

### 3.1.1 โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “ดุสิต”) เป็นบริษัทจดทะเบียนหนึ่งในผู้ประกอบการโรงแรมชั้นนำของไทยที่มีเอกลักษณ์การให้บริการแบบไทยในระดับมาตรฐานสากล ดำเนินการภายใต้กลุ่มบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยมีท่านผู้หญิงชนัดต์ ปิยะอวย เป็นผู้ก่อตั้งเมื่อปี 2491 และเปิดโรงแรมปรีนเซสเป็นแห่งแรกในปี 2492 จึงมีประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมมา 74 ปี ปัจจุบันมีบริษัทในกลุ่มที่ดำเนินธุรกิจหลัก เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจการศึกษา ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจอาหาร และธุรกิจอื่นๆ โดยเรียกรวมว่า ดุสิต อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล บริษัทได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อปี 2518 และในปี 2536 บริษัทได้แปรสภาพจากบริษัทจำกัด เป็น บริษัทมหาชนจำกัด โดยใช้ชื่อว่าบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และชื่อภาษาอังกฤษว่า Dusit Thani Public Company Limited หรือ Dusit International ใช้ชื่อย่อบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ว่า DUSIT โดยเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2559 บริษัทเปลี่ยนมูลค่าที่ตราไว้ต่อหุ้นจากเดิมหุ้นละ 10 บาท เป็น 1 บาท ส่งผลให้จำนวนหุ้นสามัญที่ชำระแล้วของบริษัทเพิ่มขึ้น จากเดิม 85 ล้านหุ้น เป็น 850 ล้านหุ้น ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566 ผู้ถือหุ้น ได้แก่ กลุ่มท่านผู้หญิงชนัดต์และผู้เกี่ยวข้อง ถือหุ้นรวมกันในสัดส่วนร้อยละ 49.94

ดุสิตมีโรงแรมแห่งแรกของกลุ่ม คือ โรงแรมปรีนเซส ตั้งอยู่ที่ถนนเจริญกรุง กรุงเทพฯ ต่อมาในปี 2513 บริษัทได้เปิดดำเนินการโรงแรมห้าดาวในกรุงเทพฯ ชื่อ “ดุสิตธานี” และได้เปิดโรงแรมต่างๆ เพิ่มเติม ตลอดจนรับจ้างบริหารโรงแรมภายใต้เครื่องหมายการค้า “ดุสิตธานี” (แบรนด์ระดับ Luxury) และ “ดุสิต เดวารานา” (แบรนด์ระดับ Ultra -Luxury) “ดุสิตดีทู” (แบรนด์ระดับ Upscale) “ดุสิตปรีนเซส” (แบรนด์ระดับ Upper-Midscale) “ดุสิต สวีท” (แบรนด์ระดับ Upper-Upscale) และ “ASAI” (แบรนด์ระดับ Midscale /Lifestyle) ซึ่งเปิดให้บริการโรงแรมแห่งแรก “อาศัย กรุงเทพฯ ไชน่าทาวน์” ตั้งอยู่ใจกลางถนนเยาวราช เมื่อเดือนกันยายน 2563 นอกจากนี้บริษัทยังรับจ้างบริหารจัดการวิลล่าหรูแบบครบวงจรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ภายใต้แบรนด์อีลิท เฮเวนส์ (Elite Havens)

#### ภาพแสดงระดับแบรนด์ของโรงแรมและวิลล่ากลุ่มดุสิตธานี

#### Global Brand Map

ULTRA-LUXURY		DUSIT DEVARANA HOTELS & RESORTS			
LUXURY	Dusit Thani HOTELS & RESORTS				eh elite havens LUXURY VILLA RESORTS
UPPER-UPSCALE					Dusit Suites HOTELS & RESIDENCES
UPSCALE			dusitD2 HOTELS & RESORTS		
UPPER-MIDSCALE	DUSITPRINCESS HOTELS & RESORTS				
MIDSCALE			ASAI HOTELS		
ECONOMY					
	URBAN	RESORT	LIFESTYLE & WELLBEING	BRANDED RESIDENCE	EXTENDED STAY

ณ สิ้นปี 2565 บริษัทมีจำนวนโรงแรมและวิลล่าภายใต้การบริหารจัดการรวม 348 แห่ง (ประกอบด้วยโรงแรมจำนวน 48 แห่ง และวิลล่าจำนวน 300 แห่ง) รวมจำนวนห้องพักประมาณ 12,372 ห้อง

นอกจากการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมแล้ว ผู้ก่อตั้งยังให้ความสำคัญกับการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพรองรับการขยายตัวของโรงแรมในกลุ่มและอุตสาหกรรมโรงแรมสอดคล้องกับการขยายตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ปัจจุบันบริษัทมีประสบการณ์ในธุรกิจการศึกษามากกว่า 29 ปี โดยเริ่มก่อตั้งโรงเรียนการโรงแรมดุสิตธานีขึ้นในปี 2536 ต่อมาในปี 2539 ได้มีการยกสถานะเป็น “วิทยาลัยดุสิตธานี” ซึ่งในปัจจุบันเปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท นอกจากนี้ ยังมีการร่วมทุนในโรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ในปี 2564 ร่วมทุนจัดตั้งธุรกิจสถาบันการศึกษาด้านศิลปะการทำอาหารอิตาลี และญี่ปุ่น รวมถึงการให้เช่าพื้นที่และสถานที่ในการขายอาหารในโครงการ The Food School ที่บล็อก 28 Creative & Startup Village สวนหลวง-สามย่าน โดยหลักสูตรการเรียน การสอน และการบริหารจัดการแยกออกจากวิทยาลัยดุสิตธานี

เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ บริษัทจึงได้ลงทุนในธุรกิจอาหารตั้งแต่ปี 2561 โดยจัดตั้งบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่ง ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566 เป็นบริษัทย่อยที่บริษัทถือหุ้นร้อยละ 75 และเป็นบริษัทที่ถือหุ้นในธุรกิจอาหารของกลุ่ม เช่น บริษัท ดุสิต เร็ล ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพ บริษัท ดุสิต กาสโทร จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจเป็นศูนย์กลางจัดหาอาหาร เช่น ขนมเบเกอรี่แช่แข็ง เครื่องปรุงรส และซอส ฯลฯ ให้กับโรงแรมและร้านอาหารในกลุ่มดุสิต รวมถึงลูกค้าภายนอก บริษัท เอ็มเพอเคอร์ เคเทอร์ริ่ง จำกัด ซึ่งให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (Catering) แก่โรงเรียนนานาชาติ และกลุ่มบริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจ ผลิต จัดจำหน่ายขนมเบเกอรี่สไตล์ฝรั่งเศส ภายใต้แบรนด์ “Bonjour” และธุรกิจแฟรนไชส์ ร้านขนมเบเกอรี่

นอกจากธุรกิจโรงแรม ธุรกิจการศึกษา ธุรกิจอาหาร แล้ว บริษัทยังได้ลงทุนในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม (Mixed-Use Project) ภายใต้ชื่อโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค ดำเนินการโดยบริษัท วิมานสุริยา จำกัด (บริษัทลงทุนร่วมกับ บมจ. เซ็นทรัล พัฒนา โดยถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 70 และ 30 ตามลำดับ) ประกอบด้วยโรงแรม ดุสิตธานี (ที่จะสร้างขึ้นแทนโรงแรมเดิมที่รื้อถอน) ศูนย์การค้าปลีก เรสซิเดนซ์ และอาคารสำนักงานตั้งอยู่บริเวณห้วยมถนนวนสีลม กรุงเทพฯ และยังมีโครงการคอนโดมิเนียม เดอะ แอมป์ตัน ศรีราชา บาย ออริจิน แอนด์ ดุสิต จังหวัดชลบุรี ดำเนินการโดยบริษัท ดี ออริจิน ดุสิต จำกัด (บริษัทลงทุนร่วมกับ บมจ. ออริจิน พร็อพเพอร์ตี้ โดยถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 49 และ 51 ตามลำดับ)

สำหรับธุรกิจอื่นๆ ในกลุ่มบริษัท ได้แก่ การลงทุนในทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (DREIT) ซึ่งบริษัท ถือหุ้นร้อยละ 30.20 โดยมีบริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ รีท จำกัด เป็นผู้จัดการกองทรัสต์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่ ธุรกิจรับทำความสะอาดและบริการจัดเลี้ยงส่วนตัว (ดุสิต ออน ดีมานด์) และธุรกิจให้บริการจัดเลี้ยงนอกสถานที่ (ดุสิต อีเวนท์) สองธุรกิจที่อยู่ภายใต้ บริษัท ดุสิต ฮอस्पิตาลิตี้ เซอร์วิสเชส จำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2562 หลังจากโรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพฯ ได้ยุติการให้บริการเมื่อวันที่ 5 มกราคม 2562 เพื่อให้พนักงานโรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพฯ ที่มีประสบการณ์ในด้านการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน มาให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าในด้านต่างๆ และมีร้านอาหาร “บ้านดุสิตธานี” ร้านอาหารแบบ Stand alone แห่งแรกของดุสิตตั้งอยู่ในซอยศาลาแดง

โครงสร้างธุรกิจของบริษัท ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566 เป็นดังนี้

Hotels & Resorts	Hospitality Education	Property Development	Dusit Foods	Hospitality-related services
				
				
				
				
				
				

ก. วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 7/2559 วันที่ 29 กันยายน 2559 มีมติอนุมัติวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจใหม่ของกลุ่มบริษัทโดยเริ่มใช้ตั้งแต่ต้นปี 2560 ดังนี้

❖ วิสัยทัศน์ :

“ภูมิใจในความเป็นไทย มอบบริการจากใจอันงดงาม สร้างความประทับใจทั่วโลก”

❖ พันธกิจ :

“สร้างประสบการณ์เหนือความคาดหมาย...ตลอดเวลา”

❖ คุณค่าหลักของดุสิต :

“เราใส่ใจ” กับทุกคน

“เราเต็มใจ” กับทุกสิ่ง

“เราทำได้” ทุกทุกอย่าง

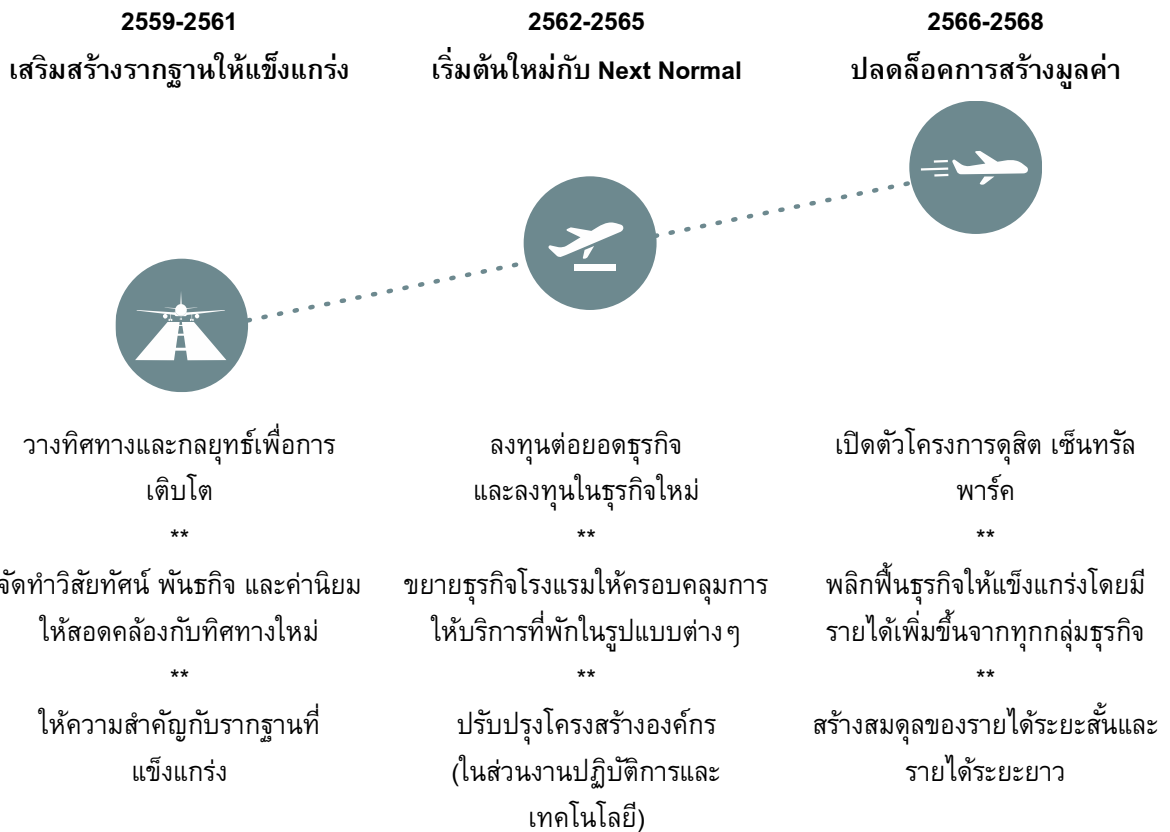
❖ เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ :

ในปี 2560 บริษัทได้กำหนดแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในปี 2559 - 2568 ดังนี้

1. การสร้างความสมดุลของรายได้ (Balance) เพื่อเพิ่มสัดส่วนธุรกิจในต่างประเทศเป็นร้อยละ 50 ขณะเดียวกัน จะสร้างสมดุลการพัฒนาธุรกิจระหว่างการลงทุนสร้างโรงแรมเอง (Capital investment) กับรับจ้างบริหาร (Asset light) เพื่อลดเงินลงทุนและเพิ่มอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์
2. การเพิ่มความหลากหลายของประเภทธุรกิจเพื่อกระจายความเสี่ยง (Diversify) โดยตั้งเป้ารายได้จากการลงทุนในธุรกิจอื่นๆ ในสัดส่วนร้อยละ 10 ของรายได้รวม

- 3. การขยายการเติบโตของธุรกิจ (Expand)** โดยขยายจำนวนห้องพักเพิ่มขึ้นเป็น 14,000 ห้องภายในปี 2565 อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (“COVID-19”) ในปี 2563 - 2564 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและผลการดำเนินงานของบริษัท ดังนั้น ในการประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 1/2565 ซึ่งประชุมเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2565 คณะกรรมการบริษัท จึงมีมติอนุมัติในการปรับเปลี่ยนนิยามของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ดังนี้
- 1. การสร้างความสมดุลของรายได้ (Balance)** จะเป็นการสร้างความสมดุลของพอร์ตการลงทุน โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงการลงทุนเฉพาะในต่างประเทศเท่านั้น แต่ให้ความสนใจการลงทุนในหลายมิติ ทั้งการลงทุนในระยะสั้นและระยะยาว การลงทุนที่ให้รายได้ ผลกำไร ที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจ
  - 2. การเพิ่มความหลากหลายของประเภทธุรกิจเพื่อกระจายความเสี่ยง (Diversification)** จะไม่ได้จำกัดที่สัดส่วนร้อยละของรายได้ แต่จะเน้นการเพิ่มรายได้และกำไรจากทุกกลุ่มธุรกิจ
  - 3. การขยายการเติบโตของธุรกิจ (Expansion)** จะไม่เน้นปริมาณ (quantity) แต่เน้นคุณภาพ (quality) เช่น ธุรกิจโรงแรมจะขยายการให้บริการให้ครอบคลุมรูปแบบที่พักที่หลากหลาย เช่น การเปิดตัวแบรนด์ ASAI สำหรับคนรุ่นใหม่ที่ไม่จำเป็นต้องมีบริการเต็มรูปแบบอย่างโรงแรม แต่มีแพลตฟอร์มที่ทันสมัยเชื่อมต่อการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสบการณ์แปลกใหม่ให้แก่ลูกค้า

แผนการสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนยังอยู่ภายใต้กรอบระยะเวลาเดิม คือ จากปี 2559 - 2568 แต่มีการปรับช่วงเวลาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ปรับใหม่ข้างต้น โดยปรับช่วงเวลาที่สองจากปี 2562 - 2564 (รับรู้ศักยภาพในการเติบโต) เป็น 2562 - 2565 (เริ่มต้นใหม่กับ Next Normal) และช่วงเวลาที่สามจากปี 2565 - 2568 เป็น 2566 - 2568 ดังนี้



ในการดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์ในแต่ละช่วงเป็นดังนี้

**ช่วงที่ 1 ปี 2559 - 2561** เป็นช่วงเวลาที่บริษัทให้ความสำคัญกับ “การเสริมสร้างรากฐานของบริษัทให้แข็งแกร่ง” (Strengthening Foundations) เป็นช่วงเวลาในการวางทิศทางและกลยุทธ์เพื่อการเติบโตของกลุ่มบริษัท จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสร้างรากฐาน 5 ประการ ได้แก่

- 1. บุคลากร (People)** เน้นในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ที่มองไปข้างหน้า ตลอดจนกำหนดพันธกิจและค่านิยมองค์กรให้ชัดเจน
- 2. กระบวนการทำงาน (Process)** ต้องมีประสิทธิภาพ เป็นการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยลดค่าใช้จ่าย โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานนี้ครอบคลุมถึงการปรับโครงสร้างธุรกิจเพื่อการเติบโตในระยะยาว
- 3. ทรัพย์สิน (Properties)** เนื่องจากทรัพย์สินของโรงแรมจะทยอยเก่าเป็นไปตามกาลเวลาซึ่งมีผลกระทบต่อการทำธุรกิจและผลกำไร บริษัทจึงจำเป็นต้องลงทุนปรับปรุงโรงแรมให้ใหม่และทันสมัยเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน รวมถึงการลงทุนในสินทรัพย์ใหม่ เช่น การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม หรือ การจำหน่ายทรัพย์สินที่ให้อัตราผลตอบแทนต่ำเพื่อลงทุนในสินทรัพย์อื่นที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า (Asset Rationalization) ตลอดจนเข้าลงทุนในธุรกิจรับบริหารจัดการวิลล่าหรูแบบครบวงจรภายใต้แบรนด์อีลิท ฮาเวนส์ (Elite Havens) เพื่อครอบคลุมการให้บริการที่หลากหลาย และการจัดตั้งธุรกิจอาหารในปี 2561 เพื่อการกระจายความเสี่ยงและการเติบโตของรายได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน
- 4. เทคโนโลยี (Technology)** เป็นรากฐานที่สำคัญอย่างมากในการทำธุรกิจยุคปัจจุบัน โดยต้องนำมาปรับใช้กับธุรกิจโรงแรมให้เหมาะสม เน้นในเรื่องประสิทธิภาพและแพลตฟอร์มมาตรฐานเพื่อรองรับธุรกิจที่จะเติบโตในอนาคต
- 5. ความสามารถทางการเงิน (Financial Capability)** เพื่อที่จะได้มีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นและมีช่องทางทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนมุ่งสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น

**ช่วงที่ 2 ปี 2562 - 2565** ได้ปรับเป็นช่วงเวลา “เริ่มต้นใหม่กับ Next Normal” (Restart for the next normal) ทั้งนี้ในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของ COVID-19 กลุ่มบริษัทมีการลงทุนในธุรกิจอาหารอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2562 - 2563 ได้เข้าลงทุนในบริษัท เอ็บเพอคิวร์ เคเทอร์ริ่ง จำกัด ซึ่งให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่มแก่โรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย กัมพูชาและเวียดนาม นอกจากนี้ในปี 2562 ยังได้ร่วมลงทุนในธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพภายใต้แบรนด์คาวาอิ (KAUAI) ในส่วนของธุรกิจการศึกษา ได้ปรับโครงสร้างกลุ่มธุรกิจให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากขึ้น และในปี 2565 เปิดโรงเรียน The Food School เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดผู้ประกอบการร้านอาหารรุ่นใหม่อีกด้วย สำหรับธุรกิจอาหาร บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ได้ร่วมลงทุนกับบริษัท มอดูลัส เวเนเจอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) เพื่อเสริมความแข็งแกร่งทางธุรกิจอาหารและสร้างการเติบโตร่วมกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้น เป็นช่วงเวลาที่กลุ่มบริษัทเริ่มการก่อสร้างโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค และได้พัฒนาโครงการคอนโดมิเนียม เดอะ แฮมป์ตัน ศรีราชา บาย ออริจิน แอนด์ ดุสิต ตั้งแต่ปี 2562 ซึ่งโครงการดังกล่าวสร้างแล้วเสร็จในปี 2565

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทั่วโลกในช่วงต้นปี 2563 และการระบาดอีกหลายระลอกในปี 2564 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวอย่างมาก บริษัทจึงได้ปรับแผนธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้ New Normal และเตรียมพร้อมสำหรับ Next Normal โดยกลยุทธ์หลักยังคงเป็นการสร้างสมดุลของรายได้ การกระจายความเสี่ยง และการเติบโต ทั้งนี้

ในส่วนของบริษัทโรงแรม บริษัทได้ปรับลดจำนวนการเปิดโรงแรมใหม่ตามความพร้อมของเจ้าของโรงแรม แต่ยังคงขยายตลาดในอนาคตโดยการลงนามในสัญญาบริหารจัดการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ปี 2563 - 2565 บริษัทเน้นการบริหารจัดการ 3 เรื่องสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Model) ปรับพอร์ตทรัพย์สินและเงินลงทุนเพื่อรับรู้กำไรหรือสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่า (Asset Optimization) เพิ่มสภาพคล่องและความยืดหยุ่นทางการเงิน เพื่อให้โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น
2. การบริหารจัดการธุรกิจ (Business Model) ปรับแนวคิดในการทำธุรกิจและการให้บริการ โดยเน้นความร่วมมือกับพันธมิตร เน้นแนวความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างรายได้จากการให้บริการที่แตกต่าง ตอบโจทย์ลูกค้า โดยคำนึงถึงผู้ประกอบการในภาคธุรกิจเดียวกันและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอื่นๆ
3. การปรับโครงสร้างองค์กร (Organization Model) เร่งดำเนินการทำ Transformation ทั้งในส่วนของโครงสร้างขององค์กร บุคลากร และเทคโนโลยี ปรับทักษะของทีมงานเพื่อให้ตอบโจทย์กับภาวะธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต ให้มีความพร้อม ความยืดหยุ่นและความคล่องตัว นอกจากนี้บริษัทได้นำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาระบบงานทั้งหน้าบ้านและหลังบ้าน ตลอดจน Data Platform ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อีกทั้ง ยังได้คำนึงถึงการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลด้วยการเตรียมความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การปกป้องระบบต่างๆ จากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

**ช่วงที่ 3 ปี 2566 - 2568** เป็นช่วงเวลาแห่ง “การปลดล็อกการสร้างมูลค่า” (Unlock Value Creation) เมื่อโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทอยอเรียตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป เริ่มจากโครงการคอนโดมิเนียม เดอะ แอมป์ตัน ศรีราชา บาย ออริจิน แอนด์ ดุสิต ซึ่งสร้างเสร็จปลายปี 2565 และเริ่มโอนห้องชุดให้ลูกค้าตั้งแต่ปลายปี 2565 ต่อเนื่องมาถึงปี 2566 โครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสมดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค (กลางปี 2567 เป็นต้นไป) ซึ่งจะทำให้บริษัททอยอเรียรายได้เพิ่มขึ้น บริษัทคาดว่าจะสามารถรับรู้รายได้จากการลงทุนในธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างสมดุลของรายได้ระยะสั้นและระยะยาวตามเป้าหมายที่วางไว้

ในการประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 1/2566 เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2566 ที่ประชุมได้อนุมัติกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทปี 2566 ซึ่งสรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มที่สดใสท่ามกลางความท้าทายของอุตสาหกรรม ในกลุ่มธุรกิจโรงแรมจะดำเนินกลยุทธ์แบบ Asset-Light โดยมีเป้าหมายในการลงนามในสัญญาบริหารจัดการอีกประมาณ 20 แห่งทั้งในและต่างประเทศ สำหรับธุรกิจการศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาและทำงานร่วมกัน เช่น การทำงานร่วมกับเดอะ ฟู้ดส์ สตูด แบนคอก ในด้านธุรกิจอาหารเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตที่ดีจากการได้ผู้ร่วมลงทุนที่มีศักยภาพและมีเครือข่ายกว้างขวาง และมีแผนที่จะนำบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต่อไป และด้านการจัดสรรเงินทุนต้องทำด้วยความรอบคอบ เหมาะสม ทันต่อเวลา

ข. การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

- ❖ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญเกี่ยวกับอำนาจการควบคุมบริษัทในปีที่ผ่านมา  
ไม่มี
- ❖ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะการประกอบธุรกิจในปีที่ผ่านมา

ณ	เหตุการณ์สำคัญ
กุมภาพันธ์ 2564	<p>จัดตั้งบริษัทใหม่จำนวน 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท เดอะ คูกี้กิง แคปิตอล แวงคอก จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 50 โดยบริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (“DTP”) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านศิลปะการทำอาหารและเครื่องดื่ม โดยการให้คำปรึกษา การให้เข้าพื้นที่และสถานที่ในการดำเนินการ และบริษัท เดอะ ฟู้ดเอ็ดดูเคชั่น แวงคอก จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 45 โดย DTP เพื่อประกอบกิจการสถาบันการศึกษาเฉพาะทางในด้านศิลปะการทำอาหารและด้านที่เกี่ยวข้องกับฮอสติลิตี รวมถึงการฝึกฝนการดำเนินงานกิจการร้านอาหาร</p> <p>ปรับกลยุทธ์สร้างรายได้อื่นๆ ที่ไม่ใช่รายได้จากการเข้าพัก (Non-Room Revenue) โดยโรงแรม ดุสิตธานี หัวหิน มีการแบ่งพื้นที่พัฒนาเป็นสวนผักและผลไม้อร์แกนิก เพื่อให้เป็นแหล่งกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสุขภาพตามวิถีธรรมชาติสำหรับลูกค้า และมีการขยายพื้นที่สวนเกษตรด้วยการลงแปลงนาข้าว นอกจากนี้ มีการขยายอาหารเมนูพิเศษขายบริเวณหน้าโรงแรมและรีสอร์ทในเครือดุสิตในราคาย่อมเยา เพื่อฝ่าวิกฤติการแพร่ระบาดของ COVID-19</p> <p>ลงนามสัญญากับบริษัท อัล ฟาเจอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล โฮลดิ้ง เพื่อเปิดให้บริการโรงแรม “ดุสิตปรีนเซส มาร์ทบูลา คูเวต” ซึ่งเป็นโรงแรมแห่งแรกที่คูเวต ในไตรมาส 4 ของปี 2566</p> <p>ปรับภาพลักษณ์แบรนด์ใหม่ (Rebrand) และเปิดให้บริการโรงแรม “ดุสิตปรีนเซส ฮีตสปริงส์ รีสอร์ท เฟิงซุน กวางตุ้ง” ผ่านการลงนามสัญญากับ เฟิงซุน จินเดอเบา อินเตอร์เนชั่นแนล ฮีตสปริงส์ โฮเทล</p> <p>ลงนามสัญญากับบริษัท แพ็กซ์ตัน วาแคนส์ โฮเทล แมนเนจเม้นท์ กรุ๊ป เพื่อรับบริหารโรงแรมและรีสอร์ทภายใต้แบรนด์ดุสิตปรีนเซส ที่ประเทศจีน ในอนาคต</p>
เมษายน 2564	<p>ที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติอนุมัติการเพิ่มเงินลงทุนในโครงการ “ดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค” ทำให้มูลค่าโครงการจากเดิม 36,700 ล้านบาท เป็น 46,000 ล้านบาท โดยดุสิตลงเงินเพิ่มตามสัดส่วนการถือหุ้นในโครงการ จำนวน 4,335 ล้านบาท เพื่อดึงศักยภาพของโครงการที่ตั้งอยู่ใจกลางกรุงเทพฯ ให้โดดเด่น สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายลูกค้า พร้อมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและโอกาสสร้างผลตอบแทนในอนาคต</p>
มิถุนายน 2564	<p>เปลี่ยนชื่อย่อหลักทรัพย์ของบริษัท จาก “DTC” เป็น “DUSIT”</p> <p>เปิดร้านอาหารเพื่อสุขภาพแบรนด์ “คาวาอิ” ภายใต้แนวคิด Heathy Fast Food แบบ Stand alone ซึ่งตั้งอยู่ที่อาคารอโศก ทาวเวอร์ กรุงเทพฯ</p>
กรกฎาคม 2564	<p>โรงแรมดุสิตธานี ลาภานา ภูเก็ต เปิดรับนักท่องเที่ยวอย่างเป็นทางการภายใต้โครงการ “ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์” ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2564 ตามมาตรฐานความปลอดภัย SHA Plus+ เพื่อสร้างความประทับใจและความไว้วางใจให้กับนักท่องเที่ยว</p>

ณ	เหตุการณ์สำคัญ
	ออกหุ้นกู้ไม่มีประกัน ครั้งที่ 1/2564 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2566 (“หุ้นกู้ครั้งที่ 1/2564”) ในวงเงิน 1,000 ล้านบาท ให้แก่ผู้ลงทุนสถาบัน และ/หรือผู้ลงทุนรายใหญ่ ซึ่งหุ้นกูดังกล่าวมีอายุ 2 ปี อัตราดอกเบี้ยคงที่ ร้อยละ 5.00 ต่อปี ชำระดอกเบี้ยทุก 6 เดือน ตลอดอายุหุ้นกู้ เปิดให้บริการโรงแรม “ดุสิตดีทู นาซีม รีสอร์ท จีเบล อักห์ดาร์” ซึ่งเป็นโรงแรมแห่งแรกของเครือดุสิตในประเทศโอมาน ผ่านการลงนามในสัญญาฉบับบริษัท พัฒนาการท่องเที่ยวโอมาน เปิดให้บริการโรงแรม “ดุสิตดีทู หัวหิน” นับเป็นโรงแรมในเครือดุสิตแห่งที่สามในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
กันยายน 2564	หุ้นกู้ไม่มีประกันครั้งที่ 1/2561 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2564 ในวันที่ 13 กันยายน 2564 โดยบริษัทได้ไถ่ถอนหุ้นกูดังกล่าวเต็มจำนวน 1,000 ล้านบาท เรียบร้อยแล้ว ลงนามในสัญญาฉบับบริษัท ชูสง รงดา เรียวเอสเตท ดีเวลลอปเม้นท์ เพื่อเปิดให้บริการโรงแรม “ดุสิตดีทู ชูสง ยูนิทอน” ในไตรมาส 2 ของปี 2566 ลงนามความร่วมมือกับพันธมิตรและสถาบันด้านอาหารชั้นนำของโลก เพื่อเปิดโครงการ The Food School ศูนย์ฝึกทำอาหารนานาชาติ และศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการด้านอาหารและเครื่องตีพิมพ์ครั้งแรกในไทย ซึ่งตั้งอยู่ที่บล็อก 28 Creative & Start Up Village สวนหลวง-สามย่าน กรุงเทพฯ ด้วยมูลค่าโครงการกว่า 336 ล้านบาท คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2565
พฤศจิกายน 2564	ลงนามความร่วมมือกับบริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) (“ANAN”) ภายใต้โครงการ COCO Parc Managed by Dusit Hospitality Services ซึ่งเป็น Branded Residences ที่ ANAN เป็นผู้พัฒนาโครงการ
ธันวาคม 2564	ออกและเสนอขายหุ้นกู้ไม่มีประกันของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 2/2564 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2566 (“หุ้นกู้ครั้งที่ 2/2564”) จำนวนไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ระยะเวลา 2 ปี ด้วยอัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 5.00 ต่อปี ชำระดอกเบี้ยทุก 6 เดือน ตลอดอายุหุ้นกู้ ลงนามสัญญาฉบับบริษัท เจอเจียง ดาหัว กรุ๊ป เพื่อเปิดให้บริการโรงแรม “ดุสิตธานี เทียนมู่ เมาน์ เทน หางโจว” ประเทศจีน ในไตรมาส 2 ของปี 2565
สิงหาคม 2565	เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2565 บมจ. ดุสิตธานี ได้ออกและเสนอขายหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้น (Perpetual Debenture) ไถ่ถอนเมื่อเลิกบริษัท ซึ่งผู้ออกหุ้นกุ่มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนกำหนด และมีสิทธิเลื่อนชำระดอกเบี้ยโดยไม่มีเงื่อนไขใดๆ ครั้งที่ 1/2565 จำนวน 1,500 ล้านบาท ให้กับผู้ลงทุนสถาบัน และ/หรือผู้ลงทุนรายใหญ่ อัตราดอกเบี้ยลอยตัว (ปีที่ 1-5 อัตราคงที่อยู่ที่ร้อยละ 8.00 ต่อปี) ปรับทุกๆ 5 ปี โดยอ้างอิงกับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี และชำระดอกเบี้ยทุก 6 เดือน
กันยายน 2565	เปิดให้บริการโรงแรม “ดุสิตไฮเทลแอนด์สวีท โดฮา” ซึ่งเป็นโรงแรมแห่งที่ 3 ในประเทศกาตาร์
ตุลาคม 2565	เปิดโรงเรียนสอนการประกอบอาหาร The Food School Bangkok (“TFSB”) โดยร่วมมือกับพันธมิตร โรงเรียนสอนประกอบอาหารชั้นนำระดับโลก ได้แก่ ALMA Culinary Institute ประเทศอิตาลี TSUJI Culinary Institute ประเทศญี่ปุ่น และวิทยาลัยดุสิตธานี เพื่อให้การศึกษาด้านการ

ณ	เหตุการณ์สำคัญ
	<p>ประกอบอาหารแบบครบวงจรแก่นักเรียน ซึ่งตั้งอยู่ที่บล็อก 28 Creative &amp; Start Up Village ซอย จุฬา 7 กรุงเทพฯ</p> <p>เปิดให้บริการโรงแรม “ดุสิตธานี เทียนมู เมาน์เทน หางโจว” ซึ่งเป็นโรงแรมแห่งที่ 11 ในประเทศ จีน</p> <p>บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด (“DF”) ได้เริ่มโครงการ “ข้าวอินทรีย์” รุกสร้างความยั่งยืนตามแนวคิด “Farm-to-Table” สืบตรงจากชุมชนเกษตรกรในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ จังหวัดสุรินทร์ และศรีสะเกษ เพื่อสนับสนุนรายได้ที่ยั่งยืนให้กับเกษตรกรและใช้ปรุงอาหารให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการโรงแรมในเครือภายในประเทศ</p>
ธันวาคม 2565	<p>ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“DREIT”) ได้จำหน่ายไปซึ่ง ทรัพย์สินโครงการโรงแรมดุสิตดีทู เชียงใหม่ ในราคา 467.11 ล้านบาท (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่มและค่าใช้จ่ายดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง) ให้แก่บริษัท เชียงใหม่ โฮเทลส์ คอลเลกชั่น จำกัด ซึ่งเป็น บริษัทย่อยของบริษัท แอสเสท เวิร์ดคอร์ป จำกัด (มหาชน) หรือ AWC และ DUSIT ลงนามใน สัญญาเช่าที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง และทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบกิจการโรงแรมดุสิตดีทู เชียงใหม่ เป็นระยะเวลา 3 ปี โดยผู้ให้เช่ามีสิทธิในการต่อระยะเวลาอีก 3 ปี สัญญาเช่าดังกล่าวมีมูลค่ารวม ทั้งสิ้นประมาณ 108 ล้านบาท นอกจากนี้ บริษัท ดุสิตไทย พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน) (“DTPP”) ขายที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง จำนวน 1-2-51 ไร่ บริเวณถนนช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ เป็นจำนวนเงินประมาณ 130 ล้านบาท (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่มและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง) แก่ บริษัท เชียงใหม่ โฮเทลส์ คอลเลกชั่น จำกัด ด้วย โดยมีการโอนกรรมสิทธิ์ทั้งโรงแรม สิ่งปลูกสร้างและที่ดิน เสร็จสิ้นในวันที่ 28 ธันวาคม 2565</p>
ปี 2566	<p>ในเดือนมีนาคม 2566 บริษัทได้เปิดโรงแรมที่รับบริหารเพิ่มอีก 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรมดุสิตสวีท เอเธนส์ ประเทศกรีซ (36 ห้อง) และโรงแรมดุสิต ปริ้นเซส โฮเทล เรซิเดนส์ ไนโรบี ประเทศเคนยา (100 ห้อง)</p>

❖ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการถือหุ้น การจัดการ การประกอบธุรกิจ หรือเหตุการณ์สำคัญอื่นใน 3 ปีที่ผ่านมา

ณ	เหตุการณ์สำคัญ
กุมภาพันธ์ 2562	<p>เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2562 ANAN ซื้อหุ้น DUSIT จาก CPN จำนวน 42,500,000 หุ้น คิดเป็น ร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้ว ทำให้โครงสร้างการถือหุ้นใน DTC เปลี่ยนแปลงในสัดส่วนการถือหุ้นของ CPN ลดลงมาอยู่ที่ร้อยละ 17.58</p>
มิถุนายน 2562	<p>ขายหุ้นในส่วนที่เหลือทั้งหมด (ร้อยละ 14) ในบริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ จำกัด ให้แก่ CPN ตามเงื่อนไขสัญญาการร่วมลงทุน</p>
พฤศจิกายน 2562	<p>บริษัทเข้าซื้อหุ้นเพิ่มจาก Colours International Co., Ltd. ร้อยละ 51 ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นใน Dusit Colours Co., Ltd. เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 49 เป็นร้อยละ 100 เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2562 ต่อมาในวันที่ 6 มกราคม 2563 บริษัทย่อยนี้ได้เปลี่ยนชื่อเป็น D &amp; J Co., Ltd.</p>

ณ	เหตุการณ์สำคัญ
ธันวาคม 2562	ดุสิต ฟู้ดส์ ทำสัญญาซื้อขายหุ้นเพื่อขายหุ้นใน NRF จำนวน 204,047,175 หุ้น จากจำนวน 272,062,900 หุ้น ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นลดลงเหลือร้อยละ 5.02 ของทุนชำระแล้วของ NRF บริษัทขายหุ้นในบริษัท เลอ กอร์ดองเบลอ ดุสิต จำกัด ("LCBD") ให้แก่ DTP จำนวน 199,998 หุ้น หรือร้อยละ 49.99 ในราคามูลค่าทางบัญชีหุ้นละ 325.05 บาท คิดเป็นเงินทั้งสิ้น 65.01 ล้านบาท
มกราคม 2563	บริษัท เอ็มเพอร์คิวร์ เคเทอริง จำกัด บริษัทย่อยของ ดุสิต ฟู้ดส์ ได้ลงนามในสัญญาซื้อขายหุ้นกับ เดอะ เคเทอริเออร์ส เพื่อเข้าซื้อหุ้นสัดส่วนร้อยละ 100 ของหุ้นทั้งหมดของเคเทอริเออร์ส ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งและจดทะเบียนที่ประเทศเวียดนาม
พฤศจิกายน 2563	บริษัท ดุสิตไชน่า แคปปิตอล จำกัด บริษัทย่อยของดุสิต ได้เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นจากร้อยละ 45.00 เป็นร้อยละ 77.50 ใน Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทร่วมที่จัดตั้งในประเทศจีน
มกราคม 2564	ขายหุ้นในบริษัท สวนลม พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด ("SLP") จำนวน 94,600 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.5 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้วของ SLP ให้กับบมจ. เซ็นทรัลพัฒนา ("CPN") ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นเปลี่ยนจากร้อยละ 22.00 เป็น 16.50 <sup>1</sup>
ตุลาคม 2564	บมจ. เอ็นอาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์ ("NRF") ได้มีการเพิ่มทุนชำระแล้ว จาก 1,410,010,250 บาท เป็น 1,417,654,142 บาท มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท ส่งผลให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ("ดุสิต ฟู้ดส์") ลดลงจากร้อยละ 5.02 เป็น 4.99 <sup>2</sup>
มกราคม 2565	บริษัทขายหุ้นใน SLP จำนวน 73,500 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.5 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้วของ SLP ให้กับ CPN จากเดิมร้อยละ 16.50 ทำให้ปัจจุบันสัดส่วนการถือหุ้นสุดท้ายระหว่างบริษัทและ CPN เป็นร้อยละ 15 : 85 ตามเงื่อนไขสัญญาการร่วมลงทุน ดุสิต ฟู้ดส์ ได้จำหน่ายเงินลงทุนในหุ้นสามัญใน NRF ทั้งหมด จำนวน 70,736,353 หุ้น หรือร้อยละ 4.99 ของหุ้นที่จดทะเบียนและชำระแล้วของ NRF ในเดือนมกราคม 2565 ส่งผลให้ปัจจุบัน ดุสิต ฟู้ดส์ มิได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท NRF แล้ว แต่ยังคงมีใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของ NRF โดย ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 คงเหลือจำนวน 733,200 หน่วย (เดิมได้รับการจัดสรรจำนวน 3,400,786 หน่วย) โดยใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วย ซื้อหุ้นสามัญของ NRF ได้ 1 หุ้น ในราคาหุ้นละ 10 บาท
มกราคม 2565	ขายหุ้นในบริษัท สวนลม พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด ("SLP") จำนวน 73,500 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.5 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้วของ SLP ให้กับบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ("CPN") จากเดิมร้อยละ 16.50 ทำให้ปัจจุบันสัดส่วนการถือหุ้นสุดท้ายระหว่างบริษัทและ CPN เป็นร้อยละ 15 : 85 ตามเงื่อนไขสัญญาการร่วมลงทุน บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ("DF") จำหน่ายเงินลงทุนในหุ้นสามัญในบริษัท เอ็นอาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์ จำกัด (มหาชน) ("NRF") ทั้งหมด จำนวน 70,736,353 หุ้น หรือ ร้อยละ 4.99 ของหุ้นที่จดทะเบียนและชำระแล้วของ NRF รวมทั้งใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของ NRF ที่ได้รับการจัดสรรทั้งหมดจำนวน 3,400,786 หน่วย ส่งผลให้ปัจจุบัน DF มิได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท NRF แล้ว
พฤษภาคม 2565	DF เข้าซื้อหุ้นร้อยละ 55 ในกลุ่มธุรกิจเบเกอรี่สัญชาติฝรั่งเศส Bonjour Co., Ltd., Port Royal Co., Ltd. และ BAKEIP Limited โดยจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งชื่อ Bonjour Bakery Asia Co., Ltd.

ณ	เหตุการณ์สำคัญ
	รวมถึงการถือหุ้นร้อยละ 55 ใน Baujour International Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติที่จัดตั้งขึ้นในฮ่องกงเพื่อการเติบโตนอกประเทศไทย
มิถุนายน 2565	ขายหุ้นในบริษัท วิมานสุริยา จำกัด (“VMS”) ร้อยละ 5 ให้กับ CPN และซื้อหุ้นร้อยละ 10 ของ VMS คืนจาก CPN ทำให้สัดส่วนของถือหุ้นใน VMS สุดท้ายคือ ดุสิตถือหุ้นร้อยละ 70 และ CPN ถือหุ้นร้อยละ 30
สิงหาคม และ กันยายน 2565	DF ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนและชำระแล้วจาก 713,000,000 บาท (เจ็ดร้อยสิบสามล้านบาท) เป็น 998,000,000 บาท (เก้าร้อยเก้าสิบล้านบาท) และเพิ่มทุนในเดือนกันยายน 2565 เป็น 1,010,296,400 บาท (หนึ่งพันสิบล้านสองแสนเก้าหมื่นหกพันสี่ร้อยบาท) เพื่อรองรับการเข้าถือหุ้นของ บริษัท มอดูลัส เวินเจอร์ จำกัด (“Modulus”) บริษัทย่อยของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีกจำกัด (มหาชน) (“OR”) ในจำนวนร้อยละ 25 ของทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว DF ซึ่งเป็นการเสริมความแข็งแกร่งทางธุรกิจและสร้างการเติบโตร่วมกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นใน DF ของดุสิตเป็นร้อยละ 75 และ Modulus เป็นร้อยละ 25 ของทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว DF

ค. โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท



หมายเหตุ:

- <sup>/1</sup> สัดส่วนการถือหุ้น ณ วันที่ 28 มิถุนายน 2565 ซึ่งเป็นสัดส่วนการถือหุ้นสุดท้ายระหว่าง บมจ.ดุสิตธานี (DUSIT) และ บมจ.เซ็นทรัลพัฒนา (CPN) คือร้อยละ 70 : 30
- <sup>/2</sup> สัดส่วนการถือหุ้น ณ วันที่ 17 มกราคม 2565 ซึ่งเป็นสัดส่วนการถือหุ้นสุดท้ายระหว่าง บมจ.ดุสิตธานี (DUSIT) และ บมจ.เซ็นทรัลพัฒนา (CPN) คือร้อยละ 15 : 85
- <sup>/3</sup> จัดตั้งใหม่เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2565 เพื่อประกอบกิจการลงทุนในธุรกิจเบเกอร์รี่

### 3.1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

#### ก. โครงสร้างรายได้

โครงสร้างรายได้และโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัททางตรงและทางอ้อมในบริษัทย่อยในระยะ 2 ปี ซึ่งได้ตัดรายการระหว่างกันแล้ว ณ วันสิ้นงวดบัญชี

ผลิตภัณฑ์/บริการ	ดำเนินการโดย	ร้อยละของการถือหุ้น	ปี 2564		ปี 2565		งวด 3 เดือนแรก ปี 2566	
			รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
<b>1. รายได้จากธุรกิจโรงแรม</b>								
1.1 รายได้จากธุรกิจโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของ	1. บมจ. ดุสิตธานี	100.00	183,739	5.34	552,465	10.77	225,600	13.14
	2. Dusit Thani Philippines, Inc.	88.00	349,316	10.15	614,463	11.98	189,396	11.03
	3. บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์	86.79	57,959	1.68	95,992	1.87	38,308	2.23
	4. บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์	99.99	237,779	6.91	744,883	14.52	340,853	19.86
	5. DMS Property Investment Pvt. Ltd.	56.41	-	-	-	-	-	-
	6. Dusit Maldives Management Pvt. Ltd.	99.99	727,670	21.13	756,398	14.74	217,279	12.66
<b>รวมรายได้จากธุรกิจโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของ</b>			<b>1,556,463</b>	<b>45.20</b>	<b>2,764,201</b>	<b>53.88</b>	<b>1,011,436</b>	<b>58.92</b>
1.2 รายได้จากธุรกิจรับจ้างบริหาร	1. บมจ. ดุสิตธานี	100.00	61,223	1.78	100,973	1.97	39,329	2.29
	2. บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์	86.79	200	0.01	24	0.00	21	0.00
	3. Dusit Overseas Co., Ltd.	99.99	95,062	2.76	257,569	5.02	104,363	6.08
	4. Dusit USA Management Inc.	100.00	41,375	1.20	61,598	1.20	29,192	1.70
	5. บ. ดุสิต เวิลด์วายด์	99.99	-	-	-	-	-	-
	6. Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd.	77.50	42,745	1.24	34,710	0.68	7,818	0.46
	7. ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย <sup>(1)</sup>			-	-	-	-	-
<b>รวมรายได้จากธุรกิจรับจ้างบริหาร</b>			<b>240,605</b>	<b>6.99</b>	<b>454,874</b>	<b>8.87</b>	<b>180,723</b>	<b>10.53</b>

ผลิตภัณฑ์/บริการ	ดำเนินการโดย	ร้อยละ ของการถือหุ้น	ปี 2564		ปี 2565		งวด 3 เดือนแรก ปี 2566	
			รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
รวมรายได้จากธุรกิจโรงแรม			<b>1,797,068</b>	<b>52.19</b>	<b>3,219,075</b>	<b>62.75</b>	<b>1,192,159</b>	<b>69.45</b>
2. รายได้จากธุรกิจการศึกษา	1. บมจ. ดุสิตธานี	100.00	1	0.00	8,112	0.16	1,066	0.06
	2. วิทยาลัยดุสิตธานี	86.79	355,883	10.34	458,117	8.93	129,169	7.52
	3. บ. ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์	99.99	-	-	-	-	-	-
	4. ส่วนแบ่งกำไรสุทธิจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย <sup>(2)</sup>		(54,011)	(1.57)	(88,083)	(1.72)	(11,358)	(0.66)
รวมรายได้จากธุรกิจการศึกษา			<b>301,873</b>	<b>8.77</b>	<b>378,146</b>	<b>7.37</b>	<b>118,877</b>	<b>6.92</b>
3. รายได้จากธุรกิจอาหาร	1. บ. เอ็มเพอควัวร์ เคเทอริง จำกัด	70.00	162,443	4.72	393,709	7.68	140,325	8.17
	2. The Caterers Co., Ltd.	70.00	108,020	3.14	251,886	4.91	68,757	4.01
	3. บ. ดุสิต เร็ยลฟู้ดส์	51.00	6,275	0.18	14,374	0.28	5,281	0.31
	4. บ. ดุสิต กาสโทร จำกัด (เดิมชื่อ บ. ดุสิต กูร์เมต์)	99.99	1,539	0.04	1,275	0.03	1,098	0.06
	5. บ. ดุสิต ฟู้ดส์	75.00	1,274	0.04	327	0.01	-	-
	6. บ. บองซูร์ เบเกอร์ เอเชีย จำกัด	41.25	-	-	-	-	-	-
	7. บ. บองซู จำกัด	41.25	-	-	183,891	3.58	88,859	5.18
	8. บ. พอร์ต รอยัล จำกัด	41.25	-	-	1,177	0.02	2,846	0.17
	9. BAKEIP Limited	41.25	-	-	-	-	-	-
	10. Baujour International Co Limited	41.25	-	-	73	0.00	54	0.00
	11. ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย <sup>(3)</sup>		(365)	(0.01)	(9,069)	(0.18)	-	-
รวมรายได้จากธุรกิจอาหาร			<b>279,186</b>	<b>8.11</b>	<b>837,643</b>	<b>16.33</b>	<b>307,220</b>	<b>17.90</b>
4. รายได้จากธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	1. บมจ. ดุสิตธานี	100.00	267,738	7.78	135,259	2.63	-	-
	2. บ. วิมานสุริยา	70.00	1,279	0.04	3,468	0.07	235	0.01
	3. ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย <sup>(4)</sup>		(23,388)	(0.68)	58,501	1.14	13,719	0.80
รวมรายได้จากธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์			<b>245,629</b>	<b>7.13</b>	<b>197,228</b>	<b>3.84</b>	<b>13,954</b>	<b>0.81</b>

ผลิตภัณฑ์/บริการ	ดำเนินการโดย	ร้อยละของการถือหุ้น	ปี 2564		ปี 2565		งวด 3 เดือนแรก ปี 2566	
			รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
<b>5. รายได้อื่น ๆ</b>								
5.1 รายได้ค่าเช่า	1. บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์	86.79	25,433	0.74	25,603	0.50	6,779	0.40
5.2 เงินปันผลรับ			-	-	-	-	-	-
5.3 ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย <sup>(5)</sup>			93,499	2.72	64,438	1.26	25,559	1.49
5.4 อื่นๆ			700,465	20.34	407,733	7.95	52,044	3.03
<b>รวมรายได้อื่น ๆ</b>			<b>819,397</b>	<b>23.80</b>	<b>497,774</b>	<b>9.70</b>	<b>84,382</b>	<b>4.92</b>
<b>รวมรายได้ทั้งหมด</b>			<b>3,443,153</b>	<b>100.00</b>	<b>5,129,866</b>	<b>100.00</b>	<b>1,716,592</b>	<b>100.00</b>

- หมายเหตุ (1) บริษัทรับรู้ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในการร่วมค้าใน Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd. และเมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2563 กลุ่มบริษัทได้มาซึ่งอำนาจควบคุมใน Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd. ซึ่งประกอบธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรมในประเทศจีน โดย บ. ดุสิต ไชนา แคปิตอล ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท ได้เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นจากร้อยละ 45.00 เป็นร้อยละ 77.50 ผ่านการแปลงหนี้เป็นทุนจำนวน 131.6 ล้านบาท การเพิ่มทุนจำนวน 39.1 ล้านบาท และการปรับโครงสร้างผู้ถือหุ้นจำนวน 13.5 ล้านบาท คิดเป็นมูลค่าการลงทุนรวมทั้งสิ้น 184.2 ล้านบาท
- (2) ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในการร่วมค้าใน บ. เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต และ บ. เดอะ ฟู้ดเอ็ดดูเคชั่น แบงคอก (เริ่มลงทุนใน ไตรมาส 1 ปี 2564) และ ในบริษัทร่วม Dusit Hospitality Education Philippines, Inc.
- (3) ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม บ. เอ็นอาร์ อินสแตนซ์ โปรตีวซ์ (ได้แปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน จำกัด เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2562) โดยในไตรมาสที่ 3 ปี 2563 บริษัทสูญเสียความมั่งคั่งอย่างมีนัยสำคัญจากการที่กลุ่มบริษัทไม่มีตัวแทนเป็นคณะกรรมการบริษัทของบริษัทร่วมดังกล่าวและได้จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น และในการร่วมค้าใน บ. เดอะ คูกิ้ง แคปิตอล แบงคอก (เริ่มลงทุนในไตรมาส 1 ปี 2564)
- (4) ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในการร่วมค้าใน บ. ดี ออร์จิน ดุสิต (เริ่มลงทุนในไตรมาส 4 ปี 2562)
- (5) ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม ได้แก่ ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี และ บ. สวานลุม พร็อพเพอร์ตี้

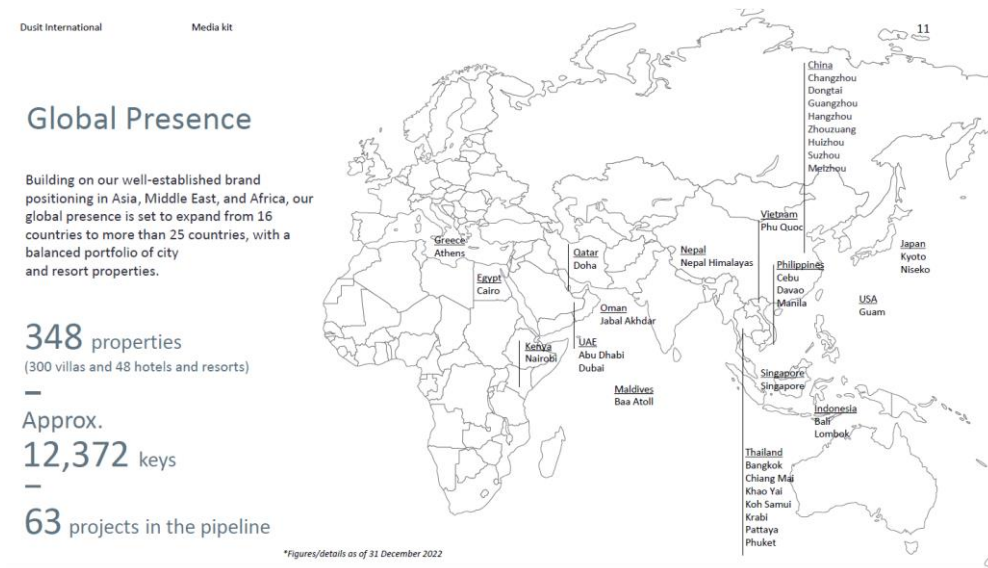
## ข. การประกอบธุรกิจของแต่ละกลุ่มธุรกิจ

ปัจจุบันบริษัทประกอบธุรกิจด้านโรงแรม และให้บริการอื่นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ดังนี้

### ❖ ธุรกิจโรงแรม

ดุสิตธานีประกอบธุรกิจการให้บริการผ่านโรงแรมที่เป็นเจ้าของ รวมทั้งโรงแรมและวิลล่าที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการ ที่ได้มอบประสบการณ์อันเหนือระดับในหลากหลายรูปแบบภายใต้แบรนด์หลัก 6 แบรินด์

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566 ดุสิตธานีมีโรงแรมและวิลล่าภายใต้การบริหารจัดการรวม 309 แห่ง (เป็นโรงแรม 49 แห่งและวิลล่า 260 แห่ง) รวมห้องพักประมาณ 11,830 ห้อง และโครงการกว่า 60 แห่งที่อยู่ในระหว่างดำเนินการ



ดุสิตธานีมีแบรนด์หลักทั้งหมด 6 แบรินด์สำหรับโรงแรมที่เป็นเจ้าของและรับจ้างบริหารจัดการดังนี้

### Global Brand Map

ULTRA-LUXURY		DUSIT DEVARANA HOTELS & RESORTS			
LUXURY	<b>Dusit Thani</b> HOTELS & RESORTS				eh elite havens LUXURY VILLA RESORTS
UPPER-UPSCALE					<b>Dusit Suites</b> HOTELS & RESIDENCES
UPSCALE			dusitD2 HOTELS & RESORTS		
UPPER-MIDSCALE	DUSITPRINCESS HOTELS & RESORTS				
MIDSCALE			<b>ASAI</b> HOTELS		
ECONOMY					
	URBAN	RESORT	LIFESTYLE & WELLBEING	BRANDED RESIDENCE	EXTENDED STAY

# Dusit Thani

## HOTELS & RESORTS

ดุสิตธานี เป็นแบรนด์สำหรับโรงแรมและรีสอร์ทที่มีชื่อเสียงระดับบนที่ให้บริการเต็มรูปแบบ หรรษา สง่างาม มีระดับและยังโดดเด่นด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทยที่เปี่ยมเสน่ห์ห้อมล้อมไปด้วยบรรยากาศอันเงียบสงบ มีกลิ่นหอม และมีสีสัน ในทุกๆ รายละเอียดของการออกแบบประดับตกแต่ง เพื่อยกระดับจิตใจและดึงดูดประสาทสัมผัสต่าง ๆ ของแขกผู้เข้าพักที่จะได้รับประสบการณ์การให้บริการที่เต็มไปด้วยความอบอุ่น ความเคารพ และความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงจากพนักงานต้อนรับของดุสิตธานี

โรงแรมภายใต้แบรนด์ดุสิตธานี ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ใจกลางเมืองย่านธุรกิจ ใกล้กับสถานที่ท่องเที่ยวหลักๆ มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกโอกาส ไม่ว่าจะเป็นการเฉลิมฉลองโอกาสพิเศษ งานจัดเลี้ยงทางสังคม หรืองานประชุมสัมมนาธุรกิจขนาดใหญ่

## DUSIT DEVARANA

### HOTELS & RESORTS

ดุสิตเดวาราณา เป็นแบรนด์ที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ระดับหรูหรา ที่เน้นความพิถีพิถันโดยนำเอาความเชี่ยวชาญด้านการบริการอันเป็นเลิศของดุสิตมาให้บริการและให้ความสำคัญที่สุดแก่แขกผู้เข้าพัก

ที่พักระดับพรีเมียมแต่ละแห่งตั้งอยู่ในแหล่งพักผ่อนและจุดหมายปลายทางในเมืองที่สำคัญ สะท้อนถึงความเป็นที่สูงสุดของความมีรสนิยม มอบประสบการณ์ที่เป็นแบบเฉพาะบุคคลอย่างแท้จริงสำหรับผู้แสวงหาความสมดุลของความเงียบสงบ ความสะดวกสบาย และความเป็นเลิศ

ดุสิตเดวาราณาให้การต้อนรับแก่แขกผู้เข้าพักอันอบอุ่นเปี่ยมไมตรีจิตที่มีให้เฉพาะกับแขกของดุสิตเดวาราณาเท่านั้น

## dusitD2

### HOTELS & RESORTS

ดุสิตดีทู เป็นแบรนด์สำหรับโรงแรมและรีสอร์ทร่วมสมัยระดับบน ที่ผสมผสานการออกแบบที่ล้ำยุคและความสะดวกสบายแบบสมัยใหม่ได้อย่างโดดเด่น เหมาะกับนักเดินทางในยุคปัจจุบันที่ต้องการเชื่อมต่อกับเทคโนโลยีตลอดเวลา

แบรนด์ดุสิตดีทูออกแบบเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและให้ความมีชีวิตชีวาแก่ผู้เข้าพัก มักจะตั้งอยู่ตามเมืองที่เป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญทั่วโลก ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นสถานที่พักผ่อนที่ทันสมัยเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่สะดวกสบายและมีสไตล์สำหรับการพบปะและปฏิสัมพันธ์อีกด้วย

# DUSITPRINCESS

HOTELS & RESORTS

ดุสิตพรีนเซส เป็นแบรนด์ระดับกลางที่ออกแบบสำหรับนักเดินทางทั่วไปที่ต้องการเพียงแต่ความเรียบง่าย ความสะดวกสบาย และความคุ้มค่า จุดเด่นของดุสิตพรีนเซสอยู่ที่ความเป็นมิตร และเรียบง่าย ทุกโรงแรมจะดึงเอาวัฒนธรรมและบุคลิกลักษณะที่โดดเด่นของแต่ละพื้นที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบ

โรงแรมภายใต้แบรนด์ดุสิตพรีนเซส จะตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกต่อการเดินทาง ตัวโรงแรมได้รับการออกแบบมาให้มีความสะดวกสบาย มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น และมีประสิทธิภาพ ในราคาที่เอื้อมถึงได้ สามารถรองรับความต้องการได้หลายรูปแบบทั้งพักผ่อนส่วนตัว หรือรองรับงานธุรกิจ

## Dusit Suites

HOTELS & RESIDENCES

ดุสิต สวีทเป็นแบรนด์หรูระดับบนของดุสิตที่เน้นประสบการณ์เข้าพักที่อบอุ่นแบบไทย ให้การต้อนรับแขกที่เข้าพักทั้งระยะสั้นและระยะยาวในห้องสวีทสุดหรูของโรงแรมหรู ดุสิต สวีทสถานที่สำหรับผู้ที่มองหาความสงบ ความหรูหรา และการผ่อนคลาย ตั้งอยู่ในเมืองที่มีชีวิตชีวาและจุดหมายปลายทางที่เจียบสงบที่อยู่ทั่วโลก

แบรนด์ดุสิต สวีทได้รับการออกแบบอย่างหรูหราและการตกแต่งภายในที่ให้ความสะดวกสบาย ห้องพักแต่ละห้องออกแบบไปด้วยกลิ่นอายของวัฒนธรรมไทย เหมาะสำหรับครอบครัวและผู้แสวงหาการพักผ่อนตามใจของตนเอง ด้วยบรรยากาศที่เจียบสงบและเชิญชวนให้แขกได้พักผ่อนและผ่อนคลายอย่างมีสไตล์

## ASAI

HOTELS

อาศัย เป็นแบรนด์คอลเลกชันโรงแรมที่ได้รับแรงบันดาลใจจากเอเชียที่เชื่อมโยงนักเดินทางที่อยากเข้ามาสัมผัสกับย่านท้องถิ่นที่มีชีวิตชีวา

ด้วยความเรียบง่ายและเป็นมิตร พร้อมกับห้องพักขนาดกระทัดรัดที่คัดสรรมาอย่างดี และพื้นที่ส่วนกลางขนาดใหญ่ที่ได้รับแรงบันดาลใจมาจากการออกแบบในท้องถิ่นและร่วมสมัย โรงแรมภายใต้แบรนด์อาศัยให้ความสำคัญกับผู้คนและประสบการณ์ของแขกผู้เข้าพักเป็นอันดับแรก

โรงแรม อาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์ (ASAI Bangkok Chinatown) เป็นโรงแรมภายใต้แบรนด์อาศัย (ASAI) แห่งแรก เปิดให้บริการในย่านเยาวราชที่มีชื่อเสียงของกรุงเทพฯ ในเดือนพฤศจิกายน 2563



## ELITE HAVENS

ในเดือนกันยายน 2561 ดุสิตเข้าซื้อแบรนด์ อีลิธ เฮเวนส์ (Elite Havens) ซึ่งเป็นผู้นำในตลาดรับจ้างบริหารและให้เช่าวิลล่าหรูระดับไฮเอนด์ในเอเชีย เพื่อเจาะกลุ่มตลาดที่พักใหม่และมอบประสบการณ์ที่หลากหลายให้แก่แขกผู้เข้าพักของกลุ่มบริษัท

อีลิธ เฮเวนส์ ก่อตั้งขึ้นในปี 2541 เพื่อให้บริการในการทำการตลาด รับจองที่พัก อำนวยความสะดวกแก่แขกที่เข้าพัก และบริหารจัดการวิลล่าชั้นนำแทนเจ้าของ โดยอีลิธ เฮเวนส์มีพนักงานประจำกว่า 300 คนเพื่อให้บริการแก่วิลล่าหรูและบ้านพักในประเทศอินเดีย อินโดนีเซีย ประเทศไทย ศรีลังกา ญี่ปุ่น และมัลดีฟส์

### จำนวนโรงแรมที่เป็นเจ้าของ

ประเภทโรงแรม	จำนวนโรงแรม/จำนวนห้องพัก	สถานที่
โรงแรมที่เป็นเจ้าของ	7 แห่ง / 1,655 ห้องพัก	ประเทศไทย
	1 แห่ง / 94 ห้องพัก	มัลดีฟส์
	1 แห่ง / 486 ห้องพัก	ฟิลิปปินส์
<b>รวม</b>	<b>9 แห่ง / 2,235 ห้องพัก</b>	

### จำนวนโรงแรมที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการ

ชื่อโรงแรม	จำนวนห้องพัก	สถานที่
ดุสิตปรีนเซส เชียงใหม่	198	ประเทศไทย
ดุสิตดีทู เขาใหญ่	79	ประเทศไทย
ดุสิตดีทู หัวหิน	154	ประเทศไทย
ดุสิตธานี กระบี่ รีสอร์ท	240	ประเทศไทย
รอยัลปรีนเซส หลานหลวง	167	ประเทศไทย
ปทุมวัน ปรีนเซส	445	ประเทศไทย
ซีโพน์ เรครีเอชั่น เซ็นเตอร์	347	ประเทศไทย
ชัยนารายณ์ ริเวอร์ไซด์	84	ประเทศไทย
กรีนเลค	151	ประเทศไทย
ดุสิตดีทู ยาร์เก ทิมพู	83	ภูฏาน
ดุสิตธานี มัคตัน เซบู รีสอร์ท	272	ฟิลิปปินส์
ดุสิตดีทู ดาเวา	120	ฟิลิปปินส์
ดุสิตธานี เรสซิเดนซ์ ดาเวา	85	ฟิลิปปินส์
ดุสิตธานี ลูบิแพลนแทจน์ รีสอร์ท	36	ฟิลิปปินส์
ดุสิตธานี ลา구나 ลิงคโปร์	208	สิงคโปร์
ดุสิตปรีนเซส มูนไรซ์ บีช รีสอร์ท	108	เวียดนาม
ดุสิตธานี กวม รีสอร์ท	421	สหรัฐอเมริกา
ดุสิต บีช รีสอร์ท กวม	604	สหรัฐอเมริกา

ชื่อโรงแรม	จำนวนห้องพัก	สถานที่
เบย์วิว โฮเทล กวม	145	สหรัฐอเมริกา
ดุสิตธานี ดูไบ	321	สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
ดุสิตธานี อาบู ดาบี	533	สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
ดุสิตดีทู เคนส์ ดูไบ	237	สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
ดุสิตปรีนเซส เรสซิเดนซ์ มารีน่า	146	สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
ดุสิตธานี เลควิว ไคโร	467	อียิปต์
ดุสิต โดฮา โฮเทล	357	กาตาร์
ดุสิตดีทู ซัลวา โดฮา	235	กาตาร์
ดุสิตโฮเทลแอนด์สวีท โดฮา	192	กาตาร์
ดุสิตดีทู นาซีม รีสอร์ท จีบัล อ๊กห์ตาร์	250	โอมาน
ดุสิตสวีท เอเรนส์	36	กรีซ
ดุสิต ปรีนเซส โฮเทล เรซิเดนส์ ไนโรบี	100	เคนยา
ดุสิตดีทู บินฮู ฉางโจว เจียงซู	88	จีน
ดุสิต เดวารานา ฮอตสปริง แอนด์ สปา กงหัว	133	จีน
ดุสิตธานี ตงไท่	155	จีน
ดุสิตธานี ฟูด ซิงเฟิง	349	จีน
เฮอริเทจวิลล่า โจวจวง บริหารโดยกลุ่มดุสิต	33	จีน
ดุสิตธานี หูจิ้น	230	จีน
ดุสิตธานี เวลเนส รีสอร์ท ซูโจว	175	จีน
ดุสิตธานี เทียนมู่เมาน์เทน หางโจว	160	จีน
ดุสิตธานี นานจิง	45	จีน
ดุสิตธานี หุยโจว	411	จีน

- ธุรกิจโรงแรมที่เป็นเจ้าของ  
ดุสิตธานีมีโรงแรมที่เป็นเจ้าของทั้งหมด 9 แห่ง (ถือหุ้นโดยกลุ่มบริษัท ดุสิตและทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“DREIT”) ดังนี้

1. ชื่อโรงแรม: โรงแรมดุสิตธานี พัทยา

ประเภท: Upper Upscale

แบรนด์: Dusit Thani

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

โรงแรม ดุสิตธานี พัทยา ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี ภาคตะวันออกของประเทศไทย โรงแรมดุสิตธานี พัทยา ประกอบไปด้วยห้องพักและห้องสวีทจำนวน 457 ห้อง นอกจากนี้ ยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันสำหรับนักเดินทางเพื่อธุรกิจและนักท่องเที่ยว เช่น ร้านอาหารนานาชาติที่มีให้เลือกมากมาย ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุมและสัมมนา ศูนย์ออกกำลังกาย DFIT (DFIT Fitness Centre) สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส เทวารันย์สปา อันเป็นเอกลักษณ์ คิตส์คลับ ร้านเบเกอรี่ดุสิตกูร์เมต์ (Dusit Gourmet) บริการต่างๆ สำหรับแขกผู้เข้าพัก เช่น รถลีมูซีน บริการจัดทัวร์นอกสถานที่ บริการแลกเปลี่ยนเงินตรา บริการรับเลี้ยงเด็ก ร้านเสริมสวย บริการซักรีด บริการโทรศัพท์ ฯลฯ

โรงแรมตั้งอยู่บนที่ดินซึ่งทำสัญญาเช่ากับบริษัท สิริพิทยา จำกัด ระยะเวลาของสัญญาเช่าที่ดินตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2549 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2570

## 2. ชื่อโรงแรม: โรงแรม ดุสิตสวีท ราชดำริ, กรุงเทพฯ

ประเภท: Upper Upscale

แบรนด์: Dusit Suites

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

โรงแรมดุสิตสวีท ราชดำริ, กรุงเทพฯ เป็นโรงแรมที่ประกอบไปด้วยห้องสวีททั้งหมดทั้งแบบหนึ่งห้องนอนและสองห้องนอนที่กว้างขวางจำนวน 97 ห้อง บนถนนที่เงียบสงบและร่มรื่น ตรงข้ามพื้นที่สีเขียวของราชกรีฑาสโมสรประมาณ 100 เมตรจากสถานีรถไฟฟ้าบีทีเอสราชดำริ ห้างสรรพสินค้าหรูหรรดาร้านอาหารมีสไตล์ และสถานบันเทิงยามค่ำคึกคักที่หรูหราล้วนอยู่ในระยะที่สามารถเดินได้ โรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของอาคารชุดเพื่อพักอาศัยของโครงการบ้านราชประสงค์ ตั้งแต่ชั้น 3 ถึงชั้น 14 ในบรรดาห้องพักทั้งหมดแบ่งเป็นห้องพักที่จดทะเบียนเพื่อทำธุรกิจโรงแรมจำนวน 68 ยูนิต และเป็นห้องพักที่ให้บริการแบบระยะยาวอีก 29 ยูนิต

โรงแรมมีห้องอาหารหนึ่งแห่งที่เปิดตลอดวัน คือ “ดุสิต กูร์เมต์” (Dusit Gourmet) ซึ่งให้บริการทั้งอาหารไทยและอาหารนานาชาติตามสั่ง แม้ว่าจะไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดประชุม แต่โรงแรมก็สามารถเปลี่ยนห้องสวีทแบบสองห้องนอนเพื่อรองรับการประชุมส่วนตัวได้ถึง 20 คน สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจอื่นๆ ได้แก่ สระว่ายน้ำ พื้นที่ว่ายน้ำสำหรับเด็ก ลานอาบแดด พิตเนส ซาวน่า และห้องอบไอน้ำ เป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่ส่วนกลางที่แขกของโรงแรมและแขกที่มาพักใช้ร่วมกัน

โรงแรมเดิมบริหารโดยกลุ่มไมเนอร์ภายใต้แบรนด์อนันตรา หลังจากการปิดโรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพฯ ชั่วคราวเพื่อปรับปรุงใหม่ ที่พักแห่งนี้เหมาะอย่างยิ่งในการสานต่อมรดกของกลุ่มดุสิตธานี ที่ซึ่งแขกประจำได้มีที่พักและได้รับการบริการที่ดีจากสมาชิกในทีมของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ โดยมีการปรับภาพลักษณ์แบรนด์ใหม่ในวันที่ 1 พฤษภาคม 2562 ทั้งนี้ โรงแรมดุสิตสวีท ราชดำริ กรุงเทพฯ อยู่ภายใต้สัญญาเช่าช่วงตั้งแต่วันที่ 30 เมษายน 2562 ถึงวันที่ 30 ตุลาคม 2581 รวมระยะเวลา 19 ปี 6 เดือน

## 3. ชื่อโรงแรม: โรงแรม ดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต

ประเภท: Upper Upscale

แบรนด์: Dusit Thani

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (DREIT)

โรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต ตั้งอยู่ที่อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต รีสอร์ทแห่งนี้ประกอบด้วยห้องพักและห้องสวีทจำนวน 253 ห้อง และมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันสำหรับนักธุรกิจและนักท่องเที่ยว สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส ลู่วิ่ง ศูนย์กีฬาทางน้ำ ศูนย์ออกกำลังกาย สปา ห้องอาหารนานาชาติที่ได้รับการคัดสรรพร้อมทั้งห้องประชุมและห้องสัมมนาที่มีให้เลือกสรรมากมาย

4. ชื่อโรงแรม: โรงแรม ดุสิตธานี หัวหิน

ประเภท: Upper Upscale

แบรนด์: Dusit Thani

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (DREIT) โรงแรม ดุสิตธานี หัวหิน (สิทธิการเช่า) ตั้งอยู่ที่อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี เป็นโรงแรมสไตล์รีสอร์ทประเภทอบด้วยห้องพักจำนวน 296 ห้อง ให้บริการที่พัก อาหารและเครื่องดื่ม ห้องประชุม และบริการจัดเลี้ยง

5. ชื่อโรงแรม: โรงแรม ดุสิตธานี มะนิลา

ประเภท: Upper Upscale

แบรนด์: Dusit Thani

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: Dusit Thani Philippines, Inc.

Dusit Thani Philippines, Inc. เป็นเจ้าของและดำเนินการโรงแรม ดุสิตธานี มะนิลา ซึ่งเป็นโรงแรมในเมืองมาคาตี ประกอบด้วยห้องพักจำนวน 486 ห้อง ให้บริการเต็มรูปแบบ (full-service) และสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน รวมถึงห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุมและสัมมนา ศูนย์ออกกำลังกาย DFIT (DFIT Fitness Centre) สระว่ายน้ำกลางแจ้ง 2 สระ พร้อมทางเชื่อมไปยังชายหาดโดยตรง สนามเทนนิส 4 สนาม เทวาร์ณีย์สปาอันเป็นเอกลักษณ์ ร้านค้าปลีกจำหน่ายสินค้าพื้นเมืองและของที่ระลึก ร้านเบเกอรี่ 'grab and go' ร้านอาหารนานาชาติ

6. ชื่อโรงแรม: โรงแรม ดุสิตธานี มัลดีฟส์

ประเภท: Upper Upscale

แบรนด์: Dusit Thani

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: Dusit Maldives Investment Private Limited (DMI)

โรงแรม ดุสิตธานี มัลดีฟส์ (สิทธิการเช่า) ตั้งอยู่บนเกาะ Mudhdoo ใน Baa-Atoll ในสาธารณรัฐมัลดีฟส์ ที่ให้บริการที่พักแบบวิลล่าจำนวน 94 หลัง พร้อมร้านอาหารและเครื่องดื่มที่หลากหลาย สิ่งอำนวยความสะดวกของรีสอร์ท ได้แก่ สระว่ายน้ำ ศูนย์กีฬาทางน้ำ สตูดิโอออกกำลังกาย เทวาร์ณีย์สปาอันเป็นเอกลักษณ์ โถงโยคะ คิด้คลับ สนามเทนนิส ร้านถ่ายรูป ร้านค้าปลีก ทั้งนี้ กองทรัสต์ DREIT ได้ลงทุนในโครงการโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ ผ่าน Dusit Maldives Investment Private Limited เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2562 และ Dusit Maldives Management Private Limited (DMM) ซึ่งจัดตั้งขึ้นในสาธารณรัฐมัลดีฟส์ โดย DMM จะเช่าช่วงและให้เช่าทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องกันกับการดำเนินงานโครงการโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ จาก Dusit Maldives Investment Private Limited ("DMI") ซึ่งเป็นเจ้าของโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ และดำเนินการโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ ที่ได้รับโอนมาจาก DMS Property Investment Private Limited ("DMS") เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2562

7. ชื่อโรงแรม: โรงแรม ดุสิตดีทู เชียงใหม่ (ขายโรงแรมและสิ่งปลูกสร้าง เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2565)  
ประเภท: Upscale  
แบรนด์: DusitD2  
นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (DREIT)  
โรงแรม ดุสิตดีทู เชียงใหม่ ตั้งอยู่บนถนนช้างคลาน เชียงใหม่ ประกอบไปด้วยห้องพักจำนวน 130 ห้อง พร้อมการตกแต่งแบบไทยสมัยใหม่และสิ่งอำนวยความสะดวก ขายให้กับบุคคลภายนอกเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2565 โดยดุสิตธานีจะเป็นผู้บริหารจัดการต่อเป็นระยะเวลาสามปีโดยมีสิทธิในการขยายระยะเวลาการบริหารจัดการออกไปอีกสามปี
  
8. ชื่อโรงแรม: โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ  
ประเภท: Upper Midscale  
แบรนด์: Dusit Princess  
นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: บริษัท ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน)  
โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ โรงแรม ที่ประกอบไปด้วยห้องพักจำนวน 198 ห้อง ตั้งอยู่บนถนนศรีนครินทร์ นอกเหนือจากห้องพักและห้องสวีทที่กว้างขวางและมีอุปกรณ์ครบครันแล้ว โรงแรมยังมีร้านอาหารและลานจิบที่ได้รับการคัดสรร สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการประชุมและกิจกรรมต่างๆ สระว่ายน้ำ สโมสรสุขภาพและศูนย์ออกกำลังกาย
  
9. ชื่อโรงแรม: โรงแรม อาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์  
ประเภท: Lifestyle  
แบรนด์: ASAI  
นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)  
โรงแรมภายใต้แบรนด์อาศัย (ASAI) เป็นโรงแรมเพื่อตอบสนองนักท่องเที่ยวยุคใหม่ที่ชื่นชอบการเดินทางและแสวงหาประสบการณ์ท่องเที่ยวใหม่ๆ จากชุมชนท้องถิ่น โรงแรมอาศัยเป็นโรงแรมไลฟ์สไตล์ในราคาที่จับต้องได้ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ตกแต่งและใช้เฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากวัสดุที่ดี ให้ความสำคัญกับความสวยงาม ปลอดภัย ความคุ้มค่าของราคา และมีระบบการบริหารจัดการที่ง่ายและกระชับ โดยมีพื้นที่ส่วนกลางและบริการอื่นๆ การออกแบบของโรงแรมจะออกแบบให้มีขนาดห้องพักกะทัดรัดระหว่าง 15-18 ตารางเมตร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  
- สำหรับโรงแรมแห่งแรกของแบรนด์อาศัย คือโรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์ ซึ่งได้เปิดทำการไปเมื่อวันที่ 15 กันยายน 2563 ตั้งอยู่บนชั้น 4-8 ของอาคารศูนย์กลางค้าแอมไซนาทาวน์ ถนนเจริญกรุง ในย่านใจกลางเยาวราช มีห้องพักจำนวน 224 ห้อง พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เช่น ที่จอดรถ ยิมที่อาบน้ำ และล็อกเกอร์ เป็นต้น ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จนถึงขณะนี้ อย่างไรก็ตาม ทางโรงแรมมีการปรับตัวตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจท่ามกลางสถานการณ์ดังกล่าว โดยที่ผ่านมามีการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่มที่ห้องอาหาร JAM JAM Eatery

& Bar ทั้งแบบบริโภคที่ร้านหรือนำกลับไปบริโภคที่อื่น พร้อมทั้งมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น โยคะยามเช้า เวิร์คช็อปการทำช็อคโกแลต และการร่วมมือกับเชฟที่มีชื่อเสียงต่างๆ รวมถึงการแสดงดนตรีในยามค่ำคืน

○ **ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม**

โรงแรมและรีสอร์ทที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของแบรนด์พิเศษในเครือดุสิต จำนวน 5 แบรินด์ ได้แก่ ดุสิตธานี ดุสิตเดวาราณา ดุสิตดีทู ดุสิตปรีนเซส และโรงแรมอาศัย (ASAI)

แม้ว่าแต่ละแบรนด์จะกำหนดเป้าหมายไปยังกลุ่มแขกที่เข้าพักที่แตกต่างกัน แต่แบรนด์เหล่านี้ก็รวมกันเป็นหนึ่งด้วยคำมั่นสัญญาเดียวกันคือ “Always Gracious” คำมั่นสัญญานี้ให้ไว้เพื่อรับประกันการบริการที่อบอุ่น เอาใจใส่ และสง่างาม

ด้วยความมุ่งมั่นอย่างสุดหัวใจในการให้บริการต้อนรับแบบไทยที่สง่างาม พร้อมด้วยสภาพแวดล้อมที่น่าประทับใจ และบริการที่ประณีตและเป็นแบบเฉพาะบุคคล โรงแรมและรีสอร์ทในเครือดุสิตแต่ละแห่งจะมอบประสบการณ์การเข้าพักที่พิเศษและไม่เหมือนใครให้แก่แขกผู้เข้าพัก

การดำเนินงานของโรงแรม รวมถึงการอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้า (License) ภายใต้มาตรฐานการให้บริการที่ควบคุมโดยบริษัท สัญญาจ้างบริหารโรงแรมและสัญญาการอนุญาตใช้สิทธิ์ (licensing agreements) จะดำเนินการโดย บมจ. ดุสิตธานี หรือบริษัทย่อย

**White Label Hotel ภายใต้การรับจ้างบริหารจัดการของกลุ่มดุสิต**

White Label Hotel ที่บริหารโดยกลุ่มดุสิตเป็นโรงแรมอิสระระดับกลางที่ขึ้นชื่อในด้านแนวคิดและความคิดสร้างสรรค์ การตกแต่งภายนอกได้รับการออกแบบมาเพื่อสื่อถึงการต้อนรับที่เป็นมิตรอย่างอบอุ่นและความประทับใจแรกพบ สะดวกต่อการเข้าถึงระบบขนส่งหลัก ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจ ความบันเทิงและกิจกรรม สันทนาการ ที่พักมีประสิทธิภาพ ใช้อินเทอร์เน็ตและใช้งานได้จริง และมีทุกสิ่งที่คุณจำเป็นต้องสำหรับการเข้าพักที่สะดวกสบายและน่ารื่นรมย์

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566 กลุ่มดุสิตรับจ้างบริหาร White Label Hotel จำนวน 4 แห่ง

**จำนวนโรงแรมในกลุ่ม White Label Hotel**

ชื่อ	จำนวนห้องพัก	สถานที่
ศูนย์สันทนาการซีไพน์ (Seapine Recreation Centre)	347	หัวหิน ประเทศไทย
ชัยนารายณ์ ริเวอร์ไซด์ (Chainarai Riverside)	84	เชียงใหม่ ประเทศไทย
กรีนเลค รีสอร์ท (Green Lake Resort)	151	เชียงใหม่ ประเทศไทย
โรงแรมเบย์วิว (Bayview Hotel)	145	เกาะกวม สหรัฐอเมริกา

## แนวโน้มการพัฒนาปี 2565

บริษัทจะยังคงสานต่อแรงผลักดันอันแข็งแกร่งที่ตั้งไว้ในช่วงปลายปี 2565 โดยคาดว่าจะเปิดโรงแรม 17 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยโรงแรม 14 แห่งในต่างประเทศ (ญี่ปุ่น จีน ตะวันออกกลาง เอเชียแปซิฟิก และ อินเดีย) และโรงแรม 3 แห่งในประเทศไทยภายในปี 2566

กลุ่มบริษัทกำลังอยู่ในระหว่างการมองหาโครงการที่มีศักยภาพกว่า 80 แห่ง โดยมุ่งเน้นเฉพาะการขยายตลาดในมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม ญี่ปุ่น อินเดีย ยุโรป และจีน ซึ่งกำลังได้รับแรงผลักดันที่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทยังมองหาการเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ เช่น อินโดนีเซีย ซาอุดีอาระเบีย และเยอรมนี ซึ่งกลุ่มบริษัทตั้งเป้าที่จะใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ที่แข็งแกร่งของกลุ่มบริษัทในธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศในการเข้าสู่ตลาดดังกล่าว

### ○ วิลล่าระดับหรู (Luxury Villas)

นอกเหนือจากโรงแรมที่เป็นเจ้าของ และโรงแรมที่รับจ้างบริหารแล้ว กลุ่มดุสิตยังมีวิลล่าระดับหรู ภายใต้บริษัทย่อย LVM Holdings Pte. Ltd. ("LVM Holdings")

LVM Holdings Pte. Ltd. ("LVM Holdings") เป็นบริษัทย่อยของ Dusit Overseas Co., Ltd. ที่ลงทุนเมื่อปี 2561 ประกอบด้วย 9 บริษัท ซึ่งจัดตั้งขึ้นในหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งประกอบธุรกิจทำการตลาด ดำเนินการจอง และบริหารจัดการวิลล่าระดับหรูแบบครบวงจรภายใต้แบรนด์ อีลิธ เฮเวนส์ (Elite Havens) ปัจจุบันมีวิลล่าให้บริการอยู่ในอินโดนีเซีย ไทย ญี่ปุ่น ศรีลังกา อินเดีย และมัลดีฟส์ โดย LVM Holdings มีแผนการขยายธุรกิจในอนาคตทั้งในประเทศไทย ญี่ปุ่น และศรีลังกา และวางแผนจะเข้าสู่ออสเตรเลีย และยุโรป

### ลักษณะการประกอบธุรกิจ

อีลิธ เฮเวนส์ เป็นผู้ให้บริการจัดการและให้เช่าวิลล่าสุดหรูชั้นนำในเอเชีย เปิดดำเนินการมาแล้ว 25 ปี โดยมีเครือข่ายวิลล่าสุดหรูและซาเลต์ตั้งอยู่ในจุดหมายปลายทางยอดนิยมอย่าง บาห์ลี ลอมบอก ภูเก็ต เกาะสมุย ศรีลังกา นิเซโกะ และหลายเมืองในอินเดีย

ลักษณะการดำเนินการคือ บริษัทจะทำสัญญาข้อตกลงเป็นการเฉพาะโดยตรงกับเจ้าของวิลล่าสุดหรู เพื่อทำการจัดการและ/หรือทำการตลาดอสังหาริมทรัพย์ทั่วโลกผ่านช่องทางการจองที่เป็นกรรมสิทธิ์และตัวแทนขาย ซึ่งการดำเนินงานของ อีลิธ เฮเวนส์ นั้นได้รับการสนับสนุนโดยเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาภายใน เป็นการจัดการแบบเรียลไทม์ที่รวมทั้งปฏิทิน อัตราราคา ผ่านช่องทางการจองที่หลากหลาย สามารถปรับเปลี่ยนสถานที่และสกุลเงินได้มากมาย ทั้งนี้ ยังสามารถเข้าถึงถึงกลุ่มคนต่างๆ ได้ทั่วถึง เช่น เจ้าของวิลล่า ตัวแทนการท่องเที่ยว พนักงานวิลล่า ผู้บริหารและพนักงาน

### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

อีลิธ เฮเวนส์ ให้บริการวิลล่าตากอากาศระดับไฮเอนด์ที่ได้รับการคัดสรรมาแล้วในเมืองท่องเที่ยวที่เป็นที่ต้องการมากที่สุด ในเอเชีย สถานที่ให้บริการแต่ละแห่งจะได้รับการประเมินก่อนการเลือกเพื่อให้แน่ใจว่าตรงกับการเป็นแบรนด์ระดับบน โดยแขกผู้เข้าพักของ อีลิธ เฮเวนส์ สามารถเพลิดเพลินไปกับบริการที่หรูหรามากมาย ซึ่งนำเสนอโดยทีมงานจาก กูร์เมต์ ฟู้ดส์ (Gourmet Food) ที่จัดเตรียมโดยพ่อครัวส่วนตัว ไปจนถึงเครื่องดื่มที่ได้รับการคัดสรรมาอย่างดี อีกทั้งการทำทรีตเมนต์เพื่อสุขภาพ กิจกรรมพิเศษและการท่องเที่ยวเพื่อสำรวจจุดหมายปลายทางในสถานที่ท้องถิ่น

ที่ตั้ง	จำนวนวิลล่า ที่ทำการตลาด	จำนวนวิลล่า ที่บริหารจัดการ	รวม
อินโดนีเซีย	95	52	106
ไทย	27	44	65
ญี่ปุ่น	0	21	21
ศรีลังกา	4	0	4
มัลดีฟส์	8	0	8
อินเดีย	49	0	56
ทั้งหมด	183	117	260

วิลล่าที่ให้บริการประกอบด้วยวิลล่าเดี่ยว คอมเพล็กซ์วิลล่าขนาดเล็ก และคอมเพล็กซ์วิลล่าขนาดใหญ่อีกสองสามแห่ง จำนวนห้องนอนต่อวิลล่ามีตั้งแต่ 1 ถึง 9 ห้อง โดยเฉลี่ยแล้วจะมี 4 ถึง 5 ห้องนอน วิลล่าแต่ละหลังมีสไตล์และที่ตั้งอันหลากหลาย มีการออกแบบทั้งแบบทันสมัยไปจนถึงแบบดั้งเดิม ตั้งแต่บ้านริมทะเลในเขตร้อนชื้น ซาเลต์สกีบนภูเขา สถานที่พักผ่อนในชนบท และบ้านพักที่มีวิวทิวทัศน์บนหน้าผาแบบพาโนรามาสวยงามที่เหมาะสมสำหรับจัดงานแต่งงาน บ้านพักตากอากาศฤดูร้อนทั้งหมดมีสระว่ายน้ำส่วนตัว หลายหลังมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม เช่น สนามเทนนิส ห้องพักผ่อน ห้องเล่นเกม ห้องออกกำลังกาย ห้องสปา และโรงภาพยนตร์ในบ้าน

การระบาดของ COVID-19 มีผลกระทบต่อตลาดการให้เช่าในเอเชีย ส่งผลให้สินทรัพย์ให้เช่าต่างๆ หลุดออกจากตลาดการเช่าเนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น การขายอสังหาริมทรัพย์ การเปลี่ยนโครงสร้างไปเช่าระยะยาว การปิดประเทศ และการประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ฯลฯ

ในปี 2565 ทำให้ได้เห็นการฟื้นตัวและการเติบโตหลังจาก 2 ปีที่ยากลำบากเนื่องจากผลกระทบของ COVID-19 แบรินต์อีลิธ เฮเวนส์ ได้แสดงให้เห็นถึงการฟื้นตัวได้อย่างดี โดยมีสินทรัพย์ที่มีคุณภาพสูงเข้ามาบริหารเพิ่มเติมในสถานที่หลากหลาย

### การบริการให้กับเจ้าของวิลล่า

อีลิธ เฮเวนส์ ให้บริการแบบครบวงจรชนิดที่ไร้รอยต่อสำหรับเจ้าของวิลล่า ด้วยการจัดการกระบวนการตลาด การจัดการและการเช่าทั้งหมด ซึ่งจะช่วยยกระดับและให้ออกาสทางการค้าของอสังหาริมทรัพย์ที่มีเอกลักษณ์ให้อยู่ภายใต้แบรนด์ อีลิธ เฮเวนส์เช่นเดียวกับแบรนด์วิลล่าเดี่ยวสุดหรู

อีลิธ เฮเวนส์ ยังได้ทำการตลาดโดยการนำเสนอวิลล่าทั่วโลก ส่วนการสร้างแบรนด์วิลล่าแต่ละแห่งนั้นจะใช้ป้ายโฆษณา เมนู ชุดเครื่องแบบ และชุดข้อมูล นอกจากนี้ ยังสร้างเว็บไซต์วิลล่าโดยใช้ภาพถ่ายจากมืออาชีพและเขียนคำโฆษณาเชิญชวน โดยวิลล่าแต่ละแห่งจะทำการตลาดผ่านทางพอร์ทัลการจองที่เป็นกรรมสิทธิ์ของอีลิธ เฮเวนส์ เว็บไซต์ในเครือ และตัวแทนขาย และการแสดงสถานะออนไลน์ของวิลล่าจะได้รับการปรับให้เหมาะสมผ่านหลายช่องทางรวมถึงสื่อที่ต้องชำระเงิน สื่อที่บริษัทเป็นเจ้าของ และสื่อที่ไม่ต้องชำระเงิน

### การบริการลูกค้า

อีลิธ เฮเวนส์ มอบประสบการณ์ระดับห้าดาวให้แก่แขกผู้เข้าพักตั้งแต่การจองไปจนถึงการเช็คอิน โดยปรับให้เข้ากับความต้องการในแต่ละสถานที่โดยเฉพาะ วิลล่าแต่ละหลังจะมีพนักงานมืออาชีพทั้งพนักงานต้อนรับ หัวหน้าพอร์คว์ บัตเลอร์ แม่บ้าน พนักงานรักษาความปลอดภัย และคนขับรถ นอกจากนี้ ยังมีทีมที่ช่วยดูแลการขนส่งส่วนบุคคล และการจัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่มที่หรูหรา ซึ่งมีการเก็บสต็อกล่วงหน้าตามที่แขกร้องขอไว้ด้วย การดำเนินงานลักษณะนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้บริการกับบุคคลในระดับสูง

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้านั้นเปลี่ยนไปมาก จากที่มักจะพักผ่อนในวิลล่า เปลี่ยนมาหาประสบการณ์ในท้องถิ่น ทำให้ผู้จัดการประสานงานวิลล่าต้องใช้อัจฉริยะที่ปรับเปลี่ยนมาใช้เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า เช่น การบำบัดด้วยสปา สอนเล่นว่าวบาหลี การเช่าเรือยอชท์ การออกไปเยี่ยมชมช่างฝีมือท้องถิ่น คู่มือการเล่นสกีส่วนตัว ไปจนถึงการจองโต๊ะอาหารในร้านอาหารท้องถิ่นที่ดีที่สุดได้ในนาทีสุดท้าย

ในปัจจุบันผู้คนสามารถเดินทางระหว่างประเทศได้อีกครั้ง ทีมงานของอีลิธ เฮเวนส์ มีความพร้อมที่จะกลับมาอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมในที่พักวิลล่าสำหรับแขกผู้เข้าพัก เช่น การจัดงานแต่งงาน วันเกิดและวันครบรอบ การพักผ่อนและงานประชุมสำหรับผู้บริหาร และการพักผ่อนเพื่อสุขภาพ

### แรงผลักดัน

ตลาดการให้เช่าที่พักในเอเชียแปซิฟิกเติบโตอย่างมีนัยสำคัญตลอดทศวรรษที่ผ่านมา โดยได้แรงหนุนจากการเชื่อมต่อทางอากาศที่เพิ่มมากขึ้น การเดินทางที่ประหยัด การเพิ่มขึ้นของรายได้ของตลาดประเทศเกิดใหม่ โดยเฉพาะประเทศจีน ประสบการณ์การพักผ่อนแบบส่วนตัว ความชอบทางวัฒนธรรมของเอเชียสำหรับการท่องเที่ยวแบบหมู่คณะและครอบครัว และการเติบโตโดยทั่วไปของนักท่องเที่ยว คนที่มีรายได้สูงมองว่าเอเชียแปซิฟิกเป็นจุดหมายปลายทางที่น่าดึงดูดใจสำหรับวันหยุดพักผ่อนในระยะยาว

การสร้างบ้านหลังที่สองนั้นเป็นแรงผลักดันหลักที่ทำให้เกิดความต้องการให้เช่าบ้านพักตากอากาศเพิ่มมากขึ้น ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น เทคโนโลยีออนไลน์ และช่องทางการให้บริการที่เพิ่มขึ้น จะช่วยผลักดันให้มีสถานที่พักตากอากาศสำหรับให้บริการมากขึ้น

การระบาดครั้งใหญ่ของ COVID-19 ทำให้การเติบโตของตลาดสินทรัพย์ให้เช่าชะลอตัวลงและเปลี่ยนพลวัตของตลาด แต่ปี 2565 เริ่มมีสัญญาณของการเริ่มต้นของฟื้นตัว โดยมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวและเจ้าของ

เข้ามาในภาคธุรกิจด้วยเหตุผลหลายประการสอดคล้องกับแนวโน้มระดับสากล เช่น นักท่องเที่ยวที่ทำงานผ่านระบบออนไลน์ (Digital Nomads) การย้ายถิ่นฐานไปยังสถานที่แปลกใหม่ สถานที่เช่าส่วนตัวที่เป็นสถานที่ปลอดภัยและเป็นส่วนตัวมากขึ้นเมื่อเทียบกับโรงแรม ฯลฯ

#### ❖ การตลาดและการแข่งขัน

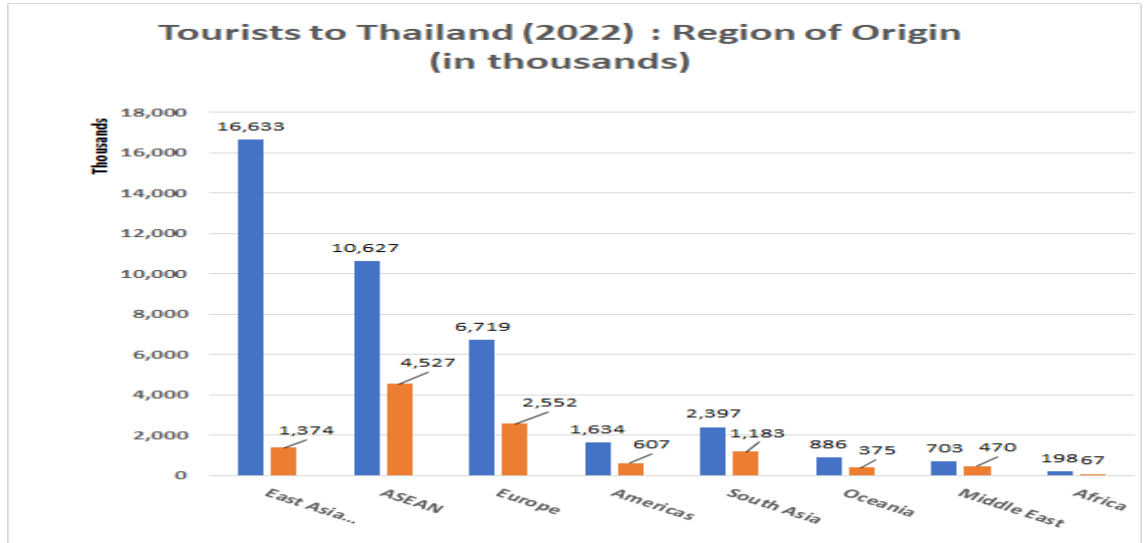
##### ○ ธุรกิจโรงแรม

##### ตลาดและการแข่งขัน

1. แม้ว่าในปีที่ผ่านมา ธุรกิจโรงแรมได้ฟื้นฟูปะเทศมากขึ้น ทั้งนี้ ยกเว้นกรณีของสาธารณรัฐมัลดีฟส์ แต่นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเริ่มที่จะกลับมาเดินทางท่องเที่ยวในสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญในประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการขยายตัวของกลยุทธ์ทางการตลาด ทั้งการโฆษณาออนไลน์แบบ “Pay Per Click” การทำการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และการขึ้นป้ายโฆษณา ซึ่งเริ่มที่จะเข้ามาแทนที่การขายบัตรกำนัลและข้อเสนอพิเศษแก่ลูกค้าภายในประเทศ
2. การจองห้องพักโดยตรงกับโรงแรมหลาย ๆ แห่งของกลุ่มบริษัทยังคงเป็นหนึ่งในวิธีที่ยังได้รับความนิยมโดยในแง่ของการจองพักนั้น บริษัทตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์ (Online Travel Agency: OTA) และเว็บไซต์ของกลุ่มบริษัทสามารถฟื้นตัวได้อย่างมีนัยสำคัญและมีส่วนสำคัญอย่างมากในระหว่างปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าพักตามลำพัง (Free Individual Traveler: FIT) จากตลาดภายในประเทศ เช่น ไทย ฟิลิปปินส์ เกาหลีใต้ อินเดีย สิงคโปร์ สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น ล้วนเป็นแหล่งรายได้ชั้นนำของกลุ่มตลาด
3. นอกเหนือจากพื้นที่บางแห่งที่มีศักยภาพในการรับจ้างบริหารธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างดีแล้ว ในภาคของธุรกิจโรงแรมยังคงประสบกับการแข่งขันของตลาดทั่วโลกในช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา อันเนื่องมาจากการหลั่งไหลเข้ามาของกลุ่มโรงแรมและแบรนด์โรงแรมต่าง ๆ และการลดลงของจำนวนโครงการก่อสร้างโรงแรมในหลาย ๆ แห่ง ส่งผลให้ค่าธรรมเนียมในการรับจ้างบริหารลดลงและทำให้เกิดการปรับปรุงข้อกำหนดและเงื่อนไขกับเจ้าของโรงแรมต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ เมื่อพิจารณาถึงการเติบโตของประชากรและเศรษฐกิจซึ่งมีแนวโน้มที่จะช่วยทำให้เกิดการเติบโตในภาคพื้นเอเชียได้อย่างมาก ในปี 2565 บริษัทจึงเห็นว่าการขยายธุรกิจโดยการเข้าลงนามในสัญญาจ้างบริหารโรงแรมเพิ่มเติมในประเทศต่าง ๆ เช่น ไทย และจีน ช่วยให้บริษัทมีรายได้จากการรับจ้างบริหารโรงแรมในสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้น

##### การท่องเที่ยวระหว่างประเทศ

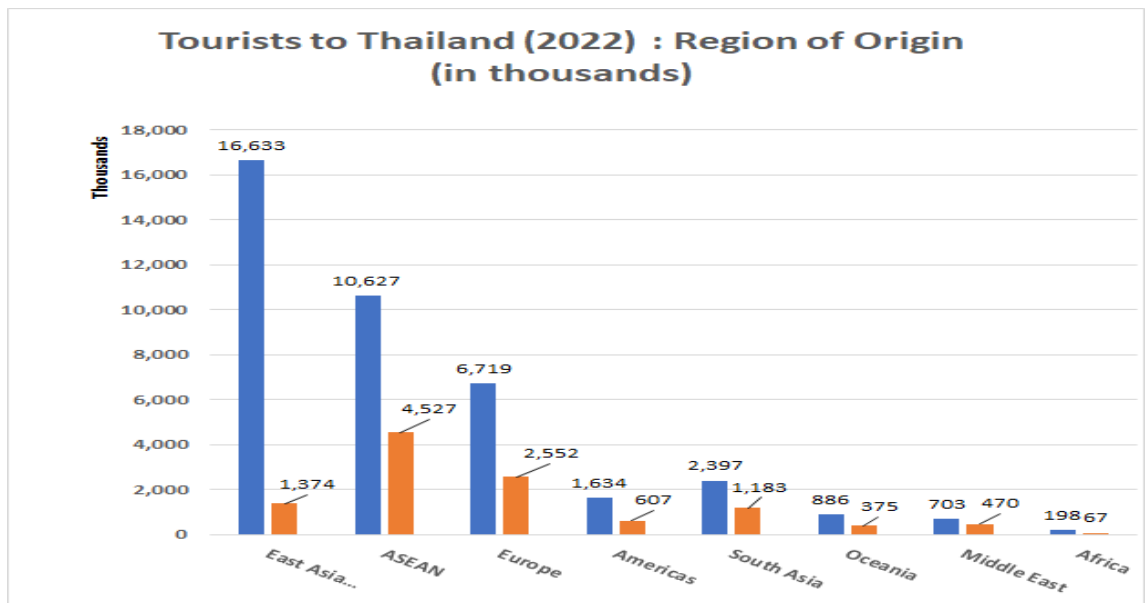
องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) คาดการณ์ว่าในปี 2566 จะมีการเดินทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติสูงถึงร้อยละ 80-95 ของจำนวนนักท่องเที่ยวก่อนหน้าการเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดของการชะลอตัวของเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก รวมทั้งผลกระทบจากความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครน



ที่มา: การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยองค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) เมื่อเดือนมกราคม 2566

### การท่องเที่ยวในประเทศไทย

การท่องเที่ยวในประเทศไทยมีการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งในปี 2565 โดยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวน 11.15 ล้านคนในปี 2565 โดยเป็นนักท่องเที่ยวจากประเทศมาเลเซีย อินเดีย และสิงคโปร์ที่เดินทางเข้าประเทศเป็น 3 อันดับแรก ซึ่งแตกต่างกับยอดนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในปี 2562 ที่มีจำนวน 428,000 คนอย่างสิ้นเชิง แสดงให้เห็นถึงศักยภาพการเติบโตที่แข็งแกร่งของประเทศไทย โดยการท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้ถึง 1.5 ล้านล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 50 เมื่อเทียบกับรายได้จากการท่องเที่ยวในปี 2562 (แหล่งที่มา: หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ ฉบับลงวันที่ 24 มกราคม 2566 และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.))



กราฟด้านบนแสดงให้เห็นถึงตัวเลขของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาโดยแบ่งตามภูมิภาคในปี 2562 (น้ำเงิน) และปี 2565 (ส้ม)

(ที่มา: thaiwebsites.com)

## ผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมและธุรกิจโรงแรม

### ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (APAC)

การผ่อนคลายข้อจำกัดการเดินทางและการควบคุมเขตแดนในหลายประเทศทำให้การเดินทางและการท่องเที่ยวเติบโตขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลกระทบดังกล่าวยังมีขอบเขตที่จำกัดอันเนื่องมาจากจำนวนเที่ยวบินที่ไม่เพียงพอและปัญหาการรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นของสนามบินอันเป็นผลมาจากการขาดแคลนบุคลากร

นางสาวคริสตาลินา กอร์เกียวา (Ms. Kristalina Georgieva) กรรมการจัดการกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF ได้กล่าวว่า “เศรษฐกิจของประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกส่วนใหญ่อาจเกิดการชะลอตัวและประเทศหนึ่งในสามของโลกจะเข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอย” โดย IMF คาดว่าเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะเติบโตได้ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 4 หลังจากการฟื้นตัวในปี 2564 อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของโลกที่มีความไม่แน่นอนประกอบกับภาวะเงินเฟ้อ แม้ว่า IMF แจ้งว่าภูมิภาคเอเชียยังคงเป็นภูมิภาคที่มีเศรษฐกิจเป็น “จุดสว่าง” หรือ “Bright Spot” แต่ก็ยังคงคาดว่าจะเติบโตได้ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยถึงร้อยละ 5.5 เมื่อเทียบกับสองช่วงทศวรรษที่ผ่านมา

### ประเทศไทย

ตามที่ IMF ได้คาดการณ์ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือ GDP มีแนวโน้มที่จะเติบโตถึงร้อยละ 3.7 ในปี 2566 และยังคงเชื่อว่าประเทศไทยจะเป็นหนึ่งในสองประเทศที่ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศจะมีการเติบโต โดยหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ได้รายงานว่าอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศไทยสูงถึงร้อยละ 2.6 ในปี 2565

นอกจากนี้ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้ตั้งเป้าหมายที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศอย่างน้อย 20-25 ล้านคนในปี 2566 และสร้างรายได้ในภาคการท่องเที่ยวให้ได้เป็นจำนวน 2.38 ล้านล้านบาท

การฟื้นตัวได้เร็วกว่าที่คาดหมายของการเดินทางเข้าประเทศของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติจะช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศสามารถฟื้นตัวกลับมาเทียบเท่ากับช่วงก่อนเกิดโรคระบาดได้ภายในปีหน้า ทั้งนี้ นายกรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้กล่าวกับผู้สื่อข่าวว่า ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเศรษฐกิจจะเติบโตได้ถึงร้อยละ 4.2 ในปี 2566 และร้อยละ 3.3 ภายในปีนี้ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวตรงกับอัตราการเติบโตทั้งในปี 2560 และ 2561 ตามข้อมูลของสำนักข่าวบลูมเบิร์ก โดยคาดการณ์ว่าการเดินทางเข้าประเทศของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติจะมีจำนวนสูงถึง 7.5 ล้านคนในปี 2565 จำนวน 21 ล้านคนในปี 2566 และจำนวน 35 ล้านคนในปี 2567 ก่อนที่จะกลับไปอยู่ในระดับก่อนเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งจะมีนักท่องเที่ยวจำนวน 39-40 ล้านคนในปี 2568

โรงแรมดุสิตธานี พัทยา มีอัตราการเติบโตของรายได้จากการเข้าพัก (Room Revenue) สูงถึงร้อยละ 203 เมื่อเทียบกับปี 2564 และมีอัตราการเติบโตติดลบร้อยละ 36 เมื่อเทียบกับปี 2562 โดยแหล่งที่มาของรายได้สูงสุดของธุรกิจมาจากตลาดภายในประเทศด้วยการสนับสนุนจากโครงการเราเที่ยวด้วยกันและนักท่องเที่ยวจากประเทศอินเดียภายใต้การนำเที่ยวเป็นกลุ่มของบริษัททัวร์ (Group Incentives) ในไตรมาสที่ 3 และ 4

โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ มีผลประกอบการเหนือกว่าคู่แข่งโดยมีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องพัก (RevPAR) สูงถึงร้อยละ 75 จากปีที่ผ่านมา หลังจากที่ได้นำดำเนินการโรงแรมในรูปแบบสถานที่กักตัวทางเลือก (Alternative Quarantine) ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา (ช่วงเวลาการแพร่ระบาดของ COVID-19) โรงแรมได้กลับมาดำเนินงานในรูปแบบปกติตั้งแต่เดือนเมษายน ปี 2565 เป็นต้นมา ซึ่งจะเห็นได้ว่าธุรกิจมีการปรับตัวขึ้นเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปี 2563 และ 2564

โรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต ทำผลงานได้ดีโดยมีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องพัก (RevPAR) สูงถึงร้อยละ 286 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนหน้า การเปิดประเทศอีกครั้งอย่างเต็มรูปแบบซึ่งมีผลบังคับเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2565 สำหรับการรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะเดินทางเข้าประเทศเป็นปัจจัยสนับสนุนหลักของการท่องเที่ยวไทยในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลักสำหรับนักท่องเที่ยวเข้า นักท่องเที่ยวจากเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ถูกกำหนดให้เป็นปัจจัยการขับเคลื่อนที่สำคัญสำหรับนักท่องเที่ยวเข้าในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2565 โดยมีกลุ่มนักท่องเที่ยวอินเดียเป็นกลุ่มที่ใหญ่ที่สุดสำหรับนักท่องเที่ยวเข้าในช่วงปี 2565 ในขณะที่การเกิดสงครามรัสเซีย-ยูเครนได้สร้างความท้าทายที่มากขึ้นสำหรับนักท่องเที่ยวยุโรป

โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ทำผลงานได้ดีโดยมีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องพัก (RevPAR) ร้อยละ 12 โดยนับจากไตรมาสที่ 2 ของปี 2565 รัฐบาลไทยได้มีการลดมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID-19 ลงซึ่งเป้าหมายของการดำเนินงานได้มีการพึ่งพาลาดภายในประเทศด้วยการสนับสนุนของรัฐบาลโดยเฉพาะโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” เป็นอย่างมาก

โรงแรมดุสิตดีพู หัวหิน ได้เปิดให้บริการบางส่วนตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2564 โดยธุรกิจโรงแรมในปี 2565 ได้พึ่งพาลูกค้าจากในประเทศเป็นอย่างมาก ด้วยการสนับสนุนจากโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” ช่วยให้อุปสงค์ของการเข้าพักเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในช่วงเดือนเมษายน - กันยายน ปี 2565

โรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไชน่าทาวน์ ได้พุ่งเป้าไปที่ลูกค้าในประเทศในช่วงเวลาที่ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาการแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งทำให้มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศน้อยลงและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมโดยรวมในปี 2565 อย่างไรก็ตาม โรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไชน่าทาวน์ ได้ประสบความสำเร็จโดยติด 10 อันดับแรกจากโรงแรมทั้งหมด 1,457 แห่งใน TripAdvisor

### ประเทศฟิลิปปินส์

จากข้อมูลของการท่องเที่ยว (DOT) ประเทศฟิลิปปินส์ มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในประเทศในปี 2565 ถึง 2.6 ล้านคน ซึ่งเกินกว่าเป้าหมายเดิมจำนวน 1.75 ล้านคน โดยมีรายได้จากภาคการท่องเที่ยวสูงถึง 3.68 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยประเทศฟิลิปปินส์ได้มีการเปิดประเทศในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 แต่จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าประเทศจำนวนสูงสุดอยู่ในช่วงเทศกาลวันหยุดปลายปี โดยทางฟิลิปปินส์คาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าประเทศจะเพิ่มขึ้นอีกในปี 2566

โรงแรมดุสิตธานี มะนิลา (Dusit Thani Manila) ในปี 2565 มีอัตราการรายได้เฉลี่ยต่อห้องพัก (RevPAR) เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 62 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา โดยธุรกิจการท่องเที่ยวเริ่มมีการปรับตัวที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นค่อยไป โดยเฉพาะในบรรดานักลงทุนที่ดำเนินการสอบทานธุรกิจ (Due Diligence) และแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นของผู้เข้าพักในประเทศที่ต้องการใช้จ่ายเพื่อการพักผ่อน ซึ่งมีส่วนสำคัญมาจากการเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยวไม่ไกลจากบ้าน (Staycation) ในช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนมิถุนายน และการเดินทางเข้าประเทศของชาวต่างชาติที่กลับมาเพิ่มขึ้นเล็กน้อยอันเนื่องมาจากการผ่อนปรนมาตรการการเข้าประเทศ

โรงแรมดุสิตธานี มัคตัน เซบู รีสอร์ท (Dusit Thani Mactan Cebu Resort) ในปี 2565 ตลาดของลูกค้าภายในประเทศยังคงเป็นอันดับ 1 ในการจัดอันดับทางภูมิศาสตร์ ตามมาด้วยนักท่องเที่ยวจากประเทศเกาหลี โดยพิจารณาจากจำนวนเที่ยวบินตรงที่เพิ่มขึ้นในช่วงกลางปี 2565 โดยจำนวนของเที่ยวบินที่มาจากเกาหลี ดูไบ โดฮา สิงคโปร์ และสหรัฐอเมริกาได้เพิ่มสูงขึ้น โดยสายการบินฟิลิปปินส์แอร์ไลน์สำหรับเที่ยวบินตรงสู่เมืองนาร์ตะ ประเทศญี่ปุ่นได้กลับมาให้บริการอาทิตย์ละ 2 ครั้ง รวมทั้งเที่ยวบินในประเทศจากเมืองสำคัญและจังหวัดต่างๆ ก็เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการขับเคลื่อนธุรกิจจากนักท่องเที่ยวภายในประเทศที่เดินทางเข้าพักตามลำพัง (Free Individual Traveler: FIT) นอกจากนี้ ตลาดของนักท่องเที่ยวจากประเทศเกาหลีเริ่มที่จะมีมากขึ้นในเดือนกรกฎาคม 2565

โรงแรมดุสิตดีทู ดาเวา (dusitD2 Davao) โรงแรมดุสิตธานี เรสซิเดนซ์ ดาเวา (Dusit Thani Residence Davao) และโรงแรมดุสิตธานี ลูบิแพลนเทชัน รีสอร์ท (Dusit Thani Lubi Plantation Resort) ในฐานะที่เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาวแบบพรีเมียมเพียงแห่งเดียวที่ตั้งอยู่ในใจกลางเมืองดาเวา โดยในไตรมาสที่ 1 และ 2 ทางโรงแรมมีกลุ่มลูกค้าที่มีงบประมาณต่ำ เช่น กองสวัสดิการแรงงานในต่างประเทศ (OWWA) กลุ่มรัฐบาลท้องถิ่น ซึ่งได้เข้าพักในช่วง COVID-19 ซึ่งเป็นช่วงที่อุปสงค์ของการเข้าพักมีน้อยและจำกัด

### สาธารณรัฐฟิลิปปินส์

สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ได้เริ่มฟื้นตัวจากช่วงเวลาภายหลังการแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยการเดินทางเข้าประเทศของนักท่องเที่ยวกว่า 1.6 ล้านคนในปี 2565 ซึ่งมากกว่าปี 2564 ถึงร้อยละ 26.7 แม้ว่าในปี 2562 จำนวนผู้ที่เดินทางเข้าประเทศจะมีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 1.9 แต่รัฐบาลของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์เองก็คาดว่าในปี 2566 ประเทศจะสามารถเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยคาดว่าประเทศจะต้อนรับนักท่องเที่ยวที่จะเดินทางเข้าประเทศจำนวน 2 ล้านคน โดยจากรายงานของอัตราการรายได้เฉลี่ยต่อห้องพัก (RevPAR) ของรีสอร์ทระดับหรูหร่า (Luxury) และห้องพักระดับบน (Upper Upscale) มีอัตราที่เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 17.2 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2565 โดยหลักๆ มาจากมาตรการเดินทางระหว่างประเทศในจุดหมายปลายทางอื่นที่ส่งผลดีต่อสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ โดย โรงแรมดุสิตธานี ฟิลิปปินส์ มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักลดลงร้อยละ 1.4 จากปีที่ผ่านมา โดยสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ได้ฟื้นตัวอย่างมีเสถียรภาพในปี 2565 จากวิกฤตเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 และตลาดรัสเซียที่เริ่มกลับมาฟื้นตัวในช่วงไตรมาสที่ 3 เนื่องมาจากการทำสงครามในช่วงไตรมาสที่ 2 ซึ่งทำให้ธุรกิจโรงแรมสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดขนาดใหญ่ของรัสเซีย นอกจากนี้ ประเทศอินเดีย และประเทศในตะวันออกกลาง โดยเฉพาะซาอุดีอาระเบียได้ชะลอตัวอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา อันเนื่องมาจากการเปิดประเทศของหลาย ๆ ประเทศ และอัตราการแข่งขันที่สูงขึ้น

### ประเทศสิงคโปร์

มีการคาดการณ์ว่าจะมีจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในประเทศสูงถึง 12-14 ล้านคนในปี 2566 เพิ่มขึ้นจากปี 2565 ซึ่งมีจำนวน 6.3 ล้านคน เป็นอย่างมาก แม้ว่าตัวเลขจะต่ำกว่าที่เคยสูงที่สุดในปี 2562 ที่มีจำนวน 19.1 ล้านคน แต่การท่องเที่ยวสิงคโปร์ได้คาดการณ์ว่าการฟื้นตัวจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2567 ซึ่งจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในประเทศจะสูงถึงระดับที่เคยเป็นก่อนเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 นับตั้งแต่เดือนเมษายน 2565 เป็นต้นมา รัฐบาลสิงคโปร์ได้ยกเลิกมาตรการส่วนใหญ่เกี่ยวกับการควบคุมการแพร่ระบาดของ COVID-19 สำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ และการผ่อนปรนมาตรการอื่นๆ เพิ่มเติมอีกภายในสิ้นปีนี้ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามปกติ

โรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า สิงคโปร์ มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องพัก (RevPAR) สูงกว่าอัตราเฉลี่ยโดยทั่วไปของโรงแรมคู่แข่งในตลาด โดยรายได้ส่วนหนึ่งมาจากนักท่องเที่ยวในประเทศซึ่งสร้างรายได้ให้โรงแรมจากค่าอาหารเช้า เครื่องดื่ม และค่าที่พัก

### ประเทศจีน

ตามรายงานล่าสุดของสำนักงานสถิติแห่งชาติของจีน อัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในประเทศจีนมีจำนวนร้อยละ 3 ในปี 2565 โดยนโยบายโควิดเป็นศูนย์ (Zero-Covid) ของจีนกระตุ้นให้มีการจำกัดการเดินทางภายในประเทศอีกครั้ง โดยหลายเมืองถูกล็อกดาวน์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายของผู้บริโภค สถาบันการท่องเที่ยวแห่งประเทศจีน (CTA) ได้คาดการณ์ว่าปริมาณการเดินทางภายในประเทศอาจสูงถึง 4.55 พันล้านคนในปี 2566 ซึ่งถือว่าเป็นอัตราที่สูงขึ้นถึงร้อยละ 73 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนหน้า และจะกลับมาอยู่ที่ร้อยละ 76 เช่นเดียวกับปี 2562

### สหรัฐอเมริกา

#### เกาะกวม

สำนักงานท่องเที่ยวกวม (GVB) คาดการณ์ว่าจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าประเทศถึง 500,000 คนในปี 2566 ซึ่งยังห่างไกลจากสถิติในปี 2562 ที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าประเทศถึง 1.631 ล้านคน ในขณะที่บริษัทประมาณการไว้ที่จำนวน 900,000 คน

โรงแรมดุสิตธานี กวม รีสอร์ท มีผลการดำเนินงานที่ดีจากการปรับเปลี่ยนธุรกิจจากการใช้เป็นที่พักของกลุ่มหรือผู้เข้าพักเดี่ยวของฐานทัพเป็นการเข้าพักของผู้เข้าพักเดี่ยวที่ต้องการมาพักผ่อนมากขึ้น โดยการเปิดตลาดลูกค้าจากประเทศเกาหลี ได้กลายเป็นจุดเปลี่ยนของรูปแบบการดำเนินธุรกิจช่วงการแพร่ระบาดไปสู่รูปแบบการดำเนินธุรกิจปกติของโรงแรม

โรงแรมดุสิต บีช รีสอร์ท กวม มีการพึ่งพาลูกค้าที่มาจากฐานทัพและประเทศเกาหลีใต้ แม้ว่าประเทศญี่ปุ่นจะเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดในช่วงเวลาที่โรงแรมให้บริการภายใต้ชื่อ เอทริกเกอร์ แต่ ณ ปัจจุบันจำนวนนักท่องเที่ยวจากประเทศญี่ปุ่นยังไม่มีที่ท่าที่จะกลับมา

โรงแรมเบย์วิว กวม ซึ่งเป็นโรงแรมประเภท White Label ที่บริหารโดยดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล ด้วยการบูรณะปรับปรุงห้องพักใหม่ทั้งหมด 145 ห้อง และการปฏิรูปการดำเนินงานของโรงแรมทั้งทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเงิน ทรัพยากรบุคคล วิศวกรรม การขายและการตลาดของทุกกลุ่ม ซึ่งช่วยให้การทำงานเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สามารถสร้างกำไรที่สูงขึ้นให้แก่เจ้าของโรงแรม

### ตะวันออกกลาง

#### สหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์

มีการคาดการณ์ว่าเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์จะมีการเติบโตและปรับตัวดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในช่วงครึ่งหลังของปี 2565 และต่อเนื่องไปอีก 2-3 ปี โดยสำหรับปี 2565 ภาพรวมการเติบโตทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 4.2 จากรายงานของ IMF อันเนื่องมาจากราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น งาน Expo 2022 และการผ่อนคลายมาตรการ COVID-19 และการปรับปรุงธุรกิจอื่นๆ นอกเหนือจากธุรกิจน้ำมัน นอกจากนี้ การจัดงาน FIFA World Cup 2022 ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำมาพิจารณาอุปสงค์ที่สูงขึ้นในตลาดสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ อย่างไรก็ตามราคาของผลิตภัณฑ์และวัสดุพื้นฐานมีแนวโน้มที่จะปรับตัวสูงขึ้นสอดคล้องกับอัตราเงินเฟ้อทั่วโลกและการปรับตัวของดอกเบี้ยที่สูงขึ้นจากธนาคารหลายแห่ง (ที่มา: The National Business)

โดยภาพรวมของการเติบโตทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์มีแนวโน้มที่จะยังคงแข็งแกร่งต่อไปในช่วงเวลาที่เหลือของปี 2565 และปี 2566 เฉลี่ยร้อยละ 4 ถึง 4.5 ต่อปี อันเนื่องมาจากแรงกดดันอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มการผลิตน้ำมันเพื่อชดเชยการขาดแคลนน้ำมันจากรัสเซีย ประกอบกับความแข็งแกร่งของสภาพคล่องในภูมิภาค (ที่มา: Economist Intelligence)

ในปี 2565 โรงแรมดุสิตธานี ดุไบ มีอัตรารายได้เฉลี่ยต่อห้องพักเพิ่มขึ้นร้อยละ 40 จากปีก่อนหน้า โดยการเปรียบเทียบอัตรารายได้เฉลี่ยต่อห้องพักในตลาดระดับบน (Upper Upscale) ซึ่งเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 36 ทั้งนี้ อุปสงค์ที่อันมาเป็นเวลานาน (pent-up demand) สำหรับงาน WORLD EXPO และการจัดการแข่งขัน FIFA World Cup 2022 ส่งผลให้มีอุปสงค์เพิ่มมากขึ้น โดยจะกระทบต่ออัตราการเข้าพักและรายได้ห้องพักเฉลี่ยต่อวัน (ADR) ในเชิงบวก

โรงแรมดุสิตธานี อาบูดาบี มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งโดยมีการเติบโตของอัตรารายได้เฉลี่ยต่อห้องพักร้อยละ 10 โดยมีปริมาณของธุรกิจจากกลุ่มทางการแพทย์ที่ได้รับการสนับสนุนโดยกรมอนามัยเป็นแหล่งรายได้ที่ใหญ่ที่สุด

### ประเทศกาตาร์

เศรษฐกิจของประเทศกาตาร์ คาดว่าจะมีการเติบโตในปีนี้เป็นและจะเป็นการเติบโตอย่างรวดเร็วที่สุดในกลุ่มประเทศความร่วมมือแห่งอ่าวอาหรับ (GCC) ในปี 2566 และ 2567 โดยจากการรายงานของธนาคารโลกล่าสุด อัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ได้ถูกคาดการณ์ไว้ว่าจะสูงถึงร้อยละ 4.9 ในปี 2565 ตามมาด้วยร้อยละ 4.5 และ 4.4 ในปี 2566 และปี 2567 ตามลำดับ ทั้งนี้ เศรษฐกิจที่มั่นคงและยืดหยุ่นของกาตาร์มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยประชากรมีรายได้ต่อหัวในอัตราที่เพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งยังมีการสำรองปริมาณ

ไฮโดรคาร์บอนจำนวนมาก รวมถึงปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งที่ช่วยสนับสนุนสถานะทางเครดิตที่แข็งแกร่งของประเทศกาตาร์

ทั้งนี้ ด้วยอุปสงค์ที่เพิ่มสูงขึ้นของกลุ่มธุรกิจจากรัฐบาลและ FIFA World Cup 2022 ดุสิต โดฮา ไฮเทล มีอัตรารายได้เฉลี่ยต่อห้องพักที่เพิ่มขึ้นและดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 75 และโรงแรมดุสิตดีทู ซัลวา โดฮา มีการเติบโตของรายได้สูงขึ้นจากปีที่แล้วร้อยละ 64.5

### ประเทศโอมาน

เศรษฐกิจของประเทศโอมาน มีการคาดการณ์ว่าจะปรับตัวดีขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปและแข็งแกร่งในระยะกลาง โดยได้รับแรงหนุนจากการผลิตน้ำมันและก๊าซที่สูงขึ้นและการปฏิรูปโครงสร้างที่กำลังดำเนินการอยู่ การเติบโตนั้นคาดการณ์ว่าจะสูงเกินกว่าร้อยละ 5 ในปี 2565 โดยแรงหนุนจากการเติบโตในภาคส่วนไฮโดรคาร์บอนที่สูงถึงร้อยละ 8 และการเพิ่มการผลิตของก๊าซธรรมชาติเหลว ทั้งนี้ ในส่วนเศรษฐกิจที่ไม่ใช่น้ำมันก็ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 ในปี 2565 ทั้งนี้ ในระยะกลางจะมีอัตราการเติบโตที่ชะลอตัวลงเฉลี่ยร้อยละ 2.7 ต่อปีในปี 2566 และปี 2567 ในขณะที่ภาคส่วนไฮโดรคาร์บอนจะยังคงเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการเติบโต

โรงแรมดุสิตดีทู นาซีม รีสอร์ท จีเบล อักษร์ดาร์ ได้สร้างขึ้นบนพื้นที่โดดเด่นบนภูเขา และถูกวางให้อยู่ในตำแหน่งระหว่างรีสอร์ทดีลักซ์ระดับ 5 ดาว และโรงแรมในท้องถิ่น ซึ่ง ปัจจุบันโรงแรมได้ถูกจัดขึ้นเป็นอันดับ 1 ของ TripAdvisor

### ทวีปแอฟริกา

#### ประเทศอียิปต์

แรงกดดันที่เพิ่มขึ้นจากสถานการณ์ภายนอกอันเนื่องมาจากสงครามรัสเซีย-ยูเครนได้นำไปสู่การที่ธนาคารกลางของอียิปต์เลือกที่จะลดค่าเงินเมื่อเทียบกับสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ เป็น 21.38 ปอนด์อียิปต์ต่อ 1 ดอลลาร์สหรัฐฯ และด้วยอัตราเงินเฟ้อถึงร้อยละ 7.5 ในปี 2565 ส่งผลให้การเติบโตของ GDP ลดลงจากร้อยละ 5.5 ในปีนี้ เป็นร้อยละ 5.0 ในระหว่างปี 2566

โรงแรมดุสิตธานี เลควิว ไคโร มีอัตรารายได้เฉลี่ยต่อห้องพักเพิ่มขึ้นร้อยละ 129 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า โดยการเพิ่มขึ้นของอัตรารายได้ห้องพักเฉลี่ยต่อวันอันเนื่องมาจากอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ และปอนด์อียิปต์ที่เพิ่มสูงขึ้น (เติบโตขึ้นร้อยละ 28.10)

### การสร้างแบรนด์

บริษัทได้ดำเนินการปรับโฉมใหม่ของแบรนด์ของโรงแรมดุสิตปรีนเซสทุกแห่งในเครือ ซึ่งทำให้โรงแรมของบริษัทมีความสามารถในการแข่งขันและได้ประสบการณ์ที่เพิ่มมากขึ้นจากกลุ่มตลาดเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังได้มีการสร้างแบรนด์ใหม่ คือ “ดุสิต สวีท” ซึ่งจะช่วยขยายธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในเครือดุสิตด้วยแบรนด์อันเป็น

เอกลักษณ์ของการต้อนรับอย่างมีไมตรีจิตซึ่งได้รับแรงบันดาลใจจากวัฒนธรรมไทย และการต้อนรับนักท่องเที่ยว ทั้งระยะสั้นและระยะยาวในห้องพักสวีทของโรงแรมที่หรูหรา

### การสื่อสารทางการตลาด

1. ปี 2565 ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่อุตสาหกรรมโรงแรมเริ่มฟื้นตัวกลับมาในขณะที่โรงแรมและรีสอร์ทในเครือของดุสิตทุกแห่งได้สร้างรายได้ผ่านวิธีการต่างๆ ในช่วงที่เกิดโรคระบาด เช่น การขายบัตรกำนัล การให้บริการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่ม และการทำสปาทรูติเมนต์ การผ่อนปรนมาตรการการเข้าประเทศอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้เกิดการแทนที่ธุรกิจจากตลาดต่างประเทศ
2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เกิดความแน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น และการดึงความสนใจของลูกค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์และทางช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ซึ่งยังคงเป็นหนึ่งในหลักการทำการตลาดของบริษัท ในขณะที่เดียวกันบริษัทยังคงดำเนินการเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ติดตามในพอร์ทัลโพลีโอและทางหน้าเพจของแบรนด์ และการทำให้อัลกอริทึมของแพลตฟอร์มสื่อสังคมออนไลน์มีความเป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเน้นคุณภาพของเนื้อหาให้มากขึ้น และรักษาไว้ซึ่งระดับของการมีส่วนร่วมในโพสต์ของบริษัทให้อยู่ในระดับที่สูง โดย Facebook และ Instagram ยังคงเป็นแพลตฟอร์มหลักสำหรับการทำสื่อสังคมออนไลน์ ในขณะที่ก็พบว่าการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งานผ่านทางบัญชี Line มีจำนวนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
3. เป้าหมายลำดับที่ 2 ของปี 2565 คือการเพิ่มสัดส่วนของการขายตรง โดยโรงแรมของบริษัทได้สร้างธุรกิจการขายตรงผ่านทางอีเมลและทางโทรศัพท์ได้เป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม บริษัทมีความตั้งใจที่จะเพิ่มยอดขายจองผ่านทางเว็บไซต์ โดยโรงแรมของบริษัททั้งหมดได้รับโควตาเพื่อที่จะบรรลุและทำรายได้ให้ถึงเปอร์เซ็นต์ขั้นต่ำของรายได้ธุรกิจผ่านยอดขายจองทางเว็บไซต์ โดยสิ่งนี้จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่ายและส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น
4. ช่องทางการขายใหม่ๆ ได้ถูกนำเข้ามาใช้ในช่วงที่ปิดทำการจากการเกิดโรคระบาด เช่น ดุสิตชอป และ Line แสดงให้เห็นถึงการเติบโตในภาพรวมในอัตราร้อยละ 26 ในช่วงระหว่างปี 2565 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา

### การทำการตลาดดิจิทัล

1. กลุ่มบริษัทได้ปรับปรุงเว็บไซต์ Dusit.com อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเว็บไซต์ และเพื่อปรับปรุงเส้นทางของผู้ใช้งานเว็บไซต์ โดยในปี 2565 เว็บไซต์ Dusit.com มีการเข้าชมเว็บไซต์ในภาพรวมสูงถึงร้อยละ 28 และกิจกรรมต่างๆ ของลูกค้าที่เข้ามาดำเนินการในเว็บไซต์มีอัตราที่สูงขึ้นถึงร้อยละ 26 เมื่อเทียบเป็นรายปี ในช่วงปลายปี 2565 มีการจัดตั้งทีมดิจิทัลที่เชี่ยวชาญในฝ่าย Dusit Digital Lab ซึ่งจะช่วยส่งเสริมฝ่ายการตลาดทั้งหมด และมีเป้าหมายในการสร้างให้ดุสิตเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมในการใช้งานเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Guest-facing) และกลยุทธ์ทางการตลาดที่เป็นนวัตกรรมใหม่

ส่วนที่บริษัทกำลังผลักดันมีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่

- การตลาดเชิงประสิทธิภาพซึ่งต้องการการตรวจสอบและเพิ่มประสิทธิภาพการโฆษณาทางอินเทอร์เน็ตอย่างสม่ำเสมอ โดยแกนหลักต่างๆ ของการโฆษณาโดยการใช้การค้นหาและการ

- สืบค้นข้อมูลบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Metasearch) การขึ้นป้ายโฆษณา หรือการลงสื่อโฆษณา ผ่านโปรแกรมอัตโนมัติ และการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เหล่านี้จะถูกนำเข้ามาใช้ในองค์กร เมื่อสามารถควบคุมการโฆษณาได้อย่างสมบูรณ์ บริษัทจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับยอดขายที่เกิดจากการใช้สื่อโฆษณาได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของยอดการจองห้องพักโดยตรง
- วัฒนธรรมและกลยุทธ์ด้านเนื้อหา: สื่อที่มีอิทธิพลมากที่สุดของประสบการณ์การใช้งานของลูกค้าคือเนื้อหา โดยบริษัทจำเป็นต้องทุ่มเทความพยายามในการนำเสนอเนื้อหาที่สดใหม่และให้ประสบการณ์ที่มากขึ้นครอบคลุม แบนด์และโรงแรมทั้งหมดของบริษัท
  - เทคโนโลยีด้านการตลาดและการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Guest-facing): เนื่องด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ มักมีการเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตอยู่เสมอ บริษัทจึงจำเป็นต้องทำเว็บไซต์และแบนด์ให้เป็นที่มองเห็นในตลาดในอันดับต้นๆ โดยได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลลูกค้า เนื้อหาเฉพาะบุคคล และขั้นตอนการทำงานในการเผยแพร่ ซึ่งรับประกันได้ว่าข้อมูลเหล่านั้นเป็นข้อมูลของบริษัททั้งหมด
  - บริการของ Dusit Digital Lab: โรงแรมของบริษัทมีความจำเป็นต้องมีตัวช่วยในการสร้างและขยายทีมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยเมื่อมีการสมัครขอใช้บริการแล้ว ทาง Dusit Digital Lab จะขยายการให้บริการของสำนักงานใหญ่เพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินการด้านการตลาดดิจิทัลที่สำคัญที่สุดแบบรายวัน
2. ด้วยงบประมาณด้านการใช้สื่อโฆษณาที่สูงขึ้น บริษัทสามารถรักษาผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำแคมเปญการตลาดด้วยสื่อโฆษณาได้ถึง 12 เท่า ทำให้ลดต้นทุนการจองที่พักรวมต่อหน่วยที่เกี่ยวเนื่องออนไลน์และเพิ่มยอดการจองโดยตรงกับทางโรงแรมได้

#### การตลาดเพื่อสร้างความภักดีต่อแบรนด์ (Loyalty Marketing)

1. ในปี 2565 เป้าหมายหลักของดุสิตโกลด์ล้อยัลดีโปรแกรม คือการเพิ่มจำนวนสมาชิกและการสร้างระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) แบบใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานทั่วไปของโปรแกรม โดยบริษัทมีสมาชิกมากกว่า 1.65 ล้านคนทั่วโลกในปี 2565
2. รายได้รวมทั้งหมดของดุสิตโกลด์เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 44 จากปี 2564 โดยคิดเป็นเงินประมาณ 348 ล้านบาท ในขณะที่รายได้ที่เข้าเกณฑ์ (ซึ่งรวมเฉพาะภาคส่วนตลาดที่เข้าเกณฑ์ เช่น ราคา Dusit Best Available ราคาลูกค้าองค์กร ราคาหน่วยงานรัฐ ราคาแพคเกจ การจ่ายล่วงหน้า ราคาโปรโมชัน ราคาสำหรับสมาชิกล้อยัลดีโปรแกรม และราคาสำหรับการเข้าพักระยะยาว) เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 33 จากปี 2564 โดยคิดเป็นเงินประมาณ 225 ล้านบาท

#### การตลาดร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ

1. เพื่อที่จะเพิ่มรายได้จากการเข้าพักและรายได้อื่นๆ ที่ไม่ใช่รายได้จากการมาจากเข้าพัก (Room and non-room revenue) ของโรงแรมและรีสอร์ทในเครือของดุสิต บริษัทจึงมุ่งเน้นในการทำโปรแกรมที่หลากหลาย เช่น การทำโปรโมชันส่งเสริมการขาย โปรแกรมการสะสมไมล์ และโปรแกรมการแลกของรางวัล โดยในปี 2565 รายได้โดยรวมจากพันธมิตรทางธุรกิจอยู่ที่ประมาณ 17.8 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 85 จากปี 2564

2. รายได้อื่นๆ ที่ไม่ใช่รายได้จากการมาจากเข้าพัก (Non-room revenue) ซึ่งมีสัดส่วนมากกว่า 4.2 ล้านบาท ได้เพิ่มสูงขึ้นโดยคิดเป็นร้อยละ 73 จากปี 2564 ถึงปี 2565 โดยบ้านดุสิตธานี และร้าน JAM JAM Eatery & Bar ได้สร้างรายได้สูงสุดให้กับโรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์
3. บริษัทได้ออกโปรแกรมการแลกของรางวัลในประเทศไทยร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ 3 ราย ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ เวิลด์ รีเวิร์ด โซลูชั่น และธนาคารกรุงศรีอยุธยา เพื่อเพิ่มรายได้จากการเข้าพักประมาณ 470,000 บาท ซึ่งโดยรวมแล้ว โครงการแลกของรางวัลมีอัตราเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 600 จากปีที่ผ่านมา และโครงการนี้สามารถสร้างรายได้โดยประมาณ 800,000 บาท

#### การตลาดและการแข่งขันของบริการการรับจ้างบริหารโรงแรม

##### ก) การทำการตลาดของบริการและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ

แบรนด์ดุสิตได้รับการส่งเสริมเพื่อที่จะได้รับสัญญาจ้างบริหารโรงแรมใหม่ๆ ผ่านขั้นตอนดังต่อไปนี้

- การมีส่วนร่วมและการเป็นวิทยากรรับเชิญในงานสัมมนาการลงทุนธุรกิจโรงแรมทั่วโลก
- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการรายใหญ่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่น ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่ปรึกษาด้านการลงทุน และผู้ประกอบการด้านทรัพยากร
- การใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการขยายธุรกิจของดุสิตผ่านช่องทางที่หลากหลายของสื่อสังคมออนไลน์
- ใช้สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อส่งเสริมทางการตลาด

##### ข) การแข่งขัน

###### การแข่งขันที่ผ่านมาและข้อสังเกต

ตลอดช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ภาคธุรกิจการรับจ้างบริหารโรงแรมทั่วโลกมีการแข่งขันที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของกลุ่มโรงแรมและแบรนด์โรงแรม และยิ่งทวีคูณมากขึ้นจากการลดลงของโครงการการพัฒนาโรงแรมโดยรวม ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ค่าธรรมเนียมการรับจ้างบริหารโรงแรมลดลงและทำให้ข้อกำหนดและเงื่อนไขเกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แนวโน้มการเติบโตของภูมิภาคเอเชียถูกมองว่าเป็นไปในเชิงบวก โดยส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกทั้งในด้านจำนวนประชากรและเศรษฐกิจ โดยในปี 2565 บริษัทยังคงขยายกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องโดยได้บรรลุข้อตกลงการทำสัญญาจ้างบริหารโรงแรมจำนวนมากในต่างประเทศ เช่น อินเดีย จีน และประเทศอื่นๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น เวียดนาม มาเลเซีย อินโดนีเซีย และมุ่งเน้นที่การขยายธุรกิจในทวีปยุโรป ตะวันออกกลาง และแอฟริกา ซึ่งส่งผลให้รายได้จากธุรกิจการรับจ้างบริหารโรงแรมมีสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้น

#### วิลล่าระดับหรู (แบรนด์ Elite Havens: ดำเนินการโดย LVM Holdings Pte Ltd.)

##### แรงผลักดัน

ตลาดการให้เช่าที่พักในเอเชียแปซิฟิกเติบโตอย่างมีนัยสำคัญตลอดทศวรรษที่ผ่านมา โดยได้แรงหนุนจากการเชื่อมต่อทางอากาศที่เพิ่มมากขึ้น การเดินทางที่ประหยัด การเพิ่มขึ้นของรายได้ของตลาดประเทศเกิดใหม่ โดยเฉพาะประเทศจีน ประสบการณ์การพักผ่อนแบบส่วนตัว ความชอบทางวัฒนธรรมของเอเชียสำหรับการ

ท่องเที่ยวแบบหมู่คณะและครอบครัว และการเติบโตโดยทั่วไปของนักท่องเที่ยว คนที่มีรายได้สูงมองว่าเอเชียแปซิฟิกเป็นจุดหมายปลายทางที่น่าดึงดูดใจสำหรับวันหยุดพักผ่อนในระยะยาว

การสร้างบ้านหลังที่สองนั้นเป็นแรงผลักดันหลักที่ทำให้เกิดความต้องการให้เข้าบ้านพักตากอากาศเพิ่มมากขึ้น ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น เทคโนโลยีออนไลน์ และช่องทางการให้บริการที่เพิ่มขึ้น จะช่วยผลักดันให้มีสถานที่พักตากอากาศสำหรับให้บริการมากขึ้น

### การตลาดและการแข่งขัน

#### (ก) การทำการตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ

##### กลุ่มเป้าหมาย:

ลูกค้าของอีลิธ เฮเวนส์ ส่วนมากจะมาเป็นครอบครัว กลุ่มเพื่อน ผู้บริหาร รวมถึงการมาจัดงานแต่งงาน งานพิเศษ และกิจกรรมเพื่อสุขภาพ โดยกลุ่มครอบครัวนั้นถือเป็นกลุ่มที่สร้างรายได้อันดับต้นๆ และได้รับความคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับที่พักแบบอื่น นอกจากนี้ ยังมีลูกค้าทั่วไปที่มีรายได้สูงที่กำลังมองหาความเป็นส่วนตัว บริการส่วนบุคคลที่พิเศษสุด ในแต่ละปี อีลิธ เฮเวนส์ จะให้บริการแขกประมาณ 75,000 คน ซึ่งรวมถึงบุคคลที่มีรายได้สูง ผู้บริหารระดับสูง และคนดังที่มีชื่อเสียง

ลูกค้าที่มาใช้บริการมาจาก 110 ประเทศทั่วโลก ตลาดลูกค้าที่สำคัญคือ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จีนและยุโรป ส่วนในอินเดีย จีน รัสเซียและตะวันออกกลางนั้นค่อนข้างมีการเติบโตเป็นพิเศษ อย่างไรก็ตาม กลุ่มเป้าหมายของอีลิธ เฮเวนส์ได้เปลี่ยนไปตั้งตั้งแต่ปี 2563 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าภายในประเทศ โดยที่อีลิธ เฮเวนส์ ยังได้สร้างการรับรู้ต่อแบรนด์และสานสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าท้องถิ่นในประเทศหลักๆ ที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ และลูกค้าท้องถิ่นเหล่านี้จะยังมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการจองห้องพักช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวและการจองช่วงนาทีสุดท้าย

#### (ข) สภาพการแข่งขัน

การตลาดในระดับบน มีวิลล่าระดับบน (พร้อมบริการอันหรูหรา จากบริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ) ที่มีการพัฒนาศักยภาพการบริการให้ออกมาอย่างดีเลิศ ในส่วนนี้ อีลิธ เฮเวนส์ ยังคงเป็นผู้ให้บริการรายเดียวที่ตระหนักถึงความสำคัญของขนาด และดำเนินงานทั่วทั้งภูมิภาคเอเชีย โดยมีสำนักงานบริหารในบาห์ลี ภูเก็ต เกาะสมุย และนิเซโกะ รวมถึงทีมสนับสนุนในกรุงมะนิลาและสิงคโปร์ โดยที่คู่แข่งยังคงเป็นธุรกิจขนาดเล็กและไม่ได้อยู่ในระดับตลาดลูกค้าต่างชาติ

ตลาดที่อยู่ในระดับล่าง คือ บริการทำความสะอาดและบำรุงรักษาพาร์ทเมนท์และวิลล่าในระดับล่างถึงกลาง ในส่วนนี้จะให้บริการโดยกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ที่มุ่งเน้นการตลาดที่มีการขยายไปสู่การจัดการ นอกจากนี้ ตลาดการให้เช่าที่พักตากอากาศอันหรูหราก็ได้มาถึงขั้นตอนการพัฒนาที่แตกต่างกันไป ในแต่ละประเทศ บ้านพักตากอากาศประมาณ 8,000 หลัง (รวมถึงระดับกลาง) ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็น 5

จุดหมายปลายทางที่มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยอดีต ได้แก่ บาห์ลี ไทย ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และศรีลังกา

บาห์ลี – การพัฒนาในช่วงทศวรรษ 1960 บาห์ลีเป็นตลาดที่เก่าแก่ที่สุด ให้บริการบ้านพักตากอากาศที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียแปซิฟิก โดยมีวิลล่าให้บริการประมาณ 3,500 หลัง

ไทย – การให้บริการบ้านพักตากอากาศของไทยเริ่มขึ้นในช่วงปี 2523 จุดหมายปลายทางที่สำคัญคือภูเก็ต เนื่องจากสภาพภูมิอากาศ ชายหาดและประเพณีการท่องเที่ยวที่มีมาอย่างยาวนาน โดยคาดว่ามีวิลล่าประมาณ 500 หลัง ส่วนเกาะสมุยนั้นเพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ มีวิลล่าประมาณ 400 หลัง นอกจากนี้ยังมีจุดหมายปลายทางอื่นๆ ได้แก่ เชียงใหม่ พัทยา และหัวหิน

ศรีลังกา – แม้ว่าศรีลังกาจะเพิ่งเริ่มต้นทำการท่องเที่ยวมาไม่นาน แต่ก็มีวิลล่าประมาณ 200 หลัง ซึ่งส่วนใหญ่อยู่บนชายฝั่งทางใต้

ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ มีประวัติยาวนานเกี่ยวกับการให้เช่าบ้านหลังที่สองเป็นที่พักตากอากาศ ตลาดส่วนใหญ่เป็นตลาดในประเทศ แม้ว่าจะมีช่องทางการให้บริการที่เติบโต แต่ก็มีการขายตัวของตลาดนานาชาติมากขึ้นในแต่ละปี ระยะทางไกลระหว่างแต่ละจุดหมาย ทำให้เกิดการแบ่งส่วนของตลาดโดยผู้ให้บริการในท้องถิ่น ในออสเตรเลียมีจำนวนวิลล่าอยู่ประมาณ 2,000 แห่ง ส่วนใหญ่อยู่ในบริเวณรอบๆ ซิดนีย์ เมลเบิร์น ชายฝั่งทางเหนือและทางใต้ของบริสเบน ชายฝั่งตะวันตกรอบเมืองเพิร์ท และแม่น้ำมาร์กาเรต ส่วนในนิวซีแลนด์จะอยู่บริเวณควีนส์ทาวน์

อีลิธ เฮเวนส์ เด็บโตขึ้นอย่างเป็นระบบและผ่านการควมรวมกิจการของบริษัทการจัดการ 7 แห่งทั่วทั้งภูมิภาคเพื่อเป็นผู้นำในอินโดนีเซียและไทย บริษัทยังคงใช้กลยุทธ์นี้ต่อไปเพื่อคงสถานะทางการตลาดในฐานะตลาดวิลล่าชั้นนำสุดหรูไว้ และบริหารจัดการตลาดวิลล่าทั่วเอเชียแปซิฟิก โดยบริษัทได้วางแผนขยายการเติบโตไปยังตลาดได้เลื่อนออกไปจนกว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ลินที่สุดลงและสภาพแวดล้อมทางการค้าที่ดีขึ้น

### ธุรกิจด้านการศึกษา

นับเป็นความภาคภูมิใจอย่างยิ่งที่ฝ่ายการศึกษาดุสิตธานี หรือ Dusit Hospitality Education (DHE) ร่วมสืบทอดปณิธานของกลุ่มดุสิตซึ่งเป็นองค์กรด้านการบริการแห่งแรกในประเทศไทย ที่มุ่งมั่นเป็นผู้ให้การศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านอุตสาหกรรมบริการเฉพาะทาง การก่อตั้งโรงเรียนการโรงแรมดุสิตธานีในปี 2536 เสมือนการเปิดประตูสู่การเตรียมความพร้อมทางอาชีพในอนาคตของเยาวชนไทยที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโรงแรม ตลอดจนช่วยสร้างบุคลากรคุณภาพเพื่อรองรับธุรกิจบริการของประเทศไทย หลังจากโรงเรียนการโรงแรมดุสิตธานีได้รับการอนุมัติจากทบวงมหาวิทยาลัย ในปี 2539 มีการยกสถานะของวิทยาลัยดุสิตธานีเป็นสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นทางการแห่งแรกในสาขาการศึกษาด้านการบริการ และในปี 2566 นี้ วิทยาลัยดุสิต

ธานีซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่เก่าแก่และใหญ่ที่สุดในประเทศไทยจะฉลองครบรอบ 3 ทศวรรษแห่งความเป็นเลิศทางการศึกษาด้านการบริการ การจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร มีนักศึกษามากกว่าสามพันคนที่ลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรปริญญาตรีและปริญญาโท

ปัจจุบัน ฝ่ายการศึกษาดุสิตธานี หรือ Dusit Hospitality Education (DHE) ประกอบด้วย สถาบันการศึกษา 3 แห่งที่เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาและหลักสูตรวิชาชีพในสาขาการบริการ การจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร ได้แก่ (ก) วิทยาลัยดุสิตธานีก่อตั้งขึ้นในปี 2536 (ข) โรงเรียนสอนทำอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ก่อตั้งขึ้นในปี 2550 และ (ค) เดอะ ฟู้ด สคูล เปิดให้บริการในปี 2565

ธุรกิจด้านการศึกษา ประกอบด้วย

วิทยาลัยดุสิตธานี

สถานที่

- 1) วิทยาลัยดุสิตธานี กรุงเทพฯ ตั้งอยู่บนถนนศรีนครินทร์ เขตประเวศ กรุงเทพฯ บนเนื้อที่ 12 ไร่ ประกอบด้วยอาคารเรียน 2 อาคาร มีพื้นที่ใช้สอยรวม 14,083 ตารางเมตร โดยมีห้องเรียน ห้องฝึกปฏิบัติ ห้องสาริต ห้องปฏิบัติการครัวที่ทันสมัย และอุปกรณ์ครบครัน วิทยาลัยดุสิตธานีดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างอุปกรณ์พื้นฐานและเทคโนโลยีการสอนของวิทยาลัยให้ใหม่และทันสมัยมาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2560 และยังคงดำเนินต่อไปในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า เพื่อให้แน่ใจว่าวิทยาลัยดุสิตธานีเปี่ยมด้วยศักยภาพทางกายภาพ รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานวิชาในสาขาต่างๆ สอดคล้องหลักความยั่งยืน ถึงพร้อมด้วยความสามารถในการแข่งขันได้
- 2) วิทยาลัยดุสิตธานี ศูนย์การศึกษาเมืองพัทยา ตั้งอยู่บนถนนสุขุมวิท อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี บนเนื้อที่ 3 ไร่ ประกอบด้วยอาคารเรียน 4 อาคาร มีพื้นที่ใช้สอยรวม 3,183 ตารางเมตร ปัจจุบันโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ และเทคโนโลยีการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย อยู่ในระหว่างการดำเนินงานปรับปรุงเพื่อให้ใหม่และทันสมัยมากขึ้นเช่นเดียวกัน

ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### 1. หลักสูตรในระดับปริญญา

วิทยาลัยดุสิตธานีได้รับการรับรองจากกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของไทย ปัจจุบันเปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรีและปริญญาโท

#### 2. หลักสูตรวิชาชีพ

นอกเหนือจากหลักสูตรในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทแล้ว วิทยาลัยดุสิตธานี ทั้งกรุงเทพฯ และศูนย์การศึกษาเมืองพัทยายังได้ดำเนินการเปิดให้มีหลักสูตรการอบรมระยะสั้นที่หลากหลายและตอบสนองความต้องการของตลาด การให้คำปรึกษา และการให้ความช่วยเหลือในเชิงปฏิบัติ ไปสู่วิษัท องค์กร หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนสาธารณชน เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมบริการ การท่องเที่ยวและการโรงแรม การจัดการภัตตาคารและศิลปะประกอบอาหารในประเทศไทยและต่างประเทศ

ให้เจริญรุดหน้ายิ่งขึ้นไป โดยกำหนดให้มีหน่วยงานที่ดูแลด้านหลักสูตรวิชาชีพ เพื่อเป็นศูนย์กลางในการ  
ต่อยอด

### การตลาดและการแข่งขัน

#### กลุ่มเป้าหมาย

- นักเรียนระดับเตรียมอุดมศึกษา ทั้งในประเทศ และจากต่างประเทศ
- ผู้ปกครองและอาจารย์แนะแนวผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจในการศึกษาต่อของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย
- ศิษย์เก่าของโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างๆ ที่เป็นนักศึกษาปัจจุบันของวิทยาลัยดุสิตธานี (โดยเฉพาะปี 1)
- กลุ่มผู้ทำงานในอุตสาหกรรมบริการ สำหรับการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีเทียบโอนประสบการณ์ และระดับปริญญาโท
- กลุ่มผู้ทำงานในอุตสาหกรรมบริการ สำหรับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในสาขาเฉพาะทาง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน และความก้าวหน้า
- กลุ่มผู้ทำงานในอาชีพอื่นๆ ที่มีความประสงค์จะเปลี่ยนมาประกอบวิชาชีพในด้านอุตสาหกรรมบริการและการประกอบอาหาร
- กลุ่มบริษัท และองค์กรต่างๆ สำหรับการอบรมพิเศษด้านการบริการ ฯลฯ

#### กลยุทธ์โดยภาพรวมของวิทยาลัยดุสิตธานี

- 1) การผสมผสานความร่วมมือ (Synergistic Cooperation and Integration) กับส่วนธุรกิจโรงแรมอย่างเข้มแข็ง เพื่อการเติบโต โดยการผสมผสานและร่วมใช้ทรัพยากรบุคคล การตลาด สถานที่ และองค์ความรู้ทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนสร้างพันธมิตรกับสถาบันอุดมศึกษาและภาคอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ
- 2) การมุ่งเน้นพัฒนาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) โดยการสร้างพันธมิตรในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances) กับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ เพื่อพัฒนาให้หลักสูตรของวิทยาลัยมีความเป็นสากล ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ รวมถึงการเพิ่มจำนวนนักศึกษาจากต่างประเทศให้มาเรียนที่วิทยาลัยมากขึ้น
- 3) การพัฒนาวิทยาลัยสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization) โดยการพัฒนาระบบการเรียนแบบออนไลน์ และการเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ตลอดจนการเปลี่ยนกระบวนการใช้ข้อมูลแบบ Analog มาเป็นข้อมูลแบบ Digital เพื่อที่จะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการทำงานด้านต่างๆ ของวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4) การพัฒนาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน (Sustainability) โดยการปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการทำงานต่างๆ ให้คำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กร และนำมาปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อวิทยาลัยให้มีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

#### กลยุทธ์การเติบโต

- 1) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) เพื่อขยายจากตลาดภายในประเทศสู่ตลาดต่างประเทศ ทั้งในหลักสูตรปริญญา และหลักสูตรวิชาชีพ ตลอดจนพัฒนาตลาดจากผู้เรียนรายบุคคลไปสู่กลุ่มองค์กร

- ต่างๆของภาครัฐและเอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยกลุ่มเป้าหมายของวิทยาลัย  
ครอบคลุมถึงประชากรวัยเรียนแบบดั้งเดิมและผู้เรียนในทุกระดับของประชากรเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 2) กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification) เพื่อขยายพอร์ตโฟลิโอกลุ่มหลักสูตร  
วิทยาลัยจากหลักสูตรปริญญาภาคปกติไปยังหลักสูตรวิชาชีพ ให้ตอบสนองความจำเป็นและความ  
ต้องการของตลาด วิทยาลัยดุสิตธานีผนวกความชำนาญจากการสอนเข้ากับประสบการณ์จริงเพื่อ  
ประโยชน์ต่อสังคมและธุรกิจ ดังนั้นการจัดตั้งหน่วยงาน Dusit Hospitality Academy ของวิทยาลัยด้าน  
หลักสูตรวิชาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับขยายตัวของหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพในขอบข่าย  
การบริการ ให้ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน นอกจากนี้ วิทยาลัยยังเป็น  
หน่วยงานรับรองมาตรฐานบุคลากรในธุรกิจการบริการต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ( certified  
body) ตัวอย่างกลไกที่ปรับใช้การรับรองเหล่านี้ได้แก่ 1) Dusit Learning Facilitator Training program  
(D-LiFT) หลักสูตรผู้สอนในอุตสาหกรรมบริการ 2) หน่วยงานรับรองความสามารถบุคลากรตามมาตรฐาน  
อาเซียน (ASEAN Competency Certification Body) สำหรับภาครัฐของประเทศไทย เมื่อมาตรฐาน  
ดังกล่าวได้รับการประกาศใช้อย่างเป็นทางการ
  - 3) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาใน  
ปัจจุบัน วิทยาลัยได้ดำเนินการ
    - 3.1) ปรับปรุงหลักสูตรปริญญาตรี (นานาชาติ) เชื่อมโยงการเรียนรู้ควบคู่กับการทำงาน (Work  
Integrated Learning- WIL) มาปรับใช้ เพิ่มจำนวนคลัสเตอร์ตลอดจนบูรณาการการศึกษาระดับ  
ปริญญาและวิชาชีพให้ยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและอุตสาหกรรมมากขึ้น
    - 3.2) ปรับปรุงหลักสูตรนวัตกรรมการบริการให้ตรงกับลักษณะของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในปัจจุบันและ  
อนาคต รวมถึงพฤติกรรมนักท่องเที่ยว
    - 3.3) ปรับปรุงหลักสูตรปริญญาโท ครอบคลุมแนวโน้มในปัจจุบันและอนาคตของอุตสาหกรรมบริการ  
และนำเสนอคลัสเตอร์การประกอบอาหารในหลักสูตรปริญญาโท
    - 3.4) พัฒนาหลักสูตร Pathway เป็นภาษาอังกฤษ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนที่จะศึกษาต่อใน  
ระดับอุดมศึกษา มีคุณวุฒิการศึกษาภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้นที่ถูกกำหนดไว้ ซึ่งการปรับปรุง  
โปรแกรมทั้งหมดนี้ได้ดำเนินการไปแล้วในปี 2565 ขณะนี้ วิทยาลัยกำลังดำเนินการพัฒนาหลักสูตร  
ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีเพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนไป ให้  
สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์และความนิยมที่เพิ่มมากขึ้นของการท่องเที่ยว  
เชิงสุขภาพ
  - 4) การเจาะตลาด - เพื่อเพิ่มจำนวนการลงทะเบียนของนักศึกษาในตลาดในประเทศที่มีอยู่ วิทยาลัยอยู่  
ระหว่างการจัดทำแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรงที่แตกต่างกัน 3  
กลุ่มและเพื่อดึงดูดนักศึกษาที่จะสมัครหลักสูตรปริญญาและหลักสูตรระยะสั้น กลุ่มแรกคือนักเรียนมัธยม  
ปลายที่สมัครหลักสูตรระดับปริญญาตรี (หลักสูตรนานาชาติ) โดยเฉพาะ กลุ่มที่สองคือผู้ที่ทำงานใน  
อุตสาหกรรมบริการอยู่แล้ว แต่ต้องการมีความรู้และทักษะเพิ่มเติม กลุ่มสุดท้ายคือคนที่ทำงานใน  
อุตสาหกรรมอื่นและต้องการเปลี่ยนอาชีพ ภายในปี 2566 มีนักศึกษาใหม่ที่จะลงทะเบียนเรียนใน  
หลักสูตรระดับปริญญาตรี (รวมถึงนักศึกษาโอนย้าย) มากถึง 1,000 คน เปรียบเทียบกับนักศึกษาใหม่ใน  
ปี 2565 เพียง 850 คน

### กลยุทธ์ความสมดุล

ปัจจุบันหลักสูตรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดของวิทยาลัยดุสิตธานีในแง่ของจำนวนการลงทะเบียนของนักศึกษาคือหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาศิลปการจัดการครัวและการประกอบอาหาร (หลักสูตรภาษาไทย) ด้วยประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของกลุ่มดุสิตธานีในอุตสาหกรรมโรงแรม วิทยาลัยมีเป้าหมายจะเพิ่มจำนวนการลงทะเบียนของนักศึกษาในหลักสูตรการบริการ และหลักสูตรการจัดการโรงแรม นอกเหนือไปจากหลักสูตรการจัดการครัวและการประกอบอาหารที่ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี

เมื่อเปรียบเทียบการลงทะเบียนของนักศึกษาหลักสูตรการจัดการครัวและศิลปการทำอาหารกับหลักสูตรการบริการ วิทยาลัยดุสิตธานีกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุอัตราส่วน 60:40 ภายในปี 2568 เปรียบเทียบกับอัตราส่วนการลงทะเบียนปัจจุบันอยู่ที่ 85:15

ยิ่งไปกว่านั้น วิทยาลัยมุ่งมั่นให้มีสัดส่วนของนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรภาษาไทยและหลักสูตรนานาชาติที่สมดุลกัน ในปัจจุบัน วิทยาลัยดุสิตธานีถือเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำในสาขาวิชาการโรงแรมในประเทศไทย ดังนั้นเพื่อให้วิทยาลัยมีชื่อเสียงกว้างไกลและเป็นที่ยอมรับไปยังตลาดต่างประเทศได้นั้น จำเป็นต้องเพิ่มความเป็นสากล รวมถึงเพิ่มจำนวนการลงทะเบียนของนักศึกษาในหลักสูตรนานาชาติในระดับประเทศและต่างประเทศด้วย จากจำนวนนักศึกษาระดับปริญญาทั้งหมดที่เรียนที่วิทยาลัยดุสิตธานีขณะนี้ร้อยละ 90 เป็นนักเรียนที่ลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรภาษาไทย และร้อยละ 10 เป็นนักเรียนที่ลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรนานาชาติ ซึ่งร้อยละ 1 ของนักศึกษาระดับปริญญาเป็นนักศึกษาชาวต่างชาติ โดยภายในปี 2568 วิทยาลัยดุสิตธานีกำหนดเป้าหมายที่จะมีนักศึกษาลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรนานาชาติร้อยละ 40 และภายในสิ้นทศวรรษนี้ กำหนดเป้าหมายที่จะมีนักศึกษาชาวต่างชาติอย่างน้อยร้อยละ 30

สุดท้ายนี้ วิทยาลัยดุสิตธานีได้วางแผนพัฒนาความสมดุลด้านรายได้ของหลักสูตรปริญญาและหลักสูตรวิชาชีพให้ดีขึ้น ปัจจุบันนี้ ร้อยละ 85 ของรายได้ของวิทยาลัยมาจากค่าเล่าเรียนของหลักสูตรปริญญา ด้วยเล็งเห็นถึงความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นสำหรับหลักสูตรการยกระดับทักษะ และเรียนรู้เพิ่มเติมในทักษะใหม่ๆ ที่สวนทางกับความต้องการศึกษาในระดับปริญญาตรีสี่ปีที่ลดลง วิทยาลัยจึงวางกลยุทธ์ขยายพอร์ตโฟลิโอหลักสูตรวิชาชีพ เปิดรับสมัครลงทะเบียนเรียนการสอนในหลักสูตรการจัดการครัวและศิลปประกอบอาหาร หลักสูตรการบริการสำหรับผู้ต้องการเปลี่ยนสายงาน และผู้ที่เริ่มทำงาน ตลอดจนจัดการฝึกอบรมที่ถูกต้องแบบตามความต้องการของผู้เรียน (customized) ซึ่งวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายจะเพิ่มรายได้จากการลงทะเบียนหลักสูตรวิชาชีพในปัจจุบันจากร้อยละ 15 เป็นร้อยละ 35 ของรายได้ทั้งหมดภายในสิ้นทศวรรษ

### การแข่งขันในธุรกิจการศึกษา

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยทยอยฟื้นตัวจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งคาดว่าภายในปี 2568 การท่องเที่ยวในประเทศไทยจะกลับสู่ระดับก่อนเกิดโรคระบาดคิดเป็นร้อยละ 20 ของ GDP ประเทศไทย การแข่งขันในการศึกษาระดับอุดมศึกษาขับเคลื่อนจากการทำงานร่วมกันระหว่างอุปทานด้านหลักสูตรการศึกษาและอุปสงค์ของกลุ่มนักศึกษาที่สนใจศึกษาหลักสูตรเหล่านี้ เช่นเดียวกับผู้ว่าจ้างงานที่ต้องการผู้สำเร็จการศึกษาใน

หลักสูตรดังกล่าว ในปัจจุบันพบว่าความต้องการของผู้ว่าจ้างงานสำหรับการจ้างผู้สำเร็จการศึกษาด้านการจัดการครัวและศิลปะการทำอาหาร และด้านการบริการมีล้นเกินกว่าอุปทาน ซึ่งในช่วงการระบาดใหญ่ของ COVID-19 ส่งผลให้พนักงานบริการที่มีประสบการณ์หลายคนออกจากอุตสาหกรรมบริการและเลือกที่จะไม่กลับไปทำงานด้านการบริการอีก ด้วยเหตุนี้เอง ทำให้เกิดการขาดแคลนพนักงานในสายงานบริการอย่างรุนแรง ฉะนั้น ผู้ว่าจ้างงานบริการจำนวนมากล้วนต้องการรับสมัครพนักงานบริการที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว

เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมประกอบกับแผนพัฒนาไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาลที่เน้นการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพทำให้สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งในประเทศไทย เดินหน้าขยายพอร์ตโฟลิโอกลุ่มหลักสูตรด้านการบริการและการประกอบอาหาร ในขณะที่อุปทานของหลักสูตรการศึกษาในสาขาเหล่านี้ขยายขึ้น แต่อัตราการเกิดของคนไทยกลับสวนทาง ลดลงอย่างต่อเนื่องทำให้สถาบันอุดมศึกษามีจำนวนนักเรียนน้อยลงตามไปด้วย ในขณะเดียวกัน พบว่าความนิยมในการเรียนหลักสูตรปริญญาตรีสี่ปีตกลง แต่ความต้องการเรียนในหลักสูตรระยะสั้นที่มุ่งเน้นการยกระดับทักษะ และเรียนรู้เพิ่มเติมในทักษะใหม่ๆ ได้รับการตอบรับมากขึ้นจากผู้เรียน รวมถึงผู้ว่าจ้างงาน

และเพื่อตอบสนองต่อแนวโน้มของตลาดเหล่านี้ ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของวิทยาลัยดุสิตธานีล้วนมุ่งเน้นไปที่ 1) การปรับปรุงหลักสูตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาที่มีอยู่ ให้ครอบคลุมด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ความรู้ความสามารถทางดิจิทัลความสามารถด้านความยั่งยืน และความสามารถของผู้ประกอบการ 2) การพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพระดับมืออาชีพ และหลักสูตรการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่เพื่อเสริมสร้างทักษะการบริการและเพิ่มขีดความสามารถ 3) การเพิ่มการจัดฝึกอบรมที่ถูกต้องแบบตามความต้องการของผู้เรียน (customized) มุ่งเน้นเพื่อความเป็นเลิศในการให้บริการสำหรับผู้ที่ไม่ได้อยู่ในสายงานบริการให้เป็นมืออาชีพ

#### **การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ**

ในธุรกิจการศึกษาจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่สำคัญในการพัฒนาและประสบความสำเร็จในการใช้โปรแกรมการศึกษาใหม่ มีความล่าช้าระหว่าง 1) การพัฒนาโปรแกรมใหม่ 2) การใช้โปรแกรมและ 3) การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม นอกจากนี้ จำเป็นต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอเพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนจะได้รับประสบการณ์ที่โดดเด่น ด้วยประสบการณ์กว่า 30 ปีในการส่งมอบการศึกษาด้านการบริการที่มีคุณภาพ วิทยาลัยดุสิตธานียังคงมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องและพัฒนาโปรแกรมและบริการใหม่ ๆ เพื่อให้ความรู้และผลิตบัณฑิตที่มีความรู้และการดำเนินงานตลอดจนทักษะการจัดการรวมถึงความคิดสร้างสรรค์ ความคิดด้านการบริการและมุมมองของผู้ประกอบการที่สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

## โรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต (บริษัท เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต จำกัด) ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

เป็นการร่วมทุนระหว่างกลุ่มดุสิตธานี และ เลอ กอร์ดอง เบลอ อินเตอร์เนชั่นแนล (Le Cordon Bleu International) จัดตั้งเป็นบริษัทร่วมทุนในนาม บริษัท เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต จำกัดตั้งตั้งแต่ปี 2550 โดยเปิดสอนหลักสูตรที่ได้รับการรับรองจากกระทรวงศึกษาธิการในระดับประกาศนียบัตรหลายหลักสูตรดังต่อไปนี้

- หลักสูตรคลาสสิกไซเคิล (Classic Cycle Programme) ประกอบด้วย หลักสูตรประกาศนียบัตรการประกอบอาหารคาว และหลักสูตรประกาศนียบัตรการประกอบขนมอบ ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เปิดสอนใน 3 ระดับชั้น โดยเปิดสอนทั้งวันธรรมดา และวันเสาร์ ทั้งนี้ การเรียนทั้งสองหลักสูตรควบคู่กันจะนำไปสู่การได้รับใบประกาศนียบัตรการประกอบอาหารคาวและขนมอบ (Grand Diplôme)
- หลักสูตรวิชาการครัวไทย (Professional Thai Cuisine)
- หลักสูตรการทำขนมปัง (The Art of Bakery)
- หลักสูตรความรู้เกี่ยวกับไวน์และค็อกเทล (Wine Studies and Cocktail Course)
- หลักสูตรศิลปะการทำกาแฟ (Barista Course)
- หลักสูตรระยะสั้นอีกหลายหลักสูตร (Culinary Discovery short courses and workshops)

โรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต เป็นส่วนหนึ่งในเครือข่ายสถาบัน เลอ กอร์ดอง เบลอ ทั่วโลกที่มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาความรู้และเทคนิคการทำอาหารฝรั่งเศส ตลอดจนพัฒนาสูตรใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เลอ กอร์ดอง เบลอ เป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับจากทั่วโลก เปิดสอนต่อเนื่องมายาวนานกว่า 125 ปี ปัจจุบันมีสาขาของโรงเรียนและเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือในสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั้งหมด 35 แห่งใน 20 ประเทศ และมีนักเรียนที่เข้าเรียนในหลักสูตรต่างๆ จำนวน 20,000 คนต่อปี

โรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ตั้งอยู่ที่อาคารเซ็นทรัล ทาวเวอร์ แอท เซ็นทรัล เวิลด์ เลขที่ 4, 4/5 ชั้น 17-19 ถนนราชดำริ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ โดยเปิดทำการเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2562 โรงเรียนแห่งนี้ประกอบไปด้วยห้องครัวที่ทันสมัยจำนวน 8 ห้อง ที่ใช้ในการเรียนการสอนด้านเทคนิคการทำอาหารฝรั่งเศสคลาสสิก อาหารไทย ไปจนถึงการบริการอาหารนานาชาติรสเลิศและขนมอบต่างๆ ด้วยวิธีการสอนตามแบบฉบับของสถาบัน เลอ กอร์ดอง เบลอ ที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการและเทคนิคการปรุงอาหารผ่านการชมการสาธิตการประกอบอาหาร และลงมือปฏิบัติจริงในห้องปฏิบัติการครัวพร้อมอุปกรณ์ที่ครบครันเพื่อให้นักเรียนเกิดทักษะความชำนาญในการประกอบอาหาร

โรงเรียนได้เฉลิมฉลองโอกาสครบรอบ 15 ปีของการก่อตั้งโรงเรียนเมื่อเดือนกรกฎาคม 2565 สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและศิษย์เก่าในรูปแบบงานค็อกเทล ปาร์ตี้ โดยโรงเรียนได้ใช้โอกาสนี้นำเสนอเทคนิคพิเศษ เพียส มงเต (Pièce Montée) หรือการจัดเรียงขนมที่ทำมาจากน้ำตาลให้สูงขึ้นมาเป็นภูเขาที่ตกแต่งอย่างประณีต โรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ได้ปิดภาคการศึกษา 2565 อย่างประสบความสำเร็จด้วยการมีจำนวนนักเรียนและอัตราการจบการศึกษาในระดับสูง โดยมีนักเรียนทุกหลักสูตร (หลักสูตร BIS และหลักสูตรระยะสั้น) ในปี 2565 จำนวน 2,412 คน ซึ่งเพิ่มขึ้นโดยรวมประมาณร้อยละ 18 เมื่อเทียบกับการลงทะเบียนเรียนในปีการศึกษาแบบเต็มปีล่าสุดในปี 2562 ซึ่งเป็นก่อนช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 (มีนักเรียนจำนวน

2,030 คน) ในปี 2565 จำนวนนักเรียนที่ลงทะเบียนเรียนในทุกหลักสูตรน้อยกว่าจำนวนที่คาดการณ์ตามที่ได้ตั้งงบประมาณไว้ ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากการที่ไม่มีนักเรียนจากต่างประเทศเข้าเรียนเพราะไม่ได้รับวีซ่านักเรียน แต่คาดว่าสถานการณ์ในเรื่องนี้จะดีขึ้นจากการที่ประเทศไทยเปิดประเทศเพื่อทำให้ธุรกิจกลับสู่สภาวะปกติ

ปัจจุบันโรงเรียนมีนักเรียนจากหลากหลายประเทศสนใจและลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรต่างๆ โดยนักเรียนไทยส่วนใหญ่จะให้ความสนใจเรียนในหลักสูตรการประกอบอาหารฝรั่งเศส หลักสูตรการประกอบขนมอบ หลักสูตรศิลปะการทำขนมปัง และหลักสูตรวิชาการครัวไทย ขณะที่นักเรียนชาวต่างประเทศจำนวนมากมีความต้องการที่จะเรียนรู้เคล็ดลับการประกอบอาหารไทย ในแต่ละหลักสูตรสอนโดยทีมอาจารย์และเชฟที่ได้ผ่านการฝึกอบรมและมีประสบการณ์ด้านการทำอาหารในตำแหน่งอาวุโสของโรงแรมที่มีชื่อเสียงระดับโลก หรือจากภัตตาคารระดับมิชลิน สตาร์ ซึ่งเชฟหลายคนได้ชื่อว่าเป็น “Meilleur Ouvrier de France (MOF)” หรือ ช่างฝีมือที่ดีที่สุดของฝรั่งเศส

ตลอดหลายปีที่ผ่านมา โรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ได้อบรมผู้ประกอบการ เชฟ นักเขียนด้านอาหาร นักออกแบบอาหาร (ฟู๊ดสไตลิสต์) และผู้เชี่ยวชาญด้านไวน์ ซึ่งสถาบัน เลอ กอร์ดอง เบลอ มีเครือข่ายศิษย์เก่าจากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก เพื่อเป็นศูนย์กลางในการติดต่อ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

#### การตลาดและการแข่งขัน

##### ก) การทำการตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ

โรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต มีแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อปรับปรุงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบัน มีผู้สนใจเข้าเรียนในหลักสูตรต่างๆ เป็นจำนวนมาก โดยคิดเป็นนักเรียนไทยร้อยละ 70 และนักเรียนต่างชาติร้อยละ 30

##### กลุ่มเป้าหมาย:

- กลุ่มผู้สนใจทั่วไป ครอบครัว และเยาวชน
- กลุ่มบริษัท องค์กรชั้นนำ กลุ่มบริษัทคู่ค้า
- ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารและการบริการ เช่น โรงแรม รีสอร์ท ร้านอาหาร
- สถาบันแนะแนวการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ

##### ข) สภาพการแข่งขัน

ความต้องการกลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาสายงานวิชาชีพ โดยเฉพาะทางด้านอาหาร ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีการขยายตัวของธุรกิจและความต้องการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจด้านอาหารและเครื่องดื่มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการกลับมาฟื้นตัวในภาคธุรกิจการโรงแรมและการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ทำให้แนวโน้มของธุรกิจดังกล่าว น่าจะมีการเติบโตต่อไปอีก 2-3 ปี ข้างหน้า หากไม่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยสถานการณ์ COVID-19 เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ผลของโลกาภิวัตน์และกระแสความสนใจอาหารอย่างหลากหลายที่มีมากขึ้นผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ส่งผลเป็นปรากฏการณ์ความนิยมและกระแสให้เกิดความสนใจในการศึกษาศิลปะด้านการทำอาหารอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการกินอาหาร ประเภทอาหาร พฤติกรรม และวิถีชีวิตกับอาหารส่งผลให้ เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต มีโอกาสเติบโตทางธุรกิจเพิ่มมาก

ในส่วนของภาวะการตลาดของสถาบันฝึกอบรมศิลปะการทำอาหารในประเทศไทยนั้น เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ยังถือได้ว่าเป็นผู้นำด้านสถาบันสอนการทำอาหารในระดับแนวหน้า ซึ่งปัจจุบันยังคงไม่มีคู่แข่งที่เป็นสถาบันระดับนานาชาติ หรือกิจการร่วมค้าใด ๆ ที่นำเสนอหลักสูตรการเรียนในระดับที่ใกล้เคียงกัน แต่ทั้งนี้ ยังคงต้องติดตามความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ปัจจุบัน หลักสูตรระยะสั้นถึงระยะกลางมีแนวโน้มที่ได้รับความนิยมจากผู้สนใจทั่วไป

#### การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต เป็นสถาบันสอนการประกอบอาหารระดับนานาชาติที่นำเสนอทั้งหลักสูตรการทำอาหารแบบฝรั่งเศสและอาหารไทย ที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมด้านอาหารของทั้งสองประเทศ โดยมีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ได้รับการรับรองจากกระทรวงศึกษาธิการ คัดเลือกอาจารย์เชฟผู้สอนจากคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในระดับมืออาชีพจากร้านอาหารทั่วโลก ซึ่งหากมีประสบการณ์การสอนจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

นอกจากนี้ เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ยังมีการจัดการอบรมและพัฒนาบุคลากรผู้สอนอย่างมีระบบ โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นอาจารย์เชฟผู้สอนแล้ว จะต้องผ่านการฝึกอบรม และการสังเกตการณ์ในหลักสูตรที่เปิดการเรียนการสอนทั้งในรูปแบบการสาธิตการประกอบอาหารและห้องปฏิบัติการครัว เป็นเวลา 3 เดือน อย่างไรก็ตาม ผู้สอนยังจำเป็นต้องผ่านการทดสอบภาคปฏิบัติการสอน และการสัมภาษณ์ ก่อนการบรรจุเข้าสอนจริงในหลักสูตร

ตามที่มีการเรียนการสอนในหลักสูตรของโรงเรียนเป็นภาษาอังกฤษ อาจารย์เชฟผู้สอนจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ดังนั้น อาจารย์เชฟผู้สอนทุกท่านต้องผ่านการสอบวัดระดับความรู้ภาษาอังกฤษ (TOEIC) ตามกฎระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ พร้อมการควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน ภายใต้ระบบการประเมินคุณภาพภายใน และภายใต้ระบบการประเมินคุณภาพจากกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรักษาระดับคุณภาพและมาตรฐานการเรียนการสอนของโรงเรียน ซึ่งจะมีการตรวจประเมินคุณภาพทุกๆ 3 ปี

เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถทำให้อาจารย์ผู้สอนมีความเจริญก้าวหน้าและศักยภาพในการสอน ซึ่งมีการดำเนินงานสนับสนุนใน

หลายด้าน เช่น การเรียนในหลักสูตรต่างๆ ภายในโรงเรียน และจากสถาบันอื่นๆ ทั้งทักษะการทำงาน เทคนิคการสอน และภาษาอังกฤษ

ปี 2565 เป็นอีกปีที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการบริการต่างๆ ของประเทศไทย นอกจากนี้ การจำกัดจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศและมาตรการจำกัดการเดินทางมีผลทำให้จำนวนนักเรียนจากต่างประเทศที่เข้ามาเรียนที่โรงเรียนลดลงอย่างมากตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ของปี 2564 และต่อเนื่องมาจนถึงปี 2565 แต่โชคดีที่นักเรียนต่างประเทศจำนวนมากยังคงยืนยันว่าจะมาเรียนและขอเลื่อนวันเริ่มเรียนไปยังภาคเรียนถัดไปในปี 2565

เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ยังคงติดตามนโยบายและมาตรการต่างๆ ของหน่วยงานรัฐบาล และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การปรับปรุงข้อมูลแนวทางที่เกี่ยวกับการรับนักศึกษาต่างประเทศ และการดำเนินการขออนุมัติวีซ่าเพื่อการศึกษา เป็นปัจจุบันและรวดเร็วที่สุด

นอกจากนี้ โรงเรียนยังคงปฏิบัติตามประกาศ มาตรการ และแนวทางด้านสุขอนามัยเพื่อลดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในโรงเรียนอย่างเคร่งครัด เพื่อให้มีความมั่นใจในความพร้อมการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ยังคงติดตามนโยบายและมาตรการต่างๆ ของหน่วยงานรัฐบาล และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การปรับปรุงข้อมูลแนวทางที่เกี่ยวกับการรับนักศึกษาต่างประเทศ และการดำเนินการขออนุมัติวีซ่าเพื่อการศึกษา เป็นปัจจุบันและรวดเร็วที่สุด

โรงเรียน เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต โชคดีที่ยังคงได้รับการสนับสนุนอย่างดียิ่งจากบริษัทที่มีชื่อเสียงหลายแห่งที่ส่งเสริมการฝึกอบรมด้านการต้อนรับอย่างมืออาชีพอย่างแข็งขันอย่างต่อเนื่อง บริษัทเหล่านี้ยินดีมอบผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้กับโรงเรียน และยังสามารถขอให้โรงเรียนนำเสนอเวิร์กช็อปและการสาธิตผลิตภัณฑ์หลายครั้งให้กับพนักงานและลูกค้าของตนอีกด้วย

พร้อมกันนี้ ยังได้มีการดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรการสอน โดยให้รวมเรื่องพัฒนาการด้านศาสตร์การทำอาหาร และแนวโน้มของอุตสาหกรรมพร้อมกับหลักสูตรระยะสั้นเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ล่าสุดเรื่องอาหารในกลุ่มโปรตีนทางเลือกซึ่งใช้วัตถุดิบที่ทำจากพืชที่ให้โปรตีนสูง (plant based) และขนมอบเพื่อสุขภาพ

ห้องสมุดของเลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต มีชุดหนังสือสำหรับมืออาชีพนขนาดใหญ่เพื่อให้นักเรียนและครูผู้สอนได้ศึกษา บรรดาเซฟยังแนะนำหนังสือและนิตยสารในอุตสาหกรรมเพื่อการอ้างอิงสำหรับมืออาชีพที่เหมาะสมที่ให้ชื่อประจำปีอีกด้วย

## ทิศทางในอนาคต

นักเรียนในปัจจุบันและผู้สนใจจะมาเป็นนักเรียนยังคงชื่นชอบวิธีการซื้อหลักสูตรหนึ่งส่วนในแต่ละครั้งและต่ออายุหลักสูตรหลังจากที่ได้ลองเรียนแล้ว หลักสูตรระยะสั้นได้รับความนิยมมากกว่าเมื่อเทียบกับหลักสูตรที่มีระยะเวลายาวนานกว่า เนื่องจากตรงกับความต้องการและไลฟ์สไตล์ที่ยุ่งของนักเรียน

หนึ่งในกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ในอนาคตคือการสำรวจความเห็นของนักเรียนเพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของหลักสูตรระยะสั้นและการขยายการเข้าร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนของศิษย์เก่า โดยผ่านการสาธิตพิเศษและการเสวนาเพื่อนำเสนอโอกาสทางธุรกิจแก่นักเรียนและเพื่อก่อให้เกิดการสร้างเครือข่าย

นอกจากนี้ จะมีการจัดอีเวนต์จำนวนมากร่วมกับและสำหรับผู้สนับสนุน เช่น การรายงานข่าวในสื่อมวลชนเกี่ยวกับการจัดทำสารคดีเรื่อง “การกินแมลงในประเทศไทย” โดยรายการ Talking Point ของ MediaCorp แห่งสิงคโปร์ โดยมีเชฟวิลโลว์กรนพเกล้า เชฟผู้สอนหลักสูตรวิชาการครัวไทยได้นำเสนอวิธีการเตรียมการและการทำอาหารจากแมลงในสารคดีดังกล่าว

โรงเรียนยังมีการวางแผนว่าจะนำขยะอินทรีย์ของโรงเรียนมาผลิตปุ๋ยและปลูกผัก สมุนไพร เครื่องเทศและผลไม้บางชนิดในกระบะต้นไม้ขนาดใหญ่สำหรับใช้ในโรงเรียนที่สวนบนดาดฟ้า สวนแห่งนี้จะเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและเรียนรู้สำหรับนักเรียนเพื่อให้เห็นคุณค่าแหล่งที่มาของอาหารตามธรรมชาติ

**เดอะ ฟู้ด สคูล แบงคอก (บริษัท เดอะ ฟู้ดเอ็ดดูเคชั่น แบงคอก จำกัด และบริษัท เดอะ คูกี้กิง แคปิตอล แบงคอก จำกัด)**

### ประวัติความเป็นมาของโครงการ

ในปี 2564 โครงการเดอะ ฟู้ด สคูล ได้รับการสนับสนุนจาก บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) บริษัท โกลฟิช โคเวิร์คกิ้งสเปซ จำกัด และบริษัท แอลโลด์ เมททัลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด อีกทั้งยังมีผู้ลงทุนแรกเริ่มชื่อว่า อัลมา (โรงเรียนนานาชาติแห่งการทำอาหารอิตาลี) โครงการเดอะ ฟู้ด สคูล แบงคอก มีสถาบันพันธมิตรแห่งการสอนทำอาหารระดับชั้นนำของโลกเพื่อนำเสนอการเรียนรู้อะไรและการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งเน้นและมุ่งมั่นในการบ่มเพาะเชฟให้มีความชำนาญในการสร้างสรรค์อาหารและเป็นมืออาชีพ ซึ่งประกอบไปด้วย อัลมา วิทยาลัยดุสิตธานี และสถาบันสอนทำอาหารชื่ออี

เดอะ ฟู้ด สคูล ตั้งอยู่ที่ บล็อก 28 เลขที่ 986 ซอยจุฬา 7 เขตวังใหม่ แขวงปทุมวัน ใจกลางกรุงเทพฯ นอกเหนือจากนี้ วันเสาร์ที่ 15 ตุลาคม 2565 ที่ผ่านมา The Food School Bangkok ได้จัดงาน “Open House” อีเวนต์สุดยิ่งใหญ่ เปิดบ้านต้อนรับผู้ที่มีใจรัก และต้องการก้าวสู่การเป็นเชฟมืออาชีพกว่า 130 คน เป็นครั้งแรกให้ได้เรียนรู้ศาสตร์แห่งการประกอบอาหารกับเชฟผู้สอนมากความสามารถ จาก 3 สถาบันพันธมิตรระดับโลก ไม่ว่าจะเป็น ALMA – The School of Italian Culinary Arts, Tsuji Culinary Institute และ Dusit Thani College พร้อมเยี่ยมชมโรงเรียนและห้องปฏิบัติการครัวสุดทันสมัย

ตั้งแต่วันที่ 22 ตุลาคม 2565 เดอะ ฟู้ด สคูล ได้เปิดสอนหลักสูตรระยะสั้น (8 ชั่วโมง) และมาสเตอร์คลาส (16 ชั่วโมง) หลายหลักสูตรสำหรับอาหารแต่ละประเภทที่น่าสนใจ

### สินค้าหรือบริการ

เดอะ ฟู้ด สคูล แวงคอก เสนอโปรแกรมทางการเรียนรู้ 2 รายการ ซึ่งประกอบไปด้วย โปรแกรมการศึกษา และ ห้องครัวทดลอง ตามรายละเอียดต่อไปนี้

### การตลาดและการแข่งขัน

#### จุดแข็ง:

- แพลตฟอร์มแรกของประเทศไทยที่ให้บริการฝึกอบรมด้านอาหารหลากหลายชนิดและบริการด้านการบ่มเพาะทางธุรกิจ เสนอหลักสูตรเชิงลึกของศาสตร์การทำอาหารที่มีชื่อเสียงระดับโลก โดยเน้นที่ความสามารถและแนวทางการสอนตามทักษะของผู้เรียน พร้อมความเชี่ยวชาญทางธุรกิจที่มาพร้อมกับหลักสูตรการทำอาหาร
- ร่วมมือกับ 3 สถาบันชั้นนำของโลก ได้แก่ อัลมา วิทยาลัยดุสิตธานี และ สถาบันสอนทำอาหารซอจิ
- เป็นโรงเรียนสอนทำอาหารแห่งแรกที่เปิดสอนหลักสูตรอาหารอิตาเลียนเต็มรูปแบบในประเทศไทย
- ได้รับการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (OPEC)
- เป็นโปรแกรมที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมด้วยการเรียนรู้แบบก้าวหน้าและผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากแบบเดิม
- จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพและมีอุปกรณ์ครบครัน

### การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

เดอะ ฟู้ด สคูล แวงคอก ร่วมมือกับสถาบันการทำอาหารนานาชาติที่มีชื่อเสียงที่สุด เพื่อให้ลูกค้าได้รับความรู้เชิงปฏิบัติที่หลากหลาย เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งประกอบไปด้วยอัลมา วิทยาลัยดุสิตธานี และสถาบันสอนทำอาหารซอจิ

สถาบันสอนทำอาหารระดับนานาชาติชั้นนำทั่วโลกเหล่านี้ได้บ่มเพาะเชฟมืออาชีพที่มีชื่อเสียงด้วยกันหลายคน โดยการจัดหาเทคนิคหรือแนวทางการสอนของผู้สอนแต่ละคนสำหรับนักเรียนของเขา ตัวอย่างเช่น อัลมา สร้างความคุ้นเคยให้กับนักเรียนด้วยวิธีการที่ทันสมัย แต่ยังคงความดั้งเดิมเพื่อเป็นการปูพื้นฐานในการสร้างสรรค์อาหารอิตาเลียนที่ประณีตที่สุด ทำให้นักศึกษาจากสถาบันอัลมาสามารถประยุกต์ใช้กับการบริการระดับนานาชาติและแวดวงธุรกิจอาหารได้ ในขณะที่วิทยาลัยดุสิตธานีผสมผสานความเป็นเลิศทางการศึกษาของไทยที่สืบทอดมาอย่างยาวนานเพื่อตอบโจทย์ในทักษะและความสามารถของผู้เรียนให้พัฒนาและมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ด้วยหลักสูตรเร่งรัดของการประกอบอาหารอันทรงคุณค่าแบบประเพณีคำมีได้ นอกจากนี้ ภายใต้คำขวัญ “Docendo Discimus - ขณะสอน เราเรียนรู้” สถาบันสอนทำอาหารซอจิเสนอให้นักศึกษาทุกระดับเรียนรู้ที่จะเป็นเชฟมืออาชีพทั้งในด้านการทำอาหารคาวและการทำขนมอบ โดยการแสดงเจตจำนงอย่างเป็นทางการเป็นสากลในแนวทางปฏิบัติด้านการทำอาหารที่ปฏิบัติวงการไปสู่วงการอาหารนานาชาติ

## กลยุทธ์ทางการตลาดและการขาย

### การตลาด

1. เน้นเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้โฆษณา “การตลาดดิจิทัล” ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและการทบทวนผลการปฏิบัติงานรายสัปดาห์ รวมถึงการจัดทำรายงานข้อมูลการตลาดดิจิทัลและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า
2. ปรับปรุงแคมเปญให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอ และขยายจำนวนการเข้าถึงโฆษณาของบริษัทไปยังตลาดเป้าหมายที่กว้างขึ้นผ่านช่องทางที่เหมาะสม
3. พัฒนาคอนเทนต์ให้มีหลากหลายประเภทและเพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างความแข็งแกร่งของการรับรู้แบรนด์ TFS และหุ้นส่วน (ALMA TSUJI) อย่างต่อเนื่อง พร้อมกับผลักดันให้มีการสร้างลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (lead) ให้เพิ่มขึ้น
4. ขยับเคลื่อนลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (lead) โดยการส่งเสริมการเข้าถึงเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซ (eCommerce website) ในการชำระเงินสำหรับหลักสูตรระยะสั้นและมาสเตอร์คลาส
5. เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานเว็บไซต์เพื่อใช้ในการยื่นสมัครเรียนหลักสูตรระยะยาวและการชำระเงินผ่าน Quicklink โดยใช้ระบบการชำระเงินออนไลน์ 2C2P

### การขาย

1. ทีมงานรับสมัคร (การขาย) จะเน้นเรื่องการขายหลักสูตรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรการประกอบอาหารระยะยาว (Certificated Courses) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท
2. สร้างการรับรู้ตัวตนบนสื่อสังคมออนไลน์ให้มากขึ้น ผ่านกิจกรรมทางการตลาดทั้งแบบที่ไม่ต้องใช้เงิน (organic) และแบบดิจิทัล
3. ตั้งเป้าหมายในการเพิ่มสัดส่วนของผู้ที่เห็นโฆษณาแล้วตัดสินใจซื้อสินค้าหรือยอดผู้ซื้อจริงของ QL การเข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ และการลงทะเบียนเรียนจากข้อมูลการขาย ตั้งเป้าสำหรับกลุ่มเป้าหมายรายบุคคลและเป้าหมายตามผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้
4. เน้นการลงเรียนหลักสูตรตั้งแต่ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง โดยเมื่อลงเรียนครบทุกระดับแล้ว จะได้รับประกาศนียบัตรประเภทอีลีธ
5. พัฒนางานอีเว้นท์และกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการส่งเสริมการขายและช่องทางการชำระเงิน
6. ขยายจำนวนการเข้าถึงโฆษณาของบริษัทไปยังระดับนานาชาติ อาทิ หน่วยงานด้านการศึกษาในต่างประเทศ
7. โรงเรียนนานาชาติและโรงเรียนไทยชั้นนำเป็นหนึ่งในเป้าหมายหลักของบริษัทในการสร้างความสัมพันธ์และร่วมเป็นพันธมิตร เช่นเดียวกับบริษัทเอกชนขนาดใหญ่และหอการค้า
8. สร้างความหลากหลายโดยการเพิ่มหลักสูตรระยะสั้น มาสเตอร์คลาสและเวิร์กช็อปร่วมกับผู้สอนจากภายนอก

**Dusit Hospitality Management College (DHMC)****ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ**

Dusit Hospitality Education Philippines Inc. (“DHEP”) ซึ่งถือหุ้นโดย Dusit Thani Philippines, Inc. (“DTPI”) ร้อยละ 40 ดำเนินธุรกิจ 2 ประเภท ได้แก่ โรงแรม DusitD2 The Fort Manila และ Dusit Hospitality Management College (“DHMC”) ซึ่งทั้งสองธุรกิจนี้ ตั้งอยู่บนอาคาร 27 ชั้นที่กำลังก่อสร้างในเมือง Bonifacio Global City

เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2565 Dusit Thani Philippines, Inc. ได้ทำบันทึกข้อตกลงกับบุคคลภายนอกเพื่อจำหน่ายเงินลงทุนใน DHEP เพื่อแลกกับทรัพย์สินต่างๆ เช่น อาคารชุด สำนักงาน และที่จอดรถ ดังนั้น กลุ่มบริษัทจึงจัดประเภทเงินลงทุนดังกล่าวเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย ซึ่งแสดงในงบแสดงฐานะการเงินรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

**ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์****ก. โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม (Mixed-Use Project)****ลักษณะธุรกิจหรือบริการ**

โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม (mixed-use) เป็นการร่วมทุนระหว่าง บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ผ่านบริษัทย่อยและบริษัทร่วม และบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) โดยประกอบด้วย โรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพฯ แห่งใหม่ อาคารที่พักอาศัย ศูนย์การค้า และอาคารสำนักงาน ภายใต้ชื่อโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค (Dusit Central Park) พัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิด “ที่นี่...กรุงเทพฯ (Here for Bangkok)” มีมูลค่ารวมทั้งสิ้นไม่เกิน 46,000 ล้านบาท โดยโครงการนี้จะตั้งอยู่บนที่ดินซึ่งบริษัทได้เช่ามาจากสำนักงานทรัพย์สินพระมหากษัตริย์มีขนาดที่ดิน 23 ไร่ 2 งาน 2.72 ตารางวา ณ บริเวณห้วยมุ่มถนนสีลมและถนนพระราม 4 ระยะเวลาการเช่า 30 ปี โดยบริษัทมีสิทธิต่ออายุอีก 30 ปี เมื่อครบอายุ (รวม 60 ปี)

โครงการดังกล่าวถือเป็นการต่อยอดธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) กระจายความเสี่ยง เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และยังช่วยเสริมสร้างบริษัทให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น โครงการแห่งนี้ มีจุดเด่นอยู่ที่การดำรงรักษาเอกลักษณ์วัฒนธรรมไทย ตลอดจนกลิ่นอายของดุสิตธานี รวมไปถึงการใช้ประโยชน์พื้นที่อย่างเต็มศักยภาพ สามารถเอื้อประโยชน์แก่นักท่องเที่ยวและประชาชนผู้มาเยือนทั่วไป เนื่องจาก พื้นที่ตรงนี้เป็นจุดศูนย์กลางของกรุงเทพฯ อย่างแท้จริง ทั้งจุดศูนย์กลางทางธุรกิจและจุดศูนย์กลางที่เชื่อมต่อบริเวณขนส่งมวลชนหลักของกรุงเทพฯ ทั้งรถไฟฟ้า BTS และรถไฟฟ้าใต้ดิน MRT อีกทั้งเป็นย่านที่พักอาศัยของผู้มีรายได้ระดับบน เอกลักษณ์ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค คือการสร้างพื้นที่สีเขียวเป็นสวนขนาดใหญ่ที่ชั้นบนสุดของอาคารกลาง (podium) ด้วยพื้นที่กว่าหมื่นตารางเมตร ที่เชื่อมต่อระหว่างอาคารหลัก 3 อาคาร เพื่อให้สอดคล้องและต่อเนื่องจากพื้นที่สีเขียวของสวนลุมพินี ซึ่งถือได้ว่าเป็นปอดของกรุงเทพฯ บริษัทมั่นใจว่าโครงการนี้จะกลายเป็นสัญลักษณ์แห่งใหม่ของกรุงเทพฯ เหมือนที่โรงแรมดุสิตธานีเคยได้สร้างประวัติศาสตร์เอาไว้กว่าครึ่งศตวรรษก่อนหน้านี้ และจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ดุสิตสืบไป

ในปี 2564 บริษัทได้ขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพิ่มเงินลงทุนโครงการดังกล่าว ทำให้มูลค่าโครงการจากเดิม 36,700 ล้านบาท เป็น 46,000 ล้านบาท ทั้งนี้ เป็นการขยายขนาดโครงการและปรับแผนยกระดับโครงการให้มีความหรูหราเพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดบน และในปีเดียวกัน บริษัทก็ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจาก ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ดังกล่าว

ในเดือนสิงหาคม 2564 บริษัทได้เผยโฉมสถาปัตยกรรมในส่วนของอาคารที่พักอาศัยระดับซูเปอร์ลักซ์วีไอในรูปแบบ Branded Residences แก่สื่อมวลชน ถือเป็นกาเปิดตัวโครงการและดำเนินกิจกรรมการขายอย่างเป็นทางการหลังจากเปิดให้กับผู้สนใจ VIP ตั้งแต่ปลายปี 2563

อาคารที่พักอาศัยแห่งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลีฟวิ่งคอนเซ็ปต์ คือ

- ดุสิต พาร์กไซด์ (Dusit Parkside) จำนวน 246 ยูนิต อยู่ระหว่างชั้นที่ 9-29 ขนาดพื้นที่ใช้สอยตั้งแต่ 55-115 ตารางเมตร เป็นดีไซน์แบบร่วมสมัย ให้ความเป็นส่วนตัวสูง มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายที่มีอายุระหว่าง 30-45 ปี ชื่นชอบไลฟ์สไตล์คนเมือง หรือครอบครัวขนาดเล็ก รวมไปถึงนักลงทุนอสังหาริมทรัพย์ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ต้องการซื้อสินค้าคุณภาพสูง อยู่ในทำเลพรีเมียม
- ดุสิต เรสซิเดนเชส (Dusit Residences) จำนวน 160 ยูนิต อยู่ระหว่างชั้นที่ 30-69 ขนาดตั้งแต่ 120-900 ตารางเมตร ดีไซน์หรู ประณีต เน้นความคลาสสิก มีโถงลิฟท์ส่วนตัว และมีพื้นที่ใช้สอยกว้างเสมือนอาศัยในบ้านหลังใหญ่ ตกแต่งด้วยเครื่องเรือนสไตล์เอเชียร่วมสมัยแต่แฝงความเป็นไทย มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายที่มีอายุระหว่าง 40-65 ปี ชื่นชอบการอยู่อาศัยสไตล์หรูคลาสสิกเป็นครอบครัว แต่ชอบความเป็นส่วนตัว มีกำลังซื้อสูง รวมไปถึงกลุ่มลูกค้าดั้งเดิมที่ชื่นชอบความเป็นดุสิตธานี

บนพื้นฐานความได้เปรียบ ไม่ว่าจะเป็น “ศักยภาพยอดเยี่ยมของทำเลสีลม-พระราม 4” ทำเลที่ติดอันดับราคาที่ดินสูงที่สุดในกรุงเทพฯ อยู่ตรงข้ามกับสวนลุมพินี สวนสาธารณะขนาดใหญ่ อีกทั้งยังมีจุดเชื่อมต่อการคมนาคมระบบรางทั้งรถไฟฟ้า BTS สถานีศาลาแดง และรถไฟใต้ดิน MRT สถานีสีลม เข้าถึงทางด่วนง่ายในไม่กี่นาที ผนวกกรรมกับ “งานดีไซน์ที่สร้างสรรค์ด้วยความประณีตพิถีพิถัน” จากนักออกแบบที่มีชื่อเสียงและมาตรฐานระดับโลก และ “การให้บริการอันเป็นเอกลักษณ์ของดุสิตธานี” ทำให้โครงการได้รับผลตอบแทนจากลูกค้าชาวไทยอย่างดีเยี่ยม และสามารถบรรลุเป้าการขายในปี 2565 โดยมียอดขายร้อยละ 51 (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565)

ในส่วนของการก่อสร้าง สถานการณ์ COVID-19 ยังส่งผลกระทบต่องานก่อสร้างด้วยการขาดแคลนแรงงานต่อเนื่องจากปี 2564 มาจนถึงต้นปี 2565 ทำให้งานก่อสร้างต้องเผชิญกับความล่าช้าเป็นครั้งคราว แต่ยังเป็นที่น่ายินดีว่างานก่อสร้างโดยรวมยังคงคืบหน้าต่อเนื่องเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ งานเสาะห้เมจาะและก้าแพงกันดินโดย บริษัท ซีพีโก้ จำกัด (มหาชน) เสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในปี 2564 บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ได้ประกาศแต่งตั้งให้ บริษัท ฤทธา จำกัด เป็นผู้รับเหมาหลักของโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค ซึ่งบริษัทเห็นว่า บริษัท ฤทธา จำกัด เป็นบริษัทผู้รับเหมาที่มีคุณสมบัติตามที่โครงการมองหา พร้อมด้วยคุณภาพที่ดำเนินงาน

ตามมาตรฐานระดับสากล มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำโครงการขนาดใหญ่มาแล้วมากมาย โดย บริษัท ฤทธา จำกัด ได้เริ่มงานก่อสร้างอาคารโรงแรม ในไตรมาส 2 ของปี 2565

ส่วนงานก่อสร้างโครงสร้างใต้ดิน (substructure) โดยบริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวล็อปเมนต์ จำกัด (มหาชน) ได้ก่อสร้างฐานรากและชั้นใต้ดินจำนวน 4 ชั้น และพื้นที่ชั้น 1 ของอาคารสำนักงาน และส่งมอบพื้นที่ให้แก่บริษัท ฤทธา จำกัดตั้งแต่ปลายปี 2565 และจะส่งมอบพื้นที่ก่อสร้าง อาคารที่พักอาศัยให้แก่บริษัท ฤทธา จำกัด ในไตรมาสที่ 1 ของปี 2566

โครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค มีกำหนดเปิดเฟสแรก กลางปี 2567 เริ่มจากโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ตามด้วย อาคารสำนักงานเซ็นทรัล พาร์ค ออฟฟิศเซส ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พาร์ค และอาคารที่พักอาศัย ดุสิต เรสซิเดนเซส และ ดุสิต พาร์คไซด์ ในปี 2568 โดยมีแผนที่จะเริ่มทยอยโอนห้องชุดให้แก่ผู้ซื้อในช่วงปลายปี 2568

#### การตลาดและการแข่งขัน

ในขณะที่การแพร่ระบาดของ COVID-19 ใต้ค่อยๆ ลดน้อยลงไปในปี 2565 แต่สงครามรัสเซีย-ยูเครน ภาวะเงินเฟ้อภายใต้ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโลก ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา และนโยบายโควิดเป็นศูนย์ (Zero-Covid) ในประเทศจีนยังคงก่อให้เกิดความท้าทายในปี 2565 อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ มาตรการทางเศรษฐกิจและการสนับสนุนประชาชนของรัฐบาลไทยอันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้ลดลงอย่างมีนัยสำคัญในระหว่างปี 2565 การผสมกันระหว่างสถานการณ์ทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศและภายในประเทศได้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติการลงทุนของเหล่านักลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนข้ามพรมแดน แต่ในอีกด้าน หลังจากที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้ชะลอการลงทุนในโครงการใหม่ๆ และขายสินทรัพย์ที่มีในราคาต่ำลงอย่างมากในปี 2564 ทำให้ปี 2565 เป็นปีที่บริษัทเหล่านั้นจะผนึกกำลังและพัฒนากลยุทธ์การขยายการเติบโตทางธุรกิจใหม่อีกครั้ง ได้มีการเตรียมการเรื่องการขยายการเติบโตทางธุรกิจอย่างเต็มที่และพร้อมสำหรับการเปิดของตลาดระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประเทศจีนและฮ่องกงในช่วงปลายปี 2565

ดังนั้น นักวิเคราะห์อสังหาริมทรัพย์ต่างเห็นพ้องและเชื่อว่าแนวโน้มภาพรวมของตลาดในปี 2566 จะกลับมาคึกคักอีกครั้ง โดยมีสัญญาณเชิงบวกนับตั้งแต่การยกเลิกข้อจำกัดด้านการเดินทางจากประเทศจีนและฮ่องกงเมื่อเดือนพฤศจิกายนและธันวาคม 2565 ตามลำดับ นโยบายวีซ่าระยะยาวที่ออกโดยรัฐบาลเมื่อเดือนกันยายน 2565 จะช่วยจุดประกายความต้องการด้านอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยเพื่อการย้ายถิ่นที่เปลี่ยนจากการลงทุนเพียงเหตุผลเดียวก่อนหน้านี้ ในขณะที่ตลาดระดับล่างและตลาดมวลชนที่เน้นการขายในเชิงปริมาณอาจยังคงต้องใช้เวลามากกว่าจะฟื้นตัวขึ้นมาอีก แต่โครงการที่พักอาศัยระดับซูเปอร์ลักซ์วีรี และโครงการที่พักอาศัยในรูปแบบ Branded Residences จะยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากผลกระทบของการระบาดของ COVID-19 บริษัทยังคงเชื่อมั่นว่ากลุ่มผู้มีความมั่งคั่งในระดับสูง (High Net-Worth Individuals) ยังคงต้องการซื้อและลงทุนไม่เพียงแต่ในคอนโดมิเนียมแบบเรียลเบย์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงที่พักอาศัยที่ดูดีมีระดับ

มากขึ้นในรูปแบบ Branded Residences ที่ได้รับการบริหารดูแลโดยโรงแรมที่มีชื่อเสียง ซึ่งโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค (Dusit Central Park) ได้วางจุดยืนที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่เป็นอยู่ปัจจุบันและสามารถสนองผู้มีกำลังซื้อที่มองที่พักอาศัยระดับซูเปอร์ลักซ์ชวรี (super-luxury)

## ข. โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์คอนโดมิเนียม The Hampton Sriracha by Origin and Dusit

โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์คอนโดมิเนียม The Hampton Sriracha by Origin and Dusit เป็นการร่วมทุนระหว่าง บริษัท ออริจิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ในสัดส่วนร้อยละ 51 และ 49 ตามลำดับ ผ่านบริษัท ดิ ออริจิน ดุสิต จำกัด ซึ่งได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2562 มีทุนจดทะเบียน 320 ล้านบาท โดยโครงการคอนโดมิเนียมนี้ตั้งอยู่บน ใจกลางเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี

### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทได้ร่วมลงทุนกับบริษัท ออริจิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) พัฒนาคอนโดมิเนียมเพื่อขายในบริเวณใจกลางเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ชื่อ “เดอะ แฮมป์ตัน ศรีราชา บาย ออริจิน แอนด์ ดุสิต” (The Hampton Sriracha by Origin and Dusit) บนที่ดินขนาด 2 ไร่ 1 งาน 31 ตารางวา พัฒนาเป็นอาคารสูง 26 ชั้น จำนวน 468 ยูนิต และ 3 ร้านค้า มูลค่าโครงการประมาณ 1,400 ล้านบาท โดยเริ่มเปิดขายในปี 2564 ซึ่งปัจจุบันโครงการขายได้แล้วคิดเป็นร้อยละ 74 ของพื้นที่ขายทั้งหมด โครงการก่อสร้างเสร็จในปี 2565 และเริ่มทยอยโอนห้องพักให้แก่ลูกค้าไปแล้วร้อยละ 36 ของจำนวนห้องชุดทั้งหมด ตั้งแต่ปลายปี 2565 โดยมีแผนที่จะโอนห้องชุดส่วนที่เหลือภายในปี 2566

### การตลาดและการแข่งขัน

#### 1. การทำการตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ

เน้นเรื่องทำเลที่ตั้งซึ่งอยู่ในบริเวณตรงข้ามตึกคอม ใจกลางเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี ซึ่งอยู่ในพื้นที่โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) โดยมีระยะทางห่างจากสถานีรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน สถานีศรีราชาเพียง 12 นาที และอยู่ห่างจากท่าเรือแหลมฉบังเพียง 10 กิโลเมตร

ทั้งนี้ ศรีราชา ถือเป็นทำเลที่มีศักยภาพที่สุดอีกแห่งหนึ่งใน EEC เนื่องจากมีทั้งนิคมอุตสาหกรรมดั้งเดิม เช่น นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง และนิคมอุตสาหกรรมที่กำลังจะพัฒนาขึ้นใหม่อีกจำนวนมาก อยู่ใกล้แหล่งโลจิสติกส์ระหว่างประเทศที่กำลังจะพัฒนาขึ้นอย่างท่าเรือแหลมฉบังเฟส 3 รวมถึงยังเป็นที่ตั้งของโครงการเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล หรือ ดิจิทัล พาร์ค ไทยแลนด์ ซึ่งเป็นเมกะโปรเจกต์และแลนด์มาร์คใหม่ของบริษัทด้านเทคโนโลยีและสตาร์ทอัพในไทยและภูมิภาคบนพื้นที่กว่า 700 ไร่

### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มผู้บริหาร ผู้ประกอบธุรกิจส่วนตัว ตลอดจนชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุนและทำงานในพื้นที่ และคนที่ต้องการลงทุนในคอนโดมิเนียม

## กลยุทธ์ในการลงทุน

ขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่สอดคล้องกับธุรกิจหลัก ซึ่งสร้างความสมดุลในการเกิดรายได้ และผลตอบแทนในระยะเวลายั่งยืน อีกทั้งมองเห็นโอกาสและศักยภาพการเติบโตของตลาดอสังหาริมทรัพย์ในพื้นที่ EEC ซึ่งเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่รัฐบาลสนับสนุน

## 2. สภาพการแข่งขัน

จากการวิเคราะห์ของกรุงเทพธุรกิจ ระบุว่าปี 2565 สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ด้านอุปสงค์ มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น โดยมีปัจจัยหนุนจาก (1) เศรษฐกิจในภูมิภาคที่ทยอยฟื้นตัว (2) การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานที่จะมีความคืบหน้าโดยเฉพาะพื้นที่ EEC ทำให้ความต้องการที่อยู่อาศัยในชลบุรี และระยองฟื้นตัวได้เร็วกว่าจังหวัดอื่น และ (3) จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะทยอยฟื้นตัวหลังมีการฉีดวัคซีนครอบคลุมมากขึ้น โดยแนวโน้มการผ่อนคลายนโยบายที่เอื้อให้ต่างชาติสามารถครอบครองที่อยู่อาศัยในไทยได้มากขึ้น ที่อยู่อาศัยแนวสูง (คอนโดมิเนียม) คาดว่าการเปิดโครงการใหม่ เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 2.5 ต่อปี จากที่หดตัวแรงในปี 2564 โดยอุปทานคอนโดมิเนียมใหม่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในพื้นที่แถบ EEC เพื่อรองรับนักลงทุนที่จะเข้ามามากขึ้น

## ธุรกิจอาหาร

### บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด

#### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

จากความตั้งใจที่จะสร้างธุรกิจใหม่ให้กับกลุ่มดุสิตธานีเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงออกจากธุรกิจโรงแรม และเป็นการเพิ่มช่องทางในการทำธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศ บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด จึงได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2561 โดยมีทุนจดทะเบียนและชำระแล้วจำนวน 713 ล้านบาท ซึ่งจะใช้เป็นบริษัทแม่ในการลงทุนในธุรกิจอาหารต่าง ๆ ในปี 2565 ดุสิต ฟู้ดส์ ได้จดทะเบียนเพิ่มทุนเป็น 1,010 ล้านบาท เพื่อผลักดันการเติบโตด้วยการเข้าซื้อกิจการต่าง ๆ

#### การลงทุนที่ผ่านมา

ในปี 2561 ได้ลงทุนในบริษัท เอ็นอาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์ จำกัด (จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2562) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอาหารสำเร็จรูป ซอสปรุงรส และส่งออกไปต่างประเทศ บมจ. เอ็นอาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์ (“NRF”) ได้มีการเพิ่มทุนชำระแล้ว จาก 1,410,010,250 บาท เป็น 1,417,654,142 บาท มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท ส่งผลให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด (“ดุสิต ฟู้ดส์”) ลดลงจากร้อยละ 5.02 เป็น 4.99 ต่อมา เมื่อเดือนมกราคม 2565 ดุสิต ฟู้ดส์ ได้จำหน่ายเงินลงทุนในหุ้นสามัญใน NRF ทั้งหมด จำนวน 70,736,353 หุ้น หรือร้อยละ 4.99 ของหุ้นที่จดทะเบียนและชำระแล้วของ NRF ในเดือนมกราคม 2565 ส่งผลให้ปัจจุบัน ดุสิต ฟู้ดส์ มิได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท NRF แล้ว แต่ยังคงมีใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของ NRF โดย ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 คงเหลือจำนวน 733,200 หน่วย (เดิมได้รับการจัดสรรจำนวน 3,400,786 หน่วย) โดยใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วย ซื้อหุ้นสามัญของ NRF

ได้ 1 หุ้น ในราคาหุ้นละ 10 บาท ในเดือนมกราคม 2565 ดุสิต ฟู้ดส์ ได้จำหน่ายหุ้นที่ถืออยู่ใน NRF ทั้งหมดจำนวน 70,736,353 หรือคิดเป็นร้อยละ 4.99 ของจำนวนหุ้นที่จดทะเบียนและชำระแล้วของ NRF ส่งผลให้ ดุสิต ฟู้ดส์ ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นของ NRF อีกต่อไป

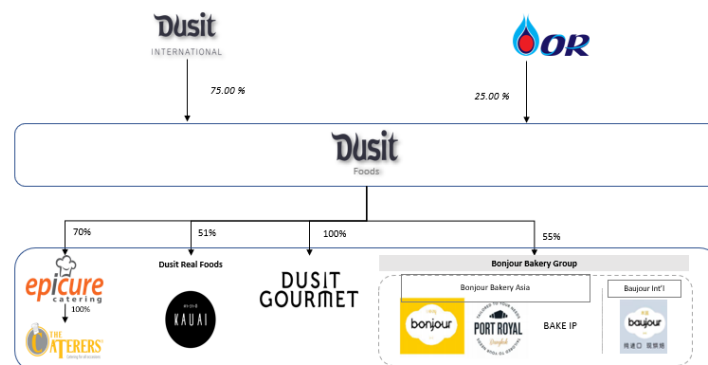
ในปี 2561 ได้ก่อตั้ง บริษัท ดุสิต กูร์เมต์ จำกัด โดยมี บริษัท เอ็น อาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์ จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 10 เพื่อเป็นบริษัทในการสร้างแบรนด์ Food Retail ของดุสิต แต่อย่างไรก็ดี ในปี 2565 ดุสิต ฟู้ดส์ ได้ซื้อหุ้นจำนวนดังกล่าวกลับคืนมา และในปีเดียวกัน บริษัท ดุสิต กูร์เมต์ จำกัด ได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ดุสิต กาสโทร จำกัด

ในปี 2562 ได้เข้าซื้อหุ้นครั้งแรกร้อยละ 51 ในบริษัท เอ็บเพอคิวร์ เคเทอร์ริง จำกัด ซึ่งเป็นผู้ให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม (Catering) ให้แก่โรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย และในเดือนมกราคม 2563 ได้ซื้อหุ้นเพิ่มเติมอีกร้อยละ 19 ทำให้ปัจจุบันบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด มีสัดส่วนการถือหุ้นใน บริษัท เอ็บเพอคิวร์ เคเทอร์ริง จำกัด เป็นร้อยละ 70.00 ตามสัญญาซื้อขายหุ้น ต่อมา ในปี 2563 บริษัท เอ็บเพอคิวร์ เคเทอร์ริง จำกัด ได้เข้าลงทุนในกลุ่มบริษัท เดอะ เคเทอโรร์ส จำกัด (“เคเทอโรร์ส”) (เดิมชื่อ เดอะ เคเทอโรร์ส จอยท์ สต็อก คอมพานี) ซึ่งประกอบธุรกิจให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม (Catering) ให้แก่โรงเรียนนานาชาติในประเทศเวียดนาม ในสัดส่วนร้อยละ 100 ของหุ้นทั้งหมด

ในปี 2565 ดุสิต ฟู้ดส์ เข้าซื้อหุ้นร้อยละ 55 ในกลุ่มธุรกิจเบเกอรี่สัญชาติฝรั่งเศส Bonjour Co., Ltd., Port Royal Co., Ltd. และ BAKEIP Limited โดยจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งชื่อ Bonjour Bakery Asia Co., Ltd. นอกจากนี้ ดุสิต ฟู้ดส์ ยังถือหุ้นร้อยละ 55 ใน Baujour Internatoinal Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติที่จัดตั้งขึ้นในฮ่องกงเพื่อการเติบโตนอกประเทศไทย

ในปี 2565 ดุสิต ฟู้ดส์ ยังขายหุ้นร้อยละ 25 ให้กับบริษัท มอดูลัส เวนเจอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (“OR”) ยกเว้นใหญ่ด้านการค้า ดุสิต ฟู้ดส์สามารถปลดล็อกโครงการความร่วมมือที่หลากหลายในอนาคตอันใกล้

### Dusit Foods Group Structure



## การตลาดและการแข่งขัน

### การตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ

#### กลยุทธ์ในการลงทุน

- ธุรกิจอาหารที่เป็นไปในแนวทาง Thailand and Asia to The World การนำประเทศไทย ความเป็นไทย ความเป็นเอเชียไปสู่โลก ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับจุดยืนของโรงแรมดุสิตธานีที่นำ ความเป็นไทยและบริการแบบไทยไปสู่โลก
- ธุรกิจที่อยู่ในพื้นที่ของ Be Natural, Be Healthy, Be Organic, Support Local Community กล่าวคือ สินค้า จากธรรมชาติ เพื่อสุขภาพที่ดี ปลอดภัย และสนับสนุนชุมชนท้องถิ่น
- ธุรกิจอาหารที่มีโอกาสในการเติบโตสูง
- ธุรกิจอาหารที่มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนแก่กันและกันกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจการศึกษาของกลุ่ม ดุสิตในปัจจุบัน

### บริษัท ดุสิต กูร์เมต์ จำกัด เปลี่ยนชื่อบริษัท เป็น บริษัท ดุสิต กาสโทร จำกัด ปลายเดือนธันวาคม 2565) ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

เป็นบริษัททำการตลาด สร้างแบรนด์ Food Products ของดุสิต โดยจ้างบุคคลภายนอกผลิตสินค้า แล้วจัดจำหน่ายสินค้าในตลาดโลก นอกจากสินค้าสำหรับผู้บริโภคแล้ว ยังเป็นผู้ผลิตสินค้าสำหรับผู้ประกอบการ ธุรกิจอาหาร โดยเริ่มจากการจำหน่ายให้แก่โรงแรมในเครือดุสิตธานีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้เป็นมาตรฐานอันหนึ่งอันเดียวกันของโรงแรมในด้านอาหารและเครื่องดื่ม รวมไปถึงความคุ้มค่าทั้งต้นทุน ราคา และคุณภาพ โดยแบรนด์ที่สร้างจะต้องส่งเสริมซึ่งกันและกันกับแบรนด์โรงแรมดุสิตธานี และอยู่ภายใต้กลยุทธ์ Bring taste of Asia to the world และเป็น Platform ในการสนับสนุนการเกษตรและธุรกิจขนาดเล็กของชุมชน เกษตรผู้ผลิตในประเทศไทย เช่น ชวนาผู้ปลูกข้าว เกษตรอินทรีย์ โดยมีการวางแผนว่าจะเริ่มเข้าสู่ตลาดใน ประเทศสหรัฐอเมริกา ตะวันออกกลาง เอเชียกลาง ประเทศในอาเซียน ยุโรป ออสเตรเลีย ตามลำดับ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อสร้าง Leading Consumer (Specialty) Food Brand from Thailand แแบรนด์สินค้าอาหาร (Specialty) ระดับโลกของคนไทย

ในปี 2564 บริษัท ดุสิต กูร์เมต์ จำกัด ในอดีต หรือ ดุสิต กาสโทร จำกัด ในปัจจุบัน ได้เริ่มจัดส่งผลิตภัณฑ์ไปยัง โรงแรมต่างๆ ในเครือดุสิตธานี และได้ดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพื่อโปรโมทและขยายตลาดสำหรับแบรนด์ “Dusit Gourmet” และเริ่มจัดจำหน่ายสินค้าในหมวดเบเกอรี่แช่แข็ง หมวดเครื่องพริกแกงและซอสต่างๆ เบเกอรี่ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2564 และได้มีการพัฒนาสินค้าในหมวดเครื่องปรุงรสต่างๆ เพื่อที่จะนำผลิตภัณฑ์อาหารใน รูปแบบที่หลากหลายออกสู่ตลาดโลกในปี 2565

## การตลาดและการแข่งขัน

### การตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ

#### กลุ่มเป้าหมาย

- ผู้บริโภคที่ชื่นชอบอาหารไทยและอาหารเอเชีย ผู้ที่ให้ความสำคัญกับ Authenticity, Sustainability, Quality, Fair Trade
- ระดับเจ้าของธุรกิจด้านโรงแรม ร้านอาหาร ( เจ้าของร้านอาหารและผู้ประกอบอาชีพ Chef หรือ Cook ) และธุรกิจจัดเลี้ยง
- ขยายธุรกิจ เปิดช่องทาง B2B ไปยังร้านค้าแฟรนไชส์และร้านค้าปลีกใหญ่

#### กลยุทธ์

- ทำงานร่วมกับภาครัฐ สถาบัน และองค์กรต่าง ๆ ในการพัฒนาแหล่งวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต การตลาด และการประชาสัมพันธ์
- ร่วมกับธุรกิจการศึกษาของเครือดุสิตในการนำสินค้าเข้าไปใช้ในการเรียนการสอน หรือใช้ศักยภาพของสถาบันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งเสริมทัพบุคลากรในการนำความรู้ความเข้าใจในการประกอบและรับประทานอาหารไทยไปสู่ชาวตะวันตก
- พัฒนาแบรนด์สินค้าเพื่อนำสินค้าเข้าสู่ตลาดโลก โดยมุ่งเน้นการนำสินค้าไปจำหน่ายในประเทศสหรัฐอเมริกา ภูมิภาคเอเชียกลาง และทวีปยุโรป
- การจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลัดกันราคาได้ (KVI) โดยการจัดเตรียมทรัพยากรที่ยั่งยืนสำหรับโรงแรมดุสิตทั้งหมดในประเทศไทย ภายใต้แบรนด์ ดุสิต กูร์เมต์ (Dusit Gourmet)
  - แปรนธ์อาหารไทย – มีสินค้าที่เป็นที่รู้จัก แต่จะสร้างความแตกต่างโดยมีเซฟที่เป็นที่ยอมรับทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า มีรสชาติที่เป็นของแท้ เป็นธรรมชาติ ทำจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ Handmade Product มุ่งเน้นตลาดร้านอาหารในช่วงเริ่มต้นของการออกตลาด
  - แปรนธ์อาหารเอเชีย - เพื่อให้ครอบคลุมตลาดที่กว้างขึ้น สร้างเมนูอาหารใหม่ในลักษณะของ Fusion foods ให้ทันสมัย อร่อย สะอาด เพื่อสุขภาพ พร้อมทั้งเชื่อมต่อกับชุมชนในประเทศต่าง ๆ ที่ โรงแรมในเครือดุสิตตั้งอยู่ เพื่อสามารถนำวัตถุดิบคุณภาพ หรือสูตรอาหารที่อร่อยมาใช้ในการสร้างสรรค์อาหารที่ดีให้กับชุมชนนั้น ๆ
- เพื่อที่จะเป็นครีวกลางในการดูแลแก้ปัญหาของดุสิต โดยมีหน้าที่พัฒนาสูตรอาหาร ให้การบริหารจัดการเกี่ยวกับการผลิตสินค้า หรือการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง ผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุงและพร้อมทาน และการเป็นผู้จัดการบริหารการจัดการแก่ธุรกิจเครือดุสิต รวมไปถึงโรงแรมและธุรกิจการจัดเตรียมอาหาร และร้านอาหารในเครือ

#### สภาพการแข่งขัน

อาหารเอเชีย – ในอเมริกาเป็นการแข่งขันของแบรนด์ต่างๆ ของบริษัทตะวันตกเช่น Simply Asia, Annie Chun, Blue Dragon ส่วนในยุโรปจะเป็นแบรนด์ที่มีตลาดของประเทศของตนเองเป็นตลาดหลัก เช่น Asian Suzi Wan (France), Santa Maria (Scandinavia), Pataks and Sharwoods (UK) โดยสินค้าจะเป็นสินค้าที่ได้ปรับรสชาติให้เข้ากับชาวตะวันตก

อาหารไทย – ถึงแม้จะเห็นผู้แข่งขันมากมายในประเทศไทย ทุกโรงงานล้วนมีแบรนด์ของตนรวมทั้งผลิตให้แบรนด์อื่นๆ แต่ในสหรัฐอเมริกา มีเพียง 2 แบรนด์ที่มีการวางจำหน่ายทั่วประเทศคือ Thai Kitchen และ Taste of Thai ผู้ผลิตจำนวนมากมีสินค้าประเภทเดียวกันที่ไม่ได้สร้างความแตกต่างอย่างแท้จริง การตัดราคาจะเป็นสิ่งที่ตามมา โดยเฉพาะ Store Brand คือแบรนด์ของห้างขายปลีกขนาดใหญ่ที่สามารถขายในราคาที่ต่ำกว่าทุกคนได้

### บริษัท เอ็มเพอควัวร์ เคเทอร์ริง จำกัด

#### ลักษณะของธุรกิจ

บริษัท เอ็มเพอควัวร์ เคเทอร์ริง จำกัด (“ECC”) เป็นผู้ให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (catering) ที่เชี่ยวชาญในภาคการศึกษาโดยเฉพาะในประเทศไทย กัมพูชา และเวียดนาม

ECC ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (catering) แก่ตลาดโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย บริษัทให้บริการสัญญาระยะยาวแก่โรงเรียน 33 แห่ง ซึ่งรวมถึงโรงเรียนนานาชาติหลายแห่งในประเทศไทย เช่น Harrow International School, International School of Bangkok (ISB) และ Kings College Bangkok เป็นต้น ECC ยังดำเนินการในประเทศกัมพูชาที่ International School of Phnom Penh ซึ่งเป็นลูกค้าของบริษัทมาตั้งแต่ปี 2558 ในเวียดนาม ECC ดำเนินการผ่านบริษัทย่อยที่ถือหุ้นทั้งหมด ในนามของ “The Caterers” และมีสัญญาที่มี 49 ฉบับ เช่น United Nations International School of Hanoi และ British International School ทั้งในฮานอยและโฮจิมินห์ซิตี้และ Saigon South International School ปัจจุบัน ECC มีพนักงานมากกว่า 1,200 คน ประจำอยู่ทั่วประเทศไทย กัมพูชา และเวียดนาม พนักงานเหล่านั้นคือทรัพย์สินมีค่าของบริษัทที่พร้อมจะให้บริการที่มีคุณภาพ การเป็นผู้นำตลาดทำให้ ECC มีศักยภาพในการขยายธุรกิจไปยังประเทศต่างๆ ทั่วทั้งภูมิภาค

#### สถานการณ์ของธุรกิจในปี 2565

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ 3 ประเทศที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ โดยมีผลกระทบเรื่อยมาจนถึงต้นเดือนมีนาคม 2565 ซึ่งในขณะนั้นโรงเรียนต่างๆ ไม่สามารถเปิดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้ได้รับผลกระทบเชิงลบต่อรายได้ของกลุ่มบริษัทในช่วง 2 เดือนแรกของปี โดยการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในเมืองฮานอยได้ส่งผลกระทบต่อรายได้ต่อเนื่องจนถึงเดือนพฤษภาคมในปี 2565 ทั้งนี้ ตั้งแต่เดือนมีนาคมเป็นต้นมา การดำเนินงานของกลุ่มบริษัทส่วนใหญ่เริ่มมีเสถียรภาพ เนื่องจากการมีรายได้เข้ามาจนใกล้เคียงกับจำนวนงบประมาณที่กำหนดเอาไว้ และตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2565 เป็นต้นมา กลุ่มบริษัทได้เห็นการเติบโตของจำนวนการลงทะเบียนสมัครเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่ที่ไม่เคยได้คาดการณ์ไว้มาก่อน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการลงทะเบียนของผู้ปกครองของเด็กเล็กที่ลงทะเบียนเรียนเป็นครั้งแรกในรอบ 3 ปี นับตั้งแต่เกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 เนื่องจากก่อนหน้านี้ผู้ปกครองไม่เห็นถึงประโยชน์ของการสมัครเรียนให้แก่บุตรหลานเพื่อเข้าเรียนในระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์ที่ทุกโรงเรียนจัดเตรียมให้ โดยจำนวนการสมัครเข้าเรียนที่เพิ่มขึ้นช่วยให้รายได้ส่วนใหญ่ที่สูญเสียไปในช่วง 2 เดือนแรกของปีกลับคืนมา เห็นได้จากการที่กลุ่มบริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นจนเกือบถึงเป้าหมายงบประมาณรายรับที่กำหนดไว้

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อในช่วงต้นปีเท่านั้น เมื่อกลุ่มบริษัทเริ่มเปิดดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบ ธุรกิจกลับเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ในด้านต้นทุนอาหารที่มีราคาสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 สงคราม และภัยแล้ง สิ่งเหล่านี้ล้วนผลักดันอัตราเงินเฟ้อในอุตสาหกรรมอาหารให้สูงขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อกำไรโดยรวม และยังคงเป็นความท้าทายหลักของกลุ่มบริษัทต่อเนื่องไปจนถึงปี 2566

### กลยุทธ์

สำหรับการรับมือกับต้นทุนอาหารที่สูงขึ้น กลุ่มบริษัทมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันกับลูกค้าทั้งหมดของบริษัท เพื่อปรับตัวให้เข้ากับต้นทุนการบริการให้สอดคล้องกับอัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้น และอยู่เหนือภาวะผูกพันตามสัญญาของกลุ่มบริษัท นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทยังคงทำงานอย่างใกล้ชิดกับทีมจัดซื้อส่วนกลางของกลุ่มดุสิตในการจัดหาผู้จัดจำหน่ายรายใหม่เพื่อให้มีการแข่งขันราคากันภายในตลาดอย่างยุติธรรม ทั้งนี้เมนูอาหารของกลุ่มบริษัทนั้นได้รับการตรวจสอบอย่างละเอียดเป็นการภายใน เพื่อให้สะท้อนกับราคาตลาดในปัจจุบัน และถูกปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับการผลิต ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงมูลค่าที่เป็นธรรม (fair value) โดยยังคงให้มีการบริการที่อยู่ในระดับที่จะสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าของกลุ่มบริษัทได้

ECC ในประเทศไทยจะยังคงขยายธุรกิจให้บริการแก่สถานศึกษาอย่างต่อเนื่องจากฐานลูกค้าเดิม โดยมีลูกค้าใหม่ 2 รายที่อยู่ระหว่างกระบวนการเจรจา นอกจากนี้ ECC ยังได้กำหนดเป้าหมายเพื่อขยายไปยังตลาดอื่นที่อยู่นอกเหนือจากการศึกษา โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษในธุรกิจและอุตสาหกรรมระดับพรีเมียม และธุรกิจด้านการศึกษา เพื่อสร้างความหลากหลายในการทำธุรกิจนอกเหนือจากธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัท

ในส่วนของประเทศเวียดนาม เนื่องจากภาคการศึกษาเป็นตลาดที่เติบโตอย่างรวดเร็ว กลุ่มบริษัทจึงยังคงขยายธุรกิจให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยเข้าร่วมธุรกิจกับโรงเรียนที่ต้องการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ จากเดิมที่เป็นการดำเนินการเองให้เป็นการจัดการโดยบุคคลภายนอก เพราะกลุ่มบริษัทเชื่อว่าการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้ระดับความคาดหวังของผู้ปกครองสูงขึ้นกว่าเดิมในเรื่องความปลอดภัยของอาหาร ซึ่งกำลังผลักดันเจ้าของโรงเรียนที่จัดเตรียมอาหารด้วยตนเอง ต้องพิจารณาที่จะใช้บริการการจัดหาอาหารจากบุคคลภายนอก

เพื่อให้ได้สัญญาที่มีระยะเวลายาวนานขึ้น และมีราคาอาหารที่สูงขึ้น กลุ่มบริษัทอยู่ในระหว่างการหารือกับลูกค้าปัจจุบันและกลุ่มคนที่อาจเป็นลูกค้าในอนาคตถึงความเป็นไปได้ในการจัดหาเงินลงทุนเพื่อยกระดับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

ก่อนสิ้นสุดไตรมาสที่ 3 ของปี 2565 กลุ่มบริษัทได้ย้ายสำนักงานใหญ่ ห้องครัวที่ใช้ส่งของสำหรับโรงเรียนต่างๆ ห้องครัวสำหรับการจัดกิจกรรม และร้านค้าใน HCMC ไปยังอาคารส่วนกลางเพียงแห่งเดียว การย้ายสถานที่

ดังกล่าว เป็นการจัดทำเพื่อการดำเนินงานแบบรวมศูนย์ที่เพิ่มประสิทธิภาพ และยังทำให้สามารถซื้อเชิญผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าในอนาคตเข้ามาชิมอาหาร อีกทั้งยังเป็นกรให้ความมั่นใจและยืนยันกับลูกค้าเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนการผลิตรวมถึงที่มาของอาหารให้ลูกค้าทราบ

### สภาพการแข่งขัน

บริษัทได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (catering) แก่ตลาดโรงเรียนในประเทศไทย สำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่ของโลกที่เข้าสู่ตลาดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ Compass และ Sodexo โดยที่ผู้ให้บริการรายแรกไม่ได้ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่บริษัทดำเนินการอยู่ และ Sodexo มีสัญญาบริการแก่โรงเรียนหนึ่งแห่งในประเทศไทย บริษัททั้งสองนี้ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มในโรงงาน โรงพยาบาล และแหล่งจุดเจาะน้ำมัน ในภูมิภาคผ่านสัญญาในระดับนานาชาติ (global contracts) ส่วน Foodhouse บริษัทที่เป็นการร่วมทุนระหว่าง PCS Thailand และ S&P ยังคงเป็นคู่แข่งหลักของ ECC ในประเทศไทย เนื่องจากมีโครงสร้างต้นทุนท้องถิ่นที่คล้ายคลึงกับ ECC

สำหรับประเทศเวียดนาม มีคู่แข่งหลายรายที่ให้บริการจัดเตรียมอาหารให้กับโรงเรียน เช่น Aden และ Dussmann ซึ่งอยู่ในฐานะผู้ประกอบการรายใหญ่ระดับโลก ขณะที่ Global Café, Skyline และ Joma ซึ่งอยู่ในฐานะบริษัทขนาดเล็ก โดย Aden และ Dussmann ถูกมองว่าเป็นผู้ให้บริการในระดับอุตสาหกรรม มากกว่าการเป็นผู้ให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่มแก่สถานศึกษาโดยเฉพาะ เนื่องจากการจัดเตรียมอาหารในระดับโรงเรียนเป็นธุรกิจส่วนที่ใหญ่ที่สุด และยังมีโรงแรม ภัตตาคาร และบริษัทที่รับจัดเตรียมอาหารโดยเฉพาะ ต่างก็เป็นคู่แข่งในตลาดดังกล่าว

โรงเรียนนานาชาติในประเทศไทยและเวียดนามเติบโตอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่า ชนชั้นกลางที่เกิดใหม่ชอบส่งลูกไปเรียนในโรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนนานาชาติส่วนใหญ่ไม่ต้องการจัดการบริการอาหารและเครื่องดื่ม (catering) ด้วยตนเองเนื่องจากความยุ่งยาก กฎระเบียบด้านความปลอดภัยของอาหาร และปัญหาอื่นๆ ที่ผู้ประกอบการและนักเรียนอาจเข้าใจและเรียกร้องต่างกันไป ตลอดจนหากมีกิจกรรมหรือกิจกรรมการแข่งขันระหว่างโรงเรียน จำนวน คนจะเพิ่มขึ้นอย่างมากในวันดังกล่าว ดังนั้นจึงเป็นเรื่องปกติที่จะใช้บริการนี้กับผู้ให้บริการบุคคลภายนอก ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยงานด้านการศึกษามุ่งเน้นไปที่การศึกษาเป็นหลัก

แม้ว่าผู้ประกอบการรายใหญ่จะมีการแข่งขันเพียงเล็กน้อยหรือไม่เลย แต่ก็ยังมีการแข่งขันจากผู้ประกอบการขนาดกลางที่สามารถเข้าถึงโรงเรียนบางแห่งในระดับท้องถิ่นได้ ในกรณีที่โรงเรียนตัดสินใจที่จะจ้างบริการอาหารและเครื่องดื่มจากภายนอก ความท้าทายสำหรับสิ่งเหล่านี้คือการนำเสนอมาตรฐานและบริการระดับสากลในราคาประหยัด ซึ่งเป็นสิ่งที่ ECC สามารถจัดการได้ตลอด 20 ปีที่ผ่านมา

## บริษัท ดุสิต เรียวล ฟู้ดส์ จำกัด

### ลักษณะของธุรกิจ

กลุ่มดุสิตธานี ตั้งเป้าหมายขยายธุรกิจสู่กลุ่มอาหารโดยเน้นตลาดอาหารเพื่อสุขภาพ ภายใต้งานสำคัญคือการมีผลิตภัณฑ์ที่ทำจากส่วนผสมจากธรรมชาติ ออร์แกนิก และเพื่อสนับสนุนเกษตรกรและชุมชนท้องถิ่น บริษัท ดุสิต เรียวล ฟู้ดส์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี 2562 ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่าง บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด (ร้อยละ 51) กับ บริษัท เรียวล ฟู้ดส์ (แอฟริกา) จำกัด (ร้อยละ 49)

ธุรกิจหลักของดุสิต เรียวล ฟู้ดส์ คือ ดำเนินธุรกิจ “ร้านอาหารเพื่อสุขภาพ รวดเร็ว ทันใจ” ตามรูปแบบธุรกิจแฟรนไชส์ภายใต้ชื่อแบรนด์ “KAUAI (คา-วา-อิ)” KAUAI สืบทอดมาอย่างยาวนานในการทำให้การรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพเป็นเรื่องง่าย อร่อย และสะดวกสบายมาเป็นเวลากว่า 25 ปี โดยมีร้านค้ามากกว่า 165 แห่งทั่วแอฟริกาใต้และยุโรป บริษัท ดุสิต เรียวล ฟู้ดส์ จำกัด ได้รับสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในการประกอบกิจการและขยายแบรนด์ในประเทศไทยและเอเชียแปซิฟิก

KAUAI ได้รับแรงบันดาลใจให้เสิร์ฟอาหารเพื่อสุขภาพที่อร่อยและดีต่อสุขภาพแก่ลูกค้าทุกคนอย่างรวดเร็ว ด้วยประสบการณ์ลูกค้าที่ยอดเยี่ยม

พาร์ทเนอร์ที่น่าเชื่อถือของ KAUAI global คือ Virgin Active (“VA”) ซึ่งร้าน Virgin Active ในต่างประเทศส่วนใหญ่จะมีร้านอาหาร KAUAI ควบคู่กันด้วย แบรนด์ KAUAI นำเสนอรายการเมนูที่ปรับแต่งได้ซึ่งดึงดูดธรรมเนียมที่หลากหลาย ตั้งแต่วีแกน (Vegan) และมังสวิรัต ในราคาที่เหมาะสม แม้จะมีสถานะตลาดที่ทำหายอย่างมากในกรุงเทพฯ แต่ ดุสิต เรียวล ฟู้ดส์ต้องการใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญทั่วโลกไปสู่อาหารที่ดีต่อสุขภาพและเป็นธรรมชาติมากขึ้น ในราคาที่เอื้อมถึงและสะดวก อาหารเพื่อสุขภาพมีการเติบโตที่สูงกว่าอาหารจานด่วนในช่วงเปลี่ยนผ่าน

หลังการแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้รูปแบบการทำงานของบริษัทฯ สำนักงานต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป โดยมีลักษณะผสมผสานระหว่างการทำงานที่บ้านและการเข้ามาทำงานที่ออฟฟิส รวมถึงชั่วโมงการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ดุสิต เรียวล ฟู้ดส์ จึงมุ่งเน้นการมองหาพื้นที่นอกอาคารสำนักงาน ต้นปี 2566 Kauai จะเปิดสาขาใหม่ที่ศูนย์การค้าดิเอ็มโพเรียม เพื่อเพิ่มช่องทางให้กับลูกค้าทั้งทางด้าน online และ offline รองรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นครอบครัว อาคารสำนักงานและนักท่องเที่ยว

### สภาพการแข่งขัน

จากมาตรการของภาครัฐที่มีการผ่อนคลาย รวมถึงนโยบายการเปิดประเทศส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารมีแนวโน้มเติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง มีผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มขึ้นโดยตลอด อย่างไรก็ตาม ธุรกิจทางด้านอาหารอาจมีต้นทุนทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้นได้จากแนวโน้มราคาก๊าซหุงต้มและราคาพลังงาน นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีทางเลือกหลากหลาย โดยมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก

### กลยุทธ์ทางการตลาด

- ร่วมกับโรงแรมในเครือดุสิต ในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบรวมถึงหีบห่อบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีมาตรฐานภายใต้ข้อเสนอที่ดีที่สุด
- เพิ่มช่องทางในการสื่อสาร โปรโมทสินค้าและบริการให้ไปถึงแต่ละกลุ่มบริโภค เพื่อให้แบรนด์เป็นที่รู้จัก รวมถึงการทำการตลาดกับลูกค้าปัจจุบันเพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน
- เพิ่มความหลากหลายของเมนู มอบความสะดวกสบายและเข้าถึงง่าย โดยยังคงให้ความสำคัญกับรสชาติ และคุณภาพของวัตถุดิบโดยผู้บริโภคนสามารถมาทานที่ร้าน ซื้อมาที่บ้าน หรือบนช่องทาง delivery ต่าง ๆ
- เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับธุรกิจที่มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนกัน เช่น ขนมเพื่อสุขภาพ สถานออกกักล้าง ภาย เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญในเรื่องของสุขภาพ

### จ. บริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด

#### สินค้าและบริการ

บริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด ผลิตและขายปลีกผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ที่มีคุณภาพและราคาขอมเยา โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นชนชั้นระดับกลาง ซึ่งปัจจุบันมีสาขาในประเทศไทย 69 แห่ง และในประเทศจีนอีก 1 แห่ง

บริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด เปิดร้านเบเกอรี่ขนาดเล็ก (small bakery kiosk) แห่งแรกในปี 2546 ในย่านสีลม ภายใต้แบรนด์ “บองซู” (BONJOUR) ปัจจุบัน บริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด เป็นผู้นำในภาคธุรกิจเบเกอรี่ราคาขอมเยา และนำเสนอสูตรขนมอบสดใหม่ที่หลากหลายมากกว่า 50 รายการแก่ผู้บริโภค ณ เดือนธันวาคม 2565 บริษัทเป็นเจ้าของและบริหารร้านค้าโดยตรง 24 แห่งในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล และได้ทำความร่วมมือผ่านร้านค้าแฟรนไชส์ 45 แห่งในกว่า 25 จังหวัดทั่วประเทศ

บริษัท พอร์ต รอยัล จำกัด เริ่มดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์เบเกอรี่สดและแช่แข็งเพื่อจัดส่งให้กับร้าน “BONJOUR” และลูกค้า B2B รายอื่นๆ ในปี 2556 ทั้งนี้ บริษัทพัฒนาและผลิตสูตรอาหารฝรั่งเศสที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ซึ่งปรับให้เข้ากับรสชาติของเอเชียในท้องถิ่น และรับผิดชอบกระบวนการทั้งหมดของการผลิตแบบครบวงจร ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบทั่วโลก ไปจนถึงการผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่สำเร็จรูป

“บองซู” (BONJOUR) ยังขยายธุรกิจไปทั่วโลกภายใต้แบรนด์ “BAUJOUR” และได้เปิดร้านแห่งแรกในต้าเหลียน มณฑลเหลียวหนิง ประเทศจีน ซึ่งเป็นร้านที่ได้รับอนุญาตให้ใช้แบรนด์ดังกล่าว

กลุ่มบองซูร์ (Bonjour Group) ใช้อุปกรณ์เบเกอรี่ระบบอัตโนมัติ และกระบวนการทำแป้งรุ่นใหม่ เพื่อคุณภาพที่สม่ำเสมอ สามารถควบคุมต้นทุน และลดการสูญเสียให้น้อยที่สุด และมีข้อได้เปรียบที่สำคัญหลายประการเหนือคู่แข่งผ่านกระบวนการพร้อมอบ (Ready-To-Bake)

### สถานการณ์ของธุรกิจปี 2565

ปี 2565 กลุ่มบริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด มีรายได้เติบโตมากกว่าร้อยละ 38 เทียบกับปี 2564 EBITDA เพิ่มขึ้นร้อยละ 68 ในช่วงเวลาเดียวกัน ยอดรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่มาจากการเติบโตที่เกิดขึ้นด้วยธุรกิจของบริษัทเอง (Organic Growth) ผ่านจำนวนร้านค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น 15 แห่ง และลูกค้า B2B บางรายที่เพิ่มเติมเข้ามา

ในปี 2565 มีการเติบโตของสาขาในภาคใต้ของประเทศไทย โดยเพิ่มร้านบองซู (BONJOUR) อีก 5 แห่ง ตั้งแต่ภูเก็ตถึงหาดใหญ่

ในปี 2565 บริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด ได้เปิดตัวเครื่องดื่มสดใหม่ในร้านค้าที่ได้รับการคัดเลือกผ่านความร่วมมือกับ SUNTORY ในประเทศไทย

นอกจากนี้ ในปี 2565 บริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด ยังได้เปิดตัวร้านค้าภายใต้คอนเซ็ปต์ XS (ร้านค้าขนาดเล็กมาก) แห่งแรกในย่านใจกลางเมืองกรุงเทพฯ โดยที่ BONJOUR XS เหมาะสำหรับร้านค้าที่มีอยู่แล้วที่ต้องการขยายเวลาเปิดทำการ (เวลาเช้า) และกลุ่มผลิตภัณฑ์ (เบเกอรี่) ด้วยงบลงทุนที่จำกัด พร้อมทั้งได้รับประโยชน์จากคุณภาพของแบรนด์บองซู (BONJOUR)

### กลยุทธ์

กลุ่มบริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด ดำเนินตาม 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

1. มุ่งเน้นและเร่งการเติบโตของธุรกิจผ่านการขยายเครือข่ายโดยตรงและแฟรนไชส์ในประเทศไทย
2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาของจีนและประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้บางประเทศ (เวียดนาม สิงคโปร์ กัมพูชา) ผ่านการร่วมทุน สัญญาแฟรนไชส์หลัก และการเข้าซื้อกิจการ
3. เสริมความแข็งแกร่งให้กับภาพลักษณ์ของแบรนด์ผ่านการสนับสนุนด้านการตลาดที่เพิ่มขึ้นทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์
4. พัฒนาพันธมิตร B2B ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศเพื่อใช้ศักยภาพของโรงงานผลิตอย่างเต็มที่

### สภาพการแข่งขัน

โดยทั่วไป ตลาดเบเกอรี่ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ที่บรรจุและยังไม่บรรจุในบรรจุภัณฑ์ ทั้งนี้ ตลาดเบเกอรี่แบบบรรจุในบรรจุภัณฑ์แล้ว ประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์เบเกอรี่พร้อมรับประทาน (Ready-To-Eat) ที่ผลิต บรรจุ และจำหน่ายเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคในซูเปอร์มาร์เก็ตหรือร้านสะดวกซื้อ ทั้งนี้ มีแบรนด์จำนวน 9 แบรนด์ (รวมถึง "MISTER DONUT" และ "YAMAZAKI") ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำตลาดในเบเกอรี่ที่ยังไม่ได้บรรจุในบรรจุภัณฑ์ และสามารถเทียบเคียงได้กับแบรนด์บองซู (BONJOUR) อย่างไรก็ดี มีคู่แข่งรายอื่น ๆ ในตลาดเช่นเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น BUN ที่มีลักษณะผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันแต่รองรับกลุ่มตลาดที่ต่ำกว่า

แต่ท้ายที่สุด แบรรนด์บองซู (BONJOUR) ให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ต่อ ตร.ม. ที่สูงที่สุดรายหนึ่ง เมื่อเทียบกับแบรรนด์คู่แข่งอื่น ๆ

## ธุรกิจอื่น ๆ

### ธุรกิจบริหารและการจัดการกองทรัสต์

#### บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ รีท จำกัด

##### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทดำเนินธุรกิจบริหารและการจัดการกองทรัสต์ ปัจจุบันบริษัทเป็นผู้จัดการกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“DREIT”) โดยรายได้หลักของบริษัทมาจากค่าธรรมเนียมในการบริหารจัดการกองทรัสต์ และค่าธรรมเนียมในการได้มาจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินของกองทรัสต์

อนึ่ง ปัจจุบันทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“DREIT”) มีการเข้าลงทุนในโครงการโรงแรมดังนี้

- **โรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต** ตั้งอยู่ที่อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต เป็นโรงแรมตกแต่งแบบไทยร่วมสมัยมีห้องพักจำนวน 253 ห้อง ให้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ห้องประชุมและการจัดงานสำหรับนักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ อาทิ สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส ลู่วิ่งออกกำลังกาย ศูนย์กีฬาทางน้ำ ศูนย์ออกกำลังกาย สปา และ ร้านอาหารนานาชาติ
- **โรงแรมดุสิตธานี เชียงใหม่** ตั้งอยู่บริเวณถนนช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ มีห้องพักทั้งสิ้น 130 ห้อง ภายใต้บรรยากาศและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย แต่ยังคงไว้ซึ่งความเป็นไทย โรงแรมนี้ได้ขายให้แก่บริษัท เชียงใหม่ไฮเทลส์ คอลเลกชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท แอสเสท เวิร์ด คอร์ป จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2565
- **โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน (สิทธิการเช่า)** ตั้งอยู่ที่อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี เป็นโรงแรมแบบรีสอร์ท มีห้องพักจำนวน 296 ห้อง ให้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ห้องประชุมและการจัดงานสำหรับแขกผู้เข้าพักในโรงแรม และแขกทั่วไป
- **โรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ (สิทธิการเช่า)** ตั้งอยู่บนเกาะ Mudhdhoo ในหมู่เกาะ Baa Atoll สาธารณรัฐมัลดีฟส์ มีห้องพักประเภทวิลล่าทั้งสิ้นจำนวน 94 หลัง ให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น สระว่ายน้ำ ศูนย์กีฬาทางน้ำ ศูนย์ออกกำลังกาย (Fitness Centre) สถานบริการสุขภาพ (Devarana Spa) ชื่อ “เทวารันย์ สปา” ห้องโถงสำหรับโยคะ คิโดส์คลับ สนามเทนนิส ร้านถ่ายภาพ ร้านค้าขายสินค้านำเข้าพื้นเมืองและของที่ระลึก ทั้งนี้ DREIT ได้เข้าลงทุนในโครงการโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ ผ่านบริษัท ดุสิต มัลดีฟส์ อินเวสเมนต์ จำกัด เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2562

## สถานบริการด้านสุขภาพ (สปา)

### เทวาริณีย์ สปา

#### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ธุรกิจสุขภาพและสปาประกอบกิจการภายใต้ บมจ.ดุสิตธานี โดยมีทั้งหมด 10 แห่ง มี 2 แห่งตั้งอยู่ในประเทศไทย และ 8 แห่งตั้งอยู่ในต่างประเทศ ดังนี้

เทวาริณีย์ เวลเนส 2 แห่งในประเทศไทยอยู่ที่

- โรงแรมดุสิตธานี พัทยา
- โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

เทวาริณีย์สปา และเวลเนสอีก 8 แห่งในต่างประเทศอยู่ที่

- โรงแรมดุสิตธานี มะนิลา (อยู่ในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนเป็นเวลเนส)
- โรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ (เวลเนส)
- โรงแรมดุสิตธานี กวม รีสอร์ท (อยู่ในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนเป็นเวลเนส)
- โรงแรมดุสิตธานี เลควิว ไคโร (อยู่ในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนเป็นเวลเนส)
- โรงแรมดุสิตเทวาริณีย์ ฮอตสปริง แอนด์ สปา ฉงชัว (สปา)
- โรงแรมดุสิตธานี ดงไถ เชียงซู (สปา)
- โรงแรมดุสิต โดฮา กาตาร์ (อยู่ในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนเป็นเวลเนส)
- โรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า สิงคโปร์ (อยู่ในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนเป็นเวลเนส)

### การริเริ่มดุสิตเวลเนส

แผนกสุขภาพองค์กรดุสิต (Dusit corporate wellness division) มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการปฏิบัติการและสนับสนุนแก่ผู้เข้าพักรักษาของบริษัท ในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตโดยรวมตามรายการดังนี้

- 1) สโมสรสุขภาพ นันทนาการ และฟิตเนส
- 2) การดำเนินงานด้านสปาและสุขภาพ
- 3) การพักผ่อน โปรแกรมต่างๆ และศูนย์รวมความเป็นอยู่ที่ดีของแขก
- 4) สโมสรสำหรับเด็ก โปรแกรมสำหรับครอบครัว และกิจกรรมต่างๆ
- 5) อาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ คาเฟ่และโภชนาการ

**วิสัยทัศน์** คือการสร้างดุสิตให้เป็นแบรนด์ชั้นนำด้านไลฟ์สไตล์และสุขภาพ โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหนือชั้น และการเป็นแบรนด์ที่มีแรงบันดาลใจจากสุขภาพ ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและประสบความสำเร็จด้วยศูนย์ธุรกิจที่ทำกำไรได้มาตรฐานที่ยอดเยี่ยม มีความสม่ำเสมอของการบริการ ด้วยความสง่างามแบบไทยซึ่งอยู่ภายใต้แนวคิดและปรัชญาของกลุ่ม

## สินค้าและบริการ

เทวารันย์ เวลเนส (Devarana Wellness) ได้พัฒนาแบรนด์ แนวคิด เมนู และกลุ่มผลิตภัณฑ์สปาที่เป็นสูตรเฉพาะของตนเอง เช่น น้ำมันนวดจากธรรมชาติ ทรีตเมนต์ แชมพู สบู่ เจลอาบน้ำ และโลชั่นบำรุงผิว สูตรผลิตภัณฑ์สปาทั้งหมดเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและได้รับการออกแบบมาเพื่อเสริมความงามตามธรรมชาติ และความเป็นอยู่ที่ดี ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวทำจากธรรมชาติ 100% และปราศจากสารสังเคราะห์ เช่น พาราเบน ฟีน็อกซีธานอล โซเดียมลอริลซัลเฟต (SLS) หรือส่วนผสมอื่นๆ เทวารันย์สปายังมีผลิตภัณฑ์สปาอแกนิกจากธรรมชาติที่มีชื่อเสียงอีกด้วย

สำหรับผิวหน้า เทวารันย์ เวลเนสใช้ผลิตภัณฑ์จากผู้บุกเบิกเครื่องสำอางทะเลและแบรนด์บำบัดด้วยน้ำทะเล ฟิโตเมอร์ (Phytomer) แบรนด์นี้ก่อตั้งขึ้นมาตั้งแต่ปี 2515 ในฝรั่งเศส และได้รับใบรับรอง “ECOVADIS GOLD” ทุกปีตั้งแต่ปี 2562 การรับรองนี้เป็นหลักฐานเพิ่มเติมของความมุ่งมั่น CSR (ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร) ของฟิโตเมอร์ โดยสถานะ GOLD ถูกจัดอันดับให้อยู่ในร้อยละ 5 แรกในการให้คะแนนของ ECOVADIS พนักงานนวดผู้เชี่ยวชาญที่เทวารันย์ เวลเนส ให้บริการทรีตเมนต์ที่หลากหลายเพื่อให้แขกได้ผ่อนคลายและมีความเป็นอยู่ที่ดี การนวดที่มีทั้งแบบตะวันออกและตะวันตก เช่น การนวดบำบัด การนวดแผนไทยแบบโบราณ และ “การนวดแบบเทวารันย์” มีความโดดเด่นและมีความพิเศษ เนื่องจากการนวดซึ่งสนับสนุนแนวทางการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมและผสมผสานเทคนิคการบำบัดทั้งทางจิตใจและร่างกาย เพื่อให้เกิดผลต่อสุขภาพโดยรวมที่ดี

## การตลาดและการแข่งขัน

ฝ่ายธุรกิจสปาสนับสนุนและบริหารจัดการสปาเพื่อสุขภาพในประเทศไทยและต่างประเทศ ด้วยแนวทางที่สม่ำเสมอและไม่หยุดนิ่ง โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักคือแขกของโรงแรมและผู้รักสุขภาพ การทำการตลาดสำหรับธุรกิจดังกล่าว จะดำเนินการผ่านเครื่องมือการตลาดดิจิทัล ในระดับของโรงแรม ตลอดจนเว็บไซต์ของเทวารันย์สปา, Facebook, Line Application และ Instagram นอกจากนี้ ยังได้ทำการตลาดผ่านหนังสือแนะนำ นิตยสารไลฟ์สไตล์ในประเทศต่าง ๆ และบล็อกเกอร์ อินฟลูเอนเซอร์ Key Opinion Leader (KOL) และโปรโมชั่นที่น่าสนใจสำหรับพันธมิตรธุรกิจในอุตสาหกรรมความงาม สุขภาพ และการท่องเที่ยว

ปัจจุบันอุตสาหกรรมสปาและการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมหรือสุขภาพกำลังเติบโต การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและมิติที่เกี่ยวข้องมีการเติบโตแบบทวีคูณทุกปี โดยจะมีโอกาสมากที่สุดภายในธุรกิจนี้ในเครือโรงแรมและบริการ และมีความสำคัญอย่างยิ่งในโรงแรมระดับห้าดาว ส่งผลให้จำนวนสปาและศูนย์สุขภาพเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ บันยันท์สปา เช่น ทาราสปา มังดาราสปา อนันตราสปา และซิกแซกสปา เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

เทวารันย์ สปา ได้นำกลยุทธ์บลูโอเชียน (Blue Ocean) มาใช้ในการดำเนินธุรกิจและส่งเสริมการตลาด โดยไม่ได้มุ่งเน้นที่การลดราคาเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งให้บริการลูกค้าด้วยทางเลือกใหม่และประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้น กลยุทธ์ดังกล่าวนำมาซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง โดยที่จะพิจารณาจากข้อมูลของลูกค้า ความต้องการของลูกค้า ความนิยม และทิศทางของตลาด รวมถึงการกลับไปสู่หลักการพื้นฐานของเทวารันย์

เทวารัตน์ สปา กำลังดำเนินการรีแบรนด์สปาในเครือทั้งหมดให้เป็นเป็นเทวารัตน์ เวลเนส รวมถึงภายใต้โครงการที่กำลังจะเปิดใหม่ทั้งหมด และในอนาคตโรงแรมดุสิตเทวารัตน์ที่เน้นเวลเนสเป็นจุดขายจะได้รับการพัฒนาเพื่อโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น

โดยทั่วไป ตลาดกลุ่มเป้าหมายของเทวารัตน์จะเป็นลูกค้าระดับ B+ ขึ้นไป ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยประมาณร้อยละ 60 เป็นเพศหญิงและร้อยละ 40 เป็นเพศชาย ทั้งนี้ จะแตกต่างจากสาขามะนิลาซึ่งเป็นสปาในเมือง ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงวัยทำงานและเพศชายที่ต้องการผ่อนคลายอย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกัน ลูกค้าของเทวารัตน์ในประเทศไทยจะเป็นนักท่องเที่ยวที่มองหาสปาทริตเมนต์ หรือโปรแกรมทริตเมนต์เพื่อสุขภาพ ซึ่งเป็นเช่นนี้มาตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการระบาดของ COVID-19 ผู้คนเริ่มให้ความสำคัญกับสุขภาพและสุขภาพมากขึ้น เสริมกับการพักผ่อนในสาขาต่างจังหวัด เช่น พัทยาและหัวหิน อันเป็นผลจากคำสั่งให้อยู่บ้านและการเตือนเรื่องสุขภาพอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดใหม่เรื่องสุขภาพของกลุ่มบริษัท กล่าวคือ เทวารัตน์ เวลเนส (Devarana Wellness) เป็นมากกว่าแค่สปาหรือการให้บริการสปาแบบดั้งเดิม แต่เป็นการมอบประสบการณ์ด้านสุขภาพที่มีความหมายตลอดประสบการณ์การเข้าพัก แนวทางของบริษัทมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความผาสุกทางร่างกายและจิตใจของแขกทุกคน โดยเชื่อเชิญแขกผู้เข้าพักให้ใช้เวลาช้าลง เพลิดเพลินไปกับโอกาสที่จะให้ความสำคัญกับสุขภาพของพวกเขา และค้นพบการฟื้นฟูอย่างมีจุดมุ่งหมาย

แนวคิดนี้รวมถึง การหยุดพัก หรือ Pause (ประกอบด้วยโยคะ การทำสมาธิ การหายใจ ยาสมุนไพรไทย และกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นทางอารมณ์) การรวมจุดสนใจ หรือ Focus (ประกอบไปด้วยเมนูอาหารส่วนบุคคลและกิจกรรมการออกกำลังกายและการเคลื่อนไหวที่ส่งเสริมความมีชีวิตชีวา) และการเติบโต หรือ Growth (ประกอบด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นเรื่องความยั่งยืน โปรแกรมการเข้าถึงชุมชน และสถานที่พักผ่อนพิเศษสำหรับครอบครัว คู่รัก และนักท่องเที่ยวเชิงธุรกิจและเชิงสันตนาการ)

เทวารัตน์ให้ความสำคัญกับแขกในเรื่องการนอนหลับพักผ่อน การล้างพิษ และความเครียด โดยวิธีการการบำบัดแบบไทย การควบคุมโภชนาการ การทำสมาธิ การเคลื่อนไหวและการจัดการ

บริษัทยังคงจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายและกิจกรรมดูแลสุขภาพร่างกายและจิตใจ การกระตุ้น (Activation) การพักผ่อน กิจกรรมตามธีมต่าง ๆ ควบคู่ไปกับเทศกาลต่าง ๆ และการพัฒนาเสาหลักของจิตใจและร่างกาย (Mind & Body) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการ Graciousness Pillars ในรูปแบบใหม่ที่นำเสนอใจและมั่นคง ภาพรวมอุตสาหกรรมสปาของไทยยังถือเป็นสปาคุณภาพสูงที่สุดในโลก นอกจากนี้ กระแสการเน้นการดูแลสุขภาพหรือความเป็นอยู่ที่ดีมีสุข (Wellness) กำลังเติบโต และจะเป็นปัจจัยในการขยายโอกาสในอุตสาหกรรมสปาและสุขภาพ

### น้ำสปา (Namm Spa)

น้ำสปาเป็นส่วนหนึ่งของดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งเป็นหนึ่งในธุรกิจโรงแรมชั้นนำ รวมถึงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในระดับโลก โดยสามารถเยี่ยมชมร้านค้าของบริษัทได้ตามสถานที่ดังต่อไปนี้

### ร้านค้าที่ตั้งอยู่ในโรงแรม

- โรงแรมดุสิตธานี อาบูดาบี สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
- โรงแรมดุสิตธานี ดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
- โรงแรมดุสิตดีทู ยาร์เก ทิมพู ภูฎาน
- โรงแรมดุสิตดีทู ดาเวา ฟิลิปปินส์
- โรงแรมดุสิตดีทู มัคตัน เซบู ฟิลิปปินส์
- โรงแรมดุสิต บีช รีสอร์ท กวม สหรัฐอเมริกา
- โรงแรมดุสิตดีทู นาซีม รีสอร์ท จีเบล อักห์ตาร์ โอมาน
- โรงแรมดุสิตไฮเทลแอนดส์สวีท โดฮา การ์ตาร์

### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

กลุ่มผลิตภัณฑ์ดูแลร่างกายของบริษัทประกอบไปด้วยสกรับผิวพรรณที่คิดค้นขึ้นเองจากส่วนผสมของธรรมชาติทั้งหมด และน้ำมันนวดที่คัดสรร ซึ่งผสมผสานน้ำมันสกัดเย็นคุณภาพดีที่สุด เข้ากับน้ำมันหอมระเหยบริสุทธิ์สูตรพิเศษ นอกจากนี้ สำหรับการดูแลผิวหน้า บริษัทใช้ผลิตภัณฑ์จากแบรนด์ผลิตภัณฑ์ดูแลผิวที่มีชื่อเสียงของฝรั่งเศสอย่าง ฟิโตแมร์ (Phytomer) สำหรับแนวคิดของ 'น้ำ' (Namm) เป็นคำภาษาไทยที่แปลว่า "น้ำ" นอกจากนี้ยังนำอักษรตัวแรกมาเป็นตัวย่อสำหรับแนวคิดสปาในรูปแบบ กล่าวคือ Natural ธรรมชาติ Aroma กลิ่น Massage การนวด และ Marine ท้องทะเล ซึ่งได้รับการออกแบบมาเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีผ่านทางเลือกของการบำบัดเพื่อสุขภาพโดยรวมที่ดีและสงบผ่อนคลาย

สำหรับการดูแลผิวและผลิตภัณฑ์ดูแลผิวหน้า แบรนด์ น้ำสปา (Namm Spa) ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีแบรนด์จัดระดับโลกอย่าง ฟิโตแมร์ (Phytomer) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเครื่องสำอางทางทะเลและการบำบัดด้วยน้ำทะเล ซึ่งก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2515 ในประเทศฝรั่งเศส และได้รับใบรับรอง "ECOVADIS GOLD" ทุกปีตั้งแต่ปี 2562 การรับรองนี้เป็นหลักฐานเพิ่มเติม ของความมุ่งมั่น CSR (ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร) ของฟิโตแมร์ โดยสถานะ GOLD ถูกจัดอันดับให้อยู่ในร้อยละ 5 แรกในการให้คะแนนของ ECOVADIS

พนักงานนวดที่มีทักษะได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้บริการนวดบำบัด โปรแกรมสปา ตรีทเมนต์เพื่อความงามและการดูแลความสวยงามที่หลากหลาย การนวดในแบบฉบับของน้ำสปา (Namm Spa Signature Massage) เป็นบริการที่สามารถดูแลและผ่อนคลายอย่างสูงสุด โดยผสมผสานเทคนิคการนวดสามแบบ ได้แก่ แบบไทย โลมิโลมิ (Lomi Lomi) และอภยงกา (Abhyanga) เพื่อปลอบประโลมจิตใจ ร่างกาย และจิตวิญญาณ

### การตลาดและการแข่งขัน

กลยุทธ์ทางการตลาดดำเนินการผ่านเครื่องมือการตลาดดิจิทัล เช่น โรงแรมและเว็บไซต์น้ำสปา (Namm Spa), Facebook, Line Application และ Instagram นอกจากนี้ยังจัดทำผ่านหนังสือแนะนำ นิตยสารไลฟ์สไตล์ในประเทศต่างๆ และบล็อกเกอร์/อินฟลูเอนเซอร์ นอกจากนี้ การส่งเสริมการขายร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในด้านความงาม สุขภาพ และการท่องเที่ยวมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้นในสถานการณ์ที่ท้าทายเช่นนี้

การริเริ่มด้านการขายและการตลาด เพิ่มการร่วมกิจกรรมกับธุรกิจอื่นๆ การกระตุ้นการขาย และการโฆษณา

- 1) สร้างความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญในการให้บริการ มองหาพันธมิตรที่มีแนวความคิดที่คล้ายกัน หรือที่ปรึกษาที่มีความชำนาญในเรื่องการให้บริการความงามต่างๆ เช่น การดูแลผิว ขนตา การให้บริการทำผม
- 2) จัดโปรแกรมที่มีความหลากหลายตามกลุ่มเป้าหมายเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัทและอาคารสำนักงาน การนำเสนอกิจกรรมเพื่อการแข่งขันให้แต่ละชั้นของสำนักงาน/บริษัทได้เข้าร่วมโดยผ่านแผนกทรัพยากรบุคคลหรือพนักงานขาย โดยอาจจะเสนอให้ใช้สถานที่ของน้ำสปาเป็นที่จัดปาร์ตี้สำหรับสปาเล็บทุกสัปดาห์ เป็นต้น

### กลยุทธ์ด้านการขายและการตลาด

- 1) โปรโมชันเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายของสาขาแต่ละแห่ง ตลอดจนกิจกรรมทางด้านการตลาดเพื่อผลักดันบริการสปาให้มีรายได้ตามเป้าหมาย
- 2) การเป็นที่รู้จักทางดิจิทัลด้วยแพลตฟอร์มการจองออนไลน์ หรือแพลตฟอร์มที่คล้ายกันเพื่อการควบคุมและใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ผลทันเวลา
- 3) Tactical Sales Toolbox: 4-6 โปรโมชัน ข้อเสนอที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย ความต้องการทางธุรกิจ การเพิ่มมูลค่าให้สินค้าและบริการ
- 4) การทำตลาดโดยตรงกับโปรแกรม Dusit Life พันธมิตรสายการบิน และบัตรเครดิตที่ร่วมธุรกิจกับดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล
- 5) ลูกค้าที่รับบริการจากสปาเรียบร้อยแล้วจะได้รับข้อเสนอในการกลับมาใช้บริการนวด 60 นาทีหรือ 90 นาทีในคราวถัดไป
- 6) วางแผนในการขายบัตรของขวัญ โดยเน้นการสร้างยอดขายให้เพิ่มขึ้นก่อนที่จะมีเทศกาลวันหยุดยาว
- 7) วางแผนงานในการเจาะกลุ่มลูกค้าองค์กร สถานเอกอัครราชทูต สมาคม กลุ่มลูกค้าที่เป็นคุณแม่ และหอการค้า
- 8) แพ็คเก็จสำหรับองค์กรและกิจกรรมต่างๆ
- 9) กิจกรรมสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการจัดปาร์ตี้สละโซด ปาร์ตี้สำหรับการเตรียมตัวเป็นคุณแม่และการเตรียมตัวเป็นเจ้าสาว การรวมตัวของกลุ่มเพื่อนสาว คู่รัก
- 10) แพ็คเก็จสำหรับลูกค้าที่ต้องการฉลองวันเกิด หรือลูกค้าที่เป็นคู่รัก

## บริการอาหารและเครื่องดื่ม

### บ้านดุสิตธานี

#### ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

“บ้านดุสิตธานี” ตั้งอยู่ในซอยศาลาแดง กรุงเทพฯ และได้เปิดให้บริการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2562 เป็นจุดหมายสำหรับลูกค้าที่ยังคงคิดถึงการบริการที่อบอุ่นและแสดงความเป็นไทยในแบบฉบับของดุสิต (Gracious hospitality) ไปจนถึงกลุ่มคนรุ่นใหม่ ๆ ผู้ซึ่งมองหาไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างและบริการที่เป็นส่วนตัวที่ดีเยี่ยมท่ามกลางบรรยากาศที่เป็นกันเองและน่าจดจำ

ดุสิตได้พัฒนาและยกระดับแนวคิดด้านการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม (F&B) ขึ้นมาใหม่ โดยแบ่งโซนแต่ละร้านมีรูปแบบแตกต่างกัน อยู่ภายในอาคารที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน อาทิ ห้องอาหารเบญจรงค์ (ร้านอาหารไทย) เรียงดอง (ร้านอาหารเวียดนาม) และดุสิต กูร์เมต์ (ร้านอาหารที่ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มตลอดทั้งวัน) เพื่อตอบสนองรูปแบบของผู้บริโภคที่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆ และเพื่อสร้างประสบการณ์การรับประทานอาหารที่ยอดเยี่ยมที่รังสรรค์โดยเชฟผู้เชี่ยวชาญจากโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

บ้านดุสิตธานียังมีศาลาเต้นรำ หรือ Dancing Hall ห้องเบญจรงค์สำหรับการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์แบบส่วนตัว บาร์เครื่องดื่มริมสระในสวน (Garden Pool) และริมสนามหญ้าในสวน (Garden Lawn) ที่สามารถรองรับการจัดงานเลี้ยงของบริษัทและงานสังคมได้ ทำให้รูปแบบของการรับรองต้อนรับด้านอาหารและเครื่องดื่มที่บ้านดุสิตธานี ที่ได้นำเสนอ ณ ใจกลางย่านศูนย์กลางธุรกิจของกรุงเทพฯ ครอบคลุมครบถ้วน

#### กลยุทธ์

- สร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้มีความสดใส โดยทำให้เป็นพื้นที่ชุมชนที่เป็นจุดหมายสำหรับลูกค้าที่ต้องการใช้เวลาอย่างมีความหมาย บ้านดุสิตธานีมีความมุ่งหมายที่จะให้บริการลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ตั้งแต่ระดับกลางถึงบน ที่มีอายุระหว่าง 25 ปีถึง 50 ปี ผู้ซึ่งกำลังมองหาประสบการณ์การรับประทานอาหารมือพิเศษ
- ขยายนำเสนอการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มเพิ่มเติม เช่น ร้านอาหารโนมาดา (ซิกเนเจอร์แบรนด์ของดุสิต) เสริมจุดเด่นของแนวคิดการรับประทานอาหารที่ห้องอาหารเบญจรงค์ และสร้างโอกาสในการเป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการด้านบาร์เครื่องดื่มที่เป็นบุคคลภายนอก ณ สถานที่ที่ยังไม่ได้เปิดใช้งานภายในโรงแรม
- พัฒนาการสร้างประสบการณ์ต่อแบรนด์ด้านการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มผ่านการกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมด้านการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือกันระหว่างเชฟและศิลปินนักออกแบบเมนูเครื่องดื่ม โปรแกรมส่งเสริมการมีสุขภาพดี และกิจกรรมสำหรับครอบครัวและที่เป็นมิตรกับสัตว์เลี้ยง
- ปรับการออกแบบการนำเสนอด้านการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มของดุสิต กูร์เมต์ ห้องอาหารเบญจรงค์ และร้านอาหารเรียงดองใหม่ เพื่อให้มีความสัมพันธ์กันและนำต้นตอสำหรับตลาดที่มีการแข่งขัน
- ขยายการหารายได้จากการจัดงานเลี้ยงเสริมและการจัดอีเวนต์ ผ่านทางการจัดงานเลี้ยงทางสังคมและสำหรับองค์กร เช่น การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ งานแต่งงาน การรวมตัวทางอุตสาหกรรม และบริการรับจัด

#### อาหารแบบส่วนตัว เป็นต้น

- ทำการโฆษณาและการตลาดเชิงกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการของบ้านดุสิตธานี ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อสร้างการรับรู้ของแบรนด์ และการจดจำแบรนด์ในตลาดภายในประเทศ และลูกค้าเป้าหมายต่างประเทศ ผ่านการสร้างสรรคคอนเทนต์ที่ให้ความรู้สึกดีมีค่า การตลาดแบบมุ่งเป้าหมาย และการออกแบบเว็บไซต์ใหม่ที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ยอดขายเชิงพาณิชย์โดยตรง

#### การตลาดและการแข่งขัน

ตั้งแต่ปี 2564-2565 ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 อย่างมากในช่วงครึ่งแรกของปี รัฐบาลได้ค่อยๆ ทบอยผ่อนคลายนโยบายการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคที่จำเป็นลง ซึ่งตรงตามการบ่งชี้เชิงบวกของการฟื้นฟูของธุรกิจร้านอาหารและบาร์เครื่องดื่ม ในช่วงครึ่งหลังของปี ที่เริ่มเห็นร้านอาหารจำนวนมากในกรุงเทพฯ เปิดใหม่อีกครั้ง มีการแข่งขันที่กระตือรือร้น และการส่งเสริมการขาย เพื่อผลักดันให้พฤติกรรมผู้บริโภครับประทานอาหารในร้านของผู้บริโภคกลับมาเหมือนช่วงก่อนการระบาดของโรค

ตั้งแต่ช่วงนั้นเป็นต้นมา บ้านดุสิตธานี ได้เน้นเรื่องการปรับปรุงการนำเสนออย่างมาก แต่ยังคงไว้ซึ่งกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อการแข่งขันเพื่อคว้าโอกาสทางธุรกิจเมื่อเร็ว ๆ นี้ ที่เคยถดถอยจากช่วงปีก่อนหน้าที่มีการระบาดของโรค

บ้านดุสิตธานี ใช้วิธีการสื่อสารผ่านทางช่องทางที่หลากหลาย รวมถึงการผสมผสานของการโฆษณาที่เข้าถึงแบบออร์แกนิกและที่มีค่าใช้จ่ายบนแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่เป็นที่นิยม เช่น Facebook, Instagram และ Line นอกจากนี้ ยังได้ออกแบบเว็บไซต์ของดุสิตใหม่และจะใช้เป็นฮับเพื่อแจ้งข้อมูลต่างๆ เช่น รายละเอียดของโรงแรม เมนูอาหาร กิจกรรมใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น ตลอดจนข้อเสนอพิเศษที่สามารถจองได้เพื่อเพิ่มยอดขายเชิงพาณิชย์โดยตรงและสร้างกระแสเงินสดโดยทันที บ้านดุสิตธานีจะใช้วิธีการทำการตลาดผ่านอีเมล และแคมเปญการส่งจดหมายตรงไปยังลูกค้าเป้าหมายในอนาคต โดยจะแจ้งให้กลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ทราบถึงอีเว้นท์ที่กำลังจะเกิดขึ้น การส่งเสริมการขาย ข้อเสนอพิเศษต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

บ้านดุสิตธานีได้เริ่มมีการจัดกิจกรรมและอีเว้นท์ที่ทำอยู่เป็นประจำ เช่น อาหารมื้อเช้าและกลางวันในทุกวัน อาทิตย์ ชั้นเรียนเวิร์กช็อปต่างๆ การร่วมมือกันระหว่างเชฟจากหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่มีชีวิตชีวาและเหตุผลที่น่าตื่นเต้นเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกครั้ง

นอกจากนี้ บ้านดุสิตธานียังได้จัดวางตำแหน่งของตัวเองให้อยู่ในทำเลใจกลางเมืองที่เป็นสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการจัดงานแต่งงาน และการเฉลิมฉลองพิเศษอื่นๆ ที่โอบล้อมไปด้วยบรรยากาศที่เรียบง่ายและมีประวัติศาสตร์อันยาวนาน พร้อมกับบริการการจัดอาหารที่มีคุณภาพโดดเด่น บ้านดุสิตธานีได้พัฒนาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับธุรกิจในท้องถิ่นและองค์กรระดับโลก ด้านการบริการทางการเงิน โทรคมนาคม และอื่นๆ เพื่อเพิ่มการมองเห็นและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ เพื่อกระตุ้นยอดขายให้มากขึ้น

ท้ายสุด บ้านดุสิตธานีได้แต่งตั้งทีมงานด้านการตลาดโดยเฉพาะ ที่มุ่งเน้นการทำการตลาด และการตลาดผ่านสื่อดิจิทัล โดยทีมงานนี้จะปฏิบัติงานอยู่ที่บ้านดุสิตธานี เพื่อให้มั่นใจว่าได้ใช้สรรพกำลังอย่างเต็มที่ในการสร้างสรรค์และเผยแพร่คอนเทนต์ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

ธุรกิจให้บริหารเกี่ยวเนื่องกับโรงแรม ดำเนินการโดยแยกเป็นบริการด้านต่างๆ ดังนี้

**บริษัท ดุสิต โฮสপিทัลลิตี้ เซอร์วิสเชส จำกัด**

**ดุสิต ออน ดีมานด์**

**ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ**

ในปีที่ผ่านมาประเทศเปิดดำเนินธุรกิจอย่างเต็มที่ครั้งและได้ดำเนินคืนธุรกิจบางส่วนที่หายไประหว่าง COVID-19 ทำให้มีความต้องการตลาดแรงงานด้านแม่บ้านเพิ่มขึ้น ซึ่งดุสิต ออน ดีมานด์ (DOD) สามารถตอบสนองความต้องการได้ครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ตลาดแรงงานเริ่มมีการแข่งขันมากขึ้นเนื่องจากขาดแรงงาน ดุสิต ออน ดีมานด์ ไม่ได้เตรียมในส่วนของการบริการและไม่สามารถแข่งขันกับงานโรงแรมที่มีรายได้ในอัตราค่าบริการที่สูงในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวได้ สิ่งนี้ทำให้การคัดสรรบุคลากรเป็นไปได้ยาก เพื่อการรับสมัครบุคลากรใหม่ บริษัทได้ปรับอัตราค่าจ้างแรงงาน ซึ่งจะทำให้อัตราค่าจ้างของสัญญาที่มีอยู่ลดลง สำหรับสัญญาใหม่ บริษัทสามารถเพิ่มการจ้างในตำแหน่งงาน ที่เป็นไปตามกลไกของอัตราค่าจ้างในปัจจุบัน บริษัทมีข้อได้เปรียบที่โดดเด่น โดยชื่อดุสิตทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าจะได้บริการระดับที่เหนือระดับของบริษัทสามารถให้บริการพนักงานดูแลห้องพักที่มีทักษะประสบการณ์มาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาวได้

ดุสิต ออน ดีมานด์ ยังเลือกที่จะให้ความสำคัญกับลูกค้าภายในของดุสิต ในเรื่องของการร่วมมือกันภายในบริษัท ด้วยการทำงานร่วมกับกลุ่มดุสิต ซัพพลายเออร์ จึงสามารถให้บริการทำความสะอาด หน่วยงานธุรกิจอื่นๆ ของดุสิตได้ในราคายุติธรรม นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ความร่วมมือทางธุรกิจที่กว้างขวางของกลุ่มจัดซื้อจัดจ้างเพื่อช่วยในการประมูลกับผู้จำหน่ายรายอื่นๆ

ดุสิต ออน ดีมานด์ ได้เพิ่มลูกค้าภายในวิทยาลัยดุสิตธานี เดอะ ฟู้ด สคูล และวิมานสุริยา ด้วยการมุ่งเน้นการฝึกอบรมบุคลากรที่วิทยาลัยดุสิตธานี หลักสูตรดังกล่าวเป็นไปตามมาตรฐานของ ดุสิต อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล อย่างเคร่งครัด ซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกันกับทุกโรงแรมและรีสอร์ทของบริษัท โดยบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมจะต้องได้รับการฝึกอบรมจากวิทยาลัยดุสิตธานีอย่างต่อเนื่องก่อนที่จะเข้าดำรงตำแหน่งในหน่วยงานต่างๆ สิ่งนี้ทำให้มั่นใจได้ว่ามีเพียงบุคลากรที่ได้รับการรับรองเท่านั้นที่มีทักษะและคุณภาพสูงในการให้บริการลูกค้าของบริษัท นอกจากนี้ ธุรกิจของดุสิตยังได้รับประโยชน์จากการจ้างบุคลากรที่มีทักษะฝีมือดีที่สุดในราคาที่แข่งขันได้

**การตลาดและการแข่งขัน**

ในขณะที่ธุรกิจกำลังเข้าสู่ปีที่ 6 ดุสิต ออน ดีมานด์ ได้รับความไว้วางใจจากโรงแรมในระดับที่เหนือกว่าความหรูหรา เช่น Four Seasons Bangkok, Peninsula, Hyatt Regency, So – Sofitel และ Banyan Tree และเลือก

ดุสิต ออน ดีมานด์ เป็นพันธมิตรในทางธุรกิจเพื่อให้บริการการจ้างบุคลากรแบบชั่วคราวสำหรับพนักงานดูแลห้องพัก ในส่วนงานบริหารอสังหาริมทรัพย์ มีสัญญาการรับจ้างบริหารอสังหาริมทรัพย์เพิ่มขึ้น ดุสิต ออน ดีมานด์ จึงเป็นผู้ให้บริการเพียงรายเดียวสำหรับคอนโดมิเนียมสุดหรูเหล่านี้ เนื่องจากมีความต้องการในตลาดสูง บริษัทจึงมั่นใจในความมั่นคงและขยายการบริการได้ในปีนี้ เนื่องจากการจัดหาบุคลากรเป็นค่าใช้จ่ายหลักและเป็นเรื่องการจ้างบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่ค่อนข้างยาก โรงแรมหลายแห่งจึงใช้บุคลากรจำกัด และมีความต้องการใช้บริการจากบริษัทบริการภายนอกจึงเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสให้ ดุสิต ออน ดีมานด์ สามารถขยายธุรกิจและได้ผลตอบแทนในอัตราที่สูงขึ้น

ผู้ให้บริการรายอื่นในตลาดบริการทำความสะอาดแบบตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าเน้นที่ผู้อยู่อาศัยระดับล่างถึงกลางเป็นหลัก เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับตัวเอง ดุสิต ออน ดีมานด์ มีแผนการตลาดที่มุ่งเน้นการบริการไปยังคอนโดมิเนียมและที่อยู่อาศัยระดับหรูหราระดับพรีเมียมและเหนือความคาดหมาย ซึ่ง บริษัทได้รับการสอบถามมากมายจากลูกค้าที่ต้องการความเชี่ยวชาญในการดูแลทรัพย์สินที่มีคุณภาพสูง และคุณสมบัตินี้ ดุสิต ออน ดีมานด์ ยังคงเป็นธุรกิจหนึ่งเดียวในตลาดที่เจ้าของดำเนินธุรกิจโรงแรม และอยู่ในตำแหน่งการให้บริการระดับพรีเมียมสำหรับผู้ให้บริการประเภทเดียวกัน

## ดุสิต อีเว้นท์

### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ดุสิต อีเว้นท์ (Dusit Event) ภายใต้บริษัท ดุสิต ฮอสপিทาลิตี้ เซอร์วิสเซส จำกัด ได้ให้บริการการจัดเลี้ยงนอกสถานที่มาตั้งแต่เดือนมกราคม 2562 เป็นระยะเวลา 3 ปีแล้วที่ ดุสิต อีเว้นท์ ประสบผลสำเร็จไม่เพียงแต่ในเรื่องที่ทำให้ชื่อเสียงของดุสิตธานีไม่เลือนหายไปจากความทรงจำของลูกค้า ทั้งยังสามารถดูแลลูกค้าสำคัญได้อย่างต่อเนื่องเท่านั้น นับตั้งแต่การปิดโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ เป็นการชั่วคราว และดุสิต อีเว้นท์ ยังเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการหารายได้ให้กับบริษัทอีกด้วย อย่างไรก็ตาม การระบาดของ COVID-19 มีผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการดำเนินงานของดุสิตในช่วงสองปีที่ผ่านมาจนถึงเดือนพฤศจิกายน 2564 เมื่อข้อจำกัดของรัฐบาลเกี่ยวกับการชุมนุมและการห้ามดื่มสุราถูกยกเลิก ทาง ดุสิต อีเว้นท์ ยังคงมีความยืดหยุ่นการให้บริการ และราคาให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด รวมไปถึงการควบคุมต้นทุนการผลิต การเพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน ที่สามารถทำหน้าที่ได้หลากหลายด้านมากขึ้นเป็นการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้สร้างความแตกต่างให้ ดุสิต อีเว้นท์ สามารถรองรับการจัดงานได้ในทุกๆ ที่ของประเทศไทย

ในปี 2566 ดุสิต อีเว้นท์ จำเป็นต้องขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้นโดยมีเป้าหมายหลักในกลุ่มองค์กรธุรกิจมากขึ้น รวมถึงการเข้าถึง กลุ่มตลาดใหม่ๆ เช่น กลุ่มบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ อุตสาหกรรมยานยนต์ การเงิน รวมถึงสถานทูต และกิจกรรมทางสังคมขนาดเล็ก

เมนูอาหาร และ การจัดรูปแบบการจัดงาน มีแผนที่จะปรับปรุงเพื่อปรับให้เข้ากับลูกค้ารายใหม่

### การตลาดและการแข่งขัน

ตั้งแต่ปี 2564-2565 ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้รับผลกระทบอย่างมากจากการระบาดของ COVID-19 จนถึงกลางไตรมาสที่ 2 ของปี 2565 ดุสิต อีเว้นท์ ได้ปรับเปลี่ยนการบริการเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ และสามารถสร้างรายได้ในรูปแบบการให้บริการจัดส่งอาหารกล่อง

ดุสิต อีเว้นท์ เผชิญกับการแข่งขันอย่างสูงไม่เพียงในกลุ่มโรงแรมด้วยกันเอง เท่านั้น แต่ยังรวมถึงผู้ให้บริการจัดเลี้ยงแบบอิสระด้วย ดังนั้น เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน การจัดตั้งทีมขายและการตลาด จึงมีความสำคัญ ซึ่งไม่เพียงมุ่งเน้นการวิเคราะห์การขายเพื่อให้ได้มาซึ่งธุรกิจเท่านั้น ทั้งยังต้องมุ่งเน้นในการเพิ่มโอกาสความสำเร็จด้วยกลยุทธ์ด้านการตลาดในสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อให้ ดุสิต อีเว้นท์ ยังคงเข้าถึงกลุ่มลูกค้าอยู่เสมอ โดยมีการวางแผนเปิดใช้งาน Facebook Instagram และ Line เพื่อให้เข้าถึง ลูกค้าใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างแรงดึงดูด ให้มาใช้บริการกับทาง ดุสิต อีเว้นท์ รวมไปถึง ได้มีการวางแผนการสร้างเว็บไซต์ของดุสิต อีเว้นท์ ในปี 2566 เพื่อที่จะนำเสนอเมนูอาหาร และ รูปแบบการจัดงาน รวมไปถึงสามารถรับจองการจัดงานต่างๆ ได้ในทันที

### บริษัท เกรซ มี จำกัด

#### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัท เกรซ มี จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2562 เป็นบริษัทเทคโนโลยีและผู้ให้บริการดูแลที่พัก และการอยู่อาศัยแบบครบวงจรในเชิงไลฟ์สไตล์ซึ่งประกอบด้วย บริการทำความสะอาด บริการซักรีดซักแห้ง และ บริการกำจัดแมลง โดยมีแนวคิดที่จะขยายไปสู่บริการไลฟ์สไตล์ เช่น บริการจัดเลี้ยงส่วนตัว จนไปถึง บริการดูแลสัตว์เลี้ยง โดยใช้อัลกอริทึมขั้นสูง แพลตฟอร์มดิจิทัล และเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อสร้างประสบการณ์ของลูกค้าที่แตกต่าง ตอบสนองไลฟ์สไตล์ที่หลากหลาย ดูแลความเป็นอยู่ให้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ บริษัท เกรซ มี จำกัด มุ่งมั่นที่จะใช้น้ำยาและอุปกรณ์ทำความสะอาดที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ ผู้ให้บริการทั้งหมดของ บริษัท เกรซ มี จำกัด จะได้รับการฝึกอบรมและรับรองผ่านสถาบันการศึกษาของดุสิต เพื่อให้ลูกค้าได้มีความมั่นใจในคุณภาพการบริการที่สูงอย่างต่อเนื่อง

## การตลาดและการแข่งขัน

### การตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ

พื้นที่ปฏิบัติการทางภูมิศาสตร์ของ บริษัท เกรซ มี จำกัด อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล และมีโอกาสที่จะขยายธุรกิจไปในต่างประเทศ ในส่วนของตลาดเป้าหมายหลัก คือผู้พักอาศัยในคอนโดมิเนียมระดับกลางถึงบน ตลาดเป้าหมายรอง คือกลุ่มลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่อยู่อาศัยและทำงานในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ในทำเลศักยภาพสูง ดิจิทัลไฟฟ้าและสถานที่อำนวยความสะดวก โดยกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้มีความต้องการที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพวกเขา และต้องการคำแนะนำและแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในประเทศไทย ทำให้ลูกค้าต้องการบริการทำความสะอาดเพื่อสุขอนามัยที่เชื่อถือได้ จึงเป็นโอกาสทางธุรกิจของบริษัท เกรซ มี จำกัด

### สภาพการแข่งขัน

บริษัท เกรซ มี จำกัด มีวัตถุประสงค์ให้บริการดูแลที่พัก และการอยู่อาศัยแบบครบวงจรในเชิงไลฟ์สไตล์ซึ่งสอดคล้องกับอุปทานที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าที่มีความต้องการที่จะหาบริการอำนวยความสะดวก เชื่อถือได้ และมีคุณสมบัติตอบสนองไลฟ์สไตล์ที่หลากหลาย เพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพการใช้ชีวิต

ตลาดการแข่งขันสำหรับธุรกิจให้บริการดูแลที่พัก และการอยู่อาศัยแบบครบวงจรประกอบไปด้วยผู้ให้บริการอิสระเป็นจำนวนมาก โดยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ซึ่งขาดประสบการณ์ในการบริการและมีมาตรฐานที่ไม่มั่นคง ดังนั้น ปัจจัยในความสำเร็จของบริษัท เกรซ มี จำกัด คือ การสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือจากประสบการณ์ในธุรกิจการบริการ การสร้างบุคลากรบริการที่มีคุณภาพ และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

### การได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจ สัมปทาน หรือการส่งเสริมการลงทุน

บริษัทและบริษัทย่อยได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจ หรือการส่งเสริมการลงทุน รวมถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ธุรกิจโรงแรม
  - ใบอนุญาตประกอบธุรกิจโรงแรม
  - ใบอนุญาตผู้จัดการโรงแรม
  - ใบอนุญาตประกอบอาหาร จำหน่ายอาหาร และจัดเก็บอาหาร
  - ใบอนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
  - บริษัทได้รับบัตรส่งเสริม คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ประเภท 6.2 กิจการโรงแรม สำหรับประกอบกิจการโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ซึ่งปัจจุบันได้ยกเลิกบัตรส่งเสริมแล้ว เนื่องจากบริษัทได้ทำการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ใหม่ภายใต้โครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค
  - หนังสือรับรองการแจ้งจัดตั้งสถานที่จำหน่ายอาหาร บ้านดุสิตธานี
- 2) ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม

- บริษัทเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าที่ใช้ประกอบธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม 9 เครื่องหมายการค้า คือ “Dusit” “Dusit Thani” “Dusit Princess” “dusitD2” “Dusit Devarana” “Dusit Suites” “Dusit Residences” “Dusit Parkside” และ “ASAI”
- 3) ธุรกิจสปา
- ใบรับรองมาตรฐาน สถานประกอบการ
  - ใบอนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
  - บริษัทเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าที่ใช้ประกอบธุรกิจสปา 2 เครื่องหมายการค้า คือ “Devarana Spa” และ “Namm Spa”
- 4) ธุรกิจการศึกษา
- ใบอนุญาตจัดตั้งวิทยาลัยดุสิตธานี
  - ใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนสอนประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต
  - บริษัท เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต จำกัด ได้รับบัตรส่งเสริม คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ประเภท 7.15 กิจการพัฒนารักษาพยาบาลมนุษย์ สำหรับประกอบกิจการโรงเรียนสอนประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ได้รับสิทธิประโยชน์โดยสรุป คือ การได้รับอนุญาตนำคนต่างด้าวซึ่งเป็นช่างฝีมือหรือผู้ชำนาญการเข้ามาทำงานในราชอาณาจักรได้ตามจำนวน กำหนดเวลา และเฉพาะตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนพิจารณาเห็นสมควร การได้รับอนุญาตให้ถือกรรมสิทธิ์ในที่ดิน การได้รับยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับเครื่องจักร การได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิ การได้รับยกเว้นไม่ต้องนำเงินปันผลไปรวมคำนวณเพื่อเสียภาษีเงินได้ และการได้รับอนุญาตให้นำเงินหรือส่งเงินออกนอกราชอาณาจักรเป็นเงินตราต่างประเทศได้ โดยสิทธิประโยชน์ข้างต้นมีเงื่อนไขและกำหนดเวลาเป็นไปตามที่ระบบบัตรส่งเสริมคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
  - บริษัท เดอะ คูกี้กิง แคปิตอล แวงคอก จำกัด และ บริษัท เดอะ ฟู้ดเอ็ดดูเคชั่น แวงคอก จำกัด ร่วมกันจัดตั้งโรงเรียนสอนประกอบอาหาร The Food School ซึ่งขณะนี้ได้รับใบอนุญาตสำหรับการประกอบธุรกิจดังต่อไปนี้
  - ใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนนอกระบบ
  - ได้รับอนุมัติหลักสูตร จำนวน 13 หลักสูตร ได้แก่
    1. หลักสูตรประกอบอาหารไทย ขั้นต้น
    2. หลักสูตรประกอบอาหารไทย ชั้นกลาง
    3. หลักสูตรประกอบอาหารไทย ขั้นสูง
    4. หลักสูตรประกอบอาหารอิตาลีเลียน ขั้นต้น
    5. หลักสูตรประกอบอาหารอิตาลีเลียน ชั้นกลาง
    6. หลักสูตรประกอบอาหารอิตาลีเลียน ขั้นสูง
    7. หลักสูตรวิชาการประกอบอาหารญี่ปุ่น ขั้นต้น
    8. หลักสูตรวิชาการประกอบอาหารญี่ปุ่น ชั้นกลาง
    9. หลักสูตรวิชาการประกอบอาหารญี่ปุ่น ขั้นสูง
    10. หลักสูตรวิชาการทำเบเกอรี่และขนมอบสไตล์อิตาลีเลียน ขั้นต้น
    11. หลักสูตรวิชาการทำเบเกอรี่และขนมอบสไตล์อิตาลีเลียน ขั้นสูง

12. หลักสูตรวิชาการประกอบขนมอบและช็อกโกแลต
13. หลักสูตรวิชาการประกอบกาแฟ มีอาชีพ
- การอนุญาตให้ใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ได้แก่
  1. หลักสูตรประกอบอาหารไทย ขั้นต้น
  2. หลักสูตรประกอบอาหารไทย ชั้นกลาง
  3. หลักสูตรประกอบอาหารไทย ขั้นสูง
  4. หลักสูตรประกอบอาหารอิตาเลียน ขั้นต้น
  5. หลักสูตรประกอบอาหารอิตาเลียน ชั้นกลาง
  6. หลักสูตรประกอบอาหารอิตาเลียน ขั้นสูง
- 5) ธุรกิจอาหาร
  - หนังสือรับรองการแจ้งจัดตั้งสถานที่จำหน่ายอาหาร ร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ภายใต้แบรนด์ KAUI (คา-วา-อิ)
  - ใบอนุญาตนำเข้าหรือส่งอาหารเข้าในราชอาณาจักร

### 3.1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

โครงสร้างการถือหุ้น ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566

ข้อมูลนิติบุคคลที่บริษัทถือหุ้นทางตรงและทางอ้อมตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของนิติบุคคลนั้น

ที่	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การ ถือหุ้น	ประเภท ธุรกิจ	ทุนที่เรียก ชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่าหุ้นละ (บาท)	
1	บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์	99.99	ลงทุนใน บริษัทอื่น	800	สามัญ	80,000,000	10	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขต ปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
2	Dusit Thani Philippines, Inc. ถือหุ้นโดย บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ หมายเหตุ * ไม่รวมหุ้น บุริมสิทธิซื้อคืน	88.01	โรงแรม และรับจ้าง บริหาร	Peso 455 mn.*	สามัญ	4,550,000 *	Peso 100	Mezzanine Level, Dusit Thani Manila, Ayala Center, 1223 Makati City, Philippines Tel: (632) 238 8888
3	บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ ถือหุ้นโดย - บมจ. ดุสิตธานี - บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์	2.75 84.05	โรงแรม	825	สามัญ	82,500,000	10	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขต ปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999

ที่	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การถือหุ้น	ประเภทธุรกิจ	ทุนที่เรียกชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่าหุ้นละ (บาท)	
4	บ. ดุสิต เวลต์วายต์	99.99	รับจ้างบริหาร	50	สามัญ	5,000,000	10	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
5	Dusit Overseas Co., Ltd. ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต เวลต์วายต์	100.00	รับจ้างบริหาร	HKD 33,000	สามัญ	33,000	HKD 1	Unit 2401, 24/F Citicorp Center, 18 Whitefield Road Causeway Bay, Hong Kong
6	บ. เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ถือหุ้นโดย บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2562	49.99	สอนการประกอบอาหาร	40	สามัญ บุริมสิทธิ์	399,999 1	100 100	4,4/5 อาคารเซ็นทรัลทาวเวอร์ ชั้น 19 ถนนราชดำริ แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2237 8877
7	บ. ดุสิต แมมเนจเม้นท์	99.99	โรงแรม	22	สามัญ	2,200,000	10	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
8	ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่า ดุสิตธานี (DREIT) (เดิมชื่อ กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี)	30.20	ให้เช่าอสังหาริมทรัพย์	6,201.65	หน่วยลงทุน	711,500,000	8.7163	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999 ต่อ 3681 – 3682
9	DMS Property Investment Private Limited ถือหุ้นโดย บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์	65.00	โรงแรม	USD 200,000	สามัญ	200,000	USD 1	#02-01, H. Millennia Tower, 10 Ameer Ahmed Magu. Male' 20026, Maldives
10	Dusit USA Management Inc.	100.00	รับจ้างบริหาร	USD 40,000	สามัญ	40,000	USD 1	251 Little Falls Drive, Wilmington, New Castle, 19808 , State of Delaware, U.S.A.
11	บ. ดุสิต ไชน่า แคปิตอล	99.99	ลงทุนในบริษัทอื่น	68	สามัญ	6,800,000	10	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
12	Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd.* ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต ไชน่า แคปิตอล หมายเหตุ * เป็นบริษัทจำกัดภายใต้กฎหมายของสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งทุนจดทะเบียนไม่มีการกำหนดเป็นหุ้น	77.50	รับจ้างบริหาร	RMB 71.303 mn.	-	-	-	305A, 2nd – 3rd Floors, Tower One, No. 1287 Shang Cheng Road, Pudong New District, Shanghai 200120, People's Republic of China

ที่	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การถือหุ้น	ประเภทธุรกิจ	ทุนที่เรียกชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่าหุ้นละ (บาท)	
13	บ. ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ หมายเหตุ * เดิมชื่อ บ. ดุสิตธานีการโรงแรมศึกษา	99.99	ให้เช่า ทรัพย์สิน	120	สามัญ	1,200,000	100	588/5 ถนนเพชรบุรี เขตราชเทวี กทม. 10400 โทรศัพท์ +66(0) 2013 9999
14	วิทยาลัยดุสิตธานี ลงทุนโดย บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์	100.00	การศึกษา	ทุนประเดิม 217.72	-	-	-	1 ซอยแก่นทอง แขวง หนองบอน เขตประเวศ กทม. 10250 โทรศัพท์ +66 (0) 2361 7811-3
15	Dusit Hospitality Education Philippines Inc. ถือหุ้นโดย Dusit Thani Philippines, Inc.	40.00	การศึกษา	Peso 900 mn	สามัญ	9,000,000	Peso 100	6 Mini Park, McKinley Parkway, Bonifacio Global City, 1634 Taguig City, the Philippines Tel: (632) 238 8888
16	บ. วิมานสุริยา	70.00	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โรงแรม อาคารที่พักอาศัย และ โครงสร้าง อาคาร ศูนย์การค้า	1,100	สามัญ	11,000,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขต ปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
17	บ. สวานลุม พร็อพเพอร์ตี้	15.00	โครงการพัฒนา ศูนย์การค้า	490	สามัญ	4,900,000	100	999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330
18	บ. พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์	9.97	โครงการอาคาร สำนักงาน	1	สามัญ	10,000	100	999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330
19	บ. ดุสิต ซาอุดี* ถือหุ้นโดย - Dusit Overseas Co., Ltd. **  หมายเหตุ * ปัจจุบันจัดตั้งเป็นนิติบุคคลแล้ว แต่ยังไม่ได้นำเงินเรียกชำระค่า หุ้นและไม่ได้เริ่มประกอบกิจการ ** ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต เวสต์วอยด์	51.00	บริหาร โรงแรมและ บริการที่ ปรึกษาทาง เทคนิค การ เตรียมความพร้อม พร้อมการเปิด โรงแรม	ทุน จดทะเบียน SAR 100,000	สามัญ	100	SAR 1,000	P.O. Box 48144 Jeddah 21572 Prince Mohammed Bin Abdulaziz St. Bin Homran Center Office 901A Kingdom of Saudi Arabia
20	บ. D&J (เดิมชื่อ บ. ดุสิต คัลเลอร์ส)	100.00	จัดการและ บริการที่ ปรึกษาทาง เทคนิคด้าน โรงแรมและ	ทุน จดทะเบียน JPY 10,000,000	สามัญ	1,000	JPY 10,000	Hitokuchizaka TS Building, 6 <sup>th</sup> Floor, 4-3-32, Kudankita, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan

ที่	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การถือหุ้น	ประเภทธุรกิจ	ทุนที่เรียกชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่าหุ้นละ (บาท)	
			อสังหา รีมทรัพย์					
21	บ. อาศัย โฮลดิ้งส์	99.99	โรงแรม รับจ้างบริหาร และลงทุนใน บริษัทอื่น	75	สามัญ	750,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขต ปทุมวัน กทม. 10330โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
22	บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ รีท	99.99	ผู้จัดการ กองทรัสต์ เพื่อการลงทุน ในอสังหา ริมทรัพย์	10	สามัญ	100,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขต ปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999 ต่อ 3681 - 3682
23	บ. ดุสิต ฟู้ดส์	75	ลงทุนใน บริษัทอื่น	1,010,2964	สามัญ	10,102,964	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขต ปทุมวัน กทม. 10330โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
24	บ. ดุสิต กาสโพร ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต ฟู้ดส์ (เดิมชื่อ บ. ดุสิต กูร์เมต์ เปลี่ยนชื่อเมื่อ วันที่ 27 ธันวาคม 2565)	99.99	การตลาด และการขาย ผลิตภัณฑ์ที่ เกี่ยวกับ อาหาร	30	สามัญ	300,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขต ปทุมวัน กทม. 10330โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
25	LVM Holdings Pte. Ltd. ถือหุ้นโดย Dusit Overseas Co., Ltd.	100.00	ลงทุนใน บริษัทอื่น	SGD 10,997	สามัญ	1,036,694	SGD 0.01	100 Tras Street #16-01, 100 AM, Singapore (079027)
26	บ. ดุสิต ออสปิตัลลิตี้ เซอร์วิสซส	99.97	รองรับ โครงการงาน บริการต่างๆ	1	สามัญ	10,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขต ปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
27	บ. เอ็มเพอควัวร์ เคเทอร์ริ่ง ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต ฟู้ดส์	69.99	ให้บริการด้าน อาหารและ เครื่องดื่ม	14	สามัญ	14,000	1,000	43 อาคารไทยซีซี ชั้น 30 ห้อง 307- 308 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. โทรศัพท์ + 66 (0) 2231 6201
28	บ. เกรซ มี	99.99	ให้บริการที่ เกี่ยวข้องกับ ชีวิต ประจำวัน	3	สามัญ	30,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขต ปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
29	บ. ดุสิต เรียวล ฟู้ดส์ ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต ฟู้ดส์	50.99	ประกอบ ธุรกิจอาหาร เพื่อสุขภาพ	40	สามัญ	400,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขต ปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999

ที่	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การถือหุ้น	ประเภทธุรกิจ	ทุนที่เรียกชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่าหุ้นละ (บาท)	
30	Dusit Maldives Investment Private Limited ถือหุ้นโดย บ. ดุสิตธานี รีท	99.99	เป็นเจ้าของโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์	USD 23,650,000	สามัญ	23,650,000	USD 1	#02-01, H. Millennia Tower, 10, Ameer Ahmed Magu, Male' 20026, Maldives
31	Dusit Maldives Management Private Limited ถือหุ้นโดย บ. ดุสิตแมนเนจเม้นท์	99.99	เช่าช่วงโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์	USD 10,000	สามัญ	10,000	USD 1	#02-01, H. Millennia Tower, 10 Ameer Ahmed Magu. Male' 20026, Maldives
32	Dusit Worldwide Maldives Private Limited ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต เวิลด์วายด์	99.98	รับบริหารโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ ในสาธารณรัฐมัลดีฟส์	USD 5,000	สามัญ	5,000	USD 1	#02-01, H. Millennia Tower, 10 Ameer Ahmed Magu. Male' 20026, Maldives
33	บ. ดี ออร์จิน ดุสิต	49.00	พัฒนาคอนโดมิเนียม	320	สามัญ	32,000,000	10	496 หมู่ 9 ต.ลำโรงเหนือ อ.เมืองสมุทรปราการ จ.สมุทรปราการ
34	บ. ดุสิตธานี รีท ถือหุ้นโดย ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (DREIT)	99.99	เพื่อเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท ดุสิตมัลดีฟส์ อินเวสเม้นท์ จำกัด	742.98	สามัญ	148,596,000	5	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
35	The Caterers Co., Ltd. (เดิมชื่อ The Caterers Joint Stock Company) ถือหุ้นโดย บ. เอ็มเพอร์คิวร์ เคเทอริง	100.00	บริการอาหารและเครื่องดื่ม	VND 1,119,730,000	สามัญ	-	-	15 – 15A Do Cong Tuong Street, Tan Quy Ward, Tan Phu District, Ho Chi Minh City, Vietnam
36	Dusit Japan Co., Ltd.	100.00	รับจ้างบริหารโรงแรม	JPY 500,000	หุ้นสามัญ	1,001	JPY 499.50	Hitokuchizaka TS Bldg., 6 <sup>th</sup> Floor, 4-3-32 Kudankita, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan
37	บ. เดอะ คูกี้กิง แคปิตอล แบงคอก	49.99	ให้คำปรึกษาสนับสนุนการพัฒนาด้านศิลปะการทำอาหารและเครื่องดื่ม	35.83	หุ้นสามัญ	358,300	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
38	บ. เดอะ ฟู้ดเอ็ดดูเคชั่น แบงคอก	44.99	สอนการประกอบอาหาร	98.32	หุ้นสามัญ	983,200	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999

ที่	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การ ถือหุ้น	ประเภท ธุรกิจ	ทุนที่เรียก ชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่าหุ้นละ (บาท)	
39	บ. บองซูร์ เมเกอร์ เอเชีย ถือหุ้นโดยบ. ดุสิต ฟู้ดส์	54.99	ลงทุนใน บริษัทเครือ บองซูร์	516.7194	หุ้นสามัญ	5,167,194	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขต ปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
40	บ. บองซู ถือหุ้นโดย บ. บองซูร์ เมเกอร์ เอเชีย	99.99	ส่วนค่าปลีก ของธุรกิจเม เกอร์ใน รูปแบบ มาสเตอร์ และแฟรน ไชส์	5	หุ้นสามัญ	50,000	100	88/42 ถ. นางลิ้นจี่ แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กทม.
41	บ. พอร์ต รอยัล ถือหุ้นโดย บ. บองซูร์ เมเกอร์ เอเชีย	99.99	ส่วนการผลิต ของธุรกิจ เมเกอร์	5	หุ้นสามัญ	50,000	100	64/188 หมู่ 4 ต.ปลวกแดง อ.ปลวก แดง จ.ระยอง
42	BAKEIP Limited ถือหุ้นโดย บ. บองซูร์ เมเกอร์ เอเชีย	100.00	เจ้าของ ทรัพย์สินทาง ปัญญาแบ รนต์ Bonjour และ Baujour	HKD 10,000	หุ้นสามัญ	10,000	HKD 1	Unit 03, 21/F, One Portside, 29 Tai Yau Street, San Po Kong, Kowloon, Hong Kong
43	Baujour International Co Limited ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต ฟู้ดส์	54.99	ส่วนค่าปลีก ของธุรกิจเม เกอร์ใน ประเทศจีนใน รูปแบบ แฟรนไชส์	HKD 9,999	หุ้นสามัญ	9,999	HKD 1	Unit 03, 21/F, One Portside, 29 Tai Yau Street, San Po Kong, Kowloon, Hong Kong

**บุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง**

-ไม่มี-

**ผู้ถือหุ้น**

(ก) กลุ่มผู้ถือหุ้นที่ถือหุ้นสูงสุด 10 รายแรก

กลุ่มผู้ถือหุ้นสูงสุด 10 รายแรกและผู้ถือหุ้นรายย่อยอื่น ณ วันปิดสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นวันที่ 28 มีนาคม 2566 ดังนี้

ที่	ผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น	สัดส่วน (%)
1.	กลุ่มท่านผู้หญิงชนดต์ ปิยะอุย และผู้เกี่ยวข้อง <sup>1</sup>	424,475,680	49.94
2.	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)	145,238,320	17.09
3.	นายชาติรี โสภณพนิช	42,389,600	4.99

ที่	ผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น	สัดส่วน (%)
4.	บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	34,500,000	5.00
5.	นายวิฑิต ชินวงศ์วรกุล	33,136,000	3.90
6.	นางจรรุณี ชินวงศ์วรกุล	19,287,200	2.27
7.	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	18,982,330	2.59
8.	บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	12,700,000	1.81
9.	นายสทนต์ เซนตระกูล	7,500,000	0.92
10.	บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด	4,715,000	0.55
	<b>รวม</b>	<b>742,924,130</b>	<b>89.06</b>
	ผู้ถือหุ้นรายย่อยอื่น	107,075,870	10.94
	ทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว 850,000,000 บาท แบ่งออกเป็น 850,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท		

**หมายเหตุ** <sup>1</sup> กลุ่มท่านผู้หญิงชนดัตต์ ปิยะอุย และผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย บจ. ชนดัตต์และลูก กลุ่ม นายชินนทร์ โทณวนิก กลุ่มนางสินี เขียรประสิทธิ์ และกลุ่มนางสุนงค์ สาสิริฐวิภาค

กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่โดยพฤกษการณมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการจัดการหรือการดำเนินงานของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญ

ตัวแทนกลุ่มท่านผู้หญิงชนดัตต์ ปิยะอุย และผู้เกี่ยวข้อง ที่เป็นกรรมการบริษัท ได้แก่ นายชินนทร์ โทณวนิก และนางสินี เขียรประสิทธิ์

#### ข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้นใหญ่

กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทไม่มีข้อตกลงระหว่างกัน หรือกับบริษัทในเรื่องที่มีผลกระทบต่อออกและเสนอขายหลักทรัพย์ หรือการบริหารงานของบริษัท

#### ทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

##### ทุนจดทะเบียน/ทุนชำระแล้ว/จำนวนหุ้น

บริษัทจดทะเบียนเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อปี 2518 ในปี 2536 แปรสภาพจากบริษัท จำกัด เป็น บริษัทมหาชนจำกัด โดยใช้ชื่อว่าบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และชื่อภาษาอังกฤษว่า Dusit Thani Public Company Limited ใช้ชื่อย่อบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ว่า DUSIT

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566 บริษัทมีทุนจดทะเบียน 850,000,000 บาท เรียกชำระแล้ว 850,000,000 บาท โดยแบ่งเป็นหุ้นสามัญ 850,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

#### หุ้นประเภทอื่นที่มีสิทธิหรือเงื่อนไขแตกต่างจากหุ้นสามัญ

-ไม่มี-

หุ้นหรือหลักทรัพย์แปลงสภาพของบริษัทเป็นหลักทรัพย์อ้างอิงในการออกหน่วยลงทุนของกองทุนรวม เพื่อผู้ลงทุน ซึ่งเป็นคนต่างด้าว

-ไม่มี-

#### การออกหลักทรัพย์อื่น

#### หลักทรัพย์แปลงสภาพ

บริษัทไม่มีหุ้นประเภทอื่นที่มีสิทธิหรือเงื่อนไขแตกต่างจากหุ้นสามัญ และไม่มีหลักทรัพย์อื่นที่ไม่ใช่หุ้นสามัญ

#### ตราสารหนี้

ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 25/2561 ประชุมวันที่ 23 เมษายน 2561 มีมติอนุมัติการออกและเสนอขายหุ้นกู้ในวงเงินไม่เกิน 5,000 ล้านบาท และมอบอำนาจให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาออกจำหน่ายตามที่เห็นสมควร

ทั้งนี้ มติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 28/2564 ประชุมเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2564 โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้มีมติอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและข้อกำหนดเกี่ยวกับการออกหุ้นกู้บางรายการ เช่น อายุของหุ้นกู้ โดยที่รายละเอียดต่างๆ เช่น ประเภทหุ้นกู้ วงเงิน สกุลเงิน ยังคงเป็นไปตามเดิม

#### ตราสารหนี้ที่ออกจำหน่ายแล้ว

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566 บริษัทได้มีการออกและเสนอขายหุ้นกู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### หุ้นกู้ของบริษัท ครั้งที่ 1/2564 ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2566

ประเภทหุ้นกู้	:	หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
ลักษณะการเสนอขาย	:	ผู้ลงทุนสถาบัน และ/หรือ ผู้ลงทุนรายใหญ่
อายุของหุ้นกู้	:	2 ปี นับจากวันที่ออกหุ้นกู้
มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	:	1,000,000,000 (หนึ่งพันล้าน) บาท
จำนวนของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	:	1,000,000 (หนึ่งล้าน) หน่วย
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย	:	1,000 (หนึ่งพัน) บาท
ราคาที่เสนอขายต่อหน่วย	:	1,000 (หนึ่งพัน) บาท
วันที่ออกหุ้นกู้	:	15 กรกฎาคม 2564
วันครบกำหนดไถ่ถอน	:	15 กรกฎาคม 2566
อัตราดอกเบี้ย	:	อัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 5.00 ต่อปี ตลอดอายุหุ้นกู้
การชำระคืนเงินต้น	:	ชำระเงินต้นทั้งจำนวนในวันครบกำหนดไถ่ถอน
การชำระดอกเบี้ย	:	ชำระดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน ทุกวันที่ 15 กรกฎาคม และวันที่ 15 มกราคมของทุกปี ตลอดอายุหุ้นกู้
ผู้จัดการการจัดจำหน่ายหุ้นกู้	:	บริษัทหลักทรัพย์ ไอระ จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ ฟินันเซีย ไซรัส จำกัด (มหาชน) บริษัท หลักทรัพย์ เมย์แบงก์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ เคทีบีเอสที จำกัด (มหาชน)

- บริษัทหลักทรัพย์ กรุงไทย ซีมิโก้ จำกัด  
บริษัทหลักทรัพย์ ทรินิตี้ จำกัด
- ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้และนายทะเบียน : ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)  
การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ : “BBB-” โดยบริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด\*
- \* การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ณ เดือนพฤษภาคม 2564

### หุ้นกู้ของบริษัท ครั้งที่ 2/2564 ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2566

- ประเภทหุ้นกู้ : หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
- ลักษณะการเสนอขาย : ผู้ลงทุนสถาบัน และ/หรือ ผู้ลงทุนรายใหญ่
- อายุของหุ้นกู้ : 2 ปี นับจากวันที่ออกหุ้นกู้
- มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย : 1,000,000,000 (หนึ่งพันล้าน) บาท
- จำนวนของหุ้นกู้ที่เสนอขาย : 1,000,000 (หนึ่งล้าน) หน่วย
- มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย : 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
- ราคาเสนอขายต่อหน่วย : 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
- วันที่ออกหุ้นกู้ : 8 ธันวาคม 2564
- วันครบกำหนดไถ่ถอน : 8 ธันวาคม 2566
- อัตราดอกเบี้ย : อัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 5.00 ต่อปี ตลอดอายุหุ้นกู้
- การชำระคืนเงินต้น : ชำระเงินต้นทั้งจำนวนในวันครบกำหนดไถ่ถอน
- การชำระดอกเบี้ย : ชำระดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน ทุกวันที่ 8 ธันวาคม และวันที่ 8 มิถุนายน ของทุกปี ตลอดอายุหุ้นกู้
- ผู้จัดการการจัดจำหน่ายหุ้นกู้ : บริษัทหลักทรัพย์ ไอรา จำกัด (มหาชน)  
บริษัทหลักทรัพย์ ฟินันเซีย ไซรัส จำกัด (มหาชน) บริษัท  
หลักทรัพย์ เมย์แบงก์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)  
บริษัทหลักทรัพย์ เคทีบีเอสที จำกัด (มหาชน)  
บริษัทหลักทรัพย์ กรุงไทย ซีมิโก้ จำกัด  
บริษัทหลักทรัพย์ ทรินิตี้ จำกัด
- ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้และนายทะเบียน : ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)  
การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ : “BBB-” โดยบริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด\*

\* การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ณ เดือนตุลาคม 2564

### ตราสารหนี้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้น

ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 25/2561 ประชุมวันที่ 23 เมษายน 2561 มีมติอนุมัติการออกและเสนอขายหุ้นกู้ในวงเงินไม่เกิน 5,000 ล้านบาท และมอบอำนาจให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาออกจำหน่ายตามที่เห็นสมควร

ทั้งนี้ มติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 28/2564 ประชุมเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2564 โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้มีมติอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและข้อกำหนดเกี่ยวกับการออกหุ้นกู้บางรายการ เช่น อายุของหุ้นกู้ โดยที่รายละเอียดต่างๆ เช่น ประเภทหุ้นกู้ วงเงิน สกุลเงิน ยังคงเป็นไปตามเดิม

### ตราสารที่ออกจำหน่ายแล้ว

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566 บริษัทได้มีการออกและเสนอขายหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

**หุ้นกู้หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้น ไถ่ถอนเมื่อเลิกบริษัท ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนกำหนด และมีสิทธิเลื่อนชำระดอกเบี้ยโดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2565**

ประเภทหุ้นกู้	: หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้น ชำระคืนเงินต้นเพียงครั้งเดียวเมื่อเลิกบริษัท หรือเมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ ทั้งนี้ ผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิเลื่อนการชำระดอกเบี้ยพร้อมกับสะสมดอกเบี้ยจ่ายไปชำระในวันใด ๆ ก็ได้ให้แก่ผู้ถือหุ้นกู้โดยไม่จำกัดระยะเวลาและจำนวนครั้งตามดุลยพินิจของผู้ออกหุ้นกู้ แต่เพียงผู้เดียว โดยเป็นหุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่มีประกัน ไม่แปลงสภาพ มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ และผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนครบกำหนด
อายุหุ้นกู้และอัตราดอกเบี้ย	: ไม่มีกำหนดระยะเวลา (Perpetual) และอัตราดอกเบี้ยลอยตัว ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ <ul style="list-style-type: none"><li>• ปีที่ 1-5 อัตราคงที่อยู่ที่ร้อยละ 8.00 ต่อปี</li><li>• ปีที่ 6-10 เท่ากับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี บวกร้อยละ 5.90 ต่อปี</li><li>• ปีที่ 11-30 เท่ากับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี บวกร้อยละ 6.20 ต่อปี</li><li>• ปีที่ 31-50 เท่ากับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี บวกร้อยละ 6.80 ต่อปี</li><li>• ปีที่ 51 เป็นต้นไปเท่ากับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี บวกร้อยละ 8.00 ต่อปี ทั้งนี้ อัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี จะถูกปรับทุก ๆ 5 ปี เพื่อให้สะท้อนกับสภาวะดอกเบี้ยในขณะนั้น</li></ul>
ลักษณะการเสนอขาย	: ผู้ลงทุนสถาบัน และ/หรือ “ผู้ลงทุนรายใหญ่”
มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	: 1,500,000,000 (หนึ่งพันห้าร้อยล้าน) บาท
จำนวนของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	: 1,500,000 (หนึ่งล้านหน้าแสน) หน่วย
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย	: 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
ราคาที่เสนอขายต่อหน่วย	: 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
วันที่ออกหุ้นกู้	: 11 สิงหาคม 2565

วันที่ครบกำหนดอายุ	:	ได้ถอนเมื่อเลิกบริษัท (perpetual) หรือ ผู้ถือหุ้นผู้ใช้สิทธิได้ถอนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดสิทธิ
งวดการชำระดอกเบี้ย	:	จ่ายดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน
การได้ถอนก่อนกำหนด	:	ผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิที่จะได้ถอนหุ้นกู้ทั้งหมดตามแต่จะเห็นสมควรในวันแรกที่สามารใช้สิทธิได้ถอนหุ้นกู้ (วันครบกำหนด 5 ปี นับจากวันออกหุ้นกู้ซึ่งได้แก่ วันที่ 11 สิงหาคม 2570) หรือ วันกำหนดชำระดอกเบี้ย แต่ละครั้งภายหลังจากวันแรกที่สามารใช้สิทธิได้ถอนหุ้นกู้ หรือภายในเงื่อนไขที่กำหนด
หลักประกัน	:	ไม่มี
ผู้จัดการการจำหน่ายหุ้นกู้	:	บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ เคทีบีเอสที จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ ไอรา จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ ฟินันเซีย ไซรัส จำกัด (มหาชน) บริษัท หลักทรัพย์ ตรีนิติ จำกัด
นายทะเบียนหุ้นกู้	:	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	:	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ผลการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	:	"BBB-" โดยบริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด*

\* การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ณ เดือนมิถุนายน 2565

### ตราสารหนี้ที่ยังมิได้ออกจำหน่าย

บริษัทมีวงเงินหุ้นกู้ที่ยังมิได้ออกจำหน่าย จำนวนไม่เกิน 1,500 ล้านบาท หรือในสกุลเงินอื่นในอัตราเทียบเท่า (ตามที่ได้รับอนุมัติจากมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 25/2561 และครั้งที่ 28/2564)

### นโยบายการจ่ายเงินปันผล

#### นโยบายของบริษัท

ในที่ประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 5/2563 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2563 คณะกรรมการเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจ่ายเงินปันผล ซึ่งที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีครั้งที่ 27/2563 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2563 ได้มีมติอนุมัติการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจ่ายเงินปันผลเป็นดังนี้

“บริษัทมีนโยบายในการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกำไรสุทธิของงบการเงินรวมหลังหักภาษีเงินได้ และเงินสำรองตามกฎหมาย (ถ้ามี) โดยไม่เกินกำไรสะสมที่ปรากฏอยู่ในงบการเงินเฉพาะของบริษัท และไม่ผิดข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการลงทุนและแผนการใช้เงินของบริษัท โดยคณะกรรมการจะพิจารณาตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นเป็นหลัก”

### นโยบายของบริษัทย่อย

การจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย บริษัทไม่ได้กำหนดอัตราส่วนในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยให้แก่บริษัท ขึ้นอยู่กับผลประกอบการและงบกระแสเงินสดของแต่ละบริษัทย่อย หากบริษัทย่อยมีกระแสเงินสดเพียงพอ และได้ตั้งสำรองตามกฎหมายแล้ว คณะกรรมการของบริษัทย่อยจะพิจารณาจ่ายเงินปันผลเป็นกรณีไป แต่ทั้งนี้ การจ่ายเงินปันผลจะต้องไม่เกินกว่ากำไรสะสมที่ยังไม่ได้จัดสรรของบริษัทย่อย

### ข้อมูลการจ่ายเงินปันผลย้อนหลังของบริษัท

รายละเอียดการจ่ายเงินปันผล	หน่วย	ปี 2565	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
1. กำไร (ขาดทุน) ไม่รวมวิทยาลัยดุสิตธานี	ล้านบาท	(505)	(945)	(1,043)	276	269	214
กำไรจากวิทยาลัยดุสิตธานี	ล้านบาท	4	0	32	44	21	53
<b>รวมกำไร (ขาดทุน)</b>	<b>ล้านบาท</b>	<b>(501)</b>	<b>(945)</b>	<b>(1,011)</b>	<b>320</b>	<b>290</b>	<b>267</b>
2. จำนวนหุ้น	ล้านหุ้น	850	850	850	850	850	850
3. กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น ไม่รวมวิทยาลัยดุสิตธานี	บาท/หุ้น	(0.59)	(1.12)	(1.24)	0.33	0.32	0.26
กำไรต่อหุ้นจากวิทยาลัยดุสิตธานี	บาท/หุ้น	0.00	0.00	0.04	0.05	0.02	0.06
<b>รวมกำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น</b>	<b>บาท/หุ้น</b>	<b>(0.59)</b>	<b>(1.12)</b>	<b>(1.20)</b>	<b>0.38</b>	<b>0.34</b>	<b>0.32</b>
4. เงินปันผลประจำปี	บาท/หุ้น	-	-	-	** 0.19	0.17	0.16
5. เงินปันผลจ่าย	ล้านบาท	-	-	-	**161.5	*144.5	*134.3
6. การจ่ายเงินปันผลเทียบกับกำไร (ขาดทุน) ไม่รวมวิทยาลัยดุสิตธานี	%	-	-	-	50	50	63

หมายเหตุ \* จัดสรรจากกำไรสะสม

\*\* เงินปันผลระหว่างกาลและจัดสรรจากกำไรสุทธิ

ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 ) พ.ศ. 2550 กำหนดให้สถาบันการศึกษาเอกชนจัดสรรผลประโยชน์ให้ผู้รับใบอนุญาตได้ไม่เกินร้อยละ 30 ของรายได้ที่สูงกว่าค่าใช้จ่ายหลังจากจัดสรรเข้ากองทุนต่างๆ ตามที่กำหนดแล้ว