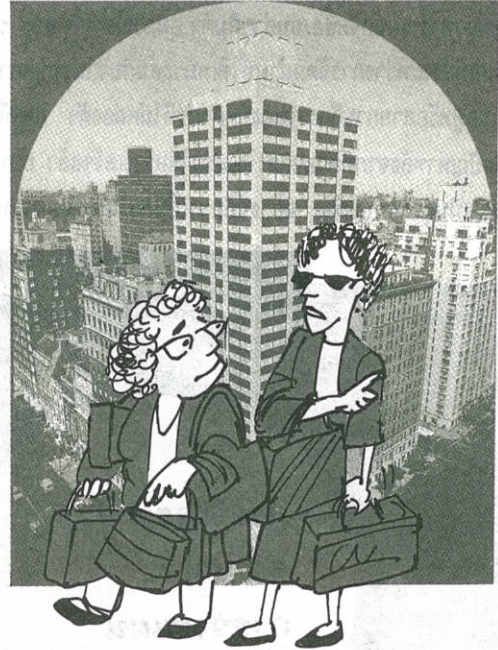




กลวิธีธุรกิจ โรงแรม ระดับนานาชาติ



* **ดร.ปริญ ลักษิตานนท์**



คำนำ

ในความคิดเกี่ยวกับการดำเนินกลวิธีในกิจการโรงแรมระดับนานาชาติ (เริ่มตั้งแต่การสร้างตลอดจนถึงการดำเนินงาน) ส่วนใหญ่มุ่งแต่การทำกำไรทั้งสิ้น หรือมีจะนั้นก็อยู่ในกรณีการบริหารเงินในกรณีการคืนเงินกู้หรือเงินทุนภายในก็ปี แต่ลืมพิจารณาหลักการอื่นๆ โดยเฉพาะหลักการตลาดในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวด้านการโรงแรม เจ้าของกิจการจำเป็นต้องได้รับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านตลาด โรงแรม ผู้ชำนาญด้านศิลปะ และผู้ชำนาญด้านการออกแบบตัวอาคารหรือนักสถาปนิก มาให้คำปรึกษา หรือออกแบบร่วมกันเพื่อสร้าง MASTER PLAN เหตุผลที่สำคัญที่ต้องประชุมร่วมกันดังกล่าวเพื่อทุกๆ ฝ่ายจะได้วางแผนงานสู่วัตถุประสงค์เดียวกันในการสร้างโรงแรมที่เหมาะสมกับตลาดลูกค้าภายในประเทศและต่างประเทศนั่นเอง

สถานการณ์การสร้างโรงแรมในปัจจุบัน

เจ้าของกิจการโรงแรมโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นบุคคลที่ไม่รู้อะไรมากในตลาดการท่องเที่ยวและโรงแรม เพียงแต่รู้ว่ากิจการดังกล่าวต้องทำอะไรได้แน่นอน ทั้งนี้โดยอาศัยประสบการณ์การทำธุรกิจต่างๆ มาอย่างโชกโชนนั่นเอง อย่างนี้ถือว่าเป็นความสามารถพิเศษ แต่เมื่อประสบปัญหาว่าโรงแรมของตนนั้นควรเป็นโรงแรมระดับใด เพราะความจำเป็นประการใดถึงต้องเป็นโรงแรมเกรดนั้น เกรดนี้ (โปรดเข้าใจด้วยการดำเนินกิจการโรงแรมนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมาก) จำเป็นต้องผูกพันอยู่กับในเครือโรงแรมของต่างประเทศหรือไม่ (INTERNATIONAL HOTEL CHAIN) เมื่อตัดสินใจเรียบร้อยแล้ว ก็จะเรียกนักสถาปนิกมารับข้อมูลหรือการบ้านไปทำผลเสียที่เลวร้ายที่สุดคือ เมื่อสร้างโรงแรมเสร็จต้องประสบปัญหาการจัดสถานที่ให้บุคลากรแผนกต่างๆ อาทิ แผนกงานแม่บ้าน แผนกช่างซ่อมบำรุง

* **ผู้อำนวยการโครงการ M.B.A. และรองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะบริหารธุรกิจ**

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต Doctor of Business Administration, United States International University.

แผนกจัดอาหาร แผนกจัดซื้อ/ขนถ่ายสินค้า อุปกรณ์ต่าง ๆ และ ฯลฯ ที่มีไม่พอเพียงระหว่างการจัดสถานที่ให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่ทำงานอยู่หรือสายการทำงานของบุคลากรที่ไม่คล่องตัว การที่จะไปแก้ไขปัญหาลงจากที่ตัวอาคารโรงแรมได้สร้างเสร็จแล้ว ย่อมไม่ใช่การดำเนินธุรกิจที่ถูกต้อง อย่างนี้ถือว่าเป็นการ**ลองผิดลองถูก**

(TRIAL AN ERROR) มากกว่าการวางแผนอย่างถูกต้องตามแนวทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ เช่น MBO เป็นต้น โรงแรมระดับมีชื่อเสียงของประเทศหลายแห่งก็อยู่ในสภาพการดำเนินธุรกิจเช่นว่านี้ หลายโรงแรมในประเทศไทยหรือแม้แต่ในต่างประเทศก็ตาม

การบริหารงานโรงแรมและการวางแผน

การวิเคราะห์ตลาดและการวางแผน

การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนและการพัฒนานโยบายโรงแรม

การออกแบบอาคารโรงแรมเพื่อความเหมาะสม

การดำเนินงานโรงแรมระดับอินเตอร์ ที่ถูกต้อง

การดำเนินงานโรงแรมที่ถูกต้องนั้น เจ้าของกิจการจำเป็นต้องเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด (MARKETING EXPERT) เข้ามาให้ความปรึกษาในการออกแบบห้องพัก ออกแบบสถานที่พักผ่อน อาทิ สระว่ายน้ำ สถานที่ออกกำลังกาย สำนักงานชั่วคราวสำหรับนักธุรกิจ ฯลฯ การออกแบบสถานที่ต้อนรับส่วนหน้า คอฟฟี่ช็อปและภัตตาคารต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับเกรดของโรงแรมและจำนวนห้องพัก ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุก ๆ ฝ่ายของโรงแรม การทำการขายและการตลาดของผู้บริหารที่ต้องเสนอขายให้กับลูกค้า

ในต่างประเทศ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ถ้ากำหนดสถานภาพโรงแรม (Hotel Positioning) ตั้งแต่เริ่มการสร้างโรงแรม เป็นโรงแรมชั้นสองหรือที่วงการธุรกิจเรียกว่า**สามดาว** และวันใดคืนใดการดำเนินธุรกิจของโรงแรมดีมากแต่การที่จะขยับขึ้นเป็นระดับสี่ดาวหรือสี่ดาวครึ่ง หรือเป็นโรงแรมชั้นหนึ่งนั้นย่อมเป็นไปได้ยาก เพราะตัวแทนจำหน่าย (Agent) และผู้ประกอบการจัดนำเที่ยว (Tour Operator) ในต่างประเทศไม่ยอมรับแนวความคิดใหม่นี้ (ถือว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคของการท่องเที่ยวต่อประเทศไทย เพราะสถานการณ์ในปัจจุบันนั้น การขาดแคลนสถานที่พัก โดยเฉพาะในกรุงเทพฯ ยังไม่สามารถ



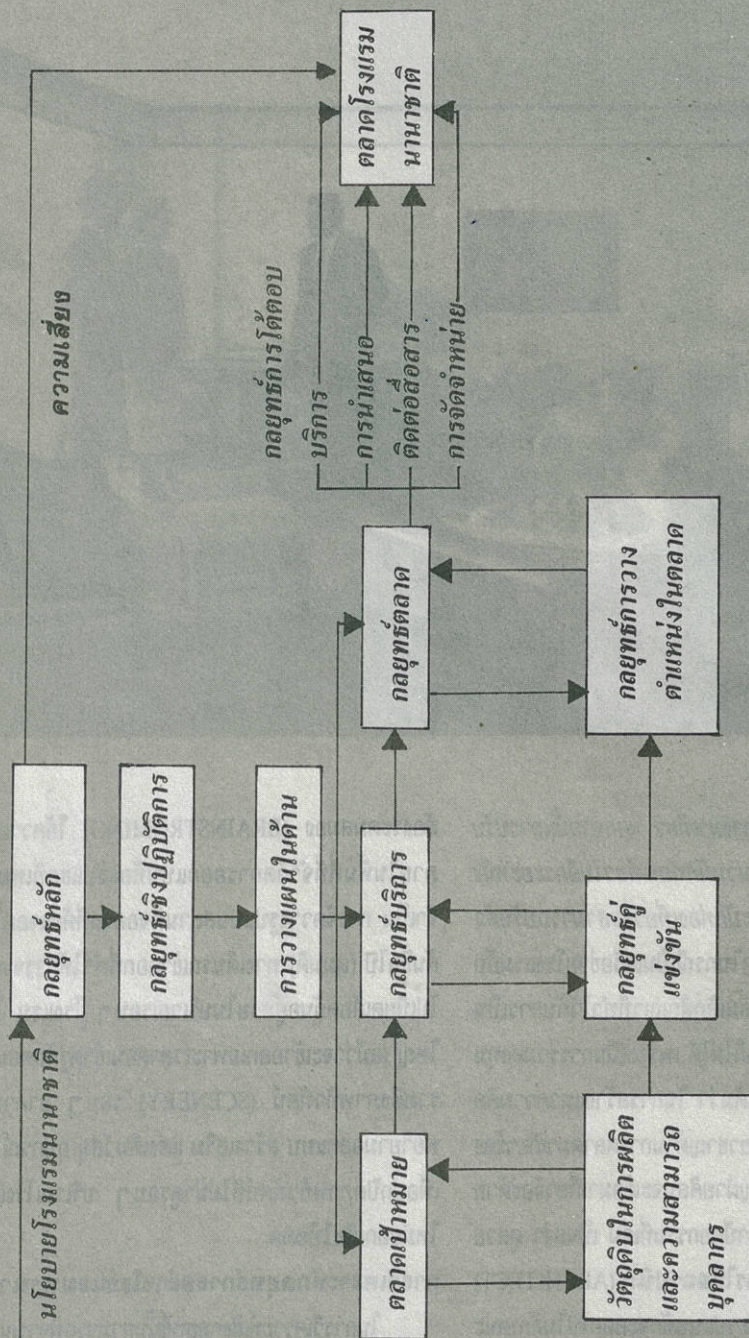
ตอบสนองความต้องการในการเดินทางมาเที่ยว นอกจากนั้นการปรับราคาที่พักจะชลอการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวไปอีกระยะหนึ่งจนกว่าผู้ประกอบการจัดนำเที่ยวและนักท่องเที่ยวจะสามารถปรับตัวเพื่อรับกับระดับราคาดังกล่าว) ถ้าในกรณีเป็นเครือข่ายโรงแรมกับต่างประเทศ ปัญหาใหญ่ก็คือจะล้มเลิกสัญญาที่ทำไว้กับการเป็นเครือข่ายกับต่างประเทศโดยฉับพลันก็ไม่ได้ เพราะเป็นการร่วมลงทุนกับต่างประเทศ คำถามจึงกลับมาที่เดิมว่า ในการสร้างแนวความคิดแรกเริ่มของกิจการโรงแรมต้องนำผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดมาเกี่ยวข้องอยู่เสมอ หลังจากนั้นแล้วผู้เชี่ยวชาญฝ่ายศิลปะจะเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ในการจัดรูปตัวอาคารที่ดูแล้วเป็นสถาปัตยกรรมที่เด่น เป็นสง่า ดูสวยงาม และเป็นเอกลักษณ์ในตัวเอง การให้สถาปนิก (ARCHITECT) เป็นผู้ออกแบบนั้นไม่เหมาะสม เพราะรูปแบบมันจะออกไปในลักษณะเพื่อใช้งาน เพื่อทำงานเสียมากจนเกินไป เมื่อฝ่ายศิลปะออกแบบ (DESIGN) เรียบร้อยแล้ว สถาปนิก (ARCHITECTS) จะเป็นผู้ที่

ต้องระดมสมอง (BRAINSTROMING) ใช้ความคิดเห็นออกแบบภายในพื้นที่ที่จำกัดการออกแบบห้องรับแขกที่เหมาะสมกับพื้นที่ที่จำเป็น การจัดวางรูปแบบสถานที่จอดรถที่ต้องจอดให้มากกว่า 400 คันขึ้นไป (สมมติ) ทางเดินรถเข้าออกที่ทำให้การจราจรสะดวก มิใช่ไปเบียดเสียดกันอยู่ภายในบริเวณรอบๆ โรงแรม โดยเฉพาะรถบัสใหญ่ (แม้ว่าจะเข้าออกเฉพาะเวลาตอนเช้าตรู่กับตอนเย็นก็ตาม) และรวมถึงภาพทิวทัศน์ (SCENERY) รอบๆ อาคารโรงแรม ก็ต้องพยายามออกแบบ สร้างเสริม แต่งเติมวัสดุ อุปกรณ์ ต้นไม้หรืออื่นๆ เพื่อปกปิดภาพทิวทัศน์ที่ไม่น่าดูรอบๆ บริเวณโรงแรมที่จะสร้างขึ้นใหม่ออกเสียให้หมด

การวิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างโรงแรมนานาชาติ

ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นสามารถพิจารณาได้ตามขั้นตอนดังนี้

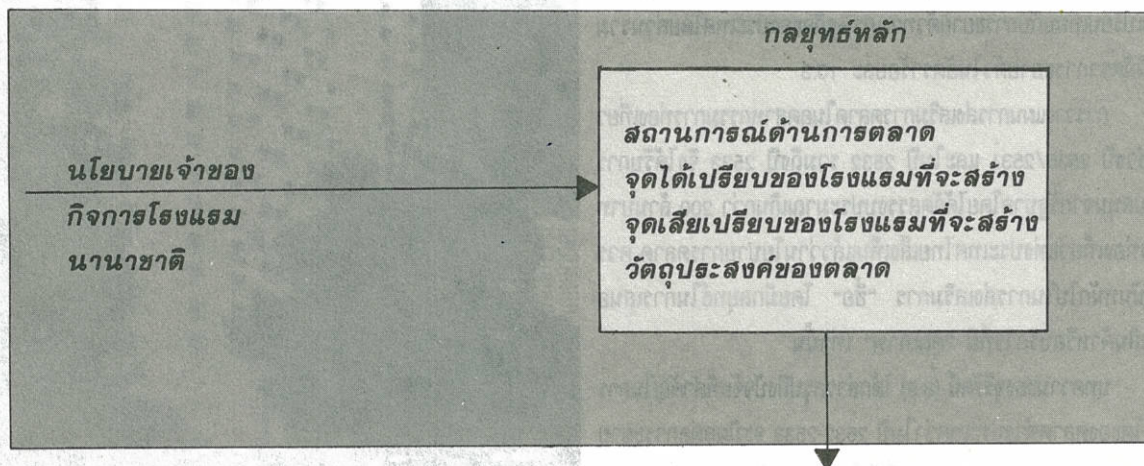
การวิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างโรงแรมนานาชาติ (ภาพรวม)



ระบบการตลาดได้แบ่งจาก Downings, George. Basic Marketing, 3rd edition, 1972 และ
Prof. Robert C. Lewis (University of Massachusetts)

ขั้นตอนแรกเป็นการวิเคราะห์ด้านการตลาด ซึ่งจำเป็นอย่างมากที่เจ้าของโรงแรมจะต้องได้รับคำปรึกษาอย่างใกล้ชิดจากผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด เพราะผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดจะเป็นผู้วางกลยุทธ์หลัก (MASTER STRATEGY) และให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ

สถานการณ์ด้านการตลาด จุดได้เปรียบและจุดเสียเปรียบของโรงแรมที่สร้างขึ้นท่ามกลางคู่แข่งจำนวนมากมาย และท้ายสุดด้านวัตถุประสงค์ของการตลาดซึ่งได้รับมอบหมายจากนโยบายของเจ้าของกิจการโรงแรมเอง



สถานการณ์ด้านการตลาด

การท่องเที่ยวโลก WTO : 2532 สรุปว่า โดยทั่วไปอุตสาหกรรมการท่องเที่ยววันจะมีบทบาทเป็นทวีคูณต่อเศรษฐกิจส่วนรวมของโลก กล่าวคือ ในช่วงปี 2530-2531 การขยายตัวของการท่องเที่ยวของโลกมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นถึงร้อยละ 7.7 (ปี 2530) และร้อยละ 8.7 (ปี 2531) ภูมิภาคที่มีการขยายตัวเพิ่มสูงมาก คือ เอเชีย-แปซิฟิก เพราะร้อยละ 17.8 ส่วนภูมิภาคแถบยุโรปและอเมริกานั้นอัตราการเติบโตด้านการท่องเที่ยวเป็นร้อยละ 7.5 และ 7.0 ตามลำดับ

รายงานจากสถิติในปี 2518 พบว่าประเทศกรีซ มอลต้า สเปน โปรตุเกส และยูโกสลาเวีย มีรายได้จากการท่องเที่ยวระหว่างประเทศถึง 50% ในขณะที่ประเทศนอกยุโรปซึ่งรณรงค์การท่องเที่ยวและสร้าง

รายได้จากอุตสาหกรรมประเภทนี้ค่อนข้างมากคือ ประเทศมอโรคโค เม็กซิโก บาฮาม่า คอสตาริกา มาดากาสการ์ ตรินิแดดและโตเบโก ออสเตรเลีย และประเทศไทย ซึ่งเมื่อนำเอารายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศเหล่านี้มารวมกัน จะมีจำนวนประมาณ 34 เปอร์เซ็นต์ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั่วโลก (Dobbie, 1977)

ถ้าจะย้อนกลับในอดีตอีกครั้ง พบว่าอัตราการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวจะเพิ่มมากขึ้นและส่งผลสะท้อนให้รายได้จากการท่องเที่ยวระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าอัตราการเพิ่มของการค้าโลก

จากสถิติรายงานประจำปี 2521 ได้อ้างอิงสนับสนุนเกี่ยวกับอัตราการขยายตัวของนักท่องเที่ยวเช่นกัน (ตารางประกอบข้างล่าง)

ปี พ.ศ.	รายได้การค้าโลก (FOB)%	รายได้จากการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ
2506-2517	16.1	12.0
2518	4.2	10.0

การท่องเที่ยวไทย ปีที่ผ่านมาประเทศไทยมีรายได้เงินตราจากต่างประเทศทางด้านการท่องเที่ยวคิดเป็นเงิน 78,000 ล้านบาทหรือประมาณร้อยละ 15 ของมูลค่าการส่งออกและบริการสูงขึ้นจากปีที่แล้วร้อยละ 50 ซึ่งนับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวเพิ่มสูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับ การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม ซึ่งมีอัตราการขยายตัวในอัตราร้อยละ 10.3

การวางแผนการส่งเสริมการตลาดในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในช่วงปี 2530/2531 และในปี 2532 รวมถึงปี 2533 จึงได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลโดยได้จัดสรรงบประมาณเกินกว่า 200 ล้านบาท การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเล็งเห็นแล้วว่านโยบายการตลาด ควรจะเน้นหนักไปในการส่งเสริมการ “ซื้อ” โดยมีกลยุทธ์ในการเสนอขายสินค้าหรือบริการที่มี “คุณภาพ” เท่านั้น

บทความของจอร์จัน (8-9) ได้กล่าวสรุปถึงปัจจัยที่สำคัญในการเติบโตของตลาดต่างประเทศว่าในปี 2532-2533 จะมีผลต่อการขยายตัวของ การท่องเที่ยวและโรงแรมที่พักในประเทศไทย สรุปคือ :

1. OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) คาดการณ์ว่าอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลกจะอยู่ระหว่าง 3.25 และ 2.75 เปอร์เซ็นต์

2. การขยายตัวด้านการขนส่งทางอากาศจะขยายตัวขึ้นอีกเท่าตัวในปี พ.ศ. 2543 สำหรับการพัฒนาด้านธุรกิจการบินในภูมิภาคต่าง ๆ มายังประเทศไทย จะเห็นว่าสายการบินประจำที่ได้อำนาจในการบินในปี 2532 คือ Tradewinds, Druke Air และ All Nippon ส่วนสายการบินที่จะขยายการบินเพิ่มคือ Japan Air System Air Newzealand UTA Interfluy Iberia และ Swan Air

การจัดเข้าเหมาสายการบินก็มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากเดิมในปี พ.ศ. 2531 ประมาณ 132 เที่ยวบิน แต่ในปี พ.ศ. 2532 ใน 5 เดือนแรกของปี การจัดการเข้าเหมาได้ถึง 118 เที่ยวบิน

การเพิ่มจำนวนเที่ยวบินต่อสัปดาห์ก็มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน คือ United Airline และ Northwest Airlines ได้เพิ่มเที่ยวบินจาก 16 เที่ยวบินเป็น 19 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ สายการบินไทยก็ได้เพิ่มเที่ยวบินอีกเป็น 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

3. พฤติกรรมนักท่องเที่ยวทั้งในยุโรปและอเมริกาเริ่มอึดตัวต่อการท่องเที่ยวในแถบใกล้เคียงต่างมุ่งความนิยมมาในแถบเอเชียมากขึ้น เพราะสามารถแสวงหาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่ให้ความแตกต่างทาง



วัฒนธรรมและความตื่นตัวแปลกใหม่และในราคาที่เหมาะสม

4. สถานการณ์ของประเทศในกลุ่มอินโดจีน เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและมีสันติภาพมากขึ้น โอกาสที่ประเทศไทยจะเป็นประตูเข้าสู่ภูมิภาค และความเป็นไปได้ที่จะเป็นจุดหมายปลายทางในการท่องเที่ยวสูงขึ้น

การโรงแรม ในปี 2530 ซึ่งเป็นปีที่รัฐบาลไทยได้กำหนดให้เป็นปีท่องเที่ยวไทย ปรากฏว่ามีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศเดินทางมาเยือน 3,482,959 คน เพิ่มขึ้นจากปี 2529 ถึง 23.29% โดยมีระยะเวลาพำนักเฉลี่ย 6.06 วัน เพิ่มขึ้นจากปี 2529 ซึ่งมีระยะเวลาพำนักเฉลี่ย 5.93 วัน นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากตลาดการท่องเที่ยวหลัก อาทิ ฝรั่งเศส เยอรมันตะวันตก อังกฤษ อิตาลี อินเดีย ญี่ปุ่น ฮองกง มาเลเซีย สิงคโปร์ ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา และ ชาติอาหรับอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 75.24 หรือ 2,620,703 คน ของนักท่องเที่ยวทั้งหมดซึ่งโดยปกติแล้วจะพำนักอยู่ตามโรงแรมถึง 95.94 โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ในปี 2528 เดินทางเข้ามายังภาคใต้มีจำนวน 646,657 คน และในปี 2531 มีจำนวนนักท่องเที่ยวถึง 1 ล้านคนเศษ

แนวโน้มและเป้าหมายนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่จะเดินทางเข้ามาประเทศไทย
ปี 2532 และ 2533

ประเทศ	2531 ข้อมูลจริง		2532 แนวโน้ม		2533 แนวโน้ม		2533 เป้าหมาย	
	จำนวน	เปลี่ยนแปลง จากปี 30(%)	จำนวน	เปลี่ยนแปลง จากปี 31(%)	จำนวน	เปลี่ยนแปลง จากปี 32(%)	จำนวน	เปลี่ยนแปลง จากปี 32(%)
	นักท่องเที่ยว		นักท่องเที่ยว		นักท่องเที่ยว		นักท่องเที่ยว	
ยอดรวมทั้งหมด	4,230,737	21.47	4,934,000	16.62	5,761,000	17	5,894,000	19
ยอดรวมตลาดหลัก	3,812,838	21.03	4,407,000	15.58	5,154,000	17	5,287,000	20
กลุ่มที่ 1								
ญี่ปุ่น	452,244	29.38	501,000	10.78	60,000	20	610,000	22
ฮ่องกง	379,850	51.11	450,000	18.47	554,000	23	560,000	24
สหรัฐอเมริกา	237,309	11.64	274,000	15.46	305,000	11	310,000	13
ไต้หวัน	232,567	14.26	300,000	29.00	430,000	43	430,000	43
เยอรมันตะวันตก	186,040	25.06	212,000	13.95	235,000	11	250,000	18
ฝรั่งเศส	154,724	18.72	206,000	33.14	230,000	12	240,000	17
ออสเตรเลีย	144,651	17.30	163,000	12.69	187,000	15	190,000	17
อังกฤษ	135,112	6.97	154,000	13.98	179,000	16	184,000	19
เกาหลี	64,000	89.48	100,000	56.25	146,000	46	150,000	50
มาเลเซีย	843,206	13.58	1,000,000	18.59	1,110,000	11	1,140,000	14
สิงคโปร์	276,222	-0.39	300,000	8.61	340,000	13	350,000	17
อิตาลี	85,507	28.33	90,000	5.25	95,000	6	97,000	8
กลุ่มที่ 2								
สวีเดน	62,491	7.81	74,000	18.42	87,000	18	90,000	22
แคนาดา	50,849	35.85	54,000	6.20	64,000	19	70,000	30
เนเธอร์แลนด์	48,425	26.20	53,000	9.45	62,000	17	63,000	19
สวีเดน	47,778	43.28	53,000	10.93	65,000	23	66,000	25
เดนมาร์ก	25,894	28.00	27,000	4.27	31,000	15	32,000	19
ฟินแลนด์	18,080	63.19	23,000	27.21	30,000	30	33,000	43
นอร์เวย์	12,809	34.73	13,000	1.49	14,000	8	15,000	15
ออสเตรีย	36,624	81.98	40,000	9.22	45,000	13	46,000	15
เบลเยียม	20,396	13.54	24,000	17.67	29,000	21	30,000	25
นิวซีแลนด์	23,789	71.75	25,000	5.09	29,000	16	30,000	20
สเปน	20,871	65.16	23,000	10.20	26,000	13	27,000	17
กรีซ	13,644	19.10	22,000	61.24	34,000	55	35,000	59
กลุ่มที่ 3								
อินเดีย	121,394	6.14	122,000	0.50	123,000	.1	126,000	2
ซาอุดีอาระเบีย	68,071	-12.48	54,000	-20.67	50,000	-7	55,000	2
อิสราเอล	14,742	44.27	16,000	8.53	20,000	25	20,000	25
อินโดนีเซีย	35,549	13.83	34,000	-4.36	34,000	0	38,000	12
ประเทศอื่น ๆ	417,899	39.52	527,000	26.11	607,000	15	607,000	15
รวมแอฟริกาใต้	(24,866)	(36.56)	(29,000)	(16.62)	(35,000)	(21)	(35,000)	(21)

ที่มา : กานท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

“

“...เจ้าของกิจการโรงแรมโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นบุคคลที่ไม่รู้อะไรมากนักในตลาดการท่องเที่ยวและโรงแรม เพียงแต่รู้ว่ากิจการดังกล่าวทำกำไรได้แน่นอน ทั้งนี้โดยอาศัยประสบการณ์การทำธุรกิจต่าง ๆ มาอย่างโชกโชนนั่นเอง....”

”

ในช่วงปีนี้เองที่ธุรกิจการสร้างโรงแรมโดยภาคเอกชนซึ่งได้รับความร่วมมือจากภาครัฐบาล ได้เพิ่มจำนวนห้องพัก 16,000 ห้องใน กรุงเทพฯ ซึ่งในปี 2529 มีจำนวนห้องพักในเขตกรุงเทพฯ แล้ว 33,089 ห้อง (TAT : 13)

ถ้าพิจารณาถึงตลาดโรงแรมในสหรัฐอเมริกาดูบ้างพบว่า อัตราส่วนการเข้าพักโรงแรมโดยทั่วไปอยู่ที่ประมาณ 66.6 เปอร์เซ็นต์

ของปี พ.ศ. 2531 และคาดว่าในปี พ.ศ. 2532 เปอร์เซ็นต์การเข้าพักโรงแรมจะเพิ่มขึ้นอีก 1.5% โดยที่พื้นที่ในแถบตอนกลางใต้ของประเทศจะเพิ่มขึ้น 3.8 เปอร์เซ็นต์ (Pannell Kerr Forster : 1988:6) ส่วนตลาดโลกด้านโรงแรมพบว่าตลาดกลุ่มเป้าหมายหลักยังคงเป็นนักธุรกิจ

(55.2%) และในเขตพื้นที่เอเชียและออสเตรเลีย คิดเป็น 47.8 เปอร์เซ็นต์ (HSMIAI : 8)

จำนวนธุรกิจที่พักแรม จำนวนตามที่ตั้ง
ปี 2530

ที่ตั้งของธุรกิจที่พักแรม	จำนวนธุรกิจที่พักแรม
กรุงเทพฯ	296
ภาคกลาง (ยกเว้นกรุงเทพฯ)	113
ภาคตะวันตก	293
- กาญจนบุรี	120
ภาคตะวันออก	441
- ชลบุรี	253
ภาคเหนือ	511
- เชียงใหม่	205
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	359
- นครราชสีมา	49
ภาคใต้	787
- ภูเก็ต	150
- สงขลา	95
รวมทั้งประเทศ	2,800

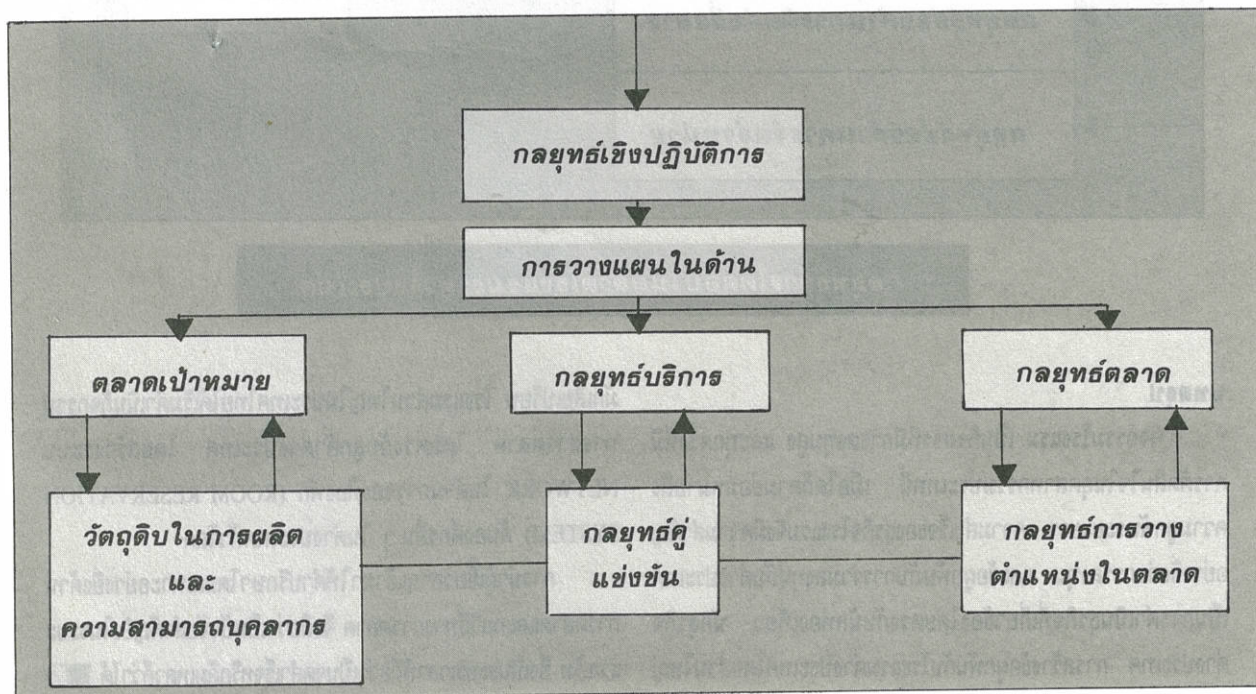
ที่มา : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างประเทศ ปี ๒๕๒๙
พักตามสถานที่

ประเภท	กรุงเทพฯ	
	ไทย %	ต่างชาติ %
รวม (%)	100%	100%
โรงแรม	8.19	93.51*
บังกะโล	—	—
เกสท์เฮ้าส์	—	2.9
บ้านญาติ/เพื่อน	62.46	2.4
บ้านรับรอง	3.43	.3
วัดและอื่น ๆ	25.92	.72
จำนวน (คน)	6,035,157	2,842,565
รวม (คน)	8,877,722	

ที่มา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

จากข้อมูลดังกล่าวผนวกกับจุดได้เปรียบ/เสียเปรียบของโรงแรม (SERVICE STRATEGY) ซึ่งต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ของคู่แข่งเป็นที่จะสร้างและนโยบายการตลาดสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในส่วนการสำคัญ และท้ายสุดคือการวางกลยุทธ์การตลาด (MARKET ปฏิบัติการคือ การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย (TARGET MARKET) STRATEGY) ซึ่งต้องคำนึงถึงกลยุทธ์การวางสถานะภาพโรงแรมและความพร้อมเพียงทางด้านวัตถุดิบในการผลิตบริการ รวมถึงความในตลาดซึ่งถือว่าเป็นประเด็นสำคัญสามารถของบุคลากรอีกด้วย การวิเคราะห์กลยุทธ์ในด้านบริการ

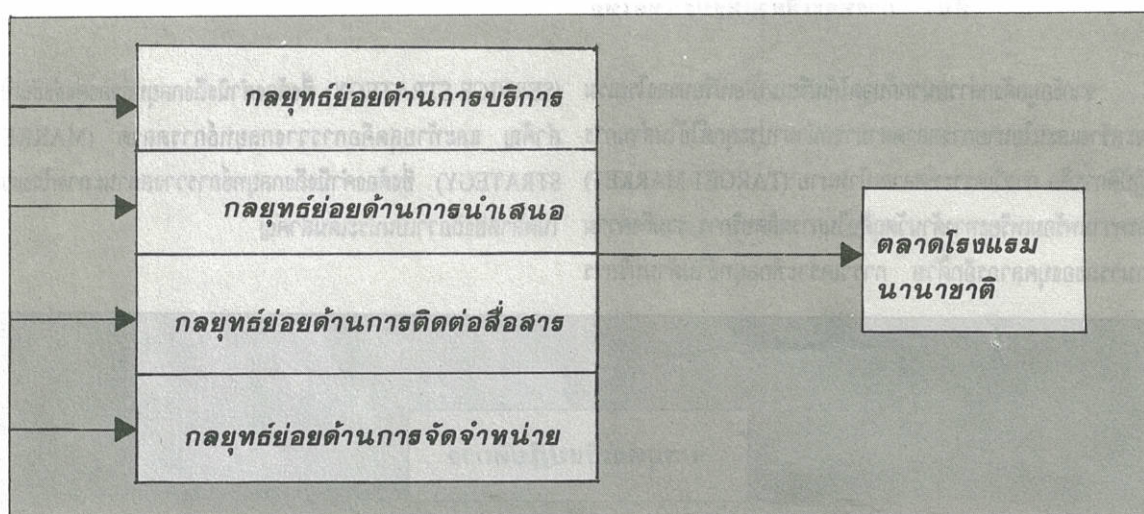


กลยุทธ์ขั้นการโต้ตอบในตลาดโรงแรมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศนั้นสำคัญมากเพราะท้ายสุดกิจกรรมทางการตลาดจะจบลงที่จุดนี้

จากการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ผูกจิตผูกใจให้นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเดินทางเข้ามาประเทศไทย กล่าวสรุปคือ ชาวต่างประเทศส่วนใหญ่สนใจเกี่ยวกับความสวยงามตามธรรมชาติ ต้องการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมไทยดั้งเดิม และสภาพชีวิตจริงของคนไทยยามว่าง และขณะทำงาน

กรณีโรงแรมในประเทศไทย ถ้าเป็นระดับโรงแรมชั้นหนึ่งพบว่าส่วนใหญ่จะออกโฆษณาจากสิ่งต่างๆ โดยเน้นที่ภาพวัด ชายหาด

และสิ่งอำนวยความสะดวก ความหรูหรา ลักษณะต่างๆ ของโรงแรมเป็นหลัก ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากลวิธีต่างๆ จากกลยุทธ์ขั้นการโต้ตอบในตลาดโรงแรมระดับอินเตอร์ๆ นั้นให้คำนึงถึงกลยุทธ์ย่อยเกี่ยวกับ**ด้านบริการ ด้านการนำเสนอ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการจัดจำหน่าย** โปรดระลึกเสมอว่าการให้บริการโรงแรมนั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก ฉะนั้นการจัดการด้านการให้บริการ การตลาด บริการโรงแรม จึงเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างความประทับใจ เพราะทุกครั้งที่มีผู้มาพักโรงแรมระดับใดก็ตาม พบปะพูดคุย ขอคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่จะเป็นระดับใดก็ตาม การเกิดความไม่พึงพอใจอาจเกิดขึ้นได้เสมอ



กลยุทธ์การโต้ตอบในตลาดโรงแรมระหว่างประเทศ

บทสรุป

กิจกรรมโรงแรม เป็นกิจการที่มีการลงทุนสูง และทุกครั้งที่มีการตัดสินใจในอุตสาหกรรมประเภทนี้ เมื่อใดก็ตามที่ย่อหมายถึงความผูกพันระยะยาว ความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการลงทุน และข้อผูกพันกับการร่วมลงทุนกับต่างประเทศ เป็นการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับนักท่องเที่ยว นักธุรกิจต่างประเทศ การสร้างข้อผูกพันกับโรงแรมต่างประเทศโดยส่วนใหญ่

มักเสียเปรียบ โรงแรมส่วนใหญ่ในประเทศไทยได้เริ่มดำเนินกิจกรรมทางการตลาด โดยตรงกับลูกค้าต่างประเทศ โดยสร้างระบบ NETWORK ในด้านการจองห้องพัก (ROOM RESERVATION SYSTEM) กับองค์กรอื่นๆ ในต่างประเทศทั่วโลก

การนำผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้คำปรึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาดและกลวิธีทางการตลาด จึงถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในระยะแรกเริ่ม ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ถือว่าเปราะบางหรือล้มเหลวก็ได้ ■□

บรรณานุกรม

จงพิศ กนกโชติ และสมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร "สภาพแรงงานในกิจการโรงแรมของภาคใต้" **บริหารธุรกิจ** 13,52: ตุลาคม-ธันวาคม 2532

จूरรัตน์ คงตระกูล "สถานการณ์การท่องเที่ยว" **จุลสารการท่องเที่ยว** 9,1: มกราคม-มีนาคม 2533

ทักษิณา นิยมรัตน์ "การท่องเที่ยวกับประเทศที่กำลังพัฒนา" **จุลสารการท่องเที่ยว** 8,4: ตุลาคม-ธันวาคม 2532

ปริญ ลักษิตานนท์ "การตลาดจำเป็น" **สุทธิปริทัศน์** 3,9: กุมภาพันธ์-พฤษภาคม 2532

ปริญ ลักษิตานนท์ "นี้หรือมรดกท่องเที่ยวไทย" **สุทธิปริทัศน์** 4,10: มิถุนายน-กันยายน 2532

ปริญ ลักษิตานนท์ "ส่องกล้องมองทาง...การท่องเที่ยวไทย" **วารสารมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต** 3,8: ตุลาคม 2531-มกราคม 2532

ปรีชา จุฬารศิริ "มิติใหม่ในการบริหารธุรกิจโรงแรม" **จุลสารการท่องเที่ยว** 8,4 ตุลาคม-ธันวาคม 2532

Doswell, Roger and Gamble, Paul R. **Marketing Planning Hotels Tourism Projects** s.l. : s.n., 1979.

Downing, George. **Basic Marketing**. 3rd ed. s.l. : s.n., 1972.

_____. **WTO Information**. s.l. : s.n., January 1989. Leonie, Dobbie. "The Demographic Effects of Tourism in Developing Countries" **ITA Bulletin** No. 29, 1977.

_____. **U.N. Statistical Yearbook, N.Y. 1970-1976** WTO. Madrid : Economic Review of World Tourism, 1978.

Popp, Gary E. and Prin Laksitanond. "Tourism Works for Thailand" **Chulalongkorn Business Review** 46, September 1989.

_____. **Annual Statistical Report on Tourism in Thailand**. s.l. : s.n., 1986.

_____. **HSMAT Marketing Review 1987-1988**. Prin Laksitanond. **Aspects of Thai Tourism Marketing As Seen by Tourism Directors, Advertising Directors and Five National Groups of Tourists**. San Diego : s.n., 1989.