



## แผนธุรกิจ Pua Village Resort

โดย

นายธนิตย์ วงศ์ป๋อง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2561  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

# แผนธุรกิจ Pua Village Resort

โดย

นายธนิตย์ วงศ์ป๋อง



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2561  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

A BUSINESS PLAN FOR PUA VILLAGE RESORT

BY

MR. THANIT WONGPONG



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2018  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายธนิตย์ วงศ์ป๋อง

เรื่อง

แผนธุรกิจ Pua Village Resort

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 21 เมษายน 2562

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัฒน์ธนะ บุญชู)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร. พัฒน์นรี ศรีศุภโสภา)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. พิกพ อุตร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	แผนธุรกิจ Pua Village Resort
ชื่อผู้เขียน	นายธนิตย์ วงศ์ป้อง
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร. พัฒน์นรี ศรีศุภโอฬาร
ปีการศึกษา	2561

### บทสรุปผู้บริหาร

ปัจจุบันการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่มาจาก การสนับสนุนของภาครัฐและเอกชน ในปี 2561 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยมีมูลค่ากว่า 3 ล้านล้านบาท โดยมีสัดส่วนสูงถึงประมาณร้อยละ 20 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ทำให้ธุรกิจโรงแรมและที่พักมีแนวโน้มเติบโตตามไปด้วย โดยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาพบว่าธุรกิจโรงแรมและที่พักที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ให้ประสบการณ์ที่มากกว่าการพักผ่อน ได้รับความสนใจจากกลุ่มนักท่องเที่ยวมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะธุรกิจที่พักประเภทรีสอร์ต ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี

จากเหตุผลข้างต้นผู้เขียนจึงได้เล็งเห็นถึงโอกาสในการทำธุรกิจรีสอร์ต ภายใต้ชื่อ “Pua Village Resort” ตั้งอยู่ในตำบลไชยวัฒนา อำเภอปัว จังหวัดน่าน ซึ่งเป็นจังหวัดท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดย Pua Village Resort มีจุดเด่นในเรื่องการออกแบบที่พักที่เน้นความกลมกลืนกับธรรมชาติอย่างลงตัว ด้วยแบบบ้าน Eco-house เป็นมิตรกับระบบนิเวศ อีกทั้งมีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ของคู่รักที่เข้าพัก เน้นการพักผ่อนที่มีความเป็นส่วนตัวและใกล้ชิดธรรมชาติมากที่สุด Pua Village Resort จึงเหมาะสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวคู่รักที่รักความสงบ ต้องการใช้เวลากับคนรักท่ามกลางความอุดมสมบูรณ์ของป่าเขา หรือเป็นกลุ่มเพื่อน นักท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ซึ่งเป็นเทรนด์การท่องเที่ยวทางเลือกใหม่ที่กำลังได้รับความนิยมอยู่ในปัจจุบัน

แผนธุรกิจ Pua Village Resort ครอบคลุมการวิเคราะห์ภาพรวมและแนวโน้มของธุรกิจโรงแรม และที่พัก การเก็บข้อมูลศึกษาความต้องการของลูกค้า การวางแผนกระบวนการจัดการที่พักกระบวนการควบคุมการบริการให้ได้มาตรฐาน การทำการตลาดให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายผ่านสื่อออนไลน์ การบริหารกำลังคนที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การออกแบบกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ

จากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการและแผนการเงินตลอดระยะเวลา 5 ปี พบว่าโครงการต้องใช้เงินลงทุน 14,450,000 บาท และในสถานการณ์ปกติ (Base Case) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) มีค่าเท่ากับ 11,248,790 บาท อัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ (IRR) มีเท่ากับ 19% ซึ่งมีความสูงกว่าต้นทุนทางการเงิน (WACC) ซึ่งมีอัตราเท่ากับ 10.8% และมีระยะเวลาคืนทุน (PB) อยู่ที่ 4.6 ปีหรือประมาณ 4 ปี 7 เดือน ซึ่งน้อยกว่าที่กิจการได้ตั้งเป้าหมายไว้ที่ 5 ปี แสดงให้เห็นถึงความน่าสนใจและความคุ้มค่าในการลงทุน

**คำสำคัญ:** รีสอร์ท, จังหวัดน่าน, โรแมนติก



Independent Study Title	A BUSINESS PLAN FOR PUA VILLAGE RESORT
Author	Mr. Thanit Wongpong
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Patnaree Srisupaolarn Ph.D.
Academic Year	2018

### EXECUTIVE SUMMARY

A business plan was developed for a tourist resort in Chaiwatana Subdistrict, Pua District, Nan Province, Thailand. In the growing touristic market, Pua Village Resort, located in the heavily agricultural Pua District, would emphasize harmony with nature with eco-friendly house models. Guest activities would focus on relaxation and tranquility. The Pua Village Resort analyzed accommodation trends to discover of customer needs, management planning, and standardized service control. Online marketing to target groups, staff management, and maximum efficiency would be goals.

Results were that over five years, project cost would be 14,450,000 baht. Worst case scenario would have net present value (NPV) of 11,248,790 baht and internal rate of return (IRR) of 19% above weighted average cost of capital (WACC) of 10.8%, with payback period (PB) of 4.6 years, under the five-year goal. These findings suggest that Pua Village Resort would be a promising investment.

**Keywords:** Resort, Nan Province, Romance tourism

## กิตติกรรมประกาศ

แผนธุรกิจ Pua Village Resort จะไม่สามารถเกิดขึ้นและประสบความสำเร็จได้ หากปราศจากความเอาใจใส่ของรองศาสตราจารย์ ดร. พัฒน์นรี ศรีศุภโอบการ ที่ได้เล็งเห็นถึงโอกาสและความสำคัญของธุรกิจดังกล่าว จึงให้ความกรุณาในการเป็นที่ปรึกษาให้แผนธุรกิจรวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัฒนธนะ บุญชู ที่เสียสละเวลาในการร่วมมาเป็นกรรมการที่ได้ให้คำแนะนำในด้านต่างๆ เพื่อแก้ไขและชี้แนะข้อบกพร่องของธุรกิจ ทำให้แผนธุรกิจนี้เสร็จสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านในโครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ ที่ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ หลักการคิด แลกเปลี่ยนทัศนคติ รวมทั้งถ่ายทอดประสบการณ์ในแขนงต่างๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในอนาคต อีกทั้งยังต้องขอบขอบคุณผู้ช่วยสอนและเจ้าหน้าที่คณะต่างๆ ท่าน ที่คอยประสานงานด้านต่างๆ เพื่อให้การเรียนนั้นลุล่วงและราบรื่นตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อน MBA60 ทุกคน ที่คอยให้กำลังใจและความช่วยเหลือเสมอมา ทำให้ได้สังคมและเพื่อนใหม่ที่อบอุ่น สุดท้ายนี้ต้องขอขอบคุณครอบครัว ที่คอยสนับสนุนในทุกๆ ด้าน ข้าพเจ้าก็ขออวยพรและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าทุกท่านจะได้รับความช่วยเหลือ กำลังใจ และกัลยาณมิตรที่ดี เหมือนที่ข้าพเจ้าได้รับเช่นกัน

นายธนิศย์ วงศ์ป๋อง



(5)

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหารภาษาไทย	(1)
บทสรุปผู้บริหารภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญตาราง	(12)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความน่าสนใจของธุรกิจ	1
1.1.1 ภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศไทย	1
1.1.2 แนวโน้มธุรกิจรีสอร์ท	3
1.2 ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ (Business Model)	3
1.2.1 Value Proposition	4
1.2.2 Channels	4
1.2.3 Customer Relations	4
1.2.4 Key Activities	4
1.2.5 Key Resources	4
1.2.6 Key Partners	5
1.2.7 Customer Segments	5
1.2.8 Cost Structures	5
1.2.9 Revenue Streams	5

	(6)
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	6
2.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมโรงแรมและที่พัก	7
2.1.1 แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการเข้าพัก	7
2.1.2 แบ่งตามลักษณะเฉพาะตัวของที่พัก	9
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	12
2.2.1 ปัจจัยด้านการเมือง	13
2.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (+) (-)	14
2.2.3 ปัจจัยด้านสังคม	15
2.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	16
2.3 การวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมด้วย 5 Forces Model	17
2.3.1 อำนาจการต่อรองของคู่ค้า (Bargaining Power of Suppliers) (+) (-)	17
2.3.2 อำนาจการต่อรองของผู้ใช้บริการ (Bargaining Power of Customers) (-)	18
2.3.3 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry among Current Competitors) (-)	18
2.3.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products) (-)	18
2.3.5 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrance) (-)	19
2.4 การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น	19
2.4.1 คู่แข่งทางตรง (Direct Competitor)	20
2.4.2 คู่แข่งทางอ้อม (Indirect Competitor)	21
บทที่ 3 กลยุทธ์องค์กร	24
3.1 ลักษณะธุรกิจ	24
3.2 ชื่อธุรกิจ	24
3.3 วิสัยทัศน์	25
3.4 พันธกิจ	25
3.5 ตราสัญลักษณ์	25
3.6 เป้าหมาย	26
3.6.1 เป้าหมายระยะสั้น (1-2 ปี)	26
3.6.2 เป้าหมายระยะยาว (3-5ปี)	26

	(7)
3.7 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์	26
3.7.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)	26
3.7.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	26
3.7.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)	27
บทที่ 4 การวิจัยตลาด	28
4.1 วัตถุประสงค์การวิจัย	28
4.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	28
4.3 ระเบียบวิธีวิจัย	28
4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	29
4.4.1 กลุ่มที่นักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการรีสอร์ทภายในระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา	29
4.4.2 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ไม่เคยใช้บริการรีสอร์ทแต่มีแนวโน้มจะใช้บริการ ในอีก 6 เดือนข้างหน้า	29
4.4.3 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ไม่เคยใช้บริการรีสอร์ทและไม่มีแนวโน้มจะใช้บริการ ในอีก 6 เดือนข้างหน้า	29
4.5 สรุปผลการวิจัย	30
4.5.1 กลุ่มนักท่องเที่ยวเคยใช้บริการรีสอร์ทในจังหวัดน่าน	30
4.5.1.1 พฤติกรรมในการเดินทางท่องเที่ยวและการเลือกโรงแรมและที่พัก	30
4.5.1.2 ความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อรีสอร์ทที่เคยใช้บริการ	31
4.5.1.3 ปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในการใช้บริการรีสอร์ท	31
4.5.1.4 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด (7 P's)	32
(1) แนวคำถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์	32
(2) แนวคำถามเกี่ยวกับราคา	33
(3) แนวคำถามเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย	33
(4) แนวคำถามเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด	33
(5) แนวคำถามเกี่ยวกับบุคลากรหรือพนักงานให้บริการ	34
(6) แนวคำถามเกี่ยวกับการให้บริการเกี่ยวกับรีสอร์ท	34
(7) แนวคำถามเกี่ยวกับการตกแต่งและบรรยากาศรอบๆ รีสอร์ท	35
4.5.1.5 แนวโน้มการใช้บริการและความน่าสนใจของ Pua Village Resort	35

บทที่ 5 กลยุทธ์ทางการตลาด	36
5.1 การเลือกกลุ่มตลาดเป้าหมาย (Target Market)	36
5.1.1 กลุ่มเป้าหมายหลัก (Primary Target)	36
5.1.2 กลุ่มเป้าหมายรอง (Secondary Target)	36
5.2 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning)	37
5.2.1 ลักษณะเฉพาะของแบรนด์ (Brand Essence)	37
5.2.2 คำขวัญ (Slogan)	38
5.2.2 แผนภาพแสดงการรับรู้ (Perceptual Map)	38
5.3 ส่วนประสมทางการตลาด (7 Ps')	40
5.3.1 กลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ (Product & Service)	40
5.3.1.1 ด้านการบริการ	40
(1) การบริการห้องพัก	40
(2) การบริการด้านอาหาร	41
(3) การบริการด้านการเรียนรู้	41
5.3.2 กลยุทธ์ทางด้านราคา (Price)	41
5.3.2.1 Weekend/Weekday Pricing	42
5.3.2.2 Seasonal Pricing	42
5.3.2.3 Long-of-stay Pricing	42
5.3.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการให้บริการ (Place)	42
5.3.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)	43
5.3.4.1 บทความบนช่องทางออนไลน์	43
5.3.5 กลยุทธ์ด้านบุคลากร (People)	44
5.3.5.1 การคัดเลือกพนักงาน	45
5.3.5.2 การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้	45
5.3.6 กลยุทธ์ด้านลักษณะแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)	45
5.3.6.1 รูปแบบการจัดการ	45
5.3.6.2 การจัดบริเวณโดยรอบ	45
5.3.7 กลยุทธ์ด้านกระบวนการ (Process)	46
5.3.7.1 ระบบการจองห้องพักล่วงหน้า	46
5.3.7.2 ขั้นตอนการให้บริการของพนักงานชาย	46

5.3.7.3 ระบบการประเมินการให้บริการและรับฟังความคิดเห็น	46
บทที่ 6 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน	47
6.1 การแบ่งสัดส่วนพื้นที่	47
6.1.1 ที่พัก	48
6.1.2 พื้นที่ส่วนกลาง	48
6.1.3 ลานจอดรถ	49
6.1.4 สวน	49
6.2 รูปแบบและระยะเวลาในการให้บริการ	49
6.2.1 การให้บริการห้องพัก	49
6.2.2 การให้บริการอาหารเย็น	49
6.3 อุปกรณ์ต่างๆ ที่มีไว้ให้บริการ	49
6.3.1 ห้องพักรูปแบบบ้าน	50
6.3.1.1 ห้องนอนและห้องรับแขก	50
6.3.1.2 ห้องน้ำ	50
6.3.2 เคนเตอร์เช็คอิน	50
6.4 กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบสำหรับประกอบอาหาร	50
6.5 กระบวนการจองห้องพัก	50
6.6 การดูแลทำความสะอาด ดูแลสวน และการสาธิตวิธีการทำนา	51
6.7 กระบวนการชำระเงิน	51
6.7.1 การชำระผ่านช่องทาง OTA	51
6.7.2 การชำระผ่านการจองในเว็บไซต์	51
6.7.3 การชำระผ่านการจองทางโทรศัพท์	52
บทที่ 7 กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล	53
7.1 วัตถุประสงค์การจัดการทรัพยากรบุคคล	53
7.2 โครงสร้างองค์กร	53
7.3 หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน	54
7.3.1 ผู้จัดการ	54

7.3.2 พนักงานทำความสะอาด	55
7.3.3 คนสวน	55
7.3.4 พนักงานต้อนรับ	56
7.3.5 พ่อครัว/แม่ครัว	56
7.3.6 พนักงานรักษาความปลอดภัย	56
7.4 การวางแผนกำลังคน	56
7.5 การฝึกอบรมพนักงาน	57
7.5.1 การฝึกอบรมพนักงานใหม่	57
7.5.2 การฝึกอบรมประจำเดือน	58
7.6 ค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน	58
7.6.1 อัตราค่าจ้างหรือเงินเดือน	58
7.6.2 โบนัส	59
7.6.3 ค่าคอมมิชชั่น	59
7.6.4 ประกันสังคม	59
7.6.5 สิทธิวันหยุด	59
7.6.6 สวัสดิการอื่นๆ	59
<b>บทที่ 8 กลยุทธ์ด้านการเงิน</b>	<b>60</b>
8.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางการเงิน	60
8.1.1 วัตถุประสงค์ทางการเงิน	60
8.1.2 เป้าหมายทางการเงิน	60
8.2 การกำหนดสมมุติฐานทางการเงิน	61
8.2.1 แหล่งที่มาของเงินทุน โครงสร้างเงินทุน และต้นทุนทางการเงิน	61
8.2.2 การประมาณการรายได้	61
8.2.3 การประมาณต้นทุน	63
8.2.4 การประมาณการเงินลงทุน	63
8.2.5 การประมาณการค่าใช้จ่าย	64
8.3 การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงิน	66
8.4 การวิเคราะห์สถานการณ์	67
8.4.1 สถานการณ์ปกติ (Base Case)	67

	(11)
8.4.2 สถานการณ์ดีเยี่ยม (Best Case)	67
8.4.3 สถานการณ์เลวร้าย (Worst Case)	68
8.5 แผนฉุกเฉิน	69
8.5.1 กรณีลูกค้าใช้บริการน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้	69
8.5.2 กรณีมีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการ	69
8.5.3 กรณีที่มีคู่แข่งทางตรงมาเปิดให้บริการในละแวกใกล้เคียง	69
8.6 แผนในอนาคต	69
รายการอ้างอิง	71
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แนวคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เรื่อง พฤติกรรมและปัจจัยที่ ค่านึงถึงในการเลือกใช้บริการรีสอร์ท	73
ภาคผนวก ข ลักษณะของผู้ให้สัมภาษณ์การวิจัยตลาด	77
ประวัติผู้เขียน	79

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	รายละเอียดห้องพัก ราคา แสงทอง รีสอร์ท	21
2.2	รายละเอียดห้องพัก ราคา โรงเรียนชวนาตาบลศิลาเพชร	22
2.3	รายละเอียดห้องพัก ราคา โฮมสเตย์ตานงค์	23
5.1	แสดงค่าใช้จ่าย สำหรับกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมทางการตลาด	44
7.1	อัตราค่าจ้างของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง	58
8.1	แสดงประมาณการจำนวนลูกค้าที่เข้าพักในแต่ละเดือน	62
8.2	แสดงประมาณการรายได้จากการบริการที่พัก และรายได้อื่นๆ	62
8.3	แสดงรายได้ทั้งหมดในระยะเวลา 5 ปี	63
8.4	แสดงประมาณการต้นทุนค่าใช้จ่ายเงินลงทุนเริ่มต้น (Initial Cost)	64
8.5	แสดงค่าใช้จ่ายในการบริหาร	64
8.6	แสดงค่าใช้จ่ายทางการตลาด	65
8.7	แสดงค่าเสื่อมราคาต่อปี	65
8.8	งบกำไรขาดทุน (Income Statement)	66
8.9	เปรียบเทียบผลตอบแทนการลงทุนทั้ง 3 กรณี	68



## สารบัญภาพ

ตารางที่	หน้า
1.1 กราฟแสดงรายได้รวมจากการท่องเที่ยวและสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการท่องเที่ยวต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ปี พ.ศ. 2556-2561	1
2.1 โฮสเทล (Hostel)	9
2.2 เบดแอนด์เบรกฟาสต์ (Bed and Breakfast หรือ B&B)	9
2.3 โฮมสเตย์ (Homestay)	10
2.4 เกสต์เฮ้าส์ (Guesthouse)	10
2.5 เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ (Serviced Apartment)	11
2.6 โมเต็ล (Motel)	11
2.7 รีสอร์ท (Resort)	12
2.8 สรุปการวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดธุรกิจรีสอร์ท โดย Porter's Five Forces Model	19
2.9 บรรยากาศแสงทอง รีสอร์ท	20
2.10 บรรยากาศโรงเรียนชานาตำบลศิลาเพชร	22
2.11 บรรยากาศโฮมสเตย์ตานงค์	23
3.1 ภาพสัญลักษณ์ธุรกิจ Pua Village Resort	25
5.1 ภาพ Brand DNA ของธุรกิจ Pua Village Resort	37
5.2 ภาพ Perceptual Map เปรียบเทียบคู่แข่ง	39
5.3 ตัวอย่างภาพภายในและภายนอกห้องพัก	41
6.1 แผนผังที่ตั้ง Pua Village Resort	47
6.2 แผนผังการแบ่งสัดส่วนพื้นที่ Pua Village Resort	48
7.1 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่งาน (The Functional Structure) ของ Pua Village Resort	54

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความน่าสนใจของธุรกิจ

##### 1.1.1 ภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ถือได้ว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ดังจะเห็นได้จากการที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการมีหน่วยงานที่กำกับดูแลการท่องเที่ยวโดยตรง อาทิ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (สทท.) แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว อีกบทบาทที่เด่นชัดก็คือบทบาทด้านเศรษฐกิจ กล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้ที่สำคัญให้ประเทศเป็นลำดับต้น โดยเฉพาะการนำเงินตราต่างประเทศเข้ามาใช้จ่ายในระบบเศรษฐกิจของประเทศ

สำหรับประเทศไทย อุตสาหกรรมท่องเที่ยวจัดเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยมีสัดส่วนสูงถึงประมาณร้อยละ 20 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) หรือประมาณ 3 ล้านล้านบาท ในปี 2561 เติบโตร้อยละ 9 จากปีก่อนหน้า และคาดการณ์แนวโน้มปี 2562 จะเติบโตถึงร้อยละ 11.5 (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561)



ภาพที่ 1.1 กราฟแสดงรายได้รวมจากการท่องเที่ยวและสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการท่องเที่ยวต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ปี พ.ศ. 2556-2561

ที่มา: กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2561). สืบค้นจาก [http://www.tourism.go.th/assets/portals/1/files/policy\\_dot.pdf](http://www.tourism.go.th/assets/portals/1/files/policy_dot.pdf)

ในส่วนของสถานการณ์ท่องเที่ยวภายในประเทศปี 2561 พบว่า การเดินทางท่องเที่ยวของคนไทยปรับตัวดีขึ้นมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีจำนวนการเดินทางกว่า 167 ล้านคน-ครั้ง เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 และมีการใช้จ่ายสร้างรายได้ประมาณ 1 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8 จากปี 2560 ซึ่งเป็นผลจากบรรยากาศการท่องเที่ยวที่กลับเข้าสู่ภาวะปกติ เศรษฐกิจไทยที่ส่งสัญญาณการฟื้นตัวอย่างเป็นลำดับ ส่งผลให้คนไทยกล้าใช้จ่ายใช้สอยและเดินทางท่องเที่ยวมากขึ้น ผนวกกับนโยบายของภาครัฐ อาทิ การออกมาตรการลดหย่อนภาษีสำหรับการใช้จ่ายท่องเที่ยวในเมืองรอง การเพิ่มวันหยุดในช่วงวันหยุดยาว การขยายเส้นทางคมนาคม ส่งผลให้นักท่องเที่ยวไทยที่นิยมเดินทางด้วยตนเองเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวได้สะดวก นอกจากนี้ การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ ยังหนุนให้การเดินทางระหว่างจังหวัดมากขึ้น รวมไปถึงการลดราคาที่พักจากภาคเอกชน ด้วยปัจจัยที่กล่าวมาช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการเดินทางท่องเที่ยวให้ดีขึ้น

ภาครัฐและเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยอาศัยข้อได้เปรียบของทำเลที่ตั้ง ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรท่องเที่ยว และความหลากหลายทางวัฒนธรรม สะท้อนออกมาในภาพลักษณ์ความเป็นไทยเป็นจุดขายสำคัญในการส่งเสริมการท่องเที่ยว และเพื่อให้ประเทศไทยดำเนินนโยบายในทิศทางที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับศักยภาพการพัฒนาในอนาคต นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวจึงถูกบรรจุลงในแผนงานหลายฉบับ อาทิ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายรัฐบาล ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ : โมเดลประเทศไทย 4.0 แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560-2564 และแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2560-2564 โดยมีเนื้อหาส่งเสริมการท่องเที่ยวให้สามารถสร้างรายได้ให้ประเทศไทยอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดการกระจายรายได้จากการท่องเที่ยวสู่ชุมชน (Inclusive Tourism) เพิ่มกลุ่มตลาดและค้นหาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ โดยนำเสนอประสบการณ์การท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายและมีเอกลักษณ์วิถีไทย ควบคู่กับการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนโดยเน้นรักษาทรัพยากรแหล่งท่องเที่ยวร่วมด้วย (ททท, 2562)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจนั้นได้สร้างประโยชน์กับธุรกิจหลายประเภท โดยเฉพาะธุรกิจที่พักแรมที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ธุรกิจที่พักแรมมีหลากหลายธุรกิจ อาทิ โรงแรม รีสอร์ท เกสต์เฮาส์ คอนโดมิเนียม อพาร์ทเมนต์ เป็นต้น ซึ่งมีราคาหลายระดับแตกต่างกันไปตามขนาดของที่พัก สิ่งอำนวยความสะดวก การบริการ ความปลอดภัย และความสะดวกในการเดินทาง โดยในปี พ.ศ. 2561 รายจ่ายค่าที่พักมีมูลค่าถึง 7.83 แสนล้านบาท เติบโตร้อยละ 6.67 จากปี พ.ศ. 2560 (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561) เป็นที่เด่นชัดว่า ธุรกิจที่พักแรมสามารถสร้างเม็ดเงินหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจได้เป็นจำนวนมาก จากการเข้าพักแรมของนักท่องเที่ยวและการเลือกใช้บริการต่างๆ จากที่

พักรวม ซึ่งธุรกิจที่พักรวมแต่ละแห่งต่างก็นำกลยุทธ์ต่างๆ มาแข่งขันเพื่อแย่งชิงลูกค้า อาทิ กลยุทธ์ด้านราคา การบริการ รูปลักษณ์ และการออกแบบที่พักรวม เป็นต้น

### 1.1.2 แนวโน้มธุรกิจรีสอร์ท

ธุรกิจโรงแรมและที่พักในปี พ.ศ. 2560 มีมูลค่าการตลาดกว่า 7.12 แสนล้านบาท โดยมีส่วนแบ่งการตลาดเป็นของโรงแรมขนาดใหญ่ ร้อยละ 7 โรงแรมขนาดกลาง-เล็ก ร้อยละ 93 และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 10-12 ต่อปี ซึ่งถือเป็นกลุ่มธุรกิจที่น่าสนใจและมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยสนับสนุนของภาครัฐ (Marketeer, 2560)

ข้อมูลจากกองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา (2561) พบว่าในปี พ.ศ. 2560 นักท่องเที่ยวมีการใช้จ่ายเงินค่าที่พักสูงเป็นอันดับ 1 คิดเป็นร้อยละ 25.80 ของรายจ่ายด้านการท่องเที่ยว โดยประเทศไทยมีสถานประกอบการที่พักที่สามารถรองรับนักท่องเที่ยวกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 20,474 แห่ง มีห้องพักทั้งสิ้น 774,062 ห้อง ราคาห้องพักเฉลี่ยปี พ.ศ. 2560 อยู่ 1,632 บาท ต่อห้องต่อคืน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2559 ร้อยละ 10.9 อีกทั้งสถานประกอบการที่พักในเมืองท่องเที่ยวหลักมีความพร้อมในการเข้าสู่ตลาดท่องเที่ยวแบบดิจิทัล โดยมีการจองที่พักผ่าน OTA (Online Travel Agents) มากกว่าเว็บไซต์ของโรงแรมและที่พัก รวมถึงมีการใช้ Facebook เป็นเครื่องมือสื่อสารการตลาดในกลุ่มนักท่องเที่ยวไทย และใช้ OTA เป็นช่องทางหลักในการจอง

ดังนั้นผู้ประกอบการจึงริเริ่มแผนธุรกิจรีสอร์ทขึ้น ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ตำบล ไชยวัฒนา อำเภอปัว จังหวัดน่าน ซึ่งมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม โอบล้อมด้วยเนินเขาน้อยใหญ่ รายรอบด้วยชุมชนที่ยังคงรักษาอัตลักษณ์ความเป็นอยู่ วัฒนธรรมประเพณีของชาวพื้นเมือง

จากข้อมูลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2561) พบว่ารายได้จากการท่องเที่ยวของจังหวัดน่านปี พ.ศ.2561 เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.25 จากปี พ.ศ.2560 ทำให้ธุรกิจที่พักในจังหวัดน่านเติบโตต่อเนื่อง โดยในปีพ.ศ. 2561 มีห้องพักทั้งหมด 2,954 ห้อง และมีอัตราการเข้าพัก ร้อยละ 60.54 เพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2560 ร้อยละ 3.14

## 1.2 ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ (Business Model)

ธุรกิจให้บริการที่พักรีสอร์ท ท่ามกลางบรรยากาศธรรมชาติ ในพื้นที่ขนาด 6 ไร่ ที่ตำบล ไชยวัฒนา อำเภอปัว จังหวัดน่าน ซึ่งจะประกอบไปด้วยบ้านพักไม้ไผ่เชิงนิเวศน์ (Eco-House) สไตล์ โมเดิร์น สามารถมองเห็นวิวทิวทัศน์เนินเขาน้อยใหญ่ มีทั้งหมด 12 หลัง แบ่งเป็นบ้านเดี่ยวขนาด 4 ห้องนอน 2 หลัง และห้องพัก Studio 10 ห้อง โดยบ้านเดี่ยวเหมาะสำหรับนักท่องเที่ยวที่มาเป็นกลุ่ม หรือต้องการความเป็นส่วนตัว สามารถพักได้สูงสุด 10 คนต่อหลัง ส่วนห้องพัก Studio สามารถพักได้สูงสุด 3 คนต่อห้อง ดังนั้น Pua Village Resort จึงสามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้สูงสุด 50 คนต่อวัน

โดยบรรยากาศรอบด้านจะสวนป่า นาข้าวขั้นบันได แปลงผัก และบ่อน้ำเลี้ยงปลา เหมาะสำหรับผู้ที่ต้องการมาพักผ่อนอยู่ท่ามกลางธรรมชาติ หลีกหนีความวุ่นวายในเมือง นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมสัมผัสวิถีชีวิตชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่น่าสนใจ อาทิ การสาธิตการทำนาปลูกข้าว การทอผ้าพื้นเมืองซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เป็นต้น

ซึ่งการดำเนินธุรกิจในภาพรวมสามารถอธิบายได้ด้วย Business Model Canvas ดังนี้

### 1.2.1 Value Proposition

รีสอร์ตตั้งอยู่ในพื้นที่ ตำบลไชยวัฒนา อำเภอปัว จังหวัดน่าน เน้นสร้างประสบการณ์ให้กับแขกผู้พักอาศัยเกิดความรู้สึก สงบ และใกล้ชิดกับธรรมชาติ ด้วยการบรรยากาศสวนป่า นาข้าวขั้นบันได และบ้านพักไม้ไผ่เชิงนิเวศน์สไตล์โมเดิร์น ถ่ายเทได้สะดวก มองเห็นวิวทิวทัศน์ของเนินเขาน้อยใหญ่ และนาข้าวขั้นบันไดในมุมสูง นอกจากนี้ยังมี กิจกรรมต่างๆ ที่ให้นักท่องเที่ยวเข้าร่วมกับชุมชนโดยปั่นจักรยานชมบรรยากาศ ได้สัมผัสวิถีชีวิตของชาวบ้าน ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น ซึ่งจะช่วยเพิ่มความประทับใจให้กับแขกผู้พักอาศัยและเป็นจุดเด่น ที่แตกต่างจากคู่แข่ง

### 1.2.2 Channels

ลูกค้าสามารถเดินทางเพื่อสอบถามข้อมูลหรือจองห้องพักที่หน้าเคาน์เตอร์ หรือผ่านทาง โทรศัพท์ นอกจากนี้ยังสามารถติดตามการสื่อสารทางการตลาดและจองห้องพักผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น OTA (Online Travel Agents) , Website, Facebook, Instagram, Line ซึ่งเป็นสื่อที่มีผู้ใช้งาน เป็นจำนวนมากสามารถเข้าถึงได้ง่ายรวดเร็ว ในการแจ้งโปรโมชั่นหรือข้อมูลความรู้ต่างๆ รวมทั้งการ สื่อสารแบบออฟไลน์ เช่น ลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์

### 1.2.3 Customer Relations

มีมาตรฐานการให้บริการทางด้านที่พักและและการอำนวยความสะดวกของพนักงาน รวมถึง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความพึงพอใจเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาผ่านช่องทางต่างๆ

### 1.2.4 Key Activities

การให้บริการและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ารวมทั้งดูแลความสะอาดของอุปกรณ์ เครื่องใช้ อาหาร และที่พัก พร้อมทั้งกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคู่รัก อาทิ นอนชมดาว รวมทั้งการทดสอบกาแฟและไวน์ เสริมสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

### 1.2.5 Key Resources

ทรัพยากรเป็นสินทรัพย์และมีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ ประกอบไปด้วยทำเลที่ตั้งที่ ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้สะดวก มีที่จอดรถ รวมถึงมีการตกแต่งที่พักที่เป็นเอกลักษณ์

บรรยากาศและทัศนียภาพที่สวยงาม และในส่วนของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลักในการดำเนินงาน ได้แก่ พ่อครัว Barista พนักงานต้อนรับ และพนักงานทำความสะอาด

### 1.2.6 Key Partners

ชาวบ้านในชุมชนถือเป็นพันธมิตรหลักของธุรกิจ เนื่องจากการทำธุรกิจรีสอร์ทที่เชิงนิเวศน์ต้องพึ่งพิงแหล่งท่องเที่ยวและสภาพแวดล้อมในชุมชน ทำให้ต้องอาศัยความร่วมมือและความเต็มใจของชาวบ้านในพื้นที่รอบข้าง

นอกจากนี้ยังรวมถึงสื่อต่างๆ ที่โปรโมตการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็น เพจรีวิวการท่องเที่ยว บล็อกเกอร์ เว็บไซต์ท่องเที่ยว เพราะกลุ่มนี้จะเป็นกำลังสำคัญในการช่วยโปรโมทให้คนทั่วไปรู้จัก

### 1.2.7 Customer Segments

กลุ่มลูกค้าหลัก คือกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยอายุ 25 ปีขึ้นไป รายได้ระดับปานกลางขึ้นไปที่นิยมเดินทางท่องเที่ยวเป็นคู่หรือกลุ่ม ชื่นชอบการพักผ่อนแบบใกล้ชิดธรรมชาติ และสัมผัสวิถีชุมชนในระดับเชิงลึก กลุ่มลูกค้ารองคือกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยชาวต่างชาติ (International Tourist) รายได้ระดับปานกลางขึ้นไปที่มีมองหาประสบการณ์การท่องเที่ยวต่างไปจากเดิม

### 1.2.8 Cost Structures

โครงสร้างต้นทุนรีสอร์ท ประกอบไปด้วย ต้นทุนในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ในการประกอบธุรกิจ ทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหารจัดการที่พัก รวมถึงการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ทางการตลาด

### 1.2.9 Revenue Streams

รายได้ของธุรกิจมาจากค่าบริการที่พัก ค่าน้ำดื่ม ค่าเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อศึกษาวิถีชีวิตและวัฒนธรรมท้องถิ่น

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ประเทศไทยนับเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมแห่งหนึ่งของนักท่องเที่ยวต่างชาติ จาก การมีแหล่งท่องเที่ยวที่ดึงดูดความสนใจติดอันดับโลกกระจายอยู่ตามภาคต่างๆ ทั่วประเทศ โดยเฉพาะกรุงเทพฯ ที่ได้รับรางวัลด้านการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีแหล่งท่องเที่ยวทาง ทะเลภาคใต้และภาคตะวันออก รวมถึงแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศในพื้นที่ภาคเหนือ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีความ ได้เปรียบในด้านราคาห้องพัก ค่าครองชีพที่อยู่ในระดับต่ำ ทำให้การท่องเที่ยวใน ไทยมีความคุ้มค่าเงิน (Value for money) กอปรกับการ คมนาคมที่สะดวกสบายจากโครงสร้าง พื้นฐานที่ทยอยพัฒนาเป็นลำดับ ล้วนเป็นจุดแข็งเสริมให้การท่องเที่ยวไทยได้เปรียบในการแข่งขันกับ ประเทศอื่นๆ ทั้งนี้ ดัชนีชี้วัดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว (Travel & Tourism Competitiveness Index) ปีพ.ศ. 2560 จัดให้ ไทยอยู่ในอันดับที่ 34 จากทั้งหมด 136 ประเทศทั่วโลก และในอันดับ 3 ในภูมิภาค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้รองจากสิงคโปร์และมาเลเซีย โดยเฉพาะ ความสามารถทางการแข่งขันด้านทรัพยากรธรรมชาติของไทยมีอันดับที่ดีที่สุด เมื่อเทียบกับประเทศ อื่นๆ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (World Economic Forum, 2561)

เมื่อพิจารณาด้านอุปสงค์ นักท่องเที่ยวต่างชาติถือเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญต่อรายได้ของ ภาคการท่องเที่ยวไทย โดยก่อให้เกิดรายได้คิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 65 ของรายได้จากการ ท่องเที่ยวรวม เนื่องจากนักท่องเที่ยวต่างชาติมีค่าใช้จ่ายต่อหัวสูงและจำนวนวันพักยาวกว่าคนไทย โดยเฉพาะ นักท่องเที่ยวจากเอเชียตะวันออก (จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ฮองกง และไต้หวัน) ถือเป็นตลาด หลักทั้งด้านรายได้ (ร้อยละ 40 ของรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งหมด) รองลงมาเป็น นักท่องเที่ยวจากยุโรปมีรายได้คิดเป็นร้อยละ 26

สำหรับนักท่องเที่ยวคนไทย การเดินทางท่องเที่ยวมักแปรผันตามภาวะ เศรษฐกิจและ การเมืองในประเทศ โดยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (2549-2559) มีอัตราการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 6 ต่อปี ซึ่งเป็นผลจาก 1) การออกมาตรการส่งเสริมการ ท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง อาทิ มาตรการลดหย่อนภาษี จากภาครัฐ การลดราคาที่พัก จากภาคเอกชน เป็นต้น 2) การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำรวมถึง การ ปรับปรุง/ขยายสนามบินในจังหวัดต่างๆ หนุนให้การเดินทางระหว่างจังหวัดมากขึ้น และ 3) การ ขยายเส้นทางคมนาคม (ถนน) ส่งผลให้นักท่องเที่ยวไทยที่นิยมเดินทาง ด้วยตนเองเข้าถึงแหล่ง ท่องเที่ยวได้สะดวก (ศูนย์วิจัยกรุงศรี, 2561)

## 2.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมโรงแรมและที่พัก

ปัจจุบันธุรกิจที่พักในประเทศไทยมีหลากหลายประเภท สามารถแบ่งได้โดยอ้างอิงประเภท ตามหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ และหลายครั้งนักท่องเที่ยวอาจยังสับสนว่าแท้ที่จริงแล้วประเภทที่พักที่เรียกขานกันนั้นเป็นที่พักลักษณะไหน โดยเฉพาะที่พักในเมืองไทยนั้นยากแก่การจัดประเภท เนื่องจากที่พัก บางแห่งมีบางลักษณะไม่ตรงกับหลักเกณฑ์กำหนดไว้ ซึ่งสามารถแบ่งประเภทที่พักได้กว้างๆ ตามเกณฑ์ต่างๆ ดังนี้

### 2.1.1 แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการเข้าพัก

โดยสามารถแบ่งได้ดังนี้ (Smart Finder, 2559)

#### (1) โรงแรมประเภทธุรกิจ (Commercial Hotels)

รองรับลูกค้าที่เดินทางเข้ามาทำธุรกิจ ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ใจกลางเมืองหรือเขตที่มีร้านค้าหรือ บริษัทธุรกิจตั้งอยู่อย่างหนาแน่น เพื่อความสะดวกในการเดินทาง ทำให้โรงแรมประเภทนี้เป็นที่สนใจสำหรับลูกค้ากลุ่มอื่นด้วยเช่นกันอย่างนักท่องเที่ยวที่มาเป็นกรุ๊ป หรือนักท่องเที่ยวที่มาประชุมสัมมนา สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานรวมถึงหนังสือพิมพ์ สัญญาณอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ อาหารเช้า บริการรับส่ง หรืออื่นๆ

#### (2) โรงแรมสนามบิน (Airport Hotels)

ตั้งอยู่ใกล้สนามบินโดยเฉพาะสนามบินที่เป็นสนามบินนานาชาติ เพื่อรองรับนักธุรกิจที่รอต่เครื่องบิน นักท่องเที่ยวที่รอต่เดินทางท่องเที่ยวทางอากาศ หรือพนักงานสายการบินต่างๆ โดยข้อดีคือ สถานที่ตั้งอยู่ใกล้สนามบินทำให้สะดวกในการเดินทาง โรงแรมประเภทนี้จะมีรถบริการระหว่าง สนามบินกับโรงแรม และอาจจะมีห้องประชุมเพื่อบริการเนื่องจากแขกไม่ต้องการเสียเวลาในการเดินทางเข้าเมืองซึ่งจะประหยัดทั้งค่าใช้จ่ายและเวลา

#### (3) โรงแรมห้องชุด (Suite Hotels)

เป็นโรงแรมที่มีห้องพักที่เป็นห้องชุดล้วนๆ คือเป็นห้องที่มีห้องรับแขกแยกออกจากห้องนอน หรือบางแห่งอาจจะมีห้องครัวเล็กให้ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกหลากหลาย เช่น มีห้องนั่งเล่น ห้องนอน และห้องน้ำแยกต่างหากให้ภายในห้องพัก ซึ่งโรงแรมประเภทนี้เป็นที่นิยมในหมู่ผู้ที่มีอำนาจใช้จ่ายสูง สามารถรองรับลูกค้าเพื่อการทำธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันก็ยังสามารถสังสรรค์ได้อีกด้วย โดยบางโรงแรมก็มีบริการอาหารเช้าหรือเครื่องดื่มฟรีในการเลี้ยงรับรองแขกของผู้ที่มาพักด้วย

#### (4) โรงแรมประเภทพักอาศัย (Residential Hotels)

โรงแรมประเภทนี้คล้ายกับโรงแรมห้องสวีท แต่จะมีห้องครัวเพิ่มมาด้วย เหมาะกับผู้ที่พักระยะ ยาวที่อยู่ตั้งแต่หนึ่งอาทิตย์ขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแขกที่เข้าพักคนเดียวและไม่



ต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อื่นๆ ของโรงแรม แต่ในทางปฏิบัติแล้วโรงแรมประเภทนี้ก็ยินดีรับแขกที่ต้องการพัก ช่วงระยะเวลาสั้นๆ ด้วยเช่นกัน ซึ่งในระยะหลังได้รับความนิยมลดลง เนื่องจากมีคอนโดมิเนียมและ โรงแรมแบบห้องชุดเข้ามาแทนที่

#### (5) โรงแรมเพื่อการพักผ่อน (Resort Hotels)

เป็นที่พักตากอากาศซึ่งตั้งอยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยวที่เป็นธรรมชาติ เช่น ภูเขา หรือ ทะเล หรือ เป็นทำเลที่อยู่ห่างไกลจากชุมชนและมีวิวทิวทัศน์สวยงาม สิ่งอำนวยความสะดวกจะออกแนวให้ผู้พักเกิดความผ่อนคลาย เช่น สปา สนามกอล์ฟ หรือ กิจกรรมทางน้ำ

#### (6) โรงแรมประเภทแบ่งเวลาและประเภทคอนโดมิเนียม (Time-share and Condominium Hotels)

เป็นที่แขกซื้อเหมาะสำหรับเข้าพักเป็นช่วงเวลา (Purchase the ownership of accommodation for a specific period of time) ซึ่งปกติจะเป็นระยะเวลา 1-2 สัปดาห์ต่อปี เช่น การนำบ้านของตัวเองมาให้แขกเช่า

#### (7) เบดแอนด์แบรคฟาสต์/โฮมสเตย์/โฮสเทล (Bed and Breakfast / Homestay / Hostel)

เป็นที่พักที่ประยุกต์ห้องว่างที่ไม่ใช่โรงแรมมาเป็นโรงแรมโดยการนำเอาบ้านหรืออาคารขนาดเล็กที่มีไม่กี่ห้องนำมาดัดแปลงเป็นที่พักค้างคืนของผู้เดินทาง โดยให้แขกเข้าพักในราคาถูก ซึ่งการบริการก็มีอย่างจำกัด เช่น อาจจะมีแค่อาหารเช้าซึ่งเจ้าของสถานที่จะบริการด้วยตนเอง ให้ความรู้สึกเป็นกันเอง แต่อย่างไรก็ตามสำหรับอาหารมื้ออื่นจะไม่มีไว้รองรับ

#### (8) โรงแรมคาสิโน (Casino Hotels)

เป็นโรงแรมที่มีบริการด้านการพนันและกิจกรรมบันเทิงเพื่อรองรับนักพนันโดยเฉพาะ โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวก อย่างห้องอาหารของโรงแรมประเภทนี้จะค่อนข้างหรูหรา และมีการแสดงฟลอ โชว์อย่างดี โดยการดำเนินงานจะเน้นหนักไปที่การเล่นการพนัน

#### (9) โรงแรมสำหรับการสัมมนา (Conference and Convention Centre)

เป็นโรงแรมที่รองรับผู้เข้าชมนงานแสดงนิทรรศการและงานประชุมต่างๆ โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกพิเศษเพื่อรองรับนักธุรกิจ เช่น ห้องประชุม โสตทัศนูปกรณ์ที่มีคุณภาพสูง ศูนย์บริการธุรกิจ โดยโรงแรมมักจะตั้งอยู่นอกเมืองและมีบริการด้านความบันเทิงและการพักผ่อนต่างๆ ให้ด้วย สำหรับค่าบริการก็จะคิดแบบรวมทุกอย่าง ซึ่งได้แก่ ค่าห้อง ค่าอาหาร ค่าใช้ห้องประชุม ค่าเช่า อุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งโรงแรมประเภทนี้จะมุ่งเน้นสิ่งอำนวยความสะดวกกับการจัดประชุมเป็นหลัก

## 2.1.2 แบ่งตามลักษณะเฉพาะตัวของที่พัก

ธุรกิจที่พักสามารถแบ่งออกตามลักษณะเฉพาะตัว ได้ดังนี้ (BeUBeyond, 2560)



ภาพที่ 2.1 โฮสเทล (Hostel)

### (1) โฮสเทล (Hostel)

เป็นที่พักราคาประหยัดไว้รองรับนักท่องเที่ยวแบ็กแพ็กเกอร์ ส่วนใหญ่จะเป็นห้องพักรวม เรียกว่า Dormitory ที่มีเตียงหลายเตียง เช่น เตียง 2 ชั้น อยู่ในห้องเดียวกัน ห้องน้ำใช้ร่วมกัน (แต่ปัจจุบันหลายแห่งก็มีห้องส่วนตัวบริการด้วย) บางแห่งแบ่งห้องชาย-หญิงเพื่อความปลอดภัยและความสบายใจ ที่พักประเภทนี้เหมาะสำหรับคนงบน้อยและชอบพบปะผู้คน เพราะมักมีพื้นที่ส่วนกลางไว้ให้ เหล่าแบ็กแพ็กเกอร์นั่งคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน



ภาพที่ 2.2 เบดแอนด์เบรกฟาสต์ (Bed and Breakfast หรือ B&B)

## (2) เบดแอนด์เบรกฟาสต์ (Bed and Breakfast หรือ B&B)

ที่พักประเภทนี้มีคอนเซ็ปต์คือ ให้บริการที่พักพร้อมอาหารเช้าเท่านั้น ส่วนใหญ่เป็นบ้าน ของคนในพื้นที่ที่เปิดบ้านให้นักท่องเที่ยวเข้าไปอยู่ร่วมชายคาเสมือนเป็นคนในครอบครัว คล้ายกับ AIRBNB ที่นำที่พักสไตล์ B&B มาสร้างเป็นคอมมูนิตี้



ภาพที่ 2.3 โฮมสเตย์ (Homestay)

## (3) โฮมสเตย์ (Homestay)

มีลักษณะคล้าย B&B คือเปิดบ้านตัวเองให้คนเข้าพัก แต่ที่เพิ่มเติมขึ้นมาคือ มักจะให้ผู้อยู่กินเหมือนเจ้าบ้าน เสริฟอาหารหลายมื้อ แต่เป็นสำหรับเดียวกันกับที่เจ้าบ้านรับประทาน พร้อมพาไปเที่ยวชุมชนเพื่อให้ได้เรียนรู้วิถีชีวิตพื้นถิ่น เช่น ถ้าไปอยู่ในชุมชนทำน้ำตาล เจ้าบ้านก็จะพานักท่องเที่ยวไป เก็บมะพร้าวแล้วนำมาควนน้ำตาล กลางวันก็กินอาหารร่วมกัน เป็นลักษณะของที่พัก กิจกรรม และอาหาร



ภาพที่ 2.4 เกสต์เฮาส์ (Guesthouse)

#### (4) เกสต์เฮ้าส์ (Guesthouse)

มีความคล้ายโรงแรมมากที่สุด แต่ย่อส่วนทั้งขนาดและบริการลงมามาก โดยอาจมีเพียงห้องพักกับอาหารเช้าไว้บริการ เน้นราคาย่อมเยา สิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างจำกัด ปัจจุบันบางแห่งบริการห้องพักแบบ Dormitory ด้วยทำให้แยกเกสต์เฮ้าส์กับโฮสเทลออกจากกันแทบไม่ออก



ภาพที่ 2.5 เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ (Serviced Apartment)

#### (5) เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ (Serviced Apartment)

เน้นการพักอาศัยระยะยาวมากกว่า 4 คืนขึ้นไป มีบริการ Housekeeping เหมือนโรงแรม บริการอาหารด้วยหรือไม่ก็ได้ หน้าที่ที่พักรวมคล้ายห้องในคอนโด มีเตา หม้อ ภาชนะสำหรับ ทำอาหารเบาๆ เตรียมไว้ให้ บางที่จะกำหนดการจองขั้นต่ำ เช่น 4 คืน หรือ 1 สัปดาห์



ภาพที่ 2.6 โมเต็ล (Motel)

### (6) โมเต็ล (Motel)

เมืองไทยใช้คำว่าโมเต็ลมาเรียกขานโรงแรมมานานแล้ว แต่อันที่จริงโมเต็ลซึ่งมีต้นแบบมาจาก อเมริกานั้น เป็นการผสมระหว่างคำว่า Motor และ Hotel เพราะตั้งอยู่ข้างๆ ทางหลวงเพื่อเป็นที่พักริมทางให้นักท่องเที่ยว ดังนั้นสิ่งสำคัญคือต้องมีที่จอดรถ จะบริเวณหน้าห้องหรือลานจอดรถก็ได้



ภาพที่ 2.7 รีสอร์ท (Resort)

### (7) รีสอร์ท (Resort)

รีสอร์ทต่างจากโรงแรมตรงที่โลเคชั่น รีสอร์ท มักตั้งอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว เช่น ทะเล ภูเขา น้ำตก ส่วนใหญ่สร้างเป็นหลังๆ หรือถ้าเป็นตึกก็ไม่สูงนัก เน้นเป็นตึกแนวราบ ในขณะที่โรงแรมมักมีลักษณะเป็นตึกสูง ตั้งอยู่ในเมือง ดังนั้นถ้าเป็นที่พักริมซึ่งเป็นตึกสูงอยู่ในเมือง จึงควรเรียกว่าโรงแรมมากกว่ารีสอร์ทนั่นเอง

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis สามารถวิเคราะห์ได้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นดังต่อไปนี้

## 2.2.1 ปัจจัยด้านการเมือง

### (1) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2579 และแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560 - 2564)

ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2579 มีวิสัยทัศน์การท่องเที่ยวไทยว่า "ประเทศไทยเป็น แหล่งท่องเที่ยวคุณภาพชั้นนำของโลกที่เติบโตอย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานความเป็นไทยเพื่อส่งเสริม การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และกระจายรายได้สู่ประชาชนทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน" วิสัยทัศน์จึง เปรียบเสมือนเป็นกรอบชั้นนำทิศและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวของ ประเทศทั้งใน ระยะสั้น 5 ปี (จัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560 – 2564) ระยะกลาง 10 ปี (พ.ศ. 2560 – 2569) และระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) เพื่อให้มีความ ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดทำ Roadmap แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560 – 2564 (การพัฒนาในระยะ 5 ปี) มีประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น โดยยุทธศาสตร์ที่ 1 จะเป็นเรื่องของการพัฒนาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยวและสินค้าบริการด้านการท่องเที่ยว รวมถึงการ ส่งเสริมความ ยั่งยืนของแหล่งท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์ที่ 2 เน้นเรื่องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่ง อำนวยความสะดวกเพื่อการท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์ที่ 3 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถ ของทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ 4 เน้นการสร้างสมดุลในนักท่องเที่ยวกลุ่ม ต่างๆ ผ่านการตลาด เฉพาะกลุ่มการส่งเสริมวิถีไทย และการสร้างความมั่นใจของนักท่องเที่ยว และประเด็นสุดท้าย เน้น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและบูรณาการของภาครัฐ เอกชน และชุมชนในการบริหารจัดการด้านการ ซึ่งในแต่ละประเด็นจะมีการกำหนดแนวทางการดำเนินการซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นระยะสั้น ระยะ กลาง และ ระยะยาว เพื่อสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกัน (กระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา, 2559)

### (2) การสานต่อนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองในปี 2561

โดยเน้นส่งเสริมการสร้างอัตลักษณ์ของพื้นที่ให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความ แตกต่างและน่าสนใจ ผนวกกับการพัฒนา โครงข่ายคมนาคมหลายโครงการจะแล้วเสร็จเริ่มเปิด ให้บริการในปี 2562 ช่วยให้การเดินทางภายในภูมิภาคและข้ามภูมิภาคสะดวกรวดเร็ว ทำให้มีเวลา สามารถเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวเมืองรองง่ายขึ้น

อีกทั้งการส่งเสริมการท่องเที่ยว “12 เมืองต้องห้าม...พลาด พลัส” ที่ ดำเนินงานต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา ทำให้เมืองรอง (ลำปาง-ลำพูน, น่าน-แพร่ และเพชรบูรณ์- พิษณุโลก) ยังคงมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี ผนวกกับการขยายเส้นทางใหม่/เพิ่มเที่ยวบริการสู่จังหวัด ท่องเที่ยวรองทั้งรถโดยสารประจำทาง อาทิ กรุงเทพฯ – ลำปาง และกรุงเทพฯ (สายใต้ใหม่) – แม่ สอด และเครื่องบินโดยสาร อาทิ ดอนเมือง – แม่ฮ่องสอน, ดอนเมือง – เพชรบูรณ์ และดอนเมือง – พิษณุโลก รวมถึงหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ มีส่วนร่วมในการทำตลาดเชิงรุก โดยการนำ

ผู้ประกอบการ/ชุมชนเดินทางไปจัดงานนอกภูมิภาค ช่วยให้เกิดการกระจายนักท่องเที่ยวและสร้างรายได้สู่จังหวัดท่องเที่ยวรองทั้ง 16 จังหวัด (ยกเว้น เชียงใหม่) นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมท่องเที่ยวต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา อาทิ งานสีสันทอดทุ่ง, งานสิงห์ปาร์ค เชียงราย อินเตอร์เนชันแนล บอลลูน เฟสติวัล, การแข่งขันวิ่งมาราธอน และการแข่งขันจักรยาน ตลอดจนการพัฒนาจังหวัดเชียงรายให้เป็นพื้นที่ท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ผ่านการประชาสัมพันธ์และการจัดกิจกรรมท่องเที่ยวของ ททท. ภาครัฐ และภาคเอกชน ในพื้นที่ที่มีความสอดคล้องกัน โดยนำงานศิลป์ แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและอาหาร มาเป็นจุดขาย สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวไทยได้เป็นอย่างดี

สรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political Factors) ส่งผลกระทบ ด้านบวกกับธุรกิจรีสอร์ทโดยในเรื่องของแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560 - 2564) และยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวในปี 2579 เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยทำให้ธุรกิจรีสอร์ทเติบโตได้ อย่างยั่งยืนทั้งในเรื่องของชุมชน สังคม โครงสร้างพื้นฐานและที่สำคัญคือเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงนับว่าเป็นส่วนสำคัญอันดับแรกในการขับเคลื่อน (Driving force) ให้กับธุรกิจรีสอร์ท นอกจากนี้ นโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองในปี 2561 ก็ยังเป็นปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยวในเขตภาคเหนือ โดยเฉพาะจังหวัดน่านได้เป็นอย่างดี

## 2.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (+) (-)

### (1) จำนวนนักท่องเที่ยวไทยในภาพรวมคงขยายตัวอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

ภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศไทยในปี 2561 นี้มีบรรยากาศที่ดีและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยช่วงเดือนมกราคมถึงพฤษภาคมที่ผ่านมา มีจำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว ในประเทศไทยแล้วมากกว่า 16 ล้านคน และมีนักท่องเที่ยวชาวไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ มากกว่า 48 ล้านคน-ครั้ง สร้างรายได้ให้ประเทศแล้วมากกว่า 1.2 ล้านล้านบาท ด้วยปัจจัยสนับสนุนสำคัญมาจากมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวของทางภาครัฐ รวมทั้งการพัฒนายกระดับมาตรฐานคุณภาพของสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ โดยภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบกับสถานการณ์โดยรวมดูดีไม่มีอะไรน่าเป็นห่วง ทำให้เชื่อว่าปัจจัยบวกที่จะช่วยสนับสนุนภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีความ แข็งแกร่งมากพอที่จะทำให้การท่องเที่ยวไทยในช่วงครึ่งปีหลังสามารถเติบโตได้อีกมาก (Marketeeronline, 2561)

### (2) แบงก์ชาติปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายขึ้นร้อยละ 0.25

คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) มีมติให้ขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายร้อยละ 0.25 ต่อปี ทำให้จากร้อยละ 1.50 เป็น ร้อยละ 1.75 ต่อปี โดยให้มีผลทันทีในปี 2561 เนื่องจากการประเมินว่า เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มขยายตัวได้ต่อเนื่องตามแรงส่งของอุปสงค์ในประเทศ แม้อุปสงค์ต่างประเทศ จะชะลอตัวลง ส่วนอัตราเงินเฟ้อทั่วไปและอัตราเงินเฟ้อพื้นฐานมีแนวโน้มใกล้เคียงกับที่ประเมินไว้ ภาวะการเงินโดยรวมยังอยู่ในระดับผ่อนคลาย และเอื้อต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

เสถียรภาพระบบ การเงินโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ต้องติดตามความเสี่ยงที่อาจสะสมความเปราะบาง ในระบบการเงินได้ในอนาคต คณะกรรมการฯ จึงเห็นว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่อยู่ระดับต่ำต่อเนื่อง เป็นเวลานานในช่วงที่ ผ่านมามีส่วนช่วยสนับสนุนให้เศรษฐกิจขยายตัวในระดับที่สอดคล้องกับ ศักยภาพ และกรอบเป้าหมายของเงินเฟ้อ กรรมการส่วนใหญ่จึงเห็นว่าความจำเป็นในการพิจารณา นโยบายการเงินที่ผ่อนคลายมากในระดับที่ผ่านมาลดน้อยลง และเห็นควรให้ปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ย นโยบายในครั้งนี้ เพื่อลดความเสี่ยง ด้านเสถียรภาพระบบการเงิน รวมทั้งเพื่อสร้างขีดความสามารถในการดำเนินนโยบายการเงินสำหรับอนาคต และเห็นว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบายในระดับที่ร้อยละ 1.75 ยังเอื้อต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจต่อเนื่อง ทั้งนี้ การปรับขึ้นดอกเบี้ยเป็นร้อยละ 1.75 จะส่งผลให้คนไทยต้องจ่ายเงินที่เป็นส่วนดอกเบี้ยมากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะในกลุ่มสินเชื่อของธนาคาร ไม่ว่าจะเป็น สินเชื่อบ้าน สินเชื่อรถยนต์ ที่อาจมีการปรับอัตราดอกเบี้ย (PPTV,2562)

สรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านของสภาพแวดล้อมด้าน เศรษฐกิจ (Economic Factors) ส่งผลกระทบทั้งทางด้านบวกและด้านลบกับธุรกิจรีสอร์ท ในส่วนที่ ส่งผล กระทบด้านบวก คือการคาดการณ์แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจการท่องเที่ยว ซึ่งจะส่งผลให้ ธุรกิจรีสอร์ทที่มีอัตราการเติบโตตามไปด้วย และนโยบายการเงินแบบตึงตัว (เพิ่มดอกเบี้ยนโยบาย) เป็น ร้อยละ 1.75 เพื่อปรับเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศไทย แต่อย่างไรก็ดี ทำให้มีโอกาสสูงที่ ธนาคารพาณิชย์จะมีการปรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้ไปในทิศทางเดียวกันกับดอกเบี้ยนโยบาย ซึ่งส่งผล ให้ในการทำธุรกิจนั้น จะมีต้นทุนในการกู้ที่สูงขึ้นตามไปด้วย

### 2.2.3 ปัจจัยด้านสังคม

(1) นักท่องเที่ยวเปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นประสบการณ์ โดยเฉพาะประสบการณ์ที่ได้รับความรู้เชิงลึกจากแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ที่เดินทางไปท่องเที่ยว

โดยแหล่งท่องเที่ยวที่นักเดินทางให้ความสำคัญในการตัดสินใจเลือกจะเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สัมผัสวิถีชีวิตผู้คน และประเพณีท้องถิ่นของท้องถิ่นนั้นๆ ซึ่งมากกว่าการท่องเที่ยวเพื่อ เยี่ยมชมสถานที่ท่องเที่ยวเพียงอย่างเดียว ในขณะเดียวกัน Booking.com ได้เผยแพร่ந்த่องเที่ยวในปี 2019 ที่ วิเคราะห์จากรีวิวกว่า 163 ล้านรายการของผู้เดินทางที่ได้เข้าพักรจริง รวมถึงแบบสำรวจจาก ผู้เดินทาง 21,500 คนจาก 29 ประเทศ พบว่าการเดินทางของนักท่องเที่ยวนั้นมีแนวโน้มในปี 2019 จะปรากฏเทรนด์การเดินทางประเภทใหม่และวิธีการที่จะช่วยเติมเต็มความต้องการส่วนตัวของผู้ เดินทาง ดังจะเห็นได้ว่าผู้เดินทางมุ่งมั่นที่จะมองหาและทำให้ทริปเดินทางมีความหมายยิ่งขึ้น กว่าครึ่ง (ร้อยละ56) ยอมรับว่าการเดินทางได้สอนทักษะการใช้ชีวิตที่ประเมินค่าไม่ได้ให้กับพวกเขา โดยในปี 2019 จะมี ผู้คนจำนวนเพิ่มขึ้นที่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในระหว่างออกเดินทางท่องเที่ยว

ทั้งนี้เมื่อก้าวถึงบรรดาทริปที่มีวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ประเภทที่ได้รับความนิยมมากที่สุด ผู้เดินทางทั่วโลกร้อยละ 68 เลือกที่จะไปทริปแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อเรียนรู้ทักษะ



ใหม่ๆ จึงสะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบการท่องเที่ยว (Tourism segment trends) กำลังจะเกิดการเปลี่ยนแปลงกลุ่ม นักท่องเที่ยวในอนาคตที่จะมีเลือกแหล่งท่องเที่ยวจากจุดประสงค์ในการท่องเที่ยวที่ตนสนใจ (Booking.com, 2561)

#### 2.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ในปัจจุบันโลกธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโดยมีแรงขับเคลื่อนจากการเปลี่ยนแปลง ทางด้านเทคโนโลยี (Digital Disruption) ธุรกิจการท่องเที่ยวและที่พักก็เป็นหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในทศวรรษที่ผ่านมา และมีอิทธิพลเป็นอย่างมากในประเทศไทย โดยเราได้เข้ามาในยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งจะเน้นด้านเทคโนโลยีด้วย ซึ่งทำให้สามารถช่วยได้ทั้งการหาข้อมูล ด้านการท่องเที่ยว ที่พักการเดินทาง

ในปัจจุบันนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่นิยมทำธุรกรรมด้านการท่องเที่ยวต่างๆ ผ่านช่องทาง ออนไลน์ รวมถึงนักท่องเที่ยวยังให้ความสำคัญกับการสรรหาโรงแรมเพื่อใช้เป็นที่พัก ระหว่างการท่องเที่ยวมากขึ้น สะท้อนโอกาสสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในการนำเสนอห้องพัก และทำการตลาดถึงนักท่องเที่ยวได้โดยตรง ทั้งการนำเสนอผ่านช่องทางของธุรกิจรีสอร์ตเอง และผ่านตัวกลางที่ให้บริการทำธุรกรรมด้านการท่องเที่ยวผ่านอินเทอร์เน็ต (Online Travel Agent: OTA) โดยธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและเล็กยังต้องพึ่งพาการขายห้องพักผ่าน OTA (Online Travel Agency) หรือการขายห้องพักผ่านตัวกลางที่ให้บริการทำธุรกรรมด้านการท่องเที่ยวผ่านอินเทอร์เน็ต) เพื่อขยายช่องทางการขายห้องพักให้สามารถเข้าถึงฐานนักท่องเที่ยวได้สูงสุด ในขณะที่ผู้ประกอบการ ยังต้องควบคุมต้นทุนการขายให้ต่ำที่สุดควบคู่กันไป โดยยังคงต้องจ่ายค่าคอมมิชชั่นให้ OTA สำหรับการขายทุกๆ ห้องพัก ที่ส่งผลให้อัตรากำไรของผู้ประกอบการลดลง (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2561) สรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) ในด้านส่งผลทำให้นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยสามารถค้นหาข้อมูลที่ที่พักที่ต้องการทราบผ่านทาง Smart Phone ได้ทุกที่ทุกเวลา ส่งผลกระทบด้านบวกกับธุรกิจการท่องเที่ยวและธุรกิจรีสอร์ตในการประชาสัมพันธ์ที่มีต้นทุนที่ถูกและสามารถเข้าถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวได้ในวงกว้าง แต่ อย่างไรก็ตามในกรณีเรื่องที่ทำให้เกิดความเสียหายก็อาจจะส่งผลในแง่ลบอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว เช่นกัน ดังนั้นจึงควรใช้เทคโนโลยีด้วยความระมัดระวัง และในการส่วนของการในการใช้บริการการให้ จองห้องพักผ่าน OTA อย่างเดียวก็อาจส่งผลให้ธุรกิจมีต้นทุนที่สูง จากการจ่ายค่าคอมมิชชั่น ดังนั้นจึง ควรมีการกระตุ้นการจองห้องพักผ่านช่องทางของรีสอร์ตโดยตรงด้วยการเพิ่มข้อเสนอพิเศษ เพื่อลดค่าคอมมิชชั่นที่จ่ายให้ OTA เช่น ข้อเสนอพิเศษที่นักท่องเที่ยวจะได้รับ อย่างอาหารเช้า Late Checkout และมอบของที่ระลึก เมื่อจองห้องพักผ่านเว็บไซต์ของรีสอร์ต เป็นต้น

## 2.3 การวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมด้วย 5 Forces Model

เพื่อให้ทราบถึงความน่าสนใจในการลงทุนในธุรกิจรีสอร์ทจึงใช้ Five-Force Analysis ในการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 อำนาจการต่อรองของผู้ค้า (Bargaining Power of Suppliers) (+) (-)

จากลักษณะธุรกิจของรีสอร์ท ที่มีธุรกิจหลักคือการให้บริการด้านที่พัก ซึ่งรายได้ที่ได้จะเป็น รายได้จากค่าห้องพักซึ่งถือเป็นรายได้หลัก และรายได้จากการบริการอาหารและเครื่องดื่ม รายได้จาก จัดเวิร์คช็อปเพื่อให้พนักงานท่องเที่ยวได้ศึกษาวิถีชีวิตพื้นบ้าน รายได้จากการนำเที่ยว จึงถือเป็น รายได้รอง ดังนั้นการพิจารณา อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ จึงสามารถแบ่งได้เป็น

#### (1) ด้านแรงงาน

มีอำนาจการต่อรองที่สูง เนื่องจากการกระจายตัวของธุรกิจและอุตสาหกรรมยังไม่ทั่วถึงทั้งประเทศไทย จึงทำให้จากการย้ายถิ่นของแรงงานต่างจังหวัดที่เข้าไปทำงานในกรุงเทพฯ เป็นจำนวนมาก เป็นผลมาจากอัตราการขยายตัวของการจ้างงานในเมืองหลวงสูงกว่าในต่างจังหวัดมาก ซึ่งทำให้ แรงงานที่มีอยู่ในต่างจังหวัดส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่ขาดการเตรียมพร้อมด้านทักษะแรงงาน ส่งผลทำให้เกิดภาวะการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพและประสบการณ์ ทำให้เกิดอำนาจในการต่อรองของแรงงานคุณภาพสูง

#### (2) ด้านต้นทุนวัตถุดิบของอาหารและเครื่องดื่ม (F&B)

มีอำนาจการต่อรองที่ต่ำ เนื่องจากการเกิดภาวะสินค้าการเกษตรล้นตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมวัตถุดิบอาหาร อีกทั้งวัตถุดิบที่จำหน่ายมีความแตกต่างกันไม่มากนัก และต้องปรับราคาให้เป็นไปตามราคากลางมาตรฐานของตลาด ส่งผลให้อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์กับธุรกิจรีสอร์ทลดลง

#### (3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Amenities)

มีอำนาจในการต่อรองที่สูง แม้ว่าจำนวนผู้ขายที่มีอยู่ในตลาดเป็นจำนวนมาก และสินค้ามีความแตกต่างกันไม่มาก แต่อย่างไรก็ตามราคาของสินค้านั้นขึ้นอยู่กับปริมาณการสั่งสินค้าเป็นหลัก และเนื่องจากธุรกิจรีสอร์ทเป็นธุรกิจขนาดเล็ก (จำนวนห้องน้อยกว่า 50 ห้อง) ทำให้ปริมาณการใช้สินค้าในแต่ละรอบไม่สูงมาก อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์จึงมีค่อนข้างสูงต่อธุรกิจรีสอร์ท

### 2.3.2 อำนาจการต่อรองของผู้ใช้บริการ (Bargaining Power of Customers) (-)

มีอำนาจในการต่อรองสูง เนื่องจากนักท่องเที่ยวส่วนมากมักมีการวางแผนการเดินทางและมัก จองที่พักล่วงหน้า ทำให้มีการศึกษาข้อมูลที่พักผ่านเว็บไซต์ของผู้ให้บริการการจองห้องพัก (OTA) เช่น Traveloka, Booking, Expedia และ Agoda เป็นต้น รวมถึงจากบทความรีวิวต่างๆ ในอินเทอร์เน็ต ทำให้กลุ่มนักท่องเที่ยวอำนาจการต่อรองสูงกับธุรกิจรีสอร์ต แต่อย่างไรก็ตามระดับอำนาจในการต่อรองยังขึ้นอยู่กับช่วงเวลาในการท่องเที่ยว โดยหากเป็นช่วง High Season อำนาจการต่อรองของนักท่องเที่ยวจะต่ำกว่าช่วง Low Season เนื่องจากตลาดมีความต้องการที่พักสูงและปริมาณที่พัก ยังไม่เพียงพอรองรับปริมาณความต้องการของนักท่องเที่ยว

### 2.3.3 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry among Current Competitors) (-)

ธุรกิจรีสอร์ตในปัจจุบันมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง การตลาดออนไลน์ที่สามารถทำได้ง่ายโดยใช้งบประมาณที่ไม่สูงทำให้ผู้ประกอบการทุกรายแข่งขันกันอย่างดุเดือด มีผู้ประกอบการหน้าใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดและเพื่อการรักษาระดับกำไรของกิจการ โดยสิ่งที่เห็นเด่นชัดมากที่สุดคือการตัดราคาห้องพัก (Price war) ซึ่งสามารถเห็นได้ชัดคือราคาในช่วงวันธรรมดาเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว ในขณะที่บางรีสอร์ตแข่งขันด้วยการสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเฉพาะตัว เพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ ในอุตสาหกรรม (competitive advantages) รีสอร์ตที่มีขนาดใหญ่จะมีความได้เปรียบกว่าโรงแรม ขนาดกลางและขนาดเล็กในเรื่อง Economy of scale ทำให้มีต้นทุนต่อห้องถูกกว่ารีสอร์ตขนาดเล็ก ส่งผลให้สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืนกว่า ซึ่งส่งผลกระทบต่อในเชิงลบต่ออุตสาหกรรม แต่อย่างไรก็ดีจากการสนับสนุนการท่องเที่ยวของภาครัฐและการพัฒนาระบบคมนาคม เป็นสัญญาณที่ดีที่จะช่วยให้อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมที่พักในจังหวัดน่านเติบโตขึ้น ซึ่งจะช่วยลดระดับการแข่งขันลงได้

### 2.3.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products) (-)

ด้วยลักษณะของตัวธุรกิจรีสอร์ต เป็นธุรกิจบริการที่พัก ซึ่งมีลักษณะการให้บริการหลักที่ คล้ายคลึงกับ โรงแรมและโฮมสเตย์ แต่ไม่สามารถทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งหากมองปัจจัยในเรื่องระดับราคาห้องพัก การเติบโตอย่างก้าวกระโดดของ Airbnb ซึ่งเป็นการให้บริการห้องพักในระดับราคาต่ำถึงปานกลาง จากผลวิจัยของ SCB EIC (2559) กล่าวว่า การเติบโตดังกล่าวส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจที่พัก โดยเฉพาะธุรกิจระดับกลางถึงล่าง การเติบโตของห้องพัก Airbnb กวาร์้อยละ 150 ต่อปี ตั้งแต่เปิดให้บริการในปี 2010 นั้นเป็นที่จับตามองของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักจากทั่วโลก จึงมองว่าภัยคุกคามจาก Airbnb จะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรีสอร์ต

### 2.3.5 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrance) (-)

จากตัวเลขนักท่องเที่ยวที่เข้ามาพักในจังหวัดน่าน ที่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง กอปรกับรายได้ต่อหัวจากนักท่องเที่ยวก็เพิ่มสูงขึ้น แสดงให้เห็นว่า นักท่องเที่ยวมีกำลังซื้อมากขึ้น วจุใจนักลงทุนให้มาลงทุนในธุรกิจรีสอร์ทเพิ่มมากขึ้น รัฐบาลเองก็ให้ออกนโยบายสนับสนุนการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง โดยในปัจจุบันต้นทุนค่าก่อสร้างไม่สูงมากนัก ยิ่งทำให้ธุรกิจที่พักในจังหวัดน่านน่าลงทุน ดังนั้น แรงกดดันจากโอกาสผู้แข่งขันรายใหม่ในธุรกิจที่พักแรมจึงมีมากขึ้น ส่งผลลบต่อธุรกิจ

สรุปภาพรวมของการประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรมเพื่อให้ทราบถึงสภาพการแข่งขันในธุรกิจรีสอร์ท ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.8 สรุปการวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดธุรกิจรีสอร์ท โดย Porter's Five Forces Model

## 2.4 การวิเคราะห์คู่แข่ง

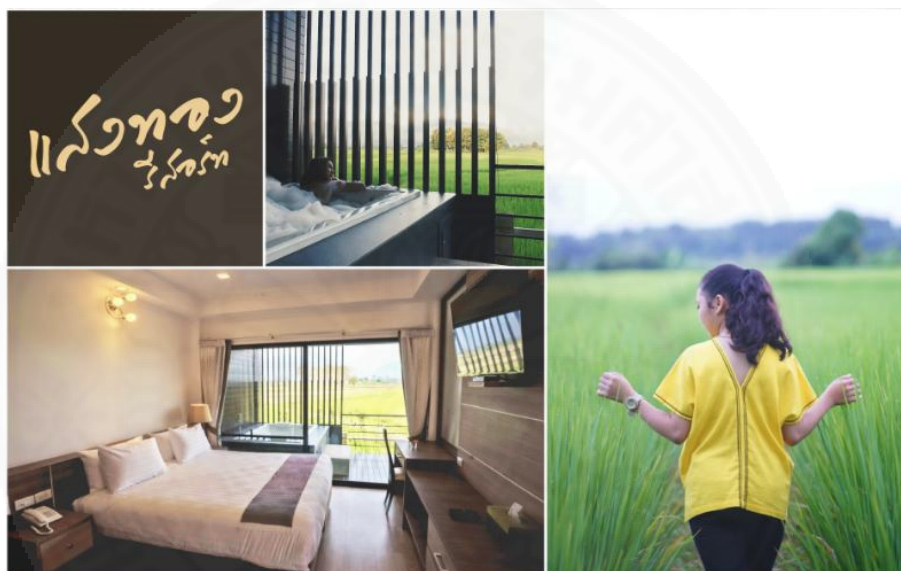
การวิเคราะห์คู่แข่งนั้นทำให้ทราบว่าผู้ประกอบการรายใดที่ควรจับตามองและให้ความสำคัญจากการวิเคราะห์คู่แข่งทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งและนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันที่ได้และเหมาะสม โดยเกณฑ์ที่ใช้กำหนดกรอบคู่แข่ง

คือ บริเวณสถานที่ตั้งของที่พักที่อยู่ในพื้นที่ อำเภอปัว และ อำเภอเชียงกลาง จังหวัดน่าน ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มได้ 2 กลุ่มดังนี้

#### 2.4.1 คู่แข่งทางตรง (Direct Competitor)

คือคู่แข่งที่มีจำนวนห้องพักใกล้เคียงกัน รูปแบบการให้บริการ และมี Facilities ใกล้เคียงกัน รวมทั้งการมีลูกค้าเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน

(1) แสงทอง รีสอร์ท



ภาพที่ 2.9 บรรยากาศแสงทอง รีสอร์ท

ที่มา : แสงทอง รีสอร์ท, 1 มีนาคม 2019, สืบค้นจาก <http://www.sangthongresort.com>

## ตารางที่ 2.1

## รายละเอียดห้องพัก ราคา แสงทอง รีสอร์ท

รายละเอียด	จำนวนห้องพัก	ช่วงราคา	วิเคราะห์
<p><b>ที่ตั้ง :</b> 555 หมู่ที่ 5 ต.เชียง กลาง อ.เชียงกลาง จ.น่าน</p> <p><b>รูปแบบห้องพัก :</b> รีสอร์ททบรยากาศ ส่วนตัว ตกแต่งสไตล์ Loft มีทั้งห้องพักแยก หลังและอาคาร 2 ชั้น</p> <p><b>กลุ่มลูกค้าหลัก :</b> นักท่องเที่ยวชาวไทย และต่างชาติที่ชื่นชอบ การพักผ่อนพร้อม ความสะดวกสบาย</p>	<p>ห้องสำหรับ 2 ท่าน : 30 ห้อง</p> <p>ห้องสำหรับ 4-6 ท่าน : 2 ห้อง</p>	800-2,000 บาท/คน	<p><b>จุดแข็ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ห้องพักรวมหลายรูปแบบ</li> <li>- มีสระว่ายน้ำ ฟาร์มผัก และห้องจัดสัมมนา</li> <li>- มีเว็บไซต์ส่วนตัวและระบบการจองห้องพักออนไลน์</li> </ul> <p><b>จุดอ่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาสูง</li> <li>- บุคลากรนำเที่ยวไม่เพียงพอ</li> </ul>

## 2.4.2 คู่แข่งทางอ้อม (Indirect Competitor)

คือที่พักที่ใช้แทนด้วยวัตถุประสงค์คือเพื่อการพักค้างคืน เช่น โรงแรม โฮมสเตย์

โฮสเทล เป็นต้น

(1) โรงเรียนชานาตำบลศิลาเพชร



ภาพที่ 2.10 บรรยากาศโรงเรียนชาวนาตำบลศิลาเพชร

ที่มา : Facebook Page, 3 มีนาคม 2019, สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/homestayfarmerschool/>

ตารางที่ 2.2

รายละเอียดห้องพัก ราคา โรงเรียนชาวนาตำบลศิลาเพชร

รายละเอียด	จำนวนห้องพัก	ช่วงราคา	วิเคราะห์
ที่ตั้ง : 225 หมู่ที่ 1 ต.ศิลา เพชร อ.ป่า จ.น่าน	ห้องสำหรับ 2 ท่าน : 3 ห้อง ห้องสำหรับ 4 ท่าน : 1 ห้อง	300-600 บาท/คน	<b>จุดแข็ง</b> - พื้นที่เรียนรู้การ ดำเนินาโดยภูมิปัญญา ท้องถิ่น - เรียนรู้วิถีชุมชน
รูปแบบห้องพัก : บ้านไทยพื้นเมืองเหนือ			<b>จุดอ่อน</b> - จำนวนห้องพักไม่ เพียงพอ
กลุ่มลูกค้าหลัก : นักท่องเที่ยวชาวไทย และต่างชาติที่ชื่นชอบ เรียนรู้วิถีชุมชน			

## (2) โฮมสเตย์ตานงค์



ภาพที่ 2.11 บรรยากาศโฮมสเตย์ตานงค์

ที่มา : Facebook Page, 3 มีนาคม 2019, สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/Tanonghomestay/>

## ตารางที่ 2.3

รายละเอียดห้องพัก ราคา โฮมสเตย์ตานงค์

รายละเอียด	จำนวนห้องพัก	ช่วงราคา	วิเคราะห์
<b>ที่ตั้ง :</b> 96 หมู่ที่ 4 ต.สถาน อ.ปัว จ.น่าน <b>รูปแบบห้องพัก :</b> บ้านปลายนา <b>กลุ่มลูกค้าหลัก :</b> นักท่องเที่ยวชาวไทยที่ ชอบธรรมชาติ และ ความเรียบง่าย	ห้องสำหรับ 2 ท่าน : 5 ห้อง	350-500 บาท/คน	<b>จุดแข็ง</b> - อยู่ติดธรรมชาติ - เรียบง่าย <b>จุดอ่อน</b> - จำนวนห้องพักไม่ เพียงพอ ไม่ หลากหลาย



## บทที่ 3

### กลยุทธ์องค์กร

#### 3.1 ลักษณะธุรกิจ

Pua Village Resort เป็นรีสอร์ทที่ให้บริการที่พัก แบบบ้านไม้ไผ่ สไตล์โมเดิร์น แนบชิดธรรมชาติ ในพื้นที่ขนาด 6 ไร่ ตั้งอยู่ที่ตำบลไชยวัฒนา อำเภอปัว จังหวัดน่าน ห่างจากตัวเมืองจังหวัดน่านประมาณ 60 กิโลเมตร โดยออกแบบบ้านพักด้วยแนวคิด Eco-House ที่นำไม้ไผ่มาเป็นวัสดุหลัก ในการตกแต่งออกแบบบ้าน การก่อสร้าง โครงสร้างไม้ไผ่ ทั้งหมดถูกสร้างขึ้นด้วยจิตสำนึกที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม บ้านไม้ไผ่เชิงนิเวศน์จะทำให้ผู้เข้าพักเต็มอิ่มกับบรรยากาศธรรมชาติของอำเภอปัว ซึ่งยังคงมีความสมบูรณ์และการพักผ่อนส่วนตัวอย่างผ่อนคลาย มีวิวทิวทัศน์รอบข้างเป็นเนินเขาน้อยใหญ่ เบื้องล่างเป็นทุ่งนาขั้นบันได ภายในรีสอร์ทประกอบไปด้วยสวนป่าที่สร้างความร่มรื่นให้กับรีสอร์ท แปลงผัก บ่อเลี้ยงปลา ซึ่งผลผลิตส่วนหนึ่งจะถูกนำมาประกอบอาหารให้กับผู้เข้าพัก นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมต่างๆ ให้แก่นักท่องเที่ยว อาทิ การพาชมวิถีชีวิตชุมชน การสาธิตการทำนาขั้นบันได การทอผ้าพื้นเมืองลายน้ำไหลซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของผ้าทอจังหวัดน่าน เป็นต้น

Pua Village Resort ให้บริการที่พัก แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ

(1) บ้านเดี่ยว ขนาด 4 ห้องนอน จำนวน 2 หลัง รองรับลูกค้าสูงสุด 20 คน

การออกแบบ ประกอบด้วย 4 ห้องใหญ่ ห้องรับแขก ระเบียงส่วนตัวและห้องน้ำในตัว พร้อมบริการเตียงเสริม รองรับ 8-10 ท่าน/หลัง

(2) ห้อง Studio จำนวน 10 ห้อง รองรับลูกค้าสูงสุด 30 คน

การออกแบบ ประกอบด้วยห้องนอนแบบ Studio 1 ห้อง ห้องน้ำในตัวพร้อมบริการเตียงเสริม รองรับ 2-3 ท่าน/หลัง

#### 3.2 ชื่อธุรกิจ

“Pua Village Resort” เป็นชื่อเรียกง่ายๆ ติดหู ด้วยคำว่าปัวที่แสดงถึงอัตลักษณ์ของท้องถิ่น คำว่าวิลเลจสื่อถึงการอยู่ร่วมกับชุมชนโดยรอบกลมกลืนกับวิถีชีวิตของชาวบ้าน และคำว่ารีสอร์ทที่ให้ความรู้สึกผ่อนคลายแนบชิดธรรมชาติ

### 3.3 วิสัยทัศน์

ผู้นำธุรกิจรีสอร์ททออันดับ 1 ในใจของผู้ที่ต้องการพักผ่อนในจังหวัดน่าน

### 3.4 พันธกิจ

(1) ให้บริการที่พัก ที่ตกแต่งอย่างสวยงามมีเอกลักษณ์และเป็นมิตรกับธรรมชาติ ในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย เหมาะแก่การพักผ่อน ด้วยสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ และมีความปลอดภัย

(2) ให้บริการด้วยอัธยาศัยที่ดี ดูแลเอาใจใส่ลูกค้าด้วยความรู้สึกเหมือนคนในครอบครัว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับประสบการณ์ที่น่าประทับใจ

(3) ดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและพัฒนาชุมชน

### 3.5 ตราสัญลักษณ์



ภาพที่ 3.1 ภาพสัญลักษณ์ธุรกิจ Pua Village Resort

สัญลักษณ์เป็นรูปต้นไผ่สีเหลืองทองบอกถึงอัตลักษณ์ของรีสอร์ทที่ก่อสร้างและตกแต่งด้วยไม้ไผ่เป็นวัสดุหลักแสดงถึงความกลมกลืนกับธรรมชาติ บ่งบอกถึงการเป็นรีสอร์ทที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รักษาระบบนิเวศน์ของป่าไม้และชุมชน ชื่อแบรนด์ Pua Village Resort อยู่ภายใต้โลโก้ใช้ฟอนท์ที่สอดคล้องประสานไปกับรูปแบบของต้นไผ่ และสโลแกน Feel the touch of nature เพื่อสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าว่าเมื่อลูกค้าได้เข้ามาพักผ่อนที่รีสอร์ทจะได้สัมผัสกับธรรมชาติอย่างแท้จริง

### 3.6 เป้าหมาย

#### 3.6.1 เป้าหมายระยะสั้น (1-2 ปี)

(1) สร้างสื่อออนไลน์บน Facebook, Instagram โดยให้มีผู้ Like page Facebook 20,000 คน และยอดผู้ติดตาม Instagram 10,000 คน ภายใน 2 ปี รวมถึงใช้ Line และ Twitter ในการประชาสัมพันธ์

(2) ยอดจองห้องพักอยู่ที่ร้อยละ 45 ในปีแรก คิดเป็นรายได้ 9.25 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 50 ภายในปีที่ 2 คิดเป็นรายได้ 9.72 ล้านบาท

#### 3.6.2 เป้าหมายระยะยาว (3-5ปี)

(1) ในปีที่ 3 จำนวนผู้ Like page Facebook เพิ่มขึ้นเป็น 30,000 คน และยอดผู้ติดตาม Instagram เพิ่มขึ้นเป็น 15,000 คน

(2) ยอดจองห้องพักในแต่ละปีเพิ่มขึ้น ดังนี้

ปีที่ 3 ยอดจองห้องพักเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 60 คิดเป็นรายได้ 10.7 ล้านบาท

ปีที่ 4 ยอดจองห้องพักเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 63 คิดเป็นรายได้ 11.0 ล้านบาท

ปีที่ 5 ยอดจองห้องพักเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 65 คิดเป็นรายได้ 11.2 ล้านบาท

### 3.7 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์

#### 3.7.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

กลยุทธ์ระยะสั้น (ช่วงปีที่ 1-2) คือ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) เน้นการบริหารจัดการทั้งในด้านห้องพักและอาหารให้ได้มาตรฐาน พัฒนากิจกรรมศึกษาวิถีชีวิตชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เพียงพอและตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยว รวมทั้งพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างความพร้อมแข่งขันให้กับธุรกิจ

กลยุทธ์ระยะกลางถึงยาว (ช่วงปีที่ 3-5) ยังต้องดำเนินกลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) และเพิ่ม Capacity ของการใช้ห้องพักเป็นร้อยละ 60 โดยการหากลุ่มลูกค้าใหม่ อาทิ กลุ่มผู้สูงอายุที่ต้องการพักผ่อนหลังเกษียณ กลุ่มนักเรียนนักศึกษาที่ต้องการศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น และดึงดูดให้ลูกค้าจองที่พักโดยตรงผ่านโรงแรมทั้งออนไลน์และออฟไลน์คิดเป็นร้อยละ 80 และ OTA ร้อยละ 20 ทั้งนี้เพื่อลดต้นทุนเพิ่มอัตรากำไรสุทธิ

#### 3.7.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้พิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และใช้เครื่องมือ Porter's Generic Strategy

โดยเลือกใช้กลยุทธ์ Focused Differentiation Strategy โดย Pua Village Resort มี Differential Advantage คือ การจัดกิจกรรมศึกษาวิถีชีวิตชุมชน โดยกลุ่มเป้าหมายจะเน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ที่ต้องการศึกษาวิถีชีวิตชุมชน

### 3.7.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

ธุรกิจรีสอร์ทแบ่งเป็น 4 แผนก ตามลักษณะงานเพื่อการดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบและราบรื่นต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้

- (1) แผนกบริหารจัดการ : ทำหน้าที่ให้ข้อมูล จัดการเรื่องการจองที่พักแก่ลูกค้า จัดทำบัญชี
- (2) แผนกต้อนรับส่วนหน้าและผู้นำกิจกรรม : ทำหน้าที่ต้อนรับลูกค้าเมื่อมาถึงที่พัก และพาลูกค้าไปทำกิจกรรมต่างๆ
- (3) แผนกแม่บ้านและครัว : ทำหน้าที่ดูแลความสะอาดและความเรียบร้อยของห้องพัก และพื้นที่โดยรวมทั้งหมด จัดเตรียมอาหารให้ลูกค้าเมื่อลูกค้าต้องการ
- (4) แผนกช่างและสวน : ทำหน้าที่ดูแลบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า ประปา ดูแลสวน และพื้นที่โดยรอบให้ร่มรื่น สวยงาม

## บทที่ 4 การวิจัยตลาด

### 4.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่ผู้ใช้บริการรีสอร์ท
2. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้และกำหนดรูปแบบธุรกิจ และนำกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ Pua Village Resort

### 4.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำข้อมูลไปพัฒนาปรับปรุง ที่พักและบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น
2. สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสม

### 4.3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยทางการตลาดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการออกแบบที่พักและบริการให้ตรงความต้องการของลูกค้า จนไปถึงการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ และกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โดยเลือกการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และเลือกวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มาใช้โดยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยวและหญิง สถานะโสดและมีครอบครัว อายุระหว่าง 21-50 ปี ที่ใช้บริการที่พักค้างคืนสำหรับท่องเที่ยว ซึ่งเป็นช่วงวัยที่นิยมเดินทางท่องเที่ยวและมีอำนาจในการตัดสินใจซื้อ จำนวน 30 คน รวมทั้งเป็นลักษณะของกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงนิเวศส่วนใหญ่ อ้างอิงตามผลการศึกษาโครงการศึกษาศักยภาพและขนาดของตลาดนักท่องเที่ยว ของ Market Wise (2556) ซึ่งในการวิจัยนี้มีระยะเวลาในการทำวิจัย คือ เดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือนเมษายน พ.ศ.2562

โดยจะแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่มคือกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการรีสอร์ท ภายในระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ไม่เคยใช้บริการรีสอร์ทแต่มีแนวโน้มจะใช้บริการในอีก 6 เดือนข้างหน้า และกลุ่มที่ไม่เคยใช้บริการรีสอร์ทและไม่มีแนวโน้มจะใช้บริการในอีก 6 เดือน ข้างหน้า กลุ่มละ 5 คน

#### 4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยทางการตลาดในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) จะใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่กำหนดหัวข้อและคำถามในการถามไว้อยู่แล้ว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นครบถ้วน ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีแนวคำถามอยู่ในภาคผนวก ก สำหรับประเด็นคำถามได้แบ่งตามกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

##### 4.4.1 กลุ่มที่นักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการรีสอร์ทภายในระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมในการเดินทางท่องเที่ยวและการเลือกโรงแรมและที่พัก  
 ประเด็นที่ 2 ความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อรีสอร์ทที่เคยใช้บริการ  
 ประเด็นที่ 3 ปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในการใช้บริการรีสอร์ท  
 ประเด็นที่ 4 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด (7 P's) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด บุคลากรหรือพนักงาน กระบวนการให้บริการ และลักษณะทางกายภาพ ที่มีต่อการตัดสินใจใช้บริการรีสอร์ท

ประเด็นที่ 5 แนวโน้มการใช้บริการและความน่าสนใจของรีสอร์ท

##### 4.4.2 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ไม่เคยใช้บริการรีสอร์ทแต่มีแนวโน้มจะใช้บริการในอีก 6 เดือนข้างหน้า

ประเด็นที่ 1 ความเข้าใจเกี่ยวกับรีสอร์ท และพฤติกรรมที่น่าจะเกิดขึ้นเมื่อใช้บริการ

ประเด็นที่ 2 ปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในการใช้บริการรีสอร์ท  
 ประเด็นที่ 3 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด (7 P's) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด บุคลากรหรือพนักงาน กระบวนการให้บริการ และลักษณะทางกายภาพ ที่มีต่อการตัดสินใจใช้บริการรีสอร์ทในอนาคตอันใกล้

ประเด็นที่ 4 แนวโน้มการใช้บริการและความน่าสนใจของรีสอร์ท

##### 4.4.3 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ไม่เคยใช้บริการรีสอร์ทและไม่มีแนวโน้มจะใช้บริการในอีก 6 เดือนข้างหน้า

ประเด็นที่ 1 ความเข้าใจเกี่ยวกับรีสอร์ทและพฤติกรรมในการเลือกโรงแรมและที่พัก

ประเด็นที่ 2 ปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในการใช้บริการที่พัก

ประเด็นที่ 3 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด (7 P's) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด บุคลากรหรือพนักงาน กระบวนการ ให้บริการ และ ลักษณะทางกายภาพ ที่มีต่อการตัดสินใจไม่ใช้บริการรีสอร์ทใน อนาคตอันใกล้

#### 4.5 สรุปผลการวิจัย

จากการจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการรีสอร์ทในจังหวัดน่าน กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการรีสอร์ทที่จังหวัดอื่น และกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ไม่เคยใช้บริการรีสอร์ทแต่เคยใช้บริการที่พักรูปแบบอื่น โดยรายละเอียดของผู้ให้สัมภาษณ์จะอยู่ในภาคผนวก ข

##### 4.5.1 กลุ่มนักท่องเที่ยวเคยใช้บริการรีสอร์ทในจังหวัดน่าน

###### 4.5.1.1 พฤติกรรมในการเดินทางท่องเที่ยวและการเลือกโรงแรมและที่พัก

ผู้ให้สัมภาษณ์โดยส่วนใหญ่มักท่องเที่ยวแบบ Adventure เพื่อศึกษาธรรมชาติ ถ่ายรูปชุมชน และเลือกใช้บริการห้องพักทั้งในแบบโรงแรม รีสอร์ท โฮมสเตย์ และ Airbnb โดยระยะเวลาในการใช้ บริการเฉลี่ย 2-3 วัน โดยส่วนใหญ่มักไปเที่ยวกับเพื่อนเป็นกลุ่มอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป

“ชอบที่พักติดธรรมชาติ มีความใกล้ชิดธรรมชาติ ชอบโลเคชั่นห่างไกลตัวเมือง แต่สามารถ เดินทางได้ไม่ยากนะ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1) “เลือกจากแหล่งธรรมชาตินั้นเป็นหลัก แล้วค่อยเลือกที่พักที่อยู่ใกล้เคียง เน้นสัมผัสกับแหล่ง เที่ยวได้อย่างใกล้ชิด ไม่ติดเรื่องการเดินทางยากง่าย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2)

“ดูที่พักก่อนว่ามีอะไรเด่น มีอะไรสวย มีอะไรน่าสนใจ จากนั้นค่อยดูวันเข้าพัก ถ้าเดินทาง สะดวกจะค่อนข้างดี” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3)

“เลือกจากความสวยของแหล่งที่พักก่อน มีอะไรสวย มีอะไรเด่น ใกล้แหล่งเที่ยวอะไรบ้าง เดินทางลำบากมั๊ย แล้วเอามาให้เพื่อน ๆ ดูว่าโอเคกับที่ไหนบ้าง ก็ดูหลายอย่างรวมๆ กัน” (ผู้ สัมภาษณ์ลำดับที่ 4)

“เน้นไม่แพงครับ มองว่าการเลือกเข้าพักโรงแรมเป็นการหาที่นอน เน้นว่าแถวโรงแรมหรือ บริเวณใกล้เคียงมีอะไรน่าสนใจมั๊ย แล้วค่อยมองหาโรงแรม เอาสะดวก สะอาด ก็พอแล้ว” (ผู้ให้ สัมภาษณ์ลำดับที่ 5)

#### 4.5.1.2 ความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อรีสอร์ทที่เคยใช้บริการ

โดยรวมคนที่เคยเข้าพักรีสอร์ทมีความพึงพอใจและชอบ โดยเฉพาะกิจกรรมที่มีให้และความใกล้ชิดธรรมชาติ ส่วนสิ่งที่ไม่ชอบคือโฮมเสตย์ที่มีลักษณะค่อนข้างไปทางรีสอร์ท ไม่มีกิจกรรมเป็นแคในนาม หรือถ้ามีกิจกรรมก็แค่พาไปดูแหล่งเที่ยวหรือไม่ก็แนะนำจุดท่องเที่ยว บริเวณรอบข้าง โรงแรม

“รู้สึกพอใจ ชอบ สนุกเพราะไม่น่าเบื่อ มันมีกิจกรรมให้ทำ จบในที่เดียว ได้ค่ะ” (ผู้ให้ สัมภาษณ์ลำดับที่ 1)

“รู้สึกใกล้ชิดธรรมชาติมากกว่าโรงแรมปกติ ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“ชอบเวลามาด้วยกันหลายๆ คน เพราะมีกิจกรรมให้ทำไม่ต้องขับรถออกไปที่อื่น ทำใน โรงแรมได้เลย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4)

“รู้สึกชอบเวลามาเที่ยวกับเพื่อนๆ มาก เพราะมีกิจกรรมให้ทำ ให้คุยกัน เยอะขึ้น มีอะไร ให้ทำร่วมกันเยอะ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 5)

#### 4.5.1.3 ปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในการใช้บริการรีสอร์ท

ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าที่เข้าพักคือเรื่องกิจกรรมของรีสอร์ทที่มีให้ต้องมากกว่า และแตกต่างไปจากโรงแรมหรือรีสอร์ท นอกจากกิจกรรมแล้วสิ่งที่ชอบต่อมาเป็นเรื่อง ความใกล้ชิด ธรรมชาติ ความรู้สึกอบอุ่น นอกจากนี้ยังมีเรื่องอาหารที่รีสอร์ทต่างจากโรงแรมทั่วไป และเป็นที่ยื่น ชอบ สิ่งที่ไม่เป็นปัญหาโดยส่วนใหญ่ที่พบเป็นเรื่องของ ความสะอาด ในบางแห่งไม่ค่อยสะอาด ความ สะดวกสบายที่ไม่ค่อยอำนวยให้แก่ผู้พักมากนัก รวมถึงสภาพแวดล้อมโดยรวมของรีสอร์ทที่มีแมลง เข้ามารบกวนและบางช่วงบางฤดูที่ไม่สามารถเข้าในโซนที่ตั้งใจอยากเข้าพักได้

“รีสอร์ทมีความน่าสนใจ เพราะมีกิจกรรมให้ทำราคาไม่แพง อาหารที่เสิร์ฟจะแปลกไป ไม่ได้กินตามโรงแรมทั่วไป ปัญหาคือมีแมลงเยอะ เป็นคนแพ้แมลง กับห้องพักบางแบบพักไม่ได้บาง ช่วงเวลา อย่างห้องพักแนวกระโจมริมน้ำไม่สามารถพักได้ตอนหน้าน้ำขึ้น” (ผู้ให้ สัมภาษณ์ลำดับที่ 1)

“ความน่าสนใจอยู่กิจกรรมให้ทำ ยิ่งเป็นกลุ่มยิ่งสนุก เพราะเรากับเพื่อนๆ มีอะไรทำร่วมกัน ปัญหาที่เจอบ้างก็จะมีความสะดวกที่บางแห่งไม่สะอาดสะอาดสะอาดเท่าโรงแรมหรือรีสอร์ท กับความ สะดวกสบายที่ต้องออกกำลังมากกว่าปกติ ซึ่งจะต่างจากโรงแรมที่จะสบายมากกว่า” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ลำดับที่ 4)

“ที่ชอบคือเรื่องกิจกรรมกับความใกล้ชิดธรรมชาติ บรรยากาศให้ความรู้สึกอบอุ่นมาก ยังมี เพื่อนยิ่งสนุกกับเพื่อนเพิ่มไปอีก สิ่งที่ต้องปรับปรุงน่าจะเรื่องพนักงาน บางที่มีพนักงานน้อยไปนิดหนึ่ง การขอความช่วยเหลือหรือติดต่อสอบถามอาจไม่สะดวกนัก และที่เคยเจอคือความสะดวกและแมลง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 5)



#### 4.5.1.4 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด (7 P's)

ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคาช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด บุคลากรหรือพนักงาน กระบวนการให้บริการ และลักษณะทางกายภาพที่มีต่อการตัดสินใจใช้บริการ รีสอร์ท

มองเรื่องความคุ้มค่าระหว่างราคาที่ต้องจ่ายกับสิ่งที่ตนได้ ซึ่งตัวเองคาดหวังจากการอ่านรีวิว หรืออ่านรายละเอียดที่รีสอร์ทนำเสนอ นอกจากความคุ้มค่าเรื่องถัดมาเป็นเรื่องบรรยากาศของรีสอร์ทและธรรมชาติโดยรอบ รวมถึงประสบการณ์แปลกใหม่ที่ตนไม่เคยประสบมาก่อน

##### (1) แนวคำถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่า บรรยากาศบริเวณโดยรอบมีความสำคัญว่าตัวรูปแบบ โครงสร้างอาคาร คนที่ไปเที่ยวส่วนใหญ่ชอบถ่ายรูปกับบรรยากาศรอบรีสอร์ทมากกว่า การตกแต่ง ภายในถ้าทำได้ก็ถือว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าพัก ผู้เข้าพักสูงอายุให้ความสำคัญเรื่องการ ออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวกในสัดส่วนพอๆ กับบรรยากาศโดยรอบ โดยอย่างน้อยเรื่องทางเดิน แสงไฟ เนินชัน ห้องน้ำ ต้องออกแบบให้รองรับกับสรีระของผู้สูงอายุ บรรยากาศของรีสอร์ทเป็นสิ่ง ที่ผู้เข้าพักให้ความสำคัญสูงสุดโดยมองบรรยากาศสองอย่างคือ บรรยากาศรอบนอกรีสอร์ทกับ บรรยากาศภายในซึ่งในฝั่งผู้เข้าพักมองว่าทุกครั้งที่ได้ไปจะต้องมีบรรยากาศสวยงามทุกครั้งที่ได้ไป ดังนั้น บรรยากาศภายในรีสอร์ทต้องดี ถัดจากเรื่องบรรยากาศเป็นเรื่องกิจกรรม ผู้เข้าพักมองว่ากิจกรรม เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ตัดสินใจเลือก กิจกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามชื่นชอบมากคือเป็นกิจกรรมที่ลงมือทำ หรือเข้าไปคลุกคลีไม่เพียงแค่เดินดู รวมถึงเรียนรู้ความเป็นมาประวัติเรื่องราว เรียนรู้วัฒนธรรม ท้องถิ่น ยิ่งทำให้ใกล้ชิดและรู้สึกผูกพันมากยิ่งขึ้น การเดินทางโดยส่วนใหญ่บอกว่ามีผล แต่ไม่ใช่ปัจจัยแรกในการตัดสินใจเพราะมองว่ายิ่งการเดินทางยาก แสดงว่าธรรมชาติโดยรอบนั้นยังสมบูรณ์น่า ค้นหา ในขณะที่ผู้ตอบคำถามสูงวัยมองว่าการเดินทางมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการอยู่ระดับหนึ่ง

“บรรยากาศกับกิจกรรมเป็นสิ่งที่พิจารณาก่อนเวลาเลือกที่พักรีสอร์ท เรื่องความ สะดวกสบายไม่ค่อยคาดหวังเท่าไรนัก” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1)

“บรรยากาศดี ยิ่งเดินทางยาก บรรยากาศยิ่งธรรมชาติมาก การเดินทางโดยส่วนตัวไม่ค่อย สนใจเท่าไร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2)

“ดูเรื่องการเดินทาง บรรยากาศ และความสะดวกเป็นสิ่งที่ใช้ในการพิจารณาในการเลือก พัก” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4)

## (2) แนวคำถามเกี่ยวกับราคา

ผู้ตอบแบบสอบถามมองว่าช่วงราคาที่ตนเองรับได้อยู่ในระดับ 1000-1500 บาท ต่อคนต่อ คืน ราคานี้เป็นราคาที่รวมค่าที่พัก อาหารเช้าและกิจกรรมแล้ว โดยผู้ตอบคำถามมองว่าถ้าไม่รวม อาหารเช้าควรอยู่ที่ 850-1300 บาท ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามบอกว่ายินดีจ่ายเงินถ้ารีสอร์ทจัดอาหาร เย็นที่อิงกับวัฒนธรรมท้องถิ่นโดยอบริสอร์ท หรือไม่สามารถหาซื้อกินง่ายโดยทั่วไป ช่วงราคาที่ ยอมรับได้อยู่ที่ 200-400บาท ต่อคน

“ราคา 1000-1500 ถือว่ากำลังดีเลย ยิ่งรวมค่ากิจกรรมแล้วยิ่งคุ้มสำหรับการเข้าพัก” (ผู้ให้ สัมภาษณ์ลำดับที่3)

“อาหารมื้อเย็นที่รีสอร์ทจัดให้น่าสนใจมาก ยิ่งอาหารมือนั้นเป็นอาหารพื้นบ้าน ไม่สามารถ หากินได้ง่ายยิ่งน่าสนใจ ราคาสัก 200-400บาทต่อคนกำลังดี” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4)

## (3) แนวคำถามเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่ายผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จองโรงแรมผ่านบริการ OTA ซึ่งจะพ่วง กับการจ่ายเงินผ่านบัตรเครดิต มองว่าการจอง OTA สะดวก แพลนการเที่ยวได้ชัดเจน ในขณะที่ ผู้ตอบแบบสอบถามผู้สูงอายุนิยมโทรจองโดยตรงกับโรงแรมและจ่ายเงินผ่านการโอนช่องทางที่ผู้ให้ สัมภาษณ์บอกว่าช่องทางผ่าน OTA เป็นช่องทางที่สะดวกที่สุดในขณะที่การจองผ่านโทรศัพท์เป็นที่ นิยมลำดับถัดมา เว็บไซต์หน้าโรงแรมยังไม่ค่อยเป็นที่นิยมนักขึ้นกับรูปแบบหน้าตาความน่าเชื่อถือ

“ชอบการจองผ่าน OTA เพราะแพลนการเที่ยวได้ชัดเจน เว็บไซต์ก็แล้วแต่โรงแรมถ้าหน้าตา เว็บไซต์น่าเชื่อถือ สวยงามก็จะกล้าจอง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่1)

“จองผ่านโทรศัพท์ตลอด แล้วก็โอนเงินผ่านมือถือ มันสะดวกดี” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4)

## (4) แนวคำถามเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด

การค้นหาข้อมูลนิยมหาผ่านมือถือ ค้นหาผ่านเว็บไซต์เป็นหลัก อ่านจากรีวิวของคนที่เป็นที่เที่ยว โดยเริ่มจากที่เที่ยวในเมืองน่านกับโรงแรมในน่านก่อน จากนั้นค่อยไล่หาหัวขั้ว รีวิว นิยมอ่านในเฟซบุ๊กและพันทิป มีบล็อกเกอร์ที่ขึ้นชื่อบคือ “ไปกันนะ” เป็นเพจในเฟซบุ๊กที่วิวแหล่ง ท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ผู้สูงอายุนิยมอ่านสิ่งที่เพื่อนๆ แชร่กันมาทั้งในไลน์และเฟซบุ๊ก บางครั้งก็จะเข้าไปอ่านในพันทิบบ้าง เว็บไซต์แสงทอง รีสอร์ทเป็นตัวอย่างเว็บไซต์ที่ดีในการให้ ข้อมูลหน้าตาเว็บไซต์สวยงาม ข้อมูลการเข้าพักครบถ้วน ผู้ให้สัมภาษณ์บอกว่าไม่นิยมรับข้อมูลของ โรงแรมโดยตรงแต่ถ้าเมื่อไรสนใจจะหาข้อมูลเอง ส่วนใหญ่ผู้สัมภาษณ์บอกว่าไม่ได้เข้าพักรีสอร์ทซ้ำ เหตุที่ให้เป็นต้องการความแปลกใหม่ตลอดเวลาการไปซ้ำที่เดิมทำให้รู้สึกเหมือนเดิม ไม่แปลกใหม่ ไม่ ตื่นเต้น

ชอบย้ายที่พักใหม่เพื่อประสบการณ์แปลกๆ ใหม่ๆ โพรโมชันที่ผู้ให้สัมภาษณ์ชอบคือลดราคา ซึ่งมองว่าการให้ส่วนลดที่เหมาะสมอยู่ระดับ 15-20% แต่ถ้ามากกว่า 20% เป็นต้นไปจะยิ่งทำให้รู้สึกน่าสนใจมากขึ้น นอกจากนี้การให้เซ็ทอาหารท้องถิ่นฟรีไม่ว่าจะเป็นมือเช้าหรือมือเย็นเป็นอีกสิ่งให้ผู้ให้สัมภาษณ์บอกว่าน่าทำ

“อ่านรีวิwtongเที่ยวผ่านเฟสบุ๊กบ่อยมาก กับพันทิป ชอบทั้งคู่เลยมันมีภาพถ่ายสวยๆ ดูแล้ว อยากไปตาม” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่1)

“โดยปกติไม่ค่อยเข้าพักที่เดิมซ้ำอยากเปลี่ยนบรรยากาศบ้าง แต่ให้โปรโมชันเซ็ทอาหาร ท้องถิ่นกับส่วนลดนี้น่าสนใจนะ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่2)

“ส่วนลดมากกว่า 20% ช่วงหน้า Low season น่าสนใจระดับหนึ่งแต่ปกติจะเทียบราคากับ โรงแรมอื่นๆ ด้วยบริเวณใกล้เคียง สุดท้ายดูที่เงินที่ต้องจ่ายอยู่ดี” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3)

“ปกติหาข้อมูลผ่านเว็บทั่วไป อย่างนานก็พิมพ์แล้วค้นหา ดูที่เกี่ยวข้องที่พักอ่านรีวิวนิดหน่อย แต่ถ้าติดตามเพจเที่ยวเลยก็มี “ไปกันนะ” แล้วก็อ่านกระทู้ไปเที่ยวในเว็บพันทิปที่นี้ละ” (ผู้ให้ สัมภาษณ์ลำดับที่ 5)

#### (5) แนวคำถามเกี่ยวกับบุคลากรหรือพนักงานให้บริการ

พนักงานที่ยิ้มแย้มแจ่มใส ดูแลดีเป็นสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่นชอบมากที่สุด สิ่งที่ไม่ชอบของ พนักงานคือกิริยามารยาทเชิงกร้าวและน้ำเสียงที่ไม่พอใจเวลาผู้เข้าพักสอบถาม กับเวลาที่ต้องการ ความช่วยเหลือพนักงานที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ การที่มีพนักงานหลากหลายส่วน หลากหลายหน้าที่ถือเป็นสิ่งที่ดีตั้งแต่แต่ละคนสามารถให้คำตอบเรื่องทั่วไปของโรงแรมได้ หรือรับข้อ เรียกร้องของผู้เข้าพักแม้ไม่สามารถให้บริการได้แต่จะพาไปหาพนักงานคนอื่นที่แก้ไขให้ได้จะยิ่งดี

“ชอบคนยิ้มแย้มแจ่มใส เอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือได้เมื่อต้องการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4)

“ชอบเวลาที่ถ้าพนักงานคนนั้นแก้ไขไม่ได้ก็จะไม่ทิ้งเรื่องนั้นให้เราไปจัดการเองแต่จะช่วยพา เราไปยังคนที่สามารถช่วยเราได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 5)

#### (6) แนวคำถามเกี่ยวกับการให้บริการเกี่ยวกับรีสอร์ท

ประทับใจการบริการที่ดูอบอุ่น มีความเป็นกันเอง บริการเรื่องกิจกรรม พาไปดูแหล่งท่องเที่ยว การบรรยายทำให้รู้สึกสัมผัสมากกว่าเดิม รู้เรื่องราวท้องถิ่นมากกว่าเดิม รวมถึงการลงไปสัมผัสธรรมชาติ การบริการอาหารพื้นเมืองไม่ว่าจะเป็นมือเช้าหรือมือเย็นเป็นสิ่งที่ดีเพิ่มความน่าสนใจ และการมีกิจกรรมศึกษาวิถีชีวิตชุมชนนั้นเป็นสิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามบอกว่าเป็นจุดเด่นของรีสอร์ทถ้า ยิ่งได้ลงลึกเข้าไปคลุกคลีกับชุมชนจะยิ่งชอบเพราะเป็นสิ่งแปลกใหม่ไม่คุ้นเคย

“โดยส่วนตัวชอบกิจกรรมอยู่แล้ว ถ้าได้ลงลึกถึงระดับไปดูไปทำเรียนรู้ว่าชุมชนท้องถิ่นเป็นอย่างไรจะยิ่งดีมากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1)

“อาหารท้องถิ่นเป็นสิ่งที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์ของรีสอร์ทออกมาแล้วยังรวมกับการเรียนรู้ผ่านวัฒนธรรมท้องถิ่นได้ยิ่งทำให้มีเสน่ห์มากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2)

#### (7) แนวคำถามเกี่ยวกับการตกแต่งและบรรยากาศรอบๆ รีสอร์ท

การตกแต่งของรีสอร์ทที่ผู้เข้าพักชอบแนวธรรมชาติ เน้นความใกล้ชิดธรรมชาติ ชอบรีสอร์ทที่ตกแต่งด้วยไม้ การตกแต่งภายในชอบแบบเรียบง่ายในขณะเดียวกันมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ผู้สูงอายุชอบการออกแบบให้เอื้อต่อการเดิน เอื้อต่อสรีระ บรรยากาศโดยรวมเน้นไปที่ ธรรมชาติ มีสวน มีดอกไม้บ้าง การตกแต่งแบบบ้านกกกอดนั้นเป็นตัวอย่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่นชอบ การมีไร่นาสวนผสมบ่อน้ำ แปลงผักผู้ให้สัมภาษณ์ยังนึกภาพไม่ออก นึกออกเพียงแค่ว่าทุ่งนาล้อมรอบ ซึ่งชื่นชอบทุ่งนาเขียวขจีให้ความรู้สึกอบอุ่น

“การตกแต่งไม่ต้องเน้นอะไรมาก ชอบแบบธรรมชาติๆ อย่างมีทุ่งนาล้อมรอบน่าสนใจ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3)

“ขอการตกแต่งที่เอื้อให้คนสูงอายุหน่อย เวลาจะเดิน จะนั่ง จะนอนแล้วบรรยากาศชอบแบบ ธรรมชาติ มีสวน มีดอกไม้บ้าง อย่างที่เคยก็จะมีชอบที่บ้านกกกอด” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4)

#### 4.5.1.5 แนวโน้มการใช้บริการและความน่าสนใจของ Pua Village Resort

แต่ละคนบอกว่า Pua Village Resort มีความน่าสนใจ ชอบคอนเซ็ปต์ของรีสอร์ทเรื่องการเรียนรู้ วัฒนธรรมชุมชน การลงเข้าไปคลุกคลีกับชุมชน เรื่องอาหารพื้นบ้านมีความน่าสนใจเพราะผู้ให้สัมภาษณ์ไม่เคยกินอาหารพื้นบ้านของชุมชนแถวรีสอร์ทเลย บรรยากาศเป็นอีกจุดหนึ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่นชอบโดยเฉพาะทุ่งนาโดยรอบที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนชอบหมด การเดินทางที่ไม่ยากลำบากนักเป็นอีกจุดที่ทำให้รู้สึกการเดินทางไม่ลำบากจนเกินไป การตกแต่งออกแบบที่เอื้อต่อผู้สูงอายุทำให้ผู้สัมภาษณ์สูงอายุชื่นชอบ ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มเที่ยวรีสอร์ทในน่านมีแนวโน้มที่จะมาเที่ยว Pua Village Resort

## บทที่ 5

### กลยุทธ์ทางการตลาด

จากข้อมูลงานวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในบทที่ 4 ทำให้ทราบถึงความต้องการและพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น โดยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์และวางแผนการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดังนี้

#### 5.1 การเลือกกลุ่มตลาดเป้าหมาย (Target Market)

Pua Village Resort ตั้งอยู่ในพื้นที่หมู่บ้านห้วยท่า อำเภอบัว จังหวัดน่าน มีลักษณะเป็นชุมชนชนเมืองที่ยังคงเอกลักษณ์และวิถีชีวิตดั้งเดิม และสามารถเดินทางเพื่อเข้าตัวเมืองหรือแหล่งท่องเที่ยวตัวอำเภอโดยใช้เวลาไม่นาน ที่พักตั้งอยู่กลางสวนและทุ่งนา ห่างจากถนนสายหลัก น่าน-ทุ่งช้าง ประมาณ 1.6 กิโลเมตร สามารถเดินทางเข้าพักโดยรถยนต์ส่วนบุคคล หรือขนส่งสาธารณะและต่อรถของทางที่พักที่มีไว้บริการรับ-ส่งนักท่องเที่ยว ทำให้สามารถกำหนดกลุ่มตลาดเป้าหมาย โดยแบ่งเป็น กลุ่มเป้าหมายหลัก (Primary Target) และ กลุ่มเป้าหมายรอง (Secondary Target) ดังนี้

##### 5.1.1 กลุ่มเป้าหมายหลัก (Primary Target)

กลุ่ม DINKs หมายถึง “คู่สามี-ภรรยา (ชาย-หญิง) ที่ไม่มีบุตรและมีรายได้ทั้ง 2 คน” แต่ในปัจจุบันนี้ คำว่า DINKs อาจจะหมายถึง ความ รวมถึงคู่ชายรักชาย (เกย์) หรือคู่หญิงรักหญิง (เลสเบี้ยน) ที่มีรายได้ทั้ง 2 คนด้วย อายุ 25-65 ปี ที่ชื่นชอบการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์สัมผัสวัฒนธรรมท้องถิ่นและธรรมชาติอย่างใกล้ชิด หรือมองหาสถานที่พักผ่อนเพื่อรีเฟรชร่างกาย มีระดับรายได้ตั้งแต่ B+ ขึ้นไป ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริการและประสบการณ์ที่ได้รับ จากการพักผ่อนหรือท่องเที่ยว รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยววัยหลังเกษียณที่นิยมเดินทางเพื่อพักผ่อนกับ กลุ่มเพื่อนๆ

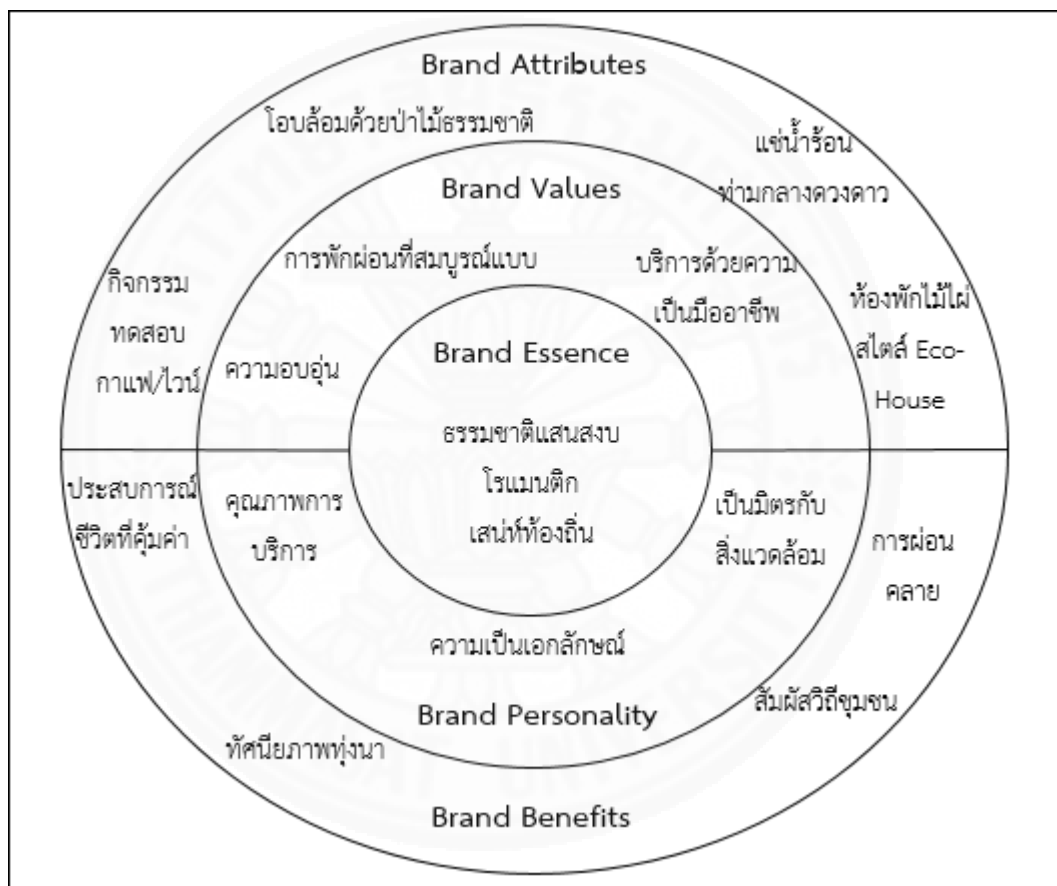
##### 5.1.2 กลุ่มเป้าหมายรอง (Secondary Target)

กลุ่ม International-tourist เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติฝั่งเอเชีย เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ญี่ปุ่น เกาหลี ที่นิยมเดินทางท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนและชมธรรมชาติรวมถึงวิถีชีวิตท้องถิ่น โดยมีระดับรายได้ตั้งแต่ B+ ขึ้นไป รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ท่องเที่ยวเป็นครอบครัว เพื่อพา ลูกมาศึกษาวิถีชีวิตชาวบ้านผ่านการทำกิจกรรมต่างๆ

## 5.2 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning)

ธุรกิจ Pua Village Resort ได้มีการวางตำแหน่งของธุรกิจเพื่อให้ตรงกับความต้องการ ทั้ง กลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรองดังนี้

### 5.2.1 ลักษณะเฉพาะของแบรนด์ (Brand Essence)



ภาพที่ 5.1 ภาพ Brand DNA ของธุรกิจ Pua Village Resort

ที่มา : ดัดแปลงจาก Brand Essence, 26 ตุลาคม 2560, <https://www.ondemandcmo.com/blog/discovering-brand-dna/>

จาก Brand DNA ของ Pua Village Resort สามารถอธิบายได้ดังนี้

**ธรรมชาติแสนสงบ:** Pua Village Resort ตั้งอยู่ท่ามกลางขุนเขาน้อยใหญ่ สลับกันเป็นแนวยาว ห่างจากแหล่งชุมชน ผู้เข้าพักจะได้สัมผัสแนบชิดธรรมชาติ ป่าไม้ที่สมบูรณ์ เสียงน้ำไหลจากลำธาร ทำให้การเข้าพักที่ Pua Village Resort เป็นการพักผ่อนที่สมบูรณ์แบบ

**โรแมนติก:** Pua Village Resort สร้างบรรยากาศภายในรีสอร์ทและห้องพักให้เหมาะกับการพักผ่อนของคู่รักด้วยการมีอ่างแช่น้ำร้อนแบบ Open-air ภายในห้องพัก สำหรับนอนแช่น้ำร้อนชมท้องฟ้ายามค่ำคืน และบริการอาหารมื้อค่ำสุดพิเศษบนจุดชมวิวของรีสอร์ทโดย Chef มากประสบการณ์

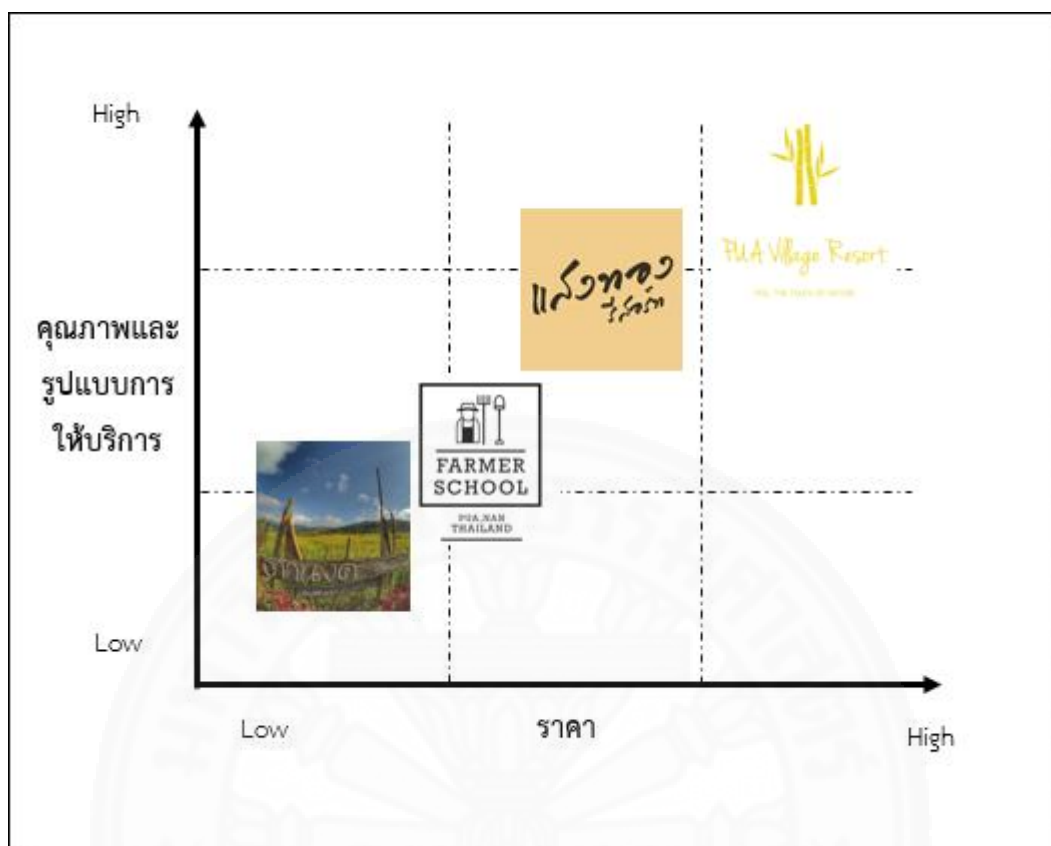
**เสน่ห์ท้องถิ่น:** Pua Village Resort มีรูปแบบการออกแบบห้องพักที่ทำให้ผู้เข้าพักรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับธรรมชาติ โดยการตกแต่งด้วยไม้ไผ่ ผสมผสานอัตลักษณ์ของท้องถิ่นจังหวัดน่าน

### 5.2.2 คำขวัญ (Slogan)

“Feel the touch of nature”

### 5.2.2 แผนภาพแสดงการรับรู้ (Perceptual Map)

แผนภาพแสดงการรับรู้ (Perceptual Map) ของธุรกิจโรงแรมและที่พักที่ใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดในเรื่องของคุณภาพและรูปแบบการให้บริการ กับราคา เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางตรง ได้แก่ แสงทอง รีสอร์ท ซึ่งที่พักในกลุ่มนี้มีรูปแบบการบริการและกลุ่มลูกค้าที่ใกล้เคียง กับ Pua Village Resort ในส่วนของคู่แข่งทางอ้อมได้แก่ โรงเรียนชานา และ โฮมสเตย์ตานงค์ ซึ่งเป็นที่พักที่ตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับ Pua Village Resort แต่มีราคาและระดับการที่ต่ำกว่า



ภาพที่ 5.2 ภาพ Perceptual Map เปรียบเทียบคู่แข่ง

จากแผนภาพ Perceptual Map จะพบว่าในเรื่องของคุณภาพและรูปแบบการบริการ แสงทอง รีสอร์ททำได้ดีระดับหนึ่ง มีรูปแบบบ้านพักและจำนวนหลากหลายกว่า แต่ Pua Village Resort มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวมากกว่า ในส่วนของบริการของโรงเรียนชวานามีบริการที่เน้นการเรียนรู้ วัฒนธรรมชนบท ซึ่งจะเป็นรูปแบบกิจกรรมที่ใกล้เคียงกับโฮมสเตย์ตางค์ โดยมีจำนวนห้องพักและรูปแบบที่น้อย ไม่เน้นความสะดวกสบาย ซึ่งยังไม่ตอบโจทย์ลูกค้าที่ต้องการความเป็นส่วนตัว (อ้างอิงจากข้อมูลความต้องการของลูกค้ากลุ่มที่ต้องการความเป็นส่วนตัวและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มากขึ้น)

ในส่วนด้านราคา แสงทอง รีสอร์ทจะมีราคาห้องพักที่สูงที่สุดเฉลี่ยอยู่ที่ 3,000 บาทต่อหลังซึ่งต่ำกว่าราคาที่พักของ Pua Village Resort โดยเมื่อเทียบกับคุณภาพด้านบริการพบว่า Pua Village Resort มีความคุ้มค่ามากกว่า ทำให้เป็นจุดดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับความคุ้มค่า (อ้างอิงจากข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกที่พัก พบว่าความคุ้มค่าระหว่างบริการและราคาเป็นหนึ่งปัจจัยหลักของนักท่องเที่ยวในปัจจุบัน) ในด้านของคู่แข่งทางอ้อม โรงเรียนชวานาก็



ว่าอยู่ในระดับที่มีค้ำค่าเมื่อเทียบกับบริการที่ได้รับ ซึ่งสามารถดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ได้ในกรณีที่ห้องพักที่เรามีให้บริการไม่เพียงพอได้เช่นเดียวกัน

### 5.3 ส่วนประสมทางการตลาด (7 Ps')

จากข้อมูลการวิจัยทางการตลาด สามารถนำมาวิเคราะห์เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix : 7P's) ได้ดังนี้

#### 5.3.1 กลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ (Product & Service)

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ ถือเป็นหัวใจหลักในธุรกิจบริการที่พัก เพื่อให้เป็นที่รู้จัก และได้รับความนิยม และเป็นริสอร์ทที่ผู้บริโภคนึกถึง ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และการบริการโดยรายละเอียด มีดังนี้

##### 5.3.1.1 ด้านการบริการ

###### (1) การบริการห้องพัก

จากผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้สามารถสรุปรูปแบบการบริการ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการให้ตรงตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากยิ่งขึ้น โดยมีการบริการห้องพัก 2 รูปแบบ คือ 1) บ้านพัก ขนาด 120 ตารางเมตร จำนวน 2 หลัง โดยมีห้องนอน 4 ห้อง ระเบียงส่วนตัวและมีห้องน้ำในตัว รองรับ 8-10ท่าน/หลัง 2) บ้านเดี่ยว ขนาด 30 ตารางเมตร ห้องน้ำในตัว จำนวน 10 ห้อง รองรับ 2-3ท่าน/หลัง และห้องพักทั้งหมด สามารถรองรับลูกค้าสูงสุด 40 คน/วัน บ้านพักยกสูงหนึ่งชั้นใช้เฟอร์นิเจอร์ไม้ไฟ การตกแต่งด้วยไม้ให้ความรู้สึกธรรมชาติด้วยสไตล์ Eco-house โดยมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบครัน เช่น ทีวี ไวไฟ ตู้เย็น และอ่างน้ำ การตกแต่งเน้นให้ผู้เข้าพักรู้สึกสบายและผ่อนคลายกลมกลืนกับธรรมชาติ



ภาพที่ 5.3 ตัวอย่างภาพภายในและภายนอกห้องพัก

## (2) การบริการด้านอาหาร

การบริการด้านอาหารให้กับแขกผู้เข้าพัก รีสอร์ทจะให้บริการอาหารมื้อเช้าฟรีแก่ผู้เข้าพักทุกท่าน โดยจากผลการวิจัยพบว่านักท่องเที่ยว กลุ่มเป้าหมายมีความสนใจในบริการอาหารที่มีความเป็นเอกลักษณ์ และสามารถหากินได้เฉพาะถิ่น ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความพึงพอใจแก่นักท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น และสำหรับมือเย็นมีบริการดินเนอร์จาก Chef ที่มีประสบการณ์จากโรงแรม 4 ดาว

## (3) การบริการด้านการเรียนรู้

รีสอร์ทมีบริการให้ผู้เข้าพักได้เรียนรู้วิถีธรรมชาติ เรียนรู้การทำนา ตั้งแต่การลงมือปลูกจนถึงเก็บเกี่ยว โดยมีแปลงนาสาธิตภายในรีสอร์ทให้ผู้เข้าพักได้ลงมือทำ นอกจากแปลงนาสาธิตแล้วรีสอร์ทจะพาผู้เข้าพักไปเที่ยวชุมชนตำบลไชยวัฒนาที่มีวัฒนธรรมเฉพาะตัว พาไปสัมผัสวิถีชีวิตของชุมชน เรียนรู้ความเป็นมา ที่จะมอบประสบการณ์การท่องเที่ยวที่ลึกซึ้งมากกว่าเดิม

### 5.3.2 กลยุทธ์ทางด้านราคา (Price)

จากข้อมูลการวิจัยพบว่ากลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายส่วนใหญ่มีความยินดีจ่ายค่าที่พักพร้อม บริการอาหารเช้าและกิจกรรมต่อคนอยู่ระหว่าง 1,500-3,000 บาทขึ้นอยู่กับลักษณะห้องพักและกิจกรรมที่ได้เข้าร่วม ดังนั้นการตั้งราคาที่พักของ Pua Village Resort จึงราคาแบ่งเป็นสองราคาตาม ลักษณะห้องพักซึ่งคือห้องพักประเภทบ้านพักราคา 2,500 บาทต่อคืน และห้องพักประเภทบ้านเดี่ยว ราคา 4,500 บาทต่อคืน กลยุทธ์ที่ใช้ด้านราคามีด้วยกัน 3 กลยุทธ์คือ

### 5.3.2.1 Weekend/Weekday Pricing

ในวันศุกร์ถึงวันอาทิตย์นับว่าเป็นช่วง Weekend ราคาห้องประเภทบ้านพักอยู่ที่ 2,500 บาทต่อคืน บ้านเดี่ยวราคา 4,500 บาทต่อคืน ในขณะที่วันจันทร์ถึงวันพฤหัสบดีราคาลดลง 20% ทำให้ราคาประเภทบ้านพักเหลือ 2,000 บาทต่อคืน และบ้านเดี่ยว 3,600 บาท

### 5.3.2.2 Seasonal Pricing

ในช่วงฤดูท่องเที่ยวสูง High season ช่วงฤดูหนาวที่เป็นช่วงเริ่มต้นเกี่ยวเกี่ยว คือเดือนธันวาคมถึงมกราคม 2 เดือนราคาจะปรับตัวสูงขึ้น 10% สิงหาคมถึงพฤศจิกายน ราคากลับมาเท่าเดิม

ในช่วง Low Season เป็นช่วงฤดูร้อนเริ่มเดือนมีนาคมถึงพฤษภาคม และช่วงหว่านเมล็ดข้าวเพาะปลูกไปแล้วคือเดือนมิถุนายนถึงกรกฎาคมในช่วง Low season ราคาห้องพักจะลดลง 40%

### 5.3.2.3 Long-of-stay Pricing

กลยุทธ์การตั้งราคาผ่านระยะเวลาที่เข้าพัก โดยเมื่อลูกค้าเมื่อเข้าพักมากกว่าหนึ่งคืนจะได้ลดราคาลง 20% ในคืนที่สอง ซึ่งการลดราคานี้ไม่สามารถใช้ในช่วงเวลาเข้าพักวันแรกในวันพฤหัสบดีและวันศุกร์ได้

### 5.3.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการให้บริการ (Place)

ช่องทางการจัดจำหน่ายมีด้วยกัน 4 ช่องทางได้แก่

OTA (online travel agent) : นักท่องเที่ยวในยุคนี้นิยมช่องทางนี้เนื่องจากพฤติกรรม นักท่องเที่ยวที่หาข้อมูลผ่านช่องทางประเภท OTA เช่น Agoda, Traveloka, Booking ซึ่งมีความ สะดวกสามารถค้นหาผ่านมือถือ มีบทความรีวิวสถานที่ท่องเที่ยว การเปรียบเทียบราคารวมถึงความ สะดวกของขั้นตอนการจองและความแพร่หลายของแอปพลิเคชัน

Website: [www.puavillageresort.com](http://www.puavillageresort.com) เป็นเว็บไซต์ทางการของรีสอร์ท ที่มีข้อมูลทุกอย่างของรีสอร์ท ภาพห้องพัก ภาพวิวทิวทัศน์ รวมถึงราคาที่พัก หน้าตาเว็บไซต์ออกแบบมาให้ดูอย่างสบายตา รวมถึงระบบการรับจองห้องที่เป็นแบบ real-time แสดงข้อมูลห้องพักว่างวันไหนห้องขนาดใต้วง ต้องการอะไรเพิ่มเติม

Facebook: [www.facebook.com/puavillageresort](http://www.facebook.com/puavillageresort) ช่องทาง Social เป็นที่นิยมของ ผู้คนในปัจจุบันที่จะเข้ามาหาข้อมูล หรือเป็นช่องโปรโมทรีสอร์ทเอง การจองช่องทางนี้หลังจากคนสนใจจองพักแล้วสามารถโทรเข้ารีสอร์ทแล้วจองพัก ใช้วิธีโอนเงินผ่าน internet banking ได้ทันที

งานท่องเที่ยว ไทยเที่ยวไทย : งานไทยเที่ยวไทย Pua Village Resort จะไป ออกบูทเพื่อประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวแก่ผู้ที่เข้ามาในงาน ภายในงานรีสอร์ทนำเสนอแพ็คเกจที่พักให้กับผู้สนใจ

### 5.3.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

Pua Village Resort เป็นที่พักเปิดใหม่ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ระยะแรกจึงมี ความสำคัญในการสร้างการรับรู้ (Awareness) ผ่านทางสื่อต่างๆ ให้นักท่องเที่ยว กลุ่มเป้าหมายได้ ทราบและเข้าใจถึงเอกลักษณ์และบริการที่แตกต่างของ Pua Village Resort เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการเข้ามาทดลองใช้บริการจนเกิดความประทับใจและแนะนำต่อให้กับ นักท่องเที่ยวกลุ่มอื่นๆ

โดยมีประเด็นสำคัญ (Theme) ที่ใช้ในการสื่อสารถึงกลุ่มนักท่องเที่ยว คือความ ผ่อนคลาย และความสงบร่มรื่นของธรรมชาติที่ประสานกับที่พักสไตล์บ้านไม้ไผ่ Eco- house ได้อย่าง ลงตัว สร้างประสบการณ์ให้ผู้เข้าพักผ่อนคลายแบบใกล้ชิดธรรมชาติ 360 องศา และการต้อนรับที่อบอุ่น การนำเสนออัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของชาวจังหวัดน่านที่สืบทอดกันมา ผ่าน Slogan ที่ว่า “Feel the touch of nature” โดย Pua Village Resort ใช้กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ดังนี้

#### 5.3.4.1 บทความบนช่องทางออนไลน์

**ข้อความสื่อสาร (Content) :** ใช้ Story telling เล่าเรื่องความเป็นมา ของ Pua Village Resort เล่ารายละเอียดของรีสอร์ท ถ่ายทอดผ่านภาพถ่าย และคลิปวิดีโอขนาดสั้น เล่าขั้นตอนการสร้างรีสอร์ท เล่าความประวัติของชุมชนรอบๆ การใส่ใจในรายละเอียดเพื่อมอบการ บริการลูกค้าที่ดีที่สุดให้โดยยึดหลัก Brand Essence ธรรมชาติที่สงบ โรแมนติก และเสน่ห์ท้องถิ่น

ภาพถ่ายใช้โทนสีอบอุ่นและให้ความเป็นธรรมชาติของท้องทุ่งนา และ ป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์ เพื่อสื่อความเป็นตัวตน Pua Village Resort

**ช่องทางโฆษณาออนไลน์: Website :** puavillageresort ใช้เป็น content marketing นำเสนอก่อนจะเชื่อมไปสู่การขายห้องพัก โดย Content ที่ใช้มีทั้งบทความและ คลิปวิดีโอถ่ายทอด ผ่านมุมมองบุคคลที่มาเที่ยวรีสอร์ท โดยคง Concept slogan ไว้ว่า Feel the touch of nature เล่ารายละเอียดการสร้างองค์ประกอบ ประสบการณ์สุดแสนพิเศษ

**Facebook:** เหมาะกับทุกกลุ่มวัยเพราะสามารถเข้าถึงได้ง่าย Pua Village Resort จะใช้ content ที่ผลิตไว้แล้วมีทั้งบทความและคลิปวิดีโอในมุมมองของรีสอร์ทต่อการ นำเสนอว่ารีสอร์ทเป็นอย่างไร และคนที่เข้ามาพักจะได้รับประสบการณ์อะไรกลับไป ซึ่งการคุม โทนยังเป็นเช่นเดียวกับ website การโฆษณาช่องทางนี้เน้นเป็นการให้ข้อมูลเพื่อกระตุ้นให้คนที่เข้ามา อ่านรู้สึกสนใจจะเข้ามาเที่ยว โดยทุกโพสต์จะลงหมายเลขโทรศัพท์และ website รีสอร์ทไว้ให้ผู้ ที่สนใจโทรติดต่อสอบถาม ห้องพักรายละเอียดเพิ่มเติมหรือสามารถจองห้องพักได้ทันทีผ่านการคุยใน

ช่องทาง Inbox ของ Facebook ซึ่งจะมีพนักงานคอยตอบคำถามรับจองที่พัก รวมถึงสามารถโทรสอบถามและจองผ่านโทรศัพท์ได้เสมอ การใช้ Facebook โปรมโหมนั้นจะใช้เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับ Pua Village Resort และรักษาให้เป็นที่จดจำแก่ลูกค้าต่อไป ช่องทาง Facebook จะใช้เป็นเครื่องมือในการสร้าง Engagement กับลูกค้าทำกิจกรรมร่วมสนุกกับลูกค้าให้ลงรูป กดแชร์ ติดแฮชแท็ก เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีแก่ลูกค้า

**Instagram:** ช่องทางนี้ใช้เป็นการสร้างภาพลักษณ์และการรับรู้ของ Pua Village Resort ด้วย ลักษณะแพลตฟอร์มที่เน้นรูปภาพ จะเน้นภาพถ่ายของ Pua Village Resort ซึ่งโทนการเล่าเรื่องผ่านภาพ ในช่องทางนี้เป็นโทนเดียวกับ Website, Facebook รวมถึงการลงคลิปสั้นๆ และเล่าเรื่องผ่าน IG story ในช่องทางนี้สามารถสร้าง engagement ลูกค้าโดยให้ลูกค้าที่เข้าพักส่งรูปกลับได้เป็นต้น

#### ตารางที่ 5.1

แสดงค่าใช้จ่าย สำหรับกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมทางการตลาด

กำหนดการ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมทางการตลาด ในช่วง 5 ปีแรก					
IMC Tools	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จัดทำเว็บไซต์ของธุรกิจ	17,500	2,500	2,500	2,500	2,500
การโฆษณาสินค้าโดยใช้สื่อออนไลน์ (ค่าใช้จ่ายในการ Boost Facebook ทำ Google Adwords และ E-mail)	48,000 (4,000x12)	24,000 (4,000x6)	24,000 (4,000x6)	24,000 (4,000x6)	24,000 (4,000x6)
Sales Promotion (งบประมาณที่ใช้ในการลดราคา แคมเปญสินค้าและบริการต่างๆ)	60,000	40,000	30,000	30,000	30,000
Sales Promotion (งบประมาณในการออกงานอีเวนท์)	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000

#### 5.3.5 กลยุทธ์ด้านบุคลากร (People)

ด้วยลักษณะของธุรกิจที่พักเป็นธุรกิจที่เน้นการให้บริการกับลูกค้า ดังนั้นทรัพยากรบุคคลจึง นับว่ามีส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น Pua Village Resort จึงจำเป็นต้องคัดเลือก พนักงานที่รักในการให้บริการกับลูกค้าอย่างแท้จริง (Service Mind) มี

อัยาศัยดี สามารถ ช่วยเหลือหรือให้ความรู้กับลูกค้าเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ของที่พักและความเป็นมาของชุมชนรวมได้ นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ข่าวสารต่างๆ อยู่ตลอดเวลา

#### 5.3.5.1 การคัดเลือกพนักงาน

การคัดเลือกพนักงานนับเป็นสิ่งสำคัญ พนักงานจะต้องถูกคัดเลือกโดยการทำแบบทดสอบและประสบการณ์การทำงาน จากนั้นจะถูกสัมภาษณ์จากผู้จัดการโฮมสเตย์และเจ้าของเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ เพื่อทดสอบระดับความรู้ทางด้านอารมณ์และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า จากนั้นจึงจะรับเข้าสู่งานทดลองงานเป็นเวลา 4 เดือน

#### 5.3.5.2 การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้

Pua Village Resort จะมีการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ของพนักงาน ทางด้านการให้บริการกับลูกค้า ทั้งการอัปเดตข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมและที่พัก การนำข้อร้องเรียนของลูกค้ามา ปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการให้บริการในครั้งต่อไป รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานของพนักงานแต่ละคนให้พนักงานคนอื่นได้รับรู้

#### 5.3.6 กลยุทธ์ด้านลักษณะแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)

Pua Village Resort มีกลุ่มเป้าหมายระดับ B+ ขึ้นไป ภาพลักษณ์ของโรงแรมจึงมีความสำคัญมาก และต้องเป็นไปในทางเดียวกันตลอดทั้งตัวรีสอร์ทสี่ที่ออกมา เพื่อตอกย้ำภาพลักษณ์ให้กับ Pua Village Resort มีความแข็งแกร่ง และผู้บริโภคนไม่สับสนความเป็นตัวตนของ Pua Village Resort

##### 5.3.6.1 รูปแบบการจัดการ

การออกแบบ Pua Village Resort ใช้ความเป็น Brand Essence เข้ามาเป็น DNA ในการ ออกแบบ โดยยึดหลักธรรมชาติที่แสนสงบ ความโรแมนติก และเสน่ห์ของท้องถิ่น ออกมาเป็นบ้านพักที่สร้างด้วยไม้ ให้ความรู้สึกธรรมชาติ ใช้ไฟสีเหลืองนวลช่วยให้ความอบอุ่น รวมถึงรูปแบบกระโจมที่อิงความเป็นชุมชน การออกแบบที่พักต้องใช้สถาปนิกมาช่วยออกแบบผสมผสาน DNA ของ Pua Village Resort ให้ออกมาสื่อถึงความเป็น Pua Village Resort มากที่สุด

##### 5.3.6.2 การจัดบริเวณโดยรอบ

Pua Village Resort มีพื้นที่ภายในเป็นป่าไม้และลำธารธรรมชาติ การออกแบบของ Pua Village Resort จะใช้หลักการออกมาเพื่อให้มีความกลมกลืนกับธรรมชาติ ผสมผสานความสวยงามให้ความรู้สึกผ่อนคลาย อบอุ่น และสวยงามมีความสุนทรีย์ สามารถถ่ายรูปได้ทุกมุม

### 5.3.7 กลยุทธ์ด้านกระบวนการ (Process)

กลยุทธ์ทางด้านกระบวนการนับเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ดังนั้น Pua Village Resort จึงได้กำหนดกลยุทธ์ทางด้านกระบวนการข้างต้นไว้ 3 ด้านดังนี้

#### 5.3.7.1 ระบบการจองห้องพักล่วงหน้า

เพื่อความสะดวกรวดสบายในการบริหารเวลาของลูกค้า Pua Village Resort ได้มีการพัฒนาระบบการจองที่พักชำระเงินทางบัตรเครดิตผ่านทางเว็บไซต์และOTA โดยที่ลูกค้าสามารถทำการจองที่พักล่วงหน้าได้ไม่เกิน 1 ปี และสามารถยกเลิกได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายก่อนวันเข้าพักอย่างน้อย 1 สัปดาห์ หากเกินช่วงเวลาดังกล่าวทาง Pua Village Resort จะการคืนเงินเป็นจำนวน 50% ของราคาห้องพักที่ลูกค้าได้จองไว้คืนให้ทางลูกค้า ซึ่งทำให้เราสามารถวางแผนการบริการและทราบปริมาณความต้องการของลูกค้าได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลให้การบริการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 5.3.7.2 ขั้นตอนการให้บริการของพนักงานขาย

Pua Village Resort จะมีแนวทางการให้บริการลูกค้าให้กับพนักงานทุกคน โดยพนักงานจะต้องทำการแนะนำห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงแจ้งข้อปฏิบัติให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการทราบ พนักงานจะต้องเรียนรู้และจดจำชื่อของลูกค้าที่มาใช้บริการประจำได้ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้า โดยสามารถศึกษาข้อมูลของลูกค้าที่ทาง Pua Village Resort ได้ทำการบันทึกไว้ นอกจากนี้พนักงานทุกคนจะมีตารางการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นของตนเองทั้งในเรื่องของการต้อนรับแขก การเตรียมอาหารและเครื่องดื่มตามสูตรที่ทางรีสอร์ทเตรียมไว้ให้และการทำความสะอาดห้องพักและพื้นที่ส่วนกลาง แตกต่างกันไปตามตำแหน่งหน้าที่

#### 5.3.7.3 ระบบการประเมินการให้บริการและรับฟังความคิดเห็น

Pua Village Resort มีช่องทางการรับฟังความคิดเห็นโดยการเขียนใบแสดงความคิดเห็นผ่านทางหน้าเคาน์เตอร์เช็คอิน หรือสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านทางหน้าเว็บไซต์ของรีสอร์ทและเฟสบุ๊ก นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบการวิจารณ์ถึง Pua Village Resort ของลูกค้าตามเว็บไซต์ต่างๆ เช่น พันทิป เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการให้ตรงความต้องการตลาดมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 6

### กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมและที่พักสามารถดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้น Pua Village Resort จึงได้วางแผนกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานดังนี้

#### 6.1 การแบ่งสัดส่วนพื้นที่

พื้นที่ของ Pua Village Resort ตั้งอยู่ในตำบลไชยวัฒนา อำเภอปัว จังหวัดน่าน มีพื้นที่ขนาด 6 ไร่ แบ่งพื้นที่การใช้งานโดยคำนึงถึงทิศทางลม แสงแดด และวิวทิวทัศน์ของผู้พักที่มองออกมา จากบ้านพัก รวมถึงการจัดสรรพื้นที่ส่วนกลางตามข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่าง ที่ต้องการบรรยากาศที่ล้อมรอบไปด้วยต้นไม้ และบรรยากาศที่ร่มรื่น ดังนี้



ภาพที่ 6.1 แผนที่ที่ตั้ง Pua Village Resort





ภาพที่ 6.2 แผนผังการแบ่งสัดส่วนพื้นที่ Pua Village Resort

### 6.1.1 ที่พัก

โซนที่พักเป็นพื้นที่สำหรับพักผ่อนสำหรับนักท่องเที่ยว โดยจะแบ่งออกเป็น 2 โซนคือบ้านพัก 4 ห้องนอน และบ้านเดี่ยว มีรายละเอียดดังนี้

โซนบ้านพัก 4 ห้องนอน : อยู่ด้านในสุด ประกอบไปด้วยบ้านไม้ไผ่ ขนาด 120 ตารางเมตร พร้อมระเบียง จำนวน 2 ห้อง เห็นวิวทุ่งนาในมุมกว้าง

โซนบ้านเดี่ยว : อยู่ในสวนติดกับลำธาร

### 6.1.2 พื้นที่ส่วนกลาง

พื้นที่ส่วนกลาง ประกอบไปด้วยอาคารไม้ 2 หลัง โดยจะอยู่ในส่วนด้านหน้าติดกับลานจอดรถ โดยมีรายละเอียดดังนี้

อาคารต้อนรับนักท่องเที่ยว : พื้นที่สำหรับเคาน์เตอร์ต้อนรับนักท่องเที่ยว ซึ่งจะมีที่นั่งสำหรับนักท่องเที่ยวให้นั่งพักผ่อน และการตกแต่งอาคารที่เป็นเอกลักษณ์ เป็นจุดแลนด์ มาร์คที่ไว้ถ่ายรูป พร้อมกับการให้บริการ Free High Speed WIFI

โซนครัว : พื้นที่สำหรับเตรียมอาหารอาหาร เครื่องดื่มและเก็บวัตถุดิบ

### 6.1.3 ลานจอดรถ

ลานจอดรถด้านหน้ารีสอร์ทแบ่งเป็นแถว สามารถรองรับรถยนต์ได้มากที่สุด 20 คัน โดยมีต้นไม้สร้างเป็นแนวแบ่งพื้นที่จอดรถ ช่วยเพิ่มความร่มรื่น (อ้างอิงจากข้อมูลพฤติกรรมการเดินทางของ ลูกค้าโดยส่วนใหญ่พบว่าเดินทางท่องเที่ยวโดยใช้รถยนต์ส่วนตัว)

### 6.1.4 สวน

พื้นที่สวนจะประกอบไปด้วย สวนดอกไม้ที่จะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนปลูกไปตามฤดูกาล นาข้าว และส่วนของบ่อน้ำเป็นพื้นที่สำหรับให้นักท่องเที่ยวได้ไว้นั่งเล่น

## 6.2 รูปแบบและระยะเวลาในการให้บริการ

การให้บริการของ Pua Village Resort คือการให้บริการห้องพัก อาหารเย็น

### 6.2.1 การให้บริการห้องพัก

ห้องพักมี 2 รูปแบบ คือบ้านพัก 4 ห้องนอน และบ้านเดี่ยว เปิดให้บริการทุกวัน เวลาเช็คอิน 13:00 และ เวลาเช็คเอาท์ 11:00

### 6.2.2 การให้บริการอาหารเย็น

อาหารเย็นที่ให้บริการเป็นอาหารท้องถิ่น ซึ่งเมนูอาหารนั้นมีการปรับเปลี่ยนตามช่วงฤดูกาล อาหารของรีสอร์ทมีด้วยกัน 3 รูปแบบซึ่งแบ่งตามฤดูกาล ฤดูฝน ฤดูหนาว ฤดูร้อน ทางรีสอร์ทจัดอาหารเย็นไว้ เป็นชุดทั้งคาวหวาน ประกอบอาหารโดย Chef มากประสบการณ์

อาหารเช้าทางรีสอร์ทจะเป็นอาหารเช้าท้องถิ่นเช่นกัน ซึ่งทางเจ้าหน้าที่รีสอร์ทจะถามแขกผู้เข้าพักก่อนว่าอยากรับประทานอาหารชนิดใดถ้าไม่สามารถรับประทานแบบท้องถิ่นได้จะมี แบบอเมริกันเบรคฟาสให้แทน การเสิร์ฟอาหารทั้งอาหารเช้าและอาหารเย็นจะมีพนักงานเสิร์ฟถึงห้องพัก โดยที่พนักงานจะถามเวลาจากแขกผู้เข้าพักก่อนว่าจะรับประทานอาหารช่วงเวลาใด

## 6.3 อุปกรณ์ต่างๆ ที่มีไว้ให้บริการ

อุปกรณ์ส่วนกลางที่มีให้บริการคือ Wifi ให้บริการครอบคลุมรีสอร์ท รหัสการเข้า ไวไฟจะอยู่ที่เคาเตอร์เช็คอิน (อ้างอิงจากข้อมูลการวิจัยความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เห็นว่าความครอบคลุมบริการของการบริการ wifi เป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจ)

### 6.3.1 ห้องพักรูปแบบบ้าน

#### 6.3.1.1 ห้องนอนและห้องรับแขก

พูกขนาดคิงไซส์ 1 ที่ โคมไฟสำหรับเตียงนอนจำนวน 2 ตัว แอร์ 1 ตัว internet TV ขนาด 52 นิ้ว 1 เครื่อง โซฟาในห้องรับแขก 1 ตัว ตู้เสื้อผ้า 1 ตู้ โต๊ะวางของ 2 ตัว

#### 6.3.1.2 ห้องน้ำ

เครื่องทำน้ำอุ่น 1 ตัว ชักโครก 1 ตัว ห้องกระจกสำหรับอาบน้ำ 1 ห้อง อ่างล้างหน้า 1 ที่ ไดรฟ์ เป่าผม 1 ตัว อุปกรณ์ทำความสะอาด (สบู์ เจลอาบน้ำ แชมพู ครีมหักผม) ชุดทำความสะอาด (คัตตอนบัด แปรงสีฟัน ยาสีฟัน หมวกใส่รวบผม) ผ้าเช็ดตัวจำนวน 4 ชุด

### 6.3.2 เคาน์เตอร์เช็คอิน

เคาน์เตอร์สำหรับพนักงาน 2 คน และมีอุปกรณ์เครื่องใช้ดังนี้ คอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง โทรศัพท์ 1 เครื่อง โซฟาสำหรับแขกนั่งพักจำนวน 4 ที่นั่ง และเก้าอี้ยกสูงจำนวน 4 ตัว และเครื่องรับบัตรเครดิต จำนวน 1 เครื่อง

## 6.4 กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบสำหรับประกอบอาหาร

การสั่งของสำหรับการประกอบอาหารจะสั่งวัตถุดิบทุกอย่างจากตลาดในชุมชน ปริมาณวัตถุดิบสำหรับ เตรียมอาหารจะสั่งมาตามจำนวนผู้เข้าซึ่งทางรีสอร์ททู้จากตอนผู้เข้าพักแจ้งแก่พนักงาน วัตถุดิบที่มีการสั่งบ่อยจะมีการสต็อกของไว้บ้างเช่นข้าวสาร กาแฟ ขนมหั้ว เครื่องปรุงต่างๆ เป็นต้น

## 6.5 กระบวนการจองห้องพัก

การจองคิวเชื่อมต่อกับระบบการจองของ OTA ที่ทางรีสอร์ทที่ใช้ช่องทางนี้จำหน่าย เมื่อลูกค้าจองผ่าน OTA ห้องที่ถูกจองจะเข้าสู่ระบบของรีสอร์ทอัตโนมัติ (อ้างอิงจาก ข้อมูลพฤติกรรม การจองห้องพักของลูกค้าช่วงอายุ 25 – 40 ปี โดยส่วนใหญ่เลือกใช้บริการผ่าน OTA)

การจองผ่านระบบ Website ในเว็บไซต์จะสามารถเลือกช่วงวันเวลาได้ เมื่อเลือกเสร็จจะระบุ ว่ามีห้องแบบใดบ้างที่ว่างอยู่ ว่างอยู่จำนวนเท่าไร เมื่อตัดสินใจจองห้องพัก หลังจากชำระเงินเรียบร้อยแล้ว รีสอร์ทจะส่งอีเมลยืนยันการจองกลับไป การจองผ่านโทรศัพท์ ลูกค้าสามารถโทรมาสอบถามและจองได้โดยตรงกับพนักงานของรีสอร์ทได้เลย

ข้อมูลการจองห้องทุกช่องทางจะเข้าสู่ระบบของรีสอร์ทแบบเรียลไทม์เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดของลำดับการจอง (อ้างอิงจากข้อมูลพฤติกรรมการจองห้องพักของลูกค้าวัย 40 ปีขึ้นไป โดยส่วนใหญ่เลือกใช้บริการจองที่ผ่านเว็บไซต์ของที่พักหรือโทรศัพท์ติดต่อที่พักรโดยตรง)

ในการยกเลิกห้องสามารถทำได้ทั้งเว็บไซต์หรือโทรเข้ารีสอร์ทโดยตรง โดยมีเงื่อนไขการคืนเงินตามประกาศของประกาศของรีสอร์ท

## 6.6 การดูแลทำความสะอาด ดูแลสวน และการสาธิตวิธีการทำนา

การดูแลความสะอาดและการดูแลสวนเป็นสิ่งสำคัญที่สร้างความประทับใจให้กับแขกผู้เข้าพัก เพราะฉะนั้นทาง Pua Village Resort จึงจัดคนดูแลความสะอาดห้องพัก จำนวน 2 คน และคนดูแลสวนและบริเวณโดยรอบ 2 คน

งานประจำสำหรับคนดูแลสวนคือคอยรดน้ำต้นไม้ ดูแลสวนให้สวยงามอยู่เสมอ รวมทั้งดูแลความสะอาดภายใน Pua Village Resort ทั้งหมด รวมถึงเป็นวิทยากรสาธิตการทำนาให้กับนักท่องเที่ยว 1 รอบต่อวันในช่วงเช้า

งานสำหรับคนดูแลห้องจะคอยทำความสะอาดห้องเมื่อแขกเช็คเอาท์ออกจากห้อง จัดห้องให้ เรียบร้อยพร้อมบริการสำหรับแขกที่จะมาพักต่อ รวมถึงทำความสะอาดผ้าปูเตียง ผ้าเช็ดตัวที่ให้บริการแก่แขกผู้เข้าพัก

## 6.7 กระบวนการชำระเงิน

Pua Village Resort มีช่องทางในการชำระเงินด้วยกัน 3 ช่องทาง โดยอ้างอิงจากข้อมูลพฤติกรรม การจ่ายเงินค่าห้องพักของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนี้

### 6.7.1 การชำระผ่านช่องทาง OTA

การชำระช่องทางนี้มีทั้งรูปแบบใช้บัตรเครดิตชำระ ไปจ่ายที่เคาร์เตอร์เซอร์วิสที่ 7-11 หรือปรีนใบจองแล้วไปจ่ายเงินที่เคาน์เตอร์โรงแรมเวลาเช็คอิน โดยที่ใช้บัตรเครดิตประกันไว้ก่อน

### 6.7.2 การชำระผ่านการจองในเว็บไซต์

หลังจากที่ลูกค้าทำการจองในเว็บไซต์แล้ว ลูกค้าชำระค่าห้องด้วยบัตรเครดิตหรือหักผ่านบัญชีธนาคารของลูกค้าเข้า Pua Village Resort ได้ เมื่อชำระเงินเรียบร้อยแล้วระบบจะส่งอีเมลยืนยันกลับไป

### 6.7.3 การชำระผ่านการจองทางโทรศัพท์

ลูกค้าที่โทรจองห้องผ่านการโทรศัพท์สามารถโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารของ Pua Village Resort ได้แล้ว ส่งสลิปยืนยันการโอนจากนั้นพนักงานทำการตรวจสอบและส่งอีเมลยืนยันกลับไปให้ผู้โอน และสามารถใช้บริการเครดิตชำระได้โดยการบอกตัวเลขรหัสบัตรเครดิต เมื่อชำระเรียบร้อยแล้วพนักงานจะส่ง อีเมลยืนยันกลับไป



## บทที่ 7

### กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

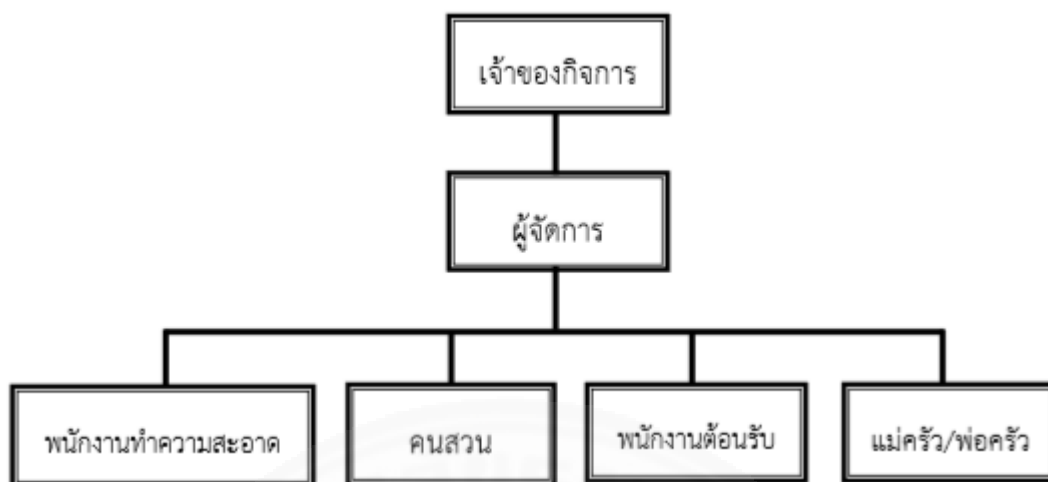
ธุรกิจรีสอร์ทเป็นธุรกิจให้บริการ ดังนั้นทรัพยากรบุคคลจึงมีสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อน ธุรกิจ การที่บุคลากรมีคุณภาพ จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้เกิดการใช้บริการซ้ำและ บอกต่อ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล สำหรับ จัดการและให้บริการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการ แข่งขันในตลาด

#### 7.1 วัตถุประสงค์การจัดการทรัพยากรบุคคล

1. เพื่อเป็นการกำหนดกลยุทธ์โครงสร้างขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน และวางแผนกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับขนาดและเป้าหมายของ Pua Village Resort ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของ Pua Village Resort
3. เพื่อกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความเหมาะสมกับความสามารถและผลงาน ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

#### 7.2 โครงสร้างองค์กร

Pua Village Resort มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่งาน (The Functional Structure) ให้มีลักษณะแบบ Flat Organizational Structure ทำให้มีความสะดวกและรวดเร็วในการประสานงานภายใน และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันได้อย่างรวดเร็วตามสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่มีการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมและที่พักสูง โดยมีโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่งาน (The Functional Structure) ดังนี้



ภาพที่ 7.1 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่งาน (The Functional Structure) ของ Pua Village Resort

### 7.3 หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน

การที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องมีการกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของพนักงาน ให้สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละคน โดยอ้างอิง จากข้อมูลความต้องการการบริการจากที่พักของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งพบว่ามีความต้องการ การ บริการที่อบอุ่น พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใส ใส่ใจในรายละเอียด ดังนั้นรีสอร์ทจึงกำหนดความ รับผิดชอบและคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ดังนี้

#### 7.3.1 ผู้จัดการ

ผู้จัดการ มีหน้าที่วางแผนการจัดการให้กิจการดำเนินไปได้ด้วยความ เรียบร้อย ทั้งทางด้านการบริหารและการตลาด รวมถึงบริหารงานบุคคลและการควบคุมการ ปฏิบัติงานของพนักงาน ให้การต้อนรับแขกและดูแลการจัดที่พัก ควบคุมดูแลในส่วนของพนักงานผู้ ปฏิบัติหน้าที่ บริการให้อยู่ในมาตรฐานที่กำหนด และจัดทำหรือควบคุมการทำบันทึกและบัญชี รายรับและรายจ่าย รวมถึงการสั่งซื้อสิ่งของเครื่องใช้อุปกรณ์ต่างๆ ให้เพียงพอต่อความต้องการ และ จัดทำรายงานให้เจ้าของกิจการทราบถึงความก้าวหน้าและสถานะของธุรกิจ

คุณสมบัติ

- เพศชายหรือหญิง อายุ 30 ปีขึ้นไป (ชายผ่านการเกณฑ์ทหารแล้ว)
- ปริญญาตรีสาขาด้านการบริหารโรงแรมหรือสูงกว่า

- มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริการโรงแรม 5 ปีขึ้นไป
- มีความรู้ภาษาอังกฤษดี
- มีมนุษยสัมพันธ์ดี รักอาชีพบริการ
- มีปฏิภาณไหวพริบดี เตรียมพร้อมรับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดและสามารถแก้ไข สถานการณ์ได้ทันทีเมื่อเกิดการผิดพลาดในการสื่อสาร
- สามารถทำงานล่วงเวลา เป็นคนเปิดกว้างเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง และไม่เหยียดผิวพรรณเชื้อชาติ

### 7.3.2 พนักงานทำความสะอาด

พนักงานทำความสะอาด มีหน้าที่ทำความสะอาดและให้บริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเข้าพักของแขก เช่น ห้องนอน ห้องนั่งเล่น ห้องอาบน้ำ ห้องน้ำ รวมถึงทางเดินหน้าห้องพักด้วย ดูแลรักษาสสิ่งของ และอำนวยความสะดวกในห้องพักแขกให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ และคอยให้ความช่วยเหลือแขกในห้องพัก ถ้าพบสิ่งผิดปกติในห้องแขกให้รีบรายงานผู้จัดการโรงแรมทราบโดยทันที

#### คุณสมบัติ

- เพศหญิง อายุไม่เกิน 40 ปี
- สำเร็จการศึกษาระดับ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ขึ้นไป
- มีความรู้และประสบการณ์การทำงานทำความสะอาด
- มีความซื่อสัตย์สุจริต อดทน รักความสะอาด
- รักงานบริการ มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- สามารถทำงานเป็นกะได้

### 7.3.3 คนสวน

ช่างซ่อมบำรุง มีหน้าที่ดูแลรดน้ำต้นไม้ บำรุงรักษาสวนหย่อมและตัดแต่งไม้ประดับในบริเวณรีสอร์ทให้มีความสวยงามอยู่เสมอ

#### คุณสมบัติ

- เพศชาย อายุไม่เกิน 40 ปี
- สำเร็จการศึกษาระดับ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ขึ้นไป
- มีความรู้และประสบการณ์การดูแลสวนหย่อมและตัดแต่งไม้ประดับ
- ซื่อสัตย์ สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- สุขภาพแข็งแรง สามารถทำงานหนักได้



### 7.3.4 พนักงานต้อนรับ

พนักงานต้อนรับ มีหน้าที่ต้อนรับลูกค้า ลงทะเบียนและจ่ายห้องและกุญแจ และการให้คำแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาการบริการที่ลูกค้าพบเจอ รวมถึงการดูแลเรื่องการจองห้องพักของลูกค้า พาทำกิจกรรมและบริการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

คุณสมบัติ

- เพศชายหรือหญิง อายุไม่เกิน 35 ปี
- สำเร็จการศึกษาระดับ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ขึ้นไป
- มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริการ 1 ปีขึ้นไป
- มีอัธยาศัยดี มีใจรักการบริการ

### 7.3.5 พ่อครัว/แม่ครัว

แม่ครัวมีหน้าที่จัดเตรียมและซื้อวัตถุดิบ อุปกรณ์ในการประกอบอาหาร รวมทั้งประกอบอาหารตามสูตรของทางรีสอร์ท

คุณสมบัติ

- เพศชายหรือหญิง อายุไม่เกิน 35 ปี
- สำเร็จการศึกษาระดับ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ขึ้นไป
- มีประสบการณ์ทำอาหาร 1 ปีขึ้นไป
- มีอัธยาศัยดี มีใจรักการบริการ

### 7.3.6 พนักงานรักษาความปลอดภัย

คุณสมบัติ

- เพศชาย อายุไม่เกิน 40 ปี
- สำเร็จการศึกษาระดับ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ขึ้นไป
- มีความรู้และประสบการณ์การรักษาความปลอดภัย
- ซื่อสัตย์ สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- สุขภาพแข็งแรง สามารถทำงานหนักได้

## 7.4 การวางแผนกำลังคน

จากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานภายใน Pua Village Resort มีการวางแผน กำลังคนตามตำแหน่งงานดังนี้

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| 1. ผู้จัดการโรงแรม    | จำนวน 1 คน |
| 2. พนักงานทำความสะอาด | จำนวน 2 คน |

3. พนักงานร้านกาแฟ	จำนวน 2 คน
4. คนสวน	จำนวน 2 คน
5. พนักงานต้อนรับ	จำนวน 2 คน
6. พ่อครัว/แม่ครัว	จำนวน 2 คน
7. พนักงานรักษาความปลอดภัย	จำนวน 2 คน

ซึ่งจะมีพนักงานประจำทั้งหมด 11 คน และจะพลัดเปลี่ยนกันทำงานเป็นกะ โดยทำงาน 6 วัน ต่อสัปดาห์ ซึ่งวันหยุดจะเป็นวันธรรมดาที่ไม่ตรงกับวันหยุดนักขัตฤกษ์และ ศุกร์ เสาร์ อาทิตย์ เนื่องจาก เป็นช่วงที่มีนักท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก

เนื่องจากรีสอร์ทที่เปิดให้บริการทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง จึงแบ่งช่วงเวลาทำงานเป็น 3 กะ คือ เช้า (7.00 น. -16.00 น.) บ่าย (15.00 น.-24.00 น.) และดึก (23.00 น.-8.00 น.) ซึ่งในกะ ดึกจะมีพนักงานเพียง 2-3 คน เพราะในช่วงกลางคืนจะมีผู้มาติดต่อน้อย ดังนั้นรีสอร์ทจึงจะมีพนักงานอยู่เวรเท่าที่จำเป็น แต่ละคนจึงต้องทำหน้าที่หลายอย่าง เพราะต้องทำแทนตำแหน่งอื่นที่ไม่มีคนอยู่เวรด้วย โดยพนักงานที่ทำหน้าที่พนักงานสัมภาระภาคกลางคืน (Night Porter) จะเป็นพนักงานต้อนรับ ซึ่งจะรับช่วงงานต่างๆ ของแผนกต้อนรับตั้งแต่ประมาณ 23.00 น. หรือ 24.00 น. ไปถึงเช้าของอีกวัน สำหรับเรื่องที่ต้องจัดการดูแลบางส่วนที่บังเอิญเข้ามาพักตอนดึก และบางส่วนที่เช็คอินตอนเช้ามีติดด้วย ดูแลการรับโทรศัพท์ ดูแลตรวจตราด้านการรักษาความปลอดภัยทั่วไป จัดหาเครื่องดื่มและอาหารว่างให้แขกที่อาจจะขอมานอนกลางคืน และทำหน้าที่อื่นๆ

## 7.5 การฝึกอบรมพนักงาน

เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถทำงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทางรีสอร์ทจึงมีการจัดระบบฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยมี หลักสูตรดังนี้โดยมีหลักสูตร ดังนี้

### 7.5.1 การฝึกอบรมพนักงานใหม่

เป็นการฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้รู้ถึงความเป็นมาของรีสอร์ท ภาพลักษณ์ของรีสอร์ทที่ต้องการสื่อไปถึงกับผู้เข้าพัก รูปแบบการทำงาน รวมถึงกฎระเบียบ หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งของตนเอง

### 7.5.2 การฝึกอบรมประจำเดือน

เป็นการฝึกอบรมพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีการพูดคุยเกี่ยวกับเสียงตอบรับของผู้เข้าพักในเดือนที่ผ่านมา เพื่อหาวิธีปรับปรุงแก้ไขในจุดที่ยังทำได้ไม่ดี และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ

## 7.6 ค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน

### 7.6.1 อัตราค่าจ้างหรือเงินเดือน

รีสอร์ทได้กำหนดอัตราค่าจ้างของพนักงานในแต่ละตำแหน่งแตกต่างกันไปตามความรับผิดชอบ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน และลดอัตราการลาออกของพนักงานที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นการช่วยควบคุมต้นทุนในการดำเนินการในการรับบุคคลากรใหม่ และมีการปรับขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานตามผลการประเมินการทำงาน ขึ้นตัวร้อยละ 5 เพื่อให้ครอบคลุมการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเฟ้อของไทย

#### ตารางที่ 7.1

##### อัตราค่าจ้างของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง

ตำแหน่ง	อัตราค่าจ้างประจำตำแหน่ง (บาท)	อัตราจ้าง (คน)	อัตราค่าจ้างรวม (บาท)
ผู้จัดการโรงแรม	20,000	1	20,000
พนักงานทำความสะอาด	7,500	2	15,000
พนักงานร้านกาแฟ	8,000	2	16,000
คนสวน	7,500	2	15,000
พนักงานต้อนรับ	9,000	2	18,000
พ่อครัว/แม่ครัว	15,000	2	30,000
พนักงานรักษาความปลอดภัย	7,500	2	15,000
รวม			129,000

### 7.6.2 โบนัส

ริสอร์ทมีนโยบายในการจ่ายเงินโบนัสให้พนักงานทุกคนปีละ 1 ครั้ง โดยพิจารณาตามผลประกอบการของกิจการ และผลงานของตัวพนักงานเองเพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### 7.6.3 ค่าคอมมิชชั่น

ริสอร์ทมีการคิดค่าเซอร์วิสชาร์ต 10% ซึ่งคือเงินค่าบริการที่พนักงานจะได้รับต่างหากนอกเหนือจากเงินเดือน

### 7.6.4 ประกันสังคม

ริสอร์ทมีการจัดทำประกันสังคมให้กับพนักงานทุกคนตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อสิทธิประโยชน์ทดแทนของพนักงาน เมื่อประสบอันตราย เจ็บป่วย ทูพลภาพ ตาย ซึ่งไม่ได้เกิดเนื่องจากการทำงาน รวมทั้งกรณีคลอดบุตร สงเคราะห์บุตร ชราภาพ และว่างงาน ซึ่งการจ่ายประกันสังคมเกิดจาก 3 ส่วน คือ หักจากเงินเดือนของพนักงาน ในอัตรา 5% ของเงินเดือนพนักงาน แต่ไม่เกิน 750 บาท ต่อเดือน ทางผู้ว่าจ้างจ่ายสมทบให้กับลูกจ้างอีก 5% ของเงินเดือนและรัฐบาลร่วมจ่ายสมทบในอัตรา 2.75% ของเงินเดือน (สำนักงานประกันสังคม, 2561)

### 7.6.5 สิทธิวันหยุด

ริสอร์ทให้สิทธิพนักงานหยุดงานได้สัปดาห์ละ 1 วัน และวันหยุดประจำปีอีก 13 วัน ตามที่กฎหมายกำหนด โดยได้มีการกำหนดตามตารางงาน และสามารถเปลี่ยนหยุดหรือสะสมวันหยุด ตามที่ผู้จัดการเห็นสมควร โดยแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน เพื่อที่ทางผู้จัดการได้จัดตาราง เวิร์กให้มีความเหมาะสม หรือประกาศรับสมัครพนักงาน Part-Time มาแทนในวันที่ขอลาหยุดได้

### 7.6.6 สวัสดิการอื่นๆ

- (1) เครื่องแบบพนักงานคนละ 2 ชุดต่อปี
- (2) งานเลี้ยงสังสรรค์ตามกิจกรรมที่ขึ้นในแต่ละปี เช่น งานเลี้ยงสังสรรค์วันปีใหม่
- (3) การตรวจสุขภาพประจำปี
- (4) ประกันอุบัติเหตุกลุ่ม

## บทที่ 8

### กลยุทธ์ด้านการเงิน

กลยุทธ์ทางการเงินของ Pua Village Resort จัดทำขึ้นเพื่อให้การบริหารจัดการด้านเงินทุน รายรับ รายจ่าย และการกำหนดโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ผลตอบแทนการลงทุน และอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ เพื่อวัดความสามารถในการดำเนินงานของกิจการ ทั้งนี้เพื่อให้กิจการมีศักยภาพและสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถสร้างกำไรในระยะยาวให้ธุรกิจต่อไป

#### 8.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางการเงิน

##### 8.1.1 วัตถุประสงค์ทางการเงิน

1. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ โดยอาศัยเครื่องมือทางการเงินต่างๆ ในการวิเคราะห์ผลตอบแทนโครงการ
2. เพื่อวางแผนโครงสร้างทางการเงินให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
3. เพื่อการบริการการดำเนินงานให้มีสภาพคล่อง และบริหารต้นทุนทางการเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

##### 8.1.2 เป้าหมายทางการเงิน

1. ผลตอบแทนของมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) ของโครงการ เป็นบวก
2. มีอัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR) สูงกว่าต้นทุนทางการเงินของกิจการ (Weighted Average Cost of Capital)
3. มีระยะเวลาคืนทุน (Payback Period: PB) ไม่เกิน 3 ปี หลังเริ่มดำเนินกิจการ

## 8.2 การกำหนดสมมุติฐานทางการเงิน

### 8.2.1 แหล่งที่มาของเงินทุน โครงสร้างเงินทุน และต้นทุนทางการเงิน

Pua Village Resort ใช้เงินลงทุนเริ่มต้น 15,000,000 บาท โดยมีที่มาจาก การแบ่งโครงสร้างเงินทุน ออกเป็น 2 ส่วน คือเงินลงทุนในส่วนของเจ้าของ 5,000,000 บาท และเงินลงทุนจากการกู้ยืมจากธนาคาร 10,000,000 บาท เนื่องจากรีสอร์ทเป็นธุรกิจที่พักซึ่งมีการลงทุนในช่วงแรกที่สูง จึงจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายเงินจากการกู้ยืมจำนวนมาก อีกทั้งการกู้ยืมจากธนาคารสามารถยังทำให้ทางรีสอร์ทได้รับประโยชน์ในการเสียภาษีที่ลดลง (Tax Shield) ส่งผลให้มีกระแสเงินสดที่เพิ่มมากขึ้น

ต้นทุนทางการเงินของกิจการ (Weighted average cost of capital : WACC ) สามารถคำนวณได้โดยการเฉลี่ยน้ำหนักต้นทุนทางการเงินระหว่างส่วนของผู้ถือหุ้นและส่วนของเงินกู้ที่มีอัตราส่วน 1 : 2 โดยที่ต้นทุนทางการเงินในส่วนของเจ้าของเท่ากับ 20% และต้นทุนเงินลงทุนจากการกู้ยืมจากธนาคารหรือดอกเบี้ยอยู่ที่ 6.25% จากอัตราดอกเบี้ย MLR ของธนาคารกรุงเทพ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, เมษายน 2562) ทำให้สามารถคำนวณต้นทุนทางการเงินของกิจการได้เท่ากับ 15 % โดยวิธีการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned} \text{WACC} &= E / (D+E) r_e + D / (D+E) r_d (1-T) \\ &= [5,000,000 / (5,000,000+10,000,000) \times 0.2] + [10,000,000 / (10,000,000+5,000,000) \times 0.0625 \times (1-0.20) ] \\ &= 15\% \end{aligned}$$

โดยที่

E คือ สัดส่วนเงินลงทุนในส่วนของเจ้าของ

D คือ สัดส่วนเงินลงทุนจากการกู้ยืมจากธนาคาร

$r_e$  คือ ต้นทุนในส่วนของเจ้าของ

$r_d$  คือ ต้นทุนเงินลงทุนจากการกู้ยืมจากธนาคารหรือดอกเบี้ย

T คือ อัตราภาษีนิติบุคคล

### 8.2.2 การประมาณการรายได้

รายได้หลักของ Pua Village Resort มาจากการให้บริการที่พัก รายได้รองมาจากการจำหน่ายอาหารเครื่องดื่มและของที่ระลึก โดยจากข้อมูลสถิติปริมาณผู้เข้าพักโรงแรมของจังหวัดน่านตลอดปี 2561 เฉลี่ยอยู่ที่ 62% ของปริมาณห้องที่รองรับได้ทั้งหมด โดยขึ้นอยู่กับแต่ละช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว แต่เนื่องจาก Pua Village Resort เป็นธุรกิจเปิดใหม่ยังไม่เป็นที่รู้จัก ดังนั้นเป้าหมายปริมาณการเข้าพักในปีที่ 1-2 เฉลี่ยอยู่ที่ 55-60% และจะเพิ่มขึ้นเป็น 70% ภายในปีที่ 3-5

ตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ทั้งนี้จำนวนห้องพักของรีสอร์ทสามารถรองรับลูกค้าได้สูงสุด 15 หลังต่อวัน หรือคิดเป็น 55 คนต่อวัน โดยเปิดให้บริการวันจันทร์ถึงวันอาทิตย์ ตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้นจึงประมาณการจำนวนห้องพักที่ถูกใช้บริการต่อเดือนเป็นดังนี้

ตารางที่ 8.1

แสดงประมาณการจำนวนลูกค้าที่เข้าพักในแต่ละเดือน

	จำนวนห้องพักที่ใช้บริการ ต่อเดือน											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
สัดส่วนการเข้าพัก (ร้อยละ)	70	50	30	30	30	30	40	40	40	50	50	70
บ้านเดี่ยว (หลัง)	42	30	18	18	18	18	24	24	24	30	30	42
ห้อง Studio	210	150	90	90	90	90	120	120	120	150	150	210
รวม	252	180	108	108	108	108	144	144	144	180	180	252

โดยทางรีสอร์ทได้คำนวณหารายได้จากค่าบริการห้องพัก ตามตารางแสดงประมาณการจำนวนลูกค้าที่เข้าพักในแต่ละเดือน โดยอ้างอิงราคาห้องพักในแต่ละเดือนจาก ตารางการตั้งราคาห้องพักในบทที่ 5 เรื่องกลยุทธ์ด้านราคา และรายได้จากการบริการอาหาร อยู่ที่ 20% ของรายได้ค่าบริการห้องพัก ดังนั้นสามารถคำนวณออกมาเป็นรายได้ประมาณการในปีแรกได้ดังนี้

ตารางที่ 8.2

แสดงประมาณการรายได้จากการบริการที่พัก และรายได้อื่นๆ

	จำนวนห้องพักที่ใช้บริการ ต่อเดือน											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
อัตราค่าบริการต่อหลัง (บาท)	12,000	10,000	6,000	6,000	6,000	6,000	7,200	7,200	7,200	10,000	10,000	12,000
บ้านเดี่ยว (หลัง)	42	30	18	18	18	18	24	24	24	30	30	42
รายได้ (ล้านบาท)	0.504	0.30	0.108	0.108	0.108	0.108	0.172	0.172	0.172	0.30	0.30	0.504
อัตราค่าบริการต่อหลัง (บาท)	4,500	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,500	2,500	2,500	3,000	3,000	4,500
ห้อง Studio	210	150	90	90	90	90	120	120	120	150	150	210
รายได้ (ล้านบาท)	0.945	0.45	0.18	0.18	0.18	0.18	0.30	0.30	0.30	0.45	0.45	0.945
รวมรายได้จากห้องพัก (ล้านบาท)	1.449	0.75	0.288	0.288	0.288	0.288	0.475	0.472	0.472	0.75	0.75	1.449

ในปีแรก Pua Village Resort จะมีรายได้รวมจากการให้บริการที่พัก อาหาร และร้านอาหารแพเท่ากับ 10.185 ล้านบาท และมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 3-5 % ในปีที่ 1-5 และรักษาอัตราการจองห้องพักต่อปีให้ไม่ต่ำกว่า 60% ในปีต่อไป โดยอ้างอิงข้อมูลเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ในบทที่ 3 กลยุทธ์องค์กร ซึ่งสามารถคำนวณรายได้ทั้งหมดในระยะเวลา 5 ปี ได้ดังนี้

### ตารางที่ 8.3

แสดงรายได้ทั้งหมดในระยะเวลา 5 ปี

หน่วย : ล้านบาท

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
อัตราการเข้าพัก	45	50	60	63	65
รายได้จากห้องพัก	7.71	8.10	8.91	9.18	9.36
รายได้อื่นๆ	1.54	1.62	1.78	1.84	1.87
รายได้รวม	9.25	9.72	10.69	11.02	11.23

#### 8.2.3 การประมาณต้นทุน

เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ให้บริการที่พักจึงมีต้นทุนในส่วนของการบริการอาหาร โดยจะมีต้นทุนในเรื่องของการประกอบอาหาร โดยประมาณการต้นทุนค่าอาหารและเครื่องดื่มเท่ากับ 40-50% ของราคาอาหาร และต้นทุนของสิ่งอำนวยความสะดวก (Amenities) เท่ากับ 5-10% ของราคาที่พัก

#### 8.2.4 การประมาณการเงินลงทุน

เงินลงทุนใน Pua Village Resort มีแหล่งที่มาจาก 2 แหล่ง คือเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น และเงินลงทุนจากการกู้ยืมจากธนาคาร โดยมีสัดส่วนเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น และเงินลงทุนจากการกู้ยืมจากธนาคารอยู่ที่ 1 ต่อ 2 เพื่อใช้ในการลงทุนสร้างและตกแต่งบ้านพัก อุปกรณ์ สำนักงาน โรงครัวและอุปกรณ์ทำครัว และการปรับปรุงทัศนียภาพของที่พัก โดยจะมีเงินลงทุนทั้งหมด 14,450,000 บาท



## ตารางที่ 8.4

แสดงประมาณการต้นทุนค่าใช้จ่ายเงินลงทุนเริ่มต้น (Initial Cost)

รายการ	ต้นทุนต่อหน่วย (บาท)	จำนวน	ต้นทุนรวม (บาท)
ค่าปรับพื้นที่ 6 ไร่	500,000	1	500,000
ค่าออกแบบ	400,000	1	400,000
ค่าก่อสร้างห้อง Studio	375,000	10	3,750,000
ค่าก่อสร้างบ้านพัก	1,500,000	2	3,000,000
ค่าก่อสร้างอาคารรับรอง	600,000	1	600,000
ค่าก่อสร้างโรงครัว	200,000	1	200,000
ค่าปรับปรุงทัศนียภาพ	1,000,000	1	1,000,000
ระบบน้ำและระบบแอร์	500,000	1	500,000
ระบบไฟฟ้า	400,000	1	400,000
ค่าอุปกรณ์ไฟฟ้า	800,000	1	800,000
อุปกรณ์สำนักงาน	300,000	1	300,000
ค่าตกแต่ง	1,000,000	1	1,000,000
ค่าเฟอร์นิเจอร์อื่นๆ	2,000,000	1	2,000,000
รวมเงินลงทุนเริ่มต้น			14,450,000

## 8.2.5 การประมาณการค่าใช้จ่าย

Pua Village Resort ได้ประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหาร และค่าใช้จ่ายทางการตลาด ในปีที่ 1-5 โดยค่าใช้จ่ายหลักในการบริหารจะเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนเงินเดือนพนักงาน ค่าสาธารณูปโภคต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

## ตารางที่ 8.5

แสดงค่าใช้จ่ายในการบริหาร

หน่วย : บาท

ตำแหน่ง	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
เงินเดือนพนักงาน	1,548,000	1,594,440	1,642,273	1,691,541	1,742,288
ค่าประกันสังคม	46,440	47,832	49,268	50,746	52,268
ค่าตรวจสอบและทำบัญชี	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
ค่าไฟ	240,000	252,000	264,600	277,830	291,721
ค่าน้ำ	24,000	24,720	25,461	26,225	27,012
ค่าอินเทอร์เน็ต	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
รวม	1,906,440	1,966,992	2,029,602	2,094,342	2,161,289

## ตารางที่ 8.6

แสดงค่าใช้จ่ายทางการตลาด

หน่วย : บาท

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด	240,000	240,000	180,000	100,000	100,000

## ตารางที่ 8.7

แสดงค่าเสื่อมราคาต่อปี

รายการ	ต้นทุน (บาท)	อายุการใช้งาน (ปี)	ค่าเสื่อมราคาต่อปี (บาท)
ค่าปรับพื้นที่ 6 ไร่	500,000	10	50,000
ค่าออกแบบ	400,000	10	40,000
ค่าก่อสร้างห้อง Studio	375,000	10	37,500
ค่าก่อสร้างบ้านพัก	1,500,000	10	150,000
ค่าก่อสร้างอาคารรับรอง	600,000	10	60,000
ค่าก่อสร้างโรงครัว	200,000	10	20,000
ค่าปรับปรุงทัศนียภาพ	1,000,000	10	100,000
ระบบน้ำและระบบแอร์	500,000	10	50,000
ระบบไฟฟ้า	400,000	10	40,000
ค่าอุปกรณ์ไฟฟ้า	800,000	5	160,000
อุปกรณ์สำนักงาน	300,000	5	60,000
ค่าตกแต่ง	1,000,000	5	200,000
ค่าเฟอร์นิเจอร์อื่นๆ	2,000,000	5	400,000
			1,367,500

### 8.3 การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงิน

จากการนำข้อมูลรายได้ การลงทุนและค่าใช้จ่ายของ Pua Village Resort มาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) พบว่ากิจการต้องใช้เงินลงทุนแรกเริ่มประมาณ 14,450,000 บาท ในการสร้างที่พัก วางระบบไฟฟ้า ระบบน้ำ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ การตกแต่งภายในและปรับภูมิทัศน์ภายนอก เพื่อใช้ในการประกอบธุรกิจ โดยรีสอร์ทมีขนาดพื้นที่ 6 ไร่ มีห้องพักจำนวน 18 ห้อง แบ่งเป็นบ้านเดี่ยว 2 หลัง และห้อง Studio 10 ห้อง สามารถรองรับลูกค้าได้สูงสุด 55 คนต่อวัน โดยในปีแรกของการเปิดกิจการ ทางที่พักสามารถสร้างรายได้ประมาณ 9,250,000 บาท และหลังจากหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ แล้ว กิจการมีกำไรสุทธิ ในปีแรกประมาณ 2,547,648 บาท โดยในปีถัดๆ ไป รายได้ของ Pua Village Resort จะปรับตัวสูงขึ้น เนื่องจากเริ่มเป็นที่รู้จักและมีการทำการตลาดอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้กิจการมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอด 5 ปีที่วิเคราะห์โครงการ สามารถสรุปรายละเอียดและผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 8.8

#### งบกำไรขาดทุน (Income Statement)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้					
รายได้จากการขายและบริการ	9,250,000	9,720,000	10,690,000	11,020,000	11,230,000
รายได้สุทธิ	9,250,000	9,720,000	10,690,000	11,020,000	11,230,000
(หัก) ต้นทุนขาย					
ต้นทุนค่าอาหารและเครื่องดื่ม	770,000	810,000	890,000	920,000	935,000
ต้นทุนสิ่งอำนวยความสะดวก	1,156,500	1,215,000	1,336,500	1,377,000	1,404,000
กำไรขั้นต้น	7,323,500	7,695,000	8,463,500	8,723,000	8,891,000
(หัก) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ					
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,906,440	1,966,992	2,029,602	2,094,342	2,161,289
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	240,000	240,000	180,000	100,000	100,000
รายค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	2,146,440	2,206,992	2,209,602	2,194,342	2,261,289
กำไรก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อม	5,177,060	5,488,008	6,253,898	6,528,658	6,629,711
(หัก) ค่าเสื่อมราคา	1,367,500	1,367,500	1,367,500	1,367,500	1,367,500
กำไรก่อนหักภาษีและต้นทุนทางการเงิน	3,809,560	4,120,508	4,886,398	5,161,158	5,262,211
(หัก) ดอกเบี้ยจ่าย	625,000	625,000	625,000	625,000	625,000
กำไรก่อนหักภาษี	3,184,560	3,495,508	4,261,398	4,536,158	4,637,211
ภาษี	636,912	699,101	852,279	907,231	927,442
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	2,547,648	2,796,406	3,409,118	3,628,926	3,709,768

ทำให้ผลตอบแทนการลงทุน ดังนี้

Payback Period	4.67	ปี
NPV	11,248,790	บาท
IRR	19	%

จากการดำเนินงานพบว่า มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value : NPV) กรณีสถานการณ์ปกติ (Base Case) เท่ากับ 11,248,790 บาท ซึ่งมีค่าเป็นบวก อัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ (Internal Rate of Return : IRR) เท่ากับ 19 % ซึ่งสูงกว่าต้นทุนทางการเงิน (Weighted average cost of capital : WACC) ที่มีอัตราเท่ากับ 15% และกิจการมีระยะเวลาคืนทุน (Payback period : PB) อยู่ที่ 4.67 ปี หรือประมาณ 4 ปี 7 เดือน ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายของกิจการ ที่ตั้งไว้ไม่เกิน 5 ปี

#### 8.4 การวิเคราะห์สถานการณ์

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจนั้น อาจมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันที่สามารถกระทบต่อการดำเนินธุรกิจได้ตลอดเวลา โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของการดำเนินงาน คือ การวิเคราะห์ผลตอบแทน ทางด้านการเงิน 3 กรณี คือ ในกรณีฐาน (Base Case) กรณีที่แย่ที่สุด (Worst Case) และกรณีที่ดีที่สุด (Best Case) เพื่อให้ครอบคลุมความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อผล ประกอบการของธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละกรณี ดังนี้

##### 8.4.1 สถานการณ์ปกติ (Base Case)

ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของกิจการในสถานการณ์ปกติ ซึ่งรายละเอียดได้กล่าวไปแล้วในหัวข้อที่ 8.3

##### 8.4.2 สถานการณ์ดีเยี่ยม (Best Case)

กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม จะทำการเปลี่ยนสมมติฐานจากสถานการณ์ปกติ คือ อัตราการห้องพักที่ถูกใช้บริการ เพิ่มขึ้นจาก 45% เป็น 60% ตั้งแต่ปีแรกและเพิ่มขึ้นปีละ 5% จนปีที่ 5 จะมีอัตราการจองห้องพักที่ 80% ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของตลาด โดยอาจเป็นผลมาจากแนวโน้มการท่องเที่ยวที่สูงขึ้นและจำนวนแหล่งที่พักที่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ จึงเป็นโอกาสให้มีลูกค้าเข้าพักมากขึ้น ซึ่งสมมติฐานดังกล่าวส่งผลต่อผลตอบแทนของกิจการดังนี้

ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของกิจการในสถานการณ์ดีเยี่ยม มีการกำหนดให้อัตราการเติบโตในปีแรกที่ 60% ของกิจการเท่ากันทุกปีที่ 5% พบว่า มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value : NPV) เท่ากับ 13,854,640 บาท ซึ่งมีค่าเป็นบวก อัตรา

ผลตอบแทนภายในของโครงการ (Internal Rate of Return : IRR) เท่ากับ 24% ซึ่งสูงกว่าต้นทุนทางการเงิน (Weighted average cost of capital : WACC) ที่มีอัตราเท่ากับ 15 % และกิจการมีระยะเวลาคืนทุน (Payback period : PB) อยู่ที่ 3.8 ปี หรือประมาณ 2 ปี 10 เดือน ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายของกิจการที่ตั้งไว้ว่าจะคืน ทุนไม่เกิน 5 ปี

#### 8.4.3 สถานการณ์เลวร้าย (Worst Case)

กรณีสถานการณ์เลวร้ายที่สุด จะทำการเปลี่ยนสมมติฐานจากสถานการณ์ปกติ คือ จำนวน นักท่องเที่ยวที่มาจากจังหวัดน่านลดลง เนื่องจากภาวะมลพิษทางอากาศที่เคยเกิดขึ้นในปี 2561 อาจกลับมาเกิดขึ้นซ้ำได้ ส่งผลให้อัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวลดลงจาก 45% เป็น 35% ซึ่งสมมติฐานดังกล่าวส่งผลต่อผลตอบแทนของกิจการดังนี้

ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของกิจการในสถานการณ์เลวร้าย โดยมีการกำหนดให้ อัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวปีแรกอยู่ที่ 35% และอัตราการเติบโตของกิจการเท่ากับทุกปีที่ 5% พบว่า มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value : NPV) เท่ากับ 9,616,254 บาท ซึ่งมีค่า เป็นบวก อัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ (Internal Rate of Return : IRR) เท่ากับ 14% ซึ่งต่ำกว่าต้นทุนทางการเงิน (Weighted average cost of capital : WACC) ที่มีอัตราเท่ากับ 15% และ กิจการมีระยะเวลาคืนทุน (Payback period : PB) อยู่ที่ 5.2 ปี หรือประมาณ 5 ปี 1 เดือน ซึ่งเกินกว่า เป้าหมายของกิจการที่ตั้งไว้ว่าจะคืนทุนไม่เกิน 5 ปี

เมื่อเปรียบเทียบผลตอบแทนการลงทุนจาก 3 กรณี จะเป็นไปดังนี้

#### ตารางที่ 8.9

เปรียบเทียบผลตอบแทนการลงทุนทั้ง 3 กรณี

	กรณีฐาน	กรณีแย่ที่สุด	กรณีดีที่สุด	
Payback Period	4.67	5.2	3.8	ปี
NPV	11,248,790	9,616,254	13,854,640	บาท
IRR	19	14	24	%

## 8.5 แผนฉุกเฉิน

### 8.5.1 กรณีลูกค้าใช้บริการน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้

ส่งผลให้รายได้ และอัตราการเติบโตของกิจการ ลดลง

Pua Village Resort จะมีการเก็บข้อมูลลูกค้าและติดตามข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การเมือง ภัยพิบัติ และแนวโน้มการท่องเที่ยว เพื่อนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์สถานการณ์ความต้องการของตลาด ทำให้ทราบถึงสถานการณ์ในปัจจุบันและการคาดการณ์อัตราการเข้าพักในอนาคต ซึ่งถ้าหากมีแนวโน้มว่าอัตราการเข้าพักจะน้อยกว่าเป้าที่กำหนด ทางรีสอร์ทก็จะสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างทันท่วงทีเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เพิ่มมากขึ้น หรือการปรับเปลี่ยนกำลังคนให้สอดคล้องกับปริมาณงานเพื่อไม่ต้องแบกรับภาระต้นทุนที่ไม่จำเป็น

### 8.5.2 กรณีมีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการ

เนื่องจาก Pua Village Resort เปิดให้บริการทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง หากพนักงานลาออกหรือ ป่วยกะทันหัน ในช่วง High season อาจส่งผลให้มีพนักงานไม่เพียงพอในการรองรับลูกค้า เพื่อเป็นการลดโอกาสที่จะเกิดปัญหาเหล่านี้ ทางร้านจะมียกประมาณสำหรับจ้างพนักงานชั่วคราว ในตำแหน่ง พนักงานต้องรับ แม่ครัว และแม่บ้าน โดยมีแหล่งในการติดต่อหาพนักงาน ซึ่งจะทำให้รีสอร์ทสามารถดำเนินการได้ต่อไป

### 8.5.3 กรณีที่มีคู่แข่งทางตรงมาเปิดให้บริการในละแวกใกล้เคียง

จากการเติบโตของตลาดการท่องเที่ยว ส่งผลให้ธุรกิจที่พักเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี ทำให้มีผู้เล่นรายใหม่ๆ เข้าตลาดมาจำนวนมาก ซึ่งมีโอกาสเป็นไปได้สูงที่จะมีคู่แข่งเปิดใหม่ในบริเวณใกล้เคียง ซึ่งอาจจะทำให้ส่วนแบ่งตลาดของทาง Pua Village Resort ลดลงได้ แต่จากผลการวิจัยปัจจัยในการเลือกที่พักของกลุ่มเป้าหมายพบว่ากลุ่มดังกล่าวในความสัมพันธ์กับ ความมีเอกลักษณ์ของที่พักและการบริการที่อบอุ่นทาง Pua Village Resort จึงมีการกำหนดและควบคุมมาตรฐานการบริการ โดยจะมีการ ประเมินผลการทำงานทุกสิ้นเดือนและทันทีหากมีข้อร้องเรียนจะมีการตักเตือนและหาทางแก้ไข อีกทั้งจะมีการนำเสนอความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของ Pua Village Resort ผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ ให้ นักท่องเที่ยวได้รับรู้

## 8.6 แผนในอนาคต

Pua Village Resort มีแผนที่จะขยายตลาดไปกลุ่มลูกค้าคุณภาพชาวต่างชาติ โดยเฉพาะโซนเอเชียให้มากขึ้นเนื่องจากเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีโอกาสมาท่องเที่ยวไทยบ่อยครั้งกว่า นักท่องเที่ยวชาวยุโรป และเป็นตลาดที่ใหญ่ มีกำลังซื้อสูง อีกทั้งยังมีโอกาสเติบโตอีกได้มาก โดยแผน

ในอนาคตเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ จึงจะมีการอบรมภาษาอังกฤษให้กับพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อม และมีการเข้าร่วมงานท่องเที่ยวที่จัดในประเทศต่างๆ ในเอเชีย เพื่อเป็นช่องทางในการนำเสนอให้ชาวต่างชาติได้รู้จัก Pua Village Resort และจัดโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อดึงดูดลูกค้า อีกทั้งจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของใช้ต่างๆ ที่ทำจากข้าว ภายใต้แบรนด์ของตัวเองเพื่อสร้างความน่าสนใจและเป็นเอกลักษณ์มากยิ่งขึ้น



## รายการอ้างอิง

### บทความวารสาร

กนกวรรณ โสภักดี และคณะ (2559). ปัจจัยความคาดหวังที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกจองห้องพัก  
ในระบบอิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์, วารสารวิชาการ Veridian E-Journal มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร

ชัตติยา ชัชวาลพาณิชย์และคณะ (2558). รูปแบบการตัดสินใจท่องเที่ยวเชิงนิเวศของนักท่องเที่ยว  
ชาวไทย ในประเทศไทย, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

### การค้นคว้าอิสระ

กึ่งกาญจน์ จงสงวน. (2560) *แผนธุรกิจ House of Craft by Joon Studio*. (การค้นคว้าอิสระ  
ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

นราพร ตันตราชีวรร. (2560). *แผนธุรกิจ Golden Mountain Resort Khao Yai*. (การค้นคว้าอิสระ  
ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (16 พ.ย. 2561). *สถิตินักท่องเที่ยวภายในประเทศ (ภาคเหนือ)*.

สืบค้นจาก [https://www.mots.go.th/more\\_news.php?cid=504&filename=index](https://www.mots.go.th/more_news.php?cid=504&filename=index)

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2561). *ธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท และห้องชุด*. สืบค้นจาก

[http://www.dbd.go.th/download/document\\_file/Statistic/2561/](http://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2561/)

T26/T26\_20180 8.pdf

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2553). *บทวิเคราะห์ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท*

สืบค้นจาก [http://www.sme.go.th/upload/mod\\_download](http://www.sme.go.th/upload/mod_download)

ททท. (2561). *รายงานประจำปี 2561*. สืบค้นจาก [https://www.tourismthailand.org/fileadmin/downloads/TAT\\_ANNUAL\\_REPORT/TAT%202018%20Annual%20Report%20DoubleSideLow-Res.pdf](https://www.tourismthailand.org/fileadmin/downloads/TAT_ANNUAL_REPORT/TAT%202018%20Annual%20Report%20DoubleSideLow-Res.pdf)



- ธนาคารกรุงไทย. (2561). *เทรนด์ท่องเที่ยวที่ดี*. สืบค้นจาก [https://kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/Tourism-trend\\_SME-Opportunity.pdf](https://kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/Tourism-trend_SME-Opportunity.pdf)
- ธนาคารกรุงศรี. (2561). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2561-63 ธุรกิจโรงแรม*. สืบค้นจาก [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/9027bab8-d979-4f28-9ff3f21444f5dab1/%20IO\\_Hotel\\_2017\\_TH.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/9027bab8-d979-4f28-9ff3f21444f5dab1/%20IO_Hotel_2017_TH.aspx)
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธนาคารออมสิน. (2559). *สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมปี 2560*. สืบค้นจาก [https://www.gsb.or.th/getattachment/dae8495d-7374-4fcc-9648cdc9a5dde278/IN\\_hotel\\_61\\_detail.aspx](https://www.gsb.or.th/getattachment/dae8495d-7374-4fcc-9648cdc9a5dde278/IN_hotel_61_detail.aspx)
- BeUBeyond. (2560). *ประเภทของโรงแรมมีอะไรบ้าง*. สืบค้นจาก <http://beubeyond.bu.ac.th/2018/12/02/lodging-place/>
- Marketer. (2559). *ส่วนแบ่งตลาดอสังหาฯและโรงแรม*. สืบค้นจาก <https://marketeeronline.co/archives/20680>
- MarketingMO. (2560). *Price Strategies*. สืบค้นจาก <http://www.marketingmo.com/brand-strategy-toolkit/brand-strategyimplementation/>
- OndemandCMO. (2560). *DISCOVERING YOUR BRAND DNA*. สืบค้นจาก <https://www.ondemandcmo.com/blog/discovering-brand-dna/>
- SCB EIC. (2559). *Airbnb สะท้อนวงการโรงแรมจริงหรือ?* สืบค้นจาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/295>



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แนวคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

#### เรื่อง พฤติกรรมและปัจจัยที่ค้ำึงถึงในการเลือกใช้บริการรีสอร์ท

แนวคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการรีสอร์ทในจังหวัดน่าน กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการรีสอร์ทที่จังหวัดอื่น และกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ไม่เคยใช้บริการรีสอร์ทแต่เคยใช้บริการที่พักรูปแบบอื่น เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้ในการวิเคราะห์ และนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานภายในองค์กร และการให้บริการ การออกแบบ และการสื่อสารทางการตลาดที่ตรงตามความต้องการลูกค้ามากที่สุด

#### ชุดที่ 1 กลุ่มที่นักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการรีสอร์ทในจังหวัดน่าน และ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการรีสอร์ทที่จังหวัดอื่นที่ไม่ใช่จังหวัดน่านภายในระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา

แนะนำตัวผู้สัมภาษณ์ พร้อมทั้งแจ้งผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ทราบว่า การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง แผนธุรกิจรีสอร์ท ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการรีสอร์ท ในพื้นที่จังหวัดน่าน โดยรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบ เจาะลึก (In-Depth Interview) ทั้งนี้ข้อมูลของผู้สัมภาษณ์จะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งการนำเสนอข้อมูลจะถูกนำเสนอในรูปของบทสรุปภาพรวมโดยไม่มีเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด

#### ส่วนที่1 พฤติกรรมในการเดินทางท่องเที่ยวและการเลือกโรงแรมและที่พัก

##### ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมการท่องเที่ยว การเลือกโรงแรมและที่พัก

คำถามที่ 1 ปกติแล้วคุณมักท่องเที่ยวในรูปแบบใด อย่างไร และบ่อยแค่ไหน

คำถามที่ 2 ปกติแล้วคุณมักจะใช้บริการโรงแรมและที่พักรูปแบบใดบ่อยที่สุด

คำถามที่ 3 คุณเคยเคยจะใช้บริการรีสอร์ทที่ไหน ช่วงเวลาใด ระยะเวลาในการใช้บริการเฉลี่ยกี่วัน มักจะไปคนเดียวหรือไปกับใคร และชอบอะไร ไม่ชอบอะไรในการใช้บริการ

คำถามที่ 4 เหตุผลของการเลือกที่พักแบบรีสอร์ทของคุณคืออะไร

คำถามที่ 5 ส่วนใหญ่คุณเดินทางอย่างไรเพื่อท่องเที่ยวและเข้าพักรีสอร์ท

##### ประเด็นที่ 2 ความคิดเห็นในเรื่องความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อรีสอร์ทที่เคยใช้บริการ

คำถามที่ 6 คุณมีความพึงพอใจรีสอร์ทที่เคยเข้าพักมากน้อยอย่างไร ในด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด

คำถามที่ 7 คุณชอบรีสอร์ทที่ไหนมากที่สุด และที่ไหนน้อยที่สุดเพราะอะไร

คำถามที่ 8 คุณมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างเกี่ยวกับรีสอร์ท

### **ประเด็นที่ 3 ปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในการใช้บริการรีสอร์ท**

คำถามที่ 9 เหตุผลในการพักรีสอร์ทเพื่ออะไร

คำถามที่ 10 คุณมีความต้องการอะไรบ้างในการใช้บริการรีสอร์ท และรีสอร์ทที่คุณเคยไปพักตรงตามความต้องการหรือไม่ ยังมีอะไรที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองอีก

คำถามที่ 11 คุณเคยพบเจอปัญหาอะไรบ้างจากการพักรีสอร์ทที่คุณเคยไปใช้บริการ และอยากให้ปรับปรุงอย่างไร

**ประเด็นที่ 4 ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด (7 P's) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด บุคลากรหรือพนักงาน กระบวนการให้บริการ และลักษณะทางกายภาพ ที่มีต่อการตัดสินใจใช้บริการรีสอร์ท**

คำถามที่ 12 ในการเลือกใช้บริการรีสอร์ทคุณคำนึงถึงอะไรบ้างและอย่างไร ให้จัดลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย

#### **(1) แนวคำถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์**

คำถามที่ 13 คุณชอบและอยากใช้บริการที่พักแบบไหน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมแบบใด

คำถามที่ 14 คุณอยากได้กิจกรรมพิเศษแบบไหน อะไรบ้าง และกิจกรรมพิเศษของรีสอร์ทที่คุณเคยเข้าร่วม คุณชอบกิจกรรมใดมากที่สุดและเพราะอะไร

คำถามที่ 15 คุณเลือกทำเลของรีสอร์ทที่จะไปใช้บริการอย่างไร

คำถามที่ 16 คุณมีความคิดเห็นต่อการคมนาคมขนส่งที่สะดวกและง่ายต่อการเข้าถึงที่พักมี ผลต่อการเลือกพักรีสอร์ทมากน้อยขนาดไหน

คำถามที่ 17 หากรีสอร์ทของเราอยู่ห่างจากชุมชนประมาณ 2 กิโลเมตร ในตำบลไชยวัฒนา อ.ปัว จ.น่าน ห่างจากตัวอำเภอ 9 กิโลเมตร คุณคิดว่าทำเลเป็นอย่างไร

คำถามที่ 18 หากรีสอร์ทเราเป็นรีสอร์ทไม้สไตล์ Eco-House มีบรรยากาศเงียบสงบ ล้อมรอบด้วยป่าเขาและวิวทุ่งนา บริการที่พักพร้อมบริการอาหารเช้าท้องถิ่น คุณมีความสนใจเข้าพักหรือไม่ เพราะอะไร มีความคิดเห็นอย่างไรบ้างกับสิ่งที่มีและ มีข้อเสนอแนะอะไรเพิ่มเติม

คำถามที่ 19 หากรีสอร์ทเราให้บริการที่พัก 2 รูปแบบ คือ บ้านพักเดี่ยว 4 ห้องนอน และมีห้องน้ำในตัว รองรับ 8-10 ท่าน ห้อง studio พร้อมห้องน้ำในตัว รองรับ 2-3 ท่าน คุณมีความสนใจเข้าพักหรือไม่ สนใจแบบใด เพราะอะไร มีความคิดเห็น ousangไรบ้างกับสิ่งที่มีและ เสนอให้มีอะไรเพิ่มเติม

## (2) แนวคำถามเกี่ยวกับราคา

คำถามที่ 20 ประสบการณ์ที่ผ่านมาในการพักที่รีสอร์ทของคุณพักแบบไหน และราคาต่อคืน โดยรวมค่าอาหารเช้า (ไม่รวมค่ากิจกรรม) ที่คุณมักจะเลือกจองมีช่วงราคาเท่าไร

คำถามที่ 21 หากรีสอร์ทเราให้บริการที่พัก 2 รูปแบบ คือ บ้านพักเดี่ยว ขนาด 4 ห้องนอน รองรับ 8-10 ท่าน และห้องstudio พร้อมห้องน้ำในตัว รองรับ 2-3 ท่าน พร้อมบริการอาหารเช้าเป็นอาหารท้องถิ่น คุณยินดีจ่ายที่ราคาเท่าไรใน แต่ละรูปแบบที่พัก

## (3) แนวคำถามเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย

คำถามที่ 23 ปกติเวลาจองที่พัก คุณใช้วิธีการจองผ่านช่องทางใดบ้าง และช่องทางการจองที่ คุณชอบมากที่สุดคือช่องทางอะไร เพราะเหตุใด

คำถามที่ 24 คุณจ่ายเงินค่าจองที่พักด้วยวิธีการใด (เงินสด บัตรเครดิต โอน) วิธีการใดที่คุณ ชอบมากที่สุด เพราะเหตุใด

คำถามที่ 25 หากรีสอร์ทเรามีช่องทางการจองห้องพัก ผ่านหน้าเค๊าเตอร์เช็คอิน ทางโทรศัพท์ เว็บไซต์ของรีสอร์ท และ OTA คุณมีความคิดเห็นอย่างไรและมีข้อเสนอแนะอะไรเพิ่มเติม

## (4) แนวคำถามเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด

คำถามที่ 26 คุณหาข้อมูลเกี่ยวกับที่พัก ค้นหาจากแหล่งใด

คำถามที่ 27 การอ่านรีวิวหรือความคิดเห็นจากคน (เพจ คอลัมน์ บล็อกเกอร์ youtube channel) ที่เคยไปเที่ยว มีผลกระทบต่อการตัดสินใจมาเที่ยวของคุณมากน้อยแค่ไหน อย่างไรบ้าง

คำถามที่ 28 บุคคลที่มีชื่อเสียง (เพจ คอลัมน์ บล็อกเกอร์ youtube channel) ที่เขียน รีวิว หรือความคิดเห็นด้านการท่องเที่ยว ที่คุณติดตามมีใครบ้าง และคุณชื่นชอบบุคคลใดมากที่สุด

คำถามที่ 29 การหาข้อมูลคุณประทับใจการให้ข้อมูลของรีสอร์ทที่ไหน เพราะเหตุใด

คำถามที่ 30 คุณเคยเข้าพักที่รีสอร์ทซ้ำเดิมบ้างหรือไม่ ถ้าเคยเข้าพักซ้ำคุณเข้าพักซ้ำ ภายในระยะเวลาเท่าไร และเพราะเหตุใด

คำถามที่ 31 คุณอยากให้รีสอร์ทจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย หรือ โปรโมชั่น แบบใดบ้าง

คำถามที่ 32 คุณสะดวกรับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับรีสอร์ทของเราจากทางไหน

คำถามที่ 33 หากรีสอร์ทเรามีโปรโมชั่นลดราคาที่พัก 15% ตลอดช่วงเดือน มิถุนายน สิงหาคม คุณมีความคิดเห็นอย่างไรและมีข้อเสนอแนะอะไรเพิ่มเติม

## (5) แนวคำถามเกี่ยวกับบุคลากรหรือพนักงานให้บริการ

คำถามที่ 34 จากประสบการณ์การใช้บริการที่พักที่ผ่านมา คุณชอบพนักงานที่มีลักษณะแบบ ไหน และไม่ชอบลักษณะแบบไหน

คำถามที่ 35 ในความคิดเห็นของคุณ ความเอาใจใส่ อธิยาศัย มารยาท ที่ดีของพนักงาน ควร มีลักษณะอย่างไร

คำถามที่ 36 ประสบการณ์การใช้บริการที่พักที่ผ่านมา คุณต้องการบริการอะไรเพิ่มเติม

คำถามที่ 37 หากรีสอร์ทเรามีพนักงานต้อนรับ แม่บ้านทำความสะอาด คนสวน และผู้นำในการทำกิจกรรมศึกษาวิถีชีวิตชุมชน คอยให้บริการ คุณมีความคิดเห็นอย่างไรและมีข้อเสนอแนะ อะไรเพิ่มเติม

#### (6) แนวคำถามเกี่ยวกับการให้บริการเกี่ยวกับรีสอร์ท

คำถามที่ 38 จากประสบการณ์การใช้บริการรีสอร์ทที่ผ่านมา คุณประทับใจการบริการอะไรบ้าง และไม่ประทับใจอะไรบ้าง เพราะอะไร

คำถามที่ 39 จากประสบการณ์การใช้รีสอร์ทที่ผ่านมา คุณอยากให้มีบริการอะไรเพิ่มเติม เพราะเหตุใด

คำถามที่ 40 หากรีสอร์ทเรามีบริการอาหารเช้าพื้นเมือง และกิจกรรมศึกษาวิถีชีวิตชุมชน คุณมีความคิดเห็นอย่างไรและมีข้อเสนอแนะอะไรเพิ่มเติม

#### (7) แนวคำถามเกี่ยวกับการตกแต่งและบรรยากาศรอบๆ รีสอร์ท

คำถามที่ 41 จากประสบการณ์ท่องเที่ยวของคุณ คุณชื่นชอบรูปลักษณ์ของที่พักไหนมากที่สุด เพราะเหตุใด

คำถามที่ 42 จากประสบการณ์ท่องเที่ยวของคุณ คุณชื่นชอบการตกแต่งภายในของที่พักแบบใดมากที่สุด เพราะเหตุใด

คำถามที่ 43 จากประสบการณ์ท่องเที่ยวของคุณ คุณชื่นชอบบรรยากาศรอบๆ ที่พักแบบใด มากที่สุด เพราะเหตุใด

คำถามที่ 44 หากรีสอร์ทเรามีการตกแต่งแบบเรียบง่าย ตามวัฒนธรรมท้องถิ่น และมีบรรยากาศไร่นาสวนผสม ที่ประกอบไปด้วย สวนมะตูม สวนดอกไม้ แปลงผักสวนครัว และบ่อน้ำรวมทั้งหมดล้อมรอบ คุณมีความคิดเห็นอย่างไรและมีข้อเสนอแนะอะไรเพิ่มเติม

#### ประเด็นที่ 5 แนวโน้มการใช้บริการและความน่าสนใจของ Pua Village Resort

คำถามที่ 44 คุณมีแนวโน้มที่จะสนใจมาใช้บริการ Pua Village Resort มากน้อยเพียงใดและ เพราะเหตุใด

#### ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

เกี่ยวกับ อายุ เพศ อาชีพ รายได้ต่อเดือน สถานภาพ ระดับการศึกษา ความชอบส่วนตัว และงานอดิเรก

## ภาคผนวก ข

### ลักษณะของผู้ให้สัมภาษณ์การวิจัยตลาด

#### กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการรีสอร์ทในจังหวัดน่าน

1. ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นเพศหญิง อายุ 27 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปัจจุบันทำงานเป็นพนักงาน บริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีรายได้ต่อเดือน 55,000 บาทต่อเดือน งานอดิเรกชอบถ่ายภาพ ท่องเที่ยวเฉลี่ยปีละ 4-5 ครั้ง ชอบท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศเพื่อศึกษาวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ เดินทางด้วยขนส่งสาธารณะและรถยนต์ส่วนตัว ชอบพักที่ตกแต่งเป็นเอกลักษณ์ ส่วนมากจะพักโฮสเทล โฮมสเตย์ และรีสอร์ท

2. ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นเพศชาย อายุ 21 ปี สถานภาพ ปัจจุบันกำลังเตรียมตัวเรียนต่อต่างประเทศ อาศัยอยู่ที่จังหวัดน่าน งานอดิเรกคือดูหนัง และตระเวนชิมอาหารตามริวิว ท่องเที่ยวเฉลี่ยปีละ 3-4 ครั้ง ชอบ เที่ยวในประเทศแบบแอดเวนเจอร์ ส่วนมากจะเดินทางท่องเที่ยวด้วยขนส่งสาธารณะ ชอบที่พักที่มี บรรยากาศดี อยู่ท่ามกลางธรรมชาติ

3. ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นเพศชาย อายุ 30 ปี สถานภาพสมรส ยังไม่มีบุตร จบการศึกษาระดับ ปริญญาตรี ปัจจุบันทำธุรกิจส่วนตัวที่บ้าน รายได้ เฉลี่ยต่อเดือน 80,000 – 100,000 บาท งานอดิเรกคือสะสมฟิกเกอร์ ท่องเที่ยวเฉลี่ยปีละ 6-8 ครั้ง ส่วนมากจะเที่ยวกับภรรยา 2 คน ชอบเที่ยวในประเทศญี่ปุ่น เดินทางด้วยรถยนต์ส่วนตัว ชอบที่พักที่มีบรรยากาศดี ดูปลอดภัย มีกิจกรรมให้ทำ

4. ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นเพศหญิง อายุ 55 ปี สถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปัจจุบันเป็นแม่บ้าน รายได้ 50,000 บาทต่อ เดือน งานอดิเรกทำงานประดิษฐ์ เล่นอินเทอร์เน็ต ท่องเที่ยวเฉลี่ยปีละ 5-7 ครั้ง ชอบท่องเที่ยว ต่างจังหวัดกับเพื่อนกลุ่มวัยเดียวกัน โดยส่วนมากจะเที่ยวชมเมือง วัด และสวนพฤกษชาติ เดินทาง ด้วยรถยนต์ส่วนตัวและขนส่งสาธารณะ ชอบที่พักที่สะอาด ปลอดภัย และบรรยากาศดี ส่วนมากจะพักเป็นบ้านพักหรือรีสอร์ท

5. ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นเพศชาย อายุ 26 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปัจจุบันเป็นพนักงานบริษัทเอกชน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50,000 บาท งานอดิเรกดูหนัง ท่องเที่ยวเฉลี่ยปีละ 5-6 ครั้ง ชอบท่องเที่ยวทั้งในไทยและต่างประเทศ เดินทาง ท่องเที่ยวด้วยรถยนต์ส่วนตัว และขนส่งสาธารณะ โดยส่วนใหญ่จะพัก Airbnb โฮมสเตย์ รีสอร์ท เน้น ราคาไม่แพง ตกแต่งมีสไตล์

### กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการรีสอร์ทที่จังหวัดอื่นที่ไม่ใช่จังหวัดน่าน

1. ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นเพศหญิง อายุ 30 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปัจจุบันอาชีพพนักงานขายบริษัทเอกชนในเขต จังหวัดเชียงใหม่ มีรายได้ต่อเดือน 50,000-60,000 บาทต่อเดือน งานอดิเรกชอบอ่านนิยาย และอ่าน รีวิวอาหารและสถานที่ท่องเที่ยวในเฟสบุ๊ก ท่องเที่ยวเฉลี่ยปีละ 6-8 ครั้ง ชอบเที่ยวธรรมชาติ และ ชอบที่พักที่มีบรรยากาศดี ราคาไม่แพง และมีกิจกรรมให้ทำให้ที่พัก

2. ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นเพศหญิง อายุ 26 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปัจจุบันทำงานเป็นพนักงานขายบริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร มีรายได้ต่อเดือน 45,000-65,000 บาทต่อเดือน งานอดิเรกชอบอ่านนิยาย และอ่าน รีวิวอาหารและสถานที่ท่องเที่ยวในเฟสบุ๊ก และพันทิพ ท่องเที่ยวเฉลี่ยปีละ 6-8 ครั้ง ชอบท่องเที่ยว ต่างประเทศเพื่อดูวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ และสิ่งมหัศจรรย์ของโลก เน้นความสะดวกในการเดินทาง และที่พักที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน

3. ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นเพศหญิง อายุ 25 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปัจจุบันทำงานเป็นพนักงานขายบริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร มีรายได้ต่อเดือน 40,000 บาทต่อเดือน ชอบทำค่ายพัฒนาชุมชนในชุมชนห่างไกล งานอดิเรกคือเล่นอินเทอร์เน็ต และอ่านรีวิวสถานที่ท่องเที่ยวในเฟสบุ๊ก ท่องเที่ยวเฉลี่ยปีละ 5-6 ครั้ง ชอบเที่ยวป่า ขึ้นภูเขา ชอบที่พักที่ราคาไม่แพง ติตธรรมชาติ

4. ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นเพศชาย อายุ 27 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปัจจุบันทำงาน เป็นพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีรายได้ต่อเดือน 45,000 บาทต่อเดือน งานอดิเรกคือ ดำน้ำ และออกกำลังกาย ชอบเที่ยวทะเล และต่างประเทศเพื่อดูวัฒนธรรม ชอบพัก Airbnb หรือที่ ที่พักตกแต่งเป็นเอกลักษณ์ สะดวกในการเดินทาง

5. ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นเพศชาย อายุ 50 ปี สถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปัจจุบันทำงานรับราชการครูในโรงเรียน มีรายได้ ต่อเดือน 45,000 บาทต่อเดือน งานอดิเรกปลูกต้นไม้ ชอบตั้งแคมป์ในป่า ชมธรรมชาติ ใช้รถยนต์ ส่วนตัวในการเดินทาง ชอบที่พักที่โปร่ง อากาศถ่ายเทสะดวก บรรยากาศเห็นวิวมวกว้าง



**ประวัติผู้เขียน**

ชื่อ	นายธนิตย์ วงศ์ป๋อง
วันเดือนปีเกิด	18 มิถุนายน 2531
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2553: เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ตำแหน่ง	Branch Manager บริษัทหลักทรัพย์ บัวหลวง จำกัด (มหาชน)
ประสบการณ์ทำงาน	2560-ปัจจุบัน: Branch Manager บริษัทหลักทรัพย์ บัวหลวง จำกัด (มหาชน) 2555-2560: Investment Consultant บริษัทหลักทรัพย์ บัวหลวง จำกัด (มหาชน)

