

ผลกระทบโควิด-19 ต่อธุรกิจโรงแรม

Impact of Covid-19 to the Hotel Business

วิชิต ประภาษา¹ และ ภาสกร ดอกจันทร์²

Wichit Prapasa¹ and Phasakorn Dokchan²

¹นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) คณะสังคมศาสตร์และพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

¹Doctor of Philosophy Student (Public Administration), Faculty of Social Sciences and Local Development,
Phibunsongkhram Rajabhat University

²อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

²Lecturer of the Doctor of Philosophy Program (Public Administration), Faculty of Social Sciences and
Local Development, Phibunsongkhram Rajabhat University

¹E-mail : wichit.rm@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8015-0580>

²Corresponding author e-mail : phat.mbu@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6863-0856>

Received 15/08/2022

Revised 20/09/2022

Accepted 21/09/2022

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยว และธุรกิจโรงแรม นั้นเป็นกิจการที่ต้องดำเนินธุรกิจสอดคล้องซึ่งกันและกัน ซึ่งรายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และธุรกิจโรงแรมนั้น นับว่ามีตัวเลขถึงเก้าแสนล้านบาท นับว่าเป็นตัวเลขไม่น้อยเลยทีเดียวที่เป็นรายได้ของประเทศ การดำเนินงานของแต่ละแผนงานของธุรกิจโรงแรม ย่อมทำให้เกิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย เพื่อนำไปใช้ในการผลิตสินค้า และให้บริการ ก่อให้เกิดรายได้ที่สามารถวัดได้ในรูปตัวเงิน และบางแผนกไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ ดังนั้นบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบจากโควิด-19 ต่อธุรกิจโรงแรมนับตั้งแต่เกิดวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งเริ่มจากประเทศจีนในช่วงปลายปี 2019 และเริ่มระบาดหนักเข้าสู่ประเทศไทยในช่วงต้นปี 2020 ในขณะนั้นธุรกิจท่องเที่ยว รวมถึงธุรกิจโรงแรม ล้วนสะดุดหยุดชะงักอย่างต่อเนื่องจากวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งแต่ละสถานประกอบการ แต่ละเอเยนต์ และแต่ละโรงแรมต้องเร่งวางแผนมาตรการแก้ไขกันในหลายหลายกลวิธี เพื่อให้กิจการรอดพ้นและผ่านห้วงวิกฤตินี้ไปได้ หรืออย่างน้อยที่สุดก็ต้องประคับประคองกิจการให้สามารถเดินต่อไปได้อย่างไม่หยุดยั้ง สถานประกอบการด้านโรงแรมที่ไหวตัวทันและวางแผนสอดคล้องปรับตัววิกฤตเป็นโอกาสได้ดี ก็จะมีโอกาสผ่านพ้นปัญหาหรือวิกฤติในครั้งนี้ไปได้ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอเกี่ยวกับ การทำความเข้าใจกับภาคธุรกิจด้านโรงแรม ความเหมือนที่แตกต่างของแต่ละโรงแรม ความแตกต่างในการบริหารจัดการโรงแรมกับธุรกิจอื่น แหล่งรายได้ หรือรายรับของโรงแรม ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินกิจการโรงแรม แบบอย่างแผนปฏิบัติการโรงแรมในช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ โดยใช้วิธีการหารายได้เพิ่มขึ้น หรือควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ให้ลดน้อยลง บทความนี้จะเป็แนวทางและเป็นประโยชน์ต่อ

[345]

Citation:

วิชิต ประภาษา และ ภาสกร ดอกจันทร์. (2565). ผลกระทบโควิด-19 ต่อธุรกิจโรงแรม. วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ, 2 (5), 345-358.

Prapasa, W., & Dokchan, P., (2022). Impact of Covid-19 to the Hotel Business. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 2 (5), 345-358 ;

DOI: <https://doi.org/10.14456/iarj.2022.100>

.....
ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ในการเปรียบเทียบวิธีการต่างๆ แล้วนำไปปรับใช้กับโรงแรมของตนได้อย่างเหมาะสม ภายใต้ภาวะซบเซาของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันได้อย่างดี และสามารถนำไปเป็นบทเรียนในอนาคต เพื่อให้รอดพ้นจากปัญหาเศรษฐกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ธุรกิจโรงแรม; โควิด-19; รายได้; ราคา; ค่าใช้จ่าย

Abstracts

The tourism industry and the hotel business are businesses that have to do business in harmony with each other. The tourism industry and the hotel business numbered nine hundred billion baht, which is quite a number that is the country's income. The operation of each department of a hotel business entails costs or expenses to be used for the production of goods and services, generating measurable income in monetary terms and some departments that cannot be measured and money. Thus, this paper aims to study the impact of COVID-19 on the hotel business. Since the outbreak of the Covid-19 epidemic crisis which began in China in late 2019 and began to spread heavily to Thailand in early 2020. The hotel business has been continuously affected. Each hotel has different solutions to the problem. To make the business through the crisis or minimize the impact that occurs. The hotel business with a plan and strategy can cope well and cope with crises. Will be able to get through the situation and recover well. This article aims to present about Understanding of the hotel business Hotel Management is different from other businesses' Revenue from hotel business operation Costs and expenses in operating the hotel business. Examples of guidelines for hotel business adaptation during the COVID situation As well as recommendations for the hotel business to survive and get through the crisis or minimize the impact. By relying on ways to increase income Or reduce costs and expenses in various fields. This article will benefit the hotel business in choosing the appropriate method for each hotel. This will lead to planning and implementing management in various ways Under the current hotel crisis, confidently and immunity to the future situation. To survive in the event of COVID-19 With sustainable efficiency.

Keywords: Hotel Business; COVID-19; Revenue; Cost; Expenses

บทนำ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยว และธุรกิจโรงแรม นั้นเป็นกิจการที่ต้องดำเนินธุรกิจสอดคล้องซึ่งกันและกัน ซึ่งรายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และธุรกิจโรงแรมนั้น นับว่ามีตัวเลขถึงเก้าแสนล้านบาท นับว่าเป็นตัวเลขไม่น้อยเลยทีเดียวที่เป็นรายได้ของประเทศ และจากผลสำรวจนิตยสารท่องเที่ยวตราแอนด์เลเซอร์ (Travel + Leisure) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เปิดผลการสำรวจการนับคะแนนโหวตจากนักท่องเที่ยวทั่วโลก รางวัลยอดเยี่ยมแห่งเอเชีย ปี 2022 (Asia's Best Awards 2022) โดยผลพบว่า เกาหลีใต้ได้อันดับ 1 และเกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี ได้อันดับ 2 ประเภทเกาะที่ดีที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่วนอันดับ 3 คือเกาะบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย อันดับ 4 เกาะฟูโกวกี ประเทศเวียดนาม อันดับ 5 เกาะลังกาวิ ประเทศมาเลเซีย อันดับ 6 เกาะลอมบอก ประเทศอินโดนีเซีย อันดับ 7 เกาะปาลาวัน ประเทศฟิลิปปินส์ อันดับ 8 เกาะปิ่นัง ประเทศมาเลเซีย อันดับ 9 เกาะพีพี จ.กระบี่ และอันดับ 10 เกาะกังตาว ประเทศเวียดนาม จะเห็นได้ว่าทรัพยากรธรรมชาติของประเทศไทยและการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรมล้วนดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทวีปอเมริกาและยุโรปตลอดจนชาวต่างชาติจากทั่วทุกมุมโลกมาท่องเที่ยวและพักผ่อนในประเทศไทยจาก มีสถานที่ท่องเที่ยวที่มี ได้รับความสนใจจากชาวโลกกระจายไปตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ ไม่ว่าจะเป็น ทะเล เกาะ ภูเขา ป่าไม้ แม่น้ำ ลำธาร โดยที่กรุงเทพฯ เป็นสถานที่ท่องเที่ยวหลักที่ได้รับความนิยมไม่น้อยเลยทีเดียว จากรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานหรือหน่วยงานต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ประเทศไทยยังได้เปรียบในด้านราคาห้องพักและค่าครองชีพที่ไม่สูงเกินไป ทำให้การท่องเที่ยวในประเทศไทยคุ้มค่าเงิน (Value for money) ควบคู่ไปกับการเดินทางที่สะดวกยิ่งขึ้นเนื่องจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่สามารถเดินทางมาประเทศไทยได้ ส่งผลให้นักธุรกิจโรงแรมอย่างเงาของวิกฤตหรือผลกระทบจาก Severely ครั้งนี้โรงแรมหลายแห่งสูญเสียรายได้ โรงแรมบางแห่งต้องลดจำนวนพนักงาน บางโรงแรมต้องปิด และโรงแรมบางแห่งต้องปิด ขายธุรกิจของพวกเขา (ภัทรชัย ทวีวงศ์, 2564 : 98) ปัจจุบันในปี 2565 ธุรกิจโรงแรมเริ่มจะทยอยฟื้นตัวขึ้น ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่า 2 ปีจึงจะกลับคืนสู่ภาวะปกติ ถึงแม้ในราวๆ ไตรมาสที่ 4 ของปี 2564 การฉีดวัคซีนจะเป็นไปอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศไทยและทั่วโลก และอาจพุดนำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยปัจจัยหลายๆ ด้านก็อาจทำให้มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่มากขึ้นดังแต่ก่อน ด้านผู้ประกอบการโรงแรมก็ยังพบว่ามีศักยภาพไม่เท่ากัน โดยผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่มักมีข้อได้เปรียบผู้ประกอบการโรงแรมรายย่อย การเผชิญหน้ากันด้านการแข่งขันด้านราคาได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย ซึ่งภายใต้แนวทางวิถีใหม่ (New Normal) ธุรกิจโรงแรมไม่ว่าจะขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ล้วนเร่งปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ โดยเร่งหาช่องทางสร้างรายได้ด้วยวิธีการต่างๆ การหาช่องทางลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น เพื่อประคองกิจการให้อยู่รอดต่อไป ซึ่งจะแผนหรือเป็นมาตรการควบคุมหรือลดต้นทุนด้านอาหารและเครื่องดื่ม (ชยันต์ ไชยเสน, 2559 : 54) นอกจากนี้ในส่วนของการปรับตัวทางด้าน IT และเทคโนโลยีต่างๆ ทำให้การทำงานผ่านระบบดิจิทัลสร้างความ

[347]

Citation:

วิจิต ปรุภาษา และ ภาสกร ดอกจันทร์. (2565). ผลกระทบโควิด-19 ต่อธุรกิจโรงแรม. วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ, 2 (5), 345-358.

Prapasa, W., & Dokchan, P., (2022). Impact of Covid-19 to the Hotel Business. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 2 (5), 345-358 ;

DOI: <https://doi.org/10.14456/iarj.2022.100>

สะดวกรวดเร็วและทันสมัย ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบต่อโรงแรมคู่แข่ง ทำให้สร้างยอดขายเพิ่มขึ้นได้อีกด้วย (จิตรลดา พันธุ์พนาสกุลและวรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล, 2562 : ออนไลน์) ดังนั้น การที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจะสามารถฝ่าวิกฤติในครั้งนี้ไปได้ ต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในรูปแบบ หรือระบบการบริหารโรงแรมของตนเองให้เข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อน พร้อมทั้งหาโอกาสการสร้างความสำเร็จของกิจการให้ได้อย่างรวดเร็วอยู่เสมอ (นภาพร หงษ์ภักดี และ สืบพงศ์ หงษ์ภักดี. 2564)

ธุรกิจโรงแรม (hotel business) เป็นธุรกิจการให้บริการที่พักชั่วคราว เพื่อบริการคนเดินทางที่ต้องการพักแรมในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือน (นภาพร หงษ์ภักดี, 2563 : 3) ผลตอบแทนที่ได้รับจากธุรกิจโรงแรม ได้แก่ รายได้ค่าห้องพัก รายได้ค่าอาหาร รายได้เครื่องดื่ม และรายได้อื่น ธุรกิจที่เข้าเกณฑ์สำหรับธุรกิจโรงแรมตามประมวลรัษฎากร ได้แก่ โรงแรม ที่พักให้เช่า ที่พัก และบริการด้านสุขภาพ ที่อยู่อาศัยหรือบังกะโลชั่วคราว แพ บ้านพักตากอากาศ ธุรกิจที่ให้บริการที่คล้ายคลึงกันกับโรงแรม เช่น เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโรงแรม ได้แก่ บริการอาหารและเครื่องดื่ม ร้านค้าและพลาซ่า ศูนย์สุขภาพ สถานบันเทิง การประชุม สัมมนา นิทรรศการและงานเลี้ยง การเงิน แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและรับฝาก และบริการอื่นๆ เช่น บริการซักรีด ทั๋ว บริการมัคคุเทศก์ บริการอินเทอร์เน็ต บริการรถเช่า และบริการให้เช่าพื้นที่ เป็นต้น (นภาพร หงษ์ภักดี และ สืบพงศ์ หงษ์ภักดี. 2564)

การดำเนินงานของแต่ละแผนกของธุรกิจโรงแรมมีค่าใช้จ่ายหรือค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการสร้างรายได้ที่วัดได้เป็นเงินและบางหน่วยงานที่ไม่สามารถวัดได้จึงกำหนดเส้นทางและแยกความรับผิดชอบของธุรกิจโรงแรม แต่ละกลุ่มโรงแรมมีรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามขนาดและวัตถุประสงค์ของโรงแรมแต่ละแห่ง แต่ละรายงานผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในงบกำไรขาดทุน ดำเนินงานในส่วนความรับผิดชอบ: (นภาพร หงษ์ภักดี และ สืบพงศ์ หงษ์ภักดี. 2564)

1. ส่วนกำไร (profit center) หรือแผนกปฏิบัติการ (operated departments) เป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้หลักให้กับธุรกิจโรงแรม เป็นการปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมที่ให้บริการกับลูกค้าโดยตรง ได้แก่

1.1 ฝ่ายห้องพัก (room division) แบ่งออกเป็น พนักงานส่วนหน้า พนักงานจองห้องพัก แม่บ้าน และแผนกรักษาความปลอดภัย

1.2 ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (food and beverage division) แบ่งออกเป็น

1.2.1 แผนกผลิต ประกอบด้วย งานครัว และงานเก็บล้าง

1.2.2 แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม ประกอบด้วย งาน coffee shop งานภัตตาคาร หรือห้องอาหาร งานบริการในห้องพัก งานจัดเลี้ยง งานเครื่องดื่ม เป็นต้น

2. ส่วนต้นทุน (cost center) หรือแผนกค่าใช้จ่าย (the overhead departments) หมายถึง หน่วยงานที่ไม่ได้นำรายได้เข้าสู่โรงแรมโดยตรง ได้แก่

2.1 ฝ่ายบัญชีและการเงิน (accounting and finance division) เป็นหน่วยงานที่ดูแลระบบบัญชีและการเงินของโรงแรม มีการรายงานไปยังฝ่ายจัดการรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโรงแรมและ

ควบคุมการใช้เงินในงบประมาณ โดยแบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ ดังนี้ 1) แผนกจัดซื้อ 2) แผนกควบคุมต้นทุน 3) แผนกตรวจสอบรายได้ 4) แผนกตรวจสอบบัญชี และ 5) แผนกสินเชื่อ

2.2 ฝ่ายขายและการตลาด (sales and marketing division) รับผิดชอบวางแผนการตลาด เพื่อยกยอขาย โฆษณา ประชาสัมพันธ์ รับผิดชอบในการหาลูกค้ามาใช้บริการของโรงแรมให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าในห้องหรือในส่วนของการอาหารและเครื่องดื่ม และมีหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ชื่อเสียงของโรงแรม แบ่งงานออกเป็น 1) แผนกขายห้องพัก 2) แผนกขายบริการจัดประชุม และ 3) แผนกโฆษณาและประชาสัมพันธ์

2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (human resource division) รับผิดชอบในการวางแผนบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการสรรหา สัมภาษณ์ และว่าจ้างพนักงานใหม่ กำหนดเป้าหมาย การฝึกอบรมและนโยบายการพัฒนาบุคลากร และการรักษาผลประโยชน์ของพนักงานและนายจ้าง แบ่งงานออกเป็น 1) แผนกจัดจ้างพนักงาน 2) แผนกฝึกอบรมและพัฒนา 3) แผนกสิทธิประโยชน์

2.4 ฝ่ายช่าง (engineering division) แบ่งออกเป็น 1) งานบำรุงรักษาและบำรุงรักษาเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบอุปกรณ์ตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งของนั้นอยู่ในสภาพที่ดีที่สุดและมีอายุการใช้งานยาวนาน รวมถึงการซ่อมแซมการสึกหรอจากการใช้งาน ใช้งานได้ดี เครื่องใช้ที่ต้องบำรุงรักษา เช่น เครื่องปรับอากาศ ระบบทำน้ำร้อน สัญญาณเตือนไฟไหม้ เป็นต้น และ 2) งานบริการที่เกี่ยวข้องกับการบริการเมื่อมีสิ่งของเสียหายในห้องพัก เช่น น้ำรั่ว น้ำไม่ไหล แอร์ไม่เย็น โทรทัศน์เสีย โทรศัพท์ใช้งานไม่ได้ เป็นต้น

จากการแบ่งส่วนการดำเนินงานด้านบนเพื่อให้เห็นภาพงานที่ชัดเจนขึ้นในบทความนี้ ผมเห็นว่าสามารถแบ่งออกเป็นส่วนหน้าหรือส่วนหลังหรือต้นทุนก็ได้ ทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมเนื่องจากทำงานควบคู่กันเพราะงาน front service สร้างรายได้และค่าใช้จ่ายในแผนกนั้นจึงเน้นที่การบริการลูกค้า เนื่องจากการโต้ตอบโดยตรงกับลูกค้า ในขณะที่ Backofthehouse เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนบริการ front-end ให้ทำงานตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ส่วนที่เกิดเฉพาะต้นทุนจึงเน้นที่การควบคุมต้นทุน (นภาพร หงษ์ภักดี และ สืบพงศ์ หงษ์ภักดี. 2564)

การจัดการโรงแรมแตกต่างจากธุรกิจอื่นอย่างไร? เพราะการบริหารโรงแรมแตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ ในมุมมองของผู้เขียน มีความแตกต่างทั้งในผลิตภัณฑ์และบริการที่เสนอให้กับลูกค้า (นภาพร หงษ์ภักดี และ สืบพงศ์ หงษ์ภักดี. 2564)

1. แตกต่างกันไปตามฤดูกาล ขึ้นอยู่กับช่วงเวลา ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ การเปลี่ยนแปลงของปี เช่น จำนวนนักท่องเที่ยวในฤดูกาลท่องเที่ยวหรือในช่วงวันหยุดต่อเนื่อง ผันผวนระหว่างสัปดาห์โดยนักท่องเที่ยว จะมีจำนวนมากในวันหยุดสุดสัปดาห์แต่น้อยลงในช่วงสัปดาห์และจะแตกต่างกันไปในระหว่างวัน เช่น ลูกค้าจำนวนมากมาที่ร้านอาหารของโรงแรมในช่วงเวลาอาหารกลางวันและอาหารเย็น

2. ธุรกิจโรงแรมเปิดตลอด 24 ชม. เนื่องจากเป็นงานบริการที่ต้องเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก จึงจำเป็นต้องเตรียมพนักงานให้พร้อมรองรับบริการตลอดเวลา ส่งผลให้ค่าแรงสูงสอดคล้องกับ Bell (2002 : 31) กล่าวว่าต้นทุนค่าจ้างและต้นทุนคงที่เป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนร้อยละที่สูงใน

โครงสร้างต้นทุนภาพรวมของธุรกิจโรงแรม นอกจากนี้บางโรงแรมยังมีผู้สอบบัญชีภาคค่ำ (night auditor) เป็นผู้ตรวจสอบรายได้ทุกจุดที่ให้บริการในโรงแรมและทำการปิดรอบวัน

3. ไม่สามารถรักษาบริการได้เหมือนสินค้าและสินค้าอายุสั้นสามารถขายได้ตรงเวลา เช่น อาหารและเครื่องดื่มทำตามที่ถูกคำสั่ง ทำให้ไม่สามารถผลิตหรือซื้อเก็บไว้เพื่อขายในระยะยาวได้ เช่นเดียวกับสินค้าประเภทอื่นๆ

4. ลงทุนในต้นทุนคงที่มูลค่าสูง เนื่องจากต้องลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่มีมูลค่าสูง เช่น ที่ดิน อาคาร ห้อง เพอร์นิเจอร์ เครื่องตกแต่ง เป็นต้น ทำให้มีสัดส่วนต้นทุนคงที่สูงเมื่อเทียบกับต้นทุนรวมของการดำเนินงาน ธุรกิจโรงแรม

ดังนั้นสิ่งที่ควรรู้สำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของความอยู่รอดในภาวะวิกฤต ปัจจุบัน ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้ (บาร์มี สุทธิพรพรไพศาลกุล, 2561 : 21; นภาพร หงษ์ภักดี และ สืบพงศ์ หงษ์ภักดี. 2564) รายได้จากการดำเนินธุรกิจโรงแรม แบ่งได้เป็น

1. รายได้ค่าห้องพัก (room revenue) เกิดจากห้องพักประเภทต่างๆ ของโรงแรม ซึ่งไม่จำกัดกลุ่มตลาดเป้าหมาย ระยะเวลาการเข้าพัก รวมถึงรายได้อื่นๆ ที่เกิดขึ้นอันเกี่ยวเนื่องกับห้องพัก เช่น ค่าเตียงเสริม (extra bed charge) ค่าปรับกรณีลูกค้าไม่เข้าพัก (no show charge) ค่าบริการ (service charge) เป็นต้น

2. รายได้ค่าอาหารและเครื่องดื่ม (food & beverage revenue) เกิดจากการขายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม รวมถึง ค่าอาหารเข้าที่ได้รับการปันส่วนจากค่าห้องพัก รายได้จากห้องอาหาร ค่างานเลี้ยง ห้องประชุมสัมมนา ห้องเอนกประสงค์ ค่าจัดเลี้ยง มินิบาร์ และรายได้อื่น เช่น ค่าบริการ ค่าเปิดขวด เป็นต้น

3. รายได้จากการดำเนินงานอื่น (other operate department) เป็นแผนกที่ก่อให้เกิดรายได้และค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น เช่น รายได้จากแผนกกอล์ฟ แผนกสปา แผนกซัตรี รายได้ค่าที่จอดรถ เป็นต้น

4. รายได้อื่นๆ (miscellaneous income) เป็นรายได้อื่นๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ค่าคอมมิชชั่น กำไรขาดทุนจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ค่าชักรีดกรณีไม่มีแผนกซักรีดของโรงแรม ค่าแตกหักเสียหาย ค่าเช่าพื้นที่ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามต้นทุนจากการดำเนินธุรกิจโรงแรม เป็นค่าใช้จ่ายในการซื้อ วัตถุดิบ ข้าวของ สินค้าต่างๆ เพื่อนำมาผลิตหรือให้บริการ อันจะก่อให้เกิดรายได้หรือยอดขายกับกิจการ โดยต้นทุนของโรงแรมสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท กล่าวคือ (นภาพร หงษ์ภักดี และ สืบพงศ์ หงษ์ภักดี. 2564)

1. ต้นทุนทางตรง (direct costs) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่จ่ายออกไปโดยตรงมีส่วนช่วยในกิจกรรมหรือสามารถระบุได้ชัดเจนว่าเป็นของแผนกหรือผลิตภัณฑ์เช่น แผนกห้องพักมีค่าใช้จ่ายโดยตรง เช่น เงินเดือนและค่าจ้าง วัสดุสิ้นเปลืองสำหรับแขก อุปกรณ์ทำความสะอาดเครื่อง งานเขียนและพิมพ์ ฯลฯ แผนกอาหารและเครื่องดื่มมีค่าใช้จ่ายโดยตรง ได้แก่ ค่าอาหาร ค่าเครื่องดื่ม เงินเดือนและค่าจ้าง อุปกรณ์สำหรับแขก อุปกรณ์ทำความสะอาด เครื่องเขียนและภาพพิมพ์ เป็นต้น

2. ต้นทุนทางอ้อม (indirect costs) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่จ่ายออกไปไม่สามารถคิดบัญชีโดยตรงโดยแผนกหรือตัวผลิตภัณฑ์เอง ตัวอย่างเช่น งานธุรการทั่วไปค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น เงินเดือนและค่าจ้างการพิมพ์เครื่องเขียนและสัญญาการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ตลาดมีต้นทุนทางอ้อม เช่น เงินเดือนและค่าจ้างเครื่องเขียนและการพิมพ์ การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น การซ่อมแซมและบำรุงรักษา มีต้นทุนทางอ้อม ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง ค่าซ่อมแซม ค่าบำรุงรักษา) การดูแลรักษาพื้นดิน เครื่องเขียนและแบบพิมพ์ วัสดุสิ้นเปลืองของช่าง เป็นต้น และสำหรับต้นทุนพลังงาน (energy costs) มีต้นทุนทางอ้อม ได้แก่ ไฟฟ้า เชื้อเพลิง และน้ำ เป็นต้น

3. ต้นทุนคงที่ (fixed charges) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ไม่ขึ้นอยู่กับยอดขายจะจ่ายในจำนวนคงที่เท่ากันทุกเดือน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเมื่ออัตราการเข้าพักเปลี่ยนแปลงโดยมีหรือไม่มีลูกค้า ต้นทุนคงที่นี้ก็จะยังคงเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายคงที่ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้างพนักงาน ค่าเช่า ภาษีทรัพย์สิน ค่าประกัน ค่าอินเทอร์เน็ตรายเดือน ค่าบำรุงรักษาสระว่ายน้ำและสวน หากเป็นผู้ให้บริการภายนอก ค่าธรรมเนียมการทำบัญชีในกรณีของสำนักงานบัญชีเอาร์ทเซอร์ส ค่าปิดบัญชีรายเดือน ค่าสอบบัญชี ค่าธรรมเนียมการจัดการโรงแรม กรณีจ้างบริษัทจัดการโรงแรม ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายดอกเบี้ยจ่าย เป็นต้น ผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุนได้หมายถึงกำไรที่เพิ่มขึ้น

สำหรับวิธีที่ประหยัดต้นทุนในการลดต้นทุนทางตรงหรือต้นทุนทางอ้อมที่ลดได้ง่ายกว่าต้นทุนคงที่ เช่น การไม่สำรองวัตถุดิบ อาหารและเครื่องดื่มมากเกินไป ให้เลือกลงทุนในพลังงานทดแทนพลังงานสีเขียว การตั้งเวลาเปิดหรือปิดไฟและเครื่องปรับอากาศจะเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจโรงแรม การใช้ระบบบัญชีมาตรฐานของโรงแรมต้องนำเสนอรายงานค่าใช้จ่ายของแต่ละแผนก โดยแยกเป็นรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในแผนกให้สามารถรายงานตามความรับผิดชอบของแต่ละแผนกได้ เพื่อให้ทราบค่าใช้จ่ายที่แต่ละแผนกต้องจ่าย สามารถจำแนกได้ดังนี้ (นภาพร หงษ์ภักดี และ สืบพงศ์ หงษ์ภักดี. 2564)

1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ (Operating Expense) สำหรับแผนกห้องพัก ประกอบด้วย

1.1 ต้นทุนค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงบรรดาค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่ เงินเดือนและค่าแรง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าแรงตามสัญญา โบนัส ค่าบริการ และสวัสดิการพนักงาน เช่น ค่าประกันอุบัติเหตุ ค่าเบี้ยเลี้ยง ประกันสังคม อาหารที่โรงแรมจัดให้พนักงาน

1.2 ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (Other Expense) ได้แก่ ค่าซักรีดสำหรับทำความสะอาดผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน ผ้าขนหนู ผ้าห่ม และเครื่องใช้ผ้าอื่นๆ ที่พร้อมให้บริการสำหรับผู้เข้าพัก ค่าทำความสะอาดคือค่าจ้างของบริษัทในการทำความสะอาดพื้นที่และพื้นที่ของห้องพักในโรงแรม เมื่อบริษัทหาลูกค้ามาใช้บริการของทางโรงแรม ค่าวัสดุ คือ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ เช่น ค่าวัสดุสำหรับแขกในห้องพัก เช่น ดอกไม้ แก้ว สบู่ แชมพู หนังสือพิมพ์ สำลี หมวกอาบนํ้า ทิชชู ฯลฯ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ทำความสะอาด เช่น ผงซักฟอก ค่าทำความสะอาด น้ำยาฆ่าเชื้อ แปร่ง ไม้ถูพื้น ชุดยูนิฟอร์ม ค่าตกแต่งสถานที่ ค่าเครื่องเขียน ค่าพิมพ์ ผ้าทั้งหมดที่ใช้ในห้อง ค่าคอมมิชชั่น ฯลฯ สำหรับแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจแบ่งเป็นดังนี้

1.2.1 ต้นทุนค่าอาหารและเครื่องดื่ม ประกอบด้วย ค่าอาหารซึ่งเป็นค่าจัดซื้ออาหารสด อาหารแห้ง เครื่องเทศ เครื่องปรุงรส ผักและผลไม้ที่ใช้ประกอบอาหาร คือ ค่าอาหารที่มีขายให้กับลูกค้า รวมทั้งค่าอาหารเช้า ค่าอาหารที่เกิดขึ้น จากร้านค้าของโรงแรมและค่าเครื่องดื่มบางชนิดที่ใช้เป็นส่วนผสมอาหาร แต่ไม่รวมค่าอาหารพนักงาน (Staff Meal) และค่าเครื่องดื่มเป็นค่าเครื่องดื่ม ไวน์ เบียร์ ผลไม้ และเครื่องดื่มผสม รวมถึงเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่มีขายให้กับลูกค้าที่เกิดจากร้านค้าต่างๆ ของโรงแรม รวมถึงค่าอาหารบางประเภทที่ใช้เป็นส่วนผสมเครื่องดื่ม แต่ไม่รวมค่าใช้จ่ายที่โอนไปยังแผนกอื่น เช่น สถานที่ตกแต่ง

1.2.2 ต้นทุนค่าแรงงาน และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

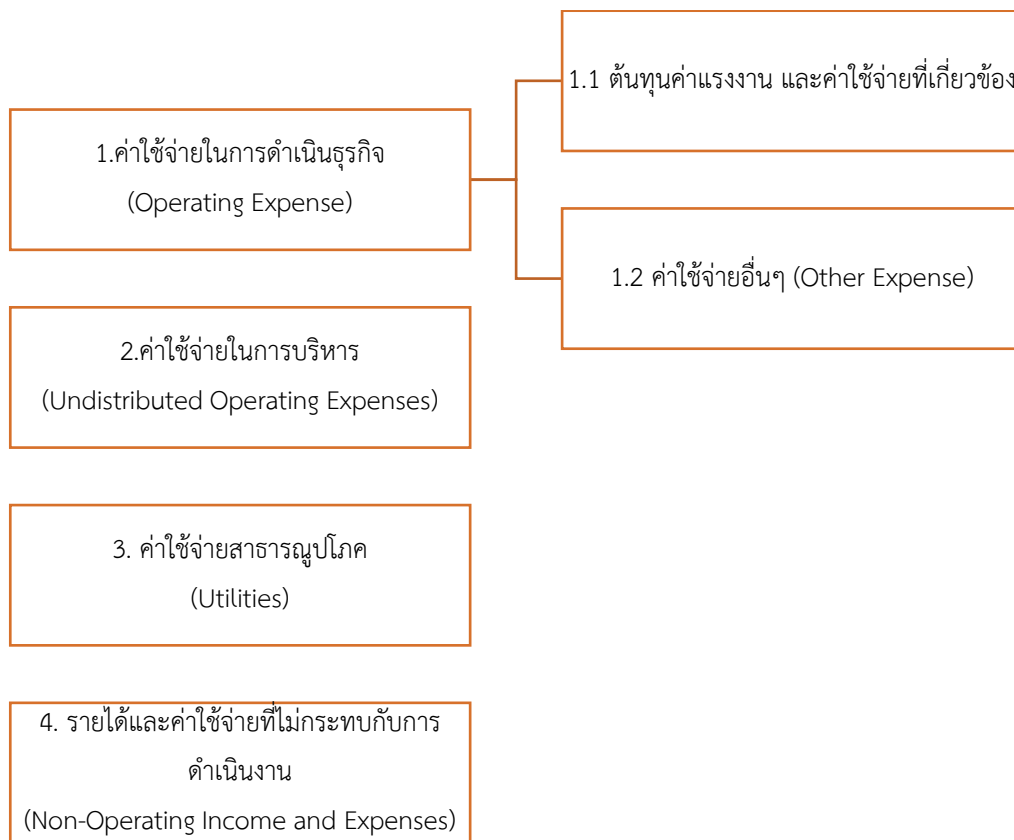
1.2.3 ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ได้แก่ ค่าวัสดุสิ้นเปลือง ค่าวัสดุ อุปกรณ์ทำความสะอาด ค่าตกแต่งสถานที่ ค่าเครื่องเขียนและค่าการพิมพ์ ผ้าทั้งหมดที่ใช้ในห้อง ค่าเครื่องแบบ ค่ากระเบื้อง-แก้ว ค่าเชื้อเพลิง ค่าเครื่องใช้ในครัว ค่าลิขสิทธิ์และค่าลิขสิทธิ์ ฯลฯ

2. ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Undistributed Operating Expenses) ขึ้นอยู่กับว่าเป็นค่าใช้จ่ายในแผนกงานใดของโรงแรม เช่น ในแผนกบริหารและทั่วไป ประกอบด้วย ต้นทุนค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง และ ค่าใช้จ่ายอื่น ได้แก่ ค่าสอบบัญชี ค่าธรรมเนียมธนาคาร สินเชื่อและการเรียกชำระ ค่าบริการทางกฎหมาย ค่าธรรมเนียมเครดิตการ์ด ค่ารับสมัครงาน ขาดทุนจากการแลกเปลี่ยนเงินตรา ค่าพนักงานรักษาความปลอดภัยจากภายนอก เป็นต้น ในแผนกขายและการตลาด ประกอบด้วย ต้นทุนค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ได้แก่ ค่าสื่อโฆษณา ค่าโฆษณา ค่าถ่ายภาพ ค่าส่งเสริมการขาย ค่าป้าย ค่าวิจัยตลาด ค่าของขวัญ ค่าตัวแทนขาย ค่าเลี้ยงรับรองภายในโรงแรม งานแสดงสินค้า เป็นต้น

ในส่วนของการดำเนินงานด้านอสังหาริมทรัพย์การบำรุงรักษาและค่าใช้จ่ายพลังงาน (Property Operation Maintenance & Energy Cost: POME) ประกอบด้วย ต้นทุนค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร ค่าดูแลสนาม และภูมิทัศน์ ค่าหลอดไฟ ค่าทาสี ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับปั๊ม ค่ากำจัดขยะ ค่าวัสดุสิ้นเปลืองของช่าง ค่าระบบทำความร้อน เป็นต้น

3. ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค (Utilities) ประกอบด้วย ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าเชื้อเพลิง เป็นต้น

4. รายได้และค่าใช้จ่ายที่ไม่กระทบกับการดำเนินงาน (Non-Operating Income and Expenses) ประกอบด้วย ค่าบริหารจัดการ ค่าเช่า เช่าซื้อที่ดิน อาคาร สถานที่ ภาษีโรงเรือนและภาษีอื่น ค่าประกันภัยอื่นๆ เช่น กำไรขาดทุนจากทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายของเจ้าของ เป็นต้น



แผนภาพที่ 1 รายการที่แต่ละแผนกจะต้องจ่าย

ตัวอย่างแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด ไม่มีอะไรเหมือนเดิมอีกต่อไปแล้ว ภายใต้สถานการณ์โควิด การรู้จักรายได้ ต้นทุน และค่าใช้จ่าย จะทำให้โรงแรมวางแผนการดำเนินงานให้ธุรกิจอยู่รอดได้ ความรู้ที่ว่า การหาแนวทางการเพิ่มรายได้ หรือการลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย จะทำให้โรงแรมมีผลประกอบการที่อยู่รอดได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้ (นันทพัทธ์ กมลพลพัฒน์, 2563 : ออนไลน์)

1. การสร้างรายได้

1.1 การลดราคาค่าห้องพัก ตัวอย่าง Mytt Beach Hotel พัทยา มี Promotion Voucher ห้องพักหรู ลดราคาลงมากกว่า 70% บริษัท ซี.พี.แลนด์ จำกัด (มหาชน) และโรงแรมในเครือฟอร์จูน มีการปรับลดราคาห้องพักเฉลี่ยมากกว่า 50% โรงแรมไมด้า รีสอร์ท กาญจนบุรี ลดราคาลงมา 40-70% เป็นต้น

1.2 เปลี่ยนรูปแบบการให้เข้าพัก เป็นแบบบัตรโดยสารประเภทหนึ่งวัน (One-Day Pass) ตัวอย่าง โรงแรมป่าตอง รีสอร์ท เน้นคนในจังหวัดภูเก็ตและจังหวัดรอบๆพังงา กระบี่ เฉพาะช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ เปิดห้องพักในราคา 250 บาท เวลา 10.00-18.00 น. ครอบครัวละไม่เกิน 4 คน สามารถเปิดห้องเก็บของ เปลี่ยนเสื้อผ้าเล่นน้ำ ไปถ่ายรูปตามจุดต่างๆ ทางโรงแรมมีแนวคิดที่ว่าเมื่อลูกค้าเข้ามาเล่นน้ำก็ต้องทานอาหาร จึงเปิดห้องอาหารริมสระน้ำ มีเมนูพิเศษของสังคีโปร์และมาเลเซีย ซึ่งขายในราคาสำหรับคนไทยเข้าถึงได้

1.3 เปลี่ยนจากการบริการเป็นการขาย เพราะโรงแรมส่วนใหญ่มีครัว มีพ่อครัว แม่ครัว มี อุปกรณ์

เครื่องมือ แหล่งซื้อวัตถุดิบ ดังนั้นจึงเปลี่ยนมาเป็นการให้บริการอาหารแบบส่งกลับบ้านและบริการอาหารส่งเดลิเวอรี่ (food delivery) หรือการขายสตรีทฟู้ดหน้าโรงแรม ตัวอย่าง โรงแรม ดิ เอ็มเมอร์ลด์ กรุงเทพฯ และโรงแรมในเครือฯ ให้บริการฟู้ดเดลิเวอรี่ และการขายสตรีทฟู้ดหน้าโรงแรมในเครือ ในราคาจับต้องได้ เช่น ขายเมนูข้าวขาหมู-ต้มยำ-อาหารจีน ที่มีรสชาติอร่อยมีชื่อเสียงโด่งดังในย่านถนนรัชดาภิเษก โดยจัดแพคเกจขนาดย่อม ราคาถูก เป็นต้น

1.4 ปรับเปลี่ยนพื้นที่ของโรงแรม ตัวอย่าง โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน แบ่งพื้นที่ส่วนหนึ่ง พัฒนาเป็นสวนผักผลไม้อร์แกนิก นำผลผลิตที่ได้มาขายและแปรรูปให้กับลูกค้า ตลอดจนนำมาปรุงอาหารให้พนักงานเพื่อบรรเทาค่าใช้จ่ายด้านอาหารให้กับพนักงานของโรงแรม เป็นต้น

1.5 การขายบัตรกำนัล (Gift Voucher) ที่พัก ที่พักพร้อมแพ็คเกจทัวร์ หรือร้านอาหารในที่พัก โดยตั้งราคาขายบัตรกำนัลในราคาที่ต่ำกว่าราคาขายปกติในระดับที่น่าสนใจ และกำหนดระยะเวลาที่ลูกค้าสามารถใช้บัตรกำนัลได้อีกประมาณ 1-2 ปี

1.6 การให้บริการห้องพักแก่ผู้ป่วยโรค COVID-19 ที่มีอาการไม่รุนแรงหรือการให้บริการห้องพักเป็นรายสัปดาห์เพื่อกักกันโควิด ตัวอย่าง โรงแรมในเครือไมด้า 4 แห่ง 4 จังหวัด คือ กรุงเทพฯ, นนทบุรี นครปฐม และระยอง เปิดเป็นสถานที่กักตัวของรัฐสำหรับคนที่เดินทางมาจากต่างประเทศ หรือโรงแรมทวินทาวเวอร์ ย่านหัวลำโพง กรุงเทพฯ เปิดเป็นสถานที่กักตัวของรัฐเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของสู่สังคม เป็นต้น

2. การชะลอ ปรับลดหรือตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง

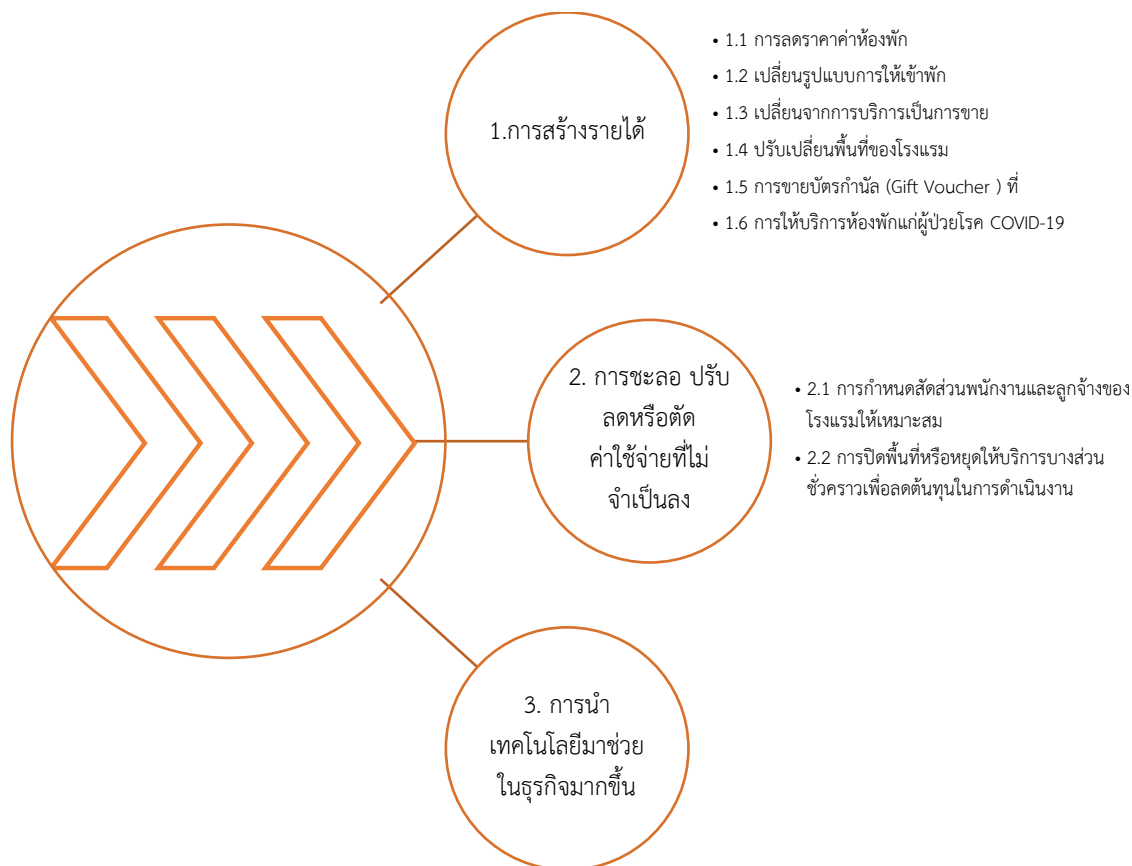
2.1 การกำหนดสัดส่วนพนักงานและลูกจ้างของโรงแรมให้เหมาะสม เช่น ตัดค่าจ้างพนักงานชั่วคราว หรือการปรับตัวของพนักงานโดยคนหนึ่งคนต้องทำงานได้หลายอย่าง ตัวอย่าง โรงแรมเดอะ พาลาสโซ่ กรุงเทพฯ ให้พนักงานเสิร์ฟที่ขับซีเรียมอเตอร์ไซด์หรือรถยนต์ได้ ให้ใช้ยานพาหนะส่งอาหารให้ลูกค้า และพนักงานต้อนรับให้มาดูแลช่องทางออนไลน์ของโรงแรม เช่น เฟซ, ไลน์ของโรงแรม เพื่อประชาสัมพันธ์การขายอาหาร และรับออเดอร์สั่งอาหารจากลูกค้า โรงแรมในเครือเอวัน พัทยา ปรับลดพนักงานเหลืออยู่ครึ่งหนึ่งจากเดิมที่มีพนักงาน 900 คน โรงแรมปางวิมานเชียงใหม่ ปรับลดพนักงานเหลือเพียง 200 คนจาก 450 คน โรงแรมโกลเด้นทิวลิป กรุงเทพฯ ปรับลดไม่จ้างพนักงานชั่วคราว และทำความสะอาดลงจ่ายเงินเดือน 50% เป็นต้น

2.2 การปิดพื้นที่หรือหยุดให้บริการบางส่วนชั่วคราวเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน ตัวอย่าง โรงแรม ดิ เอ็มเมอร์ลด์ กรุงเทพฯ ปิดบริการห้องอาหารญี่ปุ่น และปิดบริการห้องอาหารคอฟฟี่ช็อปในช่วงเวลากลางวัน ปิดเฉพาะช่วงเย็น โรงแรมเอเชียชะอำ เปิดห้องตามจำนวนของลูกค้าที่เข้าพัก ส่วนอื่นๆ ปิด

3. การนำเทคโนโลยีมาช่วยในธุรกิจมากขึ้น เช่น ใช้วิธีการขายผ่านหน้าเพจเฟซบุ๊ก เว็บเอ-เจนท์ขาย

ทัวร์ หรือแม้แต่แพลตฟอร์มขายของออนไลน์ เช่น Lazada, Shopee เป็นต้น ตัวอย่าง โรงแรมไบหยก ให้พนักงานทำกราฟิกและระบบไอที ให้ปรับเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ให้สวยงาม ค้นหาเจอง่ายใน Google

/Online booking engine ระบบจองห้องพักออนไลน์บนเว็บไซต์โรงแรม อีเมลแจ้งเตือนลูกค้าอัตโนมัติเมื่อทำการจองห้องพัก ระบบจัดการช่องทางขายห้องพักอัจฉริยะ อัปเดตข้อมูลการขายในทุกช่องทางแบบ real-time ทั้งเว็บ, OTA และโซเชียลมีเดีย



แผนภาพที่ 2 แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด

ข้อเสนอแนะ

นอกเหนือจากตัวอย่างแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิดที่ผ่านมาที่ได้นำเสนอไปข้างต้นแล้วผู้เขียนขอเสนอแนวทางเพิ่มเติมดังนี้

1. โรงแรมควรเน้นมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเป็นพิเศษ โดยสื่อสารให้ลูกค้าทราบถึงกิจกรรม และมาตรการเฝ้าระวังป้องกัน และควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า เช่น เข้าร่วมโครงการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Safety & Health Administration: SHA) ซึ่งปัจจุบันก็ได้ยกระดับเป็น SHA Plus หรือ SHA+

2. การสร้างรายได้จากส่วนบริการอื่นๆ ในโรงแรม โดยเน้นที่งานบริการส่วนหน้า (front of the house) หรือส่วนกำไรของโรงแรม เนื่องจากรายได้หลักเข้าโรงแรม เช่น นอกจากบริการส่งอาหารดังกล่าวแล้วควรให้บุคคลภายนอกสมัครใช้บริการสปาและฟิตเนสในโรงแรมเพื่อชดเชยรายได้โดยนำทรัพย์สินมาไว้ใน

โรงแรมเพื่อสร้างรายได้ให้กับธุรกิจหรือเพื่อให้โรงแรมนำดึงดูดยิ่งขึ้น เช่น ตกแต่งโรงแรมหรือบริเวณชายหาดของโรงแรมเป็นจุดให้ลูกค้าเช็คอินและถ่ายรูปเพื่อสร้างจุดขาย เอกลักษณะตาม วิถีชีวิตปกติแบบใหม่ (new normal) ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มรายได้ให้กับโรงแรม

3. การชะลอ ปรับลดหรือตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง เช่น วัสดุหรือของประดับตกแต่ง หนังสือพิมพ์หรือใบปลิว สิ่งที่ไม่จำเป็น สามารถตัดออกได้ ทำให้โรงแรมประหยัดเงินในส่วนนี้เพื่อทดแทนค่าใช้จ่ายในการทำความสะดวก เช่น การชื้อน้ำยาฆ่าเชื้อ แอลกอฮอล์ ล้างมือ เป็นต้น ซึ่งการปรับ ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นตามสถานการณ์

4. เน้นเทคโนโลยีและความคิดเชิงนวัตกรรม ด้วยจำนวนพนักงานที่น้อยลง โรงแรมจึงต้องการเทคโนโลยีมากขึ้น การใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางดิจิทัลเพื่อวางรากฐานสำหรับการฟื้นตัวของธุรกิจโรงแรมหลังโควิด-19 มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน มีความทันสมัยและน่าติดตาม ทั้งยังเน้นค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการเพิ่มมูลค่าสินค้าและสามารถใช้นวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้อีกด้วย ทีมการตลาดต้องทบทวนแผนใหม่ ตลาดตามพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เช่น ทำการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล สื่อโซเชียลมีเดีย ได้แก่ เฟซบุ๊ก, อินสตาแกรม, ไลน์, ดิจิตอล หรือแพลตฟอร์มออนไลน์อื่นๆ หรือการต่อยอดการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น มีการอัปเดตระบบอี-คอมเมิร์ซ รวมถึงเว็บไซต์และแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ มากขึ้น การใช้ Big Data เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า เช่น การจัดโปรโมชั่นสำหรับเด็กที่เข้าพักรัฟรีและโปรโมชั่นสำหรับวันธรรมดา ตลอดจนการชำระเงินผ่านแอปพลิเคชันและแพลตฟอร์มต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงและระบบเช็คอินออนไลน์เพื่อหลีกเลี่ยงการติดต่อกับพนักงานและผู้ใช้ร่วมหรือการใช้บาร์โค้ด QR code เพื่อสั่งอาหาร ฯลฯ ดังนั้นการนำเทคโนโลยีและแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงานของโรงแรมจะลดต้นทุนการจัดการและเพิ่มการตลาด และช่องทางการสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนการตัดสินใจเลือกบริการ

5. เปรียบเทียบสถาบันการเงิน สำหรับโรงแรมที่ยืมเงินจากสถาบันการเงินต่างๆ สามารถเจรจาและปรึกษากับสถาบันการเงินเหล่านั้นเพื่อหาทางแก้ปัญหาร่วมกันในการบริหารหนี้ ช่วยให้โรงแรมลดดอกเบี้ยจ่ายได้มากขึ้น

บทสรุป

จากความรู้ข้างต้น เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในปัจจุบัน ถือเป็นความท้าทายครั้งใหม่สำหรับผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมจะต้องทบทวนกลยุทธ์ต่างๆ เนื่องจากรูปแบบการบริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีอยู่แล้วไม่เหมาะกับสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้และเข้าใจธรรมชาติของธุรกิจโรงแรม ผู้ประกอบการต้องปรับตัวมากขึ้น คิดต่างจากโรงแรมอื่น และรู้จักใช้เทคโนโลยีในราคาที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการดำเนินธุรกิจและการจัดการต้องควบคุมต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเพื่อให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อยที่สุด เพื่อรักษาวินที่นักท่องเที่ยวต่างชาติจะหันมาทำตลาดกับนักท่องเที่ยว ในประเทศมากขึ้น พิจารณาการจัดการรายได้เพื่อสร้างรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการ และกำหนดราคาให้เหมาะสม

กับกำลังซื้อของลูกค้าในแต่ละสถานการณ์ การบริหารต้นทุนและมูลค่า การใช้จ่ายจะทำให้ขาดทุนน้อยลงและมีกำไรมากขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการวัดผลการดำเนินงานธุรกิจ โดยเน้นที่ต้นทุนวัตถุดิบโดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์เมนู เมื่อพิจารณาถึงการปรับลดรายการอาหารที่มียอดขายต่ำ หลักการคือ หากรายการอาหารใดรายการหนึ่งทำกำไรได้น้อยกว่าและไม่เป็นที่นิยมของลูกค้า ให้ตัดทิ้งเพื่อลดการจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อรอขาย แต่ถ้ารายการอาหารใดมีกำไรสูงและเป็นที่นิยมของลูกค้า ให้เก็บรายการอาหารนั้นไว้ และหากรายการอาหารใดมีกำไรสูงแต่ไม่เป็นที่นิยมของลูกค้า ก็ส่งเสริม ขายผ่านช่องทางดิจิทัลในรูปแบบที่ทันสมัยกว่า

ส่วนต้นทุนบุคลากร โดยเฉพาะการบริหารกำลังคน เนื่องจากคนเป็นต้นทุนที่สูงสำหรับธุรกิจโรงแรม นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานโรงแรม ดังนั้น แรงงานจึงต้องมีคุณภาพมากขึ้น พนักงานต้องปรับตัวโดยเพิ่มภาระงานตามบทบาท และหน้าที่อื่นๆ นอกเหนือจากภาระงานหลัก ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของโรงแรม ขายในขณะนั้นเพื่อพิจารณาเลือกปิดพื้นที่ให้บริการบางส่วนของโรงแรมเพื่อลดค่าแรงและค่าสาธารณูปโภค นอกจากนี้ ผู้ประกอบการควรเข้าร่วมโครงการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Safety & Health Administration : SHA) หรือ SHA Plus (SHA+) ร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการในระยะยาว ก็เตรียมรับอนาคตของการบริการให้สอดคล้องกับ New Normal (New Normal) มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

จิตรลดา พันธุ์พัฒนาสกุล และวรลักษณ์ ลลิตศิริวิมล. (2562). *การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย*

เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย : การทบทวนวรรณกรรม.

[Online]. file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/231171- Article%20Text-778355-1-10-20191224%20(3).pdf [28 ตุลาคม 2563].

ชัยนันต์ ไชยเสน. (2559). *ประเด็นความท้าทายและแนวทางการประสบความสำเร็จในการควบคุมต้นทุน*

อาหารและเครื่องดื่มในธุรกิจโรงแรม. [Online]. file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/74095-Article%20Text-176008-1-10-2017.pdf [27 ตุลาคม 2563].

นภาพร หงษ์ภักดี และ สืบพงศ์ หงษ์ภักดี. (2564). *รู้เพื่อรอดทางออกสำหรับธุรกิจโรงแรม.* *Journal of Roi Kaensarn Academi.* 6 (6), 358-369.

นภาพร หงษ์ภักดี. (2563). *การบัญชีและการเงินสำหรับธุรกิจโรงแรม.* อุบลราชธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

นันทพัทธ์ กมลพลพัฒน์. (2563). *โอกาสของธุรกิจโรงแรมหลังวิกฤต COVID-19.* [Online].

<https://techsauce.co/tech-and-biz/hotel-opportunities-covid19> [29 กันยายน 2563].

บารมี สุทธิพรพรไพศาลกุล. (2561). *เอกสารการบรรยายการบัญชีโรงแรม.* อุบลราชธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ, 2 (5) : กันยายน-ตุลาคม 2565.

Interdisciplinary Academic and Research Journal, 2 (5) : September-October 2022. ISSN: **2774-0374**

Website: <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index> ; DOI: <https://doi.org/10.14456/iarj.2022.100>

.....
ภัทรชัย ทวีวงศ์. (2564). พิชิตโควิดกระทบธุรกิจโรงแรม ปรับตัวปล่อยเช่ารายเดือน. กรุงเทพธุรกิจ. [Online].

<https://www.bangkokbiznews.com/news/detail /918630> [7 กุมภาพันธ์ 2564].

Bell, D. (2002). *Food & Beverage Cost Control – Course Packet*. Department of Reprographic Services, University of Nevada, Las Vegas, NV.