กลยุทธ์การปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องที่ (ALQ) ในจังหวัดภูเก็ต กรณีศึกษา โรงแรมบริหารแบบเครือข่ายและโรงแรมบริหารแบบอิสระ

Adaptation Strategies to Covid-19 Situation of Hotel Entrepreneurs to Participate in the Alternative Local Quarantine (ALQ) in Phuket Case Study Chain Hotels and Independent Hotels

รับบทความ 03/03/2022
แก้ไขบทความ 20/04/2022
ยอมรับบทความ 20/04/2022

มาริษา กุลพัฒนโสภณ บุษรา โพวาทอง
ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Marisa Kullapattanasopon, Bussara Povatong
Department of Housing, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University
Marisa.kullapatt@gmail.com, Bussara.s@chula.ac.th

บทคัดย่อ

ภูเก็ตถือเป็นอีกหนึ่งจังหวัดที่สร้างรายได้จากธุรกิจท่องเที่ยวเป็นหลักและได้รับผลกระทบอย่างหนักจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 การปรับตัวเข้าร่วมสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องที่ หรือ Alternative Local Quarantine (ALQ) จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของธุรกิจโรงแรมในภูเก็ต โดยบทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องที่ (ALQ) ในจังหวัดภูเก็ต โดยเป็นโรงแรมกรณีศึกษา 4 แห่ง คัดเลือกเฉพาะโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่มีรูปแบบการบริหารเครือข่ายและบริหารอิสระ อย่างละ 2 แห่ง

ผลการศึกษาพบว่า 1) เหตุสำคัญที่ผู้ประกอบการโรงแรมตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ALQ คือ เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรและช่วยฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยวในท้องถิ่น 2) ลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ มักมีทำเลใกล้กับชายหาด มีความพร้อมทั้งสถานที่ บุคลากรและการลงทุนเพื่อปรับเปลี่ยนโรงแรมให้เป็น ALQ และ 3) กลยุทธ์ที่โรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 2 ประเภท เลือกใช้ในช่วงวิกฤต มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้ (1) การเปิดให้บริการรูปแบบผสม (Hybrid) คือ การรองรับทั้งลูกค้ากลุ่มกักตัว ALQ และผู้เข้าพักทั่วไป (2) การแยกพื้นที่ส่วนกักตัวออกจากพื้นที่บริการอื่น ๆ อย่างชัดเจน (3) การเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะวิกฤต อาทิ การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย ลดราคาห้องพัก แต่สำหรับโรงแรมบริหารอิสระนิยมใช้การปรับรูปแบบการบริการรวมถึงจัดโปรโมชั่นให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย (4) การควบคุมค่าใช้จ่ายในภาวะวิกฤต โรงแรมใช้มาตรการงดรับพนักงานเพิ่มเติม และ (5) จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจในการแพร่ระบาดให้กับพนักงาน เพื่อคลายความกังวลและพร้อมรับมือกับวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ดีพบว่าโรงแรมทั้ง 2 ประเภท มีการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันด้วย คือ ช่วงการแพร่ระบาดระยะแรก โรงแรมเครือข่ายใช้กลยุทธ์ในการสร้างรายได้ในช่วงวิกฤต โดยเปิดให้บริการเฉพาะส่วน เช่น ห้องอาหาร และห้องพักบางห้อง ส่วนโรงแรมอิสระ เลือกปิดให้บริการชั่วคราวเพื่อลดค่าใช้จ่ายในช่วงวิกฤต

งานวิจัยฉบับนี้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดในการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวต่อวิกฤตโควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต โดยมีลักษณะการเลือกใช้ที่ทั้งเหมือนและต่างกันตามรูปแบบการบริหารโรงแรม ซึ่งผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการโรงแรม สามารถนำแนวทางและกลยุทธ์ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรรวมถึงใช้เป็นแนวทางในการรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

***คำสำคัญ**: กลยุทธ์การปรับตัว โควิด-19 ภูเก็ต โรงแรม สถานกักกันทางเลือกแห่งรัฐ*

Abstract

Phuket is one of the provinces in Southern Thailand where main income derives from tourism business and has been heavily affected by Covid-19 pandemic situation. Therefore, Alternative Local Quarantine (ALQ) is one of the adaptation strategies for hotels in Phuket. This research aims to study the adaptation strategies of 5 stars ALQ hotels in Phuket - case study of 2 chain hotels and 2 independent hotels.

The result of the study demonstrated that 1) The main reason hotels participated in ALQ is to generate income, increase business opportunities and revive local business 2) Most ALQ participated hotels in Phuket locate close to the beach and meet all the quarantine rules and regulations requirements 3) 5 crisis management strategies adopted by the case study hotels: (1) Hybrid hotel model (2) Distinct areas separation between quarantine and general service zones (3) Suitable marketing strategies adopted during the crisis: change targeted customers, lower room rates and provide all-inclusive packages and other promotions (4) Cost management and headcount freeze (5) Employee training and education on the Covid-19 situation. Nevertheless, each hotel type adopted minor different strategies during the start of the pandemic - chain hotels adopted revenue generating strategies by partially opening selected hotel rooms and services whereas independent hotels temporarily shutting down all the services.

This research demonstrates concepts of how ALQ hotels in Phuket cope with the Covid-19 pandemic by adopting various strategies which can create guidelines, suggestions and possible future crisis management for hotel entrepreneurs.

keywords*: Adaptation Strategies, ALQ, Covid-19, Hotel, Phuket*

บทนำ

ภูเก็ตถือเป็นอีกหนึ่งจังหวัดที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จากข้อมูลสถิติของจำนวนและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติในจังหวัดภูเก็ต พ.ศ.2558 – 2562 พบว่าทั้งจำนวนและรายได้จากนักท่องเที่ยว มีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนถึงปี พ.ศ. 2563 ภูเก็ตมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในจังหวัดเพียง 2.1 ล้านคน ลดลงจากปี พ.ศ. 2562 ถึงร้อยละ 80 และมีรายได้จากนักท่องเที่ยวเพียง 8.7 หมื่นล้านบาท ลดลงถึงร้อยละ 78 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563)

ในช่วงการระบาดระยะแรก ภูเก็ตมีมาตรการปิดช่องทางเข้าออกทั้งทางบกและทางน้ำ รวมถึงมาตรการปิดสถานที่เสี่ยง ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2563 ต่อมาการแพร่ระบาดระยะที่ 2 พบผู้ติดเชื้อรายแรกในจังหวัด ภาครัฐมีคำสั่งให้มีการกระจายวัคซีน โดยเริ่มฉีดให้กับกลุ่มบุคลากรทางการแพทย์และผู้ประกอบอาชีพด้านท่องเที่ยวเป็นกลุ่มแรกโดยมีเป้าหมายในการกระจายวัคซีนให้ได้ร้อยละ 70 ของประชากรในจังหวัด และระยะที่ 3 ได้ออกมาตรการเฝ้าระวังป้องกัน รวมทั้งปิดสถานที่เสี่ยง ยกระดับตรวจคัดกรองการเดินทางและเร่งฉีดวัคซีนให้ประชาชน เพื่อเปิดรับนักท่องเที่ยวในโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) เป็นแผนการฟื้นฟูการท่องเที่ยว ณ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 โดยภูเก็ตเป็นพื้นที่นำร่องแห่งแรกของประเทศ

ถึงแม้ทางจังหวัดภูเก็ตมีแนวคิดของภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ แต่ผู้ประกอบการโรงแรมในภูเก็ตยังคงได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดตั้งแต่ระลอกแรก บางโรงแรมมีการปรับตัวไปเป็นสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องที่ (ALQ) หรือแม้กระทั่งเป็นโรงพยาบาลสนาม แต่สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อภาคการท่องเที่ยว จากการเก็บข้อมูลผู้วิจัยพบว่า ภาครัฐมีมาตรการในการดูแลเฝ้าระวังนักท่องเที่ยวและผู้เดินทางจากต่างประเทศให้อยู่ในพื้นที่ควบคุมโรค โดยให้นิยามว่าเป็นสถานที่กักกันผู้เดินทางทั้งชาวไทยและต่างชาติ โดยใช้สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมหรือสถานที่รัฐกำหนด เพื่อเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรค เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน ณ วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ.2564 โดยโรงแรมที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ตมีทั้งสิ้น 28 โรงแรม

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยเกิดคำถามหลักในงานวิจัย คือ ณ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 โรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่เข้าร่วมโครงการ ALQ มีเหตุผลและแนวคิดสำคัญอย่างไรในการเข้าร่วมโครงการ และเมื่อเข้าร่วมโครงการดังกล่าวแล้วผู้ประกอบการมีการปรับเปลี่ยนโรงแรมอย่างไรบ้างเพื่อรองรับการเป็นสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือก (ALQ)

วัตถุประสงค์ในงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วม ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมในภูเก็ต
2. เพื่อศึกษาลักษณะทางกายภาพของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต
3. เพื่อศึกษาการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงานและกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อรองรับการเป็น ALQ

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องที่ (Alternative Local Quarantine: ALQ)

เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ยังคงทวีความรุนแรงทั้งภายในและนอกประเทศ ประกอบกับการเดินทางเข้า-ออกนอกราชอาณาจักร ไม่ว่าจะเป็นทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ส่งผลให้รัฐมีความจำเป็นต้องกำหนดมาตรการสำหรับกักกันกลุ่มผู้ที่เดินทางเข้ามาภายในประเทศ ณ สถานที่ตามระยะเวลาที่รัฐกำหนด ทั้งนี้ เพื่อดูแลและป้องกันมิให้เกิดการแพร่ระบาดระลอกใหม่ โดยแบ่งประเภทสถานกักกันซึ่งทางราชการกำหนด 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 State Quarantine (SQ) โดยแบ่งตามพื้นที่และหน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ State Quarantine (SQ) , Alternative Stage Quarantine (ASQ) , Local Quarantine (LQ) และ Alternative Local Quarantine (ALQ) กลุ่มที่ 2 Organizational Quarantine (OQ) กลุ่มที่ 3 Hospital Quarantine (HQ) และ กลุ่มที่ 4 Alternative Hospital Quarantine (AHQ)

สถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องที่ หรือ Alternative Local Quarantine (ALQ) คือ การกักกันผู้เดินทางทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาในพื้นที่ปกครองระดับจังหวัด โดยใช้สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมหรือสถานที่ที่รัฐกำหนดให้เป็นสถานที่กักกัน เพื่อเฝ้าระวัง ป้องกันและควบคุมโรคโควิด-19 เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน ตามหลักเกณฑ์

แนวทางที่รัฐกำหนด โดยยินยอมชำระค่าใช้จ่ายเองทั้งหมดระหว่างกักกันตนโดยสมัครใจ (กลุ่มภารกิจมาตรฐานการกักกัน ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน, 2563)

จากการเก็บข้อมูล ณ วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2564 พบว่ามีธุรกิจโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ กับทางภาครัฐทั้งสิ้น 89 แห่ง โดยเป็น ALQ ในภูเก็ต 28 แห่ง ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ALQ แทนคำว่า สถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องที่ ตลอดทั้งบทความ

2. แนวคิดทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม

การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ใช้จัดการกับภาวะวิกฤต เริ่มตั้งแต่ การวางแผน การเตรียมความพร้อม การกำหนดกระบวนการและมาตรการในการดำเนินงานและการเลือกใช้กลยุทธ์ไปจนถึงการฟื้นตัวของธุรกิจหลังวิกฤต เพื่อใช้ป้องกัน แก้ไขปัญหาและเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตอีกทั้งลดผลกระทบที่อาจสร้างความเสียหายและส่งผลในด้านลบต่อองค์กร (Glaesser, 2006) การจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมถือเป็นกระบวนการในการดำเนินงานที่มีความสำคัญ โดยมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ 4 ประเด็น ดังนี้

1. วางแผนเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังเกิดวิกฤต โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้ เตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับวิกฤต การจัดการต้นทุนการดำเนินงานระหว่างวิกฤต การรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนด้านความปลอดภัย (Niinien, 2013)

2. ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารในภาวะวิกฤต เนื่องจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยลดผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤตได้ อาทิ ลดปัญหาด้านความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง โรงแรมต้องจัดการด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือโดยเฉพาะกับสื่อมวลชน (Srikatalyu, 2005; Chattananon, 2009)

3. การวางแผนและกำหนดมาตรการด้านต้นทุนและบุคลากร เนื่องจากผลกระทบจากภาวะวิกฤตที่สำคัญ คือ รายได้ที่ลดลงเนื่องจากลูกค้าลดลง โรงแรมจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการควบคุมต้นทุนและจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับวิกฤต อาจเลือกการลดแรงงานและชะลอการรับพนักงาน (Niinien, 2013) ทำงานล่วงเวลาแทนการลดพนักงาน (Robcob, 2010) หรือปิดบริการชั่วคราวเพื่อลดรายจ่าย ปรับลดราคาเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าหรือเปลี่ยนกลุ่มลูกค้า (สุเมธ กมลสิริวัฒน์, 2564; Priya Paepuang, 2020)

4. การเลือกใช้มาตรการหรือเครื่องมือในการจัดการกับภาวะวิกฤตที่ต้องคำนึงถึงบริบทที่เหมาะสมกับศักยภาพและลักษณะของโรงแรม อาทิ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (differentiation) กระจายการลงทุน (diversification) การกำหนดนโยบายราคา (price policy) การสื่อสารในภาวะวิกฤต (crisis communication) ส่วนมาตรการการฟื้นฟูหลังภาวะวิกฤต นิยมใช้การโฆษณาและส่งเสริมการขาย เพื่อให้ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องกลับมาใช้บริการอีกครั้ง (Glaesser, 2006)

3. แนวคิดทฤษฎีการจัดการธุรกิจโรงแรม

แบ่งประเภทตามระบบการบริหารจัดการ ได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้ 1) การบริหารระบบอิสระ (Independents system) คือ โรงแรมที่ไม่ได้เข้าร่วมกับองค์กรธุรกิจใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายโรงแรม หรือบริษัทรับบริหารจัดการในธุรกิจโรงแรม เป็นโรงแรมที่เจ้าของบริหารงานเอง และ 2) การบริหารระบบเครือข่าย (Chain system) คือ การบริหารในลักษณะของการรวมกลุ่มของโรงแรม โดยมีความเป็นเจ้าของและการควบคุมการบริหารและการควบคุมดูแลที่อยู่ในระบบเดียวกัน โรงแรมในกลุ่มจะดำเนินการทางธุรกิจโดยใช้ชื่อประกอบการร่วมกันและอยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง มีนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเหมือนกัน (นงค์นุช ศรีธนาอนันต์, 2544)

ทั้งนี้ พบว่ามีงานวิจัยภายในประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมช่วงวิกฤตโควิด-19 ในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวซึ่งคล้ายคลึงกับงานวิจัยนี้ คือ กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563 ของ สุเมธ กมลสิริวัฒน์ (2564) พบว่ากลยุทธ์การรับมือกับวิกฤตโควิด-19 มีดังนี้ 1) การปิดให้บริการชั่วคราวเพื่อลดรายจ่ายภายในโรงแรม 2) ปรับลดราคาห้องพักเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าคนไทยและสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องในช่วงวิกฤต และ 3) กลยุทธ์ในการดำเนินงานในรูปแบบ New Normal และอีกงานวิจัย คือ Adaptation strategies for survival of hotel business entrepreneurs in Chaing Mai to COVID-19 situation in 2020 ของ ไปรยา แพพ่วง มีผลการวิจัยที่สำคัญ คือ 1) ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของโรงแรมในภาวะวิกฤต 2) กลยุทธ์ด้าน

การเงินที่โรงแรมเลือกใช้ คือ (1) ปิดบริการชั่วคราวเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการ (2) ปรับลดราคาเพื่อช่วยดึงดูดลูกค้า (3) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายหันมาเน้นชาวไทยเนื่องจากเป็นกลุ่มลูกค้าเพียงกลุ่มเดียวในขณะนั้น

วิธีดำเนินงานวิจัย

1. กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ 1) แนวคิดของผู้ประกอบการในการเข้าร่วม ALQ 2) ลักษณะทางกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรมก่อนการเข้าร่วมโครงการ และ 3) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมในช่วงวิกฤต (ภาพ 1)



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย
ที่มา: ผู้วิจัย (2564)

2. การคัดเลือกกรณีศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ ALQ โดยรวบรวมข้อมูลจากเว็ปไซต์ http://www.hsscovid.com/ (วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564) พบว่ามีจำนวน 89 แห่ง โดยเป็น ALQ ในภูเก็ต 28 โรงแรม แบ่งเป็นโรงแรมที่มีรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายทั้งสิ้น 13 แห่ง แบ่งเป็นระดับ 1-3 ดาว 3 แห่ง และ 4-5 ดาว 10 แห่ง ส่วนระบบอิสระมีทั้งสิ้น 15 แห่ง เป็นระดับ 4-5 ดาวทั้งหมด ทั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะโรงแรมระดับ 5 ดาว อย่างละ 2 กรณี รวมเป็น 4 กรณีศึกษา คือ

1) การบริหารรูปแบบเครือข่าย คือ โรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต และ โรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต

2) การบริหารรูปแบบอิสระ คือ เมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า และ ศรีพันวา ภูเก็ต โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 ข้อมูลและรายละเอียดของโรงแรมกรณีศึกษา (บริหารเครือข่ายและอิสระ)

รายละเอียดโครงการ	บริหารเครือข่าย		บริหารอิสระ	
	บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพันวา
ภาพบรรยากาศ				
แนวคิด	รีสอร์ตสไตล์ Pool Villa กลุ่ม Luxury ออกแบบและตกแต่งสไตล์ Traditional	ออกแบบสไตล์ไทยร่วมสมัย ตกแต่งและบริการที่คำนึงถึงเอกลักษณ์ของความเป็นไทย	โรงแรมรีสอร์ตสไตล์ Boutique เปิดให้บริการทั้งพูลวิลล่าและห้องพักทั่วไป	โรงแรมรูปแบบ Pool Villa สไตล์ Tropical โดย บริษัท ชาญอิสสระ เรสซิเดนซ์ จำกัด
ที่อยู่	ถ.ศรีสุนทร ต.เชิงทะเล อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	ถ.ศรีสุนทร ต.เชิงทะเล อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	ถ.กะตะ ต.กะรน อ.เมืองภูเก็ต จ.ภูเก็ต	ถ.ศักดิเดช ต.วิชิต อ.เมืองภูเก็ต จ.ภูเก็ต
เครือข่าย	บันยันทรี กรุ๊ป	ดุสิตธานี	-	-
ระดับดาว	5 ดาว	5 ดาว	5 ดาว	5 ดาว
จำนวนห้องพัก	217 ห้อง	281 ห้อง	76 ห้อง	95 ห้อง

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

3. การรวบรวมข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และบทสัมภาษณ์ออนไลน์ของผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดนโยบายและมาตรการของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาด ได้แก่ สมาคมโรงแรมไทยและชมรมผู้ประกอบการ

ธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ (ASQ , ALQ Thailand Club) พร้อมทั้งสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจนำโรงแรมเข้าร่วม ALQ โดยเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องการวางกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา ทั้ง 4 แห่ง

2) ข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม ALQ จากเว็ปไซต์ของโรงแรมและเว็ปไซต์ของผู้ให้บริการด้านการจองที่พักช่องทางออนไลน์ หรือ Online Travel Agency (OTA)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์สมาคมโรงแรมไทยและชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ วิเคราะห์ข้อมูลด้านกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวในช่วงวิกฤตจากการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา ทั้ง 4 แห่ง

2) ข้อมูลทุติยภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรมกรณีศึกษา พร้อมทั้งเปรียบเทียบข้อมูลการปรับตัวของโรงแรมแต่ละประเภท

ผลการศึกษา

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 4 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดและปัจจัยของผู้ประกอบการโรงแรมต่อการเข้าร่วมโครงการ ALQ ของโรงแรมกรณีศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดนโยบายและมาตรการของธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 2 ท่าน พบว่า ALQ เป็นนโยบายจากภาครัฐที่ช่วยกระตุ้นและฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยวให้กลับมาในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปและเป็นอีกหนึ่งทางออกสำหรับโรงแรม เพราะสามารถสร้างรายได้ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดในช่วงวิกฤตแต่ต้องอาศัยเงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง

ทั้งนี้ จากการศึกษาโรงแรมกรณีศึกษา 4 แห่ง ประกอบด้วย โรงแรมบริหารเครือข่าย 2 แห่งและโรงแรมบริหารอิสระ 2 แห่ง พบว่าสาเหตุหลักในการเข้าร่วม คือ ช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับโรงแรมและช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่น

ตาราง 2 เปรียบเทียบด้านแนวคิดและปัจจัยของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อการเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมกรณีศึกษา (บริหารเครือข่ายและอิสระ)

แนวคิดและปัจจัย	เครือข่าย		อิสระ	
	บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพันวา
1) เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ	ü	ü	ü	ü
2) กระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่น	û	ü	û	ü
3) สามารถประกันรายได้ (guarantee revenue)	û	ü	û	û
4) ลักษณะทางกายภาพสอดคล้องกับมาตรฐาน ALQ	û	ü	û	û
5) ดำเนินธุรกิจไปในทิศทางเดียวกับนโยบายของรัฐ	û	û	ü	û
6) มีความเชื่อมั่นจากการเข้าร่วม Villa Quarantine	û	û	û	ü

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

อย่างไรก็ดีโรงแรมบริหารเครือข่ายให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า โรงแรมสามารถประกันรายได้จากลูกค้าถึง 14 คืน ต่อ 1 ห้องพักได้ทันที เปรียบเสมือนเป็นกลุ่มลูกค้าประเภทเข้าพักระยะยาวและข้อได้เปรียบด้านลักษณะกายภาพของโรงแรมที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับมาตรฐาน ALQ ได้ ส่วนโรงแรมอิสระให้เหตุผลว่าสามารถดำเนินธุรกิจไปในทิศทางเดียวกับนโยบายของภาครัฐและได้รับความเชื่อมั่นจากนักท่องเที่ยวและหน่วยงานราชการจากการเปิดเป็น Villa Quarantine หรือสถานกักกันโรคในลักษณะ Organization Quarantine (OQ) รูปแบบวิลล่า

2. ด้านลักษณะทางกายภาพและการดำเนินงานตามมาตรการของโรงแรมกรณีศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง อยู่ในทำเลที่ใกล้กับชายหาด เช่น หาดบางเทา หาดกะตะหรือมีหาดส่วนตัว โดยอยู่ในระยะไม่เกิน 500 เมตร มีลักษณะทางกายภาพเป็นทั้งแบบอาคารห้องพักสูง 2-3 ชั้น และแบบวิลล่า มีอายุอาคารอยู่ที่ 10-30 ปี และเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว ทั้ง 4 แห่ง

(1) โรงแรมบริหารเครือข่าย 2 แห่ง มีที่ตั้งอยู่ในเขต ตำบลเชิงทะเล จังหวัดภูเก็ต ใกล้กับหาดบางเทา ในระยะไม่เกิน 500 เมตร เป็นโรงแรมบริหารเครือข่ายระดับ 5 ดาว มีลักษณะทางกายภาพและรูปแบบห้องพักที่มีทั้งแบบวิลล่าและอาคารห้องพักตั้งแต่ 217-275 ห้อง สภาพของอาคารโดยเฉลี่ยประมาณ 30 ปี และการดำเนินงานเมื่อเข้าร่วม ALQ พบว่ามีอัตราจำนวน

ห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ ประมาณร้อยละ 30 ของจำนวนห้องพักทั้งหมดและเข้าร่วมโครงการในช่วงการแพร่ระบาดระยะแรกทั้งคู่ (มกราคม - พฤศจิกายน พ.ศ. 2563)

(2) โรงแรมบริหารอิสระ 2 แห่ง มีทำเลที่ตั้งใกล้กับชายหาดไม่เกิน 500 เมตร ลักษณะทางกายภาพและรูปแบบห้องพักทั้งวิลล่าและอาคารห้องพักจำนวน 76 - 95 ห้อง สภาพการใช้งานอาคารเฉลี่ยของทั้ง 2 โรงแรม อยู่ที่ 13.5 ปี และการดำเนินงานเมื่อเข้าร่วมโครงการ ALQ จากข้อมูลพบว่า โรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 2 มีอัตราจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ตั้งแต่ร้อยละ 10 ถึงร้อยละ 93.5 ของจำนวนห้องพักทั้งหมด เนื่องจากรูปแบบการใช้งานของอาคารและจำนวนของห้องพักที่แตกต่างกัน รวมถึงระยะเวลาในการเข้าร่วม ALQ โดยพบว่าทั้ง 2 แห่ง มีการลงทะเบียนเพื่อเข้าร่วมโครงการในช่วงการแพร่ระบาดระยะแรกและระยะที่ 3 (ตั้งแต่ เมษายน พ.ศ. 2564)

ตาราง 3 เปรียบเทียบลักษณะทางกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรมกรณีศึกษา (บริหารเครือข่ายและอิสระ)

รายละเอียด	บริหารเครือข่าย		บริหารอิสระ	
	บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพันวา
ด้านกายภาพ				
1) ที่ตั้ง	ต.เชิงทะเล (ทิศตะวันตก)	ต.เชิงทะเล (ทิศตะวันตก)	ต.กะรน (ทิศตะวันตก)	ต.วิชิต (ทิศใต้)
2) ทำเล	หาดบางเทา	หาดบางเทา	หาดกะตะ	หาดแหลมพันวา
3) ระยะห่าง	500 ม. (จากหาดบางเทา)	150 ม. (จากหาดบางเทา)	500 ม. (จากหาดกะตะ)	0 ม. (จากหาดส่วนตัว)
4) อายุอาคาร	26 ปี	34 ปี	12 ปี	15 ปี
5) รูปแบบอาคาร*	แบบเชิงเดี่ยว (single use) วิลล่า	แบบผสมผสาน (mix-use) อาคาร 3 ชั้น และ วิลล่า	แบบผสมผสาน (mix-use) อาคาร 2 ชั้น และ วิลล่า	แบบเชิงเดี่ยว (single use) วิลล่า
6) ห้องพัก (ปกติ)	217 ห้อง	281 ห้อง	76 ห้อง	95 ห้อง
ด้านการดำเนินงานเมื่อเข้าร่วม ALQ				
1) ห้องพัก ALQ	86 วิลล่า (40 %)	75 ห้อง (26.7 %)	71 ห้อง (93.5 %)	11 วิลล่า (11 %)
2) วันที่เข้าร่วม ALQ	29 กันยายน 2563 (แพร่ระบาดระยะแรก)	29 ตุลาคม 2563 (แพร่ระบาดระยะแรก)	29 กันยายน 2563 (แพร่ระบาดระยะแรก)	23 กรกฎาคม 2564 (แพร่ระบาดระยะที่ 3)
หมายเหตุ รูปแบบอาคาร หมายถึง รูปแบบการใช้ประโยชน์อาคาร แบ่งเป็น 2 ประเภท 1) แบบเชิงเดี่ยว (Single Use) คือ ใช้ประโยชน์อาคารรูปแบบเดียว เช่น มีบริการเฉพาะห้องพักแบบวิลล่า หรือมีเพียงห้องพักในอาคาร และ 2) แบบผสมผสาน (Mix-use) คือ ใช้ประโยชน์อาคารหลายรูปแบบ เช่น มีทั้งห้องพักแบบวิลล่าและมีอาคารห้องพักในหนึ่งโครงการ				

ที่มา: สรุปโดยผู้วิจัย (2564)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงแรมทั้ง 4 แห่ง อยู่ในทำเลที่ใกล้กับชายหาด เช่น หาดบางเทา หาดกะตะหรือมีหาดส่วนตัว (ศรีพันวา) โดยอยู่ในระยะไม่เกิน 500 เมตรมีลักษณะทางกายภาพเป็นแบบอาคารห้องพักสูง 2-3 ชั้นและวิลล่า อายุอาคารอยู่ที่ 10-30 ปี อย่างไรก็ดีโรงแรมกรณีศึกษาประเภทเครือข่าย มีอัตราจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ ประมาณร้อยละ 30 ของจำนวนห้องพักทั้งหมดแตกต่างกับโรงแรมบริหารอิสระที่มีอัตราการลงทะเบียนห้องพักอยู่ที่ร้อยละ 10 (ศรีพันวา) และร้อยละ 93.5 (เมธาดี) ส่วนวันที่เข้าร่วมโครงการพบว่าอยู่ในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกัน (ยกเว้น ศรีพันวา เนื่องจากเข้าร่วม Villa Quarantine ก่อนเข้าร่วม ALQ)

3. กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ALQ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19

ผู้วิจัยทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์โรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง ในด้านกลยุทธ์และการปรับตัว โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงาน

กลยุทธ์และการปรับตัวที่ใช้ร่วมกันในช่วงก่อนเข้าร่วมโครงการ คือ ปิดให้บริการชั่วคราวตามมาตรการของรัฐและใช้กลยุทธ์เพิ่มรายได้ในช่วงวิกฤต โดยเปิดให้บริการเฉพาะร้านอาหารหรือห้องพักบางส่วน แต่เมื่อเข้าร่วม ALQ โรงแรมเลือกเปิดให้บริการรูปแบบผสม (Hybrid) คือ รองรับผู้เข้าพักทั้งผู้เข้าพักทั่วไปและผู้เข้ากักกตัว ALQ และ Sandbox

ตาราง 4 เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการดำเนินงานของโรงแรมกรณีศึกษา (บริหารเครือข่ายและอิสระ)

ช่วงเวลา	กลยุทธ์และการปรับตัว ด้านการดำเนินงาน	เครือข่าย		อิสระ	
		บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพันวา
ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ	1) ปิดบริการชั่วคราว (ตามมาตรการรัฐ)	ü	ü	ü	ü
	2) เปิดให้บริการบางประเภท-ห้องอาหาร (เพิ่มรายได้)	ü	ü	ü	ü
	3) เข้าร่วม Villa Quarantine (เพิ่มรายได้)	û	û	û	ü
	4) เตรียมแผนการเข้าร่วม ALQ	û	û	ü	û
ช่วงเข้าร่วม ALQ	1) ให้บริการทั้งแบบปกติและ ALQ (Hybrid)	ü	ü	ü	ü
	2) อัตราการเข้าพักลงลดจากช่วงก่อนแพร่ระบาด	ü	ü	ü	ü

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

ทั้งนี้ ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ โรงแรมบริหารอิสระ 1 แห่ง (ศรีพันวา) เข้าร่วม Villa Quarantine โดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ เป็นโครงการนำร่องแห่งแรกในภูเก็ต เพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติกลุ่มแรกที่เดินทางเข้าประเทศในขณะนั้นและเป็นกลุ่มที่มีกำลังจ่ายสูง (hi-end) ถือเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ช่วยให้โรงแรมมีรายได้ในช่วงวิกฤตและอีกหนึ่งโรงแรมใช้ช่วงเวลานี้ในการจัดเตรียมแผนการดำเนินงานล่วงหน้าเพื่อเข้าร่วม ALQ เป็นระยะเวลาถึง 6 เดือน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการเข้าร่วมโครงการของโรงแรมและเตรียมความพร้อมรวมถึงปรับปรุงสถานที่ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ ALQ

2) กลยุทธ์การปรับตัวด้านกายภาพ

กลยุทธ์การปรับตัวช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ มีทั้งการบำรุงรักษา-ซ่อมแซมอาคารและงานระบบภายในโรงแรม แต่เมื่อเข้าร่วมโครงการพบว่ามีทั้งการปรับปรุงพื้นที่โรงแรมให้สอดคล้องกับมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ ALQ

ตาราง 5 เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรมกรณีศึกษา (บริหารเครือข่ายและอิสระ)

ช่วงเวลา	กลยุทธ์การปรับตัว ด้านกายภาพ	เครือข่าย		อิสระ	
		บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพันวา
ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ	1) บำรุง - ซ่อมแซมอาคารและงานระบบ	û	ü	ü	ü
ช่วงเข้าร่วม ALQ	1) แยกพื้นที่ ALQ ออกจากส่วนอื่นอย่างชัดเจน	ü	ü	ü	ü
	2) ปรับปรุงและตรวจสอบโครงสร้างอาคาร-งานระบบ	ü	ü	ü	ü
	3) จัดพื้นที่สำหรับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง ALQ	ü	ü	ü	ü
	4) เตรียมสถานที่เพื่อรองรับผู้กักตัว	ü	ü	ü	ü

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ ทั้งโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมอิสระ ใช้ช่วงเวลานี้ในการบำรุงรักษา-ซ่อมแซมอาคารและงานระบบ อาทิ การปรับปรุงและทำความสะอาดพื้นที่ส่วนกลาง ทั้งพื้นที่ต้อนรับ ห้องอาหาร สวน และบริเวณห้องพักให้พร้อมใช้งาน ซ่อมแซมระบบประปา - สุขาภิบาล และตรวจสอบความพร้อมของระบบไฟฟ้าและระบบความปลอดภัยภายในโรงแรม แต่เมื่อเข้าร่วมโครงการ พบว่าโรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีการปรับเปลี่ยนสถานที่ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติของ ALQ ดังนี้ 1) แยกพื้นที่รองรับผู้กักตัว ALQ ออกจากบุคคลหรือพื้นที่ให้บริการอื่น ๆ อย่างชัดเจน แบ่งเป็น 2 วิธี คือ (1) ใช้ฉากกั้น-รั้วกั้นสำหรับโรงแรมที่มีผู้กักตัว และผู้เข้าพักทั่วไปที่ใช้พื้นที่บางส่วนร่วมกัน เช่น พื้นที่ต้อนรับและทางเดิน (ดุสิตธานี เมธาดี) และ (2) แยกอาคารหรือห้องพัก ALQ และผู้เข้าพักทั่วไปอย่างชัดเจน ไม่มีการใช้งานพื้นที่ร่วมกัน (บันยันทรี ศรีพันวา) 2) การปรับปรุงและตรวจสอบความสมบูรณ์ของอาคารและงานระบบให้มีสภาพที่พร้อมใช้งาน อาทิ มีระบบระบายกาศในห้องพักแบบแยกส่วนหรือแยกห้อง ระบบประปา - สุขาภิบาลที่ไม่รั่วซึม ระบบดับเพลิงและทางหนีไฟที่พร้อมใช้งาน มีระบบรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสม เช่น ติดตั้งกล้องวงจรปิดเพิ่มเติม และระบบจัดการขยะ เช่น สร้างห้องขยะติดเชื้อ 3) จัดพื้นที่สำหรับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ALQ อาทิ ศูนย์บัญชาการ ALQ ห้องพักพยาบาลประจำโรงแรม ห้องพักพนักงาน ALQ และ 4) จัดเตรียมสถานที่รองรับผู้กักตัว แบ่งเป็น 3 ส่วน (1) ห้องพัก ลอกพรมหรือพื้นผิวบางชนิดรวมถึงเฟอร์นิเจอร์บางประเภทออกจากห้อง เพื่อง่ายต่อการทำความสะอาดและไม่เป็นแหล่งสะสมเชื้อโรค (2) พื้นที่ส่วนกลาง กำหนดจุดลงทะเบียนผู้เข้าพัก จุดทำลายเชื้อที่รองเท้า กระเป๋า หรือของใช้ต่าง ๆ ของผู้เข้าพัก ติดตั้งเครื่องจำหน่ายแอลกอฮอล์ในบริเวณพื้นที่ส่วนกลาง และ (3) กำหนดเส้นทางสัญจรของผู้เข้าพักตั้งแต่ที่จอดรถจนถึงห้องพัก แยกลิฟต์โดยสารของผู้กักตัว เจ้าหน้าที่และผู้เข้าพักทั่วไปออกจากกันอย่างชัดเจน เพื่อลดการปนเปื้อนของเชื้อโรคให้น้อยที่สุด

3) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด

จากการสัมภาษณ์ด้านการตลาด ในช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ พบว่า โรงแรมเลือกใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย ลดราคาห้องพัก จัดโปรโมชั่นและปรับเปลี่ยนช่องทางการขายทั้ง online และ offline ซึ่งคล้ายกับช่วงเข้าร่วม ALQ

ตาราง 6 เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการตลาดของโรงแรมกรณีศึกษา (บริหารเครือข่ายและอิสระ)

ช่วงเวลา	กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด	เครือข่าย		อิสระ	
		บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพันวา
ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ	1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มภายในประเทศ)	ü	ü	ü	ü
	2) ลดราคาห้องพัก	ü	ü	ü	ü
	3) เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนบริการ จัดโปรโมชั่น)	ü	ü	ü	ü
	4) เน้นช่องทางการขายทั้งออนไลน์และออฟไลน์	ü	ü	û	û
ช่วงเข้าร่วม ALQ	1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย	ü	ü	ü	ü
	2) ลดราคาห้องพัก	ü	ü	ü	ü
	3) เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนบริการ จัดโปรโมชั่น)	ü	û	ü	ü
	4) เน้นช่องทางการขายเฉพาะออนไลน์	ü	û	ü	û

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

จากตารางพบว่าโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง ใช้กลยุทธ์ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ ร่วมกัน คือ เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายหันมาเน้นกลุ่มลูกค้าชาวไทย ปรับลดราคาห้องพักและเปลี่ยนรูปแบบบริการ รวมถึงจัดโปรโมชั่นให้สอดคล้อง ซึ่งคล้ายคลึงกับช่วงเข้าร่วม ALQ เพียงแต่กลุ่มที่สนใจจะเป็นชาวต่างชาติที่เข้ามากันตัวในรูปแบบ ALQ และ Sandbox ส่วนด้านช่องทางการขาย ยังคงเน้นการขายผ่านออนไลน์เพียงอย่างเดียว แต่บางโรงแรมยังเน้นทั้งออนไลน์และออฟไลน์

4) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการเงิน

ก่อนเข้าร่วม ALQ พบว่ามีการลดค่าใช้จ่ายลง เนื่องจากลูกค้าน้อยลงจากวิกฤตโควิด-19 อีกทั้งต้องหาวิธีที่ช่วยสร้างรายได้ให้กับโรงแรม แต่เมื่อเข้าร่วม ALQ พบว่ามีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะวัสดุ-อุปกรณ์ด้านสุขอนามัยตามมาตรฐาน ALQ

ตาราง 7 เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการเงินของโรงแรมกรณีศึกษา (บริหารเครือข่ายและอิสระ)

ช่วงเวลา	กลยุทธ์การปรับตัวด้านการเงิน	เครือข่าย		อิสระ	
		บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพันวา
ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ	1) ลดค่าใช้จ่าย (เงินเดือน เปิดบริการบางส่วน)	ü	ü	ü	ü
	2) เพิ่มรายได้ (เปิดร้านอาหาร - ห้องพักบางส่วน)	ü	ü	û	ü
ช่วงเข้าร่วม ALQ	1) ต้นทุนคงที่ (fixed cost) เพิ่มขึ้นตามมาตรฐาน ALQ	ü	ü	ü	ü
	2) ลดค่าใช้จ่าย (งดจ้างพนักงานเพิ่ม)	ü	ü	ü	ü
	3) เพิ่มรายได้ (กลุ่มกักตัว ALQ หรือกลุ่มพักระยะยาว)	ü	ü	ü	ü

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

กลยุทธ์ที่โรงแรมทั้ง 4 แห่ง เลือกใช้ในช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ คล้ายกัน คือ การลดค่าใช้จ่าย โดยงดจ่ายเงินเดือนหรือจ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่น และการเพิ่มรายได้ในรูปแบบของการเปิดให้บริการร้านอาหารหรือห้องพักบางห้องเท่านั้น เมื่อเข้าร่วม ALQ พบว่า โครงการ ALQ อาศัยการลงทุนที่ค่อนข้างสูง ทุกโรงแรมมีต้นทุนคงที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานให้ถูกต้องตามมาตรฐานของโครงการ ผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์ในการลดค่าใช้จ่าย โดยงดรับพนักงานเพิ่มเติม และพบว่ามีรายได้เพิ่มขึ้นจากลูกค้ากลุ่มกักตัว ALQ ที่เปรียบเสมือนเป็นกลุ่มลูกค้าเข้าพักระยะยาว โดยโรงแรมสามารถประกันรายได้ (guarantee revenue) ได้ถึง 14 คืนต่อ 1 ห้องพัก

5) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการสัมภาษณ์พบว่าช่วงก่อนเข้าร่วมโครงการ มีการจัดอบรมพนักงานเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 และมาตรฐาน ALQ และปรับรูปแบบการให้เงินเดือนพนักงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในช่วงวิกฤต เมื่อเข้าร่วม ALQ โรงแรมงดจ้างพนักงานเพิ่ม หันมาดูแลเรื่องวัคซีนให้กับพนักงานและอาจเพิ่มสิทธิพิเศษให้กับพนักงานที่อาสาเข้ามารับหน้าที่ ALQ

ตาราง 8 เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมกรณีศึกษา (บริหารเครือข่ายและอิสระ)

ช่วงเวลา	กลยุทธ์การปรับตัว ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	เครือข่าย		อิสระ	
		บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพันวา
ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ	1) อบรมพนักงาน เรื่องโควิด-19 และ ALQ	ü	ü	ü	ü
	2) งดจ่ายเงินเดือน	û	ü	û	ü
	3) จ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่น	ü	û	ü	û
ช่วงเข้าร่วม ALQ	1) ไม่จ้างพนักงานเพิ่ม	ü	ü	ü	ü
	2) พนักงานรับวัคซีนโควิด-19 ครบโดส 70%	ü	ü	ü	ü
	3) เพิ่มสิทธิพิเศษให้กับพนักงาน ALQ	ü	û	û	ü

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

จากข้อมูล พบว่าก่อนเข้าร่วม ALQ โรงแรมทั้ง 4 มีการเปิดอบรมสร้างความรู้-ความเข้าใจเรื่องการแพร่ระบาดและการเข้าร่วม ALQ เพื่อลดความกังวลของพนักงานอีกทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นโรงแรม ALQ ด้านผลตอบแทนบางโรงแรมเลือกใช้การงดจ่ายเงินเดือนพนักงานในช่วงที่ต้องปิดกิจการชั่วคราว หรือจ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่นตามภาระหน้าที่ เมื่อเข้าร่วมโครงการ พบว่าโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง ไม่มีนโยบายในการจ้างพนักงานเพิ่ม แต่ใช้การปรับตำแหน่งเดิมที่เคยทำอยู่เปลี่ยนมารับหน้าที่ดูแลลูกค้า ALQ แทน ถือเป็นการแก้ไขสถานการณ์ด้านการเงินของโรงแรมในช่วงวิกฤต อีกทั้งพนักงานภายในโรงแรมร้อยละ 70 ได้รับวัคซีนครบโดส

4. เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา 4 แห่ง ในช่วงก่อนเข้าร่วมและเมื่อเข้าร่วม ALQ

จากการศึกษาพบว่าโรงแรมกรณีศึกษา 4 แห่ง ทั้งโรงแรมบริหารเครือข่าย 2 แห่ง และโรงแรมบริหารอิสระ 2 แห่ง มีการเลือกใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวในช่วงวิกฤตที่เหมือนกันและแตกต่างกันในแต่ละด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

1) กลยุทธ์และการปรับตัวด้านการดำเนินงาน

ช่วงก่อนการเข้าร่วมโครงการพบว่าโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง เลือกใช้กลยุทธ์ในการลดค่าใช้จ่าย โดยปิดให้บริการชั่วคราว และเลือกเปิดให้บริการเฉพาะธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ในขณะนั้น เพื่อควบคุมต้นทุนการดำเนินงานในระหว่างวิกฤต แต่เมื่อเข้าร่วม ALQ ผู้ประกอบการเลือกเปิดให้บริการรูปแบบผสม (Hybrid) รองรับทั้งลูกค้ากลุ่มกักตัว ALQ และผู้เข้าพักทั่วไป แทนการให้บริการเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจในช่วงวิกฤต

ตาราง 9 เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการดำเนินงานของโรงแรมกรณีศึกษา ในช่วงก่อนเข้าร่วมและเมื่อเข้าร่วม ALQ

ช่วงเวลา	กลยุทธ์และการปรับตัว ด้านการดำเนินงาน	ประเภทโรงแรม		แนวคิดทฤษฎีและผู้เชี่ยวชาญ
		เครือข่าย	อิสระ	
ก่อนเข้าร่วม ALQ	1) ปิดบริการชั่วคราว (ตามมาตรการรัฐ)	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	ลดค่าใช้จ่ายในระหว่างเกิดวิกฤต
	2) เปิดบริการบางประเภท-ห้องอาหาร (เพิ่มรายได้)	ü (2 แห่ง)	ü (1 แห่ง)	เลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับบริบท
เมื่อเข้าร่วม ALQ	1) ให้บริการทั้งแบบปกติและ ALQ (Hybrid)	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	เพิ่มโอกาสทางธุรกิจในการสร้างรายได้

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

2) กลยุทธ์และการปรับตัวด้านกายภาพ

ในช่วงก่อนเข้าร่วมโครงการ ผู้ประกอบการเลือกใช้ช่วงเวลานี้ในการบำรุง-ซ่อมแซมอาคารและงานระบบภายในโรงแรม เพื่อเตรียมพร้อมเปิดให้บริการในช่วงวิกฤต เมื่อเข้าร่วมโครงการ พบว่าโรงแรมมีการปรับเปลี่ยนสถานที่ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติของ ALQ ทั้งการแยกพื้นที่สำหรับผู้กักตัวออกจากบุคคลอื่น ๆ อย่างชัดเจน การปรับปรุงและตรวจสอบโครงสร้างอาคาร-งานระบบให้มีสภาพพร้อมใช้งาน การเตรียมพื้นที่รองรับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องในโครงการ รวมถึงจัดสถานที่ภายในห้องพัก พื้นที่ส่วนกลางและการสัญจรภายในโรงแรมเพื่อรองรับผู้กักตัว

ตาราง 10 เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรมกรณีศึกษา ในช่วงก่อนเข้าร่วมและเมื่อเข้าร่วม ALQ

ช่วงเวลา	กลยุทธ์และการปรับตัว ด้านกายภาพ	ประเภทโรงแรม		แนวคิดทฤษฎีและผู้เชี่ยวชาญ
		เครือข่าย	อิสระ	
ก่อนเข้าร่วม ALQ	1) บำรุง - ซ่อมแซมอาคารและงานระบบ	ü (1 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	เตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับวิกฤต
เมื่อเข้าร่วม ALQ	1) ปรับปรุงสถานที่ให้เป็นไปตามมาตรการ ALQ	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	เตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับวิกฤต

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

3) กลยุทธ์และการปรับตัวด้านการตลาด

ในช่วงก่อนเข้าร่วมและขณะเข้าร่วม ALQ ผู้ประกอบการโรงแรมกรณีศึกษามีการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดที่คล้ายกัน คือ การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด ปรับลดราคาห้องพัก จัดโปรโมชั่นและปรับรูปแบบการบริการให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละช่วงเวลา และพัฒนาช่องทางการขายด้านออนไลน์มากขึ้น

ตาราง 11 เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการตลาดของโรงแรมกรณีศึกษา ในช่วงก่อนเข้าร่วมและเมื่อเข้าร่วม ALQ

ช่วงเวลา	กลยุทธ์และการปรับตัว ด้านการตลาด	ประเภทโรงแรม		แนวคิดทฤษฎีและผู้เชี่ยวชาญ
		เครือข่าย	อิสระ	
ก่อนเข้าร่วม ALQ	1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย ลดราคาห้องพัก	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	เลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับบริบท
	2) เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนบริการ จัดโปรโมชั่น)	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	เลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับบริบท
	3) เน้นช่องทางการขายทั้งออนไลน์และออฟไลน์	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	พัฒนาช่องทางการขายด้านออนไลน์
เมื่อเข้าร่วม ALQ	1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย ลดราคาห้องพัก	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	เลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับบริบท
	2) เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนบริการ จัดโปรโมชั่น)	ü (1 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	เลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับบริบท
	3) เน้นช่องทางการขายเฉพาะออนไลน์	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	พัฒนาช่องทางการขายด้านออนไลน์

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

4) กลยุทธ์และการปรับตัวด้านการเงิน

ช่วงก่อนเข้าร่วมโครงการผู้ประกอบการใช้วิธีงดจ่ายหรือจ่ายเงินเดือนพนักงานแบบยืดหยุ่นและลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค โดยเลือกเปิดให้บริการบางพื้นที่ อาทิ ร้านอาหาร ห้องพักบางส่วน และเมื่อเข้าร่วม ALQ ผู้ประกอบการใช้วิธีปรับตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานภายในโรงแรมแทนการจ้างพนักงานเพิ่ม โดยทั้ง 2 ช่วง มีวัตถุประสงค์หลักในการลดค่าใช้จ่ายเพื่อควบคุมต้นทุนการดำเนินงานในช่วงวิกฤต

ตาราง 12 เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการเงินของโรงแรมกรณีศึกษา ในช่วงก่อนเข้าร่วมและเมื่อเข้าร่วม ALQ

ช่วงเวลา	กลยุทธ์และการปรับตัว ด้านการเงิน	ประเภทโรงแรม		แนวคิดทฤษฎีและผู้เชี่ยวชาญ
		เครือข่าย	อิสระ	
ก่อนเข้าร่วม ALQ	1) ลดค่าใช้จ่าย (เงินเดือน เปิดบริการบางส่วน)	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	วางแผน-กำหนดมาตรการด้านต้นทุนและบุคลากร
	2) เพิ่มรายได้ (เปิดร้านอาหาร - ห้องพักบางส่วน)	ü (2 แห่ง)	ü (1 แห่ง)	จัดการต้นทุนการดำเนินงานระหว่างวิกฤต
เมื่อเข้าร่วม ALQ	1) ต้นทุนคงที่เพิ่มขึ้น (ตามมาตรฐาน ALQ)	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	การจัดการต้นทุนการดำเนินงานระหว่างวิกฤต
	2) ลดค่าใช้จ่าย (งดจ้างพนักงานเพิ่ม)	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	วางแผน-กำหนดมาตรการด้านต้นทุนและบุคลากร
	3) เพิ่มรายได้ (กลุ่มกักตัว ALQ กลุ่มพักระยะยาว)	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	เลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับบริบท

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

5) กลยุทธ์และการปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โรงแรมกรณีศึกษาเลือกใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 ช่วงเวลา ที่คล้ายกัน คือ การควบคุมต้นทุนและจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับวิกฤต โดยงดจ่ายหรือจ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่น (ก่อนการเข้าร่วม ALQ) หรือการปรับตำแหน่งภายในแทนการรับพนักงานเพิ่มเติมในช่วงเข้าร่วม ALQ และการตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยจัดอบรมสร้างความรู้ - ความเข้าใจเรื่องการแพร่ระบาดโควิด-19 ให้กับพนักงาน และเร่งดำเนินการให้บุคลากรของโรงแรมได้รับวัคซีนป้องกันโควิด-19

ตาราง 13 เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมกรณีศึกษา ในช่วงก่อนเข้าร่วมและเมื่อเข้าร่วม ALQ

ช่วงเวลา	กลยุทธ์และการปรับตัว ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ประเภทโรงแรม		แนวคิดทฤษฎีและผู้เชี่ยวชาญ
		เครือข่าย	อิสระ	
ก่อนเข้าร่วม ALQ	1) อบรมพนักงาน เรื่องโควิด-19 และ ALQ	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	การสื่อสารในภาวะวิกฤตเพื่อสร้างความเชื่อมั่น
	2) งดจ่ายเงินเดือน	ü (1 แห่ง)	ü (1 แห่ง)	วางแผน-กำหนดมาตรการด้านต้นทุนและบุคลากร
	3) จ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่น	ü (1 แห่ง)	ü (1 แห่ง)	วางแผน-กำหนดมาตรการด้านต้นทุนและบุคลากร
เมื่อเข้าร่วม ALQ	1) ไม่จ้างพนักงานเพิ่ม	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	วางแผน-กำหนดมาตรการด้านต้นทุนและบุคลากร
	2) พนักงานรับวัคซีนโควิด-19 ครบโดส 70%	ü (2 แห่ง)	ü (2 แห่ง)	การสื่อสารในภาวะวิกฤตเพื่อสร้างความเชื่อมั่น
	3) เพิ่มสิทธิพิเศษให้กับพนักงาน ALQ	ü (1 แห่ง)	ü (1 แห่ง)	วางแผน-กำหนดมาตรการด้านต้นทุนและบุคลากร

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

จากการศึกษากลยุทธ์และการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา พบว่าในช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์และการปรับตัว 4 ประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1) ปิดให้บริการชั่วคราว เพื่อลดผลกระทบด้านรายจ่ายในช่วงวิกฤต 2) งดจ่ายหรือจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานแบบยืดหยุ่น 3) สร้างรายได้ โดยปรับกลยุทธ์การตลาด เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเน้นชาวไทยและกำหนดราคาให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนไป และ 4) จัดอบรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเรื่องการแพร่ระบาดโควิด-19 ให้กับพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าร่วม ALQ และเมื่อเข้าร่วม ALQ ผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวที่สำคัญ 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) การปรับเปลี่ยนด้านกายภาพให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ ALQ ทั้งการแยกพื้นที่สำหรับผู้กักตัว ปรับปรุงโครงสร้างและงานระบบ จัดเตรียมพื้นที่สำหรับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง และจัดเตรียมห้องพัก พื้นที่ส่วนกลางและการสัญจรภายในโรงแรมเพื่อรองรับผู้กักตัว 2) เปิดให้บริการรูปแบบผสม (Hybrid) รองรับทั้งลูกค้าปกติและกลุ่มกักตัว ALQ และ 3) ควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานระหว่างวิกฤต เนื่องจากการดำเนินงานเพื่อเป็น ALQ อาศัยการลงทุนที่สูง ผู้ประการต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องในช่วงวิกฤต โดยเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย หันมาเน้นทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติที่เข้าร่วมกักตัว ALQ ลดราคาห้องพัก เน้นช่องทางการขายออนไลน์มากขึ้น และการลดค่าใช้จ่าย ด้วยวิธีปรับตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานแทนการรับพนักงานเพิ่ม และความพร้อมด้านวัคซีนให้กับพนักงาน

อภิปรายและสรุปผลการศึกษา

1) เหตุผลสำคัญในการเข้าร่วมโครงการ ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมกรณีศึกษา คือ (1) เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ เนื่องจากการตัดสินใจเข้าร่วม ALQ มีผลมาจากต้องการเพิ่มรายได้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการเอาตัวรอดของผู้ประกอบการในช่วงวิกฤต (สุเมธ กมลสิริวัฒน์, 2564; Priya Paepuang, 2020) และ (2) ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ท่าน ที่ว่า โครงการนี้เป็นนโยบายของรัฐที่จะช่วยกระตุ้นและฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยวของภูเก็ตให้กลับมาอีกครั้งและถือเป็นอีกหนึ่งทางออกสำหรับธุรกิจโรงแรม เพราะสามารถสร้ายรายได้ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดในช่วงวิกฤตนี้ได้

2) ลักษณะกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม ALQ มีทำเลใกล้กับชายหาด เป็นโรงแรมที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน มีความพร้อมทั้งในด้านบุคลากรและงบประมาณในการลงทุนเพื่อปรับเปลี่ยนโรงแรมให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ ALQ อย่างไรก็ดีจากการศึกษาแนวทางปฏิบัติของ ALQ ในภูเก็ต พบว่าผู้เข้าพักในโครงการ ไม่สามารถทำกิจกรรมนอกห้องพักได้ ต้องอยู่ภายในห้องพักตลอด 24 ชั่วโมงและตลอดระยะการกักตัว 14 คืน จึงเป็นข้อสังเกตว่า โรงแรม ALQ ในภูเก็ต มักแยกพื้นที่ห้องพักผู้กักตัว ALQ ออกจากบุคคลหรือพื้นที่ให้บริการอื่น ๆ อย่างชัดเจน โดยการสร้างรั้ว - ฉากกั้นเพิ่มเติมเพื่อบ่งบอกอาณาเขตพื้นที่ให้บริการ หรือการแยกห้องพักของผู้กักตัว ALQ ออกจากผู้เข้าพักทั่วไปอย่างชัดเจน ไม่มีการใช้งานพื้นที่ร่วมกัน

3) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ALQ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 มีประเด็นสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (1) การเปิดให้บริการรูปแบบแบบผสม (Hybrid) รองรับทั้งนักท่องเที่ยวทั่วไปและกลุ่มกักตัว ALQ เพื่อเพิ่มโอกาสการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจในช่วงวิกฤต จากการสัมภาษณ์ประธานชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ (ชื่อเดิม ASQ, ALQ Thailand Club) (ปรินทร์ พัฒนธรรม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 มีนาคม 2564) และข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ออนไลน์นายกสมาคมโรงแรมไทย (มาริสา สุโกศล หนุนภักดี, การสื่อสารส่วนบุคคล, มกราคม 2564 - มกราคม 2565) พบว่า ALQ เป็น นโยบายจากภาครัฐที่ช่วยกระตุ้นและฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยวให้กลับมาในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปและเป็นอีกหนึ่ง ทางออกสำหรับผู้ประกอบการโรงแรม เพราะสามารถสร้ายรายได้ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดในช่วงวิกฤตแต่ต้องอาศัยเงิน ลงทุนที่ค่อนข้างสูง ทั้งนี้ยังส่งผลกระทบต่อชุมชนเป็นวงกว้างโดยเฉพาะกลุ่มที่ประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มพนักงานรวมถึงคนหรือองค์กรที่จัดหาสินค้าและบริการให้กับธุรกิจโรงแรม (supplier)

ประเด็น	คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
ผลกระทบของโควิด 19	“กลุ่มชุมชนที่ทำงานด้านการโรงแรมทุกคน แน่นอนอยากได้รายได้กลับมา” “ส่วนชุมชนอื่น ๆ เช่น กลุ่มพ่อค้าแม่ค้าที่ขาย ของอยู่ที่ตลาดภูเก็ต หรือที่เปิดร้านอาหารอยู่ ในเมืองภูเก็ต ทุกคนพูดว่า โครงการเราเที่ยว ด้วยกัน มีคนกรุงเทพหรือจังหวัดอื่นเข้ามา เที่ยวภูเก็ต ก็เริ่มมีเงินหมุนเวียน เขาไม่ได้หวังกำไรเยอะ เขาหวังแค่อยู่รอดเท่านั้น”	1) กลุ่มที่ทำงานด้านโรงแรมต้องการรายได้ ในช่วงวิกฤต 2) เราเที่ยวด้วยกัน สามารถช่วยเหลือกลุ่ม ชุมชนในเมืองภูเก็ตที่ประกอบอาชีพค้าขาย ร้านอาหาร ให้สามารถอยู่รอดในช่วงวิกฤตได้
Alternative Local Quarantine สามารถ ช่วยเหลือผู้ประกอบการโรงแรมที่จังหวัดภูเก็ต	“การบริหารจัดการแบบ ALQ ในภูเก็ตจะ ช่วยหมุนให้ธุรกิจท่องเที่ยว กิ่งท่องเที่ยวและ กลุ่มพำนักระยะยาวให้กลับมาอีกครั้ง แต่คงไม่ สามารถกลับมาแบบทันที เรียกได้ว่าจะกลับมา แบบค่อยเป็นค่อยไปมากกว่า เป็นเหมือนวงล้อ ที่มีทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว”	1) การเข้าร่วม ALQ สามารถกระตุ้นและฟื้นฟู ธุรกิจท่องเที่ยวให้กลับมาอีกครั้ง ในลักษณะ ค่อยเป็นค่อยไป

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

และกระจายการลงทุนเพื่อลดความเสี่ยงจากการรองรับลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว (Glaesser, 2006) (2) การปรับเปลี่ยนลักษณะทางกายภาพของโรงแรมให้สอดคล้องกับมาตรการ ALQ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแยกพื้นที่บริการผู้กักตัว ALQ ออกจากพื้นที่อื่น ๆ อย่างชัดเจน และจัดเตรียมสถานที่ภายในโรงแรมให้พร้อมรับมือกับวิกฤต อย่างไรก็ดีการจัดพื้นที่ภายในโรงแรมขึ้นอยู่กับศักยภาพและลักษณะกายภาพของโรงแรม (3) การปรับกลยุทธ์ทางการตลาดที่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์และบริบทที่เหมาะสมกับศักยภาพของโรงแรม (Glaesser, 2006) อาทิ การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายและลดราคาห้องพัก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุเมธ กมลสิริวัฒน์ (2564) และ Priya Paepuang (2020) ที่ว่าการปรับลดราคาห้องพักเป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดกลุ่มลูกค้าชาวไทยและสร้างรายได้ต่อเนื่องในช่วงวิกฤต (4) เนื่องจากรายได้ที่ลดลง ทั้งจากวิกฤตในช่วงแรก รวมถึงการลงทุนเข้าร่วม ALQ ในเวลาถัดมา ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องควบคุมต้นทุนและจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับวิกฤต (Niinien, 2013) ด้วยการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานภายในโรงแรมแทนการจ้างพนักงานเพิ่ม และ (5) จัดอบรมสร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องการแพร่ระบาดโควิด-19 ให้กับพนักงานเพื่อลดความกังวล สร้างความเชื่อมั่น และพร้อมรับมือกับวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Srikatalyu (2005) และ Chattananon (2009) ที่ว่าผู้ประกอบการต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยเฉพาะบุคลากรในองค์กร เพราะ บุคลากรถือเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดในช่วงวิกฤต อย่างไรก็ดีกลยุทธ์ที่แตกต่างกับระหว่างโรงแรมบริหารแบบเครือข่ายกับอิสระที่พบ คือ ในช่วงการแพร่ระบาดระยะแรก (ก่อนเข้าร่วม ALQ) โรงแรมบริหารเครือข่าย เลือกเปิดให้บริการเฉพาะส่วนที่สามารถสร้างรายได้ในช่วงวิกฤต อาทิ ห้องอาหารและห้องพักบางห้อง แต่โรงแรมบริหารแบบอิสระ หลังจากประกาศปิดประเทศ ไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่งผลให้โรงแรมสูญเสียรายได้จำนวนมาก ผู้ประกอบการเลือกใช้วิธี ปิดให้บริการชั่วคราว (สุเมธ กมลสิริวัฒน์, 2564; Priya Paepuang, 2020) และใช้ระยะเวลานี้ในการปิดซ่อมแซมอาคารทั้งหมดและจัดเตรียมแผนเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับวิกฤต (Niinien, 2013) เพื่อลดค่าใช้จ่ายในช่วงวิกฤต

จากการศึกษางานวิจัยภายในประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมช่วงวิกฤตโควิด-19 ในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวซึ่งคล้ายคลึงกับงานวิจัยนี้ มี 2 พื้นที่ด้วยกัน คือ กรุงเทพฯและเชียงใหม่ ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญของกลยุทธ์

และการปรับตัว ดังต่อไปนี้ 1) กลยุทธ์การปรับตัวที่คล้ายกัน คือ การปิดตัวชั่วคราวเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤต ปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยลดราคาห้องพักและการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย และ 2) กลยุทธ์การปรับตัวที่แตกต่างกัน คือ การเพิ่มรายได้ในช่วงวิกฤต ด้วยการตัดสินใจเข้าร่วม ALQ กับภาครัฐ เปิดดำเนินงานแบบผสม (Hybrid) เพื่อลดความเสี่ยงจากการรองรับลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว ปรับเปลี่ยนลักษณะทางกายภาพของโรงแรมตามมาตรการ ALQ เพื่อควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดจากผู้กักตัว และ สับเปลี่ยนตำแหน่งของพนักงานแทนการจ้างพนักงานเพิ่ม เพื่อลดค่าใช้จ่ายของโรงแรมในช่วงวิกฤต

ผลจากการศึกษานี้ ชี้ให้เห็นว่าการเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมในจังหวัดที่พึ่งพารายได้จากการท่องเที่ยวเป็นหลักอย่างภูเก็ต นิยมใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรับมือกับวิกฤตโควิด-19 ที่สำคัญ 5 ด้านด้วยกัน คือ 1) เปิดให้บริการแบบผสม (Hybrid) รองรับลูกค้าแบบปกติและปรับตัวเป็นสถานกักกันทางเลือกแห่งรัฐ (ALQ) 2) จัดการพื้นที่ภายในโรงแรม โดยแยกพื้นที่บริการ ALQ ออกจากพื้นที่อื่น ๆ อย่างชัดเจน ตามข้อปฏิบัติของ ALQ 3) ปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับภาวะวิกฤต อาทิ เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย ลดราคาห้องพัก ปรับรูปแบบบริการให้เหมาะสม 4) ควบคุมต้นทุนและจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับวิกฤต เนื่องจากรายได้ที่ลดลง และ 5) การดูแลบุคลากรทั้งด้านสุขภาพจิตและอนามัย เพื่อคลายความกังวล โดยจัดอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเรื่องการแพร่ระบาดและดูแลด้านวัคซีนให้กับพนักงาน

บรรณานุกรม

กรมควบคุมโรค ศูนย์ปฏิบัติภารภาวะฉุกเฉิน กลุ่มภารกิจมาตรฐานการกักกัน. (2563). *แนวทางการบริหารจัดการสถานที่กักกันซึ่งทางราชการกำหนด (Quarantine)*. สืบค้นจาก https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/g_quarantine/g_quarantine_state210763n.pdf

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). *สถิติจำนวนและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติในจังหวัดภูเก็ต.* สืบค้นจาก https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=411

นงค์นุช ศรีธนาอนันต์. (2544). *การโรงแรมเบื้องต้น.* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศิริพงศ์ รักใหม่, เยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์, กาญจนา แฮนนอน และ กรกช มนตรีสุขศิริกุล. (2560, มกราคม-เมษายน). การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม (Crisis Management in Hotel Business). *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 11*(11), 345-354.

ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน COVID-19. (2564). *โรงแรมที่ผ่านการตรวจประเมิน Alternative Quarantine ในส่วนภูมิภาค*. สืบค้นจาก http://www.hsscovid.com/

สุเมธ กมลสิริวัฒน์. (2564*). กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

ASIS. (2009). *Organizational resilience: Security, preparedness, and continuity management systems-requirements with guidance for use.* Washington, DC: American National Standards Institute.

Bundy, J. (2016, December). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management, 43*(6), 1661–1692.

Chattananon, A. (2009). Crisis management strategy for organization leader. *Journal of Business Administration, 32*(122), 8–18.

Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry.* Oxford: Buterworth Heineman.

Niininen, O. (2013). *Five stars crisis management: Examples of best practice from the hotel industry.* Retrieved 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.

Priya Paepuang. (2021). *Adaptation strategies for survival of hotel business entrepreneurs in Chaing Mai to COVID-19 situation in 2020*. (Master's thesis, Chulalongkorn University).

Robcob, J. (2010). *Human resort management strategy in economic crisis of hotel business in Meung District, Pitsanulok province.* Pitsanulok: Faculty of Management and Information Science, Naresuan University.

Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miglani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies, 25*(4), 285-304.

Srikatalyu, N. (2005). Crisis management of hotel in Phuket: A comparison of Thai and foreign hotel management style. Bangkok: Faculty of Business Administration, Dhurakij Pundit University.

World Travel & Tourism Council. (2564). *THAILAND 2021 annual research.* Retrieved from https://wttc.org/Research/Economic-Impact