

## กลยุทธ์การกำหนดราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน



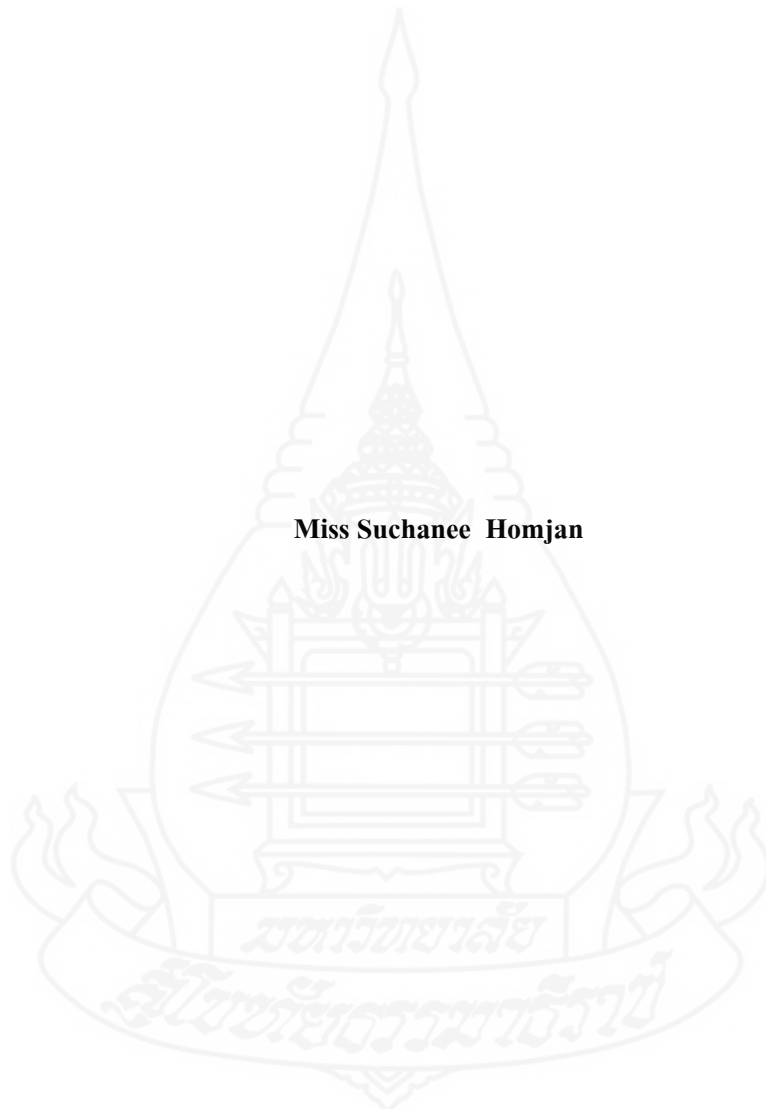
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

แขนงวิชาการตลาด สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2556

## **Pricing Strategy Room of Dusit Thani Hua Hin**

**Miss Suchanee Homjan**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration in Marketing

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      กลยุทธ์การกำหนดราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน  
ชื่อและนามสกุล                              นางสาวสุชานี หอมจันทร์  
แขนงวิชา                                        การตลาด  
สาขาวิชา                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวิวัฒน์ไกร

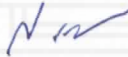
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวิวัฒน์ไกร)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตังโพธิสุวรรณ)



..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** คั่นคว้ออิสระ กลยุทธ์การกำหนดราคาห้องพักของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน  
**ผู้ศึกษา** นางสาวสุชานี หอมจันทร์ รหัสนักศึกษา 2553004900 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
 (การตลาด) **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวุฒิไกร **ปีการศึกษา** 2556

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตั้งราคาห้องพักของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน (2) นโยบาย กลยุทธ์และวิธีการในการกำหนดราคาห้องพักของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน และ (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้จัดการ โรงแรม ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการจัดการรายได้โรงแรม และตัวผู้วิจัยเองที่ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสำรองห้องพักของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง จำนวน 3 ราย ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกตจากการปฏิบัติงานจริง

ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตั้งราคาห้องพักของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน คือ 1) ต้นทุน เลือกใช้วัสดุตกแต่งห้องพักและของฟุ่มเฟือยในห้องพักเท่าที่จำเป็น แต่ยังคงความ สะดวกสบาย หรูหรา สวยงาม เป็นการลดต้นทุนให้ต่ำลงซึ่งจะสามารถตั้งราคาได้ต่ำ เป็นการสร้างแรงดึงดูดใจให้แก่ผู้ซื้อบริการ 2) ส่วนประสมการตลาด เป็นกลยุทธ์ที่มองจากภายนอกเข้าสู่ภายใน โดยสำรวจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าร่วมกับกลยุทธ์การตั้งราคาของโรงแรม 3) การแข่งขัน จะสำรวจสภาพการแข่งขันของตลาดอย่างสม่ำเสมอและกำหนดราคาให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ และ 4) ความต้องการของลูกค้าจะกำหนดตามกลยุทธ์การตลาดเป้าหมาย (2) นโยบาย กลยุทธ์และวิธีการกำหนดราคา ใช้กลยุทธ์การตั้งราคาห้องพักของโรงแรมที่มุ่งเน้นความต้องการของตลาดเป็นหลัก มีการผสมผสานกับกลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง เป็นการสร้างเอกลักษณ์ที่เหนือกว่าและแตกต่างจากคู่แข่งด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย ซึ่งเป็นตัวเลือกที่แตกต่างไปจากโรงแรมอื่นๆ และ (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักที่โรงแรมคูสิตธานี 1) กำหนดตามการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์-อุปทาน 2) คู่แข่งขัน จะใช้กลยุทธ์กำหนดราคาให้แตกต่างจากคู่แข่งตามการวางตำแหน่งของโรงแรม 3) สภาพเศรษฐกิจและการเมือง เป็นการเปลี่ยนแปลงราคาเพื่อปรับให้เข้ากับสภาวะปัจจุบัน 4) ลักษณะผลิตภัณฑ์ เปลี่ยนแปลงตามลักษณะความเก่าหรือใหม่ของห้องพักหรือองค์ประกอบโดยรวมของโรงแรม และ 5) วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ จัดอยู่ในขั้นอิ่มตัว ดังนั้น โรงแรมจะใช้กลยุทธ์วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับช่วงดังกล่าว เพื่อปรับเปลี่ยนราคาและสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

**คำสำคัญ** กลยุทธ์ ราคาห้องพัก โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน



**Independent Study title:** Pricing Strategy Room of Dusit Thani Hua Hin

**Author:** Miss Suchanee Homjan; **ID:** 2553004900; **Degree:** Master of Business Administration (Marketing); **Independent Study advisor:** Chatchai Loirittiwuthikrai, Associate Professor;

**Academic year:** 2013

### **Abstract**

The objective of this research is to study the following: (1) factors that influence pricing decision for rooms of Dusit Thani Hua Hin; (2) Policies, strategies and methods to determine the rates of Dusit Thani Hua Hin; and (3) factors influencing the change rates of the Dusit Thani Hua Hin.

This study is a qualitative research. The data from hotel's assistant manager, sales manager, assistant revenue manager, and myself as a researcher is the assistant manager of the hotel reservation Dusit Thani Hua Hin. We select a specific data type 3 cases, in-depth interviews, and on site observation of actual practice.

The results showed that: (1) the factors that influence pricing decisions rooms of Dusit Thani Hua Hin are: 1) Cost of materials selection by economy of scales with luxurious and comfort style has created attractive price towards customers. 2) the marketing mix. Strategy is set from the outside-in by exploring the real needs of customers with strategic pricing of the hotel; 3) tournament will explore the competitive conditions of the market regularly and priced to be competitive in the market; and 4) the demand of the customers is determined by the strategy; (2) Policies, Strategies and Pricing methods. Pricing strategies of hotel rooms that focus on the needs of the market is. There is a mix of strategy, leadership differences, creating uniqueness, superior and differentiation among competitors and (3) factors influencing the change of room price at the Dusit Thani: 1) Changes in demand-supply; 2) Competitors 3) the economy and politics. The price changes in order to adapt to the current; 4) the product. Change the appearance of old or new, or the overall hotel rooms; and 5) product lifecycle. The saturation in the hotel is a strategy that suits the product life cycle in order to adjust the value and create competitive advantage.

**Keywords:** Strategy, Room rates, Dusit Thani Hotel Hua Hin.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ได้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี จากความอนุเคราะห์อย่างสูง จาก รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวิฎิไกร อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ท่านให้คำแนะนำ คำปรึกษา ให้ความรู้พร้อมทั้งแนะนำการศึกษาค้นคว้างานวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และรูปแบบการจัดพิมพ์ มาโดยตลอด รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนแล้วเสร็จเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาการตลาด สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์จากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการตลาด ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้อบรมด้านวิชาการตามหลักสูตรเป็นอย่างดีมาโดยตลอด ข้าพเจ้าจะนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุง/พัฒนาด้านการตลาดการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาดและบริการ สนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ในหน้าที่การงานของข้าพเจ้าต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการต่างๆ ที่ทางมหาวิทยาลัยได้เรียนเชิญมาให้ความรู้ในทุกด้าน คณะผู้จัดทำตำราและเอกสารต่างๆ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน โรงแรมมกุฎิธานี หัวหิน ที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา-มารดา สมาชิกในครอบครัว “หอมจันทร์” ทุกคนที่เป็นกำลังใจให้ข้าพเจ้าอย่างดีมาโดยตลอด พนักงานและผู้บริหาร โรงแรมมกุฎิธานี หัวหิน ผู้ที่ให้ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้แก่ข้าพเจ้า และเพื่อนเรียนการตลาด รุ่น 3 ทุกๆ คน “เพื่อนเรียนเพื่อนรัก” ที่ได้ให้ความรัก ความอบอุ่น เป็นอย่างดี คุณค่าและประโยชน์จากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของ บิดา-มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

สุชานี หอมจันทร์

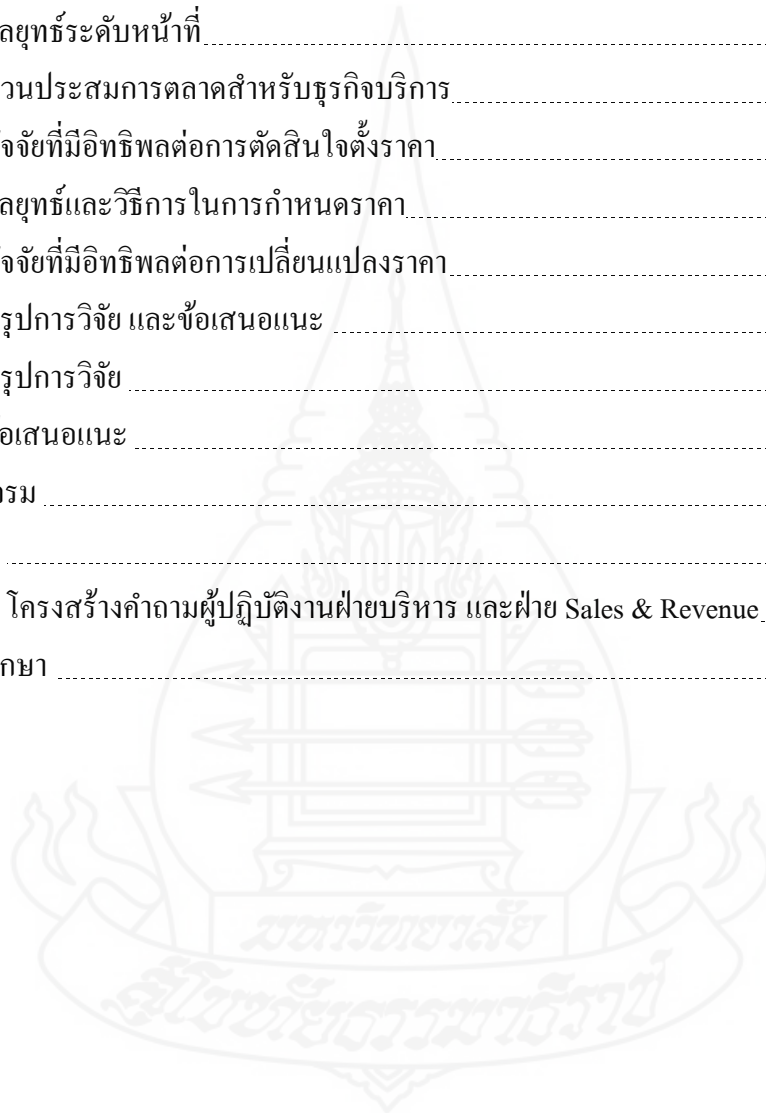
กันยายน 2557

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	4
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ .....	6
การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ .....	7
กลยุทธ์การกำหนดราคา .....	10
การเปลี่ยนแปลงราคา .....	15
ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน .....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	37
ประชากร .....	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	39
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	40

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	42
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ .....	42
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ .....	49
ส่วนประสมการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ .....	52
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตั้งราคา .....	68
กลยุทธ์และวิธีการในการกำหนดราคา .....	69
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงราคา .....	75
บทที่ 5 สรุปการวิจัย และข้อเสนอแนะ .....	77
สรุปการวิจัย .....	77
ข้อเสนอแนะ .....	80
บรรณานุกรม .....	82
ภาคผนวก .....	85
ก โครงสร้างคำถามผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร และฝ่าย Sales & Revenue .....	86
ประวัติผู้ศึกษา .....	88



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร.....	44
ตารางที่ 4.2 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ.....	45



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	3
ภาพที่ 2.1 ส่วนประสมการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (7Ps).....	10
ภาพที่ 2.2 ปัจจัยหลัก 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อการพิจารณาตั้งราคา.....	12
ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงราคา.....	17
ภาพที่ 2.4 เส้นทางการเดินทางสำหรับผู้เข้าพักสู่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน.....	19
ภาพที่ 2.5 ลักษณะชายหาดที่ตั้งโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน.....	20
ภาพที่ 2.6 ลักษณะห้องพัก Superior Room.....	20
ภาพที่ 2.7 ลักษณะห้องพัก Lanai Room.....	21
ภาพที่ 2.8 ลักษณะห้องพัก Dusit Club Room.....	21
ภาพที่ 2.9 ลักษณะห้องพัก Club Suite Room.....	22
ภาพที่ 2.10 ลักษณะห้องพัก Dusit Suite Room.....	22
ภาพที่ 2.11 ลักษณะห้องพัก Lanai Suite Room.....	23
ภาพที่ 2.12 ลักษณะห้องพัก Presidential Suite.....	23
ภาพที่ 2.13 ลักษณะห้องอาหาร เดอะเรสเตอรองท์.....	24
ภาพที่ 2.14 ลักษณะห้องอาหารชาน มาร์โก.....	25
ภาพที่ 2.15 ลักษณะห้องอาหาร บ้านเบญจรงค์.....	25
ภาพที่ 2.16 ลักษณะห้องอาหาร ริมทะเล.....	26
ภาพที่ 2.17 ลักษณะศาลาทิพย์ พูลไชด์เทอร์เรซ.....	26
ภาพที่ 2.18 ลักษณะห้องล็อบบี้ เลานจ์.....	27
ภาพที่ 2.19 ลักษณะห้องโพลบาร์.....	27
ภาพที่ 2.20 ลักษณะห้องประชุม Napalai Ballroom.....	28
ภาพที่ 2.21 ลักษณะห้องประชุม Bor Fai.....	28
ภาพที่ 2.22 ลักษณะห้องประชุม Huay Sai.....	29
ภาพที่ 2.23 ลักษณะห้องประชุม Royal Dusit Grand Ballroom.....	29
ภาพที่ 2.24 ลักษณะห้องประชุม Khao Luang.....	30
ภาพที่ 2.25 ลักษณะห้องประชุม Khao Wang.....	30

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 2.26 ลักษณะห้องประชุม Khao Yai.....	31
ภาพที่ 4.1 รากเหง้าของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน.....	49



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หัวหินนับเป็นสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีเวลาน้อยอาจจะเป็นในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์สักวันถึงสองวัน เพราะหัวหินไม่ห่างจากกรุงเทพมหานครมากนัก นั่งรถไฟมาลงที่สถานีหัวหิน หาเช่ามอเตอร์ไซค์สักคัน หรือจะขับรถยนต์ส่วนตัวมาพักผ่อนเป็นครอบครัวก็ใช้เวลาเดินทางแค่เพียง 3 ชั่วโมงเท่านั้น เป็นเมืองที่มีการรักษาความปลอดภัยอย่างเข้มงวด เนื่องจากเป็นที่ตั้งวังไกลกังวลอันเป็นที่ประทับแปรพระราชฐานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ฯ พระบรมราชินีนาถ อีกทั้งยังจัดเป็นเขตควบคุมมลพิษและเขตพื้นที่มาตรการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม มีชายหาดที่สวยงาม ทรายขาวนวล อากาศสดชื่น เหมาะแก่การพักผ่อน และเป็นที่รู้จักกันว่าหัวหินมีของกินอร่อยในเลือกรับประทานมากมาย ไม่ว่าจะเป็นอาหารทะเลสดๆ อาหารไทยรสเด็ดสูตรโบราณ หรือขนมหวานระดับชาวจีน และนอกจากนี้หัวหินยังมีชื่อเสียงในกีฬากอล์ฟ เนื่องจากมีสนามกอล์ฟที่ได้มาตรฐานระดับโลกซึ่งใช้เป็นสถานที่จัดรายการสำคัญมากมายจากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ ณ ปัจจุบันเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีอัตราการเติบโตเจริญเติบโตของธุรกิจการท่องเที่ยวค่อนข้างสูงมาก ส่งผลทำให้การแข่งขันในธุรกิจโรงแรมก็มีอัตราการแข่งขันสูงขึ้นตามมาเช่นเดียวกัน

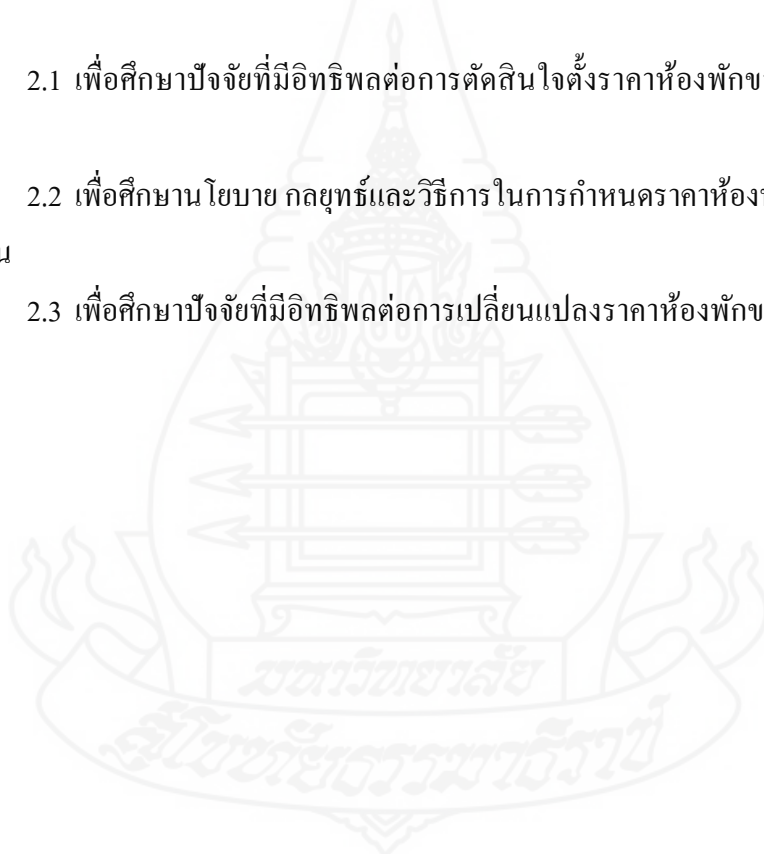
แต่เนื่องด้วยวิกฤตการณ์ทางการเมืองในประเทศที่ยืดเยื้อมาจากการตั้งตั้งแต่ช่วงปลายปี 2556 ได้ส่งผลให้การท่องเที่ยวของหัวหินได้รับผลกระทบ จากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวลดลง เนื่องจากเป็นแหล่งท่องเที่ยวใกล้กรุงเทพมหานครที่ต้องเดินทางด้วยรถยนต์ต่อมาจากสนามบินสุวรรณภูมิ ทำให้อัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมในพื้นที่หัวหิน-ชะอำ มีสัดส่วนลดลงกว่าปีก่อนอย่างเห็นได้ชัด ปัจจุบันมีอัตราเฉลี่ยราว 60% ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนสูงอยู่ที่ 80% ขณะที่ยอดการจองห้องพักในเดือนมีนาคมนี้ยังมีสัญญาณชะลอตัว มียอดจองเฉลี่ยอยู่ที่ราว 20-30% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนจะสูงอยู่ที่ 50-60% และยังมีนักท่องเที่ยวเริ่มยกเลิกการจองห้องพักแล้วราว 5-10% เนื่องจากกลัวปัญหาการเมืองในกรุงเทพฯ จะยืดเยื้อ และไม่สามารถเดินทางมาท่องเที่ยวตามกำหนดได้ (<http://www.thanonline.com/index>)



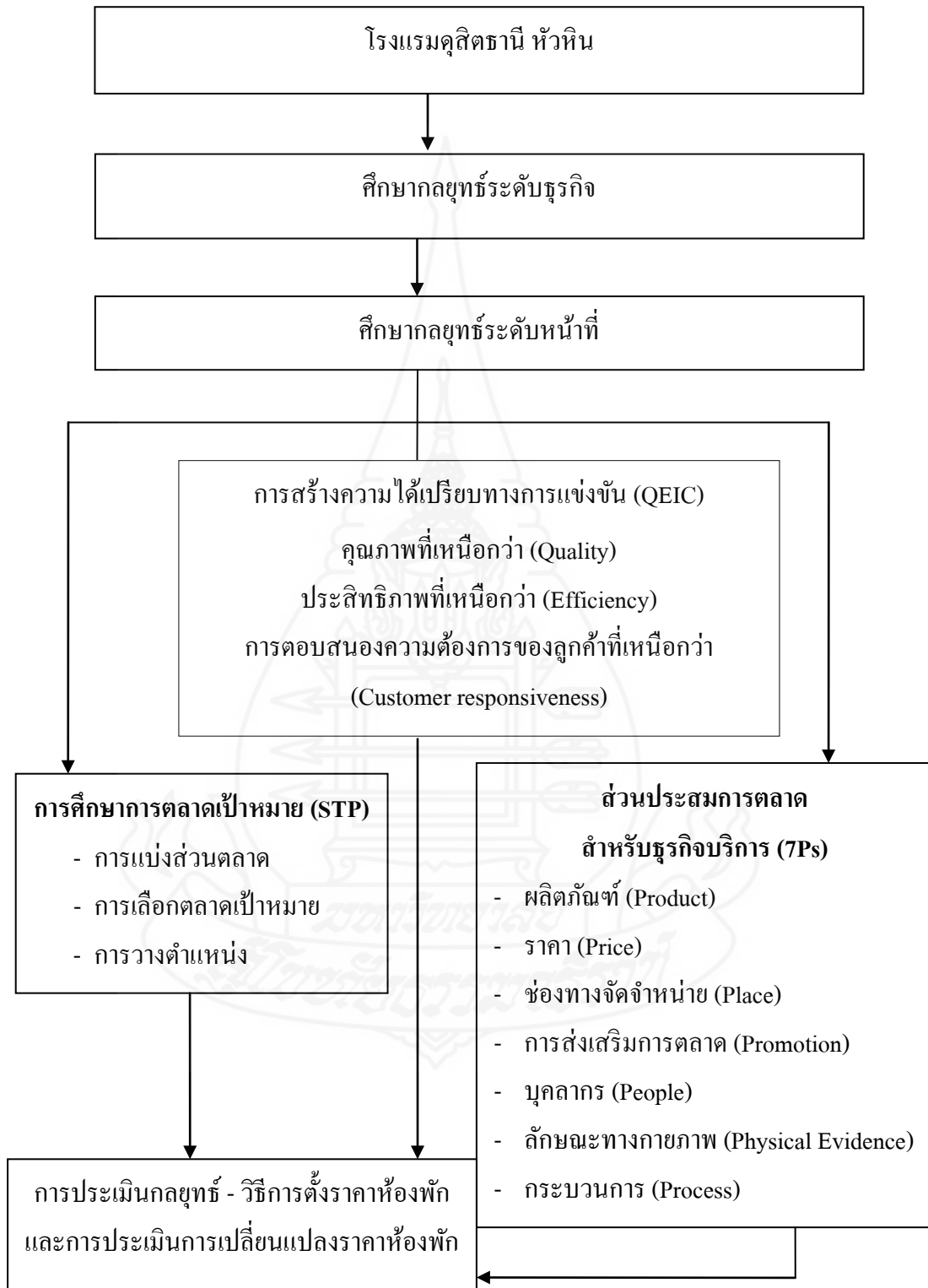
ด้วยสถานการณ์ข้างต้นที่กล่าวมา ผู้วิจัยในฐานะที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว แห่งหนึ่งในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ คือ โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน จึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การกำหนดราคา และ โปรโมชันของโรงแรมที่ตนเองปฏิบัติงานว่า โรงแรมคูสิตธานี หัวหินดำเนินกลยุทธ์การกำหนดราคาห้องพักและ โปรโมชันอย่างไร กลยุทธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างครอบคลุมและมากที่สุด และอีกทั้งจะสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาไปปรับปรุงวิธีการดำเนินงานด้านราคาห้องพักของ โรงแรมคูสิตธานี หัวหินต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตั้งราคาห้องพักของ โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน
- 2.2 เพื่อศึกษานโยบาย กลยุทธ์และวิธีการในการกำหนดราคาห้องพักของ โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน
- 2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักของ โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน



### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

**4.1 ด้านเนื้อหา** การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จากข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้จัดการ โรงแรม ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการจัดการรายได้โรงแรม และตัวผู้วิจัยเองที่ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสำรองห้องพักของ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง จำนวน 3 ราย ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกตจากการปฏิบัติงานจริง ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หากลยุทธ์ระดับธุรกิจการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (QEIC) จากนั้นดำเนินการศึกษากลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยศึกษาตลาดเป้าหมาย (STP) และส่วนประสมการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (7Ps) แล้วจึงประเมินกลยุทธ์ วิธีการตั้งราคาห้องพักที่เหมาะสมในการนำมาพัฒนา และปรับปรุงแก้ไขราคาห้องพัก

**4.2 ด้านประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร และ Sales & Revenue Department โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

**4.3 ด้านระยะเวลา** ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ระยะเวลาการดำเนินกลยุทธ์ กำหนดราคาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน 2557 รวมเป็นระยะเวลา 3 เดือน

#### 5. ข้อจำกัดในการวิจัย

5.1 การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การกำหนดราคาห้องพักของ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน” เป็นการศึกษาเฉพาะ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เท่านั้น ไม่สามารถอ้างอิงผลการศึกษาไปสู่ประชากรทั้งประเทศได้

5.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์จะจำกัดเฉพาะข้อมูลที่ได้รับอนุญาตให้เปิดเผยจาก โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เท่านั้น

#### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง คุณภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก

6.2 ราคา (Price) หมายถึง ราคาห้องพักต่อคืน

6.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง ช่องทางในการจองห้องพัก

#### 6.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง วิธีการสื่อสารกับตลาดต่างๆ

6.4.1 การโฆษณา (Advertising) หมายถึง การนำเสนอสินค้าต่อสาธารณชนผ่านสื่อต่างๆ ที่ต้องใช้งบประมาณ

6.4.2 การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) หมายถึง การสื่อสารเพื่อส่งเสริมภาพพจน์ของสินค้า

6.4.3 การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) หมายถึง การให้สิ่งจูงใจในระยะสั้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อบริการ

6.4.4 การใช้พนักงานขาย (Personal Selling) หมายถึง การสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างพนักงานขายของโรงแรมกับลูกค้า เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการซื้อ

#### 6.5 บุคลากร (People) หมายถึง พนักงานของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

6.6 ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง ท่าเลที่ตั้ง และสภาพทางภูมิศาสตร์ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

6.7 กระบวนการ (Process) หมายถึง กระบวนการในการให้บริการและการนำส่งบริการให้แก่ลูกค้า นับตั้งแต่การเริ่มจองห้องพัก การเข้าพัก จนกระทั่งการเดินทางกลับ

### 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผลการศึกษาทำให้ฝ่าย Revenue และฝ่ายบริหารของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ทราบถึงนโยบาย กลยุทธ์และวิธีการในการกำหนดราคาห้องพักที่เหมาะสม และสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินกลยุทธ์การกำหนดราคาห้องพักในปีต่อไปได้ดียิ่งขึ้น

7.2 เพื่อพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขราคาห้องพักให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การกำหนดราคาห้องพักของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน ในครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลก่อนที่จะทำการศึกษาโดยอาศัยพื้นฐานจากแนวคิด ทฤษฎีและ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานวิจัย โดยมีประเด็นในการนำเสนอตามหัวข้อดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ
2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่
3. กลยุทธ์การกำหนดราคา
4. การเปลี่ยนแปลงราคา
5. ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ธนชัย ขมจินดา (2549: 106–108) อธิบายแนวทางการเลือกกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ตามหลักการของ Michael E. Porter สามแนวทางดังนี้

**1.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)** เน้นการสร้างความแตกต่างของ องค์การออกจากคู่แข่งในด้านภาพพจน์ คุณภาพ การออกแบบ เทคโนโลยี กระบวนการ ช่อง ทางการจัดจำหน่าย และการกำหนดราคา เพื่อให้ลูกค้ายอมรับในความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งจน ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและสร้างความภักดีในผลิตภัณฑ์หรือบริการและเต็มใจจ่ายในราคาที่สูงกว่า คู่แข่ง

**1.2 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)** เน้นส่วนครองตลาดแบบกว้าง เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดและผลตอบแทนสูง เน้นการควบคุมต้นทุนในทุกๆ ด้านและสร้าง ประสิทธิภาพในการผลิต การมีต้นทุนต่ำทำให้ขายสินค้าได้ในราคาถูกกว่าคู่แข่งและยังคงมีกำไร

**1.3 กลยุทธ์มุ่งเจาะจงตลาด (Focus Strategy)** เป็นการทุ่มความพยายามไปที่ส่วนตลาดเดียวที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากตำแหน่งทางการแข่งขันที่ค้ำค้ำกว่าคู่แข่ง หากดำเนินงานในตลาดใหญ่ กิจกรรมที่มุ่งตลาดเฉพาะส่วนอาจดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง หรือกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนในส่วนตลาดเฉพาะที่ตนเลือก

## 2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่

### 2.1 ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies)

หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ทุกหน่วยจะต้องตอบคำถามในส่วนของความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มลูกค้าโดยการตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (Value) ใดให้กับลูกค้าจะให้เพียงคุณค่าที่ตัวผลิตภัณฑ์ (Product Value) อย่างเดียวหรือจะให้คุณค่าต่อผู้ใช้ (User Value) ด้วย ในการกำหนดคุณค่าเป็นอย่างไรนี้จะต้องพิจารณากำหนดองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใดจึงจะสามารถสร้างคุณค่าตามที่ต้องการ ในส่วนของการใช้ความสามารถในการแข่งขันเป็นเครื่องมือนำสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้ Hill และ Jones ให้ความสำคัญว่าควรมุ่งเน้นในองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

- คุณภาพที่เหนือกว่า (Quality)
- ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Efficiency)
- นวัตกรรมที่เหนือกว่า (Innovation)
- การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (Customer Responsiveness)

โดยการประเมินและตรวจสอบความสามารถในการให้บริการ เริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลผลิต/บริการที่ผู้รับบริการ/ลูกค้าประชาชนได้รับซึ่งรวมถึงขั้นตอนของกระบวนการทางการตลาดที่ตอบสนองความต้องการ ผลที่ได้ออกมาจะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของธุรกิจซึ่งการกำหนดนิยามธุรกิจหรือกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่มีความจำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานของจุดแข็งและจุดอ่อนดังกล่าว จึงจะสามารถทำให้เกิดตัวแบบที่เหมาะสม (Fit Model) ระหว่างธุรกิจกับสถานะแวดล้อมได้ โดยทั่วไปแล้วการประเมินภาพรวมของธุรกิจ (Company Profile) ซึ่งต้องการทราบผลในแง่จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งจะมีการพิจารณาว่าเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) ขององค์การซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้ง 4 องค์ประกอบนี้เป็นส่วนสำคัญที่ธุรกิจจะต้องมีเพราะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณค่า

ให้กับผลิตภัณฑ์และลูกค้า/ผู้มารับบริการ/ประชาชน (Product Value and User Value) การประเมินหน่วยงานต่างๆ ของธุรกิจ จึงต้องมีจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์และประเมินอยู่ที่องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ จึงจะทำให้การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจมีความตรงประเด็นและมีความหมาย ความสำคัญและนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 แนวคิดการตลาดเป้าหมาย (STP)

เสาวภา มีถาวรกุล (2551: 87-159) กล่าวว่า กิจการต้องทำการเลือกตลาดเป้าหมาย เพื่อจัดการส่วนประสมการตลาดเพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายนั้น ขั้นตอนการกำหนดตลาดเป้าหมาย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 การแบ่งส่วนตลาด (Marketing Segmentation: S) โดยจะต้องผ่าน 2 ขั้นตอน

- 1) การกำหนดปัจจัยการแบ่งส่วนตลาดและส่วนตลาด
- 2) การพัฒนาเค้าร่างของส่วนตลาด

2.2.2 การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Market Targeting: T) จะผ่าน 2 ขั้นตอน คือ

- 1) การประเมินความน่าสนใจของแต่ละส่วนตลาด
- 2) การเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย

2.2.3 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Market Positioning: P) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน

- 1) การกำหนดแนวความคิดตำแหน่งที่เป็นไปได้ของแต่ละส่วนเป้าหมาย
- 2) การเลือก การพัฒนา และการสื่อสารกับแนวความคิดตำแหน่งที่ได้ทำ

การเลือก

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546: 434-436) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ (Marketing Mix หรือ 7Ps) ดังต่อไปนี้

2.3.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) การพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์บริการ จะต้องพิจารณาถึงขอบเขตของบริการ คุณภาพของบริการ ระดับชั้นของการบริการ ตราสินค้า สายการบริการ การรับประกัน และบริการหลังการขาย นั่นคือส่วนประกอบด้านผลิตภัณฑ์บริการจะครอบคลุมขอบข่ายที่กว้าง เช่น สังกมภายในอาคารเล็กๆ อาคารเดี่ยว จนกระทั่งจุดที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ หรือจากร้านอาหารขนาดเล็กไปจนถึงภัตตาคารของโรงแรมสี่ดาว

2.3.2 ราคา (Price) การพิจารณาด้านราคานี้จะต้องรวมถึงระดับราคา ส่วนลดเงินช่วยเหลือ ค่านายหน้า และเงื่อนไขการชำระเงิน สินค้าการซื้อ เนื่องจากราคาในการให้บริการต่างๆ มีความแตกต่างกัน และมีผลต่อผู้บริโภคในการรับรู้ถึงคุณค่าที่ได้รับจากบริการ โดยเทียบระหว่างราคาและคุณภาพของบริการ



2.3.3 การจัดจำหน่าย (Place) ที่ตั้งของผู้ให้บริการและความง่ายในการเข้าถึง เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญของตลาดบริการ ทั้งนี้ความง่ายในการเข้าถึงบริการนั้นมีใช้แต่เฉพาะการเน้นทางกายภาพเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นประเภทของช่องทางการจัดจำหน่ายและความครอบคลุมจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเข้าถึงบริการอีกด้วย

2.3.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมการตลาดรวบรวมวิธีการที่หลากหลายของการสื่อสารกับตลาดต่างๆ ไม่ว่าจะผ่านการโฆษณา กิจกรรมการขายโดยบุคคล กิจกรรมส่งเสริมการขายและรูปแบบอื่น ทั้งทางตรงสู่สาธารณะและทางอ้อมผ่านสื่อ เช่น การประชาสัมพันธ์

2.3.5 บุคลากร (People) สำหรับธุรกิจบริการ ผู้ให้บริการนอกจากจะทำหน้าที่ผลิตบริการแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ขายผลิตภัณฑ์บริการไปพร้อมๆ กันด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีส่วนจำเป็นอย่างมากสำหรับการบริการ บุคลากรของธุรกิจบริการต้องผ่านการคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรม (Training) การจูงใจ (Motivation) เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่ง พนักงานต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่ดี สามารถตอบสนองต่อลูกค้า มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถสร้างค่านิยมให้กับบริษัท

2.3.6 ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) มีธุรกิจบริการจำนวนไม่มากนักที่ลักษณะทางกายภาพเข้ามาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด แม้ว่าลักษณะทางกายภาพจะเป็นส่วนประกอบที่มีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการก็ตาม ที่ปรากฏให้เห็นส่วนใหญ่จะเป็นการสร้างสภาพแวดล้อม การสร้างบรรยากาศการเลือกใช้สีและเสียงภายในร้าน เป็นต้น หรือใช้ลักษณะทางกายภาพเพื่อสนับสนุนการขาย เช่น ยี่ห้อและคุณภาพของรถของบริษัทให้เช่ารถ ถุงสำหรับใส่เสื้อผ้าซักแห้งต้องสะอาด โรงแรมต้องพัฒนาลักษณะกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะในด้านความสะอาด ความรวดเร็วหรือผลประโยชน์อื่นๆ เป็นต้น

2.3.7 กระบวนการ (Process) ในกลุ่มธุรกิจบริการ กระบวนการในการส่งมอบบริการมีความสำคัญเช่นเดียวกับเรื่องทรัพยากรบุคคล แม้ว่าผู้ให้บริการจะมีความสนใจดูแลลูกค้าอย่างดี ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด เช่น การเข้าแถวรอ ระบบการส่งมอบบริการจะครอบคลุมถึงนโยบายและกระบวนการที่นำมาใช้ ระดับการใช้เครื่องจักรกลในการให้บริการ อำนาจตัดสินใจในของพนักงาน การมีส่วนร่วมของลูกค้าในกระบวนการให้บริการ อย่างไรก็ตามความสำคัญของประเด็นปัญหาดังกล่าวไม่เพียงแต่จะสำคัญต่อฝ่ายปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อฝ่ายการตลาดด้วย เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความพอใจของลูกค้าที่ได้รับ ซึ่งสามารถเห็นได้ว่าการจัดการทางการตลาดต้องให้ความสนใจในเรื่องของกระบวนการให้บริการและการนำเสนอ ดังนั้นส่วนประสมการตลาดควรครอบคลุมถึงประเด็นของกระบวนการนี้ด้วย





ที่มา: <http://www.classifiedthai.com/content.php?article=12424>

ภาพที่ 2.1 ส่วนประสมการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (7Ps)

### 3. กลยุทธ์การกำหนดราคา

สมจิตร์ ล้วนจำเริญ (2553: 12/14– 12/16) การกำหนดราคาเป็นส่วนหนึ่งของส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งทำหน้าที่ให้กระบวนการทางการตลาดและการวางแผนทางการตลาดดำเนินไปได้ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยจะมีลำดับที่ต่อเนื่องมาจากตัวผลิตภัณฑ์ที่จะตอบสนองความต้องการของตลาด แล้วจึงมีการกำหนดราคาให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นระดับคุณภาพและคุณสมบัติอื่นๆ

### 3.1 ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การกำหนดราคา

3.1.1 นโยบายของธุรกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านราคาของธุรกิจจะต้องให้สอดคล้องกับนโยบายของธุรกิจ ด้านนโยบายธุรกิจต้องการที่จะจำหน่ายแต่สินค้าที่มีคุณภาพ ก็ย่อมจะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านราคา โดยธุรกิจจะต้องกำหนดกลยุทธ์ทางด้านราคาที่สูงตามไปด้วย

3.1.2 นโยบายราคา ปกติแล้วนโยบายราคาจะต้องสอดคล้องกับนโยบายธุรกิจที่ถือว่าเป็นนโยบายใหญ่ที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายราคา ด้านนโยบายธุรกิจเน้นสินค้ามีคุณภาพหรือเน้นความเหนือคู่แข่งย่อมจะส่งผลต่อนโยบายราคาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อนโยบายราคาจะต้องกำหนดราคาสูงแล้ว ก็จะเป็นทิศทางให้การใช้กลยุทธ์การกำหนดราคาที่สูงตามไปด้วย

3.1.3 คู่แข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ราคาของคู่แข่งจะเป็นกรอบอย่างหนึ่งที่ธุรกิจจะใช้เป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์ราคา ถ้าคู่แข่งกำหนดกลยุทธ์ราคาที่ต่ำเพื่อต้องการส่วนแบ่งตลาดเป็นปริมาณมาก เราก็สามารถจะเข้าตลาดโดยไม่ชนตรง แต่อาจจะใช้ราคาที่สูงกว่าโดยมีสินค้าที่แตกต่างเพื่อหลีกเลี่ยงการแย่งลูกค้าในระดับเดียวกัน การใช้กลยุทธ์ราคาแบบนี้จะมีประโยชน์ที่ไม่ต้องไปต่อสู้ห้ำหั่นที่ราคา

3.1.4 ตลาดเป้าหมาย ตลาดเป้าหมายในตลาดซึ่งจะมีอยู่อย่างหลากหลายกลุ่ม ย่อมจะมีความแตกต่างทางด้านความต้องการตลาดเป้าหมายแต่ละกลุ่มย่อมจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน ตลาดเป้าหมายที่เป็นรุ่นกำลังซื้อน้อยก็ย่อมต้องการสินค้าที่มีราคาไม่สูงมากนัก ดังนั้นธุรกิจควรใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเป็นหลัก

3.1.5 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ในช่วงเศรษฐกิจอยู่ในขั้นเจริญเติบโต ย่อมจะส่งผลทำให้ผู้บริโภคมีงานทำและรายได้ดี ก็ส่งผลต่อความต้องการสินค้าได้อย่างมากและตลอดเวลา โดยจะคำนึงถึงราคาค่อนข้างน้อย สภาพแวดล้อมดังกล่าวย่อมมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ราคาที่สูงได้ และถ้าเศรษฐกิจอยู่ในช่วงตกต่ำทำให้อำนาจซื้อลดลงก็ย่อมส่งผลต่อกลยุทธ์ที่จะต้องลดราคาหรือกำหนดราคาให้ต่ำ

### 3.2 รูปแบบการตั้งราคา

ก่อนที่จะมีการตั้งราคาห้องพักของ โรงแรมหรือราคาของสินค้าและบริการต่างๆ ต้องมีการพิจารณาถึงอิทธิพลของปัจจัยหลัก 3 ประการที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการตั้งราคาและความสามารถในการขายแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกันในตลาดเสียก่อนว่าสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่ตนเองทำอยู่นั้นเป็นเช่นไร ซึ่งปัจจัยหลัก 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อการพิจารณาตั้งราคา ได้แก่

3.2.1 ต้นทุน (Cost) แม้ว่าจะดำเนินธุรกิจเดียวกันแต่ในการดำเนินธุรกิจนั้นมีปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลให้แต่ละธุรกิจมีต้นทุนในการประกอบการที่แตกต่างกันตามหลักการของขนาดการผลิตที่ประหยัด (Economy of Scales) และประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งที่แตกต่างกัน ผู้ประกอบการรายใดที่มีต้นทุนต่ำย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขันสูง และมีทางเลือกในการที่จะกำหนดราคาสินค้าและบริการของตนเองได้มากกว่าผู้ประกอบการที่มีต้นทุนสูง

3.2.2 ความต้องการ (Demand) การตั้งราคาต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าในตลาดตามหลักการของอุปสงค์-อุปทาน (Demand - Supply) เพราะถ้าตั้งราคาไว้ไม่สอดคล้องกันแล้วก็เป็นการขายสินค้าและบริการของตนเองได้ สำหรับสินค้าและบริการที่มีความต้องการในตลาดสูงย่อมมีความได้เปรียบในการตั้งราคาที่สามารถเลือกรูปแบบของการตั้งราคาได้มากกว่าสินค้าและบริการที่มีความต้องการต่ำ

3.2.3 การแข่งขัน (Competition) สินค้าและบริการที่นำเสนอสู่ตลาดที่มีสินค้าและบริการของผู้ประกอบการรายอื่นๆ อยู่ด้วยนั้นย่อมจะต้องมีการแข่งขันกัน เพื่อให้สามารถถือครองส่วนแบ่งตลาดของตนเองให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ในการตั้งราคาจึงต้องคำนึงถึงสภาพการแข่งขันในตลาดว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าตลาดมีการแข่งขันที่รุนแรงก็ต้องตั้งราคาให้สามารถแข่งขันได้ แต่ถ้าเป็นสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ มีความแตกต่างจากผู้อื่น มีความโดดเด่นในสินค้าและบริการของตนเองก็จะมีการแข่งขันที่ต่ำและสามารถเลือกที่จะตั้งราคาได้หลากหลายกว่าตลาดที่มีการแข่งขันที่สูง



ที่มา: <http://www.ihotelmarketer.com/index>.

ภาพที่ 2.2 ปัจจัยหลัก 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อการพิจารณาตั้งราคา

เมื่อได้มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยทั้ง 3 ที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วผู้ประกอบการก็ต้องพิจารณาแนวทางในการตั้งราคาสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับปัจจัยดังกล่าว โดยทั่วไปแล้วมีรูปแบบของการตั้งราคาที่นิยมใช้กันในธุรกิจต่างๆ 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1. Demand-orient Approach (มุ่งความต้องการ) การตั้งราคาในรูปแบบนี้จะตั้งราคาตามประโยชน์ที่ลูกค้าคาดหวังที่จะได้รับจากสินค้าและบริการ

1.1 Skimming Pricing การราคาสูง เป็นการตั้งราคาเริ่มต้นให้สูงไว้ก่อน เพื่อให้สินค้าดูโดดเด่นและทำกำไรในช่วงเริ่มแนะนำสินค้าเข้าสู่ตลาด และจะใช้วิธีการส่งเสริมการขายเข้ามาใช้ในภายหลังตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ซึ่งจะทำให้ราคาขายจริงลดลงเหมาะสมกับสินค้าที่เป็นนวัตกรรมใหม่ มีความแตกต่างที่โดดเด่นไม่เหมือนใครในขณะที่น่าออกสู่ตลาด

1.2 Penetration Pricing ราคาเจาะตลาดเป็นการตั้งราคาให้ต่ำกว่าราคาในท้องตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและครองส่วนแบ่งตลาด

1.3 Prestige Pricing การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงเป็นการตั้งราคาให้สูงโดยไม่ลดราคาเพื่อรักษาชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์

1.4 Odd-Even Pricing การตั้งราคาเลขคู่หรือเลขคู่เป็นการตั้งราคาให้ลงท้ายด้วย 9 เช่น 599 เพื่อให้รู้สึกว่ามีราคาต่ำกว่าความเป็นจริง

1.5 Target Market Pricing การตั้งราคาเป้าหมายเป็นการตั้งราคาตามกำลังซื้อของผู้บริโภคแล้วปรับส่วนผสมให้อยู่ในระดับที่สามารถผลิตขายได้

1.6 Bundle Pricing การตั้งราคาควบ เป็นการนำสินค้า 2 รายการมาบรรจุด้วยกันแล้วขายคู่กัน เป็นการลดต้นทุนทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย

1.7 Yield Management Pricing การตั้งราคาแบบจัดการผลกำไรเป็นการตั้งราคาที่แตกต่างกันเพื่อให้มีรายได้สูงสุด นิยมใช้ในธุรกิจสายการบินหรือโรงแรม

2. Cost-orient Approach (มุ่งต้นทุน) ตั้งราคาโดยใช้ต้นทุน บวกกำไรนิยามใช้ในธุรกิจซื้อขายไป

2.1 Standard Mark-up Pricing นิยมใช้ในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโดยผู้ผลิตกำหนดเปอร์เซ็นต์ที่เป็นกำไรให้กับผู้จัดจำหน่าย

2.2 Cost-Plus Pricing นิยมใช้ในธุรกิจก่อสร้างและธุรกิจรับเหมางานโดยคิดต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการเป็นค่าดำเนินการ

### 3. Profit-orient Approach (มุ่งกำไร) ตั้งราคาตามกำไรเป้าหมายที่ต้องการ

3.1 Target Orient Pricing เป็นการตั้งกำไรเป้าหมายของผลิตภัณฑ์หรือสินค้าและบริการไว้ชัดเจนแน่นอนล่วงหน้าแล้วจึงคิดคำนวณตั้งราคาให้ได้กำไรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2 Target Return-on-sale Pricing เป็นการตั้งราคาโดยรวมกำไรเป้าหมายจากการขายผลิตภัณฑ์หรือสินค้าและบริการต่อหน่วยไว้

3.3 Target Return-on-Investment Pricing เป็นการตั้งราคาที่มีกำไรเป้าหมายที่คาดหวังในเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจของแต่ละโครงการ

### 4. Competition orient Approach (มุ่งแข่งขัน) ตั้งราคาตามคู่แข่ง โดยใช้ราคาคู่แข่งเป็นเกณฑ์แล้วตัดสินใจว่าจะตั้งราคา สูงกว่า ต่ำกว่า หรือเท่ากับคู่แข่ง

4.1 Customary Pricing ตั้งตามราคาในท้องตลาดคู่แข่งในตลาดตั้งราคาไว้อย่างไร ก็ตั้งราคาเท่าๆ กัน

4.2 Above or Below-Market Pricing ตั้งราคาสูงกว่าราคาในท้องตลาดเพื่อการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าหรือตั้งราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาดเพื่อให้ได้ยอดขายที่สูงกว่าคู่แข่ง

4.3 Loss-Leader Pricing ตั้งราคาต่ำกว่าทุน (ขาดทุน) ในสินค้าบางรายการเพื่อเรียกลูกค้าเข้าร้านและขายทำกำไรจากสินค้าและบริการอื่นๆ ที่ขายแล้วได้กำไรสูง

การตั้งราคาทั้ง 4 แบบมีความเหมาะสมกับธุรกิจที่แตกต่างกันไป การจะเลือกรูปแบบใดจึงจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจโรงแรมที่เป็นธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการที่มีความละเอียดอ่อนเป็นธุรกิจที่ต้องหวังผลในระยะยาว ต้องสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า ทำแล้วไม่สามารถที่จะเลิกได้โดยง่าย มีโอกาสในการขายสินค้าที่จำกัด ถ้าขายสินค้าและบริการต่างๆ ไม่หมดในเวลาที่กำหนดจะไม่สามารถนำสินค้าที่เหลือมาขายเลหลังถูกๆ ในภายหลังได้ ซึ่งต่างจากการขายสินค้าอุปโภคบริโภคโดยทั่วไปอย่างสิ้นเชิง (ที่มา: <http://www.ihotelmarketer.com/index.>)

## 4. การเปลี่ยนแปลงราคา

### 4.1 เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงราคา

สมจิตร์ ล้วนจำเริญ (2554: 9/12–9/14) ในการทำกิจกรรมทางการตลาดในสภาพที่มีการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์หรือปรับตัวตามสถานการณ์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งสามารถที่จะครอบคลุมมาถึงการเปลี่ยนแปลงราคา และเมื่อถึงสถานการณ์ที่จะต้องมีการใช้ราคาเพื่อเป็นเครื่องมือทางการตลาด นักการตลาดก็จะมีเหตุผลสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงราคา เหตุผลเหล่านี้จะใช้กับการเปลี่ยนแปลงราคา que เพิ่มจากเดิม กับการเปลี่ยนแปลงราคา que ลดลงจากเดิม

เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงราคา que เพิ่มจากราคาเดิมของนักการตลาดจะประกอบไปด้วย ดังนี้

1) ต้องการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ การที่นักการตลาดเพิ่มราคาสินค้าโดยการเพิ่มคุณค่าลง ไปนั้นก็ต้องการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้ดีหรือสูงกว่าเดิม โดยมีความคิดว่าตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มใหม่ หรือผู้บริโภคที่ชอบคุณลักษณะหรือคุณค่าตัวใหม่ ทั้งนี้ นักการตลาดจะต้องผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบคอบในประเด็นความต้องการของผู้บริโภค

2) ไม่สามารถจะขายในราคาเดิมได้ ในกรณีนี้เป็นเหตุผลที่นักการตลาดไม่สามารถจะอยู่ได้ในระดับราคาเดิม จึงต้องเพิ่มราคาเพื่อชดเชยต้นทุนที่สูงขึ้นหรือชดเชยกำไรที่หายไป ในกรณีนี้ก็เป็นเรื่องจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงเป็นเรื่องที่นักการตลาดอาจจะต้องพยายามหาวิธีลดต้นทุนก่อนที่จะปรับเพิ่มราคาและจะต้องวิเคราะห์ถึงปฏิกิริยาของตลาดว่าจะเข้าใจและยอมรับได้มากน้อยเท่าไร ส่วนคู่แข่งนั้นก็ไม่ใช่เป็นเรื่องที่จะต้องห่วง ถ้าคู่แข่งนั้นมีปัญหาเดียวกับเราก็จะตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน

3) ราคาเดิมทั่วไป ในกรณีที่นักการตลาดคิดว่าราคาที่ตั้งอยู่เดิมต่ำไป ทำให้สูญเสียโอกาสที่จะได้กำไร ก็จะขึ้นราคาสินค้า ซึ่งวิธีการหรือเหตุผลข้อนี้ค่อนข้างจะทำหายความเสียหาย แต่ถ้านักการตลาดมีความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้า การให้บริการอื่นๆ ที่ตอบสนองความพอใจที่มีอยู่ ความมีชื่อเสียง ความเข้าใจระหว่างกันที่มีมานานจนมีความภักดีอย่างมั่นคง หรืออื่นๆ ก็อาจจะทำให้ต้องหันมาพิจารณาระดับราคาที่กำหนดไว้เดิมว่า ควรจะขึ้นไปเท่าใด ซึ่งกรณีนี้นักการตลาดจะต้องสำรวจดูปฏิกิริยาที่ตลาดจะมีขึ้น ถ้ามีปฏิกิริยาที่เป็นลบหรือไม่เห็นด้วยก็จะต้องพิจารณาให้รอบคอบขึ้น

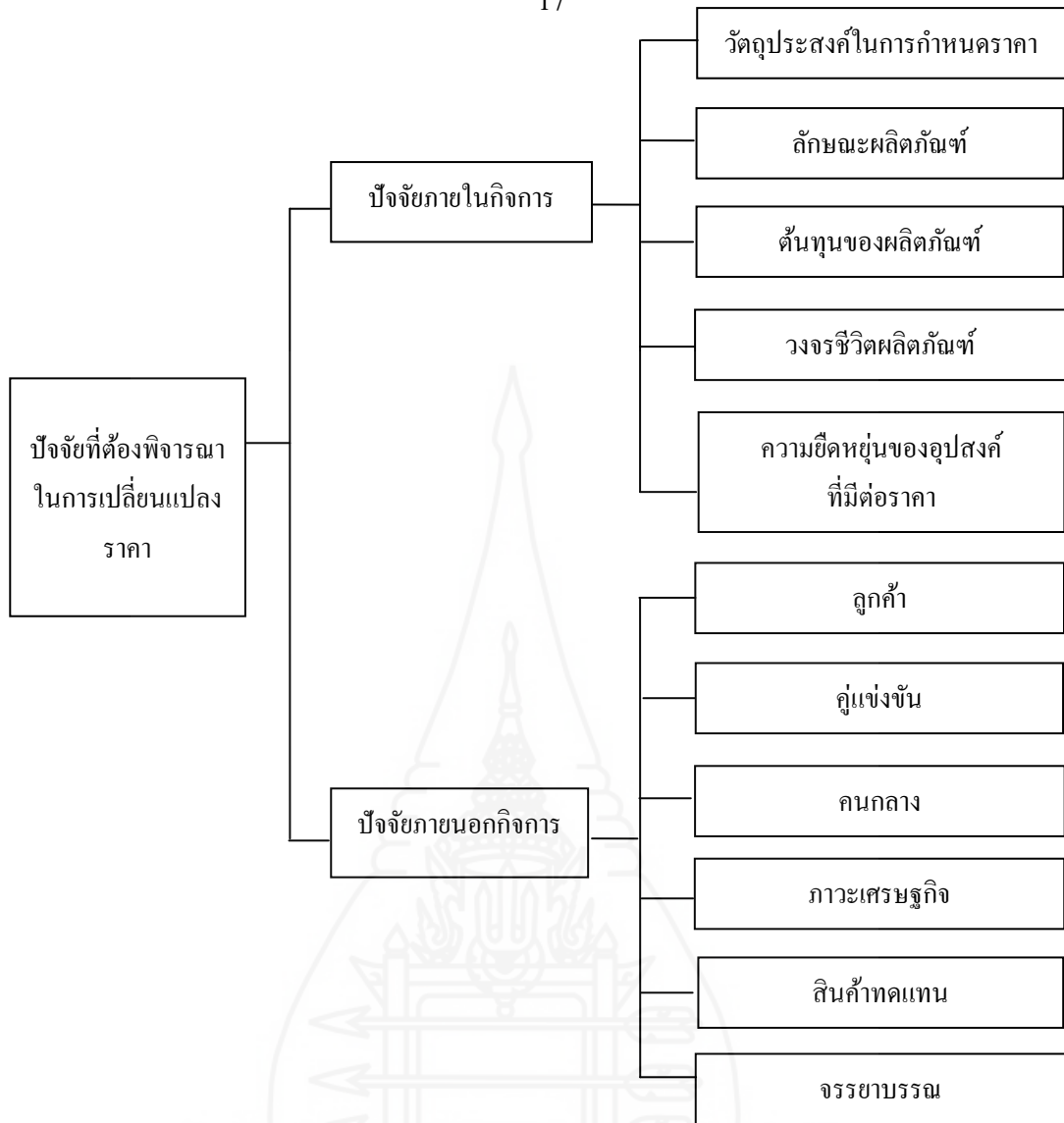


เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงราคาที่ลดลงจากราคาเดิมของนักการตลาดจะประกอบด้วย ดังนี้

- 1) ราคักราคาเดิมสูงไป ในกรณีที่นักการตลาดกำหนดราคาสินค้าเข้าสู่ตลาดไปแล้วพบว่าระดับราคาดังกล่าวสูงเกินไป จนผู้บริโภคเกิดปฏิกิริยาไม่ยอมรับ และส่งผลต่อยอดขาย ดังนั้นนักการตลาดจึงมีแนวคิดที่จะลดราคาลง สาเหตุที่นักการตลาดกำหนดราคาที่สูงเกินกว่าการยอมรับของผู้บริโภค ก็อาจจะเป็นเพราะคำนวณต้นทุนที่สูงเกินความจริง (เพื่อป้องกันการขาดทุน) จนส่งผลกระทบต่อระดับราคา แต่เมื่อสามารถรู้ต้นทุนอย่างแน่นอนก็สามารถนำไปสู่การลดราคาได้
- 2) ต้องการลดต้นทุนในตัวสินค้า ในกรณีที่นักการตลาดสามารถลดต้นทุนของสินค้าโดยการลดคุณภาพของสรรพสินค้าบางตัวเพื่อจะลดราคาแลให้ต่อสู้ในเรื่องราคาได้ ก็จะลดราคาโดยพิจารณาแล้วจะได้รับการตอบรับจากลูกค้า
- 3) ต้องการเพิ่มยอดขายหรือส่วนครองตลาด ในกรณีที่นักการตลาดต้องการยอดขายหรือส่วนครองตลาดก็ต้องปรับลดราคาลงโดยที่สินค้ายังมีคุณภาพเหมือนเดิม การลดราคาในกรณีนี้จะต้องเตรียมตัวกับคู่แข่งที่มีปฏิกิริยาโต้ตอบด้วย ในส่วนของผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าโดยส่วนใหญ่จะพอใจอยู่แล้ว ยกเว้นในบางกรณีที่มีการลดราคาจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ซื้อ โดยเฉพาะสินค้าที่ต้องการภาพลักษณ์
- 4) สินค้ามีคุณภาพสู้ในตลาดไม่ได้ ในกรณีที่สินค้ามีคุณภาพสู้คู่แข่งไม่ได้ นักการตลาดก็ต้องหันมาใช้การลดราคาเพื่อจูงใจให้ผู้บริโภคหันมาพิจารณาเพื่อล่อให้เกิดการซื้อ

#### 4.2 ปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงราคา

เสาวภา มีถาวรกุล (2555: 8/41) ปัจจัยที่กิจการจะนำมาพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงราคา ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภายในกิจการ และ 2) ปัจจัยภายนอกกิจการ



ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงราคา



## 5. ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมคูลิตธานี หัวหิน

### 5.1 ความเป็นมา

โรงแรมคูลิตธานี หัวหิน เป็นโรงแรมหนึ่งในเครือคูลิตอินเตอร์เนชันแนล ซึ่งเริ่มดำเนินการก่อสร้างตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2531 และได้เปิดอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2533 โดยสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา เสด็จเป็นองค์ประธานในพิธีเปิด

ตัวอาคารโรงแรมเป็นอาคาร 7 ชั้น เป็นสถาปัตยกรรมแบบไทยสมัยรัชกาลที่ 6 ผสมผสานกับแบบยุโรปอย่างกลมกลืนภายในตกแต่งด้วยจิตรกรรมและประติมากรรมที่มีลีลาอ่อนช้อยในสไตล์ไทยโมเดิร์นคลาสสิก สะดุดตาแก่ผู้มาเยือน และแสงไฟที่สอดส่องยามพลบค่ำประหนึ่งโรงละครโรงใหญ่ด้วยผู้ออกแบบคนเดียวกันกับโรงละครบอร์ดยูนิฟายด์เซ็นท์ที่ตราตรึงเมื่อย่างก้าวสู่ดินแดนแห่งนี้

ที่นี่ยังเป็นรีสอร์ทแห่งการพักผ่อนที่พร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครบครัน ช่วยสร้างสรรค์ วันพักผ่อนให้เปี่ยมสุข ด้วยสระว่ายน้ำกว้างใหญ่ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวด้วยต้นอินทผลัมกลางสระ พร้อมสระเด็ก และสระแห่งที่สอง การ์เด้นพูล ที่สามารถเลือกพักผ่อนเปลี่ยนบรรยากาศได้อีกด้วย สร้างเสริมความสุขด้วยสันทนาการต่างๆ เช่น ขี่ม้า กีฬาทางน้ำ หรือศูนย์ออกกำลังกาย หรือสปาๆ ด้วยการนวดผ่อนคลายกล้ามเนื้อรอบบริเวณสระน้ำ

ห้องพักจำนวน 296 ห้อง ถูกตกแต่งให้อำนวยความสะดวกสบาย พร้อมความหรูหรา สวยงาม ทุกห้องมีระเบียงให้ออกมารับลม สูดกลิ่นสดชื่นของอายทะเล และชมทัศนียภาพสีฟ้าสดใส ของท้องฟ้า และท้องทะเล พร้อมรับแสงแดดแรกยามรุ่งอรุณของวันใหม่ และความงดงามยามอาทิตย์อัสดงห้องพักแต่ละห้องเป็นห้องแอร์ ประกอบด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยมากมาย เริ่มจากห้องน้ำที่กว้างใหญ่และสะอาด แยกห้องอาบน้ำฝักบัวออกจากอ่างอาบน้ำอย่างเป็นสัดส่วน ตู้นิรภัยในห้องพัก ไม้กระป๋องเตรียมไว้ทุกห้อง ตู้เย็นพร้อมมินิบาร์ โทรศัพท์ที่โต๊ะหัวเตียง และอีกเครื่องหนึ่งในห้องน้ำ เพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร รวมถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ระบบไฟฟ้า แสงสว่าง โทรศัพท์ และแอร์ ควบคุมด้วยระบบรีโมทสะดวกสบาย ในยามพักผ่อน พร้อมมั่นใจในความปลอดภัย





ที่มา: <http://www.dusit.com/dusitthani/luahin/gallery-th.html>

ภาพที่ 2.5 ลักษณะชายหาดที่ตั้งโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

5.3 ห้องพัก โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 296 ห้อง ซึ่งแบ่งเป็นประเภทห้องพักเรียงลำดับตามราคาขาย ดังต่อไปนี้

5.3.1 Superior Room ห้องพักชนิดนี้มีทั้งหมด 176 ห้อง ขนาด 36 ตารางเมตร ทุกห้องจะเห็นวิวทะเลจากระเบียงในมุมเฉียง



ภาพที่ 2.6 ลักษณะห้องพัก Superior Room

5.3.2 Lanai Room ห้องพักชนิดนี้มีทั้งหมด 33 ห้อง ขนาด 36 ตารางเมตร ห้องพักชนิดนี้จะอยู่ที่ชั้น 1 มองเห็นวิวทะเลจากระเบียงไม้ในมุมเฉียงเหมือน Superior แต่ตั้งอยู่ชั้นล่าง และมีพื้นที่ระเบียงกว้างเป็นส่วนตัว แต่ละห้องสามารถเดินตรงไปที่สระว่ายน้ำจากระเบียงของห้องได้



ภาพที่ 2.7 ลักษณะห้องพัก Lanai Room

5.3.3 Dusit Club Room ห้องพักชนิดนี้จะมองเห็นวิวทะเลจากทางด้านตรงมีทั้งหมด 53 ห้อง ขนาด 36 ตารางเมตร



ภาพที่ 2.8 ลักษณะห้องพัก Dusit Club Room

5.3.4 Club Suite Room ห้องพักชนิดนี้จะมี 1 ห้องนอน 1 ห้องนั่งเล่น Pantry และมองเห็นวิวทะเลจากทางด้านตรงมีทั้งหมด 25 ห้อง ขนาด 72 ตารางเมตร



ภาพที่ 2.9 ลักษณะห้องพัก Club Suite Room

5.3.5 Dusit Suite Room ห้องพักชนิดนี้จะมีอยู่ที่ชั้น 2, 4, 6 เป็นห้องแรกถัดจากทะเลจะมี 1 ห้องนอน 1 ห้องนั่งเล่น Pantry 2 ห้องน้ำ และมองเห็นทะเล 180 องศา จากทางด้านตรงมีทั้งหมด 5 ห้อง ขนาด 84 ตารางเมตร



ภาพที่ 2.10 ลักษณะห้องพัก Dusit Suite Room

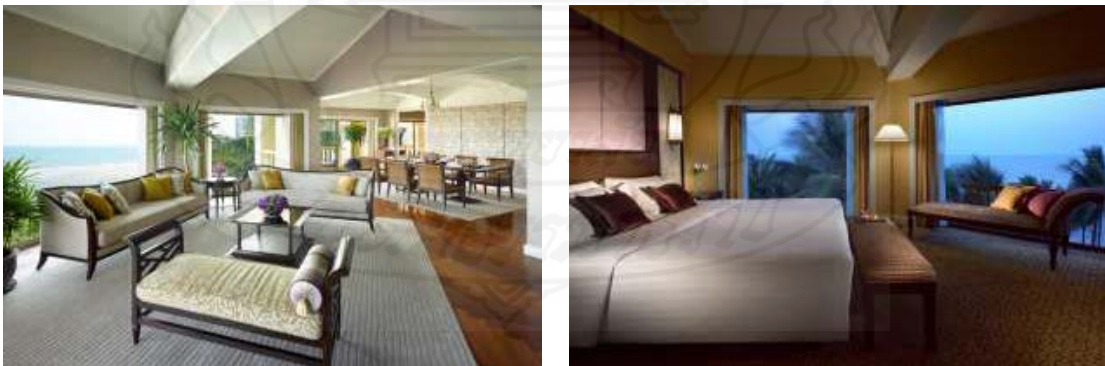


5.3.6 Lanai Suite Room ห้องพักชนิดนี้อยู่ที่ชั้น 1 เป็นห้องแรกถัดจากทะเลจะมี 1 ห้องนอน 1 ห้องนั่งเล่น Pantry 2 ห้องน้ำ และมีระเบียงไม้ สามารถมองเห็นทะเล 180 องศา จากทางด้านตรงมีทั้งหมด 2 ห้อง ขนาด 84 ตารางเมตร



ภาพที่ 2.11 ลักษณะห้องพัก Lanai Suite Room

5.3.7 Presidential Suite ห้องพักชนิดนี้มีทั้งหมด 2 ห้องคือ ห้องหมายเลข 517 และ 710 เป็นห้องแรกถัดจากทะเลมี 2 ห้องนอน 1 ห้องนั่งเล่น 1 ห้องอาหาร Pantry 3 ห้องน้ำ มองเห็นทะเลจากทางด้านตรง ขนาด 170 ตารางเมตร



ภาพที่ 2.12 ลักษณะห้องพัก Presidential Suite

สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องมีลักษณะใกล้เคียงกัน สิ่งที่ใช้เป็นจุดขายซึ่งแบ่งแยกห้องแต่ละประเภทคือ ทิวทัศน์ ขนาดของห้องพัก และสิทธิประโยชน์ (Club Benefits) ที่จะรับเพิ่มเติม ห้องที่ราคาสูงขึ้นจะมีทิวทัศน์ดีขึ้น

5.4 ห้องอาหาร สำหรับห้องอาหาร ทางโรงแรมมีห้องอาหารประเภทต่างๆ ไว้บริการลูกค้า ดังนี้

5.4.1 ห้องอาหาร เดอะเรสเตอรองท์ ห้องอาหารนานาชาติที่มีรายการอาหารมากมาย ให้ท่านเลือกสั่งได้ตามความโปรดปราน และทุกค่ำวันจันทร์ พบกับ “กราฟเวอร์รี่ไนท์” บุฟเฟต์อาหารยุโรปที่จัดอาหารประเภทนั้นมาให้ท่านลิ้มลอง เช่น เนื้อแกะ สันใน แฮม พร้อมมุมของหวาน หลากหลายความอร่อย เวลาเปิด 6.00 – 23.00 น.



ภาพที่ 2.13 ลักษณะห้องอาหาร เดอะเรสเตอรองท์

5.4.2 ห้องอาหารซาน มาร์โก ห้องอาหารอิตาเลียนรสเลิศในบรรยากาศโปร่งสบาย รับแสงแดดอ่อนริมระเบียงเสมือนในอิตาลี ทุกค่ำวันพุธ พบกับ “พาสต้าแฟคตอรี” บุฟเฟต์อาหารอิตาเลียน พร้อมมุมพาสต้าปรุงสดๆ ตรงหน้า แล้วเลือกซอสดตามใจปรารถนาเวลาเปิด 18.00 – 22.30 น.



ภาพที่ 2.14 ลักษณะห้องอาหารซาน มาร์โก

5.4.3 ห้องอาหาร บ้านเบญจรงค์ บริการอาหารไทย รสชาติกลมกล่อม ฝีมือปราณีต ขับกล่อมมือค้ำด้วยเสียงเพลงจากเครื่องดนตรีไทย ทุกค่ำวันศุกร์พบกับ “ไทยมาร์เก็ตไนท์” บุฟเฟต์อาหารไทยและการแสดงจากทั่วทุกภาค เวลาเปิด 18.00 – 22.30 น.



ภาพที่ 2.15 ลักษณะห้องอาหาร บ้านเบญจรงค์

5.4.4 ห้องอาหาร ริมทะเล บริการด้วยอาหารทะเลบาร์บีคิวพิเศษสุดมือค้ำวันเสาร์ พบกับบาร์บีคิวบุฟเฟต์ รวบรวมอาหารทะเลสดๆ จากทะเลไทย เวลาเปิด 18.00 – 22.30 น.





ภาพที่ 2.16 ลักษณะห้องอาหาร ริมทะเล

5.4.5 ศาลาทิพย์ พูลไชด์เทอร์เรซ บริการอาหารว่างและเครื่องดื่ม ในขณะที่ท่านกำลังเพลิดเพลินในสระว่ายน้ำอันกว้างใหญ่ที่ประดับด้วยน้ำพุและซุ้มอินทผาลัมอันสวยงาม เวลาเปิด 10.00 – 19.00น.



ภาพที่ 2.17 ลักษณะศาลาทิพย์ พูลไชด์เทอร์เรซ

5.4.6 ลีอบบี้ เลานจ์ เหมาะสำหรับการพบปะสังสรรค์ หรือนั่งพักผ่อนสบายๆ และในตอนเย็นจะมีการบรรเลงเพลงเปียโน เวลา 10.00 น. เวลาเปิด 10.00 – 24.00 น.



ภาพที่ 2.18 ลักษณะห้องล็อบบี้ เลานจ์

5.4.7 โปโลบาร์ เป็นส่วนผสมของบรรยากาศคลับในลอนดอนสมัยก่อน และ ความสนุกสนานแบบแจ๊สคลับ เลานจ์ กั๊ววงดนตรี The Polo Band เวลาเปิด 17.00 – 01.00 น.



ภาพที่ 2.19 ลักษณะห้องโปโลบาร์

5.5 ห้องประชุม โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีห้องประชุมทั้งหมด 15 ห้อง ซึ่งห้องประชุม ถูกแบ่งเป็น 2 พื้นที่ภายในโรงแรม คือ

5.5.1 Napalai Ballroom (Lobby Level) จะมีทั้งหมด 3 ห้องประชุมหลักใหญ่ แต่ห้องประชุมดังกล่าวจะยังสามารถแบ่งเป็นห้องประชุมเล็กได้อีก

- Napalai Ballroom สามารถแบ่งออกเป็นห้องประชุมเล็ก ได้ 2 ห้องประชุม คือ Napalai A และ Napalai B



ภาพที่ 2.20 ลักษณะห้องประชุม Napalai Ballroom

- Bor Fai สามารถแบ่งออกเป็นห้องประชุมเล็กได้ 2 ห้องประชุม คือ Bor Fai 1 และ Bor Fai 2



ภาพที่ 2.21 ลักษณะห้องประชุม Bor Fai

- Huay Sai สามารถแบ่งออกเป็นห้องประชุมเล็กได้ 3 ห้องประชุม คือ Huay Sai 1, Huay Sai 2 และ Huay Sai 3



ภาพที่ 2.22 ลักษณะห้องประชุม Huay Sai

5.5.2 The Royal Dusit Hall (Ground Floor) จะมีทั้งหมด 4 ห้องประชุมใหญ่ และสามารถแบ่งออกเป็นห้องประชุมเล็กได้อีก 8 ห้องประชุมด้วยกัน

- Royal Dusit Grand Ballroom สามารถแบ่งออกเป็นห้องประชุมเล็กได้ 2 ห้อง คือ Royal Dusit Ballroom A และ Royal Dusit Ballroom B



ภาพที่ 2.23 ลักษณะห้องประชุม Royal Dusit Grand Ballroom

- Khao Luang สามารถแบ่งออกเป็นห้องประชุมเล็กได้ 2 ห้อง คือ Khao Luang 1 และ Khao Luang 2





ภาพที่ 2.24 ลักษณะห้องประชุม Khao Luang

- Khao Wang สามารถแบ่งออกเป็นห้องประชุมเล็กได้ 3 ห้อง คือ Khao Wang 1, Khao Wang 2 และ Khao Wang 3



ภาพที่ 2.25 ลักษณะห้องประชุม Khao Wang

- Khao Yai ห้องประชุมประเภทนี้มีเพียงห้องเดียว



ภาพที่ 2.26 ลักษณะห้องประชุม Khao Yai

5.6 บริการอื่นๆ สำหรับท่านที่รักการออกกำลังกายทางโรงแรมได้จัดกิจกรรมอันหลากหลายไว้ให้ได้เลือกใช้บริการที่ The Pavilion ซึ่งเป็นอาคารแยกส่วนอยู่ตรงข้ามกับอาคารห้องพักของโรงแรม ไม่ว่าจะเป็น DFiT ที่มีเครื่องออกกำลังกายหลายแบบให้เลือกตามความถนัด สนามเทนนิสขนาดมาตรฐาน 4 สนาม สควอช 2 สนาม ห้องซาวน่า ห้องอบไอน้ำ สนุกเกอร์ ปิงปอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจี่ม้าในสนามโปโลอันกว้างใหญ่ พร้อมกิจกรรมหลากหลายประจำสัปดาห์ให้เลือกชมและทดลองทำด้วยตัวท่านเอง ได้แก่

วันจันทร์	สาธิตการร้อยมาลัย	เวลา 14.00 – 15.00 น.	ที่ห้องอาหารบ้านเบญจรงค์
วันอังคาร	สาธิตการปรุงอาหารไทย	เวลา 14.00 – 15.00 น.	ที่ห้องอาหารบ้านเบญจรงค์
วันพุธ	สาธิตการแกะสลักน้ำแข็ง	เวลา 14.00 – 15.00 น.	ที่ห้องอาหารบ้านเบญจรงค์
วันพฤหัสบดี	สาธิตการทำขนมหวานไทย	เวลา 14.00 – 15.00 น.	ที่ห้องอาหารบ้านเบญจรงค์
วันศุกร์	สาธิตการแกะสลักผลไม้	เวลา 14.00 – 15.00 น.	ที่ห้องอาหารบ้านเบญจรงค์
วันเสาร์	สอนการทำผ้าบาติก	เวลา 14.00 – 15.00 น.	ที่การ์เด็นพูล

### 5.7 วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน คือ เพื่อส่งมอบประสบการณ์ในการต้อนรับที่สะท้อนความงามและวัฒนธรรมของประเทศไทยอันทรงคุณค่า รวมถึงมาตรฐานของงานบริการที่สมบูรณ์แบบ เป็นนวัตกรรมใหม่ และคงความเป็นเลิศ



### 5.8 พันธกิจ

พันธกิจของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน คือ การทำให้ดุสิตเป็นหนึ่งในแบรนด์ของโลกที่ทรงคุณค่าในงานบริการ เพื่อตอบสนองทุกความต้องการและชื่อเสียงต่อผู้มาเยือน

### 5.9 ความเชื่อของดุสิต

ความเชื่อ คือ องค์ประกอบของเอกลักษณ์เฉพาะที่ได้จุดประกายความโดดเด่นให้กับเครือดุสิตอินเตอร์เนชันแนล “กล้าและพร้อมที่จะทำในสิ่งที่ท้าทายมีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่หุ่่มเทและพยายามทำทุกอย่างให้เป็นเลิศมีความมั่นคงต่ออุดมการณ์ และเอกลักษณ์ของตนเอง”

### 5.10 คำสัญญาและคุณค่าหลักของดุสิต

คำสัญญาของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน คือ ส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่าอันแสนประทับใจให้กับทุกผู้มาเยือน

คุณค่าหลักของดุสิตธานี หัวหิน คือ ความใส่ใจ ความจริงใจ ความเคารพ และความอ่อนน้อม

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤษฎี กาญจนกิตติ (2541) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้โรงแรมในโรงแรมอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ใช้บริการชาวไทยให้ความสำคัญต่อบริการในการเลือกใช้โรงแรมคือ ปัจจัยด้านราคาอัตราค่าห้องพัก ความสะอาดสบาย ระบบความปลอดภัย สภาพห้องพัก และการบริการ ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผู้ใช้บริการชาวต่างประเทศให้ความสำคัญกับปัจจัยในการเลือกใช้โรงแรมคือ ด้านสภาพห้องพัก ความสะอาดสบาย อัตราค่าห้องพัก ระบบความปลอดภัย และการบริการ ตามลำดับ ในด้านสื่อที่มีผลต่อการเลือกใช้โรงแรมของผู้ใช้บริการกลุ่มผู้ใช้บริการชาวไทยได้รับอิทธิพลจากสื่อประเภทนิตยสารและวารสารการท่องเที่ยวมากที่สุด รองลงมาคือ สื่อประเภทหนังสือพิมพ์ซึ่งให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมในรูปแบบของการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ส่วนกลุ่มผู้ใช้บริการชาวต่างประเทศได้รับอิทธิพลการตัดสินใจเลือกใช้โรงแรมจากสื่อประเภทสารสนเทศมากที่สุด รองลงมาคือ สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทแผ่นพับและใบปลิว ปัญหาหรืออุปสรรคที่ชาวต่างประเทศพบเมื่อนักอาศัยในประเทศไทยคือ ปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งส่วนมากมีปัญหาเกี่ยวกับภาษาในการติดต่อสื่อสารระหว่างชาวไทยและชาวต่างประเทศ รองลงมาคือ ด้านอาชญากรรม ระดับราคาสินค้าไม่เหมาะสม ด้านที่พักและโภชนาการชาวต่างประเทศที่เข้ามายังประเทศไทยต้องการที่พักที่สะอาดสบายและมีความปลอดภัยควบคู่ไปกับด้านอื่นๆ

นภาพรรณ จันทสาระกุล (2545) ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของเดอะเลกาซีรีเวอร์แควรีสปอร์ต จังหวัดกาญจนบุรี ใน 4 ด้านคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด และเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของเดอะเลกาซีรีเวอร์แควรีสปอร์ต โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งหน้าที่การงาน ประเภทในการเข้าพัก วัตถุประสงค์หลักในการเข้าพัก และจำนวนความถี่ในการเข้าพัก พบว่า

ลูกค้าที่มาใช้บริการมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความพึงพอใจด้านผลิตภัณฑ์ระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆ มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ลูกค้าที่มีเพศ อายุ และตำแหน่งหน้าที่การงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ลูกค้าที่มีการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจด้านราคาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลูกค้าที่มีอาชีพต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลูกค้าที่รายได้ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการโดยรวมและรายด้าน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการส่งเสริมการตลาดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประเภทของลูกค้าในการเข้าพักต่างกันมีความพึงพอใจต่อการให้บริการโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลูกค้าที่มีวัตถุประสงค์ในการเข้าพักต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านราคาและการจัดจำหน่ายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จำนวนความถี่ในการเข้าพักต่างกันมีความพึงพอใจต่อการให้บริการโดยรวมไม่แตกต่างกัน และในรายด้านพบว่า ด้านราคาลูกค้ามีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กรัณย์ สุทธารมณ (2546) ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของโรงแรมรอยัลโดมอน จังหวัดเพชรบุรี ใน 4 ด้าน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด และเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของโรงแรมทั้ง 4 ด้าน พบว่า

ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของโรงแรมรอยัลโดมอนโดยรวมอยู่ในระดับกลาง แต่ด้านผลิตภัณฑ์และด้านการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับสูง

ลูกค้าที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประเภทของลูกค้าที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการของโรงแรมทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ลูกค้าที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของโรงแรมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลูกค้าที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อโรงแรมด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลูกค้าที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความพึงพอใจต่อโรงแรมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลูกค้าที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความพึงพอใจด้านผลิตภัณฑ์และด้านการจัดจำหน่ายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สินินาถ ต้นตราพล (2546) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้โรงแรมแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดคือ ราคาห้องพัก รองลงมาคือ ทำเลที่ตั้ง คุณภาพห้องพักและคุณภาพบริการ ตามลำดับ ส่วนผู้ใช้บริการชาวไทยให้ความสำคัญกับราคาเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ คุณภาพของห้องพัก ทำเลที่ตั้ง และคุณภาพบริการ ตามลำดับ สำหรับชาวต่างประเทศให้ความสำคัญกับทำเลที่ตั้งเป็นสำคัญ รองลงมาคือ ราคา คุณภาพบริการ และคุณภาพห้องพัก ตามลำดับ

ในส่วนของความพึงพอใจที่มีต่อการใช้บริการพบว่า ผู้ใช้บริการชาวไทยมีความพึงพอใจในระบบรักษาความปลอดภัยบริเวณโดยรอบ โรงแรมเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ความสะอาดของห้องพัก ระบบควบคุมอุณหภูมิห้องพักที่มีประสิทธิภาพ การสำรองห้องพักเป็นไปตามที่ผู้ใช้บริการต้องการ และความประทับใจในอาหารมื้อกลางวัน ตามลำดับ ส่วนชาวต่างประเทศมีความพึงพอใจในระบบรักษาความปลอดภัยบริเวณโดยรอบ โรงแรมเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ระบบควบคุมอุณหภูมิห้องที่มีประสิทธิภาพ การสำรองห้องพักเป็นไปตามที่ผู้ใช้บริการต้องการและความสะอาดของห้องพัก ตามลำดับ

สุปราณี ศิล โกลเศศศักดิ์ (2547) ศึกษามูลเหตุจูงใจและความพึงพอใจในการใช้บริการโรงแรมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของนักท่องเที่ยว โดยศึกษาปัจจัยทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านชื่อเสียงของโรงแรม ด้านบรรยากาศและการจัดสวน ด้านสภาพห้องพัก ด้านราคาห้องพัก ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและกิจกรรมในโรงแรม ด้านการรักษาความปลอดภัย และด้านการบริการ ผลการวิจัยพบว่านักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับมูลเหตุโดยรวมด้านชื่อเสียงของโรงแรม และด้านรายได้ในระดับมาก นักท่องเที่ยวที่มีเพศ รายได้ อาชีพ จำนวนครั้งที่เข้าพัก และผู้ร่วมพักต่างกัน มีมูลเหตุโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า นักท่องเที่ยวไทยที่มีรายได้ต่างกันมีมูลเหตุจูงใจด้านราคาห้องพักและด้านการรักษาความปลอดภัยแตกต่างกัน นอกจากนี้

นักท่องเที่ยวที่มีจำนวนครั้งที่เข้าพักต่างกันมีมูลเหตุจูงใจด้านราคาห้องพักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

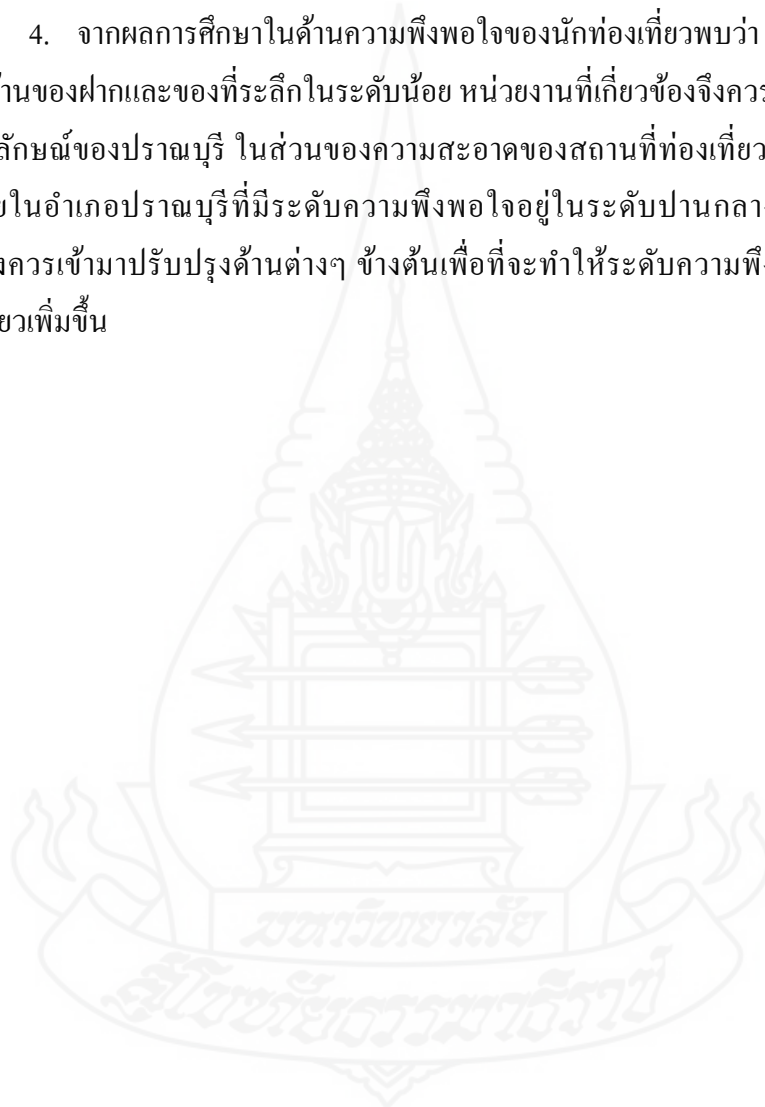
วรรัช จันทรภัทร (2547) ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมการเลือกใช้บริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่า นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศมีวัตถุประสงค์ในการเดินทางมายังจังหวัดเชียงใหม่เพื่อการท่องเที่ยวหรือพักผ่อนมากที่สุดคือ ร้อยละ 70 และเคยมาจังหวัดเชียงใหม่มากกว่า 1 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 52 ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศพบว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $\alpha = 0.1$  คือ ถ้ารายได้เฉลี่ยต่อเดือนเพิ่มขึ้นมีโอกาสทำให้การเลือกใช้บริการโรงแรมที่มีระดับราคาตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไปของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับปัจจัยทางด้านการตกแต่งที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมที่มีระดับราคาตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $\alpha = 0.01$  ซึ่งเป็นไปตามที่สมมติฐานตั้งไว้ ส่วนระยะเวลาหรือจำนวนวันในการเข้าพักโรงแรมที่ลดลงมีโอกาสทำให้การเลือกใช้บริการโรงแรมที่มีระดับราคาตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไปของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเพิ่มขึ้น ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $\alpha = 0.01$  และปัจจัยด้านราคาห้องพักที่เพิ่มขึ้นมีโอกาสทำให้การเลือกใช้บริการโรงแรมที่มีระดับราคาตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไปของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศลดลง ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $\alpha = 0.05$

ก่องษ์ บุญยucar (2550) พฤติกรรมและปัจจัยในการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในการเลือกใช้บริการที่พักในอำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

1. จากผลการศึกษาในส่วนของข้อมูลทั่วไปและพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ส่วนมากกลุ่มตัวอย่างจะมีการเลือกที่พักโดยสอบถามจากคนรู้จักหรือเพื่อนมากที่สุด ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจหรือผู้บริหารโรงแรมจึงน่าจะให้ความสำคัญกับความประทับใจของผู้เข้าพักมากขึ้น
2. จากผลการศึกษาทางด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมพบว่า ปัจจัยทางด้านค่าบริการเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการที่พักของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวในอำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ดังนั้น ผู้ประกอบการสถานที่พักจึงต้องใส่ใจกับการให้บริการนักท่องเที่ยวเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่นักท่องเที่ยวและทำให้เกิดการย้อนกลับมาท่องเที่ยวที่ปราณบุรีอีก

3. จากผลการศึกษาทางด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการ โรงแรมพบว่า ปัจจัยด้านการส่งเสริมการขายเป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการธุรกิจสถานที่พักควรให้ความสนใจ เนื่องจากแหล่งท่องเที่ยวที่ปราณบุรีนั้นก็มีความสวยงามเมื่อเปรียบเทียบกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆในพื้นที่ใกล้เคียง เช่นชะอำ หัวหิน เป็นต้น ซึ่งหากผู้ประกอบการธุรกิจสถานที่พักมีแผนการตลาดด้านการส่งเสริมการขายที่ดีจะทำให้นักท่องเที่ยวสนใจที่จะมาพักผ่อนที่ปราณบุรีมากขึ้น

4. จากผลการศึกษาในด้านความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวพบว่า นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจด้านของฝากและของที่ระลึกในระดับน้อย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรศึกษาค้นหาผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของปราณบุรี ในส่วนของความสะอาดของสถานที่ท่องเที่ยวและด้านการบริการต่างๆ ภายในอำเภอปราณบุรีที่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น หน่วยงานราชการจึงควรเข้ามาปรับปรุงด้านต่างๆ ข้างต้นเพื่อที่จะทำให้อัตราความพึงพอใจโดยรวมของนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพราะการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การกำหนดราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน นั้นจำเป็นต้องได้ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร และฝ่าย Sales & Revenue ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกจะทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิในการดำเนินงานของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะมีความกว้างขวางครอบคลุมประเด็นที่สำคัญและมีรายละเอียดซึ่งเป็นผลโดยตรงจากประสบการณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาดังกล่าวนอกจากจะนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ต่อการกำหนดราคาห้องพักแล้วยังอาจจะก่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการดำเนินงาน ดังที่ อรุณี อ่อนสวัสดิ์ (2551: 278) กล่าวว่า ปัญหาการวิจัยจะเป็นตัวกำหนดระเบียบวิธีวิจัยและแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพเหมาะกับปัญหาที่มีลักษณะดังนี้ 1) เมื่อต้องการสร้างความรู้ สร้างสมมติฐาน หรือสร้างทฤษฎีใหม่ 2) เมื่อต้องการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงในสังคม โดยมุ่งศึกษาปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) เมื่อต้องการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ในระดับลึก ต้องค้นหาความหมายของปรากฏการณ์นั้นๆ

นอกจากนี้ การวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกมีความยืดหยุ่นในด้านกรอบแนวคิดของการวิจัยมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณดังที่ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม (2547: 6-67) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาตามปรากฏการณ์มีเป้าหมายคือ ความเข้าใจจากมุมมองของผู้กระทำ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำความเข้าใจทัศนคติของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นที่ผู้ทำการวิจัยต้องการศึกษา

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร และ Sales & Revenue Department โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จำนวน 3 ราย โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนา และการสังเกตของผู้วิจัยที่มีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการแผนกสำรองห้องพัก โดยผู้วิจัยได้พูดคุยและแนะนำตัวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องก่อนจะขอทำการสัมภาษณ์



## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ โดยลำดับขั้นตอนดังนี้

2.1 ผู้วิจัยเตรียมการในด้านความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิด ด้านกลยุทธ์การกำหนดราคาห้องพัก

2.2 ผู้วิจัยเตรียมความรู้ในเรื่อง ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล จากตำรา

2.3 แนวคำถามในการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นด้วยตนเอง โดยการศึกษาประเด็นคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างเป็นคำถามให้ครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัย อันเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ มีการจัดเรียงลำดับคำถามตามเนื้อหาของคำถามเป็นลักษณะของคำถามปลายเปิด

โครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 แนวคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย อายุ เพศ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดราคาห้องพักและปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพัก

ส่วนที่ 3 เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ วิธีการกำหนดราคาห้องพัก ตลอดจนการแปลงราคาห้องพัก

2.4 อุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์คือ เครื่องบันทึกเสียงขนาดเล็ก สมุดบันทึก และปากกา

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในส่วนของลักษณะข้อมูลสามารถจำแนกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากเอกสาร หนังสือ งานวิจัย บทความ สื่อ สารสนเทศข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ตลอดจนเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยทำการศึกษาเอกสาร (Documentary Research)

**3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมด้วยวิธีการการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของ Sales & Revenue Department โดยผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) แบบตัวต่อตัว เพื่อเปิดเผยสิ่งจูงใจ ความเชื่อทัศนคติของผู้ตอบ โดยเตรียมคำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยการกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำวิจัยก่อนเริ่มการทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แสดงถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์โดยขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้ากับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และมีการทดสอบคำถามและคำตอบเพื่อเป็นแนวทางในการถามคำถามต่อไป โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-60 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แต่ละรายจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นที่เรียกว่าข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) จึงหยุดการสัมภาษณ์ซึ่งองอาจ นัยวัฒน์ (2548: 233) อธิบายว่า การอิ่มตัวของข้อมูลอาจเกิดจากข้อมูลที่รวบรวมมาได้มีลักษณะแบบแผนเพียงอย่างเดียว (Emergence of Regularities) หรืออีกนัยหนึ่งคือ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ส่วนใหญ่มีลักษณะซ้ำซ้อนสาระในประเด็นเดียวกัน ในขณะที่สัมภาษณ์ผู้วิจัยจะใช้การจดบันทึกสรุปสั้นๆ เฉพาะประเด็นที่สำคัญ และเมื่อจบการสัมภาษณ์จะทำการบันทึกข้อมูลอื่นๆ ทันที เช่น ลักษณะท่าทาง ลักษณะน้ำเสียงตามความเป็นจริง โดยไม่มีการตีความ นอกจากนี้ยังได้บันทึกเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกหรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ขณะที่รวบรวมข้อมูลซึ่งการเขียนบันทึกสรุปสั้นๆ ดังกล่าวมีประโยชน์สำหรับผู้วิจัยในการมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มหัวข้อสรุป (องอาจ นัยวัฒน์, 2548: 232; อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551: 282) ข้อมูลจะถูกนำมาทำการบันทึกและถอดเทปรายวันเพื่อทำการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน เพื่อนำไปศึกษาเพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป และข้อมูลที่ได้มาผู้วิจัยจะนำมาถอดเทปคำต่อคำ ประโยคต่อประโยค แล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งด้วยการฟังเทปบันทึกเสียงซ้ำ

ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้วได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ดังนี้

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้วิจัยซึ่งจะมีผลต่อความถูกต้องและเป็นจริงของข้อมูล
2. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member Checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้จดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจนนำกลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้องของข้อมูลว่า ข้อมูลเป็นจริงตรงกับความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่

3. ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยการนำข้อมูลไปตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

4. ความสามารถในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (Transferability) โดยการเขียนระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของการวิจัยในการที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน

5. การยืนยันผลการวิจัย (Conformability) โดยผู้วิจัยจะเก็บเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยไว้เป็นอย่างดีพร้อมสำหรับการตรวจสอบ (Audit Trail) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้ไม่มีความลำเอียงหรือเกิดจากการคิดขึ้นของผู้วิจัย

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการบันทึกภาคสนามมาอ่านหลายๆ ครั้งเพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ

4.2 นำข้อมูลกลับมาอ่านอีกครั้งโดยละเอียดทุกบรรทัดและจึงตีความพร้อมทำการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.3 นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกันโดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือทุกประโยคแล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มใหญ่ (Themes) และกลุ่มย่อย (Sub-theme) ที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ซึ่งกระบวนการดังกล่าวคือ การสร้างหัวข้อสรุปและกลุ่มหัวข้อสรุปแนวคิดในตัวข้อมูลดังที่ทองอาจ นัยพัฒน์ (2548: 236) อธิบายว่า กระทำโดยอ่านทบทวนข้อมูลปฐมภูมิที่อยู่ในรูปข้อความทางภาษา (Textual Primary Data) ซึ่งเก็บรวบรวมได้จากแหล่งต่างๆ ในภาคสนามเสร็จแล้ว จึงแบ่งแยกข้อมูลดังกล่าวออกเป็น ส่วนย่อย (Breaking Down) ตามหน่วยความหมาย (Meaning Unit) หรือหน่วยวิเคราะห์ (Analysis Unit) ในระดับเบื้องต้น จากนั้นทำการกำหนดข้อความสั้นๆ เพื่อใช้เป็นมโนทัศน์หรือหัวข้อสรุปแนวคิดที่สะท้อนความหมายสำคัญทั้งที่ปรากฏชัดแจ้งและแฝงอยู่ในข้อมูลส่วนย่อยนั้นแล้วจึงนำหัวข้อสรุปแนวคิดที่มีความหมายคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันมาจัดเป็นกลุ่มหัวข้อสรุปแนวคิด (Conceptual Categories) ต่างๆ กลายเป็นหน่วยความหมายของข้อมูลที่มีขนาดใหญ่และมีระดับความเป็นนามธรรมมากขึ้น

4.4 ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน โดยจะไม่มีการนำทฤษฎีไปควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดประกอบคำหลักสำคัญที่ได้ เพื่อแสดงความชัดเจนของปรากฏการณ์ด้านความปลอดภัยและคุณภาพบริการที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจการเลือกใช้ท่าเทียบเรือน้ำมัน



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ การวิจัยเอกสาร การสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เจาะลึก หลังจากนั้นผู้วิจัยได้พยายามนำเสนอสรุปผลการวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการกำหนดราคาห้องพัก รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพัก ตลอดจนนโยบาย กลยุทธ์และวิธีการในการกำหนดราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน สำหรับที่จะใช้ประโยชน์เป็นแนวทางในการสรุปเป็นข้อเสนอแนะต่อไป ซึ่งผลการนำเสนอสามารถสรุปเป็นประเด็นและสาระสำคัญๆ ได้ ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า “โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับโรงแรมได้อย่างไร” อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์และบริการของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน หรือส่วนตลาดที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy) มีหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit: SBU) เป็นหน่วยระดับธุรกิจที่ผู้บริหารโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรขององค์กร ความสามารถในการแข่งขัน (Competencies) เพื่อเป็นเครื่องมือและกลไกธุรกิจพัฒนาศักยภาพไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) กล่าวคือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ กลยุทธ์ที่เน้นการแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งในที่นี้หมายถึงความพึงพอใจ โดยทั่วไปการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นการตอบคำถามที่ว่า “โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะแข่งขันกับคู่แข่งอย่างไร” (how do we compete) ซึ่งจะทำการตัดสินใจในองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ คือ

1. ความต้องการของลูกค้า (Customer's Needs) โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะต้องตอบคำถามในส่วนที่เกี่ยวกับความต้องการเชิงคุณค่าของลูกค้าเพื่อนำมากำหนดปัจจัยที่ต้องใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์คือ การให้บริการดูแลโดยจะต้องมีความชัดเจนในประเด็นของการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ว่าจะให้มีความแตกต่างจากบริการของกลุ่มคู่แข่งหรือไม่ ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ให้ (Product Differentiation) คือ กระบวนการที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างหนึ่งโดยการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ และให้คุณค่าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ โรงแรมทุกโรงแรมจะต้องพยายามสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการให้อยู่ในระดับที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจขั้นต่ำของลูกค้าหรือผู้มารับบริการได้ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการอย่างไรก็ดี บางโรงแรมที่มุ่งสร้างความแตกต่างระดับที่มากพอจะทำให้เห็นชัดถึงความแตกต่างและอยู่ในสถานะที่ครองความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. กลุ่มลูกค้าที่จะให้บริการ (Customer Group) ทุกโรงแรมจะต้องตอบคำถามในส่วนที่เกี่ยวกับส่วนตลาด (Market Segment) ที่จะให้บริการว่า จะกำหนดส่วนตลาดเป็นกลุ่มลูกค้าหรือผู้มารับบริการอย่างไร และจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างไร เช่น กลุ่มข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ กลุ่มพนักงานบริษัท หรือกลุ่มลูกค้าทั่วไป

3. ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะต้องตอบคำถามในส่วนของความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยการตัดสินใจว่า จะให้คุณค่า (Value) ใดกับลูกค้า จะให้เพียงคุณค่าที่ตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product Value) อย่างเดียวหรือจะให้คุณค่าต่อผู้ใช้ (User Value) ด้วย ในการกำหนดคุณค่าจะต้องพิจารณากำหนดองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันว่า จะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใดจึงจะสามารถสร้างคุณค่าตามที่ต้องการ ในส่วนของการใช้ความสามารถในการแข่งขันเป็นเครื่องมือนำสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้ Hill และ Jones ให้ความเห็นว่าควรมุ่งเน้นในองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

- ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior Efficiency)
- คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior Quality)
- นวัตกรรมที่เหนือกว่า (Superior Innovation)
- การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (Superior Customer Responsiveness)



ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้เป็นส่วนสำคัญที่โรงแรมคูสิดธานี หัวหิน จะต้องมีเพราะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับบริการต่อลูกค้าหรือผู้มารับบริการ (Product Value and User Value) การประเมินหน่วยงานต่างๆ ของโรงแรมคูสิดธานี หัวหิน จึงต้องมีจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์และประเมินอยู่ที่องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ จึงจะทำให้การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงแรมคูสิดธานี หัวหิน มีความตรงประเด็นและนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level)

สำหรับกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น ผู้วิจัยจะนำการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาพิจารณาและเชื่อมโยงผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix โดยในส่วนของ การวิเคราะห์ SWOT Analysis นั้นได้ทำการวิเคราะห์ในสายผลิตภัณฑ์ห้องพักเพื่อให้ตรงกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ซึ่งเป็นสายผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งยังเป็นสายผลิตภัณฑ์ที่สร้างรายได้ส่วนใหญ่ของโรงแรมและมีความเกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์อื่นอีกด้วย โดยปัจจุบัน โรงแรมคูสิดธานี หัวหิน มีทั้งหมด 3 สายผลิตภัณฑ์ ได้แก่ สายผลิตภัณฑ์ห้องพัก สายผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม และสายผลิตภัณฑ์สปา ซึ่งได้ทำการแสดงรายละเอียดในข้างต้นและการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

ระดับกลยุทธ์	SWOT Analysis	TOWS Matrix
<b>ระดับธุรกิจ</b>	<b>Strength</b> - ห้องพักมีความหลากหลายระดับและสวยงามหรูหรา - การบริการมีความเป็นมาตรฐานสากล - เทคโนโลยีการบริการมีการกรันตราค่าห้องพัก	<b>Weakness</b> - ราคาห้องพักมีการตั้งราคาที่สูงกว่ามาตรฐาน - โครงสร้างสถาปัตยกรรมไม่มีความทันสมัยตามสมัยนิยม
<b>Opportunity</b>	<b>กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategy)</b> ในสายผลิตภัณฑ์ห้องพักเพื่อความแตกต่างในทุกระดับห้องพักที่สวยงามมีความหรูหราอีกทั้งมีมาตรฐานระดับสากล เมื่อผสมผสานกับการส่งเสริมของภาครัฐต่อการท่องเที่ยวภายในประเทศ ความหลากหลายและแตกต่างในห้องพักจะเป็นตัวเลือกที่ดีให้แก่ผู้ใช้บริการและเป็นการเพิ่มเอกลักษณ์ที่ดีและเหนือกว่าคู่แข่ง (S1, S2, O1, O3)	<b>กลยุทธ์ผู้นำสนามเล็ก (Focus Group Strategy)</b> เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงลงไปอาจจะเป็นกลุ่มไม่ใหญ่มาก แต่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเต็มที่ โครงสร้างสถาปัตยกรรมที่มีความเป็นเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง ซึ่งมีความคลาสสิกเอาไว้ในเครื่องตกแต่ง และแนวโน้มการท่องเที่ยวที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น การสนับสนุนที่ดีจากภาครัฐ การเจาะกลุ่มเป้าหมายสนามเล็กน่าจะเป็นแนวทางที่ดีต่อองค์กร (W1, O1, O3)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ระดับกลยุทธ์	SWOT Analysis	TOWS Matrix
<b>Threat</b> - ลูกค้ามีการค้นหาข้อมูลตลอดทำให้ได้รับสื่อใหม่ๆ จากคู่แข่ง - คู่แข่งขันมีการพัฒนาจุดเด่นที่เหนือกว่าโรงแรม - สถานะทางการเมื่อมีความไม่มั่นคงอ่อนไหว	<b>กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost – leadership Strategy)</b> การลดต้นทุนให้ต่ำอาจจะเป็นจุดเด่นที่สร้างแรงดึงดูดใจที่ดีในการตัดสินใจซื้อแก่ผู้ใช้บริการ ห้องพักที่มีความหลากหลายทำให้ระดับราคาแตกต่าง การลดต้นทุนทางด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นของฟุ่มเฟือยภายในห้องพัก การพิจารณาเลือกวัสดุตกแต่งเพื่อความจำเป็น แต่ยังคงสะดวกสบายหรูหราสวยงามเพราะว่าคู่แข่งในปัจจุบันมีการเสนอความแตกต่างอย่างต่อเนื่อง และลูกค้าก็หาข้อมูลสะดวกสบายมากขึ้น การตั้งราคาที่ตั้งจะเป็นอีกแนวทางที่ดีในการพิจารณา (S1, T1, T2)	<b>กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน – สนามเล็ก (Cost Leadership - focus Strategy)</b> เน้นสินค้าราคาต่ำและเจาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นตลาดเล็กเพื่อตอบสนองความต้องการที่ตรงและราคาขอมเยา การคงและรักษาความขลังของสถาปัตยกรรมที่คงไว้คู่กับหัวหินเป็นระยะเวลานาน มีการปรับเปลี่ยนเล็กน้อยแก่สินค้าที่ชำรุดทรุดโทรมก่อนให้มีต้นทุนในการขายน้อยลง คู่แข่งขันมีการเสนอความแตกต่างแต่มาเกินไปด้วยการเพิ่มราคา ลูกค้าเน้นสินค้าราคาต่ำลง (W2, T1, T2)

จากตารางที่ 4.1 พบว่า การเน้นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ควรจะดำเนินกลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งเน้นเพื่อสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ โดยสามารถกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ สรุปได้จากตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เหมาะสม
ระดับธุรกิจ (Business Level)	1. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost – leadership Strategy)	1. สามารถตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งได้ในระดับโรงแรมมาตรฐานเดียวกัน 2. สร้างข้อได้เปรียบทางธุรกิจ 3. ใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าในทุกๆ งานที่มี	1. ถือเป็นประกาศสงครามราคา 2. ทำให้ได้ผลกำไรที่น้อยลง 3. ราคาที่ต่ำอาจทำให้มาตรฐานของโรงแรมดูต่ำ	กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่างเนื่องจากการสร้างเอกลักษณ์ที่มีความเหนือกว่าและแตกต่างจากคู่แข่งน่าจะสร้างตัวเลือกที่แตกต่างไปจากธุรกิจนี้ อีกทั้งปัจจุบันทุกโรงแรมต่างเน้นความสะดวกสบาย บริการระดับมืออาชีพ ถ้าองค์กรสามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างไปจากเดิมแล้วนั้น ก็จะสร้างผลกำไรในที่สุด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เหมาะสม
2. กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategy)	2. กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategy)	1. สร้างเอกลักษณ์ที่มี	1. ลอกเลียนแบบได้ง่าย	1. ลอกเลียนแบบได้ง่าย 2. การบริการที่เกิดจากคนอาจจะมีคุณภาพ 3. เศรษฐกิจทำให้ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่าง
		ความแตกต่างจากคู่แข่ง 2. มีกิจกรรมแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับโรงแรมที่มีเอกลักษณ์ความเป็นไทย 3. สามารถสร้างสิ่งที่คู่แข่งไม่มีได้ 4. สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน		
3. กลยุทธ์ผู้นำสนามเล็ก (Focus Group Strategy)	3. กลยุทธ์ผู้นำสนามเล็ก (Focus Group Strategy)	1. ตอบสนองความต้องการได้ตรงกับความต้องการ	1. อาจไม่ก่อให้เกิดกำไรมากนักเพราะเป็นกลุ่มลูกค้าที่ไม่ใหญ่มาก	1. อาจไม่ก่อให้เกิดกำไรมากนักเพราะเป็นกลุ่มลูกค้าที่ไม่ใหญ่มาก 2. ราคาที่ต่ำอาจทำให้มาตรฐานของโรงแรมดูต่ำ
		2. ราคาไม่แพงและจัดสรรได้ตรงกับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น 3. มีความเชี่ยวชาญในกลุ่มลูกค้าย่อย		
4. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน – สนามเล็ก (Cost leadership- focus Strategy)	4. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน – สนามเล็ก (Cost leadership- focus Strategy)	1. สามารถสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ได้มากขึ้น	1. ต้นทุนในการพัฒนาสูง	1. ต้นทุนในการพัฒนาสูง 2. อาจไม่ก่อให้เกิดกำไรมากนักเพราะเป็นกลุ่มลูกค้าที่ไม่ใหญ่มาก
		2. มีความโดดเด่นและจับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีหลากหลายมากขึ้น 3. สร้างโอกาสที่แปลกใหม่ในธุรกิจโรงแรม		

จากตารางที่ 4.2 พบว่า โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การสร้างความแตกต่างในการให้บริการลูกค้าของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เกิดจากการคิดนอกกรอบหรือเกิดจากการศึกษาวิจัย เพื่อให้เกิดการบริการในรูปแบบใหม่หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ให้ผู้รับบริการมีความรู้สึกได้รับบริการหรือดูแลที่ไม่เหมือนที่โรงแรมอื่น เป็นการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันโดยโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ถึงความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการ จนสามารถตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่งทางตรง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเป็นรูปแบบของกลยุทธ์ที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เลื่อนนำมาใช้ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ เพราะเห็นว่า ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่และทักษะความรู้ความสามารถด้านทรัพยากรมนุษย์จะสามารถนำมาใช้ในการบริการเพื่อสร้างคุณค่าที่แตกต่างไปจากคุณค่าของกลุ่มแข่งขันได้ หรือแตกต่างจากโรงแรมที่อื่น การใช้กลยุทธ์สร้างการแตกต่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อการขายบริการในราคาสูง (Premium Prince) ซึ่งผู้บริหารโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะต้องมีความมั่นใจและมีความสามารถที่จะสร้างความแตกต่างให้เกิดเป็นการยอมรับจากผู้รับบริการให้ได้ ในหลักการแล้วการสร้างการแตกต่างอาจทำได้ในหลายมิติด้วยกัน เช่น ความแตกต่างในเชิงภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ การให้บริการคุณภาพ ชื่อเสียง เทคโนโลยีในและภายหลังจากการได้รับบริการแล้ว เป็นต้น

โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันเป็นแนวทางการเน้นการบริการ เพื่อตอบสนองในหลายๆ ส่วนตลาด มิใช่เพียงส่วนตลาดเดียวทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้รับบริการในแต่ละส่วนตลาดจะมีขนาดและมีความต้องการที่แตกต่างกันไป กระบวนการให้บริการเพื่อตอบสนองส่วนตลาดที่มีความต้องการแตกต่างกันก็จะยากและมีต้นทุนที่สูงกว่า จึงมีความจำเป็นจะต้องเข้าไปในส่วนตลาดต่างๆ ให้ได้จำนวนมาก เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าการลงทุนทั้งมีความจำเป็นในการลงทุนในส่วนงานด้านการวิจัยและพัฒนาค่อนข้างสูง

#### ข้อดี

1. การมีความจงรักภักดีในชื่อเสียงของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะช่วยปกป้องธุรกิจจากคู่แข่ง
2. อำนาจต่อรองสูงจะไม่ถือเป็นแรงกดดัน เพราะโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เน้นสร้างความแตกต่างจึงสามารถขายบริการได้ในราคาสูง การให้บริการในราคาแพงหรือสูงขึ้นจากฝ่ายผู้ให้บริการจึงมิใช่ปัญหาเหมือนกับกลยุทธ์ที่เน้นด้านต้นทุน
3. แรงกดดันจากผู้รับบริการมีอำนาจต่อรองสูง ก็จะมีน้อยเพราะบริการที่ได้รับจะเน้นที่การสร้างการแตกต่างซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวและไม่มีผู้ใดทำได้
4. การมีชื่อเสียงที่เข้มแข็งและมีความจงรักภักดีในชื่อเสียงจะเป็นอุปสรรคต่อการเข้าสู่วงการของกลุ่มแข่งขันรายใหม่
5. การคุกคามจากสินค้าทดแทนจะมีน้อยกว่า เพราะจะขึ้นอยู่กับความสามารถของกลุ่มแข่งขันว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการอย่างเดียวกันกับที่ผู้รับบริการต้องการจากโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ที่เน้นการสร้างการแตกต่างได้หรือไม่

### ข้อเสีย

1. เป็นการยากที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวสายตาของผู้รับบริการในระยะยาว

2. คู่แข่งขันอาจมีความสามารถในการลอกเลียนแบบได้โดยง่าย และหากเมื่อมีความสามารถจะให้บริการที่มีคุณภาพทัดเทียมกันได้ก็จะส่งผลต่อการมีความจงรักภักดีในชื่อเสียงของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ผู้เน้นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและยากต่อการคงไว้ซึ่งนโยบายราคาสูง

3. หากโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เน้นสร้างความแตกต่างเพียงเน้นที่องค์ประกอบต่างๆ ของบริการเพียงอย่างเดียวก็จะอยู่ในภาวะความเสี่ยงของการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งได้โดยง่าย ดังนั้น จึงควรเน้นการสร้างความแตกต่างที่ทรัพยากรซึ่งสัมผัสไม่ได้ (Intangible Resources) ตัวอย่างเช่น การเน้นที่การการันตีของบริการและ/หรือที่สถานภาพ (Status) หรือศักดิ์ศรี (Prestige) ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เป็นต้น

4. จะต้องตื่นตัวและเฝ้าระวังการลอกเลียนแบบของคู่แข่ง และมีความมั่นใจว่าราคาที่สูงซึ่งคิดจากผู้รับบริการนั้น ไม่สูงไปกว่าที่ผู้รับบริการมีความพอใจและจะยอมรับได้

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะต้องสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีในบริการที่ได้รับจากชื่อเสียงของโรงแรม (Brand Loyalty) จะทำให้สามารถกำหนดราคาในระดับสูงได้

### ข้อควรระวังของกลยุทธ์นี้ คือ

1. การเน้นความมีเอกลักษณ์ (Uniqueness) ซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

2. เน้นความแตกต่างที่เกินพอดีหรือเกินขอบเขตความพอใจของผู้รับบริการ

3. การกำหนดราคาเพื่อคุณค่าในความแตกต่างที่ให้กับผู้รับบริการนั้นสูงเกินไป

4. เน้นการสร้างความแตกต่างที่บริการเพียงด้านเดียว โดยมองข้ามความแตกต่างในด้านอื่นๆ เช่น เทคโนโลยีและ/หรือเครือข่าย

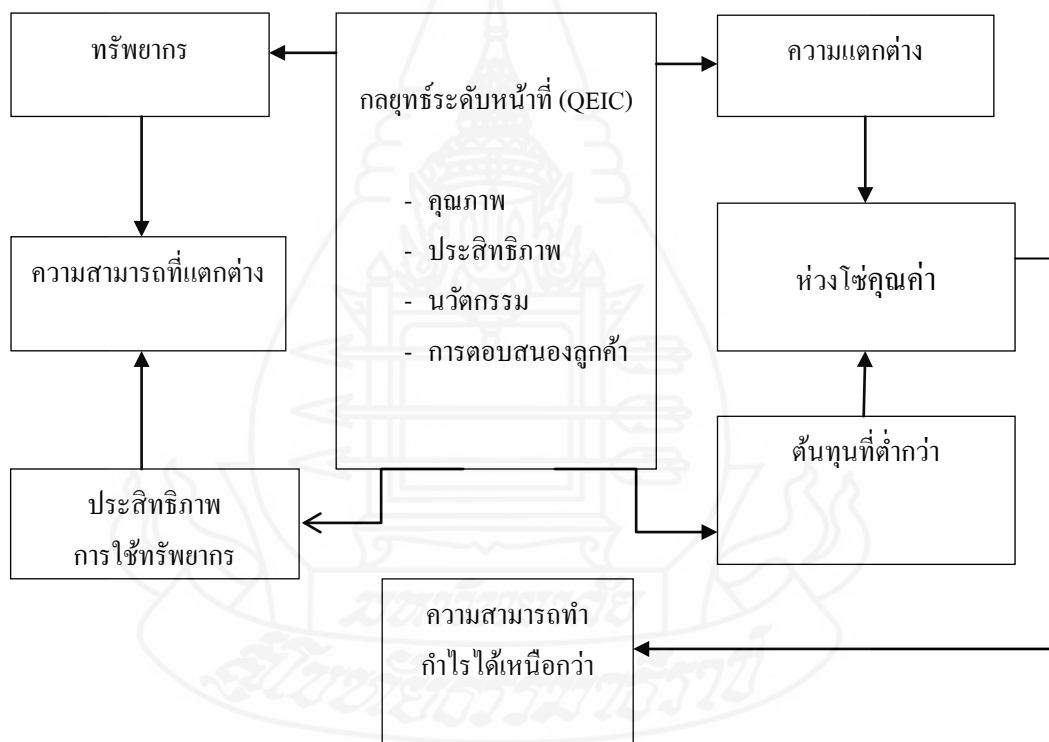
5. มุ่งกลุ่มเป้าหมายผิดกลุ่ม

6. ขาดความรู้ด้านต้นทุนของการสร้างความแตกต่างว่าความเหมาะสมอยู่ตรงไหนที่ใด เพื่อที่จะทำให้ราคาบริการต่ำกว่าคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

## 2. กลยุทธ์ระดับหน้าที่

### 2.1 การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากกลยุทธ์ระดับหน้าที่

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นผลมาจากความสามารถที่แตกต่างที่เกิดจากองค์ประกอบต่างๆ ที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การตลาด การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัย และพัฒนาฝ่ายต่างๆ ที่อยู่ในโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะต้องร่วมกันขับเคลื่อนโดยใช้กลยุทธ์ทั่วไปในการสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้า



ภาพที่ 4.1 รากเหง้าของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน



### 2.1.1 คุณภาพ (Quality)

เป็นความสามารถใช้งานตามที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหินออกแบบไว้ได้แก่ ความไว้วางใจและองค์ประกอบอื่นๆ ของการบริการคุณภาพ จึงสร้างความแข็งแกร่ง ชื่อเสียงให้แตกต่างจากคู่แข่งชั้น เปิดทางเลือกให้โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ตั้งราคาสูงได้ และคุณภาพจะช่วยจัดข้อบกพร่องในกระบวนการให้บริการ หรือไม่ผ่านมาตรฐาน กล่าวคือ คุณภาพจะช่วยลดต้นทุนที่เกิดจากการทำงานซ้ำ ผลดังกล่าวทำให้ผลิตภาพของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เพิ่มขึ้น ส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น สามารถบวกเพิ่มราคาได้มากขึ้น กำไรเพิ่มขึ้น และดำรงอยู่ในตลาดอย่างมั่นคง

โรงแรมดุสิตธานี หัวหินมีวิธีการในการควบคุมคุณภาพโดยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า เพราะเชื่อว่าการควบคุมคุณภาพควรเริ่มต้นจากจุดนี้ โดยฝ่ายการตลาดจะค้นหาความต้องการของลูกค้าต้องการ เปรียบเทียบกับบริการที่โรงแรมเสนอให้แก่ลูกค้า หากเกิดความแตกต่างจะแจ้งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาร่วมแก้ไข เพื่อลดช่องว่างความแตกต่าง

### 2.1.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

เป็นความสามารถในการแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตในสัดส่วนที่สูง กล่าวคือ เกิดผลผลิตที่สูง ส่งผลให้ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งชั้น โรงแรมดุสิตธานี หัวหินสามารถเพิ่มประสิทธิภาพโดยทำให้โครงสร้างต้นทุนลดลง โดยใช้หลัก “ประสิทธิภาพจากกลยุทธ์การตลาด” เป็นการใช้องค์การตลาดเชิงรุกในการกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด ทำให้กระตุ้นยอดขาย นอกจากนี้กิจกรรมการตลาดและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาลูกค้า ทำให้สามารถรักษาค่าครองอยู่ของลูกค้า ทำให้สามารถรักษาค่าต้นทุนยอดขายต่อค่าใช้จ่ายในอัตราที่ต่ำ ขณะเดียวกันความรู้สึกที่ดีทำให้ลูกค้าพูดแบบปากต่อปากในทางที่ดี ทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการตลาด

### 2.1.3 นวัตกรรม (Innovation)

เป็นความสามารถในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ซึ่งสำหรับโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีบริการสายด่วน Hot Line ซึ่งบริการดังกล่าวเป็นบริการที่สร้างความสะดวก และเพิ่มช่องทางการติดต่อโรงแรมให้กับลูกค้า ในกรณีที่ลูกค้าโทรศัพท์สายตรงมาที่โรงแรมและคู่สายบริการเต็ม ลูกค้าสามารถโทรสายด่วน Hot Line ซึ่งจะมีพนักงานคอยให้บริการโดยพนักงานดังกล่าวจะประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ (Center Reservation) และหากลูกค้าติดต่อไปตรงจุดนี้ ลูกค้าจะสามารถสอบถามข้อมูลห้องพัก ราคา และโปรโมชั่น ตลอดจนทำการสำรองห้องพักของทุกโรงแรมในเครือดุสิตธานีที่อยู่ในประเทศไทย

### 2.1.4 การตอบสนองลูกค้า (Customer Responsiveness)

เป็นความสามารถในการตอบสนองลูกค้าเกิดจากความเหนือกว่าคู่แข่งในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และนวัตกรรมผ่านกระบวนการค้นหาความต้องการของลูกค้าแล้วตอบสนองลูกค้าที่ตรงกับความสามารถที่มีอยู่ โดยโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ยึดหลักการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า และการตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเพิ่มระดับความพอใจจากการเข้ารับบริการให้สอดคล้องกับลักษณะความต้องการส่วนบุคคล และการใช้เวลาในการตอบสนองให้สั้นที่สุด

## 2.2 การตลาดเป้าหมาย (STP)

### 2.2.1 แบ่งส่วนตลาด

การแบ่งส่วนตลาดเป็นส่วนหนึ่งของการตลาดเป้าหมาย (Target Marketing) หรือเรียกกันในวงการตลาดว่า STP ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ตลาดเป้าหมาย (Target Market) และการวางตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning)

การแบ่งส่วนตลาดเป็นการแบ่งตลาดทั้งหมดออกเป็นส่วนย่อยๆ โดยภายในส่วนตลาดย่อยๆ จะมีลักษณะที่คล้ายกัน แต่จะแตกต่างจากส่วนตลาดอื่นๆ แนวคิดของการแบ่งส่วนตลาดคือ ผู้บริโภคมีความแตกต่างกัน เราไม่สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์เดียวเสนอขายต่อผู้บริโภคทุกคนได้

สำหรับโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ใช้เกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาดโดยแบ่งตามประชากรศาสตร์ (Demographic) คือ อายุ อาชีพ รายได้ เชื้อชาติ สัญชาติ และวัฏจักรชีวิตครอบครัว

### 2.2.2 การเลือกตลาดเป้าหมาย

โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ดำเนินกลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาดแบบมุ่งเฉพาะส่วน (Concentrated Marketing) เป็นกลยุทธ์การกำหนดตลาดเป้าหมายที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เลือกตลาดเป้าหมายเพียงส่วนเดียว กล่าวคือ กลุ่มลูกค้าที่เลือกใช้บริการโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะเป็นลูกค้าคนไทย วัยกลางคนหรือกลุ่มคนทำงาน อายุประมาณ 30 – 50 ปี มีฐานะและรายได้ระดับปานกลางไปจนถึงฐานะและรายได้สูง มีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ต้องการความหรูหรา เชื่อถือในบริการของโรงแรมระดับสูงว่าต้องดีกว่าโรงแรมระดับรองลงมาจึงยินดีที่จะจ่ายเงินซื้อบริการในราคาแพงกว่า

### 2.2.3 การวางตำแหน่ง

โรงแรมดุสิตธานี หัวหินวางตำแหน่งตนเองตามคุณภาพและราคา เพราะเราเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตอำเภอหัวหิน ตามหลักเกณฑ์ของสมาคมโรงแรมไทยซึ่งจากเดิมนั้นโรงแรมมีการกำหนดตำแหน่งตราสินค้าว่าเป็น “สัมผัสนแห่งสวรรค์ดั่งนิรมิต” ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งตราสินค้าที่มีความเป็นเอกลักษณ์และให้ความรู้สึกถึงความเป็นที่พักผ่อนที่มากกว่าพักผ่อนแต่ก็จะทำการ Re-positioning เพื่อให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมายโดยจะทำการกำหนดตำแหน่งตราสินค้าว่า “Local Mix Modern by Dusit” เพื่อให้เกิดความใหม่และสร้างความต้องการชิมช๊อความเป็นไทยในรูปแบบของความทันสมัยที่ผสมผสานกันอย่างลงตัวนอกจากนี้ยังวางตำแหน่งของสินค้าในตลาดบนเพื่อจับกลุ่มผู้ที่มีรายได้สูงและมีกำลังซื้อสูงอีกด้วย

## 3. ส่วนประสมการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ

ส่วนประสมทางการตลาด หรือ Marketing Mix นั้นถือเป็นประเด็นที่สำคัญและควรมีการจัดทำอย่างตรงความต้องการมากที่สุด แต่บางครั้งบางองค์การก็สร้างความต้องการเหล่านั้นขึ้นมาเอง แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาต่างต้องอาศัยข้อมูลต่างๆ อ้างอิงไม่ว่าจะเป็นบทความ บทสัมภาษณ์ และที่สำคัญคือ ผลวิจัยที่ต้องนำมาศึกษาและกำหนดผ่านส่วนประสมทางการตลาดซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในครั้งนี้จะทำการเสนอทางเลือกในการจัดทำส่วนประสมทางการตลาดแก่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ดังนี้

### 3.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

ในส่วนของผลิตภัณฑ์เนื่องจากโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีสินค้าที่เป็นวัตถุที่ตายตัวคือ การบริการของห้องพักซึ่งห้องพักมีการเปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้น การบริหารจัดการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์คงต้องเน้นย้ำเกี่ยวกับการบริหารตราสินค้าโดยทำการสร้างสรรค์คุณลักษณะของตราสินค้า (Character) ให้เพิ่มมากขึ้น

การเพิ่มคุณลักษณะสามารถทำได้โดยการกำหนดหลักการต่างๆ ดังนี้

**3.1.1 Brand Vision** เป็นโรงแรมที่อยู่คู่การท่องเที่ยวของประเทศไทย มีชื่อเสียงที่น่าเชื่อถือ และการบริการที่เป็นมืออาชีพ

**3.1.2 Brand Essence** เป็นห้องพักระดับหรู ที่คงเอกลักษณ์ความเป็นไทย ผสมผสานความเป็นสมัยนิยม ดังเทพทวาราวดีสร้างขึ้น

**3.1.3 Brand Positioning Local Mix Modern by Dusit** เพื่อเกิดความใหม่และสร้างความต้องการชิมช้ความเป็นไทยในรูปแบบของความทันสมัยที่ผสมผสานกันอย่างลงตัววางตำแหน่งของสินค้าในตลาดบนเพื่อจับกลุ่มผู้ที่มีรายได้สูงและมีกำลังซื้อสูงอีกด้วย

**3.1.4 Brand Value and Promise** การพักผ่อนที่ได้รับความสะดวกสบาย และสัมผัสที่ดีในทุกกระบวนการรับรู้ความรู้สึก

นอกจากนี้โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ยังทำการเพิ่มเอกลักษณ์ของตราสินค้า (Brand Identity) ด้วยเนื่องจากเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงจุดครองใจและเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ธุรกิจสัญญาที่จะมอบคุณค่าเหล่านี้ให้กับผู้ใช้บริการ และจากผลการศึกษาผู้ใช้บริการและบริษัทท่องเที่ยวต่างเห็นด้วยว่าโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีความมีชื่อเสียงเป็นระยะเวลายาวนาน การดึงสิ่งที่ดีเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ย่อมเป็นแนวทางที่ดีในการสร้างความแตกต่างและความน่าดึงดูดให้กับโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน แต่ถ้าเรามองข้ามการให้ความสำคัญกับตราสินค้ามาเป็นมุมมองของผลิตภัณฑ์หลักของโรงแรมคือ ห้องพัก เพื่อการพัฒนาที่ดีก็ควรทำการศึกษาความต้องการต่างๆของผู้บริโภคว่ามีความต้องการในการพักผ่อนเป็นเช่นไร เพราะความเป็นจริงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรจะมีอยู่ในรูปแบบที่เป็น Outside-in คือ สำรวจความต้องการที่แท้จริงมากกว่าการคิดไปเองว่าสินค้าหรือห้องพักควรเป็นอย่างไร โดยการพัฒนานี้ก็ค้ำนึ่งถึงการวางแผน Product Assortment ด้วย ต้องค้ำนึ่งถึงสิ่งที่มีสิ่งที่มีแล้วแตกต่าง และสิ่งที่มีแล้วสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการ

### 3.2 ราคา (Price)

การกำหนดราคานั้นควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ดีเช่นกันในการตั้งราคาซึ่งโรงแรมดุสิตธานี หัว หินจะมีวัตถุประสงค์ในการตั้งราคาเพื่อกำหนดราคาในจุดที่ดีที่สุด (Maximum Market Skimming) เนื่องจากผู้ใช้บริการมีการค้ำนึ่งถึงราคาเข้าพักพอสมควรเพราะเป็นค่าใช้จ่ายที่มีราคาสูงเปรียบเทียบการใช้จ่ายเพียง 1 คืน ในการใช้บริการการกำหนดราคาในจุดที่ดีที่สุดก็ค้ำนึ่งจะเป็นแนวทางที่จะสามารถดึงดูดใจและตรงกับความต้องการซื้อของผู้ใช้บริการมากที่สุด

โดยวิธีการตั้งราคานั้น โรงแรมดุสิตธานี หัวหินจะทำการตั้งราคาในรูปแบบของราคาที่สร้างรับรู้ในคุณค่า (Perceived-value Pricing) เพราะเนื่องจากการสร้างคุณค่าที่เพิ่มมากขึ้นสินค้าเราอาจจะมีราคาแพงกว่าคู่แข่ง แต่เมื่อมีการจัดสรรคุณค่าต่างๆ ให้มีความเด่นชัดและจริงจังการตั้งราคาก็ค้ำนึ่งจะเป็นประโยชน์ที่ดีเพราะมีลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าคู่แข่งหรืออาจจะเรียกได้ว่ามีอิทธิพลของส่วนประสมทางการตลาดอื่นๆ มามีผลกระทบต่อการตั้งราคานั้นเอง เช่น

**3.2.1 ราคาสาธารณะ (Public Rate)** ราคาสาธารณะเป็นราคาที่ตั้งไว้เพื่อกำหนดระดับและคุณค่าของผลิตภัณฑ์ จึงมีราคาสูงเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของ โรงแรมระดับ 5 ดาว ราคาสาธารณะจะตีพิมพ์ไว้ในโปรชัวร์ที่ใช้แจกลูกค้าทั่วไปของ โรงแรม

**3.2.2 ราคาสำหรับบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว (Travel Agency Rate)** โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีระเบียบการให้ราคาพิเศษแก่บริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวอย่างมีแบบแผน บริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวต้องทำสัญญากับ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน อย่างเป็นทางการเพื่อขอรับราคาพิเศษ โดยราคาสำหรับบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ตามตลาดสัญชาติของนักท่องเที่ยว คือ

1) **UK Market** เป็นราคาที่ให้แก่กลุ่มบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวที่เจาะกลุ่มลูกค้าสัญชาติ UK เท่านั้น และจะเป็นราคาห้องพักแบบ ไม่รวมอาหารเช้า ซึ่งราคาที่ให้จะลดจากราคาสาธารณะถึงร้อยละ 35 เพื่อให้บริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวสามารถบวกเพิ่มกำไรได้ตามระดับกำไรที่ต้องการ แต่ไม่สูงกว่าราคาสาธารณะ

2) **World Wide Market** เป็นราคาที่ให้แก่กลุ่มบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวที่เจาะกลุ่มลูกค้าสัญชาติอื่นๆ ยกเว้นสัญชาติ UK และลูกค้ากลุ่มคนไทยราคาจะเป็นห้องพักแบบรวมอาหารเช้า ซึ่งราคาที่ให้จะลดราคาจากราคาสาธารณะร้อยละ 30

**3.2.3 ราคาทางอินเทอร์เน็ต (Internet Rate)** ราคาขายทางอินเทอร์เน็ตของ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มี 2 ลักษณะ คือ ราคาทางอินเทอร์เน็ตที่ประกาศในเว็บไซต์ของตนเอง และราคาอินเทอร์เน็ตที่ให้กับบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวที่รับจองบนเว็บไซต์ โดยทาง โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะประกาศราคาทางอินเทอร์เน็ตของตนออกมาก่อน จากนั้นจะทำสัญญาให้ราคาที่ถูกลงกว่าประมาณร้อยละ 10 – 25 แก่บริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวที่รับจองบนเว็บไซต์ เพื่อให้ภายหลังจากการบวกกำไรของบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวแล้ว ราคาที่ขายในบรรดาเว็บไซต์ทุกแห่งจะอยู่ในระดับเดียวกัน ดังนั้นขึ้นอยู่กับมูลค่าเพิ่มที่แต่ละตัวแทนการท่องเที่ยวจะให้แก่ลูกค้าว่าจะสามารถเสนอสิ่งใดเพิ่มให้แก่ลูกค้าได้บ้าง และลูกค้ารู้สึกพึงพอใจที่จะทำการจอง ณ เว็บไซต์ใด ตัวอย่างเช่น เว็บไซต์ของทางโรงแรมเองอาจเสนอรถรับส่งจากสนามบินฟรีเมื่อจองห้องพักผ่านเว็บไซต์ของ โรงแรม ขณะที่เว็บไซต์ของบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวหนึ่งอาจเสนอแถมสะสมไว้รับห้องพักฟรีในการจองครั้งต่อไป เป็นต้น



**3.2.4 ราคาสำหรับลูกค้าแบบกลุ่ม (Group Rate)** ในกรณีที่ขายห้องพักให้กับลูกค้าที่ต้องการจองแบบเป็นกลุ่ม กลยุทธ์การตั้งราคาจะต้องเปรียบเทียบกับราคาตลาดของคู่แข่งในระดับเดียวกัน ลูกค้าที่จองแบบเป็นกลุ่มใหญ่จะเป็นหน่วยงานหรือบริษัท ซึ่งมีทั้งที่จองตรงกับทางโรงแรม และจองผ่านบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว ลูกค้าลักษณะกลุ่มจะเลือกพื้นที่ที่ต้องการไปจัดกิจกรรม แล้วขอใบเสนอราคาจากโรงแรมในพื้นที่นั้นหลายๆ แห่ง เพื่อเปรียบเทียบราคาให้อยู่ในงบประมาณที่บริษัทกำหนด

การรับจองแบบกลุ่มจะทำให้โรงแรมได้รับรายได้ในแต่ละครั้งเป็นปริมาณมาก ทางโรงแรมจึงต้องตั้งราคาที่น่าดึงดูดใจ กลยุทธ์ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ในการเสนอราคาลูกค้าแบบกลุ่มจะขึ้นอยู่กับฤดูกาล กล่าวคือ ในฤดูกาลที่ห้องพักของโรงแรมเป็นที่ต้องการมากจากลูกค้ารายย่อย และมีห้องพักเหลือในปริมาณไม่มากนัก โรงแรมจะตั้งราคาสุดท้ายที่ยอมรับได้เป็นราคาระดับกลางสำหรับการเสนอขายให้ลูกค้าแบบกลุ่ม แต่จะเริ่มเสนอราคาจากราคาสูงกว่านั้นเล็กน้อยก่อน จากนั้นจะให้ฝ่ายขายทำการเสนอราคาและติดตามลูกค้าอย่างใกล้ชิด หากลูกค้าต่อรอง และพบว่าราคาของคู่แข่งถูกกว่า จึงจะค่อยๆ ลดราคาลง หากลูกค้าขอต่อรองต่อไปและคู่แข่งลดราคาลงอีก แต่ราคาของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ลดลงจนถึงราคาสุดท้ายที่ยอมรับได้แล้ว ทางโรงแรมจะยืนยันราคาสุดท้าย หรือถอนตัวจากการเสนอราคา เนื่องจากในฤดูกาลที่ห้องพักเป็นที่ต้องการนี้ โรงแรมจะยังสามารถขายห้องพักให้กับลูกค้ารายย่อยได้ในราคาที่แพงกว่าลูกค้ากลุ่ม และส่วนใหญ่ลูกค้ารายย่อยจะเข้าพักเป็นระยะเวลาสั้นกว่าลูกค้าแบบกลุ่ม จึงมีผลให้ราคาเฉลี่ยของห้องพักประจำเดือนสูง ซึ่งส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และผลการดำเนินงานของโรงแรม ดังนั้นในฤดูกาลที่ห้องพักเป็นที่ต้องการนี้ทางโรงแรมจะไม่ยอมเสนอราคาต่ำให้กับลูกค้าแบบกลุ่ม

ส่วนในฤดูกาลที่โรงแรมมีห้องพักว่างเหลือมาก ราคาสุดท้ายที่ยอมรับได้จะลดต่ำเพื่อให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งขั้นได้ ลูกค้าแบบกลุ่มเป็นที่ต้องการในฤดูกาลนี้ เพราะสามารถช่วยเพิ่มปริมาณการใช้ห้องพัก ซึ่งดีกว่าการปล่อยให้ห้องพักเหลือเปล่า หากราคาของห้องพักลดต่ำลงถึงราคาสุดท้ายแล้ว แต่ยังสูงกว่าราคาขายของคู่แข่งเพียงเล็กน้อย ทางโรงแรมจะเสนอมูลค่าอย่างอื่นเป็นการทดแทน อาทิ อาหาร หรือสปาในราคาพิเศษสำหรับลูกค้าทั้งกลุ่ม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หากลูกค้ามีงบประมาณต่ำกว่าราคาสุดท้ายที่ยอมรับได้มาก ทางโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ก็จำเป็นต้องถอนตัวจากการเสนอราคา เนื่องจากการลดราคาจนต่ำเกินไปจะเป็นการทำลายภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์และตำแหน่งทางการตลาดที่ตั้งไว้



**3.2.5 ราคาขายตรงขาจร (Walk-in Rate)** โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีลูกค้าขาจรที่เข้ามาติดต่อถามราคาห้องพักที่โรงแรมโดยตรงเพื่อเข้าพักทันทีไม่มากนัก เนื่องจากโรงแรมลูกค้าที่เดินทางมากเข้าพักรวมจะมีการวางแผนและจองห้องพักล่วงหน้ามาก่อนแล้ว ในกรณีที่มิลูกค้าเข้ามาติดต่อโดยตรง ราคาที่โรงแรมจะเสนอขายคือ ราคาสาธารณะ หรือราคาอินเทอร์เน็ต ถ้าลูกค้าต่อรองสามารถลดราคาได้ต่ำสุดที่ร้อยละ 10 เนื่องจากหากลูกค้าจองห้องพักผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวที่เสนอขายห้องพักแบบจองแล้วพักทันที ราคาที่บริษัทเหล่านั้นบวกกำไรจะไม่เกินร้อยละ 10 เช่นกัน จึงถือว่าการลดราคาลงเท่ากับราคาที่โรงแรมจะได้รับจากบริษัทตัวแทน ถือว่าการปล่อยให้รายได้ของห้องพักนั้นสูญเสียไป

### 3.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีการนำกลยุทธ์หลายช่องทาง (Hybrid Channel Strategy) เพิ่มการเข้าถึงผู้บริโภคให้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผ่านกลุ่มตัวแทนจำหน่ายห้องพักบริษัทรับจองห้องพักบริษัทท่องเที่ยวต่างๆ เป็นต้น เพื่อเพิ่มการรับรู้ที่ดีมากขึ้นอีกทั้งสร้างการใช้บริการได้มากขึ้นอีกด้วย

โดยการเลือกคนกลางในการสร้างการติดต่อกับผู้ใช้บริการนั้น โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะทำการเลือกคนกลางที่มีคุณภาพแต่ก็ควรทำการจัดอบรมให้กับคนกลางเหล่านี้เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน อีกทั้งเรายังมีการจูงใจที่ดีในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการขาย ไม่ว่าจะเป็นการให้ส่วนคืนเงินสด ส่วนลดตามเงื่อนไข เป็นต้น ที่สำคัญกลยุทธ์ที่ถือว่าเป็นสิ่งที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน นำมาใช้ในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายคือ กลยุทธ์ผลักและกลยุทธ์ดึง (Push & Pull Strategy) โดยมีรายละเอียดดังนี้

**กลยุทธ์ผลัก** เป็นการผลักดันห้องพักของโรงแรมไปยังคนกลางหรือช่องทางจัดจำหน่ายอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทท่องเที่ยวบริษัทรับจองห้องพักซึ่งจะทำการผลักห้องพักผ่านการให้ส่วนลดที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นเพื่อดึงดูดใจในการนำห้องพักไปจัดจำหน่ายผ่านการจองต่างๆ อีกทั้งทำการแข่งขันยอดขายที่สำคัญจะทำการออกนิทรรศการการท่องเที่ยวแต่จะทำการคัดเลือกคนกลางที่สร้างยอดขายได้มากที่สุดร่วมออกนิทรรศการการท่องเที่ยว

**กลยุทธ์ดึง** เนื่องด้วยกลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องเนื่องกับการส่งเสริมการตลาดเพื่อดึงกลุ่มผู้ใช้บริการเข้ามาใช้บริการผ่านการจองผ่านบริษัทคนกลางดังนั้นการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องถือเป็นการสร้างการรับรู้เพื่อดึงผู้ใช้บริการให้ทำการจองผ่านคนกลางอีกทั้งสร้างสื่อชนิดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นนิทรรศการเพื่อการท่องเที่ยวเพื่อสร้างรับรู้ให้ครอบคลุมที่สุด

ซึ่งโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีช่องทางการจัดจำหน่ายหลายประเภท ดังต่อไปนี้

**3.3.1 การจัดจำหน่ายผ่านบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว** บริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวมีทั้งบริษัทภายในประเทศและต่างประเทศ บริษัทเหล่านี้จะมีสาขาย่อยมากมายซึ่งทำให้สามารถกระจายตัวเข้าถึงผู้บริโภคได้ดี การขายผ่านตัวแทนลักษณะนี้ โรงแรมจะทำสัญญากับบริษัทตัวแทนท่องเที่ยวตามระดับราคาที่กล่าวในเรื่องกลยุทธ์ราคาข้างต้น เมื่อมีการทำสัญญาด้านราคาห้องพักกันแล้ว จำเป็นที่จะต้องให้ผู้ขายของบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวเหล่านี้รู้จักผลิตภัณฑ์ของโรงแรมเพื่อให้คนเหล่านั้นสามารถให้ข้อมูลของโรงแรมได้อย่างถูกต้อง ซึ่งกลยุทธ์ที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ใช้เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้ขายของบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว คือ

การเยี่ยมชมโรงแรม กิจกรรมลักษณะนี้จะจัด โดยบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวในประเทศหรือต่างประเทศที่มีสัญญากับทางโรงแรม ฝ่ายขายของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีหน้าที่ต้อนรับคณะเยี่ยมชม นำคณะดูตัวอย่างห้องพักประเภทต่างๆ ให้ครบถ้วน หรือทดลองพักในโรงแรมระยะสั้นๆ ทดลองรับประทานอาหารในโรงแรม รวมทั้งเยี่ยมชมสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรม

**3.3.2 การจัดจำหน่ายผ่านอินเทอร์เน็ต** อินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่เติบโตเร็วมากในปัจจุบัน ผู้ซื้อส่วนใหญ่จะเช็คราคาห้องพักผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อหาข้อมูลก่อนทำการจอง การจัดจำหน่ายทางอินเทอร์เน็ตแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การจัดจำหน่ายทางอินเทอร์เน็ตผ่านเว็บไซต์ของตนเองซึ่งเว็บไซต์นี้ได้รับการออกแบบและดูแลโดยสำนักงานใหญ่ของกลุ่มโรงแรมทุกแห่งในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลไว้ด้วยกัน โดยปริมาณห้องว่างที่เปิดขายบนเว็บไซต์นี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการดูแลของฝ่าย Revenue ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ประเภทที่สอง คือ การจัดจำหน่ายผ่านอินเทอร์เน็ตกับบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวที่รับจองบนเว็บไซต์ ซึ่งโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะมีการสนับสนุนด้วยการจัดกิจกรรมเยี่ยมชมโรงแรมด้วยเช่นกัน

**3.3.3 การจัดจำหน่ายผ่านพนักงานขาย** โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ใช้พนักงานขายเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการจัดจำหน่าย พนักงานขายจะมีทั้งที่ประจำที่สำนักงานใหญ่ของกลุ่มโรงแรม จะได้รับการแบ่งหน้าที่ให้ดูแลตลาดต่างๆ ตามความถนัด พนักงานขายเหล่านี้มีหน้าที่ดูแลการทำสัญญากับบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว ทำใบเสนอราคาให้แก่ลูกค้ากลุ่ม คอยติดตามผลการขายในพื้นที่ตลาดของตน และในบางครั้งจะต้องร่วมกิจกรรมการขายกับหน่วยงานภายนอก เช่น การขายรูปองห้องพักในงานที่จัดโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นต้น

**3.3.4 การจัดทำหน่วยตรงที่โรงแรม** ลูกค้าย่อยจะติดต่อมาทางโทรศัพท์หรืออีเมลโดยตรงที่ฝ่ายจองห้องพักของโรงแรม หรือเข้ามาติดต่อสอบถามราคาที่พักที่ฝ่ายต้อนรับของโรงแรมเพื่อเข้าพักทันที ในกรณีนี้หากมีห้องพักว่าง โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน จะรับจองโดยให้ราคาสาธารณะหรือเท่ากับราคารบนเว็บไซต์ของโรงแรมในช่วงเวลานั้นๆ และผู้เข้าพักต้องจ่ายเงินค่าห้องพักทันทีด้วยเงินสดหรือบัตรเครดิต

### 3.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการตลาดถือว่าเป็นอีกเครื่องมือที่สร้างจุดติดต่อ (Contact Point) กับผู้ใช้บริการ โดยกลยุทธ์ที่จะใช้เพื่อทำการส่งเสริมการตลาดของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน มีดังนี้

**Above the Line** เป็นรูปแบบการสื่อสารการตลาดผ่านสื่อมวลชน ซึ่งอาจจะใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสร้างการรับรู้ได้ในวงกว้าง แต่ก็อาจจะไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายทั้งหมด ดังนั้นโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน จะทำการเลือกจุดติดต่อที่ตรงกับกลุ่มผู้ใช้บริการให้มากที่สุด ในที่นี้จะใช้สื่อเกี่ยวกับนิตยสารการท่องเที่ยวเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้ใช้บริการได้มากที่สุดและสร้างการรับรู้ที่เพิ่มขึ้น เพราะผู้ใช้บริการโรงแรมถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการเลือกท่องเที่ยวอีกประการหนึ่ง ดังนั้นการสร้างการรับรู้ถือเป็นสิ่งแรกว่าโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน มีอะไรที่เหนือกว่าโรงแรมอื่นๆ และสิ่งที่เหนือกว่าเป็นสิ่งที่ผู้ใช้บริการคู่ควรที่จะได้รับ

**Below the Line** เป็นรูปแบบการสื่อสารการตลาดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใช้บริการผ่านจุดติดต่อต่างๆ ที่มีการจัดสรรไว้โดยมุ่งเข้าสู่กลุ่มผู้ใช้บริการโดยตรง ในที่นี้สิ่งที่โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน จะพิจารณาเพื่อเลือกจุดติดต่อคือ สิ่งที่ต้องรักษาผู้ใช้บริการรายเก่าและสร้างผู้ใช้บริการรายใหม่ให้ได้โดยจะเลือกจุดติดต่อ ดังนี้

**3.4.1 การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion)** โดยจะมุ่งการส่งเสริมการขายไปยังผู้ใช้บริการผ่านกิจกรรมการลดราคาห้องพักตามช่วงเวลา ไม่ว่าจะช่วงเทศกาลต่างๆ อาจจะทำการลดราคาห้องพักเพราะเนื่องจากผู้ใช้บริการไม่รู้สึกรถึงการจัดการกิจกรรมการส่งเสริมการขายและควรเพิ่มการลดราคา ดังนั้นการลดราคาโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน จะทำการลดเพื่อการกระตุ้นยอดขายในบางช่วงและจะไม่จัดทำการส่งเสริมการขายในช่วงเวลาใกล้เคียงกันมากนัก เพราะจะทำให้ตราสินค้าถูกลดระดับไป

โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน มีรูปแบบการส่งเสริมการขายหลากหลายประเภท การส่งเสริมการขายมักจะจัดขึ้นเพื่อกระตุ้นยอดขายในช่วงที่ห้องพักไม่เป็นที่ต้องการของตลาดมากนัก เช่น ฤดูฝน หรือฤดูมรสุม เป็นต้น กลยุทธ์การส่งเสริมการขายของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่บริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว โดยปกติบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวจะมีการทำสัญญาซื้อขายด้วยราคาพิเศษกับทางโรงแรมอยู่แล้วในฤดูกาลท่องเที่ยวที่ห้องพักตากอากาศเป็นที่ต้องการ บริษัทท่องเที่ยวเหล่านี้จะสามารถขายห้องพักได้ง่าย โรงแรมจึงไม่มีการส่งเสริมการขายในฤดูกาลนี้ แต่เมื่อถึงฤดูฝนหรือฤดูมรสุม ตั้งแต่เดือนเมษายน – ตุลาคม ปริมาณนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเที่ยวหัวหินจะลดลง ในช่วงนี้โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน จะมีการออกโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อกระตุ้นบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวให้เร่งปริมาณการขาย กลยุทธ์ส่งเสริมการขายที่ใช้มักจะปรับให้เหมาะสมกับแต่ละตลาด ตัวอย่างเช่น

ตลาดยุโรป ในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงตุลาคมถือว่าเป็นช่วงที่อากาศในทวีปยุโรปไม่หนาวมาก และนักท่องเที่ยวสามารถเดินทางท่องเที่ยวในทวีปได้ แต่ช่วงเวลาดังกล่าวตรงกับฤดูฝนหรือฤดูมรสุมของหัวหิน ดังนั้นในช่วงนี้โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน จะออกโปรโมชั่นส่งเสริมการขายในตลาดยุโรปให้แก่บริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว โดยการลดราคาห้องพักลงจากราคาสาธารณะถึงร้อยละ 50

กลยุทธ์ส่งเสริมการขายอีกรูปแบบหนึ่งที่โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน มักใช้กับบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวคือ กลยุทธ์หลัก เป็นกลยุทธ์ที่จะใช้เมื่อทางโรงแรมเห็นว่ายังมีปริมาณห้องพักเหลือว่างมากในช่วงเวลานี้ๆ โดยฝ่ายรับจองห้องพักจะรายงานภาวะดังกล่าวมายังฝ่ายบริหารและฝ่ายขาย เมื่อได้รับรายงานฝ่ายขายจะออกโปรโมชั่นจูงใจบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวให้เร่งขายห้องพักในช่วงเวลาดังกล่าวด้วยการให้ส่วนลดหรือเงื่อนไขที่ทำให้บริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวได้กำไรจากการขายมากขึ้น เช่น พัก 2 คืน จ่ายแค่ 1 คืน แต่ต้องจองล่วงหน้าทันทีภายในช่วงเวลาที่กำหนด ซึ่งมักเป็นระยะเวลาก่อนเข้าพักก่อนข้างนาน กลยุทธ์เช่นนี้จะทำให้โรงแรมเพิ่มปริมาณการขายห้องพักในช่วงเวลาที่ต้องการเป็นช่วงๆ ได้ และมีเวลาเหลือพอที่จะจัดการขายห้องพักที่เหลือน้อยลงในเวลาต่อมา

2) การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน มักดำเนินกลยุทธ์ส่งเสริมการขายที่มุ่งตรงสู่ผู้บริโภคใน 2 ลักษณะ คือ

(1) การลดราคาบนเว็บไซต์ของโรงแรม ราคาบนเว็บไซต์ของโรงแรมคูสิตธานี หัวหินลดลงถึงร้อยละ 60 ในฤดูฝนและฤดูมรสุมเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวที่หาห้องพักจากอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ทางโรงแรมยังมีการส่งเสริมการขายด้วยโปรโมชั่นต่างๆ บนเว็บไซต์ เช่น พัก 3 วัน 2 คืน ฟรีอาหารมื้อเย็น 1 มื้อ เป็นต้น

(2) การใช้กลยุทธ์ดึง โรงแรมคูสิตธานี หัวหินใช้กลยุทธ์ดึง เพื่อให้ผู้บริโภคตระหนักถึงความต้องการสินค้าโดยการทำการส่งเสริมการตลาดร่วมกับตราฮี้อื่น เช่น บัตรเครดิต โดยการลดราคาห้องพักร้อยละ 15 – 20 จากราคาสาธารณะ และการลดราคาอาหารหรือสปาร้อยละ 10 เป็นต้น เมื่อลูกค้าทราบโปรโมชั่นดังกล่าวก็จะติดต่อมาที่โรงแรมโดยตรงเพื่อขอใช้สิทธิ์บริการดังกล่าว

**3.4.2 การตลาดทางตรง (Direct Marketing)** โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน จะทำการส่งจดหมาย (Direct Mail) ไปยังกลุ่มผู้ใช้บริการเก่าผ่านเทศกาลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปีใหม่โอกาสเฉลิมฉลองต่างๆ ภายในประเทศเพื่อเชิญชวนการเข้ามาใช้บริการของผู้ใช้บริการ

**3.4.3 การประชาสัมพันธ์ (Public Relation)** โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน มีการจัดการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อผ่านพับในงานนิทรรศการการท่องเที่ยวต่างๆ อีกทั้งการจัดกิจกรรมพิเศษ (Event Marketing) ไม่ว่าจะเป็นเทศกาลต่างๆ หรือการเฉลิมฉลองของโรงแรม

โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการตลาดเป็นอย่างมาก โรงแรมเชื่อว่าการประชาสัมพันธ์เป็นกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดที่มีความน่าเชื่อถือสูง และสามารถสร้างความเชื่อถือให้แก่ผู้รับสารมากกว่าการโฆษณา เพราะเป็นการพูดถึงผลิตภัณฑ์จากบุคคลที่สาม นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์ยังสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ปฏิเสธการโฆษณาและพนักงานขายได้ เนื่องจากผู้รับข่าวไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการค้า กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน อาจแบ่งประเภทได้ดังต่อไปนี้

1) การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างให้เกิดความรู้จัก (Awareness) การประชาสัมพันธ์ลักษณะนี้จะเป็นการแนะนำผลิตภัณฑ์ให้กับผู้รับสาร โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน มักใช้วิธีนี้กับการประชาสัมพันธ์ที่ตั้งและบรรยากาศของโรงแรมห้องพัก แนะนำโปรโมชั่นสปา และแนะนำเมนูอาหารใหม่ๆ รูปแบบสื่อที่โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน มักจะเลือกใช้คือ นิตยสารและหนังสือพิมพ์ต่างๆ โดยวิธีการที่ใช้มี 2 ลักษณะ

ลักษณะแรกคือ การจัดส่งรูปถ่ายและข้อมูลของสิ่งที่ต้องการประชาสัมพันธ์ไปยังนิตยสารและหนังสือพิมพ์ต่างๆ ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการส่งข่าวประชาสัมพันธ์คือ ต้องส่งข่าวไปยังนิตยสารหรือหนังสือพิมพ์ที่สนใจตีพิมพ์ข่าวประเภทนั้นๆ และกลุ่มผู้อ่านคือ ลูกค้าเป้าหมายของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน การประชาสัมพันธ์ลักษณะนี้ข้อมูลที่ให้แก่สื่อต้องถูกต้องครบถ้วน เขียนได้อย่างน่าสนใจ ภาพที่ให้อ่านคมชัด และน่าดึงดูดความสนใจ หรือกล่าวได้ว่าต้องพยายามอำนวยความสะดวกให้แก่สื่อมากที่สุด เพื่อให้สื่อสามารถนำข้อมูลและภาพเหล่านั้นไปใช้ได้ทันที เพราะหากข้อมูลหรือภาพที่นำส่งไม่ชัดเจน สื่อบางฉบับอาจไม่ยอมเสียเวลาติดต่อกลับมายังโรงแรมเพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้อง โรงแรมจึงเสียโอกาสที่จะได้รับการประชาสัมพันธ์



ลักษณะที่สองคือ การเชิญนักเขียนมาทดลองใช้บริการผลิตภัณฑ์ของ โรงแรม แล้วแสดงความคิดเห็นลงในสื่อของตน การประชาสัมพันธ์ลักษณะนี้ทางโรงแรมไม่ต้องให้ข้อมูลหรือรูปภาพกับสื่อ เนื่องจากนักเขียนส่วนใหญ่มักจะมีรูปแบบหรือแนวทางการเขียนของตนเอง และนักเขียนมักจะออกแบบรูปภาพที่ใช้ประกอบการเขียนให้สอดคล้องไปกับเนื้อเรื่องที่ตนเขียน งานเขียนที่ได้มักจะเป็นเรื่องเล่าเชิงประสบการณ์ซึ่งสามารถโน้มน้าวให้ผู้อ่านเกิดความรู้สึกอยากลองสัมผัสประสบการณ์หรือทดลองใช้บริการของ โรงแรมบ้าง สิ่งที่ทางโรงแรมควรถือหวัหิติน จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ลักษณะนี้คือ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมจะต้องเชิญนักเขียนที่มีผลงานลงในสื่อที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ โรงแรมควรถือหวัหิติน เลือกอ่าน ก่อนการเชิญต้องทำการตกลงให้ชัดเจนว่า งานเขียนนั้นๆ จะได้ตีพิมพ์อย่างแน่นอน ควรมีการระบุช่วงเวลาที่จะออกวางจำหน่าย จำนวนหน้าการเขียน และพูดคุยถึงแนวทางการเขียนที่ทางโรงแรมต้องการและตัวนักเขียนเองพอใจที่จะผลิตผลงานดังกล่าวออกมาภายใต้ชื่อของตน การประชาสัมพันธ์ลักษณะนี้จึงเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างประสบการณ์ของนักเขียนกับผลงานเขียนที่เป็นประโยชน์กับโรงแรม โดยปกติวิธีการที่โรงแรมควรถือหวัหิติน ใช้เป็นข้อตกลงคือ หากนักเขียนเขียนเล่าถึงประสบการณ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใดของ โรงแรม ทางโรงแรมจะไม่คิดค่าใช้จ่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์นั้นๆ ตัวอย่างเช่น หากนักเขียนเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับห้องพัก ทางโรงแรมก็จะเสนอห้องพักฟรีให้เป็นระยะเวลาสั้นๆ ประมาณ 1-2 คืน และหากนักเขียนเขียนเรื่องราวเพิ่มเติมเกี่ยวกับอาหารหรือบริการสปาของ โรงแรม ทางโรงแรมก็จะจัดบริการอาหารหรือสปาให้ฟรีอย่างน้อย 1 ครั้ง เป็นต้น เมื่อนักเขียนตกลงเข้าพักหรือลองใช้บริการกับทางโรงแรมแล้วเป็นหน้าที่ของฝ่ายประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมที่จะประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ักเขียนในระหว่างการเข้าพัก และเมื่อการให้บริการเสร็จสิ้นก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่จะติดตามงานเขียน ขออนุญาตตรวจสอบเนื้อหา และรวบรวมสื่อฉบับนั้นๆ ไว้เป็นประวัติเมื่อการตีพิมพ์แล้วเสร็จ

2) การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเชื่อถือ (Credibility) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมควรถือหวัหิติน ใช้เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือจะใช้รูปแบบการให้ข่าวโดยจัดทำในรูปของการแจกข่าว (Press Release) เมื่อมีบุคคลที่มีชื่อเสียงมาเข้าพัก เพื่อให้ผู้รับข่าวตระหนักว่าโรงแรมมีผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าเชื่อถือจึงได้รับเลือกใช้บริการ โดยบุคคลผู้มีชื่อเสียงดังกล่าว และได้รับการกล่าวถึงโดยสื่อที่เป็นบุคคลที่สาม

วิธีการทำข่าวคือ เมื่อมีแขกที่มีชื่อเสียงเดินทางมาพัก ฝ่ายบริหารของ โรงแรมควรถือหวัหิติน จะจัดการต้อนรับโดยมาลัยดอกไม้หรือช่อดอกไม้ตามฐานะของผู้เข้าพัก ขออนุญาตถ่ายภาพกับผู้จัดการทั่วไปและรองผู้จัดการ แล้วนำภาพมาเขียนข่าวให้รายละเอียดก่อน



ส่งออกไปยังสื่อต่างๆ จากนั้นสื่อจะเป็นผู้พิจารณาการตีพิมพ์ นอกจากนี้สำนักงานใหญ่กลุ่มโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลยังคงสนับสนุนการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือนี้ ด้วยการเชิญบุคคลผู้มีชื่อเสียงของประเทศให้เข้าพัก ณ โรงแรมด้วยราคาพิเศษ และช่วยในการกระจายข่าวไปยังสำนักงานใหญ่ของสื่อต่างๆ ในกรุงเทพมหานคร เป็นต้น ตัวอย่างบุคคลที่มีชื่อเสียงทั้งของประเทศไทยและต่างชาติ ที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหินมักขออนุญาตทำข่าวการเข้าพัก เช่น เชื้อพระวงศ์ นายกรัฐมนตรีและผู้มีตำแหน่งทางการเมือง คารา-นักร้อง และชนชั้นสูงในสังคม เป็นต้น

การประชาสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อเป็นอย่างมาก เนื่องจากการประชาสัมพันธ์เป็นการสร้างการรับรู้ที่โรงแรมไม่ต้องการจ่ายค่าตอบแทนโดยตรงเหมือนกับการโฆษณา และโรงแรมไม่สามารถสั่งการสื่อในสิ่งที่ต้องการให้สื่อประชาสัมพันธ์ได้ สิ่งที่โรงแรมทำได้คือการเสนอข่าว พுகุยตกลง และอำนวยความสะดวก แต่ท้ายที่สุดก็ขึ้นอยู่กับสื่อว่าจะทำการประชาสัมพันธ์ถึงโรงแรมหรือไม่ เนื่องจากความจำกัดของพื้นที่สื่อ ความสัมพันธ์ที่ดีจึงช่วยโน้มน้าวถึงการตัดสินใจของสื่อได้

**3.4.4 การเชื่อมโยงผ่านการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)** โดยวัตถุประสงค์ในการทำพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์นั้นเพื่อทำการเชื่อมโยงระหว่างโรงแรมกับกลุ่มลูกค้ากลุ่มสุดท้าย (End User) เพื่อเพิ่มการติดต่อให้มากยิ่งขึ้นเพราะปัจจุบันผู้ใช้บริการมีการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้ง่ายดายมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นนิตยสารการท่องเที่ยวกิจกรรมการท่องเที่ยวแต่การเข้าถึงที่ง่ายที่สุดและเป็นที่แพร่หลายมากที่สุด อินเทอร์เน็ตการพัฒนาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์จึงถือว่าเป็นช่องทางที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะตระหนักและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้ใช้บริการ ได้มากที่สุด และเชื่อมโยงกับส่วนประสมทางการตลาดอื่นๆ และทำการเสนอช่องทางนี้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้สิ่งที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะทำการพิจารณาเพิ่มมากขึ้นคือการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งในปัจจุบันถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีผ่านกระบวนการต่างๆ โดยมีรายละเอียดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าแยกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) การบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มบริษัทท่องเที่ยวซึ่งกลุ่มบริษัทท่องเที่ยวก็ถือว่าเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะมีอัตราการซื้อในแต่ละครั้งมีมูลค่าสูง ดังนั้นการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มบริษัทท่องเที่ยวจะอยู่ในรูปแบบของการแบ่งปันฐานข้อมูลของลูกค้าซึ่งกันและกัน เนื่องจากการที่บริษัทท่องเที่ยวเหล่านั้นย่อมมีการขายสินค้าที่ต่อยอด เช่น ทัวร์สถานที่สำคัญต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นการแบ่งปันข้อมูลนักท่องเที่ยวที่ทำการเข้ามาท่องเที่ยวเองโดยไม่ผ่านทัวร์เพื่อเชื่อมโยงการขายสินค้าต่อกันน่าจะเป็นการบริหารความสัมพันธ์ที่ดี แต่การมอง

ย้อนกลับมายังโรงแรมการที่บริษัทท่องเที่ยวนำกลุ่มนักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการที่โรงแรม ก็จะเป็นการเพิ่มรายได้ที่เป็นจำนวนมากให้แก่โรงแรมเช่นกัน ซึ่งนอกจากการแบ่งปันฐานข้อมูลกันแล้วการฝึกอบรมหรือสัมมนาร่วมกันก็เป็นแนวทางที่ดีในการเจริญความสัมพันธ์ที่ดีต่อไป

2) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (End User) สิ่งที่สำคัญที่สุดที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน คำนึงถึงคือ การกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้ใช้บริการ แต่จะอย่างไรให้ผู้ใช้บริการกลับมาใช้บริการนี้คือ ใจที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและพนักงานทุกคน นอกจากบริการที่มีระดับสร้างความประทับใจ การบริหารความสัมพันธ์ก็เป็นอีกหนึ่งแนวทางเพื่อสร้างการให้บริการซ้ำต่อไป ดังนั้นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าสิ่งที่เราจะต้องพิจารณาเป็นอย่างแรกคือ ฐานข้อมูลของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะทำการเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการอย่างดีโดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) โครงการ Loyalty Program ทำการสะสมแต้มผ่านการใช้บริการในแต่ละครั้งเพื่อรับสิทธิพิเศษเหนือใครในโครงการ “V-VIP by Dusit Thani” ผู้ใช้บริการจะได้รับสิทธิที่เหนือกว่าผู้ใช้บริการทั่วไป การบริการที่เหนือระดับและเป็นที่ยอมรับจากพนักงานทุกคน

(2) การเก็บฐานข้อมูลความชื่นชอบแต่ละบุคคลโดยจะทำโครงการนี้ในห้องพักส่วนบุคคลที่ผู้ใช้บริการทำการจอง เช่น คุณ Harry จะเข้าพักผ่านการจองล่วงหน้า ดังนั้นในห้องของคุณ Harry จะมีการปักสัญลักษณ์ H ในทุกๆ ส่วนไม่ว่าจะเป็นปลอกหมอน ผ้าขนหนู ผ้าปูเตียง เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้สึกมีคุณค่าและประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ

### 3.5 บุคลากร (People)

การบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากรในการปฏิบัติงานถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมากเพราะโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ถือเป็นผู้อนุญาตความสะอาดติดต่อหรือกระบวนการเบื้องหลังต่างๆ ในการทำธุรกิจของโรงแรม ดังนั้นการบริหารบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่เราตระหนักเป็นอย่างมาก

โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental Humanism) เป็นแนวคิดที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุดมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด “มนุษยสัมพันธ์” ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การการสร้างการทำงานร่วมกันและการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดกล่าว โดยสรุปสำหรับแนวคิดนี้แล้วการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธ์ภาพของคนในที่ทำงาน เพราะการที่จะทำให้มีผลประกอบการที่ดีขึ้นสามารถตอบสนอง

ความต้องการของบุคลากรให้เหมาะสมและเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดีก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้เกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นอันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

ดังนั้น การบริหารบุคลากรก็จะทำดังเช่นแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ดและจะทำการจัดสรรพื้นที่ต่างๆ ในการทำงานให้สร้างคำว่า “แรงบันดาลใจ” ในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย เพราะว่าแรงบันดาลใจน่าจะเป็นบ่อเกิดแห่งความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์จะนำไปสู่การพัฒนาที่หยั่งยื่นต่อไป

เหตุผลสำคัญที่นักท่องเที่ยวกลับมาใช้บริการที่โรงแรมแห่งเดิมที่ตนเคยพัก มาจากความประทับใจในการบริการ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ตระหนักในความสำคัญของบุคลากรต่อการบริการเป็นอย่างดี จึงได้มีการนำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามตัวแบบ STARS มาใช้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**3.5.1 S – Selection การสรรหาคัดเลือก** โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน พยายามสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งระดับบริหาร เพื่อให้ผู้บริหารเหล่านั้นเป็นกำลังสำคัญในการนำพาทีมงานและพนักงานไปสู่มาตรฐานที่ดีของการให้บริการ การสรรหาในระดับบริหารมักจะผ่านการคัดเลือกหลายขั้นตอน ทั้งจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการใหญ่ และต้องการสัมภาษณ์ครั้งสุดท้ายจากสำนักงานใหญ่กลุ่มโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล ในส่วนของพนักงานในระดับรองลงมาการสรรหาคัดเลือกจะทำในระดับโรงแรมโดยผ่านฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่ยังคงได้รับการอนุมัติจากผู้จัดการใหญ่และสำนักงานใหญ่ด้วย จึงเห็นได้ว่า โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรในทุกตำแหน่ง เพื่อต้องการให้ได้คนดีเข้ามาร่วมงานกับบริษัท

**3.5.2 T – Training การฝึกอบรม** การฝึกอบรมถือว่ามีค่ามากในการดำเนินงานบริการ ลูกค้านักท่องเที่ยวที่ต้องการได้รับการที่ดีตลอดเวลาที่เข้าพักในโรงแรม งานบริการจึงดำเนินต่อเนื่องอย่างไม่สิ้นสุด โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานตั้งแต่การปฐมนิเทศเมื่อพนักงานเริ่มงานใหม่ เพื่อปลูกฝังให้พนักงานเข้าใจในธุรกิจบริการตามแบบของดุสิตธานี ดังนี้

#### ความเชื่อของดุสิต

กล้าและพร้อมที่จะทำในสิ่งที่ท้าทาย

มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่

ทุ่มเทและพยายามทำทุกอย่างให้เป็นเลิศ

มีความมั่นคงต่ออุดมการณ์ และเอกลักษณ์ของตนเอง

### คำสัญญาของคุณិត

ส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่าอันแสนประทับใจให้กับทุกผู้มาเยือน

#### คุณค่าหลักของคุณិត

CARE	ความใส่ใจ
SINCERE	ความจริงใจ
RESPECT	ความเคารพ
MODEST	ความอ่อนน้อม

**3.5.3 A – Appraisal การประเมินผล** การประเมินผลของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ 2 ครั้งต่อปี ครั้งแรกคือ การประเมินผลกลางปี เพื่อดูแนวโน้มการปฏิบัติงาน เป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้างานและพนักงานได้พูดคุยถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกันและกัน เพื่อปรับปรุงแนวทางการทำงานต่อไปจนถึงสิ้นปี ครั้งที่ 2 คือ การประเมินผลปลายปี เพื่อประเมินการทำงานและผลการปฏิบัติงานตลอดทั้งปี โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะสนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน อาทิ ประวัติการขาด ลา มาสาย และประวัติการเข้ารับการฝึกอบรม ผลการประเมินครั้งนี้จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนในปีถัดไปด้วย

**3.5.4 R – Remuneration การจัดผลประโยชน์และสวัสดิการ** ฐานเงินเดือนของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานค่าแรงขั้นต่ำ และทางโรงแรมยังมีการจัดสวัสดิการด้านอื่นๆ เพิ่มเติมให้กับพนักงาน เช่น ที่พักพนักงานฟรี รถรับ – ส่งพนักงานฟรี โรงอาหารบริการทุกมื้อ เครื่องแบบ ห้องพยาบาล และสวัสดิการประกันสังคมตามกฎหมาย ส่วนการขึ้นเงินเดือนและเงินโบนัสพนักงานจะได้รับ ณ สิ้นปี อัตราการขึ้นเงินเดือนโดยทั่วไปอยู่ที่ประมาณร้อยละ 5 ต่อปี พร้อมโบนัส 1 เดือน การขึ้นเงินเดือนสูงกว่าอัตรานี้ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ต้องขอรับการอนุมัติจากสำนักงานใหญ่ โดยเสนอผ่านผู้จัดการใหญ่และผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

**3.5.5 S – Safety ความมั่นคง** โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีการดูแลเรื่องความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงาน มีการจัดอบรมดับเพลิง การซ้อมอพยพหนีไฟ ในด้านการทำงานพนักงานทำงานกับโรงแรมดุสิตธานี หัวหินครบ 1 ปี สามารถขอย้ายไปทำงานในตำแหน่งที่ว่าง ณ โรงแรมอื่นๆ ในกลุ่มโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลได้ และจะได้รับการพิจารณาก่อนการรับสมัครบุคคลภายนอก

### 3.6 กระบวนการ (Process)

กระบวนการในการให้บริการนั้นสิ่งที่สำคัญคือ กระบวนการที่ให้บริการได้อย่างรวดเร็ว สะดวกสบายและไม่ซับซ้อนยุ่งยาก ซึ่งการจัดการกระบวนการในการให้บริการโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะทำการจัดทำผังระบบการทำงาน (Process Chart) ให้มีระบบการทำงานที่จัดสรรบุคคลในทุกๆระดับ กระบวนการให้บริการที่แน่นอน จัดสรรได้เพียงพอต่องานที่มีในทุกๆกระบวนการ เมื่อมีผังระบบการทำงานของโรงแรมแล้วสิ่งที่โรงแรมคำนึงต่อมาก็คือ แผนผังการทำงานของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ก็จะทำการจัดสรรให้ลงตัวและไม่ทับซ้อนกัน อีกทั้งจัดทำระเบียบวิธีการปฏิบัติว่าควรปฏิบัติในแต่ละหน้าที่อย่างไร กำหนดมาตรฐานและระดับที่ชัดเจน แต่ก็มีมารับฟังข้อบกพร่องในแต่ละระดับการทำงานเพื่อทำการพัฒนาให้มีการบริการอย่างมืออาชีพยิ่งขึ้น

โรงแรมดุสิตธานี หัวหินมีการวางแผนงานในการบริการให้แก่พนักงานที่เรียกว่า เรื่องนำรู้ของเรา (Your Guide to our Family) คู่มือดังกล่าวจะบอกวิธีการทำงานแต่ละขั้นตอน นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน หลักการปฏิบัติงานของชาวดุสิต และแนวทางการแก้ไขปัญหาหากเกิดเหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน คู่มือเรื่องนำรู้ของเรานี้ในเบื้องต้นจะได้รับมอบจากฝ่ายบุคคลของโรงแรมในวันปฐมนิเทศการทำงาน คู่มือที่ได้รับมาในขั้นแรกนี้จะเป็นแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่กลุ่มโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลที่ได้เรียนรู้และสั่งสมมาจากประสบการณ์การเปิดดำเนินการที่แสนยาวนานกว่า 20 ปี ต่อจากนั้นฝ่ายบริหารของโรงแรมดุสิตธานี หัวหินจะต้องทำการปรับปรุงคู่มือเรื่องนำรู้ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับปัญหาเฉพาะของทางโรงแรม ในแต่ละวันฝ่ายบริหารจะเริ่มต้นการทำงานด้วยการประชุมตอนเช้า (Morning Brief) เพื่อรายงานกิจกรรมที่ควรได้รับความใส่ใจเป็นพิเศษในแต่ละวัน ปัญหาของวันที่ผ่านมา และหารือแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคู่มือเรื่องนำรู้ โดยหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง จากนั้นในแต่ละวันหัวหน้าแผนกแต่ละฝ่ายจะจัดประชุมภายในแผนกตามเวลาที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดแนวทางการแก้ปัญหาหรือข้อมูลใหม่ที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานทราบโดยทั่วถึงกัน

ตัวอย่างแนวทางการทำงานจากคู่มือเรื่องนำรู้ของเราของ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เช่น

**3.6.1 มารยาทในการใช้โทรศัพท์** การติดต่อกับแขกของโรงแรมโดยโทรศัพท์นั้น ท่านไม่สามารถทราบว่าเป็นใคร ฉะนั้นจึงจำเป็นที่ท่านต้องใช้คำพูดที่สุภาพด้วยน้ำเสียงที่เป็นมิตร และรอยยิ้ม

- 1) กล่าวคำสวัสดิ์ ตามด้วยสถานที่ที่ทำงานอยู่ เช่น “สวัสดิ์ค่ะ Reservation How may I help you?”



3 ครั้ง

ทุกครั้ง

- 2) รับโทรศัพท์ด้วยความรวดเร็ว ไม่ควรปล่อยให้มีความเครียดเกิน
- 3) ฟังอย่างตั้งใจเพื่อให้ได้ข้อความที่ถูกต้อง และทวนข้อความที่รับฟัง
- 4) แสดงความเอาใจใส่ผู้ที่โทรเข้ามาเมื่อทำให้เขาต้องรอ
- 5) บอกให้ผู้โทรเข้ามาได้ทราบว่าจะสายให้ถึงคุณ..... เรียบร้อยแล้ว
- 6) เมื่อสนทนาเสร็จกล่าวสวัสดิ์ แล้ววางหูอย่างสุภาพ

พบแขก

**3.6.2 ทักทาย ส่งสายตา ส่งรอยยิ้ม** พร้อมกับกล่าวคำว่า “สวัสดิ์” ทุกครั้งที่ท่าน

**3.6.3 ใช้ชื่อ** ควรจะจำชื่อแขกให้ได้ และเรียกชื่อทุกครั้งที่มีโอกาส

**3.6.4 ขอบคุณ** แสดงความขอบคุณแขกทุกคนในฐานะที่แขก คือ ผู้ใช้บริการของเรา

**3.6.5 ช่วยเหลือ** เมื่อทราบว่าแขกของเราประสงค์สิ่งใดหรือต้องการให้ดูแลเอาใจใส่ ท่านต้องให้ความช่วยเหลือแก่แขกเหล่านั้นทันที

**3.6.6 รับฟังแล้วปฏิบัติ** ตั้งใจฟังแขกเพื่อให้เข้าใจบทสนทนาอย่างแท้จริง อย่า กล่าวแทรก อย่าขัด แล้วจึงทำงานตามที่แขกต้องการ

**3.6.7 ทำตัวให้ดูดี** เอาใจใส่ร่างกาย และกิริยามารยาทให้สุภาพเรียบร้อยอย่าง สม่่าเสมอ

**3.6.8 ปฏิบัติต่อแขกอย่างเท่าเทียมกัน** ไม่ควรเลือกที่รักมักที่ชังในเรื่องสัญชาติ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ สีผิว เพศ หรือรูปร่างหน้าตา

**3.6.9 พร้อมบริการอยู่เสมอ** สิ่งสำคัญที่สุดคือ ทุกท่านต้องพร้อมให้บริการอยู่เสมอ แขกทุกคนคือ บุคคลสำคัญ คุณควรให้บริการอย่างไทยตาแบบฉบับของ “ดุสิต”

และสิ่งสุดท้ายที่ต้องคำนึงคือ การประเมินและการตรวจสอบกระบวนการการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขจุดที่บกพร่องต่อไป

### 3.7 ด้านกายภาพ (Physical Evidence)

การจัดการปัจจัยทางด้านกายภาพถือว่าการจัดสิ่งให้ผู้บริการสามารถมองเห็น และสัมผัสได้โดยแบ่งเป็นรายละเอียด ดังนี้

**3.7.1 สถาปัตยกรรมภายนอก (Exterior Facilities)** โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะทำการเปลี่ยนแปลงสถาปัตยกรรมภายนอกผ่านการซ่อมบำรุงและปรับเปลี่ยนแต่จะต้องสามารถดำรงความเป็นเอกลักษณ์ไว้อย่างชัดเจนแต่การซ่อมบำรุงเหล่านี้สิ่งที่สำคัญนอกจากการรักษาเอกลักษณ์ที่ดีแล้วการสื่อสารจากมุมมองภายนอกว่าเป็น “ดุสิต” ควรจะสื่อสารให้ชัดเจนด้วยเช่นกัน



**3.7.2 สถาปัตยกรรมภายใน (Interior Facilities)** การสื่อสารผ่านสถาปัตยกรรมภายในสิ่งที่จะต้องระวังมากที่สุดคือ ความสะอาด ซึ่งโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เป็นโรงแรมมาตรฐานสากลความสะอาดถือว่าเป็นสิ่งที่เราคำนึงมากที่สุด เพราะถือว่าเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณลักษณะที่ดี นอกจากนั้นการสร้างบรรยากาศให้ดูว่าผู้ใช้บริการทุกคนที่เข้ามาใช้บริการมีความสำคัญและอยู่ในสถานที่ที่อยู่เหนือกว่าคำว่า โรงแรม แต่เป็นบ้านที่หรูหราและผ่อนคลาย

**3.7.3 สิ่งสัมผัสได้อื่นๆ (Other Tangibles)** สิ่งนี้ทำผ่านการแต่งกายของพนักงานทุกคนให้คงความเป็นเอกลักษณ์ของกรุงรัตนโกสินทร์ อีกทั้งสร้างบรรยากาศความเป็นไทยในทุกอณูของความรู้สึก

ส่วนประสมทางการตลาดอาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะนำไปให้โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ไปสู่ความสำเร็จซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า

ประการที่หนึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในแต่ละส่วนประสมทางการตลาดถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ สิ่งเหล่านี้ควรสอดคล้องและไม่ลดความทรงจำของผู้ใช้บริการในความเป็น “ดุสิตธานี” กล่าวคือไม่ทำให้เอกลักษณ์นั้นเสียไป

ประการที่สองความคิดของนักการตลาดจะดีที่สุดถ้าแนวคิดและวิธีการปฏิบัติเหล่านั้นสามารถนำไปใช้ได้จริง หลายแนวทางปฏิบัติจากบริษัทต่างๆ มีการวางแผนและคิดแนวทางไว้อย่างดีเยี่ยม แต่ก็ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริงเพราะเป็นการวาดฝันที่ไม่ได้คำนึงถึงความเป็นจริงเลย การนำไปปฏิบัติจริงจึงถือว่าเป็นการคิดและวางแผนแนวทางที่มีประสิทธิภาพ

ประการที่สามควรคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภค คงปฏิเสธไม่ได้ว่าความต้องการของผู้บริโภคถือว่าเป็นสิ่งที่โรงแรมคงจะต้องนำเสนอ เพราะว่าโรงแรมเป็นธุรกิจบริการ การสนองความต้องการจึงถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ควรยึดถือและนำไปตอบสนอง

#### 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตั้งราคา

ก่อนที่จะมีการกำหนดกลยุทธ์ราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตั้งราคาห้องพักและความสามารถในการขายแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ในธุรกิจโรงแรมในตลาดเสียก่อน ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตั้งราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มี 3 ประการ ได้แก่

**4.1 ต้นทุน (Cost)** เป็นปัจจัยภายในกิจการ แม้ว่าจะดำเนินธุรกิจโรงแรมเหมือนกัน แต่ในการดำเนินธุรกิจนั้นมีปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลให้แต่ละโรงแรมมีต้นทุนในการประกอบการที่แตกต่างกันตามหลักการของขนาดการผลิตที่ประหยัด (Economy of Scales) และประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรของโรงแรมแต่ละแห่งที่แตกต่างกัน ผู้ประกอบการรายใดที่มีต้นทุนต่ำย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขันสูงและมีทางเลือกในการที่จะกำหนดราคาห้องพักและบริการของตนเองได้มากกว่าผู้ประกอบการที่มีต้นทุนสูง

**4.2 ความต้องการ (Demand)** เป็นปัจจัยภายนอกกิจการ ซึ่งการตั้งราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าในตลาดตามหลักการของอุปสงค์-อุปทาน (Demand - Supply) เพราะถ้าตั้งราคาห้องพักไว้ไม่สอดคล้องกันแล้วก็เป็นการขายที่จะขายห้องพักและบริการของตนเองได้ สำหรับโรงแรมที่มีความต้องการในตลาดสูงย่อมมีความได้เปรียบในการตั้งราคาห้องพักที่สามารถเลือกรูปแบบของการตั้งราคาได้มากกว่าโรงแรมที่มีความต้องการต่ำ

**4.3 การแข่งขัน (Competition)** เป็นปัจจัยภายนอกกิจการ กล่าวคือ โรงแรมที่นำเสนอสู่ตลาดที่มีโรงแรมของผู้ประกอบการรายอื่นๆ อยู่ด้วยนั้นย่อมจะต้องมีการแข่งขันกันเพื่อให้สามารถถือครองส่วนแบ่งตลาดของตนเองให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ดังนั้นในการตั้งราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จึงต้องคำนึงถึงสภาพการแข่งขันในตลาดว่ามีอย่างน้อยเพียงใด ถ้าตลาดมีการแข่งขันที่รุนแรงก็ต้องตั้งราคาห้องพักให้สามารถแข่งขันได้ แต่ถ้าเป็นโรงแรมที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ มีความแตกต่างจากผู้อื่น มีความโดดเด่นในโรงแรมและห้องพักของตนเอง ก็จะมีการแข่งขันที่ต่ำและสามารถเลือกที่จะตั้งราคาห้องพักได้หลากหลายกว่าตลาดที่มีการแข่งขันที่สูง

## 5. กลยุทธ์และวิธีการในการกำหนดราคา

ก่อนมีการกำหนดราคาจะต้องมีการกำหนดนโยบายราคาขึ้นก่อน เพื่อแสดงให้เห็นหรือสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของธุรกิจ เช่น หากโรงแรมมีนโยบายราคาที่กำหนดราคาในระดับต่ำ ดังนั้นกลยุทธ์ราคาที่ใช้จะอยู่ในกรอบของราคาที่ต่ำ ไม่สามารถกำหนดราคาที่สูงกว่าราคาตลาดได้ ซึ่งนั่นก็ส่งผลทำให้โรงแรมอาจจะไม่รวมค่าบริการพิเศษลงไปในตัวสินค้า ทั้งนี้ก็เพื่อให้ลูกค้าห้องพักราคาไม่แพง เป็นต้น

สำหรับนโยบายราคาของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีดังนี้

1. โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีการกำหนดนโยบายราคาที่ยืดหยุ่น กล่าวคือ ทุกๆ ต้นเดือน โรงแรมจะมีการกำหนดยอดขายที่จะต้องขายได้ในเดือนนั้นๆ การกำหนดยอดขายดังกล่าวนี้ จะมีการเปรียบเทียบจากยอดขายในเดือนเดียวกันกับของปีที่ผ่านมา ซึ่งการกำหนดยอดขายจะสูงขึ้นกว่าเดิม

2. นโยบายราคาที่ยืดความต้องการของตลาด เป็นการให้ความสำคัญของการตลาดเป็นหลัก ในรูปของความยืดหยุ่นของความต้องการ กล่าวคือ ในบางครั้งเมื่อห้องพักมีความจำเป็นสำหรับตลาดก็แสดงถึงความต้องการที่ไม่ยืดหยุ่น ดังนั้นโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะกำหนดนโยบายราคาในระดับที่สูงได้ แต่ก็พิจารณาปัจจัยอื่นควบคู่ไปด้วย โดยเฉพาะคู่แข่งเช่น ช่วงเทศกาลปีใหม่ เทศกาลสงกรานต์ ช่วงเวลาดังกล่าวโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะกำหนดนโยบายราคาที่อยู่ในระดับสูง เพราะห้องพักเป็นที่ต้องการของตลาดสูง

ราคา (Price) ในความหมายที่แคบที่สุดคือ จำนวนเงินที่ผู้รับบริการหรือลูกค้าต้องจ่าย เป็นค่าผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่ถ้าเป็นการมองในภาพกว้างแล้วจะหมายถึงมูลค่าทุกๆ ด้านที่ลูกค้าต้องจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการไปเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน สำหรับธุรกิจโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน นั้นกลยุทธ์ด้านราคาหรืออัตราราคาห้องพักที่ใช้ต้องเหมาะสมกับคุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าที่จะได้รับการบริการ

ในบรรดาส่วนประสมการตลาด (Marketing Mixed) ทั้งหลายที่นำมาใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดนั้น มีแต่ราคา (Price) เท่านั้นที่เป็นรายได้ให้แก่โรงแรมที่เห็นได้อย่างชัดเจน ในขณะที่ส่วนประสมการตลาดอื่นๆ ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่เป็นรายจ่ายของโรงแรมทั้งสิ้น แม้ว่าปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับราคาจะทวีความสำคัญมากขึ้นในมุมมองของลูกค้า แต่การกำหนดราคาก็ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับกลยุทธ์การตลาดและเป็นองค์ประกอบที่มีความยืดหยุ่นมากที่สุด สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและทันที แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นปัญหาที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะการกำหนดราคาผิดพลาดก็จะส่งผลกระทบต่อส่วนประสมการตลาดอื่นๆ และรายได้ของโรงแรม จนผู้บริหารบางรายพยายามหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์ด้านราคาและใช้กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดด้านอื่นที่ทำได้ง่ายกว่า แต่ความเป็นจริงนั้นส่วนประสมการตลาดทั้งหมดล้วนเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ต้องเรียนรู้และจัดการให้ครบถ้วนอย่างบูรณาการจึงจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย ดังนั้นจะต้องมีการกำหนดราคาขายห้องพักของโรงแรมที่แตกต่างกันไปตามความต้องการของลูกค้า และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของตนเอง เพื่อให้สามารถขายห้องพักให้ลูกค้าได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยกำหนดเป็น โครงสร้างราคาไว้ให้พนักงานงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขายได้ใช้เปรียบเทียบว่า ลูกค้าแต่ละรายควรจัดอยู่ในกลุ่มใดจะได้ขายห้องพักได้อย่างถูกต้อง และบริหารจัดการรายได้ (Revenue Management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดโครงสร้างราคาขายนั้นไม่ใช่การกำหนดราคาขายที่แท้จริง แต่เป็นการกำหนดกรอบราคาขายไว้อย่างคร่าวๆ ว่าการขายห้องพักให้แก่ลูกค้าแต่ละกลุ่มควรจะขายอยู่ประมาณไหน ใช้เกณฑ์ใดในการอ้างอิง และราคาขายของแต่ละกลุ่มควรห่างกันเท่าใด กลยุทธ์ในการกำหนดราคาของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มี 3 กลยุทธ์ คือ

**5.1 กลยุทธ์การกำหนดราคาตามต้นทุน** เป็นการกำหนดราคาโดยอาศัยต้นทุนเป็นฐาน (Cost-based Pricing) โดยเริ่มตั้งแต่ต้นทุนในการศึกษา วิจัยการออกแบบบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ การคำนวณหาต้นทุน การกำหนดราคาที่มีกำไรที่ต้องการรวมไว้เรียบร้อยแล้ว และการสื่อสารให้ลูกค้าเห็นคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการจนยินยอมซื้อ ตลอดจนการส่งมอบ การรับประกันสินค้า และการบริการหลังการขาย

**5.1.1 Published Rates/Tariff** เป็นราคาห้องพักที่มีการจัดพิมพ์เผยแพร่และเป็นราคาห้องพักที่ติดแสดงไว้ในแต่ละห้อง เพื่อใช้ในการอ้างอิงตามที่ พรบ.การประกอบธุรกิจโรงแรมได้กำหนดไว้เป็นราคาสูงสุดที่ทางโรงแรมพึงจะเรียกเก็บจากลูกค้าได้ ถ้ามีการขายห้องพักในอัตราที่สูงกว่านี้จะถือว่าผิดกฎหมาย สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า “ราคาตั้ง” หรือ “มูลค่า” โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ต้องพยายามสร้างการรับรู้ (Perceived) ของลูกค้าเพื่อสร้างคุณค่าของโรงแรม การกำหนดราคาที่เป็น Published Rates นี้ नियมที่จะกำหนดให้ใกล้เคียงหรืออิงกับราคาตั้งของโรงแรมอื่นๆ ที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อแสดงถึงระดับหรือตำแหน่งทางการตลาดของโรงแรมที่นำเสนอในท้องตลาด และมักจะเป็นราคาที่สูงกว่าราคาที่ขายจริงพอสมควร มักจะเป็นการกำหนดราคาไว้ใช้ในระยะเวลา ไม่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนักเพราะการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ด้านราคาของลูกค้าทำได้ยากและต้องใช้เวลาและมีค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จึงมักจะใช้วิธีเปลี่ยนแปลงราคาประเภทอื่นๆ มากกว่าจะเปลี่ยนแปลงราคาตั้งที่ได้กำหนดไว้

1) ตามกฎหมายแล้วโรงแรมจะต้องติดประกาศอัตราค่าห้องพักประเภท Published Rates หรือ Tariff แสดงไว้ให้ประชาชนทั่วไปและลูกค้าเห็นได้อย่างชัด ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วจะติดอัตราค่าห้องพักทุกประเภทไว้ที่บริเวณ Front Desk และติดอัตราค่าห้องพักแต่ละห้องไว้ในห้องพักแขกเพื่อให้แขกที่เข้าพักได้รับทราบราคาห้องพักที่ทางโรงแรมตั้งไว้

2) ในกรณีที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีการเรียกร้อยค่าเสียหายใดๆ จากลูกค้าที่สร้างความเสียหายให้กับทางโรงแรม โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะใช้ราคาประเภทนี้ในการคิดคำนวณมูลค่าของความเสียหาย (ส่วนจะมีการจ่ายค่าเสียหายจริงเป็นเท่าใดนั้นแล้วแต่จะเจรจาต่อรองและตกลงกัน) เช่น ถ้าลูกค้าทำห้องพักของโรงแรมเสียหายและโรงแรมจำเป็นต้องปิดห้องพักดังกล่าวเพื่อทำการซ่อมแซม นอกจากค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมห้องพักส่วนที่เสียหายที่โรงแรมจะเรียกเก็บจากแขกแล้ว โรงแรมยังจะมีการร้อยค่าเสียหายจากการสูญเสียโอกาสในการนำห้องพักดังกล่าวไปให้บริการแก่ลูกค้ารายอื่นด้วย โดยใช้ราคาประเภท Published Rate หรือ Tariff นี้ในการคิดคำนวณ

3) ในการจัดทำแคมเปญส่งเสริมการขายให้แก่ลูกค้าของ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โดยตรง และการส่งเสริมการขายผ่านทางพันธมิตรทางธุรกิจนั้น โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มักจะใช้ราคานี้เป็นราคาอ้างอิงในการคิดคำนวณส่วนลดที่ลูกค้าจะได้รับ เช่น การลดราคา 50% หรือใช้แสดงมูลค่าในการให้เป็นรางวัลในลักษณะของ Gift Voucher เป็นต้น

**5.1.2 Best Available Rates (BAR)** เป็นราคาห้องพักที่ทางโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ขายจริงให้แก่ลูกค้าของ โรงแรมโดยตรงที่ลูกค้าทั่วไปหาซื้อได้ ซึ่งราคาเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ทางการตลาดของ โรงแรมในแต่ละช่วงเวลา โดยปกติแล้ว BAR จะต่ำกว่า Published Rates เพื่อดึงดูดใจลูกค้า ส่วนจะต่ำกว่าเท่าใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ราคา BAR ยังใช้เป็นราคาเปรียบเทียบและอ้างอิงของการขายห้องพักจริงผ่านช่องทางต่างๆ รวมทั้งกำหนดให้เป็นราคาขายของการขายผ่านช่องทางต่อไปนี้

**5.1.3 Brand/Hotel Website** คือ การขายห้องพักผ่านเว็บไซต์ของ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เอง โรงแรมที่ใช้นโยบายราคาขายที่เท่าเทียมกัน หรือ Rate Parity จะใช้ BAR เป็นราคาขายให้แก่ผู้ใช้อินเทอร์เน็ตทั่วไป

**5.2 กลยุทธ์การกำหนดราคาตามความต้องการของตลาด** เป็นการกำหนดราคาโดยเริ่มที่ลูกค้าว่ามีความต้องการอะไร และคาดหวังคุณค่าอะไร (Value-based Pricing) นำมากำหนดราคาที่เหมาะสมกับคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง กำหนดต้นทุนที่มีกำไรตามต้องการและออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการให้มีต้นทุนเท่าที่กำหนด โดยมีคุณลักษณะและคุณค่าตามที่ลูกค้าคาดหวัง

**5.2.1 Negotiable Rates** เป็นราคาห้องพักที่เกิดจากการต่อรองของลูกค้าที่เป็นองค์กรและมีการทำสัญญาซื้อ-ขายกันไว้ล่วงหน้าพร้อมกับข้อกำหนดและเงื่อนไขพิเศษเพิ่มเติมจากปกติที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ได้กำหนดไว้ให้กับลูกค้าทั่วไปสำหรับการเข้าใช้บริการในช่วงเวลาที่ระบุไว้ในสัญญาเพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงของราคาสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้และเพื่อความสะดวกในการติดต่อใช้บริการ



**5.2.2 Corporate Rate** เป็นราคาที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ขายให้กับกลุ่มลูกค้า ธุรกิจห้างร้าน และสมาคมต่างๆ โครงสร้างราคาโดยทั่วไปจะต่ำกว่า BAR ประมาณ 15% - 20% สำหรับการให้บริการในลักษณะของ Guest Account (ลูกค้าบางรายมีปริมาณการใช้ห้องพักเยอะ อาจจะต้องขอส่วนลดเพิ่มเติม) ส่วนการให้บริการในลักษณะ Company Account นั้นแล้วแต่การเจรจาต่อรองกับแต่ละบริษัท

**5.2.3 Government/Embassy Rate** เป็นราคาที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ขายให้กับหน่วยงานราชการสถานทูตต่างๆ โครงสร้างราคาของลูกค้ากลุ่มนี้ปกติจะต่ำกว่ากลุ่ม Corporate และอิงอยู่กับระเบียบด้านงบประมาณของทางราชการหรือสถานทูตเป็นหลัก

**5.2.4 Ad Hoc Rates** เป็นราคาเฉพาะกิจที่ทางโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เสนอให้กับลูกค้าเพื่อปิดการขาย ปกติจะเป็นกรู๊ปเฉพาะกิจสำหรับการเข้าพักในช่วงใดช่วงหนึ่งเป็นการเฉพาะ โดยมีข้อกำหนดและเงื่อนไขที่กำหนดไว้เป็นพิเศษจะไม่อ้างอิงกับโครงสร้างราคาปกติที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน กำหนดไว้ใช้โดยทั่วไป แต่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน อาจจะมีการกำหนดราคาต่ำสุด (Bottom Line) ไว้ให้ฝ่ายขายนำไปใช้ในการประมุลงานหรือปิดการขายเฉพาะกิจได้โดยไม่ต้องขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร

**5.3 กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดโดยผ่านตัวแทนการจัดจำหน่าย** เป็นการเข้าสู่ตลาดโดยผ่านตัวแทนการจัดจำหน่ายคือ การใช้ตัวแทนการจัดจำหน่ายเป็นสื่อกลางให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ โดยการให้สิ่งจูงใจแก่ตัวแทนการจัดจำหน่ายที่เพียงพอเป็นการตอบแทน เช่น ค่า Commission หรือ ส่วนลด

**5.3.1 Commissionable Agency** คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับจองห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน แต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการเก็บเงินค่าจองห้องพักจากผู้จองผู้จองห้องพักต้องชำระเงินกับทางโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เองโดยตรงในราคาที่ทางโรงแรมกำหนดแล้ว ตัวแทนรับจองห้องพักเหล่านี้จะเรียกเก็บคอมมิชชั่นจากทางโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เป็นค่าบริการ หลังจากที่ลูกค้าเข้าพักและเช็คเอาท์ออกไปเรียบร้อยแล้ว ค่าคอมมิชชั่นมาตรฐานที่ใช้กันโดยทั่วไปคือ 10% ของ BAR (อัตราค่าห้องพักที่ไม่รวม Service Charge และ VAT) การจองห้องพักในลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะเป็นการจองห้องพักผ่านระบบ GDS (Global Distribution System) มากกว่าการทำคอนแทรคกับโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โดยตรงเพราะระบบ GDS มีโรงแรมทั่วโลกให้ลูกค้าได้เลือก อีกทั้งยังมี Room Allotment ส่วนกลางให้ Agency ทั้งหลายทำการจองและยืนยันการจองให้แก่ลูกค้าได้โดยอัตโนมัติ โดยไม่ต้องรอรับการยืนยันจากทางโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน การจองห้องพักจึงมีความสะดวกและรวดเร็ว แต่ก็มี Agency บางรายเลือกที่จะติดต่อทำคอนแทรคกับทางโรงแรมโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โดยตรง



**5.3.2 B2C Online Travel Agent (OTA)** คือ บริษัทท่องเที่ยวออนไลน์ที่มีการติดต่อทำสัญญากับทางโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน โดยตรง เช่น Agoda, Booking.com, Expedia เป็นต้นเพื่อนำห้องพักไปขายให้แก่ผู้ใช้อินเทอร์เน็ตทั้งในลักษณะขอเรียกเก็บค่าคอมมิชชั่นในภายหลัง (Commissionable Rate Contract) หรือซื้อห้องพักในราคาสุทธิไปบวกกำไรแล้วขายต่อ (Net Rate Contract) สำหรับโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน ใช้นโยบายราคาขายที่เท่าเทียมกัน หรือ Parity Rate จะกำหนดให้ราคาขายของ OTA เหล่านี้เท่ากับกับ BAR ส่วนค่าคอมมิชชั่นหรือส่วนลดที่ทางโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน จะให้แก่ OTA เหล่านี้จะเป็นเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับข้อตกลง

การเปลี่ยนแปลง BAR จะส่งผลกระทบต่อการขายในลักษณะ B2C ทั้งหมด ดังนั้นถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลง BAR ของโรงแรมแล้วจะต้องเปลี่ยนในทุกช่องทางจัดจำหน่าย เพื่อป้องกัน Rate Disparity ที่จะเกิดขึ้นระหว่างช่องทางจัดจำหน่าย

**5.3.3 Retail Agent/Travel Agents** คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ขายห้องพักและบริการท่องเที่ยวต่างๆ ให้แก่ลูกค้าของตนเองทั้งในลักษณะแพ็คเกจหรือห้องพักแต่เพียงอย่างเดียว และเก็บเงินจากลูกค้าโดยตรงแล้วจึงจ่ายเงินให้แก่โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน และผู้ให้บริการท่องเที่ยวในอัตราส่วนลดทางการค้าที่ได้ตกลงกันไว้ปกติ แล้วอัตราส่วนลดทางการค้าที่ผู้ค้าปลีกเหล่านี้ต้องการมากกว่า 10% ที่ Commissionable Agency ทั่วไปได้รับ เพราะผู้ค้าปลีกเหล่านี้ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขายและการชำระหนี้ของลูกค้า เช่น ค่าบริการบัตรเครดิตที่ลูกค้าใช้และค่าบริการโอนเงินค่าห้องพักให้แก่ทางโรงแรม ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ ฯลฯ โครงสร้างราคาโดยทั่วไปของลูกค้ากลุ่มนี้จะต่ำกว่า BAR ประมาณ 20% - 25% (เมื่อนำไปบวกกำไรแล้วขายให้ลูกค้า ราคาจะไม่สูงไปกว่า BAR) อาจจะมีการแบ่งราคาออกเป็น F.I.T. และ Group ด้วย ซึ่งราคา Group โดยปกติแล้วจะต่ำกว่าราคาของ F.I.T.

**5.3.4 Room Wholesaler Net Rate** เป็นราคาขายให้กับผู้ค้าส่งห้องพักที่นำห้องพักของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน ไปขายต่อให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวผู้ค้าปลีก หรือลูกค้าองค์กร (ไม่ได้ขายให้กับลูกค้าโดยตรง) โครงสร้างราคาของลูกค้ากลุ่มนี้จะต่ำกว่า Corporate โดยทั่วไปแล้วจะต่ำกว่า BAR ประมาณ 25% - 30% เมื่อนำไปบวกกำไรต่อกันไปแล้วขายให้ลูกค้า (ราคาขายจะไม่สูงไปกว่า BAR) อาจจะมีการแบ่งราคาออกเป็น F.I.T. และ Group ด้วย ซึ่งราคา Group โดยปกติแล้วจะต่ำกว่าราคาของ F.I.T.

**5.3.5 Group Series Rate** เป็นราคาที่โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน ขายให้กับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว (Tour Operator) ในการนำคณะทัวร์มาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มีกำหนดการเข้าพักและจำนวนห้องพักที่ต้องการใช้บริการอย่างแน่นอน มีการยืนยันการใช้ห้องพักล่วงหน้าเป็นระยะเวลานานตามโครงสร้างราคา แล้วลูกค้ากลุ่มนี้จะได้ราคาที่ต่ำกว่า Wholesaler ส่วนจะต่ำกว่า BAR เท่าไหร่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอีกหลายประการที่จะต้องนำมาพิจารณา

โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดราคาจากต้นทุนจะทำได้ง่ายกว่าแต่ไม่ใช่วิธีการที่ถูกต้องสำหรับการตลาดของโรงแรม เพราะผลิตภัณฑ์หรือบริการอาจจะไม่ตรงความต้องการของลูกค้าและไม่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้าเท่าที่ควร การใช้วิธีการกำหนดราคาโดยมีคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นฐานจึงเป็นวิธีการที่ดีและมีความเหมาะสมมากกว่า เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณค่ากับลูกค้าอย่างแท้จริง เป็นที่ยอมรับของลูกค้าได้ง่าย และสามารถทำตลาดได้ดีกว่า ซึ่งลูกค้ายินดีที่จะจ่ายเงินเพิ่มขึ้นเมื่อเห็นถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ที่มีให้แก่ลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

## 6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงราคา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก คือ

### 6.1 ปัจจัยภายใน

**6.1.1 วัตถุประสงค์หรือนโยบายในการกำหนดราคา** การเปลี่ยนแปลงราคาของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายการกำหนดราคา เช่น ช่วงฤดูมรสุม อัตราการจองห้องพักจะค่อนข้างต่ำ ดังนั้น โรงแรมจะปรับนโยบายราคาเพื่อกำหนดราคาห้องพักให้ต่ำลง ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการรักษารายได้ของโรงแรมไว้

**6.1.2 ลักษณะผลิตภัณฑ์** ในที่นี้ผลิตภัณฑ์ คือ ห้องพัก กล่าวคือ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เปิดให้บริการมาแล้วเป็นเวลา 24 ปี ดังนั้นสภาพห้องพักก็จะทรุดโทรมลง เป็นผลให้โรงแรมจะต้องเปลี่ยนแปลงราคาให้ลดต่ำลงจากเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะและคุณภาพของห้องพัก แต่ในทางกลับกันหากมีการปิดปรับปรุงห้องพักให้กลับมาสภาพดีดังเดิม โรงแรมก็สามารถเปลี่ยนแปลงราคาขึ้นมาสูงเหมือนเดิมได้

**6.1.3 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์** สำหรับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จัดอยู่ในขั้นอิมมัตูว์ (Maturity Stage) คือ เป็นช่วงที่แหล่งที่มาของกำไรจะเริ่มลดลงทุกที ทั้งนี้เนื่องจากตลาดจะมีขนาดค่อนข้างคงตัว คู่แข่งขันมีมากมายในท้องตลาด ดังนั้น โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จึงพยายามป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาดของตนไว้ และในขณะเดียวกันก็พยายามขยายส่วนแบ่งการตลาดของตนออกไปด้วย และปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคาในช่วงอิมมัตูว์นี้ คือ ระดับความไวต่อราคาของลูกค้าจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ลูกค้าสามารถเลือกลักษณะจำเพาะของห้องพักที่ต้องการจากแบรนด์หรือระดับดาวของโรงแรมต่างๆ ได้อย่างมากมายในตลาด

## 6.2 ปัจจัยภายนอก

**6.2.1 ลูกค้า (Customer) หรืออุปสงค์เปลี่ยนแปลง (Demand Changes)** เช่น ห้องพักรวมในช่วงวันหยุดเทศกาล ลูกค้าต้องการห้องพักมากและอุปทานของห้องพักในตลาดมีไม่เพียงพอ ดังนั้นโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะสามารถกำหนดราคาห้องพักสูงได้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากอุปสงค์ต่ำและอุปทานสูง เช่น ช่วงฤดูฝนหรือมรสุม ห้องพักรวมจะไม่เป็นที่ต้องการ ดังนั้นโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะปรับราคาให้ต่ำลงเพื่อทำรายได้

**6.2.2 คู่แข่งขัน (Competition)** โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ให้ความสำคัญในราคาคู่แข่งที่อยู่ในตลาดเดียวกัน โดยโรงแรมดุสิตธานี หัวหินจะกำหนดราคาให้แตกต่างจากคู่แข่ง และในบางครั้งก็จะกำหนดราคาให้ใกล้เคียงกับคู่แข่งเพื่อหลีกเลี่ยงสงครามราคา

**6.2.3 ภาวะเศรษฐกิจ** ในช่วงเวลาที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือซบเซา โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะใช้การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เป็นเครื่องมือ เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการจองห้องพักกับทางโรงแรม เป็นการรักษายอดขายและรายได้ แต่การส่งเสริมการขายจะใช้เพียงหวังผลในระยะสั้น

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงราคาเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของราคา ไม่ว่าจะจากคู่แข่ง หรือสภาวะเศรษฐกิจ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะศึกษาสาเหตุ ผลของการเปลี่ยนแปลงราคนั้น และกำหนดกลยุทธ์ราคา เพื่อปรับสภาพของโรงแรมให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) กลยุทธ์การคงราคา (Maintain Price) กล่าวคือ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะไม่ลดราคาในกรณีคู่แข่งลดราคาแต่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงคุณภาพบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการรับรู้คุณค่าของบริการ

2) กลยุทธ์ลดราคา (Reduce Price) โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะลดราคาเพื่อรักษาส่วนครองตลาด เนื่องจากคู่แข่งสามารถลดต้นทุนและกำหนดราคาห้องพักได้ต่ำกว่า

3) กลยุทธ์เพิ่มราคา (Increase Price) ในกรณีที่อุปสงค์มีมากเกินไปจนไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการได้ทัน ดังนั้นการเพิ่มราคาเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การกำหนดราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน” ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการ โดยการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิในการดำเนินงานของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตั้งราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

1.1.2 เพื่อศึกษานโยบาย กลยุทธ์และวิธีการในการกำหนดราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร และ Sales & Revenue Department จำนวน 3 ราย โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนา และการสังเกตของผู้วิจัยที่มีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการแผนกสำรองห้องพัก โดยผู้ทำการวิจัยได้พูดคุยและแนะนำตัวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องก่อนจะขอทำการสัมภาษณ์

### 1.3 สรุปผลการวิจัย

**1.3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตั้งราคาห้องพักของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน** สามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ดังนี้

1) ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการตั้งราคา คือ

(1) ต้นทุน (Cost) แม้ว่าจะดำเนินธุรกิจโรงแรมเหมือนกันแต่ในการดำเนินธุรกิจนั้นมีปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลให้แต่ละโรงแรมมีต้นทุนในการประกอบการที่แตกต่างกัน ตามหลักการของขนาดการผลิตที่ประหยัด (Economy of Scales) และประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรของโรงแรมแต่ละแห่งที่แตกต่างกัน ผู้ประกอบการรายใดที่มีต้นทุนต่ำย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขันสูงและมีทางเลือกในการที่จะกำหนดราคาห้องพักและบริการของตนเองได้มากกว่าผู้ประกอบการที่มีต้นทุนสูง

(2) ส่วนประสมการตลาด เป็นตัวแปรทางการตลาดที่โรงแรมสามารถควบคุมได้ โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน จะพิจารณาส่วนประสมการตลาดในการตั้งราคา เช่น พิจารณาลักษณะห้องพักและตั้งราคาให้มีความแตกต่างกันไปตามประเภท คุณภาพ หรือลักษณะของห้องพัก

**1.3.2 ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการตั้งราคา คือ**

1) ความต้องการ (Demand) คือ ความต้องการของลูกค้าในตลาดตามหลักการของอุปสงค์ - อุปทาน (Demand - Supply) เพราะถ้าตั้งราคาห้องพักไว้ไม่สอดคล้องกันแล้วก็เป็นการขายที่ขายห้องพักและบริการของตนเองได้ เพราะถ้าเราทราบว่าตลาดมีความต้องการเกี่ยวกับราคาอย่างไร เช่น ต้องการคุณภาพและบริการที่ดี ลูกค้าก็จะยินยอมจ่ายเงินที่สูงเพื่อแลกซื้อมา

2) การแข่งขัน (Competition) ในการตั้งราคาห้องพักของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน จึงต้องคำนึงถึงสภาพการแข่งขันในตลาดว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าตลาดมีการแข่งขันที่รุนแรงก็ต้องตั้งราคาห้องพักให้สามารถแข่งขันได้ แต่ถ้าเป็นโรงแรมที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ มีความแตกต่างจากผู้อื่น มีความโดดเด่นในโรงแรมและห้องพักของตนเอง ก็จะมีการแข่งขันที่ต่ำและสามารถเลือกที่จะตั้งราคาห้องพักได้หลากหลายกว่าตลาดที่มีการแข่งขันที่สูง

**1.3.3 กลยุทธ์และวิธีการในการกำหนดราคาห้องพักของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน**

การกำหนดกลยุทธ์ราคาห้องพักของโรงแรมคูสิตธานี หัวหิน จะต้องสอดคล้องกับนโยบายราคา ซึ่งมีทั้งนโยบายที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้

1) นโยบายราคาที่ยืดหยุ่นจะสอดคล้องกับกลยุทธ์การกำหนดราคาตามต้นทุน เป็นกลยุทธ์และนโยบายราคาที่กำหนดตามปัจจัยภายในของโรงแรม กล่าวคือ การกำหนดยอดขายแต่ละเดือนจะถูกกำหนดให้มียอดขายที่สูงขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นหากโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ต้องการยอดขายตามเป้าที่กำหนดไว้ก็จะต้องใช้กลยุทธ์กำหนดราคาตามต้นทุน เพราะสามารถกำหนดราคาห้องพักได้ราคาที่สูง

2) นโยบายราคาที่ยืดความต้องการของตลาด จะสอดคล้องกับกลยุทธ์การกำหนดราคาตามความต้องการของตลาด ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์และนโยบายราคาที่กำหนดตามปัจจัยภายนอกของโรงแรม กลยุทธ์และวิธีในการตั้งราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะมุ่งความต้องการของตลาดเป็นหลัก แต่ก็จะไม่มีการใช้ที่เข้มข้น และไม่จกจกเอาความต้องการของลูกค้าเป็นหลักกว่า ถ้ามีความต้องการมากจะต้องกำหนดราคาสูง และไม่คิดเอาเปรียบลูกค้า แม้ว่าจะมีความต้องการสูงแต่จะกำหนดราคาตามความสมเหตุสมผล ซึ่งกลยุทธ์และวิธีการในการตั้งราคาดังกล่าวเป็นการกำหนดราคาโดยเริ่มที่ลูกค้าว่ามีความต้องการอะไร และคาดหวังคุณค่าอะไรกับโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน แล้วนำมากำหนดราคาที่เหมาะสมกับคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง กำหนดต้นทุนที่มีกำไรตามต้องการและออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการให้มีต้นทุนเท่าที่กำหนด โดยมีคุณลักษณะและคุณค่าตามที่ลูกค้าคาดหวัง

### 1.3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี

#### หัวหิน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพัก ที่ทางโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน คำนึงถึงมากที่สุด คือ ลูกค้าหรืออุปสงค์เปลี่ยนแปลง กล่าวคือ หากลูกค้าต้องการห้องพักมากและอุปทานของห้องพักในตลาดมีไม่เพียงพอ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะกำหนดราคาห้องพักสูงได้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากอุปสงค์ต่ำ และอุปทานสูงห้องพักไม่เป็นที่ต้องการ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะปรับราคาให้ต่ำลงเพื่อทำรายได้

รองลงมาคือ คู่แข่งขัน (Competition) โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ให้ความสนใจในราคาคู่แข่งที่อยู่ในตลาดเดียวกัน โดยโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะกำหนดราคาให้แตกต่างจากคู่แข่ง และในบางครั้งก็จะกำหนดราคาให้ใกล้เคียงกับคู่แข่งเพื่อหลีกเลี่ยงสงครามราคาสุดท้ายคือ ภาวะเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ หรือซบเซา โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะใช้การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เป็นเครื่องมือเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการจองห้องพักกับทางโรงแรม เป็นการรักษายอดขายและรายได้ แต่การส่งเสริมการขายจะใช้เพียงหวังผลในระยะสั้น



จากปัจจัยข้างต้นที่กล่าวมานั้น ยังมีปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ยังคงต้องคำนึงถึงเช่นกัน คือ วัตถุประสงค์หรือนโยบายในการกำหนดราคา ลักษณะผลิตภัณฑ์ และวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงราคาเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของราคาไม่ว่าจะจากคู่แข่งหรือสภาวะเศรษฐกิจ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะศึกษาสาเหตุ ผลของการเปลี่ยนแปลงราคานี้ และกำหนดกลยุทธ์ราคาเพื่อปรับสถานภาพของโรงแรมให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) กลยุทธ์การคงราคา (Maintain Price) กล่าวคือ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะไม่ลดราคาในกรณีคู่แข่งลดราคาแต่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงคุณภาพบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการรับรู้คุณค่า ของบริการ

2) กลยุทธ์ลดราคา (Reduce Price) โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จะลดราคาเพื่อรักษาส่วนครองตลาด เนื่องจากคู่แข่งสามารถลดต้นทุนและกำหนดราคาห้องพักได้ต่ำกว่า

3) กลยุทธ์เพิ่มราคา (Increase Price) ในกรณีที่อุปสงค์มีมากเกินไปจนไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ทัน ดังนั้นการเพิ่มราคาเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับโรงแรม ดุสิตธานี หัวหิน

## 2. ข้อเสนอแนะ

2.1 ควรมีการตรวจสอบราคาของโรงแรมคู่แข่งกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงราคาหรือโปรโมชั่นของทางโรงแรมให้ทันกับสถานการณ์ของตลาด

2.2 ผลการศึกษาพบว่าช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านอินเทอร์เน็ตมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน ลูกค้านิยมหาข้อมูลการเข้าพักจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมากขึ้น โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จึงควรให้ความสำคัญกับการตลาดทางอินเทอร์เน็ต โดยการหมั่นตรวจสอบราคาขายของคู่แข่งและราคาขายของตัวเองแทนบริษัทท่องเที่ยวที่จำหน่ายห้องพักผ่านทางอินเทอร์เน็ต และปรับเปลี่ยนราคาทางอินเทอร์เน็ตให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขัน นอกจากนี้ควรหมั่นตรวจสอบเว็บไซต์ของตนเองว่าอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งานหรือไม่ ข้อความและรูปแบบกราฟิกที่ใช้บนเว็บไซต์ควรดึงดูดความสนใจแต่ใช้อย่างง่าย นอกจากนี้ต้องตรวจสอบระบบการจองห้องพักบนเว็บไซต์สม่ำเสมอว่าทุกๆ ข้อความที่ลูกค้าติดต่อมายังโรงแรมนั้น ได้รับการส่งต่อถึงผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องและรวดเร็ว เนื่องจากการสื่อสารที่รวดเร็วเป็นหัวใจสำคัญของการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต

2.3 จากผลการศึกษาของ Lee, So Yon (2003) ที่ทำการศึกษารื่อง Bed and Breakfast Industries: Successful Marketing Strategies พบว่า แผนกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจบริการห้องพักและอาหารเช้าที่มีค่าความถี่สูงที่สุดอันดับแรก คือ การบอกต่อ (ร้อยละ 98.90) สอดคล้องกับแนวโน้มผู้ใช้บริการในปัจจุบันที่นิยมแสดงความคิดเห็นต่อการใช้บริการ โรงแรมบนเว็บไซต์ และกลุ่มลูกค้าที่คาดหวังก็มักจะศึกษาความคิดเห็นเหล่านี้ก่อนทำการจองห้องพัก ดังนั้นทางโรงแรมควรหมั่นตรวจสอบการประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้าตามเว็บไซต์ต่างๆ แล้วทำการศึกษาคำประเมินผลเหล่านั้น จุดบกพร่องใดๆ ที่ได้รับการกล่าวถึงในการประเมินและทางโรงแรมสามารถแก้ไขได้ควรนำมาเป็นเป้าหมายในการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อบกพร่องในด้านการบริการ อาจมีการมอบหมายให้มีผู้คอยติดตามผลการประเมินการบริการบนเว็บไซต์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรายงานให้แผนกที่เกี่ยวข้องรับทราบ หัวหน้าแผนกควรนำปัญหาดังกล่าวมารวมอภิปรายเพื่อหาทางแก้ไขภายในแผนก และฝ่ายฝึกอบรมอาจจัดการอบรมเฉพาะเพื่อแก้ไขปัญหาและเสริมทักษะการบริการในส่วนที่ยังได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์จากลูกค้า

2.4 เนื่องจากโรงแรมดุสิตธานี หัวหินเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งมีโรงแรมหลายแห่งทั่วประเทศและต่างประเทศ จึงอาจมีการนำเสนอกิจกรรมส่งเสริมการขายหรือการลดราคาห้องพักร่วมกันในกลุ่ม โรงแรมเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล อาทิ หากลูกค้าเข้าพักที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เป็นระยะเวลาหนึ่ง จะสามารถรับสิทธิการจองห้องพัก ณ โรงแรมอื่นๆ ในกลุ่มโรงแรมดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลได้ในราคาพิเศษ

2.5 โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ควรจะปรับปรุงพัฒนาและให้ความสำคัญกับ Brand/Hotel Website หรือการขายห้องพักผ่านเว็บไซต์ของ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เอง ให้มากกว่าการขายผ่านตัวแทนจัดจำหน่าย เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายในการที่โรงแรมต้องจ่ายคอมมิชชั่นคืนให้กับตัวแทนจัดจำหน่าย

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

การกำหนดธุรกิจคู่แข่งชั้นในตลาด (2555) สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2557 จาก

<http://www.ihotelmarketer.com>

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการตั้งราคา (2553) สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2557 จาก

<http://www.classroom.hu.ac.th/courseware/Marketing/index34.html>

การกำหนดราคาห้องพักเพื่อการตลาดโรงแรม (2555) สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2557 จาก

<http://www.ihotelmarketer.com>

คุณชาติ รื่นรมย์ (2553) *การวิจัยการตลาด* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จิรัฏฐ์ อัครศรีมิโกทิน (2547) “กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างรายได้เปรียบ

ทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรม” การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้า

ฉัตรชัย ลอยฤทธิวุฒิไกร (2555) “การสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน” ใน *ประมวลสาระ*

*ชุดวิชาสัมมนาการจัดการการตลาด* หน่วยที่ 5 หน้า 5-18 นนทบุรี มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชูชัย สมितिไกร (2554) *พฤติกรรมผู้บริโภค* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฟิลลิป ค็อตเลอร์ (2557) *การจัดการการตลาด* พิมพ์ครั้งที่ 12 กรุงเทพมหานคร เอช.เอ็น.กรุ๊ป

รานีย์ เชื้อบ่อคา (2552) “กลยุทธ์การตลาดของ โรงแรมเซ็นธาราแกรนด์บีชรีสอร์ทและวิลล่ากระบี่”

วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชา

วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

รูปแบบการตั้งราคาเชิงกลยุทธ์ (2555) สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2557 จาก

<http://www.ihotelmarketer.com>

วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2554) “วัตถุประสงค์การตั้งราคาและปัจจัยอิทธิพลต่อการตั้งราคา” ใน

*ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการผลิตภัณฑ์ ราคา และการจัดจำหน่าย* หน่วยที่ 7

หน้า 7-18 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สมจิตร ล้วนจำเริญ (2554) “การเปลี่ยนแปลงราคา” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการผลิตภัณฑ์*

*ราคา และการจัดจำหน่าย* หน่วยที่ 9 หน้า 9-12 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สมจิตร ล้วนจำเริญ (2554) “นโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีการตั้งราคา” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการผลิตภัณฑ์ ราคา และการจัดจำหน่าย* หน้าที่ 8 หน้า 8-5 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

เสาวภา มีถาวรกุล (2555) “กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการการตลาด* หน้าที่ 2 หน้า 2-43 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ





ภาคผนวก

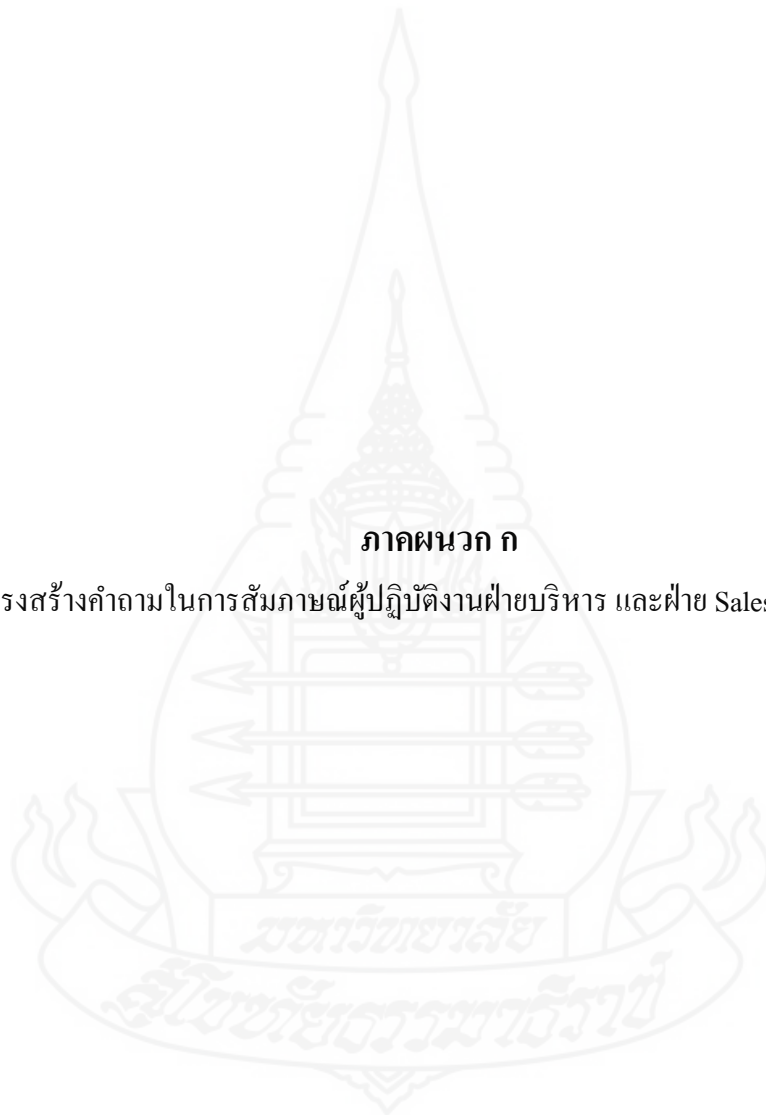
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบราชสันตติวงศ์



**ภาคผนวก ก**

โครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร และฝ่าย Sales & Revenue



## โครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร และฝ่าย Sales & Revenue

โครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร และฝ่าย Sales & Revenue แบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่

**ส่วนที่ 1** แนวคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย อายุ เพศ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

**ส่วนที่ 2** เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดราคาห้องพัก และปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพัก เช่น

- โรงแรมในปัจจุบันต่างเสนอสสิ่งที่หลากหลายและเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ท่านคิดว่าโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีสิ่งใดที่แตกต่างและเป็นเอกลักษณ์ นอกเหนือจากโรงแรมอื่น
- ท่านคิดว่า สถานที่ตั้ง มีผลต่อการกำหนดราคาห้องพักหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่า ลักษณะของห้องพักมีผลต่อการกำหนดราคาห้องพักหรือไม่ อย่างไร

- ท่านคิดว่า ลักษณะการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม มีผลต่อการกำหนดราคาห้องพักหรือไม่ อย่างไร

- การส่งเสริมการตลาดของโรงแรมเป็นเช่นไร พอใจหรือดีใจหรือไม่
- เหตุผลการปรับเปลี่ยนราคาห้องพักของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เกิดมาจากอะไร เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

- โรงแรมคู่แข่งอื่น มีผลต่อการกำหนดราคาห้องพัก และการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักหรือไม่ อย่างไร

**ส่วนที่ 3** เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ วิธีการกำหนดราคาห้องพัก ตลอดจนการแปลงราคาห้องพัก เช่น

- แนวทางการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการกำหนดราคาห้องพักเป็นอย่างไร
- กลยุทธ์และวิธีการกำหนดราคาที่น่าสนใจมีอะไรบ้าง อย่างไร
- ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักหรือไม่ อย่างไร

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวสุชานี หอมจันทร์
วัน เดือน ปีเกิด	9 พฤษภาคม 2529
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปีการศึกษา 2551
สถานที่ทำงาน	โรงแรมคูสิตธานี หัวหิน 1349 ถนนเพชรเกษม ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกสำรองห้องพัก

