

**กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA
ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563**
**Adaptation Strategies to COVID-19 on The SHA Standard Hotels of
Entrepreneurs in Bangkok Metropolitan Area in 2020**

รับบทความ	10/05/2021
แก้ไขบทความ	29/06/2021
ยอมรับบทความ	30/06/2021

สุเมธ กมลศิริวัฒน์ บุชรา โปวาทอง
ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Sumet Kamolsiriwat, Bussara Povatong
Department of Housing, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University
sumet.kamolsiriwat@gmail.com, bussara.s@chula.ac.th

บทคัดย่อ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ทำให้การท่องเที่ยวระหว่างประเทศต้องหยุดชะงักเพื่อควบคุมโรค โดยเฉพาะจังหวัดกรุงเทพมหานครที่เป็นเมืองท่องเที่ยวอันดับหนึ่งของประเทศ และเคยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นจำนวนมากจนส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม ทำให้หลายแห่งต้องปิดกิจการชั่วคราวหรือหากกลยุทธ์การปรับตัวในช่วงที่สถานการณ์ยังไม่คลี่คลาย รวมไปถึงการได้รับการรับรองมาตรฐานข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกัน COVID-19 ที่เรียกว่า Safety & Health Administration (SHA) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวภายในประเทศ บทความวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกทม. โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ลักษณะและการดำเนินงานของโรงแรม 2) ผลกระทบจาก COVID-19 ที่เกิดขึ้นกับโรงแรม 3) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับตัวในด้านต่าง ๆ และ 4) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปรับตัว

ผลการศึกษาพบว่า 1) โรงแรมที่เข้าร่วม SHA มีลักษณะทำเลที่ตั้งที่เดินทางสะดวกใกล้เคียงกัน โรงแรมขนาดเล็กมีสภาพอายุการใช้งานเฉลี่ยต่ำกว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่มากกว่า 10 ปี 2) การปรับตัวที่สำคัญของโรงแรมใน 2 ด้าน คือ (1) จำนวนวันปิด และ (2) ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงลดลง สะท้อนให้เห็นการปรับตัวเพื่อลดรายจ่ายและสร้างรายได้ให้เกิดความต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักที่ลดลงเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจที่เกิดขึ้น นอกจากนี้โรงแรมแต่ละแห่งยังต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินงานในหลากหลายด้าน เพื่อการปรับตัวและหาวิธีสร้างรายได้ในรูปแบบใหม่ด้วยต้นทุนเดิมที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามโรงแรมอาจได้รับผลกระทบจนกระทั่งต้องปิดตัวชั่วคราวเพื่อลดรายจ่ายประจำ 3) การเข้าร่วมมาตรฐาน SHA เป็นการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยต่อโรค COVID-19 อาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารโรงแรม แต่มีผลทางอ้อมในเชิงการรับรู้จากสาธารณะจากการได้รับการรับรองมาตรฐานโดยภาครัฐเพิ่มจากมาตรฐานเดิมของโรงแรม

งานวิจัยฉบับนี้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดในการใช้กลยุทธ์ของผู้ประกอบการโรงแรมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ COVID-19 รวมถึงการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการโรงแรมที่จะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการเตรียมตัวหาแนวทางการปรับตัวที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ในการเตรียมความพร้อมกับสถานการณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกครั้งในอนาคต

คำสำคัญ: กลยุทธ์การปรับตัว โรงแรม SHA COVID-19 ผลกระทบ

Abstract

COVID-19 pandemic leads to restriction on international travel to consider the progress of disease control. This situation has crucially affected to hotel industry in Thailand, especially in Bangkok, which is the most visited city for tourists and used to a major industry that generates revenue from foreign tourists significantly. Most of hotels have to temporarily close, nevertheless, some of them finding strategies for adaptation during this crisis including the principal standard certified by public health regulation and tourism standards called Safety & Health Administration (SHA) for preventing risk of infection with COVID-19 to assure the domestic tourists. This research aims to study adaptation strategies to COVID-19 on the SHA Standard Hotels of entrepreneurs in Bangkok Metropolitan Area. The conceptual framework has 4 parts including 1) hotel's appearance and operation 2) effect of COVID-19 3) adaptation strategies and 4) problems during adaptation

The results of the study revealed that, 1) SHA hotels have a similarly convenient location. The average Small Hotel life expectancy is lower than Middle Hotel and Large Hotel for over 10 years. 2) The significant factors in hotel adaptation were temporary close date and the average change of room price which illustrated the alteration for reducing expenses and taking relevant revenues. The decrease in average room price was consistent with the economic depression. Moreover, each hotel needs to have various strategic plans to deal with and looking for new methods to increase profit by using the existing assets. However, some of them closed temporarily to abbreviate the regular expenses. 3) SHA is a certificate that improving the sanitation measures in preventing the spread of COVID-19 which may not involve with hotel management, but it can cause the indirect effect of public awareness from authority's sanitation measures supplement to hotel standards.

This research demonstrates the concept of hotel entrepreneur's strategies to cope with COVID-19 situation and the adaptation by various methods which brings about the guidance for hotel entrepreneurs to prepare and propose the appropriate plans for their organization, especially the hotel industry that is most affected by this epidemic. This research could hotel entrepreneurs by using this data to raise the awareness for next crisis in the future.

keywords: *adaptation strategies, hotel, SHA, COVID-19, effect*

บทนำ

เศรษฐกิจของประเทศไทยพึ่งพาธุรกิจบริการเป็นหลักหรือคิดเป็น 60% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) โดยไตรมาสที่ 2 ปีพ.ศ. 2561 ในสาขาโรงแรมและภัตตาคาร มีอัตราการขยายถึง 9.4% โดยการจัดตั้งธุรกิจมีการขยายตัวต่อเนื่องตั้งแต่ปีพ.ศ. 2557 และในปีพ.ศ. 2561 (มกราคม-สิงหาคม) การจัดตั้งธุรกิจสอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติในปีพ.ศ. 2561 ที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า DBD, 2561) จากการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของผู้วิจัยพบว่าการระบาดของโรค COVID-19 เริ่มต้นที่ประเทศจีนตั้งแต่วันที่ 30 ธันวาคม 2562 จนกระทั่งต่อมามีการแพร่ระบาดไปทั่วโลก ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวในปีพ.ศ. 2563 หดตัวลงเป็นอย่างมาก จากการที่รัฐบาลของหลายประเทศดำเนินมาตรการห้ามประชาชนของตนเองเดินทางออกนอกประเทศ เนื่องจากความกังวลเกี่ยวกับการระบาดของ COVID-19 ทำให้ EIC (Economic Intelligence Center) คาดว่าค่าห้องพักเฉลี่ยต่อห้องพักที่ขายได้เฉลี่ยของธุรกิจโรงแรมไทยจะลดลง 55 - 65% ในปีพ.ศ. 2563 โดยคาดว่าอัตราการเข้าพัก เฉลี่ยทั่วประเทศของปีนี้จะลดลงประมาณ 35 -40%

จากการระบาดระลอกแรกในประเทศไทยที่เกิดขึ้นในช่วงตั้งแต่เดือน มกราคม - กรกฎาคม 2563 (นับจากวันที่พบผู้ป่วยรายแรกจนถึงมาตรการผ่อนปรนระยะที่ 5) รายได้ของโรงแรมในกรุงเทพฯ ได้รับผลกระทบมากที่สุดเป็นมูลค่า 9,194 ล้านบาท (ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีเอ็มบี, 2563) โรงแรมหลายแห่งต้องปิดกิจการชั่วคราว และมีบางแห่งที่ปรับตัวกลายเป็นสถานที่กักตัว (state quarantine) หรือ สถานที่กักตัวทางเลือก (alternative state quarantine) ซึ่งเป็นโครงการที่จัดโดยภาครัฐเพื่อช่วยเหลือโรงแรมให้มีรายได้ และใช้ประโยชน์จากห้องพักที่ว่างมาแบ่งเบาภาระจากหน่วยงานสาธารณสุขในการเป็นสถานที่กักตัว อย่างไรก็ตามโรงแรมส่วนใหญ่กว่า 90% ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้เนื่องจากติดที่เงื่อนไขบางประการในการเข้าร่วม ดังนั้นภาครัฐจึงมีการออกมาตรการส่งเสริมความมั่นใจในการท่องเที่ยว ด้วยการออกโครงการ Amazing Thailand Safety and Health Administration (SHA) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมโรค โดยมีจำนวนโรงแรมในกรุงเทพฯ ที่เข้าร่วมทั้งหมด 480 แห่ง (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย [ททท], 2563)

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงเกิดคำถามสำคัญ คือผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะเขตศูนย์กลางเมือง (Central Business District : CBD) ที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ได้รับผลกระทบและมีการปรับตัวอย่างไรต่อสถานการณ์ไวรัส COVID-19 มีการปรับตัวเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรในโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการโรงแรมและภาครัฐ เพื่อเตรียมตัวหาแนวทางการปรับตัวที่เหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะภาคธุรกิจโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์นี้มากที่สุดต่อไป

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19 ต่อการดำเนินการของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์การปรับตัวการดำเนินงานของโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อสรุปบทเรียนที่ผู้ประกอบการโรงแรมได้มีการปรับตัวต่อผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19

การทบทวนวรรณกรรม

1. ทฤษฎีแนวคิดการจัดการธุรกิจโรงแรม

ประเภทระบบการบริหารจัดการ แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ (นงคินุช ศรีธนาอนันต์, 2544) ได้แก่ 1) ระบบอิสระ (Independents system) คือโรงแรมที่เจ้าของบริหารงานเองและไม่ได้เข้าร่วมกับองค์กรธุรกิจใด ๆ 2) ระบบเครือข่าย (Chain system) คือการบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมต่าง ๆ โดยมีความเป็นเจ้าของ และการควบคุมการบริหารและการควบคุมดูแลที่เหมือนกันหรืออยู่ในระบบเดียวกัน อยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลางโดยใช้

ซื้อประกอบการที่มีคำร่วมกันเพื่อแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกัน จนกลายเป็นรูปแบบสัญญาว่าจ้างบริหาร (management contract) และการจัดการในระบบธุรกิจแฟรนไชส์ (franchise)

2. ทฤษฎีแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม

การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management) เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรสำหรับการจัดการภาวะฉุกเฉินเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง (Niininen, 2013) ในขณะที่ Chattananon (2009) ระบุแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตว่ามีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ 1) การป้องกันการเกิดวิกฤต 2) การกำจัดวิกฤตให้เร็วที่สุด เพื่อจำกัดความเสียหาย และ 3) การสร้างความน่าเชื่อถือให้กลับมา ในอดีตที่ผ่านมาเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว รัฐบาลมักมีมาตรการให้การช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ แก่ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลังเกิดภาวะวิกฤต (Pforr, 2006) ควบคู่ไปกับมาตรการส่งเสริมทางการตลาดเชิงรุกของภาครัฐในบริบทที่แตกต่างกัน ดังนี้

(1) การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และหลังเกิดวิกฤต จากผลการวิจัยของ Niininen (2013) สรุปการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมมีประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การเตรียมการสำหรับสถานการณ์วิกฤต 2) การจัดการต้นทุนระหว่างภาวะวิกฤต 3) อาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานในพื้นที่ 4) การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความปลอดภัย

(2) การสื่อสารในภาวะวิกฤต โรงแรมควรมีการวางแผนด้านการสื่อสารเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (contingency planning) โดยให้ข้อมูลข่าวสารถูกต้องและทันเวลาหลังเกิดเหตุการณ์ พร้อมทั้งมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติม อย่างสม่ำเสมอ (Murphy, 2013) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤตได้ และให้ข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือเพื่อสร้างการยอมรับโดยเฉพาะกับสื่อมวลชน (Srikatalyu, 2005; Chattananon, 2009)

(3) การวางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและบุคลากรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทั้งระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากการเกิดวิกฤตแต่ละครั้งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมยาวนานแตกต่างกัน ผลกระทบหลัก คือรายได้จากการลดลงของผู้ใช้บริการ ธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องควบคุมต้นทุนและมีกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในภาวะวิกฤต ยกตัวอย่างเช่น โรงแรมส่วนใหญ่มักควบคุมต้นทุนดำเนินงานในระหว่างเกิดภาวะวิกฤต ด้วยการลดต้นทุนค่าแรงงาน (Niininen, 2013)

(4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม อาจเลือกใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (differentiation) หรือ การกระจายการลงทุน (diversification) ไปยังธุรกิจหลากหลายรูปแบบเพื่อลดความเสี่ยง (Glaesser, 2006) ขณะเดียวกัน การกำหนดนโยบายด้านราคา (price policy) ที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ มาตรการและเครื่องมือสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังภาวะวิกฤต ส่วนใหญ่นิยมใช้การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องของโรงแรมให้กลับมาใช้บริการอีก นอกจากนี้การสร้างที่น่าเชื่อถือผ่านการตลาดเพื่อสังคม (social marketing) ก็สามารถช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้ (Chattananon, 2009)

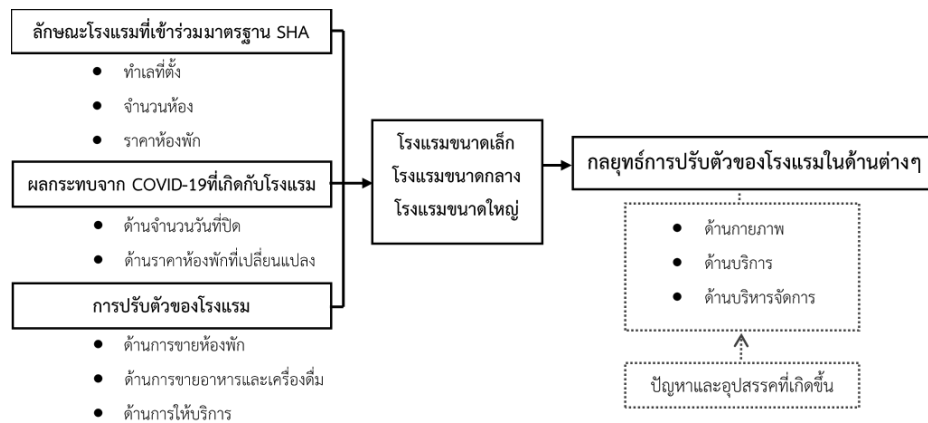
3. แนวคิดการจัดโครงการมาตรฐาน SHA

Safety & Health Administration (SHA) คือโครงการที่เกิดขึ้นโดยความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐหลายฝ่าย โดยนำมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุขผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพของสถานประกอบการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID-19 ยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของไทย และเป็นการตรวจสอบสถานประกอบการหรือกิจการที่จดทะเบียนได้รับอนุญาตให้เปิดบริการแล้ว นักท่องเที่ยวหรือผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะการตรวจสอบ (post audit) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผ่านระบบออนไลน์ที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจัดทำขึ้น และสุ่มตรวจสอบสถานประกอบการโดยคณะกรรมการตรวจประเมิน โดยกิจการโรงแรมจัดอยู่ในหมวด 2 ประกอบด้วย โรงแรม/ที่พัก และสถานที่จัดประชุม ซึ่งอนุญาตให้เฉพาะโรงแรมที่จดทะเบียนถูกต้องเท่านั้น

วิธีดำเนินงานวิจัย

1. กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ลักษณะและการดำเนินงานของโรงแรม 2) ผลกระทบจาก COVID-19 ที่เกิดขึ้นกับโรงแรม 3) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับตัวในด้านต่าง ๆ และ 4) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปรับตัว (ภาพ 1)

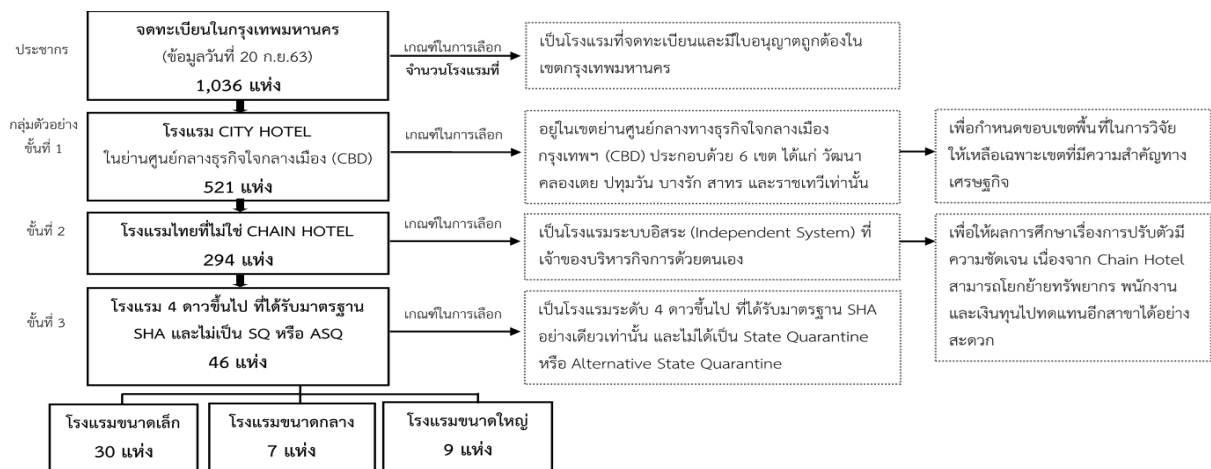


ภาพ 1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับโรงแรมที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย พบว่าในรายงานระบบโรงแรมในเว็บไซต์ของกรมการปกครอง เดือนกันยายน 2563 มีจำนวนโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 1,036 แห่ง ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะโรงแรม 4 ดาวขึ้นไป ที่บริหารงานอิสระ (independent system) ได้รับมาตรฐาน SHA และไม่เป็น state quarantine หรือ alternative state quarantine พบตัวอย่าง 46 แห่ง และแบ่งขนาดโรงแรมโดยใช้เกณฑ์จำนวนห้องพัก (Steadmon, & Kasavana, 1988) ได้แก่ โรงแรมขนาดเล็ก 30 แห่ง โรงแรมขนาดกลาง 7 แห่ง โรงแรมขนาดใหญ่ 9 แห่ง



ภาพ 2 การคัดเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

3. การรวบรวมข้อมูล

1) รวบรวมข้อมูลตาม timeline ตั้งแต่ช่วงก่อนมาตรการปิดประเทศ ช่วงมาตรการปิดเมือง/จังหวัด (lockdown) และช่วงมาตรการผ่อนปรน (คลาย lockdown) จากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น มาตรการต่าง ๆ ของภาครัฐจากประกาศราชกิจจานุเบกษา ประกาศปิดโรงแรมชั่วคราวจากเว็บไซต์ของโรงแรม

2) สัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาคมโรงแรมไทย และ ททท. เพื่อศึกษานโยบายที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของโรงแรม

3) รวบรวมข้อมูลการปรับตัวของตัวอย่างที่ได้รับ SHA 46 แห่ง ได้แก่ (1) ข้อมูลการออกโปรโมชั่นต่าง ๆ จากเว็บไซต์ของโรงแรมและ (2) Facebook รวมถึงเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักจากเว็บไซต์จองห้องพัก Online Travel Agent (OTA) ตั้งแต่เดือนมีนาคม - ธันวาคม 2563 เป็นระยะเวลา 10 เดือน โดยเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

ตาราง 1 ตัวอย่างการเก็บข้อมูลระดับราคาห้องพักรายสัปดาห์ ตั้งแต่ มีนาคม-ธันวาคม 2563

ที่	โรงแรม	ระดับดาว	อายุโรงแรม (ปี)	จำนวนห้อง	ราคาเดิม	SEP				OCT			
						SEP1	SEP2	SEP3	SEP4	OCT1	OCT2	OCT3	OCT4
โรงแรมขนาดเล็ก ที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 150 ห้อง													
S01	(The Grand Sathorn)	4	22	79	2,800	1,438	1,438	1,438	1,438	1,550	1,435	1,435	1,437
S02	(The Heritage Hotel Bangkok)	4	12	70	2,000	835	815	820	805	805	800	785	775
S03	(The Siam Heritage Hotel)	4	31	73	1,800	610	610	610	600	665	750	655	600
S04	(TRIPLE TWO SILOM HOTEL)	4	15	78	2,350	1,160	1,175	1,170	1,295	1,410	1,210	1,210	1,170
S05	(KESSARA BOUTIQUE HISTORIC HOTEL)	5	5	7	3,500	2,810	2,705	2,125	2,100	3,015	3,015	3,115	3,115
S06	(HAVEN'T MET HOTEL)	4	4	72	2,000	799	799	705	789	789	715	799	799
S07	(Cape House Langsuan Hotel)	5	23	111	2,900	2,215	2,215	2,215	2,215	2,615	2,615	2,615	2,700

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากนโยบายและมาตรการที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาคมโรงแรม และททท.

2) ข้อมูลทุติยภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการนโยบายและมาตรการต่าง ๆ จากภาครัฐ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พร้อมเปรียบเทียบการปรับตัวของโรงแรมแต่ละขนาด

ผลการศึกษา

จากการศึกษาของผู้วิจัย สามารถแบ่งผลการศึกษาดังได้เป็น 3 ส่วน สรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วมมาตรฐาน SHA

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

1.1. โรงแรมขนาดเล็กที่เข้าร่วม SHA มีทั้งหมด 30 แห่ง มีจำนวนห้องตั้งแต่ 7 - 147 ห้อง อายุของโรงแรมเฉลี่ย 11 ปี มีทำเลที่ตั้งในเขตราชเทวีมากที่สุด 8 แห่ง รองลงมาเป็นเขตวัฒนา 6 แห่ง ระดับราคาห้องพักอยู่ในช่วงประมาณ 1,500 - 6,200 บาท ค่าเฉลี่ยของห้องพักประมาณ 2,900 บาท โรงแรมขนาดเล็กเข้าร่วม SHA ตั้งแต่พฤษภาคม - กันยายน 2563 ส่วนใหญ่เข้าร่วมในเดือนกรกฎาคม 2563

1.2. โรงแรมขนาดกลางที่เข้าร่วม SHA มีทั้งหมด 7 แห่ง มีจำนวนห้องตั้งแต่ 156 - 254 ห้อง อายุของโรงแรมเฉลี่ยอยู่ที่ 21 ปี มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตต่าง ๆ แต่ในเขตวัฒนาและเขตราชเทวีที่ไม่มีโรงแรมขนาดกลาง ระดับราคาห้องพักประมาณ 1,700 - 5,500 บาท ค่าเฉลี่ยของห้องพักประมาณ 3,100 บาท ใกล้เคียงกับโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลางเข้าร่วม SHA ตั้งแต่พฤษภาคม - กันยายน 2563 โดยช่วงเวลาเข้าร่วม SHA ของโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ในเดือนมิถุนายน 2563

1.3. โรงแรมขนาดใหญ่ที่เข้าร่วม SHA มีทั้งหมด 9 แห่ง มีจำนวนห้องตั้งแต่ 344 - 672 ห้อง อายุของโรงแรมเฉลี่ยอยู่ที่ 29 ปี มีทำเลที่ตั้งอยู่ในแค่ใน 3 เขต ได้แก่ เขตบางรัก เขตปทุมวัน และเขตราชเทวี ระดับราคาห้องพักประมาณ 1,600 - 7,450 บาท ค่าเฉลี่ยของห้องพักประมาณ 3,300 บาท สูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง โรงแรมขนาดใหญ่เข้าร่วม SHA ตั้งแต่พฤษภาคม - กันยายน 2563 โดยช่วงเวลาเข้าร่วม SHA ของโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ในเดือนมิถุนายน 2563 เช่นเดียวกับโรงแรมขนาดกลาง



ภาพ 3 แผนที่แสดงตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดเล็ก
ที่มา: จากการสำรวจของผู้วิจัย (2563)

ตาราง 2 สรุปผลการศึกษาลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในระหว่างเดือนพฤษภาคม-ตุลาคม 2563

ทำเลที่ตั้ง	โรงแรมขนาดเล็ก		โรงแรมขนาดกลาง		โรงแรมขนาดใหญ่	
	จำนวนโรงแรม	จำนวนวันปิด	จำนวนโรงแรม	จำนวนวันปิด	จำนวนโรงแรม	จำนวนวันปิด
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 : ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลตั้งแต่มีนาคม-ธันวาคม 2563

จากข้อมูลดังกล่าวมีข้อสังเกตว่าร้อยละจำนวนวันปิด อายุเฉลี่ย และราคาห้องพักเฉลี่ย มีความสัมพันธ์กับจำนวนห้องพัก โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อยมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละจำนวนวันปิด อายุเฉลี่ย และราคาห้องพักเฉลี่ยน้อยกว่าโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า

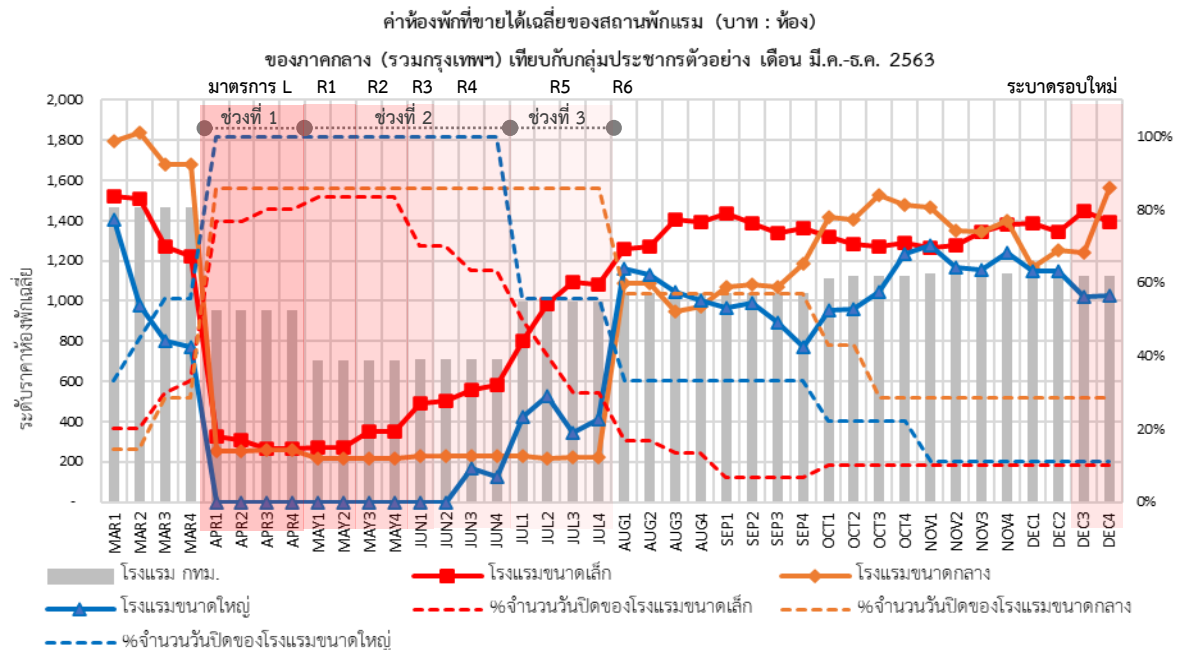
2. ผลกระทบจาก COVID-19 ที่เกิดกับโรงแรม

ผู้วิจัยศึกษาผลกระทบที่เกิดกับโรงแรม โดยพิจารณาจากข้อมูลจำนวนวันปิดทำการ และระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลงของปีพ.ศ. 2563 ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนผลกระทบที่ได้รับจากการแพร่ระบาด พบว่า

(1) การปิดโรงแรมชั่วคราวแบ่งได้เป็น 3 ช่วงคือช่วงที่ 1 เดือนเมษายน ช่วงที่ 2 พฤษภาคม - มิถุนายน และช่วงที่ 3 เดือนกรกฎาคม 2563

(2) โรงแรมขนาดใหญ่มีจำนวนวันปิดตัวเฉลี่ยสูงที่สุดในช่วงที่ 1 - 2 ในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กมีจำนวนวันปิดตัวน้อยที่สุด และโรงแรมขนาดกลางมีช่วงระยะเวลาของจำนวนวันปิดนานที่สุดตั้งแต่เมษายน - กรกฎาคม 2563

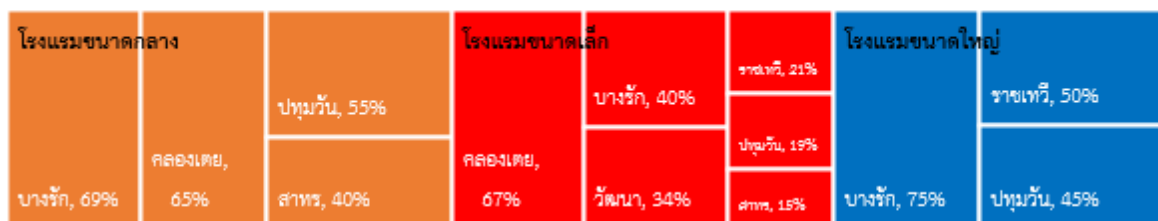
(3) เมื่อพิจารณาจากระดับราคาห้องพักเฉลี่ยพบว่ามีความสัมพันธ์กับจำนวนวันปิด โดยโรงแรมขนาดใหญ่มีระดับราคาต่ำสุดตั้งแต่ช่วงที่ 1 - 2 แต่เริ่มมีแนวโน้มดีกว่าโรงแรมขนาดกลางเมื่อเข้าสู่ช่วงที่ 3 โดยที่โรงแรมขนาดเล็กมีระดับราคาห้องพักเฉลี่ยสูงที่สุด



แผนภูมิ 1 ราคาห้องพักเฉลี่ยที่ขายได้และร้อยละจำนวนวันปิดในช่วงเดือน มีนาคม-ธันวาคม 2563

ที่มา: รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย (2563)

กราฟแสดงร้อยละของจำนวนวันปิดในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563



แผนภูมิ 2 ร้อยละจำนวนวันปิดในช่วงเดือน มีนาคม-ธันวาคม 2563

ที่มา: รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย (2563)

2.1. ผลกระทบต่อโรงแรมขนาดเล็ก

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

(2) การเปลี่ยนแปลงราคาห้องพัก พบว่าในช่วงมาตรการปิดเมืองเดือนเมษายน 2563 ราคาห้องพักเฉลี่ยลดต่ำลงมากที่สุดที่ 254 บาท แต่เมื่อเข้าสู่มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 1 ในเดือนพฤษภาคม 2563 ระดับราคาเริ่มมีแนวโน้มดีขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงปลายเดือนสิงหาคม 2563 เป็นต้นมา ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยมีแนวโน้มคงที่ในระดับที่สูงกว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่

2.2. ผลกระทบต่อโรงแรมขนาดกลาง

(1) จำนวนวันที่ปิด พบว่า โรงแรมในเขตคลองเตยและเขตบางรักได้รับผลกระทบใกล้เคียงกันและสูงกว่าพื้นที่อื่น ในขณะที่เขตสาทรได้รับผลกระทบน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาจากทำเลที่ตั้งที่มีระยะห่างจากศูนย์กลาง CBD และห่างจากแนวเส้นทางรถไฟฟ้าพบว่าโรงแรมมีแนวโน้มที่จะมีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าโรงแรมที่อยู่ใกล้กว่า

(2) การเปลี่ยนแปลงราคาห้องพัก พบว่าในราคาห้องพักเฉลี่ยลดต่ำลงอย่างมากตั้งแต่ช่วงมาตรการปิดเมืองเดือนเมษายน 2563 จนถึงมาตรการผ่อนปรนระยะต่าง ๆ ระดับราคาเฉลี่ยต่ำสุดที่ 214 บาท แต่เมื่อเข้าสู่มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 6 ในเดือนสิงหาคม 2563 ระดับราคาเริ่มมีแนวโน้มดีขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงเดือนตุลาคม 2563 เป็นต้นมา ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยมีแนวโน้มคงที่ในระดับที่สูงกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ แต่มีระดับราคาห้องพักเฉลี่ยต่ำกว่าโรงแรมขนาดเล็ก

2.3. ผลกระทบต่อโรงแรมขนาดใหญ่

(1) จำนวนวันที่ปิด พบว่า โรงแรมในเขตบางรักถึงแม้มีจำนวนโรงแรมน้อยที่สุด แต่เมื่อพิจารณาเปอร์เซ็นต์จำนวนวันที่ปิดกลับสูงกว่าเขตอื่นอยู่ที่ 75% ในขณะที่เมื่อพิจารณาจากระยะทางออกจากศูนย์กลาง CBD และห่างจากแนวเส้นทางรถไฟฟ้าพบว่าโรงแรมมีแนวโน้มที่จะมีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าโรงแรมที่อยู่ใกล้กว่า

(2) การเปลี่ยนแปลงราคาห้องพัก พบว่าในราคาห้องพักเฉลี่ยลดต่ำลงตั้งแต่ช่วงมาตรการปิดเมืองเดือนเมษายน 2563 จนกระทั่งโรงแรมปิดชั่วคราวทั้งหมด แต่เมื่อเข้าสู่มาตรการผ่อนปรนระยะที่ 4 กลางเดือนมิถุนายน 2563 ระดับราคาเริ่มมีแนวโน้มดีขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงต้นเดือนสิงหาคม 2563 ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยมีแนวโน้มคงที่ในระดับที่ต่ำกว่าโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง

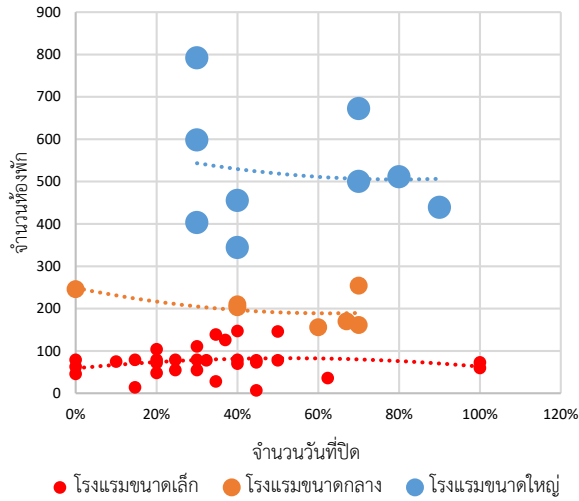
2.4. ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนวันปิด จำนวนห้องพัก และอายุโรงแรม

(1) โรงแรมขนาดเล็ก พบว่าจำนวนห้องพักของโรงแรมไม่มีผลต่อร้อยละของจำนวนวันปิดอย่างมีนัยยะสำคัญ ในขณะที่เมื่อพิจารณาอายุการใช้งานของโรงแรม พบว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละของจำนวนวันปิดสูงมากขึ้นอย่างชัดเจน ส่วนใหญ่มีจำนวนวันปิดอยู่ในช่วง 20 - 50%

(2) โรงแรมขนาดกลาง พบว่าจำนวนห้องพักของโรงแรมมีผลต่อร้อยละของจำนวนวันปิดเล็กน้อย โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากส่งผลให้จำนวนวันปิดตัวน้อยลง เมื่อพิจารณาจากอายุการใช้งานของโรงแรมพบว่าผลต่อจำนวนวันปิดในระดับหนึ่ง โรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละของจำนวนวันปิดสูงมากขึ้น โดยส่วนใหญ่ประมาณ 40 - 70%

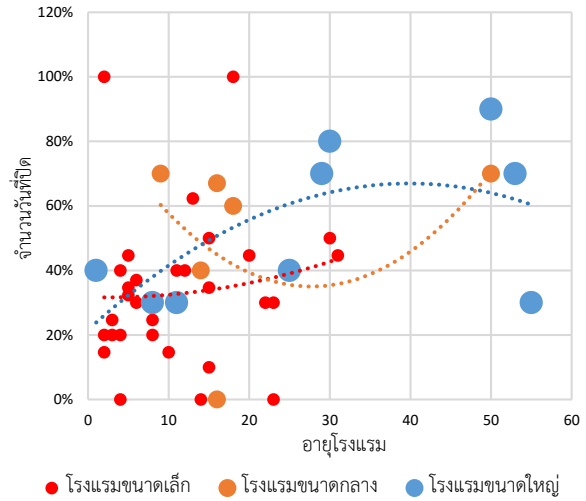
(3) โรงแรมขนาดใหญ่ พบว่าจำนวนห้องพักของโรงแรมมีผลต่อร้อยละของจำนวนวันปิดเพียงเล็กน้อย โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละของจำนวนวันปิดตัวน้อยลง ในขณะที่เมื่อพิจารณาอายุการใช้งานของโรงแรมพบว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานมากมีแนวโน้มที่จะมีร้อยละของจำนวนวันปิดสูงมากขึ้น โรงแรมแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่มีจำนวนวันปิดประมาณ 30 - 40% และอีกกลุ่มประมาณ 70 - 90%

กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละของจำนวนวันปิด
กับจำนวนห้องพัก เดือน มี.ค.-ธ.ค.2563



แผนภูมิ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างร้อยละจำนวนวันปิดกับจำนวนห้องพัก
ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุโรงแรมเทียบกับร้อยละของจำนวนวันปิดในช่วงเดือน มี.ค.-ธ.ค. 2563

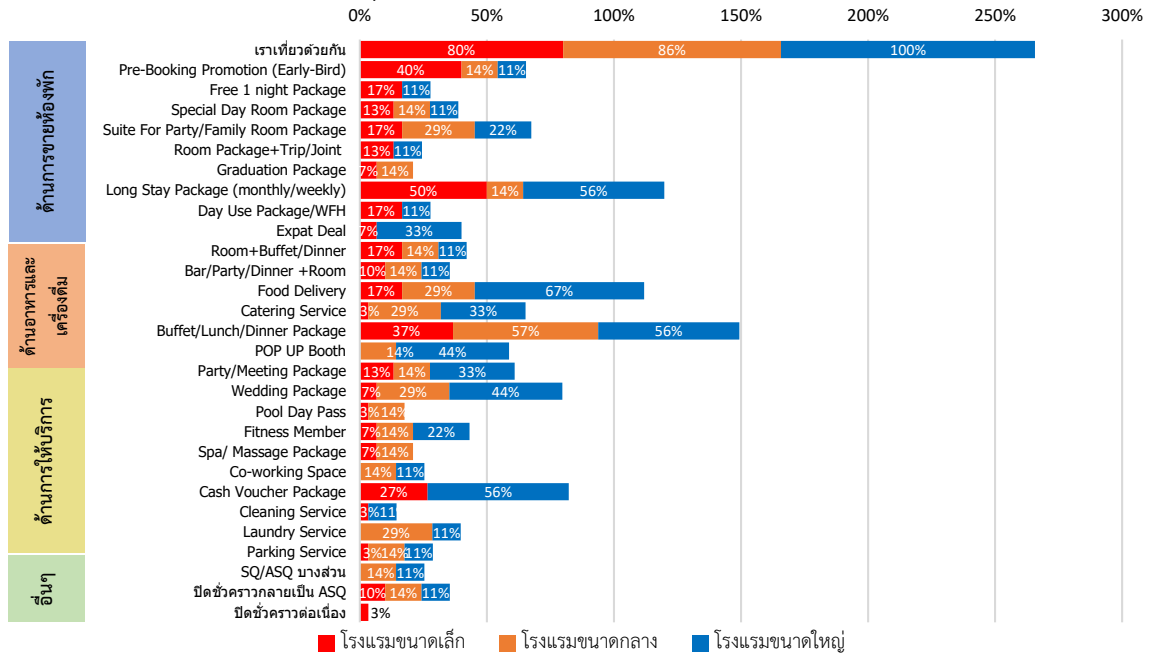


แผนภูมิ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุโรงแรมกับร้อยละจำนวนวันปิด
ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

3. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดโควิด 19

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องของโรงแรมแต่ละขนาด เพื่อสำรวจแนวทางการปรับตัวของโรงแรม โดยพิจารณาจากข้อมูลที่แต่ละแห่งนำเสนอทางเลือกของการใช้บริการของโรงแรมในรูปแบบต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมมีการใช้กลยุทธ์ 3 ด้าน คือ ด้านการขายห้องพัก ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม และด้านการให้บริการ อย่างไรก็ตาม โรงแรมแต่ละขนาดมีการใช้กลยุทธ์แต่ละแบบแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

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



แผนภูมิ 5 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ช่วงเดือน มีนาคม-ธันวาคม 2563

ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

3.1 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็ก

(1) ด้านการขายห้องพัก พบว่าเป็นกลยุทธ์ที่ถูกเลือกใช้มากที่สุดและมีกลยุทธ์ที่เลือกใช้หลากหลายรูปแบบมากที่สุด ซึ่งโรงแรมส่วนใหญ่ใช้วิธีการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกัน คิดเป็น 80% รองลงมาเป็นการขายห้องพักระยะยาว คิดเป็น 50% และการจองห้องพักล่วงหน้า คิดเป็น 40% (2) ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม พบว่าเป็นกลยุทธ์ที่ถูกเลือกใช้รองจากด้านการขายห้องพัก ซึ่งการออกโปรโมชั่นของห้องอาหารบุฟเฟต์ ได้รับความนิยมมากที่สุด รองลงมาเป็นธุรกิจ food delivery แต่ไม่มีการตั้งบูธนอกสถานที่เหมือนโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ (3) ด้านการให้บริการ พบว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีจำนวนรูปแบบใกล้เคียงกับการขายห้องพักแต่ได้รับความนิยมน้อยสุด โดยการขาย cash voucher เพื่อนำไปใช้ซื้อบริการอื่น ๆ ได้รับความนิยมมากที่สุด รองลงมาเป็นการออกโปรโมชั่นจัดเลี้ยง ส่วนรูปแบบที่ไม่มีการเลือกใช้เลย คือบริการซักล้างและบริการรับจ้างทำความสะอาด

3.2. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลาง

(1) ด้านการขายห้องพัก พบว่าเป็นกลยุทธ์ด้านที่ถูกเลือกใช้มากที่สุด แต่มีจำนวนรูปแบบที่เลือกใช้น้อยกว่าโรงแรมขนาดเล็กและขนาดใหญ่ และมีสัดส่วนค่อนข้างใกล้เคียงกับด้านการขายอาหารและเครื่องดื่มและด้านการให้บริการ โดยการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันได้รับความนิยมมากที่สุด คิดเป็น 86% (2) ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม พบว่าเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมในระดับใกล้เคียงกับด้านการให้บริการ โดยการออกโปรโมชั่นของห้องอาหารหรือบุฟเฟต์ ได้รับความนิยมมากที่สุดเช่นเดียวกับโรงแรมขนาดเล็ก มีการออกบูธขายอาหารนอกสถานที่เหมือนกับโรงแรมขนาดใหญ่ (3) ด้านการให้บริการ พบว่ามีการใช้รูปแบบการให้บริการต่าง ๆ ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน แต่รูปแบบที่ไม่มีการเลือกใช้เลย คือการขาย cash voucher และบริการรับจ้างทำความสะอาด

3.3. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดใหญ่

(1) ด้านการขายห้องพัก พบว่า เป็นกลยุทธ์ที่ถูกเลือกใช้มากที่สุดและโรงแรมส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันมากที่สุดถึง 100% เช่นเดียวกับโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง รองลงมาเป็นการขายห้องพักระยะยาว นอกจากนี้การออกโปรโมชั่นสำหรับกลุ่มชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศ (expat) มีสัดส่วนที่มากกว่าโรงแรมกลุ่มอื่น (2) ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม พบว่ามีสัดส่วนการใช้กลยุทธ์ใกล้เคียงกับด้านการให้บริการ โดยธุรกิจ food delivery ได้รับความนิยมมากที่สุด คิดเป็น 67% รองลงมาเป็นการออกโปรโมชั่นห้องอาหารหรือบุฟเฟต์ นอกจากนี้การออกบูธขายอาหารนอกสถานที่มีสัดส่วนที่สูงกว่าโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางอย่างชัดเจน คิดเป็น 44% (3) ด้านการให้บริการ พบว่าการขาย cash voucher ได้รับความนิยมมากที่สุดเช่นเดียวกับโรงแรมขนาดเล็ก ในขณะที่การให้บริการรูปแบบอื่น ๆ อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ยกเว้นการออกโปรโมชั่นบริการใช้สระว่ายน้ำ และสปา ที่ไม่มีการเลือกใช้ในโรงแรมขนาดใหญ่

กล่าวโดยสรุป โรงแรมส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์ด้านการขายห้องพักมากที่สุด โดยเฉพาะการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ในด้านการขายอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางใช้กลยุทธ์โปรโมชั่นห้องอาหารมากที่สุด ขณะที่โรงแรมขนาดใหญ่ใช้กลยุทธ์ธุรกิจ food delivery มากที่สุดและมีสัดส่วนใกล้เคียงกับโปรโมชั่นห้องอาหารเช่นกัน ด้านการให้บริการนอกจากการขาย cash voucher ซึ่งได้รับความนิยมมากที่สุดแล้ว โรงแรมส่วนใหญ่นิยมขายโปรโมชั่นจัดประชุมและงานเลี้ยงโดยเฉพาะโรงแรมขนาดใหญ่

อภิปรายและสรุปผลการศึกษา

1. ด้านลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วม SHA

จากการศึกษาพบว่าโรงแรมที่เข้าร่วม SHA มีลักษณะทำเลที่ตั้งที่เดินทางสะดวกใกล้เคียงกัน คือมีที่ตั้งอยู่ในแนวเส้นทางรถไฟฟ้า BTS และ MRT โรงแรมขนาดเล็กมีสภาพอาคารใช้งานเฉลี่ยต่ำกว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่

มากกว่า 10 ปี ตั้งแต่มีการริเริ่มโครงการ SHA โดยภาครัฐเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2563 ช่วงเวลาที่โรงแรมส่วนใหญ่เข้าร่วมโครงการ SHA ประมาณเดือนมิถุนายน - กรกฎาคม 2563 ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Pforr (2006) ว่าในอดีตที่ผ่านมาเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว รัฐบาลมักมีมาตรการให้การช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ แก่ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลังเกิดภาวะวิกฤต ควบคู่ไปกับมาตรการส่งเสริมทางการตลาดเชิงรุกของภาครัฐ

2. 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

3. ด้านกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมต่อผลกระทบที่ได้รับจากการแพร่ระบาด COVID-19

จากการศึกษาการปรับตัวที่สำคัญของโรงแรมใน 2 ด้าน คือจำนวนวันปิด และระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลง สะท้อนให้เห็นการปรับตัวเพื่อลดรายจ่ายและสร้างรายได้ให้เกิดความต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักที่ลดลงเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจที่เกิดขึ้น และจูงใจกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่เพื่อทดแทนกลุ่มลูกค้าเดิมซึ่งก็คือกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มีกำลังซื้อน้อยกว่า

นอกจากนี้โรงแรมแต่ละแห่งยังต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินงานในหลากหลายด้านเพื่อการปรับตัวและหาวิธีสร้างรายได้ในรูปแบบใหม่ด้วยต้นทุนเดิมที่มีอยู่ เช่น การขายห้องพักระยะยาว การทำธุรกิจ Food Delivery อย่างไรก็ตามเมื่อโรงแรมได้รับผลกระทบจนไม่สามารถหารายได้ที่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องมีการปิดตัวชั่วคราวเพื่อลดรายจ่ายประจำที่เกิดขึ้น ซึ่งตรงกับผลงานการศึกษาของ (Glaesser, 2006) การเลือกใช้มาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ต้องคำนึงถึงลักษณะและศักยภาพของโรงแรม ในเรื่องกำหนดนโยบายด้านราคา (price policy) ที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ และงานวิจัยของ Niininen (2013) เกี่ยวกับการจัดการต้นทุนระหว่างภาวะวิกฤต

ผลการศึกษาดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าการรับมือกับวิกฤตโควิด 19 ของโรงแรมมีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 แบบ คือ การปิดตัวชั่วคราวเพื่อลดผลกระทบจากรายจ่าย การปรับระดับราคาห้องพักให้ดึงดูดกลุ่มลูกค้าคนไทยเพื่อสร้างรายได้ให้ต่อเนื่อง และกลยุทธ์ดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านการขายห้องพักที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโรงแรมทั้ง 3 กลุ่ม ทั้งนี้ ประเด็นการเข้าร่วมโครงการ SHA เป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่นในมาตรฐานความสะอาดและความปลอดภัย ควบคู่ไปกับความพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ เพื่อช่วยผลักดันกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมให้สามารถดำเนินต่อไป

4. ข้อเสนอแนะในงานวิจัย

ผู้ประกอบการโรงแรมควรมองหาวิธีการสร้างรายได้ในรูปแบบอื่น ๆ โดยใช้สินทรัพย์หรือความเชี่ยวชาญเดิมที่มีอยู่มาบริหารให้เกิดประโยชน์ อย่างไรก็ตามลักษณะกายภาพของโรงแรมก็เป็นส่วนสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เนื่องจากการศึกษาพบว่าผลกระทบต่ออัตราการเข้าพัก และการปรับราคาเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว

บรรณานุกรม

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2554). *ธุรกิจบริการ: สปาและนวดไทย*. สืบค้นจาก www.dtn.go.th
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า DBD. (2561). *บทวิเคราะห์ธุรกิจ ประจำเดือนสิงหาคม 2561*. สืบค้นจาก https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2561/T26/T26_201808.pdf
- กรมสรรพากร. (2563). *ตรวจสอบรายชื่อผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่ผู้มีเงินได้มีสิทธิขอหักลดหย่อนค่าเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ*. สืบค้นจาก <https://www.rd.go.th/publish/44132.0.html>
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). *ข้อมูลสถิตินักท่องเที่ยว*. สืบค้นจาก https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=411
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2563). *เกี่ยวกับโครงการ Amazing Thailand Safety and Health Administration (SHA)*. สืบค้น จาก https://www.thailandsha.com/about_us
- นงคณัฐ ศรีธนาอนันต์. (2544). *การโรงแรมเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2542). *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการและเทคนิคการบริการในโรงแรม หน่วยที่ 8-15 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศิริพงศ์ รักใหม่, เยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์, กาญจนา แชนนอน และ กรกช มนตรีสุขศิริกุล. (2560, มกราคม-เมษายน). การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม (Crisis Management in Hotel Business). *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(1), 345-354.
- ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน COVID-19. (2564). *โรงแรมที่ผ่านการตรวจประเมิน State Quarantine และ Alternative State Quarantine*. สืบค้นจาก <http://www.hsscovid.com/>
- ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีเอ็มบี. (2563). *เจาะลึกพิษ “ไวรัสโคโรนา” คุกคามท่องเที่ยวไทยเท่าไรกัน*. สืบค้นจาก https://media.tmbbank.com/uploads/analytics_comm/file/media/502_file_th.pdf, <http://www.todayhighlightnews.com/2020/01/7500.html>
- Chattananon, A. (2009). Crisis management strategy for organization leader. *Journal of Business Administration*, 32(122), 8–18. (in Thai)
- Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. Waltham, MA: Elsevier Science & Technology Books.
- Henderson, J. C. (1996). Southeast Asian tourism and the financial crisis: Indonesia and Thailand Compared. *Current Issues in Tourism*, 2(4), 294 – 303.
- Murphy, C. (2013). *Best practices in hotel crisis management*. Retrieved 2016, October 1, from <http://lodgingmagazine.com/PastIssues/PastIssues/Handling-Social-Media-in-aCrisis-2741.aspx>
- Natthawut Srikatanyoo & Kom Campiranon. (2005). *Crisis management of hotel in Phuket: A comparison of Thai and foreign hotel management style*. Bangkok: Faculty of Business Administration, Dhurakij Pundit University. (in Thai)
- Niininen, O. (2013). *Five star crisis management: Examples of best practice from the hotel industry*. Retrieved 2016, October 4, from <http://dx.doi.org/10.5772/55209>
- Pforr, C. (2006). *Tourism in post-crisis is tourism in pre-crisis: A review of the literature on crisis management in tourism*. Perth: Curtin University of Technology.

Steadmon, C. E. & Kasavana, M. L. (1988). *Managing front office operations*. East Lansing, MI: The Education Institute of the American Hotel & Motel Association.