

กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขต
กรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ADAPTATION STRATEGIES TO COVID-19 IMPACT ON THE SHA STANDARD HOTELS OF
ENTREPRENEURS IN BANGKOK METROPOLITAN AREA IN 2020



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Housing Development in Housing and Real Estate

Development

Department of Housing

FACULTY OF ARCHITECTURE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

| | |
|---------------------------------|--|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับ มาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขต กรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563 |
| โดย | นายสุเมธ กมลศิริวัฒน์ |
| สาขาวิชา | การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ |
| อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง |

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตร์มหาบัณฑิต

| | |
|--------------------------|--|
| | คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ (รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะจฤดี) |
| คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ | ประธานกรรมการ (รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีวรรณ เต๋นไพบูลย์) |
| | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง) |
| | กรรมการ (อาจารย์ ดร.พิศพนันท์ ชาญวสุนันท์) |
| | กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย (อาจารย์ ดร.บุญยิ่ง คงอาษาภัทร) |

สุเมธ กมลศิริวัฒน์ : กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563. (ADAPTATION STRATEGIES TO COVID-19 IMPACT ON THE SHA STANDARD HOTELS OF ENTREPRENEURS IN BANGKOK METROPOLITAN AREA IN 2020) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.บุษรา โปหาทอง

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมโดยเฉพาะกรุงเทพมหานครเป็นพื้นที่หนึ่งที่ได้รับผลกระทบอย่างมาก โรงแรมหลายแห่งต้องปรับตัวในหลากหลายวิธี รวมถึงการเข้าร่วมการรับรองมาตรฐานป้องกัน COVID-19 ที่เรียกว่า Safety & Health Administration (SHA) งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกทม. จำนวน 46 แห่ง โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากเว็บไซต์ของโรงแรม และเว็บไซต์ OTA ระหว่างเดือนมี.ค.-ธ.ค.2563 รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมกรณีศึกษา 3 แห่ง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีวิเคราะห์สถิติระดับราคาห้องพักและจำนวนวันปิด รวมถึงการถอดเทปคำสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์สำคัญเพื่อนำไปสู่ข้อสรุป

ผลการศึกษาพบว่า 1) โรงแรมในกรุงเทพฯที่อยู่ในเขต CBD ต้องมีการปิดตัวชั่วคราวในช่วง มี.ค.-ธ.ค.63 คิดเป็นจำนวนวันที่ปิดประมาณ 34-50% ทั้งนี้โรงแรมขนาดใหญ่มีการปิดตัวชั่วคราวมากที่สุด และมีการลดราคาห้องพักเฉลี่ย 59% จากราคาปกติ ขณะที่โรงแรมขนาดเล็กมีการลดระดับราคาห้องพักเฉลี่ย 50% จากราคาปกติ 2) กลยุทธ์ที่โรงแรมทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กนิยมใช้มากที่สุดคือ การขายห้องพักแบบมีส่วนลด อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่มและกลยุทธ์ด้านการให้บริการมีการใช้มากในโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดกลางอันเนื่องมาจากความพร้อมในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 3) กลยุทธ์การปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรม มีการปรับใน 3 พื้นที่ คือ (1) พื้นที่ส่วน BOH (Back of the House) เช่น ครีว, ส่วนซักผ้ามีการเปิดใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างรายได้เข้าโรงแรม (2) พื้นที่ ส่วนห้องพักและพื้นที่ส่วนกลางเช่น ห้องอาหาร สระว่ายน้ำ มีการปิดชั่วคราวเพื่อลดการดูแลในช่วงที่จำนวนแขกเข้าพักมีน้อย (3) การปรับเปลี่ยนจากงานระบบเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่แบบรวม (Chiller Plant) แบ่งเป็นหลายๆเครื่องที่มีขนาดเล็กลง เพื่อลดภาระต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้า 4) การเข้าร่วมมาตรฐาน SHA อาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารโรงแรม แต่มีผลทางอ้อมในเชิงการรับรู้จากสาธารณะจากการได้รับการรับรองมาตรฐานโดยภาครัฐ นอกจากนี้ มาตรการของภาครัฐที่เกิดขึ้นแม้จะไม่ได้บังคับใช้กับโรงแรมในส่วนของห้องพัก แต่ก็มีผลทางอ้อมทำให้จำนวนผู้เข้าพักลดลงจนกระทั่งโรงแรมหลายแห่งต้องปิดตัวชั่วคราว สอดคล้องกับจำนวนวันปิดและการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักที่ลดลงอย่างรุนแรงในช่วงที่เริ่มมีมาตรการปิดประเทศ

งานวิจัยนี้ แสดงให้เห็นสถานการณ์และการปรับตัวของโรงแรมในเขต CBD ในกรุงเทพฯเพื่อรับมือกับสถานการณ์ COVID-19 ในช่วงปี 2563 ทั้งนี้ การปรับตัวที่เกิดขึ้นสะท้อนให้เห็นการใช้ทรัพยากรด้านกายภาพและการบริการของโรงแรมเพื่อสร้างรายได้และลดรายจ่าย แต่การปรับตัวดังกล่าวอยู่ในระยะสั้นซึ่งเป็นไปตามสถานการณ์และมาตรการภาครัฐ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการโรงแรมที่จะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการเตรียมตัว อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญคือการนำข้อมูลไปเพื่อวางแผนทั้งด้านการออกแบบพื้นที่และการบริหารจัดการโรงแรมในระยะยาวเพื่อรองรับวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

สาขาวิชา การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2563 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6272024425 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORD: adaptation strategies, hotel, SHA standard, COVID-19, effect

Sumet Kamolsirawat : ADAPTATION STRATEGIES TO COVID-19 IMPACT ON THE SHA STANDARD HOTELS OF ENTREPRENEURS IN BANGKOK METROPOLITAN AREA IN 2020. Advisor: Asst. Prof. BUSSARA POVATONG, Ph.D.

The COVID-19 pandemic has led to a crucial effect in the hotel industry, especially in Bangkok, which has been most affected by this situation. Most hotels have had to adapt various strategic plans, including adhering to the principal standard certified by the agency that sets public health regulation and tourism standards, called the Safety & Health Administration (SHA). The aim of this research is to study COVID-19 adaptation strategies undertaken by entrepreneurs operating 46 SHA Standard Hotels in the Bangkok Metropolitan Area. The conceptual framework includes data collection from hotel websites, online travel agents (OTAs), and interviews with owners of 3-star hotels from March to December 2020, followed by data analysis of room prices and closed date statistics. In the final step, interview transcription is undertaken to analyse key words for summarising the information.

The results of the study revealed that 1) 34-50% of the hotels in the Bangkok CBD were temporarily closed from March to December 2020. Moreover, large hotels had the greatest numbers of temporary closures, and saw decreases in room prices of 59% from average; meanwhile, small hotels room prices decreased by 50%. 2) The most frequent strategies used by large, medium, and small hotel operators was reduction of room pricing. However, food and beverage strategies and amenity service enhancement strategies were also commonly used by large and medium hotels because of the reliability and availability of hotel facilities. 3) adaptation strategies related to hotel physical appearance consisted of 3 parts: (i) Back of the House (BOH), such as kitchen and laundry, was kept open continuously to enhance profitability; (ii) guestrooms and facility areas such as restaurants and swimming pools were temporarily closed to reduce cost during periods of low occupancy, and (3) Air-Conditioning was renovated, changing from large chiller plants to smaller mechanical systems to reduce electricity consumption. 4) SHA Standard registration may not directly affect hotel operation; nevertheless, this may indirectly affect public acknowledgement by authorities responsible for accreditation of standards. Although the hotel guestrooms are not subject to regulation, they caused an indirect effect by reducing guest numbers significantly, leading to temporary closures of many hotels. This result is consistent with the study of closure dates and room price data during state mandated lockdown.

Field of Study: Housing and Real Estate Student's Signature

Development

Academic Year: 2020 Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ปี พ.ศ.2563 นี้เป็นช่วงเวลาหนึ่งของชีวิตผมที่เหนื่อยที่สุด ต้องเจอกับภัยพิบัติของโรคระบาดเป็นครั้งแรก ขอให้ผู้อ่านกิตติกรรมประกาศนี้ได้ทราบว่าการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในประเทศไทยดำเนินมาตั้งแต่ต้นปี 2563 จนถึงวันนี้ ก.ค.2564 การแพร่ระบาดยังคงเกิดขึ้นและหนักหนาสาหัสกว่าปี 2563 โดยมีสาเหตุจากปัญหาการบริหารจัดการวัคซีนที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และประสิทธิภาพของวัคซีนที่รัฐนำเข้า โดยเฉพาอย่างยิ่งการกลายพันธุ์ของเชื้อ COVID-19 ที่ต่อต้านวัคซีนได้มากกว่าเดิม จึงส่งผลกระทบต่อเนื่องไปทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นสถานการณ์แพร่ระบาดที่เชื้อไวรัสมีการพัฒนาตลอดเวลา ซึ่งภาครัฐจำเป็นต้องใช้นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง และความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยกระจายการนำเข้าวัคซีนที่มีทางเลือกมากขึ้น ลดขั้นตอนกฎหมายบางอย่างที่สร้างความล่าช้าในสถานการณ์ฉุกเฉิน และกระจายวัคซีนให้ประชาชนอย่างทั่วถึง ทั้งคนไทย และชาวต่างชาติที่พำนักอยู่ภายในประเทศ

แต่อย่างไรก็ตามในปีนี้ก็ยังมีสิ่งดีๆเกิดขึ้นมากมาย ตั้งแต่การได้รับประสบการณ์แปลกใหม่ที่ไม่เคยเจอมาก่อนทั้งการ work from home การเรียนผ่านออนไลน์ และการได้พบปะผู้คนจากหลากหลายอาชีพ สิ่งที่เสียดายที่สุดของผมก็จะเป็นการไม่มีโอกาสได้สอบวิทยานิพนธ์ในห้องสอบกับกรรมการเลยสักครั้ง อันเนื่องมาจากมาตรการ Social Distance ที่ภาควิชาเคหการนี้ผมได้มีโอกาสพัฒนาตัวเองหลายๆอย่าง ตั้งแต่การเป็นคนฟรีเชนงานไม่เก่งและมักตื่นตื่นจนเกินเหตุทุกครั้งเมื่อต้องอยู่ต่อหน้าคนจำนวนมาก การได้มีโอกาสฝึกการเรียงเรียงความคิดและการลำดับข้อมูลเพื่ออธิบายให้คนอื่นเข้าใจ และทบทวนความรู้ต่างๆที่เคยเรียนมาจาก ป.ตรี

ขอขอบคุณตัวเองที่สามารถฟันฝ่าอุปสรรคนั้นมาได้ ขอขอบคุณเพื่อนๆในรุ่นทุกคนที่ช่วยเหลือกันมาตลอด ขอขอบคุณวิทยากรทุกท่านที่ให้เกียรติมอบความรู้ที่มีค่าให้

ขอขอบคุณผู้บริหารโรงแรมทั้ง 3 ท่านที่ให้โอกาสได้เข้าไปสัมภาษณ์เพื่อขอเก็บข้อมูลครับ และสุดท้ายนี้ขอขอบคุณอาจารย์หนึ่งที่ช่วยผลักดัน ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์และเคียงเคียงผมจนวิทยานิพนธ์เล่มนี้ประสบความสำเร็จออกมาได้

หวังว่าทุกท่านที่ได้่านวิทยานิพนธ์เล่มนี้จะได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และเข้าใจที่มาที่ไปของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่รุนแรงและกระจายไปทั่วโลกครับ

สุเมธ กมลศิริวัฒน์

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| | ค |
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ค |
| | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | ง |
| กิตติกรรมประกาศ..... | จ |
| สารบัญ..... | ฉ |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| สารบัญรูปภาพ..... | ฎ |
| บทที่ 1..... | 1 |
| บทนำ..... | 1 |
| 1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| 1.2. คำถามในงานวิจัย..... | 4 |
| 1.3. วัตถุประสงค์..... | 5 |
| 1.4. นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 5 |
| 1.5. ขอบเขตงานวิจัย..... | 5 |
| 1.6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 6 |
| บทที่ 2..... | 7 |
| การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 7 |
| 2.1. ทฤษฎีและแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรม..... | 7 |
| 2.2. แนวคิดการจัดโครงการมาตรฐาน SHA..... | 10 |
| 2.3. นิยามและทฤษฎีการแบ่งประเภทโรงแรม..... | 11 |

| | |
|--|-----|
| 2.4. แนวคิดการจัดการธุรกิจโรงแรม..... | 16 |
| 2.5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 21 |
| บทที่ 3 | 23 |
| ระเบียบวิธีวิจัย..... | 23 |
| 3.1. กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 23 |
| 3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 24 |
| 3.3. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย..... | 25 |
| 3.4. การรวบรวมข้อมูล..... | 27 |
| 3.5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล | 29 |
| 3.6. แผนดำเนินการวิจัย..... | 31 |
| บทที่ 4 | 32 |
| ผลกระทบและการปรับตัวของโรงแรมในกรุงเทพมหานครช่วง COVID-19 ตั้งแต่ มี.ค.-ธ.ค. 2563 .. | 32 |
| 4.1. การแพร่ระบาดของ COVID-19 และการรับมือ..... | 32 |
| 4.2. การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็กที่เข้าร่วม SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร..... | 44 |
| 4.3. การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลางที่เข้าร่วม SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร | 54 |
| 4.4. การปรับตัวของโรงแรมขนาดใหญ่ที่เข้าร่วม SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร | 62 |
| 4.5. สรุปเปรียบเทียบลักษณะการปรับตัวต่อสถานการณ์ COVID-19 | 70 |
| 4.6. ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม | 76 |
| บทที่ 5 | 79 |
| 5.1. กรณีศึกษาโรงแรมศิวาเทล..... | 79 |
| 5.2. กรณีศึกษาโรงแรมตะวันนา..... | 86 |
| 5.3. กรณีศึกษาโรงแรมเอเชีย..... | 94 |
| 5.4. สรุปเปรียบเทียบลักษณะการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา..... | 101 |
| บทที่ 6..... | 106 |

| | |
|--|-----|
| สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 106 |
| 6.1. ผลสรุปของงานวิจัย..... | 106 |
| 6.2. อภิปรายผลการศึกษา | 118 |
| 6.3. ข้อค้นพบที่สำคัญ..... | 120 |
| 6.4. ข้อเสนอแนะของงานวิจัย..... | 120 |
| 6.5. ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป..... | 121 |
| บรรณานุกรม | 122 |
| ภาคผนวก | 124 |
| ประวัติผู้เขียน | 155 |



สารบัญตาราง

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยภายในประเทศ..... | 21 |
| ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยต่างประเทศ | 21 |
| ตารางที่ 3 แสดงแผนดำเนินการวิจัย..... | 31 |
| ตารางที่ 4 สรุปมาตรการที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม..... | 39 |
| ตารางที่ 5 ผลกระทบจาก COVID-19 ต่อผู้ประกอบการโรงแรมในระดับต่างๆ..... | 43 |
| ตารางที่ 6 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็กที่เข้าร่วม SHA..... | 44 |
| ตารางที่ 7 กลยุทธ์การปรับตัวของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็กในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563 | 53 |
| ตารางที่ 8 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดกลางที่เข้าร่วม SHA..... | 54 |
| ตารางที่ 9 กลยุทธ์การปรับตัวของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดกลางในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 61 |
| ตารางที่ 10 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดใหญ่ที่เข้าร่วม SHA..... | 62 |
| ตารางที่ 11 กลยุทธ์การปรับตัวของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดใหญ่ในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 69 |
| ตารางที่ 12 สรุปผลการศึกษาตัวแปรต่างๆของกลุ่มตัวอย่างในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 71 |
| ตารางที่ 13 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม | 76 |
| ตารางที่ 14 กลุ่มลูกค้าของโรงแรมศิวาเทล..... | 81 |
| ตารางที่ 15 การปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรมศิวาเทล ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563..... | 82 |
| ตารางที่ 16 กลยุทธ์การปรับตัวด้านบริการของโรงแรมศิวาเทล ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563..... | 83 |
| ตารางที่ 17 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมศิวาเทล ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563..... | 84 |
| ตารางที่ 18 แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐาน SHA ของโรงแรมตะวันนา | 85 |
| ตารางที่ 19 กลุ่มลูกค้าของโรงแรมตะวันนา..... | 88 |
| ตารางที่ 20 การปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรมตะวันนา..... | 89 |
| ตารางที่ 21 กลยุทธ์การปรับตัวด้านบริการของโรงแรมตะวันนา ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563..... | 90 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| ตารางที่ 22 | กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมตะวันนา ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563..... | 91 |
| ตารางที่ 23 | แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐาน SHA ของโรงแรมตะวันนา | 93 |
| ตารางที่ 24 | กลุ่มลูกค้าของโรงแรมเอเชีย | 95 |
| ตารางที่ 25 | การปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรมเอเชีย | 96 |
| ตารางที่ 26 | กลยุทธ์การปรับตัวด้านบริการของโรงแรมเอเชีย ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563 | 97 |
| ตารางที่ 27 | กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมเอเชีย ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563 | 99 |
| ตารางที่ 28 | แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐาน SHA ของโรงแรมเอเชีย..... | 100 |
| ตารางที่ 29 | ลักษณะกายภาพและทำเลที่ตั้งของโรงแรมทั้ง 3 แห่ง..... | 101 |
| ตารางที่ 30 | สรุปเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวด้านกายภาพ..... | 103 |
| ตารางที่ 31 | สรุปเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวด้านบริการ..... | 104 |
| ตารางที่ 32 | สรุปผลการศึกษาลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในระหว่างเดือน พ.ค.-ต.ค. 2563 | 107 |
| ตารางที่ 33 | สรุปเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษาจากบท 5 | 113 |

สารบัญรูปภาพ

| | หน้า |
|---|------|
| รูปที่ 1 กราฟแสดงข้อมูลเปรียบเทียบอัตราการเข้าพักรักษาในระหว่างปี 2561-2563..... | 2 |
| รูปที่ 2 ผู้วิจัยจัดทำโดยสรุปข้อมูลจากตัวเลขสถิติโรงแรมที่เข้าร่วมรับรองมาตรฐาน SHA..... | 4 |
| รูปที่ 3 กรอบแนวคิดในงานวิจัย | 23 |
| รูปที่ 4 ผังแสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง | 25 |
| รูปที่ 5 ผังแสดงขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลและระเบียบวิธีวิจัย..... | 27 |
| รูปที่ 6 ตัวอย่างการจัดเก็บข้อมูลมาตรการต่างๆจากภาครัฐที่เกิดขึ้น | 28 |
| รูปที่ 7 ตัวอย่างการจัดเก็บข้อมูลระดับราคาห้องพักของโรงแรม | 28 |
| รูปที่ 8 ตัวอย่างการจัดเก็บข้อมูลกลยุทธ์การดำเนินการของโรงแรม | 29 |
| รูปที่ 9 ผังแสดงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล | 30 |
| รูปที่ 10 Timeline การแพร่ระบาดในช่วงเริ่มต้นที่ประเทศจีนก่อนที่จะลุกลามไปทั่วโลก..... | 33 |
| รูปที่ 11 ภาพโปสเตอร์อธิบายวิธีการหยุดการแพร่ของเชื้อโรค | 34 |
| รูปที่ 12 สถานการณ์ติดเชื้อโรคโควิด-19 ในประเทศไทย | 35 |
| รูปที่ 13 Timeline ลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น..... | 38 |
| รูปที่ 14 Timeline มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 1-4 | 38 |
| รูปที่ 15 Timeline มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 3-5 | 39 |
| รูปที่ 16 แผนที่แสดงทำเลที่ตั้งของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็ก..... | 46 |
| รูปที่ 17 ร้อยละของจำนวนวันที่ปิดในแต่ละพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็ก มี.ค.-ธ.ค.2563 | 47 |
| รูปที่ 18 ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมขนาดเล็ก มี.ค.-ธ.ค.2563 | 48 |
| รูปที่ 19 ราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมขนาดเล็กที่เข้าร่วม SHA มี.ค.-ธ.ค.2563..... | 48 |
| รูปที่ 20 ความสัมพันธ์ของอายุโรงแรมเทียบกับร้อยละของราคาห้องพักเฉลี่ยที่ลดลง ในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 49 |

| | |
|--|----|
| รูปที่ 21 อายุของโรงแรมเทียบกับระดับราคาห้องพักเดิมก่อน COVID-19 ของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก | 50 |
| รูปที่ 22 ความสัมพันธ์ของจำนวนพักกับร้อยละของราคาห้องเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก | 51 |
| รูปที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพักตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 52 |
| รูปที่ 24 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพักตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 52 |
| รูปที่ 25 แผนที่แสดงตำแหน่งกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดกลาง | 55 |
| รูปที่ 26 ร้อยละของจำนวนวันที่ปิดในแต่ละพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดกลาง มี.ค.-ธ.ค.2563 | 56 |
| รูปที่ 27 ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมขนาดกลาง มี.ค.-ธ.ค.2563 | 57 |
| รูปที่ 28 ราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมขนาดกลางที่เข้าร่วม SHA มี.ค.-ธ.ค.2563 | 57 |
| รูปที่ 29 ความสัมพันธ์ของอายุโรงแรมเทียบกับร้อยละของราคาห้องเฉลี่ยที่ลดลง ในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 58 |
| รูปที่ 30 ความสัมพันธ์ของอายุของโรงแรมเทียบกับระดับราคาเดิมของกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง | 58 |
| รูปที่ 31 ความสัมพันธ์ของจำนวนพักกับร้อยละของราคาห้องเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงของกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง..... | 59 |
| รูปที่ 32 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพักตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 60 |
| รูปที่ 33 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพักตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 60 |
| รูปที่ 34 แผนที่แสดงตำแหน่งกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดใหญ่ | 63 |
| รูปที่ 35 ค่าเฉลี่ยรวมร้อยละของจำนวนวันที่ปิดในแต่ละพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดใหญ่ ... | 64 |
| รูปที่ 36 ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมขนาดใหญ่ มี.ค.-ธ.ค.2563 | 65 |
| รูปที่ 37 ราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมขนาดใหญ่ที่เข้าร่วม SHA มี.ค.-ธ.ค.2563 | 65 |

| | |
|---|-----|
| รูปที่ 38 ความสัมพันธ์ของอายุของโรงแรมเทียบกับร้อยละของราคาห้องพักเฉลี่ยที่ลดลง..... | 66 |
| รูปที่ 39 ความสัมพันธ์ของอายุของโรงแรมเทียบกับระดับราคาเดิมของกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่..... | 67 |
| รูปที่ 40 ความสัมพันธ์ของจำนวนพักกับร้อยละของราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงของกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่..... | 68 |
| รูปที่ 41 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพักตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 68 |
| รูปที่ 42 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพักตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 69 |
| รูปที่ 43 ร้อยละของจำนวนวันที่ปิดของกลุ่มประชากรตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม | 72 |
| รูปที่ 44 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยราคาห้องพักที่ขายได้ของสถานพักแรมทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง..... | 74 |
| รูปที่ 45 ลักษณะกายภาพภายนอกโรงแรมศิวาเทล | 79 |
| รูปที่ 46 ห้องพักแบบต่างๆของโรงแรมศิวาเทล | 80 |
| รูปที่ 47 ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมศิวาเทล เทียบกับค่าเฉลี่ยรวมในช่วง มี.ค.-ธ.ค.2563.. | 85 |
| รูปที่ 48 ลักษณะกายภาพภายนอกโรงแรมตะวันนา..... | 87 |
| รูปที่ 49 ห้องพักแบบต่างๆของโรงแรมตะวันนา | 87 |
| รูปที่ 50 ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมตะวันนา เทียบกับค่าเฉลี่ยรวมในช่วง มี.ค.-ธ.ค.2563.. | 92 |
| รูปที่ 51 ลักษณะกายภาพภายนอกโรงแรมเอเชีย..... | 95 |
| รูปที่ 52 ห้องพักแบบต่างๆของโรงแรมเอเชีย..... | 95 |
| รูปที่ 53 ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมเอเชีย เทียบกับค่าเฉลี่ยรวมในช่วง มี.ค.-ธ.ค.2563.. | 100 |
| รูปที่ 54 ราคาห้องพักเฉลี่ยที่ขายได้และร้อยละจำนวนวันที่ปิดในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563 | 108 |
| รูปที่ 55 ร้อยละจำนวนวันที่ปิดในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 108 |
| รูปที่ 56 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพัก..... | 110 |
| รูปที่ 57 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุโรงแรมกับร้อยละจำนวนวันที่ปิด..... | 111 |
| รูปที่ 58 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563..... | 111 |
| รูปที่ 59 สัดส่วนการใช้กลยุทธ์ของโรงแรมแต่ละขนาด ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563 | 112 |



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

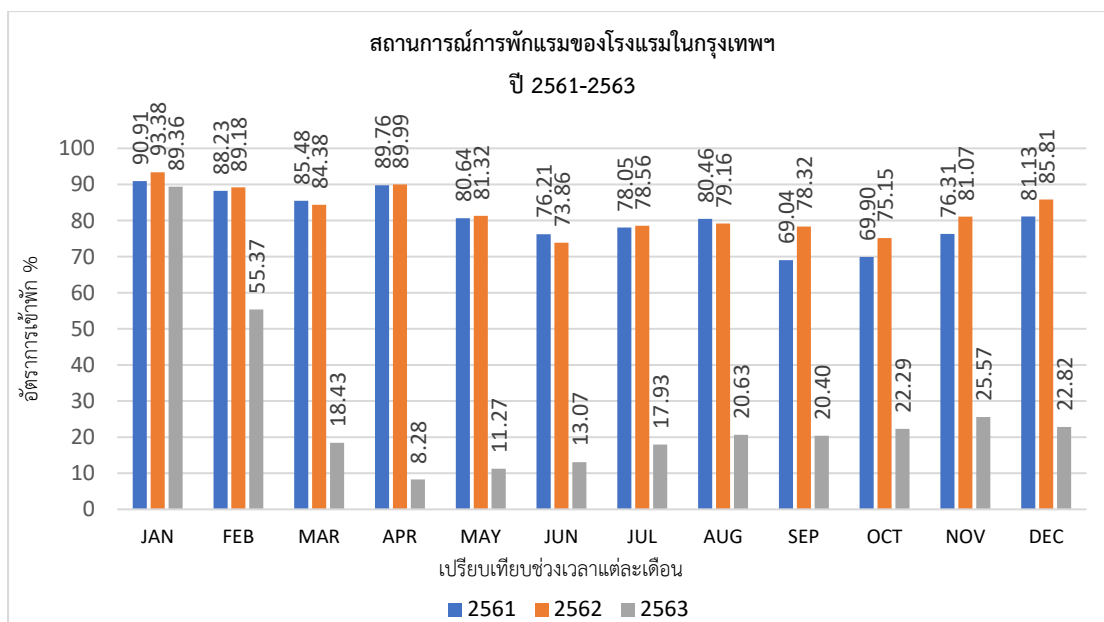
บทที่ 1

บทนำ

1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เศรษฐกิจของประเทศไทยส่วนใหญ่พึ่งพาธุรกิจบริการเป็นหลักหรือประมาณ 60% ของ GDP โดยมีธุรกิจบริการที่สำคัญ เช่น ธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท และห้องชุด ซึ่งจากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ไตรมาสที่ 2 ปี 2561 ในสาขาโรงแรมและภัตตาคาร มีอัตราการขยายตัวถึง 9.4% การขยายตัวของการจัดตั้งธุรกิจอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2557 และในปี 2561 (ม.ค.-ส.ค.) มีการขยายตัวทั้งจำนวนและทุนจดทะเบียน 35.66% และ 57.18% ตามลำดับ สอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติในปี 2561 ที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น (บทวิเคราะห์ธุรกิจ. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า DBD.ส.ค.2561)

การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เริ่มต้นที่ประเทศจีน ตั้งแต่วันที่ 30 ธันวาคม 2562 ต่อมาได้พบผู้ป่วยยืนยันในหลายประเทศทั่วโลก วันที่ 11 มีนาคม 2563 องค์การอนามัยโลก ประกาศโรค COVID-19 ระบาดใหญ่ (Pandemic) มีจำนวนผู้ป่วย และผู้เสียชีวิตเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากอย่างรวดเร็ว จากสถานการณ์ของโควิด-19 ที่แพร่ระบาดทั่วโลกทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวไทยในปี 2563 หดตัวลงเป็นอย่างมาก โดยจำนวนผู้โดยสารต่างชาติที่ผ่านเข้ามาทางสนามบินหลัก 5 แห่งของไทยได้หดตัวลงในทันที ในระดับประมาณ 45-50% ตลอดเดือนกุมภาพันธ์ จนส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมที่น่าจะมีค่าห้องพักเฉลี่ยต่อห้องพักที่ขายได้ (RevPAR) ของธุรกิจโรงแรมไทยลดลง 55-65% ทั้งนี้ศูนย์วิจัย EIC ธนาคารไทยพาณิชย์ คาดการณ์ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทยในปี 2563 จะหดตัวลง 67% จาก 39.8 ล้านคนในปี 2562 เหลือเพียง 13.1 ล้านคนจากการที่รัฐบาลของหลายประเทศดำเนินมาตรการห้ามประชาชนของตนเองเดินทางออกนอกประเทศ การยกเลิกเที่ยวบินจำนวนมากของสายการบินทั่วโลก และความกังวลเกี่ยวกับการระบาดของโควิด-19 ซึ่งจำนวนนักท่องเที่ยวที่หดตัวลงทำให้ EIC (Economic Intelligence Center) คาดว่าค่าห้องพักเฉลี่ยต่อห้องพักที่ขายได้ เฉลี่ยของธุรกิจโรงแรมไทยจะลดลง 55-65% ในปี 2563 โดยคาดว่าอัตราการเข้าพัก เฉลี่ยทั่วประเทศของปีนี้ จะลดลงประมาณ 35-40% ดังนั้นจึงทำให้โรงแรมเกือบทุกแห่งประสบกับสถานะขาดทุนจากการดำเนินงานและอาจมีโรงแรมบางแห่งจำเป็นต้องปิดกิจการโดยเฉพาะโรงแรมขนาดกลาง-เล็กที่มีเงินทุนไม่มากนักและไม่สามารถทนต่อสถานะขาดสภาพคล่องติดต่อกันได้ยาวนานหลายเดือน



รูปที่ 1 กราฟแสดงข้อมูลเปรียบเทียบอัตราการเข้าพักในช่วงระหว่างปี 2561-2563

ที่มา :ผู้วิจัยจัดทำโดยสรุปข้อมูลจากเว็บไซต์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

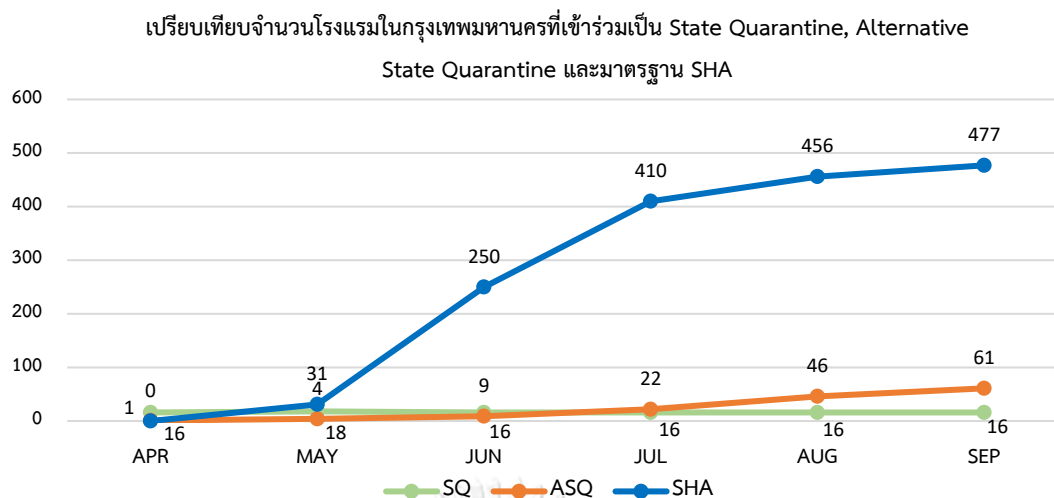
นอกจากนี้โรงแรมบางแห่งอาจเลือกที่จะหยุดให้บริการชั่วคราวเพื่อลดค่าใช้จ่ายและผลขาดทุน จากการดำเนินงานให้น้อยที่สุดในสภาวะที่รายได้ค่าห้องพัก และรายได้จากบริการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ห้องพัก เช่น ภัตตาคารห้องประชุมสัมมนาห้องจัดเลี้ยงสปาฟิตเนสเซ็นเตอร์ เป็นต้น มีการหดตัวลงอย่างมากจนไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเพิ่มเติมจากการเปิดให้บริการ ดังนั้นในปัจจุบันโรงแรมหลายแห่ง จึงได้รักษาสภาพคล่องและสภาพการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างรอให้จำนวนนักท่องเที่ยวและผู้เข้าพักกลับมาฟื้นตัวอีกครั้งผ่าน 3 แนวทางหลักดังนี้ (SCBEIC, 10เม.ช.63)

1. การสร้างรายได้และสภาพคล่องจากการบริการที่มีอยู่ในโรงแรม เช่น การลดค่าห้องพักลงอย่างมากเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวไทยในช่วงก่อนที่โควิด-19 จะระบาดในไทย ให้บริการอาหารแบบส่งกลับบ้านและบริการ food delivery ให้บริการห้องพักและบริการอื่น ๆ ที่จำเป็นแก่ประชาชนทั่วไปที่ต้องการแยกอยู่อาศัยจากครอบครัวเพื่อกักกันโรคโดยคิดค่าห้องพักเป็นรายสัปดาห์ ให้บริการห้องพักแก่ผู้ป่วยโรคโควิด-19 ที่มีอาการไม่รุนแรงตามโครงการของกระทรวงสาธารณสุข
2. ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่น ปิดพื้นที่ให้บริการบางส่วนหรือหยุดให้บริการชั่วคราวเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานต่างๆ
3. ชะลอค่าใช้จ่ายบางประเภทออกไป เช่น ยกเลิกการจ้างบริษัทที่ปรึกษาภายนอกเจรจาขอยืดเวลาการผ่อนชำระสินเชื่อกับธนาคารพาณิชย์

ในช่วงที่รัฐบาลประกาศมาตรการปิดประเทศ (Lock Down) ผู้ประกอบการโรงแรมอาจมองถึงการสร้างรายได้จากส่วนบริการอื่นๆ ภายในโรงแรม และเมื่อเข้าสู่ช่วงผ่อนปรนมาตรการตามเงื่อนไขที่ภาครัฐกำหนด ทางโรงแรมอาจเปิดให้บุคคลภายนอกสามารถสมัครสมาชิกสปาและฟิตเนสเซ็นเตอร์เพื่อสร้างรายได้ประจำมากขึ้น ภายหลังจากรัฐบาลยกเลิกเคอร์ฟิวและผ่อนปรนมาตรการต่างๆ จนเกือบเป็นปกติ จากที่การระบาดของโควิด-19 บรรเทาลงและการจองห้องพักเริ่มกลับมาอีกครั้ง โดยผู้ประกอบการควรทำความสะอาดพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในโรงแรม พร้อมทั้งสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและผู้จองห้องพักเกี่ยวกับการทำความสะอาดของโรงแรม รวมถึงกลไกและมาตรฐานการดูแลสุขลักษณะที่เหมาะสมในการให้บริการ เช่น การบริการห้องอาหาร กิจกรรมนันทนาการต่างๆ เป็นต้น

รัฐบาลให้ความสำคัญในการป้องกันควบคุมการแพร่กระจายโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) โดยเฉพาะผู้ที่เดินทางกลับมาจากต่างประเทศ ได้มอบให้กระทรวงกลาโหม มหาดไทย และสาธารณสุข ร่วมกันจัดพื้นที่ควบคุมโรคแห่งรัฐ (State Quarantine / Local Quarantine) เป็นสถานที่สำหรับเฝ้าสังเกตอาการผู้ที่กักกันโรคหลังกลับจากการเดินทางต่างประเทศเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน State Quarantine นั้นเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการหลายต่อหลายรายที่ต้องการที่จะเข้าร่วมโครงการแต่ด้วยเงื่อนไขของรัฐบาลที่มีมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข อาทิ ระบบปรับอากาศต้องติดตั้งแบบเดี่ยวในแต่ละห้อง เป็นต้น ซึ่งโรงแรมส่วนใหญ่กว่า 90% เป็นโรงแรมที่เป็นแอร์ระบบรวม จึงทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ ขณะที่ โรงแรมบางแห่งที่ผ่านมาตรฐานดังกล่าวได้นั้น ทางรัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้นต้องการเพียงบางส่วนของโรงแรมเท่านั้น ส่งผลให้เมื่อคิดคำนวณต้นทุนแล้วนั้นมีรายจ่ายสูงกว่ารายรับหากเข้าร่วม จึงอาจทำให้ไม่คุ้มทุนเมื่อเทียบกับการเหมาทั้งหมด

ดังนั้นภาครัฐจึงมีการออกมาตรการส่งเสริมความมั่นใจในการท่องเที่ยว ด้วยการออกโครงการ Amazing Thailand Safety and Health Administration (SHA) ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และกระทรวงสาธารณสุขโดยกรมควบคุมโรค กรมอนามัย กรมสนับสนุนบริการสุขภาพและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมโรค ทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข และมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัย



รูปที่ 2 ผู้วิจัยจัดทำโดยสรุปข้อมูลจากตัวเลขสถิติโรงแรมที่เข้าร่วมรับรองมาตรฐาน SHA

ที่มา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงเกิดคำถามสำคัญคือ ผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในกรุงเทพมหานครโดยเฉพาะเขตศูนย์กลางเมือง (Central Business District : CBD) ได้รับผลกระทบและมีการปรับตัวอย่างไรต่อสถานการณ์ไวรัส COVID-19 มีการปรับตัวเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรในโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ รวมไปถึงระยะเวลาในการดำเนินการตามแนวทางที่เลือกไว้ จะสามารถกลายเป็นโมเดลธุรกิจหลักแทนที่แบบเดิมได้หรือไม่ ดังนั้นผู้วิจัยต้องการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมต่อผลกระทบ COVID-19 ผ่านเงื่อนไขและองค์ประกอบหลายๆอย่างที่มีผลกับการตัดสินใจของผู้ประกอบการโรงแรมโดยงานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นการประโยชน์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้ประกอบการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาครัฐ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการกำหนดแนวทางการช่วยเหลือหรือสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคส่วนอื่นๆ ซึ่งได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์นี้มากที่สุดให้ปรับตัวอยู่รอดได้ต่อไป

1.2. คำถามในงานวิจัย

1. ผู้ประกอบการโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19 อย่างไร เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรสำหรับโรงแรมแต่ละขนาด
2. ผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA มีแนวคิดในการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจอย่างไร กลยุทธ์ที่เลือกใช้ในแต่ละช่วงเวลาแตกต่างกันอย่างไร
3. ในการเลือกแนวทางปรับตัวดังกล่าว ผู้ประกอบการพบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับตัวดังกล่าวอย่างไร

1.3. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19 ต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการโรงแรมทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่เข้าร่วม SHA ในเขต CBD กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจของโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในเขต CBD กรุงเทพมหานคร ในด้านต่างๆที่เลือกใช้ในแต่ละช่วงเวลา
3. เพื่อศึกษาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น ทั้งก่อนและหลังการตัดสินใจเลือกแนวทางการปรับตัว ต่อผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19

1.4. นิยามศัพท์เฉพาะ

Safety & Health Administration (SHA) คือ แนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานภาคสมัครใจสำหรับผู้ประกอบการ หรือ ข้อกำหนดเบื้องต้นที่สถานประกอบการพึงมี เพื่อป้องกัน COVID-19 ซึ่งมาจากมาตรการด้านสาธารณสุขขบวกับมาตรฐานของสินค้าทางการท่องเที่ยว ทั้งนี้ กระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้มีการจัดทำสัญลักษณ์ SHA เพื่อรับรองคุณภาพของสถานประกอบการนั้น ๆ โดยผู้ประกอบการต้องยื่นเรื่องขอผ่านสมาคม เช่น สมาคมโรงแรม เมื่อได้รับสัญลักษณ์แล้ว ผู้ประกอบการจะถูกประเมินโดยผู้ให้บริการผ่านช่องทางแอปพลิเคชัน รวมถึงมีการสุ่มตรวจจากหน่วยงานภายใต้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นระยะ

กลยุทธ์การปรับตัว หมายถึง เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงซึ่งบริษัทได้วางแผนไว้ และใช้ได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เป็นกระบวนการทางจิตใจที่บุคคลต้องเผชิญ และเปิดรับประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความต้อการ ความกดดัน ความท้าทายและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งจากตนเอง และสิ่งแวดล้อมได้ และสามารถนำประสบการณ์ที่เกิดขึ้นมาผสมผสานในโครงสร้างของตนเองได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงตนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยที่ตนเองรู้สึกมีความสุขทั้งกายและจิตใจ และสามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้อย่างราบรื่น

ภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม หมายถึง สภาวะการณ์ที่ทำให้เกิดเหตุการณ์สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ซึ่งมีสาเหตุมาจากทั้งภัยธรรมชาติและภัยที่เกิดจากมนุษย์ ซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบปัญหาในการดำเนินงานได้

1.5. ขอบเขตงานวิจัย

1.5.1. ขอบเขตด้านประชากร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาจากโรงแรมที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครจำนวน 1,036 แห่ง จากการสำรวจวันที่ 20 ก.ย.2563 และคัดเลือกกลุ่มประชากรตัวอย่างโรงแรม 4-5 ดาว ที่ได้รับ SHA Standard และอยู่ในเขตย่านศูนย์กลางธุรกิจใจกลางเมืองกรุงเทพมหานคร ได้จำนวน ทั้งหมด 46 แห่ง โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่โรงแรมขนาดเล็ก 30 แห่ง ขนาดกลาง 7 แห่ง และขนาดใหญ่ 9 แห่ง

1.5.2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19 ต่อการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในเขต CBD กรุงเทพมหานคร และกลยุทธ์การปรับตัวในด้านต่างๆ แบ่งออกเป็นโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยวิเคราะห์ 1) ระดับราคาที่เปลี่ยนแปลง และจำนวนวันปิด 2) กลยุทธ์การปรับตัวที่เลือกใช้ ได้แก่ การขายห้องพัก การขายอาหารและเครื่องดื่ม และการให้บริการ 3) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจของโรงแรมแต่ละแห่งที่แตกต่างกัน 4) แนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมในการดำเนินธุรกิจทั้งก่อนและหลังเกิดสถานการณ์ไวรัส COVID-19 โดยแสดงผลการศึกษาในช่วง มี.ค.-ธ.ค.2563 ซึ่งเป็นช่วงที่มีการระบาดของ COVID-19 ระลอกแรก

1.5.3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมต่อผลกระทบ COVID-19 ผู้วิจัยมีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563 รวมระยะเวลา 10 เดือน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในเรื่องจำนวนวันปิด ระดับราคาที่เปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์ดำเนินการต่างๆ ในการขายห้องพัก ขายอาหาร และการให้บริการ จากเว็บไซต์ของโรงแรม และเว็บไซต์ของ Online Travel Agent และจากการสัมภาษณ์โรงแรมกรณีศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดในการดำเนินงานและกลยุทธ์การปรับตัวในด้านต่างๆ

1.6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ภาครัฐ สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขนโยบายในเรื่องที่มีข้อบกพร่อง
2. ภาคเอกชน สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการเตรียมตัว หาแนวทางการปรับตัวที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง โดยเฉพาะภาคธุรกิจโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์นี้มากที่สุด งานวิจัยนี้จะสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการโรงแรมมีข้อมูลในการเตรียมความพร้อมกับสถานการณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกครั้งในอนาคต
3. ประชาชนทั่วไป สามารถที่มาที่ไปของเหตุการณ์และผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้น

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และประมวลผลการศึกษา แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- 2.1. ทฤษฎีแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรม
- 2.2. แนวคิดการจัดโครงการมาตรฐาน SHA
- 2.3. นิยามและทฤษฎีการแบ่งประเภทโรงแรม
- 2.4. แนวคิดการจัดการธุรกิจโรงแรม
- 2.5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1. ทฤษฎีและแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรม

การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบหนึ่ง ที่ครอบคลุมกลยุทธ์การจัดการที่เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผน (Planning) ไปจนถึงการฟื้นฟูองค์กรหลังภาวะวิกฤต โดยสามารถสรุปแนวความคิดจากการทบทวนวรรณกรรมที่น่าสนใจ ได้แก่ (Niininen, 2013) อธิบายแนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) ไว้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรสำหรับจัดการภาวะฉุกเฉินเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง องค์กรจำเป็นต้องทราบสัญญาณเตือนภัย (Warning Signals) และใช้วิธีการจัดการที่เหมาะสม เนื่องจากโดยทั่วไปภาวะวิกฤตอาจเป็นเหตุการณ์รุนแรงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ในขณะที่ (Glaesser, 2006) กล่าวถึงแนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤตในบริบทของการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกระบวนการและมาตรการเพื่อการป้องกันและรับมือกับภาวะวิกฤต ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของ (Chattananon, 2009) ที่ระบุว่า มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ 1) การป้องกันการเกิดวิกฤต 2) การกำจัดวิกฤตให้เร็วที่สุด เพื่อจำกัดความเสียหาย และ 3) การสร้างความน่าเชื่อถือให้กลับมา

ในอดีตที่ผ่านมาเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว รัฐบาลมักมีมาตรการให้การช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ แก่ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลังเกิดภาวะวิกฤต (Pforr, 2006) ควบคู่ไปกับมาตรการส่งเสริมทางการตลาดเชิงรุกของภาคธุรกิจ อย่างไรก็ตามการจัดการภาวะวิกฤตในแต่ละกรณีจำเป็นต้องตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในบริบทที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เนื่องภาวะวิกฤตแต่ละครั้งก็มีความแตกต่างกัน ผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเทศไทยและอินโดนีเซียของ (Henderson, 1996) บ่งชี้ว่า การฟื้นฟูหลังภาวะวิกฤตของประเทศไทยได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีและอาศัย

การตลาดเชิงรุก ในขณะที่ประเทศอินโดนีเซียกลับส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาขาดเสถียรภาพทางสังคม และการเมืองเพิ่มขึ้นภายหลังเกิดภาวะวิกฤต

แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดในการจัดการ ภาวะวิกฤต รวมทั้งศึกษาตัวอย่างการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมจากผลการวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมได้ดังนี้

(1) จัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างเกิด วิกฤต และหลังเกิดวิกฤตให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน โดยการจัดทำเป็นคู่มือการจัดการภาวะวิกฤต ของโรงแรม ซึ่งแสดงขั้นตอนการดำเนินการที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านตามบริบทของ โรงแรมแต่ละแห่ง จากผลการวิจัยของ (Niininen, 2013) สรุปว่า การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจ โรงแรม มักดำเนินการเกี่ยวข้องกับ 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การเตรียมการสำหรับสถานการณ์วิกฤต อาจจัดทำคู่มือเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับภาวะวิกฤต 2) การจัดการต้นทุนระหว่างภาวะวิกฤต ด้วยการลดต้นทุนการดำเนินงาน ต้นทุนแรงงาน และชะลอการรับพนักงาน 3) อาศัยความช่วยเหลือจาก หน่วยงานในพื้นที่ อาทิ สถานีตำรวจ และ สถานีดับเพลิง 4) การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยของโรงแรม เช่น การติดกล้องวงจรปิด กุญแจ อิเล็กทรอนิกส์ การมีระบบป้องกันความปลอดภัยทางอินเทอร์เน็ตและอีเมล เป็นต้น

(2) ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤต เนื่องจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะ สามารถช่วยลดผลกระทบของภาวะวิกฤตที่เกิดจากความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องได้ดีที่สุด ใน ขณะเดียวกันการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพอาจเป็นการช่วยเพิ่มผลกระทบจากภาวะวิกฤตให้ขยายตัว เป็นวงกว้างได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคข้อมูลข่าวสารและสังคมออนไลน์ โรงแรมควรมีการวางแผน ด้านการสื่อสารเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Planning) เมื่อเกิดภาวะวิกฤต โดย การกำหนดนโยบายสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ และกำหนดผู้รับผิดชอบในการสื่อสารตามความจำเป็น ควรให้แผนการตลาดและประชาสัมพันธ์มีส่วนร่วมในการสื่อสาร ซึ่งต้องให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้อง และทันเวลาหลังเกิดเหตุการณ์ พร้อมทั้งมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติม (Update) อย่างสม่ำเสมอ (Murphy, 2013) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤต และสามารถช่วยบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤตได้ ในช่วงเกิดภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมจะต้อง ดูแลเรื่องการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกโรงแรมอย่างรอบคอบรัดกุม ให้ข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือ เพื่อสร้างการยอมรับโดยเฉพาะกับสื่อมวลชน (แอนนอน & กรกช มนตรีสุขศิริกุล, 2017)

(3) วางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและบุคลากรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทั้งระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากการเกิดวิกฤตแต่ละครั้งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมยาวนานแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับศักยภาพของโรงแรมแต่ละแห่งที่จะสามารถรับมือกับภาวะวิกฤตได้ยาวนานเพียงใด ผลกระทบหลักที่สำคัญจากภาวะวิกฤตที่มีต่อธุรกิจโรงแรมคือ รายได้ที่ลดลงจากการลดลงของผู้ใช้บริการ ธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องควบคุมต้นทุนและมีกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในภาวะวิกฤต โรงแรมส่วนใหญ่มักควบคุมต้นทุนดำเนินงานในระหว่างเกิดภาวะวิกฤตด้วยการลดต้นทุนค่าแรงงานและชะลอการรับพนักงาน (Niininen, 2013) อย่างไรก็ตามโรงแรมบางแห่งที่คำนึงถึงความรู้สึกและมีความผูกพันกับพนักงาน อาจเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการด้านบุคลากรแบบเสถียรภาพในการปรับลดขนาดของกิจการ โดยไม่ลดจำนวนพนักงานแต่ให้ทำงานล่วงเวลาแทนการรับพนักงานใหม่เพิ่ม เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานด้านบุคลากร (Robcob, 2010)

(4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ต้องคำนึงถึงบริบทที่เหมาะสมกับลักษณะและศักยภาพของโรงแรม รวมถึงประเภทของภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต มาตรการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการภาวะวิกฤตเชิงป้องกัน (Preventive Crisis Management) ธุรกิจโรงแรมอาจเลือกใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หรือ การกระจายการลงทุน (Diversification) ไปยังธุรกิจโรงแรมที่หลากหลายประเภทและสถานที่ รวมทั้งมาตรการเกี่ยวกับการโอนความเสี่ยงและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อลดความเสี่ยงเมื่อเกิดภาวะวิกฤต (Glaesser, 2006) การกำหนดนโยบายด้านราคา (Price Policy) ที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์วิกฤต ถือเป็นมาตรการสำคัญของโรงแรมที่จะสามารถช่วยเพิ่มความต้องการใช้บริการในภาวะวิกฤตได้ ส่วนมาตรการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) ต้องมีรูปแบบที่แตกต่างไปจากการสื่อสารในภาวะปกติ เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตมักมีความต้องการข้อมูลข่าวสารทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเพิ่มขึ้น (Glaesser, 2006) ส่วนมาตรการและเครื่องมือสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังภาวะวิกฤตส่วนใหญ่นิยมใช้การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องของโรงแรมให้กลับมาใช้บริการอีก ทั้งนี้หลังเกิดภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นโดยเร็วที่สุด แนวทางหนึ่งธุรกิจโรงแรมสามารถใช้การตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing) ในการช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้ (Chattananon, 2009) นอกเหนือจากกลยุทธ์ทางการตลาดโดยทั่วไป

(5) ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Organizational Resilience) หมายถึง ความสามารถในการจัดการ การคาดการณ์ เตรียมความพร้อม ตอบสนอง และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสูงจะต้องมีความยืดหยุ่นมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้บริหารองค์กรที่จะต้องมีความตื่นตัวในการรับมือเพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง(Wildavsky, 1991) ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนเป็นข้อบังคับเชิงกลยุทธ์ที่ท้าทายอย่างหนึ่งสำหรับองค์กรเพื่อการอยู่รอดอย่างยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง (Rudolph & Reppening, 2002) ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้โดยต้องอาศัยความสามารถ ความเข้าใจ และความร่วมมือร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Vogus & Sutcliffe, 2007) โดยองค์กรควรมีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆดังต่อไปนี้

2.2. แนวคิดการจัดโครงการมาตรฐาน SHA

Amazing Thailand Safety and Health Administration (SHA) เป็นโครงการความร่วมมือของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และกระทรวงสาธารณสุขโดยกรมควบคุมโรค กรมอนามัย กรมสนับสนุนบริการสุขภาพและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมโรค ทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข และมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัย จากสินค้าและบริการการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยนำมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุขผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพของสถานประกอบการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคไวรัส COVID-19 และยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของไทย โครงการเริ่มต้นเปิดให้ผู้ประกอบการลงทะเบียนและรับรองตั้งแต่เดือน พ.ค.2563 เป็นต้นมา

สภา สมาพันธ์ และสมาคมต่างๆ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นผู้ดำเนินการตรวจประเมิน Checklist พร้อมรับรองผลการปรับปรุงสถานประกอบการตามมาตรฐาน SHA โดยแบ่งเป็น 10 ประเภทกิจกรรม ได้แก่ 1)ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร 2)ประเภทโรงแรม/ที่พัก และสถานที่จัดประชุม 3)ประเภทนันทนาการและสถานที่ท่องเที่ยว 4)ประเภทยานพาหนะ 5)ประเภทบริษัทนำเที่ยว 6)ประเภทสุขภาพและความงาม 7)ประเภทห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า 8)ประเภทกีฬาเพื่อการท่องเที่ยว 9)ประเภทโรงละคร โรงมหรสพและการจัดกิจกรรม และ 10)ประเภทร้านค้าของที่

ระลึกและร้านค้าอื่นๆ ททท.เป็นผู้ทำหน้าที่ควบคุมการออกตราสัญลักษณ์ โดยมีการระบุหมายเลขของตราสัญลักษณ์ SHA ให้แก่ผู้ประกอบการเพื่อบันทึกเป็นฐานข้อมูลรายชื่อผู้ประกอบการที่ได้รับตราสัญลักษณ์ SHA ทั้งนี้ ททท. สามารถเพิกถอนตราสัญลักษณ์SHA ได้ในกรณีผู้ประกอบการไม่สามารถรักษามาตรฐานให้เป็นไปตามมาตรฐาน SHA

SHA เป็นมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยวโดยนักท่องเที่ยว ดังนั้น การตรวจสอบสถานประกอบการหรือกิจการที่ได้รับการอนุญาตให้เปิดบริการแล้ว การตรวจสอบ (Post Audit) จึงให้นักท่องเที่ยวหรือผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาต่อไปผ่านระบบออนไลน์ที่ ททท. จัดทำขึ้น และสุ่มตรวจสอบสถานประกอบการโดยคณะกรรมการตรวจประเมิน

2.3. นิยามและทฤษฎีการแบ่งประเภทโรงแรม

2.3.1. นิยามของโรงแรม

ที่พักสำหรับนักท่องเที่ยว ในที่นี้หมายถึง โรงแรมประเภทต่างๆ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของโรงแรมไว้ว่า “ที่พักแรม” (Accommodation) หมายถึง การประกอบกิจการขายบริการที่พัก เพื่อนักเดินทางที่ต้องการพักค้างคืน ซึ่งอาจมีบริการอาหาร และเครื่องดื่มไว้บริการด้วย และ “ที่พักสำหรับนักท่องเที่ยว” หมายถึง โรงแรม หรือสถานประกอบการแบบอื่นๆ ที่เปิดให้บริการบุคคลทั่วไป เป็นที่พักชั่วคราว

โรงแรม นิยามความหมายตามในพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ.2547 ตามมาตรา 4 คือ สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจ เพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ไม่รวมถึง

- สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราว ซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้ โดยมิใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มา
- สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัย โดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น
- สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวงมาตรา 13 กำหนดลักษณะสถานที่พักที่เข้าพักภายในโรงแรม “ให้สถานที่พักที่มีจำนวนห้องพักในอาคารเดียวกัน หรือหลายอาคารรวมกันไม่เกิน 4 ห้อง และจำนวนผู้พักรวมกันทั้งหมดไม่เกิน 20 คน ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน อันมีลักษณะเป็นการประกอบกิจการ

เพื่อหารายได้เสริม และได้แจ้งให้นายทะเบียนทราบตามแบบที่รัฐมนตรีกำหนด ไม่เป็นโรงแรมตามข้อ (3) ของ มาตรา 4”

2.3.2. การแบ่งประเภทโรงแรมตามหลักเกณฑ์ของการประกอบธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

กฎกระทรวง กำหนดประเภทและหลักเกณฑ์การประกอบธุรกิจโรงแรม พ.ศ.2551 และมาตรฐานการท่องเที่ยวประเภทโรงแรม (กรมการท่องเที่ยว พ.ศ.2557) ได้กำหนดเกณฑ์สำหรับสถานที่พักที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจโรงแรม โดยครอบคลุมประเภทต่างๆ ทั้ง 4 ประเภท คือ

(1) โรงแรมประเภท 1 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการเฉพาะห้องพัก

(2) โรงแรมประเภท 2 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพักและห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร

(3) โรงแรมประเภท 3 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร และสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ หรือห้องประชุมสัมมนา

(4) โรงแรมประเภท 4 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ และห้องประชุมสัมมนา

หมวด 3 หลักเกณฑ์และเงื่อนไขสำหรับโรงแรมแต่ละประเภท

ข้อ 18 โรงแรมประเภท 1 ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

(1) มีห้องพักไม่เกิน 50 ห้อง

(2) ห้องพักทุกห้องต้องมีพื้นที่ใช้สอยไม่น้อยกว่า 8 ตารางเมตร ไม่รวมห้องน้ำ ห้องส้วม และระเบียงห้องพัก

(3) มีห้องน้ำและห้องส้วมที่ถูกลักษณะอย่างเพียงพอสำหรับผู้พัก

ข้อ 19 โรงแรมประเภท 2 ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

(1) ห้องพักทุกห้องต้องมีพื้นที่ใช้สอยไม่น้อยกว่า 8 ตารางเมตร ไม่รวมห้องน้ำ ห้องส้วม และระเบียงห้องพัก

(2) มีห้องน้ำและห้องส้วมที่ถูกลักษณะอย่างเพียงพอสำหรับผู้พัก

ข้อ 20 โรงแรมประเภท 3 และประเภท 4 ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขดังต่อไปนี้

(1) ห้องพักทุกห้องต้องมีพื้นที่ใช้สอยไม่น้อยกว่า 14 ตารางเมตร ไม่รวมห้องน้ำ ห้องส้วม และระเบียงห้องพัก

(2) มีห้องน้ำและห้องส้วมที่ถูกลักษณะในห้องพักทุกห้อง

(3) กรณีมีห้องพักไม่เกิน 80 ห้อง ห้ามมีสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ

ความใน (3) มิให้นำมาใช้บังคับแก่โรงแรมที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่เพื่อการอนุญาตให้ตั้งสถานบริการและโรงแรมที่ตั้งอยู่นอกเขตพื้นที่เพื่อการอนุญาตให้ตั้งสถานบริการหรือโรงแรมที่ตั้งอยู่ในท้องที่ต่อนุญาตให้ตั้งสถานบริการซึ่งมีสถานบริการตามมาตรา 3 (5) แห่งพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสถานบริการ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2546

2.3.3. การแบ่งประเภทโรงแรมตามระดับสากล

การแบ่งประเภทของโรงแรมไม่ได้มีมาตรฐานที่ชัดเจนว่ามีกี่ประเภท ผู้ประกอบการที่มีโรงแรมในเครืออยู่เป็นจำนวนมากและหลากหลายประเภท ก็นิยมจัดประเภทเพื่อใช้ในการจัดการบริหารภายในองค์กรเอง โดยตั้งชื่อให้แตกต่างกันตามประเภทของโรงแรม เช่น กลุ่มโรงแรมในเครือแอดคอร์ทำการแบ่งประเภทของโรงแรมในเครือไว้ โดยแบ่งเป็นประเภทดังนี้

- Economy and budget ใช้ชื่อแบรนด์ Ibis
- Midscale ใช้ชื่อแบรนด์ Mercure Hotels
- Upscale ใช้ชื่อแบรนด์ Grand Mercure, Novotel, Pullman, Swissôtel Hotels
- Luxury ใช้ชื่อแบรนด์ Sofitel และ SO Sofitel

การแบ่งประเภทของโรงแรมโดยยึดพื้นฐานทางด้านขนาดของโรงแรมเป้าหมายการตลาดระดับของการบริหาร และการเป็นเจ้าของหรือการเป็นสมาชิกขององค์กรในการบริหารโรงแรม (Charles & Kasavama, 1990) ดังนี้

2.3.3.1. การแบ่งตามขนาดโรงแรม (Hotel Size)

การแบ่งตามขนาดของโรงแรม สามารถนับได้จากจำนวนห้องพัก ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 4 ขนาด คือ ห้องพักที่มีจำนวนต่ำกว่า 150 ห้อง ห้องพักระหว่าง 150–299ห้อง ห้องพักระหว่าง 300–599 ห้อง และห้องพักระหว่าง 600 ห้องขึ้นไป

2.3.3.2. การแบ่งประเภทโรงแรมตามลักษณะของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Target Market)

สำหรับการแบ่งประเภทโรงแรมเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดนั้น ผมคิดว่าการจัดประเภทโรงแรมตามลักษณะของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Target Market) ที่ได้แบ่งไว้ในหนังสือ Managing Front Office Operations (Charles & Kasavama, 1990) โดยเขาได้แบ่งประเภทโรงแรมไว้ 9 ประเภทดังนี้

- (1) โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial Hotels)

โรงแรมประเภทนี้โดยส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในย่านใจกลางเมืองที่รายล้อมไปด้วยองค์กรทางธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้แขกเข้ามาพักชั่วคราวในการติดต่อธุรกิจ โดยนอกจากห้องพักแล้วส่วนใหญ่จะมีห้องประชุม ห้องจัดเลี้ยง ร้านอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็นนักธุรกิจใช้ในการประชุมและพูดคุยงาน โรงแรมประเภทนี้ส่วนใหญ่จะมีบริการศูนย์ธุรกิจ (Business Center) ที่ให้บริการรับส่งจดหมาย อีเมล มีเครื่องคอมพิวเตอร์ ไวไฟ ให้ใช้ รวมถึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการพักผ่อน เช่น สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส ฟิตเนส

(2) โรงแรมสนามบิน (Airport Hotels)

เป็นโรงแรมที่มุ่งกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการสนามบิน โรงแรมประเภทนี้มักตั้งอยู่ในพื้นที่สนามบินหรือบริเวณโดยรอบสนามบินที่สามารถเดินทางเข้าออกสนามบินได้สะดวก โดยกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมประเภทนี้ได้แก่ ผู้โดยสาร พนักงานสายการบิน และผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับสนามบิน รวมถึงบริษัททัวร์ โรงแรมในลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะมีการให้บริการเข้าพักในช่วงเวลาที่สั้นกว่าปกติเรียกว่า day use เช่น การคิดค่าบริการสำหรับการใช้ 2-3 ชั่วโมงเข้ามาเสริมด้วย โดยบริการดังกล่าวตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการพักผ่อนระหว่างรอเปลี่ยนเครื่อง หรือนักท่องเที่ยวที่เดินทางในระยะเวลาหลายชั่วโมง ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาสนามบินหลายแห่งรวมทั้งสนามบินดอนเมืองเริ่มเห็นโอกาสจากความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ เปิดให้บริการโรงแรมที่มีห้องพักขนาดเล็กในสนามบินเพื่อรองรับลูกค้าซึ่งกลายเป็นคู่แข่งที่สำคัญของโรงแรมประเภทดังกล่าวที่อยู่รอบสนามบิน

(3) โรงแรมห้องสูท (Suite Hotels)

เป็นโรงแรมคล้ายโรงแรมธุรกิจต่างมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าระดับสูงกว่า ห้องพักส่วนใหญ่ของโรงแรม หรือทั้งหมดจะเป็นห้องสูทที่แยกห้องนอนกับห้องรับแขกออกจากกันโดยบางห้องอาจมีขนาดใหญ่มีห้องประชุมขนาดเล็กพร้อมเคาน์เตอร์เครื่องดื่มหรือครัวไว้ในห้องพัก

(4) โรงแรมเน้นแขกพักประจำ (Residential Hotels)

เป็นโรงแรมที่เน้นกลุ่มลูกค้าเข้าพักในระยะที่ยาวกว่าลูกค้าโรงแรมทั่วไป ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในย่านธุรกิจหรือในเมืองที่เป็นแหล่งงาน โรงแรมประเภทนี้ในเมืองไทยนิยมเรียกว่า Serviced Apartment โดยคิดค่าบริการเป็นรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน โรงแรมประเภทนี้นิยมรวมอาหารเช้าไว้ในค่าบริการ และอาจมีรถบริการรับส่ง ในห้องพักของโรงแรมส่วนใหญ่จะมีมุมครัวพร้อมอุปกรณ์เครื่องครัวจำนวนหนึ่งไว้บริการ นอกจากนี้โรงแรมประเภทนี้บางแห่งเน้นผู้เข้าพักประจำบริเวณใกล้เคียงกับโรงพยาบาล เพื่อรองรับญาติของผู้ป่วยและผู้ป่วยระยะพักฟื้นเพื่อความสะดวกในการเดินทางมายังโรงพยาบาล

(5) โรงแรมรีสอร์ท (Resort Hotels)

เป็นโรงแรมที่ออกแบบสภาพแวดล้อมและทัศนียภาพให้เหมาะสมกับการพักผ่อน ส่วนใหญ่จะอยู่ในเมืองท่องเที่ยวและในพื้นที่ที่มีทิวทัศน์สวยงามตามธรรมชาติ เช่น ริมหาด โรงแรมประเภทนี้จะมีพื้นที่เปิดโล่งในตัวโรงแรมค่อนข้างมาก โดยตกแต่งเป็นสระว่ายน้ำ สวน รวมถึงการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับการพักผ่อน เช่น สปาภายในโรงแรม ปัญหาด้านการตลาดของโรงแรมประเภทนี้คือการมีลูกค้าไม่สม่ำเสมอ ในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวโรงแรมรีสอร์ทจึงมักจัดรายการลดราคาเป็นพิเศษ เพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาในช่วงนอกฤดูกาล ในเมืองไทยโรงแรมลักษณะนี้พบได้มากแถบจังหวัดชายทะเล เช่น หัวหิน พัทยา และภูเก็ต

(6) โรงแรมซึ่งจัดห้องพักและอาหารเช้า (Bed and Breakfast)

โรงแรมประเภทนี้ในต่างประเทศอาจเรียกว่า Motel หรือ B&B นิยมทำเป็นโรงแรมขนาดเล็กไม่เกิน 100 เตียง หรือหลายแห่งอาจมีเพียง 20-30 เตียง ส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่เจ้าของและครอบครัวบริหารเอง โรงแรมประเภทนี้ในประเทศไทยน่าจะเทียบได้กับ โรงแรมที่เน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวและพนักงานขายที่ต้องขับระหว่างจังหวัด ต้องการที่พักราคาถูกและปลอดภัย โรงแรมประเภทนี้ราคาเฉลี่ยจะอยู่ประมาณคืนละ 500-700บาท ตั้งอยู่บริเวณชานเมือง มีสิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างจำกัด ในประเทศไทยส่วนใหญ่จะไม่มีอาหารเช้าให้อาจมีเพียงกาแฟให้บริการ ผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่ของไทยที่เข้าไปในตลาดนี้แล้ว ได้แก่ กลุ่มดิเอรารีเวลกรุ๊ป โดยใช้ชื่อโรงแรมในลักษณะนี้ว่า Hop inn

(7) โรงแรมคอนโดมิเนียม (Condominium Hotel)

เป็นอาคารชุดที่จดทะเบียนเป็นโรงแรม โดยมีบางส่วนขายกรรมสิทธิ์ หรือสิทธิการเช่าออกไปให้กับผู้ซื้อ และมีบางส่วนที่ผู้พัฒนาโครงการเก็บไว้ให้บริการเป็นโรงแรม โดยผู้บริหารอาจรับห้องของผู้ซื้อมาบริหารการปล่อยเช่าแบบโรงแรมในช่วงที่เจ้าของห้องไม่ได้เข้ามาใช้ ในต่างประเทศโรงแรมลักษณะนี้มีการขายกรรมสิทธิ์ร่วมแบบแบ่งปันเวลาใช้ (Time Sharing) แต่กฎหมายของไทยไม่อนุญาตให้มีการขายในลักษณะกรรมสิทธิ์ร่วมแบบแบ่งปันเวลาใช้

(8) โรงแรมบ่อนการพนัน (Casino Hotels)

โรงแรมลักษณะนี้นิยมสร้างให้เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ มีห้องพักจำนวนมาก และมีห้องจัดเลี้ยงขนาดใหญ่เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาเล่นการพนันในโรงแรม โรงแรมลักษณะนี้นิยมทำการตลาดร่วมกับบ่อนการพนัน โรงแรมลักษณะนี้รายได้หลักอาจไม่ได้มาจากค่าห้องพักแต่มาจากบ่อนการพนัน ซึ่งในประเทศไทยยังไม่มีโรงแรมลักษณะนี้

(9) ศูนย์ประชุม (Conference Centers)

โรงแรมประเภทนี้มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่มาจัดประชุมสัมมนาและงานแสดงนิทรรศการ โดยปกติแล้วโรงแรมประเภทนี้จะมีจำนวนห้องพักค่อนข้างมาก และมีห้องประชุมสัมมนาทั้งขนาดใหญ่และเล็กจำนวนมากเพื่อให้บริการครบวงจรกับแขกที่เข้ามาจัดประชุมสัมมนาโดยมีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกคล้ายกับโรงแรมประเภทธุรกิจโรงแรมลักษณะดังกล่าวอาจสร้างศูนย์ประชุมกับที่พักไว้ในอาคารเดียวกันหรือแยกอาคารออกจากกัน และแยกการบริหารโรงแรมและศูนย์ประชุมออกจากกัน เช่น กลุ่มโรงแรมโนโวเทลและไอบิสในเมืองทองธานี ที่สร้างขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ศูนย์ประชุมอิมแพ็ค

2.4. แนวคิดการจัดการธุรกิจโรงแรม

2.4.1. การแบ่งประเภทโรงแรมตามความเป็นเจ้าของ

ประเภทโรงแรมแบ่งตามความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรม (Ownership and Affiliation) แยกได้เป็น 2 ประเภท (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2554)

2.4.1.1. โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent Hotels) โรงแรมประเภทนี้บุคคลคนเดียวหรือคณะบุคคลเป็นเจ้าของ การบริหารงานเป็นอิสระ ไม่ขึ้นอยู่กับโรงแรมอื่นๆ จึงทำให้มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารงาน แต่ก็มีข้อจำกัดในด้านประสิทธิภาพในการบริหารงาน การสร้างเครือข่ายด้านการตลาด และการขยายธุรกิจในอนาคต

2.4.1.2. โรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) โรงแรมเครือข่ายจัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) การบริหารโดยบริษัทแม่ (Parent Company) โรงแรมเครือข่ายในลักษณะนี้ทรัพย์สินการบริหารงาน เป็นของบริษัทแม่ทั้งหมด

(2) การบริหารโดยพันธสัญญา (Management Contract) เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริการโรงแรมแบบเครือข่าย ทรัพย์สินในการจัดสร้างโรงแรมเป็นของบุคคลภายนอกบริษัทแม่ แต่ต้องการใช้ระบบการบริหารงานแบบเครือข่าย

(3) การบริหารงานแบบแฟรนไชส์ (Franchise Groups) ระบบแฟรนไชส์จะวางระบบการจัดการบริหารหน้าที่ของบุคลากร การวางแผนพัฒนาองค์กร ระบบการตลาดออกแบบในการตกแต่งโรงแรม การใช้วัสดุอุปกรณ์ และการวางระบบงานบริการให้ได้มาตรฐาน เจ้าของธุรกิจโรงแรมในระบบแฟรนไชส์มีสิทธิ และอำนาจในการจัดการแต่ต้องสอดคล้องกับข้อตกลงซึ่งให้ไว้กับระบบแฟรนไชส์

2.4.2. ประเภทระบบการบริหารจัดการ

ในภาพรวมของธุรกิจโรงแรมที่มีอยู่อย่างหลากหลายในปัจจุบัน หากพิจารณาจากรูปแบบวิธีการจัดการแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่(นงศ์นุช ศรีธนาอนันต์. 2544)

2.4.2.1. ระบบอิสระ (Independents System) คือโรงแรมที่ไม่ได้เข้าร่วมกับองค์การธุรกิจใดๆ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายโรงแรมต่างๆ แฟรนไชส์ หรือบริษัทรับบริหารจัดการในธุรกิจโรงแรมใดๆทั้งสิ้น เป็นโรงแรมที่เจ้าของบริหารงานเอง ซึ่งในบางแห่งเป็นลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว และนิยมโรงแรมที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ซึ่งเอกลักษณ์ดังกล่าวนี้ อาจจะเป็นเอกลักษณ์ในเรื่องสถานที่ตั้ง การบริการ การออกแบบ และ/หรือ วิธีการจัดการทรัพย์สิน

2.4.2.2. ระบบเครือข่าย (Chain System) คือการบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมต่างๆ โดยมีความเป็นเจ้าของ และการควบคุมการบริหารและการควบคุมดูแลที่เหมือนกันหรืออยู่ในระบบเดียวกัน โรงแรมในกลุ่มจะดำเนินการทางธุรกิจโดยใช้ชื่อประกอบการร่วมกัน และอยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง การเติบโตเป็นกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผลจากการขยายกิจการของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ มีความรอบรู้และชำนาญในการบริหารจนเป็นที่รู้จักในตลาด จึงใช้ชื่อประกอบการเดิมเพื่อแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกัน ที่ยังคงนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเหมือนกัน

ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาการจัดการธุรกิจ ที่อำนวยความสะดวกต่อการเติบโตอย่างรวดเร็วของกลุ่มที่มีความสามารถในวิชาชีพขึ้น จนกลายเป็นรูปแบบการจัดการโรงแรมที่ได้รับความนิยมเพราะสอดคล้องกับความต้องการทั้งสองฝ่าย คือ รูปแบบการจัดการภายใต้สัญญาว่าจ้างบริหารหรือสัญญาจัดการ (Management Contract) และการจัดการในระบบธุรกิจแฟรนไชส์(Franchise) ซึ่งเป็นวิธีสำคัญที่ช่วยให้การขยายกิจการโรงแรมในกลุ่มเพิ่มจำนวนได้เร็วในตลาด

(1) **การดำเนินธุรกิจภายใต้สัญญาแบบแฟรนไชส์ (Franchise)** แฟรนไชส์เป็นวิธีการตกลงกันทางธุรกิจแบบหนึ่งโดยทำเป็นสัญญาระหว่างแฟรนไชเซอร์ (Franchisor) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ให้สิทธิ์ดำเนินการ และแฟรนไชซี (Franchisee) ซึ่งเป็นโรงแรมผู้รับสิทธิ์ โดยฝ่ายแรกเป็นเจ้าของระบบดำเนินการ อนุญาตให้ฝ่ายหลังใช้สิทธิ์ในการใช้ชื่อทางการค้าและวิธีดำเนินธุรกิจภายใต้การควบคุมดูแลตามเงื่อนไขที่กำหนด โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนการใช้วิธีดำเนินการที่เจ้าของระบบได้พัฒนาขึ้น

(2) **การดำเนินธุรกิจภายใต้สัญญาจัดการ (Management Contract)** เป็นการจัดการโดยที่จ้างบริษัทจัดการเข้ามาบริหารโรงแรมภายใต้สัญญาจัดการ ซึ่งทำขึ้นระหว่างเจ้าของโรงแรม

(Owner) และบริษัทจัดการซึ่งเป็นผู้ดำเนินการ (Operator) ที่มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพมาทำหน้าที่บริหาร

(3) การดำเนินธุรกิจภายใต้กลุ่มความร่วมมือทางการตลาด (Referral System) การดำเนินการแบบรวมกลุ่มทางการตลาด คือ การรวมตัวกันของโรงแรมระบบอิสระหรือเครือข่ายเล็กเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันในด้านการตลาด โดยเกิดจากความร่วมมือกันระหว่างโรงแรมตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป โดยอาจเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ ในการส่งแขกให้แก่กันและกันในกรณีที่ไม่สามารถจัดหาห้องพักในโรงแรมของตนให้กับแขกได้ ส่วนมากมักเป็นการร่วมมือกันระหว่างโรงแรมที่มีระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกันและตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน

2.4.3. ตำแหน่งงานที่สำคัญในโรงแรม

- ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เรียกแบบย่อว่า GM เป็นตำแหน่งบริหารระดับสูง ทำหน้าที่บริหารงานทั้งหมด ดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรม รวมถึงเรื่องรายได้และภาพลักษณ์ของกิจการด้วย
- รองผู้จัดการทั่วไป (Executive Assistant Manager) เรียกแบบย่อว่า EAM มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมของแผนกต่าง ๆ โดยเฉพาะแผนกปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับแขก เช่น ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม
- ผู้อำนวยการฝ่ายห้องพัก มีหน้าที่ดูแลงานที่เกี่ยวกับห้องพัก เป็นฝ่ายที่สำคัญมากเพราะมีหน้าที่บริการแขกและมีปฏิสัมพันธ์กับแขกโดยตรง โดยแบ่งผู้รับผิดชอบส่วนงานที่เกี่ยวข้องแขกออกเป็น ส่วนต่าง ๆ ดังนี้
- ผู้จัดการแผนกส่วนหน้า เป็นผู้ควบคุมการทำงานส่วนหน้าของโรงแรม แบ่งออกเป็นแผนกย่อยได้แก่
 - งานต้อนรับส่วนหน้าและบริการข่าวสารข้อมูล งานสำรองห้องพัก งานเก็บเงินส่วนหน้า งานบริการในเครื่องบิน ที่ดูแลงานเปิดประตู งานขนย้ายสัมภาระ
- ผู้จัดการงานแม่บ้าน เป็นผู้รับผิดชอบด้านความสะอาดเรียบร้อย และบำรุงรักษาอาคารโรงแรมทั้งหมด ทั้งในส่วนภายในห้องพักและภายนอกห้องพัก ประกอบไปด้วย พนักงานทำความสะอาดห้องพัก พนักงานทำความสะอาดภายนอกห้องพัก พนักงานซักรีด พนักงานจัดดอกไม้และพนักงานรับแจ้งของหาย
- ผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นผู้ควบคุมการสั่งซื้อวัตถุดิบ เก็บรักษา ปรงอาหาร บริการอาหารและเครื่องดื่ม พนักงานในแผนกนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้ และเป็น

ฝ่ายที่สร้างความพึงพอใจให้แขกโดยตรง สร้างความพึงพอใจ ซื่อซำและบอกต่อ พนักงานในส่วนนี้ประกอบด้วย พ่อครัวใหญ่ ผู้จัดการงานตัดเลี้ยง ผู้จัดการแผนกห้องพัก ผู้จัดการงานเครื่องดื่ม แผนกเก็บรักษาและทำความสะอาดภาชนะเครื่องใช้

- นายช่างใหญ่ มีหน้าที่ซ่อมบำรุงรักษาอาคารสถานที่ เครื่องปรับอากาศ ลิฟต์ เครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ ในโรงแรม และมีแผนกส่วนงานย่อย คือ ช่างสี ช่างปูน ช่างไม้ ช่างไฟ ช่างเครื่องปรับอากาศ และช่างอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งดูแลระบบแสง สี เสียงในการจัดเลี้ยง
- ผู้อำนวยการฝ่ายขายและการตลาด เป็นผู้ดูแลวางแผนการตลาดเพื่อผลตอบแทนทางธุรกิจและดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างรายได้ให้โรงแรม โดยมีหน่วยงานในสังกัดได้แก่ งานขาย งานการตลาดและการสื่อสารทางการตลาด หน่วยงานนี้ทำให้เกิดการซื้อ และสร้างรายได้หลักให้กับธุรกิจ
- ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน รับผิดชอบการทำบัญชีและควบคุมการเงินของโรงแรม ให้คำปรึกษาทางการเงินแก่ผู้บริหาร เพื่อช่วยในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายของธุรกิจ แบ่งส่วนงานย่อยเป็น งานบัญชี งานการเงิน งานตรวจสอบรายได้
- ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ดูแลบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหาและว่าจ้างฝึกอบรม ประเมินผลงาน เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย บันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน พนักงานสัมพันธ์ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การบังคับใช้กฎหมายแรงงาน วินัยและการลงโทษ เพื่อให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและทำงานอย่างมีความสุข

2.4.4. การแบ่งส่วนงานด้านการบริการ

มีวัตถุประสงค์ในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การแจกแจงรายละเอียดของงานที่ต้องประสานงาน งานโรงแรมอาจแบ่งพนักงานตามการปฏิบัติหน้าที่ออกได้ 2 ประเภท คือ หน้าที่ต้องติดต่อกับแขกโดยตรง (Line Functions) ได้แก่ พนักงานในแผนกต้อนรับ แผนกห้องพัก และฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม สำหรับหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน (Staff Functions) พนักงานเหล่านี้ไม่ได้สัมผัสกับแขกโดยตรง แต่มีส่วนจัดเตรียมงานเพื่อแขกโดยส่งผ่านพนักงานส่วนหน้า พนักงานช่วยสนับสนุน ได้แก่ พนักงาน แผนกช่าง แผนกปรุงอาหาร แผนกซักรีด แผนกทำความสะอาด เป็นต้น

2.4.5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมต่างๆอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรทางการบริหารรวมถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆมาประกอบกันเพื่อแก้ปัญหา และ

ดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกสารต่างๆพบว่า มีผู้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ ดังนี้

ถวิล ถวิล จันทรชนะ (2534) กล่าวว่า ทรัพยากรบริหารมีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ เงิน คน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ 4M's ซึ่งถูกจัดไว้ว่าเป็นพื้นฐานปัจจัย 4 ในการบริหาร

1) ด้านบุคลากร (Man) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่ง และจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ หรือมีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ดังนั้นจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องสรรหาและฝึกอบรมเพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากร รวมถึงใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านงบประมาณ (Money) หมายถึง แผนการใช้จ่ายในการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

3) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการดำเนินการที่ครอบคลุมถึงการศึกษาค้นคว้าที่ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ การสำรวจ การรับรู้ ความจำเป็นในการใช้ การให้บริการ รวมถึงการเก็บบำรุงรักษา

4) ด้านการบริหารจัดการ (Management) เป็นกิจกรรมที่เป็นของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีการร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารเป็นกิจกรรมที่เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผน การประสานงาน การบังคับบัญชาสั่งการ รวมถึงการควบคุมในแต่ละหน้าที่ดังกล่าว อาจมีรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะและจุดมุ่งหมายขององค์กร เช่น ถ้าเป็นองค์กรของรัฐก็จะเน้นเรื่องการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ถ้าเป็น องค์กรเอกชนจะเป็นเรื่องของกำไรเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2534) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กรซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย

สมพงศ์ เกษมสิน (2536) มีความเห็นว่า การบริหารคือการใช้ทั้งศาสตร์ และศิลปะการนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) มาประกอบกันตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารองค์กรอยู่ที่ความสำคัญของตัวผู้บริหาร โดยต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานการทำงาน (Integrator) ขององค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายได้ดี ตลอดเวลาผู้บริหารจะต้องจัดการให้ระบบงานและระบบคนทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการ วิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพในการแปรสภาพปัจจัยต่างๆให้เป็นผลงานที่ดี

2.5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจในช่วงวิกฤต ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยภายในประเทศ

| ผู้วิจัย/ปี | ชื่องานวิจัย | วัตถุประสงค์ | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการวิจัยที่สำคัญ |
|------------------------------------|--|---|---|--|
| ธนาลักษณ์ ชวชนานนท์ ปี 2553 | ศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ ในการเพิ่มอัตราการเข้าพักโรงแรม กรณีศึกษา โรงแรม บางกอก ซญา | ศึกษาและวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และอุตสาหกรรมของ โรงแรม เพื่อกำหนดกล ยุทธ์เพิ่มอัตราการเข้าพัก | โรงแรมบางกอกซญา | จากหลักการ SWOTทาง โรงแรมเลือกแนวทางโดยใช้ จุดแข็งที่มีพันธมิตรทั้งทางตรง และทางอ้อม ส่วนโอกาสคือ ภาครัฐมีการส่งเสริมกระตุ้น การท่องเที่ยว |
| ดำริห์ พัฒนะเอนก ปี 2552 | การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ของผู้ประกอบการธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ ในช่วง วิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และ 2551 | เพื่อศึกษาแนวทางการ ปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของ ผู้ประกอบการ อสังหาริมทรัพย์ประเภทที่ อยู่อาศัยในช่วงวิกฤตทั้ง 2 ครั้ง | บริษัทพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ 4 แห่ง | ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ที่ แตกต่างกันไปในแต่ละช่วงวิ จักรธุรกิจ โดยเน้นลดรายจ่าย และการปรับสัดส่วนสินค้าให้ สอดคล้องกับความต้องการ ตลาด ใช้เทคโนโลยีพัฒนา คุณภาพและพัฒนาในหลาย ทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง |
| ถิรวุฒิ ธนวิเชียรพาก ปี 2552 | แนวทางการปรับตัวของ โรงแรมท้องถิ่นระดับราคา ประหยัด กรณีศึกษา พื้นที่ เขตกรุงเทพมหานครและ เมืองพัทยา | เพื่อศึกษากลยุทธ์ การตลาดและวิเคราะห์ ความสามารถในการ แข่งขันทางด้านตลาด ของโรงแรมนานาชาติและ โรงแรมท้องถิ่นระดับราคา ประหยัด | โรงแรมในกรุงเทพฯ 2 แห่ง และในพัทยา 2 แห่ง | โรงแรมควรให้ความสำคัญ ด้านการกายภาพ ควรมีการ เลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ ชัดเจนมากขึ้น และควรมีการ ส่งเสริมการตลาดด้าน ประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น |

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยต่างประเทศ

| ผู้วิจัย/ปี | ชื่องานวิจัย | วัตถุประสงค์ | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการวิจัยที่สำคัญ |
|---|---|---|---|---|
| Basak Denizci Guillet, Angela Mai Chi Chu 2020 | Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis | เพื่อศึกษาว่าหลัก กระบวนการบริหารจัดการ รายได้ที่เกิดจากการ วิเคราะห์อุปสงค์เพื่อ กำหนดราคาสามารถใช้ ในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ที่มียอดจำนวน | ผู้บริหารระดับสูงของ บริษัทที่ปรึกษาการเงิน และเจ้าของโรงแรม Chain และ Nonchain จำนวนรวม ทั้งหมด 26 แห่ง | กระบวนการบริหารจัดการ รายได้มีลำดับความสำคัญ แตกต่างกันในช่วงวิกฤต สถานการณ์ COVID-19 โดย การวิเคราะห์ธุรกิจ กลยุทธ์ การตั้งราคาและการวิเคราะห์ อุปสงค์ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมาก |

| ผู้วิจัย/ปี | ชื่องานวิจัย | วัตถุประสงค์ | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการวิจัยที่สำคัญ |
|----------------------|---|---|------------------------|---|
| | | ความต้องการของนักท่องเที่ยวตกต่ำลง เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด | | ที่สุด |
| Ivan Ka Wai Lai 2020 | Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19 | เพื่อศึกษาการรับมือต่อสถานการณ์ของอุตสาหกรรมโรงแรมเปรียบเทียบระหว่างช่วงเริ่มต้นและช่วงการแพร่ระบาดของโรคไปทั่วโลก (Pandemic) | ผู้จัดการโรงแรม 5 แห่ง | ในช่วงเริ่มต้นและช่วงสถานการณ์รุนแรง มีแนวทางแตกต่างกัน โดยในช่วงที่การแพร่ระบาดรุนแรง นอกจากต้องเตรียมมาตรการป้องกันภัยเหมือนในช่วงเริ่มต้นแล้ว โรงแรมจำเป็นต้องลดรายจ่ายด้านพนักงาน และการขอความช่วยเหลือจากรัฐก็ลดลง |

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า

- 1) การกำหนดกลยุทธ์การตลาดและการบริหาร ที่วิเคราะห์ข้อมูลมาจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ด้วยวิธีการต่างๆตามแนวทางที่ผู้ประกอบการเลือกใช้
- 2) ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวทาง (การลดขนาดองค์กร ลดค่าใช้จ่ายในทุกด้าน) ใช้ยุทธวิธีส่งเสริมการขาย เสริมกับมาตรการส่งเสริมธุรกิจจากภาครัฐ และเตรียมแหล่งเงินทุนสำรอง ให้มีความสำคัญกับการรักษาวินัยทางการเงินและประมาณการรายรับรายจ่าย
- 3) การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมที่สำคัญคือ ลดรายจ่าย สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจน และการส่งเสริมการตลาดด้านประชาสัมพันธ์
- 4) ในช่วงภาวะวิกฤต โรงแรมควรมีการจัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการรายได้ โดยการวิเคราะห์ธุรกิจ กลยุทธ์การตั้งราคาและการวิเคราะห์อุปสงค์ถือเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเห็นว่าการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากสถานการณ์ต่างๆของโรงแรมและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างรายได้ให้เกิดความต่อเนื่องและลดรายจ่ายประจำ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรม

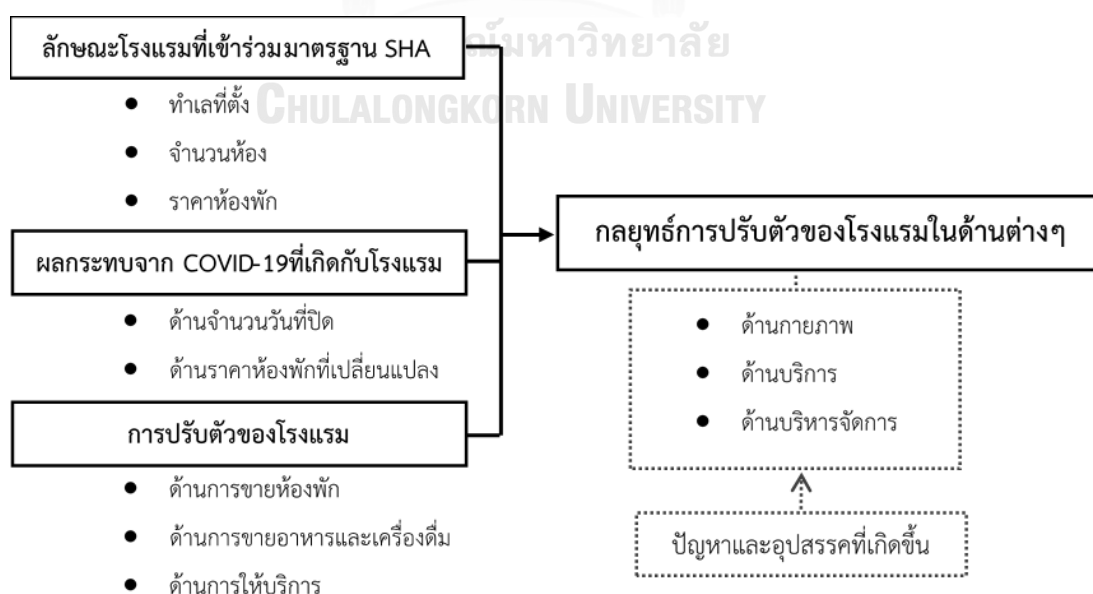
บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาผลกระทบการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการ ศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19 ต่อการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการโรงแรมทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่เข้าร่วม SHA ในเขต CBD กรุงเทพมหานคร รวมทั้งศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจของโรงแรมในด้านต่างๆที่เลือกใช้ในแต่ละช่วงเวลา ตลอดจนศึกษาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น ทั้งก่อนและหลังการตัดสินใจเลือกแนวทางการปรับตัว โดยในบทนี้จะกล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

3.1. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดงานวิจัยที่สำคัญแบ่งออกเป็น 4 ส่วนที่สำคัญ คือ 1) ผลกระทบจาก COVID-19 ที่เกิดขึ้นกับโรงแรม ได้แก่ ด้านลักษณะทำเลที่ตั้ง ด้านกายภาพ ด้านกลยุทธ์ และด้านราคาห้องพัก 2) แนวคิดในการปรับตัวของโรงแรม แบ่งออกเป็น 3 ช่วงคือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว 3) ลักษณะกายภาพและการดำเนินการของโรงแรมก่อน COVID-19 ประกอบด้วย 3 ด้านคือ ด้านกายภาพ ด้านบริการ และด้านบริหารจัดการ และ 4) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมในด้านต่างๆประกอบด้วย 3 ด้านเช่นกันคือ ด้านกายภาพ ด้านบริการ และด้านบริหารจัดการ มีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไรบ้าง โดยผลการศึกษาที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การวิเคราะห์และสรุปในงานวิจัย



รูปที่ 3 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1. ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรเป็นโรงแรมที่จดทะเบียนและมีใบอนุญาตถูกต้องในเขตกรุงเทพมหานคร โดยทำการรวบรวมข้อมูลรายชื่อจากรายงานระบบโรงแรมจากเว็บไซต์ของกรมการปกครอง (ข้อมูล ก.ย.2563) ได้จำนวนทั้งหมด 1,036 แห่ง

3.2.2. กลุ่มตัวอย่าง

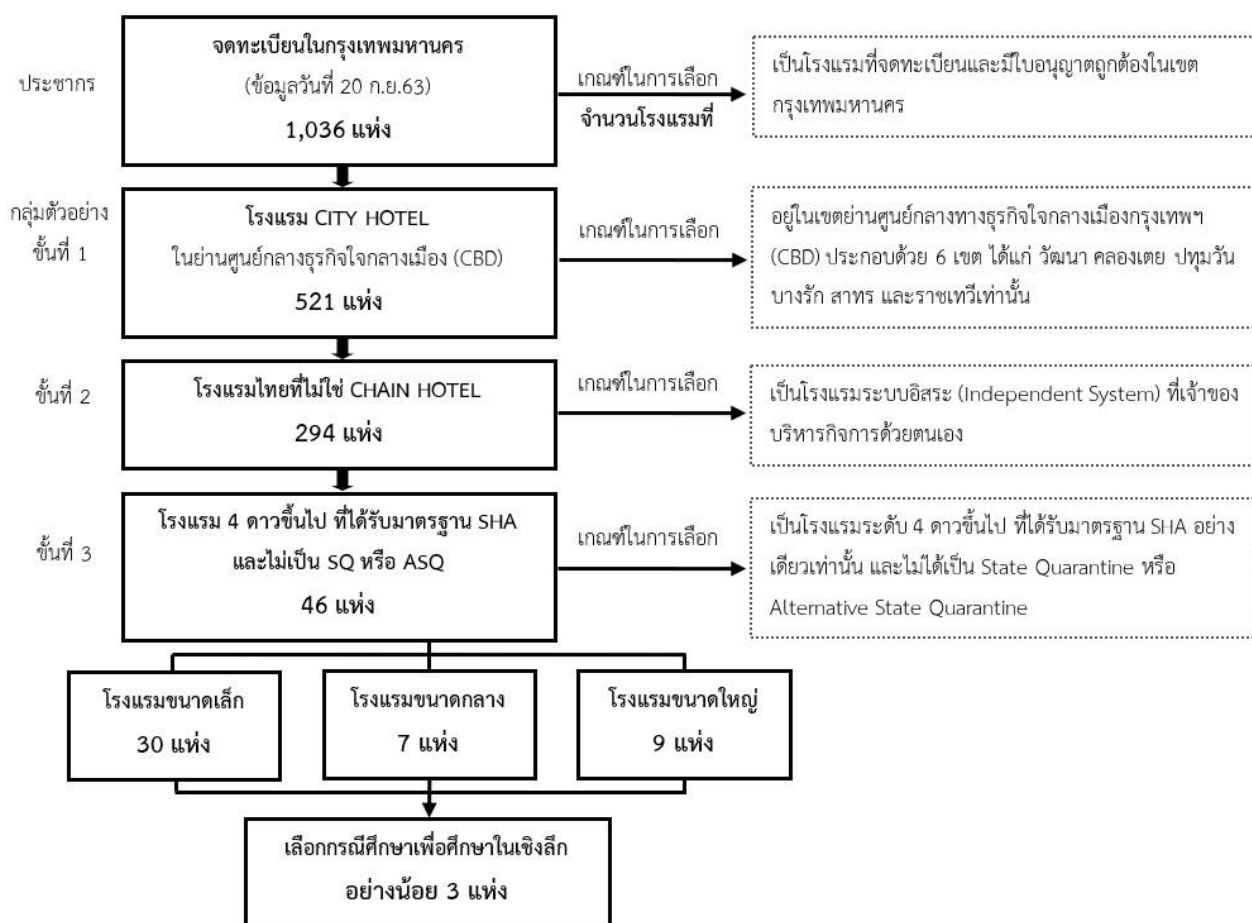
ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงแรม CITY HOTEL ในเขต CBD ซึ่งสนใจเฉพาะโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไปที่เป็นระบบอิสระที่บริหารกิจการด้วยตนเอง (Independent System) และเป็นโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA และไม่ได้เป็นสถานที่กักตัว (State Quarantine หรือ Alternative State Quarantine) ตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563 โดยมีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง 3 ชั้นดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างชั้นที่ 1 คัดเลือกจากจำนวน 1,036 แห่ง เหลือจำนวน 521 แห่ง เพื่อศึกษาเฉพาะโรงแรมในเขต CBD ของกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดจาก 6 เขต ได้แก่ เขตวัฒนา เขตคลองเตย เขตปทุมวัน เขตบางรัก เขตสาทร และเขตราชเทวีเท่านั้น

2) กลุ่มตัวอย่างชั้นที่ 2 คัดเลือกจากจำนวน 521 แห่ง เหลือจำนวน 294 แห่ง เพื่อศึกษาเฉพาะโรงแรมที่มีการบริหารงานแบบระบบอิสระ (Independent System) หรือเจ้าของบริหารกิจการด้วยตนเอง

3) กลุ่มตัวอย่างชั้นที่ 3 คัดเลือกจากจำนวน 294 แห่ง เหลือจำนวน 46 แห่ง เพื่อศึกษาเฉพาะโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในระดับ 4 ดาวขึ้นไป และไม่เป็น State Quarantine หรือ Alternative State Quarantine

ผู้วิจัยแบ่งขนาดของโรงแรมออกเป็น 3 ขนาดคือ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ โดยกำหนดจากจำนวนห้องพัก ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 3 ขนาด คือ ห้องพักที่มีจำนวนต่ำกว่า 150 ห้องกำหนดให้เป็นโรงแรมขนาดเล็ก ห้องพักระหว่าง 150-299ห้องกำหนดให้เป็นโรงแรมขนาดกลาง และห้องพักระหว่าง 300-599 ห้องกำหนดให้เป็นโรงแรมขนาดใหญ่



รูปที่ 4 ผังแสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง
ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

3.3. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนดำเนินการออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมโรงแรมฯ และ ททท. และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างละ 1 แห่ง และนำข้อมูลจาก 2 ส่วนนี้มาวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา

3.3.1. ข้อมูลทุติยภูมิ

1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ บทความ เอกสาร และเว็บไซต์ต่างๆ อาทิ เช่น นโยบาย และความหมายของโรงแรม การกำหนดประเภทของโรงแรมตามกฎหมายประเทศไทย ทฤษฎีการแบ่งประเภทของโรงแรมตามลักษณะการบริหารงาน การจัดการในภาวะวิกฤตของโรงแรม เป็นต้น

2) รวบรวมข้อมูลรายชื่อโรงแรมที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครและเปิดดำเนินการอยู่จากฐานข้อมูลในเว็บไซต์กรมการปกครอง ปี2563 รวบรวมรายชื่อโรงแรมที่ลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ SHA จากกการติดต่อขอข้อมูลจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกจากโรงแรมในเขต CBD บริหารแบบระบบอิสระและได้รับมาตรฐาน SHA ทั้งนี้จะแบ่งกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์จำนวนห้องพักเพื่อกำหนดขนาดของโรงแรม รวมถึงข้อมูลข่าวสารและมาตรการต่างๆที่เกิดขึ้นตลอดช่วงเวลาของการระบาดระลอกแรกตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค.2563 ทั้งจากภาครัฐและสมาคมโรงแรมไทย

3) จัดทำตารางข้อมูลแสดงรายละเอียดของโรงแรมแบ่งออกเป็นโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และเก็บข้อมูลสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ตั้งแต่ช่วง มี.ค.-ธ.ค.2563 ของการระบาดระลอกแรกเพื่อเก็บข้อมูลสถิติของระดับราคาห้องพัก จำนวนวันปิด วันที่เข้าร่วม SHA กลยุทธ์การปรับตัวในด้านต่างๆของโรงแรม เพื่อนำไปวิเคราะห์ผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

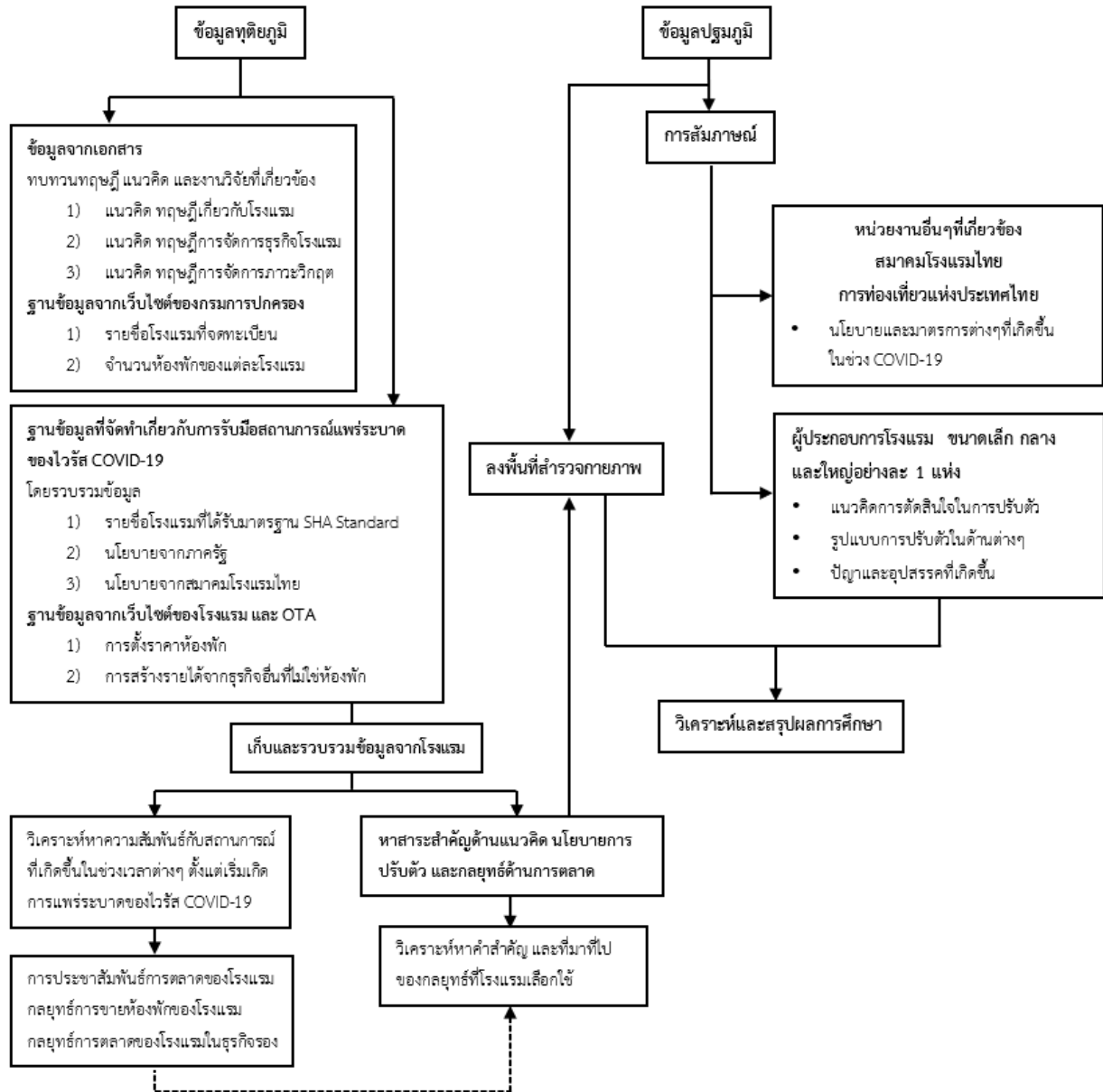
4) ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์จากภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมในด้านแนวคิด นโยบาย และกลยุทธ์การปรับตัว

3.3.2. ข้อมูลปฐมภูมิ

1) สัมภาษณ์หน่วยงานจากเอกชนและภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม จำนวน 2 ราย ได้แก่ ที่ปรึกษาด้านกฎหมายจากสมาคมโรงแรมไทยฯ เพื่อขอข้อมูลการรับมือต่อสถานการณ์ COVID-19 ของสมาคมฯที่มีบทบาทในการเป็นตัวแทนของโรงแรมในการสื่อสารกับภาครัฐ และผู้อำนวยการกองส่งเสริมสินค้าจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อขอข้อมูลแนวคิดของนโยบายการท่องเที่ยวในภาคธุรกิจโรงแรม และแนวคิดของโครงการมาตรฐาน SHA ในการให้การให้ความช่วยเหลือต่อโรงแรมในแง่ของการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยและความปลอดภัยจากโรค โดยผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงในระหว่างสัมภาษณ์และนำมาถอดเทปและเรียบเรียงจำแนกข้อมูลตามวัตถุประสงค์

2) สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม โดยคัดเลือกมาจากกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างละ 1 แห่ง ทั้งนี้เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด นโยบาย และกลยุทธ์การปรับตัวในด้านกายภาพ ด้านบริการและด้านบริหารจัดการ โดยมีประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องต่อความแตกต่างในการได้รับผลกระทบต่อสถานการณ์ COVID-19 และกลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรม เพื่อนำไปเปรียบเทียบการเก็บข้อมูลในระดับภาพรวม ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างและคำถามปลายเปิด

เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่มีต่อสถานการณ์ โดยผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงในระหว่างสัมภาษณ์และนำมาถอดเทปและเรียบเรียงจำแนกข้อมูลตามวัตถุประสงค์



รูปที่ 5 ผังแสดงขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลและระเบียบวิธีวิจัย

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

3.4. การรวบรวมข้อมูล

1) รวบรวมข่าวสารต่างๆและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงแรกของสถานการณ์ COVID-19 โดยเก็บข้อมูลมาตรการจากภาครัฐที่เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงมาตรการปิดประเทศ จนถึงมาตรการผ่อนปรนระยะต่างๆตามลำดับเวลา เพื่อนำมาสรุปสาระสำคัญในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับการปรับตัวของโรงแรม

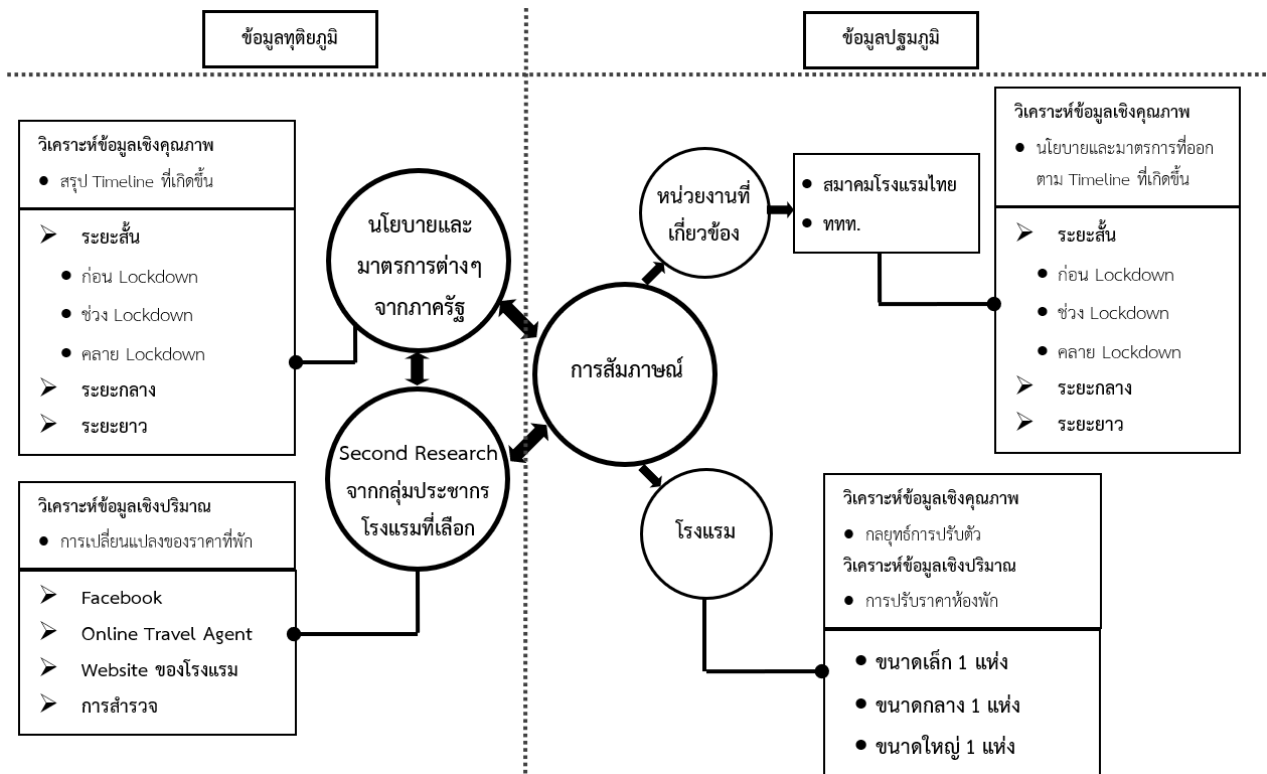
| MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 0325 ประกาศมาตรการฉุกเฉิน โหมก แล้งเอ็กซ์โป 2025 http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2526367037_0001.PDF | 0402 ประกาศมาตรการฉุกเฉิน Lock Down http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2526367037_0001.PDF | 0503 ประกาศมาตรการฉบับที่ 1 http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2526367037_0004.PDF | 0601 ประกาศมาตรการฉบับที่ 3 http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2526367037_0008.PDF | 0701 ประกาศมาตรการฉบับที่ 5 http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2526367037_0031.PDF | 0801 ประกาศมาตรการฉบับที่ 6 http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2526367037_0077.PDF | 0901 ประกาศมาตรการฉบับที่ 7 http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2526367037_0027.PDF |
| 0305 แนวทางจัดการสถานที่กักกันเพื่อลดการแพร่ระบาดของ COVID-19 (Quarantine) http://www.moph.go.th/UploadDocument/ไฟล์%20คู่มือ%20การจัดการ%20สถานที่กักกัน%201_2.pdf | 0403 มาตรการฉบับที่ 2 http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2526367037_0008.PDF | 0517 มาตรการฉบับที่ 2 http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2526367037_0008.PDF | 0612 มาตรการฉบับที่ 4 http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2526367037_0008.PDF | 0701 มาตรการฉบับที่ 5 http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2526367037_0031.PDF | | 0915 มาตรการฉบับที่ 7 http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2526367037_0027.PDF |
| 0316 กระทรวงสาธารณสุข : แนวทางควบคุมการนำเข้าของสินค้าจากต่างประเทศ http://www.dta.go.th/upload/document/ppe/2020/202251_1_158434203272.pdf?name=158434385039 | 0403 มาตรการฉบับที่ 3 http://www.rachakitcha.com/infomation | | | | | |
| 0325 ประกาศมาตรการฉุกเฉิน http://www.rachakitcha.com/infomation | | | | 0701 มาตรการฉบับที่ 5 http://www.rachakitcha.com/infomation | | |
| 0327 ราชอาณาจักรอังกฤษ งดเดินทางมายังราชอาณาจักรไทย http://www.bbc.com/thailand-52211099 | 0407 มาตรการฉบับที่ 4 http://www.bbc.com/thailand-52211099 | 0502 มาตรการฉบับที่ 1 http://www.thansettai.com/content/4320 | 0605 มาตรการฉบับที่ 3 http://www.thansettai.com/content/4320 | | | |
| 0328 มาตรการฉบับที่ 8 http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/973108 | 0413 มาตรการฉบับที่ 3 http://www.businessday.co.th/d-973108 | | | | | |

รูปที่ 6 ตัวอย่างการจัดเก็บข้อมูลมาตรการต่างๆจากภาครัฐที่เกิดขึ้น
ที่มา : จากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย (2563)

2) รวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต่างๆของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 46 แห่ง ที่เกิดขึ้นในภาวระบดระลอกแรกตั้งแต่ช่วง มี.ค.-ธ.ค.2563 ที่ปรากฏในเว็บไซต์ของโรงแรม เว็บไซต์ OTA และ Facebook ของโรงแรม เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ COVID-19 และกลยุทธ์การปรับตัวที่ดำเนินการตามลำดับเหตุการณ์

| ที่ | โรงแรม | อายุโรงแรม (ปี) | จำนวนห้อง (เริ่มต้น) | APR | | | | MAY | | | | JUN | | | | JUL | | | | AUG | | | | | | |
|--|---|-----------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|
| | | | | APR1 | APR2 | APR3 | APR4 | MAY1 | MAY2 | MAY3 | MAY4 | JUN1 | JUN2 | JUN3 | JUN4 | JUL1 | JUL2 | JUL3 | JUL4 | AUG1 | AUG2 | AUG3 | AUG4 | | | |
| ระดับราคาห้องพักเฉลี่ย | | | | -100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 187% | -23% | 230% | 25% | -35% | 20% | 181% | -2% | -6% | -4% |
| จำนวนห้องพักว่าง | | | | 77% | 77% | 80% | 80% | 83% | 83% | 83% | 83% | 70% | 70% | 83% | 83% | 80% | 40% | 30% | 30% | 17% | 17% | 13% | 13% | | | |
| จำนวนห้องพักที่จองล่วงหน้า | | | | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | |
| จำนวนห้องพักที่จองล่วงหน้าใหม่ | | | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | | |
| โรงแรมหลัก 10 อันดับแรกที่มีห้องพักว่าง 180 ห้อง | | | | 3,152 | | | | | | | | ราคาเฉลี่ยห้องพัก | | | | | | | | | | | | | | |
| S01 | (The Grand Sathorn) | 22 | 76 | 2,800 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1,000 | 1,112 | 1,112 | 1,112 | 1,112 | 1,437 | 1,438 | 1,438 | | | |
| S02 | (The Heritage Hotel Bangkok) | 12 | 70 | 2,000 | 768 | 768 | 768 | 768 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| S03 | (The Siam Heritage Hotel) | 31 | 73 | 1,800 | 1,950 | 1,950 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| S04 | (TRIPLE TWO SALOM HOTEL) | 15 | 78 | 2,350 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1,996 | 1,737 | 1,589 | 1,333 | 1,337 | 1,337 | 1,333 | | | |
| S05 | (KESARA ROUTINE HISTORIC HOTEL) | 5 | 7 | 3,500 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 2,100 | 2,125 | 2,100 | 2,110 | | |
| S08 | (HAVENT MET HOTEL) | 4 | 72 | 2,000 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 880 | 850 | 850 | 850 | 786 | 801 | 801 | 750 | 750 | 750 | | |
| S07 | (Cape House Langkuan Hotel) | 23 | 111 | 2,800 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 3,800 | 1,740 | 1,800 | 2,115 | 2,215 | 2,415 | 2,215 | | |
| S08 | (The Lotus Hotel) | 2 | 104 | 4,000 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 999 | 999 | 999 | 999 | 999 | 1,083 | 1,083 | 1,299 | 1,318 | 1,285 | | |
| S09 | (The LIT BANGKOK HOTEL) | 10 | 78 | 3,500 | - | - | - | - | - | 2,499 | 2,499 | 2,499 | 2,499 | 2,200 | 2,200 | 2,200 | 2,200 | 2,120 | 2,020 | 2,499 | 2,125 | 2,125 | 1,860 | 1,860 | | |
| S10 | (SIVATEL BANGKOK) | 18 | 75 | 8,000 | - | - | - | - | - | 3,990 | 3,990 | 3,990 | 3,990 | 2,999 | 2,999 | 2,999 | 4,000 | 3,990 | 3,990 | 3,294 | 3,294 | 3,294 | 3,294 | | | |
| S11 | (URBANA SATHORN) | 14 | 83 | 4,800 | 2,400 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,350 | 2,350 | 2,400 | 2,400 | 2,450 | 2,800 | 2,500 | 2,250 | 2,250 | 2,250 | 2,250 | | |
| S12 | (THE DAVIS CORNER WING) | 18 | 73 | 1,500 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| S13 | (MADUI HOTEL) | 13 | 36 | 8,200 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 4,040 | 3,740 | | |
| S14 | (The Avenue Hotel Bangkok) | 11 | 78 | 2,500 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 2,438 | 2,215 | 2,215 | 1,857 | 1,174 | 2,100 | 2,100 | | |
| S15 | (COLLIN BANGKOK HOTEL) | 18 | 136 | 2,000 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1,300 | 1,300 | 1,300 | 1,200 | 1,335 | | |
| S18 | (The Sun Hotel) | 2 | 80 | 1,800 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| S17 | (KLUR HOTEL) | 4 | 79 | 1,700 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 599 | 1,000 | 790 | 795 | 1,000 | 790 | 890 | 885 | 885 | 700 | 890 | | |
| S16 | (De Prime@Bangnam Your Tailor Made Hotel) | 3 | 48 | 2,800 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | | |

รูปที่ 7 ตัวอย่างการจัดเก็บข้อมูลระดับราคาห้องพักของโรงแรม
ที่มา : จากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย (2563)



รูปที่ 9 แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

- 1) ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโรงแรม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยดูจากจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวที่เกิดขึ้น และระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่ลดลง ตั้งแต่เกิดสถานการณ์ COVID-19
- 2) จำนวนวันปิดตัวชั่วคราว ผู้วิจัยคำนวณโดยคิดออกมาเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ จากจำนวนวันทั้งหมด 300 วัน นับตั้งแต่ เดือน มี.ค.-ธ.ค.2563 หาดด้วยจำนวนวันที่โรงแรมแต่ละแห่งปิดไป เพื่อศึกษาสาเหตุของระยะวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมแต่ละแห่งที่ไม่เท่ากัน มีที่มาอย่างไร
- 3) ระดับราคาห้องพัก ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของราคาสัปดาห์ละ 1 ครั้งเพื่อนำมาวิเคราะห์ เฉพาะระดับราคาห้องแบบ standard เท่านั้น เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักเฉลี่ยในช่วง COVID-19 ระดับราคาที่เพิ่มขึ้น-ลดลง เกิดขึ้นด้วยสาเหตุอะไร
- 4) กลยุทธ์ที่ใช้การปรับตัว ผู้วิจัยจัดกลุ่มกลยุทธ์ที่โรงแรมเลือกใช้ เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์ทำความเข้าใจง่ายขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการขายห้องพัก ด้านการขายอาหาร และเครื่องดื่ม และด้านการให้บริการ

3.6. แผนดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมีนาคมถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 จากนั้นข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เรียบเรียง และประมวลผลจนถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2563 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงแผนดำเนินการวิจัย

| ที่ | แผนการดำเนินงานวิจัย | | | | | | | | | | | | |
|-----|--------------------------------|------|------|------|------|------|---------|-------|-------|------|-------|--|--|
| | ปี 2563 | | | | | | ปี 2564 | | | | | | |
| | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค. | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ษ. | พ.ค. | มิ.ย. | | |
| 1 | รวมรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง | | | | | | | | | | | | |
| 2 | สร้างเครื่องมือในการวิจัย | | | | | | | | | | | | |
| 3 | เก็บรวบรวมข้อมูล | | | | | | | | | | | | |
| 4 | ส่งโครงร่างวิทยานิพนธ์ (วม.1) | | | | | | | | | | | | |
| 5 | สอบโครงร่างวิทยานิพนธ์ | | | | | | | | | | | | |
| 6 | สัมภาษณ์ | | | | | | | | | | | | |
| 7 | วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา 1-6 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | ส่งเล่ม Draft | | | | | | | | | | | | |
| 9 | ส่งบทความวิชาการ | | | | | | | | | | | | |
| 10 | นัดวันสอบกับกรรมการ | | | | | | | | | | | | |
| 11 | ทำจดหมายขอสอบวิทยานิพนธ์ | | | | | | | | | | | | |
| 12 | ส่งเล่มวิทยานิพนธ์ | | | | | | | | | | | | |
| 13 | สอบวิทยานิพนธ์ | | | | | | | | | | | | |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

บทที่ 4

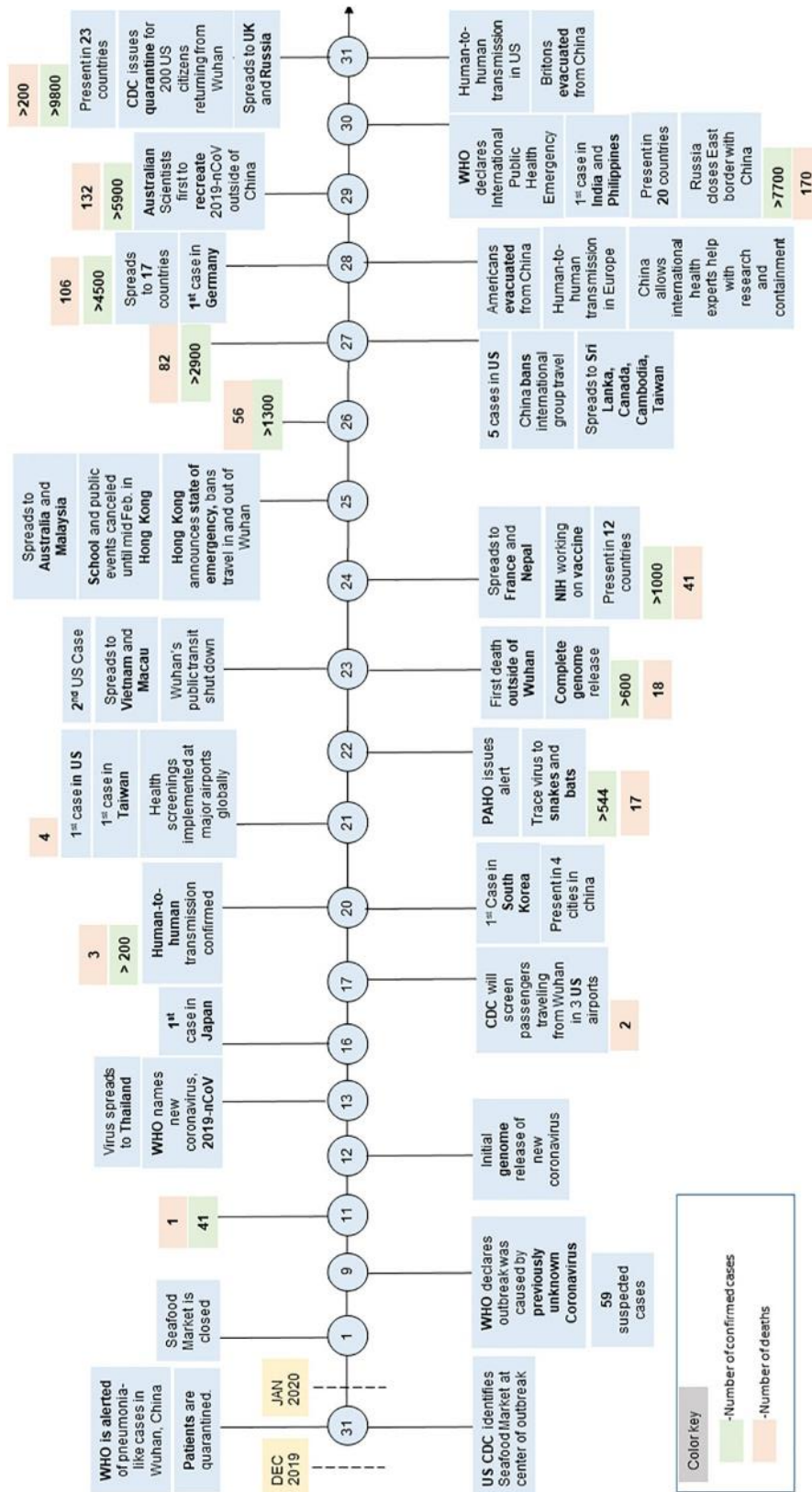
ผลกระทบและการปรับตัวของโรงแรมในกรุงเทพมหานครช่วง COVID-19 ตั้งแต่ มี.ค.-ธ.ค. 2563

จากการศึกษาเก็บข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร ในช่วงการระบาดระลอกแรกตั้งแต่ มี.ค.-ธ.ค. 2563 ในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาที่สำคัญคือ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ COVID-19 และกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยผู้วิจัยอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นจากจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว และระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา รวมถึงกลยุทธ์ที่โรงแรมใช้ดำเนินการเพื่อปรับตัว ซึ่งผลการศึกษาในบทนี้จะเป็ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การปรับตัวโรงแรมกรณีศึกษาซึ่งจะนำเสนอในบทต่อไป ผลการศึกษารูปร่างได้ดังต่อไปนี้

4.1. การแพร่ระบาดของ COVID-19 และการรับมือ

4.1.1. สถานการณ์การแพร่ระบาดที่เกิดขึ้น

ไวรัส COVID-19 คือโรคติดต่อซึ่งเกิดจากไวรัสโคโรนาชนิดที่มีการค้นพบล่าสุด เป็นโรคอุบัติใหม่ที่เพิ่งเคยเกิดขึ้นบนโลกและยังไม่มีใครรู้จักมาก่อนที่จะมีการระบาดในเมืองอู่ฮั่นประเทศจีนในเดือนธันวาคมปี 2562 ไวรัสชนิดนี้สามารถแพร่ระบาดได้ง่ายและรวดเร็วโดยเฉพาะบริเวณที่มีคนหนาแน่น ผ่านการเดินทางตามเส้นคมนาคมด้วยวิธีการต่างๆที่ปัจจุบันมีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ยิ่งส่งผลทำให้เชื้อไวรัสแพร่กระจายข้ามประเทศได้อย่างรวดเร็ว ขณะนี้ไวรัส COVID-19 มีการแพร่ระบาดใหญ่ ส่งผลกระทบต่อประเทศทั่วโลก ไวรัสมีการแพร่เชื้อระหว่างคนในลักษณะเดียวกับไข้หวัดใหญ่ โดยผ่านการติดเชื้อจากละอองเสมหะจากการไอ ระยะระหว่างการสัมผัสเชื้อและมีอาการโดยทั่วไปแล้วอยู่ที่ 5 วัน แต่มีช่วงอยู่ระหว่าง 2 ถึง 14 วัน ในช่วงแรกยังไม่มียุคขึ้นที่ได้รับอนุญาตหรือยาด้านไวรัสจำเพาะ มาตรการป้องกันที่มีการแนะนำ คือ การล้างมือ การอยู่ห่างจากบุคคลอื่น (โดยเฉพาะกับบุคคลที่ป่วย) ติดตามอาการ และกักตนเองเป็นเวลา 14 วัน ในกรณีที่สงสัยว่าตนเองติดเชื้อ เนื่องจากลักษณะของโรคเป็นที่สังเกตได้ยากและแพร่กระจายได้ง่าย ดังนั้นการตอบสนองทางสาธารณสุขทั่วโลกจึงมุ่งเน้นการจำกัดการเดินทางเพื่อป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสไปสู่ภูมิภาคอื่น และการควบคุมสถานที่ต่างๆที่ทำให้เกิดการรวมตัวของผู้คนจำนวนมาก (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี,ม.ค.2564)



รูปที่ 10 Timeline การแพร่ระบาดในช่วงเริ่มต้นที่ประเทศจีนก่อนที่จะลุกลามไปทั่วโลก

ที่มา : Kara Kochev of Duke One Health Research Team, Duke University, North Carolina, USA



รูปที่ 11 ภาพโปสเตอร์อธิบายวิธีการหยุดการแพร่ของเชื้อโรค

ที่มา : แปลจาก Public Health Agency of Sweden: Folkhälsomyndigheten

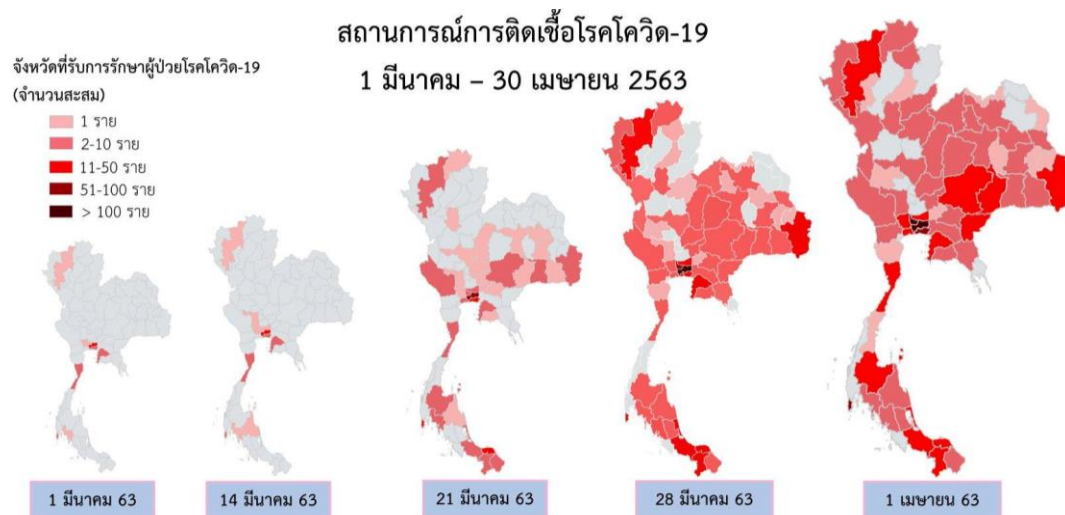
“Skydda dig och andra” på andra spark”

"Protect yourself and others from spread of infection"

4.1.2. สถานการณ์การแพร่ระบาดในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ที่เริ่มต้นแพร่ระบาดในประเทศไทย จำนวนผู้ป่วยเพิ่มขึ้นมากอย่างต่อเนื่องส่งผลให้รัฐบาลออกมาตรการควบคุมเพื่อหยุดยั้งการแพร่ระบาดของไวรัสด้วยมาตรการปิดประเทศเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้โดยสารหรือนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากต่างประเทศเข้ามาแพร่เชื้อด้วยการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินเมื่อวันที่ 25 มี.ค. 2563 และมาตรการปิดประเทศเมื่อวันที่ 1 เม.ย.2563 ตามลำดับ ถึงแม้ว่ามาตรการเคอร์ฟิวที่ประกาศใช้จะไม่ได้ห้ามธุรกิจโรงแรมดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับห้องพัก แต่มาตรการนี้ก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมโดยตรงจากการห้ามหรือจำกัดการเดินทางที่ทำให้ไม่มีนักท่องเที่ยวมาพักค้างแรม นอกจากนี้ในธุรกิจโรงแรมประกอบด้วยธุรกิจย่อยๆอีกหลายประเภท เช่น ร้านอาหาร สปา ฯลฯ ซึ่งถูกมาตรการจากภาครัฐออกข้อบังคับควบคุมในการดำเนินกิจการ ในช่วงที่สถานการณ์การแพร่ระบาดอยู่ในขั้นวิกฤต เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดเริ่มคลี่คลายไปในทิศทางที่ดีขึ้น รัฐบาลจึงเริ่มประกาศให้มีมาตรการผ่อนปรนโดยแบ่งกิจกรรมต่างๆออกเป็นหมวดหมู่ และทยอยอนุญาตตามระดับ

ความปลอดภัยของกิจกรรมนั้นๆ โดยแบ่งเป็นช่วงระยะเวลา เพื่อเป็นการควบคุมการแพร่ระบาดของโรค และให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจสามารถดำเนินต่อไปได้



รูปที่ 12 สถานการณ์ติดเชื้อโรคโควิด-19 ในประเทศไทย

ที่มา : ศูนย์ปฏิบัติการด้านนวัตกรรมการแพทย์ และการวิจัยและพัฒนา

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลมาตรการรับมือจากภาครัฐต่างๆที่เกิดขึ้น และสถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมสรุปออกมาได้เป็น Timeline ดังนี้

(1) มาตรการปิดประเทศ (Lockdown)

เริ่มประกาศใช้ 2 เม.ย.63 มีใจความสำคัญเกี่ยวกับการจัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ห้ามบุคคลเข้าไปในเขตที่ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งห้าม รวมทั้งห้ามชุมนุมและเผยแพร่ข่าวปลอม ห้ามประชาชนออกนอกเคหสถาน ตั้งแต่เวลา 22.00 น.- 4.00 น. ของวันรุ่งขึ้น ยกเว้นบางอาชีพ และมีคำสั่งงดจำหน่ายสุราชั่วคราว

(2) มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 1

เริ่มประกาศใช้ 3 พ.ค.63 มาตรการของรัฐในช่วงนี้ให้เปิดกิจการเฉพาะสถานที่จำหน่ายอาหาร เป็นร้านอาหารทั่วไปขนาดไม่เกินสองคูหา ทั้งนี้ต้องมีพื้นที่จำหน่ายอาหารไม่เกิน 200 ตารางเมตร และมีการระบายอากาศเพียงพอ (กฎกระทรวงสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหาร, 2561) และยังคงมีข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตามคือ

1) งดเว้นบริการที่ต้องใช้อุปกรณ์ร่วมกันที่ไม่สามารถทำความสะอาดทันทีหลังการใช้งานของลูกค้าแต่ละคนได้ เช่น อุปกรณ์คีบจับอาหาร ทั้งนี้ เปิดให้บริการเฉพาะสั่งทาน ไม่รวมบุฟเฟต์ หรือถือภาชนะตักอาหารเอง

2) งดให้มีการตี๋มเครื่องตี๋ม แอลกอฮอล์ภายในสถานที่จำหน่ายอาหาร

ธุรกิจโรงแรมยังไม่สามารถเปิดให้บริการได้เต็มรูปแบบ โดยสามารถเปิดได้แค่ส่วนที่เป็น ธุรกิจร้านอาหารหรือเครื่องดื่มตามข้อกำหนด และยังคงมีข้อจำกัดในการเปิดใช้งานทั้งในด้าน กายภาพและด้านบริการ

(3) มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 2

เริ่มประกาศใช้ 17 พ.ค.63 ปรับเวลาเคอร์ฟิวจาก 22.00 เป็น 23.00 น. มีการผ่อนปรน กฎระเบียบและเงื่อนไขเพิ่มเติมจากมาตรการผ่อนปรนระยะที่ 1 เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อวิถีชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม ดังนี้

1) กรณีจำหน่ายอาหารแบบบุฟเฟ่ต์ ให้ปรับรูปแบบการบริการ โดยงดเว้นการตักอาหาร ส่วนกลางด้วยตนเอง รวมถึงการตักอาหารในภาชนะหรือใช้อุปกรณ์ร่วมกัน และงดการบริโภคสุรา หรือเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ในสถานที่จำหน่ายอาหาร

2) ห้องประชุมในโรงแรมหรือศูนย์ประชุมให้เปิดดำเนินการได้เฉพาะกรณีจำกัดจำนวน ผู้เข้าร่วมประชุม และเป็นการประชุมคณะกรรมการ ผู้ถือหุ้นหรือการประชุม การอบรม การสัมมนา ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมมาจากหน่วยงานเดียวกันเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบทราบแหล่งที่มา ให้ เว้นระยะห่างระหว่างโต๊ะ และระหว่างที่นั่ง รวมถึงระยะห่างระหว่างการเดิน อย่างน้อย 1.5 เมตร

3) สถานออกกำลังกายฟิตเนสที่มีได้ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้าหรือคอมมูนิตี้ มอลล์ ให้เปิดดำเนินการได้เฉพาะส่วนที่เป็นการเล่นโยคะหรือฟรีเวท โดยงดเว้นการใช้เครื่องเล่น เครื่องลู่วิ่ง จักรยานปั่น หรือการเล่นแบบรวมกลุ่ม

4) สถานประกอบการเพื่อสุขภาพ (สปา) สถานประกอบการนวดแผนไทย นวดฝ่าเท้ายัง ไม่สามารถเปิดกิจการได้

5) สระว่ายน้ำสาธารณะทั้งกลางแจ้งและในร่ม ให้ควบคุมจำนวนผู้ใช้บริการโดยจำกัด จำนวนผู้ใช้บริการตามขนาดพื้นที่ของสระว่ายน้ำ ้ โดยคิดเกณฑ์ 150 ตารางเมตร ต่อ ผู้ใช้บริการ 1 คน รวมทั้งให้ว่ายน้ำโดยไม่เป็นการรวมกลุ่ม และจำกัดระยะเวลาการใช้บริการไม่เกิน 1 ชั่วโมงต่อวัน

จากข้อมูลดังกล่าวมา มาตรการระยะที่ 2 ผ่อนปรนในกิจกรรมด้านเศรษฐกิจและการ ดำเนินชีวิตมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มสามารถเปิดให้บริการได้มากกว่าช่วงระยะ ที่ 1 แต่ยังคงมีข้อจำกัดและแนวทางปฏิบัติเพื่อควบคุมป้องกันโรค และยังมีมาตรการดำเนินนโยบายงดการ เดินทางข้ามจังหวัด

(4) มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 3

เริ่มประกาศใช้ 1 มิ.ย.63 ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 ประกาศมาตรการผ่อนปรน ระยะที่ 3 โดยให้กิจการและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงปานกลางถึงสูงกลับมาเปิดให้บริการ ปรับลดเวลา

เคอร์ฟิวเหลือ 5 ชั่วโมง ตั้งแต่ 23.00-03.00 น. และอนุญาตให้ประชาชนเดินทางข้ามจังหวัดได้หากมีความจำเป็น การผ่อนผันให้ดำเนินกิจกรรมมากขึ้นนอกเหนือจากกิจกรรมด้านเศรษฐกิจและการดำเนินชีวิตที่ดำเนินมาก่อนหน้านี้ ยังเพิ่มการผ่อนปรนกิจกรรมด้านการออกกำลังกาย การดูแลสุขภาพหรือสันทนาการ โดยอนุญาตให้สามารถกลับมาเปิดให้บริการได้บางส่วน เช่น ห้องออกกำลังกาย สระว่ายน้ำ และ สปา รวมทั้งมีการขยายเวลาปิดให้บริการไปจนถึง 21:00 นาฬิกา

(5) มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 4

เริ่มประกาศใช้ 15 มิ.ย.63 ศูนย์บริหารสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 (ศบค.) เห็นชอบให้ยกเลิกประกาศห้ามประชาชนออกนอกเคสสถานหรือเคอร์ฟิว ซึ่งบังคับใช้มานานกว่า 2 เดือน และอนุญาตให้กิจการและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงกลับมาดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้

1) กิจกรรมด้านเศรษฐกิจและการดำเนินชีวิตที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่ การจัดการประชุม การอบรม การสัมมนา การจัดนิทรรศการ การจัดแสดงสินค้าการจัดเลี้ยง งานพิธี การแสดง นาฏศิลป์ ดนตรี คอนเสิร์ต หรือการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นในโรงแรมให้สามารถดำเนินการได้

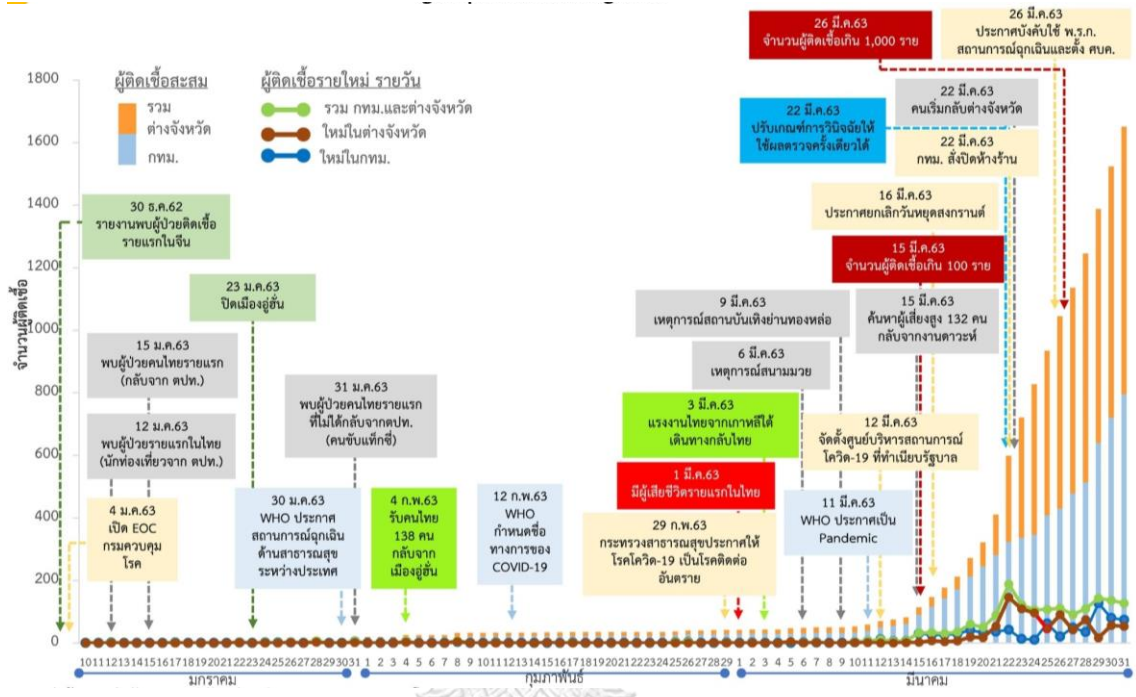
2) การบริโภคสุราหรือเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ในภัตตาคาร สวนอาหาร โรงแรม ร้านอาหารหรือเครื่องดื่มทั่วไป หรือในสถานที่ที่ได้รับอนุญาตตามกฎหมายและได้ผ่อนคลาย ให้เปิดดำเนินการอยู่ก่อนแล้วให้สามารถทำได้ภายในกำหนดเวลาปกติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยงดเว้นการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในส่วนของสถานบริการ สถานประกอบการที่มีลักษณะคล้ายสถานบริการ ผับ บาร์ คาราโอเกะ ยังไม่อนุญาตให้เปิดดำเนินการ

3) กิจกรรมด้านการออกกำลังกาย การดูแลสุขภาพหรือสันทนาการที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่ การอบตัว อบสมุนไพร การอบไอน้ำแบบรวมหรือการนวดบริเวณใบหน้าในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ สปา หรือสถานประกอบการนวดแผนไทย ให้ดำเนินการได้ ยกเว้นในส่วนของสถานประกอบการอาบน้ำ อบ นวด ยังไม่อนุญาตให้เปิดดำเนินการ

(6) มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 5

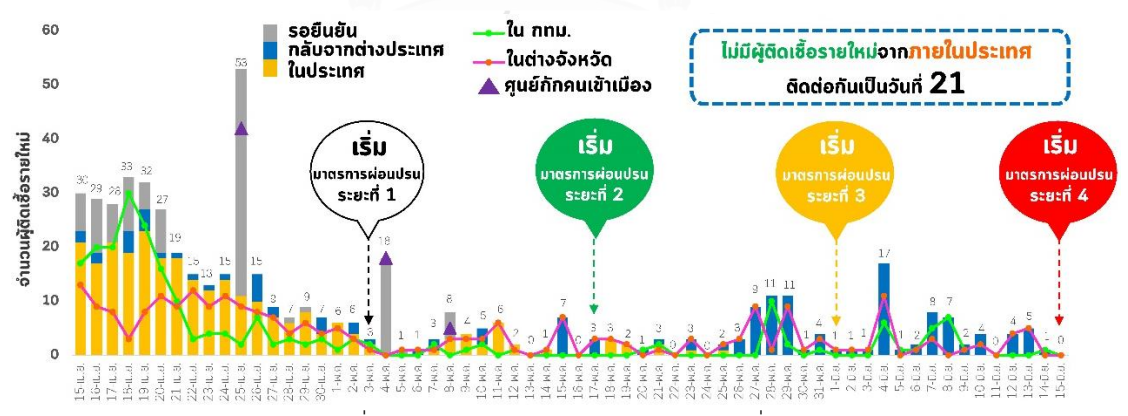
เริ่มประกาศใช้ 1 ก.ค.63 ผ่อนผันให้สถานบริการ สถานประกอบการที่มีลักษณะคล้ายสถานบริการ ผับ บาร์ คาราโอเกะ สามารถเปิดดำเนินการได้ โดยเปิดทำการตามเวลาปกติที่กฎหมายกำหนด จนถึงเวลา 24:00 นาฬิกาของวันเดียวกันและงดเว้นการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในส่วนของจำหน่ายอาหารหรือเครื่องดื่มในภัตตาคาร สวนอาหาร โรงแรม ร้านอาหารหรือเครื่องดื่มทั่วไปสามารถเปิดให้บริการหลังเวลา 24.00 นาฬิกาได้ แต่งดการบริโภคสุราหรือเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ภายในสถานที่ให้บริการหลังเวลาดังกล่าว

มาตรการจากภาครัฐที่เกิดขึ้นจะเห็นได้ว่า เมื่ออยู่ในระดับที่สามารถควบคุมสถานการณ์โรคไว้ได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้น เพื่อลดผลกระทบต่อประชาชนด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง รัฐบาลจึงเห็นสมควรให้มีการผ่อนคลายนโยบายบังคับใช้มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ภายใต้การดำเนินการตามมาตรการป้องกันโรค



รูปที่ 13 Timeline ลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ที่มา : ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินด้านวิจัยและวิชาการ วช.กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม



รูปที่ 14 Timeline มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 1-4

ที่มา : ศูนย์ปฏิบัติการด้านนวัตกรรมการแพทย์ และการวิจัยและพัฒนา

0.01 ต่อปีและสถาบันการเงินให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการในอัตราร้อยละ 2 ต่อปีระยะเวลา 2 ปีวงเงินสินเชื่อสูงสุดต่อรายไม่เกิน 20 ล้านบาท

(1.2) มาตรการพักเงินต้นลดดอกเบี้ยและขยายระยะเวลาชำระหนี้ แก่ลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากไวรัสโคโรนา (COVID-19) ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดยสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) มีมาตรการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ด้วยการผ่อนปรนเงื่อนไข การชำระหนี้และเงื่อนไขการรับประกันในด้านต่างๆ เช่น การพักชำระหนี้เงินต้น การลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ และการผ่อนคลายนโยบายการจ่ายค่าสินไหมทดแทน เป็นต้น นอกจากนี้ SFIs บางแห่งยังมีมาตรการสินเชื่อเพิ่มเติมเพื่อเสริมสภาพคล่องรวมถึงมีโครงการ Refinance หนี้บัตรเครดิตในอัตราดอกเบี้ยต่ำลง

(1.3) มาตรการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย โดยธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้ออกแนวทางในการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย เพื่อให้สถาบันการเงินและบริษัทผู้กู้ในกลุ่ม สถาบันการเงินเฉพาะกิจ รวมถึงผู้ประกอบการที่ให้สินเชื่อที่มีใช้สถาบันการเงิน เร่งดำเนินการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ในเชิงรุกอย่างทันเหตุการณ์ เช่น ผ่อนปรนเกณฑ์การจัดชั้นสินเชื่อปกติเพิ่มความยืดหยุ่นในการอนุมัติเงินกู้เพื่อให้ลูกหนี้มีสภาพคล่องเพียงพอในการดำเนินธุรกิจหรือดำเนินชีวิตประจำวันต่อไปได้

(1.4) มาตรการสินเชื่อเพื่อส่งเสริมการจ้างงานของสำนักงานประกันสังคม โดยสำนักงานประกันสังคมจะร่วมกับสถาบันการเงินสนับสนุนสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ วงเงิน 30,000 ล้านบาท ให้แก่สถานประกอบการที่ขึ้นทะเบียนประกันสังคมและจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 เดือนและต้องรักษาจำนวน ผู้ประกันตนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนผู้ประกันตน ณ วันที่ได้รับสินเชื่อเป็นระยะเวลา 3 ปีเพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้ประกอบการให้ยังคงสามารถจ้างลูกจ้างต่อไปได้ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

(2) มาตรการภาษี ประกอบด้วย 4 มาตรการ ดังนี้

(2.1) มาตรการคืนสภาพคล่องให้แก่ผู้ประกอบการในประเทศ โดยลดอัตราภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย จากอัตราร้อยละ 3 เหลืออัตราร้อยละ 1.5 สำหรับการจ่ายเงินได้พึงประเมินตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2563 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2563 และลดเหลืออัตราร้อยละ 2 สำหรับการจ่ายเงินได้พึงประเมินตามข้อกำหนด ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2564 ที่จ่ายผ่านระบบการหักภาษี ณ ที่จ่ายทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Withholding Tax)

(2.2) มาตรการภาษีเพื่อลดภาระดอกเบี้ยจ่ายของผู้ประกอบการ โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SMEs) ที่เข้าร่วมมาตรการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) และมีการจัดทำบัญชีเดียว สามารถหักรายจ่ายได้ 1.5 เท่า สำหรับรายจ่ายดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นระหว่างวันที่ 1 เมษายน 2563 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563

(2.3) มาตรการส่งเสริมเสถียรภาพของการจ้างงานในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 โดยให้ผู้ประกอบการ SMEs สามารถหักรายจ่ายได้ 3 เท่า สำหรับรายจ่ายที่ได้จ่ายไปเป็นค่าจ้างของเดือนเมษายน 2563 ถึงเดือนกรกฎาคม 2563 ให้แก่ลูกจ้างที่เป็นผู้ประกันตน ตามกฎหมายว่าด้วยประกันสังคมและได้รับค่าจ้างไม่เกิน 15,000 บาทต่อคนต่อเดือน โดยต้องคงการจ้างงานในช่วงดังกล่าวไว้ไม่น้อยกว่าจำนวนลูกจ้างที่เป็นผู้ประกันตน ณ วันสุดท้ายของเดือนธันวาคม 2562

(2.4) มาตรการเร่งคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ประกอบการภายในประเทศ โดยพิจารณาคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ประกอบการส่งออกที่ตีกรณียื่นแบบ ภ.พ.30 ทางอินเทอร์เน็ตจะได้รับคืนภายใน 15 วัน และกรณียื่นแบบ ภ.พ.30 ที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาจะได้รับคืนภายใน 45 วัน

(3) มาตรการช่วยเหลืออื่นๆ ประกอบด้วย 4 มาตรการ ดังนี้

(3.1) มาตรการบรรเทาภาระการจ่ายค่าน้ำค่าไฟ รัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัดที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานกำกับ (Regulator) บรรเทาภาระโดยพิจารณาถึงแนวทางการลดและเลื่อนการชำระค่าน้ำและค่าไฟ หรือแนวทางที่เหมาะสม เช่น คินค่าประกันการใช้ไฟบางส่วน เป็นต้นให้กับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเชื้อไวรัส COVID-19

(3.2) มาตรการลดเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมของนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อลดอัตราเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมของนายจ้างและผู้ประกันตนตามมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติกองทุนประกันสังคม พ.ศ. 2533 จากอัตราร้อยละ 5 เป็นร้อยละ 0.1 ของค่าจ้าง เป็นระยะเวลา 3 เดือน โดยเงินสมทบของรัฐบาลให้คงอัตราเดิมที่ร้อยละ 2.75 ของค่าจ้างพร้อมทั้งปรับลดจำนวนเงินสมทบของผู้ประกันตนตามมาตรา 39 และรัฐจ่ายเงินสมทบในจำนวนเท่าเดิม เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของนายจ้างและผู้ประกันตนในการนำส่งเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมในช่วงที่ภาคส่วนต่าง ๆ ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19

(3.3) มาตรการบรรเทาภาระค่าธรรมเนียมค่าเช่าค่าตอบแทนในการให้บริการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจลดหรือชะลอหรือเลื่อนการเก็บค่าธรรมเนียม

ค่าเช่าราชพัสดุค่าตอบแทนในการให้บริการ หรือค่าใช้จ่ายอื่นเพื่อบรรเทาภาระให้แก่ผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากเชื้อไวรัส COVID-19

(3.4) มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยลดระยะเวลาการรับฟังความคิดเห็นร่างขอบเขตงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะและระยะเวลาการเผยแพร่ประกาศและเอกสารซื้อหรือจ้างสำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ ปรับเพื่อให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเกิดความรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมถึงให้หน่วยงานเร่งดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุนปีเดียวที่เป็นการจัดหาพัสดุที่มีวงเงินต่อรายการไม่เกิน 2 ล้านบาท ให้แล้วเสร็จภายในเดือนพฤษภาคม 2563

(3.5) มาตรการสร้างความเชื่อมั่นในระบบตลาดทุน โดยให้ประชาชนทั่วไปหักลดหย่อนค่าซื้อหน่วยลงทุนในกองทุนรวมเพื่อการออม (Super Savings Fund หรือ SSF) ที่มีนโยบายการลงทุนในหลักทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยไม่น้อยกว่าร้อยละ 65 ของมูลค่าทรัพย์สินสุทธิได้ตัด ามที่จ่ายจริงแต่ไม่เกิน 200,000 บาท โดยแยกจากวงเงินหักลดหย่อนค่าซื้อหน่วยลงทุนใน SSF กรณีปกติและไม่อยู่ภายใต้เพดานวงเงินหักลดหย่อนรวมในกองทุนเพื่อการเกษียณทั้งหมด โดยต้องซื้อระหว่างวันที่ 1 เมษายน 2563 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2563 และถือหน่วยลงทุนไว้ไม่น้อยกว่า 10 ปีทั้งนี้เงื่อนไขอื่นๆ ให้เป็นไปตามประกาศอธิบดีกรมสรรพากร

(3.6) มาตรการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ได้รับผลกระทบจากโควิด 19 โดยกำหนดให้มีแนวทางให้ส่วนราชการสามารถจ่ายเงินเพื่อป้องกันเยียวยา สร้างแรงจูงใจในการคงการจ้างงาน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นการเฉพาะ และเร่งด่วน โดยได้เตรียมวงเงิน 20,000 ล้านบาท จากงบกลางเพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าว เป็นการเฉพาะ

(4) มาตรการด้านการกระตุ้นการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 2 มาตรการ ดังนี้

(4.1) โครงการ Amazing Thailand Safety and Health Administration (SHA) เป็นโครงการความร่วมมือของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และกระทรวงสาธารณสุขโดยกรมควบคุมโรค กรมอนามัย กรมสนับสนุนบริการสุขภาพและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมโรค ทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัย จากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของประเทศไทย นับตั้งแต่เริ่มโครงการเดือน พ.ศ.-ต.ค.2563 มีโรงแรมในกรุงเทพฯที่เข้าร่วมโครงการ 480 แห่ง คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 46% ของโรงแรมทั้งหมด

(4.2) โครงการ 'เราเที่ยวด้วยกัน' มีวัตถุประสงค์เพื่อการฟื้นฟูภาคธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศที่ซบเซาอันเนื่องมาจากโควิด-19 เพื่อให้ภาคธุรกิจท่องเที่ยวยังคงเกิดการจ้างงาน และมีการสร้างรายได้ให้กับประเทศ โดยมีแผนการใช้จ่ายเงินตั้งแต่วันที่ 1 ก.ค. -31 ธ.ค. 2563 และคาดว่าโครงการนี้จะสร้างรายได้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร แหล่งท่องเที่ยวและสายการบิน โดยประมาณการรายได้ทางตรงแก่ผู้ประกอบการรวมไม่น้อยกว่า 50,000 ล้านบาท และรายได้สู่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวในภาพรวมไม่น้อยกว่า 26,127 ล้านบาท หรือตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการเกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมรวมไม่น้อยกว่า 726,127 ล้านบาท

4.1.4. ผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 ต่อผู้ประกอบการโรงแรม

จากการสัมภาษณ์ ได้ข้อมูลว่า ในมุมมองของสมาคมฯ มองว่าโรงแรม Chain ได้รับผลกระทบน้อยที่สุดเนื่องจากสามารถโยกย้ายบุคลากรของโรงแรมไปทำงานในส่วนอื่นได้อย่างอิสระ สำหรับกลุ่มโรงแรม Non-chain มองว่าจำนวนห้องไม่ใช่ประเด็นสำคัญเท่ากับการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโดยใช้ประโยชน์ของโรงแรมจากส่วนอื่นนอกเหนือจากห้องพัก เช่น การเลือกใช้กลยุทธ์ในการขายอาหารและเครื่องดื่ม และเมื่อเปรียบเทียบกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โรงแรมขนาดเล็กได้รับผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากโดยส่วนใหญ่มักเป็นผู้ประกอบการที่มีเงินทุนไม่มากนัก และระดับราคาห้องพักที่ส่วนใหญ่ต่ำกว่ากลุ่มอื่นอยู่แล้ว เมื่อปรับระดับราคาลดลงจากช่วงปกติจึงทำได้ไม่มากนัก ทำให้ไม่ดึงดูดลูกค้าคนไทย

ตารางที่ 5 ผลกระทบจาก COVID-19 ต่อผู้ประกอบการโรงแรมในระดับต่างๆ

| ลักษณะโรงแรม | คำสัมภาษณ์ | สรุปสาระสำคัญ |
|------------------|--|--|
| โรงแรม Chain | “กระทบน้อยที่สุดเพราะว่าเขาสามารถที่จะสลับคน เช่น พอดีตอนนี้ไม่โอเคก็ไปอีกที่หนึ่งก็สามารถที่จะอยู่ได้ เช่น โรงแรมในกรุงเทพฯไม่ต้องคนมากแต่โรงแรมที่พำนักต้องการคนเพิ่มก็ย้ายไปพำนักชั่วคราว” | กระทบน้อยที่สุด เพราะสามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรบุคคลได้อย่างอิสระ |
| โรงแรม Non-Chain | “Non-Chain ก็แบบเดียวกับระดับใหญ่ระดับกลาง มันอยู่ที่คุณจะทำโปรโมชั่นยังไง มันไม่มีอะไรแตกต่างกันอยู่ที่ฝีมือ การบริหาร 200 กับ 500 มันไม่ต่างกันหรอก ถ้าคุณบริหารเก่ง 200 อาจจะชนะ 500 ก็ได้ เพราะว่า 200 ขึ้นไป สิ่งที่คุณจะได้รายได้เพิ่มขึ้นมาจาก F&B คุณมีวิธีที่จะพลิกแพลงยังไง เช่น ห้องอาหารคุณเป็นห้องอาหารนานาชาติ รสชาติดีมากในราคาที่เหมาะสม ผล คนก็มากิน” | ขึ้นอยู่กับการบริหารของผู้ประกอบการโรงแรมในการวางกลยุทธ์การปรับตัวในส่วนอื่นนอกเหนือจากห้องพัก เช่น การใช้กลยุทธ์ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม |

| | | |
|----------------|---|--|
| โรงแรมขนาดเล็ก | “ระดับเล็กราคาคุณสู้เขาไม่ได้ตอนนี้ คือคุณมีต้นทุนของคุณส่วนหนึ่ง สองเรื่องของสายป่านเงินทุนของเขามีน้อย การจะกู้ธนาคารก็ลำบาก เพราะเครดิต ธนาคารเขาก็จะไม่ให้” | โรงแรมขนาดเล็กส่วนใหญ่มีเงินทุนน้อย และมีการตั้งระดับราคาห้องพักที่ต่ำอยู่แล้ว เมื่อจำเป็นต้องปรับราคาห้องพัก ลดลงจึงทำได้ไม่มาก ทำให้ไม่ดึงดูดคนไทย |
| โรงแรมขนาดกลาง | “ระดับกลางขึ้นมาก็มี 2 พวก พวกที่อยู่รอด เพราะว่าได้รับอานิสงค์เปลี่ยนเป็น SQ ก็เยอะ ก็ยังพออยู่รอดมั่ง ส่วนที่ไม่รอดก็ไปรษขายก็จำเป็นต้องปิดตัว” | โรงแรมขนาดกลางสามารถปรับตัวไปเป็น State Quarantine ได้ แต่มีบางส่วนจำเป็นต้องปิดตัว |
| โรงแรมขนาดใหญ่ | “ระดับใหญ่กระทบกระเทือนน้อยที่สุดเพราะว่าสายป่านเขายาวมาก คือนอกจากเขามีเงินสดในมือเยอะแล้วเนี่ย โรงแรมพวกนี้ส่วนมากจะเป็นโรงแรมที่เป็นธุรกิจจริง เพราะว่าเขามีธุรกิจหลักของเขาอยู่แล้ว คือเป็นเจ้าของกิจการหลายอย่างแล้วเพราะงั้นมันก็กระทบน้อยลง” | โรงแรมขนาดใหญ่โดยส่วนใหญ่มีเงินทุนมาก และผู้ประกอบการมักเป็นเจ้าของกิจการหลายแห่ง |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

4.2. การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็กที่เข้าร่วม SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและสถิติต่างๆจากประชากรกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็กทั้งหมด 30 แห่ง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค.2563 พบว่าโรงแรมขนาดเล็กที่เข้าร่วม SHA มีจำนวนห้องตั้งแต่ 7-147 ห้อง อายุของโรงแรมเฉลี่ย 11 ปี มีทำเลที่ตั้งในเขตราชเทวีมากที่สุด 8 แห่ง รองลงมาเป็นเขตวัฒนา 6 แห่ง ระดับราคาห้องพักประมาณ 1,500-6,200บาท ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประมาณ 2,900 บาท โรงแรมขนาดเล็กเข้าร่วม SHA ตั้งแต่ พ.ค.-ก.ย. 2563 ส่วนใหญ่เข้าร่วมในเดือน ก.ค. 2563

ตารางที่ 6 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็กที่เข้าร่วม SHA

| ที่ | เขต | โรงแรม | เข้าร่วม SHA | อายุ (ปี) | จำนวน ห้อง | ราคา เดิม | ระดับราคาห้องพัก ช่วง COVID MAR-DEC | | | | |
|-----|--------|----------------------------|--------------|-----------|------------|-----------|-------------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| | | | | | | | ราคา ต่ำสุด | ราคา สูงสุด | ราคา เฉลี่ย | % ลดลง เหลือ | จำนวน วันปิด |
| S1 | สาทร | THE GRAND SATHORN | 20-06-20 | 22 | 79 | 2,800 | 1,000 | 1,848 | 1,417 | 51% | 30% |
| S2 | บางรัก | THE HERITAGE HOTEL BANGKOK | 08-07-20 | 12 | 70 | 2,000 | 780 | 835 | 796 | 40% | 40% |
| S3 | บางรัก | THE SIAM HERITAGE HOTEL | 26-06-20 | 31 | 73 | 1,800 | 600 | 1,350 | 933 | 52% | 45% |
| S4 | บางรัก | TRIPLE TWO SILOM HOTEL | 01-07-20 | 15 | 78 | 2,350 | 1,037 | 2,564 | 1,381 | 59% | 50% |
| S5 | บางรัก | KESSARA BOUTIQUE | 25-06-20 | 5 | 7 | 3,500 | 2,100 | 3,780 | 2,849 | 81% | 45% |

| ที่ | เขต | โรงแรม | เข้าร่วม SHA | อายุ (ปี) | จำนวน ห้อง | ราคา เดิม | ระดับราคาห้องพัก ช่วง COVID MAR-DEC | | | | | |
|-----|---------|------------------------------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|-------------------------------------|----------------|----------------|--------------------|-----------------|--|
| | | | | | | | ราคา ต่ำสุด | ราคา สูงสุด | ราคา เฉลี่ย | % ลดลง เหลือ | จำนวน วันปิด | |
| | | HISTORIC | | | | | | | | | | |
| S6 | บางรัก | HAVENT MET HOTEL | 04-08-20 | 4 | 72 | 2,000 | 634 | 1,190 | 862 | 43% | 20% | |
| S7 | ปทุมวัน | CAPE HOUSE LANGSUAN | 01-07-20 | 23 | 111 | 2,900 | 1,740 | 2,900 | 2,341 | 81% | 30% | |
| S8 | ปทุมวัน | TRIPLE Y HOTEL | 01-07-20 | 2 | 104 | 4,000 | 999 | 2,000 | 1,547 | 39% | 20% | |
| S9 | ปทุมวัน | THE LIT BANGKOK HOTEL | 09-06-20 | 10 | 79 | 3,500 | 1,520 | 2,499 | 2,116 | 60% | 15% | |
| S10 | ปทุมวัน | SIVATEL BANGKOK | 05-06-20 | 15 | 75 | 6,000 | 2,394 | 3,990 | 3,375 | 56% | 10% | |
| S11 | สาทร | URBANA SATHORN | 21-07-20 | 14 | 63 | 4,500 | 2,100 | 4,000 | 2,474 | 55% | 0% | |
| S12 | คลองเตย | THE DAVIS CORNER WING | 11-09-20 | 18 | 73 | 1,500 | - | - | - | 0% | 100% | |
| S13 | คลองเตย | MADUZI HOTEL | 15-06-20 | 13 | 36 | 6,200 | 2,600 | 4,040 | 3,218 | 52% | 62% | |
| S14 | คลองเตย | 12th AVENUE HOTEL BANGKOK | 05-06-20 | 11 | 79 | 2,500 | 1,174 | 2,468 | 2,203 | 88% | 40% | |
| S15 | คลองเตย | COLUMN BANGKOK HOTEL | 25-06-20 | 15 | 139 | 2,000 | 1,000 | 1,999 | 987 | 49% | 35% | |
| S16 | คลองเตย | THAISUN HOTEL | 10-07-20 | 2 | 60 | 1,600 | - | - | - | 0% | 100% | |
| S17 | ราชเทวี | KLUB HOTEL | 21-07-20 | 4 | 79 | 1,700 | 420 | 1,000 | 699 | 41% | 0% | |
| S18 | ราชเทวี | DE PRIME @ RANGNAM, Hotel | 01-07-20 | 3 | 48 | 2,600 | 630 | 1,800 | 988 | 38% | 20% | |
| S19 | ราชเทวี | HOTEL ORDINARY BANGKOK | 20-08-20 | 2 | 14 | 2,000 | 480 | 1,000 | 763 | 38% | 15% | |
| S20 | ราชเทวี | THE VICTORY RESIDENCE | 29-06-20 | 23 | 46 | 1,200 | 692 | 1,050 | 823 | 69% | 0% | |
| S21 | ราชเทวี | BANGKOK MIDTOWN HOTEL | 16-07-20 | 4 | 147 | 3,400 | 753 | 1,355 | 946 | 28% | 40% | |
| S22 | ราชเทวี | LE TADA PARK VIEW HOTEL | 20-07-20 | 6 | 55 | 2,000 | 689 | 1,100 | 943 | 47% | 30% | |
| S23 | ราชเทวี | VINCE HOTEL | 15-07-20 | 6 | 126 | 3,600 | 572 | 1,685 | 946 | 26% | 37% | |
| S24 | ราชเทวี | AKARA HOTEL | 31-05-20 | 3 | 55 | 3,000 | 1,439 | 2,999 | 2,130 | 71% | 25% | |
| S25 | วัฒนา | 137 PILLARS SUITES & RESIDENCES | 03-07-20 | 5 | 78 | 10,700 | 5,064 | 9,950 | 7,264 | 68% | 32% | |
| S26 | วัฒนา | DREAM HOTEL | 29-07-20 | 20 | 78 | 2,000 | 998 | 1,700 | 1,193 | 60% | 45% | |
| S27 | วัฒนา | TAIPAN HOTEL | 11-08-20 | 30 | 146 | 2,000 | 570 | 1,800 | 1,084 | 54% | 50% | |
| S28 | วัฒนา | CIVIC HOTEL | 20-07-20 | 8 | 79 | 3,600 | 1,010 | 2,995 | 1,940 | 54% | 20% | |
| S29 | วัฒนา | VOLVE HOTEL BANGKOK | 20-07-20 | 5 | 28 | 4,000 | 2,486 | 3,459 | 2,765 | 69% | 35% | |
| S30 | วัฒนา | SALIL HOTEL SUKHUMVIT SOI 11 | 09-06-20 | 8 | 79 | 4,500 | 704 | 1,600 | 985 | 22% | 25% | |

ที่มา : รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย (2563)

จากการศึกษาทำเลที่ตั้ง (รูปที่ 16) พบว่าโรงแรมขนาดเล็กส่วนใหญ่นอกจากมีทำเลที่ตั้งอยู่ในเส้นทางคมนาคมเดินทางสะดวกแล้ว ยังอยู่ในย่านเศรษฐกิจที่สำคัญ และมีลักษณะการเลือกทำเลที่ตั้งที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1) ที่ตั้งของโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ใกล้สถานีรถไฟฟ้า BTS หรือสถานีรถไฟใต้ดิน MRT โดยเฉพาะในเขตราชเทวีที่มีจำนวนโรงแรมมากที่สุดพบว่าส่วนใหญ่มีที่ตั้งเกาะกลุ่มอยู่ใกล้ทั้งสถานี Airportlink และสถานี BTS ในขณะที่โรงแรมในเขตปทุมวันส่วนใหญ่มีที่ตั้งอยู่บนถนนที่สำคัญและอยู่ใกล้สถานีรถไฟฟ้า

2) ที่ตั้งของโรงแรมในเขตวัฒนาและเขตคลองเตยเกาะกลุ่มอยู่ในบริเวณย่านเศรษฐกิจขนาดใหญ่อย่างสี่แยกอภิบาลมากที่สุด และกระจายตัวไปตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้า BTS โรงแรมที่อยู่ห่างไกลมากที่สุดยังสามารถเดินทางได้สะดวกด้วยรถไฟฟ้า

3) ที่ตั้งของโรงแรมในเขตบางรักและสาทรนอกจากอยู่ในเส้นทางรถไฟฟ้า BTS และรถไฟใต้ดิน MRT แล้วยังอยู่ในย่านเศรษฐกิจเก่าแก่ที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางของ CBD



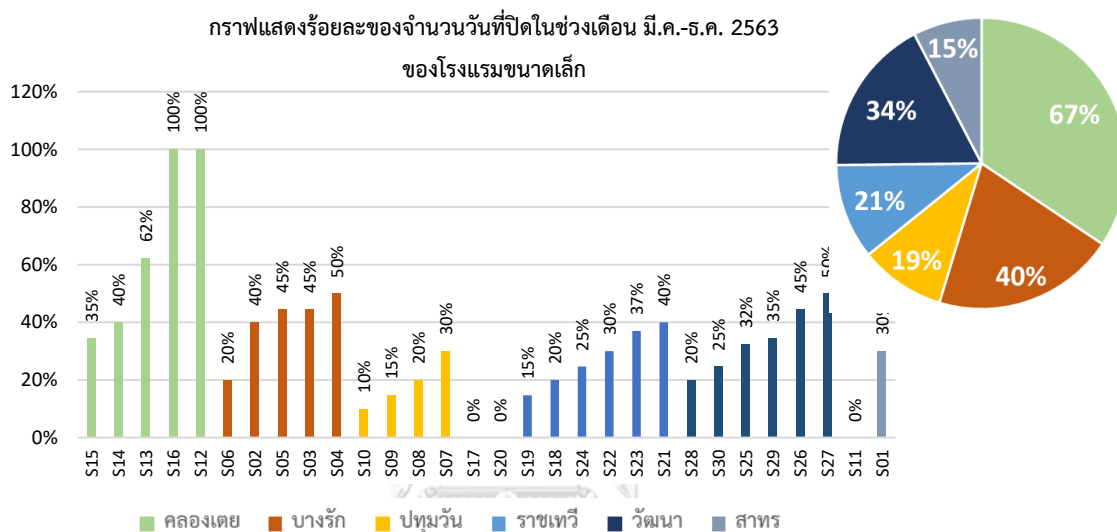
รูปที่ 16 แผนที่แสดงทำเลที่ตั้งของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็ก
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

4.2.1. ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงแรมขนาดเล็ก

ในงานการศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโรงแรมขนาดเล็ก ผู้วิจัยพิจารณาจากข้อมูล 2 ด้าน ได้แก่ จำนวนวันปิดทำการ และระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลงของปี 2563 ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงแรมจากการแพร่ระบาด ดังนี้

4.2.1.1. จำนวนวันปิดตัวชั่วคราว

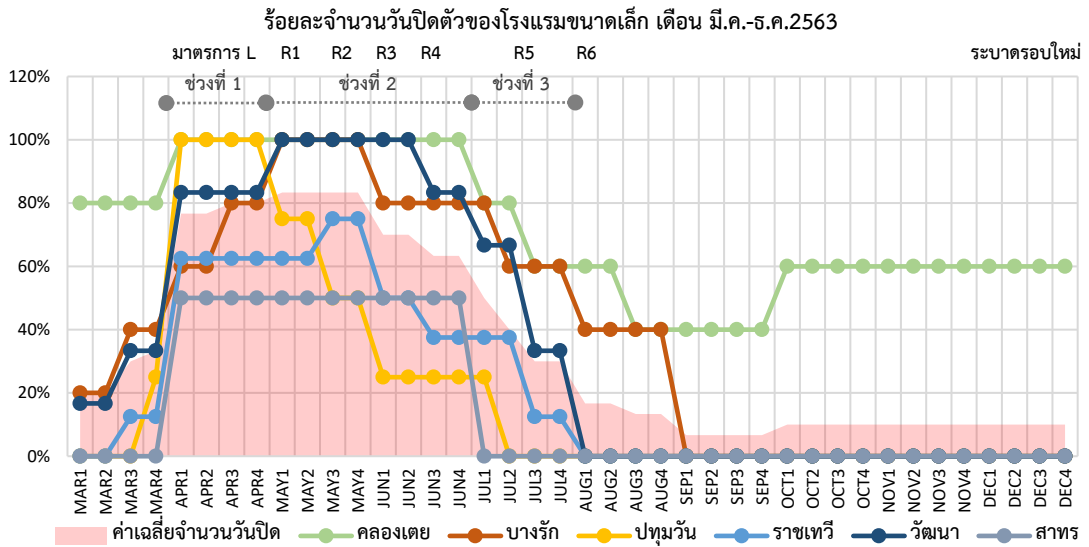
จากการศึกษาจำนวนวันปิดตัว (รูปที่ 17) พบว่าโรงแรมในเขตคลองเตยมีจำนวนวันปิดตัวมากที่สุดเฉลี่ย 67% และเขตสาทรน้อยที่สุดเฉลี่ย 15% เมื่อเปรียบเทียบกับเขตบางรักที่มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกันจำนวนวันปิดตัวเฉลี่ย 40% และเขตวัฒนาที่อยู่ใกล้ข้างเคียงเฉลี่ยที่ 34% กลุ่มตัวอย่างในเขตคลองเตยมีค่าเฉลี่ยของจำนวนวันที่ปิดสูงกว่าอย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาจากทำเลที่ตั้งที่มีระยะทางห่างจากศูนย์กลาง CBD พบว่า โรงแรมที่ห่างจากเขต CBD มีแนวโน้มที่จะมีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าโรงแรมที่อยู่ใกล้ CBD



รูปที่ 17 ร้อยละของจำนวนวันที่ปิดในแต่ละพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็ก มี.ค.-ธ.ค.2563

ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

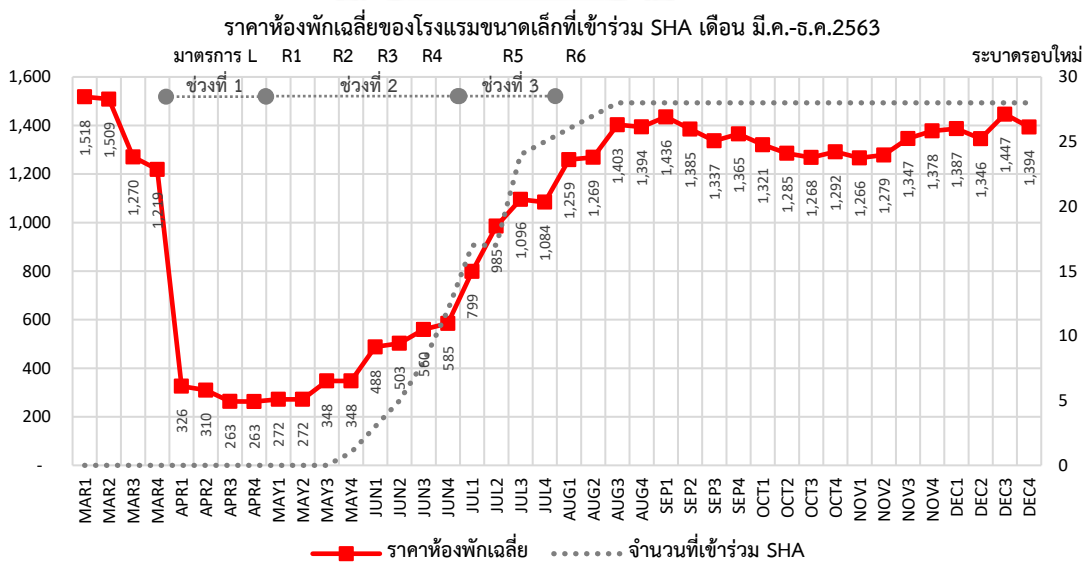
จากการศึกษาจำนวนวันปิดตัวตั้งแต่ มี.ค.-ธ.ค.63 (รูปที่ 18) พบว่า การปิดโรงแรมชั่วคราวแบ่งได้เป็น 3 ช่วงคือช่วงที่ 1 เดือนเม.ย. ช่วงที่ 2 พ.ค.-มิ.ย. และช่วงที่ 3 เดือนก.ค. 2563 โรงแรมส่วนใหญ่มีจำนวนปิดตัวชั่วคราวลดลงประมาณกลางช่วงที่ 2 ซึ่งตรงกับมาตรการผ่อนปรนระยะที่ 2 ที่เริ่มผ่อนคลายมาตรการเข้มงวดสำคัญต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การอนุญาตให้นั่งรับประทานอาหารและจัดประชุมเป็นกลุ่มเล็กได้ เมื่อผ่านพ้นช่วงที่ 3 โรงแรมส่วนใหญ่กลับมาเปิดให้บริการได้ตามปกติ คงเหลือแต่โรงแรมบางแห่งในเขตคลองเตยที่ยังคงมีการปิดตัวชั่วคราวอยู่



รูปที่ 18 ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมขนาดเล็ก มี.ค.-ธ.ค.2563
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

4.2.1.2. ระดับราคาที่เปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาค่าเฉลี่ยระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลงตั้งแต่เดือนมี.ค.-ธ.ค.2563 (รูปที่ 19) พบว่าลดต่ำลงมากที่สุดในช่วงที่ 1 ที่มีมาตรการปิดประเทศ (Lockdown) จากภาครัฐ และเริ่มฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องตั้งแต่กลางช่วงที่ 2 ซึ่งตรงกับกรริเริ่มโครงการ SHA โดยมียอดจำนวนโรงแรมที่เข้าร่วมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่ปรับตัวสูงขึ้นจนถึงปลายเดือน ส.ค. จึงเริ่มมีแนวโน้มคงที่จนถึงสิ้นปี 2563



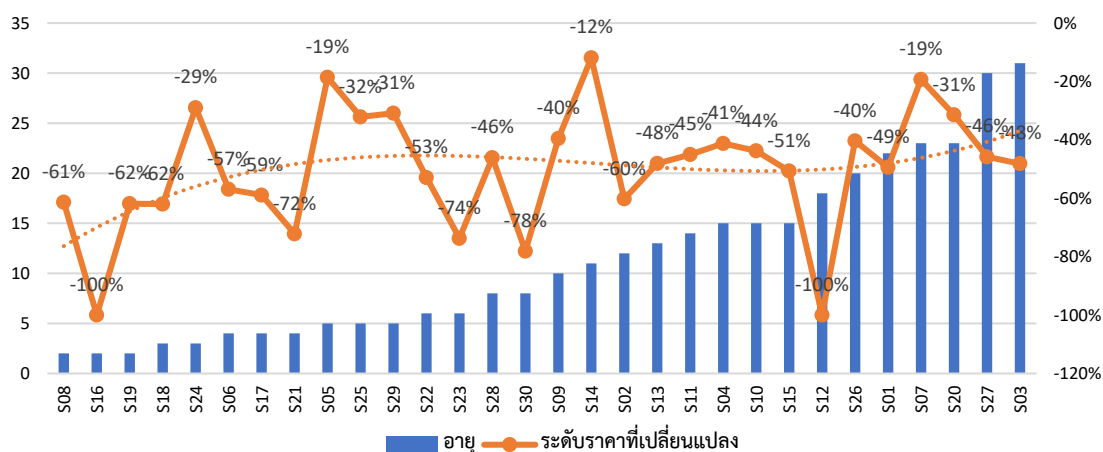
รูปที่ 19 ราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมขนาดเล็กที่เข้าร่วม SHA มี.ค.-ธ.ค.2563
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

4.2.1.3. ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนวันปิด ราคาห้องพัก และลักษณะกายภาพของโรงแรม

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างระดับราคาห้องพักและอายุโรงแรม

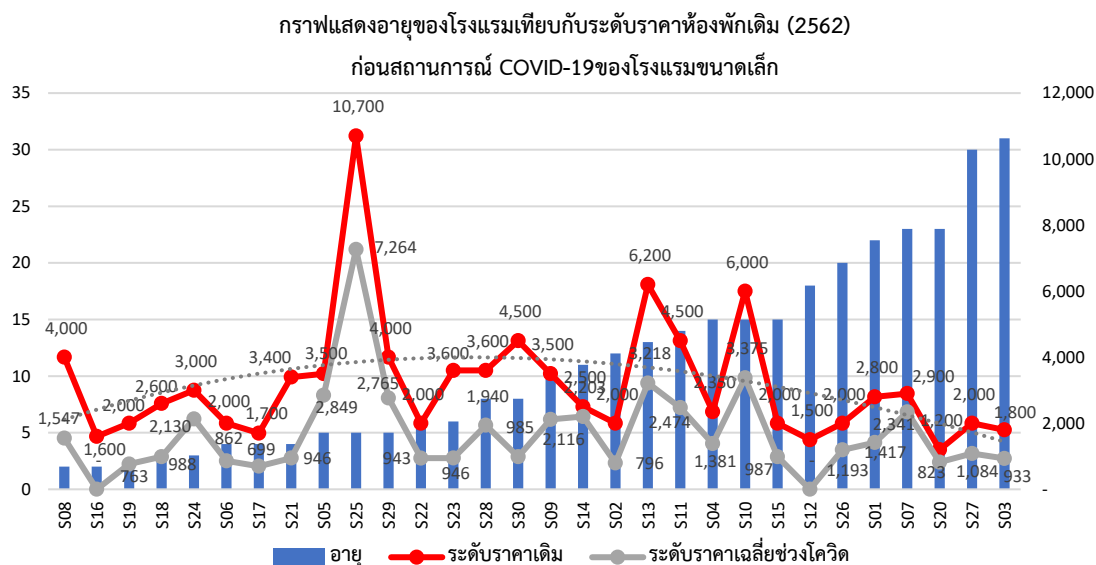
จากการศึกษาข้อมูล (รูปที่ 20) เมื่อลองเรียงตามลำดับอายุหรือจำนวนปีที่เปิดใช้งาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็กมีอายุประมาณ 2-35 ปี พบว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากมีแนวโน้มที่เปอร์เซ็นต์ระดับราคาห้องพักในช่วงโควิด 19 ลดลงจากเดิมน้อยกว่าโรงแรมที่เพิ่งเปิดมาไม่นาน เช่น S08 โรงแรม Triple Y Hotel อายุการใช้งาน 2 ปี มีการปรับระดับราคาตกลง 61% ในขณะที่ S03 The Siam Heritage Hotel อายุการใช้งาน 31 ปี มีการปรับระดับราคาตกลง 48%

กราฟแสดงอายุของโรงแรมเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลง ในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563 ของโรงแรมขนาดเล็ก



รูปที่ 20 ความสัมพันธ์ของอายุโรงแรมเทียบกับร้อยละของราคาห้องพักเฉลี่ยที่ลดลง ในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

จากการศึกษาข้อมูล (รูปที่ 21) เมื่อลองเปรียบเทียบระหว่างอายุของโรงแรมและระดับราคาห้องพักเดิมก่อนสถานการณ์ COVID-19 พบว่า โรงแรมที่มีอายุการใช้งานน้อยหรือเพิ่งเปิดได้ไม่นานมีระดับราคาห้องพักเดิมมีแนวโน้มสูงกว่าโรงแรมที่เปิดใช้งานมานาน เช่น S08 โรงแรม Triple Y Hotel อายุการใช้งาน 2 ปี มีระดับราคาห้องพักเดิมอยู่ที่ 4,000 บาท ในขณะที่ S03 The Siam Heritage Hotel อายุการใช้งาน 31 ปี มีระดับราคาห้องพักเดิมอยู่ที่ 1,800 บาท



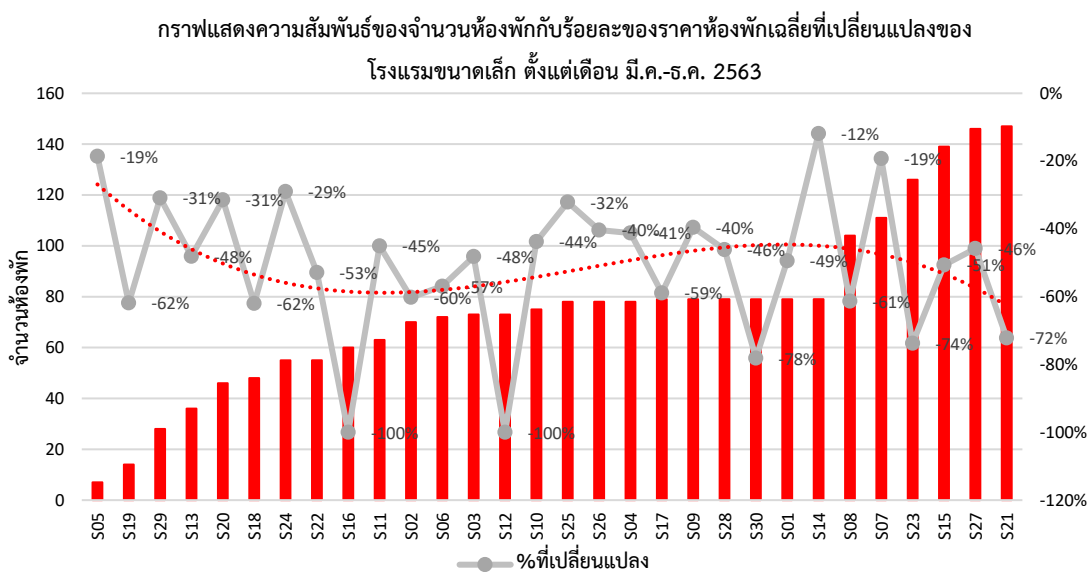
รูปที่ 21 อายุของโรงแรมเทียบกับระดับราคาห้องพักเดิมก่อน COVID-19 ของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย

จากข้อมูลที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่าโรงแรมที่มีอายุน้อยมีแนวโน้มต่อการตั้งราคาขายห้องพักสูงกว่าโรงแรมที่มีอายุมาก และมีการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักเฉลี่ยมากกว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานนาน

(2) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักและระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์ข้อมูล (รูปที่ 22) เมื่อเรียงตามลำดับจากจำนวนห้องพักจากน้อยสุดไปมากที่สุด วิเคราะห์คู่กับระดับราคาที่เปลี่ยนแปลงระหว่างช่วงก่อนและหลังสถานการณ์ Covid-19 พบว่าร้อยละของราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มแปรผันตามจำนวนห้อง โดยโรงแรมที่จำนวนห้องพักมากจะมี % เปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักลดลงจากเดิมมากตาม เมื่อลองเปรียบเทียบโรงแรมที่มี % เปลี่ยนแปลงน้อยสุด 2 อันดับคือ S05 โรงแรมเกศรา จัดอยู่ในประเภท 1 และ S14 โรงแรม 12th avenue จัดอยู่ในประเภท 4 ตามลำดับ นอกจากนี้โรงแรมที่มีเปอร์เซ็นต์เปลี่ยนแปลงมากที่สุด 2 อันดับ โดยมีค่าเท่ากับ -100% หมายถึง ไม่ได้เปิดขายห้องพักเลยตลอดเดือน มี.ค.-ธ.ค.63 คือ S16 โรงแรมไทยชั้น และ S12 โรงแรม Davis Corner Wing โดยโรงแรมไทยชั้นได้ปรับตัวไปเป็น ASQ และโรงแรม Davis Corner Wing ยังคงปิดตัวอยู่



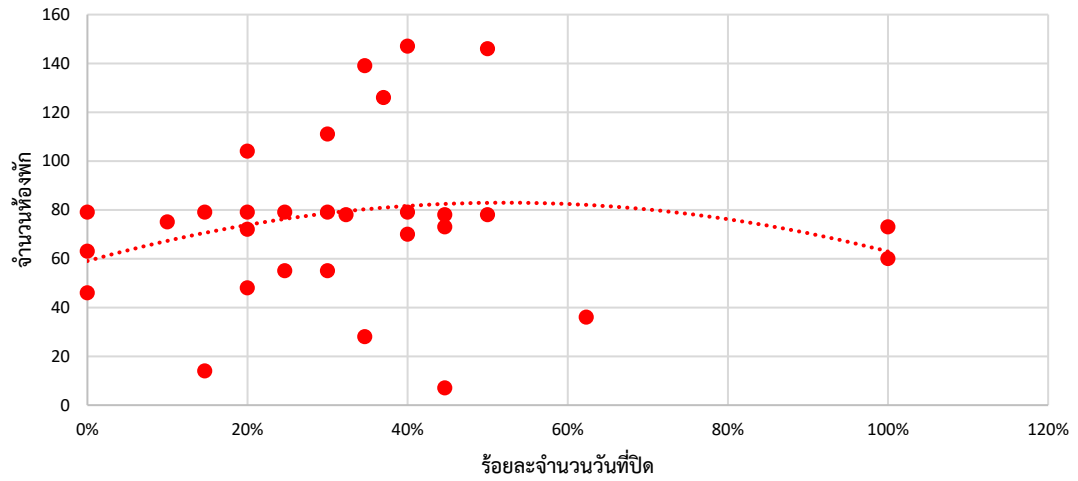
รูปที่ 22 ความสัมพันธ์ของจำนวนห้องพักกับร้อยละของราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

จากข้อมูลที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่าจำนวนห้องพักของโรงแรมขนาดเล็กมีผลต่อระดับราคาที่เปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังเกิดโควิด 19 โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องมากมีแนวโน้มที่ระดับราคาห้องพักจะเปลี่ยนแปลงลดต่ำลงมากกว่าโรงแรมที่มีจำนวนห้องน้อยกว่า

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนวันปิดและลักษณะกายภาพของโรงแรม

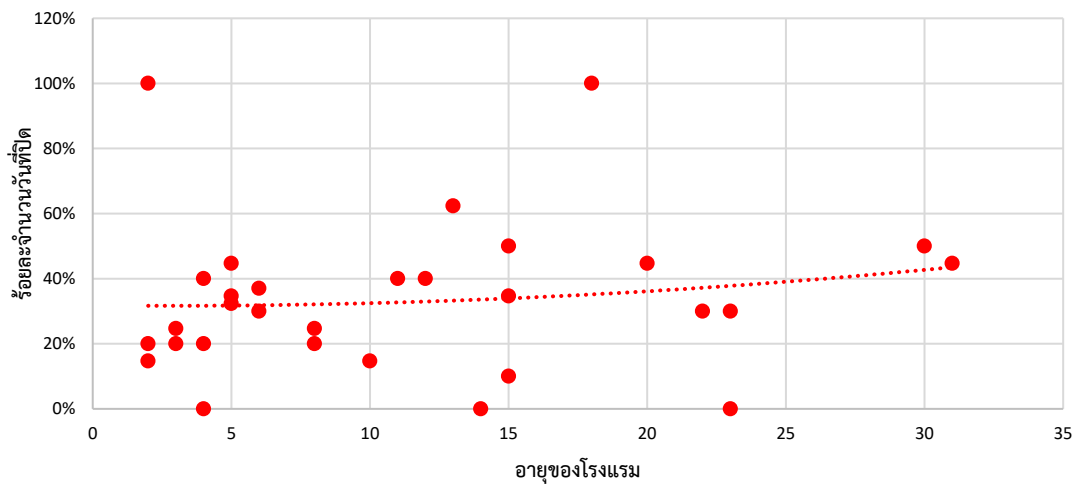
จากข้อมูลจำนวนห้องพักเปรียบเทียบกับจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว (รูปที่ 23) พบว่าจำนวนห้องพักของโรงแรมไม่มีผลต่อร้อยละของจำนวนวันปิดอย่างมีนัยยะสำคัญ ในขณะที่เมื่อพิจารณาอายุการใช้งานของโรงแรม (รูปที่ 24) พบว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละของจำนวนวันปิดสูงมากขึ้นอย่างชัดเจน ส่วนใหญ่มีจำนวนวันปิดอยู่ในช่วง 20-50%

กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพัก
ของโรงแรมขนาดเล็ก ตั้งแต่ มี.ค.-ธ.ค.2563



รูปที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพักตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุโรงแรมกับร้อยละจำนวนวันที่ปิด
ของโรงแรมขนาดเล็ก ตั้งแต่ มี.ค.-ธ.ค.2563



รูปที่ 24 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพักตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

4.2.2. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็ก

ผู้วิจัยแบ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็ก ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการ
ขายห้องพัก ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม และด้านการให้บริการ ดังนี้

ตารางที่ 7 กลยุทธ์การปรับตัวของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็กในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563

| กลยุทธ์ | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 | S20 | S21 | S22 | S23 | S24 | S25 | S26 | S27 | S28 | S29 | S30 | |
|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| เราเที่ยวด้วยกัน | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Pre-Booking Promotion (Early-Bird) | | | | ✓ | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Free 1 night Package | | | ✓ | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Special Day Room Package | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Suite For Party/Family Room Package | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Room Package+ Trip/Joint | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Graduation Package | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Long Stay Package (monthly/weekly) | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Day Use Package/WFH | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Expat Deal | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Room+Buffet/Dinner | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Bar/Party/Dinner +Room | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Food Delivery | | | | ✓ | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Catering Service | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Buffet/Lunch/Dinner Package | | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| POP UP Booth | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Party/Meeting Package | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Wedding Package | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pool Day Pass | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fitness Member | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Spa/ Massage Package | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Co-working Space | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cash Voucher Package | | | | | | ✓ | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cleaning Service | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | |
| Laundry Service | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Parking Service | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SQ/ASO บางส่วน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ปิดชั่วคราวกลายเป็น ASO | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ปิดชั่วคราวต่อเมือง | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | 3 | 5 | 6 | 1 | 6 | 5 | 5 | 10 | 7 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 | 10 | 3 | 5 | 6 | 5 | 8 | 7 | 5 | 6 | 3 | 4 | 1 | 2 | | |

ที่มา : รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย (2563)

(1) กลยุทธ์ด้านการขายห้องพัก โรงแรมส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์ด้านการขายห้องพักมากที่สุด ซึ่งเป็นด้านที่มีจำนวนรูปแบบมากที่สุดถึง 11 แบบ โดยโรงแรมส่วนใหญ่ใช้วิธีการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกัน รองลงมาเป็นการขายห้องพักระยะยาว และการจองห้องพักล่วงหน้า

(2) กลยุทธ์ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นกลยุทธ์ที่ถูกเลือกใช้รองลงมา ซึ่งการออกโปรโมชั่นของห้องอาหารบุฟเฟ่ต์ ได้รับความนิยมมากที่สุด ลำดับรองลงมาเป็นธุรกิจ Food Delivery

(3) กลยุทธ์ด้านการให้บริการ พบว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีจำนวนรูปแบบใกล้เคียงกับการขายห้องพักแต่ได้รับความนิยมน้อยสุด โดยการขาย Cash Voucher เพื่อนำไปใช้ซื้อบริการอื่นๆได้รับความนิยมมากที่สุด รองลงมาเป็นการออกโปรโมชั่นจัดเลี้ยง

นอกจากนี้ยังพบว่ามีโรงแรมขนาดเล็ก 1 แห่งที่ยังคงปิดตัวชั่วคราวต่อเนื่องและกลายเป็น State Quarantine จำนวน 3 แห่ง จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์การขายห้องพักได้รับความนิยมมากที่สุดของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

4.3. การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลางที่เข้าร่วม SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและสถิติต่างๆจากประชากรกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดกลางทั้งหมด 7 แห่ง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค.2563 พบว่าโรงแรมขนาดกลางที่เข้าร่วม SHA มีจำนวนห้องตั้งแต่ 156-254 ห้อง อายุของโรงแรมเฉลี่ยอยู่ที่ 21 ปี มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตต่างๆ แต่ในเขตวัฒนาและเขตราชเทวีที่ไม่มีโรงแรมขนาดกลาง ระดับราคาห้องพักประมาณ 1,700-5,500 บาท ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประมาณ 3,100 บาท ใกล้เคียงกับโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลางเข้าร่วม SHA ตั้งแต่ พ.ค.-ก.ย.2563 โดยช่วงเวลาที่เข้าร่วม SHA ของโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ในเดือน มิ.ย. 2563

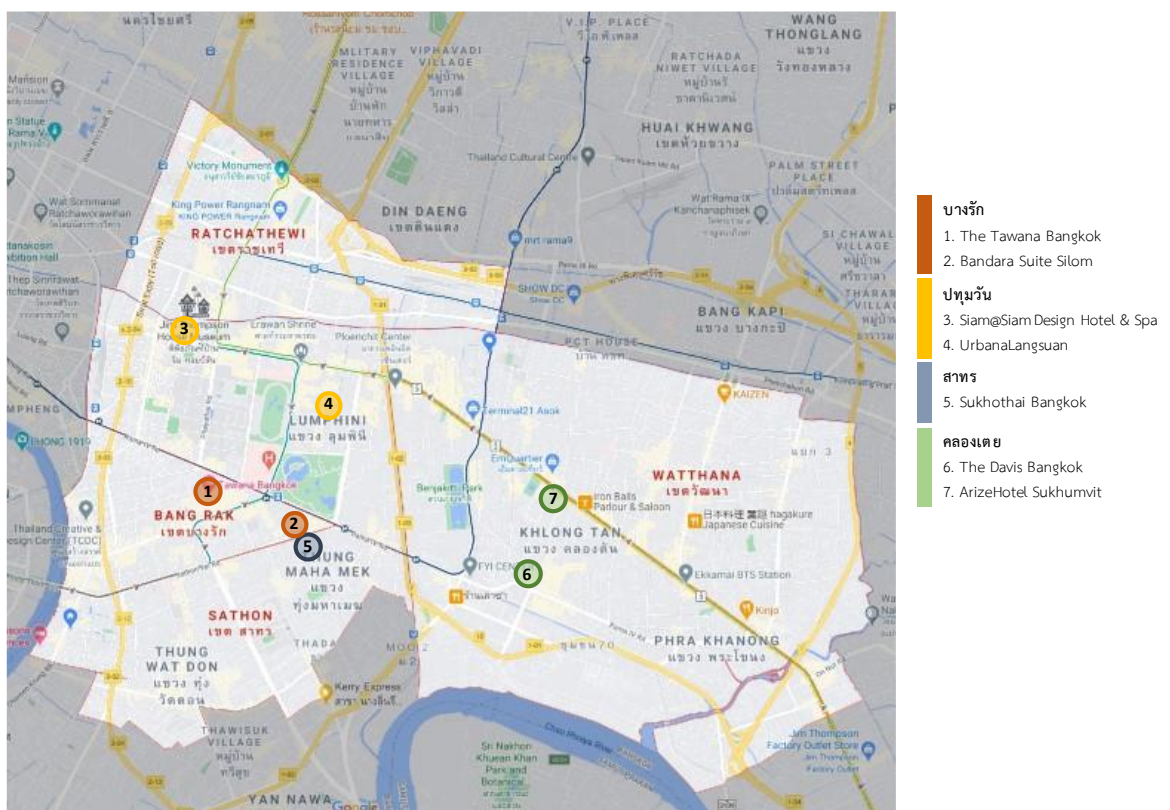
ตารางที่ 8 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดกลางที่เข้าร่วม SHA

| ที่ | เขต | โรงแรม | เข้าร่วม SHA | อายุ (ปี) | จำนวน ห้อง | ราคา เดิม | ระดับราคาห้องพัก ช่วง COVID MAR-DEC | | | | |
|-----|---------|--------------------------------|--------------|-----------|------------|-----------|-------------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| | | | | | | | ราคา ต่ำสุด | ราคา สูงสุด | ราคา เฉลี่ย | % ลดลง เหลือ | จำนวน วันปิด |
| M1 | บางรัก | THE TAWANA BANGKOK | 26-06-20 | 50 | 254 | 2,000 | 400 | 1,200 | 653 | 33% | 70% |
| M2 | บางรัก | BANDARA SUITES SILOM, BANGKOK | 31-05-20 | 16 | 170 | 4,000 | - | - | 1,260 | 32% | 67% |
| M3 | ปทุมวัน | SIAM @ SIAM DESIGN HOTEL & SPA | 17-06-20 | 14 | 203 | 3,000 | 750 | 2,020 | 1,587 | 53% | 40% |
| M4 | ปทุมวัน | URBANA LANGSUAN | 14-07-20 | 16 | 246 | 3,000 | 1,302 | 2,000 | 1,570 | 52% | 0% |
| M5 | สาทร | SUKHOTHAI BANGKOK | 16-06-20 | 25 | 210 | 5,500 | 3,300 | 5,500 | 4,491 | 82% | 40% |
| M6 | คลองเตย | THE DAVIS BANGKOK | 11-09-20 | 18 | 156 | 2,500 | 1,500 | 1,950 | 1,809 | 72% | 60% |
| M7 | คลองเตย | ARIZE HOTEL SUKHUMVIT | 14-06-20 | 9 | 161 | 1,700 | - | - | - | 0% | 70% |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

จากการศึกษาทำเลที่ตั้ง (รูปที่ 25) พบว่าโรงแรมขนาดกลางส่วนใหญ่มีทำเลที่เดินทางสะดวกและอยู่ในย่านเศรษฐกิจที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ที่ตั้งของโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ใกล้สถานีรถไฟฟ้า BTS หรือสถานีรถไฟใต้ดิน MRT มีบางแห่งที่มีระยะห่างจากแนวเส้นทางรถไฟฟ้าและรถไฟใต้ดิน แต่ก็อยู่บนถนนที่มีการสัญจรสะดวกและมีระยะห่างจากสถานีรถไฟฟ้าหรือรถไฟใต้ดินไม่เกิน 1 กม.
- 2) ที่ตั้งของโรงแรมในเขตคลองเตยมีระยะห่างจากศูนย์กลาง CBD มากกว่าในเขตอื่น แต่ยังคงอยู่ในแนวเส้นทางรถไฟฟ้าและถนนเส้นหลักของกรุงเทพมหานคร
- 3) ที่ตั้งของโรงแรมในเขตบางรักและสาทรอยู่ในบริเวณถนนสีลมและถนนสาทรซึ่งเป็นถนนย่านเศรษฐกิจที่เก่าแก่ที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางของเขต CBD ของกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ในยุคแรก



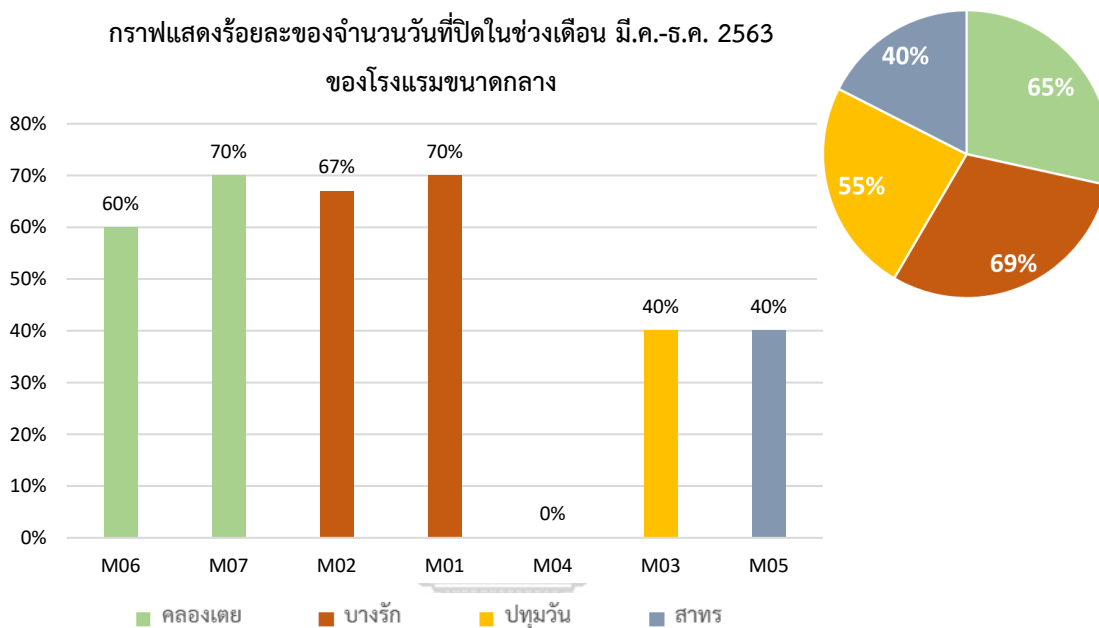
รูปที่ 25 แผนที่แสดงตำแหน่งกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดกลาง
ที่มา : ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและจัดทำแผนที่

4.3.1. ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงแรมขนาดกลาง

ในงานการศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโรงแรมขนาดกลาง ผู้วิจัยพิจารณาจากข้อมูล 2 ด้าน ได้แก่ จำนวนวันปิดทำการ และระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลงของปี 2563 ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงแรมจากการแพร่ระบาด ดังนี้

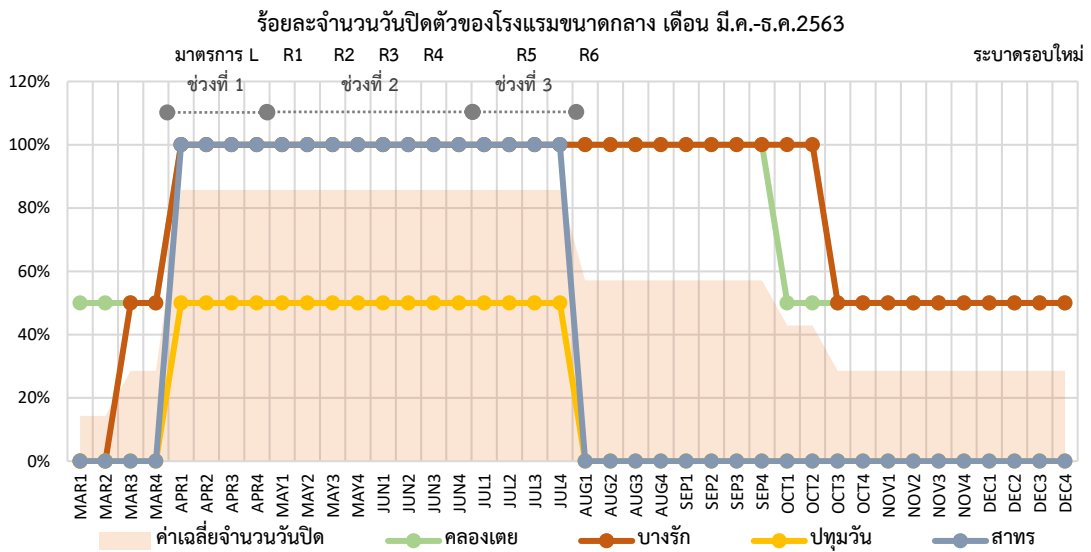
4.3.1.1. จำนวนวันปิดตัวชั่วคราว

จากการศึกษาจำนวนวันปิดตัว (รูปที่ 26) พบว่าโรงแรมในเขตบางรักและเขตคลองเตยได้รับผลกระทบใกล้เคียงกันมากที่สุด โดยมีจำนวนวันปิดตัวเฉลี่ย 69% และ 65% ตามลำดับ ในขณะที่เขตสาทรได้รับผลกระทบน้อยที่สุด โดยมีจำนวนวันปิดตัวเฉลี่ย 40% เมื่อพิจารณาจากทำเลที่ตั้งที่มีระยะห่างจากศูนย์กลาง CBD และห่างจากแนวเส้นทางรถไฟฟ้าพบว่า มีแนวโน้มที่จะมีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าโรงแรมที่อยู่ใกล้กว่า



รูปที่ 26 ร้อยละของจำนวนวันที่ปิดในแต่ละพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดกลาง มี.ค.-ธ.ค.2563
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

จากการศึกษาจำนวนวันปิดตัวตั้งแต่ มี.ค.-ธ.ค.63 (รูปที่ 27) พบว่า การปิดโรงแรมชั่วคราวแบ่งได้เป็น 3 ช่วงคือช่วงที่ 1 เดือนเม.ย. ช่วงที่ 2 พ.ค.-มิ.ย. และช่วงที่ 3 เดือนก.ค. 2563 โรงแรมส่วนใหญ่มีจำนวนปิดตัวชั่วคราวอยู่ในระดับคงที่จนเมื่อผ่านพ้นช่วงที่ 3 โรงแรมในเขตปทุมวันและเขตสาทรจึงมีแนวโน้มจำนวนวันปิดตัวลดลง ซึ่งตรงกับช่วงท้ายของมาตรการผ่อนปรนระยะที่ 5 และเริ่มประกาศใช้มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 6 ที่เริ่มผ่อนคลายมาตรการจนเกือบเข้าสู่ภาวะปกติ ในขณะที่โรงแรมในเขตคลองเตยและเขตบางรักมีแนวโน้มจำนวนวันปิดตัวลดลงในช่วงเดือน ต.ค.2563 และยังมีโรงแรมบางแห่งที่ยังคงมีการปิดตัวชั่วคราวอยู่

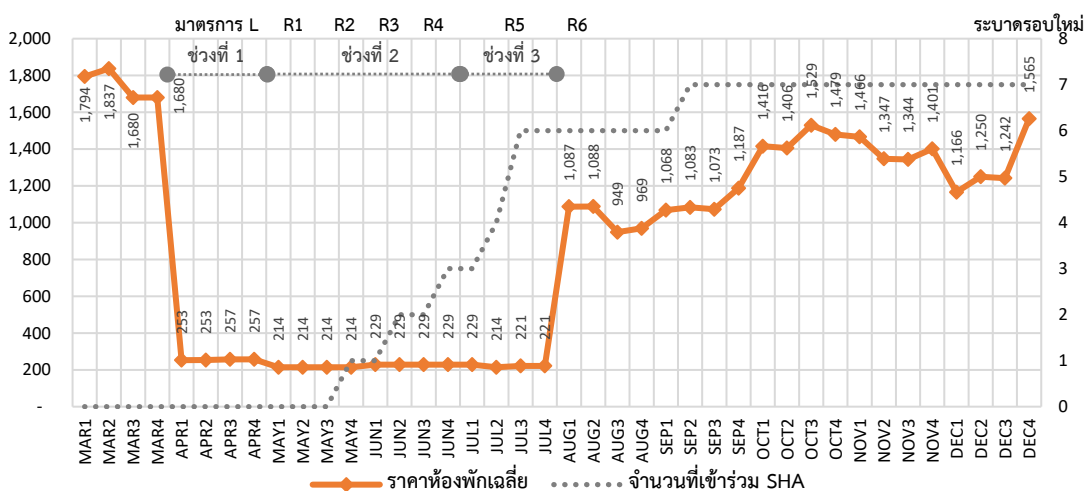


รูปที่ 27 ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมขนาดกลาง มี.ค.-ธ.ค.2563
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

4.3.1.2. ระดับราคาที่เปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาค่าเฉลี่ยระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลงตั้งแต่เดือนมี.ค.-ธ.ค.2563 (รูปที่ 28) พบว่าลดต่ำลงมากที่สุดตั้งแต่ช่วงที่ 1 ที่มีมาตรการปิดประเทศ (Lockdown) จนถึงช่วงที่ 3 ในขณะที่จำนวนโรงแรมที่เข้าร่วม SHA เพิ่มมากขึ้นตั้งแต่ปลายเดือน พ.ค.63 แต่ราคาห้องพักเฉลี่ยยังไม่ดีขึ้นเมื่อเข้าสู่มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 6 ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยเริ่มปรับตัวสูงขึ้นจนถึงเดือน ต.ค. และมีแนวโน้มคงที่จนถึงสิ้นปี 2563

ราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมขนาดกลางที่เข้าร่วม SHA เดือน มี.ค.-ธ.ค.2563

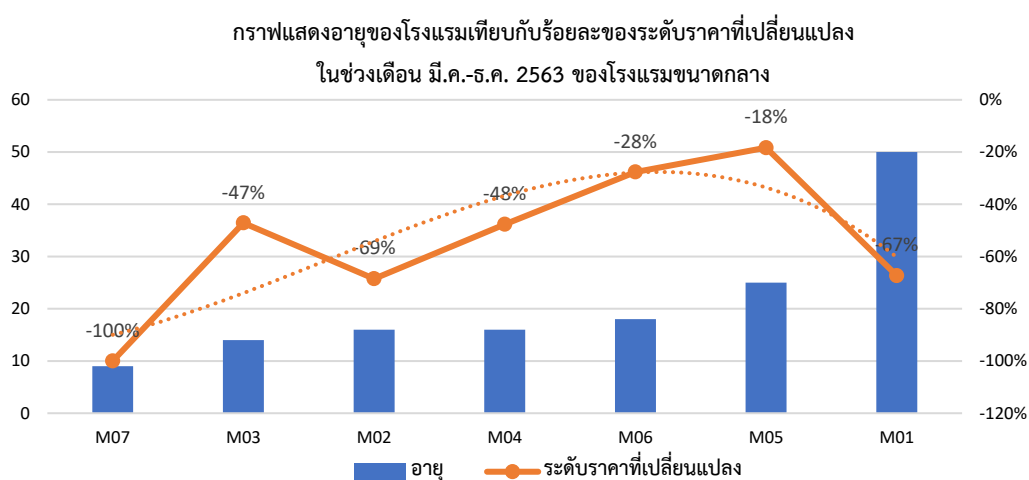


รูปที่ 28 ราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมขนาดกลางที่เข้าร่วม SHA มี.ค.-ธ.ค.2563
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

4.3.1.3. ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนวันปิด ราคาห้องพัก และลักษณะกายภาพของโรงแรม

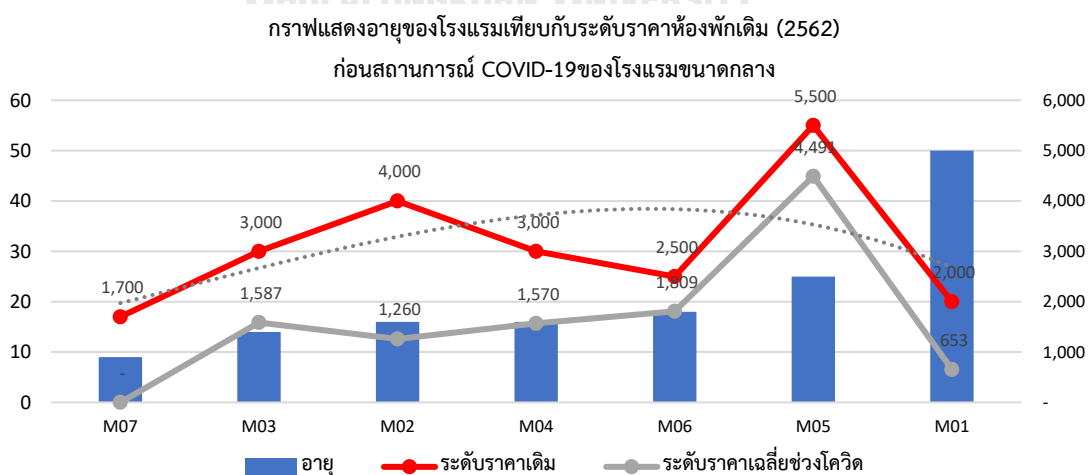
(1) ความสัมพันธ์ระหว่างระดับราคาห้องพักและอายุโรงแรม

จากการศึกษาข้อมูล (รูปที่ 29) เมื่อเรียงตามลำดับอายุหรือจำนวนปีที่เปิดใช้งาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดกลางมีอายุประมาณ 9-50 ปี พบว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากมีแนวโน้มที่เปอร์เซ็นต์ระดับราคาห้องพักในช่วงโควิด 19 ลดลงจากเดิมน้อยกว่าโรงแรมที่เพิ่งเปิดมาไม่นาน โดยโรงแรมมีราคาเปลี่ยนแปลงลดลงประมาณ 40-70%



รูปที่ 29 ความสัมพันธ์ของอายุโรงแรมเทียบกับร้อยละของราคาห้องพักเฉลี่ยที่ลดลง ในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

จากการศึกษาข้อมูล (รูปที่ 30) เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงแรมขนาดกลางที่มีช่วงอายุใกล้เคียงกันตั้งแต่ 14-25 ปี มีแนวโน้มว่ามีการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักเฉลี่ยในช่วง COVID-19 แตกต่างจากราคาเดิมค่อนข้างชัดเจน

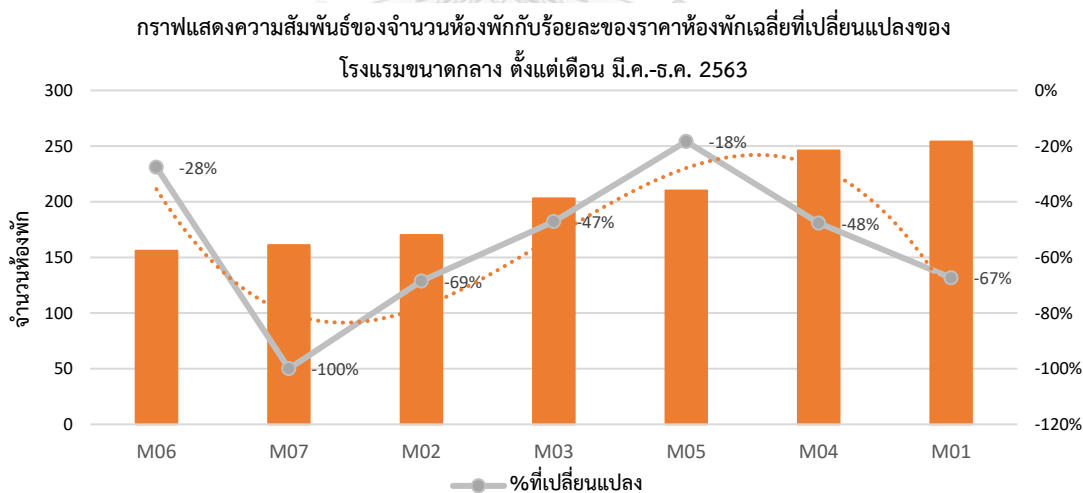


รูปที่ 30 ความสัมพันธ์ของอายุของโรงแรมเทียบกับระดับราคาเดิมของกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

จากข้อมูลที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่าโรงแรมที่มีอายุน้อยกว่ามีแนวโน้มต่อการตั้งราคาขายห้องพักสูงกว่าโรงแรมที่มีอายุมากกว่า และโรงแรมที่มีอายุน้อยมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาลดลงจากเดิมมากกว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากกว่า

(2) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักและระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์ข้อมูล (รูปที่ 31) เมื่อเรียงตามลำดับจากจำนวนห้องพักจากน้อยสุดไปมากที่สุด วิเคราะห์หาคู่กับระดับราคาที่เปลี่ยนแปลง พบว่าโรงแรมขนาดกลางมีการปรับระดับราคาห้องพักให้ลดต่ำลงประมาณ 30-80% จากราคาเดิมก่อนเกิดสถานการณ์ COVID-19 ค่าเฉลี่ยทั้งกลุ่มเปลี่ยนแปลงลดลงประมาณ 54% ซึ่งโรงแรมแต่ละแห่งมีเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของระดับราคาจากเดิมที่แตกต่างกัน ทั้งกลุ่มมีจำนวนห้องพักที่ใกล้เคียงกันทำให้เส้นแนวโน้มร้อยละของราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงแกว่งอยู่ในระดับเกือบคงที่ แต่เมื่อพิจารณาจาก M06 The Davis Bangkok และ M01 โรงแรมตะวันนา ที่มีจำนวนห้องพักน้อยที่สุดและมากที่สุดของกลุ่มโรงแรมขนาดกลางตามลำดับ พบว่า The Davis Bangkok มีเปอร์เซ็นต์ระดับราคาที่เปลี่ยนแปลงลดลงจากเดิมน้อยกว่าโรงแรมตะวันนาอย่างชัดเจน นอกจากนี้โรงแรมที่มีเปอร์เซ็นต์เปลี่ยนแปลงมากที่สุดโดยมีค่าเท่ากับ -100% หมายถึง ไม่ได้เปิดขายห้องพักเลยตลอดเดือน มี.ค.-ธ.ค. คือ M07 อโรรส ไฮเทล ซึ่งปิดชั่วคราวและกลับมาเปิดใหม่อีกครั้งเป็นโรงแรมกักตัว (Alternative State Quarantine)

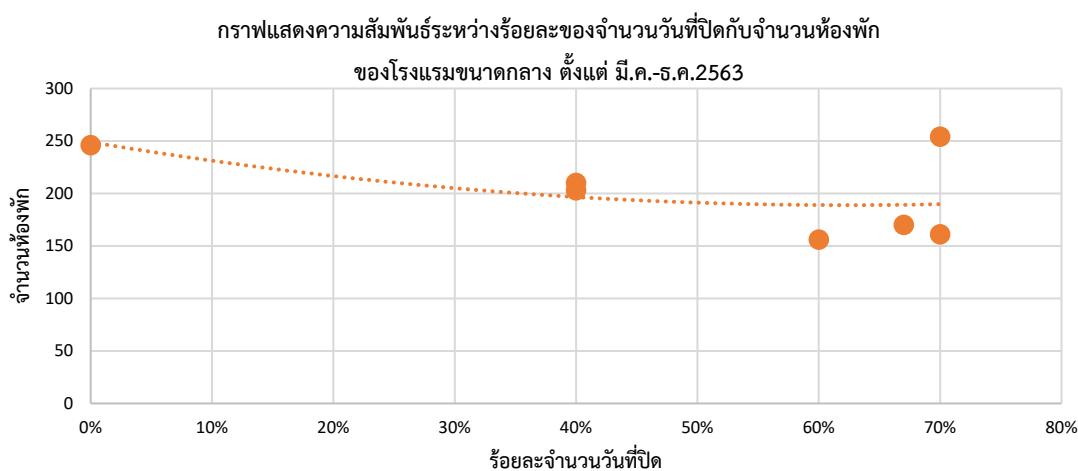


รูปที่ 31 ความสัมพันธ์ของจำนวนห้องพักกับร้อยละของราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงของกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

จากข้อมูลที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่าจำนวนห้องพักของโรงแรมขนาดกลางไม่มีผลที่ชัดเจนต่อระดับราคาที่เปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนและหลังเกิดโควิด 19 โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากมีแนวโน้มที่ระดับราคาห้องพักจะเปลี่ยนแปลงลดต่ำลงมากกว่าโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า

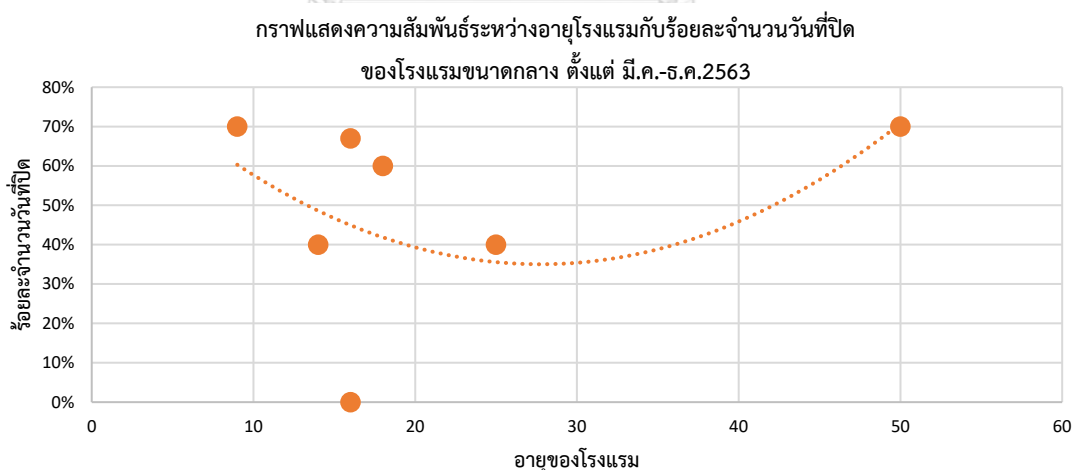
(3) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนวันปิดและลักษณะกายภาพของโรงแรม

จากข้อมูลจำนวนห้องพักเปรียบเทียบกับจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว (รูปที่ 32) จำนวนห้องพักของโรงแรมมีผลต่อร้อยละของจำนวนวันปิดเล็กน้อย โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากส่งผลให้จำนวนวันปิดตัวมากขึ้น ในขณะที่เมื่อพิจารณาอายุการใช้งานของโรงแรม (รูปที่ 33) พบว่ามีผลต่อจำนวนวันปิดในระดับหนึ่ง โรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละของจำนวนวันปิดสูงมากขึ้น โดยส่วนใหญ่ประมาณ 40-70%



รูปที่ 32 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพักตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563

ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)



รูปที่ 33 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพักตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563

ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

4.3.2. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลาง

ผู้วิจัยแบ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวของโรงแรมขนาดกลาง ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการขยายห้องพัก ด้านการขยายอาหารและเครื่องดื่ม และด้านการให้บริการ ดังนี้

ตารางที่ 9 กลยุทธ์การปรับตัวของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดกลางในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563

| กลยุทธ์ | | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | |
|-------------------------|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|---|
| ด้านการขายห้องพัก | เราเที่ยวด้วยกัน | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | 6 |
| | Pre-Booking Promotion (Early-Bird) | | | | | ✓ | | | 1 |
| | Free 1 night Package | | | | | | | | 0 |
| | Special Day Room Package | | | | | ✓ | | | 1 |
| | Suite For Party/Family Room Package | | | | ✓ | ✓ | | | 2 |
| | Room Package+Trip/Joint | | | | | | | | 0 |
| | Graduation Package | | | ✓ | | | | | 1 |
| | Long Stay Package (monthly/weekly) | | | | ✓ | | | | 1 |
| | Day Use Package/WFH | | | | | | | | 0 |
| | Expat Deal | | | | | | | | 0 |
| | Room+Buffet/Dinner | | | ✓ | | | | | 1 |
| ด้านอาหารและเครื่องดื่ม | Bar/Party/Dinner +Room | | | ✓ | | | | | 1 |
| | Food Delivery | ✓ | | | | ✓ | | | 2 |
| | Catering Service | ✓ | | | | ✓ | | | 2 |
| | Buffet/Lunch/Dinner Package | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | 4 |
| | POP UP Booth | | | | | ✓ | | | 1 |
| ด้านการให้บริการ | Party/Meeting Package | ✓ | | | | | | | 1 |
| | Wedding Package | ✓ | | | | ✓ | | | 2 |
| | Pool Day Pass | | | | | ✓ | | | 1 |
| | Fitness Member | | | | | ✓ | | | 1 |
| | Spa/ Massage Package | | | | | ✓ | | | 1 |
| | Co-working Space | ✓ | | | | | | | 1 |
| | Cash Voucher Package | | | | | | | | 0 |
| | Cleaning Service | | | | | | | | 0 |
| | Laundry Service | ✓ | | | | ✓ | | | 2 |
| | Parking Service | ✓ | | | | | | | 1 |
| ปรับเป็น SQ | SQ/ASQ บางส่วน | | | | | ✓ | | | 1 |
| | ปิดชั่วคราวกลายเป็น ASQ | | ✓ | | | | | | 1 |
| | ปิดชั่วคราวต่อเนื่อง | | | | | | | | 0 |
| | | 9 | 2 | 5 | 4 | 14 | 0 | 1 | |

ที่มา : รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย (2563)

(1) กลยุทธ์ด้านการขายห้องพัก พบว่าโรงแรมส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์ด้านการขายห้องพักมากที่สุด แต่มีจำนวนรูปแบบน้อยกว่าโรงแรมขนาดเล็ก และมีสัดส่วนค่อนข้างใกล้เคียงกับด้านการขายอาหารและเครื่องดื่มและด้านการให้บริการ โดยการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันได้รับความนิยมมากที่สุด

(2) กลยุทธ์ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม พบว่าเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมในระดับใกล้เคียงกับด้านการให้บริการ โดยการออกโปรโมชั่นของห้องอาหารหรือบุฟเฟ่ต์ ในขณะที่รูปแบบอื่นๆอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

(3) กลยุทธ์ด้านการให้บริการ พบว่ามีการใช้รูปแบบการให้บริการต่างๆในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยมีการให้บริการจัดงานแต่งงานและบริการซักรีดสูงสุดเท่ากัน 2 แบบ แต่รูปแบบที่ไม่มีการเลือกใช้เลยคือการขาย Cash Voucher และบริการรับจ้างทำความสะอาด

นอกจากนี้ยังพบว่ามีส่วนที่ปิดตัวชั่วคราวและกลายเป็น State Quarantine จำนวน 2 แห่ง แต่ไม่มีโรงแรมที่ปิดตัวชั่วคราวต่อเนื่อง จากที่กล่าวมาทั้งหมดจึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์การขายห้องพักได้รับความนิยมมากที่สุดของกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง

4.4. การปรับตัวของโรงแรมขนาดใหญ่ที่เข้าร่วม SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและสถิติต่างๆจากประชากรกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดใหญ่ทั้งหมด 9 แห่ง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค.2563 พบว่ามีจำนวนห้องตั้งแต่ 344-672 ห้อง อายุของโรงแรมเฉลี่ยอยู่ที่ 29 ปี มีทำเลที่ตั้งอยู่ในแคโน 3 เขต ได้แก่ เขตบางรัก เขตปทุมวัน และเขตราชเทวี ระดับราคาห้องพักประมาณ 1,600-7,450บาท ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประมาณ 3,300 บาท สูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง โรงแรมขนาดใหญ่เข้าร่วม SHA ตั้งแต่ พ.ค.-ก.ย.2563 โดยช่วงเวลาเข้าร่วม SHA ของโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ในเดือน มิ.ย.2563 เช่นเดียวกับโรงแรมขนาดกลาง

ตารางที่ 10 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดใหญ่ที่เข้าร่วม SHA

| ที่ | เขต | โรงแรม | เข้าร่วม SHA | อายุ (ปี) | จำนวน ห้อง | ราคา เดิม | ระดับราคาห้องพัก ช่วง COVID MAR-DEC | | | | |
|-----|---------|-----------------------------|--------------|-----------|------------|-----------|-------------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| | | | | | | | ราคา ต่ำสุด | ราคา สูงสุด | ราคา เฉลี่ย | % ลดลง เหลือ | จำนวน วันปิด |
| L1 | บางรัก | NARAI HOTEL | 30-06-20 | 53 | 500 | 1,700 | 824 | 1,355 | 1,140 | 67% | 70% |
| L2 | บางรัก | MONTIEN SURAWONG | 19-08-20 | 30 | 511 | 3,000 | 1,200 | 1,705 | 1,507 | 50% | 80% |
| L3 | ปทุมวัน | THE TWIN TOWERS BANGKOK | 31-05-20 | 29 | 672 | 1,600 | 662 | 1,000 | 898 | 56% | 70% |
| L4 | ปทุมวัน | PATHUMWAN PRINCESS | 04-06-20 | 25 | 455 | 4,300 | 1,555 | 3,333 | 2,518 | 59% | 40% |
| L5 | ปทุมวัน | SINHORN MIDTOWN | 11-06-20 | 1 | 344 | 7,450 | 1,199 | 3,240 | 2,127 | 29% | 40% |
| L6 | ปทุมวัน | ARNOMA HOTEL BANGKOK | 04-06-20 | 11 | 403 | 4,000 | 975 | 2,000 | 1,093 | 27% | 30% |
| L7 | ราชเทวี | THE BERKELEY HOTEL PRATUNAM | 02-06-20 | 8 | 792 | 3,000 | 600 | 2,020 | 1,133 | 38% | 30% |
| L8 | ราชเทวี | INDRA REGENT | 08-09-20 | 50 | 439 | 2,000 | - | - | - | 0% | 90% |
| L9 | ราชเทวี | ASIA HOTEL | 15-06-20 | 55 | 598 | 2,500 | 780 | 1,500 | 1,022 | 41% | 30% |

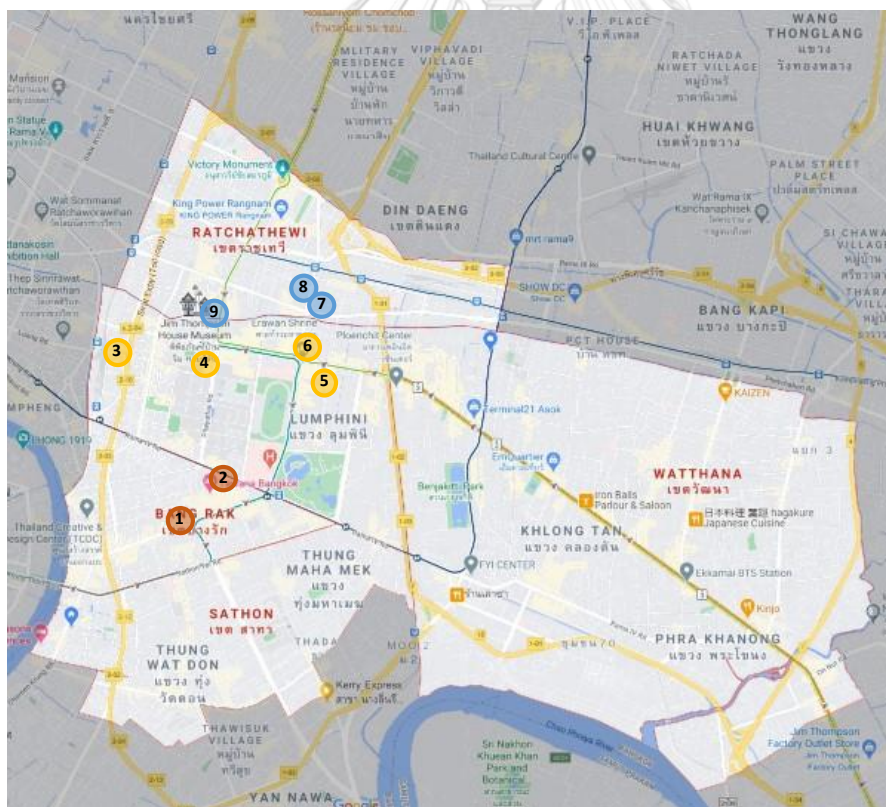
ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

จากการศึกษาทำเลที่ตั้ง (รูปที่ 34) พบว่าโรงแรมขนาดใหญ่ โดยส่วนใหญ่อยู่ทางทิศเหนือของศูนย์กลาง CBD มีถนนพหลโยธินเป็นถนนสายสำคัญที่สามารถเดินทางต่อไปยังเขตเศรษฐกิจอื่นๆ ทางด้านทิศเหนือของกรุงเทพมหานคร และมีลักษณะทำเลที่เดินทางสะดวกและอยู่ในย่านเศรษฐกิจที่สำคัญเช่นเดียวกับโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ที่ตั้งของโรงแรมโรงแรมในเขตราชเทวีอยู่ในบริเวณที่มีเส้นทางคมนาคมที่สำคัญ 3 อย่าง คือรถไฟฟ้า BTS รถไฟใต้ดิน MRT และสถานี Airport Link สามารถเดินทางไปยังสถานที่ท่องเที่ยว ย่านเศรษฐกิจ หรือสถานที่สำคัญอื่นๆ ได้อย่างสะดวก

2) ที่ตั้งของโรงแรมในเขตปทุมวันกระจายตัวอยู่ในบริเวณที่มีเส้นทางรถไฟฟ้า BTS และรถไฟใต้ดิน MRT ทั้ง 2 สายผ่าน และมีบางแห่งอยู่ในเส้นทางที่มีทางด่วนผ่าน

3) ที่ตั้งของโรงแรมในเขตบางรักอยู่ในบริเวณถนนสีลมและถนนสุรวงศ์ซึ่งเป็นถนนย่านเศรษฐกิจที่เก่าแก่ที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางของเขต CBD ของกรุงเทพมหานคร และมีรถไฟฟ้า BTS และรถไฟใต้ดิน MRT ตั้งแต่ในช่วงยุคแรกของการพัฒนาในย่านนี้



รูปที่ 34 แผนที่แสดงตำแหน่งกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดใหญ่

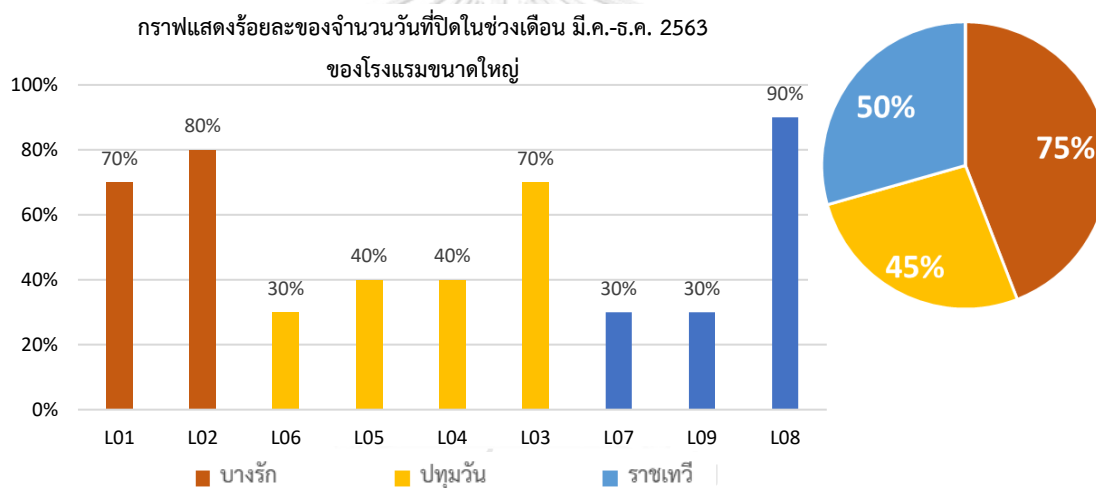
ที่มา : ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและจัดทำแผนที่

4.4.1. ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงแรมขนาดใหญ่

ในงานการศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโรงแรมขนาดใหญ่ ผู้วิจัยพิจารณาจากข้อมูล 2 ด้าน ได้แก่ จำนวนวันปิดทำการ และระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลงของปี 2563 ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงแรมจากการแพร่ระบาด ดังนี้

4.4.1.1. จำนวนวันปิดตัวชั่วคราว

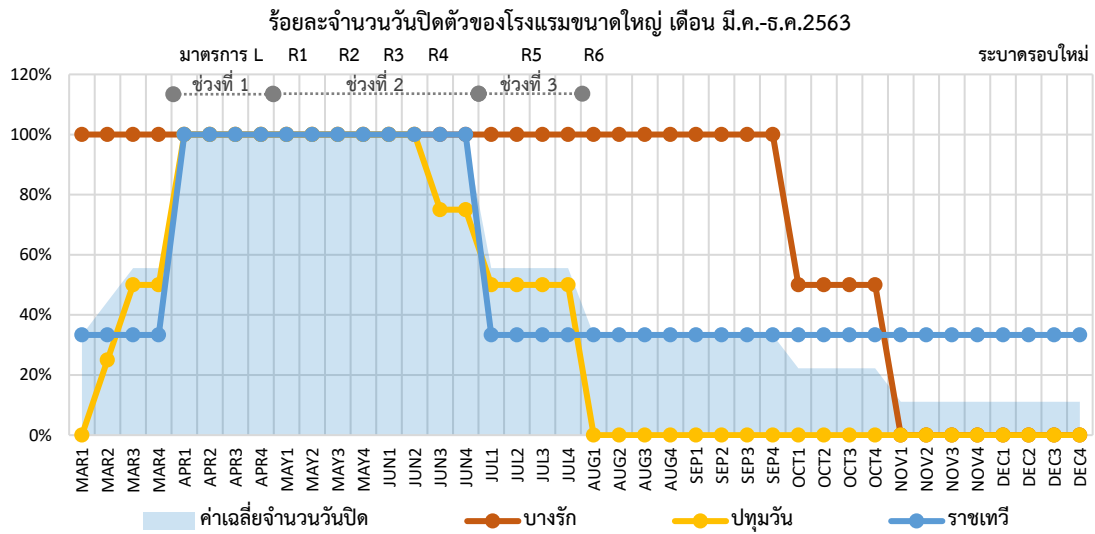
จากการศึกษาจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมในแต่ละเขต (รูปที่ 35) พบว่าโรงแรมในเขตบางรักถึงแม้มีจำนวนโรงแรมน้อยที่สุด แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยจำนวนวันปิดกลับสูงกว่าเขตอื่นอยู่ที่ 75% แต่โรงแรมที่มีเปอร์เซ็นต์ของจำนวนวันที่ปิดสูงที่สุดอยู่ในเขตราชเทวี คือ L08 โรงแรมอินทรีเจนท์ปิดชั่วคราวไป 90% ในขณะที่เมื่อพิจารณาจากระยะห่างออกจากศูนย์กลาง CBD และห่างจากแนวเส้นทางรถไฟฟ้าพบว่าโรงแรมที่มีแนวโน้มที่จะมีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าโรงแรมที่อยู่ใกล้กว่า



รูปที่ 35 ค่าเฉลี่ยรวมร้อยละของจำนวนวันที่ปิดในแต่ละพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดใหญ่

ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย

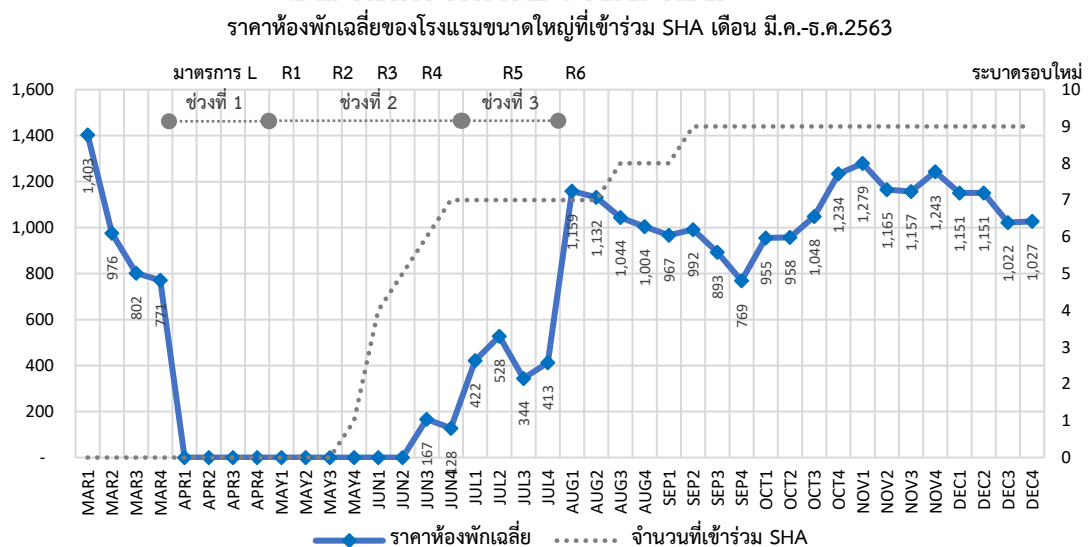
จากการศึกษาจำนวนวันปิดตัวตั้งแต่ มี.ค.-ธ.ค.63 (รูปที่ 36) พบว่า การปิดโรงแรมชั่วคราวแบ่งได้เป็น 3 ช่วงคือช่วงที่ 1 เดือนเม.ย. ช่วงที่ 2 พ.ค.-มิ.ย. และช่วงที่ 3 เดือนก.ค. 2563 โรงแรมส่วนใหญ่มีจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวอยู่ในระดับคงที่จนถึงปลายช่วงที่ 2 โรงแรมในเขตปทุมวันและเขตราชเทวีมีแนวโน้มจำนวนวันปิดตัวลดลง จนกระทั่งผ่านช่วงที่ 3 ไปแล้ว โรงแรมในเขตปทุมวันกลับมาเปิดได้ตามเดิม ซึ่งตรงกับมาตรการผ่อนปรนระยะที่ 6 ที่เริ่มผ่อนคลายมาตรการจนเกือบเข้าสู่ภาวะปกติ ในขณะที่โรงแรมในเขตบางรักมีแนวโน้มจำนวนวันปิดตัวลดลงในช่วงเดือน ต.ค.2563 และกลับมาเปิดได้ตามปกติทุกโรงแรมตั้งแต่เดือน พ.ย.2563 เป็นต้นไป ในขณะที่เขตราชเทวียังมีโรงแรมบางแห่งที่ยังคงมีการปิดตัวชั่วคราวอยู่จนถึงสิ้นปี 2563



รูปที่ 36 ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมขนาดใหญ่ มี.ค.-ธ.ค.2563
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

4.4.1.2. ระดับราคาที่เปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาค่าเฉลี่ยระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลงตั้งแต่เดือนมี.ค.-ธ.ค.2563 (รูปที่ 37) พบว่าลดต่ำลงมากที่สุดตั้งแต่ช่วงที่ 1 ที่มีมาตรการปิดประเทศ (Lockdown) จนถึงปลายช่วงที่ 2 ประมาณกลาง มิ.ย.2563 ระดับราคาห้องพักจึงเริ่มมีการค่อยๆปรับตัวสูงขึ้น ในขณะที่จำนวนโรงแรมที่เข้าร่วม SHA เพิ่มสูงขึ้นตั้งแต่ปลายเดือน พ.ค.63 เมื่อเข้าสู่มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 6 หรือผ่านพ้นช่วงที่ 3 ไปแล้ว ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยเริ่มปรับตัวสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดและมีแนวโน้มคงที่จนถึงจนถึงสิ้นปี 2563

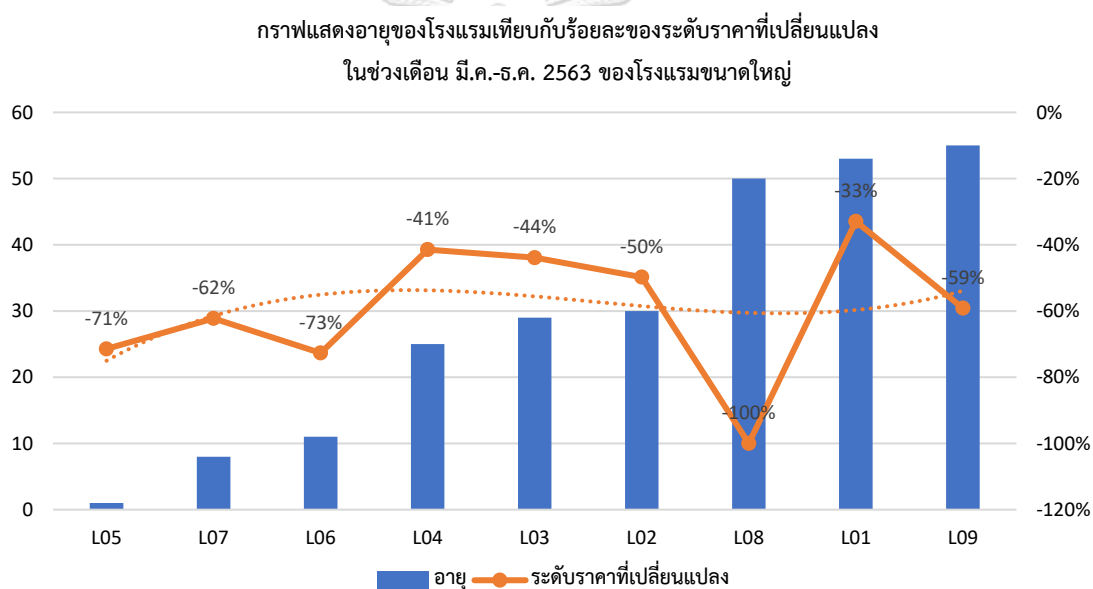


รูปที่ 37 ราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมขนาดใหญ่ที่เข้าร่วม SHA มี.ค.-ธ.ค.2563
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

4.4.1.3. ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนวันปิด ราคาห้องพัก และลักษณะกายภาพของโรงแรม

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างระดับราคาห้องพักและอายุโรงแรม

จากการศึกษาข้อมูล (รูปที่ 38) เมื่อเรียงตามลำดับอายุหรือจำนวนปีที่เปิดใช้งาน ซึ่งกลุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดใหญ่มีช่วงอายุค่อนข้างกว้างตั้งแต่ 1-55 ปี พบว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากมีแนวโน้มที่เปอร์เซ็นต์ระดับราคาห้องพักในช่วงโควิด 19 ลดลงจากเดิมน้อยกว่าโรงแรมที่เพิ่งเปิดมาไม่นาน โดยโรงแรมที่เก่าแก่ที่สุดคือ L09 โรงแรมเอเชีย และ L01 โรงแรมนารายณ์ที่มีอายุใกล้เคียงกัน ระดับราคาห้องพักลดลง 59%และ 33% ตามลำดับ ในขณะที่ L05 โรงแรมสินธร มิตรทาวน์, L07 เดอะ เบอร์เคลีย์ โฮเต็ล ประตูน้ำและ L06 อโนมา กรุงเทพมหานครที่มีอายุใกล้เคียงกันและเปิดให้บริการไม่เกิน 15 ปี ระดับราคาห้องพักลดลงประมาณ 60-70%

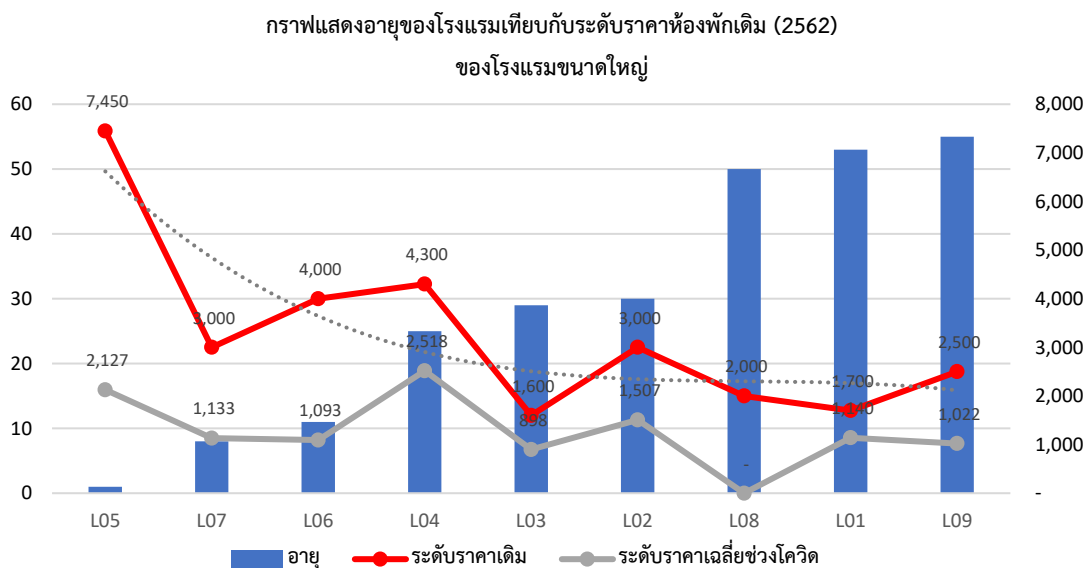


รูปที่ 38 ความสัมพันธ์ของอายุของโรงแรมเทียบกับร้อยละของราคาห้องพักเฉลี่ยที่ลดลง

ในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563 ของกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่

ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย

จากการศึกษาข้อมูล (รูปที่ 39) เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีอายุน้อย มีแนวโน้มว่ามีการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักเฉลี่ยในช่วง COVID-19 แตกต่างจากราคาเดิมค่อนข้างชัดเจน



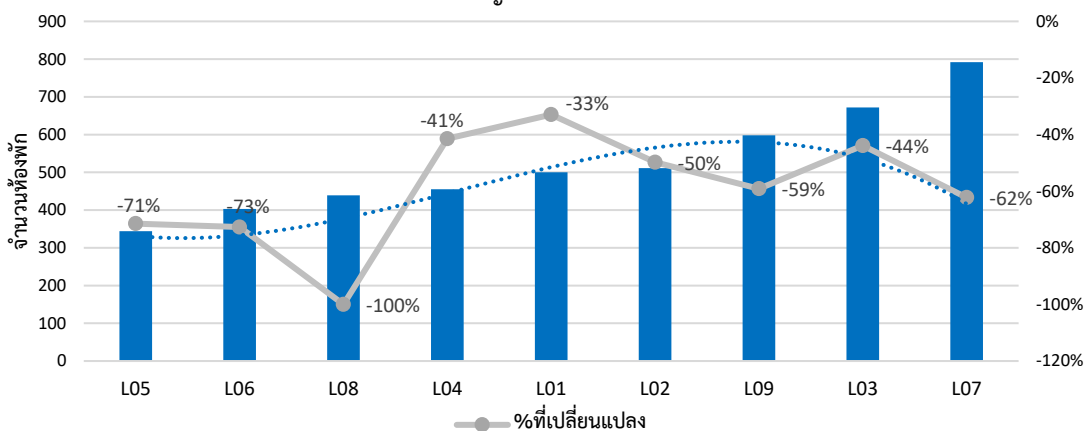
รูปที่ 39 ความสัมพันธ์ของอายุของโรงแรมเทียบกับระดับราคาเดิมของกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย

จากข้อมูลดังกล่าวมาสรุปได้ว่าอายุการใช้งานมีผลต่อการปรับระดับราคาห้องพักของกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ โดยโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีอายุการใช้งานน้อยมีแนวโน้มว่าระดับราคาห้องพักเดิมสูงกว่าโรงแรมที่มีอายุมากกว่า และมีแนวโน้มว่ามีการเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักลดลงในช่วง COVID-19 มากกว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานนาน

(2) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักและระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์ข้อมูล (รูปที่ 40) เมื่อเรียงตามลำดับจากจำนวนห้องพักจากน้อยสุดไปมากที่สุด วิเคราะห์คู่กับระดับราคาที่เปลี่ยนแปลง ในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563 พบว่ากลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการปรับระดับราคาห้องพักให้ลดต่ำลงประมาณ 30-70% จากราคาเดิมก่อนเกิดสถานการณ์ COVID-19 ค่าเฉลี่ยทั้งกลุ่มเปลี่ยนแปลงลดลงประมาณ 59% โดยโรงแรมที่ระดับราคาห้องพักลดลงจากเดิมน้อยที่สุด คือ L01 นารายณ์ โฮเต็ล และโรงแรมที่ระดับราคาห้องพักลดลงจากเดิมมากที่สุด คือ L08 อินทราริเจนท์ที่ปิดชั่วคราวต่อเนื่องและกลับมาเปิดใหม่เป็นโรงแรมกัก นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง L07 เดอะ เบอร์เคลีย์ โฮเต็ล ประตูน้ำ จำนวนห้องพัก 792 ห้อง และ L05 โรงแรมสินธรมิตรทาวน์ จำนวนห้องพัก 344 ห้อง พบว่า L07 มีจำนวนห้องพักมากกว่าแต่มีการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาลดลงจากเดิมน้อยกว่า L05 แต่เมื่อเปรียบเทียบกับ L09 และ L03 ที่มีจำนวนห้องพักลำดับใกล้เคียงกันพบว่า L07 ระดับราคาห้องพักลดลงจากเดิมมากกว่าทั้ง L09 และ L03

กราฟแสดงความสัมพันธ์ของจำนวนห้องพักกับร้อยละของราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงของ
โรงแรมขนาดใหญ่ ตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563



รูปที่ 40 ความสัมพันธ์ของจำนวนพักกับร้อยละของราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงของกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่

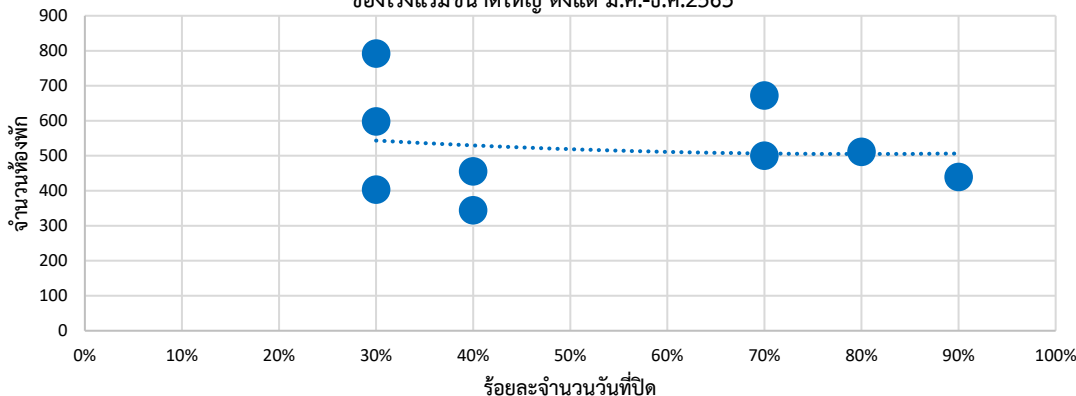
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

จากข้อมูลดังกล่าวมาจึงสรุปได้ว่าจำนวนห้องพักของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดใหญ่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักเพียงเล็กน้อย

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนวันปิดและลักษณะกายภาพของโรงแรม

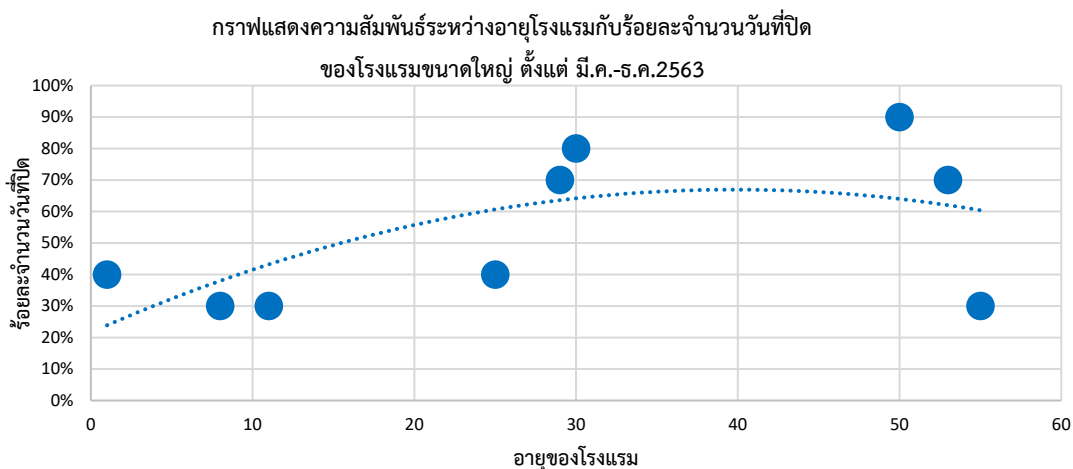
จากข้อมูลจำนวนห้องพักเปรียบเทียบกับจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว (รูปที่ 41) จำนวนห้องพักของโรงแรมมีผลต่อร้อยละของจำนวนวันปิดเพียงเล็กน้อย โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละของจำนวนวันปิดตัวมากขึ้น ในขณะที่เมื่อพิจารณาอายุการใช้งานของโรงแรม (รูปที่ 42) พบว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละของจำนวนวันปิดสูงมากขึ้น โรงแรมแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือกลุ่มที่มีจำนวนวันปิดประมาณ 30-40% และอีกกลุ่มประมาณ 70-90%

กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพัก
ของโรงแรมขนาดใหญ่ ตั้งแต่ มี.ค.-ธ.ค.2563



รูปที่ 41 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพักตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563

ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)



รูปที่ 42 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันที่ปิดกับจำนวนห้องพักตั้งแต่เดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

4.4.2. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดใหญ่

ผู้วิจัยแบ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวของโรงแรมขนาดใหญ่ ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการ
ขายห้องพัก ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม และด้านการให้บริการ ดังนี้

ตารางที่ 11 กลยุทธ์การปรับตัวของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดใหญ่ในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563

| กลยุทธ์ | | L1 | L2 | L3 | L4 | L5 | L6 | L7 | L8 | L9 | |
|-------------------------|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| ด้านการขายห้องพัก | เราเที่ยวด้วยกัน | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 9 |
| | Pre-Booking Promotion (Early-Bird) | | | | | | | ✓ | | | 1 |
| | Free 1 night Package | | | | | ✓ | | | | | 1 |
| | Special Day Room Package | | | | | | | ✓ | | | 1 |
| | Suite For Party/Family Room Package | | | | ✓ | | | ✓ | | | 2 |
| | Room Package+Trip/Joint | | | | ✓ | | | | | | 1 |
| | Graduation Package | | | | | | | | | | 0 |
| | Long Stay Package (monthly/weekly) | | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | 5 |
| | Day Use Package/WFH | | | | | ✓ | | | | | 1 |
| | Expat Deal | | | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | 3 |
| Room+Buffet/Dinner | | | | | | | ✓ | | | 1 | |
| ด้านอาหารและเครื่องดื่ม | Bar/Party/Dinner +Room | | | | ✓ | | | | | | 1 |
| | Food Delivery | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | 6 |
| | Catering Service | ✓ | | ✓ | | | | | | ✓ | 3 |
| | Buffet/Lunch/Dinner Package | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | 5 |
| | POP UP Booth | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | 4 |
| ด้านการให้บริการ | Party/Meeting Package | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | 3 |
| | Wedding Package | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | 4 |
| | Pool Day Pass | | | | | | | | | | 0 |
| | Fitness Member | | | | ✓ | | | | | ✓ | 2 |

| กลยุทธ์ | | L1 | L2 | L3 | L4 | L5 | L6 | L7 | L8 | L9 | |
|-------------|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| | Spa/ Massage Package | | | | | | | | | | 0 |
| | Co-working Space | | | | | | ✓ | | | | 1 |
| | Cash Voucher Package | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | 5 |
| | Cleaning Service | | | | | | | ✓ | | | 1 |
| | Laundry Service | | | | | | | ✓ | | | 1 |
| | Parking Service | | | | | | | ✓ | | | 1 |
| | SQ/ASQ บางส่วน | | | | | | ✓ | | | | 1 |
| ปรับเป็น SQ | ปิดชั่วคราวกลายเป็น ASQ | | | | | | | | ✓ | | 1 |
| | ปิดชั่วคราวต่อเนื่อง | | | | | | | | | | 0 |
| | | 5 | 2 | 6 | 10 | 6 | 9 | 15 | 2 | 9 | |

ที่มา : รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย

(1) กลยุทธ์ด้านการขายห้องพักได้รับความนิยมมากที่สุด และโรงแรมส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันมากที่สุด เช่นเดียวกับโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง รองลงมาเป็นการขายห้องพักระยะยาว นอกจากนี้การออกโปรโมชั่นสำหรับกลุ่ม Expat มีสัดส่วนที่มากกว่าของโรงแรมกลุ่มอื่น

(2) กลยุทธ์ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม มีธุรกิจ Food Delivery ซึ่งเป็นธุรกิจแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในช่วง COVID-19 ได้รับความนิยมมากที่สุด รองลงมาเป็นการออกโปรโมชั่นห้องอาหารหรือบุฟเฟต์ นอกจากนี้การออกบูธขายอาหารนอกสถานที่มีสัดส่วนที่สูงกว่าโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางอย่างชัดเจน

(3) กลยุทธ์ด้านการให้บริการ พบว่าการขาย Cash Voucher ได้รับความนิยมมากที่สุด เช่นเดียวกับโรงแรมขนาดเล็ก ในขณะที่การให้บริการรูปแบบอื่นๆอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ยกเว้นการออกโปรโมชั่นบริการใช้สระว่ายน้ำ และสปา ที่ไม่มีการเลือกใช้ในโรงแรมขนาดใหญ่

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่ากลยุทธ์การปรับตัวที่เกี่ยวกับการขายห้องพักยังคงเป็นที่นิยมมากที่สุดและ รองลงมาเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับอาหารและเครื่องดื่ม นอกจากนี้ในกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์การขาย Voucher เกือบทุกโรงแรม

4.5. สรุปเปรียบเทียบลักษณะการปรับตัวต่อสถานการณ์ COVID-19

จากการศึกษาโรงแรมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มคือ โรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ผู้วิจัยพบว่าตัวแปรแต่ละอย่างมีผลต่อกลุ่มตัวอย่างโรงแรมแต่ละกลุ่ม (ตารางที่ 10)

ตารางที่ 12 สรุปผลการศึกษาตัวแปรต่างๆของกลุ่มตัวอย่างในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563

| ตัวแปร | โรงแรมขนาดเล็ก | โรงแรมขนาดกลาง | โรงแรมขนาดใหญ่ |
|--|--|---|--|
| ทำเลที่ตั้ง | เขตคลองเตย มีจำนวนวันปิดตัวสูงที่สุด รองลงมาเป็นเขตบางรัก | เขตบางรัก มีจำนวนวันปิดตัวสูงที่สุด รองลงมาเป็นเขตคลองเตย | เขตบางรัก มีจำนวนวันปิดตัวสูงที่สุด รองลงมาเป็นเขตราชเทวี |
| จำนวนห้องพัก | 14-147 ห้อง | 156-254 ห้อง | 344-792 ห้อง |
| | จำนวนห้องพักแปรผกผันกับ ระดับราคาห้องพัก อย่างเห็นได้ชัด | จำนวนห้องพักแปรผกผันกับ ระดับราคาห้องพัก เพียงเล็กน้อย | จำนวนห้องพักแปรผกผันกับ ระดับราคาห้องพัก ไม่ค่อยชัดเจน |
| อายุของโรงแรม | 2-31 ปี | 9-50 ปี | 1-55 ปี |
| ค่าเฉลี่ยอายุ | 11 ปี | 21 ปี | 29 ปี |
| | อายุของโรงแรมมีผลต่อ ระดับราคาห้องพักอย่างเห็น ได้ชัด | อายุของโรงแรมมีผลต่อ ระดับราคาห้องพักอย่าง ชัดเจนเมื่อโรงแรมมีอายุเกิน 30 ปีขึ้นไป | อายุของโรงแรมมีผลต่อ ระดับราคาห้องพักอย่างเห็น ได้ชัด |
| จำนวนวันที่ปิด | เฉลี่ย 34% | เฉลี่ย 50% | เฉลี่ย 53% |
| | จำนวนวันที่ปิดไม่สัมพันธ์กับ การปรับระดับราคาห้องพัก | จำนวนวันที่ปิดไม่สัมพันธ์กับ การปรับระดับราคาห้องพัก | จำนวนวันที่ปิดแปรผกผันกับ ระดับราคาห้องพัก |
| ระดับราคาห้องพัก เฉลี่ยเปลี่ยนแปลง จากเดิม | -65% | -71% | -79% |
| กลยุทธ์การปรับตัว ที่นิยมมากที่สุด | การขายห้องพัก 65% อาหารและเครื่องดื่ม 16% การให้บริการ 16% | การขายห้องพัก 37% อาหารและเครื่องดื่ม 29% การให้บริการ 29% | การขายห้องพัก 39% อาหารและเครื่องดื่ม 30% การให้บริการ 28% |
| ด้านการขาย ห้องพัก | 1. เราเที่ยวด้วยกัน 2. ห้องพักระยะยาว 3. การจองล่วงหน้า | 1. เราเที่ยวด้วยกัน 2. Suite Room Package 3. การจองล่วงหน้า | 1. เราเที่ยวด้วยกัน 2. ห้องพักระยะยาว 3. Expat Deal |
| ด้านอาหารและ เครื่องดื่ม | 1. แพคเกจห้องอาหาร 2. Food Delivery 3. ห้องอาหาร+ห้องพัก | 1. แพคเกจห้องอาหาร 2. Food Delivery 3. Catering Service | 1. Food Delivery 2. แพคเกจห้องอาหาร 3. Pop Up Booth |
| ด้านการให้บริการ | 1. Cash Voucher 2. จัดประชุมสัมมนา 3. งานแต่งงาน | 1. งานแต่งงาน 2. บริการซักรีด 3. Fitness/สระว่ายน้ำ | 1. Cash Voucher 2. งานแต่งงาน 3. จัดประชุมสัมมนา |

ที่มา : รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย

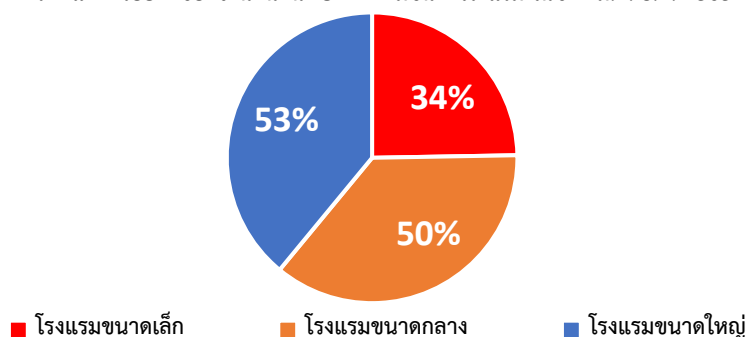
4.5.1. ด้านลักษณะทำเลที่ตั้ง

ทำเลที่ตั้งในเขตบางรักได้รับผลกระทบจาก COVID-19 มากที่สุดในกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ และเขตคลองเตยได้รับผลกระทบมากที่สุดในกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก นอกจากนี้โรงแรมที่มีระยะห่างจากแนวเส้นทางรถไฟฟ้า BTS หรือ MRT มีแนวโน้มที่จะมีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าโรงแรมที่อยู่ใกล้แนวเส้นทางรถไฟฟ้า

4.5.2. ด้านกายภาพ

จากข้อมูล (รูปที่ 43) สรุปได้ว่าจำนวนห้องพักมีผลต่อการตั้งราคาห้องพักของโรงแรมทั้ง 3 กลุ่ม โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากจะมีการปรับระดับราคาห้องพักลดลงจากราคาปกติมากกว่าโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า นอกจากนี้อายุของโรงแรมก็มีผลต่อการตั้งราคาห้องพักของโรงแรมทั้ง 3 กลุ่ม โดยโรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากจะมีระดับราคาห้องพักน้อยกว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานน้อยกว่า เมื่อเปรียบเทียบทั้ง 3 กลุ่ม พบว่าโรงแรมขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยจำนวนวันปิดตัวสูงที่สุดที่ 54% รองลงมาคือโรงแรมขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 50% และโรงแรมขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยจำนวนวันปิดตัวน้อยที่สุดที่ 34%

กราฟแสดงร้อยละของจำนวนวันที่ปิดตัวตามขนาดโรงแรม ในช่วง มี.ค.-ธ.ค. 2563



รูปที่ 43 ร้อยละของจำนวนวันที่ปิดของกลุ่มประชากรตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม

ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย

หมายเหตุ : ผู้วิจัยคำนวณโดยใช้ค่าเฉลี่ยจำนวนวันปิดของโรงแรมตั้งแต่ มี.ค.-ธ.ค.63 คิดเป็นทั้งหมด 300 วัน เท่ากับ $S/300$

4.5.3. ด้านกลยุทธ์ดำเนินการ

4.5.3.1. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็ก

(1) ด้านการขายห้องพัก พบว่าเป็นกลยุทธ์ที่ถูกเลือกใช้มากที่สุดและมีกลยุทธ์ที่เลือกใช้หลากหลายรูปแบบมากที่สุด ซึ่งโรงแรมส่วนใหญ่ใช้วิธีการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกัน รองลงมาเป็นการขายห้องพักระยะยาว และการจองห้องพักล่วงหน้า (2) ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม

พบว่าเป็นกลยุทธ์ที่เลือกใช้รองจากด้านการขายห้องพัก ซึ่งการออกโปรโมชั่นของห้องอาหารบุฟเฟ่ต์ได้รับความนิยมมากที่สุด รองลงมาเป็นธุรกิจ Food Delivery แต่ไม่มีการตั้งบูธนอกสถานที่เหมือนโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ (3) ด้านการให้บริการ พบว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีจำนวนรูปแบบใกล้เคียงกับการขายห้องพักแต่ได้รับความนิยมน้อยสุด โดยการขาย Cash Voucher เพื่อนำไปใช้ซื้อบริการอื่นๆได้รับความนิยมมากที่สุด รองลงมาเป็นการออกโปรโมชั่นจัดเลี้ยง ส่วนรูปแบบที่ไม่มีการเลือกใช้เลยคือบริการซักรีดและบริการรับจ้างทำความสะอาด

4.5.3.2. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลาง

(1) ด้านการขายห้องพัก พบว่าเป็นกลยุทธ์ด้านที่ถูกเลือกใช้มากที่สุด แต่มีจำนวนรูปแบบที่เลือกใช้น้อยกว่าโรงแรมขนาดเล็กและขนาดใหญ่ และมีสัดส่วนค่อนข้างใกล้เคียงกับด้านการขายอาหารและเครื่องดื่มและด้านการให้บริการ โดยการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันได้รับความนิยมมากที่สุด (2) ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม พบว่าเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมในระดับใกล้เคียงกับด้านการให้บริการ โดยการออกโปรโมชั่นของห้องอาหารหรือบุฟเฟ่ต์ได้รับความนิยมมากที่สุด เช่นเดียวกับโรงแรมขนาดเล็ก มีการออกบูธขายอาหารนอกสถานที่เหมือนกับโรงแรมขนาดใหญ่ (3) ด้านการให้บริการ พบว่ามีการใช้รูปแบบการให้บริการต่างๆในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน แต่รูปแบบที่ไม่มีการเลือกใช้เลยคือการขาย Cash Voucher และบริการรับจ้างทำความสะอาด

4.5.3.3. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดใหญ่

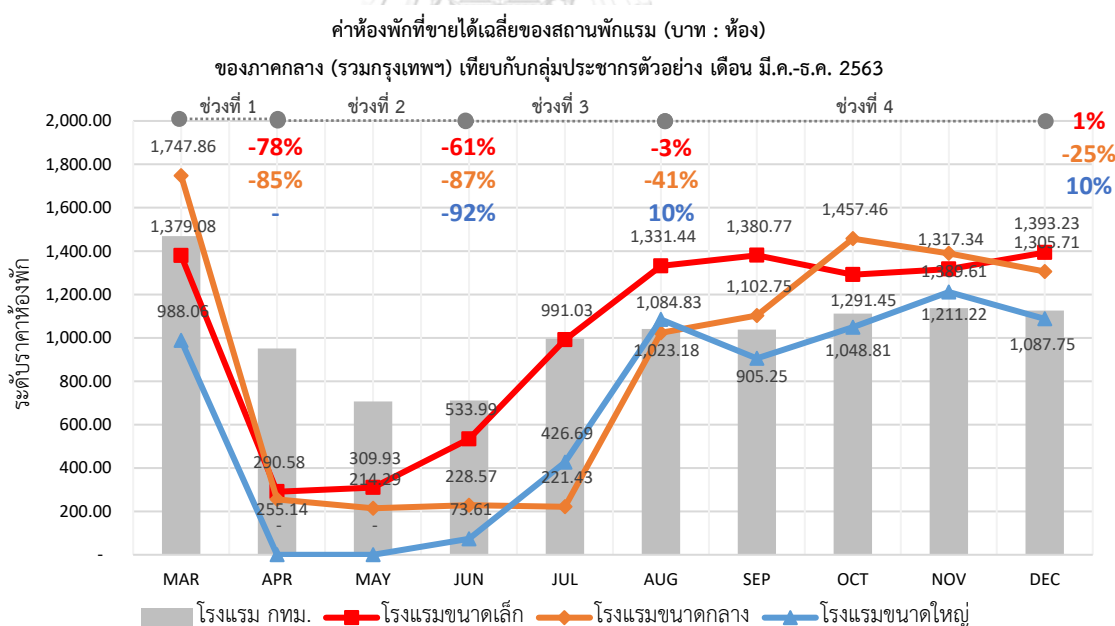
(1) ด้านการขายห้องพัก พบว่า เป็นกลยุทธ์ที่ถูกเลือกใช้มากที่สุดและโรงแรมส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันมากที่สุด เช่นเดียวกับโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง รองลงมาเป็นการขายห้องพักระยะยาว นอกจากนี้การออกโปรโมชั่นสำหรับกลุ่ม Expat มีสัดส่วนที่มากกว่าของโรงแรมกลุ่มอื่น (2) ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม พบว่ามีสัดส่วนการใช้กลยุทธ์ใกล้เคียงกับด้านการให้บริการ โดยธุรกิจ Food Delivery ได้รับความนิยมมากที่สุด รองลงมาเป็นการออกโปรโมชั่นห้องอาหารหรือบุฟเฟ่ต์ นอกจากนี้การออกบูธขายอาหารนอกสถานที่มีสัดส่วนที่สูงกว่าโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางอย่างชัดเจน (3) ด้านการให้บริการ พบว่าการขาย Cash Voucher ได้รับความนิยมมากที่สุดเช่นเดียวกับโรงแรมขนาดเล็ก ในขณะที่การให้บริการรูปแบบอื่นๆอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ยกเว้นการออกโปรโมชั่นบริการใช้สระว่ายน้ำ และสปา ที่ไม่มีการเลือกใช้โรงแรมขนาดใหญ่

กล่าวโดยสรุป โรงแรมส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์ด้านการขายห้องพักมากที่สุด โดยเฉพาะการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ในด้านการขายอาหารและเครื่องดื่มโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางใช้กลยุทธ์โปรโมชั่นห้องอาหารมากที่สุด ขณะที่โรงแรมขนาดใหญ่ใช้

กลยุทธ์ธุรกิจ Food Delivery มากที่สุดแต่มีส่วนใกล้เคียงกับโปรโมชั่นห้องอาหารเช่นกัน ด้านการให้บริการนอกจากการขาย Cash Voucher ซึ่งได้รับความนิยมมากที่สุดแล้ว โรงแรมส่วนใหญ่นิยมขายโปรโมชั่นจัดประชุมและงานเลี้ยงโดยเฉพาะโรงแรมขนาดใหญ่

4.5.4. ด้านราคาห้องพัก

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลสถิติระดับราคาห้องพักของกลุ่มตัวอย่างในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563 (รูปที่ 44) พบว่าระดับราคาห้องพักเฉลี่ยเมื่อเทียบกับเดือน มี.ค.63 ในช่วงที่ 1 เดือน มี.ค.-เม.ย.ซึ่งเป็นช่วงแรกที่มีการระบาดเริ่มเกิดขึ้นรุนแรงทั่วโลกจนส่งผลให้รัฐบาลออกมาตรการปิดประเทศ ของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางลดลงเฉลี่ยประมาณ 80-85% ในขณะที่โรงแรมขนาดใหญ่ปิดตัวชั่วคราวหมดทุกแห่ง เมื่อเข้าสู่ช่วงที่ 2 เดือน เม.ย.-มิ.ย. โรงแรมขนาดเล็กเริ่มมีแนวโน้มฟื้นตัวเหลือ -61% ในขณะที่โรงแรมขนาดกลางอยู่ในระดับคงที่ และโรงแรมขนาดใหญ่เริ่มฟื้นตัวในช่วง มิ.ย. เมื่อเข้าสู่ช่วงที่ 3 ทั้ง 3 กลุ่มมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างชัดเจน โดยโรงแรมขนาดเล็กฟื้นตัวขึ้นจากช่วงก่อนหน้าเหลือ -3% โรงแรมขนาดกลาง -41% และขนาดใหญ่ 10% และมีระดับราคาห้องพักเฉลี่ยคงที่ในช่วงที่ 4 จนถึงปลายปี



รูปที่ 44 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยราคาห้องพักที่ขายได้ของสถานพักแรมทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง
ที่มา : รวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย (2563)

จากข้อมูลที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็กมีแนวโน้มในการปรับตัวได้ดีที่สุด โดยมีปัจจัยสำคัญอยู่ที่จำนวนห้องพักโรงแรมและอายุการใช้งาน คือ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากมีแนวโน้มที่ปิดชั่วคราวนานกว่าโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่าและโรงแรมที่มี

อายุการใช้งานน้อยมีแนวโน้มที่จะขายราคาห้องพักได้สูงกว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานที่นานกว่า จากปัจจัยทั้งหมดนี้จึงนำไปสู่การเลือกสัมภาษณ์เชิงลึกโรงแรมทั้งหมด 3 แห่ง เพื่อเป็นกรณีศึกษา ได้แก่ โรงแรมศิลาเพชรจากกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมตะวันนาจากกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมเอเชียจากกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดใหญ่ ในบทต่อไป

4.5.5. บทบาทของสมาคมโรงแรมไทยต่อสถานการณ์ COVID-19

จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาฝ่ายกฎหมาย พบว่าในช่วงสถานการณ์ปกติทั่วไป สมาคมโรงแรมฯ มีบทบาทสรุปได้ออกเป็น 4 หัวข้อ คือ

(1) ทำอย่างไรให้สมาคมสามารถมีชื่อเสียงมีบทบาทที่ทำให้ภาครัฐให้ความสนใจและให้การรับรอง เป็นตัวแทนของโรงแรม เวลารัฐมีปัญหาอะไรขึ้นมาทางสมาคมฯ ก็ไปช่วย ยกตัวอย่างเช่น ไปเป็นกรรมการของกระทรวงต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงท่องเที่ยวไปเป็นกรรมการตรวจมาตรฐานโรงแรม กระทรวงอุตสาหกรรมไปช่วยเป็นกรรมการมาตรฐานสินค้าทั้งหลายเกี่ยวกับโรงแรมเช่น มาตรฐานหมอน สุขภัณฑ์ ผ้าปูที่นอน ไปเป็นกรรมการในกระทรวงมหาดไทย ส่งเสริมและกำกับธุรกิจโรงแรม ไปช่วยกระทรวงพาณิชย์ในเรื่องของการช่วยระบายผลไม้อะไรเวลาที่มีหน้าผลไม้ต่างๆเพื่อไม่ให้ราคาตกต่ำเกินควร ไปคุยกับกระทรวงการคลังว่าในการที่เข้ากำหนดค่าเบรก ค่าอาหาร ไม่ให้ต่ำจนเกินไป กล่าวโดยสรุปก็คือไปทำให้บทบาทสมาคมสูงขึ้นและทำให้เป็นที่รู้จัก

(2) การทำการตลาดให้สมาชิก โดยทุกโรงแรมที่มาสมัครเป็นสมาชิกต้องเสียค่าธรรมเนียมต่างๆ ทั้งรายปี ทั้งแรกเข้า ค่าธรรมเนียมรายห้อง ดังนั้นทางสมาคมฯ จึงทำการตลาดให้โดยให้มาเจอกับ Agent ที่นำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ซึ่งเรียกงานแบบนี้ว่า Hotel Meet Local Agent หรือพูดสั้นๆก็ Table Top Sale ยกตัวอย่างเช่น เดือนนี้ นทท.รัสเซียก็ให้เจอกับโรงแรมที่ต้องการ นทท.รัสเซีย โดยทำแบบนี้หมุนเวียนไปเรื่อยๆ เช่น จีน อินเดีย ตะวันออกกลาง ยุโรป เป็นต้น ทางสมาคมฯ จะทำให้เช่นนี้ทุกเดือน เป็นการตลาดที่ทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น

(3) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับสมาชิก ทางสมาคมฯ จะมีหลักสูตรฝึกอบรมปีละ 3-4 ครั้ง เป็นการฝึกฝนความรู้ให้สมาชิกสมาคมฯ หรือเปิดให้บุคคลทั่วไปเข้าร่วมได้แต่จะเสียค่าสมัครฝึกอบรมสูงกว่า

(4) มาตรฐานโรงแรม หรือการกำหนดระดับดาวให้โรงแรม ทั้งโรงแรมที่เป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิกก็สามารถขอรับรองมาตรฐานได้เช่นเดียวกัน โดยมีกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นผู้ให้การรับรอง และทางสมาคมฯ เป็นผู้ตรวจ นอกเหนือจากที่กล่าวมานี้ก็จะเป็นรายละเอียดอื่น ๆ เช่น การขอคำปรึกษาด้านกฎหมายต่างๆเกี่ยวกับโรงแรมและการท่องเที่ยว เช่น ด้านกฎหมายท่องเที่ยว พ.ร.บ.ควบคุมโรงแรม ยกเว้นกฎหมายแพ่ง และกฎหมายอาญา ฯลฯ

อย่างไรก็ตามในช่วงสถานการณ์ไม่ปกติ สมาคมฯให้ความช่วยเหลือธุรกิจโรงแรม แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ คือ

(1) การประชุมร่วมกันระหว่างภาครัฐกับสมาคมฯ ภาครัฐนำโดย ททท. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลในเรื่องของการท่องเที่ยว ทุกครั้งที่เกิดภาวะวิกฤตจะนัดประชุมกันโดยไม่คำนึงถึงเวลา เพื่อวางนโยบายว่า ททท.จะทำอะไรได้บ้าง รัฐบาลจะทำอะไรได้บ้าง ภาคเอกชนจะช่วยอะไรได้บ้าง

(2) การประชุมภายในสมาคมฯ โดยเป็นการประชุมระหว่างภูมิภาคเพื่อหาหรือถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อคาดการณ์ว่าระยะเวลาที่เกิดวิกฤตและวิธีการรับมือ เช่นการทำโปรโมชั่นและการตลาดร่วมกับสายการบิน และบริษัทนำเที่ยว หลังจากที่วิกฤตผ่านไปแล้ว ทางสมาคมจะทำโครงการ FAM Trip (familiarization trip) หมายถึง การเชิญพวก celebrity หรือ journalist ของต่างประเทศให้เข้ามาเที่ยวประเทศไทย เพื่อให้กลับประเทศไปโปรโมทเขียนคอลัมน์ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวไทย นั่นคือเหตุการณ์ปกติที่สมาคมฯคาดการณ์ได้ว่าควรจะเกิดวิกฤตประมาณ 2-4 เดือน แต่เมื่อเจอกับสถานการณ์ COVID-19 ในช่วงแรกสมาคมฯเข้าใจว่าอาจไม่เกิน 6 เดือน แต่ในขณะนี้คาดการณ์ไว้ว่าวิกฤตอาจดำเนินไปถึง ม.ค.65 หรืออย่างน้อย 2 ปี ถึงจะคลี่คลายไปในทางที่ดี

4.6. ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม

จากการสัมภาษณ์ ได้ข้อมูลว่าการปรับตัวในช่วงระยะเวลาต่างๆมีข้อแตกต่างกัน คือ ในช่วงระยะสั้น สมาคมโรงแรมฯมีบทบาทในการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการโรงแรมในการลดภาระค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ในช่วงระยะกลาง ผู้ประกอบการโรงแรมควรมีการวางแผนเก็บเงินทุนสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉินอย่างน้อย 4 เดือน และในระยะยาวสำหรับผู้ประกอบการที่มีเงินทุนมากพออาจใช้โอกาสนี้ในการปิดปรับปรุงโรงแรม เพื่อเตรียมพร้อมเปิดรับนักท่องเที่ยวเมื่อสถานการณ์คลี่คลายในอนาคต

ตารางที่ 13 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม

| ช่วงระยะเวลา | คำสัมภาษณ์ | สรุปสาระสำคัญ |
|--------------|---|--|
| ระยะสั้น | “คนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มากที่สุดคือกระทรวงแรงงาน เราก็มียุทธศาสตร์ให้เขาว่า 1.คุณจะให้เราไล่คนออกมัย แล้วก็จ่ายเงินชดเชยและไปรับเงินจากประกันสังคม 200 วัน 2.จะให้เราปิดโดยที่คุณยอมให้เราใช้คำว่าเหตุสุดวิสัยที่เราไม่สามารถจะเปิดโรงแรมต่อไปได้ พนักงานก็จะได้สิทธิที่จะไปรับเงินประกันสังคม 3เดือน ถ้าโดนปิดโดยเหตุสุดวิสัยแต่พนักงานยังอยู่กับเรา หรือ 3.คุณจะ | การขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆในช่วงที่โรงแรมขาดรายได้ แบ่งออกเป็น 4 เรื่อง คือ 1. การลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร 2. การลดค่าใช้จ่ายด้านค่าไฟฟ้าและประปา 3. การลดค่าใช้จ่ายด้านค่าธรรมเนียมต่างๆ 4. การลดค่าใช้จ่ายด้านประกันสังคม |

| ช่วงระยะเวลา | คำสัมภาษณ์ | สรุปสาระสำคัญ |
|--------------|--|--|
| | <p>“ให้เราเจรจาพนักงานลาออกเองและให้ไปปรับเงิน”</p> <p>“ประกันสังคมในฐานะว่างงานเหมือนกัน”</p> <p>“ต่อไปเป็นเรื่องของไฟฟ้าเรื่องของน้ำประปา เราก็บอกว่าเป็นไปได้มัยที่จะลดค่าไฟฟ้าลง ลดค่าน้ำประปา และให้เราสามารถเลื่อนการจ่ายเงินออกไปซัก 3 เดือน”</p> <p>“คุยกับกระทรวงมหาดไทยเพื่อช่วยเรื่องค่าธรรมเนียมห้องพักรายปีที่โรงแรมจะต้องจ่ายปีละ 40 บาทต่อห้อง เขาจะยกเว้นให้ 2 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1ก.ค.63 ถึง 30มิ.ย.65 ก็คือไม่ต้องจ่าย”</p> <p>“เรื่องของประกันสังคมนอกจากจ่ายให้เราแล้วยังช่วยลดเงินสมทบที่ต้องเข้าประกันสังคมให้”</p> | |
| ระยะกลาง | <p>“จากภาวะวิกฤตที่ผ่านมาทั้งหมด เขาได้บเรียนว่าวิกฤตที่ผ่านมาทั้งหมดไม่มีวิกฤตไหนเกิน 4 เดือน ทำให้เขาสำรองเงินเอาไว้ใช้ 4 เดือน วิกฤตภายในประเทศไทยจะเกิดขึ้นทุกๆ 3 ปี เราก็มีความคิดจะสอนคนโรงแรมว่าคุณต้องทำงานเก็บเงิน 10 เดือนเพื่อจะใช้สำหรับ 12 เดือน อีก 2 เดือนเก็บไว้ พอครบ 2 ปีคุณเก็บได้ 4 เดือน พอปีที่สามคุณเกิดวิกฤตคุณก็จะไม่เดือดร้อน แต่คราวนี้โควิดมันเกินคาด”</p> | แนวคิดในการสำรองเงินสต็อกไว้ในยามเกิดภาวะวิกฤต |
| ระยะยาว | <p>“การลงทุนปรับปรุงโรงแรมตอนนี้ต้องทำ เพราะโรงแรมที่ต้องการปรับปรุงก็ไปกู้เงิน ดอกเบี้ยต่ำ โรงแรมไหนได้ก็ทำไป”</p> <p>“ถ้าคุณคิดวันนี้แล้วลงมือทำวันนี้เสร็จอีกปีครึ่งหรือสองปีข้างหน้า เพราะคุณคิดวันนี้มันต้องออกแบบ กว่าจะทำอะไรเสร็จเร็วที่สุดก็ประมาณครึ่งปี แล้วโรงแรมใหญ่ก็ก่อสร้างใช้เวลาปีครึ่งรวมทั้งหมด 2 ปีพอดี”</p> <p>“แนวโน้มในอนาคต การจะแก้ไขปัญหาโควิดมันแก้ยากเพราะตราบดีที่เราไม่สามารถมีวัคซีนของเราเอง”</p> | <p>โรงแรมที่ต้องการปิดปรับปรุง ควรอาศัยช่วงเวลานี้เพื่อเตรียมเปิดรับนักท่องเที่ยวในอนาคต</p> <p>การแก้ไขปัญหาโควิดเป็นเรื่องยากหากไม่สามารถมีวัคซีนได้</p> |

ผู้วิจัยเห็นภาพรวมจากการศึกษาการปรับตัวที่สำคัญของโรงแรมใน 2 ด้าน คือจำนวนวันปิด และระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลง สะท้อนให้เห็นการปรับตัวเพื่อลดรายจ่ายและสร้างรายได้ให้เกิดความต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักที่ลดลงเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นและจูงใจกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่เพื่อทดแทนกลุ่มลูกค้าเดิมซึ่งก็คือกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มีกำลังซื้อน้อยกว่า นอกจากนี้โรงแรมแต่ละแห่งยังต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินงานในหลากหลายด้านเพื่อการปรับตัวและหาวิธีสร้างรายได้ในรูปแบบใหม่ด้วยต้นทุนเดิมที่มีอยู่ เช่น การขายห้องพักระยะยาว การทำธุรกิจ Food Delivery อย่างไรก็ตามเมื่อโรงแรมได้รับผลกระทบจนไม่สามารถหารายได้ที่เพียงพอจึงจำเป็นต้องมีการปิดตัวชั่วคราวเพื่อลดรายจ่ายประจำที่เกิดขึ้น

ผลการศึกษาดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าการรับมือกับวิกฤตโควิด 19 ของโรงแรมมีวิธีการที่สำคัญ 3 แบบ คือ การปิดตัวชั่วคราวเพื่อลดผลกระทบจากรายจ่าย การปรับระดับราคาห้องพักให้ดึงดูดกลุ่มลูกค้าคนไทยเพื่อสร้างรายได้ให้ต่อเนื่อง และกลยุทธ์ดำเนินงานในด้านต่างๆเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใหม่ (New Normal) ทั้งนี้ ประเด็นการเข้าร่วมโครงการ SHA เป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่นในมาตรฐานความสะอาดและความปลอดภัย ควบคู่ไปกับความพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ เพื่อช่วยผลักดันกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมให้สามารถดำเนินต่อไปได้ ซึ่งผู้วิจัยจะศึกษาเพิ่มเติมจากกรณีศึกษาในบทต่อไป

บทที่ 5

กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบโควิด-19 ของโรงแรมในเขต CBD กรุงเทพมหานคร

กรณีศึกษา : โรงแรมศิวาเทล โรงแรมตะวันนา และโรงแรมเอเชีย

การศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมแบบ Non-Chain ที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขต CBD กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19 ต่อการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการโรงแรม รวมไปถึงแนวคิดและกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจของโรงแรมในด้านกายภาพ ด้านบริการ และด้านบริหารที่เลือกใช้ในแต่ละช่วงเวลา และศึกษาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น ทั้งก่อนและหลังการตัดสินใจเลือกแนวทางการปรับตัวนั้น ผู้วิจัยได้เลือกกรณีศึกษาจากการแบ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 3 กลุ่ม ประกอบด้วยโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างละ 1 แห่ง โดยใช้เกณฑ์จากจำนวนห้องพัก คือ โรงแรมศิวาเทล โรงแรมตะวันนา และโรงแรมเอเชีย

5.1. กรณีศึกษาโรงแรมศิวาเทล

5.1.1. ลักษณะกายภาพและการดำเนินธุรกิจ

(1) กายภาพและทำเลที่ตั้ง

โรงแรมศิวาเทลตั้งอยู่บริเวณย่านเพลินจิต ถนนวิฑู ซึ่งเป็นย่านธุรกิจใจกลางเมืองและอยู่ใกล้สถานที่สำคัญหลายแห่ง เช่น สถานทูต ห้างสรรพสินค้า และอาคารสำนักงานหลายแห่ง เป็นอาคารขนาดใหญ่สูง 30 ชั้น ลักษณะกายภาพของโรงแรมศิวาเทลจะแตกต่างกับอีก 2 โรงแรม คือ เป็นอาคาร mixed-use ที่ประกอบด้วยส่วนโรงแรม สำนักงาน และ serviced apartment



รูปที่ 45 ลักษณะกายภาพภายนอกโรงแรมศิวาเทล

ที่มา : agoda.com (2563)



รูปที่ 46 ห้องพักแบบต่างๆของโรงแรมคินวาเทล
ที่มา : agoda.com (2563)

จากการสัมภาษณ์ พบว่าโรงแรมคินวาเทลมีจำนวนห้องพักทั้งหมด 75 ห้อง ขนาดเริ่มต้นที่ 64 ตร.ม. โดยเป็นห้อง suites ทั้งหมด โดยอาคารเพิ่มผ่านการปรับปรุงต่อเติมขนาดใหญ่เพื่อปรับจากอาคารอพาร์ทเมนต์อย่างเดียวเป็นอาคาร mixed-use เมื่อประมาณ 10-12 ปี ก่อน และมีการปรับปรุงซ่อมแซมงานตกแต่งภายในอีกครั้งแล้วเสร็จเมื่อปลายปี 2562 เพื่อปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของโรงแรมก่อนที่จะเกิดสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19

(2) การดำเนินธุรกิจในช่วงก่อน-หลังสถานการณ์ COVID-19

จากการสัมภาษณ์ พบว่าในช่วงก่อนสถานการณ์ COVID-19 โรงแรมคินวาเทลเน้นรับนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลักสัดส่วนถึง 97% โดยมีจุดขายเป็นห้องพักขนาดใหญ่ และผลิตภัณฑ์ชุมชน Organic จึงทำให้กลุ่มลูกค้าเป็นนักท่องเที่ยวจากยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่นที่มีกำลังซื้อสูงและมีความชื่นชอบในแนวคิดอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ต่อมาเมื่อเกิดสถานการณ์ COVID-19 โรงแรมคินวาเทลปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นคนไทยมากขึ้น โดยเฉพาะคนต่างจังหวัดและมีชาวต่างชาติบางส่วนที่มีถิ่นฐานอยู่ในประเทศไทย

ตารางที่ 14 กลุ่มลูกค้าของโรงแรมศิวาเทล

| | ก่อนเกิด COVID-19 | | หลังเกิด COVID-19 | |
|-------------------|---|--------------------------------------|---|---|
| Occupancy Rate | 80% | | 15% | |
| กลุ่มลูกค้า | ต่างชาติ | คนไทย | ต่างชาติ | คนไทย |
| Occupancy Rate | 97% | 3% | 10% | 90% |
| ลักษณะลูกค้า | นักธุรกิจ | คนต่างจังหวัด | Expat, ผู้ที่แต่งงานกับคนไทย | คนต่างจังหวัด |
| วัตถุประสงค์การมา | - ติดต่อทำธุระ - ติดต่อสถานทูตฯ | - ติดต่อโรงพยาบาล | - ติดต่อสถานทูต - ท่องเที่ยว | - ท่องเที่ยว - ติดต่อโรงพยาบาล |
| จุดขาย | - ห้องพักขนาดใหญ่ - ผลิตภัณฑ์ organic จากชุมชน - ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม | - ห้องพักขนาดใหญ่ - ใกล้โรงพยาบาล | - ห้องพักขนาดใหญ่ - ใกล้โรงพยาบาล - ใกล้สถานทูต | - ห้องพักขนาดใหญ่ - ใกล้โรงพยาบาล - ราคาถูกลง |
| กลยุทธ์ที่ใช้ | เน้นกลุ่มคนจากประเทศในยุโรป ญี่ปุ่น และประเทศแถบอเมริกา ที่ชื่นชอบแนวคิดอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม | | พัฒนาเป็น Sustainable Co-living Space นำเสนอให้สำนักงานลดพื้นที่เช่าและหันมาใช้ส่วนกลาง | |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

5.1.2. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมศิวาเทล

5.1.2.1. การปรับตัวด้านกายภาพ

จากการสัมภาษณ์ พบว่าโรงแรมศิวาเทลมีการปิดชั่วคราวแค่ 1 เดือนในช่วงเดือน เม.ย. 2563 ที่มีมาตรการ lockdown และกลับมาเปิดใหม่ตามปกติในช่วง เดือน พ.ค. 2563 เมื่อเริ่มเข้าสู่มาตรการผ่อนปรน โดยทางผู้บริหารโรงแรมได้ให้เหตุผลว่า เนื่องจากศิวาเทลเป็นอาคาร mixed-use ที่ยังมีส่วนอื่นๆนอกเหนือจากโรงแรมที่ยังคงเปิดใช้งานได้ตามปกติ คือ สำนักงาน และเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ ทำให้ส่วน back of the house และห้องเครื่องงานระบบยังคงต้องเปิดต่อเนื่องเพื่อรองรับการใช้งานในส่วนอื่นๆ โรงแรมศิวาเทลมีการปรับการใช้งานพื้นที่บางส่วนเพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณคนและนโยบายภาครัฐ

ตารางที่ 15 การปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรมศิวาเทล ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563

| | curfew | L | R1-R2 | R3-R4 | R5 | R6 | | | | |
|---|--------|-----|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP | OCT | NOV | DEC |
| Lobby | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sky Lobby | ✓ | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| ห้องพัก | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ห้องอาหาร Café Jardin | ✓ | X | ○ | ○ | ○ | ○ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ห้องอาหาร The Porch | ✓ | X | ○ | ○ | ○ | ○ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Fitness | ✓ | X | ○ | ○ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| สปา | ✓ | X | ○ | ○ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| สระว่ายน้ำ | ✓ | X | ○ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ห้องจัดเลี้ยง/ ประชุมสัมมนา | ✓ | X | ○ | ○ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ห้องซักรีด | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ส่วนครัว | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ที่จอดรถ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| งานระบบไฟฟ้า | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| งานระบบ สระว่ายน้ำ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| งานระบบปรับ อากาศ | ✓ | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| งานระบบลิฟท์ | ✓ | X | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ✓ = เปิดปกติ X = ปิดชั่วคราว ○ = เปิดใช้งานลดลง/บางส่วน | | | | | | | | | | |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

5.1.2.2. การปรับตัวด้านบริการ

จากการสัมภาษณ์ พบว่าในช่วง Lockdown ยังคงมีแม่บ้านและพนักงานรักษาความปลอดภัยให้บริการในส่วนร้านอาหาร และพื้นที่ส่วนกลาง เพราะยังมีการเปิดใช้งานในส่วนสำนักงาน และอพาทเมนต์ตามปกติ เมื่อโรงแรมเริ่มกลับมาเปิดให้บริการตามประกาศมาตรการระยะผ่อนปรน มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการรัฐ เช่น การปรับรูปแบบการให้บริการ Room Service และพื้นที่ส่วนกลางตามมาตรฐาน SHA การปรับวิธีการ check in และการจัดการกระเป๋าสัมภาระให้สอดคล้องกับมาตรการตรวจวัดอุณหภูมิ

ตารางที่ 16 กลยุทธ์การปรับตัวด้านบริการของโรงแรมศิวาเทล ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563

| การบริการ | curfew | L | R1-R2 | R3-R4 | R5 | R6 | | | | |
|--|--------|-----|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP | OCT | NOV | DEC |
| โถงต้อนรับ | 1 | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Room Service | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| ห้องอาหาร | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| สปา | 1 | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| สระว่ายน้ำ | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ฟิตเนส | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ห้องจัดประชุมสัมมนา | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| ห้องซักรีด | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ส่วนครัว | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| พนักงานแม่บ้าน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ร.ป.ภ. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 0= ปิดให้บริการ 1 = เปิดให้บริการแบบปกติ 2 = ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ 3 = ลดการบริการจากเดิม | | | | | | | | | | |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

5.1.2.3. การปรับตัวด้านบริหาร

จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการปรับตัวด้านการบริหารออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านการบริหารโครงการ ดังนี้

(1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(1.1) ช่วงมาตรการ Lockdown ในช่วงแรก ให้พนักงานหยุดชั่วคราวและจ่ายเงินเดือน 75% และปรับลดจำนวนพนักงานลง โดยให้ยื่นเรื่องกับประกันสังคม มอบเงินชดเชยและเงินจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพครบ 100%

(1.2) ช่วงคลาย Lockdown พนักงานส่วนที่เหลือรับเงินเดือนเต็มจำนวน โดยสามารถรองรับ Occupancy Rate ได้ถึง 50% และจะไม่มีกรับพนักงานเพิ่มจนกว่าโรงแรมจะมี Occupancy Rate ที่สูงกว่านี้

(2) ด้านการบริหารโครงการ

(2.1) ช่วงก่อนสถานการณ์ COVID-19 เน้นนโยบายในเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการส่งเสริมผลิตภัณฑ์จากชุมชนเป็นจุดขาย ซึ่งเป็นสิ่งที่นักท่องเที่ยวจากยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่นให้ความสำคัญ อีกทั้งยังมีลักษณะกายภาพของห้องพักขนาดเริ่มต้นเป็นห้อง Suite ขนาดใหญ่ และทำเล

ที่ตั้งที่อยู่ใจกลางเมืองใกล้สถานที่สำคัญหลายแห่ง จึงทำให้กลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมเป็นชาวต่างชาติมากถึง 90%

(2.2) ช่วงสถานการณ์ COVID-19 เนื่องด้วยลักษณะกายภาพของโรงแรมเป็นอาคาร mixed use ที่ประกอบด้วยส่วนโรงแรม ส่วนสำนักงาน และส่วน serviced apartment ทำให้โครงสร้างรายได้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับโรงแรมอย่างเดียว แต่ยังมีรายได้จากส่วนสำนักงานและอพาร์ทเมนต์ที่ยังมีผู้เช่าระยะยาว ทางโรงแรมจึงเน้นนโยบายเรื่องการใช้พื้นที่ใช้สอยให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในเรื่องของ Sharing Space โดยนำเสนอกลุ่มลูกค้าในสำนักงานที่ต้องการปรับลดขนาดพื้นที่เช่า มาใช้งานห้องประชุม จัดสัมมนา ในส่วนของโรงแรม แทนการมีห้องประชุมส่วนตัว และส่งเสริมให้มีการลดพื้นที่ส่วน pantry และนั่งคุยงานในร้านคาเฟ่ของโรงแรมแทน

(2.3) กลยุทธ์ที่ใช้ดำเนินการ จากการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลจากเว็บไซต์และ facebook ของโรงแรม ในช่วงเริ่มมาตรการ Lockdown ทางโรงแรมคิวเทลได้ดำเนินธุรกิจ Food Delivery เมื่อเริ่มเข้าสู่มาตรการคลาย Lock จึงใช้ลักษณะกายภาพห้องพักของโรงแรมเป็นจุดขาย คือ การออกไปโรมชั่นห้องพัก Suite สำหรับจัดเลี้ยงเป็นกลุ่ม เมื่อเริ่มมีมาตรการผ่อนคลายนมากขึ้นจนเกือบเป็นปกติ จึงใช้กลยุทธ์ในด้านอาหารและเครื่องดื่มซึ่งจุดเด่นของโรงแรมเพื่อดึงดูดลูกค้า และเริ่มดำเนินกลยุทธ์ในด้านการขายห้องพักมากขึ้นในช่วงปลายปีที่เป็นฤดูท่องเที่ยวของคนไทย

ตารางที่ 17 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมคิวเทล ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563

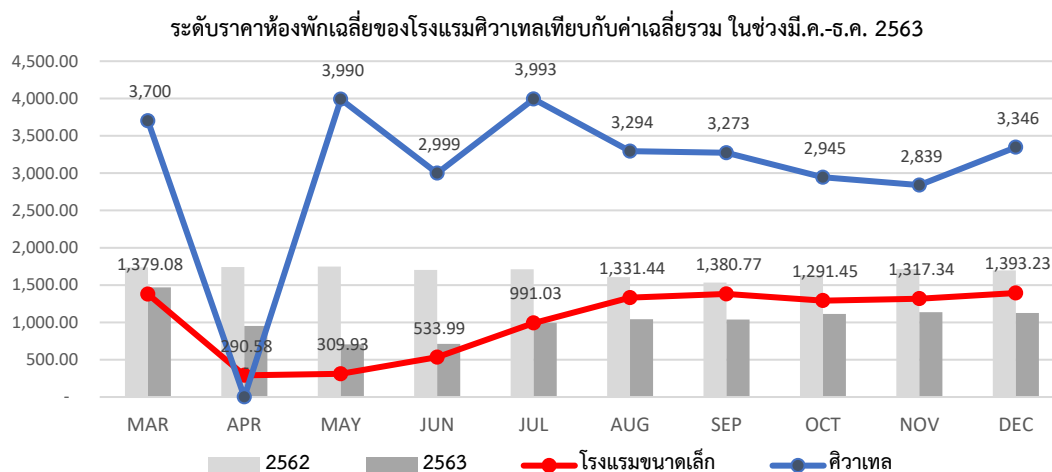
| กลยุทธ์ | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP | OCT | NOV | DEC |
|-------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| เราเที่ยวด้วยกัน | | | | | | | | ST. | | |
| Special Day Room Package | | | | | | | | ST. | | |
| Suite For Party/Family Room Package | | ST. | | | | | | | | |
| Long Stay Package (monthly/weekly) | | | | | | | | ST. | | |
| Room+Buffet/Dinner | | | | | | | | | ST. | |
| Food Delivery | ST. | | | | | | | | | |
| Buffet/Lunch/Dinner Package | | | | | ST. | | | | | |

หมายเหตุ : ST.=เริ่มดำเนินการ

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

(2.4) ระดับราคาห้องพัก จากการเก็บข้อมูลราคาห้องพักของโรงแรมคิวเทลตั้งแต่ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563 พบว่าระดับราคาห้องพักของโรงแรมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ยกเว้นเดือน เม.ย.ที่มีการปิดโรงแรมชั่วคราว ต่อมาเมื่อกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง ระดับราคาห้องพักลดลงจากช่วงก่อน Lockdown ประมาณ 10-

20% จากกราฟจะเห็นได้ว่าโรงแรมศิวาเทลมีระดับราคาห้องพักลดลงจากเดิมไม่มากนัก ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ว่าเนื่องจากโรงแรมเป็นอาคาร mixed use ที่มีรายได้จากส่วนอื่นเข้ามาชดเชยรายได้ในส่วนโรงแรมที่ลดลง



รูปที่ 47 ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมศิวาเทล เทียบกับค่าเฉลี่ยรวมในช่วง มี.ค.-ธ.ค.2563

ที่มา : เก็บข้อมูลโดยผู้วิจัย (2563)

5.1.3. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐาน SHA ของโรงแรมศิวาเทล

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงแรมศิวาเทลให้ความเห็นว่ามาตรฐาน SHA คือการให้การรับรองว่าโรงแรมที่ได้รับมีมาตรฐานความสะอาดและความปลอดภัย เพื่อให้ลูกค้าที่คำนึงถึงเรื่องนี้เป็นพิเศษมีความมั่นใจที่จะเข้ามาใช้บริการ แต่มาตรฐานนี้ไม่สามารถช่วยให้รายได้ของโรงแรมกลับคืนมาเหมือนช่วงสถานการณ์ปกติได้ เพราะเนื่องจากนักท่องเที่ยวต่างชาติซึ่งเคยเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญหายไปจนหมด คงเหลือแต่นักท่องเที่ยวชาวไทย

ตารางที่ 18 แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐาน SHA ของโรงแรมตะวันนา

| แนวคิดเกี่ยวกับ SHA | คำสัมภาษณ์ | สรุปสาระสำคัญ |
|----------------------------------|--|--|
| 1. เหตุผลในการเข้าร่วมโครงการ | “ต้องให้ลูกค้ามั่นใจว่าอย่างน้อยจะมาใช้บริการ โรงแรมก็ต้องมี Certificate บางอย่างว่าเราได้มีมาตรการป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อ ก็เป็นการเสริมสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าที่จะมาใช้บริการ” | โครงการ SHA เป็นการให้การรับรองว่าโรงแรมนี้ได้มาตรฐานความปลอดภัยในช่วงสถานการณ์ COVID-19 |
| 2. ผลที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ | “ข้อดีคือเราได้ certify แล้วเราก็สบายใจว่าเราได้มาตรฐาน เพราะอย่างน้อยถ้าลูกค้าที่ concern เรื่องนี้ก็จะมีความมั่นใจในการที่จะมาใช้บริการ” | สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับเรื่องความสะอาดมากเป็นพิเศษ |

| แนวคิดเกี่ยวกับ SHA | คำสัมภาษณ์ | สรุปสาระสำคัญ |
|--|--|---|
| 3. รายได้การเงิน ก่อน-หลัง เข้าร่วมโครงการ | “ไม่มีผล ถ้าถามว่าคุณจะไปหัวหิน จะหาโรงแรมที่ได้ SHA รีเปล่า คนก็จะดูที่ความสวยงาม วิวทัศนียภาพ ไม่มีใครดูเรื่องโรงแรมจะได้ SHA หรือเปล่า” | การเข้าร่วมโครงการ SHA ไม่มีผลให้รายได้ของโรงแรมเพิ่มขึ้นจนใกล้เคียงกับในช่วงปกติ |
| 4. ความเห็นที่มีต่อโครงการ SHA | “ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี และคนไทยส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักมาตรฐาน SHA ” | โครงการ SHA ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้คนทั่วไปรู้จักมากขึ้น |
| 5. ระยะเวลาที่คาดว่าจะดำเนินการตามแนวทางที่ปรับตัว | “คงดำเนินแบบนี้ต่อไปเรื่อยๆ เพราะว่าเราอยู่กับการท่องเที่ยวต่างชาติ จริงๆไม่ใช่เฉพาะโรงแรมหรอก ทุกอย่างต้องพึ่งพานักท่องเที่ยว เมื่อไม่มีก็ทยอยปิดตัวลง” | ยังไม่สามารถประเมินได้ ทั้งหมดขึ้นอยู่กับ การเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

5.2. กรณีศึกษาโรงแรมตะวันนา

5.2.1. ลักษณะกายภาพและการดำเนินธุรกิจ

(1) กายภาพและทำเลที่ตั้ง

จากการเก็บข้อมูล สถานที่ตั้งของโรงแรมตะวันนา ตั้งอยู่ใกล้บริเวณย่านสีลม ถนนสุขุมวงศ์ ซึ่งเป็นย่านท่องเที่ยวใจกลางเมืองที่สำคัญตั้งแต่สมัยอดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นอาคารขนาดใหญ่สูง 12 ชั้นที่เปิดใช้งานอย่างต่อเนื่องถึง 50 ปี ทำให้สภาพอาคารและการตกแต่งภายในค่อนข้างโบราณ ทางเข้าอาคารที่ชั้น 1 อยู่ติดกับถนนสุขุมวงศ์ที่มีผู้คนเดินผ่านไปมาพลุกพล่าน จากโรงแรมสามารถเดินทางโดยระบบขนส่งสาธารณะได้อย่างสะดวก โดยอยู่ห่างจากสถานี MRTสามย่าน 400 เมตร และสถานี BTS ศาลาแดง 500 เมตร

โรงแรมตะวันนาเป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว มีห้องพักทั้งหมด 265 ห้อง ขนาดเริ่มต้นที่ 25 ตร.ม. ตามขนาดห้องมาตรฐานของโรงแรมทั่วไป อาคารได้รับการซ่อมแซมปรับปรุงบางส่วนในช่วงมาตรการ lockdown ที่มีการปิดโรงแรมชั่วคราว โดยส่วนมากเป็นพนักงานระบบประกอบอาคารส่วนต่างๆที่ชำรุดทรุดโทรม และมีการปรับพื้นที่การใช้งานบางส่วนจากเดิมเป็นห้องจัดประชุมสัมมนา เปลี่ยนเป็น co-working space เพื่อรองรับการใช้งานแบบใหม่ ในช่วงที่การจัดประชุมสัมมนาได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19



รูปที่ 48 ลักษณะกายภาพภายนอกโรงแรมตะวันนา
ที่มา : agoda.com (2563)



รูปที่ 49 ห้องพักแบบต่างๆของโรงแรมตะวันนา
ที่มา : agoda.com (2563)

(2) การดำเนินธุรกิจในช่วงก่อน-หลังสถานการณ์ COVID-19

จากการสัมภาษณ์ พบว่าในช่วงก่อนสถานการณ์ COVID-19 โรงแรมตะวันนามีสัดส่วนนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลักถึง 90% โดยมีจุดขายนอกจากทำเลที่ตั้งใกล้ย่านเศรษฐกิจและแหล่งท่องเที่ยวใจกลางเมือง ยังมีราคาที่ตั้งดูดีต่อชาวต่างชาติ จึงทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อปานกลางและชื่นชอบทำเลที่ตั้งที่เดินทางสะดวกใกล้แหล่งท่องเที่ยว

ต่อมาเมื่อเกิดสถานการณ์ COVID-19 โรงแรมตะวันนาปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นคนไทยมากขึ้น โดยเฉพาะการรับจัดประชุมสัมมนาของหน่วยงานภาครัฐที่เดินทางมาจากต่างจังหวัด ซึ่งช่วยให้โรงแรมตะวันนา นอกจากมีรายได้จากการจัดประชุมสัมมนาแล้วยังสามารถขายห้องพักเพิ่มเติมได้

ตารางที่ 19 กลุ่มลูกค้าของโรงแรมตะวันนา

| | ก่อนเกิด COVID-19 | | หลังเกิด COVID-19 | |
|-------------------|---|---|---|--|
| | ต่างชาติ | คนไทย | ต่างชาติ | คนไทย |
| Occupancy Rate | 80% | | 15-20% | |
| กลุ่มลูกค้า | ต่างชาติ | คนไทย | ต่างชาติ | คนไทย |
| Occupancy Rate | 90% | 10% | 3% | 97% |
| ลักษณะลูกค้า | นักท่องเที่ยว | หน่วยงานราชการ จากต่างจังหวัด | Expat | หน่วยงานราชการ จากต่างจังหวัด |
| วัตถุประสงค์การมา | - ท่องเที่ยว | - จัดประชุมสัมมนา | - พำนักระยะยาว | - จัดประชุมสัมมนา |
| จุดขาย | - ใกล้แหล่ง ท่องเที่ยว - บริการดี | - เดินทางสะดวก - ราคาถูก - บริการดี | - เดินทางสะดวก | - ราคาถูก - เดินทางสะดวก - มีความคุ้นเคย |
| กลยุทธ์ที่ใช้ | เน้นเรื่องการสร้างความประทับใจด้วยการ บริการและราคาที่ตั้งดูดี | | เน้นเรื่องการปลอดโรค ความปลอดภัยของ การมาใช้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม งานจัดเลี้ยง และการประชุม | |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

5.2.3. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมตะวันนา

5.2.3.1. การปรับตัวด้านกายภาพ

จากการสัมภาษณ์ พบว่าโรงแรมตะวันนาปิดชั่วคราวนานประมาณ 7 เดือน เริ่มตั้งแต่เดือน มี.ค. ถึง ก.ย. 2563 ในระหว่างที่ปิดได้มีการซ่อมแซมงานระบบบางส่วนที่ชำรุดทรุดโทรม และได้ปรับการใช้งานพื้นที่จากเดิมที่มีห้องจัดประชุมหลายห้องเป็น co-working space ส่วนหนึ่งเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าแบบใหม่และทดแทนกลุ่มลูกค้าจัดประชุมสัมมนาที่ลดลงไปมาก นอกจากนี้ในช่วงก่อนที่โรงแรมใกล้จะเปิดได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมอีกครั้งในส่วนของระบบปรับอากาศ ซึ่งทางผู้บริหารได้

กล่าวว่า จากเดิมโรงแรมใช้งานระบบปรับอากาศเป็นเครื่อง chiller ขนาดใหญ่ที่รองรับการใช้งานทั้งอาคาร เมื่อเจอสถานการณ์โควิดที่จำนวนผู้ใช้งานลดลง จึงได้เปลี่ยนเป็นเครื่อง chiller ขนาดเล็ก 4 ตัวแทน เพื่อแบ่งรองรับการใช้งานเป็นพื้นที่เล็กลงได้ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้า

จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่าบางส่วนของโรงแรมตะวันนาที่เปิดต่อเนื่อง คือ ส่วนครัว ที่เปิดเพื่อรองรับธุรกิจ food delivery ส่วนที่จอดรถเพื่อรองรับการให้บริการเช่าที่จอดรถ และส่วนซักรีดที่บริหารแยกจากธุรกิจโรงแรม เมื่อโรงแรมกลับมาเปิดอีกครั้ง เปิดใช้งานแค่ 4 ชั้น คือชั้นใต้ดิน ชั้น 1 ที่เป็นโถงต้อนรับ และชั้นห้องพัก 2 ชั้น ประมาณ 80 ห้อง

ตารางที่ 20 การปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรมตะวันนา

| | curfew | L | R1-R2 | R3-R4 | R5 | R6 | | | | |
|---|--------|-----|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP | OCT | NOV | DEC |
| Lobby | X | X | X | X | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ |
| ห้องพัก | X | X | X | X | X | X | X | ○ | ○ | ○ |
| ห้องอาหาร ตะวันนา | ○ | X | X | X | X | X | X | ○ | ○ | ○ |
| ห้องอาหาร The Side Walk | X | X | X | X | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ |
| ห้องอาหาร Port of Call | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Blue Pavillion | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Fitness | X | X | X | X | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ |
| สปา | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| สระว่ายน้ำ | X | X | X | X | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ |
| ห้องจัดเลี้ยง/ ประชุมสัมมนา | X | X | X | X | X | X | X | ○ | ○ | ○ |
| ห้องซักรีด | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ส่วนครัว | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ที่จอดรถ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| งานระบบไฟฟ้า | X | X | X | X | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ |
| งานระบบ สระว่ายน้ำ | X | X | X | X | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ |
| งานระบบปรับ อากาศ | X | X | X | X | X | X | X | ○ | ○ | ○ |
| งานระบบลิฟท์ | X | X | X | X | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ = เปิดปกติ X = ปิดชั่วคราว ○ = เปิดใช้งานลดลง/บางส่วน | | | | | | | | | | |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

5.2.3.2. การปรับตัวด้านบริการ

จากการสัมภาษณ์พบว่า ในช่วง Lockdown จนถึงมาตรการผ่อนปรน โรงแรมตะวันนาได้ปิดทำการชั่วคราวเพื่อปรับปรุงพื้นที่ใช้สอยภายในที่ชำรุดทรุดโทรม เนื่องจากมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน จึงปิดต่อเนื่องนานถึง 7 เดือน และเมื่อกลับมาให้เปิดให้บริการอีกครั้งได้มีการปรับลดการบริการบางส่วนลงเพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น การยกเลิกการให้บริการ Room Service เนื่องจากไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มลูกค้าคนไทย การปรับรูปแบบการให้บริการในร้านอาหารตามมาตรการ SHA การปรับการให้บริการอาหารกล่องและเครื่องดื่มในส่วนจัดเลี้ยงเป็นแบบภาชนะใช้แล้วทิ้ง และในส่วนสระว่ายน้ำเปิดให้บริการแต่ไม่มีคนเฝ้า (Life Guard)

ตารางที่ 21 กลยุทธ์การปรับตัวด้านบริการของโรงแรมตะวันนา ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563

| การบริการ | curfew | L | R1-R2 | R3-R4 | R5 | R6 | | | | |
|--|--------|-----|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP | OCT | NOV | DEC |
| โถงต้อนรับ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| Room Service | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ห้องอาหาร | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| สปา | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| สระว่ายน้ำ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 |
| ฟิตเนส | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 |
| ห้องจัดประชุมสัมมนา | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| ห้องซักรีด | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ส่วนครัว | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| พนักงานแม่บ้าน | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| ร.ป.ภ. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 0= ปิดให้บริการ 1 = เปิดให้บริการแบบปกติ 2 = ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ 3 = ลดการบริการจากเดิม | | | | | | | | | | |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

5.2.3.3. การปรับตัวด้านบริหาร

จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการปรับตัวด้านการบริหารออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านการบริหารโครงการ ดังนี้

(1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(1.1) ช่วงมาตรการ Lockdown ในช่วงแรก ให้พนักงานหยุดชั่วคราวไม่จ่ายเงินเดือน

(1.2) ช่วงคลาย Lockdown ลดจำนวนพนักงานไปประมาณ 60% โดยให้เซ็นเลิกจ้าง เพื่อให้พนักงานไปรับเงินประกันสังคม

(2) ด้านการบริหารโครงการ

(2.1) ช่วงก่อนสถานการณ์ COVID-19 มีนโยบายที่เน้นเรื่องของการให้บริการที่หลากหลายทั้งในและนอกสถานที่ เช่น บริการให้เช่ารถ รับ-ส่ง บริการซักรีด บริการแต่งทรงผม บริการจัดกระเช้าดอกไม้และผลไม้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีจุดขายในเรื่องห้องสำหรับจัดงานและประชุมสัมมนาเป็นจำนวนมาก โดยมีห้องสำหรับจัดงานเลี้ยงและจัดการประชุมสัมมนาขนาดต่างๆ จำนวนถึง 9 ห้อง สามารถรองรับแขกได้ถึง 4,800 ท่าน นอกจากการให้บริการด้านการจัดเลี้ยงภายในโรงแรมแล้ว ทางโรงแรมยังรับจัดงานเลี้ยงในรูปแบบต่างๆ นอกสถานที่โดยมีอาหารให้เลือกทั้งแบบบุฟเฟต์ค็อกเทล อาหารจีน อาหารชุด และอาหารว่าง ด้วยเหตุนี้จึงมีลูกค้าคนไทยเข้ามาใช้บริการในส่วนห้องจัดเลี้ยงเป็นหลัก ต่างจากในส่วนห้องพักที่เน้นต้อนรับนักท่องเที่ยวที่เป็นชาวต่างชาติซึ่งมีประมาณ 80-85% ของจำนวนแขกทั้งหมด

(2.2) ช่วงสถานการณ์ COVID-19 ช่วงที่ยังปิดให้บริการห้องพักจึงเน้นไปในเรื่องการให้บริการ Co-working Space การให้เช่าพื้นที่จอดรถเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาติดต่อในย่านธุรกิจแถวนี้ และธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่มที่มีทั้งแบบ Delivery ตั้งแต่ช่วงที่มีการ Lockdown และนั่งรับประทานที่ร้านในช่วงที่เข้าสู่มาตรการผ่อนปรน และเมื่อมีมาตรการผ่อนปรนมากขึ้น ทางโรงแรมตระวันนาค้นหาเน้นจุดขายในเรื่องของการบริการอีกครั้ง โดยมุ่งเน้นไปที่การรับจัดงานแต่งงานและงานเลี้ยงสังสรรค์ต่างๆ นอกจากนี้ยังเน้นการจัดงานประชุม สัมมนา เป็นกลุ่มขนาดเล็ก โดยกลุ่มลูกค้าหลักเป็นคนไทยข้าราชการที่เดินทางมาจากต่างจังหวัดเข้ามาจัดประชุมและต้องการห้องพัก และกลุ่มลูกค้าที่มาติดต่อทำธุระในย่านนี้

(2.3) กลยุทธ์ที่ใช้ดำเนินการ จากการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลจากเว็บไซต์และ facebook ของโรงแรม ในช่วงที่มีมาตรการ Lockdown ทางโรงแรมตระวันนาได้ดำเนินกลยุทธ์ในด้านอาหารและเครื่องดื่ม และส่วนซักรีดซึ่งเป็นส่วนที่แยกการบริหารออกจากโรงแรม และเมื่อโรงแรมกลับมาเปิดให้บริการ จึงมีกลยุทธ์ในด้านการจัดเลี้ยงและจัดประชุมสัมมนาซึ่งเป็นจุดแข็งของโรงแรมอีกครั้ง

ตารางที่ 22 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมตระวันนา ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563

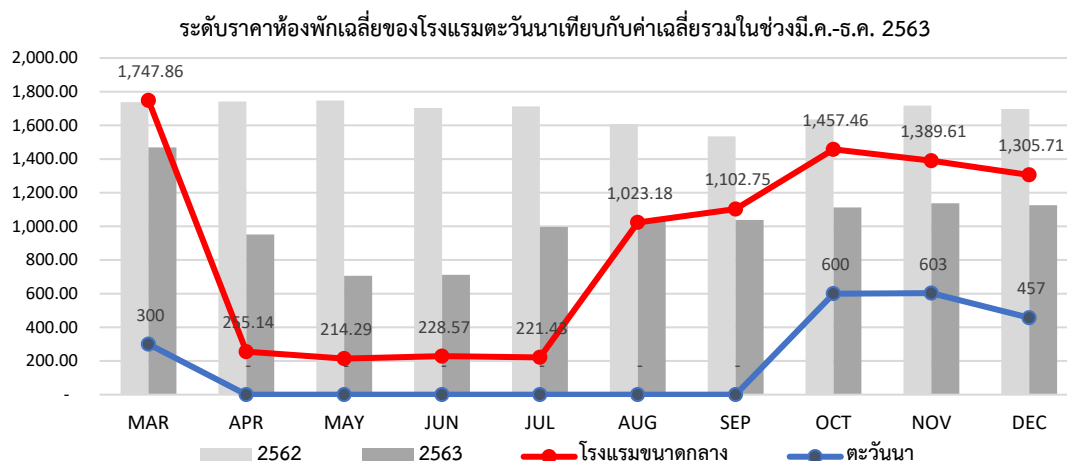
| กลยุทธ์ | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP | OCT | NOV | DEC |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| เราเที่ยวด้วยกัน | | | | | | | ST. | | | |

| กลยุทธ์ | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP | OCT | NOV | DEC |
|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Party/Meeting Package | | | | | | | ST. | | | |
| Wedding Package | | | | | | | ST. | | | |
| Food Delivery | ST. | | | | | | | | | |
| Catering Service | | ST. | | | | | | | | |
| Buffet/Lunch/Dinner Package | | | | | | | | ST. | | |
| Co-working Space | | | | | | | ST. | | | |
| Laundry Service | ST. | | | | | | | | | |
| Parking Service | | | | | ST. | | | | | |

หมายเหตุ : ST.=เริ่มดำเนินการ

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

(2.4) **ระดับราคาห้องพัก** จากการเก็บข้อมูลราคาห้องพักของโรงแรมตะวันนาตั้งแต่ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563 พบว่าระดับราคาห้องพักของโรงแรมต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง และต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้โรงแรมตะวันนายังมีการปิดตัวที่ค่อนข้างนาน จากกราฟจะเห็นได้ว่าโรงแรมตะวันนามีระดับราคาห้องพักลดลงจากเดิมเมื่อเทียบกับช่วงก่อนสถานการณ์ COVID-19 เหลือเพียง 33% ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจว่าเนื่องจากลักษณะกายภาพโรงแรมที่ค่อนข้างเก่าและทรุดโทรมจึงอาจส่งผลกระทบต่อราคาห้องพัก



รูปที่ 50 ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมตะวันนา เทียบกับค่าเฉลี่ยรวมในช่วง มี.ค.-ธ.ค.2563

ที่มา : เก็บข้อมูลโดยผู้วิจัย (2563)

5.2.3. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐาน SHA ของโรงแรมตะวันนา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมตะวันนาให้ความเห็นว่ามาตรฐาน SHA โดยหลักการทั้งหมดถือได้ว่าเป็นมาตรฐานที่ดีที่จะช่วยฟื้นฟูธุรกิจโรงแรม จุดประสงค์แรกของมาตรฐานนี้ก็เพื่อ

ความปลอดภัยของผู้เข้าพักและบุคลากรของโรงแรม ข้อที่สองคือเป็นเรื่องของการตลาดเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้บริการว่าทางโรงแรมได้รับมาตรฐานความสะอาดและความปลอดภัย ประโยชน์ที่ได้รับจากการรับรองมาตรฐานนี้คือ ทางโรงแรมจะได้มีโอกาสอยู่ในรายชื่อที่หน่วยงาน ททท. นำไปประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศภายหลังจากที่สถานการณ์แพร่ระบาดของคลัสเตอร์คลายไปในทางที่ดีขึ้น

ตารางที่ 23 แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐาน SHA ของโรงแรมตะวันนา

| แนวคิดเกี่ยวกับ SHA | คำสัมภาษณ์ | สรุปสาระสำคัญ |
|--|--|--|
| 1. เหตุผลในการเข้าร่วมโครงการ | “จุดประสงค์แรกของมาตรฐานนี้ก็คือเพื่อความปลอดภัยของผู้เข้าพักและบุคลากรของโรงแรม ข้อที่สองคือเป็นเรื่องของการตลาดเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้บริการว่าทางโรงแรมได้รับมาตรฐานความสะอาดและความปลอดภัย” | โครงการ SHA เป็นการให้การรับรองว่าโรงแรมนี้ได้มาตรฐานความปลอดภัยในช่วงสถานการณ์ COVID-19 |
| 2. ผลที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ | “สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่ที่ยังไม่เคยมา กลับกลุ่มที่สองคือกลุ่มเดิมที่เพิ่มความมั่นใจให้มากขึ้น ก็สามารถกระตือรือร้นมาจากเดิมที่เป็นศูนย์” | สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้ากลุ่มเดิมและกลุ่มใหม่ |
| 3. รายได้การเงิน ก่อน-หลัง เข้าร่วมโครงการ | “ยังไม่สามารถเปรียบเทียบได้ เพราะด้วยสถานการณ์โควิดปัจจุบัน ธุรกิจการท่องเที่ยวเกือบจะเป็นศูนย์ แต่ถ้าเอาไปเทียบกับช่วงสถานการณ์ปกติที่ยังดี ๆ คือมันเปรียบเทียบกันไม่ได้” | การเข้าร่วมโครงการ SHA ไม่มีผลให้รายได้ของโรงแรมเพิ่มขึ้นจนใกล้เคียงกับในช่งปกติ |
| 4. ความเห็นที่มีต่อโครงการ SHA | “มาตรฐาน SHA โดยหลักการทั้งหมดถือได้ว่าเป็นมาตรฐานที่ดีที่จะช่วยฟื้นฟูธุรกิจโรงแรม แต่มีสิ่งหนึ่งที่ควรปรับปรุงคือเรื่องการตรวจสอบประเมินหรือวัดผลกับโรงแรมที่ได้รับไปแล้วอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มาตรฐานนี้มีความเคร่งครัดรัดกุมมากขึ้น” | โครงการ SHA ควรมีการตรวจสอบหรือประเมินวัดผลอย่างต่อเนื่อง |
| 5. ระยะเวลาที่คาดว่าจะดำเนินการตามแนวทางที่ปรับตัว | “มันเหมือนเป็นภาวะจำเป็นที่ต้องดำเนินการไปในลักษณะนี้ เพราะว่านักท่องเที่ยวไม่มี ทีนี้เราก็ปรับตัวคือรับคนไทย รับลูกค้ารายเดือน หวังพึ่งคนไทยที่มามาทำธุระในเมือง トラบไต่ที่ยังไม่เปิดให้ต่างชาติเข้ามาเต็มที่ เรายังคงทรงๆไป” | ยังไม่สามารถประเมินได้ ทั้งหมดขึ้นอยู่กับ การเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

5.3. กรณีศึกษาโรงแรมเอเชีย

5.3.1. ลักษณะกายภาพและการดำเนินธุรกิจ

(1) กายภาพและทำเลที่ตั้ง

จากการเก็บข้อมูล สถานที่ตั้งของโรงแรมเอเชียตั้งอยู่ใกล้บริเวณย่านปทุมวัน ถนนพญาไท ซึ่งเป็นแหล่งศูนย์กลางการค้าที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่หลายแห่ง อาคารของโรงแรมเชื่อมต่อกับสถานีรถไฟฟ้าราชเทวีโดยตรง ช่วยให้แขกที่จองห้องพักทั้งที่เป็นนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจสามารถเดินทางได้โดยสะดวก โรงแรมเอเชีย ราชเทวีก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 2509 บริเวณริมถนนพญาไท เนื้อที่ประมาณ 2 ไร่ เพื่อก่อสร้างโรงแรมสูง 9 ชั้น ในช่วงปี 2529-2530 บริษัทได้มีการขยายต่อเติมและปรับปรุงอาคารโรงแรมเอเชีย เป็นโรงแรมขนาดห้องพัก 600 ห้อง พร้อมห้องจัดเลี้ยงและภัตตาคาร ต่อมาในปี 2532 บริษัทได้เข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทรับอนุญาตอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โรงแรมเอเชียเป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว มีห้องพักทั้งหมด 600 ห้อง ขนาดเริ่มต้นที่ 30 ตร.ม. อาคารมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน จึงได้รับการซ่อมแซมปรับปรุงบางส่วนในช่วงมาตรการ lockdown ที่มีการปิดโรงแรมชั่วคราว โดยส่วนมากเป็นพนักงานระบบประกอบอาคารส่วนต่างๆที่ชำรุดทรุดโทรม และ Façade ด้านหน้าอาคารเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงแรมให้ดูทันสมัยขึ้น



รูปที่ 51 ลักษณะกายภาพภายนอกโรงแรมเอเชีย

ที่มา : agoda.com (2563)



รูปที่ 52 ห้องพักแบบต่างๆของโรงแรมเอเชีย

ที่มา : agoda.com (2563)

(2) การดำเนินธุรกิจในช่วงก่อน-หลังสถานการณ์ COVID-19

จากการสัมภาษณ์ พบว่าในช่วงก่อนสถานการณ์ COVID-19 โรงแรมเอเชียมีสัดส่วนนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลักประมาณ 75% โดยมีจุดขายจากทำเลที่ตั้งใกล้ที่เดินทางสะดวก โดยมีทางเชื่อมจากรถไฟฟ้า BTS เข้าสู่อาคารโดยตรง มีภัตตาคารและห้องจัดเลี้ยงจัดประชุมสัมมนาขนาดใหญ่ และด้วยความที่มีชื่อเสียงยาวนานจึงทำให้กลุ่มลูกค้าหลักเป็นนักท่องเที่ยวที่ต้องการความสะดวกสบายจากการเดินทางด้วยรถไฟฟ้า และกลุ่มลูกค้าเดิมที่กลับมาพักกับโรงแรมอีกครั้ง

ต่อมาเมื่อเกิดสถานการณ์ COVID-19 โรงแรมเอเชียปรับเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเป็นคนไทยมากขึ้น โดยเฉพาะการรับจัดประชุมสัมมนาของหน่วยงานภาครัฐที่เดินทางมาจากต่างจังหวัด และจากชื่อเสียงของภัตตาคารที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าเก่าแก่ให้กลับมาเยี่ยมเยือนอีกครั้ง

ตารางที่ 24 กลุ่มลูกค้าของโรงแรมเอเชีย

| | ก่อนเกิด COVID-19 | | หลังเกิด COVID-19 | |
|----------------|-------------------|-------|-------------------|-------|
| Occupancy Rate | 75% | | 18-25% | |
| กลุ่มลูกค้า | ต่างชาติ | คนไทย | ต่างชาติ | คนไทย |

| | curfew | L | R1-R2 | R3-R4 | R5 | R6 | | | | |
|--------------------------------|--------|-----|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP | OCT | NOV | DEC |
| ห้องอาหาร Great Wall | ✓ | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Fitness | ✓ | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| สปา | ✓ | X | X | X | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| สระว่ายน้ำ | ✓ | X | X | X | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ห้องจัดเลี้ยง/ ประชุมสัมมนา | ✓ | X | X | X | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ห้องซักรีด | ✓ | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ส่วนครัว | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ที่จอดรถ | ✓ | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| งานระบบไฟฟ้า | ✓ | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| งานระบบ สระว่ายน้ำ | ✓ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| งานระบบปรับ อากาศ | ✓ | X | X | X | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| งานระบบลิฟท์ | ✓ | X | X | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

5.3.2.2. กลยุทธ์การปรับตัวด้านบริการ

จากการสัมภาษณ์ พบว่าในช่วง Lockdown จนถึงมาตรการผ่อนปรน ช่วงระยะเวลาประมาณ 3 เดือน โรงแรมเอเชียได้ปิดทำการชั่วคราวเพื่อทำการซ่อมแซมปรับปรุงพื้นที่บางส่วนที่ชำรุดทรุดโทรม เนื่องจากมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน โดยในระหว่างที่ปิดชั่วคราวเป็นโรงแรมแรกๆที่ได้รับริเริ่มให้บริการ Food Delivery เพื่อหารายได้ในช่วงที่โรงแรมปิด เมื่อโรงแรมกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง ได้มีการปรับรวมการให้บริการจากห้องอาหารทุกห้องมาไว้ที่จุดเดียว เพื่อลดต้นทุนให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ แต่ในส่วนห้องจัดประชุมสัมมนาและห้องจัดเลี้ยงได้กลับมาเปิดให้บริการแบบเต็มอัตรา เนื่องจากเป็นช่องทางรายได้ที่สำคัญมากที่สุด จากหน่วยงานราชการของภาครัฐ โดยมีการปรับรูปแบบการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐาน SHA การให้บริการในส่วน Room Service ยังคงมีแต่น้อยลงเนื่องจากไม่เป็นที่นิยมของลูกค้าชาวไทย

ตารางที่ 26 กลยุทธ์การปรับตัวด้านบริการของโรงแรมเอเชีย ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563

| การบริการ | curfew | L | R1-R2 | R3-R4 | R5 | R6 | | | | |
|------------|--------|-----|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP | OCT | NOV | DEC |
| โถงต้อนรับ | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| การบริการ | curfew | L | R1-R2 | R3-R4 | R5 | R6 | | | | |
|--|--------|-----|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP | OCT | NOV | DEC |
| Room Service | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ห้องอาหาร | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| สปา | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| สระว่ายน้ำ | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ฟิตเนส | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ห้องจัดประชุมสัมมนา | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| ห้องซักรีด | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ส่วนครัว | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| พนักงานแม่บ้าน | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ร.ป.ภ. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 0= ปิดให้บริการ 1 = เปิดให้บริการแบบปกติ 2 = ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ 3 = ลดการบริการจากเดิม | | | | | | | | | | |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

5.3.2.3. กลยุทธ์การปรับตัวด้านบริหาร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการปรับตัวด้านการบริหารออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านการบริหารโครงการ ดังนี้

(1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(1.1) ช่วงมาตรการ Lockdown ใช้พนักงานจำนวน 50-60 คน คิดเป็น 10% จากจำนวนทั้งหมดทำ Food Delivery โดยไม่มีการให้พนักงานออกแต่มีการให้ลาแบบไม่จ่ายเงินเดือน นอกจากนี้ยังให้พนักงานรับเงินจากประกันสังคมจนครบกำหนด จึงค่อยกลับมารับเงินเดือนจากโรงแรม

(1.2) ช่วงคลาย Lockdown เจรจากับพนักงานเพื่อขอลดเงินเดือนเหลือครึ่งหนึ่งจากเดิม กำหนดขั้นต่ำสุดไม่ให้เหลือน้อยกว่า 10,000 บาท โดยลดเวลาการทำงานของคนจากเดิม

(2) ด้านการบริหารโครงการ

(2.1) ช่วงก่อนสถานการณ์ COVID-19 เน้นจุดขายที่ชื่อเสียงที่ประกอบธุรกิจมาอย่างยาวนาน 50 กว่าปีแล้ว ทางผู้บริหารให้เหตุผลว่าการที่โรงแรมมีอายุมากทำให้ผลดีในเรื่องชื่อเสียงในการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม กลายเป็นเหมือนสถาบันหนึ่งที่ได้รับการยอมรับ นอกจากนี้ก็มีจุดขายเรื่องของทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่อยู่ติดกับสถานีรถไฟฟ้าจนสามารถทำทางเชื่อมเข้าสู่อาคาร ซึ่งมีโรงแรมเพียงไม่กี่แห่งที่สามารถทำได้ ทำให้โรงแรมกลายเป็น business hotel ใจ

กลางเมืองที่เดินทางสะดวก โดยก่อนหน้านี้ทางโรงแรมเคยมีโปรโมชั่นร่วมกับ BTS แคมป์รถไฟฟ้าให้กับแขกที่เข้าพักเพื่อใช้เดินทางท่องเที่ยวด้วยรถไฟฟ้า อีกสิ่งหนึ่งที่เป็นชื่อเสียงของโรงแรมเอเชียคือรสชาติอาหารที่ถูกปากนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ และมีให้เลือกสรรคามากมาย

(2.2) ช่วงสถานการณ์ COVID-19 ทางโรงแรมเอเชียเป็นผู้ริเริ่มการดำเนินกลยุทธ์ปรับตัวมาทำธุรกิจ Food Delivery เป็นแห่งแรกๆจนมีชื่อเสียง นอกจากนี้ทางโรงแรมจึงมุ่งเน้นไปที่การจัดประชุมสัมมนาของภาครัฐเป็นหลัก และในส่วนของพักรักก็เป็นเรื่องของการปรับราคาให้ดึงดูดนักท่องเที่ยวคนไทยมากขึ้น ขณะนี้ราคาขายของห้องพักลดลงมาเหลือแค่ 50-60% ของราคาที่เคยขาย

(2.3) กลยุทธ์ที่ใช้ดำเนินการ จากการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลจากเว็บไซต์และ facebook ของโรงแรม ในช่วงที่มีมาตรการ Lockdown ทางโรงแรมเอเชียได้ดำเนินกลยุทธ์ในด้านอาหารและเครื่องดื่มเป็นหลัก และมีการตั้งบูธออกงานในสถานที่ต่างๆเพื่อขายเมนูอาหารของโรงแรมเมื่อสถานการณ์คลี่คลายและเข้าสู่ช่วงปลายปีซึ่งเป็นฤดูท่องเที่ยวจึงเริ่มดำเนินกลยุทธ์ด้านการขายห้องพักและการให้บริการจัดเลี้ยง

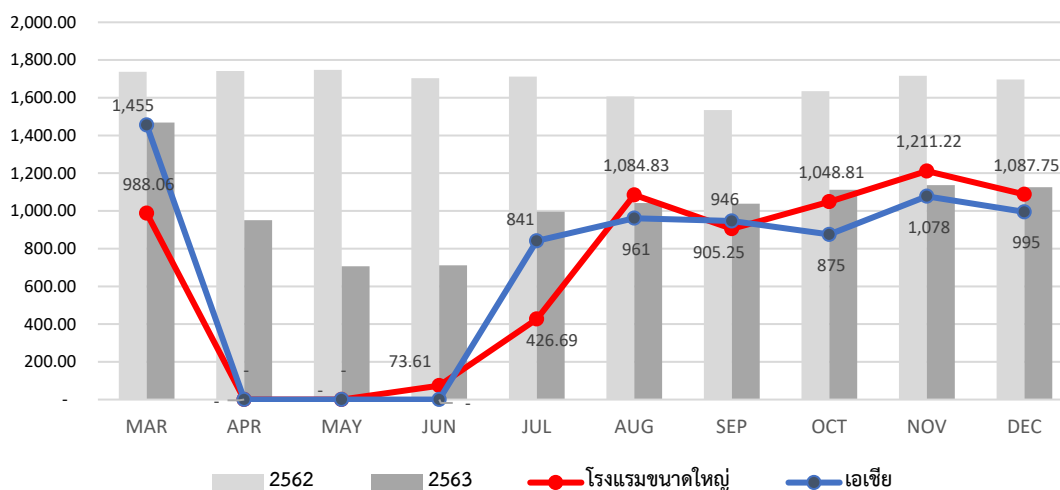
ตารางที่ 27 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมเอเชีย ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563

| กลยุทธ์ | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP | OCT | NOV | DEC |
|------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| เราเที่ยวด้วยกัน | | | | | | | | ST. | | |
| Long Stay Package (monthly/weekly) | | | | | | | ST. | | | |
| Expat Deal | | | | | | | | ST. | | |
| Wedding Package | | | | | | | | | ST. | |
| Food Delivery | ST. | | | | | | | | | |
| Catering Service | | ST. | | | | | | | | |
| Buffet/Lunch/Dinner Package | ST. | | | | | | | | | |
| POP UP Booth | | ST. | | | | | | | | |
| Fitness Member | | | | | | | | | | ST. |

หมายเหตุ : ST.=เริ่มดำเนินการ
ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

(2.4) ระดับราคาห้องพัก จากการเก็บข้อมูลราคาห้องพักของโรงแรมเอเชียตั้งแต่ช่วงเดือนมี.ค.-ธ.ค. 2563 พบว่าโรงแรมเอเชียมีระดับราคาห้องพักลดลงจากเดิมเมื่อเทียบกับช่วงก่อนสถานการณ์ COVID-19 เหลือประมาณ 40% ซึ่งในช่วง COVID-19 ระดับราคาห้องพักของโรงแรมค่อนข้างใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ และค่าเฉลี่ยของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยมีการปิดตัวเป็นระยะเวลาประมาณ 3 เดือน

ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมเอเชียเทียบกับค่าเฉลี่ยรวม ในช่วงมี.ค.-ธ.ค. 2563



รูปที่ 53 ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมเอเชีย เทียบกับค่าเฉลี่ยรวมในช่วง มี.ค.-ธ.ค.2563
ที่มา : เก็บข้อมูลโดยผู้วิจัย (2563)

5.3.3. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐาน SHA ของโรงแรมเอเชีย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมเอเชียสรุปได้ว่าการเข้าร่วมโครงการ SHA เป็นสิ่งที่โรงแรมทุกแห่งที่ยังเปิดดำเนินการอยู่ควรทำ เพื่อให้ได้รับการรับรองว่าโรงแรมของตนเองมีมาตรฐานความสะอาดและปลอดภัยต่อโรค การเข้าร่วมโครงการมาตรฐาน SHA จึงไม่ใช่ทางเลือกแต่เป็นสิ่งที่ต้องทำสำหรับธุรกิจที่อยู่ในมาตรฐาน ทางผู้บริหารโรงแรมคาดการณ์ว่ากลุ่มนักท่องเที่ยวจะให้ความสนใจกับมาตรฐาน SHA มากขึ้น หลังจากมีการผ่อนปรนให้สามารถเดินทางระหว่างประเทศได้ตามตารางที่ 28 แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐาน SHA ของโรงแรมเอเชีย

| แนวคิดเกี่ยวกับ SHA | คำสัมภาษณ์ | สรุปสาระสำคัญ |
|----------------------------------|---|--|
| 1. เหตุผลในการเข้าร่วมโครงการ | “เป็นเรื่องปกติที่ทุกคนที่ยังจะทำธุรกิจอยู่ต้องเข้า ในสถานการณ์ COVID ต้องทำสิ่งที่ SHA กำหนดอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าการที่มี SHA มาชัดเจนคือมีคนคล้ายๆมา Endorse ว่าโรงแรมนี้ทำได้มาตรฐานแล้ว” | โครงการ SHA เป็นการให้การรับรองว่าโรงแรมนี้ได้มาตรฐานความปลอดภัยในช่วงสถานการณ์ COVID-19 |
| 2. ผลที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ | “ถ้าไม่เข้าร่วมมันปิดโอกาสในการทำธุรกิจอยู่แล้ว ผมว่ามันไม่ใช่เป็นทางเลือกด้วยซ้ำไป มันจะเป็นสิ่งที่ต้องทำสำหรับธุรกิจที่อยู่ในมาตรฐาน เพราะว่าเงื่อนไขมันไม่ได้ยากและไม่ได้ทำให้ต้นทุนสูงขึ้นจนกระทั่งรับไม่ไหว” | การไม่เข้าร่วมอาจทำให้เสียโอกาสในการทำธุรกิจ |
| 3. รายได้การเงิน ก่อน- | “เปรียบเทียบกันแทบไม่ได้เลยครับ ขณะนี้ | การเข้าร่วมโครงการ SHA ไม่มีผลให้รายได้ |

| แนวคิดเกี่ยวกับ SHA | คำสัมภาษณ์ | สรุปสาระสำคัญ |
|--|--|---|
| หลัง เข้าร่วมโครงการ | เป็นเรื่องของการประคองตัวเพื่อให้หายใจได้เท่านั้นเอง ไม่ได้มีผลโดยตรงแบบมีนัยยะสำคัญ เพราะอย่างที่บอกว่ายังไงเราก็ต้องเข้า” | ของโรงแรมเพิ่มขึ้น |
| 4. ความเห็นที่มีต่อโครงการ SHA | “หลายอย่างที่ถูกกำหนดไว้ของ SHA พอสถานการณ์มันเริ่มเบาบางลง ก็อาจจะต้องผ่อนคลายนบ้าง Social Distance นี่ก็เป็น Cost ที่สำคัญอันนึงของการจัดประชุมสัมมนา เพราะถ้าเราต้องจัดที่นั่งให้ห่างจากของเดิม ในขณะที่ต้นทุนไม่ลดลง และก็เสียความสามารถในการทำรายได้” | โครงการ SHA ควรมีการปรับมาตรฐานบางอย่างลดลง เมื่อสถานการณ์เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เช่น มาตรการเว้นระยะห่าง |
| 5. ระยะเวลาที่คาดว่าจะดำเนินการตามแนวทางที่ปรับตัว | เป็นเรื่องของสถานการณ์ว่าจะปรับเปลี่ยนไปอย่างไร ทั้งหมดเนี่ยมันขึ้นอยู่กับ Demand ตัวเดียว ขณะนี้ภาพของ Supply มันก็กว้างแล้ว คือจำนวนโรงแรมส่วนหนึ่งก็ปิดไป | ยังไม่สามารถประเมินได้ ทั้งหมดขึ้นอยู่กับ Demand |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

5.4. สรุปเปรียบเทียบลักษณะการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง ผู้วิจัยสรุปเปรียบเทียบลักษณะการปรับตัวที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ลักษณะกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม 2) ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงแรม และ 3) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมในด้านต่างๆ ดังนี้

5.4.1. ลักษณะกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปลักษณะกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรมกรณีศึกษา ก่อน COVID-19 แบ่งออกเป็นด้านกายภาพ ด้านบริการ และด้านบริหาร สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 29 ลักษณะกายภาพและทำเลที่ตั้งของโรงแรมทั้ง 3 แห่ง

| รายละเอียด | โรงแรมคิวเทล | โรงแรมตะวันนา | โรงแรมเอเชีย |
|--------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| จำนวนดาว | 5 ดาว | 4 ดาว | 4 ดาว |
| ประเภทโรงแรม | ประเภท 4 | ประเภท 4 | ประเภท 4 |
| อายุโรงแรม | 15ปี | 50ปี | 55ปี |
| สถานที่ตั้ง | ถนนวิฑู เขตปทุมวัน | ถนนสุรวงศ์ เขตบางรัก | ถนนพญาไท เขตราชเทวี |
| จำนวนชั้น | 30 ชั้น | 12 ชั้น | 16 ชั้น |
| จำนวนห้องพัก | 75 ห้อง | 265 ห้อง | 600 ห้อง |

| รายละเอียด | โรงแรมศิวาเทล | โรงแรมตะวันนา | โรงแรมเอเชีย |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------|--------------|
| จำนวนห้องอาหาร | 2 | 3 | 4 |
| บาร์เครื่องดื่ม | 1 | 2 | 1 |
| จำนวนห้องประชุม | 5 | 9 | 12 |
| จำนวนสระว่ายน้ำ | 1 | 1 | 2 |
| ขนาดความจุ max ของห้องประชุม | 81 คน | 4,800 คน | 2,700 คน |
| ส่วนอื่นๆ | สำนักงาน Serviced apartment | - | - |
| สถานีใกล้เคียง | สถานีเพลินจิต | สถานีศาลาแดง | สถานีราชเทวี |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

(1) **ด้านกายภาพ** พบว่า โรงแรมศิวาเทลมีแนวโน้มการปรับตัวได้ดีกว่าโรงแรมตะวันนาและศิวาเทล โดยมีปัจจัยจาก 2 อย่าง คือ 1) ด้านสภาพอายุการใช้งาน โรงแรมศิวาเทลมีอายุการใช้งานน้อยกว่าโรงแรมตะวันนาและโรงแรมเอเชียอย่างชัดเจน ทำให้มีลักษณะกายภาพของอาคารทั้งภายนอกและภายในที่ดูใหม่กว่า ในขณะที่โรงแรมตะวันนาและโรงแรมเอเชียอาศัยช่วงมาตรการ lockdown ปิดปรับปรุงส่วนต่างๆของอาคารที่ชำรุดทรุดโทรม แต่ก็เป็นเพียงแค่ส่วนน้อยของอาคารทั้งหมด และ 2) ด้านลักษณะพื้นที่ใช้สอยของโรงแรมศิวาเทลเป็นแบบ mixed use ที่ประกอบด้วย ส่วนสำนักงาน ส่วนเซอวิสอพาร์ทเมนต์ และส่วนโรงแรม ทำให้มีการกระจายรายรับและรายจ่ายที่ดีกว่าอีก 2 โรงแรม

(2) **ด้านบริการ** พบว่า ทั้ง 3 โรงแรมมีจุดขายของการให้บริการที่แตกต่างกัน โดยโรงแรมศิวาเทลให้ความสำคัญในการให้บริการในส่วนของห้องพักมากที่สุด ด้วยการบริการด้าน room service และด้านอาหารและเครื่องดื่ม ในขณะที่โรงแรมตะวันนาและโรงแรมเอเชียให้ความสำคัญในการบริการส่วนห้องอาหารและการจัดประชุมสัมมนามากที่สุด ด้วยการบริการที่สามารถรับรองแขกจำนวนมากได้ นอกจากนี้ยังพบว่ามาตรการเว้นระยะห่างเพื่อควบคุมโรคมีผลทำให้ศักยภาพในการรองรับการให้บริการลูกค้าจำนวนมากทำได้น้อยลง

(3) **ด้านบริหารจัดการ** พบว่า โรงแรมศิวาเทลและโรงแรมเอเชียมีแนวคิดในการหาพันธมิตรทางธุรกิจโดยใช้ประโยชน์จากทำเลที่ตั้งที่เหมือนกัน โดยโรงแรมศิวาเทลร่วมมือกับโรงพยาบาลเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการด้านสุขภาพ ในขณะที่โรงแรมเอเชียร่วมมือกับรถไฟฟ้าบีทีเอสในการออกโปรโมชัน เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยว สำหรับในส่วนของโรงแรมตะวันนาไม่มีแนวคิดในเรื่องนี้ แต่อาศัยจุดเด่นจากทำเลที่ตั้งเช่นเดียวกัน ในการดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ต้องการอยู่ใกล้กับ

สถานที่ท่องเที่ยวกลางคืนและสถานีรถไฟฟ้ํา อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดสถานการณ์ COVID-19 ทำให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารโรงแรม โดยโรงแรมเอเชียและตะวันนําหันมาจับกลุ่มการจัดสัมมนาของหน่วยงานรัฐ ในขณะที่โรงแรมศิวาเทลมุ่งเน้นขายห้องพักกับกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างจังหวัดเป็นหลัก และชาวต่างชาติบางส่วนที่ยังพํานักอยู่ในประเทศไทย

5.4.3. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมในด้านต่างๆ

(1) ด้านกายภาพ พบว่า ทั้ง 3 โรงแรมมีการปรับตัวที่เหมือนกัน คือ การปิดพื้นที่หรือลดการใช้งานพื้นที่ในส่วน public และส่วนของห้องพักตามจำนวนแขกที่ลดลง ด้วยเหตุผลในเรื่องการลดภาระค่าใช้จ่ายในด้านพลังงาน และการลดภาระค่าใช้จ่ายในด้านแรงงานที่ต้องดูแล แต่ในส่วน service หรือส่วน back of the house ยังคงเปิดใช้งานตามปกติ ขณะที่ในส่วนของงานระบบพบว่า โรงแรมตะวันนําและโรงแรมเอเชียมีการปรับตัวในด้านการปรับลดการใช้งานของเครื่องระบบปรับอากาศซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดในด้านพลังงาน แต่ในส่วนโรงแรมศิวาเทลใช้ระบบปรับอากาศแบบ split type จึงไม่มีประเด็นในเรื่องนี้

ตารางที่ 30 สรุปเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวด้านกายภาพ

| รายละเอียด | ศิวาเทล | ตะวันนํา | เอเชีย | สาระสำคัญ |
|--|---------|----------|--------|---|
| การลดการใช้งานพื้นที่ส่วน Public | ✓ | ✓ | ✓ | ศิวาเทลเปลี่ยนจุด check-in จาก sky lobby มาชั้น 1 ตามมาตรการ SHA |
| การลดการใช้งานส่วนห้องพัก | - | ✓ | ✓ | มีการเปิดใช้จำนวนห้องพักใกล้เคียงกันที่ประมาณ 70-100 ห้อง |
| การลดจำนวนห้องอาหาร | - | ✓ | ✓ | เอเชียเปิด 1 ห้องอาหาร และนําเมนูวัตถุดิบจากห้องอาหารอื่นมาประยุกต์ใช้ |
| การลดจำนวนห้องประชุม | - | ✓ | - | การจัดประชุมสัมมนาจากหน่วยงานรัฐเป็นรายได้หลักในช่วงเวลานี้ |
| การลดการใช้งานส่วนครัว | - | - | - | ทั้ง 3 โรงแรมเปิดใช้งานเพื่อรองรับธุรกิจ Food Delivery |
| การลดการใช้งานส่วน BOH | - | - | - | จำเป็นต้องมีพนักงานดูแลสม่ำเสมอ |
| การลดการใช้งานระบบปรับอากาศ | - | ✓ | ✓ | ตะวันนําซื้อเครื่อง Chiller ที่มีขนาดเล็กลงแต่มีหลายเครื่องเพื่อแบ่งพื้นที่ควบคุมการทำงาน |
| การลดการใช้งานระบบลิฟท์ | ✓ | ✓ | ✓ | ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน |
| การปรับพื้นที่เพื่อเปลี่ยนประโยชน์ใช้สอย | - | ✓ | - | ตะวันนําปรับห้องประชุมบางส่วนเป็น Co-working Space แทน |

ที่มา : ผู้วิจัยติดต่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง (2563)

พนักงานลาหยุดแบบไม่รับเงินค่าจ้าง โดยโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง ต้องปรับลดจำนวนพนักงานลง หรือปรับลดเงินเดือนพนักงานเพื่อลดต้นทุนให้สอดคล้องกับรายได้ที่เกิดขึ้น ในส่วนของค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าที่สูงเกินความจำเป็นเกิดจากการที่ระบบปรับอากาศของโรงแรมส่วนใหญ่เป็นระบบ Chiller System ซึ่งจะถูกเปิดใช้พร้อมกันทั้งอาคารโดยไม่สามารถเปิดใช้เฉพาะจุดที่ต้องการได้ ทำให้สิ้นเปลืองพลังงานจำนวนมาก สิ่งที่ทางโรงแรมตระวันนาแก้ปัญหาคือการซื้อเครื่อง chiller ขนาดเล็กลงแต่แบ่งเป็นหลายเครื่องตามโซนพื้นที่ที่ต้องการควบคุมการใช้งาน ในขณะที่โรงแรมเอเชียเลือกที่จะเปิดเครื่อง chiller แบบลดกำลังการใช้งานลงเพื่อประหยัดพลังงาน สำหรับโรงแรมศิวาเทลไม่เจอปัญหานี้เนื่องจากใช้ระบบแอร์แบบ split type

3.2) การสร้างรายรับให้เกิดความต่อเนื่อง การสร้างรายได้จากธุรกิจหลากหลายรูปแบบมีส่วนช่วยในการประคับประคองให้ธุรกิจโรงแรมสามารถอยู่รอดต่อไปได้ ซึ่งในส่วนของโรงแรมศิวาเทลมีความได้เปรียบมากกว่าโรงแรมตระวันนาและโรงแรมเอเชียเพราะมีลักษณะเป็นอาคาร mixed use ที่มีรายได้จากเซอวิสอพาร์ทเมนต์และสำนักงานให้เช่าเข้ามาช่วยประคับประคองธุรกิจโรงแรมโรงแรมตระวันนาจึงเลือกปรับพื้นที่ห้องประชุมที่มีอยู่บางส่วนเป็น co-working space เพื่อสร้างรายได้แทนห้องประชุมที่จำนวนความต้องการลดลง อย่างไรก็ตามโรงแรมเอเชียเลือกใช้จุดแข็งจากชื่อเสียงด้านอาหาร ออกมาเปิดบูธนอกสถานที่ และด้านหน้าโรงแรม รวมไปถึงทำธุรกิจ food delivery แทนการลงทุนปรับเปลี่ยนพื้นที่

(4) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พบว่า ทั้ง 3 โรงแรมตอบคำสัมภาษณ์ในลักษณะเดียวกันคือไม่สามารถคาดการณ์ระยะเวลาของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ トラบไต่ที่ยังไม่มีการเปิดประเทศเพื่อรับผู้เดินทางมาจากต่างประเทศ นอกจากนี้ทั้ง 3 โรงแรมให้ความเห็นที่คล้ายกันว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่พึ่งพารายได้จากการท่องเที่ยวเป็นหลัก สัดส่วนรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติมีมากกว่า 70% จากรายได้รวมทั้งหมด ถึงแม้ว่าทางโรงแรมจะดำเนินกลยุทธ์ตามแนวทางที่ปรับตัวไปแล้ว รายได้ที่เกิดขึ้นยังไม่สามารถเทียบได้กับช่วงก่อนเกิด COVID-19 สิ่งที่ดำเนินการจึงเป็นการประคับประคองเพื่อให้ผ่านพ้นวิกฤต

ผลการศึกษาดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าการรับมือกับวิกฤตโควิด 19 ของโรงแรมมีวิธีการที่สำคัญ 3 แบบ คือ การปิดตัวชั่วคราวเพื่อลดผลกระทบจากรายจ่าย การปรับระดับราคาห้องพักให้ดึงดูดกลุ่มลูกค้าคนไทยเพื่อสร้างรายได้ให้ต่อเนื่อง และกลยุทธ์ดำเนินงานในด้านต่างๆเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใหม่ (New Normal)

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษางานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา

1) ผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19 ต่อการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการโรงแรมทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่เข้าร่วม SHA ในเขต CBD กรุงเทพมหานคร

2) แนวคิดและกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจของโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในเขต CBD กรุงเทพมหานคร ในด้านต่างๆที่เลือกใช้ในแต่ละช่วงเวลา

3) อุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น ทั้งก่อนและหลังการตัดสินใจเลือกแนวทางการปรับตัว ต่อผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19

จากการรวบรวมผลการศึกษาและนำมาวิเคราะห์โดยผู้วิจัยในบทที่ 4 ของการศึกษากลุ่มตัวอย่างโรงแรมทั้ง 46 แห่ง ได้แก่ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ และการสัมภาษณ์โรงแรมกรณีศึกษาในบทที่ 5 ได้แก่ โรงแรมศิวาเทล โรงแรมตะวันนา โรงแรมเอเชีย ตลอดจนจนถึงการสัมภาษณ์สมาคมโรงแรมไทย สามารถสรุปผลการศึกษาและอภิปรายได้ดังนี้

6.1. ผลสรุปของงานวิจัย

จากการศึกษาของผู้วิจัย สามารถแบ่งผลการศึกษาออกได้เป็น 4 ส่วน สรุปได้ดังนี้

6.1.1. ลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วมมาตรฐาน SHA

โรงแรมที่เข้าร่วมมาตรฐาน SHA ส่วนใหญ่มีทำเลที่ตั้งที่มีการเดินทางสะดวก ระยะห่างไม่เกิน 1 กม. จากแนวเส้นทางรถไฟฟ้า BTS และ MRT โรงแรมขนาดกลางและโรงแรมขนาดใหญ่มีทำเลที่ตั้งส่วนใหญ่อยู่ในเขตศูนย์กลางเศรษฐกิจอย่างเขตบางรักและเขตปทุมวัน ขณะที่โรงแรมขนาดเล็กอยู่กระจายทั่วไปในเขต CBD

(1) **โรงแรมขนาดเล็กที่เข้าร่วม SHA** มีจำนวนห้องตั้งแต่ 7-147 ห้อง อายุของโรงแรมเฉลี่ย 11 ปี มีทำเลที่ตั้งในเขตราชเทวีมากที่สุด 8 แห่ง รองลงมาเป็นเขตวัฒนา 6 แห่ง ระดับราคาห้องพักประมาณ 1,500-6,200บาท ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประมาณ 2,900 บาท โรงแรมขนาดเล็กเข้าร่วม SHA ตั้งแต่ พ.ศ.-ก.ย. 2563 ส่วนใหญ่เข้าร่วมในเดือน ก.ค. 2563

(2) **โรงแรมขนาดกลางที่เข้าร่วม SHA** มีจำนวนห้องตั้งแต่ 156-254 ห้อง อายุของโรงแรมเฉลี่ยอยู่ที่ 21 ปี มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตต่างๆ แต่ในเขตวัฒนาและเขตราชเทวีที่ไม่มีโรงแรมขนาดกลาง ระดับราคาห้องพักประมาณ 1,700-5,500บาท ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประมาณ 3,100 บาท ใกล้เคียงกับ

โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลางเข้าร่วม SHA ตั้งแต่ พ.ค.-ก.ย.2563 โดยช่วงเวลาที่เข้าร่วม SHA ของโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ในเดือน มิ.ย.2563

(3) โรงแรมขนาดใหญ่เข้าร่วม SHA มีจำนวนห้องตั้งแต่ 344-672 ห้อง อายุของโรงแรมเฉลี่ยอยู่ที่ 29 ปี มีทำเลที่ตั้งอยู่ในแคเิน 3 เขต ได้แก่ เขตบางรัก เขตปทุมวัน และเขตราชเทวี ระดับราคาห้องพักประมาณ 1,600-7,450บาท ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประมาณ 3,300 บาท สูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง โรงแรมขนาดใหญ่เข้าร่วม SHA ตั้งแต่ พ.ค.-ก.ย.2563 โดยช่วงเวลาที่เข้าร่วม SHA ของโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ในเดือน มิ.ย.2563 เช่นเดียวกับโรงแรมขนาดกลาง

ตารางที่ 32 สรุปผลการศึกษาลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในระหว่างเดือน พ.ค.-ต.ค. 2563

| ทำเลที่ตั้ง | โรงแรมขนาดเล็ก | | โรงแรมขนาดกลาง | | โรงแรมขนาดใหญ่ | |
|-------------------------------|-----------------|------------|-----------------|------------|-----------------|------------|
| | จำนวน | จำนวนวัน | จำนวน | จำนวนวัน | จำนวน | จำนวนวัน |
| คลองเตย | 5 | 67% | 2 | 65% | - | 0% |
| บางรัก | 5 | 40% | 2 | 69% | 2 | 75% |
| ปทุมวัน | 4 | 19% | 2 | 55% | 4 | 45% |
| ราชเทวี | 8 | 21% | - | - | 3 | 50% |
| วัฒนา | 6 | 34% | - | - | - | 0% |
| สาทร | 2 | 15% | 1 | 40% | - | 0% |
| | รวม 30 | เฉลี่ย 34% | รวม 7 | เฉลี่ย 50% | รวม 9 | เฉลี่ย 53% |
| ช่วงจำนวนห้องพัก | 14-147 ห้อง | | 156-254 ห้อง | | 344-792 ห้อง | |
| จำนวนห้องพักเฉลี่ย | 75 ห้อง | | 200 ห้อง | | 524 ห้อง | |
| ช่วงอายุ | 2-31 ปี | | 9-50 ปี | | 1-55 ปี | |
| อายุเฉลี่ย | 11 ปี | | 21 ปี | | 29 ปี | |
| ช่วงระดับราคาห้องพัก | 1,500-6,200 บาท | | 1,700-5,500 บาท | | 1,600-7,450 บาท | |
| ราคาห้องพักเฉลี่ย | 2,900 บาท | | 3,100 บาท | | 3,300 บาท | |
| ช่วงเวลาการเข้าร่วม SHA | พ.ค.-ก.ย. | | พ.ค.-ก.ย. | | พ.ค.-ก.ย. | |
| ช่วงที่เข้าร่วม SHA มากที่สุด | ก.ค. | | มิ.ย. | | มิ.ย. | |

ที่มา : ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ มี.ค.-ธ.ค. 2563

จากข้อมูลดังกล่าวมีข้อสังเกตว่าร้อยละจำนวนวันปิด อายุเฉลี่ย และราคาห้องพักเฉลี่ย มีความสัมพันธ์กับจำนวนห้องพัก โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อยมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละจำนวนวันปิด อายุเฉลี่ย และราคาห้องพักเฉลี่ยน้อยกว่าโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า

6.1.2. ผลกระทบจาก COVID-19ที่เกิดกับโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยศึกษาผลกระทบที่เกิดกับโรงแรม โดยพิจารณาจากข้อมูลจำนวนวันปิดทำการ และระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลงของปี 2563 ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนผลกระทบที่ได้รับจากการแพร่ระบาด พบว่า

(1) การปิดโรงแรมชั่วคราวแบ่งได้เป็น 3 ช่วงคือช่วงที่ 1 เดือนเม.ย. ช่วงที่ 2 พ.ค.-มิ.ย. และช่วงที่ 3 เดือนก.ค. 2563

6.1.2.1. ผลกระทบต่อโรงแรมขนาดเล็ก

(1) จำนวนวันที่ปิด พบว่าโรงแรมในเขตคลองเตยได้รับผลกระทบมากที่สุดโดยมีจำนวนวันปิดตัวมากที่สุด และเขตสาทรได้รับผลกระทบน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาจากทำเลที่ตั้งที่มีระยะห่างจากศูนย์กลาง CBD พบว่า โรงแรมที่ห่างจากเขต CBD มีแนวโน้มที่จะมีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าโรงแรมที่อยู่ใกล้ CBD

(2) การเปลี่ยนแปลงราคาห้องพัก พบว่าในช่วงมาตรการปิดเมืองเดือน เม.ย.2563 ราคาห้องพักเฉลี่ยลดต่ำลงมากที่สุดที่ 254 บาท แต่เมื่อเข้าสู่มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 1 ในเดือน พ.ค. 2563 ระดับราคาเริ่มมีแนวโน้มดีขึ้นเรื่อยๆจนถึงปลายเดือน ส.ค. 2563 เป็นต้นมา ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยมีแนวโน้มคงที่ในระดับที่สูงกว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่

6.1.2.2. ผลกระทบต่อโรงแรมขนาดกลาง

(1) จำนวนวันที่ปิด พบว่า โรงแรมในเขตคลองเตยและเขตบางรักได้รับผลกระทบใกล้เคียงกันและสูงกว่าพื้นที่อื่น ในขณะที่เขตสาทรได้รับผลกระทบน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาจากทำเลที่ตั้งที่มีระยะห่างจากศูนย์กลาง CBD และห่างจากแนวเส้นทางรถไฟฟ้าพบว่ามีแนวโน้มที่จะมีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าโรงแรมที่อยู่ใกล้กว่า

(2) การเปลี่ยนแปลงราคาห้องพัก พบว่าในราคาห้องพักเฉลี่ยลดต่ำลงอย่างมากตั้งแต่ช่วงมาตรการปิดเมืองเดือน เม.ย.2563 จนถึงมาตรการผ่อนปรนระยะต่างๆ ระดับราคาเฉลี่ยต่ำสุดที่ 214 บาท แต่เมื่อเข้าสู่มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 6 ในเดือน ส.ค. 2563 ระดับราคาเริ่มมีแนวโน้มดีขึ้นเรื่อยๆจนถึงเดือน ต.ค. 2563 เป็นต้นมา ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยมีแนวโน้มคงที่ในระดับที่สูงกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ แต่มีระดับราคาห้องพักเฉลี่ยต่ำกว่าโรงแรมขนาดเล็ก

6.1.2.3. ผลกระทบต่อโรงแรมขนาดใหญ่

(1) จำนวนวันที่ปิด พบว่า โรงแรมในเขตเขตบางรักถึงแม้มีจำนวนโรงแรมน้อยที่สุด แต่เมื่อพิจารณาเปอร์เซ็นต์จำนวนวันที่ปิดกลับสูงกว่าเขตอื่นอยู่ที่ 75% ในขณะที่เมื่อพิจารณาจากระยะห่างออกจากศูนย์กลาง CBD และห่างจากแนวเส้นทางรถไฟฟ้าพบว่ามีแนวโน้มที่จะมีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าโรงแรมที่อยู่ใกล้กว่า

(2) การเปลี่ยนแปลงราคาห้องพัก พบว่าในราคาห้องพักเฉลี่ยลดต่ำลงตั้งแต่ช่วงมาตรการปิดเมืองเดือน เม.ย.2563 จนกระทั่งโรงแรมปิดชั่วคราวทั้งหมด แต่เมื่อเข้าสู่มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 4 กลางเดือน มิ.ย. 2563 ระดับราคาเริ่มมีแนวโน้มดีขึ้นเรื่อยๆจนถึงต้นเดือน ส.ค. 2563 ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยมีแนวโน้มคงที่ในระดับที่ต่ำกว่าโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง

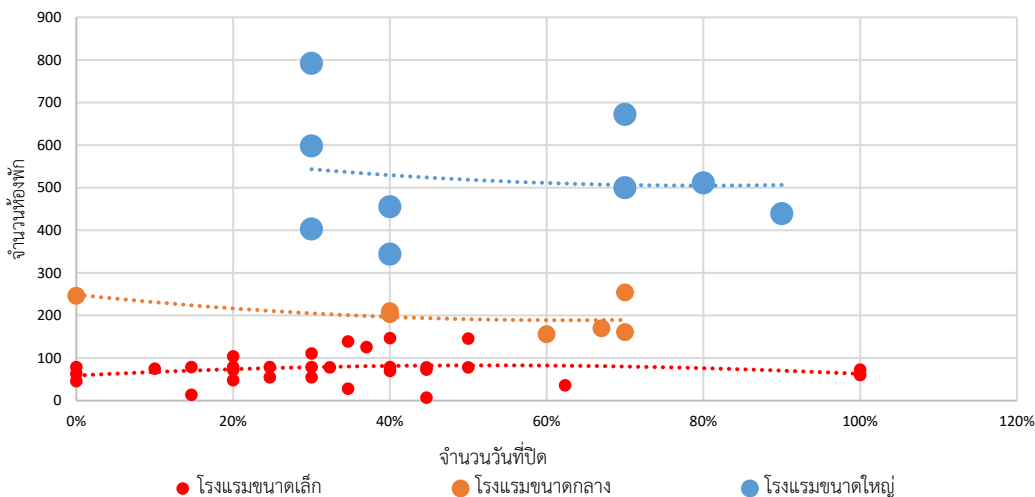
6.1.2.4. ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนวันปิด จำนวนห้องพัก และอายุโรงแรม

(1) **โรงแรมขนาดเล็ก** พบว่าจำนวนห้องพักของโรงแรมไม่มีผลต่อร้อยละของจำนวนวันปิดอย่างมีนัยยะสำคัญ ในขณะที่เมื่อพิจารณาอายุการใช้งานของโรงแรมพบว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละของจำนวนวันปิดสูงมากขึ้นอย่างชัดเจน ส่วนใหญ่มีจำนวนวันปิดอยู่ในช่วง 20-50%

(2) **โรงแรมขนาดกลาง** พบว่าจำนวนห้องพักของโรงแรมมีผลต่อร้อยละของจำนวนวันปิดเล็กน้อย โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากส่งผลให้จำนวนวันปิดตัวมากขึ้น เมื่อพิจารณาจากอายุการใช้งานของโรงแรมพบว่าโรงแรมที่มีผลต่อจำนวนวันปิดในระดับหนึ่ง โรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละของจำนวนวันปิดสูงมากขึ้น โดยส่วนใหญ่ประมาณ 40-70%

(3) **โรงแรมขนาดใหญ่** พบว่าจำนวนห้องพักของโรงแรมมีผลต่อร้อยละของจำนวนวันปิดเพียงเล็กน้อย โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละของจำนวนวันปิดตัวมากขึ้น ในขณะที่เมื่อพิจารณาอายุการใช้งานของโรงแรมพบว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละของจำนวนวันปิดสูงมากขึ้น โรงแรมแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือกลุ่มที่มีจำนวนวันปิดประมาณ 30-40% และอีกกลุ่มประมาณ 70-90%

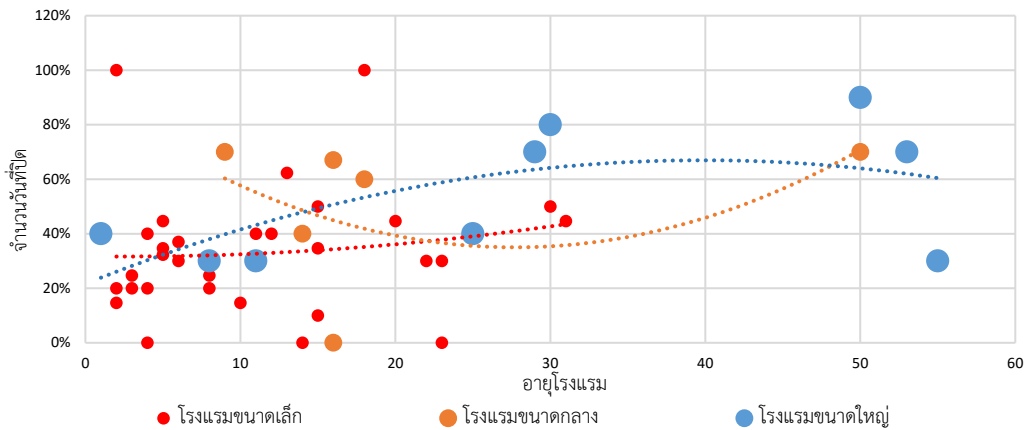
กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันปิดกับจำนวนห้องพัก มี.ค.-ธ.ค.2563



รูปที่ 56 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละจำนวนวันปิดกับจำนวนห้องพัก

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุโรงแรมเทียบกับร้อยละของจำนวนวันปิด มี.ค.-ธ.ค. 2563



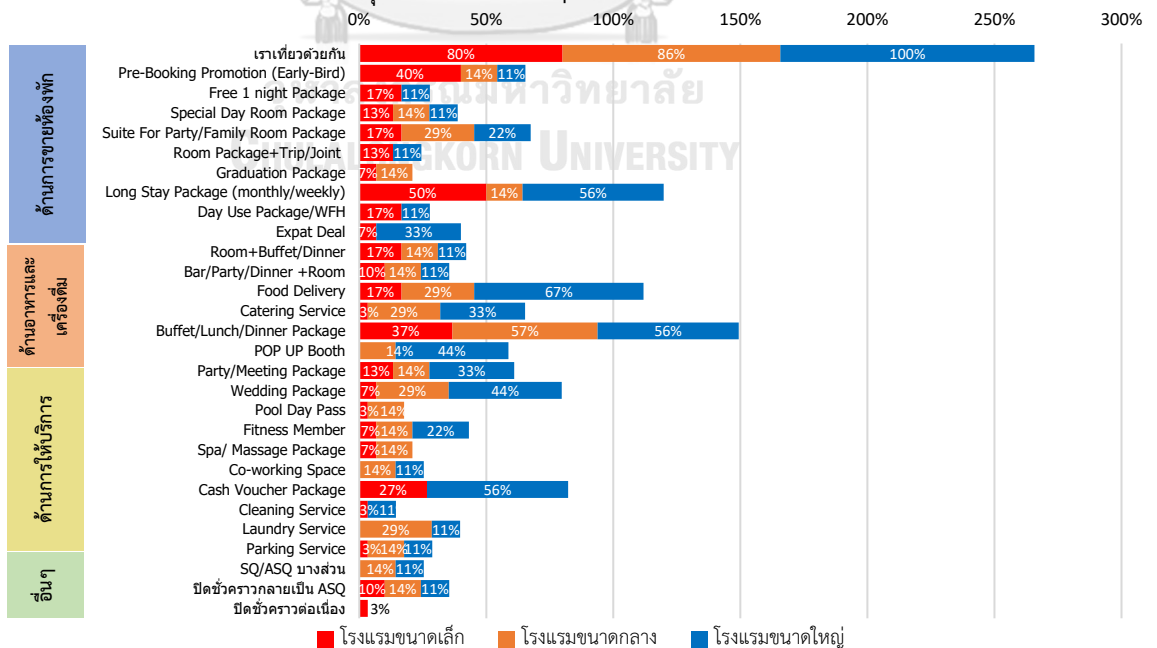
รูปที่ 57 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุโรงแรมกับร้อยละจำนวนวันปิด

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

6.1.3. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ที่เข้าร่วม SHA

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องของโรงแรมแต่ละขนาด เพื่อสำรวจแนวทางการปรับตัวของโรงแรม โดยพิจารณาจากข้อมูลที่แต่ละแห่งนำเสนอทางเลือกของการใช้บริการของโรงแรมในรูปแบบต่างๆ ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมมีการใช้กลยุทธ์ 3 ด้านคือ ด้านการขายห้องพัก ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม และด้านการให้บริการ อย่างไรก็ตาม โรงแรมแต่ละขนาดมีการใช้กลยุทธ์แต่ละแบบในสัดส่วนที่มากน้อยต่างกัน สรุปได้ดังนี้

กราฟแสดงกลยุทธ์การปรับตัวด้านต่างๆของโรงแรม ในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค.2563



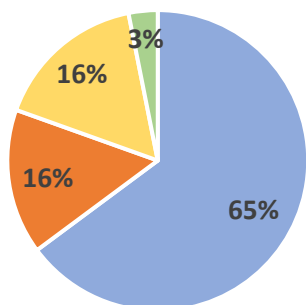
รูปที่ 58 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

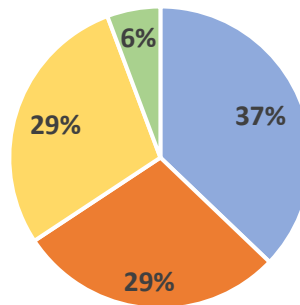
ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมทั้ง 3 ขนาดนิยมการใช้กลยุทธ์ด้านการขายห้องพักมากที่สุด โดยเฉพาะการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันซึ่งภาครัฐส่งเสริมให้เกิดการท่องเที่ยวขึ้นโดยสนับสนุนค่าห้องพักเป็นสัดส่วน 40% ของระดับราคาห้องพักที่มีการปรับลดลงเฉลี่ยจากเดิม ทั้งนี้โรงแรมขนาดเล็กมีระดับราคาห้องพักเฉลี่ยลดลง 35% โรงแรมขนาดกลางลดราคาเฉลี่ย 29% และโรงแรมขนาดใหญ่ลดราคาเฉลี่ย 21% เมื่อเปรียบเทียบกับราคาเดิมก่อน COVID-19

ทั้งนี้โรงแรมขนาดเล็กใช้กลยุทธ์ด้านการขายห้องพักคิดเป็นสัดส่วนมากถึง 65% ในขณะที่โรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่มีสัดส่วนในการใช้กลยุทธ์ด้านต่างๆใกล้เคียงกันมากกว่า โดยพบว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ใช้กลยุทธ์การขายอาหารและเครื่องดื่มเป็นสัดส่วนประมาณ 30% ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวทุกด้านในระดับใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากความพร้อมในเรื่องสถานที่และทรัพยากรที่จะให้บริการ ในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กมีความพร้อมในด้านการขายห้องพักสูงกว่าด้านอื่นๆ

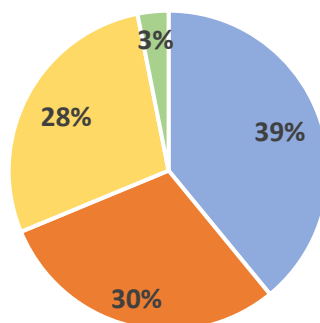
กลยุทธ์ของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก



กลยุทธ์ของกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง



กลยุทธ์ของกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่



■ ด้านการขายห้องพัก ■ ด้านอาหารและเครื่องดื่ม ■ ด้านการให้บริการ ■ ปรับเป็น SQ

รูปที่ 59 สัดส่วนการใช้กลยุทธ์ของโรงแรมแต่ละขนาด ช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

6.1.4. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา

จากแนวคิดและกลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจาก COVID-19 ของโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง พบว่าทำเลที่ตั้งของโรงแรมทั้ง 3 แห่ง มีการเดินทางที่สะดวกและอยู่ในย่านเศรษฐกิจที่สำคัญใจกลางกรุงเทพมหานครเหมือนกัน นอกจากนี้ ลักษณะกายภาพของโรงแรมทั้ง 3 แห่ง มีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ เป็นอาคารขนาดใหญ่สูงเกิน 10 ชั้นขึ้นไป อย่างไรก็ตาม ศิวาเทลมีข้อแตกต่างจากอีก 2 แห่ง คือเป็นอาคาร mixed use ที่มีขนาดห้องพักเริ่มต้นที่ห้องขนาดใหญ่แบบ Suite และมีอายุการใช้งานประมาณ 15 ปี ในขณะที่โรงแรมตะวันนาและโรงแรมเอเชียผ่านการใช้งานมาอย่างยาวนานถึงประมาณ 50-55 ปี ทำให้ลักษณะกายภาพมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนจากปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อลักษณะการปรับตัวที่สำคัญของโรงแรม ดังนี้

ตารางที่ 33 สรุปเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษาจากบท 5

| พื้นที่ส่วนต่างๆ | ศิวาเทล | ตะวันนา | เอเชีย |
|---|---|--|---|
| ส่วน Public - Lobby - Reception | - ปิดชั่วคราว 1 เดือน และกลับมาเปิดใช้งานอีกครั้ง เฉพาะชั้น 1 - ปิดใช้งาน Sky Lobby | - ปิดชั่วคราว 7 เดือน และกลับมาเปิดใช้งานอีกครั้ง ตามปกติ | - ปิดชั่วคราว 3 เดือน ปรับปรุงงานตกแต่งภายในบางส่วน และกลับมาเปิดใช้งานอีกครั้งตามปกติ |
| ส่วนห้องพัก | - ปิดชั่วคราว 1 เดือน และกลับมาเปิดเต็มจำนวน (75 ห้อง) - ให้บริการตามปกติเสริมด้วยมาตรฐาน SHA | - ปิดชั่วคราว 7 เดือน ปรับปรุงงานตกแต่งภายในบางส่วน และกลับมาเปิดให้บริการแค่ 2 ชั้น (80 ห้อง) - ยกเลิกการให้บริการชั่วคราว | - ปิดชั่วคราว 3 เดือน และกลับมาเปิดให้บริการแค่บางส่วน (100 ห้อง) - ลดการให้บริการลง แต่ปรับให้สอดคล้องกับ SHA |
| ส่วน Facility โครงการ - ร้านอาหาร - ห้องประชุม - สระว่ายน้ำ - Fitness - Spa | - ปิดชั่วคราว 1 เดือน และกลับมาเปิดอีกครั้งตามปกติ - ให้บริการตามปกติทุกส่วนเสริมด้วยมาตรฐาน SHA | - ปิดชั่วคราว 7 เดือน - ปรับปรุงห้องประชุม บางส่วนเป็น co-working space - ส่วนร้านอาหารให้บริการโดยปิดใช้งานพื้นที่ให้เล็กลง - ส่วนสระว่ายน้ำและ fitness ลดการให้บริการ | - ปิดชั่วคราว 3 เดือน - ส่วนห้องประชุมเปิดใช้งานเต็มอัตรา - ส่วนร้านอาหารเปิดให้บริการห้องเดียว และนำเมนูกับวัตถุดิบจากห้องอื่นที่ปิดมาเสริม - ส่วนสระว่ายน้ำและ fitness บริการตามปกติ |
| ส่วน BOH (Back of the house) | - ส่วนซักรีดเปิดต่อเนื่อง - ส่วนครัวเปิดต่อเนื่อง เพื่อ | - ส่วนซักรีดเปิดต่อเนื่อง - ส่วนครัวเปิดต่อเนื่อง เพื่อ | - ส่วนซักรีดเปิดต่อเนื่อง - ส่วนครัวเปิดต่อเนื่อง เพื่อ |

| พื้นที่ส่วนต่างๆ | ศิวาเทล | ตะวันนา | เอเชีย |
|-------------------------|---|--|---|
| | รองรับธุรกิจ Food Delivery | รองรับธุรกิจ Food Delivery | รองรับธุรกิจ Food Delivery |
| ส่วน Service และงานระบบ | - เปิดต่อเนื่อง - ปิดการใช้งานลิฟท์บางส่วน - ลดจำนวนพนักงาน โดยการปลดบางส่วนออก | - ปิดปรับปรุงชั่วคราวเพื่อซ่อมแซมงานระบบต่างๆ - เปลี่ยนระบบแอร์ใหม่ - ลดจำนวนพนักงาน โดยการปลดบางส่วนออก | - ปิดปรับปรุงชั่วคราวเพื่อซ่อมแซมงานระบบบางส่วน - งานระบบสระว่ายน้ำเปิดต่อเนื่อง - ลดจำนวนพนักงานโดยการให้ลาแบบไม่จ่ายเงินเดือน |

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

1) **ด้านกายภาพ** พบว่าโรงแรมทั้ง 3 แห่ง มีการปิดชั่วคราวในบริเวณส่วน Public ส่วนห้องพัก และส่วน Facility ที่เหมือนกัน แต่มีข้อแตกต่างในเรื่องของระยะเวลาการปิดตัวและการปรับเปลี่ยนด้านการกายภาพ โดยโรงแรมศิวาเทลปิดใช้งานพื้นที่ sky lobby เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการคัดกรองผู้เข้าพักของ SHA ในขณะที่โรงแรมตะวันนาและโรงแรมเอเชียอาศัยช่วงเวลาที่ปิดชั่วคราวปรับปรุงงานระบบประกอบอาคารและงานตกแต่งภายในบางส่วนที่ทรุดโทรม อย่างไรก็ตามพบว่าส่วน BOH และส่วน Service โดยส่วนใหญ่มีการเปิดใช้งานอย่างต่อเนื่องทั้ง 3 โรงแรม เพื่อรองรับการใช้งานส่วนครัวสำหรับธุรกิจ Food Delivery กิจกรรมต่างๆที่พนักงานโรงแรมต้องดูแลเพื่อให้เกิดความพร้อมตลอดเวลา และงานระบบต่างๆที่ไม่สามารถปิดได้ 100% เพราะจะทำให้เกิดความเสียหายต่อโรงแรม

2) **ด้านบริการ** พบว่าโรงแรมทั้ง 3 แห่งมีการเสริมมาตรฐานการให้บริการจากเดิมให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของ SHA โรงแรมตะวันนาและโรงแรมเอเชียมีการลดระดับการให้บริการลงบางส่วนให้สอดคล้องกับพื้นที่ใช้งาน และเป็นการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากรายได้ที่ลดลงจากการปรับระดับราคาห้องพักและ Occ.Rate ในขณะที่โรงแรมศิวาเทลให้บริการทุกส่วนตามปกติ นอกจากนี้ยังพบว่ามาตรการเว้นระยะห่างมีผลทำให้ความสามารถในการรองรับการให้บริการลูกค้าลดลงทั้ง 3 แห่ง

3) **ด้านบริหารจัดการ** พบว่าโรงแรมทั้ง 3 แห่งมีการลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงานลง ด้วยการลดจำนวนพนักงานและยื่นเรื่องต่อประกันสังคมเพื่อรับเงินชดเชย แต่อย่างไรก็ตามโรงแรมเอเชียเลือกใช้วิธีการให้พนักงานบางส่วนลาแบบไม่จ่ายเงินเดือน และลดเงินเดือนพนักงาน ในขณะที่โรงแรมศิวาเทลและโรงแรมตะวันนาเมื่อปลดพนักงานบางส่วนออกแล้ว กลับมาให้เงินเดือนในระดับปกติ ในขณะที่เดียวกันโรงแรมทั้ง 3 แห่งนอกจากมีแนวคิดในการลดรายจ่ายแล้ว ยังมีแนวคิดการ

บริหารให้รายได้เกิดความต่อเนื่อง โดยทั้งโรงแรมเอเชียและโรงแรมตะวันนามีแนวคิดในการพึ่งพาการจัดสรรมาจากหน่วยงานรัฐที่คล้ายคลึงกัน ในขณะที่โรงแรมศิวาเทลส่งเสริมการใช้พื้นที่ส่วนกลางให้มากขึ้น โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าจากส่วนสำนักงานและเซอวิสอพาร์ทเมนต์

6.1.5. แนวคิดต่อการเข้าร่วม SHA

จากการศึกษาพบว่า โรงแรมกรณีศึกษามีแนวคิดต่อการเข้าร่วม SHA สรุปได้ดังนี้

1) มาตรฐาน SHA มีขึ้นเพื่อรับรองความสะอาดและความปลอดภัยต่อแขกที่มาพักและพนักงาน ซึ่งทางโรงแรมยื่นขอการรับรองเพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อแขกที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ ถึงแม้ว่าทางโรงแรมจะมีมาตรฐานการรักษาความสะอาดและความปลอดภัยจากโรคที่สูงกว่าในช่วงปกติอยู่แล้ว

2) ผู้ประกอบการมีความเห็นว่ามาตรฐานนี้ยังไม่เป็นที่รู้จักหรือเป็นที่สนใจต่อคนทั่วไป เนื่องจากมองว่านักท่องเที่ยวให้ความสำคัญต่อเรื่องความสวยงามของลักษณะกายภาพของโรงแรม และทัศนียภาพ นอกจากนี้ยังขาดการโปรโมทจากภาครัฐเพื่อยกระดับความสำคัญของมาตรฐานให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

3) จากสถานการณ์แพร่ระบาด COVID-19 ทำให้โรงแรมต้องมีการเพิ่มเติมมาตรฐานความสะอาดและความปลอดภัย นอกจากนี้โรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน SHA จะมีโอกาสได้รับการโปรโมทผ่านหน่วยงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่จะนำรายชื่อโรงแรมที่เข้าร่วมไปโปรโมทการท่องเที่ยวกับต่างประเทศเมื่อสถานการณ์คลี่คลายลง

4) ผู้ประกอบการมองว่าการตรวจสอบโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ไปแล้วของหน่วยงานที่รับผิดชอบจากภาครัฐยังไม่เพียงพอ

5) มาตรฐาน SHA เป็นมาตรฐานที่โรงแรมทุกแห่งจำเป็นต้องปฏิบัติในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 อยู่แล้ว เพื่อให้เกิดความปลอดภัยต่อผู้เข้าพักและพนักงานของโรงแรม โรงแรมทุกแห่งที่ยังเปิดให้บริการอยู่จำเป็นต้องยื่นขอการรับรองเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ภาครัฐกำหนด

6) มาตรฐานนี้เป็นการคัดกรองอนุญาตให้เฉพาะโรงแรมที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายเข้าร่วมเท่านั้น จึงเสมือนเป็นการส่งเสริมให้โรงแรมอื่นๆปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อพัฒนาโรงแรมให้มีมาตรฐานที่ถูกต้อง

6.1.6. สรุปลักษณะการปรับตัวที่เกิดขึ้นของโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

จากผลการศึกษา สามารถสรุปลักษณะการปรับตัวของโรงแรมแต่ละขนาดได้จากผลกระทบที่เกิดขึ้นในเรื่องจำนวนวันปิดชั่วคราว และระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่การเลือกใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวที่แตกต่างกัน ดังนี้

6.1.6.1. โรงแรมขนาดเล็กที่เข้าร่วม SHA

1) **ด้านผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงแรม** สรุปได้ว่า โรงแรมขนาดเล็กมีอายุโรงแรมเฉลี่ยน้อยที่สุด ประมาณ 11 ปี โดยได้รับผลกระทบจากจำนวนวันปิดน้อยที่สุดเฉลี่ย 34% และมีการลดระดับราคาห้องพักมากที่สุดเฉลี่ย 35% แสดงให้เห็นถึงการปรับตัวในด้านการขายห้องพัก โดยเน้นเรื่องของการลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า เป็นผลมาจากลักษณะกายภาพของอาคารที่มีสภาพใหม่ ทำให้การตั้งระดับราคาเดิมก่อนเกิด COVID-19 ทำได้เฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอื่น เมื่อมีการปรับลดราคาจึงดึงดูดลูกค้าได้มากกว่า ทำให้จำนวนวันปิดตัวน้อยกว่ากลุ่มอื่น

2) **ด้านกลยุทธ์การปรับตัว** สรุปได้ว่า กลยุทธ์การด้านขายห้องพักมีสัดส่วนมากที่สุดที่ 65% อันเนื่องมาจากจุดแข็งของโรงแรมขนาดเล็กในเรื่องของอายุการใช้งานที่ยังน้อย ส่งผลให้กายภาพของโรงแรมดูใหม่และมีการออกแบบที่ดูสวยงามทันสมัย ทำให้การปรับระดับราคาห้องพักเพื่อดึงดูดลูกค้าทำได้มากกว่าโรงแรมกลุ่มอื่น

6.1.6.2. โรงแรมขนาดกลางที่เข้าร่วม SHA

1) **ด้านผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงแรม** สรุปได้ว่า โรงแรมขนาดกลางมีอายุโรงแรมเฉลี่ย 21 ปี โดยได้รับผลกระทบจากจำนวนวันปิดเฉลี่ย 50% และมีการลดระดับราคาห้องพักเฉลี่ย 29% สะท้อนให้เห็นว่าโรงแรมขนาดกลางได้รับผลกระทบมากกว่าโรงแรมขนาดเล็ก เมื่อดูจากจำนวนวันปิดตัวที่มากกว่า ถึงแม้ว่าจะมีการปรับระดับราคาห้องพักลดลงน้อยกว่า

2) **ด้านกลยุทธ์การปรับตัว** สรุปได้ว่า ถึงแม้กลยุทธ์ด้านการขายห้องพักจะมีสัดส่วนที่สูงกว่าด้านอื่น แต่กลยุทธ์ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม และด้านการให้บริการ มีสัดส่วนที่สูงเท่ากันประมาณ 29% มากกว่ากลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก สะท้อนให้เห็นทางเลือกในการปรับตัวที่มากกว่านอกเหนือจากการขายห้องพัก เนื่องด้วยความพร้อมในด้านกายภาพของส่วน Facility

6.1.6.3. โรงแรมขนาดใหญ่ที่เข้าร่วม SHA

1) **ด้านผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงแรม** สรุปได้ว่า โรงแรมขนาดใหญ่มีอายุเฉลี่ยประมาณ 29 ปี โดยได้รับผลกระทบจากจำนวนวันปิดมากที่สุดเฉลี่ย 53% แต่มีการลดระดับราคาห้องพักน้อยที่สุดเฉลี่ย 21% สะท้อนให้เห็นว่าโรงแรมขนาดใหญ่ได้รับผลกระทบมากที่สุด เมื่อดูจากจำนวนวันปิดตัวที่สูงที่สุด ถึงแม้ว่าจะมีการปรับระดับราคาห้องพักลดลงน้อยที่สุด

2) **ด้านกลยุทธ์การปรับตัว** สรุปได้ว่า กลยุทธ์ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม และกลยุทธ์ด้านการให้บริการมีสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดกลาง สะท้อนให้เห็นการปรับตัวที่อาศัยข้อได้เปรียบในเรื่องขนาดของ Facility ที่มีความพร้อมในการให้บริการมากกว่า

6.1.7. สรุปลักษณะการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา

จากผลการศึกษา สามารถสรุปลักษณะการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษาแต่ละขนาดได้จากการปรับตัวด้านกายภาพ ด้านบริการ และด้านบริหาร ซึ่งนำไปสู่การเลือกใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวที่แตกต่างกัน ดังนี้

6.1.7.1. โรงแรมศิวาเทล พบว่า มีการปิดตัวชั่วคราวประมาณ 1 เดือน และมีการปรับลดกิจกรรมบางอย่างเพื่อลดค่าใช้จ่าย และเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการป้องกันโรคของ SHA ได้แก่ การปรับลดการใช้งานพื้นที่ส่วน public การปรับลดจำนวนที่นั่งในร้านอาหาร การลดการใช้งานลิฟท์ และการปรับลดจำนวนพนักงาน กลยุทธ์ที่ใช้มักเน้นในเรื่องโปรโมชันส่วนลดค่าห้องพัก และโปรโมชันห้องอาหาร

6.1.7.2. โรงแรมตะวันนา พบว่า มีการปิดตัวชั่วคราวประมาณ 7 เดือน เพื่อปิดปรับปรุงงาน ตกแต่งภายในบางส่วน และการปรับเปลี่ยนการใช้งานพื้นที่บางส่วนที่เป็นห้องประชุมให้กลายเป็นพื้นที่สำนักงาน co-working space ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดการสร้างรายได้ที่หลากหลายมากขึ้น เนื่องจากห้องประชุมมีมากเกินความจำเป็นในช่วงที่เกิดสถานการณ์ COVID-19 นอกจากนี้ยังมีการซ่อมแซมงานระบบประกอบอาคารที่ชำรุดทรุดโทรม และการลดรายจ่ายที่สำคัญ อย่างการลดจำนวนพนักงาน และการเปลี่ยนงานระบบปรับอากาศให้มีขนาดเครื่องเล็กลงและแบ่งเป็นหลายตัวเพื่อแยกการควบคุม ทั้งนี้ก็เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าที่เกิดขึ้น เมื่อกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้งพบว่าเปิดใช้งานทั้งหมดแค่ 4 ชั้น โดยเป็นส่วนห้องพัก 2 ชั้น ประมาณ 80 ห้อง กลยุทธ์ที่ใช้ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการขายอาหารและเครื่องดื่ม เช่น โปรโมชันห้องอาหาร และการบริการ Food นอกจากนี้ยังพบว่าโรงแรมตะวันนามีกิจกรรมด้านการให้บริการที่สำคัญ ได้แก่ การจัดโปรโมชันจัดงานแต่งงาน, โปรโมชันจัดงานเลี้ยงและงานสัมมนา, การให้บริการเช่าที่จอดรถ และการให้บริการซักรีด

6.1.7.3. โรงแรมเอเชีย พบว่า มีการปิดตัวชั่วคราวประมาณ 3 เดือน เพื่อปิดปรับปรุงงาน ตกแต่งภายในบางส่วน และปรับลดจำนวนพนักงานโดยให้บางส่วนลาแบบไม่จ่ายเงินเดือน และลดเงินเดือนพนักงานลง 50% เมื่อกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง ทางโรงแรมเอเชียปรับลดการใช้งานพื้นที่ส่วนห้องอาหารให้เหลือเพียงแค่ห้องเดียว และเปิดใช้งานห้องพักแค่ 100 ห้อง ในขณะที่ส่วนห้องประชุมเปิดให้บริการเต็มจำนวนเพื่อรองรับการจัดประชุมสัมมนาจากภาครัฐ กลยุทธ์สำคัญที่โรงแรมเอเชียใช้ คือ กลยุทธ์ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นจุดแข็งที่สร้างชื่อเสียงให้กับโรงแรมมาอย่างยาวนาน ได้แก่ การจัดโปรโมชันห้องอาหารและบุฟเฟ่ต์ การทำ Food Delivery และการเปิดซุ้มขายอาหารนอกสถานที่

การปรับตัวที่เกิดขึ้นสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการและกลยุทธ์ที่เลือกใช้แตกต่างกัน โดยที่โรงแรมศิวาเทลซึ่งเป็นโรงแรมขนาดเล็กใช้กลยุทธ์ในด้านการขายห้องพัก และการขายอาหาร ในขณะที่โรงแรมตะวันนาซึ่งเป็นโรงแรมขนาดกลางใช้กลยุทธ์ด้านการขายอาหารและด้านการให้บริการเป็นหลัก และในส่วนของโรงแรมเอเชียซึ่งเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ใช้กลยุทธ์ด้านการขายอาหารและด้านการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดประชุมสัมมนาจากภาครัฐเป็นหลัก นอกจากนี้ยังพบว่าทั้ง 3 โรงแรมในช่วง COVID-19 มีจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการใกล้เคียงกัน คือ 75-100 ห้อง สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะกายภาพของโรงแรมมีผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ และการปรับตัวในด้านต่างๆ ทั้งหมดเป็นไปเพื่อลดรายจ่ายและสร้างรายได้ให้ต่อเนื่อง

6.2. อภิปรายผลการศึกษา

1) ด้านลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วม SHA

จากการศึกษาพบว่าโรงแรมที่เข้าร่วม SHA มีลักษณะทำเลที่ตั้งที่เดินทางสะดวกใกล้เคียงกัน คือมีที่ตั้งอยู่ในแนวเส้นทางรถไฟฟ้า BTS และ MRT โรงแรมขนาดเล็กมีสภาพอายุการใช้งานเฉลี่ยต่ำกว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่มากกว่า 10 ปี ตั้งแต่มีการริเริ่มโครงการ SHA โดยภาครัฐเมื่อวันที่ 18 พ.ค. 63 ช่วงเวลาที่โรงแรมส่วนใหญ่เข้าร่วมโครงการ SHA ประมาณเดือน มิ.ย.-ก.ค. 63 ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Pforr (2006) ว่าในอดีตที่ผ่านมาเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ รัฐบาลมักมีมาตรการให้การช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ แก่ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลังเกิดภาวะวิกฤต ควบคู่ไปกับมาตรการส่งเสริมทางการตลาดเชิงรุกของภาครัฐ

2) ด้านกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมต่อผลกระทบที่ได้รับจาก COVID-19

จากการศึกษาการปรับตัวที่สำคัญของโรงแรมใน 2 ด้าน คือจำนวนวันปิด และระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลง สะท้อนให้เห็นการปรับตัวเพื่อลดรายจ่ายและสร้างรายได้ให้เกิดความต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักที่ลดลงเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นและจงใจกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่เพื่อทดแทนกลุ่มลูกค้าเดิมซึ่งก็คือกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยที่กำลังซบเซามากกว่า นอกจากนี้โรงแรมแต่ละแห่งยังต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินงานในหลากหลายด้านเพื่อการปรับตัวและหาวิธีสร้างรายได้ในรูปแบบใหม่ด้วยต้นทุนเดิมที่มีอยู่ เช่น การขายห้องพักระยะยาว การทำธุรกิจ Food Delivery อย่างไรก็ตามเมื่อโรงแรมได้รับผลกระทบจนไม่สามารถหารายได้ที่เพียงพอจึงจำเป็นต้องมีการปิดตัวชั่วคราวเพื่อลดรายจ่ายประจำที่เกิดขึ้น ซึ่งตรงกับผลงานการศึกษาของ (Glaesser, 2006) การเลือกใช้มาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ต้องคำนึงถึงลักษณะและศักยภาพของโรงแรม ในเรื่องกำหนดนโยบายด้านราคา (Price Policy) ที่มีความ

ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ และงานวิจัยของ Niininen (2013) เกี่ยวกับการจัดการต้นทุนระหว่างภาวะวิกฤต

3) การเข้าร่วมโครงการรับรองมาตรฐาน SHA

การเข้าร่วมมาตรฐาน SHA เป็นการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยต่อโรค COVID-19 อาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารโรงแรม แต่มีผลทางอ้อมในเชิงการรับรู้จากสาธารณะจากการได้รับการรับรองมาตรฐานโดยภาครัฐในด้านความสะอาดและความปลอดภัยต่อ COVID-19 เสริมขึ้นจากมาตรฐานเดิมของโรงแรม นอกจากนี้ด้วยเงื่อนไขในการยื่นขอรับรองจะต้องเป็นโรงแรมที่จดทะเบียนขออนุญาตอย่างถูกต้อง ทำให้มาตรฐาน SHA เปรียบเสมือนเป็นการคัดเลือกโรงแรมที่ได้รับมาตรฐานเพื่อนำรายชื่อไปโปรโมทการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 สิ้นสุดลง ซึ่งโครงการ SHA นี้มีแนวคิดคล้ายคลึงกับผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเทศไทยและอินโดนีเซียของ Henderson (1996) บ่งชี้ว่า การฟื้นฟูหลังภาวะวิกฤตของประเทศไทยได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีและอาศัยการตลาดเชิงรุก

4) ข้อเปรียบเทียบระหว่างโรงแรมแต่ละขนาด

จากการศึกษาพบว่า ถึงแม้โรงแรมทั้ง 3 ขนาดจะเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการขายห้องพักมากที่สุด แต่เมื่อพิจารณากลยุทธ์ด้านอื่นๆพบว่าโรงแรมขนาดใหญ่มีจุดเด่นด้านการขายอาหารและเครื่องดื่มและด้านการให้บริการที่สูงกว่าโรงแรมขนาดเล็ก ในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กมีจุดเด่นในด้านการขายห้องพัก จำนวนวันปิดชั่วคราวเฉลี่ย 34% น้อยกว่าอีก 2 กลุ่มอย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาจากระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงพบว่าโรงแรมขนาดใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักลดต่ำลงมากที่สุด -79% ในขณะที่โรงแรมขนาดกลาง -71% และโรงแรมขนาดเล็ก -65% แสดงให้เห็นว่าโรงแรมขนาดใหญ่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ถึงแม้ว่าจะมี Facility ที่ครบครันและรองรับจำนวนคนได้มากกว่าโรงแรมขนาดอื่น แต่เมื่อมี Demand เกิดขึ้นน้อยกว่า Supply จึงได้รับผลกระทบมากที่สุด

ผลการศึกษาดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าการรับมือกับวิกฤตโควิด 19 ของโรงแรมมีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 แบบ คือ การปิดตัวชั่วคราวเพื่อลดผลกระทบจากรายจ่าย การปรับระดับราคาห้องพักให้ดึงดูดกลุ่มลูกค้าคนไทยเพื่อสร้างรายได้ให้ต่อเนื่อง และกลยุทธ์ดำเนินงานในด้านต่างๆเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใหม่ (New Normal) ทั้งนี้ ประเด็นการเข้าร่วมโครงการ SHA เป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่นในมาตรฐานความสะอาดและความปลอดภัย ควบคู่ไปกับความพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ เพื่อช่วยผลักดันกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมให้สามารถดำเนินต่อไป

6.3. ข้อค้นพบที่สำคัญ

1) ผลกระทบที่เกิดขึ้นสถานการณ์โควิด-19 ทำให้โรงแรมในกรุงเทพฯที่อยู่ในเขต CBD ต้องมีการปิดตัวชั่วคราวคิดเป็นจำนวนวันที่ปิดประมาณ 34-50% โดยส่วนใหญ่การปิดตัวเกิดขึ้นในช่วงมี.ค.-พ.ค.63 ทั้งนี้โรงแรมขนาดใหญ่มีการปิดตัวชั่วคราวมากที่สุด และมีการลดราคาห้องพักเฉลี่ย 59% ในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กมีการลดระดับราคาห้องพักน้อยกว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่อยู่ที่ 50%

2) ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 โรงแรมทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กนิยมใช้กลยุทธ์การขายห้องพักโดยมีส่วนลดมากที่สุด นอกจากนี้ โรงแรมขนาดใหญ่และขนาดกลางยังนิยมใช้กลยุทธ์ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม และกลยุทธ์ด้านการให้บริการมากกว่าโรงแรมขนาดเล็ก อันเนื่องมาจากความพร้อมในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมมากกว่า

3) กลยุทธ์การปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรม มีการปรับใน 3 พื้นที่ คือ (1) พื้นที่ส่วน BOH (Back of the House) เช่น ครัว, ส่วนซักรีดมีการเปิดใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างรายได้เข้าโรงแรม (2) พื้นที่ส่วนห้องพักและพื้นที่ส่วนกลางเช่น ห้องอาหาร สระว่ายน้ำ มีการปิดชั่วคราวเพื่อลดการดูแลในช่วงที่จำนวนแขกเข้าพักมีน้อย (3) การปรับเปลี่ยนจากงานระบบเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่แบบรวม (Chiller Plant) แบ่งเป็นหลายๆเครื่องที่มีขนาดเล็กลง เนื่องจากประสบปัญหาจากการที่ไม่สามารถเลือกพื้นที่เปิด-ปิดงานระบบได้ จึงทำให้เกิดภาระต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าสูง

4) ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากมาตรการของรัฐ ถึงแม้ว่ามาตรการที่เกิดขึ้นจะไม่ได้บังคับใช้กับโรงแรมในส่วนของห้องพัก แต่ก็ส่งผลทางอ้อมทำให้จำนวนผู้เข้าพักลดลงจนกระทั่งโรงแรมหลายแห่งต้องปิดตัวชั่วคราว สอดคล้องกับจำนวนวันปิดและการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักที่ลดลงอย่างรุนแรงในช่วงที่เริ่มมีมาตรการปิดประเทศ

6.4. ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

1) ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการโรงแรม

จากข้อค้นพบเรื่องต้นทุนด้านพลังงานนับเป็นค่าใช้จ่ายประจำที่สำคัญอย่างหนึ่ง หากผู้ประกอบการโรงแรมมีเงินทุนในการปรับปรุงพัฒนาโรงแรมควรพิจารณาในเรื่องนี้ และอาศัยโอกาสในช่วงการปิดตัวชั่วคราวเพื่อปรับปรุงพัฒนาโรงแรม เนื่องจากการศึกษาพบว่าลักษณะกายภาพของโรงแรมก็เป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อการตั้งราคาห้องพัก และการปรับราคาเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ควรมองหาวิธีการสร้างรายได้ในรูปแบบอื่นๆ โดยใช้สินทรัพย์หรือความเชี่ยวชาญเดิมที่มีอยู่มาบริหารให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1.1) ข้อเสนอแนะต่อโรงแรมขนาดเล็ก ได้แก่ การพัฒนาการให้บริการห้องพักแบบรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน การพัฒนาธุรกิจบริการส่งอาหาร และเพิ่มเมนูอาหารแบบทานง่าย

1.2.) ข้อเสนอแนะต่อโรงแรมขนาดกลาง ได้แก่ การพัฒนาธุรกิจบริการส่งอาหาร การจัดประชุมสัมมนาขนาดเล็ก หรือ Co-Working Space และ การพัฒนาการให้บริการด้านต่างๆนอกสถานที่ เช่น การบริการทำความสะอาด การบริการซักรีด นอกจากนี้โรงแรมอาจเปิดให้เช่าที่จอดรถบางส่วนของอาคาร

1.3.) ข้อเสนอแนะต่อโรงแรมขนาดใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาธุรกิจบริการส่งอาหารและการทำอาหารกล่องให้กลายเป็นธุรกิจหลักมากขึ้น การเน้นการจัดประชุมสัมมนาจากภาครัฐ การบริการทำความสะอาดโดยนำอุปกรณ์พิเศษที่มีใช้ในโรงแรมมาใช้กับภายนอก และในส่วนของห้องพักอาจ

2) ข้อเสนอแนะต่อนักลงทุนหรือผู้ประกอบการโรงแรมรายใหม่

จากการศึกษาพบว่า การออกแบบโรงแรมในอนาคตอาจต้องคำนึงถึงเรื่องกรรมสิทธิ์ส่วนผสมของการใช้งานที่หลากหลายรูปแบบ (Mixed Use Building) หรือการออกแบบให้สามารถปรับเปลี่ยนพื้นที่การใช้งานได้อย่างยืดหยุ่น เพื่อที่ว่าเมื่อเกิดวิกฤตอีกครั้งธุรกิจหนึ่งจะสามารถมาช่วยประคับประคองหรือสร้างรายได้ทดแทนธุรกิจอีกอย่างหนึ่ง นอกจากนี้การออกแบบงานระบบประกอบอาคารในอนาคตอาจมีความสำคัญมากขึ้นทั้งในด้านการการใช้งานที่สามารถเปิด-ปิดได้อย่างอิสระ และการคำนึงถึงเรื่องสุขอนามัยในการป้องกันโรค

3) ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ

จากการศึกษาพบว่า มาตรฐาน SHA เป็นนโยบายที่มีวัตถุประสงค์ที่ดี แต่ยังขาดการประชาสัมพันธ์ทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักกับคนทั่วไป ภาครัฐจำเป็นต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้กว้างขึ้น และยกระดับมาตรฐาน SHA ให้มีความสำคัญมากขึ้น โดยอาจดูตัวอย่างวิธีการในการทำให้เป็นที่รู้จักต่อคนทั่วไปจากมาตรฐานอื่นๆ เช่น มาตรฐาน LEED

6.5. ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร ในช่วงของการระบาดระลอกแรกเท่านั้น ซึ่งการแพร่ระบาดยังคงดำเนินต่อมาจนถึงระลอกสี่ (ก.ค.2564) นอกจากนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะที่บริหารงานแบบอิสระเท่านั้น ซึ่งยังไม่ได้ศึกษาเชิงลึกในกลุ่มของโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาเชิงลึกในกลุ่มโรงแรมเครือข่าย หรือกลยุทธ์การปรับตัวในช่วงของการระบาดระลอก 2-4 ที่สถานการณ์เกิดขึ้นต่อเนื่องจากการระบาดระลอกที่ 1 แต่มีความรุนแรงมากกว่าการระบาดรอบแรกมาก เพื่อนำมาเปรียบเทียบหาข้อเหมือนหรือข้อแตกต่างกับงานวิจัยนี้

บรรณานุกรม

- Charles, E. S., & Kasavama, M. (1990). *Managing Front Office Operations*. East Lansing, Michigan, The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Chattananon, A. (2009). Relationship marketing: a Thai case. *International Journal of Emerging Markets*.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Elsevier Science & Technology Books.
- Guillet, B. D., & Chu, A. M. C. (2021). Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Henderson, J. C. (1996). Southeast Asian Tourism and the Financial Crisis: Indonesia and Thailand Comapred. *Current Issues in Tourism*, 294-303.
- Murphy, P. (2013). *Tourism: A community approach (RLE Tourism)*. Routledge.
- Niininen, O. (2013). Five Star Crisis Management: Examples of Best Practice.
- Pfarr, C. (2006). Tourism in Post-crisis is Tourism in Pre-crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism.
- Rudolph, J. W., & Repenning, N. P. (2002). Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse. *Administrative science quarterly*, 47(1), 1-30.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, CHULALONGKORN UNIVERSITY
- Wildavsky, A. (1991). Risk Perception. *Risk Analysis*.
- แสนอน, ก., & กรกช มนต์วีสุศิริกุล. (2017). การ จัดการ ภาวะ วิกฤต ใน ธุรกิจ โรงแรม. *Dusit Thani College Journal*, 11(1), 345-354.
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2554). ธุรกิจบริการ : สປาและนวดไทย มปท. <https://www.dtn.go.th/th/>
- ดำริห์ พัฒนะ เอนก. การ ปรับ กลยุทธ์ ทาง ธุรกิจ ของ ผู้ ประกอบ การ ธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ ใน ช่วง วิกฤต เศรษฐกิจ ปี พ. ศ. 2540 และ 2551 จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย].
- ถวิล จันท์ชนะ. (2534). การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา.
- ถิรวุฒิ ธนวิษเพียรพาก. แนวทาง การ ปรับ ตัว ของ โรงแรม ท้องถิ่น ระดับ ราคา ประหยัด: กรณี ศึกษา พื้นที่ เขต กรุงเทพมหานคร และ เมือง พัทยา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย].
- ธนาลักษณ์ ชะนวนานนท์. (2010). ศึกษา และ กำหนด กลยุทธ์ ใน การ เพิ่ม อัตรา การ เข้า พัก โรงแรม กรณี ศึกษา โรงแรม บางกอก ชฎา University of the Thai Chamber of Commerce].

นงคํนุช ศรีธนาอนันต์. (2001). รูป แบบ การ จัด ธุรกิจ โรงแรม. วารสาร สุทธิ ปริทัศน์, 15(46), 60-74.

สุจิตรา อุดลย์เกษม. (2013). การ พัฒนา โปรแกรม ประยุกต์ เพื่อ การ บริหาร จัดการ ธุรกิจ ส ปา. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 6(3), 877-886.



ภาคผนวก
แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรม

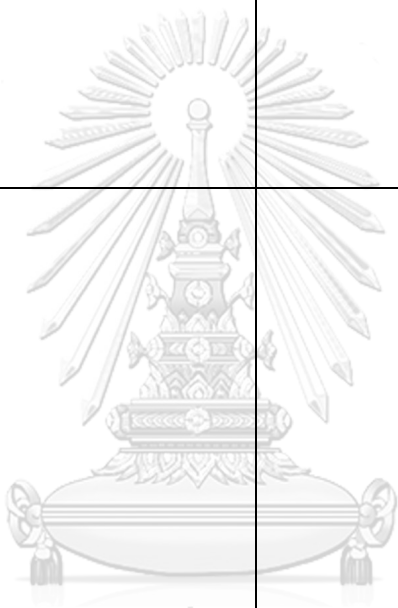
แบบสัมภาษณ์เพื่อการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมต่อผลกระทบ COVID-19

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำโดย นาย สุเมธ กมลศิริวัฒน์ นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาเคหการ สาขาการพัฒนาศึกษาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมต่อผลกระทบ COVID-19

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

วันที่ให้สัมภาษณ์ช่วงเวลาการให้สัมภาษณ์.....

| คำถามเกี่ยวกับการปรับตัวในด้านต่างๆ | ช่วงที่มีการ Lock Down | ช่วงคลาย Lock Down (ตั้งแต่เริ่มคลาย Lock Down จนถึงปัจจุบัน) | แนวโน้มในอนาคต |
|--|------------------------|---|----------------|
| <p>การจัดการด้านกายภาพโรงแรม</p> <p>- จำนวนห้องพักและประเภทของห้องพักที่เปิดใช้งาน</p> <p>- การปรับปรุงกายภาพโรงแรม</p> <ul style="list-style-type: none">● ส่วนห้องพัก● พื้นที่บริการส่วนกลาง● พื้นที่ back of the house เช่น พื้นที่ทำครัว ห้องซักรีด <p>- การจัดการกับระบบประกอบอาคาร</p> <ul style="list-style-type: none">● ระบบปรับอากาศ | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● ระบบไฟฟ้า ● ระบบประปา | | | |
| <p>การจัดการด้านการบริการ ผู้เข้าพัก และผู้ที่มาใช้ บริการอื่นๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริการ Room Service - การบริการอาหาร และ เครื่องดื่ม - การบริการซักรีด - การบริการผู้เข้าพัก - การบริการลูกค้าภายนอก | | | |
| <p>การบริหารบุคลากรของ โรงแรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารพื้นที่ใช้สอย - การบริหารบุคลากรฝ่ายต่างๆ - จำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงาน - การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ - การบริหารค่าใช้จ่ายต่างๆ |  | | |

คำถามเกี่ยวกับแนวความคิด มุมมองและทัศนคติ

1. จุดเริ่มต้นหรือสาเหตุที่ทำให้ผู้ประกอบการตัดสินใจหันมาเข้าร่วมกับภาครัฐในการเป็น State Quarantine / Alternative State Quarantine หรือ ยื่นขอรับรองมาตรฐาน SHA คืออะไร

.....

.....

.....

.....

2. สถานะของโรงแรมเปรียบเทียบในช่วงเวลาต่างๆ มีข้อแตกต่างอย่างไร และมีผลกระทบต่อโรงแรมในด้านอะไรบ้าง

| ช่วงสถานการณ์ปกติ | ช่วงที่มีการ Lock Down | ช่วงคลาย Lock Down (ตั้งแต่เริ่มคลาย Lock Down จนถึงปัจจุบัน) | แนวโน้มในอนาคต |
|-------------------|------------------------|---|----------------|
| | | | |

3. การตัดสินใจเข้าร่วมกับภาครัฐในการเป็น State Quarantine / Alternative State Quarantine หรือ ยื่นขอรับรองมาตรฐาน SHA มีข้อดี-ข้อเสีย อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

เกิดผลกระทบแตกต่างจากก่อนที่จะเข้าร่วมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....


4. เมื่อเปรียบเทียบรายได้และการเงิน ก่อน-หลัง สถานการณ์ไวรัสโควิด 19 ระบาด มีข้อแตกต่างอย่างไรบ้าง


.....


.....


สรุปบทสัมภาษณ์โรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 3 โรงแรม

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|---|--|--|
| โรงแรม 4 ดาว ขนาด 600 ห้อง | โรงแรม 4 ดาว ขนาด 265 ห้อง | โรงแรม 5ดาว ขนาด 75ห้อง |
| Q : Occupancy Rate และกลุ่มลูกค้า ช่วง ก่อน-หลังสถานการณ์โควิด | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ภาพรวมโดยทั่วไปถ้าพูดถึงแขก ในจำนวน 100% จะมีแขกที่เป็นเชื้อชาติจีนประมาณ 30-35% มีคนไทยที่จะมาประชุมสัมมนาและมาจากต่างจังหวัด มีทั้งพวก Incentive ที่ทางบริษัทต่างๆ จัดเข้ามาเป็นคนไทยประมาณ 20% นอกนั้นอีกประมาณ 50% จะกระจายออกไป แต่ละประเทศไม่เกิน 2-3% ทุกประเทศไม่ว่าจะเป็น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ อินโดนีเซีย หรือแม้กระทั่งยุโรป ถ้านับเชื้อชาติกันก็จะเฉลี่ยกันไป สภาพโดยรวมก่อนหน้าที่จะเกิดโควิด ธุรกิจโดยรวมของโรงแรมเอเชียจะมีแขกมาพักอยู่ 75%บวกลบ แต่เมื่อต้องการจะเพิ่ม Occupancy Rate ขึ้นไปก็จะลดราคาลง เพราะฉะนั้นรายได้จะเป็นตัวคูณ 2 ตัว ก็คือ OCC.xราคา ถ้าเราลดราคาลง OCC. Rate ก็อาจจะสูงขึ้นนิดหน่อย แต่ถ้าเราตั้งราคาขายสูงหน่อย OCC. Rate ก็อาจจะต่ำลง เพราะฉะนั้นอยู่ที่นโยบายที่เราจะกำหนดและการปรับกลยุทธ์ในแต่ละช่วง ตั้งแต่ประมาณ ธ.ค.62 ก็เริ่มรู้สึกแล้วว่าโควิดกำลังจะมา ในกรุงเทพฯ ยังไม่มีผลกระทบเท่าไร จะไปเริ่มกระทบจริงๆคือกลางเดือน ก.พ. อัตราเข้าพักเริ่มลดลงแล้ว พอ มี.ค.เนี่ยเริ่มเห็นชัดว่าลดลง เม.ษ.จะเป็นเดือนที่หยุดการเดินทางแล้ว เม.ษ.-มิ.ย. หยุดการเดินทาง โรงแรมก็ปิดในช่วง 3 เดือนนี้ ก.ค.เริ่มกลับมาเปิดใหม่ ก.พ.ที่บอกว่าเริ่มลดลงเนี่ย จากเดิมที่บอกไว้ว่าเรามี OCC. Rate เฉลี่ยอยู่ที่ 75% เดือน ม.ค.ยังไม่ลดลงมากประมาณ 60% ก.พ.เริ่มเห็นสัญญาณแล้วว่ามันต่ำกว่า 50% มี.ค.เริ่มเห็นตัวเลข 20-30% พอ เม.ษ.ที่หยุดการเดินทางก็กลายเป็น 0 ก็ | <ul style="list-style-type: none"> ต่างชาติ 80-85% เพราะคนไทยจะมีแค่ช่วงหน้าฝนของเราที่มันจะเป็นช่วงประชุมสัมมนาและปิดงของหน่วยราชการ มีหน่วยงานราชการจากต่างจังหวัดเข้ามาจัดสัมมนาและจองห้องพัก มันเหมือนเป็นภาวะจำป็นมัยะที่เราต้องดำเนินกิจการไปในลักษณะนี้ เพราะเวลานักท่องเที่ยวก็ไม่มี ที่นี้เราก็ปรับตัวคือรับคนไทย รับลูกค้ารายเดือน หวังพึ่งคนไทยที่เข้ามาหาหมอจากต่างจังหวัด มาโรงพยาบาลจุฬาฯ มาทำธุระในเมือง トラบไตที่ยังไม่เปิดให้ต่างชาติเข้ามาเต็มที่ เรายังยังทรงๆ ไป Occupancy Rate น้อยมาก 15-20% นอกจากจะมีงานสัมมนา รอบนี้ อาจจะมีแขกซัก 90 คน 40 กว่าห้อง | <ul style="list-style-type: none"> ก่อนหน้านี้กลุ่มลูกค้าโรงแรมเป็นชาวต่างชาติ 90% แต่ปัจจุบันก็ต้องอยู่กับ domestic ไปอีกประมาณสัก 2-3 ปี แต่ถามว่าดีมัย ก็ขอตอบว่าดี เพราะปีนี้เป็นปีที่คนไทยไปเที่ยวที่อื่นไม่ได้ จะได้เห็นมุมมองและภูมิในความเป็นไทยซักที เพราะว่าเมืองไทยก็มีดี เยอะแยะ คนไทยมองราคาเป็นหลัก แต่คนที่มองคุณค่า (Green) ก็มี แต่ในวันนี้คนไทยชินกับสงครามราคา แข่งราคาตัดกัน ถ้ามองแต่ occupancy rate ต่อให้ 50% ก็อยู่ไม่ได้เพราะว่าต่างคนต่างแข่งกันลดราคา occupancyจะเยอะเท่าไร แต่ว่าค่าห้องมันน้อยสุดท้ายก็ไม่ได้แปลว่าทำอะไร |

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|--|---|--|
| <p>ปิดเลย จนกระทั่งมาถึงเดือน ก.ค.ก็ตัดสินใจว่าเปิด อัตราการเข้าพักขณะนี้ อยู่ที่ประมาณ 18-25% นับแต่เปิดมา ก.ค.-ส.ค.-ก.ย. ซึ่งขณะนี้ในกลุ่มลูกค้าคนไทยเรียกว่าประมาณ 98-99% จะบอกว่าไม่มีต่างชาติเลยก็ไม่ใช่ และขณะนี้เราก็พยายามติดต่อคนที่อยู่ระยะยาว ก็เริ่มมีชาวต่างชาติเข้ามาจอง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ยังไงก็แล้วแต่คนไทยยังเป็นลูกค้าหลัก อยู่ในขณะนี้ ทั้งที่มาจาก 1. ประชุมสัมมนา 2.จัดประชุมของข้าราชการ 3.ลูกค้าคนไทยประจำที่ ชอบมาที่นี่เพราะว่ามันสะดวก เนื่องจากว่าเราเป็นโรงแรมที่อยู่หน้ารถไฟฟ้า คนต่างจังหวัดที่เข้ามา กรุงเทพฯแล้วต้องไปติดต่อธุระต่างๆก็จะสะดวกตรงนี้ แล้วรูปแบบ Pattern ของช่วงนี้จะกลายเป็นว่า ศุภร์-เสาร์ อัตราเข้าพักก็จะสูงกว่าวันธรรมดา อาจจะมี OCC.Rateไปได้สูงสุดซักประมาณ 30% แต่ถ้าวันธรรมดาก็ลดลงมา ทั้งหมดมีจำนวน 600 ห้อง เข้าพักต่ำกว่า 100 ก็ต่ำกว่า 15% แล้วจะตกประมาณ 90 ห้อง |  | |
| <p>A : ช่วงก่อนสถานการณ์โควิด Occ.Rate : 75% เป็นชาวต่างชาติ 80%, ชาวไทย 20% ช่วง Lockdown Occ.Rate : 0% ช่วงคลาย Lock จนถึงปัจจุบัน Occ.Rate : 18-25% เป็นชาวต่างชาติ 1%ที่ผ่านระยะยาว, ชาวไทย 98-99%</p> | <p>A : ช่วงก่อนสถานการณ์โควิด Occ.Rate : 80% เป็นชาวต่างชาติ 90%, ชาวไทย 10% ช่วง Lockdown Occ.Rate : 0% ช่วงคลาย Lock จนถึงปัจจุบัน Occ.Rate : 15-20% เป็นชาวต่างชาติ 3%ที่ผ่านระยะยาว, ชาวไทย 97%</p> | <p>A : ช่วงก่อนสถานการณ์โควิด Occ.Rate : 80% เป็นชาวต่างชาติ 97%, ชาวไทย 3% ช่วง Lockdown Occ.Rate : 0% ช่วงคลาย Lock จนถึงปัจจุบัน Occ.Rate : 15% เป็นชาวต่างชาติ 10%, ชาวไทย 90%</p> |
| Q : กลยุทธ์การตลาดช่วง ก่อน-หลัง สถานการณ์โควิด | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ความแข็งแกร่งของเราคืออยู่ในธุรกิจมา 50 กว่าปีแล้ว ที่นี้เปิดตั้งแต่ปี 2509 การที่มีอายุมากขมนั้นในเรื่องชื่อเสียงในการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม การได้รับการยอมรับจากลูกค้าในเรื่องนี้ อย่างเช่นการไม่ปลดพนักงาน ก็เป็น | | <ul style="list-style-type: none"> • Sivaltel Hotel เป็น Family Business ของที่บ้านพี่ และที่ตรงนี้เป็นที่ของที่บ้านพี่มานาน 50-60 ปีแล้ว และมันก็ผ่านการมาเป็นตั้งแต่ Apartment เปลี่ยนมาเป็นโรงแรมสัก 3-4 ดาว และเมื่อประมาณสัก 10-12 ปี ที่แล้ว คุณปู่พี่ก็ทุบตึกเดิมทิ้งแล้วสร้างขึ้นมาเป็น |

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|---|---|---|
| <p>ข่าวที่คนในน้ำหนักกับเรื่องนี้เยอะ มัน เป็นเหมือนสถาบันอันหนึ่งที่ได้รับการ ยอมรับแล้ว ทำเลที่ตั้งของโรงแรม ประสบการณ์ในการทำงาน</p> <p>เนื่องจากว่ามันอยู่กันมานาน มีลูกค้าที่ เชื่อมั่นในตัวเรา การดูแลคนไทย แม้กระทั่งรสชาติอาหารก็ได้รับการชื่น ชมว่าอาหารของเราถูกปากคนไทย</p> <p>การที่มีรถไฟฟ้ามารอต่ออยู่หน้าโรงแรม มีทางเข้าจากรถไฟฟ้า ผมว่ามีโรงแรม ในกรุงเทพฯไม่ถึง 5 % ที่ได้ประโยชน์ จากการที่มีรถไฟฟ้ามายู่ข้างหน้า แบบนี้ เราเป็นโรงแรมแรกๆที่ไปคุย กับรถไฟฟ้า เรามีบัตรรถไฟฟ้าที่เป็นรูป โรงแรมเอเชียเป็น 1 day pass พัก 3 วันเราให้ใบนี้ให้ 2 คน โบนัส 120 บาท ต้นทุน 240 บาทที่เป็นส่วนลด ให้กับลูกค้า และเป็นโรงแรมที่เป็น พันธมิตรที่ดีกับรถไฟฟ้ามานานมาก แล้ว</p> <ul style="list-style-type: none"> ตอนนี้ทุกอย่างก็ยังคงมุ่งไปที่การจัด ประชุมสัมมนาของภาครัฐ ในขณะที่ ถ้าเป็นคนไทยทั่วไปมาพักก็เป็นเรื่อง ของการปรับราคาให้มันดึงดูด ขณะนี้ ราคาที่ขายอยู่มันเกือบจะเหลือ 50-60% ของราคาที่เคยขาย ปกติเราก็มี คนไทยอยู่แล้ว อย่างที่เมื่อก็ผมพูดให้ ฟังทั้งหมดว่าเรามีคนไทยอยู่ซั๊ก 20% ของคนที่เข้าพัก |  | <p>Mixed Use แต่จริงๆแล้วโดย Original มันถูกวางเอาไว้เป็น Business Hotel เพราะว่าคุณปู่ คุณอา และคุณพ่อก็เห็น ว่าที่ตั้งอยู่ตรงเพลินจิต เพราะฉะนั้น ด้วยการตกแต่งก็จะออก Mood ไปทาง Business Hotel แต่เรื่องของ Green มี มาตั้งแต่ การตกแต่งเสริม งานระบบ M&E ทั้งหมดของที่นี่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม คุณปู่ก็มองว่าการทำ โรงแรมจะต้องมีส่วนในเรื่องความ รับผิดชอบในการจัดการบริหาร สิ่งแวดล้อมให้ดี เพื่อที่อย่างน้อยจะได้มี ส่วนช่วยในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เอาไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> target customer บนจุดยืนของ โรงแรมคือการเห็นความสุขอย่างสมดุล และการแบ่งปันอย่างยั่งยืน ถ้าแบบว่า core จริงๆก็ต้องเป็นลูกค้าที่ให้ value กับเรื่องของสิ่งแวดล้อม เรื่องของชุมชน ถามว่าเรื่องตั้งแต่ปีที่แล้วจนถึงต้นปีนี้ได้ มีโอกาสเจอกับ agent ต่างประเทศ โดยเฉพาะถ้าเป็นประเทศแถบยุโรป ประเทศญี่ปุ่น หรือว่าทางประเทศ อเมริกา feed back ในเรื่องของการ เป็นโรงแรมที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม support ชุมชน และมีอาหาร organic รายได้ของบริษัทมันไม่ได้อยู่กับโรงแรม 100% มันยังมีตัว Apartment มีตัว ของออฟฟิศ ที่มาช่วยพยุงเอาไว้ แต่ถ้า ถามว่าส่วนของโรงแรมเพียวๆยังก็ ขาดทุนจริงๆหัวหิน พัทยา เขาใหญ่ ตอนนี้ Occupancy เฉลี่ยอยู่ที่ 50% ในขณะที่ กรุงเทพฯ ภูเก็ต เชียงใหม่ อยู่ ที่ 3% จากปกติ 70-80% ที่มันเต็มแบบ ทั้งอาทิตย์ อันนั้นเป็นช่วงคลาย Lock ใหม่ๆที่คนแห่ไปเที่ยว ประเทศไทยพอ เด็กปิดเทอมเราต้องพาลูกไปเที่ยว เพราะฉะนั้นมันก็เลยเหมือนเป็น Demand หลอกที่เป็นในช่วงแรกๆ พอ มาตอนนี้ที่เด็กเปิดเทอมแล้ว เต็มเฉพาะ |

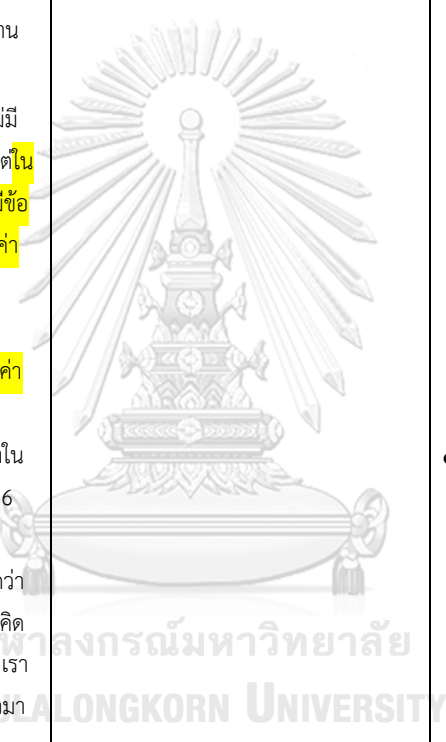
| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|--|---|--|
| |  | <p>วันเสาร์ จริงๆภาพรวมตลาดมันจะอยู่ได้ มันก็อยู่ได้ด้วยนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 40-50% หลายๆโรงแรม รายได้ที่เข้ามา ไม่ Cover แม้แต่เงินเดือนด้วยซ้ำ แล้ว ตอนนี้ก็ทยอย Lay-off ทยอยปิดกัน เพราะฉะนั้นภาพรวมยาวๆยังบอกไม่ได้ จริงๆ แต่ของทีโซคติเพราะเป็น Mixed Use โครงสร้างรายได้มันเลยเอื้อกัน แล้วก็จากที่ตัว Sustainable อยู่แต่ที่ โรงแรม พี่ก็มีแผนที่จะ blow ขึ้นมาเป็น sustainable co-living space เชื่อม เป็น Live Style ของทั้งเด็กเข้ามา ใน เรื่องของคนทำงาน เรื่องของตัวโรงแรม เรื่องลูกค้าที่พัก Apartment ปีหน้าเราก็คง encourage ลูกค้อออฟฟิศตอนนี้ สามารถที่จะบอกว่า คุณไม่จำเป็นต้องมี ออฟฟิศใหญ่ๆก็ได้นะ คุณสามารถมาเช่าห้องประชุมของโรงแรมได้นะเพื่อ เซฟพื้นที่แทนที่คุณจะมีห้องประชุม ส่วนตัว ถ้าคุณจะคุยงานคุณไม่ต้องมี pantry ก็ได้นะ แค่อุณมีแก้วก็ซื้อกาแฟ 50% คุณก็นั่งคุยงานกันไปก็ ค่าเช่าแพง อะโรอย่างงี้ เราก็คงเหมือนแบบว่าเชื่อมตัว Space เข้าด้วยกันทั้งหมด อยู่บนคำว่า Sustainable</p> |
| <p>A :</p> <p>ช่วงก่อน โควิด :</p> <ul style="list-style-type: none"> - เน้นจุดขายจากชื่อเสียง และ ประสบการณ์ที่มีมายาวนาน - รสชาติอาหารที่เป็นที่ชื่นชอบของคนไทย - ทำเลที่ตั้งของโรงแรมอยู่ใกล้รถไฟฟ้า จึงมีการทำโปรโมชั่นร่วมกับรถไฟฟ้า <p>ช่วงหลัง โควิด :</p> <ul style="list-style-type: none"> - เน้นไปที่การจัดประชุมสัมมนาของภาครัฐ - ปรับราคาห้องพักให้ดึงดูดคนไทยมากขึ้น ประมาณ 50-60% ของราคาที่เคยขาย | <p>A :</p> <p>ช่วงก่อน โควิด :</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริการและราคา <p>ช่วงหลัง โควิด :</p> <ul style="list-style-type: none"> - เน้นเรื่องการปลอดภัย ความปลอดภัยของการมาใช้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม งานจัดเลี้ยง เช่น งานแต่งงาน เข้าสถานที่ในการประชุมกลุ่มเล็ก (co working space) - ให้เขาที่จอดรถ - ห้องพักเน้นตลาดในประเทศที่มาติดต่อธุระย่านนี้ | <p>A :</p> <p>ช่วงก่อน โควิด :</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีจุดขายการเป็นโรงแรมกลางใจเมือง ย่านเพลินจิตพร้อมห้องพักขนาด Big Size จำนวน 75 ห้อง - โครงสร้างธุรกิจประกอบด้วย 3 ส่วน คือ โรงแรม สำนักงาน และอพาร์ทเมนท์ - โรงแรมให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ชุมชน และอาหาร organic จึงมี target customer หลักเป็นกลุ่มคนจากประเทศในยุโรป ญี่ปุ่น และประเทศแถบอเมริกา <p>ช่วงหลัง โควิด :</p> |

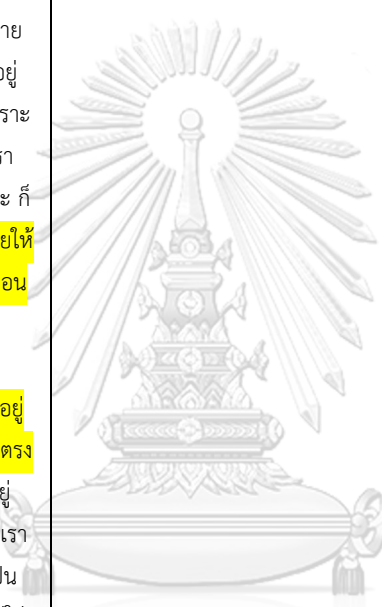
| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|--|---|---|
| |  | <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมแนวคิด Sustainable จากเดิมให้มากขึ้นด้วยการพัฒนาเป็น Sustainable Co-living Space เชื่อม เป็น Live Style ของทั้งตึกเข้ามา - ปรับตัวตามสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่กระทบกับรายได้ของกลุ่มลูกค้า ด้วยการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในเรื่องของ Sharing Space โดยนำเสนอกลุ่มลูกค้าในส่วนสำนักงานที่ต้องการปรับลดขนาดพื้นที่เช่า มาจองใช้ห้องจัดประชุมสัมมนาในส่วนของโรงแรมแทนการมีห้องประชุมส่วนตัว - ส่งเสริมให้ผู้เช่าสำนักงานลดพื้นที่ส่วน pantry และ ใช้แก้วส่วนตัวไปซื้อกาแฟในร้านคาเฟ่ของโรงแรมแทน |
| <p>Q : การปรับตัวในด้านกายภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนห้องพักและประเภทของห้องพักที่เปิดใช้งาน - การปรับปรุงกายภาพโรงแรม - การจัดการพื้นที่ส่วนกลาง | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ห้องพักก็เรียกได้ว่าปิด 100% แต่ว่าหลายอย่างในโรงแรมเนี่ยมันปิดไม่ได้ อย่างเช่น งานประปา Security ภายในโรงแรม อาจจะลดสัดส่วนลง เพราะว่าในบางพื้นที่ยังไม่ต้องใช้ แต่พื้นที่ส่วนใหญ่ยังต้องใช้ มีพนักงานที่ต้องดูแลเรื่องยามเรื่องอะไรอยู่ งานซักรีดงานอะไรก็ลดลงบางส่วน งานแอร์ ปิดเลยไม่ใช้งาน (ระบบ Chiller) สรรว่ายน่ายังต้องดูแลอยู่เกือบจะ 100% ยกเว้นว่าไม่ต้องมีคนเฝ้าแต่งานระบบปั๊มน้ำ ถ้าเราปิดเลยเนี่ยเวลากลับมาเปิดมันเสียหายมากในเรื่องตัวท่อ ตัวอะไรต่างๆ น้ำที่คุณเห็นใสๆเนี่ยถ้าใส่ไป 3 วันมันจะเขียวเลย มันต้องผ่านกระบวนการ treat น้ำ ซึ่งตรงนี้ถ้ามันหยุดภายใน 2 อาทิตย์จะกลายเป็นน้ำเขียวเล่นไม่ได้ เพราะฉะนั้นพวกนี้ยังต้องรันอยู่ • โรงแรมเอเชียก็จะเหมือนโรงแรมใน | <ul style="list-style-type: none"> • ปิดหมดเลยอะ เราไม่ได้เปิดอะไรเลย พอช่วง Lockdown ปูบเราปิดทั้งโรงแรมเพราะว่ามันไม่มีแขกเขาพัก แล้วก็ในช่วงแรกเราทำการซ่อมบำรุงคือเราไม่ได้คิดว่าสถานการณ์มันจะยาวนานขนาดนี้ ในสิ่งที่เราควรจะต้องทำเราก็ทำในเรื่องงานระบบ แล้วก็ทำการซ่อมบำรุง ระบบท่อ ระบบไฟ ระบบแอร์ ปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลางใหม่ ปรับปรุงตกแต่งภายในเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว ในช่วงแรกเราทำไปเยอะพอสมควร เราทำ Lobby ใหม่ ทำระบบท่อน้ำ ท่อไฟ งานระบบต่างๆเพราะตึกนี้โรงแรมสร้างมาปีที่ 50 เพราะฉะนั้นเราก็เลยมาอัปเดตตัวระบบ • ปิดตั้งแต่เดือนเมษา เติ้งจะมาเปิดได้เดือนกว่าๆนี่เอง ก่อนจะเปิดเราก็ต้องมาปรับอีก เพราะระบบแอร์ที่นี้เป็นระบบ Central Air พอเปิดที่มันก็รัน | <ul style="list-style-type: none"> • ต้องบอกว่าช่วงที่คนอื่น Lockdown ศิวาเทลปิดไปแค่เดือนเดียวหรือไม่ถึงเดือน เพราะว่าด้วยความที่เราเป็น mixed use คือ แม่บ้านก็ยังคงต้องมาทำความสะอาดเพราะเรายังดูแลลูกค้า serviced apartment กับลูกค้า office ร้านอาหารก็ยังคงต้องเปิด เพราะว่าเรามีลูกค้า office front ก็ยังคงต้อง stand by ข้างล่างเพราะว่าเรามีลูกค้า apartment มีคนเข้ามาติดต่อ security ก็ยังทำงาน และข้างก็ยังคงทำงานในการดูแลความเป็นไปของตึก เพราะฉะนั้นแล้วศิวาเทลสุดท้ายจะเปิดหรือปิดเนี่ยมันไม่ได้ต่างกันมาก เพราะฉะนั้นถามว่าในช่วง Lockdown ที่ไปปิดไปเดือนเมษาแค่ไม่ถึงเดือนแล้วเดือนพฤษภาคมก็กลับมาเปิด • จริงๆพอพฤษภาเราก็เปิดแล้วค่ะ เพราะอย่างที่บอกจะเปิดจะปิดก็ค่า |


| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|---|--|--|
| <p>เมืองส่วนใหญ่เป็นระบบ Chiller เพราะฉะนั้นในช่วง Lockdown เราปิดระบบน้ำเย็นหมดเลย ถ้าช่วงนั้นเข้ามาที่โรงแรมก็จะอากาศร้อนมาก แม้กระทั่งตอนนั้นเรามีคนมาสัมภาษณ์เยอะแยะเพราะตอนนั้นเราทำ Food Delivery ปรากฏว่านักข่าวให้ความสนใจก็มาขอสัมภาษณ์เยอะแยะ ก็มานั่งสัมภาษณ์กันแบบร้อนๆเหงื่อชุ่มๆกัน นั่นคือขณะนั้นเราไม่ได้เปิดแอร์ แต่ขณะนี้พอโรงแรมเปิดแล้วเนี่ย ไม่ว่าจะเปิดแค่ 5-10% มันต้องรัน Chiller แล้ว เพราะระบบน้ำเย็นมันไปทั่วโรงแรม</p> <ul style="list-style-type: none"> คือสมมติว่าถ้าเรารันห้องพักแขก 500 ห้อง Consumption ของระบบน้ำเย็นมันอาจจะไปซีก 80% แต่ถ้าเรารันซีก 100 ห้อง Consumption มันอาจจะไปที่ซีกประมาณ 50% เพราะฉะนั้นการเปิดแอร์เนี่ย มันก็ขึ้นอยู่กับโรงแรมว่าใช้แอร์มากน้อยแค่ไหน ถ้าเราเปิดเต็มหมดทั้ง 600 ห้อง ห้องจัดเลี้ยงก็เปิดเต็มหมด อย่างงี้ก็จะ Consume แอร์เต็ม 100% เลย แต่ถ้าอย่างปัจจุบันเนี่ยมันอาจจะ Consume แค่ 50% แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าวันโรงแรมแค่ 20% แล้ว แอร์มันจะ 20% การจัดการจัดห้องประชุมที่ต้องมีเรื่อง Social Distance นี้ก็เป็น Cost ที่สำคัญอันนึงของการจัดประชุมสัมมนา เพราะถ้าเราต้องจัดที่นั่งให้มันห่างจากของเดิม จากเดิมห้องประชุมที่เคยจุได้ 400 คนก็เหลือแค่ 200 คน ในขณะที่ต้นทุนค่าแอร์ ค่าอะไรต่างๆมันไม่ลดลง และก็เสียความสามารถในการทำรายได้ ตอนนี้เราก็ใช้วิธีว่าเปิดห้องอาหารส่วนหนึ่ง จริงๆห้องอาหารทั้งหมดของเรามี Coffee Shop เรามีห้องอาหาร | <p>ทั้งโรงแรม เราก็ต้องมาซื้อ Chiller ตัวเล็กเพื่อที่เราจะสามารถเปิดแอร์ได้เพียงไม่กี่ Floor ไม่งั้นค่าไฟจะสูงมาก ถ้าเราเปิดแอร์เพื่อรับแคแขกจัดเลี้ยงหรือแขกห้องอาหาร เราก็เลยซื้อ Chiller ตัวใหม่เข้ามาเพื่อที่จะเปิดแค่ 4 Floor จากใต้ดินขึ้นไปถึงชั้น 4 ก็จะเป็นห้องพัก 2 Floor จัดเลี้ยง 1 Floor และก็ในส่วนของชั้น Lobby</p> <ul style="list-style-type: none"> ในส่วนของซีกเราเรามีอีกบริษัทหนึ่งที่มาทำร่วมกับเรา คล้ายๆกับบริษัทแม่บริษัทลูกอย่างงี้ ก็รับซีกอบริคจากข้างนอกด้วย งานโรงแรมก็ไม่ได้มีเหมือนแต่ก่อน ไม่ได้มีลูกค้ามากมาย เขาก็รับแต่ลูกค้าจากข้างนอก รับผิดชอบในส่วนค่าน้ำค่าไฟในส่วนของเขาไปในนามอีกบริษัทหนึ่ง ตั้งแต่คลาย Lockdown ทุกคนก็ออกไปทานข้าวข้างนอก ใช้ชีวิตตามปกติ Delivery ก็น้อยลง ในขณะที่ที่ส่วนห้องอาหารเราขังไม่ได้เปิด Full Scale จะมีแค่ในส่วนของร้านอาหารปรับใหม่เป็น 24 ชั่วโมง เป็น Co-Working Space ด้วย จากเมื่อก่อนเน้นเป็นห้องจัดเลี้ยง ก็เปลี่ยนเป็นเช่าสถานที่เป็น Co-working | <p>เท่ากัน เรายังต้องมาทำงานอยู่ดี เพราะเรามองว่าช่วงที่เปิดก็จะมีลูกค้ามาอยู่สักวันละห้องสองห้องอะไรประมาณนี้ เพราะฉะนั้นเปิดหรือปิดมีค่าเท่ากัน</p> <ul style="list-style-type: none"> BOH เปิดค่ะ เพราะว่าห้องซีกริตเราก็ยังต้องซีก uniform พนักงาน ส่วนครัวเราก็ต้องขายอาหารเพราะว่าพอห้องพักไม่มีคนแล้วรายได้เราจะมาจากอาหาร ก็มีอย่างลิฟท์ที่เปิดให้บริการน้อยลง อย่างลิฟท์มี 6 ตัวในส่วน Public ก็คือสลับกันเปิดใช้จากเดิมที่เคยเปิดใช้ทุกตัวพร้อมกัน อย่างฝั่งโรงแรมก็เปิดแค่ตัวเดียวต่อวันแต่เราจะสลับกัน อย่างฝั่งออฟฟิศตอนนี้กลับมากลับมาเปิดใช้เต็มทุกตัวแล้วเพราะว่าออฟฟิศกลับมาทำงาน 100% แล้ว แต่อย่างช่วง Lockdown เราก็เปิดแค่ 2 ตัว ลิฟท์ฝั่งโรงแรมก็ยิ่งเหมือนเดิมคือเปิดวันละตัวสลับกัน อย่างช่วงนี้ที่พีก็ปิด operation ไปหลายส่วน อย่าง Lobby ของโรงแรมจริงๆเป็น sky lobby อยู่ชั้น 17 ตอนนี้เราก็ปิดชั้นนั้นแล้วยุบหน่วยลงมาให้อยู่ที่ชั้น 1 ร่วมกัน อย่างเรามีห้องอาหารอีกห้องชื่อ The Porch อยู่ชั้น 8 เราก็เปิดแค่เฉพาะอังคาร พฤหัส เสาร์ เป็น Advance Booking เท่านั้น ก็จำกัดลูกค้าแค่คืนละประมาณไม่เกิน 20 คน ตัว Operation Hour ของคาเฟ่แดงเมื่อก่อนเปิดถึงสี่ทุ่มเดี๋ยวนี้ก็เปิดถึงสองทุ่ม |

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|---|---|--|
| <p>อีก 3 ห้อง และก็มีงานจัดเลี้ยง ตอนนี้ก็เปิดแต่ Coffee Shop อย่างเดียว</p> <p>ร้านอาหารจีน ร้านอาหารเวียดนาม</p> <p>ร้านอาหารบราซิลหยุดหมด ก็มีอาหารจีนและอาหารเวียดนาม</p> <p>บางส่วนเอามาเป็นส่วนประกอบใน Coffee Shop อาหารบราซิลหยุดเลย</p> <p>ตอนนี้</p> | | |
| <p>A :</p> <p>ช่วง Lockdown :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปิดห้องพักทั้งหมด ไม่มีแขกเข้าพัก - ปิดห้องอาหารทั้งหมด - งานระบบเครื่องปรับอากาศปิดทั้งหมด เพราะเป็นระบบ Chiller ขนาดใหญ่ทำให้สิ้นเปลืองค่าไฟ - ปิดห้องจัดเลี้ยง ใช้แค่สำหรับงานแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน - งานระบบประปาไม่สามารถปิดได้ เช่นงานระบบสระว่ายน้ำเพราะจะทำให้เกิดความเสียหาย - ห้องซักรีดเปิดใช้งานอยู่แต่มีลดลงบางส่วน <p>ช่วงคลาย Lock-ปัจจุบัน :</p> <ul style="list-style-type: none"> - เปิดห้องพักบางส่วน ประมาณ 100 ห้อง - เปิด Coffee Shop นำเมนูและวัตถุดิบบางส่วนจากห้องอาหารที่ยังปิดอยู่มารวม - เปิดงานระบบเครื่องปรับอากาศทั้งอาคาร เพราะเป็น Chiller ขนาดใหญ่ไม่สามารถเปิดเฉพาะบางส่วนได้ - สระว่ายน้ำยังดูแลงานระบบอยู่แต่ไม่มีคนเฝ้า เปิดให้บริการ 1 สระ จากที่มีอยู่ 2 สระ - ห้องประชุมสัมมนาเปิดให้บริการตามปกติ + เพิ่มมาตรการเว้นระยะ ทำให้จากเดิมที่ได้ 400 คน เหลือ 200 คน | <p>A :</p> <p>ช่วง Lockdown :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปิดห้องพักทั้งหมด ไม่มีแขกเข้าพัก - ปิดทุกส่วน เพื่อปรับปรุงซ่อมแซมงานระบบของทั้งอาคาร - เปลี่ยนเครื่อง Chiller จาก 1 เครื่องขนาดใหญ่ เป็นเครื่อง Chiller ตัวเล็กหลายๆตัว เพื่อให้สามารถควบคุมการเปิด-ปิด เครื่องปรับอากาศตามพื้นที่ที่เปิดใช้งาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านค่าไฟ - ส่วนซักรีดเปิดใช้งานอยู่ แต่เน้นรับงานภายนอกเป็นหลัก <p>ช่วงคลาย Lock-ปัจจุบัน :</p> <ul style="list-style-type: none"> - เปิดใช้อาคาร 4 ชั้น ได้แก่ ชั้นใต้ดิน ชั้น 1 ที่เป็น Lobby,ห้องอาหารและจัดเลี้ยงของโรงแรม และชั้นที่เป็นห้องพัก 2 ชั้น - เปิดห้องพัก 2 ชั้น ประมาณ 70-80 ห้อง - ปรับพื้นที่ชั้น 1 จากเดิมเน้นส่วนจัดเลี้ยงเป็น Co-working Space เปิด 24 ชั่วโมง | <p>A :</p> <p>ช่วง Lockdown :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปิดห้องพักทั้งหมด ไม่มีแขกเข้าพัก แต่เปิดแค่ 1 เดือน เนื่องจากโรงแรมศิวาเทลเป็นอาคาร mixed use ส่วนอื่นๆยังคงเปิดใช้งานตามปกติ จึงเปิดส่วนห้องพักโรงแรมด้วย ต่อให้มีแขกแค่ 1-2 ห้อง - ส่วน BOH เปิดใช้งานตามปกติ เพราะส่วนซักรีดยังคงใช้ซักรีดชุดยูนิฟอร์มพนักงานและส่วนครัวของห้องอาหารเป็นหลัก - ลดการใช้จำนวนลิฟท์ โดยในส่วนของโรงแรมเปิดใช้งานลิฟท์แค่ตัวเดียวต่อวัน หมุนเวียนสลับกัน <p>ช่วงคลาย Lock-ปัจจุบัน :</p> <ul style="list-style-type: none"> - เปิดใช้งานทั้งอาคาร - ยังคงลดการใช้จำนวนลิฟท์ที่อยู่ - ปิดการ operation ไปบางส่วนและลดชั่วโมงการเปิดให้บริการ ได้แก่ ปิดใช้งานการ check in โรงแรมที่ชั้น sky lobby ยุบรวมมาไว้ที่ชั้น 1 แทน การจองห้องอาหารต้องเป็นแบบ advance booking เท่านั้น โดยจำกัดจำนวนที่นั่งให้น้อยลงและเปิดแบบวันเว้นวัน |
| <p>Q : การปรับตัวในด้านการบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารบุคลากรโรงแรม - การบริหารค่าใช้จ่ายของโรงแรม - การบริหารธุรกิจโรงแรม | | |

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● พวกร้านอาหารก็ปิด เพียงแต่ว่าพนักงานเองมีบางส่วนที่บอกว่า ช่วงที่มีเมือง shut down ก็เลยทำธุรกิจ Food Delivery ก็เลยเซตครัวสำหรับส่วนนี้ขึ้นมาหน้าโรงแรม ก็จะใช้จำนวนพนักงานซัก 50-60 คน ที่ยังทำงานอยู่ ก็มีโอกาสให้พนักงานมาทำงานได้อยู่ส่วนหนึ่ง แต่ก็ไม่ใช่งาน 100% เหมือนที่เคยทำอยู่ เงินเดือนก็ไม่ได้ 100% ก็ได้แค่ส่วนหนึ่ง ส่วนหนึ่งก็หมุนเวียนมาช่วยทำงาน อีกส่วนหนึ่งก็หยุดไป กินเงินประกันสังคมไป ● ตอน Lockdown เนี่ยทุกคนออกจากบ้านไม่ได้ ร้านอาหารไม่ขาย ธุรกิจ Food Delivery ทุกคนก็จะโตขึ้น 2-3 เท่า แต่พอเมืองมันกลับมาเปิด ทุกคนทำมาหากินได้ตามปกติ ออกมาหาซื้อกินได้ มันก็แค่เป็นการเปลี่ยน Life Style สำหรับคนที่อยากกิน Food Delivery ซึ่ง Volume มันมีไม่มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่ยินดีจะจ่ายสูงกว่าคนทั่วไปนิดหน่อย อีกส่วนหนึ่งที่เราได้เห็นๆเลยคือมีคนมาสั่งอาหารด้วยความที่อยากจะสนับสนุนเรา ซึ่งพวกนี้ขณะนั้นมันก็จะหายไปหมดแล้ว เพราะว่าการสะสมหยุดแล้ว ลดลงแบบเหลือประมาณ 20% เท่านั้น ไม่ได้เยอะ ● เราไม่ได้ให้พนักงานออกเลย มีเพียงแค่ว่าในช่วงที่ประกันสังคมจ่ายให้พนักงานก็รับเงินจากประกันสังคมเป็นส่วนใหญ่ ที่นี้พอประกันสังคมหยุดจ่ายขณะนี้ก็เป็นเรื่องของการเจรจากับพนักงานแล้วว่าถ้าเราจะอยู่ด้วยกันทั้งหมดเนี่ย ทุกคนก็ต้องเสียสละด้วยกัน ก็ต้องลดเงินเดือนถึงจะอยู่ได้ ● ในภาพรวมน่าจะประมาณครึ่งหนึ่ง แต่ว่าสำหรับคนที่เงินเดือนลดลงไป | <ul style="list-style-type: none"> ● ครับ อันนั้นเป็นเรื่องของการปรับการบริหารจัดการต้นทุน ปกติถ้าโรงแรมเปิด Chiller ตัวใหญ่ก็คือรันทั้งอาคาร ซึ่งเราไม่สามารถที่จะลดได้ เพราะลดก็คือปิดหมด เราเปิดบางส่วนไม่ได้ ทีนี้ถ้าเราวางแผนจะปิดใช้งานพื้นที่บางส่วน 30-40% ปิดหมดก็จะไม่คุ้มเราก็กเลยลงทุนซื้อเครื่องที่ตัวเล็กลงมา capacity ต่อเครื่องประมาณ 3-4 ชั้น เพื่อเป็นการลดต้นทุนค่าไฟ ● ปรับลดพนักงานไปประมาณ 60% ตอนก่อนช่วงโควิดมี Leave without Paid แต่ตอนหลังไม่มีแล้ว คือตามกฎหมาย Leave without Paid ยังถือว่ามีไม่ได้ออกจากงาน ก็คือทำเป็นลักษณะอย่างที่เราบอกเกี่ยวกับประกันสังคมก็คือเลิกจ้างแล้วไปปรับเงินชดเชยตรงนั้น เพื่อปรับให้เราอยู่ได้ | <ul style="list-style-type: none"> ● ช่วง Lockdown ในเดือนที่เราปิดไปเดือนเมษา มีห้องอาหารปิด โรงแรมปิด แต่ว่าเราก็ยังต้องมีพนักงานจำนวนหนึ่งที่เข้ามา เพราะว่าจะอย่างที่บอกเพราะยังต้องมีการจัดการตัวที่อยู่ แล้วก็ช่วงนั้นทั้งเดือนที่มีการหยุดชั่วคราว เราจ่ายเงินเดือน 75% แต่ด้วยความที่ศิวาเทลเป็นโรงแรมเล็กและทำงานใกล้ชิดกันหมด เราติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดจริงๆต้องบอกว่าศิวาเทล foresee สิ่งที่จะเกิดขึ้น ณ ทุกวันนี้อยู่แล้ว เพราะฉะนั้นในเดือนเมษาเมื่อเราศึกษาหมดทุกอย่างแล้วเราก็ Lean ก็คือ Lay Off พนักงานครึ่งหนึ่ง แต่ว่า Lay Off บน condition ที่ว่าเราให้เงินชดเชย 100% ทุกอย่าง แล้วก็ช่วยพนักงาน register กับประกันสังคม เพราะฉะนั้นเขาก็จะได้รับเงินช่วยเหลือจากประกันสังคม 7 เดือน เดือนละ 10,500บาท เพราะฉะนั้นทุกคนที่จากไปเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเราก็มั่นใจว่าทุกคนที่ออกไปมีเงินก้อน บางคนที่เคยอยู่ที่นี้มานานก็ได้ไปค่อนข้างเยอะจาก provident fund ที่เราสะสมมา เพราะฉะนั้นพอบวกเงินชดเชยกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ แถมยังมีเงินจากประกันสังคมอีก 7 เดือน อีก คือทุกคนที่ออกไปไม่เดือดร้อน เพราะมีเวลาที่จะตั้งตัว มีเวลาที่จะคิดว่าจะทำอะไรต่อไปดี บางคนก็คิดว่าเข้ามาทำงานที่กรุงเทพฯ อาจจะเก็บเงินชักร้อนแล้วกลับบ้านเกิด แต่พอเอาเข้าจริงมันไม่เคยเก็บได้ซักที วันนี้ก็แค่ว่ามีแล้วเงินก้อน หลายคนก็เลือกที่จะกลับบ้าน นื่องๆบางคนก็คือตัวเองทำงานอยู่ที่นี้ บ้านพ่อแม่อยู่ปราจีนบุรีทำสวนผลไม้ ภรรยาอยู่กับลูก ต้องไปอยู่ที่พัทลุงกับตายาย วันนี้ก็ขอเช้ามืดเงินก้อน เขาก็ได้กลับไปสานฝัน |

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|---|---|---|
| <p>ครั้งหนึ่งแล้วเหลือต่ำกว่าหมื่น เราก็จะให้ Base ที่หมื่นนึง ซึ่งตรงนี้พนักงานมั้งหมดประมาณ 500กว่า จะมี</p> <p>บางส่วนที่เขากลับไปอยู่ต่างจังหวัด แล้วก็บอกว่าถ้าเมื่อไรที่สถานการณ์กลับมาใกล้เคียงกับช่วงปกติ เขาก็จะขอกลับมาทำงานไซ้ ก็คือจะมี Leave without Pay ไปส่วนหนึ่ง ตัวเลขไม่ชัดเจน แต่เชื่อว่าประมาณ 15% ของ 500 คนก็ประมาณซัก 70-80 คน ส่วนที่เหลือก็กลับมาทำงาน โดยงาน บางส่วนก็ทำไม่ 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> • ในส่วนของโรงแรมเองเนี่ยมันคงไม่มีความสามารถอะไรที่จะไปคุยได้ แต่ในภาพรวมของสมาคมโรงแรมเองก็มีข้อเรียกร้องไปรัฐบาล สำคัญที่สุดคือค่าไฟ ธุรกิจโรงแรมถูกเก็บค่าไฟเป็นประเภทอุตสาหกรรม ประเภทอุตสาหกรรมจะมีส่วนหนึ่งเรียกว่าค่า FT และอีกส่วนหนึ่งก็เป็นค่าใช้ไฟแล้วยังไม่พอ เขายังมีเงื่อนไขอีกว่าในขณะที่โรงแรมใช้ไฟโดยปกติเฉลี่ย 6 เดือน เท่าไรก็แล้วแต่ ถ้ามีเดือนใดเดือนหนึ่งที่คุ้มใช้ไฟแล้วค่าไฟต่ำกว่า 70% ของค่าเฉลี่ย 6 เดือน เค้าจะคิดที่ 70% หมายความว่าถ้าที่ผ่านมาเราใช้ค่าไฟ 5 ล้าน เฉลี่ย 6 เดือน แล้วมาเดือนนี้เราไม่ได้ใช้ไฟเราใช้แค่ 5 แสนบาทเนี่ย เค้ายังจะเก็บ 3 ล้าน 5 แสน เป็น Minimum ซึ่งตรงนี้สมาคมฯก็เรียกร้องไปยังรัฐบาล ขณะนี้ก็ยกเลิกเรื่องนี้ไป • โครงสร้างค่าใช้จ่ายของธุรกิจโรงแรมเนี่ยตัวหลักๆมันก็จะมียู่ 3 ตัว ตัวหนึ่งคือค่าใช้จ่ายทางการเงิน พุดง่ายๆก็คือดอกเบี้ย ตัวที่สองก็คือค่าใช้จ่ายของบุคลากร ตัวที่สามก็คือค่าสาธารณูปโภคต่างๆ 3 ตัวเนี่ยมัน 90 กว่าเปอร์เซ็นต์ ค่าใช้จ่ายการเงินมันขึ้นอยู่กับแต่ละ Business Unit แล้ว |  | <p>กลับมาอยู่ด้วยกันเป็นครอบครัว เราก็มองว่ามันเป็น Solution ที่ Win Win ทั้งเราและพนักงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • พี่ก็ปรับโดยการ Lean พนักงานนี้แหละค่ะ ซึ่งเราปรับเพื่อเตรียมการสำหรับอนาคตเพราะเรามองว่าเกมนี้ยาว 2-3 ปีแน่นอน เพราะฉะนั้นเท่ากับว่าปีหน้า Part นี้ เราตัดส่วนที่เป็นก้อนใหญ่ออกไปแล้ว เพราะถามจริงๆหลายๆโรงแรมเนี่ยจ่าย 50% บ้าง 75% บ้างอะไรเงี้ย อาจจะต้องบอกว่าเฉพาะช่วง Lockdown แต่ตอนนี้เริ่มกลายเป็นไม่มีกำหนด ซึ่งคนทำงานจริงๆก็เชื่อว่าจะอยู่ได้ เพราะในกรุงเทพฯ ค่าครองชีพก็สูง ก็มักจะบอกว่ามีงานทำก็ดีกว่าแล้วแต่ด้วยเงินเดือนแค่นี้มันอยู่ไม่ได้จริง สิ่งที่เกิดขึ้นคือคนทำงานในวงการโรงแรมเริ่มย้ายไป industry อื่นที่คิดว่ามันน่าจะโอเคกว่า • พนักงานที่อยู่กับพี่ตอนนี้รองรับ Occupancy ได้ถึง 50% เพราะฉะนั้นจะรับเพิ่มก็ต่อเมื่อมันได้มากกว่า 50% |


| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|--|---|---|
| <p>คนไหนที่มีหนี้สูง ดอกเบี้ยสูง ตัวนี้ก็จะ เป็นสัดส่วนที่สูง ค่าใช้จ่ายบุคลากรก็ อย่งที่เมื่อหนี้ค่อยให้ฟัง บุคลากร ทั่วๆไปในธุรกิจของโรงแรมมันอยู่ที่ ประมาณ 25-40% แล้วแต่ ของเราก็ อยู่ใน Range นี้ นอกนั้นก็เป็นค่า สาธารณูปโภค โดยค่าไฟเป็นตัวหลัก ในค่าสาธารณูปโภคทั้งหมดค่าไฟจะไป ประมาณ 80% แล้ว นอกนั้นก็ เป็น เรื่องของต้นทุนสินค้าที่เอามาขาย ซึ่ง มันก็ Vary ตามยอดขาย ถ้ายอดขาย สินค้าน้อย ต้นทุนสินค้ามันก็น้อยอยู่ แล้วมันก็ไม่ใช่ปัญหาใ้มีมายั้ครับ เพราะ ัจันพอเราดูแลเรื่องคนงานได้ พอเรา ดูแลเรื่องค่าไฟได้ ค่าน้ำก็ได้เอะอะ ก็ มีเรื่องของดอกเบี้ยละ รัฐบาลก็ช่วยให้ สถาบันการเงินในช่วงนี้ยังไม่ต้องผ่อน เงินต้น ดอกเบี้ยก็สามารถเอาไป ต่อท้ายได้ ก็เบาลงไปส่วนนี้ เพราะฉะนั้นในช่วงโควิดเนี่ย มันก็อยู่ ได้หลายอย่างก็ได้รัฐบาลช่วย ซึ่งตรง นี้ถ้าไม่ได้สิ่งทีรัฐบาลทำ ทุกคนก็อยู่ ไม่ได้อยู่แล้วละ แต่ว่าถ้าเทียบของเรา ตรงนี้กับประเทศอื่นๆถามว่าเราเป็น The Best ของโลกหรือเปล่านั้นไม่ใช่</p> |  | |
| <p>A : ช่วง Lockdown : - ใช้พนักงานจำนวน 50-60 คน คิดเป็น 10% จากจำนวนทั้งหมดทำ Food Delivery ทหารรายได้ หมุนเวียนกันมาทำ - ไม่มีการให้พนักงานออก แต่มีการให้ Leave without Pay - ให้พนักงานรับเงินจากประกันสังคมจนครบกำหนด จึงค่อยกลับมารับเงินเดือนจากโรงแรม - ให้พนักงานทำงานไม่เต็มเวลา - ปรึกษากับทางสมาคมโรงแรมฯ เพื่อ เจริญปรับลดค่า FT กับหน่วยงานการ ไฟฟ้าฯ ช่วงคลาย Lock-ปัจจุบัน :</p> | <p>A : ช่วง Lockdown : - ลงทุนปิดซ่อมแซมอาคารงานระบบ ทั้งหมด ช่วงคลาย Lock-ปัจจุบัน : - ลดจำนวนพนักงานไปประมาณ 60% โดยให้เซ็นเลิกจ้างเพื่อให้พนักงานไปรับ เงินประกันสังคม</p> | <p>A : ช่วง Lockdown : - ในช่วงแรกให้พนักงานหยุดชั่วคราวและ จ่ายเงินเดือน 75% - ปรับลดจำนวนพนักงานลง โดยให้ยื่น เรื่องกับประกันสังคม มอบเงินชดเชยและเงินจากกองทุนสำรอง เลี้ยงชีพครบ 100% ช่วงคลาย Lock-ปัจจุบัน : - พนักงานส่วนที่เหลือรับเงินเดือนเต็ม จำนวน - สามารถรองรับ Occ.Rate ได้ถึง 50% จะไม่มีการจ้างเพิ่มจนกว่าโรงแรมจะมี Occ.Rate ที่สูงกว่านี้</p> |


| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|---|--|--|
| <p>- เจรจากับพนักงานเพื่อขอลดเงินเดือนเหลือครึ่งหนึ่งจากเดิม กำหนดขั้นต่ำสุดไม่ให้เหลือน้อยกว่า 10,000 บาท</p> <p>- พนักงานบางส่วนประมาณ 70-80 คนขอ Leave without Pay เพื่อกลับต่างจังหวัด</p> <p>- พนักงานยังทำงานไม่เต็มเวลา</p> <p>- ยังคงหารายได้จากธุรกิจ Food Delivery แต่กระแสความนิยมลดลงเนื่องจากคนสามารถเดินทางออกมารับประทานอาหารนอกบ้านได้ตามปกติแล้ว</p> <p>บริหารค่าใช้จ่ายต่างๆเพื่อลดภาระต้นทุนได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าใช้จ่ายทางการเงิน ให้รัฐบาลช่วยเหลือเรื่องผ่อนผันดอกเบี้ยกับสถาบันการเงิน - ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เจรจากับหน่วยงานประกันสังคม เรื่องมาตรา 33 - ค่าสาธารณูปโภค มีค่าไฟฟ้าเป็นหลัก เจรจากับหน่วยงานการไฟฟ้าฯ |  | |
| <p>Q : การปรับตัวในด้านการบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริการห้องพัก - การให้บริการพื้นที่ส่วนกลาง | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • ช่วงที่ Lockdown ประมาณเดือน เม.ษ.-พ.ค. โรงแรมเราปิดให้บริการชั่วคราวประมาณ 3 เดือน เราก็มีการปรับปรุงสถานที่ที่ไม่ได้เปิดเลย แล้วพอเข้าช่วงที่2 ที่รัฐบาลเริ่มคลาย Lock เราก็เปิดให้บริการบางส่วน จนถึงขณะนี้เราก็เปิดดำเนินการอยู่ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือส่วนจัดเลี้ยงก็เปิดให้บริการอยู่ประมาณ 70% ในส่วนของห้องอาหารเราก็ปรับใช้งานพื้นที่ลดลง ยกเลิกการให้บริการบุฟเฟ่ต์ เหลือครึ่งนี้ ส่วนของห้องพักเราเปิดอยู่ 2 Floor ก็อยู่ที่ประมาณ 30% การบริการก็ลดลงไป อย่งการบริการพวกซักรีดซักแห้งเราก็ไม่มี | <ul style="list-style-type: none"> • เราไม่ได้ให้บริการ 24 ชั่วโมง เพราะว่าตัวห้องอาหารเราก็ปิดทำการเร็วขึ้น แต่ถามว่า room service ยังมี มี แต่ว่าเราก็จะมีเรื่องของการ protect,วิธีการเก็บอาหาร, การให้พนักงานใส่หน้ากากอย่างถูกต้องที่เข้าพักมันก็จะมี process ของ SHA อยู่แล้ว ที่ต้องมี การ register online เพื่อลดการสัมผัส มีการตรวจวัดอุณหภูมิ มีการ track record ที่ต้องใช้แอปไทยชนะ public area ก็ต้องทำความสะอาดทุกชั่วโมง |

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|---|--|--|
| | <p>แล้ว room service ไม่มี สระว่ายน้ำ มีแต่เราจะไม่มี Guard ดู การ Serviced ก็คือลดลงไปประมาณ 60%</p> <ul style="list-style-type: none"> • คลาย Lock ใหม่ๆมี แต่เราก็ต้องเว้นระยะห่างตามกฎที่รัฐบาลออกมา อาหารเป็นบุฟเฟ่ไม่ได้ต้องเป็นอาหารกล่อง coffee break ต้องเป็นแก้วใช้แล้วทิ้ง ส่วนใหญ่ก็จะเป็น self service พนักงานจะแตะต้องสิ่งของอะไรให้น้อยที่สุด ลูกค้าต้องหยิบแก้วกาแฟ กดกาแฟเองอะไรเอง ต้องใส่หน้ากากตรวจวัดอุณหภูมิตามกฎกระทรวงสาธารณสุข | |
| <p>A :</p> <p>ช่วง Lockdown :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีบริการห้องพัก และพื้นที่ส่วนกลาง <p>ช่วงคลาย Lock-ปัจจุบัน :</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริการ Room Service มีแต่น้อยมาก เนื่องจากลูกค้าคนไทยส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้บริการ - การบริการในร้านอาหารเปิดเฉพาะ Coffee Shop และเปิด 24 ชม. - การบริการในส่วนจัดเลี้ยงเปิดเต็ม และเป็นช่องทางที่สำคัญในการขายมากที่สุด มีการประชุมสัมมนามาก ในหลายเดือนที่ผ่านมา - การให้บริการส่วน Lobby ให้บริการเต็มรูปแบบ - การให้บริการส่วน Facility เปิดตามปกติ | <p>A :</p> <p>ช่วง Lockdown :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีบริการห้องพัก และพื้นที่ส่วนกลาง <p>ช่วงคลาย Lock-ปัจจุบัน :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีบริการ Room Service - การบริการในร้านอาหาร ตามมาตรฐาน SHA - การบริการในส่วนจัดเลี้ยง ให้บริการอาหารกล่องและแก้วดื่มกาแฟใช้แล้วทิ้ง การให้บริการส่วน Facility เปิดให้บริการ สระว่ายน้ำแต่ไม่มีคนเฝ้า | <p>A :</p> <p>ช่วง Lockdown :</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีแม่บ้านและพนักงานรักษาความปลอดภัยให้บริการในส่วนร้านอาหาร พื้นที่ส่วนกลาง เพราะยังมีการเปิดใช้งานในส่วนสำนักงานและอพาทเมนต์ตามปกติ <p>ช่วงคลาย Lock-ปัจจุบัน :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้บริการ Room Service ตามปกติด้วยมาตรฐาน SHA - เปิดให้บริการในพื้นที่ส่วนอื่นๆตามปกติ |
| <p>Q : แนวความคิดเกี่ยวกับมาตรฐานSHA</p> <ul style="list-style-type: none"> - มาตรฐาน SHA มีความจำเป็นอย่างไร - ประโยชน์ของการเข้าร่วม SHA | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • จริงๆแล้ว SHA มันก็คือเป็นภาคบังคับให้ทุกคนเข้า ถ้าเรายังอยากจะทำรับแขกอยู่ เพราะมันก็ได้เป็นเรื่องแปลกอะไร ทุกคนก็ต้องเข้ามาครับ จริงๆมันไม่ได้เป็นแรงจูงใจอะไร ผม | <ul style="list-style-type: none"> • จุดประสงค์แรกเลยคือเพื่อความปลอดภัยของผู้เข้าพักและบุคลากรของโรงแรม อันนั้นก็ถือเป็นมาตรฐานการป้องกัน เรื่องความสะอาดและความปลอดภัยเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ณ | <ul style="list-style-type: none"> • ข้อดีคือเราได้ certify แล้วเราก็สบายใจว่าเราได้มาตรฐาน เพราะอย่างน้อยถ้าลูกค้าที่ concern เรื่องนี้ก็จะมีความมั่นใจในการที่จะมาใช้บริการ |


| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|--|---|----------------|
| <p>ว่ามันเป็นเรื่องปกติที่ทุกคนที่ยังจะ ทำธุรกิจอยู่ต้องเข้า และจริงๆแล้ว การเข้า SHA เราก็เกือบไม่ได้ทำอะไร มากขึ้นนะ คือในสถานการณ์ที่มี เป็น COVID เราก็ต้องทำสิ่งที่ SHA กำหนดอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าการที่มี SHA มาชัดเจนเนี่ยมันก็คือมีคน คล้ายๆมา Endorse ว่าโรงแรมนี้ทำ แล้ว ได้มาตรฐานแล้ว แต่ถามว่าถ้า ไม่มี SHA เราต้องทำรีเปลา เราก็ต้อง ทำอยู่แล้วละการที่จะต้องดูแลให้ ลูกค้าได้รับความสะดวกปลอดภัย ได้ สุขภาพอนามัยที่ดี พอมี SHA เข้ามา มันก็กำหนดกันชัดเจนว่า โอเคทำ แบบนี้แล้วเค้าจะ Endorse ให้</p> <ul style="list-style-type: none"> • คือส่วนที่เป็นปัญหามากที่สุดของ โรงแรมพวกนั้นก็คือเขาไม่มี ใบอนุญาต ถ้าเป็นโรงแรมที่ไม่มี ใบอนุญาตเนี่ยก็เข้าไม่ได้ โรงแรมผิด กฎหมายเป็นเรื่องที่เราต่อสู้กันมา เป็นสิบปีแล้ว.....ประกอบกับว่า เริ่มมีออนไลน์ต่างๆเข้ามาทำให้ การเติบโตของธุรกิจท่องเที่ยวมันโต เร็วมาก โรงแรมก็โตตามท่องเที่ยว • ถ้าไม่เข้าร่วมมันปิดโอกาสในการทำ ธุรกิจอยู่แล้ว ผมว่ามันไม่ใช่เป็นทาง ลัดด้วยซ้ำไป มันเป็นเรื่องที่จะต้องทำ สำหรับธุรกิจที่อยู่ในมาตรฐานและ ต้องการอยู่ในแถวหน้าของธุรกิจ ท่องเที่ยวธุรกิจโรงแรม เพราะฉะนั้น ผมว่าโรงแรมที่อยู่ในระดับ 4-5 ดาว ทุกที่ ที่ยังเปิดดำเนินการเขาก็ต้อง เข้า เพราะฉะนั้นคำถามมันคงถามผิด คนมากกว่า ต้องไปถามพวกโรงแรม 2-3 ดาวว่าทำไมเขาถึงไม่เข้า แต่ผม ว่า 4 ดาวขึ้นไปไม่ต้องไปถามหรือ ทุกคนเข้าหมด เพราะว่าเงื่อนไขมัน ไม่ได้ยากและไม่ได้ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น จนกระทั่งรับไม่ไหว แล้วก็เป็นการ รับผิดชอบต่อแขกของเราด้วย | <p>ตอนนี้ และส่วนที่สอง มันก็เป็นเรื่อง ของการตลาด Marketing เพื่อสร้าง ความมั่นใจให้กับผู้ใช้บริการว่าเราได้ มาตรฐาน SHA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เป็นเรื่อง น้ำยาทำความสะอาด ปกติเราก็ใช้อยู่ แล้วแต่ความถี่ก็จะมากขึ้น การทำ ความสะอาดการใช้น้ำยากี่ลิตรขึ้น ส่วน แรงงานเราใช้จำนวนคนเท่าเดิม ส่วน ใหญ่จะเป็นเรื่องน้ำยาและอุปกรณ์ ป้องกัน ซึ่งมาตรฐานทั่วไปส่วนใหญ่ ของโรงแรมก็มีอยู่แล้ว แต่แค่เพิ่มส่วน นี้เข้ามามากกว่าเดิม | |

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|---|---|--|
| <p>A :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทุกโรงแรมที่เปิดให้บริการควรเข้าร่วม - สถานการณ์ COVID เราต้องทำสิ่งที่ SHA กำหนดอยู่แล้ว - มองว่าโรงแรมที่ไม่ได้ทำมาตรฐาน SHA เหตุผลคือ 1.ยังปิดอยู่ 2.ไม่มีใบอนุญาตที่ถูกต้อง - ถ้าไม่เข้าร่วมรับรองมาตรฐาน SHA คือการปิดโอกาสทางธุรกิจ | <p>A :</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อความปลอดภัยของผู้เข้าพักและบุคลากรของโรงแรม - เรื่องของการตลาด marketing เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้เข้าใช้บริการ | <p>A :</p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อโรงแรมได้รับการรับรองมาตรฐาน SHA แล้ว จะสามารถทำให้ลูกค้าที่กังวลเรื่องนี้เกิดความสบายใจมากขึ้น |
| <p>Q : การรับรองมาตรฐาน SHA ช่วยให้มีผลต่อรายได้ของโรงแรมหรือไม่</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • มันไม่ได้มีผลโดยตรงแบบมีนัยยะสำคัญ เพราะอย่างที่บอกว่ายังไงเราก็ต้องเข้า | <ul style="list-style-type: none"> • คืออันนี้เรายังไม่สามารถเปรียบเทียบได้ เพราะด้วยสถานการณ์โควิดปัจจุบัน ธุรกิจการท่องเที่ยวเกือบจะเป็น 0 ทีนี้ตัวโครงการ SHA ตามที่บอกว่าสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่ที่ยังไม่เคยมา กลับกลุ่มที่สองคือกลุ่มเดิมที่เพิ่มความมั่นใจให้กับเขามากขึ้น ก็สามารถกระเตื้องขึ้นมาจากเดิมที่เป็นศูนย์ แต่ถ้าเอาไปเทียบกับช่วงสถานการณ์ปกติที่ยังดี ๆ คือมันเปรียบเทียบกันไม่ได้ | <ul style="list-style-type: none"> • ไม่ และน้อยลง เพราะมันไม่มีผล ถ้าถามว่าคุณจะไปหัวหิน จะหาโรงแรมที่ได้ SHA รีเปล่า คนก็จะดูที่ความสวยงาม วิวทัศนียภาพ ไม่มีใครดูเรื่องโรงแรมจะได้ SHA หรือเปล่า |
| <p>A : ไม่ได้มีผลอย่างมีนัยยะสำคัญ</p> | <p>A : การมีมาตรฐาน SHA ยังไม่สามารถทำให้ธุรกิจกลับมาปกติได้</p> | <p>A : การได้มาตรฐาน SHA ไม่ได้ส่งผลอะไรกับโรงแรม</p> |
| <p>Q : กลุ่มลูกค้าของโรงแรมสนใจเรื่องมาตรฐาน SHA มากน้อยแค่ไหน</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • หลังจากนี้ที่มีการเดินทางอาจเป็นไปได้ครับ ตอนนี้อยู่ที่ทุกคนยังเดินทางไม่ได้ อยู่ ในขณะนี้เรากำลังคุยกันเรื่องการนับ 1 2 3 ถ้า 1 มันไปไม่ได้ 2 ก็ยังไม่ได้นับ 1 ก็คือสิ่งที่พวกเราพยายามจะเสนอรัฐบาลว่าขอให้มีการเกิดโมเดลขอให้มี Long Stay หลายๆ Option ไปให้เขาดู ถ้าคนที่เขาเข้ามาแล้วเราพิสูจน์ได้ว่าเขาปลอดภัยก็เริ่มนับ 1 ได้ แล้วต่อไปก็อาจเสี่ยงมากขึ้นหน่อย อย่างเช่นว่าเลือกระหว่างเมืองกับเมือง เมืองที่ไม่มีโรคถ้ามาแล้วสามารถที่จะไม่ Quarantine หรือตอนนี้เริ่มมีคนพูดแล้วว่า | | <ul style="list-style-type: none"> • ไม่ และน้อยลง เพราะมันไม่มีผล ถ้าถามว่าคุณจะไปหัวหิน จะหาโรงแรมที่ได้ SHA รีเปล่า คนก็จะดูที่ความสวยงาม วิวทัศนียภาพ ไม่มีใครดูเรื่องโรงแรมจะได้ SHA หรือเปล่า |

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|---|---|--|
| <p>Quarantine 7 วัน อะไรพวกนี้มันจะเป็นทางเลือกใหม่ๆ ซึ่งตรงนี้นั้นเหมือนจะเริ่มเปิดเมืองแล้ว ถ้าสถานการณ์ในภาพรวมของทั้งโลกมันเริ่มที่จะลดลงบ้าง การเดินทางมันอาจจะเริ่มต้น</p> | | |
| <p>A : คาดว่าจะมีความสนใจมากขึ้น หลังจากมีการเดินทางจากต่างประเทศ</p> | <p>A : สนใจมากพอสมควร ทางโรงแรมให้ความสำคัญกับสิ่งนี้ในช่วงที่สถานการณ์ยังไม่กลับมาเป็นปกติ</p> | <p>A : มองว่าคนที่เลือกจองที่พักโรงแรมสนใจเรื่องความสวยงาม วิวและทัศนียภาพมากกว่า</p> |
| <p>Q : อุปสรรคของโรงแรมในช่วงเวลาต่างๆ มีผลกระทบอะไรต่อโรงแรมบ้าง</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● สำคัญที่สุดคือมันประเมินสถานการณ์ข้างหน้าไม่ได้ คือ ตอนนี้เราไม่สามารถประเมินได้ว่าทราบที่มันเป็นอยู่ขณะนี้มันจะอยู่อีกนานสักเท่าไร คนที่หนักที่สุดคือพนักงาน และเจ้าของก็ไม่มีกำลังที่จะไปจ่าย ถ้าพูดถึงขณะนี้ถ้าจะต้องทำตามกฎหมายจริงๆเนี่ย พบ.คัมครองแรงงานข้อที่1 การปิดกิจการชั่วคราวมาตรา75 เขาบอกว่าถ้าเจ้าของกิจการปิดกิจการชั่วคราว เจ้าของกิจการมีหน้าที่ต้องจ่ายค่าแรง 75% ของเงินเดือนที่เขาเคยได้รับ ตอนที่เราจะปิดเดือน เม.ษ. เราบอกกับพนักงานทุกคนว่าทุกคนก็ไม่มีรายได้มา 3-4 เดือนแล้ว จะเอากำลังที่ไหนไปจ่าย และจ่ายไปอีกนานเท่าไร นี่คือเหตุผลที่เราเรียกร้องจากประกันสังคมว่าประกันสังคมต้องจ่ายเขาก็จ่ายให้แค่ 3 เดือน แล้วถึงขณะนี้เนี่ยมีมีัยคนที่เขาจ่าย 75% ตอบได้ว่ามี บริษัทฝรั่ง โรงแรม Chain บางส่วนที่บังคับให้เจ้าของยังอยากอยู่กับ Chain มีัย อยากอยู่ก็ต้องจ่ายตามกม.อย่างเคร่งครัด ถ้าให้คนออกก็ต้องจ่ายค่าตกใจตาม กม. บอกกล่าวล่วงหน้า 1 เดือน เกิน 10 ปีต้องจ่าย 400 วัน น้อยกว่านั้นก็ไปตามสัดส่วนของเราถ้าให้คนออกชั้ก30%ก็พออยู่ได้ละแต่ถ้าเอาเงินที่ไหนมาจ่าย เรากำลังพูดถึงเงินค่าตกใจ สมมุติ |  | <ul style="list-style-type: none"> ● ถ้าเทียบกับช่วงสถานการณ์ปกติแน่นอนว่าต้องกระทบมาก เพราะว่า Occupancy ลูกค้าอะไรก็หายไปหมด แม้จะคลาย Lock แล้วก็ยังไม่กลับมา เพราะว่าเราอยู่กับการท่องเที่ยวต่างชาติ จริงๆไม่ใช่เฉพาะโรงแรมหรือทุกอย่าง ห้างสรรพสินค้า ร้านอาหาร สปา อะไรแบบนี้ ต้องพึ่งพานักท่องเที่ยว เมื่อไม่มีก็ทยอยปิดตัวลง ทุกอย่างเกิดขึ้นเพื่อรับนักท่องเที่ยว ยกเว้นสินค้าแบรนด์เนมที่ยอดขายยังเติบโตเพราะไฮโซในไทยบินไปซื้อต่างประเทศไม่ได้ |

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|---|--|---|
| <p>ค่าใช้จ่ายเงินเดือนของเราที่นี้ ประมาณ 8-9 ล้านบาท ถ้า 30% ออกก็คือประมาณ 3 ล้านบาทต่อเดือน ถ้าเรามีพนักงานเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 3 ปี ก็อาจจะต้องจ่ายประมาณ 6 เดือนก็ตกประมาณ 20 ล้าน ใครแบกภาระไว้ เพราะฉะนั้นขณะนี้สิ่งที่กำลังเกิดขึ้น ไม่ใช่ช่วยมูมโดมมหนึ่งแล้วจะหาย ประเด็นมันคงจะอยู่ที่ทำไงสถานการณ์มันจะดีขึ้น มีลูกค้าเข้าพักบ้าง อะไรบ้าง ลดค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ลง เลี่ยงตัวไปจนกระทั่งถึงวันนั้น ทุกคนก็พูดกันว่า 2 ปี แต่ไม่มีใครบอกได้ว่ามันจะกลับมาเมื่อไร กลับมาเหมือนเดิม ดีขึ้นหรือแย่ลงกว่าเดิม</p> <ul style="list-style-type: none"> คือเต็มที่ให้เหลือคนไทยเที่ยวเอง ภายในประเทศซักครึ่งนึงก็จะได้ ประมาณสัก 10 กว่าเปอร์เซ็นต์ ไม่มีอยู่ได้หรอก เพราะฉะนั้นนี่คือสิ่งที่เราเรียกร้องจากรัฐบาลว่ารัฐต้องช่วยในหลายๆเรื่อง เรื่องของการเพิ่ม Demand ก็คือ เรื่องการจัดประชุมสัมมนาภาครัฐ มีการจ่ายเงินออกมาเช่นเราเที่ยวด้วยกัน นี่ก็เป็น การเพิ่ม Demand ในขณะที่มูมของ Supply เราก็บอกว่าต้องเร่งรัดเรื่องของการแก้ปัญหาโรงแรมผิดกฎหมาย ให้เราเพราะว่าตัวเลขโรงแรมถูกกฎหมายมี 5 แสน ผิดกฎหมายมีอีก ล้านนึง เราจะอยู่กันได้อย่างไร ถ้าตรงนี้ไม่ถูกปราบให้ลดลง ถ้าลด Supply ตรงนี้ให้น้อยลง เพิ่ม Demand ให้เยอะขึ้นหน่อย มันก็พออยู่ได้ |  | |
| <p>A :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเมินสถานการณ์ข้างหน้าไม่ได้ - นักท่องเที่ยวต่างชาติยังเป็น Demand หลักที่จะช่วยฟื้นฟูภาคธุรกิจโรงแรม - ค่าใช้จ่ายยังคงมีคงที่อย่างต่อเนื่อง | <p>A :</p> <ul style="list-style-type: none"> - การที่ยังไม่เปิดประเทศเป็นปกติ (ทำให้ขาดแคลน Demand เดิมที่เคยมีในช่วงปกติก่อนสถานการณ์โควิด) | <p>A :</p> <ul style="list-style-type: none"> - มองว่าภาคการท่องเที่ยวยังคงพึ่งพานักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก |

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|---|--|---|
| <p>แต่รายได้หายไปจำนวนมาก</p> <p>- ในฝั่งของ Supply ธุรกิจโรงแรมผิดกฎหมายเป็นอุปสรรคต่อภาคธุรกิจโรงแรม</p> | | |
| <p>Q : ระยะเวลาที่คาดว่าจะดำเนินการตามแนวทางที่ปรับตัวไว้ว่าจะทำแบบนี้ถึงเมื่อไร และการทำแบบนี้จะมาแทนที่โมเดลธุรกิจเดิมเลยหรือไม่</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • คงเป็นเรื่องของสถานการณ์ว่าจะปรับเปลี่ยนไปยังไหนทั้งหมดเนี่ยมันขึ้นอยู่กับ Demand ตัวเดียว ขณะนี้ภาพของ Supply มันก็แกว่งแล้ว คือหมายถึงว่าจำนวนโรงแรมส่วนหนึ่งก็ปิดไปแล้ว โรงแรมที่ผิดกฎหมายเยอะแยะขณะนั้นมันปิดไปแล้ว เพราะว่าพวกนี้บางส่วนอาศัยนักท่องเที่ยวจีนโดยเฉพาะ แม้กระทั่งพวกอพตเมนต์ส่วนหนึ่งก็ได้มาจากนักท่องเที่ยวจีนเป็น FIT (มาเอง) ถ้าเป็น Group ก็คือมาแล้วมีผู้นำ มีรถทัวร์ แต่ FIT คือมาเอง จองเองเดินทางเอง ถ้าเป็น FIT ก็มีบางส่วนไปใช้พวกอพตเมนต์ถูก หรือ AirBNB ซึ่งหายไปเยอะ Supply มันหายไปเยอะ แต่ Demand มันหายไปมากกว่าขึ้นอยู่กับ Demand & Supply 2 ตัวนี้เป็นตัวตัดสินใจ แต่ว่าในป็นี่ทั้งปีจะคาดหวังให้ Demand กลับมาถึงครึ่งหนึ่งของเดิมยังลำบาก • นายกฤษฎิ์มาที่สมาคมโรงแรม ผมพูดถึงตัวเลขปี 2562 ว่าเรามีนักท่องเที่ยว 38 ล้านคน จากต่างชาติมีรายได้ 2.2 ล้านล้าน คนไทยเที่ยวเองภายในประเทศมีประมาณ 170 ล้านคน/ครั้ง รายได้ที่เกิดจากคนไทยเที่ยวภายในประเทศมีประมาณ 1.1 ล้านล้าน เอาตัวเลขกลมๆ 1 ล้านล้าน บวก 2 ล้านล้าน เป็น 3 ล้านล้าน ตอนนี่ 2 ล้านล้านตรงนี้หายไปละ ตัวเลข 1 ล้านล้านที่คนไทยเที่ยวภายในประเทศเนี่ย ขณะนี้ให้แก่งๆเลยเหลือซัก 50% | <ul style="list-style-type: none"> • มันเหมือนเป็นภาวะจำเป็นมัยคะที่เราต้องดำเนินการไปในลักษณะนี้ เพราะว่ามันท่องเที่ยวก็ไม่มี ทีนี้เราก็ปรับตัวคือรับคนไทย รับลูกค้ารายเดือน หวังพึ่งคนไทยที่เข้ามาหาหมอจากต่างจังหวัด มาโรงพยาบาล จุฬาฯ มาทำธุระในเมือง トラบิตที่ ยังไม่เปิดให้ต่างชาติเข้ามาเต็มที่ เราก็ยังหวังๆไป | <ul style="list-style-type: none"> • ก็คงไปเรื่อยๆ |

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|--|--|---|
| <p>เพราะฉะนั้นรายได้ที่เกิดขึ้นในขณะนี้มันเหลือ 1 ใน 6 ของรายได้ทั้งหมดในปีต่างๆที่โรงแรมรันอยู่ประมาณ 75% ตัวเลขพวกนี้ผมพูดหมดละ ถ้ามันเหลือ 1 ใน 6 ของ 75% แปลว่ามันเหลือแค่ 12% จะอยู่ได้ยังไง</p> | | |
| <p>A : - ทั้งหมดขึ้นอยู่กับ Demand อย่างเดียว ด้าน Supply มีการเปลี่ยนแปลงแล้ว เพราะจำนวนโรงแรมผิดกฎหมายปิดตัวไป เนื่องจากฟังกทงที่เกี่ยวเงินเป็นหลัก แต่ต่อให้ Supply ลดลงแต่ Demand หายไปมากกว่า - การท่องเที่ยวในประเทศยังไม่เพียงพอ</p> | <p>A : - ยังไม่แน่ใจต่อระยะเวลาของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นภาวะจำเป็นในการปรับตัว</p>  | <p>A : - ยังไม่แน่ใจต่อระยะเวลาของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น</p> |
| <p>Q : ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐาน SHA หรือว่านโยบายจากภาครัฐเกี่ยวกับ SHA ว่ามีอะไรที่ควรปรับปรุงแก้ไข</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> จริงๆอะไรทั้งหมดเนี่ยมันคงเป็นไปตามสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์โลกเริ่ม cool down การเป็นห่วงของการระบาดใหญ่รอบ 2-3 ในประเทศไทย อาจจะเป็นห่วงน้อยลง เพราะฉะนั้นหลายๆอย่างที่ถูกลำหนดไว้ของ SHA พอสถานการณ์มันเริ่มเบาบางลง ก็อาจจะต้องผ่อนคลายนบ้าง เพราะขณะนี้ถ้าเราพูดถึงความเข้มงวดจริงๆ เข้มงวดค่อนข้างมาก โอเคหน้ากาก็ยังใส่อยู่ อาหารบุฟเฟต์ก็ต้องมีถุงมือสำหรับจับภาชนะ ซึ่งต่อไปถึงจุดๆหนึ่งพวกนี้ก็จะค่อยๆถูกผ่อนคลายนลง ผมว่าทั้งหมดมันคงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์มันยังเป็นอยู่อย่างทุกวันนี้ทุกคนก็ต้องระวังอย่าให้การ์ดตก เราก็ยังเห็นด้วยกับการใช้มาตรฐานนี้อยู่ครับ แต่ถ้าเมื่อไรก็ตามที่มันเริ่มเบาบางลง อย่างการจัดห้องประชุมที่ต้องมีเรื่อง Social Distance นี่ก็เป็น Cost ที่สำคัญอันนึงของการจัดประชุมสัมมนา เพราะถ้าเราต้องจัดที่นั่งให้มันห่างจากของเดิม จากเดิมห้องประชุมที่เคยจุได้ 400 คนก็เหลือแค่ 200 คน ในขณะที่ต้นทุนค่าแอร์ ค่าอะไรต่างๆมันไม่ลดลง | <ul style="list-style-type: none"> มาตรฐานโดยหลักเกณฑ์ตั้งมาดีแล้ว จะมีตรงที่ว่าตรวจสอบหรือวัดผลอย่างสมมติโรงแรมได้มาแล้ว ได้มาตรฐานจริงรีเปลา เจ้าหน้าที่เขาที่มีจำนวนน้อยบางทีก็ไม่ได้มาตรวจ recheck อะไรอีกที่ แต่โดยทั่วไปโรงแรมก็รักษามาตรฐานของตัวเองอย่างเข้มงวดเพื่อความปลอดภัยของตนเองและผู้พักและความเชื่อมั่นในคุณภาพของผู้พัก บางส่วนก็มากกว่าของเขาน้อ | <ul style="list-style-type: none"> SHA ไม่มีผลกับอะไรเลย โปรโมทยังไม่โปรโมทเลย ถามว่าทุกวันนี้คนไทยก็คนที่รู้จัก SHA PR ประชาสัมพันธ์ขาดไปทุกจุดเลย ค่ะ |

| โรงแรม เอเชีย | โรงแรม ตวันนา | โรงแรม ศิวาเทล |
|---|---|---|
| <p>และก็เสียความสามารถในการทำรายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผมว่าสิ่งที่เราขอไป ประเด็นสำคัญที่พูดถึงว่า 1. เรื่องต้นทุน เราขอไปก็ได้รับการตอบรับแล้ว 2. เรื่อง Demand & Supply ที่เราขอเป็น Main หลัก นอกนั้นก็พูดถึงโรงแรมเอเชียเราคงไม่ค่อยมีปัญหาในมุมของดอกเบี้ยหรือเงินกู้เพราะว่าจริงๆเราก็เป็นบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์อยู่แล้ว เพราะฉะนั้นในมุมที่เราเรียกร้องจากรัฐบาลก็คือต้องสร้าง Demand เป็นหลัก มีการใช้เงินหมุนเวียนในธุรกิจโรงแรมมากขึ้นและแก้ปัญหาโรงแรมผิดกฎหมาย | | |
| <p>A :</p> <ul style="list-style-type: none"> - เห็นด้วยกับมาตรฐาน SHA ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง Social Distancing แต่อยากให้การผ่อนผันเมื่อสถานการณ์ดีขึ้น เนื่องจากทำให้สูญเสียความสามารถในการทำรายได้ - แก้ปัญหาโรงแรมที่ผิดกฎหมายอย่างเข้มงวด | <p>A :</p> <ul style="list-style-type: none"> - เห็นด้วยกับมาตรฐาน SHA แต่ต้องการให้ภาครัฐตรวจสอบหรือวัดผลโรงแรมเมื่อได้มาตรฐานไปแล้วให้เข้มงวดกว่านี้ | <p>A :</p> <ul style="list-style-type: none"> - มองว่ามาตรฐาน SHA ยังไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และภาครัฐยังโปรโมทมาตรฐานให้ประชาชนทั่วไปรู้จักไม่เพียงพอ |

แบบสัมภาษณ์สมาคมโรงแรมไทยเพื่อการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมในช่วงไวรัสCOVID-19

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำโดย นาย สุเมธ กมลศิริวัฒน์ นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาเคหการ สาขาการพัฒนาศึกษาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมในช่วงวิกฤตไวรัส COVID-19

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....ที่ปรึกษาทางกฎหมายของสมาคมโรงแรมไทย....

วันที่ให้สัมภาษณ์ 23 ก.ย. 2563.....ช่วงเวลาการให้สัมภาษณ์..... 10.00 น.

1. สมาคมโรงแรมมีบทบาทอย่างไรต่อผู้ประกอบการที่พักนักท่องเที่ยวและธุรกิจการท่องเที่ยว โดยเฉพาะในช่วงที่เกิด COVID-19 เช่น การเสนอมาตรการต่างๆให้ภาครัฐ

.....

2. คำถามเกี่ยวกับนโยบายและแผนรับมือของสมาคมฯ ต่อสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ในช่วงเวลาต่างๆ

ช่วงที่มีการ Lock Down

.....

ช่วงคลาย Lock Down(ตั้งแต่เริ่มคลาย Lock Down จนถึงปัจจุบัน)

.....

แนวโน้มในอนาคต

3. ทางสมาคมฯมีความคิดเห็นต่อสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ที่เกิดขึ้น จะส่งผลต่อธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์อย่างไรบ้าง เช่น การลงทุนพัฒนาโครงการโรงแรมใหม่ๆในอนาคต ธุรกิจการก่อสร้างอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ประเภทโรงแรม เช่น การลงทุนปรับปรุงโรงแรม ทั้งในส่วนองงาน ตกแต่งภายนอกและภายใน และส่วนองงานระบบประกอบอาคาร

.....

4. ผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19 ที่เกิดขึ้นส่งผลกับผู้ประกอบการโรงแรมในระดับต่างๆ มากหรือน้อย แตกต่างกันอย่างไบบ้าง

ระดับเล็ก.....

ระดับกลาง.....

ระดับใหญ่.....

โรงแรมแบบChain.....

โรงแรมแบบ Non-Chain.....

5. กลยุทธ์สำคัญที่ทางสมาคมฯคิดว่าผู้ประกอบการโรงแรม หรือ หน่วยงานรัฐต้องทำ ในการปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส แบ่งเป็น ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ควรเป็นอย่างไร

ระยะสั้น

.....

ระยะกลาง

.....

ระยะยาว

6. มาตรการต่างๆที่รัฐบาลนำมาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ COVID-19 ผ่านทางธุรกิจประเภทโรงแรม ได้แก่ State Quarantine, Alternative State Quarantine และการรับรองมาตรฐาน SHA ทางสมาคมฯคิดว่ามาตรการเหล่านี้มีประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง ในการช่วยผู้ประกอบการโรงแรมต่างๆเพื่อระดับประกอบไปผ่านพ้นช่วงวิกฤตไปได้ State Quarantine

.....

Alternative State Quarantine

.....

SHA Standard

7. จากข่าวการปลดพนักงานโรงแรมตลอดเวลาที่ผ่านมา ทางสมาคมฯมีข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอสำหรับแนวทางอื่นอีกหรือไม่ที่ธุรกิจโรงแรมจะสามารถปรับกลยุทธ์เพื่อดำเนินกิจการได้ โดยไม่ต้องลดจำนวนพนักงาน

8. ทางสมาคมฯคิดว่าจากสถานการณ์แพร่ระบาดที่เกิดขึ้น จะทำให้กลยุทธ์การตลาดของผู้ประกอบการโรงแรมเพื่อปรับตัวให้อยู่รอดในช่วง COVID-19 เปลี่ยนแปลงไปจากแบบเดิมก่อนที่จะเกิดวิกฤตอย่างไรบ้าง และคิดว่ากลยุทธ์การตลาดแบบใหม่นี้จะเข้ามาแทนที่การตลาดแบบในอดีต ถาวรเลยหรือไม่ อย่างไรบ้าง

.....

.....

9. ทางสมาคมฯมีความเห็นอย่างไรกับมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศของหน่วยงานภาครัฐ ผ่านนโยบาย “เที่ยวปันสุข”

.....

.....

10. จากนโยบาย “เที่ยวปันสุข” ที่มุ่งส่งเสริมให้คนไทยเที่ยวภายในประเทศ เพื่อใช้เป็นนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ ทางสมาคมฯคิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงแรม เช่น ราคาห้องพักที่ปรับลดลงเพื่อให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของคนในประเทศ ในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไรบ้าง

.....

.....

คำถามเกี่ยวกับการรับนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าประเทศเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยว

8. จากการที่รัฐบาลออกวีซ่า Thailand Special Tourist Visa (STV) ซึ่งเป็นวีซ่าสำหรับชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาพำนักในประเทศระยะยาว ทางสมาคมฯมีความคิดเห็นอย่างไรต่อมาตรการนี้ มาตรการนี้จะสามารถช่วยเหลือผู้ประกอบการโรงแรมได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

9. ทางสมาคมฯมีความคิดเห็นต่อนโยบาย “Travel Bubble” อย่างไร คิดว่าจะสามารถเกิดขึ้นได้จริงหรือไม่ และจะช่วยให้ภาคการท่องเที่ยวฟื้นตัวได้มากน้อยแค่ไหน

.....

.....

10. ทางสมาคมฯมีข้อเสนอแนะอื่นๆต่อกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมในช่วง COVID-19 ของภาคเอกชน และนโยบายต่างๆจากภาครัฐอะไรบ้าง

ข้อเสนอต่อผู้ประกอบการโรงแรม

.....

.....

ข้อเสนอต่อหน่วยงานภาครัฐ

.....

.....

แบบสัมภาษณ์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรื่อง การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมในช่วงไวรัสCOVID-19

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำโดย นาย สุเมธ กมลศิริวัฒน์ นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาเคหการ สาขาการพัฒนาศึกษาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมในช่วงวิกฤตไวรัส COVID-19

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

วันที่ให้สัมภาษณ์ 19 ต.ค. 2563.....ช่วงเวลาการให้สัมภาษณ์..... 10.00 น.

1. ททท.มีบทบาทอย่างไรต่อผู้ประกอบการที่พักนักท่องเที่ยวและธุรกิจการท่องเที่ยว โดยเฉพาะในช่วงที่เกิด COVID-19 เช่น การจัดทำโครงการมาตรฐาน SHA

.....

2. คำถามเกี่ยวกับนโยบายและแผนรับมือของ ททท. ต่อสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ในช่วงเวลาต่างๆ

ระยะสั้น

.....

ระยะกลาง

.....

ระยะยาว

.....

3. ทาง ททท.มีความคิดเห็นต่อสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ที่เกิดขึ้น จะส่งผลต่อธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์อย่างไรบ้าง เช่น การลงทุนพัฒนาโครงการโรงแรมใหม่ๆในอนาคต ธุรกิจการก่อสร้างอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ประเภทโรงแรม เช่น การลงทุนปรับปรุงโรงแรม ทั้งในส่วนของงาน ตกแต่งภายนอกและภายใน และส่วนของงานระบบประกอบอาคาร

4. ทาง ททท.คิดว่ามาตรฐาน SHA จะช่วยให้ส่งเสริมธุรกิจของผู้ประกอบการโรงแรมในระดับต่างๆได้อย่างไรบ้าง

ระดับเล็ก.....

ระดับกลาง.....

ระดับใหญ่.....

โรงแรมแบบChain.....

โรงแรมแบบ Non-Chain.....

5. กลยุทธ์สำคัญที่ทาง ททท.คิดว่าผู้ประกอบการโรงแรม หรือ หน่วยงานรัฐต้องทำ ในการปรับตัวเพื่อรับมือกับ สถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส แบ่งเป็น ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ควรเป็นอย่างไร

ระยะสั้น

ระยะกลาง

ระยะยาว

6. ทางททท.คิดว่าจากสถานการณ์แพร่ระบาดที่เกิดขึ้น จะทำให้กลยุทธ์การตลาดของผู้ประกอบการโรงแรมเพื่อ ปรับตัวให้อยู่รอดในช่วง COVID-19 เปลี่ยนแปลงไปจากแบบเดิมก่อนที่จะเกิดวิกฤตอย่างไรบ้าง และคิดว่ากลยุทธ์ การตลาดแบบใหม่นี้จะเข้ามาแทนที่การตลาดแบบในอดีต ถาวรเลยหรือไม่ อย่างไรบ้าง

7. ทาง ททท.มีความเห็นอย่างไรกับมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศของหน่วยงานภาครัฐ ผ่านนโยบาย “เที่ยวปันสุข”

8. จากนโยบาย “เที่ยวปันสุข” ที่มุ่งส่งเสริมให้คนไทยเที่ยวภายในประเทศ เพื่อใช้เป็นนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ ทาง ททท.คิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงแรม เช่น ราคาห้องพักที่ปรับลดลงเพื่อให้เหมาะสมกับ กำลังซื้อของคนในประเทศ ในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไรบ้าง

.....
.....
คำถามเกี่ยวกับการรับนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าประเทศเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยว

9. จากการที่รัฐบาลออกวีซ่า Thailand Special Tourist Visa (STV) ซึ่งเป็นวีซ่าสำหรับชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาพำนักในประเทศระยะยาว ทาง ททท.มีความคิดเห็นอย่างไรต่อมาตรการนี้ มาตรการนี้จะสามารถช่วยเหลือผู้ประกอบการโรงแรมได้อย่างไรบ้าง

.....
.....

10. ทาง ททท.มีความคิดเห็นต่อนโยบาย “Travel Bubble” อย่างไร คิดว่าจะสามารถเกิดขึ้นได้จริงหรือไม่ และจะช่วยให้ภาคการท่องเที่ยวฟื้นตัวได้มากน้อยแค่ไหน

.....
.....

11. ทาง ททท.มีข้อเสนอแนะอื่นๆต่อกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมในช่วง COVID-19 ของภาคเอกชน และนโยบายต่างๆจากภาครัฐอะไรบ้าง
ข้อเสนอต่อผู้ประกอบการโรงแรม

.....
.....

ข้อเสนอต่อหน่วยงานภาครัฐ

.....
.....

ประวัติผู้เขียน

| | |
|-------------------|---|
| ชื่อ-สกุล | สุเมธ กมลศิริวัฒน์ |
| วัน เดือน ปี เกิด | 09 มิถุนายน 2532 |
| สถานที่เกิด | กรุงเทพมหานคร |
| วุฒิการศึกษา | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | เลขที่ 11 ซอยเจริญกรุง 59 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120 |



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY