

รู้เพื่อรอดทางออกสำหรับธุรกิจโรงแรม

Know How to Survive Hotel Business Solution

นภาพร หงษ์ภักดี และ สืบพงศ์ หงษ์ภักดี

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

Napaporn hongpukdee and Surbpong hongpukdee
Ubon Ratchathani University, Thailand.
Corresponding Author, E-mail : Napaporn.h@ubu.ac.th

บทคัดย่อ

ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากภาวะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ละโรงแรมต่างมีแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน เพื่อให้ธุรกิจผ่านพ้นวิกฤตหรือลดผลกระทบที่เกิดขึ้นให้น้อยที่สุด ธุรกิจโรงแรมที่มีแผนและกลยุทธ์สามารถรับมือและจัดการกับภาวะวิกฤตได้ดี จะสามารถผ่านพ้นสถานการณ์และฟื้นตัวได้ดี บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอเกี่ยวกับ การทำความเข้าใจกับธุรกิจโรงแรม การบริหารธุรกิจโรงแรมที่มีความแตกต่างจากธุรกิจอื่น รายได้จากการดำเนินธุรกิจโรงแรม ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจโรงแรม ตัวอย่างแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดและผ่านพ้นสถานการณ์วิกฤตหรือลดผลกระทบที่เกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยอาศัยวิธีการเพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ บทความนี้จะประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรมในการเลือกวิธีการที่เหมาะสมของแต่ละโรงแรม อันจะนำไปวางแผนและดำเนินการในการบริหารจัดการในรูปแบบต่างๆ ภายใต้ภาวะวิกฤตโรงแรมในปัจจุบันได้อย่างมั่นใจและสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อรองรับกับสถานการณ์ในอนาคต ให้อยู่รอดภายใต้สถานการณ์โควิด-19 อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง

คำสำคัญ: ธุรกิจโรงแรม; โควิด-19; รายได้; ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจโรงแรม

Abstracts

The hotel business was hit by the coronavirus outbreak. Going on continuously Each hotel has different solutions to the problem. In order 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 the hotel business Hotel management that 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

* วันที่รับบทความ: 24 เมษายน 2564; วันที่แก้ไขบทความ 7 พฤษภาคม 2564; วันที่ตอบรับบทความ: 13 พฤษภาคม 2564

Received: April 24, 2021; Revised: May 7, 2021; Accepted: May 13, 2021

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. Which will lead to planning and implementing management in various ways Under 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 and Expenses for Operating the Hotel Business

บทนำ

ธุรกิจโรงแรม (โรงแรม รีสอร์ท และเกสต์เฮาส์) เป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยว มีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) หมวดโรงแรมและภัตตาคารปี 2561 คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 5.6% ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งหมด หรือประมาณ 9.2 แสนล้านบาท ประเทศไทยนับเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมแห่งหนึ่งของนักท่องเที่ยวต่างชาติ จากการมีแหล่งท่องเที่ยวที่ดึงดูดความสนใจติดอันดับโลกกระจายอยู่ตามภาคต่างๆ ทั่วประเทศ โดยกรุงเทพฯ เป็นเมืองท่องเที่ยวหลักที่ได้รับความนิยมสูง สะท้อนจากรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ภาคใต้และภาคตะวันออกยังมีแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลที่มีชื่อเสียง และพื้นที่หลายจังหวัดในภาคเหนือยังเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์อีกด้วย นอกจากนี้ประเทศไทยยังมีความได้เปรียบในด้านราคาห้องพักและค่าครองชีพที่อยู่ในระดับต่ำ ทำให้การท่องเที่ยวในไทยมีความคุ้มค่าเงิน (Value for money) กอปรกับการคมนาคมที่สะดวกมากขึ้นจากโครงสร้างพื้นฐานที่ทยอยพัฒนาเป็นลำดับ ธุรกิจภาคท่องเที่ยวและบริการเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เนื่องจากต้องพึ่งพานักท่องเที่ยวจากต่างชาติที่ขณะนี้นักท่องเที่ยวยังไม่สามารถเดินทางเข้ามาในประเทศไทยได้โดยปกติ โดยโรงแรมหลายแห่งต้องปิดตัวลงชั่วคราวหรือบางโรงแรมประกาศปิดกิจการถาวร (ภัทรชัย ทวีวงศ์, 2564 : 98) ผลจากวิกฤต COVID-19 ทำให้มีการเลิกจ้างแรงงานภาคท่องเที่ยวสูงเป็นประวัติการณ์ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมจะทยอยฟื้นตัวในปี 2565-2566 โดยคาดว่าจะต้องใช้เวลาน้อยกว่า 4 ปี โดยในช่วงครึ่งหลังของปี 2564 การผลิตวัคซีนและนำมาใช้ได้อย่างแพร่หลายจะหนุนให้นักท่องเที่ยวมีจำนวนเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยจำนวนนักท่องเที่ยวไทยมีแนวโน้มฟื้นตัวก่อน การเดินทางท่องเที่ยวจะกลับมาเพิ่มขึ้น ถึงแม้อาจไม่เท่าเดิม แต่ข้อจำกัดต่างๆ น่าจะลดลง ด้านผู้ประกอบการ รายใหญ่ยังมีศักยภาพในการลงทุนต่อเนื่อง แต่อาจล่าช้ากว่าแผนเดิม ขณะที่ผู้ประกอบการ SMEs ยังเผชิญกับการแข่งขันรุนแรงและมีโอกาสสูงที่จะปิดกิจการ

อย่างไรก็ตาม ภายใต้ฐานวิถีชีวิตใหม่หลังวิกฤต COVID-19 ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมควรเร่งปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน ในช่วงเวลานี้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่ยังคงดำเนินธุรกิจอยู่ ต้องปรับตัวและหาช่องทางทำรายได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อลด

ต้นทุนและพยางค์กิจการให้อยู่รอดต่อไป ควรหันมาให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนหรือปรับเวลาการทำงานให้เหมาะสมและปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ซึ่งจะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของการควบคุมต้นทุนในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม (ชัยนันต์ ไชยเสน, 2559 : 54) นอกจากนี้ยังพบว่า การสร้างความแตกต่างของธุรกิจ การพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่ทันสมัยในการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริการ และการตลาดดิจิทัลมากขึ้น การต่อยอดการพัฒนากลยุทธ์ออนไลน์ของระบบธุรกิจ เช่น มีการอัพเกรดระบบอี-คอมเมิร์ซ รวมถึงเว็บไซต์และแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต จะทำให้สามารถเพิ่มรายได้ได้มากกว่าร้อยละ 25 ของรายได้ทั้งหมด ส่งผลให้มีรายได้และผลกำไรเพิ่มขึ้นและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจได้ (จิตรลดา พันธุ์พนาสกุลและวรลักษณ์ ลลิตศิริวิมล, 2562 : ออนไลน์)

ดังนั้นการเรียนรู้และเข้าใจลักษณะธุรกิจโรงแรมจะทำให้ผู้ประกอบการมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ การลดค่าใช้จ่ายหรือหารายได้ ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสามารถข้ามผ่านวิกฤตครั้งนี้ไปได้ ตลอดจนสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อรองรับกับสถานการณ์ในอนาคตเพื่อการเติบโตแบบยั่งยืน

ทำความเข้าใจกับธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรม (hotel business) เป็นธุรกิจการให้บริการที่พักชั่วคราว เพื่อบริการคนเดินทางที่ต้องการพักแรมในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือน (นภาพร หงษ์ภักดี, 2563 : 3) ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำธุรกิจการโรงแรม คือ รายได้ค่าห้องพัก รายได้ค่าอาหาร รายได้ค่าเครื่องดื่ม และรายได้อื่นๆ ธุรกิจที่เข้าลักษณะกิจการโรงแรมตามประมวลรัษฎากร ได้แก่ โรงแรม สถานที่พักตากอากาศ สถานที่พัก และบริการสุขภาพ บ้านพักชั่วคราว หรือบังกะโล แพพักตากอากาศ โฮมสเตย์ กิจการที่ให้บริการทำนองเดียวกันกับกิจการโรงแรม เช่น เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ เป็นต้น ทั้งนี้ยังมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการประกอบกิจการโรงแรม ได้แก่ การบริการอาหารและเครื่องดื่ม ร้านค้าและพลาซ่าจำหน่ายสินค้า ศูนย์บริการสุขภาพ สถานบันเทิง การจัดประชุม สัมมนา งานนิทรรศการ และงานจัดเลี้ยง การเงิน การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และศูนย์รับฝากของ ตลอดจนการบริการอื่น ๆ เช่น บริการซัก อบ รีด บริการนำเที่ยว การให้บริการอินเทอร์เน็ต ให้บริการเช่ารถ และการให้บริการเช่าพื้นที่ เป็นต้น

ในด้านการดำเนินงานของแต่ละแผนกงานของธุรกิจโรงแรม ย่อมทำให้เกิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายเพื่อนำไปใช้ในการผลิตสินค้าและให้บริการ ก่อให้เกิดรายได้ที่สามารถวัดได้ในรูปตัวเงินและบางแผนกไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ ดังนั้นการจัดสายงานและการแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละส่วนงานของงานโรงแรม จะมีรูปแบบที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดและวัตถุประสงค์ของแต่ละโรงแรม แต่การรายงานผลการปฏิบัติงานของธุรกิจโรงแรมในงบกำไรขาดทุนนั้น นิยมแบ่งโครงสร้างการปฏิบัติงานโดยแยกสายงานตามลักษณะการดำเนินงานของศูนย์ความรับผิดชอบเป็น 2 ศูนย์การดำเนินงาน ได้แก่

1) ศูนย์กำไร (profit center) หรือแผนกปฏิบัติการ (operated departments) เป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้หลักให้กับธุรกิจโรงแรม เป็นการปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมที่ให้บริการกับลูกค้าโดยตรง ได้แก่ 1) ฝ่ายห้องพัก (room division) แบ่งออกเป็น พนักงานส่วนหน้า พนักงานจองห้องพัก แม่บ้าน และแผนกรักษาความปลอดภัย 2) ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (food and beverage division) แบ่งออกเป็น 1) แผนกผลิต ประกอบด้วย งานครัว และงานเก็บล้าง 2) แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม ประกอบด้วย งานคอฟฟี่ชอป งานภัตตาคารหรือห้องอาหาร งานบริการในห้องพัก งานจัดเลี้ยง งานเครื่องดื่ม เป็นต้น

2) ศูนย์ต้นทุน (cost center) หรือแผนกค่าใช้จ่าย (the overhead departments) หมายถึงหน่วยงานที่ไม่ได้นำรายได้เข้าสู่โรงแรมโดยตรง ได้แก่ 1) ฝ่ายบัญชีและการเงิน (accounting and finance division) เป็นฝ่ายที่ควบคุมดูแลเรื่องระบบบัญชีและการเงินของโรงแรม มีการทำรายงานให้ผู้บริหารได้ทราบถึงยอดรายรับ รายจ่ายของโรงแรม และคอยควบคุมการใช้จ่ายให้อยู่ในงบประมาณ แบ่งออกเป็นแผนกต่างๆได้ดังนี้ 1) แผนกจัดซื้อ 2) แผนกควบคุมต้นทุน 3) แผนกตรวจสอบรายได้ 4) แผนกตรวจสอบบัญชี และ 5) แผนกสินเชื่อ 2) ฝ่ายขายและการตลาด (sales and marketing division) ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนการตลาด การเพิ่มยอดขาย การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่หาลูกค้ามาใช้บริการโรงแรมให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าในส่วนของโรงแรม หรือในส่วนของการอาหารและเครื่องดื่ม และยังมีหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้โรงแรมมีชื่อเสียงในทางที่ดี เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป แบ่งงานออกเป็น 1) แผนกขายห้องพัก 2) แผนกขายบริการจัดประชุม และ 3) แผนกโฆษณาและประชาสัมพันธ์ 3) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (human resource division) ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนงานบุคลากรที่จะต้องใช้ในการทำงาน การสรรหา การสัมภาษณ์ การว่าจ้างพนักงานใหม่ การกำหนดเป้าหมาย นโยบายด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรรวมถึงการดูแลรักษาสิทธิประโยชน์ของลูกจ้างและนายจ้าง แบ่งงานออกเป็น 1) แผนกจัดจ้างพนักงาน 2) แผนกฝึกอบรมและพัฒนา 3) แผนกสิทธิประโยชน์ และ 4) ฝ่ายช่าง (engineering division) แบ่งออกเป็น 1) งานดูแลรักษาและงานซ่อมบำรุง เกี่ยวข้องกับการตรวจเครื่องมือเครื่องใช้ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ของใช้อยู่ในสภาพที่ดีที่สุดและมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน รวมถึงการซ่อมแซมสิ่งที่สึกหรอจากการใช้งานให้ใช้งานได้ดี เครื่องมือเครื่องใช้ที่จะต้องมีการดูแลรักษา เช่น แอร์คอนดิชัน ระบบการทำน้ำร้อน สัญญาณเตือนภัยเมื่อเกิดไฟไหม้ เป็นต้น และ 2) งานบริการ เกี่ยวข้องกับการให้บริการ เมื่อมีของใช้ชำรุดในห้องพักแขก เช่น น้ำรั่ว น้ำไม่ไหล แอร์ไม่เย็น โทรศัพท์เสีย โทรศัพท์ใช้การไม่ได้ เป็นต้น

จากการแบ่งศูนย์การดำเนินงานข้างต้นเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นในการทำงาน ในบทความนี้ผู้เขียนเห็นว่าสามารถแบ่งเป็นงานบริการส่วนหน้า (front of the house) หรือศูนย์กำไร และงานบริการส่วนหลัง (back of the house) หรือ ศูนย์ต้นทุน ซึ่งทั้งสองศูนย์มีความสำคัญในการอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม โดยต้องทำงานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพราะงานบริการส่วนหน้าเป็นงานที่ก่อให้เกิดทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายในแผนกงานนั้นๆ ดังนั้นงานในส่วนนี้จึงมุ่งเน้นเรื่องการให้บริการกับลูกค้าเป็นหลักเนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์กับ

ลูกค้าโดยตรง ขณะทำงานบริการส่วนหลัง (back of the house) จะเป็นงานที่เป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้การบริการส่วนหน้าได้ทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนที่เกิดขึ้นเฉพาะค่าใช้จ่าย จึงมุ่งเน้นการควบคุมค่าใช้จ่าย

การบริหารธุรกิจโรงแรมต่างจากธุรกิจอื่นอย่างไร

เนื่องจากการการบริหารธุรกิจโรงแรมมีความแตกต่างกับธุรกิจอื่น ในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่ามี ความแตกต่างกัน ทั้งในด้านสินค้าและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า กล่าวคือ 1) **แปรเปลี่ยนไปตามฤดูกาล** เนื่องจากขึ้นอยู่กับช่วงเวลา โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ **แปรเปลี่ยนในรอบปี** เช่น นักท่องเที่ยว จะมีจำนวนมากในฤดูกาลท่องเที่ยวหรือในช่วงวันหยุดต่อเนื่อง **แปรเปลี่ยนในรอบสัปดาห์** โดยนักท่องเที่ยว จะมีจำนวนมากในช่วงสุดสัปดาห์แต่น้อยในช่วงระหว่างสัปดาห์ และ**แปรเปลี่ยนในรอบวัน** เช่น ลูกค้าจะมา ใช้บริการห้องอาหารในโรงแรมจำนวนมากในช่วงเวลาอาหารกลางวันและอาหารเย็น 2) **ธุรกิจโรงแรม ดำเนินงานตลอด 24 ชั่วโมง** เนื่องจากเป็นงานบริการที่ต้องเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก จึงจำเป็นต้องเตรียมพนักงานไว้เพื่อรองรับการให้บริการทุกช่วงเวลา ทำให้มีต้นทุนเรื่องค่าแรงสูงสอดคล้องกับ Bell (2002 : 31) กล่าวว่าต้นทุนค่าจ้างและต้นทุนคงที่เป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนร้อยละที่สูงในโครงสร้างต้นทุน ภาพรวมของธุรกิจโรงแรม นอกจากนี้บางโรงแรมยังมีผู้สอบบัญชีภาคค่ำ (night auditor) เป็นผู้ตรวจสอบ รายได้ทุกจุดที่ให้บริการในโรงแรมและทำการปิดรอบวัน 3) **ไม่สามารถเก็บบริการไว้ได้เหมือนสินค้าและ สินค้ามีวงจรอายุสั้น** ขายได้ตามกำหนดเวลา เช่น การขายอาหารและเครื่องดื่มจัดทำขึ้นตามคำสั่งซื้อของ ลูกค้า ทำให้ไม่สามารถผลิตหรือซื้อเพื่อเก็บกักตุนไว้ขายได้นานเหมือนกับสินค้าประเภทอื่น 4) ลงทุนกับ ต้นทุนคงที่ที่มีมูลค่าสูง เนื่องจากต้องลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่มีมูลค่าที่สูง เช่น ที่ดิน อาคาร ห้องพัก เพอร์นิเจอร์ เครื่องตกแต่ง ฯลฯ ทำให้มีต้นทุนคงที่ในสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับต้นทุนทั้งหมดของการประกอบ ธุรกิจโรงแรม

ดังนั้นสิ่งที่ควรรู้สำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของความอยู่รอดในภาวะ วิกฤตปัจจุบัน ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้ (บาร์มี สุทธิพรพร ไพศาลกุล, 2561 : 21)

รายได้จากการดำเนินธุรกิจโรงแรม แบ่งได้เป็น 1) **รายได้ค่าห้องพัก (room revenue)** เกิดจาก ห้องพักประเภทต่างๆ ของโรงแรม ซึ่งไม่จำกัดกลุ่มตลาดเป้าหมาย ระยะเวลาการเข้าพัก รวมถึงรายได้อื่นๆ ที่ เกิดขึ้นอันเกี่ยวเนื่องกับห้องพัก เช่น ค่าเตียงเสริม (extra bed charge) ค่าปรับกรณีลูกค้าไม่เข้าพัก (no show charge) ค่าบริการ (service charge) เป็นต้น 2) **รายได้ค่าอาหารและเครื่องดื่ม (food & beverage revenue)** เกิดจากการขายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม รวมถึง ค่าอาหารเข้าที่ได้รับการปัน ส่วนจากค่าห้องพัก รายได้จากห้องอาหาร ค่างานเลี้ยง ห้องประชุมสัมมนา ห้องอเนกประสงค์ ค่าจัดเลี้ยง มินิ

บาร์ และรายได้อื่น เช่น ค่าบริการ ค่าเปิดขวด เป็นต้น 3) รายได้จากการดำเนินงานอื่น (other operate department) เป็นแผนกที่ก่อให้เกิดรายได้และค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น เช่น รายได้จากแผนกกอล์ฟ แผนกสปา แผนกซัตรีต รายได้ค่าที่จอดรถ เป็นต้น และ 4) รายได้อื่นๆ (miscellaneous income) เป็นรายได้อื่นๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ค่าคอมมิชชั่น กำไรขาดทุนจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ค่าชกจริตกรณีไม่มีแผนกชกจริตของโรงแรม ค่าแตกหักเสียหาย ค่าเช่าพื้นที่ เป็นต้น

ต้นทุนจากการดำเนินธุรกิจโรงแรม เป็นค่าใช้จ่ายในการซื้อ วัตถุดิบ ข้าวของ สินค้าต่างๆ เพื่อนำมาผลิตหรือให้บริการ อันจะก่อให้เกิดรายได้หรือยอดขายกับกิจการ โดยต้นทุนของโรงแรมสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท กล่าวคือ 1) **ต้นทุนทางตรง (direct costs)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่จ่ายออกไปแล้วก่อให้เกิดกิจกรรมนั้นๆ โดยตรงหรือสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าเป็นของแผนกหรือผลิตภัณฑ์นั้นๆ เช่น แผนกห้องพัก มีต้นทุนทางตรง ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง วัสดุสิ้นเปลืองแขก วัสดุทำความสะอาด เครื่องเขียนและแบบพิมพ์ เป็นต้น แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มีต้นทุนทางตรง ได้แก่ ต้นทุนอาหาร ต้นทุนเครื่องดื่ม เงินเดือนและค่าจ้าง วัสดุสิ้นเปลืองของแขก วัสดุทำความสะอาด เครื่องเขียนและแบบพิมพ์ เป็นต้น 2) **ต้นทุนทางอ้อม (indirect costs)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่จ่ายออกไปแล้วไม่สามารถคิดเข้าโดยตรงกับแผนกหรือผลิตภัณฑ์นั้นๆ ได้อย่างชัดเจน เช่น งานบริหารงานทั่วไป มีต้นทุนทางอ้อม ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง เครื่องเขียนและแบบพิมพ์ สัญญารักษาความปลอดภัย เป็นต้น งานการตลาด มีต้นทุนทางอ้อม ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง เครื่องเขียนและแบบพิมพ์ การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ 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 ค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้ขึ้นกับยอดขายจ่ายออกไปคงที่ในจำนวนเท่ากันทุกเดือน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงน้อยมาก เมื่ออัตราเข้าพักเปลี่ยนแปลง ถึงแม้จะมีหรือไม่มีลูกค้าก็ตาม ต้นทุนคงที่นี้ก็ยังจะเกิดขึ้น ต้นทุนคงที่ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง พนักงาน ค่าเช่า ค่าภาษีทรัพย์สิน ค่าประกันภัยต่างๆ ค่าสัญญาณอินเทอร์เน็ตรายเดือน ค่าดูแลทำความสะอาดสระว่ายน้ำและสวนกรณีที่จ้างผู้ให้บริการภายนอก ค่าจ้างทำบัญชีกรณีจ้างบริษัทบัญชีภายนอกเป็นผู้ปิดบัญชีประจำเดือน ค่าจ้างผู้สอบบัญชี ค่าบริหารโรงแรมกรณีจ้างบริษัทบริหารจัดการโรงแรม ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย ดอกเบี้ยจ่าย เป็นต้น การที่ผู้ประกอบการสามารถปรับลดต้นทุนลงได้ ย่อมหมายถึงกำไรที่เพิ่มขึ้น สำหรับแนวทางการลดต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการลดต้นทุนทางตรงหรือต้นทุนทางอ้อมจะลดได้ง่ายกว่าต้นทุนคงที่ เช่น ไม่สำรองวัตถุดิบอาหารและเครื่องดื่ม วัสดุสิ้นเปลืองมากเกินไป เลือกลงทุนในพลังงานทางเลือก พลังงานสีเขียว ด้วยการกำหนดเวลาเปิดหรือปิดไฟและเครื่องปรับอากาศ สิ่งเหล่านี้จะทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น

ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในการดำเนินระบบบัญชีมาตรฐานของโรงแรม กำหนดให้นำเสนอรายงานค่าใช้จ่ายแต่ละแผนกให้ชัดเจน ซึ่งแยกเป็นค่าใช้จ่ายส่วนที่เกี่ยวกับพนักงานและค่าใช้จ่ายอื่นที่เกิดขึ้นในแผนก เพื่อสามารถรายงานตามความรับผิดชอบแต่ละแผนกงาน ทำให้ทราบถึงรายจ่ายที่แต่ละแผนกจะต้องจ่าย สามารถจำแนกได้ดังนี้

1.ค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ (Operating Expense) สำหรับแผนกห้องพัก ประกอบด้วย (1.1) ต้นทุนค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงบรรดาค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่ เงินเดือนและค่าแรง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าแรงตามสัญญา โบนัส ค่าบริการ และสวัสดิการพนักงาน เช่น ค่าประกันอุบัติเหตุ ค่าเบี้ยเลี้ยง ประกันสังคม อาหารที่โรงแรมจัดให้พนักงาน และ (1.2) ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (Other Expense) ได้แก่ ค่าซักกรีด เพื่อทำความสะอาดผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน ผ้าเช็ดตัว ผ้าห่มและเครื่องใช้ผ้าต่างๆที่มีไว้บริการแขกพัก ค่าทำความสะอาด เป็นค่าจ้างบริษัททำความสะอาดพื้นที่และบริเวณห้องพักต่างๆ ของโรงแรม ค่านายหน้า ซึ่งเป็นค่านายหน้าที่จ่ายให้บริษัตนายหน้า หรือเมื่อบริษัทหาลูกค้ามาใช้บริการของโรงแรม ค่าวัสดุดำเนินการ คือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ได้แก่ ค่าวัสดุของใช้สำหรับแขกในห้องพัก เช่น ดอกไม้ แก้วน้ำ สบู่ แชมพู หนังสือพิมพ์ สำลี หมวกอาบน้ำ ทิชชู ฯลฯ ค่าวัสดุอุปกรณ์ในการทำทำความสะอาด เช่น น้ำยาทำความสะอาด น้ำยาฆ่าเชื้อโรค แปรง ไม้ถูพื้น ค่าเครื่องแบบ ค่าตกแต่งสถานที่ ค่าเครื่องเขียนและแบบพิมพ์ บรรดาผ้าที่ใช้ในห้องพัก ค่าคอมมิชชั่น เป็นต้น สำหรับแผนกอาหารและเครื่องดื่ม จะแบ่งค่าใช้จ่ายจากการดำเนินธุรกิจ เป็นดังนี้ (1) ต้นทุนค่าอาหารและเครื่องดื่ม ประกอบด้วย ต้นทุนค่าอาหาร ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการซื้อ อาหารสด อาหารแห้ง เครื่องเทศ เครื่องปรุง ผักและผลไม้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประกอบอาหาร เป็นต้นทุนอาหารที่มีไว้เพื่อขายให้กับลูกค้า โดยรวมถึงต้นทุนอาหารเข้า ต้นทุนอาหารที่เกิดจาก Outlets ต่างๆ ของโรงแรมและต้นทุนเครื่องดื่มบางชนิดที่ใช้เป็นส่วนผสมของอาหาร แต่ไม่รวมถึงต้นทุนอาหารพนักงาน (Staff Meal) และต้นทุนค่าเครื่องดื่ม เป็นต้นทุนค่าเครื่องดื่มต่างๆ เหล้า ไวน์ เบียร์ ผลไม้และเครื่องปรุงพวกเครื่องดื่มผสม ต่างๆ รวมทั้งเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่มีไว้เพื่อขายให้กับลูกค้าอันเกิดจาก Outlets ต่างๆ ของโรงแรม ซึ่งรวมถึงต้นทุนอาหารบางชนิดที่ใช้เป็นส่วนผสมของเครื่องดื่ม แต่ไม่รวมต้นทุนที่ได้โอนย้ายไปยังแผนกอื่นเช่นนำไปตกแต่งสถานที่ (2) ต้นทุนค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง และ (3) ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ได้แก่ ค่าวัสดุสิ้นเปลืองของลูกค้า ค่าวัสดุอุปกรณ์ในการทำทำความสะอาด ค่าตกแต่งสถานที่ ค่าเครื่องเขียนและแบบพิมพ์ บรรดาผ้าที่ใช้ในห้องพัก ค่าเครื่องแบบ ค่าเครื่องกระเบื้อง ค่าเครื่องแก้ว ค่าเชื้อเพลิง เครื่องใช้ในครัว ค่าใบอนุญาตและค่าลิขสิทธิ์) เป็นต้น

2. ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Undistributed Operating Expenses) ขึ้นอยู่กับว่าเป็นค่าใช้จ่ายในแผนกงานใดของโรงแรม เช่น ในแผนกบริหารและทั่วไป ประกอบด้วย ต้นทุนค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง และ ค่าใช้จ่ายอื่น ได้แก่ ค่าสอบบัญชี ค่าธรรมเนียมธนาคาร สิ้นเชื่อและการเรียกชำระ ค่าบริการทางกฎหมาย ค่าธรรมเนียมเครดิตการ์ด ค่ารับสมัครพนักงาน ขาดทุนจากการแลกเปลี่ยนเงินตรา ค่าพนักงาน

รักษาความปลอดภัยจากภายนอก เป็นต้น ใน แผนกขายและการตลาด ประกอบด้วย ต้นทุนค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องและ ค่าใช้จ่ายอื่น ได้แก่ ค่าสื่อโฆษณา ค่าโฆษณา ค่าถ่ายภาพ ค่าส่งเสริมการขาย ค่าป้าย ค่าวิจัยตลาด ค่าของขวัญ ค่าตัวแทนขาย ค่าเลี้ยงรับรองภายในโรงแรม งานแสดงสินค้า เป็นต้น และในส่วนของการดำเนินงานด้านอสังหาริมทรัพย์การบำรุงรักษาและค่าใช้จ่ายพลังงาน (Property Operation Maintenance & Energy Cost: POMEC) ประกอบด้วย ต้นทุนค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง และ ค่าใช้จ่ายอื่น ได้แก่ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร ค่าดูแลสนามและภูมิทัศน์ ค่าหลอดไฟ ค่าทาสี ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ ปุ่ม 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 ค่าประกันภัย อื่นๆ เช่น กำไรขาดทุนจากทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายของเจ้าของ เป็นต้น

ตัวอย่างแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด

ไม่มีอะไรเหมือนเดิมอีกต่อไปแล้วภายใต้สถานการณ์โควิด การรู้จักรายได้ ต้นทุน และค่าใช้จ่าย จะทำให้โรงแรมวางแผนการดำเนินงานให้ธุรกิจอยู่รอดได้ ความรู้ที่ว่าคือการหาแนวทางการเพิ่มรายได้ หรือการลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย จะทำให้โรงแรมมีผลประกอบการที่อยู่รอดได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้ (นันทพัทธ์ กมลพลพัฒน์ , 2563 : ออนไลน์)

1. การสร้างรายได้

1.1 การลดราคาค่าห้องพัก ตัวอย่าง Mytt Beach Hotel พัทยา มี Promotion

Voucher ห้องพักรู ลดราคาลงมากกว่า 70% บริษัท ซี.พี.แลนด์ จำกัด (มหาชน) และโรงแรมในเครือฟอร์จูน มีการปรับลดราคาค่าห้องพักเฉลี่ยมากกว่า 50% โรงแรมป่าตอง รีสอร์ท ลดราคาลงมา 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 มีเมนูพิเศษของสิงคโปร์และมาเลเซีย ซึ่งขายในราคาสำหรับคนไทยเข้าถึงได้

1.3 เปลี่ยนจากการบริการเป็นการขาย เพราะโรงแรมส่วนใหญ่มีครัว มีพ่อครัว แม่ครัว มี

อุปกรณ์ เครื่องมือ แหล่งซื้อวัตถุดิบ ดังนั้นจึงเปลี่ยนมาเป็นการให้บริการอาหารแบบส่งกลับบ้านและบริการอาหารส่งเดลิเวอรี่ (food delivery) หรือการขายสตรีทฟู้ดหน้าโรงแรม ตัวอย่าง บริษัท ซี.พี.แลนด์ จำกัด

(มหาชน) และโรงแรมในเครือฟอร์จูน ให้บริการฟู้ดติลเลอร์และการขายสตรีทฟู้ดหน้าโรงแรมในเครือ ในราคาจับต้องได้ เช่น โรงแรมฟอร์จูนที่นครราชสีมา ขาเมนูปาท่องโก๋ โรงแรมแกรนด์ เมอร์เคียว ฟอร์จูน กรุงเทพฯ ขายสตรีทฟู้ดที่โรงแรม มื้อเช้า 07.00-09.00 น. มื้อเย็น 16.00-19.00 น. ทุกวันจันทร์-ศุกร์พร้อมอาหารตามสั่ง โรงแรมและรีสอร์ทเครือเซ็นโซ่ ประกอบธุรกิจโรงแรม 7 แห่งในชลบุรี นำห้องที่ลูกค้าเลิกเช่ามาเปิดเป็นร้านปาท่องโก๋ และเพิ่มเมนูโจ๊กช่วงเช้า ขยายไปถึงเย็นพร้อมมีอาหารตามสั่ง เป็นต้น

1.4 ปรับเปลี่ยนพื้นที่ของโรงแรม ตัวอย่าง โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน แบ่งพื้นที่ส่วนหนึ่งพัฒนาเป็นสวนผักผลไม้อร์แกนิก นำผลผลิตที่ได้มาขายและแปรรูปให้กับลูกค้า ตลอดจนนำมาปรุงอาหารให้พนักงานเพื่อบรรเทาค่าใช้จ่ายด้านอาหารให้กับพนักงานของโรงแรม เป็นต้น

1.5 การขายบัตรกำนัล (Gift Voucher) ที่พักร่วมแพ็คเกจทัวร์ หรือร้านอาหารในที่พักร่วม โดยตั้งราคาขายบัตรกำนัลในราคาที่ต่ำกว่าราคาขายปกติในระดับที่น่าสนใจ และกำหนดระยะเวลาที่ลูกค้าสามารถใช้บัตรกำนัลได้อีกประมาณ 1-2 ปี

1.6 การให้บริการห้องพักร่วมผู้ป่วยโรค COVID-19 ที่มีอาการไม่รุนแรงหรือการให้บริการห้องพักเป็นรายสัปดาห์เพื่อกักกันโควิด ตัวอย่าง โรงแรมและรีสอร์ทเครือเซ็นโซ่ ในชลบุรี 3 แห่ง เปิดเป็นสถานที่กักตัวของรัฐสำหรับคนที่เดินทางมาจากต่างประเทศ หรือโรงแรมเอเชีย พัทยา เปิดเป็นสถานที่กักตัวของรัฐเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของสู่สังคม เป็นต้น

2) การชะลอ ปรับลดหรือตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง

2.1 การกำหนดสัดส่วนพนักงานและลูกจ้างของโรงแรมให้เหมาะสม เช่น ตัดค่าจ้างพนักงานชั่วคราวหรือการปรับตัวของพนักงานโดยคนหนึ่งคนต้องทำงานได้หลายอย่าง ตัวอย่าง โรงแรมไบหยก ให้พนักงานเสิร์ฟที่ขับซัปรถมอเตอร์ไซด์หรือรถยนต์ได้ ให้ใช้ยานพาหนะส่งอาหารให้ลูกค้า และพนักงานต้อนรับให้มาดูแลช่องทางออนไลน์ของโรงแรม เช่น เพจ, ไลน์ของโรงแรม เพื่อประชาสัมพันธ์การขายอาหาร และรับออเดอร์สั่งอาหารจากลูกค้า โรงแรมและรีสอร์ทเครือเซ็นโซ่ปรับลดพนักงานเหลืออยู่ครึ่งหนึ่งจากเดิมที่มี 800 คน โรงแรมเอเชียเชียงใหม่ ปรับลดพนักงานเหลือเพียง 300 คนจาก 500 คน โรงแรมป่าตอง รีสอร์ท ปรับลดพนักงานเหลือ 145 คนจาก 380 คน เงินเดือนลดลง 50% นอกจากนี้ยังนำเมล็ดพันธุ์ไปให้พนักงานปลูกผักที่ห้องพัก และเอามาทำอาหารที่ครัวโรงแรม สอนให้ทุกคนรู้จักเศรษฐกิจพอเพียง ตอนนี้เริ่มขยายไปเลี้ยงเป็ด เลี้ยงไก่เพิ่มอีกด้วย

2.2 การปิดพื้นที่หรือหยุดให้บริการบางส่วนชั่วคราวเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน ตัวอย่าง โรงแรมและรีสอร์ทเครือเซ็นโซ่ เปิดบริการปกติ 1 แห่งและปิดบริการโรงแรม 3 แห่ง โรงแรมเอเชียชะอำ เปิดห้องตามจำนวนของลูกค้าที่เข้าพัก โรงแรมป่าตองรีสอร์ท เปิดให้บริการ 50%

3. การนำเทคโนโลยีมาช่วยในธุรกิจมากขึ้น เช่น ใช้วิธีการขายผ่านหน้าเพจเฟซบุ๊ก เว็บไซต์นายท้าว หรือแม้แต่แพลตฟอร์มขายของออนไลน์ เช่น Lazada, Shopee เป็นต้น ตัวอย่าง โรงแรมไบหยก ให้

พนักงานทำกราฟิกและระบบไอที ให้ปรับเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ให้สวยงาม ค้นหาจองง่ายใน Google /Online booking engine ระบบจองห้องพักออนไลน์บนเว็บไซต์โรงแรม อีเมลแจ้งเตือนลูกค้าอัตโนมัติเมื่อทำการจองห้องพัก ระบบจัดการช่องทางขายห้องพักอัจฉริยะ อัปเดตข้อมูลการขายในทุกช่องทางแบบ real-time ทั้งเว็บ, OTA และโซเชียลมีเดีย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

นอกเหนือจากตัวอย่างแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิดที่ผ่านมา ที่ได้นำเสนอไปข้างต้นแล้ว ผู้เขียนขอเสนอแนวทางเพิ่มเติมดังนี้

1. โรงแรมควรเน้นมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเป็นพิเศษ โดยสื่อสารให้ลูกค้าทราบถึงกิจกรรมและมาตรการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า เช่น เข้าร่วมโครงการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Safety & Health Administration: SHA) นอกจากนี้โรงแรมควรปรับหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานให้เป็นวิถีปกติใหม่ เช่น การแนะนำวิธีการดูแลสุขอนามัยเพื่อความปลอดภัยในระหว่างการใช้บริการในโรงแรมกับแขกผู้เข้าพัก การแนะนำสถานที่ท่องเที่ยว ร้านค้า ที่ดำเนินการตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้อย่างมีมาตรฐาน การจัดทำแนวปฏิบัติคู่มือการให้บริการตามวิถีปกติใหม่สำหรับพนักงาน จะสร้างความมั่นใจด้านสุขอนามัยให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ ช่วยเพิ่มรายได้ให้กับโรงแรม

2. การสร้างรายได้จากส่วนบริการอื่นๆ ในโรงแรม โดยเน้นที่งานบริการส่วนหน้า (front of the house) หรือศูนย์กำไรของโรงแรม เนื่องจากนำรายได้หลักเข้ามาให้กับโรงแรม เช่น นอกจากจะมีบริการอาหารแบบเดลิเวอรี่ดังที่กล่าวมาแล้วควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสมัครสมาชิกสปาและฟิตเนสภายในโรงแรมได้ เป็นการชดเชยรายได้โดยการนำทรัพย์สินที่มีในโรงแรมมาสร้างรายได้ให้กับกิจการ หรือการปรับเปลี่ยนโรงแรมให้เป็นที่น่าสนใจมากขึ้น เช่น ตกแต่งโรงแรม หรือบริเวณริมทะเลของโรงแรมเป็นจุดให้ลูกค้ามาเช็คอินและถ่ายรูป เพื่อสร้างจุดขายที่เป็นเอกลักษณ์ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตปกติใหม่ (new normal) อันจะเพิ่มรายได้ให้กับโรงแรมได้

3. การลดค่าห้องพักหรือลดค่าอาหาร เสนอว่าโรงแรมสามารถลดต้นทุนอาหารได้ดังนี้ (1) วิเคราะห์จุดคุ้มทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะซื้อวัตถุดิบสำเร็จรูปพร้อมปรุงหรือ ผลิตเอง (2) เปรียบเทียบราคาวัตถุดิบจากร้านค้าอย่างน้อย 2-3 ร้าน (3) ตีอรรถราคากับผู้จำหน่ายสินค้าก่อนการยืนยันการจัดซื้อ (4) การจัดซื้อวัตถุดิบหลายๆอย่างเพื่อใช้ส่วนลดที่ร้านค้าเสนอให้ (5) กรณีวัตถุดิบในตลาดมีการปรับราคาเพิ่มขึ้นให้พิจารณาวัตถุดิบอื่นเพื่อทดแทน (6) การปรับลดมาตรฐานคุณภาพวัตถุดิบตามความจำเป็น (7) การพิจารณาการชำระค่าวัตถุดิบด้วยเงินสดและได้รับส่วนลด (8) การปรับเปลี่ยนหรือปรับลดลักษณะขนาด วัสดุของบรรจุภัณฑ์ให้มีความเหมาะสม และ (9) กำหนดนโยบายการจัดซื้อวัตถุดิบร่วมกันแบบรวมศูนย์ สำหรับโรงแรมใน

เครือข่ายกันเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคา และบริหารจัดการวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพตามความจำเป็นของการใช้งาน ทั้งหมดที่กล่าวมาจะช่วยลดต้นทุนด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ และลดปัญหาวัตถุดิบค้างสต็อกให้กับโรงแรมได้

4. การชะลอ ปรับลดหรือตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง เช่น ของใช้หรือของตกแต่ง หนังสือพิมพ์ หรือใบปลิวต่างๆ สิ่งไหนที่ไม่จำเป็นก็ให้ตัดออก ทำให้โรงแรมประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ได้เพื่อเปลี่ยนเป็นค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาความสะอาด เช่น ชีอน้ำยาฆ่าเชื้อ แอลกอฮอล์ล้างมือ เป็นต้น ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนค่าใช้จ่ายที่จำเป็นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

5. เน้นเทคโนโลยีและความคิดเชิงนวัตกรรม เมื่อแรงงานคนมีจำนวนน้อยลง โรงแรมจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยในงานมากขึ้น การใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าด้านดิจิทัลในการวางรากฐานเพื่อรองรับการฟื้นตัวของธุรกิจโรงแรมภายหลังโควิด มุ่งเน้นการปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัยและง่ายต่อการปฏิบัติ รวมถึงยังให้ความสำคัญกับการแสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาเพิ่มมูลค่าของสินค้าและยังสามารถใช้นวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้ โดยที่การตลาดต้องหันกลับมาทบทวนแผนการตลาดเนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคได้เปลี่ยนไป เช่น ทำการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล สื่อโซเชียลมีเดียได้แก่ เฟซบุ๊ก, อินสตาแกรม, ไลน์, ดิจิตอล หรือแพลตฟอร์มออนไลน์อื่นๆ หรือการต่อยอดการพัฒนากลยุทธ์ออนไลน์ เช่น มีการอัพเกรดระบบอี-คอมเมิร์ซ รวมถึงเว็บไซต์และแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ มากขึ้น การใช้ข้อมูล **Big Data** ในการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า เช่น จัดโปรโมชั่นให้เด็กพักฟรี และโปรโมชั่นสำหรับการเที่ยวในวันธรรมดา เป็นต้น ตลอดจนการชำระเงินผ่านแอปพลิเคชันและแพลตฟอร์มต่างๆ เพื่อลดการสัมผัส และระบบการเช็คอินออนไลน์ เพื่อเลี่ยงการติดต่อกับพนักงานและผู้ให้บริการร่วม หรือการนำบาร์โค้ด คิวอาร์โค้ด มาใช้ในการสั่งอาหาร เป็นต้น ดังนั้น การนำเทคโนโลยีและความคิดเชิงนวัตกรรมมาช่วยในงานโรงแรม จะช่วยลดต้นทุนการบริหารจัดการและเพิ่มช่องทางการตลาดและการสื่อสารเพื่อกระตุ้นการตัดสินใจในการเลือกใช้บริการ

6. เจรจากับสถาบันการเงิน สำหรับโรงแรมที่กู้เงินจากสถาบันการเงินต่างๆ สามารถเข้าไปเจรจาและปรึกษากับสถาบันการเงินนั้นๆ เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการจัดการหนี้สิน ช่วยให้โรงแรมลดต้นทุนเรื่องดอกเบี้ยจ่ายได้มากขึ้น

สรุป

จากความรู้ข้างต้นที่กล่าวมา เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ที่กำลังเผชิญอยู่ เป็นความท้าทายใหม่ที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจะได้หันกลับมาทบทวนกลยุทธ์ต่างๆ เพราะโมเดลของการบริหารธุรกิจโรงแรมที่ใช้อยู่เดิมไม่เหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบันแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้และเข้าใจในลักษณะธุรกิจโรงแรม ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวมากขึ้น คิดให้ต่างจากโรงแรมอื่นๆ และ

ราคาไม่แพง รู้จักใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการ ต้องควบคุมในเรื่องต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อยที่สุด เพื่อประคองตัวรอวันนักท่องเที่ยวต่างชาติฟื้นตัว หันมาทำตลาดกับนักท่องเที่ยวภายในประเทศมากขึ้น พิจารณาการบริหารจัดการรายได้เพื่อทำให้มีรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการ และกำหนดราคาได้อย่างเหมาะสมกับกำลังซื้อของลูกค้าในสถานการณ์แต่ละช่วงเวลา การบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายจะทำให้ธุรกิจขาดทุนน้อยลงและมีกำไรมากขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ เน้นการให้ความสำคัญของต้นทุนวัตถุดิบโดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์รายการอาหาร (menu sales analysis) เพื่อประกอบการพิจารณาปรับลดรายการอาหารที่มียอดขายน้อย หลักการคือ หากรายการอาหารใดมีความสามารถในการทำกำไรน้อยและไม่เป็นที่นิยมของลูกค้า ให้ตัดรายการอาหารนั้นออกเพื่อเป็นการลดการจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อรอขาย แต่หากรายการอาหารใดมีความสามารถในการทำกำไรสูงและเป็นที่นิยมของลูกค้า ให้คงรายการอาหารนั้นไว้ และหากรายการอาหารใดมีความสามารถในการทำกำไรสูงแต่ไม่เป็นที่นิยมของลูกค้า ให้ทำการส่งเสริมการขายผ่านช่องทางดิจิทัลในรูปแบบต่างๆ ที่ทันสมัยมากขึ้น ในส่วนของต้นทุนด้านบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการกำลังคน เนื่องจากคนเป็นต้นทุนที่สูงสำหรับธุรกิจโรงแรม การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในงานโรงแรมดังนั้นคนทำงานต้องมีคุณภาพมากขึ้น พนักงานต้องปรับตัวโดยการเพิ่มภาระงาน บทบาทและหน้าที่อื่นนอกเหนือจากภาระงานหลักให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของโรงแรม การลดรอบเวลาการทำงานในช่วงที่มีแขกเข้ามาใช้บริการน้อย โดยการนำข้อมูลจากยอดขายได้ ณ การขายในช่วงเวลานั้นๆ มาประกอบการพิจารณา การเลือกปิดบริเวณให้บริการบางส่วนของโรงแรมเพื่อลดต้นทุนด้านแรงงานและค่าสาธารณูปโภค นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรเข้าร่วมโครงการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Safety & Health Administration: SHA) กับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้รับบริการ ในระยะยาวยังเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตการให้บริการเพื่อสอดคล้องกับวิถีปกติใหม่ (New Normal) มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- จิตรลดา พันธุ์พาสกุลและวรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล. (2562). การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย : การทบทวนวรรณกรรม. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2563. แหล่งที่มา: [file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/231171-Article%20Text-778355-1-10-20191224%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/231171-Article%20Text-778355-1-10-20191224%20(3).pdf)
- ชัยนันต์ ไชยเสน. (2559). ประเด็นความท้าทายและแนวทางการประสบความสำเร็จในการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มในธุรกิจโรงแรม. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 27 ตุลาคม 2563. แหล่งที่มา: <file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/74095-Article%20Text-176008-1-10-2017.pdf>

- นภาพร หงษ์ภักดี. (2563). *การบัญชีและการเงินสำหรับธุรกิจโรงแรม*. อุบลราชธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
อุบลราชธานี
- นันทพัทธ์ กมลพลพัฒน์. (2563). โอกาสของธุรกิจโรงแรมหลังวิกฤต COVID-19. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 29
กันยายน 2563.แหล่งที่มา: <https://techsauce.co/tech-and-biz/hotel-opportunities-covid19>
- บารมี สุทธิพรพรไพศาลกุล. (2561). *เอกสารการบรรยายการบัญชีโรงแรม*. 19 กุมภาพันธ์ 2564.
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
- ภัทรชัย ทวีวงศ์. (2564). พิชโควิดกระทบธุรกิจโรงแรม ปรับตัวปล่อยเช่ารายเดือน. กรุงเทพฯธุรกิจ. *ออนไลน์*.
สืบค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2564. แหล่งที่มา: <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/918630>
- Bell, D. (2002). *Food & Beverage Cost Control – Course Packet*. Department of Reprographic
Services, University of Nevada, Las Vegas, NV.