเกาหลีจำนวน 400 คน โดยผลการวิจัยระบุว่าแรงจูงใจผลักดันที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างต้องการเดินทางท่องเที่ยวได้แก่ “ความชอบสนุกสนานและการพักผ่อน” “การขอค้นหาประสบการณ์ใหม่ๆ” และ “การขอเข้าสังคมพบปะผู้คน” ส่วนปัจจัยดึงดูดให้กลุ่มตัวอย่างเดินทางท่องเที่ยวมายังประเทศไทยได้แก่ “ความหลากหลายของทรัพยากรการท่องเที่ยวและปัจจัยด้านราคา” และ “ความปลอดภัยและความสะอาด” แต่อย่างไรก็ตามหากวิเคราะห์ในเชิงสถิติพบว่าแรงจูงใจหลักที่แท้จริงในการเดินทางท่องเที่ยว คือ “ความชอบสนุกสนานและการพักผ่อน” ส่วนปัจจัยดึงดูดที่สำคัญของประเทศไทยสำหรับกลุ่มตัวอย่าง คือ “ความหลากหลายของทรัพยากรการท่องเที่ยวและปัจจัยด้านราคา” นอกจากนี้ ยังมีการทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การทดสอบแบบไคสแควร์และการวิเคราะห์ความแปรปรวน งานวิจัยในครั้งนี้ได้ค้นพบประเด็นที่น่าสนใจหลายประการที่เกี่ยวกับนักท่องเที่ยวชาวเกาหลี ทั้งนี้ผลจากการวิจัยจะมีประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถนำผลการวิจัยและข้อเสนอแนะไปพัฒนาและปรับแผนกลยุทธ์การตลาดและสินค้าให้เหมาะสมกับกลุ่มตลาดเป้าหมายได้

บริษัท ไนท์แฟรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อจำนวนชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในกรุงเทพฯ แผนการเดินทางของชาวต่างชาติ และยอดขายห้องพักของโรงแรมในกรุงเทพฯ จากแหล่งข้อมูลของกรมการขนส่งทางอากาศ พบว่า จำนวนผู้โดยสารต่างชาติที่เดินทางมาถึงท่าอากาศยานกรุงเทพฯ (สนามบินสุวรรณภูมิ) ในช่วงครั้งแรกของปี 2551 มีจำนวนทั้งสิ้น 8.3 ล้านคน เพิ่มขึ้นเพียง 1.2% จากครั้งหลังของปี 2550 แสดงให้เห็นว่าจำนวนชาวต่างชาติที่เดินทางมากรุงเทพฯ เพื่อติดต่อธุรกิจและเพื่อการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นค่อนข้างน้อย

จากการศึกษาของไนท์แฟรงค์ฯ พบว่า การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน การชะลอในการลงทุน ความเชื่อมั่นที่ลดลงของนักลงทุน ความไม่แน่นอนทางการเมือง และการเพิ่มขึ้นของค่าโดยสารเครื่องบิน ทั้งหมดนี้ นำไปสู่ปริมาณที่ลดลงในการเดินทางของชาวต่างชาติที่เดินทางมากรุงเทพฯ เพื่อติดต่อธุรกิจและประชุมในช่วงครั้งแรกของปีนี้ อย่างไรก็ตาม ยอดขายห้องพักของโรงแรมระดับ 5 ดาว ยังมีการเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่หากเปรียบเทียบการเพิ่มขึ้นของยอดขายห้องพักกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนห้องพักในตลาดโรงแรมระดับ 5 ดาวทั้งหมด จะพบว่าอัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมระดับ 5 ดาว อยู่ที่ 70.8% ลดลงจากช่วงครั้งหลังของปี 2550 ประมาณ 1.9% แต่ยังคงเพิ่มขึ้นจากช่วงครั้งแรกของปีก่อนหน้านี้อยู่ประมาณ 2.3% สำหรับ

โรงแรมระดับ 4 ดาว อัตราการเข้าพักเฉลี่ยลดลงมาอยู่ที่ 70.2% เมื่อเทียบกับช่วงครึ่งหลังของปีที่แล้ว ลดลงประมาณ 2.4% สาเหตุที่อัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมระดับ 4 ดาวลดลงนั้นเป็นเพราะจำนวนห้องพักในตลาดโรงแรม 4 ดาวอยู่ในระดับที่คงที่ ในขณะที่จำนวนยอดขายห้องพักในตลาดนั้นได้รับผลกระทบจากปัจจัยเดียวกับตลาดโรงแรม 5 ดาว อย่างไรก็ตาม อัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมระดับ 4 ดาวยังเพิ่มขึ้นจากช่วงครึ่งแรกของปีที่ผ่านมาประมาณ 2.5%

แม้สภาพการแข่งขันในตลาดจะสูงขึ้นอันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของจำนวนห้องพัก อัตราค่าห้องพักของโรงแรมระดับ 5 ดาวและ 4 ดาวยังคงเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากช่วงครึ่งหลังของปีที่ผ่านมา เนื่องจากโรงแรมมีการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะของตลาดในปัจจุบัน และหลายโรงแรมมีการขยายฐานตลาดลูกค้าไปยังกลุ่มที่มีกำลังใช้จ่ายสูง เช่น กลุ่มตลาดรัสเซีย อินเดีย ยุโรป และตะวันออกกลาง อัตราค่าห้องพักของโรงแรมระดับ 5 ดาวอยู่ที่ 5,618 บาท ส่วนโรงแรมระดับ 4 ดาวมีอัตราค่าห้องพักเฉลี่ยอยู่ที่ 3,425 บาท ในครั้งแรกของปีนี้ ในที่แฟรงค์ค์ คาดว่า การเปิดตัวของโรงแรมใหม่จะทำให้จำนวนห้องพักในตลาดซึ่งรวมทั้ง 5 ดาว และ 4 ดาว เพิ่มขึ้นอีกประมาณ 1,060 ยูนิต ในช่วงครึ่งหลังของปีนี้ และคาดว่าตั้งแต่ปี 2552 – 2554 จำนวนห้องพักที่เปิดใหม่ในตลาดจะมีจำนวนทั้งสิ้น 3,555 ยูนิต ในขณะที่จำนวนห้องพักในตลาดมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยอดขายห้องพักของโรงแรมในกรุงเทพฯ คาดว่าจะมีจำนวนลดลงในช่วงครึ่งหลังของปีนี้ เนื่องจากการประกาศใช้ พ.ร.ก. ฉุกเฉินในกรุงเทพฯ การยกเลิกจองห้องพักโรงแรมโดยชาวต่างชาติที่จะเดินทางมากรุงเทพฯ ซึ่งเป็นผลมาจากการประกาศเตือนในหลายประเทศเกี่ยวกับการเดินทางเข้ามายังประเทศไทย การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกและความไม่แน่นอนทางการเมือง

นายวัฒนจักรชัย เวชชนินนาท (2551) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุทยานประวัติศาสตร์ภูพระบาท ผลการศึกษาพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุต่ำกว่า 20 ปี สถานภาพโสด มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ส่วนใหญ่มีอาชีพเป็นนักเรียน นักศึกษา และมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท

2. ผลการวิเคราะห์นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญต่อกกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุทยานประวัติศาสตร์ ภูพระบาท โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านราคา ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านมาตรการรักษาความปลอดภัยและลักษณะทางกายภาพ ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. นักท่องเที่ยวเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุทยานประวัติศาสตร์ภูพระบาท โดยรวมอยู่ในระดับมากเท่ากัน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกัน พบว่า เพศชาย – หญิง ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ ส่วนประสมทางการตลาดอุทยานประวัติศาสตร์ภูพระบาทในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

4. นักท่องเที่ยวที่มีอายุแตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุทยานฯ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านมาตรการรักษาความปลอดภัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทำการทดสอบวิธีของเซฟเฟ่ ปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน

5. นักท่องเที่ยวที่มีสถานภาพแตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุทยานประวัติศาสตร์ภูพระบาท ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านราคา ด้านทำเลที่ตั้ง และด้านกระบวนการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เมื่อทำการทดสอบวิธีของเซฟเฟ่ ปรากฏว่า ด้านราคา ไม่แตกต่างกัน มีด้านทำเลที่ตั้ง นักท่องเที่ยวที่มีสถานภาพหย่าร้างให้ความสำคัญมากกว่านักท่องเที่ยวที่มีสถานภาพโสด และด้านกระบวนการ นักท่องเที่ยวที่มีสถานภาพหย่าร้างให้ความสำคัญมากกว่านักท่องเที่ยว ที่มีสถานภาพสมรส

6. นักท่องเที่ยวที่มีการศึกษาแตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุทยานประวัติศาสตร์ภูพระบาท ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน ยกเว้นด้านผลิตภัณฑ์/บริการ ด้านราคาและ ด้านบุคลากรไม่แตกต่างกัน โดยด้านทำเลที่ตั้ง การส่งเสริมการตลาด กระบวนการ การรักษาความปลอดภัยและในด้านภาพรวมแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุทยานประวัติศาสตร์ภูพระบาท จำแนกตามอาชีพ พบว่า นักท่องเที่ยวที่มีอาชีพต่างกัน ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุทยานประวัติศาสตร์ ภูพระบาท ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านผลิตภัณฑ์ไม่แตกต่างกัน

8. ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุทยานประวัติศาสตร์ภูพระบาท จำแนกตามรายได้ พบว่า นักท่องเที่ยวที่มีรายได้ต่างกัน ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของอุทยานประวัติศาสตร์ ภูพระบาท ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ยกเว้น ด้าน

กระบวนการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านภาพรวม ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านราคา และด้านมาตรการรักษาความปลอดภัยไม่แตกต่างกัน

นิศารัตน์ กันทะเครือ (2549) ศึกษาเรื่องผลการให้บริการธุรกิจของกิจการโรงแรม มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อการให้บริการ มีแนวความคิดทางการตลาด และมีปัจจัยที่สำคัญอันดับ 1 คือด้านกระบวนการให้บริการเนื่องจากพนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีความพร้อมด้านการให้บริการอยู่เสมอ อันดับที่ 2 ด้านพนักงานผู้ให้บริการ เพราะพนักงานเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส และมีการให้บริการลูกค้าอย่างเท่าเทียมกันกับลูกค้าใหม่ และลูกค้าที่ให้บริการประจำ อันดับที่ 3 ลักษณะทางการขยายภาพ ซึ่งเกี่ยวกับการตกแต่งภูมิทัศน์และบริเวณต้อนรับมีความสะอาดและสวยงาม อันดับที่ 4 ด้านผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ ห้องพักมีความสะอาด เรียบร้อย ระบบปรับอากาศและระบบไฟฟ้ามีความเพียงพอ อุปกรณ์และเฟอร์นิเจอร์ในห้องมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1954:174) กล่าวไว้ว่าความต้องการทางกายภาพ หรือความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมวลมนุษย์ อันดับที่ 5 ด้านราคา โดยราคาห้องพักต้องเหมาะสมกับสภาพโรงแรม อันดับที่ 6 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (สถานที่ตั้ง) กล่าวคือสถานที่อยู่ในทำเลที่เหมาะสม มีที่จอดรถกว้างขวาง อันดับที่ 7 ด้านการส่งเสริมการตลาด จะต้องมีการส่งเสริมการขายอย่างสม่ำเสมอ และมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

มาลี โชคเจริญเลิศ (2543) วิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบส่วนประสมทางการตลาด โรงแรมไทยและโรงแรมต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนในกรุงเทพมหานคร พบว่า การรับรู้ของลูกค้า ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่ คุณภาพของการบริการ ภาพลักษณ์ ห้องประชุมและห้องจัดเลี้ยง บรรยากาศและการตกแต่ง สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการรับ-ส่ง ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่ การแนะนำ เสนอขายของพนักงานขาย และสถานที่ตั้งอยู่ในที่เหมาะสม เดินทางสะดวก ด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ มีการส่งข่าวสารให้แก่สมาชิก มีการแนะนำ เยี่ยมเยียนลูกค้าโดยพนักงานขายและมีการจัดกิจกรรมบริการสังคม และด้านการรับรู้ข้อมูล ของลูกค้าจากการใช้สื่อของโรงแรมที่เข้าพัก ได้แก่ หนังสือพิมพ์ โรงแรมต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนในกรุงเทพมหานครสูงกว่าโรงแรมไทย และในเรื่องของโทรทัศน์ โรงแรมไทยสูงกว่า โรงแรมต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนในกรุงเทพมหานคร นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

กฤษฎี กาญจนกิตติ (2541) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้โรงแรม ทั้งหมด 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านความสะดวกสบาย ปัจจัยด้านอัตราค่าห้องพัก ปัจจัยด้านการต้อนรับของ

พนักงานหรือการบริการ ปัจจัยด้านความปลอดภัย โดยทำการจำแนกกลุ่มผู้ใช้บริการตามอาชีพ พบว่า ชาวไทยทุกอาชีพ มีความเห็นพ้องเช่นเดียวกันว่าอัตราค่าห้องพักเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

กัลยา สมมาตย์ (2541) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเลือกท่องเที่ยวชายทะเลในเขตจังหวัดเพชรบุรี พบว่า นักท่องเที่ยวเป็นเพศชาย ร้อยละ 49.6 และเพศหญิง ร้อยละ 50.4 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 15-29 ปี สถานภาพเป็นโสด การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี เป็นส่วนมาก รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 3,500 บาท อาชีพนักเรียน นิสิต นักศึกษาและมีภูมิลำเนาอยู่ในภาคกลาง และพบว่าพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว ส่วนใหญ่มาเพื่อการพักผ่อน พักผ่อนใช้เวลาพักผ่อน เฉลี่ย 1-2 คืนในการมาแต่ละครั้งมีค่าใช้จ่ายค่าที่พัก ค่าเดินทาง 500-1,499 บาท ต่อครั้ง ส่วนค่าใช้จ่ายในการซื้อของฝากต่ำกว่า 500 บาท การเดินทางมักไปด้วยตนเอง หรือกลุ่มคนเฉพาะครอบครัวโดยใช้รถยนต์ส่วนตัวเป็นพาหนะ ต้องการข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยวมากที่สุด ส่วนสื่อที่มีผลต่อการมาท่องเที่ยวมากที่สุดคือสื่อบุคคล ในการท่องเที่ยวจะพักแรมที่บังกะโล รับประทานอาหารที่ร้านอาหารส่วนใหญ่เคยมาเที่ยวที่เพชรบุรีแล้วประทับใจ จึงกลับมาเที่ยวอีก ส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวด้านชายทะเลมากที่สุดรองลงมาคือ การคมนาคมขนส่ง นักท่องเที่ยวที่มีอายุ เพศ อาชีพ การศึกษา และภูมิลำเนาแตกต่างกันให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจมาเที่ยวไม่แตกต่างกัน ส่วนรายได้และสถานภาพของนักท่องเที่ยวที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจมาเที่ยวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

โทมัส เพียร์สัน (2001) ได้วิจัยเรื่องการประเมินค่าของลือบบี่โรงแรมจากบรรยากาศของสภาพแวดล้อม พบว่ารูปลักษณะของการออกแบบโรงแรม มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการรับรู้ของแขกผู้มาพัก สิ่งแรกที่สำคัญสำหรับการวิจัยในครั้งนี้คือการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสม โดยได้มีการพัฒนาชุดของการวัดระดับ เพื่อใช้ประเมินความแตกต่างขององค์ประกอบของบรรยากาศบริเวณลือบบี่โรงแรมแทนที่จะมีการพัฒนาภาพรวมของระดับความแตกต่างของบรรยากาศ กลับมีการพัฒนาในแต่ละระดับของการวัดเพื่อใช้ประเมินองค์ประกอบเฉพาะ และองค์ประกอบที่เสริมสร้างบรรยากาศ สิ่งเหล่านี้จะช่วยแยกแยะจุดอ่อนและจุดแข็งของการออกแบบลือบบี่ของโรงแรมได้ดีกว่า พร้อมทั้งมีการวิจัยเฉพาะอย่างมาใช้ซึ่งบริเวณลือบบี่ของโรงแรมจะถูกนำมาประเมินค่าจากลักษณะของรูปแบบ ภาพร่างของสถาปนิก หรือแบบจำลองจากคอมพิวเตอร์ ระดับคะแนนสามารถคำนวณได้จากระดับที่วัด ดังนั้นจึงง่ายในการนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างของการออกแบบ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ

สภาพแวดล้อมในเรื่องแสงสว่าง การออกแบบสิ่งทอ เครื่องเฟอร์นิเจอร์ในการตกแต่งให้
เหมาะสม สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการสร้างความประทับใจในลักษณะของล็อบบี้โรงแรมทั้งสิ้น

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์ทางการตลาดของ โรงแรมอเวีย รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมอเวีย รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด

โรงแรม อเวีย รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ได้เปิดดำเนินการครั้งแรกเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2550 ด้วยทุนจดทะเบียน 40,000,000.00 บาท (สี่สิบล้านบาทถ้วน) โดยมีสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 180/9 ชั้น 3 ถนนวิฑู แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร และมีสาขาคั้งอยู่ เลขที่ 43/8 หมู่ 2 ต.เกาะกูด อ.เกาะกูด จ. ตราด โดยมีการจดทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทยเป็น โรงแรมระดับ 4 ดาว ตามมาตรฐานของสมาคมโรงแรมไทย สำหรับการเดินทางของนักท่องเที่ยว ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ นั้น สามารถเดินทางได้โดยทางเรือโดยสาร ซึ่งมีทั้งเรือเร็ว หรือ ที่เรียกว่า เรือ Speed boat จะใช้เวลาเดินทางจากท่าเทียบเรือจังหวัดตราด มาถึงอเวีย รีสอร์ทส์ เกาะกูด ประมาณ 1.30 ชม.ซึ่งจะเป็นเรือของทางโรงแรมเองไว้คอยบริการรับส่งนักท่องเที่ยว และ เรือโดยสารธรรมดา หรือที่เรียกว่าเรือเฟอร์รี่ ขนาดเล็ก จะใช้เวลาประมาณ 2 ชม.จนมาถึงท่าเทียบเรือที่ เรียกว่า สะพานน้ำลึก และต้องใช้เวลาเดินทางจากท่าเทียบเรือของท่าอเวีย เพื่อเดินทางมาถึง โรงแรมอีกประมาณ 30 นาที ก็จะมาถึงโรงแรมซึ่งเป็นโรงแรมจะเป็นบรรยากาศที่ทำให้ผู้เข้าพัก รู้สึกผ่อนคลาย และ ยังมีบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกชั้นยอด ที่ถูกการันตีด้วย มาตรฐานของ โรงแรมระดับ 4 ดาว ทำให้สามารถวางใจได้ว่าการพักผ่อนของผู้เข้าพักจะพิเศษกว่าครั้งใดๆ

พื้นที่ของโรงแรมประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นฟร้อนหรือแผนกต้อนรับและ ส่วนของภัตตาคาร มีเนื้อที่ประมาณ 1 ไร่ ส่วนที่ 2 คือ ส่วนที่เป็นห้องพัก เนื้อที่ประมาณ 5 ไร่ แบ่งเป็นห้องพัก 5 ประเภท และส่วนที่ 3 คือ ส่วนที่เป็นแผนก กิจกรรมและสันทนาการ และส่วน ที่เป็น สำนักงาน คือ แผนกบัญชี แผนกบริหารงานบุคคล แผนกแม่บ้าน แผนกครัว แผนกช่างและ บ้านพักของพนักงาน



ภาพที่ 3.1 แสดงลักษณะด้านหน้าโรงแรม อเวียร์รีสอร์ท เกาะกูด

ลักษณะห้องพักของ โรงแรม อเวียร์รีสอร์ท เกาะกูด มีลักษณะเป็นวิลล่าเดี่ยว เป็นหลัง และมีบริเวณระเบียงหน้าบ้าน ไว้ให้ผู้เข้าพักได้นั่งชมวิวของทะเล ทุกๆ ห้องพัก ห้องพักของ อเวียร์รีสอร์ท เกาะกูด มีทั้งหมด 43 ห้อง จะแบ่งเป็น 5 ประเภท ด้วยกัน คือ

1. Deluxe Sea view ประกอบด้วยห้องพักทั้งหมด 10 ห้อง
2. Deluxe seaside room ประกอบด้วยห้องพัก ทั้งหมด 10 ห้อง
3. Party beach room ประกอบด้วยห้องพัก 1 ห้อง
4. Tent room with air- con ประกอบด้วย ห้องพักทั้งหมด 13 ห้อง
5. Hunt room ประกอบด้วยห้องพักทั้งหมด 9 ห้อง

ในอำเภอเกาะกูด มีโรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 2 โรงแรม ประกอบด้วยโรงแรม อเวียร์รีสอร์ท เกาะกูด และโรงแรม ฌาณา รีสอร์ท นับเป็นโอกาสดีของธุรกิจ โรงแรม ในอำเภอเกาะกูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะมีคู่แข่งในระดับเดียวกันน้อยรายและการท่องเที่ยวของอำเภอเกาะกูด กำลังเป็นตลาดเปิดและกำลังเป็นที่รู้จักแก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ และมีโรงแรม ระดับ 5 ดาว ซึ่งเป็นโรงแรมในเครือ Six Sense ซึ่งเป็น chain hotel ระดับโลก คือ โรงแรม Soniva Kiri แม้ว่าโรงแรมระดับ 5 ดาวจะไม่ใช่คู่แข่งทางตรงของเราแต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าจะไม่เสียส่วนแบ่งทางการตลาด ให้กับโรงแรมแห่งนี้ที่กำลังจะเปิดให้บริการลูกค้าในเดือนพฤศจิกายน 2552 นี้

ที่ตั้ง

สถานที่ตั้งของโรงแรมอเวียร์ รีสอร์ท เกาะกูด เลขที่ 43/8 หมู่ 2 ตำบลเกาะกูด อำเภอเกาะกูด จังหวัดตราด มีสถานที่ตั้งอยู่ในใจกลางเมือง เกาะกูดที่สวยงาม โรงแรม อเวียร์ รีสอร์ท เกาะกูด จังหวัดตราด ยังถูกล้อมรอบไปด้วยสถานที่ท่องเที่ยว ร้านค้า ร้านอาหาร ภัตตาคาร และร้านขายของที่ระลึกที่พร้อมไว้บริการนักท่องเที่ยวระยะทางจากสนามบินถึงโรงแรมอเวียร์ รีสอร์ท เกาะกูด ก็ห่างกันไม่มากนัก นักท่องเที่ยวสามารถเดินทางไปมาได้อย่างสะดวก



ภาพที่ 3.2 แสดง แผนที่ตั้งของ โรงแรม

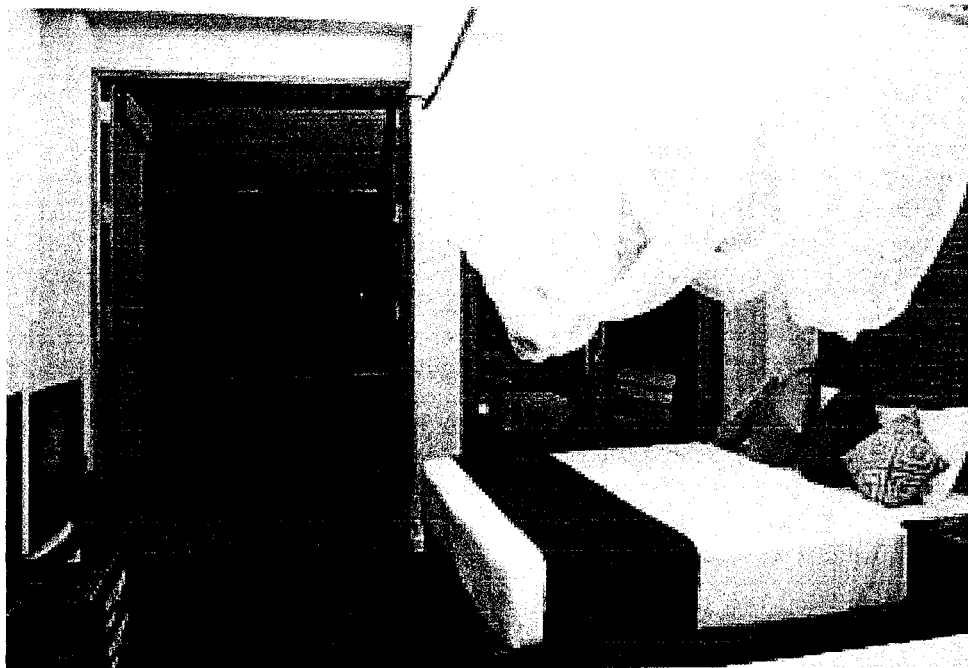
สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักของ โรงแรมอเวียร์ รีสอร์ท เกาะกูด จังหวัดตราด

เกาะกูด เป็นอีกหนึ่งแหล่งท่องเที่ยวและจุดหมายปลายทาง ที่เหมาะสมสำหรับนักท่องเที่ยวทุกประเภท ทั้งที่อยากหลบหนีความวุ่นวายหรือพร้อมที่จะผจญภัยและหาความตื่นเต้นให้กับชีวิต โรงแรมอเวียร์ รีสอร์ท เกาะกูด มีข้อเสนอที่พักอันแสนสงบ สะดวกสบาย และปลอดภัย ทุกๆห้องพักที่โรงแรมนี้ ถูกประดับตกแต่งด้วยความปราณีตและเอาใจใส่ในทุกๆรายละเอียด พร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก เช่น Air-Conditioning, Hair Dryer, Hot Cold Shower, Satellite Cable TV, Tea Coffee Maker เช็คห้องว่างใน เว็บไซต์ของ โรงแรมได้ แบบนาทีต่อนาที พร้อมยืนยันการจองห้องพักได้ทันที ในราคาสุดพิเศษ ซึ่งขั้นตอนการจองห้องพักกระทำได้โดย ง่าย สะดวก ทันทัน และปลอดภัย เพียงไม่กี่นาทีกับระบบการจองห้องพักของ

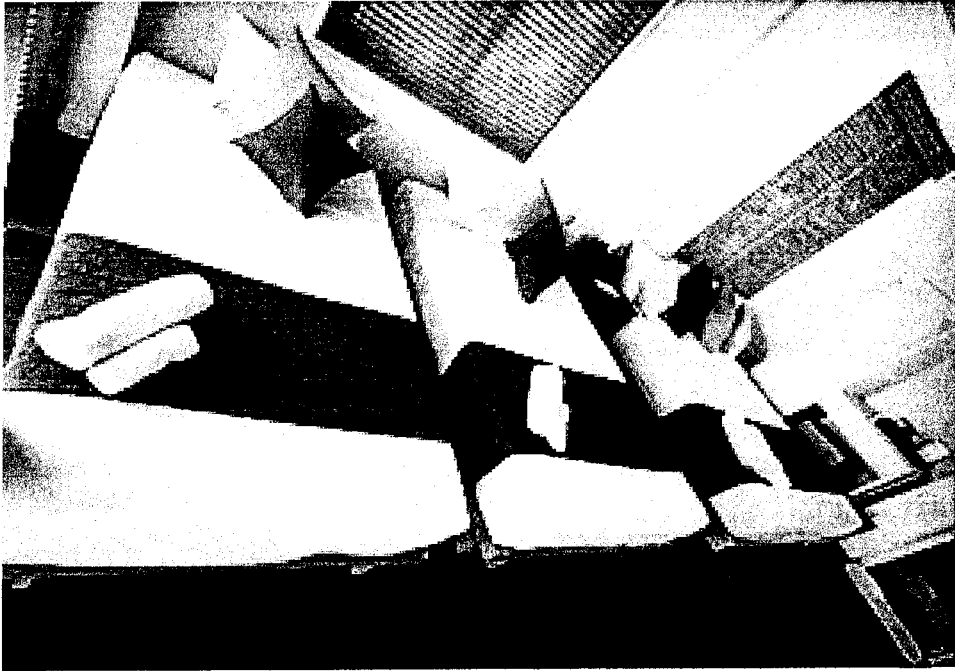
โรงแรม ถูกค่าสามารถ ได้รับห้องพักในเกาะภูเก็ต ตามที่ปรารถนา เพื่อให้การเดินทางไปเที่ยวพักผ่อนของท่านเป็นการพักผ่อนที่มีความสุขที่สุด



ภาพที่ 3.3 ห้องพักแบบ Deluxe Sea View Bungalow



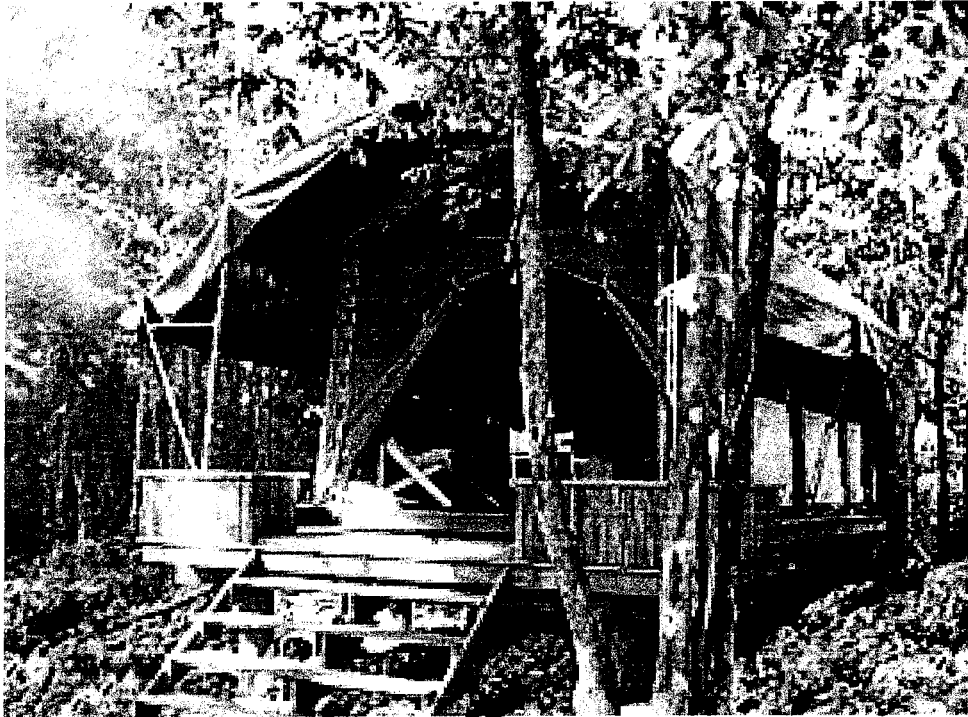
ภาพที่ 3.4 ห้องพักแบบ Deluxe Sea Side Bungalow



ภาพที่ 3.5 ห้องพักแบบ Party seaside



ภาพที่ 3.6 ห้องพักแบบ Hut



ภาพที่ 3.7 ห้องพัก แบบ Island Tent

2.วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของคู่แข่งชั้นโรงแรม ฅฅฅฅ รีสอร์ท



ภาพที่ 3.8 บรรยากาศภายนอกของโรงแรม ฅฅฅฅ รีสอร์ท

ประวัติความเป็นมา

เจ้าของโรงแรมได้เล่าให้ฟังว่าเมื่อ 30 ปีผ่านมากับชีวิตการเรียนและการทำงานในเมืองหลวง ทุกครั้งที่เกิดอาการเหนื่อยล้าก็จะมาพักผ่อนที่บ้าน นอนนิ่งๆ มองทะเลความเงียบสงบ และอากาศที่สดชื่น ก็ทำให้เวลาเพียง 2-3 วัน เพียงพอที่จะสร้างพลังชีวิตให้สามารถกลับไปทำงานได้อย่างเต็มที่อีกครั้ง คงดีไม่น้อยหากได้แบ่งปันความรู้สักนิดๆ แบบนี้ให้กับคนอื่นๆบ้าง พวกเราจึงช่วยกันสร้าง“ฉานตา”ขึ้นที่นี่ คำกล่าวของทายาทฉานตาผู้ก่อตั้งโรงแรมแห่งนี้

“ฉานตา” เป็นภาษาฮินดู หมายถึงความเงียบสงบ เราได้สร้างสรรค์สถานที่แห่งนี้จากจินตนาการของผู้ที่ใช้ชีวิตในเมืองที่ต้องการหลุดพ้นจากเวลาและตารางการทำงานที่เร่งรีบ มาสู่การพักผ่อนและความเงียบสงบตามชื่อรีสอร์ทที่เราตั้งขึ้น ท่ามกลางธรรมชาติที่บริสุทธิ์และสวยงามของเกาะกูด เกาะสวยแห่งสุดท้ายของทะเลจังหวัดตราด บนพื้นที่กว่า 30 ไร่ริมทะเลตะวันตกของเกาะกูด เป็นที่ตั้งของ “ฉานตา วิลล่า” บ้านพักเรียบง่าย เจ้าอบอุ่น และมีสโตร์ ภายในสะดวกสบาย และตกแต่งอย่างสวยงาม วิลล่าแต่ละหลังปลูกไว้ห่างกันเพื่อความเป็นส่วนตัว ไม่มีเสียงรบกวน คุณจะตื่นขึ้นมาท่ามกลางพรรณไม้ และเสียงคลื่นในคอนเ้า พร้อมห้องอาบน้ำ ล้อมรอบด้วยต้นมะพร้าวและพรรณไม้นานาชนิด เพื่อให้ได้สัมผัสธรรมชาติอย่างแท้จริง ที่ฉานตาพนักงานจะคอยให้การต้อนรับและบริการที่ดีที่สุดเพื่อให้มั่นใจว่าทุกท่านจะได้รับแต่ความประทับใจกลับไป คุณมิได้เป็นเพียงลูกค้าเท่านั้นแต่ยังเปรียบเสมือนเพื่อนผู้มาเยือนบ้าน เพียงเดินทางมาที่ฉานตาเกาะกูดที่เหลือก็เป็นหน้าที่ของพวกเรา นี่เป็นเสมือนคำสัญญาของพนักงานบริการของโรงแรมแห่งนี้

“ฉานตา” เป็นรีสอร์ทเล็กๆระดับ4ดาว ที่พร้อมไปด้วยความสะดวกสบายเป็นรีสอร์ทที่ร่วมกันสร้างขึ้นระหว่างครอบครัวและเพื่อนสนิทบนที่ดินของปู่และย่า เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การพักผ่อนที่เคยได้รับ ผ่านสถานที่พักผ่อนขนาดเล็ก เงียบสงบ สะอาด อบอุ่น และมีสโตร์ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถหาได้ในเกาะห่างไกล พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการเอาใจใส่แขกที่เข้าพักอย่างทั่วถึงด้วยตัวเอง “ให้เหมือนการดูแลเพื่อนที่แวะมาเยี่ยมที่บ้าน” จึงไม่แปลกหากลูกค้าจะกลับไปสู่โลกแห่งความเป็นจริงที่ยังไม่อาจละทิ้งได้อีกครั้ง อย่างสดชื่นและมีพลัง ต่างจากการพักผ่อนครั้งอื่นๆ มา

สถานที่ตั้ง

อาณาตาดเกาะกูดตั้งอยู่บนอ่าวตะเกาดิดค้ำนเหนือของท่าเทียบเรือเกาะกูด มีระยะทางประมาณ 80 กิโลเมตรจากชายฝั่งของจังหวัดตราด เกาะกูดเป็นเกาะใหญ่อันดับที่ 4 ของประเทศไทย ภูมิประเทศโดยรอบเป็นเนินเขามีที่ราบบริเวณชายฝั่งโดยเฉพาะทางฝั่งตะวันตกของเกาะ มีชายหาด น้ำตกและคลองธรรมชาติที่สวยงามโดยรอบ เหมาะสำหรับผู้รักการใช้ชีวิตเรียบง่ายท่ามกลางธรรมชาติ ปราศจากสีสน้ขามค้ำคีน ห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อ และธนาคารพาณิชย์ จึงไม่แปลกที่นักท่องเที่ยวจะได้เห็นรอยยิ้มหวานๆ อย่างจริงใจจากชาวเกาะกูดทุกครั้งเมื่อพบเห็น



ภาพที่ 3.9 พื้นที่บริเวณโรงแรมอาณาตาด รีสอร์ท

การเดินทางไปโรงแรม อาณาตาด รีสอร์ท ท่านสามารถเดินทางมายังจังหวัดตราดได้ 3 ทางด้วยกันคือ

1.ทางรถยนต์ ใช้ทางหลวงได้ 2 ทางหลักได้แก่

1.มอเตอร์เวย์ จ่ายค่าผ่านทาง 2 ครั้งชิดซ้ายตรงทางออกบ้านบึง มุ่งหน้าสู่อำเภอแกลงตามทางหลวงหมายเลข 344 จากแกลงเลี้ยวซ้าย ไปยังจันทบุรีตามทางหลวงหมายเลข 3 ที่สามแยกสระแก้วเลี้ยวขวามุ่งสู่อำเภอตราด รวมระยะเวลาเดินทางประมาณ 4 ชั่วโมง

2.ทางยกระดับชลบุรี ขับจนสุดทางแยกซ้ายเข้าสู่ถนนบายพาสชลบุรี-ระยอง ที่สะพานข้ามแยกบ้านบึง(แยกที่2) เลี้ยวซ้ายมุ่งสู่อำเภอแกลงตามทางหลวงหมายเลข 344 จากแกลงเลี้ยวซ้าย ไปยังจันทบุรีตามทางหลวงหมายเลข 3 ที่สามแยกสระแก้วเลี้ยวขวามุ่งสู่อำเภอตราด

2. ทางรถโดยสารประจำทาง

1. ทารรถโดยสารเอกมัย สามารถเช็คตารางการเดินทางและจองตั๋วโดยสารได้ที่
0-2391-2504 0-2391-8097

2. ทารรถโดยสารหมอชิต สามารถเช็คตารางการเดินทางและจองตั๋วโดยสารได้ที่
0-2537-8035 0-2936-2852 ถึง 66

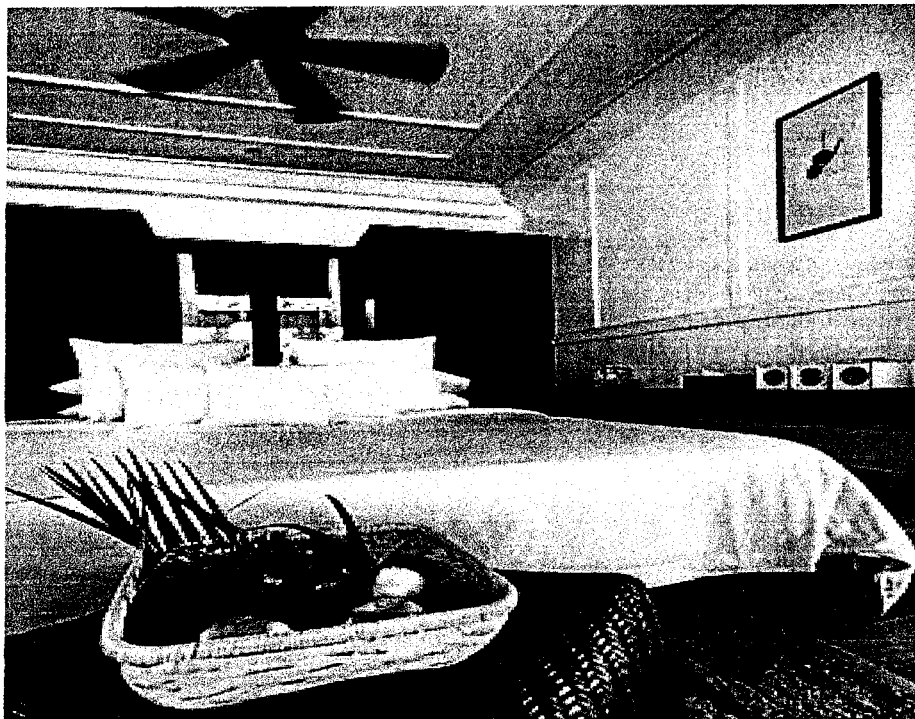
3. ทางเครื่องบิน

เดินทางโดยสายการบินบางกอกแอร์เวย์จากท่าอากาศยานดอนเมืองสู่สนามบินจังหวัด
ตราด สามารถเช็คตารางการเดินทางและจองตั๋วโดยสารได้ที่ <http://www.bangkokair.com> จาก
สนามบินมีรถลิμουซีนไว้บริการนักท่องเที่ยวเพื่อนำท่านเดินทางสู่ท่าเทียบเรือต่างๆ ในจังหวัดตราด

ประเภทของห้องพัก โรงแรม ฌานตา รีสอร์ท

โรงแรม ฌานตา รีสอร์ทมีห้องพักทั้งจำนวน 15 หลัง และได้แบ่งประเภทของห้องพัก
ออกเป็น 2 แบบ ประกอบด้วย

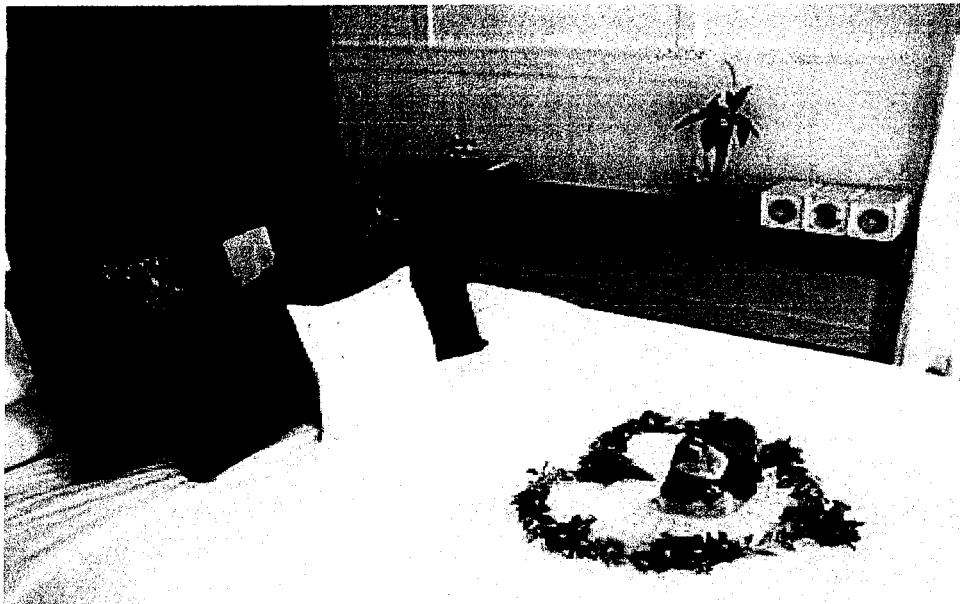
1. Shantaa Villas
2. Shantaa Sweet



ภาพที่ 3.10 ภายในห้องพักแบบฌานตาวิลล่า

1. Shantaa Villas ฅานตา มีห้องพักแบบวิลล่า จำนวน 10 หลัง ออกแบบโดยเน้นความเรียบง่าย อบอุ่น และมีสไตล์ คิวบ้านโปร่งสบายด้วยประตูบานเฟี้ยม หน้าต่างใสบานกระทุ้งขนาดใหญ่ 4 บาน ให้เปิดรับลมทะเลได้ตลอดวัน วิลล่าทุกหลังตั้งเรียงรายอยู่บนเนินสูงริมทะเลอ่าวตะเกา แต่ละหลังเว้นระยะห่างกัน เพื่อความเป็นส่วนตัว วิลล่าแต่ละหลังจึงสามารถมองเห็นทะเลสีครามได้จากเตียงนอน ภายในตกแต่ง ด้วยเฟอร์นิเจอร์ไม้เรียบง่าย น้อยชิ้น พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกได้แก่พื้นที่ใช้สอย 48 ตรม. (Living area 36 ตรม. & Terrace 12 ตรม.) ตั้งอยู่บนเนิน & วิวทะเลสวยที่นอนหนานุ่มขนาด 5 x 6.5 ฟุต 2 เตียง

2. Shantaa Sweet ฅานตามีวิลล่าสไตล์ modern contemporary จำนวน 5 หลัง สำหรับคู่รักที่ต้องการความเงียบสงบเป็นส่วนตัว วิลล่าทุกหลังสามารถมองเห็นทะเลยามเช้าได้จากเตียงนอน หรือนั่งชมพระอาทิตย์ยามเย็นจาก Outdoor living room ห้องน้ำในสวนสวยยังคงเป็นสัญลักษณ์ของฅานตา สวิท พร้อมด้วยอ่างอาบน้ำขนาดใหญ่สำหรับ 2 ท่าน และสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันภายในห้องพัก



ภาพที่ 3.11 ภายในห้องพักแบบ ฅานตาสวิท

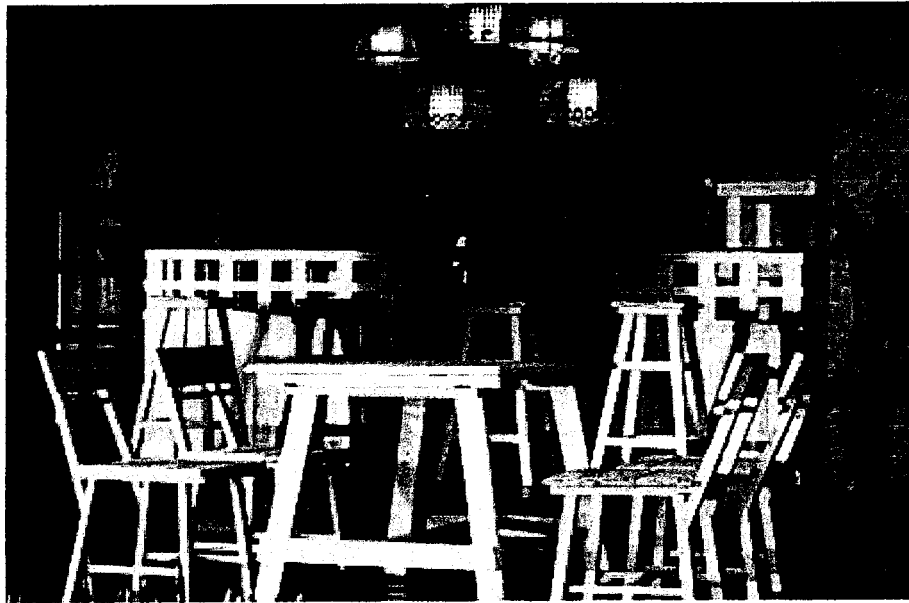
สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก

ประกอบด้วย เครื่องปรับอากาศ (เปิดระหว่าง 18:00 น.-08:00 น.) เครื่องฟังเพลง ตู้เสื้อผ้า ตู้เซฟ เครื่องเป่าผม พัดลม ไฟฉาย ร่ม เสื้อและหมอนอิง ตะกร้าใส่เสื้อผ้า ระเบียงรับลมพร้อมเก้าอี้นอนเล่นหน้าบ้าน ห้องน้ำในสวนสวย ฟักบัวอาบน้ำ Rain Shower พร้อมน้ำอุ่น&น้ำเย็น ผ้าเช็ดตัว พร้อมเครื่องอาบน้ำกลิ่นหอม เฉพาะของฅานตา เพื่อเป็นการพักผ่อนอย่างแท้จริงจึงไม่มี TV ใน

ห้องพัก นอกจากนี้โรงแรม ฌานตา รีสอร์ท ยังมีบริการด้านต่างๆ ไว้รองรับนักท่องเที่ยวที่เข้าพักที่โรงแรมอีกหลายประเภท เช่น ร้านอาหารติดทะเล และบาร์เครื่องดื่ม สปา ศาลาสำหรับนั่งดูพระอาทิตย์ตก กิจกรรมสำหรับนักดำน้ำ และการล่องเรือไคหมีกตอนกลางคืน ที่เป็นจุดเด่นของโรงแรมแห่งนี้และเป็นที่ประทับใจแก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นอย่างมาก เนื่องจากพื้นที่ของโรงแรมฌานตา รีสอร์ท ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของอ่าวตะเกापและมีบริเวณติดต่อกับหาดตะเกाप หาดทรายที่สวยงามที่สุดแห่งหนึ่งของเกาะกูด ระยะทางเดินประมาณ 60 เมตรจากล็อบบี้ นักท่องเที่ยวจะได้พบกับความสวยงามของน้ำทะเลใสสะอาด หาดทรายสีขาว พร้อมบริการเก้าอี้อาบแดด ผ้าเช็ดตัวชายหาด เรือคายัก อาหาร เครื่องดื่ม และเพลงเพราะๆ ริมชายหาดตลอดวัน ฌานตา บีชบาร์ หลังจากเดินผ่านท่าเรือหินดำไปอีกนิด คุณจะพบกับหาดทรายขาวยาวกว่า 200 เมตร หน้าหาดกว้างเหมาะกับการเดินเล่น หรือลงเล่นน้ำได้อย่างปลอดภัย ห้องอาหารฌานตา เปิดโล่งรับลมทะเล และวิวสวยของอ่าวตะเกापได้ทุกทิศทาง เปิดให้บริการอาหารเครื่องดื่มนานาชาติ กาแฟสดอร่อยจากเมล็ดกาแฟ Starbucks และเครื่องดื่มคอกเทล ฟังเพลงเพราะๆ ในบรรยากาศสบายๆ ตลอดวัน เปิดบริการตั้งแต่ 07.00 น. – 22.00 น. ทุกวัน ฌานตา บีชบาร์ริมทะเลให้ท่านได้นั่งอ่านหนังสือเล่นไปรดพร้อมเครื่องดื่มเย็นๆ เสียงเพลงเบาๆ เคล้าเสียงคลื่นริมทะเลเปิดบริการตั้งแต่ 10:00 น.-18:00 น. ทุกวัน นอกจากนี้ยังมีการจัดเป็นศาลาไม้มะพร้าวทรงดอกเห็ด เปิดโล่งรับลมเย็น ตั้งแต่เช้าจรดเย็น สำหรับนั่งเล่นเกมส หรือนอนกลางวันพร้อมบริการนวดแผนไทยบนศาลาแห่งนี้ ระเบียงไม้กว้าง หันหน้าออกทะเล สถานที่สำหรับ เอนกายดูพระอาทิตย์ตก ณ จุดชมวิวที่ดีที่สุด บนเกาะกูดกับที่นั่งและร่มชายหาดที่จัดเตรียมไว้ เป็นพิเศษสำหรับลูกค้าพิเศษเช่นคุณ ทำให้ นักท่องเที่ยวที่เข้าพักที่โรงแรม ฌานตา รีสอร์ท จะมีความประทับใจกลับไปทุกครั้ง



ภาพที่ 3.12 ห้องอาหารฌานตา



ภาพที่ 3.13 บาร์หน้าทะเล

3. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของ โรงแรม อเวรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด คือ มุ่งที่จะเป็นรีสอร์ทที่รักษาไว้ซึ่งความเป็นธรรมชาติให้มากที่สุดและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน เพื่อความเป็นรีสอร์ทที่มีชื่อเสียงในภาคพื้นเอเชีย

4. พันธกิจ

พันธกิจของ โรงแรม อเวรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด คือ เป็นรีสอร์ทที่มีความสะดวกสบายมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ท่ามกลางความเป็นธรรมชาติอย่างแท้จริง และการสร้างสรรค์การบริการที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีความรู้สึกประทับใจที่ได้รับบริการที่แตกต่าง ไปจากโรงแรมอื่นในระดับเดียวกัน

5. เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

โรงแรมอเวรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ได้กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้ดังนี้

5.1 มีการบริการที่เป็นเลิศเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

- 5.2 เป็นองค์กรธุรกิจที่ร่วมรับผิดชอบในสิ่งแวดล้อม
- 5.3 ต้องการเพิ่มส่วนครองตลาด
- 5.4 ต้องการเพิ่มยอดขายขึ้น10% จากปีก่อน
- 5.5 ต้องการสื่อให้กลุ่มลูกค้าได้รับรู้ในเรื่องความแตกต่างในการบริการที่ดีกว่า

6. วิเคราะห์ SWOT

Strengths (จุดแข็ง)

1. เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ที่อยู่ท่ามกลางทะเล และทิวเขาที่เป็นธรรมชาติอย่างแท้จริง ทำให้เป็นที่ประทับใจแก่นักท่องเที่ยวเป็นอย่างยิ่ง
2. เป็นโรงแรมที่มีห้องพักมากที่สุดของเกาะภูเก็ต คือ 43 ห้อง มีรูปแบบของห้องพักให้เลือกมากที่สุดถึง 5 ระดับ สามารถรองรับลูกค้าระดับกลางถึงระดับสูง ได้อย่างดี
3. เป็นโรงแรมที่มีห้องอาหารที่ใหญ่ที่สุดในเกาะภูเก็ตและมีที่นั่งจำนวนมากถึง 65 ที่นั่ง สามารถรองรับกรู๊ปทัวร์ ประชุมสัมมนา งานจัดเลี้ยง และงานแต่งงานของลูกค้าที่ต้องการบรรยากาศแบบธรรมชาติได้เป็นอย่างดีเยี่ยม
4. เป็นโรงแรมที่สามารถรองรับรองลูกค้าที่ต้องการเดินทางจากตัวจังหวัดตราด ไปยังโรงแรมได้ตลอดเวลาเพราะมีเรือ สปีดโบ๊ท ไว้คอยบริการรับส่งลูกค้าทำให้ลูกค้าที่เข้ามาพักรู้สึกเหมือนกับแขกพิเศษของทางโรงแรมมีความเป็นส่วนตัวมาก
5. ราคาห้องพัก ห้องประชุม สัมมนาจัดเลี้ยง เป็นราคาที่สมเหตุสมผล เนื่องจากเป็นโรงแรมที่เจ้าของ เป็นผู้บริหารเอง ค่าใช้จ่ายจะน้อย ซึ่งต่างจากโรงแรมที่มีบริษัทมีบริหาร (Chain) ค่าใช้จ่ายจะมาก เนื่องจากต้องตัดส่วนรายรับส่วนหนึ่งให้กับบริษัทที่มาบริหาร (Chain)
6. เนื่องจากเป็นโรงแรมที่เจ้าของ เป็นผู้บริหารเอง ทำให้พนักงานทุกคนเป็นเสมือนบุคคลในครอบครัว มีความรัก ความสามัคคีซึ่งกันและกัน และนั่นส่งผลกระทบบให้พนักงานทุกคน ทำงานอย่างเต็มใจและตั้งใจ สามารถบริการลูกค้าให้ได้รับความประทับใจ จุดนี้เองทำให้ลูกค้า เกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีกเนื่องจากเกิด ความรู้สึกอบอุ่นเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน
7. การเดินทางสะดวก สามารถเดินทางจากกรุงเทพฯ มาเพียง 4 ชั่วโมงโดยทางรถ และจังหวัดตราดมีสนามบินไว้บริการสำหรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการเดินทางโดยทางเครื่องบินด้วย

8. มีผู้บริหารและทีมงานที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถสูงในการดำเนินงานของ
โรงแรม

9. พนักงานมีความจงรักภักดีต่อโรงแรม มีอัตราการ Turnover ที่ต่ำมาก

10. มีมาตรฐานของการบริการที่ดีและเน้นความเป็นไทยทำให้ลูกค้าประทับใจเป็น
อย่างมาก

11. มีการปลูกฝังจิตสำนึกให้กับนักท่องเที่ยวในการส่งเสริมและอนุรักษ์แหล่ง
ท่องเที่ยวร่วมกับชาวบ้านของเกาะกูดให้มีความเป็นธรรมชาติตลอดไป

Weaknesses (จุดอ่อน)

1. เป็นโรงแรมที่มีเรือขายแต่เป็นเรือขายที่เป็นของเมืองไทย จึงไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก
และยอมรับของชาวต่างชาติ เป็นสาเหตุส่วนหนึ่งที่ดึงลูกค้าจากต่างประเทศได้น้อย

2. เป็นโรงแรมที่อยู่ท่ามกลางธรรมชาติแท้ๆมาก จนบางครั้งต้องประสบปัญหาการ
ขาดแคลนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพที่จะเดินทางเข้าไปทำงานในโรงแรม

3. พนักงานส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ มีการศึกษาและประสบการณ์ในงานด้านโรงแรม
น้อยมาก ทำให้เป็นจุดอ่อนของโรงแรมในการให้บริการลูกค้า

4. เนื่องจากเกาะกูดเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ไม่สามารถเดินทางท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปี
เพราะเนื่องจากสภาพอากาศไม่เหมาะสมสำหรับการเดินทาง จะมีฝนตกหนักตั้งแต่ช่วง กค-กย. ของ
ทุกปี ทำให้โรงแรมต้องปิดการดำเนินการในช่วงเวลาดังกล่าว บริษัทต้องรับภาระในส่วนของ
เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ของพนักงาน ตลอดในช่วงระยะเวลาที่ปิดโรงแรม ทำให้ในแต่ละปี
กำไรสะสมของบริษัทจึงมีน้อยมาก

5. เนื่องจากการเดินทางไปโรงแรมที่เกาะกูดต้องเดินทางเฉพาะทางเรือเท่านั้น ถ้าหาก
นักท่องเที่ยวไม่ทันเรือโดยสารก็จะไม่สามารถเดินทางข้ามเกาะกูดได้ ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการ
เช่าเหมาเรือสปีด โป๊ท หรือ ไม่ก็ต้องค้างคืนที่ตัวจังหวัดตราดแล้วรอข้ามไปในวันรุ่งขึ้น ทำให้ลูกค้า
เกิดการเบื่อหน่ายกับการเดินทางที่ล่าช้าและเสียค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไป

6. เนื่องจากโรงแรมมีสถานที่ตั้งอยู่ในเกาะกูดซึ่งเป็นแหล่งที่อุดมสมบูรณ์ด้วยอาหาร
ทะเลนานาชนิดทำให้นักท่องเที่ยวที่เข้าพักในโรงแรม ให้ความสนใจที่จะเลือกซื้อและรับประทาน
อาหารตามร้านอาหารพื้นบ้านเป็นจำนวนมากเนื่องจากอาหารมีราคาถูกกว่าร้านอาหารของโรงแรม

7. เนื่องจากเกาะกูดเป็นสถานที่ เป็นเกาะอยู่กลางทะเล ทำให้มีปัญหาเรื่องกระแสไฟฟ้า
มีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับการใช้งาน ทำให้ต้องใช้เครื่องกำเนิดไฟฟ้าซึ่งต้องเสียต้นทุนน้ำมัน
เป็นจำนวนมากในแต่ละเดือน

Opportunities (โอกาส)

1. เนื่องจากจังหวัดตราดได้มีสนามบิน ทำให้เป็นโอกาสที่โรงแรมจะสามารถมีโอกาสด้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติได้ เพราะการเดินทางสะดวกสบาย
2. การเดินทางสะดวก มีเรือโดยสารเฟอร์รี่เล็ก และเรือสปีดโบ๊ทของบริษัทเอกชน ไร้คอบบริการรับส่งนักท่องเที่ยว ถ้าหากไม่ต้องการใช้บริการของทางโรงแรม
3. การเป็นพันธมิตรกับธุรกิจอื่น ๆ เช่น สายการบิน บริษัททัวร์ บริษัทเรือโดยสาร
4. เป็นโอกาสดีที่โรงแรมมีที่ตั้งอยู่ท่ามกลางธรรมชาติ ในอำเภอเกาะกูด มีสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติได้เป็นอย่างมาก ทั้งทางทะเลและทางป่าเขา ถือเป็นจุดขายที่ดีเยี่ยมของโรงแรม
5. เนื่องจากภาคราชการได้เข้ามามีส่วนในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของภาคตะวันออกเพิ่มขึ้นจากเดิมทำให้ เกาะกูด เริ่มเป็นที่รู้จักกันในกลุ่มนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น นับเป็นโอกาสดีของโรงแรมด้วยที่มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าพักมากขึ้น
6. เนื่องจากปัจจุบันมีการสื่อสารบนโลกอินเทอร์เน็ตมากขึ้นทำให้ลูกค้าทั่วโลกสามารถรู้จักโรงแรมได้มากขึ้น เพิ่มโอกาสในการขายมากขึ้นด้วยเช่นกัน
7. มีอัตราการเข้าพักซ้ำ (Repeated Guest) ของแขกเก่าที่สูงขึ้น

Threats (อุปสรรค)

1. มีพื้นที่จำกัดไม่สามารถขยายพื้นที่เพื่อรองรับลูกค้าได้
2. ภาวะเศรษฐกิจขาดส่งผลกระทบต่อรายได้ของประชากร ทำให้มีผลกระทบต่อความสามารถในการเดินทางท่องเที่ยวของชาวต่างชาติ
3. สภาพภูมิอากาศของเกาะกูดไม่แน่นอนบางครั้ง การเดินทางกลางทะเลเจอคลื่นลมแรงทำให้นักท่องเที่ยวหลายคนเกิดความกลัวและไม่อยากเดินทางมาเกาะกูดอีกเลย
4. สถานการณ์ท่องเที่ยวไทย ถือว่าค่อนข้างน่าวิตกจากหลายปัจจัย โดยเฉพาะปัญหาความมั่นคงภายในประเทศเอง ปัญหาไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ ปัญหาไข้หวัดนก ไข่เถื่อนออกราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ความกลัวเรื่องสีนามิ ทำให้ภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกชะลอตัวลง และมีการถดถอยของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยของชาวต่างชาติ ทำให้สถานการณ์ในรอบ 6 เดือนแรกของปีนี้ (2552) จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงถึงร้อยละ -15.91% ประกอบกับสถานการณ์ร้ายในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้นักท่องเที่ยวมีความเป็นห่วงในชีวิต จึงไม่สนใจในแพ็คเกจราคาถูก

5. เนื่องจากชาวบ้านของอำเภอเกาะกูดส่วนใหญ่ไม่เข้าใจการดำเนินธุรกิจด้านโรงแรม และต้องการรักษาไว้ซึ่งความเป็นธรรมชาติดั้งเดิม ทำให้บางครั้งการบริหารดำเนินงานของโรงแรม ต้องประสบกับปัญหาความขัดแย้งกับชาวบ้านซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างมากในการพัฒนาปรับปรุงภูมิทัศน์ของโรงแรม

6. เนื่องจากปัญหาของภาวะเศรษฐกิจของโลกส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก

7. ปัญหาโรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2009 เป็นปัญหาหนึ่งที่ทำให้นักท่องเที่ยวไม่นิยมเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวยังภูมิภาคเอเชีย

8. ปัญหาความมั่นคงภายในประเทศไทยเองที่ยังไม่มีความเป็นเอ็ดรภาพทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

7. วิเคราะห์โครงสร้างทางการแข่งขัน (Five Force Analysis)

การวิเคราะห์โครงสร้างทางการแข่งขันของโรงแรมอเวียร์รีสอร์ทเกาะกูด จังหวัดตราดตามแนวทางของ Michael E.Porter ดังนี้

7.1 การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

7.1.1 เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลกในปี 2552 ประสบปัญหาอย่างรุนแรงทำให้ประเทศยักษ์ใหญ่ทางเศรษฐกิจอย่างอเมริกา ต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าวและส่งผลกระทบต่อประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทำให้ตลาดการลงทุนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวชะลอตัวอย่างเห็นได้ชัด

7.1.2 ประกอบกับเงินลงทุนที่ต้องใช้ (Capital requirement) การลงทุนสำหรับโรงแรมในระดับนี้ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงและต้องใช้ระยะเวลาในการคืนทุนนาน ประกอบกับอัตราดอกเบี้ยที่ปรับตัวสูงขึ้นทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องเจออุปสรรคอย่างมากที่จะเข้ามาในธุรกิจนี้

7.2 การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)

7.2.1 เนื่องจากธุรกิจโรงแรมของอเวียร์รีสอร์ท เป็น โรงแรมระดับ 4 ดาว จึงไม่มีสินค้าใดที่สามารถทดแทน โรงแรมระดับนี้ได้

7.2.2 ปัจจุบันเริ่มมีการสร้างบ้านพักสไตส์บ้านพักตากอากาศส่วนตัวและมีการติดตั้งเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ แต่ยังไม่ครบครันเท่ามาตรฐานของโรงแรมแต่ในอนาคตกหากมีการพัฒนาบ้านพักดังกล่าวให้มีบริการเทียบเท่าโรงแรมตั้งแต่ 3 ดาวขึ้นไปอาจทำให้บริการลักษณะนี้กลายเป็นสินค้าทดแทนโรงแรมได้เช่นกัน

7.3 การคุกคามจากคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Competition among established companies)

7.3.1 เนื่องจากโรงแรมในเกาะภูเก็ต มีจำนวน โรงแรมให้ลูกค้าเลือกหลายโรงแรม โดยลูกค้าอาจเลือกใช้บริการโรงแรมที่ถูกกว่าหรือทันสมัยกว่าได้

7.3.2 โรงแรมคู่แข่งใช้กลยุทธ์ในการตัดราคาเพื่อแย่งลูกค้า เช่น ลดราคาค่าห้องพัก จัด Package Promotion เป็นต้น

7.3.3 การปรับปรุงห้องพักของ โรงแรมทำได้ลำบากเนื่องจากห้องพักเต็มอยู่ตลอดเวลา และ โรงแรมต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอเพราะเป็นตัวห้องพักที่ทำด้วยไม้ ความคงทนจะน้อย ต้องรอช่วงที่ปิดโรงแรม ซึ่งทำให้เสียเปรียบ โรงแรมคู่แข่งที่สามารถปรับปรุงห้องพักให้ดูทันสมัยกว่า

7.4 การคุกคามจากผู้ซื้อ (The bargaining Power of Buyer)

7.4.1 เนื่องจากลูกค้าที่เข้ามาพักเป็นกลุ่มใหญ่ที่มีการจองผ่านตัวแทนจำหน่ายจึงมีอำนาจในการต่อรองสูง

7.4.2 ลูกค้ามีทางเลือกมากในพื้นที่ใกล้เคียงและพื้นที่เดียวกัน

7.4.3 ลูกค้าส่วนใหญ่เลือกชำระผ่านบัตรเครดิต ก่อให้เกิดความเสี่ยงสูง

7.5 การคุกคามที่เกิดจากผู้ขาย (The bargaining Power of Suppliers)

7.5.1 *Supplier* มีอำนาจในการต่อรองสูงมาก เนื่องจากการสั่งซื้อสินค้าทุกอย่างมี *Supplier* น้อยรายและ *Supplier* ส่วนใหญ่ไม่มีการให้เครดิตในการชำระเงิน ต้องการซื้อขายเป็นเงินสดเท่านั้น ทำให้มีข้อเสียเปรียบในการต่อรองกับ *Supplier* เช่น

- สินค้าอุปโภค และบริโภคทุกชนิด ต้องผูกขาดเพียงรายเดียวเนื่องจากมีผู้ขายเพียงรายเดียวที่มีการให้เครดิตกับทางโรงแรม ทำให้ต้องซื้อสินค้าในราคาสูง ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงตามไปด้วย

- สินค้าทุกชนิดต้องสั่งซื้อจากตัวเมืองจังหวัดตราดแล้วส่งลงเรือโดยสารไปยังโรงแรม ทำให้คุณภาพที่ได้ต่ำมากเพราะไม่สามารถเช็คคุณภาพก่อนรับสินค้าได้

7.5.2 *Supplier* รายใหญ่ เช่นห้างแม็คโคร ไม่ให้ความสำคัญกับคำสั่งซื้อของทางโรงแรมเพราะมีความถี่ในการสั่งซื้อน้อยมาก ทำให้บางครั้งสินค้าที่จำเป็นต้องใช้ขาดสต็อกเนื่องจากผู้ขาย

8. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ของโรงแรมอเวียร์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของโรงแรมอเวียร์ รีสอร์ทส์ เกาะกูดระดับ 4 ดาว นั้น จะใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยเน้นการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Product differentiation) ทางด้านการบริการ การจัดเลี้ยง ห้องประชุมสัมมนา กิจกรรมต่างๆที่ลูกค้าสนใจ และยังมีกลยุทธ์ส่งเสริมการขายโดยให้สิทธิพิเศษด้านต่างๆ แก่สมาชิกของบัตรวีไอพีและบัตรเครดิตของกลุ่มซีดีแบงก์ หรือแม้กระทั่งการจัดแพ็คเกจทัวร์ ราคาพิเศษ หรือสร้างแพ็คเกจสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มให้บริการเสริมแบบครบวงจร เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้ามาใช้บริการของโรงแรมอย่างครบวงจร และอาจรวมถึงการเข้าพักกับโรงแรมในเครือในแต่ละจังหวัดได้ในราคาพิเศษ เป็นต้น

โรงแรม อเวียร์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ได้กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยมุ่งสร้างความแตกต่างในบริการของโรงแรมที่เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากโรงแรมอเวียร์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด เป็นโรงแรมที่มีความเป็นธรรมชาติมีห้องพักที่มีความเปรียบพร้อม สะดวกสบายมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันภายในห้องพัก มีเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้อย่างสะดวกผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูงแบบไร้สาย ที่เรียกว่าสัญญาณ Wireless ให้บริการลูกค้าในห้องพักทุกห้อง ทำให้ลูกค้าทุกคน ทุกกลุ่มที่เข้ามาพักที่โรงแรม อเวียร์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด สามารถติดต่อสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลา แม้ว่าจะอยู่กลางเกาะกูด ก็ตาม นี่เป็นการสร้างความแตกต่างในบริการที่โรงแรมคู่แข่งระดับเดียวกันยังไม่มี แผนกกิจกรรม หรือ Activity Center เป็นแผนกหนึ่งที่ลูกค้าให้ความสนใจมาก เนื่องจากความเป็นธรรมชาติและความสะดวกสบายได้ทั้งทะเลของเกาะกูด นักท่องเที่ยวหลายคนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่เดินทางมาเกาะกูดมักจะไม่พลาดกับทริปการดำน้ำ ดูปะการัง มีทั้งประเภทดำน้ำลึกและน้ำตื้น ซึ่งทางโรงแรมอเวียร์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ได้สร้างบริการที่มีความแตกต่างจากโรงแรมของคู่แข่งชั้น คือโรงแรม อเวียร์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด เป็นโรงแรมเพียงแห่งเดียวในเกาะกูดที่มีลิขสิทธิ์ที่ถูกต้องและมีนักดำน้ำระดับมืออาชีพจากสถาบัน Padi dive Center ไว้คอยให้บริการกับลูกค้าที่ชื่นชอบการดำน้ำเพื่อความสะดวกสบายได้ทั้งทะเล ซึ่งนักดำน้ำส่วนใหญ่จะรู้จักสถาบัน Padi เป็นอย่างดีและมีความเชื่อมั่นในสถาบันแห่งนี้เป็นอย่างมาก ฉะนั้นนักท่องเที่ยวที่ต้องการจะดำน้ำเพื่อชมความงามใต้ท้องทะเลกับบริการของโรงแรมอเวียร์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จึงมีความมั่นใจเต็มหนึ่งร้อยเปอร์เซ็นต์ ในเรื่องความปลอดภัยและสนุกสนาน ดื่นชื่นที่จะได้รับจากการสัมผัสบรรยากาศใต้ท้องทะเลกับนักดำน้ำระดับมืออาชีพ กลยุทธ์การ

สร้าง ความแตกต่างในบริการของโรงแรมอเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด เกี่ยวกับบริการของแผนก Activity Center นี้แม้จะต้องมีต้นทุนที่สูงพอควร ในการซื้อลิขสิทธิ์ของชาวต่างชาติ แต่ก็สามารถสร้างจุดขายได้อย่างมากเช่นกันเพราะนอกจากจะมีลูกค้าของโรงแรมเองแล้ว ยังมีลูกค้าจากโรงแรมอื่นๆทั่วเกาะกูดที่ต้องการซื้อบริการจากทริปดำน้ำของโรงแรมอเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด เนื่องจากความมีชื่อเสียงของสถาบันดังกล่าวด้วย

นอกจากนี้ทางฝ่ายบริหารของโรงแรมยังได้ยึดหลักว่า ลูกค้าจะต้องได้รับการเช็คอินและเช็คอินที่สะดวกและรวดเร็ว ลูกค้าต้องได้รับประทานอาหารที่รวดเร็ว ลูกค้าจะต้องรับความตื่นเต้นและประทับใจกับการทำกิจกรรม(Activity) ต่างๆ ของโรงแรม ซึ่งกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างในบริการเหล่านี้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญในการสร้างลูกค้าใหม่ให้เกิดขึ้นและรักษาไว้ซึ่งลูกค้าเดิมให้กลับมาใช้บริการอีก จนเกิดเป็นความภักดี(Brand loyalty)ในบริการของ โรงแรม ไม่เพียงแต่โรงแรม อเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราดเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้โรงแรมอื่นๆ ในBrand เดียวกันกับ Away Resorts สามารถเพิ่มยอดขายได้ด้วยเช่นกัน

บทที่ 4

การดำเนินกลยุทธ์

1. การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด โดยใช้การตลาดเป้าหมาย (STP) Segmentation, Target, Positioning

การแบ่งส่วนตลาด (Marketing Segmentation) คือ กระบวนการในการแยกผู้บริโภคออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ (Sub-Segment) ภายในแต่ละกลุ่มย่อยมีความต้องการในสินค้า บริการ คล้ายคลึงกัน ดังนั้นกลยุทธ์ทางการตลาดจึงไม่แตกต่างกันมากนัก โรงแรมอเวียร์รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ได้ใช้หลักการในการกำหนดแบ่งส่วนตลาดจากมาตรฐานของสมาคมโรงแรมไทย โดยแบ่งเป็นระดับ ดาว ซึ่งโรงแรม อเวียร์รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว มีการแบ่งส่วนตลาดโดยมุ่งลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ใช้เกณฑ์ในด้านประชากรศาสตร์ ภูมิประเทศ จิตวิทยา และพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าที่แบ่งตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับรายได้ เป็นลูกค้าที่มาจากทั่วโลก เป็นกลุ่มคนระดับกลางขึ้นไป มีพฤติกรรมที่นิยมการท่องเที่ยวและพักผ่อนในโรงแรมระดับ 4 ดาว โดยมีความเชื่อในเชิงจิตวิทยาที่ว่า ไม่ต้องเสียเงินจำนวนมาก และไม่จำเป็นต้องพักในโรงแรมที่หรูหราระดับ 5 ดาว แต่ก็สามารถเดินทางท่องเที่ยวและพักผ่อนได้อย่างคุ้มค่าและได้รับการบริการที่ดีเกินความคาดหวังจากพนักงานในโรงแรม

การเลือกตลาดเป้าหมาย (Target)

ตลาดเป้าหมายของโรงแรม อเวียร์รีสอร์ทส์ เกาะกูด คือ ลูกค้าในแถบยุโรป เอเชีย แปซิฟิก และกำลังจะเปิดตลาดใหม่แถบกลุ่มสแกนดิเนเวีย ที่มีความต้องการท่องเที่ยว พักผ่อนและการผจญภัยในดินแดนแห่งท้องทะเลและทิวเขาในแบบที่เป็นธรรมชาติอย่างแท้จริงในโรงแรมระดับ 4 ดาวที่มีความสะดวกสบายในระดับปานกลาง และพร้อมที่จะจ่ายค่าห้องพักต่อคืน ในราคาที่สมเหตุสมผล ตลาดเป้าหมายจึงแบ่งได้เป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าวัยรุ่นหนุ่มสาว คู่รัก หรือคู่ฮันนีมูน นักเดินทาง
2. กลุ่มลูกค้าประเภทชอบกิจกรรม และการผจญภัยที่ตื่นเต้น เช่น การดำน้ำลึก
3. กลุ่มลูกค้าประเภทครอบครัว
4. กลุ่มลูกค้ากลุ่มบริษัทที่ต้องการจัดการประชุมและพักผ่อนแบบผ่อนคลาย

5. กลุ่มลูกค้ากลุ่มบริษัทที่จัดโปรแกรมท่องเที่ยวเป็นรางวัลตอบแทนพนักงาน
กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบ่งตามภูมิศาสตร์ ตามข้อมูลจากฝ่ายการตลาดของโรงแรม อเวีย
รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ของเดือน มค.-มีค. 2552 แบ่งได้ดังนี้

1. ตลาดลูกค้ากลุ่มคนไทย
2. ตลาดลูกค้ากลุ่มประเทศ Sweden
3. ตลาดลูกค้ากลุ่มประเทศ France
4. ตลาดลูกค้ากลุ่มประเทศ Netherlands
5. ตลาดลูกค้ากลุ่มประเทศ Australia

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าลูกค้าเป้าหมายของโรงแรม อเวีย รีสอร์ทส์ เกาะกูด
จังหวัดตราดนั้น จะเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่านักท่องเที่ยว
ชาวไทยนิยมเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในอำเภอเกาะกูดจังหวัดตราด มากเป็นอันดับหนึ่ง ตามมาด้วย
กลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวชาว สวีเดน ฝรั่งเศส เนเธอร์แลนด์ และออสเตรเลีย ตามลำดับ ซึ่งจาก
กลุ่มตลาดเป้าหมายดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากลยุทธ์การตลาด เกี่ยวกับการ
การตลาดเป้าหมาย(STP) ได้เพื่อให้เกิดการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม

เนื่องจากโรงแรมอเวียรีสอร์ทส์ เกาะกูด เป็นโรงแรมที่อยู่ในเกาะกูด ดังนั้นกลุ่มลูกค้า
เป้าหมายจึงไม่ได้เดินทางไปกลุ่มนักท่องเที่ยวจร หรือ walk in นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้จึงไม่ใช้ลูกค้า
เป้าหมายของทางโรงแรม

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning)

Market Positioning การวางตำแหน่งทางการตลาดเป็นกระบวนการในการกำหนด
จุดเด่น หรือ คุณค่าที่ผู้บริโภคพึงปรารถนาสำหรับสินค้า บริการขององค์กร โดยจุดเด่น หรือ คุณค่า
นั้น ควรมีแตกต่างกัน ของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มได้ชัดเจนขึ้น สามารถประเมินขนาด กำลังซื้อของ
ผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม เพื่อจัดทรัพยากรขององค์กรไปตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่าง
เหมาะสม มีประสิทธิภาพและลดการสูญเปล่าทางการตลาด การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นเรื่องที่
ฝ่ายการตลาดของโรงแรม อเวีย รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ได้ให้ความสำคัญและต้องการให้
ลูกค้ามอง ให้เห็นว่ากิจการว่ามีอะไรเป็น จุดเด่น เป็นคุณสมบัติ ที่แตกต่างจากโรงแรมอื่นๆ ใน
ระดับเดียวกัน ทั้งในเรื่องของการบริการที่จะเสนอให้กับลูกค้า และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ที่
ลูกค้าคาดหวัง ให้ลูกค้ามองว่าเป็นบริการที่สามารถสร้างความแตกต่างในตัวของบริการได้ โดย
เลือกมุมมองที่คิดว่าทำให้กิจการ ได้เปรียบมากที่สุดจากคู่แข่งชั้นในระดับเดียวกัน โรงแรม อเวีย
รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ได้วางตำแหน่งบริการทางการตลาดของตนไว้เป็นโรงแรมระดับ 4
ดาว ตามมาตรฐานของสมาคมโรงแรมไทยเป็นผู้กำหนด เนื่องจากเกาะกูดเป็นจังหวัดที่ยังคงความ

เป็นธรรมชาติอย่างแท้จริง ทั้งทางทะเลและทิวเขา มีหาดทรายที่สะอาด น้ำทะเลเป็นสีเขียวมรกต ทรัพยากรทางทะเลที่อุดมสมบูรณ์ได้ทั้งทะเล อันประกอบด้วย ปลา นานาชนิด ปะการังและสิ่งมีชีวิตใต้ท้องทะเลอีกมากมายที่รอให้นักท่องเที่ยวเดินทางไปชมความงดงามประกอบกับมีโรงแรมในระดับเดียวกันนี้เพียงหนึ่งโรงแรมเท่านั้น ทำให้นักท่องเที่ยวที่ต้องการห้องพักและบริการในระดับนี้จะตัดสินใจไม่ยากนักที่จะเข้าพักเข้าโรงแรมอเวียร์รีสอร์ทเกาะกูด

ลักษณะบริการ ที่เป็นจุดเด่นและแตกต่าง (Difference) จากโรงแรมอื่นๆ คือ เน้นความสะดวก รวดเร็วในการบริการให้กับลูกค้า ตั้งแต่ขั้นตอนการเช็คอิน จนถึงขั้นตอนการเช็คเอาท์ ซึ่งการสร้าง ความแตกต่างในการบริการแบบนี้สามารถสร้างความประทับใจให้ลูกค้าเป็นอย่างมาก ลูกค้าจะได้รับความประทับใจและเกิดการซื้อซ้ำของกลุ่มลูกค้าเดิม และสามารถสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ได้

หลักเบื้องต้นในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของ โรงแรมอเวียร์รีสอร์ท เกาะกูด จังหวัดตราด คือ

1. กำหนดที่ความสำคัญ ลักษณะแตกต่างที่ใช้เป็นตำแหน่ง ของบริการ ต้องการให้ลูกค้าทราบถึง ความคุ้มค่า ความสะดวกสบาย และความรวดเร็วในการบริการของพนักงาน ที่พึงมีต่อกลุ่มลูกค้าที่เข้าพักในโรงแรม
2. กำหนดลักษณะเด่นของบริการ เป็นความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งขั้น ได้แก่การให้บริการเช็คอิน เช็คเอาท์ที่รวดเร็วได้ภายในห้องพักของโรงแรม ไม่ต้องเสียเวลานั่งรอหน้ารีเซพชั่นอีกต่อไป
3. กำหนดลักษณะที่เหนือกว่า ซึ่ง โรงแรม อเวียร์รีสอร์ท เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาวของเกาะกูด ที่มีมาตรฐานในการบริการระดับเดียวกันกับมาตรฐานของสมาคมโรงแรมไทย ซึ่งโรงแรมอื่นๆ ไม่มี
4. กำหนดที่ความสามารถสื่อสารกันได้ โดยมีการเปิดให้ลูกค้าจากทั่วโลกสามารถสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริการของโรงแรม ได้โดยผ่านทางเว็บไซต์ซึ่งเป็นข้อมูลเปิดจากลูกค้าที่เคยเข้าพักกับทางโรงแรมแล้ว
5. กำหนดที่สิทธิพิเศษ เป็นการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ให้สิทธิพิเศษ ได้แก่ โครงการสิทธิพิเศษของบัตรเครดิตซีดีแบงก์ เป็นต้น
6. กำหนดที่ราคาอยู่ในวิสัยที่ลูกค้าจะจ่ายได้ เป็นการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ซึ่งมีราคาอยู่ที่วิสัยที่ผู้ซื้อจะจ่ายเพื่อความแตกต่างได้ ซึ่งเป็นระดับมาตรฐาน

2. การดำเนินกลยุทธ์การตลาดโดยใช้ส่วนประสมทางตลาดทั้ง 7 ตัว (7 P's) ของโรงแรมอเวอริสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัด ตราด เป็นดังนี้

2.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์หลักของโรงแรม ได้แก่ การบริการห้องพัก ซึ่งธุรกิจพยายามสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เพื่อให้ลูกค้ามีความสนใจในบริการของโรงแรม ซึ่งแต่ละบริการนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละประเภทที่ธุรกิจโรงแรมนำเสนอให้แก่ลูกค้า ได้แก่ คุณภาพในด้านการบริการ อาทิ การมีบริการที่ครบวงจรในโรงแรม เช่น ภัตตาคาร ห้องประชุม ห้องจัดสัมมนา กิจกรรมการท่องเที่ยวต่างๆ เช่น ดำน้ำ คุปะการัง ล่องเรือคายัคชมพระอาทิตย์ตก การเที่ยวหน้าตก การจำหน่ายของที่ระลึก และสปา เป็นต้น ซึ่งโรงแรมอเวอริสอร์ทส์ เกาะกูด มีจุดเด่นด้านการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยว สามารถจัดทริปดำน้ำและกิจกรรมต่างๆ ตามความต้องการของลูกค้าและมีความพร้อมในการรองรับลูกค้าได้เป็นจำนวนมาก ทำให้โรงแรมคู่แข่งในระดับ 4 ดาวในเกาะกูดพยายามจะทำแผนการดำเนินธุรกิจแบบเดียวกันนี้ เพื่อรองรับการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจโรงแรมพยายามหลีกเลี่ยงมากที่สุด เนื่องจากการใช้กลยุทธ์นี้จะส่งผลให้อัตรากำไรที่ได้รับจะลดต่ำลงมาก ในช่วงภาวะการท่องเที่ยวซบเซา โรงแรมแต่ละแห่งเริ่มใช้กลยุทธ์ด้านราคากันมาก เพราะจากสถานการณ์ปริมาณห้องพักมีมากเกินไปเกินความต้องการ ซึ่งปัจจุบันผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับราคาเป็นหลักทั้งนี้เพื่อรักษาระดับของรายได้ของโรงแรมไม่ให้ต่ำจนเกินไป จากสภาพทั่วไปในปัจจุบันมีการใช้กลยุทธ์ด้านราคา โดยมีการปรับราคาลดลงถึงร้อยละ 40-50 และคาดการณ์ว่ากลยุทธ์การตัดราคา ระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจะยังมีอยู่อย่างต่อเนื่อง แต่สำหรับ โรงแรมอเวอริสอร์ทส์ เกาะกูด ราคาห้องพักจะถูกอยู่แล้วเนื่องจากเจ้าของเป็นผู้บริหารเอง ไม่ต้องเสียต้นทุนในส่วนของการใช้ Chain จากต่างประเทศซึ่งมีศักยภาพในการบริหารงานสูงและค่าใช้ในส่วนที่เป็นค่าบริการจัดการก็สูงด้วยเช่นกัน

2.3 กลยุทธ์การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย (Place)

ช่องทางการจัดจำหน่ายแบ่งได้ 3 ทางคือ

2.3.1 ขายผ่าน Tour/Travel Agent ในต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 41 ของรายได้ ที่มาจากช่องทางจำหน่ายทั้งหมด Tour/Travel Agent จะทำหน้าที่ลักษณะเดียวกับคนกลางในการจัดจำหน่ายห้องพักให้กับบริษัทฯ จะมีอยู่ทั้งในเอเชีย ออสเตรเลีย ยุโรป และสหรัฐอเมริกา (Tour/Travel Agent) ได้แก่ธุรกิจประเภทรับจองห้องพักและขายตั๋วเครื่องบินและอำนวยความสะดวกในการเดินทางให้กับผู้ใช้บริการ โดยอาจเสนอขายตั๋วเครื่องบินพร้อมห้องพักในลักษณะ

Package ด้วย) คุณสมบัติของบริษัท Tour/Travel Agent ที่โรงแรมเสนอราคาห้องพักพิเศษเพื่อจำหน่าย ได้แก่

1. มีเครือข่ายที่กว้างขวาง
2. มีประวัติและชื่อเสียงที่ดี และมีประสบการณ์ในการดำเนินงานมานาน
3. สามารถทำยอดขายได้สูง

2.3.2 (1) การ Walk In ของกลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 1 ของรายได้ที่มาจากช่องทางจำหน่ายทั้งหมด (2) พนักงานรับจองห้องพักจากกลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไปซึ่งรู้จักโรงแรมผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อนฝูงหรือกลุ่มลูกค้าเดิม (1) และ (2) เป็นลูกค้าคนละกลุ่ม Walk in คือไม่ได้สำรองมาก่อน ถ้าจองผ่าน Internet จะไม่นับเป็น Walk in

2.3.3 การขายโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทฯ คิดเป็นร้อยละ 58 ของรายได้ที่มาจากช่องทางจำหน่ายทั้งหมด เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทฯ จะเสนอสินค้าให้ลูกค้าโดยตรงหรือตัวแทนขายและกลุ่มลูกค้าจัดประชุมและสัมมนา ทั้งภายในและต่างประเทศ

2.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) จะเห็นได้อย่างชัดเจนในรูปแบบของการให้เงื่อนไขพิเศษ เช่น การให้วันพักค้างคืนเพิ่ม การคิดราคาห้องพักเพียงร้อยละ 50 ในช่วงเวลาที่กำหนด เป็นต้น และยังมีการทำความร่วมมือกับธนาคารในการใช้บัตรเครดิต หรือ บัตรวีไอพี เช่น บัตรอเมริกันเอดิการ์ด์ KTC เอดิการ์ด์ บัตรเครดิตในกลุ่มของซีทีแบงก์ ทำให้ลูกค้าเกิด ความภักดี (Loyalty) ใน Brand ของโรงแรมอเวรี่ รีสอร์ทส์ ซึ่งประกอบด้วยอีก 3 โรงแรมด้วยกัน ดังกล่าวข้างต้น นอกจากนี้ยังมีการจัดแคมเปญต่าง ๆ ร่วมกับกลุ่มโรงแรมในเครือของบริษัทอัสสุโค เมเนจเม้นท์ จำกัด (Hotel Chain) ซึ่งเป็นบริษัทแม่กลุ่มโรงแรม อเวรี่ รีสอร์ทส์ โรงแรมครอสซู โรงแรม เลอเบย์บุรี และ โรงแรม เดอะเคส ซึ่งเป็นกลุ่มโรงแรมเครือของประเทศไทย (Hotel Chain) ไม่เป็นที่รู้จักในตลาด โรงแรมของต่างประเทศจึงถือเป็นจุดค้อยของโรงแรมในการแข่งกับ โรงแรมที่เป็นChainที่ได้รับความนิยมและนำเชื่อถือจากต่างประเทศ กลยุทธ์การส่งเสริมด้านการตลาดจึงสามารถทำได้น้อยเมื่อเทียบกับโรงแรมที่เป็นระบบHotel Chain ของต่างประเทศ

2.5 กลยุทธ์ด้านบุคคล (People)

โรงแรมอเวรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ได้ให้ความสำคัญกับด้านบุคลากรเป็นอย่างมากเพราะพนักงานที่ให้บริการถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้โรงแรมมีชื่อเสียงและสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าผู้ที่เข้าพักของโรงแรม ทางโรงแรมอเวรี่

สอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด จึงมีนโยบายหลักที่จะรับคนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการจ้างแรงงานในระดับท้องถิ่นนั้นๆ โดยจัดให้มีการฝึกสอนและอบรมแก่พนักงานเหล่านั้นให้มีความรู้และความสามารถในการทำงาน นอกเหนือจากฝึกสอนและการอบรมพนักงาน การส่งพนักงานในท้องถิ่นไปเรียนรู้งานในโรงแรมอื่นๆ ที่เป็นเครือเดียวกันแต่อยู่ต่างพื้นที่ ได้แก่ การส่งพนักงานบริการทั้งส่วนพนักงานต้อนรับ และพนักงานบริการห้องอาหารไปเรียนรู้งานที่โรงแรม ทรอสทูนุข และโรงแรม โอเว่ย์สวอนสวรรค์แม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น และการรับผู้เชี่ยวชาญมาฝึกสอนและฝึกฝนในงานบริการแต่ละด้าน การจ้างชาวต่างชาติมาทำงานก็เป็นวิธีที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่พนักงานคนไทยเพื่อจะปฏิบัติได้เองในอนาคต

2.6 การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical evidence and presentation)

โรงแรมโอเว่ย์ริสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม [Total Quality Management (TQM)] ให้เกิดกับโรงแรม โดยที่ทางโรงแรมพัฒนาลักษณะทางกายภาพและรูปแบบการให้บริการ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer-value proposition) ไม่ว่าจะเป็นด้านความสะอาดของห้องพักและอาหาร รวมถึงความรวดเร็วที่จะให้บริการแก่ลูกค้า หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่จะเกิดขึ้นแก่ชุมชนและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่โรงแรม ซึ่งการที่ธุรกิจโรงแรมมีปริมาณการใช้น้ำต่อวันเป็นจำนวนมาก ซึ่งน้ำเสียของโรงแรมได้ผ่านกรรมวิธีทางชีวเคมีโดยผ่านถังแซด แล้วจึงปล่อยน้ำทิ้งลงสู่ระบบบำบัดน้ำเสียก่อนที่จะปล่อยน้ำเสียทิ้งลงสู่ท้องทะเล ที่ผ่านมาโรงแรมโอเว่ย์ริสอร์ท เกาะกูด จังหวัดตราด และโรงแรมอื่นๆ ในเครือ ไม่เคยก่อปัญหาทางด้านมลภาวะหรือปัญหาใดๆ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ อีกทั้งยังมีมาตรการที่เข้มงวดเพื่อรักษาระดับมาตรฐานการควบคุมของเสีย สำหรับหน่วยงานที่ควบคุมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมจะอยู่ภายใต้การควบคุมของเทศบาลอำเภอเกาะกูด

2.7 กระบวนการ(Process)

โรงแรมโอเว่ย์ริสอร์ทส์ เกาะกูด ได้ตระหนักอยู่เสมอว่านอกเหนือจาก การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการในการประกอบธุรกิจโรงแรมนั้น นอกจากการบริการของพนักงาน ห้องพัก อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ในการปรุงอาหาร และเครื่องคั้นแล้ว กระบวนการดำเนินงานและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งขาด เพื่อให้เกิดการส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า (Customer satisfaction)

นโยบายกลยุทธ์ทางการตลาดของโรงแรมได้ถูกกำหนดวางแผนล่วงหน้าอย่างสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและธุรกิจท่องเที่ยวในปัจจุบัน โดยได้จัดแคมเปญส่งเสริมการขาย

อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งในส่วนของห้องพัก ภัตตาคาร การจัดเลี้ยง การจัดการประชุมสัมมนา และเน้นการตลาดที่เจาะเฉพาะกลุ่มเช่น ตลาดนักท่องเที่ยวที่ชอบการดำน้ำ ตลาดฮันนีมูน ตลาดหมู่คณะ นอกจากนี้ยังได้พัฒนาช่องทางการจำหน่ายผ่านทางอินเทอร์เน็ต และระบบExtranet ซึ่งได้รับความสำเร็จอย่างสูง และมีอัตราการจองห้องพักเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ทางโรงแรมอเวรี่ รีสอร์ทส์ และกลุ่มโรงแรมในเครือได้เข้าร่วมนิทรรศการการท่องเที่ยวทั่วโลก เช่น ATF ITB ATM EIBTM IMEX LEISURE TTM PATA WTM เป็นต้น อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี และเข้าร่วมการส่งเสริมการท่องเที่ยวกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และสมาคมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวอยู่เสมอ ส่วนนโยบายการตั้งราคาเป็นไปตามสถานะตลาด เศรษฐกิจ และการแข่งขัน

3. การประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ Balance Score Card

การนำ Balance Scorecard มาใช้ในการบริหารงานของโรงแรมอเวรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล การที่โรงแรมอเวรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จะดำเนินการให้ได้ตามกลยุทธ์ขององค์กรตามแนวทาง Balance Scorecard นั้นมีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการได้แก่

3.1 การจัดการด้านการเงิน(Financial Perspective)

ในองค์กรด้านธุรกิจสินค้าและบริการ ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ โรงแรมอเวรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด ได้ทำการวัดผลด้านการเงินโดยพิจารณาจากด้านต่อไปนี้

3.1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และบริการ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ อัตราการเข้าพักซ้ำของลูกค้าเก่า โดยวัดจากงบการเงินของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย งบกำไรขาดทุน และงบดุล จากแผนบัญชี ซึ่งจะมีการปิดงบการเงินทุกสิ้นเดือน เพื่อที่จะนำเสนอผลประกอบการต่อผู้บริหารงาน และจากการวัดผลประกอบการจากตัวรายได้แต่ละวันของโรงแรมในรูปแบบของรายงานประจำวันที่เรียกว่า Daily Report

3.1.2 ลดต้นทุน วัดจากรายได้ พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน ซึ่งทางโรงแรม อเวรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด มีการวางแผนเกี่ยวกับการลดต้นทุนด้านค่าขนส่งโดยการสั่งซื้อสินค้า สัปดาห์ละ 3 ครั้ง คือ วันจันทร์ วันพุธ และวันศุกร์ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ

น้ำมันรถ ในการวิ่งไปรับของจากท่าเรือถึงโรงแรม ซึ่งมีระยะทางไกลประมาณ 40 กิโลเมตร ซึ่งสามารถลดต้นทุนได้อย่างมากเมื่อเทียบกับการวิ่งไปรับของทุกวัน

3.1.3 การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน ทางโรงแรมอเวอรี่สอร์ทส์ เกาะกูด กำลังวางแผนที่จะดำเนินการสร้างสระว่ายน้ำขนาดใหญ่เพื่อไว้คอยบริการลูกค้าซึ่งการก่อสร้างจะต้องใช้งบประมาณสูงมากแต่สามารถเพิ่มเป็นจุดขายให้กับโรงแรมได้ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าแม้ว่าจะใช้ระยะเวลาในการคืนทุนนานก็ตาม

3.2 ลูกค้า(Customer Perspective)

ลูกค้าเปรียบเสมือนคว้งซี่ ที่สำคัญสำหรับธุรกิจโรงแรม โรงแรม อเวอรี่สอร์ทส์ เกาะกูด จึงมีการวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าโดยพิจารณาในด้านต่างๆต่อไปนี้

3.2.1 ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความประทับใจ เกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

3.2.2 การรักษาลูกค้าเก่า โรงแรม อเวอรี่สอร์ทส์ เกาะกูด ได้มีการติดตาม คำติชมของลูกค้าที่เคยมาพักที่โรงแรม ความต้องการของลูกค้าและประเมินผลการจองห้องพัก อยู่นตลอดเวลา ทั้งที่เป็น guest comment จากลูกค้าโดยตรงที่โรงแรม และผ่านทางเว็บไซต์สำหรับการท่องเที่ยวชื่อดังคือ Trip advisor และสำหรับลูกค้าคนไทยที่นิยมเขียนคำติชมผ่านทางเว็บไซต์ www.Punthip.com ผ่านทางห้องchatroomเป็นต้น

3.2.3 ลูกค้าใหม่ โดยโรงแรม อเวอรี่สอร์ทส์ เกาะกูด ได้พัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการต่างๆ ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร และกิจกรรมต่างๆ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

3.3 กระบวนการทำงานในองค์กร(Internal Business Process)

ระบบการทำงานภายในของโรงแรม อเวอรี่สอร์ทส์ เกาะกูด เป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และ ลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้การบริการของโรงแรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริการลูกค้าที่รวดเร็ว มีขั้นตอนการเช็คอิน ที่รวดเร็วและสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า เป็นอย่างมาก โดยการให้ลูกค้าเช็คอินได้ในห้องพัก ทำให้ลูกค้ารู้สึกสะดวกสบายเป็นอย่างมากหลังจากต้องเดินทางมายาวนาน และการบริการเช็คเอาท์ที่รวดเร็ว ไม่ต้องให้ลูกค้านั่งรอที่ฟร้อนแล้วถามคำถามเดิมๆ กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความเบื่อหน่าย เช่น คุณได้ใช้มินิบาร์ ไหมคะ เพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านั้น ไม่ให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ทางโรงแรม อเวอรี่สอร์ทส์ เกาะกูด จะมีการจัดการในเรื่องนี้โดย ตอนลูกค้ามาเช็คอินก็จะมีรายการมินิบาร์ให้ลูกค้าเลือกจากในห้องพัก และพนักงานก็จะนำสินค้าที่มีคุณภาพตามที่

ลูกค้าเลือกไปเสิร์ฟให้ในห้องพัก ได้ในเวลาที่ถูกค้าต้องการ และทำการชาร์จเข้าตู้บิลในห้องพัก ซึ่งลูกค้าสามารถเห็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นและสามารถทำการจ่ายเงินตอนเช็คเอาท์ ได้ในครั้งเดียว ทำให้ลูกค้าเกิดความสะดวกมากขึ้นซึ่งการบริการในลักษณะนี้ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

3.4 การเรียนรู้และการเติบโต(Learning and Growth)

การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในโรงแรม จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า ระบบการดำเนินงานของแผนกต่างๆ ในโรงแรม จะมีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน และเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการบริการลูกค้า ดังนั้นพนักงานทุกแผนกในโรงแรม อเวอรี่สอร์ทส์ เกาะกูด ทั้งแผนกต้อนรับ แผนกห้องอาหาร แผนกครัว แผนกบัญชี หรือแม้แต่แผนกช่าง ก็จะต้องมีการฝึกอบรมและต้องนำระบบของโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการดำเนินงานด้วย โดยโรงแรมอเวอรี่สอร์ทส์ เกาะกูด ได้นำระบบโปรแกรม Amadeus มาใช้สำหรับส่วนของแผนกบริการ และส่วนของสำนักงานได้นำโปรแกรม Carmen มาใช้ ทำให้พนักงานมีความสะดวกในการปฏิบัติงานมากขึ้นและสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเติบโตไปพร้อมๆ กับองค์กรได้

จะเห็นได้ว่าหลักการนำ Balance Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานของโรงแรม อเวอรี่สอร์ทส์ เกาะกูด นั้นในจะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกัน ซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยกันเป็นระบบ นอกจากนี้ ในการ นำหลักการของ Balance Scorecard มาปรับปรุงใช้ในประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายของโรงแรม จะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ การทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้องค์กร ดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจของโรงแรมที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำเร็จของโรงแรม อเวอรี่สอร์ทส์ เกาะกูด ที่ผ่านมา ผู้บริหารของโรงแรมซึ่งเป็นนักธุรกิจชาวต่างชาติ ได้พยายามถ่ายทอดและให้ความสำคัญกับการนำ Balance Score Card มาใช้กับการดำเนินงานของโรงแรม อเวอรี่สอร์ทส์ เกาะกูด โดยมุ่งเน้นการบริการลูกค้า และบริหารพนักงานด้วยความอบอุ่นเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน จุดนี้เองทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันและกลับมาใช้บริการอีก ซึ่งเป็นข้อ ได้เปรียบที่แตกต่างจาก โรงแรมอื่นที่มีข้อเคร่งครัดของกฎระเบียบต่าง ๆ มากมาย ทำให้ลูกค้าไม่เกิดความผูกพัน จากสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมามีที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับธุรกิจ โรงแรม เช่นการลดลงของนักท่องเที่ยว ภาวะสงคราม ภาวะ

เศรษฐกิจโลก การเกิดโรคระบาด (ใช้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2009) และภัยทางธรรมชาติต่างๆที่ผ่านมารองแอมเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ได้รับผลกระทบเช่นกันแต่ได้รับผลกระทบไม่มากนักเพราะลูกค้าที่ทำการจองห้องพักมานั้นได้จองผ่านทาง Agent เป็นส่วนใหญ่ลูกค้าส่วนใหญ่ก็จะไม่ยกเลิกการจองเพราะไม่อยากจะเสียเงินเปล่าในการจองห้องพักส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งก็ไม่ได้เกิดความหวาดกลัวมากนัก เนื่องจากจังหวัดตราดไม่ใช่พื้นที่ของการเกิดเหตุดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันและในอนาคตเพื่อรองรับกับการเติบโตของการท่องเที่ยวที่ทางรัฐบาลได้ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการประชุมในระดับประเทศหลายโครงการด้วยกัน และผลักดันให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงในระดับโลก ทำให้มีการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมสูง ในส่วนของโรงแรมเวย์รีสอร์ทส์ เกาะกูดเองก็เช่นกัน ถ้าต้องการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด จะต้องมีการปรับปรุงและปรับกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.รักษาระดับของการบริการให้ดีที่สุด โดยเข้าร่วมกับโครงการจัดระดับของโรงแรม เพราะ โรงแรมส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดระดับของโรงแรมเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงแรม ในอนาคตจะมีความสำคัญมากสำหรับการเลือกใช้บริการของลูกค้า เพราะลูกค้าสามารถเลือกระดับของโรงแรมได้จากดาวของโรงแรมนั้น ๆ นโยบายของรัฐบาลในส่วนนี้ เป็นแรงผลักดันในการเพิ่มมาตรฐานเพื่อเป็นเครื่องยืนยันแสดงถึงคุณภาพมาตรฐานการบริการของโรงแรมในสายตาของนักท่องเที่ยวทั่วโลกและต่างประเทศ ให้เกิดความมั่นใจในบริการ และการทำตลาดของโรงแรมอยู่ในระดับสากล

2.จะต้องมีการบำรุงรักษาและพัฒนาโรงแรมให้ทันสมัยและเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครบครัน

3.ส่งเสริมกิจกรรมการตลาดและเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศให้มากขึ้น เช่น การทำบัตรสมาชิก ทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี (Loyalty) หรือจัดทำคู่มือท่องเที่ยวประจำปีของไทยให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

4.การสร้างพันธมิตรกับสายการบินทั้งในประเทศและต่างประเทศ

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง กลยุทธ์การตลาดของโรงแรมเว็ร รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด เป็นการศึกษาโดยใช้วิธีการสังเคราะห์ โดยการใช้กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมขององค์กร(SWOT) การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยใช้หลักการตลาดเป้าหมาย (STP) การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยใช้ส่วนประสมทางการตลาด(7 P's) และการประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ Balance Score Card แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดมาสรุปผล ซึ่งจากผลของการศึกษาพบว่าโรงแรมเว็ร รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ได้มีการนำส่วนประสมทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดของโรงแรมอย่างครบถ้วนและการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ได้สอดคล้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี มีการนำจุดแข็งและโอกาสมาใช้เป็นจุดขายได้เป็นอย่างดีและมีการนำจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น

1. สรุปผลจากการศึกษาค้นคว้าอิสระ

กลยุทธ์ด้านการตลาดเป้าหมาย (STP Marketing)

Segmenting การกำหนดตลาด เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่นักการตลาดต้องนึกถึง ก่อนที่เราจะเริ่มค้นวางแผนการตลาด โลกของการแข่งขันปัจจุบันและอนาคตต่อจากนี้ เชื่อว่ายุคของการผลิตและนำเสนอสินค้าและบริการแบบสำหรับทุกคน (Mass Targeting) จะเริ่มหมดไปเรื่อย ๆ แผนการตลาดที่จะประสบความสำเร็จ ต้องชัดเจนในตนเองว่าเราจะขายหรือนำเสนอให้กับคนในกลุ่มไหนโดยใช้เกณฑ์ทางประชากรศาสตร์ ทางภูมิศาสตร์ ทางจิตวิทยา และทางพฤติกรรมเป็นตัวกำหนดตลาดของโรงแรม

Targeting จะเป็นการย่อยลงมาให้เราเห็นภาพชัดอีกขั้นหนึ่งหลังจากที่เราสามารถกำหนดตลาดได้แล้ว นอกจากกลุ่มที่ต้องการจะขายสินค้าและบริการของโรงแรมแล้ว จะต้องกำหนดลักษณะของกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นใคร อายุอยู่ในช่วงไหน เพศอะไร รายได้ต่อเดือนเท่าไร

อาศัยอยู่ภูมิภาคไหนประเทศไทยไหน มีพฤติกรรมหรือความชื่นชอบอย่างไรบ้าง เป็นต้น นอกจากนี้ โรงแรม อเวียร์รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ยังได้นำอัตราการเติบโตของส่วนตลาด ความสามารถในการงูใจของส่วนตลาด และวัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร มาเป็นปัจจัยในการพิจารณาตลาดเป้าหมายด้วย ซึ่งทำให้การกำหนดกลุ่มเป้าหมายมีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้

Positioning การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับนักการตลาดและองค์กรธุรกิจ ในการที่จะกำหนดที่ขึ้นในตลาดว่าบริการของเราจะอยู่ที่ใด Positioning เป็นสิ่งที่เราต้องการให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้เราในภาพไหนและที่สำคัญไปกว่านั้น คือ กลุ่มเป้าหมายต้องรู้สึกและรับรู้ตามในสิ่งที่เราอยากบอกหรือต้องการด้วยพุงง่าย ๆ ก็คือ การสร้างภาพลักษณ์ หรือ Perception ในใจของกลุ่มเป้าหมายนั่นเอง ซึ่งสิ่งนี้จะเป็น Key Success Factor ของการทำการตลาด

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน การดำเนินการด้านการของธุรกิจบริการประเภทธุรกิจโรงแรมส่วนมากมักจะอยู่ใน Segment หรือมี Target ที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้น Positioning จะเป็นตัวที่สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจนและทำให้สินค้าและบริการของ โรงแรม อเวียร์รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ให้สามารถประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีในตลาด และในใจกลุ่มเป้าหมายตลอดไป สำหรับการกำหนดตำแหน่งบริการของ โรงแรม อเวียร์รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด นั้น ได้กำหนดตำแหน่งของตัวเองไว้ตามมาตรฐานของสมาคมโรงแรมไทย คือเป็นธุรกิจบริการประเภทโรงแรมระดับ 4 ดาว เพื่อต้องการสื่อให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายทราบถึงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของตน การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้นสามารถสื่อถึงภาพลักษณ์ของธุรกิจ และจะเกิดการจดจำในใจลูกค้าตลอดไป

กลยุทธ์ด้านส่วนประสมทางการตลาด 7p's

1. Product ผลิตภัณฑ์ โดยโรงแรมอเวียร์รีสอร์ทส์ เกาะกูด ได้มีการใช้กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในตัวบริการทั้งที่บริการหลักและบริการเสริมเพื่อให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

2. Price ราคา กลยุทธ์ด้านราคา ทางโรงแรมจะหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อมาทำการแข่งขันในเชิงตลาด เพราะราคาของโรงแรมเป็นราคาที่เหมาะสมและลูกค้ายินดีที่จะจ่าย ไม่มีการต่อรองเรื่องราคา

3. Place สถานที่ กลยุทธ์ด้านสถานที่ เป็นจุดขายอย่างคืออยู่แล้วสำหรับโรงแรม อเวียร์รีสอร์ทส์ เกาะกูด เพราะนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มักต้องการความเป็นธรรมชาติอย่างแท้จริงในการพักผ่อน

4. Promotion การส่งเสริมการขาย เป็นกลยุทธ์ที่ทางโรงแรมใช้ในการดำเนินการด้านการตลาด เช่น การออกงานแสดงสินค้าต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ทำให้มีลูกค้ารู้จักและให้ความสนใจในบริการของโรงแรมมากขึ้น และมีการจัดแคมเปญร่วมกับบริษัท ซิตีแบงก์ กรุ๊ป จำกัด ให้ส่วนลดพิเศษกับสมาชิกที่มีบัตรเครดิตของ ซิตีแบงก์ เป็นต้น

5. People บุคคล สำหรับการดำเนินกลยุทธ์ด้านบุคลากรของโรงแรม อเวียร์ริสอร์ทส์ เกาะกูด นั้นพบว่ายังเป็นปัญหาหลักของโรงแรม เนื่องจากปัจจัยต่างๆ หลายอย่างเช่น ขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในสายงานด้าน โรงแรม พนักงานในส่วนบริการยังไม่ค่อยเข้าใจภาษาอังกฤษ เป็นต้น

6. Physical evidence and presentation การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพสำหรับการดำเนินกลยุทธ์ในด้านนี้ ทางโรงแรมได้พยายามสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นและให้เกิดการรับรู้ที่ดีแก่บุคคลทั่วไป ทั้งที่เป็นนักท่องเที่ยว กลุ่มลูกค้าที่เข้าพักของ โรงแรม และรวมถึงชาวบ้านที่อาศัยอยู่ในอำเภอเกาะกูด

7. Process กระบวนการ เพื่อให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ของโรงแรมประสบความสำเร็จ ความสำคัญโรงแรมอเวียร์ริสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด จึงได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการดำเนินงานทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดการส่งมอบบริการที่ดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้า

การประเมินผลกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ Balance Score Card

โดยโรงแรมอเวียร์ริสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ได้นำมุมมองทั้ง 4 ด้านมาพิจารณาการประเมินผลกลยุทธ์ด้านการตลาด ซึ่งประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน มีการสรุปผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นรายวัน รายเดือน และรายปี ผ่านทางรายงานต่างๆ ได้แก่ รายงานรายได้ประจำวัน งบการเงินประจำเดือน งบการเงินประจำปี ซึ่งประกอบได้ด้วย งบกำไรขาดทุน งบดุล งบกระแสเงินสด ของบริษัท เพื่อนำเสนอให้แก่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

2. มุมมองด้านลูกค้า เพราะลูกค้าทุกคนเป็นคนสำคัญและเป็นคนพิเศษสำหรับธุรกิจโรงแรม จึงต้องมีการวัดผลการดำเนินงานเกี่ยวกับลูกค้าทั้งที่เป็นลูกค้าใหม่ และลูกค้าเดิมเพื่อนำผลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการบริการเพื่อให้เกิดความพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการ มีการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินงานของทุกแผนกไว้อย่างเป็นมาตรฐาน โดยหัวหน้าแผนกของแต่ละแผนกจะเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนนี้ เรียกว่า Job description และจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกๆ 4 เดือน เพื่อนำผลที่ได้ไปดำเนินการในลำดับต่อไป

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การพัฒนาองค์กรในทุกด้านจะส่งผลให้องค์กรสามารถเติบโตไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่นมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่ทางสมาคมโรงแรมไทย เป็นผู้จัดขึ้น เพื่อที่จะนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมมาถ่ายทอดให้กับพนักงานคนอื่นๆ และเกิดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นแผนการตลาดที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีทั้งส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสม มีการแบ่งส่วนตลาด มีการกำหนดตลาดเป้าหมายและมีการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน และรวมถึงการมีการประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ทางการตลาดที่ถูกต้อง จากปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานในระดับต่างๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

1.1 กลยุทธ์การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ โดยดำเนินการหาพันธมิตรทางธุรกิจให้เกิดขึ้นเพื่อลดช่องว่างทางการค้า โดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการและการบริหารการเงิน เช่น การร่วมเป็นพันธมิตรกับสายการบิน ได้แก่ บริษัทบางกอกแอร์เวย์ และ บริษัทบัตรเครดิต เป็นต้น

1.2 กลยุทธ์การเติบโตในตลาดต่างประเทศ (International strategic) บริษัทได้เริ่มมีแผนดำเนินการขยายธุรกิจ โรงแรมออกต่างประเทศหลังจากที่ประสบความสำเร็จภายในประเทศไทย โดยการทำตลาดและสร้างตราสินค้าให้เกิดขึ้นในต่างประเทศเริ่มต้นจากการก่อตั้งในแถบเอเชีย คือ ประเทศฟิลิปปินส์ มีโครงการที่จะเริ่มก่อสร้างในปี 2010 นี้ โดยใช้ตราสินค้าเป็น Away Resorts Manila เป็นรีสอร์ทสไตล์หรูหรามาก เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวที่นิยมเดินทางท่องเที่ยวในกรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์

1.3 กลยุทธ์การพัฒนาตลาดเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโตโดยใช้ผลิตภัณฑ์หลัก คือบริการที่มีอยู่ในปัจจุบันออกจำหน่ายในตลาดใหม่ กลุ่มลูกค้าในพื้นที่แห่งใหม่ เพื่อให้สามารถครอบคลุมให้ครบทุกภูมิภาคทั่วโลก

1.4 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เน้นการปรับปรุงและพัฒนาบริการในทุกๆ ด้าน เพื่อให้ดึงดูดใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในตลาดปัจจุบันและตลาดในอนาคตเพื่อให้เกิดความต้องการและตัดสินใจเลือกซื้อบริการของโรงแรม และเกิดการจดจำและประทับใจแบรนด์ของโรงแรมด้วยรูปแบบใหม่ ๆ และคุณภาพการบริการที่ดีขึ้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ(Business Strategy Formulation)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

2.1 การสร้างความแตกต่างในด้านการบริการ (Service Differentiation)

1.ความสะดวกในการสอบถามรายละเอียดและการสำรองห้องพักของ โรงแรม อเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด คือ ความสะดวกสำหรับลูกค้าที่ต้องการจะทำการสอบถาม รายละเอียดและการสำรองห้องพัก ของ โรงแรมอเวย์รีสอร์ทส์เกาะกูด จังหวัดตราด โดยลูกค้า สามารถเข้าไปสืบค้นหารายละเอียดต่างๆ ที่ต้องการทราบเกี่ยวกับโรงแรม ได้ที่เว็บไซต์ของ โรงแรม คือ www.awayresorts.com และสามารถเช็คห้องว่างได้ภายในนาทีที่ค้นหา และสามารถ ทำการสำรองห้องพักผ่านทางหน้าเว็บ ไซด์ได้และเพื่อเป็นการยืนยันว่าลูกค้าจะไม่พลาดการจองพัก นั้นทางโรงแรมได้มีการจ่ายเงินมัดจำสำหรับห้องพักที่ทำการจองไว้แล้ว ผ่านทางระบบ E-Payment และการจ่ายผ่านบัตรเครดิต ซึ่งเป็นวิธีการที่เพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้ามากขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถจองห้องและจ่ายเงินได้ ตลอดเวลา และสามารถสื่อสารผ่านช่องทางอื่นๆ เช่น การ โทรศัพท์ ที่มีพนักงานไว้คอยบริการตลอด 24 ชั่วโมงตลอดทุกวันไม่เว้นวันหยุด ของแผนกขาย และการตลาด

2.การให้คำแนะนำแก่ลูกค้า (Customer Training) ที่เข้าพักกับทางโรงแรม ซึ่ง ภายในห้องพักนั้นมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันไว้คอยตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เข้าพัก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการให้คำแนะนำสำหรับวิธีการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในห้องพัก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่างๆ ในภายหลัง

2.2 การสร้างความแตกต่างทางด้านบุคลากร (Personnel Differentiation)

พนักงานของ โรงแรม อเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ที่ได้รับการ ฝึกอบรมที่ดีกว่าจะแสดงให้เห็นลักษณะคุณสมบัติ 6 ประการ ดังนี้

1. มีความสามารถ มีความชำนาญและมีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน บริการที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นกับลูกค้า มีทักษะและความสามารถในการตัดสินใจได้
2. มีความสุภาพ (Courtesy) มีความเป็นมิตร มีสัมมาคารวะและรู้จักเกรงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ กับลูกค้าตลอดเวลา
3. มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) เป็นที่ไว้วางใจได้ ในระดับหัวหน้างาน ซึ่งพนักงานในระดับหัวหน้างานของ โรงแรม อเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด นั้นแม้จะเป็นคนรุ่นใหม่ มีความอายุน้อย แต่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่สมบูรณ์แบบ ทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ทั้งในสายตาของพนักงานและลูกค้าด้วย

4. Reliability ให้บริการอย่างแน่นอน เสมอต้น เสมอปลาย ให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกคนเหมือนกันภายใต้แนวคิดที่ว่าลูกค้าของโรงแรมทุกคนคือ”แขกพิเศษคนสำคัญของโรงแรม” จะต้องบริการด้วยความเป็นเลิศเหมือนกันทุกคน ไม่มีการแบ่งมาตรฐานการบริการสำหรับลูกค้าที่เข้าพักฟรี หรือลูกค้าที่จ่ายค่าห้องพักที่สูงที่สุด

5. มีการตอบสนอง (Responsiveness) ต่อคำขอร้องของลูกค้าอย่างรวดเร็วในทุกเรื่องที่ลูกค้าต้องการ และถือเป็นจรรยาบรรณของพนักงานของโรงแรม อเวรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด เลขที่ ๖๖ ได้ ด้วยการยึดหลักว่า ไม่ว่าลูกค้าต้องการหรือเรียกร้องสิ่งใดห้ามตอบว่าไม่มี ไม่ได้ โดยเด็ดขาด

6. มีการสื่อสาร (Communication) ที่ดี โดยพยายามเข้าใจลูกค้า และทำการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน โดยการติดต่อสอบถามไปยังลูกค้าที่เช็คเข้าที่ไปแล้ว จะมีเจ้าหน้าที่ต้อนรับ โทรศัพท์ทักกลับไปสอบถามลูกค้าว่าการเดินทางกลับบ้านเป็นอย่างไรบ้างทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในบริการที่แตกต่างของโรงแรม

2.3 การสร้างความแตกต่างด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel Differentiation)

โรงแรม อเวรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด มีการออกแบบช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างครอบคลุม พื้นที่ทั่วโลก ที่มีผู้เชี่ยวชาญ และมีการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีตัวแทนจำหน่าย(Agent) ของโรงแรมทั่วทุกทวีปทั่วโลก ลูกค้าสามารถพบกับตัวแทนขายของโรงแรมได้ทั้งทางอินเทอร์เน็ต และการออกบูธเซลส์ ตามเทศกาลท่องเที่ยวต่างๆ ที่จัดขึ้นตามแต่ละประเทศ ซึ่งมากกว่าตัวแทนของคู่แข่ง และตัวแทนเหล่านั้นจะทราบถึงรายละเอียดต่างๆ ของโรงแรมเป็นอย่างดี และสามารถตอบข้อสงสัยของกลุ่มลูกค้าได้อย่างครบถ้วน เนื่องจากทางโรงแรมจะมีการจัดให้ Agent ต่างๆ ที่เป็นตัวแทนของโรงแรม เข้ามาทำการ Inspection โรงแรมก่อน เพื่อที่ตัวแทนจำหน่ายเหล่านั้น ได้เห็นสถานที่จริง ซึ่งสามารถถ่ายทอดผ่านไปยังกลุ่มลูกค้าได้เป็นอย่างดี

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เพื่อเป็นการสนับสนุนให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจประสบความสำเร็จ ธุรกิจจึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการกำหนดเพื่อให้แนวคิดเกิดออกมาเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด

-การมุ่งเน้นการสร้างบริการ เพื่อตอบสนองกลุ่มตลาดเป้าหมายให้มีความชัดเจน คือ การจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แล้วสร้างผลิตภัณฑ์ตอบสนองเฉพาะกลุ่มเพิ่มขึ้น เช่น การสร้างโฮมสเตย์ เป็นต้น

-การสร้างแบรนด์และการประกาศให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดการจดจำ เมื่อเกิดความต้องการในบริการ ก็จะเลือกบริการในแบรนด์ของโรงแรม

-การขายตลาดและการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ให้มีความครอบคลุม ให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ ด้วยความสะดวก รวดเร็ว ที่สุด

3.2 กลยุทธ์ด้านการเงินและการลงทุน

-การหาแหล่งเงินทุนมีต้นทุนต่ำเพื่อใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท Acquisitions Strategy ให้เกิดต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุด

-การปรับปรุงโครงสร้างทางการเงินให้มีอัตราส่วนทางการเงิน(Ratios)ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.3 กลยุทธ์ด้านการปรับโครงสร้างการบริหารองค์กร

- การจัดสายความรับผิดชอบการบริหารงาน แยกออกเป็นภูมิภาค (Zone) เพื่อให้สามารถประเมินผลการดำเนินงาน ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นอันจะนำไปสู่การกำหนดคู่ทางการลดหรือขยายเป้าหมายในอนาคตต่อไป

- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ (Streamline) เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

2. ข้อเสนอแนะ

2.1 เนื่องจากผลการศึกษาของการตลาดเป้าหมาย(STP)พบว่า การแบ่งกลุ่มตลาดเป็นปัญหาหนึ่งที่สำคัญของโรงแรมอเวรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าคนไทยทำให้เกิดรายได้จากการใช้จ่ายของลูกค้าที่เข้าพักในโรงแรมต่ำ ดังนั้นแผนการตลาดจากฝ่ายบริหารด้านการตลาดจะต้องเร่งปรับกลยุทธ์ทางการตลาดในส่วนของตลาดเป้าหมาย (STP) เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นชาวต่างชาติให้มากขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นโอกาสดีสำหรับธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก เนื่องจากปี2552 นี้ ทางรัฐบาลได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลืออุตสาหกรรมโรงแรมอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวภาคตะวันออกให้เป็นที่รู้จักแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติมากขึ้น คาดว่าในปีการท่องเที่ยวของปี2553 น่าจะมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในเกาะกูดมากขึ้นและจะส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติในอัตราที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

2.2 จากผลการศึกษาพบว่าส่วนประสมทางการตลาดที่เป็นปัญหาของโรงแรมอเวรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด คือ ส่วนของบุคลากร ดังนั้นฝ่ายที่รับผิดชอบเรื่องนี้เป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ โดยการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการสรรหา

คัดเลือกพนักงานอย่างทั่วถึงและสามารถเข้าถึงกลุ่มพนักงาน โรงแรมในทุกพื้นที่ของประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันนี้ ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้ใช้เฉพาะ 2 ช่องทางในการรับสมัครพนักงานคือ การประชาสัมพันธ์ผ่านทางสำนักงานจัดหางานของจังหวัดตราด และการติดป้ายประกาศรับสมัคร ซึ่งก็ต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เอง ก็ยังไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านโรงแรมด้วยเช่นกัน ดังนั้นทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารจะต้องเพิ่มศักยภาพของในส่วนนี้ด้วย ซึ่งปัจจุบันนี้การสรรหา พนักงาน การคัดเลือกพนักงาน เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ตรงกับสายงานด้าน โรงแรมนั้น สามารถสรรหาผ่าน อินเทอร์เน็ตได้ ซึ่งมีเว็บไซต์สำหรับพนักงาน โรงแรม โดยเฉพาะ มากมายหลายเว็บไซต์ เช่น เว็บไซต์ของสมาคมโรงแรมไทยสามารถเข้าถึงได้โดยผ่านทาง www.thaihoteljob.com และ www.thailandhotelier.com เป็นต้น

2.3 ผลจากการศึกษาในเรื่องการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมพบว่า แรงผลักดันที่มีปัญหาสำหรับการดำเนินงานของ โรงแรมอเวอรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูดจังหวัดตราด คือ อำนาจต่อรองของผู้ขาย ซึ่ง ควรมีการแก้ปัญหาในเรื่องด้วยการ พยายามหา Supplier มาเพิ่มเพื่อที่จะสามารถต่อรองกับ Supplier เดิมที่มีอยู่ และวิธีการชำระเงินที่ตรงตามเวลาไม่ผิดสัญญา ซึ่งจะทำให้โรงแรมสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้น ได้ระหว่างโรงแรมกับ Supplier

2.4 นอกเหนือจากการสร้างความแตกต่างในด้านต่างๆ ในการบริการดังกล่าวแล้วนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมจะต้องพยายามศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการให้ดีกว่าคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา เป็นต้นว่า ปัจจุบันมีผู้เข้าพักเป็นผู้หญิงมากขึ้นเรื่อยๆ โรงแรมหลายแห่งจึงพยายามศึกษาความต้องการของลูกค้าเป้าหมายกลุ่มนี้โดยเฉพาะ เช่นเดียวกันโรงแรมอเวอรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด ควรจะให้ความสำคัญกับจุดนี้ด้วย อาจจะมีการเพิ่มบริการต่างๆ ที่เกี่ยวกับผู้หญิงให้มากขึ้น การเพิ่มเมนูอาหารสำหรับผู้หญิงที่รักสุขภาพ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจทำให้โรงแรมสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าได้มากขึ้น แนวโน้มสำคัญอีกประการหนึ่งในปัจจุบันคือบรรดากลุ่มลูกค้าที่เป็นนักธุรกิจที่เดินทางมาพักผ่อนมักจะพกพาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์จำนวนมากเพื่อช่วยในการทำงานที่จำเป็นในขณะที่พักผ่อน ดังนั้น โรงแรมอเวอรี่ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด จึงควรติดตั้งอุปกรณ์สื่อสารไว้ในห้องพักทุกห้อง โดยการเชื่อมผ่านระบบ Remote Jack Pack โดยผู้เข้าพักสามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตกับ คอมพิวเตอร์แบบ โน้ตบุ๊ก กล้องถ่ายภาพแบบดิจิตอล เครื่องเล่น MP3 เข้ากับระบบได้อย่างง่ายดายโดยแสดงผลผ่านทางจอ LCD ที่ติดอยู่ในห้องพัก

2.5 เนื่องจากขณะนี้ในอำเภอเกาะกูดได้มีการทำธุรกิจเกี่ยวกับโฮมสเตย์ขึ้นมาหลายแห่งทำให้โรงแรมต้องเสียส่วนแบ่งทางการตลาดดังกล่าวไป ดังนั้นโรงแรมจึงควรมีห้องพัก

สไตล์โฮมสเตย์ไว้ให้ลูกค้าเป็นอีกตัวเลือกหนึ่งด้วย เพื่อให้สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของโรงแรมเอาไว้ได้ ซึ่งเป็นการลงทุนที่ไม่สูงเลยเมื่อเทียบกับการลงทุนด้านโรงแรม และยังทำให้มีผลกำไรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

2.6 ควรมีการต่อยอดผลการศึกษาในครั้งนี้และทำการศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของจังหวัดตราดเพิ่มขึ้นเพราะจังหวัดตราดเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่ทึ่งความสวยงามไว้อย่างแท้จริงและกำลังเป็นที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นอย่างมาก และประเด็นสำคัญคือกำลังได้รับความสนใจจากกลุ่มนักลงทุนชาวต่างชาติที่มีเป้าหมายเพื่อเข้ามาดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งหากผู้ประกอบการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมโรงแรมอย่างต่อเนื่องจะสามารถนำผลของการศึกษาวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ในอนาคต

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤษฎา ปราโมทย์ธนา (2549) *คู่มือการค้าให้เป็นเลิศใน 1 สัปดาห์* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
กระทรวงวิทยาศาสตร์ การท่องเที่ยวและกีฬาแก๊วกฤตธุรกิจ โรงแรมปี 2552 (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่
25 กันยายน 2552 จาก www.nectec.or.th/jar
- การกำหนดกลยุทธ์ (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 06 ตุลาคม 2552 จาก www.oknation.net/blog
- การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 25 กันยายน 2552 จาก
www.oknation.net/blog
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 26 กันยายน 2552 จาก <http://www.stats.in.th>.
- การตลาดแนวคิดใหม่ด้วยกลยุทธ์ 4 C's. (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 26 กันยายน 2556 จาก
www.jobdb.com
- การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 16 กันยายน 2552
จาก <http://202.28.94.202/wichuda/qa/km/swot.doc>
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 20 กันยายน 2552
จาก <http://www.fareastern.ac.th/acad/mk/yaowalak/stm/Ch03.doc>
- การวิเคราะห์สถานภาพ (SWOT Analysis) ของอำเภอ. (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 20 กันยายน 2552
จาก http://www.oja.moj.go.th/data/document/news/SWOT_Analysis.
- การวิเคราะห์ Five force. (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 10 ตุลาคม 2552 จาก www.gotomanager.com
- การสรรหาพนักงาน โรงแรม. (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 26 กันยายน 2552 จาก www.hotelier.in.th
- ข้อมูลการท่องเที่ยวภาคตะวันออก (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 10 ตุลาคม 2552 จาก
<http://thai.tourismthailand.org>
- ข้อมูลการท่องเที่ยว (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 15 ตุลาคม 2552 จาก <http://www.tourism.go.th>
- ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมอเวย์ รีสอร์ทส์ เกาะกูด จังหวัดตราด. (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 10 กันยายน
2552 จาก www.awayresorts.com.
- ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมฉาณา รีสอร์ท เกาะกูด. (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 10 กันยายน 2552 จาก
www.shantaakohkood.com
- คณะกรรมการผลิตและบริหารชุดวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ (2546) *การศึกษาค้นคว้าอิสระ
หน่วยที่ 1-5* นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ความแตกต่างในตลาดบริการกับตลาดสินค้า (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 28 กันยายน 2552 จาก
www.bkkonline.com.

- เจาะลึกการทำการตลาดแนวใหม่สำหรับโรงแรม. (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 28 กันยายน 2552 จาก www.hotelier.in.th
- ฉัตรภาพร เสมอใจ (2547) *การจัดการและการตลาดบริการ* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
ชูเพ็ญ วิบูลสันติ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (จุดค้อย) โอกาสและอุปสรรค (ความเสี่ยง) ของ
องค์กร (SWOT Analysis). (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 16 กันยายน 2552 จาก
<http://www.pharmacy.cmu.ac.th/pharmcare/pharad/swot982.htm>
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546) *The Balance Scorecard: ตัวอย่างการนำไปใช้ในองค์กร*
กรุงเทพมหานคร เอชอาร์เซ็นเตอร์
- ธุรกิจโรงแรม-ท่องเที่ยวไทย ปี2009. บิสิเนสไทย (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 25 กันยายน 2552 จาก
www.thaimail.com.
- มาตรฐานสมาคมโรงแรมไทย (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 10 ตุลาคม 2552 จาก www.thaihotel.com.
- เมธา ฤทธานนท์ (2550) *การตลาดฉบับคอตเลอร์* กรุงเทพมหานคร ยูเรก้า
ภาพรวม (Overview) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 16 กันยายน 2552
จาก http://www.tct.ac.th/PongsakS/sm_lecture_01.htm
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ.สุภร เสรีรัตน์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณิศา มีจินดา, อ.ดร.อรทัย
เลิศวรรณวิทย์ (2550) *กลยุทธ์การตลาดและการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งที่ตลาด*
กรุงเทพมหานคร ธนรัชการพิมพ์
- สถิตินักท่องเที่ยวปี (2552) (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 10 ตุลาคม 2552 จาก <http://www.tourism.go.th>.
- สมนึก จันทรประทีน รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล และรองศาสตราจารย์บุญเกียรติ
วีระตระกูลกิจ (2551) *การวิเคราะห์ การวางแผนและการควบคุมทางการตลาด หน่วยที่
6-10* สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นนทบุรี
- สิทธิ์ ชีรธรรม (2551) *การสื่อสารทางการตลาด* มิถุนายน กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- เอกชัย อภิศักดิ์กุลและ จตุพร เลิศล้ำ (2550) *การวิจัยการตลาด* กรุงเทพมหานคร แมกกรอ-ฮิล

ภาคผนวก



Office of Tourism Development
International Tourist Arrivals To Thailand
By Nationality At Suvarnabhumi International Airport
April 2009

Country of Nationality	2009		2008		%Δ 2009/2008
	Number	%Share	Number	%Share	
East Asia	308,419	42.16	416,386	47.96	-25.93
<i>ASEAN</i>	91,124	12.46	119,985	13.82	-24.05
Brunei	417	0.06	531	0.06	-21.47
Cambodia	1,825	0.25	2,864	0.33	-36.28
Indonesia	7,834	1.07	11,965	1.38	-34.53
Laos	1,270	0.17	1,135	0.13	+11.89
Malaysia	23,273	3.18	30,911	3.56	-24.71
Myanmar	8,417	1.15	7,712	0.89	+9.14
Philippines	13,931	1.90	16,525	1.90	-15.70
Singapore	24,179	3.31	32,172	3.71	-24.84
Vietnam	9,978	1.36	16,170	1.86	-38.29
China	64,144	8.77	91,191	10.50	-29.66
Hong Kong	19,227	2.63	24,575	2.83	-21.76
Japan	72,489	9.91	89,705	10.33	-19.19
Korea	30,811	4.21	53,773	6.19	-42.70
Taiwan	29,003	3.96	35,153	4.05	-17.49
Others	1,621	0.22	2,004	0.23	-19.11
Europe	231,652	31.67	244,431	28.15	-5.23
Austria	5,280	0.72	5,297	0.61	-0.32
Belgium	4,712	0.64	4,597	0.53	+2.50
Denmark	7,449	1.02	7,730	0.89	-3.64

Finland	5,497	0.75	5,213	0.60	+5.45
France	26,294	3.59	28,084	3.23	-6.37
Germany	37,092	5.07	38,558	4.44	-3.80
Ireland	3,758	0.51	3,969	0.46	-5.32
Italy	7,299	1.00	8,888	1.02	-17.88
Netherlands	10,967	1.50	13,254	1.53	-17.26
Norway	5,878	0.80	4,612	0.53	+27.45
Russia	17,863	2.44	20,694	2.38	-13.68
Spain	3,228	0.44	6,290	0.72	-48.68
Sweden	12,051	1.65	13,845	1.59	-12.96
Switzerland	9,972	1.36	9,361	1.08	+6.53
United Kingdom	59,112	8.08	57,866	6.67	+2.15
East Europe	9,179	1.25	9,607	1.11	-4.46
Others	6,021	0.82	6,566	0.76	-8.30
The Americas	52,548	7.18	62,234	7.17	-15.56
Argentina	475	0.06	556	0.06	-14.57
Brazil	1,063	0.15	1,313	0.15	-19.04
Canada	9,709	1.33	11,971	1.38	-18.90
USA	39,206	5.36	45,712	5.27	-14.23
Others	2,095	0.29	2,682	0.31	-21.89
South Asia	59,011	8.07	57,595	6.63	+2.46
Bangladesh	2,693	0.37	3,327	0.38	-19.06
India	43,047	5.88	42,796	4.93	+0.59
Nepal	2,077	0.28	1,620	0.19	+28.21
Pakistan	4,109	0.56	4,112	0.47	-0.07
Sri Lanka	5,797	0.79	4,448	0.51	+30.33
Others	1,288	0.18	1,292	0.15	-0.31
Oceania	39,938	5.46	47,869	5.51	-16.57
Australia	34,487	4.71	41,233	4.75	-16.36
New Zealand	5,328	0.73	6,450	0.74	-17.40

Others	123	0.02	186	0.02	-33.87
Middle East	33,905	4.63	30,868	3.56	+9.84
Egypt	869	0.12	986	0.11	-11.87
Israel	8,214	1.12	7,843	0.90	+4.73
Kuwait	2,846	0.39	1,556	0.18	+82.90
Saudi Arabia	723	0.10	980	0.11	-26.22
U.A.E.	6,268	0.86	5,744	0.66	+9.12
Others	14,985	2.05	13,759	1.58	+8.91
Africa	6,032	0.82	8,795	1.01	-31.42
S.Africa	2,074	0.28	3,308	0.38	-37.30
Others	3,958	0.54	5,487	0.63	-27.87
Grand Total	731,505	100.00	868,178	100.00	-15.74
Source of Data : Immigration Bureau, Royal Thai Police					
Note : Primary Data Tourist Arrivals excluded Overseas Thai Updated : 7/05/2009					

**Guest Arrivals at Accommodation Establishments
in Muang Trad**

Nationality	January-March		
	2009	2008	D(%)
Thai	23,168	36,033	- 35.70
Brunei	-	45	-
Cambodia	61	266	- 77.07
Indonesia	7	137	- 94.89
Laos	-	66	-
Malaysia	4	15	- 73.33
Myanmar	-	140	-
Philippines	42	130	- 67.69
Singapore	29	16	+ 81.25
Vietnam	1	51	- 98.04
China	10	34	- 70.59
Hong Kong	23	76	- 69.74
Japan	29	61	- 52.46
Korea	22	85	- 74.12
Taiwan	7	129	- 94.57
Austria	21	113	- 81.42
Belgium	8	110	- 92.73
Denmark	44	169	- 73.96
Finland	41	113	- 63.72
France	143	249	- 42.57
Germany	31	296	- 89.53
Italy	11	198	- 94.44
Netherlands	39	233	- 83.26
Norway	79	104	- 24.04

Russia	39	166	- 76.51
Spain	6	84	- 92.86
Sweden	29	386	- 92.49
Switzerland	13	208	- 93.75
United Kingdom	63	211	- 70.14
East Europe	2	120	- 98.33
Canada	23	235	- 90.21
USA	17	262	- 93.51
India	3	230	- 98.70
Australia	45	229	- 80.35
New Zealand	50	138	- 63.77
Middle East	4	169	- 97.63
Israel	1	68	- 98.53
Africa	5	82	- 93.90
Others	1,209	468	+ 158.33
Grand Total	25,329	41,925	- 39.58
Thai	23,168	36,033	- 35.70
Foreigners	2,161	5,892	- 63.32

หมายเหตุ : เป็นข้อมูลดิบ(Raw Data) ซึ่งเป็นจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักในโรงแรม เกสต์เฮ้าส์
รีสอร์ท และบังกะโลเท่านั้น

**Guest Arrivals at Accommodation Establishments
in Koh Kood Koh Mak and Others Island ,Trad**

Nationality	January-March		
	2009	2008	D(%)
Thai	36,953	28,952	+ 27.64
Brunei	1	56	- 98.21
Cambodia	21	65	- 67.69
Indonesia	10	164	- 93.90
Laos	-	75	-
Malaysia	42	6	+ 600.00
Myanmar	-	106	-
Philippines	70	167	- 58.08
Singapore	89	23	+ 286.96
Vietnam	2	68	- 97.06
China	63	52	+ 21.15
Hong Kong	20	104	- 80.77
Japan	100	107	- 6.54
Korea	14	172	- 91.86
Taiwan	37	212	- 82.55
Austria	241	279	- 13.62
Belgium	111	403	- 72.46
Denmark	165	698	- 76.36
Finland	180	205	- 12.20
France	238	767	- 68.97
Germany	55	1,200	- 95.42
Italy	10	573	- 98.25
Netherlands	158	591	- 73.27
Norway	284	179	+ 58.66

Russia	165	1,026	- 83.92
Spain	28	195	- 85.64
Sweden	187	1,372	- 86.37
Switzerland	30	537	- 94.41
United Kingdom	469	1,073	- 56.29
East Europe	-	195	-
Canada	64	402	- 84.08
USA	177	504	- 64.88
India	7	233	- 97.00
Australia	222	339	- 34.51
New Zealand	117	312	- 62.50
Middle East	9	346	- 97.40
Israel	32	139	- 76.98
Africa	17	148	- 88.51
Others	3,933	1,156	+ 240.22
Grand Total	44,321	43,201	+ 2.59
Thai	36,953	28,952	+ 27.64
Foreigners	7,368	14,249	- 48.29

หมายเหตุ : ปี 2552 รวมข้อมูลเกาะกูดเข้ากับเกาะหมากและหมู่เกาะอื่นๆ

หมายเหตุ : เป็นข้อมูลดิบ(Raw Data) ซึ่งเป็นจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักใน โรงแรม เกสต์เฮาส์ รีสอร์ท และบังกะโลเท่านั้น

Guest Arrivals at Accommodation Establishments InTrad

Nationality	January-March		
	2009	2008	D(%)
Thai	89,097	132,601	- 32.81
Brunei	15	329	- 95.44
Cambodia	4,025	445	+ 804.49
Indonesia	363	708	- 48.73
Laos	64	414	- 84.54
Malaysia	96	69	+ 39.13
Myanmar	12	505	- 97.62
Philippines	219	765	- 71.37
Singapore	303	139	+ 117.99
Vietnam	15	353	- 95.75
China	131	373	- 64.88
Hong Kong	144	415	- 65.30
Japan	465	761	- 38.90
Korea	177	1,036	- 82.92
Taiwan	217	847	- 74.38
Austria	676	1,465	- 53.86
Belgium	206	1,851	- 88.87
Denmark	586	5,204	- 88.74
Finland	320	1,550	- 79.35
France	827	4,672	- 82.30
Germany	795	10,540	- 92.46
Italy	115	3,055	- 96.24
Netherlands	818	4,557	- 82.05
Norway	628	1,642	- 61.75
Russia	772	9,538	- 91.91

			(ต่อ)
Spain	130	1,049	- 87.61
Sweden	1,218	13,870	- 91.22
Switzerland	237	3,164	- 92.51
United Kingdom	751	6,582	- 88.59
East Europe	197	1,146	- 82.81
Canada	270	1,706	- 84.17
USA	424	2,886	- 85.31
India	49	970	- 94.95
Australia	396	2,036	- 80.55
New Zealand	254	1,253	- 79.73
Middle East	44	1,583	- 97.22
Israel	43	727	- 94.09
Africa	28	683	- 95.90
Others	50,089	7,273	+ 588.70
Grand Total	155,216	228,762	- 32.15
Thai	89,097	132,601	- 32.81
Foreigners	66,119	96,161	- 31.24

หมายเหตุ: รวมพื้นที่โรงแรมในเมือง เกาะช้าง เกาะกูด เกาะหมาก และหมู่เกาะอื่นๆ

หมายเหตุ : เป็นข้อมูลดิบ(Raw Data) ซึ่งเป็นจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักใน โรงแรม เกสต์เฮาส์ รีสอร์ท และบังกะโลเท่านั้น

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	ระพีพร แจ่มประไพ
วัน เดือน ปีเกิด	27 กรกฎาคม 2523
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี 2547
สถานที่ทำงาน	สนามบินไนน์ตีไนน์ บีบีกัน อ.เมือง จังหวัดตราด
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด