

กลยุทธ์การปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ
สถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องถิ่น (ALQ) ในจังหวัดภูเก็ต



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ADAPTATION STRATEGIES TO COVID-19 SITUATION OF HOTEL ENTREPRENEURS TO
PARTICIPATE IN THE ALTERNATIVE LOCAL QUARANTINE (ALQ) PROGRAM IN PHUKET



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

Development

Department of Housing

FACULTY OF ARCHITECTURE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของ
	ผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการสถานกักกันโรค
	แห่งรัฐทางเลือกระดับท้องถิ่น (ALQ) ในจังหวัดภูเก็ต
โดย	น.ส.มารีษา กุลพัฒนโสภณ
สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตร์มหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะจฤดี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีวรรณ เต๋นไพบูลย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญยี่ง คงอาษาภัทร)

6370044725 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORD: Adaptation Strategies, ALQ, COVID-19, Hotel, Phuket

Marisa Kullapattanasopon : ADAPTATION STRATEGIES TO COVID-19 SITUATION OF HOTEL ENTREPRENEURS TO PARTICIPATE IN THE ALTERNATIVE LOCAL QUARANTINE (ALQ) PROGRAM IN PHUKET. Advisor: Asst. Prof. BUSSARA POVATONG, Ph.D.

Phuket is one of the provinces in Southern Thailand where the main income derives from tourism businesses and the province has been heavily affected by Covid-19 pandemic. Therefore, Alternative Local Quarantine (ALQ) was introduced as one of the adaptation strategies for hotels in Phuket. The study investigates the adaptation strategies of 28 ALQ hotels in Phuket. The conceptual framework included collecting data from hotel website and online travel agent during January - December 2021. Moreover, in-depth interviews with 4 hotel entrepreneurs who participated were analyzed by keywords for summarizing the lessons learned to compare the strategies for recovery.

The result of the study demonstrated that 1) the main reason hotels participated in ALQ was to generate income, increase business opportunities and revive local business; 2) most ALQ participating hotels in Phuket were located close to the beach and met all the quarantine rules and requirements; 3) three adaptation strategies adopted by the case study hotels included: (1) marketing planning to increase the income for the business by joining the ALQ program, running hybrid hotel models and suitable marketing strategies adopted during the crisis and according to the governmental policies which changed the targeted customers and decreased room prices by 29.5% (chain hotels decreased by 44%, independent hotels decreased by 15%); (2) financial management to reduce expenses: ALQ hotels in Phuket were temporarily closed at a proportion of 26.5% (chain hotels by 26%, independent hotels by 16%) and cost management (headcount freeze); and (3) physical modification of hotel to fit the ALQ Program: distinct areas separation between quarantine and general service zones, rerouting circulation and cleaning and disinfecting. There were three period of adaptation strategies to the Covid-19 situation of hotel entrepreneurs to participate in the ALQ hotels in Phuket which were (1) short term: enhancing business liquidity in crisis, and (2) middle term: flexibility strategic and long term: new business model.

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



Field of Study: Housing and Real Estate Development

Student's Signature

Academic Year: 2021

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ไม่อาจสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี หากปราศจากความทุ่มเท และ เอาใจใส่ จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่เคารพรัก ท่าน ผศ.ดร.บุษรา โปวาทอง ผู้สร้างกำลังใจและแรงกระตุ้นให้ข้าพเจ้ามีแรงใจในการทำวิทยานิพนธ์ อีกทั้งเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางในการดำเนินชีวิตทั้งในและนอกห้องเรียน ตั้งแต่ต้นจนจบการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณท่านคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ทั้ง รศ.ดร. ฉวีวรรณ เด่นไพบูลย์ , อ.ดร. ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์ และ ผศ.ดร. บุญยิ่ง คงอาชาภัทร ที่กรุณาให้เกียรติมาเป็นกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ของข้าพเจ้า รวมถึงให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ประกอบการโรงแรมการศึกษา ทั้ง 4 แห่ง ที่มอบความกรุณาให้ข้าพเจ้าทำการสัมภาษณ์และนำข้อมูลอันเป็นประโยชน์ มาต่อยอดการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ประจำภาควิชาเคหการทุกท่าน ผู้คอยอบรมให้ความรู้ และคำแนะนำ ในด้านธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ตลอดการศึกษาที่ผ่านมา รวมถึงพี่พร คุณ ทานตะวัน กิจทวี เจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ผู้คอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกมาตลอด

ขอบคุณเพื่อน ๆ ในรุ่น C33 และมิตรภาพดี ๆ จากเพื่อนนอกห้องเรียนทุกคน คอยให้การสนับสนุน คำปรึกษาและเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา

และสุดท้ายนี้ข้าพเจ้าขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รัก ผู้คอยสนับสนุน มอบความรัก และเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา ในทุกช่วงเวลาของชีวิตข้าพเจ้า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

มาริษา กุลพัฒนโสภณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	1
สารบัญรูปภาพ.....	5
บทที่ 1 บทนำ	8
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	8
1.2 คำถามในงานวิจัย	10
1.3 วัตถุประสงค์	11
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	11
1.5 ขอบเขตในงานวิจัย	11
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis and Crisis Management).....	13
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับโรงแรม	15
2.3 พื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐ (Stage Quarantine).....	20
2.4 งานวิจัยเกี่ยวข้อง	21
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	24
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	24

3.2 การคัดเลือกกรณีศึกษา	25
3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	27
3.4 การรวบรวมข้อมูล.....	27
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	29
3.6 ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	29
3.7 แผนการดำเนินงานวิจัย	30
บทที่ 4 สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 และการปรับตัวของโรงแรม ALQ ในจังหวัด ภูเก็ต.....	31
4.1 สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ในจังหวัดภูเก็ตและมาตรการในการรับมือ ...	31
4.2 การปรับตัวของโรงแรมบริหารระบบเครือข่าย (Chain system) ที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัด ภูเก็ต	37
4.3 การปรับตัวของโรงแรมบริหารระบบอิสระ (Independent system) ที่เข้าร่วม ALQ ใน จังหวัดภูเก็ต	46
4.4 สรุปเปรียบเทียบการปรับตัวต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ของโรงแรม ALQ ใน จังหวัดภูเก็ต	55
บทที่ 5 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต.....	61
5.1 การบริหารโรงแรมรูปแบบเครือข่าย 2 กรณีศึกษา.....	61
5.2 การบริหารโรงแรมรูปแบบอิสระ 2 กรณีศึกษา.....	77
5.3 สรุปเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา.....	92
บทที่ 6 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	99
6.1 ผลสรุปของงานวิจัย.....	99
6.2 อภิปรายผลการศึกษา	114
6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ.....	116
6.4 ข้อเสนอแนะ	118
6.5 ข้อเสนอแนะของงานวิจัยในครั้งต่อไป	122

ภาคผนวก.....	123
บรรณานุกรม.....	152
ประวัติผู้เขียน.....	154



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 : เปรียบเทียบวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยภายในประเทศ	21
ตารางที่ 2 : เปรียบเทียบวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยต่างประเทศ.....	22
ตารางที่ 3 : โรงแรมบริหารเครือข่ายที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต 13 แห่ง.....	25
ตารางที่ 4 : โรงแรมบริหารแบบอิสระที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต 15 แห่ง.....	26
ตารางที่ 5 : แผนการดำเนินงานวิจัย	30
ตารางที่ 6 : จำนวนยอดผู้ติดเชื้อและผู้เสียชีวิตสะสม พ.ศ.2564.....	33
ตารางที่ 7 : จำนวนของมาตรการและประกาศคำสั่งจังหวัดภูเก็ตแต่ละประเภท พ.ศ.2564.....	33
ตารางที่ 8 : ผลกระทบของโควิด-19 ที่มีผลต่อผู้ประกอบการโรงแรม จากบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ท่าน	35
ตารางที่ 9 : ข้อดีและข้อจำกัดจากการเข้าร่วม ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมในภูเก็ต จากบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	36
ตารางที่ 10 : ข้อมูลทั่วไปและทำเลที่ตั้งของโรงแรม ALQ รูปแบบการบริหารแบบเครือข่าย (Chain hotels) 13 แห่ง	37
ตารางที่ 11 : เปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างก่อนเข้าร่วมและเมื่อเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมรูปแบบการบริหารแบบเครือข่าย.....	38
ตารางที่ 12 : การเปลี่ยนแปลงระดับราคาของโรงแรม ALQ รูปแบบการบริหารเครือข่าย	42
ตารางที่ 13 : ข้อมูลทั่วไปและทำเลที่ตั้งของโรงแรม ALQ รูปแบบการบริหารแบบอิสระ (Independent hotels) 15 แห่ง	46
ตารางที่ 14 : เปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างก่อนเข้าร่วมและเมื่อเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมรูปแบบการบริหารแบบอิสระ	47
ตารางที่ 15 : การเปลี่ยนแปลงระดับราคาของโรงแรม ALQ รูปแบบการบริหารอิสระ.....	51
ตารางที่ 16 : สรุปผลการศึกษาตัวแปรของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต 28 แห่ง ช่วงมกราคม – ธันวาคม 2564.....	55
ตารางที่ 17 : บทบาทที่สำคัญของชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19.....	58

ตารางที่ 18 : ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	59
ตารางที่ 19 : ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม จากการเก็บบทสัมภาษณ์ออนไลน์ของผู้เชี่ยวชาญ.....	60
ตารางที่ 20 : ตารางเปรียบเทียบลักษณะทางกายภาพ.....	64
ตารางที่ 21 : ตารางเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วม ALQ	65
ตารางที่ 22 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงาน.....	67
ตารางที่ 23 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านกายภาพ	68
ตารางที่ 24 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการตลาด.....	70
ตารางที่ 25 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการเงิน	71
ตารางที่ 26 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	71
ตารางที่ 27 : ตารางเปรียบเทียบด้านกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน ในช่วงการแพร่ระบาด.....	72
ตารางที่ 28 : ตารางเปรียบเทียบข้อคิดเห็นต่อมาตรการและนโยบายที่เกี่ยวข้องของภาครัฐ.....	74
ตารางที่ 29 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินงานในอนาคต	75
ตารางที่ 30 : ตารางเปรียบเทียบลักษณะทางกายภาพ.....	79
ตารางที่ 31 : ตารางเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วม ALQ	80
ตารางที่ 32 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงาน.....	83
ตารางที่ 33 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านกายภาพ	83
ตารางที่ 34 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการตลาด.....	85
ตารางที่ 35 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการเงิน	86
ตารางที่ 36 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	87
ตารางที่ 37 : ตารางเปรียบเทียบด้านกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน ในช่วงการแพร่ระบาด.....	88
ตารางที่ 38 : ตารางเปรียบเทียบข้อคิดเห็นต่อมาตรการและนโยบายที่เกี่ยวข้องของภาครัฐ.....	90

ตารางที่ 39 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินงานในอนาคต	91
ตารางที่ 40 : ตารางเปรียบเทียบด้านแนวคิดและปัจจัยของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อการเข้าร่วม ALQ.....	92
ตารางที่ 41 : ตารางเปรียบเทียบลักษณะทางกายภาพและการดำเนินงาน	93
ตารางที่ 42 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการดำเนินงานของโรงแรมกรณีศึกษา	94
ตารางที่ 43 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรมกรณีศึกษา.....	94
ตารางที่ 44 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการตลาดของโรงแรมกรณีศึกษา	95
ตารางที่ 45 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการเงินของโรงแรมกรณีศึกษา.....	96
ตารางที่ 46 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม กรณีศึกษา.....	96
ตารางที่ 47 : ตารางเปรียบเทียบผลจากการเข้าร่วม ALQ.....	97
ตารางที่ 48 : ตารางเปรียบเทียบผลจากการเข้าร่วม ALQ.....	98
ตารางที่ 49 : ผลการศึกษาด้านทำเลที่ตั้งของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง ในช่วงก่อน เข้าร่วม ALQ.....	101
ตารางที่ 50 ผลการศึกษาด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง ในช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ.....	101
ตารางที่ 51 : ผลการศึกษาด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง เมื่อเข้าร่วม ALQ.....	103
ตารางที่ 52 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยวันปิดตัวชั่วคราว ระดับราคาห้องพักและอัตราการเข้าพัก ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม 2564	107
ตารางที่ 53 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวก่อนเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมกรณีศึกษา ระหว่าง โรงแรมบริหารเครือข่ายและอิสระ.....	108
ตารางที่ 54 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวเมื่อเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมกรณีศึกษา ระหว่าง โรงแรมบริหารเครือข่ายและอิสระ.....	109
ตารางที่ 55 : ผลกระทบและกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต จากโรงแรม กรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง.....	111

ตารางที่ 56 : กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19 ในเขตพื้นที่การท่องเที่ยว.....	119
---	-----



สารบัญรูปภาพ

รูปที่ 1 : Thailand 2021 Annual Research.....	8
รูปที่ 2 : สถิติจำนวนและรายได้ของนักท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2558 ถึง 2563	9
รูปที่ 3 : สถิติจำนวนและรายได้ของนักท่องเที่ยวต่างชาติในจังหวัดภูเก็ต ในปี พ.ศ. 2558 ถึง 2563	9
รูปที่ 4 : กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	24
รูปที่ 5 : การคัดเลือกกรณีศึกษา	26
รูปที่ 6 : ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	27
รูปที่ 7 : ตัวอย่างการจัดเก็บข้อมูลด้านมาตรการและนโยบายของจังหวัดที่เกิดขึ้นในช่วงมกราคม - ธันวาคม 2564	28
รูปที่ 8 : ตัวอย่างการจัดเก็บข้อมูลของระดับราคาห้องพักในช่วงมกราคม - ธันวาคม 2564	28
รูปที่ 9 : เปรียบเทียบอัตราการเข้าพักของจังหวัดภูเก็ต และรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ ในปี พ.ศ. 2563-2564	32
รูปที่ 10 : แสดงจำนวนของยอดผู้ติดเชื้อสะสม ยอดผู้เสียชีวิตและจำนวนประกาศคำสั่งจังหวัดภูเก็ต ในปี พ.ศ. 2563-2564	32
รูปที่ 11 : ทำเลที่ตั้งของโรงแรมบริหารระบบเครือข่าย (Chain system) ที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต. 37	
รูปที่ 12 : ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว ในแต่ละพื้นที่ของโรงแรมบริหารเครือข่าย ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. 2564	39
รูปที่ 13 : ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมบริหารเครือข่าย ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. 2564	40
รูปที่ 14 : ราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมบริหารเครือข่ายที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต	41
รูปที่ 15 : ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรม ALQ รูปแบบการบริหารเครือข่ายทั้ง 3 ประเภท....	42
รูปที่ 16 : ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของโรงแรมเปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลงในช่วงวิกฤต	43
รูปที่ 17 : ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักของโรงแรมเปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลงในช่วงวิกฤต	44

รูปที่ 18 : ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ เปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลง	44
รูปที่ 19 : ความสัมพันธ์ระหว่างระดับดาว เปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลง ...	45
รูปที่ 20 : ทำเลที่ตั้งของโรงแรมบริหารระบบอิสระ (Independent system) ที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต	46
รูปที่ 21 : ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว ในแต่ละพื้นที่ของโรงแรมบริหารอิสระ ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. 2564	48
รูปที่ 22 : ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมบริหารเครือข่าย ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. 2564	49
รูปที่ 23 : ราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมบริหารอิสระที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต	50
รูปที่ 24 : ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรม ALQ รูปแบบการบริหารอิสระทั้ง 3 ประเภท	51
รูปที่ 25 : ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของโรงแรมเปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลง ในช่วงวิกฤต	52
รูปที่ 26 : ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักของโรงแรมเปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลงในช่วงวิกฤต	53
รูปที่ 27 : ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ เปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลง	54
รูปที่ 28 : ความสัมพันธ์ระหว่างระดับดาว เปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลง ...	54
รูปที่ 29 : เปรียบเทียบร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวระหว่างโรงแรมบริหารเครือข่ายและอิสระที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต.....	56
รูปที่ 30 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยห้องพักที่ขายได้ของสถานพักแรม ทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่าง	57
รูปที่ 31 : ที่ตั้ง โรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต	61
รูปที่ 32 : ลักษณะกายภาพ (นอก) ของโรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต	62
รูปที่ 33 : ตัวอย่างห้องพักประเภท บันยันพูลวิลล่า.....	62
รูปที่ 34 : ที่ตั้ง โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต.....	63
รูปที่ 35 : ลักษณะกายภาพ (นอก) ของโรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต.....	63

รูปที่ 36 : ตัวอย่างห้องพักประเภท Deluxe.....	63
รูปที่ 37 : บริเวณห้องพัก ALQ ของโรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต.....	68
รูปที่ 38 : บริเวณห้องพัก ALQ ของโรงแรมดุสิตธานี ลาภูน่า ภูเก็ต	69
รูปที่ 39 : ที่ตั้ง โรงแรมเมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า	77
รูปที่ 40 : ลักษณะกายภาพ (นอก) ของโรงแรมเมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า	77
รูปที่ 41 : ตัวอย่างห้องพัก ประเภท Deluxe pool view.....	78
รูปที่ 42 : ที่ตั้ง โรงแรมศรีพินา ภูเก็ต.....	78
รูปที่ 43 : ลักษณะกายภาพ (นอก) ของศรีพินา ภูเก็ต.....	78
รูปที่ 0.36 : ตัวอย่างห้องพัก ประเภท Pool Suite.....	79
รูปที่ 45 : ตัวอย่างห้องพัก ประเภท Pool Suite	79
รูปที่ 46 : บริเวณห้องพัก ALQ ของโรงแรมเมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า.....	84
รูปที่ 47 : บริเวณห้องพัก ALQ ของโรงแรมศรีพินา ภูเก็ต.....	84
รูปที่ 48 : ตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง.....	100
รูปที่ 49 : เปรียบเทียบร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม 2564.....	104
รูปที่ 50 : เปรียบเทียบการปรับลดราคาห้องพัก ของโรงแรม 2 ประเภท โดยแบ่งตามระดับราคา	105
รูปที่ 51 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยวันปิดตัวชั่วคราว ระดับราคาห้องพักและอัตราการเข้าพัก ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม 2564	106
รูปที่ 52 : อัตราการเข้าพักของภูเก็ต ร้อยละการปิดตัวชั่วคราวและการปรับลดราคาห้องพักของ โรงแรม ALQ ในภูเก็ต ช่วงภาวะวิกฤต	111

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

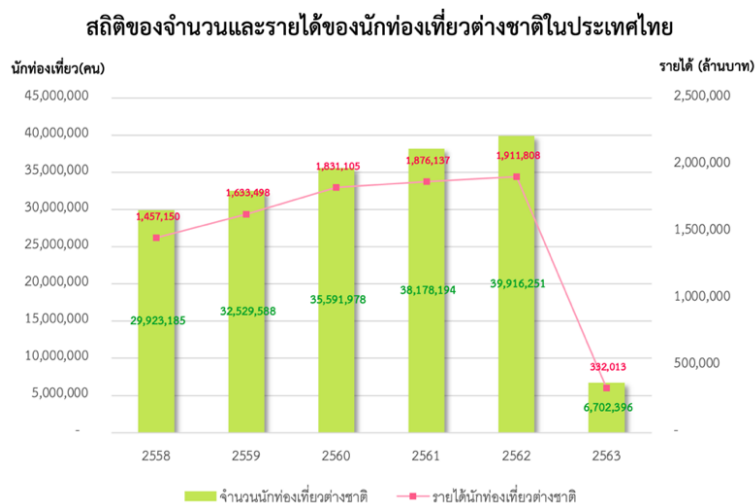
ในช่วงปลายเดือนธันวาคม พ.ศ.2562 ที่ผ่านมา รัฐบาลจีนได้พบการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อระบบทางเดินหายใจของมนุษย์ ซึ่งมีศูนย์กลางในการแพร่ระบาดที่เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ ในประเทศจีน ในเวลาต่อมาได้พบผู้ป่วยยืนยันสะสมในหลายประเทศทั่วโลก โดยในวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ.2562 ทางองค์การอนามัยโลก (WHO) ได้ประกาศอย่างเป็นทางการถึงการแพร่ระบาดของไวรัสชนิดนี้ไปทั่วโลก (Pandemic) และเรียกโรคที่เกิดจากไวรัสชนิดนี้ว่า Coronavirus Disease 19 หรือโควิด 19 ที่ส่งผลให้มีจำนวนผู้ติดเชื้อและผู้เสียชีวิตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดในครั้งนี้ ทำให้รัฐบาลในหลายประเทศทั่วโลกมีมาตรการปิดเมือง (Lockdown) ควบคุมการเดินทางระหว่างประเทศเพื่อลดการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส ส่งผลให้จำนวนของนักท่องเที่ยวทั่วโลกลดลงอย่างเห็นได้ชัด

Thailand Key Data		
2019	2020	
<p>Total contribution of Travel & Tourism to GDP:</p> <p>20.1% of Total Economy Total T&T GDP = THB3,333.2BN (USD106.5BN)</p>	<p>8.4% of Total Economy Total T&T GDP = THB1,305.7BN (USD41.7BN)</p>	<p>-60.8% Change in Travel & Tourism GDP vs -4.3% real economy GDP change</p>
<p>Total contribution of Travel & Tourism to Employment:</p> <p>8,047.2 Jobs (000s) (21.4 % of total employment)</p>	<p>6,830.3 Jobs (000s) (18.1 % of total employment)</p>	<p>Change in jobs:¹ -15.1% -1,216.9 (000s)</p>
<p>Visitor Impact International:</p> <p>THB 1,977.9BN Visitor spend 20.0% of total exports (USD63.2BN)</p>	<p>THB 465.2BN Visitor spend 5.8% of total exports (USD4.9BN)</p>	<p>Change in international visitor spend: -76.5% -USD 48.3 BN</p>
<p>Domestic:</p> <p>THB 854.1BN Visitor spend (USD 27.3BN)</p>	<p>THB 614.9BN Visitor spend (USD 19.6BN)</p>	<p>Change in domestic visitor spend: -28.0% -USD 7.6 BN</p>

รูปที่ 1 : Thailand 2021 Annual Research
ที่มา : World Travel & Tourism Council, พ.ศ.2563

จากข้อมูลสถิติของกรมการท่องเที่ยวและกีฬาของประเทศไทย พบว่าสถานการณ์การท่องเที่ยวไทยในปี พ.ศ. 2563 มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงเหลือเพียง 6 ล้านคน จาก 39.9 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2562 และมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเหลือเพียง 3 แสนล้านบาท จาก 1.91 ล้านล้านบาท (รูปที่ 1) รายได้จากการท่องเที่ยวถือเป็นอีกหนึ่งรายได้หลักของเศรษฐกิจไทย ในปี พ.ศ.2562 นั้น ธุรกิจภาคการท่องเที่ยวสามารถทำรายได้เป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 20.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) โดยเป็นรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติถึงร้อยละ 11.8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) คิดเป็นร้อยละ 70 ของรายได้ของนักท่องเที่ยวทั้งหมด ในขณะที่ พ.ศ.2563 นักท่องเที่ยวต่างชาติไม่สามารถเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวได้ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวและบริการโดยตรง จากข้อมูล Thailand 2021 Annual Research ของ World Travel & Tourism Council, พ.ศ.2563 พบว่าสัดส่วนของรายได้จากการ

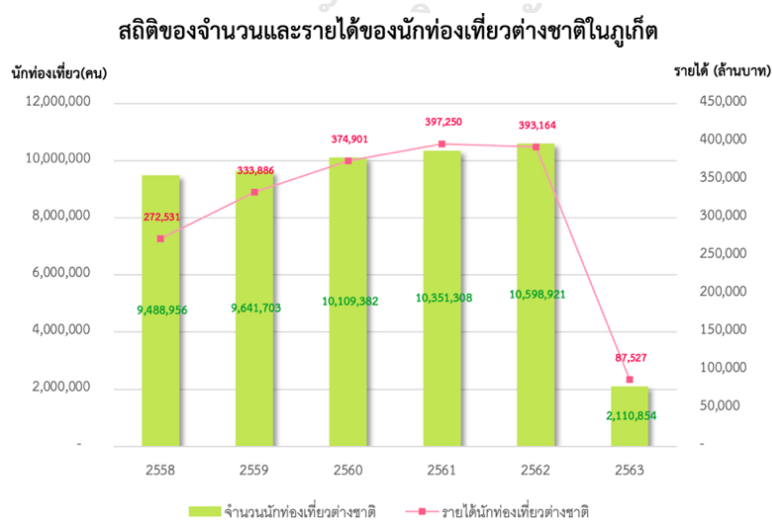
ท่องเที่ยวลดลงเหลือเพียงร้อยละ 8.4 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ ซึ่งหดตัวลดลงจากปี พ.ศ.2562 ถึงร้อยละ 60.8 รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติหดตัวร้อยละ 76.5 เหลือเพียง 465.2 ล้านบาท (รูปที่ 1)



รูปที่ 2 : สถิติจำนวนและรายได้ของนักท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2558 ถึง 2563

ที่มา : ผู้วิจัยทำโดยสรุปข้อมูลจาก เว็บไซต์ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ภูเก็ตถือเป็นอีกหนึ่งจังหวัดที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยจากข้อมูลสถิติจำนวนและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติในจังหวัดภูเก็ต พ.ศ.2558 – 2563 พบว่าทั้งจำนวนและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ มีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนถึงปี พ.ศ.2562 ที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาในจังหวัดสูงขึ้นไปถึง 10.5 ล้านคน และมีรายได้จากนักท่องเที่ยวเกือบ 4 แสนล้านบาท แต่ในปี พ.ศ.2563 พบว่าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงเหลือเพียง 2.1 ล้านคน และมีรายได้เพียง 8.7 หมื่นล้านบาท (รูปที่ 2)



รูปที่ 3 : สถิติจำนวนและรายได้ของนักท่องเที่ยวต่างชาติในจังหวัดภูเก็ต ในปี พ.ศ. 2558 ถึง 2563

ที่มา : ผู้วิจัยทำโดยสรุปข้อมูลจาก เว็บไซต์ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ในช่วงการระบาดระยะแรก จังหวัดภูเก็ตมีมาตรการปิดช่องทางเข้าออกทั้งทางบกและทางน้ำ รวมถึงมาตรการปิดสถานที่เสี่ยงขึ้นในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2563 โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อลดการแพร่ระบาด ต่อมาช่วงการแพร่ระบาดระยะที่ 2 ในวันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ.2563 พบผู้ติดเชื้อรายแรกภายในจังหวัด (หลังจากไม่พบผู้ติดเชื้อรายใหม่เป็นเวลา 210 วัน) ทำให้ภาครัฐมีคำสั่งสกัดกั้น เฝ้าระวัง เพื่อป้องกันขึ้นอีกครั้ง และเริ่มมีการกระจายวัคซีนให้กับประชาชนในจังหวัด โดยเริ่มฉีดให้กับกลุ่มเป้าหมายหลักก่อน ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรทางการแพทย์ เจ้าหน้าที่กลุ่มเสี่ยง อาสาสมัครกู้ภัย และผู้ประกอบการอาชีพเกี่ยวกับการท่องเที่ยว โดยมีเป้าหมายที่จะกระจายวัคซีนให้ได้ถึงร้อยละ 70 ของประชากรในจังหวัดหรือประมาณ 460,000 คน และในระยะที่ 3 ภูเก็ตได้ออกมาตรการเฝ้าระวังป้องกัน ควบคุมการแพร่ระบาด รวมทั้งการปิดสถานที่เสี่ยงอีกครั้ง รวมถึงยกระดับการตรวจคัดกรองการเดินทางเข้าภูเก็ต ในวันที่ 8 เมษายน พ.ศ.2564 และเร่งฉีดวัคซีนให้ประชาชนทั่วไป (เข็มแรก) ในวันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ.2564 เพื่อรองรับการเปิดรับนักท่องเที่ยวในโครงการ Phuket Sandbox ซึ่งเป็นอีกหนึ่งในแผนการฟื้นฟูการท่องเที่ยวของประเทศ ในวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2564 โดยภาครัฐได้กำหนดให้ภูเก็ตเป็นพื้นที่นำร่องของประเทศ ซึ่งจะเปิดให้นักท่องเที่ยวสามารถเดินทางเข้ามาและท่องเที่ยวได้โดยไม่ต้องมีการกักตัว ก่อนได้รับอนุญาตให้เดินทางไปยังพื้นที่อื่น ๆ ในไทย หลังครบ 14 วัน หากตรวจไม่พบเชื้อ

ถึงแม้จะเป็น Phuket Sandbox อย่างในปัจจุบันแล้วก็ตาม แต่ผู้ประกอบการโรงแรมในภูเก็ต ยังคงได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดตั้งแต่ระลอกแรกจนถึงปัจจุบัน ซึ่งในบางโรงแรมมีการปรับตัวไปเป็นสถานกักกันทางเลือก (ALQ) แต่สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อภาคการท่องเที่ยว และจากการเก็บข้อมูลเบื้องต้นของผู้วิจัยพบว่า ภาครัฐได้มีมาตรการในการดูแลและเฝ้าระวังกลุ่มนักท่องเที่ยวและผู้เดินทางมาจากต่างประเทศให้อยู่ในพื้นที่ควบคุมโรค โดยให้นิยามว่า เป็นสถานที่กักกันผู้เดินทางทั้งชาวไทยและต่างชาติที่เข้ามาในราชอาณาจักร โดยใช้สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมหรือสถานกักกันที่รัฐกำหนด เพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรค เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน ณ วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2564 มีธุรกิจโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการสถานกักกันแห่งรัฐ (State Quarantine) 323 แห่ง แบ่งออกเป็น Alternative Stage Quarantine (ASQ) 131 แห่ง Alternative Local Quarantine (ALQ) หรือสถานกักกันผู้เดินทางในพื้นที่ปกครองระดับจังหวัด โดยใช้สถานที่ที่รัฐกำหนดให้เป็นสถานที่กักกัน เพื่อเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคโควิด-19 โดยยินยอมชำระค่าใช้จ่ายเองทั้งหมดระหว่างกักกันตนโดยสมัครใจ ทั้งสิ้น 63 แห่ง และอื่น ๆ อีก 129 แห่ง โดยเป็น ALQ ในภูเก็ต 28 แห่ง

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยเกิดคำถามหลักในงานวิจัยขึ้นว่า ณ สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่เข้าร่วมโครงการ ALQ มีเหตุผลและแนวคิดสำคัญอย่างไรในการนำโรงแรมเข้าร่วมโครงการ ALQ และเมื่อได้เข้าร่วมโครงการดังกล่าวแล้ว ผู้ประกอบการมีการปรับเปลี่ยนโรงแรมอย่างไรบ้าง เพื่อรองรับการเป็นสถานที่กักตัวทางเลือกระดับจังหวัด ผู้ประกอบการพบข้อดี - ข้อเสียหรืออุปสรรคอย่างไรจากการเข้าร่วมเป็นโรงแรม ALQ และผลจากการเข้าร่วม ALQ มีผลดำเนินการอย่างไร

1.2 คำถามในงานวิจัย

- 1) ผู้ประกอบการโรงแรมในภูเก็ตมีเหตุผลและแนวคิดอย่างไรเป็นสำคัญ ในการนำโรงแรมเข้าร่วม ALQ
- 2) โรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ มีการปรับเปลี่ยนลักษณะทางกายภาพอย่างไร
- 3) ผู้ประกอบการมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานและเลือกใช้กลยุทธ์อย่างไรเพื่อรองรับการเป็น ALQ
- 4) ในการเข้าร่วมโครงการ ALQ ผู้ประกอบการพบข้อดี-ข้อเสียหรืออุปสรรคอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วม ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมในภูเก็ต
- 2) เพื่อศึกษาลักษณะทางกายภาพของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต
- 3) เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อรองรับการเป็น ALQ และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงานของโรงแรม
- 4) เพื่อศึกษาผลจากการเข้าร่วม ALQ รวมทั้งอุปสรรคและข้อดี-ข้อเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

สถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องถิ่น (Alternative Local Quarantine : ALQ)

การกักกันผู้เดินทางทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาในพื้นที่ปกครองระดับจังหวัด โดยใช้สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมหรือสถานที่ที่รัฐกำหนดให้เป็นสถานที่กักกัน เพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคโควิด - 19 เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน ตามหลักเกณฑ์แนวทางที่รัฐกำหนด โดยยินยอมชำระค่าใช้จ่ายเองทั้งหมดระหว่างกักกันตนโดยสมัครใจ ทั้งนี้ในงานวิจัย ผู้วิจัยจะใช้คำว่า ALQ แทนคำว่า สถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องถิ่น ตลอดทั้งเล่ม

กลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤต

กระบวนการหรือการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อรองรับการเกิดการเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยไม่มีสัญญาณแจ้งเตือนล่วงหน้า เป็นการเตรียมการและวางแผนล่วงหน้าในการบริหารจัดการเพื่อพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากภัยธรรมชาติหรือภัยที่เกิดจากมนุษย์ และเป็นต้นเหตุให้ธุรกิจหรือองค์กรประสบปัญหาในการดำเนินงาน

1.5 ขอบเขตในงานวิจัย

ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ทั้งหมดในประเทศไทย โดยอ้างอิงข้อมูล ณ วันที่ 22 กันยายน พ.ศ.2564 จากเว็บไซต์ของศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินโควิด-19 (<http://www.hsscovid.com/>) พบว่ามี ALQ ในจังหวัดภูเก็ต 28 โรงแรม ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เริ่มรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ตั้งแต่ มกราคม ถึง ธันวาคม พ.ศ.2564 ซึ่งตรงกับช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ใน ระยะที่ 2 และ ระยะที่ 3

ขอบเขตด้านกรณีศึกษา

ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษากลุ่มธุรกิจโรงแรม ที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ตทั้ง 28 โรงแรม (อ้างอิงข้อมูล ณ วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2564) โดยแบ่งกลุ่มกรณีศึกษาออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน คือ

1. โรงแรมบริหารแบบเครือข่าย (Chain Hotels) 13 โรงแรม
2. โรงแรมบริหารแบบอิสระ (Independent Hotels) 15 โรงแรม

และคัดเลือกกรณีศึกษากลุ่มละ 2 กรณีศึกษา รวมทั้งสิ้น 4 กรณีศึกษา เพื่อศึกษาในเชิงลึกด้านกลยุทธ์การปรับตัวเป็น ALQ

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ALQ รวมทั้ง ศึกษากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อรองรับการเป็น ALQ และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงานของโรงแรม โดยวิเคราะห์ 1) ด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม ได้แก่ การปิดการให้บริการชั่วคราว ลักษณะการดำเนินงานระหว่างช่วงก่อนเกิดและขณะเกิดวิกฤต 2) ด้านการตลาดและการเงิน อาทิ กลุ่มลูกค้าหลักที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การปรับลดระดับของราคาห้องพัก และ 3) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งศึกษาผลจากการเข้าร่วมโครงการ ไม่ว่าจะเป็นอุปสรรคและ ข้อดี-ข้อเสีย จากการเข้าร่วมโครงการ ALQ โดยแสดงผลการศึกษาในช่วง มกราคม ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2564

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มข้อมูลออกเป็นด้านต่าง ๆ ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลจะเริ่มตั้งแต่ เดือน มกราคม ถึง ธันวาคม พ.ศ.2564 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 12 เดือน เก็บข้อมูลสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในทุกวันจันทร์ แบ่งประเภทของข้อมูลในการรวบรวม ดังนี้

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

- (1) ข้อมูลด้านมาตรการ-นโยบายของทางภาครัฐ
เก็บจาก เว็บไซต์ประจำจังหวัดภูเก็ต และ เว็บไซต์สำนักงานสาธารณสุขภูเก็ต
- (2) ข้อมูลจำนวนวันปิดให้บริการชั่วคราวของโรงแรม
เก็บจากเว็บไซต์ Agoda และ Booking.com
- (3) ข้อมูลของระดับราคาห้องพัก
เก็บจากเว็บไซต์ Agoda และ Booking.com
- (4) ข้อมูลจำนวนผู้ติดเชื้อและผู้เสียชีวิตสะสมจากไวรัสโควิด-19 ในจังหวัดภูเก็ต
เก็บจากเว็บไซต์สำนักงานสาธารณสุขภูเก็ต

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ภาคเอกชน - ผู้ประกอบการด้านที่พักอาศัย

สามารถนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัย ใช้ศึกษาและเป็นแนวทางในการรับมือล่วงหน้า รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวและวางแผนการดำเนินธุรกิจในภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส

2) ภาครัฐ

เข้าใจถึงผลกระทบของภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส รวมไปถึงแนวทางและกลยุทธ์ที่เลือกใช้ในการปรับตัวของเหล่าผู้ประกอบการที่พักอาศัย เพื่อช่วยในการพิจารณาการออกนโยบายหรือมาตรการต่าง ๆ ของรัฐให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องในภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส

3) แวดวงวิชาการอสังหาริมทรัพย์

สามารถใช้เป็นชุดข้อมูล ณ ช่วงภาวะวิกฤต การแพร่ระบาดของโรคไวรัสและใช้สำหรับต่อยอดในการศึกษาลักษณะกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักอาศัยที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ค้นพบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะศึกษา เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และประมวลผลการศึกษา โดยจะมีเนื้อหาโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis and Crisis Management)
- 2.2 นิยามและทฤษฎีการแบ่งประเภทโรงแรม
- 2.3 แนวคิดของสถานกักกันแห่งรัฐ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis and Crisis Management)

2.1.1 ภาวะวิกฤต (Crisis)

ความหมายตามพจนานุกรมตามราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง สภาวะที่อยู่ในขั้นล่อแหลมต่ออันตราย เช่น การเมืองอยู่ในขั้นวิกฤติ, มักใช้แก่เวลาหรือเหตุการณ์ เป็น วิกฤติกาล หรือ วิกฤติการณ์, อยู่ในระยะหัวเลี้ยว หัวต่อ เช่น มุมวิกฤติ จุดวิกฤติ หรือหมายถึง สถานการณ์ที่มีปัญหาหลากหลาย ต้องมีการแก้ไขปัญหอย่างรวดเร็วเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่เลวร้ายหรืออันตรายมากยิ่งขึ้น เป็นเหตุการณ์ที่บางสิ่งหรือบางคนถูกระทบโดยสิ่งหนึ่งหรือปัญหาที่มีความร้ายแรง โดยอ้างอิงจากพจนานุกรมของ Longman จากการพิจารณาของผู้วิจัยที่ผ่านการคำนึงถึงบริบทที่ต้องการศึกษาของงานวิจัย จึงได้ให้ความหมายของภาวะวิกฤตว่า เป็นสภาวะเหตุการณ์หรือสถานการณ์ชั่วคราวที่ไม่ได้คาดคิด เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกะทันหัน ก่อให้เกิดความตื่นตระหนก ซึ่งโดยส่วนใหญ่นั้นจะไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรับมือ โดยภาวะวิกฤตนั้นจะส่งให้เกิดผลเสียกับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ และก่อให้เกิดความกดดัน ภัยคุกคาม และส่งผลกระทบต่อกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง เช่น บุคคล องค์กร ตั้งแต่จำนวนเล็กน้อยไปจนถึงคนหมู่มาก และอาจส่งผลกระทบต่อผลกำไรในการทำธุรกิจ

วงจรของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle)

1) ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Precrisis)

ถือเป็นระยะที่เริ่มแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่อาจกลายเป็นภาวะวิกฤตได้ องค์กรสามารถจัดการกับสถานการณ์หรือปัญหานี้ได้โดยไม่ให้ลุกลามและควรมีการจัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตในกรณีที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งในระยะนี้จะประกอบไปด้วย 3 ระยะย่อยด้วยกัน (Coombs W.T.,2010) คือ

1.1) การตรวจหาสัญญาณเตือน (Signal Detection)

ในช่วงนี้องค์กรควรมีการติดตามหรือค้นหาสัญญาณเตือนในภาวะวิกฤต ซึ่งมักเกิดขึ้นก่อนภาวะวิกฤตเป็นส่วนใหญ่และเมื่อมีการค้นพบสัญญาณเตือนแล้ว ทางองค์กรต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขและหลีกเลี่ยงการเกิดภาวะวิกฤต

1.2) สร้างการป้องกัน (Prevention)

องค์กรควรมีการจัดการ 3 ด้านด้วยกัน เพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤต คือ (1) การจัดการกับประเด็นปัญหา (Issue Management) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการลุกลามและขยายเป็นวงกว้าง กลายเป็นภาวะวิกฤตที่สร้างความเสียหายให้กับตัวองค์กรเอง โดยใช้การวิเคราะห์และประชุมหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อค้นหาสาเหตุที่อาจก่อให้เกิดวิกฤตและทำการแก้ไขปัญหา วางแผนการรับมือล่วงหน้า (2) การจัดการความ

เสี่ยง (Risk Management) เป็นการจัดการควบคุมและลดความเสี่ยงภายในองค์กร (3) การบริหารจัดการชื่อเสียง (Reputation Management)

1.3) การเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤต (Crisis Preparation)

ถือเป็นขั้นตอนที่องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดเตรียมเพื่อรองรับกับวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤต จัดตั้งหน่วยงานที่จัดการกับภาวะวิกฤตพร้อมทั้งระบุหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

2) ช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event)

ช่วงที่มีจุดเริ่มต้นของเหตุการณ์ที่มีสัญญาณที่บ่งบอกว่า สถานการณ์ของภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้วและจะจบลงเมื่อมีการพิจารณาแล้วว่าภาวะวิกฤตได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ซึ่งช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตนั้น องค์กรต้องมีการติดตามและประเมินสถานการณ์อยู่เสมอ เพื่อความรอบคอบและเลือกวิธีการจัดการการแก้ไขสถานการณ์ให้มีความเหมาะสม โดยช่วงเกิดภาวะวิกฤตนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1) การรับรู้ถึงภาวะวิกฤต (Crisis Recognition)

ช่วงที่บุคลากรภายในองค์กรนั้น รับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่กำลังเกิดขึ้นและองค์กรเองจำเป็นต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งคอยควบคุมไม่ให้เกิดการขยายความรุนแรงไปเป็นวงกว้าง

2.2) การแก้ไขในภาวะวิกฤต (Crisis Containment)

ช่วงที่องค์กรเข้าไปแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตเพื่อไม่ให้เกิดการลุกลามและสร้างความเสียหายที่อาจส่งผลกระทบต่อเป็นวงกว้าง โดยใช้วิธีการแก้ไขที่เหมาะสมและต้องมีการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความรับผิดชอบและแนวทางในการแก้ไขขององค์กร เพราะการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นเป็นกระบวนการสำคัญที่สามารถช่วยแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยแผนการรับมือกับภาวะวิกฤตที่องค์กรเตรียมไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้นและกลับสู่ภาวะปกติได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3) ช่วงหลังเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Postcrisis)

ช่วงที่ภาวะวิกฤตคลี่คลายลงแล้ว โดยองค์กรควรประเมินผลที่เกิดขึ้นและสิ่งที่ได้เรียนรู้จากวิกฤตการณ์ในครั้งนี้ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการเตรียมความพร้อมกับวิกฤตการณ์ที่อาจขึ้นได้อีกในอนาคต และเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่า ความพยายามในการจัดการกับภาวะวิกฤตขององค์กรได้สร้างความรู้สึกเชิงบวกให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

2.1.2 การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management)

1) การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management)

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

(1) การวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อน ระหว่างและหลังเกิดวิกฤต โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้ เตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับวิกฤต , การจัดการต้นทุนการดำเนินงานระหว่างวิกฤต , การรับความ

ช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น , การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนด้านความปลอดภัย (Niinien, 2013)

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

(3) การวางแผนและกำหนดมาตรการด้านต้นทุนและบุคลากร เนื่องจากผลกระทบจากภาวะวิกฤตที่สำคัญคือ รายได้ที่ลดลงเนื่องจากลูกค้าลดลง โรงแรมจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการควบคุมต้นทุนและจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับวิกฤต อาจเลือกการลดแรงงานและชะลอการรับพนักงาน (Niinien, 2013) ทำงานล่วงเวลาแทนการลดพนักงาน (Robcob, 2010) หรือปิดบริการชั่วคราวเพื่อลดรายจ่าย ปรับลดราคาเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าหรือเปลี่ยนกลุ่มลูกค้า (สุเมธ, 2564; ไปรยา, 2564)

(4) การเลือกใช้มาตรการหรือเครื่องมือในการจัดการกับภาวะวิกฤตที่ต้องคำนึงถึงบริบทที่เหมาะสมกับศักยภาพและลักษณะของโรงแรม อาทิ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กระจายการลงทุน (Diversification) การกำหนดนโยบายราคา (Price Policy) การสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) ส่วนมาตรการการฟื้นฟูหลังภาวะวิกฤต นิยมใช้การโฆษณาและส่งเสริมการขาย เพื่อให้ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องกลับมาใช้บริการอีกครั้ง (Glaesser, 2006)

2) กลยุทธ์ในการจัดการกับภาวะวิกฤต (Crisis Management Strategy)

การจัดการภาวะวิกฤตนั้นได้มีการพัฒนาขึ้นมาจากการบริหารจัดการกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน (Emergency and Disaster Management) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการจัดการกับเหตุการณ์ที่เป็นอันตรายต่อตัวองค์กรหรือสังคม ซึ่งมีกลยุทธ์ในการจัดการเมื่อต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต 3 ประเด็น ดังนี้

(1) การตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

(2) การสื่อสารข้อมูลที่เป็นความจริง

(3) การประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากวิกฤตที่เกิดขึ้น เพื่อการควบคุมและดูแลสถานการณ์ ให้อยู่ในขอบเขตที่สามารถบริหารจัดการได้ รวมถึงไม่ก่อให้เกิดผลกระทบและสร้างความเสียหายให้น้อยที่สุด (Kauffman J. , 1999)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับโรงแรม

2.2.1 นิยามและความหมายของโรงแรม

จากพระราชบัญญัติโรงแรม ในพ.ศ. 2478 ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “โรงแรม” ตามมาตรา 3 ไว้ว่า “โรงแรม หมายความว่า บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว” และในมาตราที่ 25 ได้ระบุว่า “เคหสถานใดใช้บ้านพักดังกล่าวเป็นที่รับบุคคลที่ประสงค์จะพักอยู่อาศัยอยู่ในระยะเวลาอย่างน้อยหนึ่งคืน โดยผู้มีสิทธิให้เข้าพักได้ขายอาหารหรือเครื่องดื่มใด ๆ แก่ผู้มาพักเป็นปกติธุระหรือแก่ประชาชน ไม่ถือว่าเป็นโรงแรมตามความหมายแห่งพระราชบัญญัตินี้”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมายของ “โรงแรม” ไว้ว่า ที่พักเพื่อคนเดินทาง กล่าวคือ เป็นที่พักคนเดินทางเพื่อใช้เป็นที่พักนอนชั่วคราว

พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ.2547 ได้ให้คำจำกัดความของ “โรงแรม” ไว้ว่า สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจ เพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ไม่รวมถึง

- 1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้โดยมิใช่การหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน
- 2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัย โดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น
- 3) สถานที่พักอื่น ๆ ที่ถูกกำหนดในกฎกระทรวง

“ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม” หมายความว่า ผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจโรงแรมตามพระราชบัญญัตินี้

“ผู้จัดการ” หมายความว่า ผู้จัดการโรงแรม ตามพระราชบัญญัตินี้

“ผู้พัก” หมายความว่า คนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดที่ใช้บริการที่พักชั่วคราวของโรงแรม

“ใบอนุญาต” หมายความว่า ใบอนุญาตประกอบธุรกิจโรงแรม

“นายทะเบียน” หมายความว่า ผู้ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งให้เป็นนายทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้

“พนักงานเจ้าหน้าที่” หมายความว่า ผู้ซึ่งนายทะเบียน แต่งตั้งให้ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

2.2.2 การแบ่งประเภทโรงแรมตามหลักเกณฑ์ของการประกอบธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากกฎกระทรวงกำหนดประเภทและหลักเกณฑ์การประกอบธุรกิจโรงแรม พ.ศ.2551 โดยอาศัยอำนาจตามความใน (3) ของบทนิยามคำว่า “โรงแรม” ในมาตรา 4 มาตรา 5 และมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 อันเป็นกฎหมายที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา 29 ประกอบกับมาตรา 33 และมาตรา 43 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยโดยคำแนะนำของคณะกรรมการส่งเสริมและกำกับธุรกิจโรงแรมออกกฎกระทรวงไว้ ได้กำหนดเกณฑ์สถานที่พักที่ไม่เป็นโรงแรมและประเภทของโรงแรมไว้ดังนี้

สถานที่พักที่มีจำนวนห้องพักในอาคารเดียวกันหรือหลายอาคารรวมกันไม่เกินสี่ห้องและมีจำนวนผู้พักรวมกันทั้งหมดไม่เกินยี่สิบคน ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน อันมีลักษณะเป็นการประกอบกิจการเพื่อหารายได้เสริมและได้แจ้งให้นายทะเบียนทราบตามแบบที่รัฐมนตรีกำหนด ไม่เป็นโรงแรมตาม (3) ของบทนิยามคำว่า “โรงแรม” ในมาตรา 4

และได้กำหนดเกณฑ์สำหรับสถานที่พักที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจโรงแรมโดยครอบคลุมประเภทต่าง ๆ ด้วยกัน 4 ประเภท คือ

โรงแรมประเภท 1 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการเฉพาะห้องพัก

โรงแรมประเภท 2 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพักและห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร

โรงแรมประเภท 3 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร และสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการหรือห้องประชุมสัมมนา

โรงแรมประเภท 4 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหาร หรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ และห้องประชุมสัมมนา

2.2.3 การแบ่งประเภทโรงแรมในระดับสากล

Steadmon และ Kasavana (1988) ได้มีการแบ่งประเภทของโรงแรม โดยยึดหลักพื้นฐานในด้านขนาดของโรงแรม เป้าหมายทางการตลาด ระดับของการบริหารและการเป็นสมาชิกขององค์กรในการบริหาร โดยได้กล่าวไว้ในหนังสือ Managing front office operations ดังนี้

1) แบ่งตามขนาดโรงแรม (Hotel Size)

สามารถแบ่งประเภทของโรงแรมได้โดยนับจากจำนวนห้องพัก แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

- ประเภทที่ 1 คือ โรงแรมที่มีห้องพักจำนวนต่ำกว่า 150 ห้อง
- ประเภทที่ 2 คือ โรงแรมที่มีห้องพักระหว่าง 150 – 299 ห้อง
- ประเภทที่ 3 คือ โรงแรมที่มีห้องพักระหว่าง 300 – 599 ห้อง
- ประเภทที่ 4 คือ โรงแรมที่มีห้องพักระหว่าง 600 ห้องขึ้นไป

2) การแบ่งตามเป้าหมายด้านการตลาด (Hotel Target Markets)

(1) โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial Hotels)

มีทำเลที่ตั้งอยู่บริเวณใจกลางเมืองที่ล้อมรอบไปด้วยแหล่งธุรกิจ วัตถุประสงค์หลัก คือ ให้ลูกค้าที่เข้ามาพักชั่วคราวเพื่อติดต่อธุรกิจ โดยนอกจากมีบริการห้องพักแล้ว จะมีห้องประชุม ห้องจัดเลี้ยง ร้านอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของแขกที่เป็นนักธุรกิจ โรงแรมประเภทนี้มักมีบริการศูนย์ธุรกิจ (Business Center) ที่ให้บริการ รวมถึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการพักผ่อน เช่น สระว่ายน้ำ ฟิตเนส เป็นต้น วิธีการหาลูกค้า คือ การให้พนักงานขายเข้าไปติดต่อกับองค์กรธุรกิจเพื่อทำสัญญาให้องค์กรส่งลูกค้าที่เป็นพนักงานของบริษัทหรือลูกค้าเข้ามาใช้บริการโดยมีการตกลงอัตราค่าใช้บริการไว้ล่วงหน้า รวมถึงการให้เครดิตกับองค์กรลูกค้า ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่ผู้ประกอบการนิยมใช้

(2) โรงแรมสนามบิน (Airport Hotels)

โรงแรมประเภทนี้มีกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการสนามบิน มักตั้งอยู่ในพื้นที่สนามบินหรือบริเวณโดยรอบที่สามารถเดินทางเข้าออกสนามบินได้สะดวก กลุ่มลูกค้าหลัก ได้แก่ ผู้โดยสาร พนักงานสายการบิน บริษัททัวร์ และผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับสนามบิน โดยทั่วไปโรงแรมประเภทนี้จะมีรูปแบบการให้บริการเข้าพักในช่วงเวลาที่สั้นกว่าปกติเรียกว่า Day use เช่น การคิดค่าบริการ 2-3 ชั่วโมง ซึ่งการให้บริการรูปแบบดังกล่าวตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการพักผ่อนระหว่างรอเปลี่ยนเครื่องหรือนักท่องเที่ยวที่เดินทางในระยะหลายชั่วโมง

(3) โรงแรมห้องชุด (Suite Hotels)

เป็นโรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้บริการครบถ้วน มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีระดับสูง ห้องพักรส่วนใหญ่ของโรงแรมจะเป็นห้องชุดที่แยกห้องนอนกับห้องรับแขกออกจากกัน โดยบางห้องอาจมีขนาดใหญ่ มีห้องประชุมขนาดเล็กพร้อมเคาน์เตอร์เครื่องดื่มหรือครัวอยู่ภายในห้องพัก สำหรับราคาค่าบริการนั้นค่อนข้างสูง

(4) โรงแรมเน้นแขกพักประจำ (Residential Hotels)

เป็นโรงแรมที่เน้นกลุ่มลูกค้าที่เข้าพักในระยะที่ยาวกว่าลูกค้าโรงแรมทั่ว ๆ ไป ส่วนใหญ่มักอยู่ในย่านธุรกิจหรือแหล่งงาน เมืองไทยนิยมเรียกโรงแรมประเภทนี้ว่า Service Apartment คิดค่าบริการเป็นรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน โรงแรมประเภทนี้นิยมรวมอาหารเช้าไว้ในค่าบริการ อาจมีรถบริการรับส่งไปยังศูนย์การค้าและแหล่งงานไว้ให้บริการอีกด้วย ในห้องพักของโรงแรมส่วนใหญ่มักมีมุมครัว เต้าไมโครเวฟ เต้าไฟฟ้า พร้อมอุปกรณ์เครื่องครัวไว้ให้บริการ ในไทยมีผู้นำในธุรกิจโรงแรมประเภทนี้เข้ามาให้บริการ เช่น กลุ่มเกษมกิจกรุป ที่มีโรงแรมแคนทารีและคามิโอ ที่ศรีราชา เชียงใหม่ อยุธยา และปราจีนบุรี กลุ่มลูกค้าหลักเป็นชาวญี่ปุ่น ส่วน Service Apartment ระดับหรู ได้แก่ โรงแรม CenterPoint ของ Land and Houses นอกจากนี้บางแห่งเน้นผู้เข้าพักประจำบริเวณใกล้เคียงกับโรงพยาบาล เพื่อรองรับญาติของผู้ป่วยและผู้ป่วยระยะพักฟื้นเพื่อความสะดวกในการเดินทางมายังโรงพยาบาลอีกด้วย

(5) โรงแรมรีสอร์ท (Resort Hotels)

เป็นโรงแรมที่ออกแบบสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการพักผ่อน ส่วนใหญ่จะอยู่ในเมืองท่องเที่ยวและในพื้นที่ที่มีทิวทัศน์สวยงาม เช่น ริมทะเล มักเป็นพื้นที่เปิดโล่ง โดยตกแต่งเป็นสระว่ายน้ำ สวน รวมถึงการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับการพักผ่อน สำหรับปัญหาด้านการตลาดของโรงแรมประเภทนี้คือการมีลูกค้าไม่สม่ำเสมอ ในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวโรงแรมรีสอร์ทจึงมักจัดรายการลดราคาเป็นพิเศษเป็นกลยุทธ์เพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาในช่วงนอกฤดูกาล

(6) โรงแรมซึ่งจัดห้องพักและอาหารเช้า (Bed and Breakfast)

ในต่างประเทศอาจเรียกโรงแรมประเภทนี้ว่า Motel หรือ B&B นิยมทำเป็นโรงแรมขนาดเล็กไม่เกิน 100 เตียง ส่วนใหญ่มักเป็นโรงแรมที่เจ้าของและครอบครัวบริหารจัดการ เน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักเดินทางและพนักงานขายที่ต้องขับระหว่างจังหวัด ที่ต้องการห้องพักราคาถูกและปลอดภัย มักตั้งอยู่บริเวณชานเมือง มีสิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างจำกัด ผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่ของไทยที่เข้าสู่ตลาดโรงแรมประเภทนี้ ได้แก่ กลุ่มดิเอราวิ้นกรุป โดยใช้ชื่อโรงแรมว่า Hop inn

(7) โรงแรมคอนโดมิเนียม (Condominium Hotel)

เป็นอาคารชุดที่จดทะเบียนเป็นโรงแรม โดยมีบางส่วนขายกรรมสิทธิ์ หรือสิทธิการเช่าออกไปให้กับผู้ซื้อ และมีบางส่วนที่ผู้พัฒนาโครงการเก็บไว้ให้บริการเป็นโรงแรม โดยผู้บริหารอาจรับห้องของผู้ซื้อมาบริหารการปล่อยเช่าแบบโรงแรมในช่วงที่เจ้าของห้องไม่ได้เข้ามาใช้งาน สำหรับต่างประเทศโรงแรมลักษณะนี้มีการขายกรรมสิทธิ์ร่วมแบบแบ่งปันเวลาใช้ (Time Sharing) โดยโครงการเป็นผู้บริหารและจัดการเวลาในการเข้าใช้ แต่กฎหมายของไทยยังไม่ได้อนุญาตให้มีการขายในลักษณะกรรมสิทธิ์ร่วมแบบ Time Sharing

(8) โรงแรมบ่อนการพนัน (Casino Hotels)

โรงแรมลักษณะนี้นิยมสร้างให้เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ มีห้องพักจำนวนมากและมีห้องจัดเลี้ยงขนาดใหญ่เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาเล่นการพนันในโรงแรม โดยโรงแรมลักษณะนี้นิยมทำการตลาดร่วมกับบ่อนการพนัน เช่น การจัดแพ็คเกจให้ลูกค้าที่เข้ามาเล่นการพนัน ได้สิทธิ์พักฟรีเมื่อแลกชิปในปริมาณที่กำหนดและเป็นชิปที่ไม่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นเงินสดคืนได้ ในลาสเวกัสนิยมจัดรายการอาหารบุฟเฟต์

ในราคาค่อนข้างต่ำ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวโดยอาจยอมรับกำไรต่ำจากรายการค่าอาหาร แต่ได้กำไรจาก
 ป่อนการพนันเข้ามาชดเชย

(9) ศูนย์ประชุม (Conference Centers)

โรงแรมประเภทนี้จะเน้นกลุ่มลูกค้าที่มาจัดประชุมสัมมนาและจัดงานแสดงนิทรรศการ โดยปกติ
 แล้วโรงแรมประเภทนี้จะมีห้องประชุมสัมมนาทั้งขนาดใหญ่และเล็กจำนวนมากไว้ให้บริการอย่างครบวงจร
 กับแขกที่เข้ามาจัดประชุมสัมมนา โดยมีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกคล้ายกับโรงแรมประเภทธุรกิจ โดย
 โรงแรมลักษณะดังกล่าวอาจสร้างศูนย์ประชุมกับที่พักไว้ในอาคารเดียวกันหรือแยกอาคารออกจากกัน
 และแยกการบริหารโรงแรมและศูนย์ประชุมออกจากกัน เช่น โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ ที่ราชประสงค์
 หรือโรงแรมรอยัลคลิฟ พทยา ที่มีทั้งโรงแรมและศูนย์ประชุมขนาดใหญ่ รวมถึงกลุ่มโรงแรมโนโวเทลและ
 โอบิสในเมืองทองธานี ที่สร้างขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการศูนย์ประชุมอิมแพ็ค

3) การแบ่งตามระบบการบริหารจัดการ

(1) โรงแรมบริหารระบบอิสระ (Independents Hotel)

โรงแรมที่ไม่ได้เข้าร่วมกับองค์กรธุรกิจใด ๆ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเครือข่าย
 โรงแรม แพรนไชส์ หรือบริษัทบริหารจัดการในธุรกิจโรงแรม เป็นโรงแรมที่เจ้าของบริหารงานเอง ซึ่งใน
 บางแห่งเป็นลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัวและมักเป็นโรงแรมที่มีเอกลักษณ์ ซึ่งอาจจะเป็น
 เอกลักษณ์ในเรื่องสถานที่ตั้ง การบริการ การออกแบบและการจัดการทรัพย์สิน

(2) โรงแรมบริหารระบบเครือข่าย (Chain Hotel)

การบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มของโรงแรม โดยมีความเป็นเจ้าของและการควบคุม
 การบริหารและการควบคุมดูแลที่อยู่ในระบบเดียวกัน โรงแรมในกลุ่มจะดำเนินการทางธุรกิจโดยใช้ชื่อ
 ประกอบการร่วมกันและอยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง การเติบโตส่วนใหญ่เป็นผล
 จากการขยายกิจการของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จมีความรอบรู้และชำนาญในการบริหารจนเป็นที่รู้จัก
 ในตลาด จึงใช้ชื่อประกอบการเดิมเพื่อแสดงความเป็นกลุ่มก้อนเดียวกัน ที่ยังคงนโยบายและแนวทางการ
 ดำเนินงานเหมือนกัน

4) การแบ่งตามมาตรฐานระดับดาว

การแบ่งตามระดับมาตรฐานของการให้บริการ ซึ่งในสหรัฐอเมริกาเมืองค์ที่จัดการประเมินและ
 ให้คะแนนบริการของโรงแรม เช่น The American Automobile Association (AAA) และ Forbes
 Travel Guide ส่วนอังกฤษ มีหน่วยงานที่ทำการจัดกลุ่มโรงแรม แล้วกำหนด “ดาว” เพื่อเป็นแนวทาง
 สำหรับนักท่องเที่ยวได้เลือกใช้บริการตามที่ต้องการ เช่น Automobile Association (AA) และ Royal
 Automobile Club (RAC) เป็นต้น (Which Editorial team, 2020) โดยแบ่งออกเป็นระดับ 1-5 ดาว
 ตามลักษณะและระดับการให้บริการ

2.3 พื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐ (Stage Quarantine)

เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ยังคงทวีความรุนแรงทั้งภายในและนอกประเทศ ประกอบกับการเดินทางเข้า-ออกนอกราชอาณาจักร ไม่ว่าจะผ่านทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ส่งผลให้รัฐมีความจำเป็นต้องกำหนดมาตรการสำหรับกักกันกลุ่มผู้ที่เดินทางเข้ามาภายในประเทศ ณ สถานที่ตามระยะเวลาที่รัฐกำหนด ทั้งนี้เพื่อดูแลและป้องกันมิให้เกิดการแพร่ระบาดระลอกใหม่ โดยแบ่งประเภทสถานกักกันซึ่งทางราชการกำหนด 4 กลุ่ม ดังนี้

1) State Quarantine สามารถแบ่งออกตามพื้นที่และหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ดังนี้

(1) State Quarantine (SQ.)

การกักกันผู้เดินทางเข้ามาในราชอาณาจักร โดยใช้สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมหรือสถานที่ที่รัฐกำหนดให้เป็นสถานที่กักกันเพื่อการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคโควิด 19 เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน ตามหลักเกณฑ์แนวทางที่รัฐกำหนด

(2) Alternative Stage Quarantine (ASQ.)

การกักกันผู้เดินทางทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติเข้ามาในราชอาณาจักร โดยใช้สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมหรือสถานที่ที่รัฐกำหนดให้เป็นสถานที่กักกัน เพื่อการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคโควิด 19 เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน ตามหลักเกณฑ์แนวทางที่รัฐกำหนด โดยยินยอมชำระค่าใช้จ่ายเองทั้งหมดระหว่างกักกันตนโดยสมัครใจ

(3) Local Quarantine (LQ.)

การกักกันผู้เดินทางเข้ามาในพื้นที่ปกครองระดับ จังหวัด โดยใช้สถานที่ที่รัฐกำหนดให้เป็นสถานที่กักกันเพื่อการเฝ้าระวังป้องกัน และควบคุม โรคโควิด 19 เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน ตามหลักเกณฑ์ที่รัฐกำหนด

(4) Alternative Local Quarantine (ALQ.)

การกักกันผู้เดินทางเข้ามาใน พื้นที่ปกครองระดับจังหวัด โดยใช้สถานที่ที่รัฐกำหนดให้เป็นสถานที่กักกันเพื่อการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคโควิด 19 เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน ตามหลักเกณฑ์แนวทางที่รัฐกำหนด โดยยินยอมชำระค่าใช้จ่ายเองทั้งหมดระหว่างกักกันตนโดยสมัครใจ

2) Organizational Quarantine (OQ)

การกักกันผู้เดินทางที่ดำเนินการโดยองค์กรหรือหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยใช้สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมหรือสถานที่ที่รัฐกำหนดให้เป็นสถานที่กักกันเพื่อการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคโควิด 19 ตามหลักเกณฑ์แนวทางที่รัฐกำหนด โดยองค์กรหรือหน่วยงานนั้นเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการและค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการดำเนินการกักกัน

3) Hospital Quarantine (HQ)

การกักกันผู้เดินทางเข้ามาในราชอาณาจักร โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อเข้ารับการรักษาพยาบาล ซึ่งได้มีการนัดหมายไว้ล่วงหน้า โดยใช้สถานพยาบาลที่รัฐกำหนดให้เป็นสถานที่กักกันเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อโควิด 19 พร้อมกับการรักษาพยาบาล ตามกลุ่มโรค/อาการ/เหตุการณ์ที่นัดหมาย เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน ตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่รัฐกำหนด โดยยินยอมชำระค่าใช้จ่ายเองทั้งหมดระหว่างกักกันตนโดยสมัครใจ ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายในการ รักษาพยาบาลและการกักกันตัวในสถานพยาบาลภาครัฐและภาคเอกชนให้เป็นไปตามสิทธิ์ รวมทั้งให้ชำระส่วนเกินด้วยตนเองโดยสมัครใจ

4) Alternative Hospital Quarantine (AHQ)

การกักกันผู้เดินทางต่างชาติเข้ามาในราชอาณาจักร โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อเข้ารับการรักษาพยาบาล ซึ่งได้มีการนัดหมายไว้ล่วงหน้า โดยใช้สถานพยาบาลที่รัฐกำหนดให้เป็นสถานที่กักกันเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อโควิด 19 พร้อมการรักษาพยาบาลตามกลุ่มโรค/อาการ/เหตุการณ์ที่นัดหมาย เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน ตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่รัฐกำหนด โดยยินยอมชำระค่าใช้จ่ายเองทั้งหมดระหว่างกักกันตนโดยสมัครใจ ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลและการกักตัวในสถานพยาบาลให้เป็นไปตามสิทธิ์รวมทั้งให้ชำระส่วนเกิน สิทธิ์ด้วยตนเองโดยสมัครใจ (กลุ่มภารกิจมาตรฐานการกักกัน ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน กรมควบคุมโรค, พ.ศ.2563)

2.4 งานวิจัยเกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19 จำนวน 4 เรื่อง ดังนี้ 1) วิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยภายในประเทศ และ 2) วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยต่างประเทศ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 : เปรียบเทียบวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยภายในประเทศ

ผู้วิจัย (ปีการศึกษา)	สุเมธ กมลสิริวัฒน์ (2564)	ไพบรยา แพนพวง (2564)
ชื่องานวิจัย	กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบโควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร	Adaptation strategies for survival of hotel business entrepreneurs in Chaingmai to COVID-19 situation in 2020
วัตถุประสงค์	1) ศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากวิกฤต 2) ศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับตัวในภาวะวิกฤต 3) ศึกษาอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งก่อนและหลังการตัดสินใจเลือกแนวทางการปรับตัวต่อภาวะวิกฤต	1) ศึกษากลยุทธ์และการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมในภาวะวิกฤตของจังหวัดเชียงใหม่ 2) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อการปรับตัวในภาวะวิกฤต
กลุ่มตัวอย่าง	1) โรงแรมกลุ่มตัวอย่าง โรงแรม SHA 4 ดาว ขึ้นไป (ไม่เป็น SQ , ASQ) 46 แห่ง 2) สัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรม 3 แห่ง (ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่)	1) โรงแรมเชียงใหม่ (4 ประเภท) 154 แห่ง 2) สัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรม 4 แห่ง (2 ทำเล)
ผลการวิจัยที่สำคัญ	1) ลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในกรุงเทพฯ ส่วนใหญ่ ตั้งอยู่ในทำเลที่เดินทางสะดวก ใกล้ระบบขนส่งมวลชนและอยู่ในย่านเศรษฐกิจ 2) การเข้าร่วมโครงการมาตรฐาน SHA ส่งผลทางอ้อมในด้านการรับรู้ด้านสาธารณะ ด้านมาตรฐานความสะอาดและปลอดภัยจากโควิด-19 3) กลยุทธ์การรับมือกับวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมมี 3 รูปแบบ คือ (1) การปิดบริการชั่วคราว (ลดรายจ่าย) (2) ปรับลดราคาห้องพัก (ดึงดูดกลุ่มลูกค้าคนไทย,สร้างรายได้ต่อเนื่อง) (3) กลยุทธ์ในการดำเนินงานในรูปแบบ New Normal	1) ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่ต่างกัน ส่งผลในการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมนั้นมีความแตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านการเงิน : การปิดบริการชั่วคราว เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงแรม,กลยุทธ์การปรับลดราคาที่พัก ช่วยดึงดูดกลุ่มลูกค้าชาวไทย ให้เข้ามาใช้บริการในช่วยภาวะวิกฤตได้ 3) กลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป : เน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้น

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

ตารางที่ 2 : เปรียบเทียบวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัย (ปีการศึกษา)	Bazak Denizci Guillet, Angela Mai Chi Chu (2564)	Ivan Ka Wai Lai, Jose Weng Chou Wong (2563)
ชื่องานวิจัย	Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis	Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19
วัตถุประสงค์	ศึกษาวิธีการและขอบเขตของการนำกระบวนการบริหารจัดการด้านรายได้ หรือ Revenue Management (RM) ในช่วงวิกฤต COVID-19 ที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดต่ำลงว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยอย่างไร	ศึกษาความสามารถในตอบสนองหรือรับมือของอุตสาหกรรมโรงแรมต่อวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยเปรียบเทียบระหว่างช่วงระยะเริ่มต้นการแพร่ระบาดและในช่วงการแพร่ระบาด
กลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มผู้บริหารของบริษัทที่ปรึกษาการเงินและผู้ประกอบการโรงแรม รวมทั้งสิ้น 26 แห่ง	1) แบบสอบถาม ผู้บริหารและผู้จัดการโรงแรม 2) สัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรม 5 แห่ง
ผลการวิจัยที่สำคัญ	1) กระบวนการที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการด้านรายได้ (Revenue Management: RM) ในช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 คือ การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business analysis) 2) กลยุทธ์ในการกำหนดราคา (Pricing strategy) และการวิเคราะห์อุปสงค์และคาดการณ์อย่างมีหลักการ (Demand modeling and forecasting)	1) ในระยะเริ่มต้น (Initial stage) ธุรกิจควรเตรียมมาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสเป็นสำคัญ 2) ในช่วงการแพร่ระบาด (Pandemic stage) มาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาด ยังคงมีความสำคัญเหมือนในระยะเริ่มต้น แต่ด้วยสถานการณ์ที่รุนแรงขึ้น ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการลดรายจ่ายลง (ด้านพนักงานและ System maintenance)

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

จากการศึกษาวิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่มีประเด็นการศึกษาที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยทั้งภายในประเทศและจากต่างประเทศ 4 เล่ม พบว่ามีความคล้ายคลึงในประเด็นกลยุทธ์และการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19 ที่มีทำเลที่ตั้งในย่านธุรกิจและเมืองท่องเที่ยว สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ในช่วงวิกฤตโควิด-19 ผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์ในการลดค่าใช้จ่าย ทั้งการปิดบริการชั่วคราว รวมถึงการควบคุมต้นทุนและจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับวิกฤต และการสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องในช่วงวิกฤต โดยปรับกลยุทธ์ทางการตลาด เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายหันมาเน้นกลุ่มลูกค้าคนไทย และ ปรับลดระดับราคาห้องพักในช่วงวิกฤต เพื่อดึงดูดลูกค้า
2. การปรับตัวที่สำคัญของกลุ่มธุรกิจโรงแรม คือ มาตรการดำเนินธุรกิจในรูปแบบ New Normal ที่เน้นในด้านป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โดยโรงแรมจะมีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรภายในองค์กรและผู้ใช้บริการ
3. ในช่วงภาวะวิกฤต โรงแรมควรจัดลำดับความสำคัญในการบริการจัดการด้านรายได้ โดยประเมินศักยภาพและวิเคราะห์ธุรกิจ รวมถึงวิเคราะห์อุปสงค์ทางการตลาดเพื่อใช้ในการเลือกกลยุทธ์ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับศักยภาพ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในภาวะวิกฤต

4. การดำเนินกิจการแบบยืดหยุ่น สามารถปรับตัวรองรับกับวิกฤตและสอดคล้องกับมาตรการหรือนโยบายของภาครัฐ ที่มีการประกาศบังคับใช้ในช่วงวิกฤต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมกับธุรกิจที่พักรวม

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่าผู้วิจัยมีการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโควิด-19 และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการดำเนินธุรกิจต่อไปโดยยังคงมีรายได้ต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากลยุทธ์การปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรม และนำไปสู่การกำหนดตัวแปรและการสร้างกรอบในงานวิจัยในบทที่ 3



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษากลยุทธ์ในการปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาถึงเหตุผลและแนวคิดสำคัญในการเข้าร่วมโครงการ ALQ ของผู้ประกอบการ ศึกษาการปรับเปลี่ยนลักษณะทางกายภาพ การดำเนินงานรวมถึงกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อรองรับการเป็น ALQ ตลอดจนศึกษาอุปสรรคและผลที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมโครงการ ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงระเบียบวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

- 1) แนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมในการเข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต
- 2) ลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วม ALQ โดยศึกษาในช่วงก่อนการเข้าร่วมโครงการ ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านกายภาพ ด้านการดำเนินงาน ด้านการตลาด ด้านการเงิน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3) ผลกระทบของการแพร่ระบาดโควิด - 19 ที่ธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ (1) การปิดให้บริการชั่วคราว และ (2) การเปลี่ยนแปลงของระดับของราคาห้องพักในช่วงวิกฤต
- 4) กลยุทธ์และการปรับตัวของโรงแรมในภาวะวิกฤต ในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านกายภาพ ด้านการดำเนินงานภายในโรงแรม ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดในระหว่างการเข้าร่วมโครงการ โดยผลการศึกษาที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การวิเคราะห์และสรุปผลในงานวิจัย



รูปที่ 4 : กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

3.2 การคัดเลือกกรณีศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรณีศึกษาเป็นสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือก (Alternative Quarantine) ในประเทศไทย โดยทำการรวบรวมข้อมูลรายชื่อจากเว็บไซต์ของสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือก อ้างอิงข้อมูล ณ วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2564 เว็บไซต์ <http://www.hsscovid.com/> ได้จำนวนทั้งสิ้น 323 แห่ง

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ตทั้ง 28 โรงแรม โดยคัดเลือกโรงแรมที่มีรูปแบบการบริหารทั้ง ระบบอิสระ (Independent System) และ ระบบเครือข่าย (Chain System) อยู่ในระดับ 4-5 ดาว โดยอ้างอิงข้อมูล ณ วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2564 จากเว็บไซต์ <http://www.hsscovid.com/> โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

ขั้นที่ 1 คัดเลือกจากสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือก อ้างอิงข้อมูล ณ วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2564 เว็บไซต์ <http://www.hsscovid.com/> จากจำนวน 323 แห่ง เหลือ 63 แห่ง เพื่อศึกษาเฉพาะโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ทั่วประเทศ

ขั้นที่ 2 คัดเลือกจาก 63 แห่ง เหลือเพียง 28 แห่ง เพื่อศึกษาเฉพาะโรงแรมที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต

ขั้นที่ 3 แบ่งขนาดของโรงแรมออกเป็น 2 ประเภท ตามระบบการบริหารจัดการ คือ ระบบอิสระ (Independents System) 15 แห่ง และระบบเครือข่าย (Chain System) 13 แห่ง

โรงแรมบริหารรูปแบบเครือข่าย 13 แห่ง

ตารางที่ 3 : โรงแรมบริหารเครือข่ายที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต 13 แห่ง

รหัส	รายชื่อโรงแรม (เครือข่าย)	ดาว	โรงพยาบาล คู่สัญญา	เครือข่าย	ราคาห้องพัก ALQ (บาท)	วันที่เข้าร่วม ALQ
C01	Anantara Phuket Suites & Villas	5	กรุงเทพภูเก็ต	Minor	95,000 - 175,000	20/7/2563
C02	Banyan Tree Phuket	5	กรุงเทพภูเก็ต	Banyan tree	218,000	29/9/2563
C03	Saii Laguna Phuket Beach Resort	5	กรุงเทพภูเก็ต	Banyan tree	79,500 - 128,000	27/10/2563
C04	Dusit Thani Laguna Phuket Hotel	5	กรุงเทพภูเก็ต	Dusit Thani	64,000 - 116,500	29/10/2563
C05	Angsana Laguna Phuket	5	กรุงเทพภูเก็ต	Banyan tree	75,500 - 97,500	11/3/2564
C06	Cassia Phuket	5	กรุงเทพภูเก็ต	Banyan tree	51,500 - 89,410	22/4/2564
C07	Laguna Holiday Club Phuket Resort	4	กรุงเทพภูเก็ต	Banyan tree	70,000 - 78,000	29/9/2563
C08	Novotel Phuket Kata Avista Resort&Spa	4	กรุงเทพสิริโรจน์	AccorHotels	79,999 - 84,999	24/11/2563
C09	Burasari Phuket	4	กรุงเทพสิริโรจน์	Burasari	70,000 - 78,000	16/12/2563
C10	Oakwood Hotel Journeyhub Phuket	4	กรุงเทพภูเก็ต	VMPC	49,500 - 55,500	6/11/2563
C11	Best Western Patong Beach	3	กรุงเทพสิริโรจน์	BW	52,000	27/10/2563
C12	Ibis Phuket Kata	3	กรุงเทพสิริโรจน์	AccorHotels	48,000	24/11/2563
C13	Ibis Phuket Patong	3	กรุงเทพสิริโรจน์	AccorHotels	48,000	24/11/2563

ที่มา : รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

โรงแรมบริหารรูปแบบอิสระ 15 แห่ง

ตารางที่ 4 : โรงแรมบริหารแบบอิสระที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต 15 แห่ง

รหัส	รายชื่อโรงแรม (อิสระ)	ดาว	โรงพยาบาล คู่สัญญา	ราคาห้องพัก ALQ (บาท)	วันที่เข้าร่วม ALQ
NC01	Metadee Resort & Villa	5	รพ.กรุงเทพสิริโรจน์	84,800 – 160,000	29/9/2563
NC02	Mai House Patong Hill	5	รพ.กรุงเทพภูเก็ต	44,900 – 60,900	24/12/2563
NC03	Splash Beach Resort	5	รพ.กรุงเทพสิริโรจน์	20,000 – 80,000	22/4/2564
NC04	Sri Panwa Hotel	5	รพ.กรุงเทพสิริโรจน์	329,000 -366,000	23/7/2564
NC05	Phuket GRACELAND Resort & Spa	4	รพ.กรุงเทพสิริโรจน์	74,000 – 87,000	29/9/2563
NC06	The Sense Resort and Pool Villas	4	รพ.กรุงเทพสิริโรจน์	260,000	29/9/2563
NC07	Nai Yang Beach Resort & Spa	4	รพ.กรุงเทพภูเก็ต	68,500	29/10/2563
NC08	The LifeCo Phuket Well-Being Detox Center	4	รพ.กรุงเทพสิริโรจน์	99,000	29/10/2563
NC09	Andakira Resort & Spa	4	รพ.กรุงเทพภูเก็ต	51,000 – 59,000	29/10/2563
NC10	The Gig Hotel	4	รพ.กรุงเทพสิริโรจน์	45,000 – 55,000	29/10/2563
NC11	Sleep with me design hotel @Patong	4	รพ.กรุงเทพสิริโรจน์	60,000 – 145,000	29/10/2563
NC12	Ramada Phuket Deevana	4	รพ.กรุงเทพสิริโรจน์	65,000 – 80,000	29/10/2563
NC13	Peach Blossom Resort and Pool Villa Beach Resort	4	รพ.กรุงเทพภูเก็ต	71,800 – 166,300	29/10/2563
NC14	The Royal Paradise Hotel & Spa	4	รพ.กรุงเทพสิริโรจน์	73,000	29/10/2563
NC15	Bauman Residence Hotel	4	รพ.กรุงเทพภูเก็ต	49,500 – 64,500	16/12/2563

ที่มา : รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

กลุ่มตัวอย่าง
ชั้นที่ 1

โรงแรมที่เข้าร่วม ALQ ในประเทศไทย

(จากการสำรวจ ณ 22 กุมภาพันธ์ 2564
เว็บไซต์ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินโควิด-19)

จำนวน 63 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง
ชั้นที่ 2

โรงแรมที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

(แบ่งประเภทตามรูปแบบการบริหาร
1) โรงแรมบริหารเครือข่าย 13 แห่ง
2) โรงแรมบริหารรูปแบบอิสระ 15 แห่ง)

จำนวน 28 แห่ง

ศึกษาภาพรวมของโรงแรม ALQ ในภูเก็ต

ด้านลักษณะกายภาพ การดำเนินงาน
และกระทบที่เกิดขึ้นจากวิกฤต

กลุ่มตัวอย่าง
ชั้นที่ 3

โรงแรม ALQ ในภูเก็ต ระดับ 5 ดาว

(แบ่งประเภทตามรูปแบบการบริหาร 2 ประเภท
คัดเลือกกรณีศึกษากลุ่มละ 2 กรณีศึกษา)

โรงแรมกรณีศึกษา 4 แห่ง

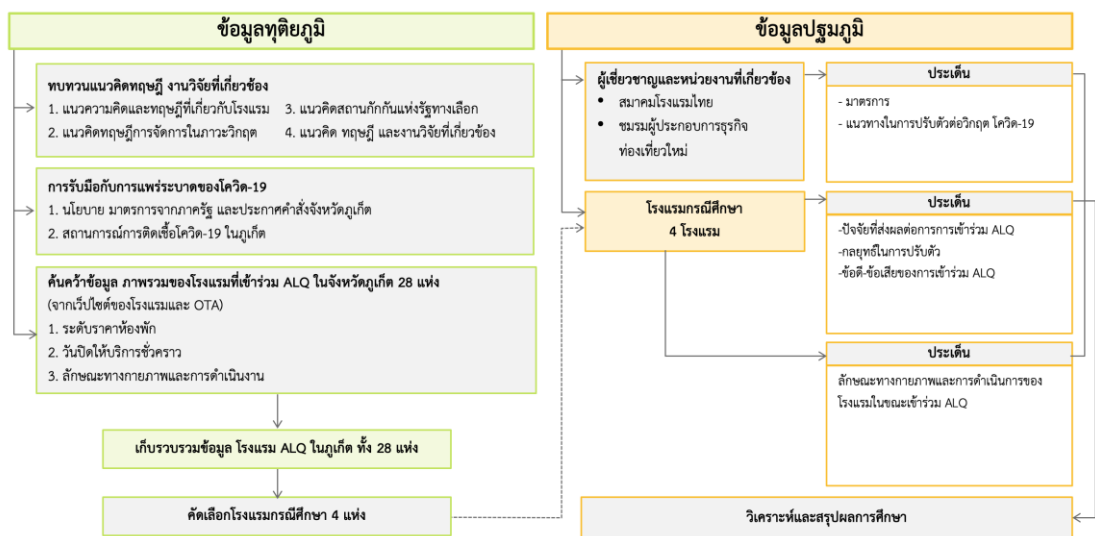
ศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์การปรับตัว ของผู้ประกอบการโรงแรมกรณีศึกษา

รูปที่ 5 : การคัดเลือกกรณีศึกษา

ที่มา : รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ในงานวิจัยนี้อ้างอิงข้อมูลเบื้องต้นจากข้อมูลทุติยภูมิ โดยเก็บข้อมูลฐานข้อมูลจากเว็บไซต์ของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต 28 แห่ง และ Online Travel Agency (OTA) รวมถึงประกาศและมาตรการในจังหวัดภูเก็ตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยว โดยหลังจากมีการวิเคราะห์ข้อมูลทากายภาพและการดำเนินงานเบื้องต้นทั้ง 28 โรงแรม เพื่อใช้ในการคัดเลือกกรณีศึกษา 4 โรงแรม จะนำไปสู่การสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานของโรงแรมที่ได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างและผู้เชี่ยวชาญ-หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลร่วมกัน ดังแสดงในผังการดำเนินงานวิจัย ดังนี้



รูปที่ 6 : ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

3.4 การรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ได้เก็บข้อมูลจากหลายแหล่ง ซึ่งมีช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลจะเริ่มตั้งแต่ เดือน มกราคม ถึง ธันวาคม พ.ศ.2564 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 12 เดือน เก็บข้อมูลสัปดาห์ละ 1 ครั้ง (ทุกวันจันทร์) และแบ่งประเภทของข้อมูลและระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- 1) ข้อมูลด้านนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ที่ออกโดยภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากเว็บไซต์สาธารณสุขจังหวัดภูเก็ตและคณะกรรมการควบคุมโรค รวบรวมข้อมูลตั้งแต่ มกราคม - ธันวาคม พ.ศ.2564 (การแพร่ระบาดรอบที่ 2 และ รอบ 3)
- 2) ข้อมูลด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม ALQ ทั้ง 28 โรงแรม จากฐานเว็บไซต์ของโรงแรมและ Online Travel Agency (OTA)
- 3) ข้อมูลการระดับราคาห้องพักและการปิดให้บริการของโรงแรม ALQ ทั้ง 28 โรงแรม จาก Online Travel Agency (OTA) 2 แห่ง คือ Agoda.com และ Booking.com เก็บข้อมูลในทุกวันจันทร์ของแต่ละสัปดาห์ เริ่มตั้งแต่ มกราคม ถึง ธันวาคม 2564

เดือน	รายงานการติดเชื้ออุบัติ		ประเภทมาตรการหรือคำสั่ง					หมายเหตุ
	ผู้ติดเชื้อสะสม	ยอดเสียชีวิตสะสม	รวม	ปิดสถานที่เสี่ยง	บ่อนกัโรค	คมนาคม	ฉีควัคซีน	
มกราคม	3	0	8	4	4	0	0	
กุมภาพันธ์	3	0	1	0	1	0	0	เริ่มเราเที่ยวด้วยกัน (มีนาคมเมื่อ 31/1/64)
มีนาคม	3	0	3	0	1	1	1	
เมษายน	403	0	12	8	0	3	1	
พฤษภาคม	662	1	11	5	1	4	1	
มิถุนายน	735	7	6	1	1	2	2	
กรกฎาคม	1,147	12	14	6	2	5	1	เริ่ม ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์
สิงหาคม	4,331	20	12	4	1	6	1	
กันยายน	11,116	75	6	3	0	3	0	
ตุลาคม	15,265	119	3	2	0	1	0	
พฤศจิกายน	17,802	137	3	2	0	1	0	เริ่ม test and go
ธันวาคม	19,796	142	2	1	1	0	0	
รวม	0	0	79	35	11	26	7	

รูปที่ 7 : ตัวอย่างการจัดเก็บข้อมูลด้านมาตรการและนโยบายของจังหวัดที่เกิดขึ้นในช่วงมกราคม - ธันวาคม 2564

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

No.	Hotel Name	system	Star	24/7/2021	2/8/2021	9/8/2021	16/8/2021	23/8/2021	30/8/2021	6/9/2021	13/9/2021	20/9/2021	27/9/2021	4/10/2021	11/10/2021	18/10/2021	25/10/2021	1/11/2021	8/11/2021	15/11/2021	22/11/2021	29/11/2021	6/12/2021	13/12/2021	20/12/2021	
1*	Anantana Phuket Suites & Villas	Micor	5	7,509	7,551	8,024	8,024	8,024	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	9,749	11,624	18,748	18,748	18,748	23,998	19,998	15,998	
2	Phuket GRACELAND Resort & Spa		6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3	Nakara Resort & Villas		5	899	899	1,254	754	754	784	1,347	1,111	993	899	999	963	1,238	1,128	2,762	1,691	1,608	1,244	1,271	1,181	1,105	2,999	
4*	Bayan Thee Phuket	Bayan thee	5	8,211	8,844	7,414	7,414	7,414	7,414	5,910	8,846	8,846	7,077	8,846	7,077	7,077	8,846	7,077	7,751	9,292	10,542	8,742	7,643	9,292	9,064	
5	Laguna Holiday Club Phuket Resort	Bayan thee	4	2,335	2,334	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6	The Sense Resort and Pool Villas		4	**1188	**1204	**1204	1,434	**1204	978	852	**1878	3995**	5285**	4655**	3995**	6516**	6484**	5995**	1126	5995**	1134	1,125	1,112	1,098	1,118	1,216
7	Nai Yang Beach Resort & Spa		4	899	899	988	1,277	1,227	999	1,139	1,296	1,163	1,219	1,209	1,289	1,270	1,280	1,999	1,999	1,999	1,933	1,943	1,281	1,305	1,281	
8**	The Lido Phuket Viceroy Hotel & Spa		4	4,343	4,999	6,372	6,594	7,844	7,999	7,797	7,998	7,887	7,999	7,843	7,999	7,999	8,428	7,999	9,715	9,630	8,999	8,999	9,796	8,910	9,910	
9	Quilt Thani Laguna Phuket Hotel	Quilt	5	1,444	1,913	1,888	1,800	1,798	1,798	1,798	1,798	1,798	1,798	1,798	1,800	1,619	1,998	2,498	2,498	2,498	2,448	2,448	2,448	4,420	3,054	
10	Andara Resort & Spa		4	-	-	-	-	-	-	546	538	399	451	425	492	577	517	516	542	516	516	516	739	599	737	
11	The Gig Hotel		4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
12	Stays with me always hotel gPatong		4	675	699	851	780	780	780	809	842	842	737	737	733	769	-	-	1,854	1,862	-	-	-	1,098	937	
13	Remada Phuket Divecenter		4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
14	Best Western Patong Beach	BW	3	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	745	
15	Sai Laguna Phuket Beach Resort	Bayan thee	5	2,158	2,371	2,385	2,385	2,385	2,387	2,718	2,504	2,504	2,504	2,504	1,491	1,879	1,691	2,818	2,818	2,599	2,642	2,649	2,693	2,693	5,609	
16	Peach Blossom Resort and Pool Villa Beach		6	1,941	1,834	1,838	1,638	1,684**	1,684**	2,687	2,710	2,712	2,760	2,766	2,788	2,744	1,036	1,639	1,239	1,239	1,224	1,372	1,358	1,158	1,158	
17	The Royal Paradise Hotel & Spa		4	684	708	1,188	1,040	927	758	713	713	713	713	713	713	713	713	655	838	706	784	695	691	806	422	
18	Oakwood Hotel Jomtien@Phuket	WPC	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
19	Ibs Phuket Kata	AccorHotels	3	672	649	649	646	649	553	553	573	573	553	573	692	844	672	838	842	838	842	988	1040	1,050	1,040	
20	Ibs Phuket Patong	AccorHotels	3	715	690	690	665	690	594	594	615	615	594	760	733	894	669	788	715	712	784	784	824	1,011	951	
21	Novotel Phuket Kata Awaia Resort & Spa	AccorHotels	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
22	Resort Phuket		4	830	986	1,331	1,220	990	892	935	953	877	899	857	1,098	841	1,125	1,304	1,837	1,881	1,559	1,419	1,040	1,495	1,441	
23	Baanran Residence Hotel		4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
24	Mai House Patong Hill		5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
25	Angana Laguna Phuket	Bayan thee	5	1,833	2,304	2,397	2,028	1,799	2,397	2,397	1,797	1,797	1,797	1,797	2,197	2,197	2,197	3,096	3,096	2,597	1,697	1,513	4,495	1,533	1,494	
26	CaixaPhuket		5	920	1,051	1,278	1,138	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,459	1,279	1,263	1,598	1,344	1,248	1,548	948	
27	Spash Beach Resort		5	1,493	1,443	1,383	1,443	1,444	1,388	1,353	1,891	1,342	1,153	1,304	1,795	1,245	1,241	1,504	1,572	1,750	2,073	1,219	1,185	941	1,804	
28	Sri Panwa Hotel		5	8,999	8,791	9,377	9,553	9,336	9,553	9,553	9,553	9,553	9,553	9,553	9,553	9,577	8,999	11,971	14,618	14,618	14,618	12,222	14,450	12,602	14,114	

รูปที่ 8 : ตัวอย่างการจัดเก็บข้อมูลของระดับราคาห้องพักในช่วงมกราคม - ธันวาคม 2564

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

- 1) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและมาตรการของกับธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 คือ สภาคมนโรงแรมแห่งประเทศไทยและชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ (ASQ , ALQ Thailand Club) โดยเป็นการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างและมีคำถามปลายเปิด ให้ผู้ได้รับการสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล รวมถึงขออนุญาตในการบันทึกเสียงและเมื่อสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อย จึงจะนำบทสัมภาษณ์นั้นมาถอดเป็นบทความและเรียบเรียงข้อมูลจำแนกตามวัตถุประสงค์
- 2) สัมภาษณ์หัวหน้าสายงานหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในโรงแรมเข้าร่วม ALQ และผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา ทั้ง 4 โรงแรม ALQ โดยเป็นการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างและมีคำถามปลายเปิดให้ผู้ได้รับการสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเป็นรายบุคคล รวมถึงขออนุญาตในการบันทึกเสียง และเมื่อสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงจะนำบทสัมภาษณ์นั้นมาถอดเป็นบทความและเรียบเรียงข้อมูล จำแนกตามวัตถุประสงค์

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ

1) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์สมาคมโรงแรมไทยและชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ โดยถอดข้อความสำคัญจากเนื้อหาต้นบทบาทหน้าที่ของสมาคมในช่วงวิกฤตและข้อเสนอแนะในการปรับตัวให้กับผู้ประกอบการโรงแรม ลงตารางเพื่อลำดับความสำคัญของเนื้อหาและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎี

2) วิเคราะห์ข้อมูลด้านกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวในช่วงวิกฤตจากการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา ทั้ง 4 แห่ง โดยถอดข้อความสำคัญจากเนื้อหาที่ได้จากสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ลงตารางเพื่อลำดับความสำคัญของเนื้อหาและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎี

ข้อมูลทุติยภูมิ

1) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 28 แห่ง พร้อมทั้งเปรียบเทียบข้อมูลการปรับตัวของโรงแรมแต่ละประเภท โดยรวบรวมจากฐานข้อมูลจากเว็บไซต์ของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต 28 แห่ง และ Online Travel Agency (OTA)

2) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้านนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ที่ออกโดยภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากเว็บไซต์สาธารณะสุขจังหวัดภูเก็ตและคณะกรรมการควบคุมโรค โดยรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ มกราคม - ธันวาคม พ.ศ.2564 นำมาวิเคราะห์ร่วมกับสถานการณ์การติดเชื้อภายในภูเก็ต กลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรมและผลกระทบ โดยจัดทำกราฟเพื่อเปรียบเทียบ

3) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้านการเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักและการปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 28 แห่ง พร้อมทั้งเปรียบเทียบข้อมูลด้านผลกระทบที่เกิดขึ้นของโรงแรมแต่ละประเภท โดยรวบรวมจาก Online Travel Agency (OTA) ตั้งแต่ มกราคม - ธันวาคม พ.ศ.2564 นำมาวิเคราะห์ร่วมกับนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ที่ออกโดยภาครัฐในช่วงวิกฤตโควิด-19

3.6 ข้อยกจำกัดในงานวิจัย

การทำวิจัยอยู่ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่ปกติ มีการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้โรงแรมกรณีศึกษาไม่สะดวกในการให้ลงพื้นที่ เนื่องจากโรงแรมที่มีผู้เข้าพักเป็นกลุ่มผู้กักตัวและประเด็นด้านความปลอดภัยในการเดินทาง ทำให้การลงพื้นที่เพื่อศึกษารายละเอียดด้านกายภาพและการสัมภาษณ์ไม่สามารถดำเนินการได้ ผู้วิจัยจำเป็นต้องสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์และผ่านช่องทางออนไลน์ตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะดวกให้ข้อมูล โดยข้อมูลทางกายภาพของโรงแรมจึงเป็นข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์และศึกษาผ่านเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3.7 แผนการดำเนินงานวิจัย

การดำเนินงานในการวิจัยมีขั้นตอนในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง ธันวาคม พ.ศ.2564 จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เรียบเรียง และประมวลผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5 : แผนการดำเนินงานวิจัย

รายละเอียด	พ.ศ. 2564											พ.ศ. 2565							
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	
1. รวบรวมเอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง																			
2. สร้างเครื่องมือในงานวิจัย																			
3. เก็บรวบรวมข้อมูล																			
4. เตรียมข้อมูลเพื่อส่งโครงร่างวิทยานิพนธ์																			
5. สอบโครงร่างวิทยานิพนธ์																			
6. สัมภาษณ์รองแรมกรณีศึกษาและผู้เชี่ยวชาญ																			
7. สัมภาษณ์เพิ่มเติม																			
8. วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเขียนบทที่ 1-6																			
9. นำเสนอบทความทางวิชาการ																			
10. สอบวิทยานิพนธ์																			
11. ส่งเล่มวิทยานิพนธ์																			

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

บทที่ 4

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 และการปรับตัวของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

จากการศึกษาและเก็บข้อมูลด้านกลยุทธ์ในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมที่รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ตั้งแต่ช่วงการแพร่ระบาดระยะแรกจนถึงระยะที่ 3 (มกราคม 2564 – ธันวาคม 2564) สำหรับบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ 1) สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในจังหวัดภูเก็ต และมาตรการในการรับมือ 2) การเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ในแง่ของข้อดีและข้อจำกัดจากการเข้าร่วมโครงการ 3) การปรับตัวของโรงแรมบริหารระบบเครือข่ายที่เข้าร่วมโครงการ และ 4) การปรับตัวของโรงแรมบริหารระบบอิสระที่เข้าร่วม ALQ ใน จังหวัดภูเก็ต ซึ่งผลการศึกษาในบทนี้จะใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา ซึ่งจะถูกนำเสนอในบทถัดไป

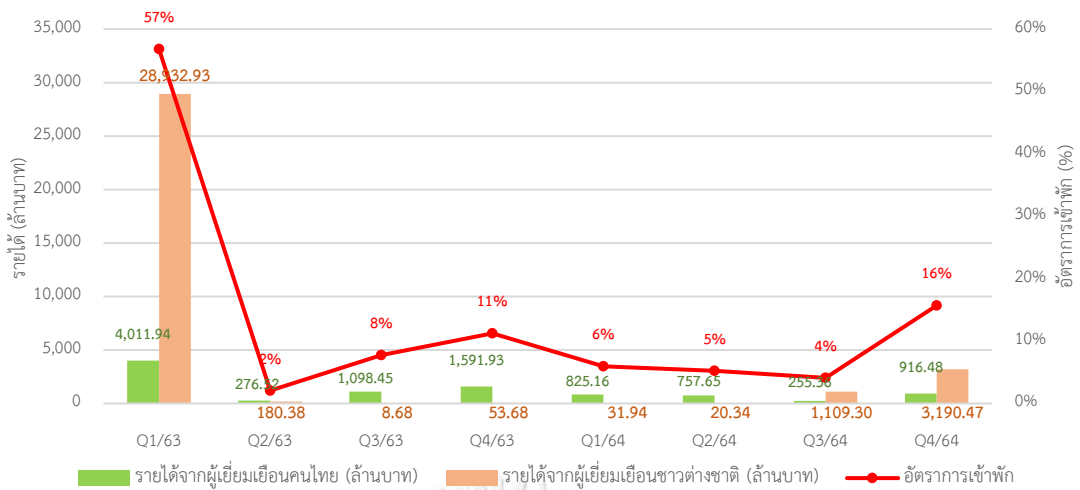
4.1 สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ในจังหวัดภูเก็ตและมาตรการในการรับมือ

4.1.1 สถานการณ์การแพร่ระบาดในจังหวัดภูเก็ต

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจการท่องเที่ยวของไทยอย่างหนัก จากข้อมูลสถิติของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย ปี 2563 ลดลงจากปีก่อน ตีลบร้อยละ 83 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเศรษฐกิจในจังหวัดภูเก็ตที่พึ่งพารายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นหลัก

จังหวัดภูเก็ตสามารถสร้างรายได้จากธุรกิจท่องเที่ยวให้กับประเทศเป็นอันดับ 2 ของประเทศรองจากกรุงเทพมหานคร (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2017) แต่หลังจากวิกฤตโควิด-19 ที่ระบาด ทำให้ภูเก็ตได้รับผลกระทบหนักกว่าจังหวัดท่องเที่ยวอื่น ๆ เนื่องจากพึ่งพารายได้จากนักท่องเที่ยวเป็นหลัก ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ในจังหวัดภูเก็ต จากยอดสะสมของผู้ติดเชื้อภายในประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้รัฐบาลมีการประกาศใช้พระราชกำหนดสถานการณ์ฉุกเฉินในระดับประเทศ ตั้งแต่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2563 และมาตรการห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราว (3 เมษายน – 30 กันยายน พ.ศ. 2563) ถึงแม้ว่าการประกาศปิดประเทศไม่ได้ห้ามการเปิดดำเนินธุรกิจที่พักแรม แต่ถือได้ว่ามาตรการนี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต เนื่องจากไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาใช้บริการ อีกทั้งธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่างได้รับผลกระทบตามไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจให้บริการรถยนต์ สปา เป็นต้น

ธุรกิจท่องเที่ยวในภูเก็ต กว่าร้อยละ 90 ไม่สามารถเปิดดำเนินการได้ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเลิกจ้างพนักงานภาคบริการกว่า 50,000 – 60,000 คน (News, 2020) และจากข้อมูลสถิติของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ด้านอัตราการเข้าพักของธุรกิจที่พักแรมในจังหวัดภูเก็ต ปี 2563 พบว่าลดลงจากปีก่อน ถึงร้อยละ 56 รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงกว่าร้อยละ 99.12

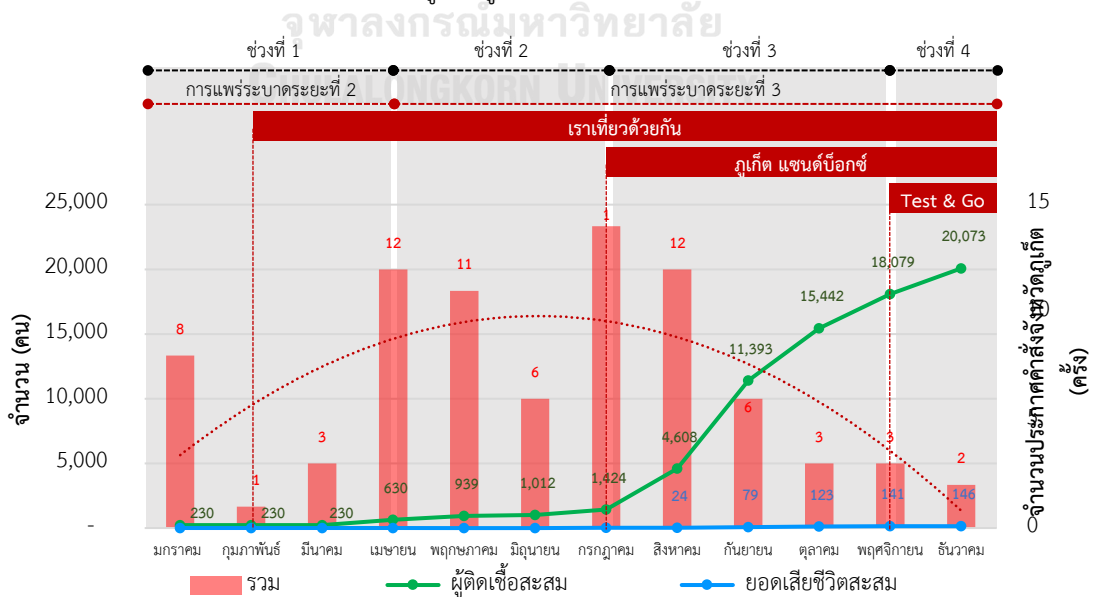


รูปที่ 9 : เปรียบเทียบอัตราการเข้าพักของจังหวัดภูเก็ต และรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ ในปี พ.ศ. 2563-2564
ที่มา : สรุบบนผู้วิจัย (2564)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ภาครัฐประกาศใช้พระราชกำหนดสถานการณ์ฉุกเฉินในการห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราว ส่งผลอัตราการเข้าพักของจังหวัดภูเก็ต ลดต่ำลงเป็นอย่างมาก จากร้อยละ 57 ในไตรมาสที่ 1 เหลือเพียงร้อยละ 2 ในไตรมาสที่ 2 และเมื่อพิจารณารายได้จากนักท่องเที่ยวพบว่าหลังจากมีการปิดประเทศ ภาคการท่องเที่ยวภายในจังหวัดภูเก็ตสามารถพึ่งพารายได้จากนักท่องเที่ยวจากชาวไทยเท่านั้น

4.1.2 นโยบายและมาตรการในการช่วยเหลือธุรกิจโรงแรม

นโยบายและมาตรการในการรับมือในจังหวัดภูเก็ต จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย ช่วงเดือนมกราคม ถึง ธันวาคม พ.ศ.2564 ด้านมาตรการและประกาศคำสั่งที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวและการติดตามสถานการณ์การติดเชื้อภายในจังหวัดภูเก็ต ผู้วิจัยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ช่วง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



รูปที่ 10 : แสดงจำนวนของยอดผู้ติดเชื้อสะสม ยอดผู้เสียชีวิตและจำนวนประกาศคำสั่งจังหวัดภูเก็ต ในปี พ.ศ. 2563-2564
ที่มา : สรุบบนผู้วิจัย (2564)

ตารางที่ 6 : จำนวนยอดผู้ติดเชื้อและผู้เสียชีวิตสะสม พ.ศ.2564

รายการ	ช่วงที่ 1			ช่วงที่ 2			ช่วงที่ 3			ช่วงที่ 4		
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ผู้ติดเชื้อสะสม (คน)	230	230	230	630	939	1,012	1,424	4,608	11,393	15,442	18,079	20,073
ผู้เสียชีวิตสะสม (คน)	4	4	4	4	5	11	16	24	79	123	141	146

ที่มา : สรุปรายโดยผู้วิจัย (2564)

ตารางที่ 7 : จำนวนของมาตรการและประกาศคำสั่งจังหวัดภูเก็ตแต่ละประเภท พ.ศ.2564

รายการ	ช่วงที่ 1			ช่วงที่ 2			ช่วงที่ 3			ช่วงที่ 4		
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1.ปิดสถานที่เสี่ยง	4	0	0	8	5	1	6	4	3	2	2	1
2.ป้องกันโรคสำหรับผู้เดินทางเข้าจังหวัด	4	1	1	0	1	1	2	1	0	0	0	1
3.คมนาคม (ปิดด่าน , ตรวจคัดกรอง)	0	0	1	3	4	2	5	6	3	1	1	0
4.ฉีดวัคซีน	0	0	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0
รวม	8	1	3	12	11	6	14	12	6	3	3	2

ที่มา : สรุปรายโดยผู้วิจัย (2564)

4.1.2.1 มาตรการและประกาศคำสั่งจังหวัดภูเก็ต

ช่วงที่ 1 ตั้งแต่ มกราคม - มีนาคม 2564 ตรงกับการแพร่ระบาดระยะที่ 2 ภูเก็ตมียอดผู้ติดเชื้อสะสมอยู่ที่ 230 คน และพบผู้เสียชีวิตจากโควิด - 19 4 ราย ประกาศคำสั่งส่วนมากในช่วงดังกล่าวจึงเป็นมาตรการการปิดสถานที่เสี่ยงเพื่อเฝ้าระวังและป้องกันโรค มาตรการประเภทการสกัดกั้น เฝ้าระวัง และควบคุมพื้นที่สำหรับผู้เดินทางเข้ามาในจังหวัด ตามลำดับ ทั้งนี้ในช่วงเวลาดังกล่าวยังพบว่าการประกาศใช้มาตรการกระตุ้นธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ หรือ โครงการเราเที่ยวด้วยกัน (เฟส 4) ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2564 และเริ่มมีการฉีดวัคซีนครั้งแรกให้กับบุคลากรทางการแพทย์ ในเดือนมีนาคม 2564 ต่อมาในช่วงที่ 2 เมษายน ถึง มิถุนายน เกิดการแพร่ระบาดเป็นจำนวนมากภายในจังหวัด จากข้อมูลยอดผู้ติดเชื้อสะสมภายในจังหวัด พบว่ามีจำนวน 403 คน ในช่วงนี้ภาครัฐมีการประกาศใช้คำสั่งประเภทการปิดสถานที่เสี่ยงต่อการแพร่ระบาดและเฝ้าระวังควบคุมการแพร่ระบาด เป็นจำนวนมาก (14 ครั้ง) รองลงมาเป็นมาตรการตรวจคัดกรองการเดินทางเข้าภูเก็ต ทั้งทางบก ทางน้ำและทางอากาศ (9 ครั้ง) อีกทั้งมีการจัดฉีดวัคซีนให้กับผู้สูงอายุ (60 ปี ขึ้นไป) ในวันที่ 12 มิถุนายน 2564 เป็นครั้งแรกในการฉีดวัคซีนให้กับบุคคลทั่วไปภายในจังหวัด ช่วงที่ 3 (กรกฎาคม ถึง ตุลาคม 2564) ภาครัฐมีการประกาศใช้มาตรการปิดสถานที่เสี่ยง มาตรการยกระดับตรวจคัดกรองการเดินทางเข้าจังหวัด และเร่งฉีดวัคซีนให้ประชาชน เนื่องจากพบผู้ติดเชื้อจำนวนมาก มียอดผู้ติดเชื้อสะสมถึงหลักหมื่น ทั้งนี้เพื่อเปิดรับนักท่องเที่ยวในโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ ซึ่งเป็นแผนการฟื้นฟูการท่องเที่ยว ณ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2564 โดยภูเก็ตเป็นพื้นที่นำร่องแห่งแรกของประเทศ และ ช่วงที่ 4 เริ่มตั้งแต่ พฤศจิกายน - ธันวาคม 2564 ภาครัฐใช้มาตรการ Test and Go นโยบายรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ต้องการเดินทางเข้าประเทศ โดยมีเอกสารรับรองการฉีดวัคซีนโควิด-19 และผลการตรวจ RT-PCR ก่อนการเดินทาง 72 ชั่วโมง ในวันที่ 1 พฤศจิกายน แต่ยังคงพบยอดผู้ติดเชื้อสะสมที่สูงถึง 18,079 คน และการศึกษาประกาศคำสั่งที่มีขึ้นในจังหวัด พบว่าการประกาศใช้คำสั่งที่น้อย โดยส่วนมากเป็นการผ่อนคลาการปิดสถานที่และการตรวจคัดกรองที่เข้มงวดน้อยลง

4.1.2.2 มาตรการสนับสนุนการท่องเที่ยว

(1) โครงการเราเที่ยวด้วยกัน

มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายภาคประชาชนผ่านการท่องเที่ยวภายในประเทศ ช่วยเพิ่มสภาพคล่องให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และ เพื่อให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวภายในประเทศเกิดการจ้างงานและสร้างรายได้ในช่วงวิกฤต หลังจากที่มีการประกาศปิดประเทศส่งผลให้เศรษฐกิจการท่องเที่ยวซบเซาลง โดยมีแผนในการดำเนินโครงการตั้งแต่ กรกฎาคม - ธันวาคม 2563 และปัจจุบัน ดำเนินการมาถึง เฟส 4 ในเดือน กุมภาพันธ์ 2564

(2) สถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องถิ่น หรือ Alternative Local Quarantine (ALQ)

จากการประกาศขององค์การอนามัยโลก (WHO) ให้โควิด-19 เป็นโรคติดต่อร้ายแรง ส่งผลให้ภาครัฐจำเป็นต้อง คัดกรอง แยกกัก หรือกักกัน โดยเฉพาะผู้ที่เดินทางมาจากต่างประเทศเข้ามาในพื้นที่ปกครองระดับจังหวัด ทั้งนี้เพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกันและควบคุมโรค ผ่านสถานกักกันที่รัฐกำหนดหรือใช้สถานประกอบการธุรกิจโรงแรม เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 14 วัน ตามหลักเกณฑ์แนวทางที่รัฐกำหนด โดยยินยอมชำระค่าใช้จ่ายเองทั้งหมดระหว่างกักกันตนโดยสมัครใจ

(3) โครงการ Amazing Thailand and Health Administration หรือ SHA

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมโรค สร้างความมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัยจากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้กับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ เป็นโครงการที่ได้รับความร่วมมือจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ร่วมกับกระทรวงสาธารณสุขโดยกรมควบคุมโรค กรมอนามัย กรมสนับสนุนบริการสุขภาพและหน่วยงานภาครัฐและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เริ่มตั้งแต่ พฤษภาคม 2563 เป็นต้นมา

(4) ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์

1 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 ภาครัฐประกาศเริ่มต้นโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ เป็นโครงการที่อนุญาตให้นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่ฉีดวัคซีนป้องกันไวรัสโควิด-19 ครบโดส เดินทางเข้าประเทศไทยโดยไม่ต้องกักตัว และท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ตได้ 14 วัน โดยไม่ต้องมีการกักตัวในห้องพัก และหากมีผลตรวจโควิด-19 เป็นลบ สามารถเดินทางไปพื้นที่อื่นของไทยได้ เป็นโครงการต้นแบบในการรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ก่อนที่จะขยายไปยังพื้นที่จังหวัดอื่น ๆ ภายในประเทศ เพื่อฟื้นฟูและขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจของประเทศ รัฐบาลประมาณการว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางผ่านโครงการ จำนวนหนึ่งแสนคน ในเดือนกรกฎาคม - กันยายน 2564 และคาดว่าจะสร้างรายได้ให้กับประเทศอยู่ที่ 8,900 ล้านบาท

(5) Test and go หรือ Exemption from Quarantine

โครงการที่เปิดรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ต้องการเดินทางเข้าประเทศไทย โดยไม่ต้องกักตัว ซึ่งกำหนดให้เฉพาะผู้ที่เดินทางที่ฉีดวัคซีนโควิด-19 ครบถ้วนตามระเบียบข้อบังคับของรัฐบาลไทยจากประเทศต้นทาง โดยไม่ต้องผ่านการกักตัว ภายใต้โครงการ Test and Go ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2564 เป็นต้นไป แต่ยังคงต้องทดสอบผลการตรวจโควิด-19 เมื่อมาถึงประเทศไทย ผู้เดินทางจำเป็นต้องเข้าพักในโรงแรมที่ได้รับการรับรองจากรัฐบาลเพื่อรอผลการทดสอบโควิด-19 และเมื่อผลเป็นลบผู้เดินทางสามารถเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางอื่นได้

4.1.3 การเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

จากการสัมภาษณ์ประธานชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ (ชื่อเดิม ASQ,ALQ Thailand Club) คุณ ปรีนทร์ พัฒนธรรม เมื่อวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ.2564 และข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ออนไลน์ของคุณ มาริสา สุโกศล หนุนภักดี นายกสมาคมโรงแรมไทย (ตั้งแต่ มกราคม 2564 - มกราคม 2565) พบว่า ALQ เป็นนโยบายจากภาครัฐที่ช่วยกระตุ้นและฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยวให้กลับมาในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปและเป็นอีกหนึ่งทางออกสำหรับผู้ประกอบการโรงแรม เพราะสามารถสร้างรายได้ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดในช่วงวิกฤตแต่ต้องอาศัยเงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง ทั้งนี้ยังส่งผลกระทบต่อชุมชนเป็นวงกว้างโดยเฉพาะกลุ่มที่ประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มพนักงานรวมถึงคนหรือองค์กรที่จัดหาสินค้าและบริการให้กับธุรกิจโรงแรม (Supplier)

ตารางที่ 8 : ผลกระทบของโควิด-19 ที่มีผลต่อผู้ประกอบการโรงแรม จากบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ท่าน

ประเด็น	คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
ผลกระทบของโควิด 19	“กลุ่มชุมชนที่ทำงานด้านการโรงแรม ทุกคนแน่นอนอยากได้รายได้กลับมา” “ส่วนชุมชนอื่น ๆ เช่น กลุ่มพ่อค้า แม่ค้าที่ขายของอยู่ที่ตลาดภูเก็ต หรือที่เปิดร้านอาหารอยู่ในเมืองภูเก็ต ทุกคนพูดว่า โครงการเราเที่ยวด้วยกัน มีคนกรุงเทพหรือจังหวัดอื่นเข้ามาเที่ยวภูเก็ต ก็เริ่มมีเงินหมุนเวียน เขาไม่ได้หวังกำไรเยอะ เขาหวังแค่อยู่รอดเท่านั้น”	1) กลุ่มที่ทำงานด้านโรงแรมต้องการรายได้ในช่วงวิกฤต 2) เราเที่ยวด้วยกัน สามารถช่วยเหลือกลุ่มชุมชนในเมืองภูเก็ต ที่ประกอบอาชีพค้าขายร้านอาหาร ให้สามารถอยู่รอดในช่วงวิกฤตได้
Alternative Local Quarantine สามารถช่วยเหลือผู้ประกอบการโรงแรมที่จังหวัดภูเก็ต	“การบริหารจัดการแบบ ALQ ในภูเก็ต จะช่วยหมุนให้ธุรกิจท่องเที่ยว กึ่งท่องเที่ยวและกลุ่มพำนักระยะยาวให้กลับมาอีกครั้ง แต่คงไม่สามารถกลับมาแบบทันที เรียกได้ว่าจะกลับมาแบบค่อยเป็นค่อยไปมากกว่า เป็นเหมือนวงล้อที่มีทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว”	1) การเข้าร่วม ALQ สามารถกระตุ้นและฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยวให้กลับมาอีกครั้ง ในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ ในด้านข้อดีและข้อจำกัดจากการเข้าร่วม ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรม พบว่า ข้อดีของโครงการ คือ นอกจากช่วยสร้างรายได้ให้ธุรกิจโรงแรมสามารถอยู่รอดในช่วงวิกฤตนี้ได้แล้วนั้น ยังช่วยพยุงธุรกิจรอบข้าง (Supplier) หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมและการท่องเที่ยวอื่น ๆ ได้อีกด้วย แต่อย่างไรก็ดี โครงการ ALQ อาศัยการลงทุนที่ค่อนข้างสูง ทั้งการปรับปรุงโครงสร้างและระบบภายในโรงแรมให้ถูกต้องตามแนวปฏิบัติของโครงการและถูกต้องตามมาตรฐานด้านสุขอนามัย เพื่อป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของที่อาจเกิดขึ้นภายในโรงแรม อีกทั้งยังข้อจำกัดด้านการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรที่อาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงของโรงแรม ในกรณีที่เกิดการติดเชื้อภายในองค์กร

ตารางที่ 9 : ข้อดีและข้อจำกัดจากการเข้าร่วม ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมในภูเก็ต จากบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็น	คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
ผลจากการเข้าร่วม ALQ 1) ข้อดี	“ข้อดี หากโรงแรมเลือกที่จะเข้าร่วม ALQ กับภาครัฐอย่างแรกเลย คือ ผู้ประกอบการอยู่ได้ พนักงานโรงแรม ชุมชนของพนักงานที่เขาอยู่ ครอบครัวเขาอยู่ได้แน่นอน เพราะ เขามีรายได้ เกิดการจ้างงานในระบบและเสียงสะท้อนที่สำคัญที่สุด คือ supplier ของโรงแรม เพราะ เขาส่งผักส่งผลไม้ ส่ง วัตถุดิบให้โรงแรม มันจะ ช่วยพยุงธุรกิจ รอบข้าง เช่นพวกบริษัทรถ ถ้าเกิดไม่มีรถ ไปรับแขกหรือว่า แยก ALQ กักตัวเสร็จ แยกไม่มีรถเดินทาง มันก็อยู่ไม่ได้ธุรกิจมัน ช่วยเหลือธุรกิจอื่น”	ข้อดี 1) สร้างรายได้ ช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถอยู่รอดได้ (ช่วยเหลือผู้ประกอบการ , พนักงาน , ครอบครัวและชุมชน) 2) ช่วยพยุงธุรกิจรอบข้างหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Supplier) กับโรงแรมและการท่องเที่ยวได้ (วัตถุดิบด้านอาหาร , บริษัทรถขนส่ง)
2) ข้อจำกัด	“ส่วนข้อเสียที่พบเมื่อผู้ประกอบการตัดสินใจจะเข้าร่วมโครงการ คือ เกิดการปรับตัว หลายอย่าง ต้องอาศัยการลงทุน แน่แน่นอนว่าการทำธุรกิจก็ต้องมีการลงทุนอยู่แล้วเช่น การปรับพื้นพรม บางโรงแรมอาจจะลอก พรมภายในห้อง เอาเฟอร์นิเจอร์บางอย่างออก ปรับโครงสร้างแอร์ ปรับโครงสร้าง ห้องขยะ ปรับรูปแบบทางเดิน ซึ่งแน่นอนว่าทุกอย่างต้องอาศัยการลงทุน การตัดสินใจว่าคุณจะลงทุนมากหรือน้อยมันขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ” “การบริหารจัดการความเสี่ยง เพราะ การทำงานในช่วงที่มีโรคระบาดและการติด เชื้อ ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงใน แ่งบุคลากร เพราะ human error เกิดขึ้น ได้เสมอและมักเป็นข้อตำหนิ กรณีที่มีแขก หรือพนักงานติดเชื้อ นั่นคือข้อเสียหากบริหารแล้วเกิดความผิดพลาดมันค่อนข้าง สร้างความเสียหายหนัก โดยเฉพาะกลุ่ม ที่ไม่เข้าใจในลักษณะ ALQ”	ข้อจำกัด 1) การเข้าร่วม ALQ ต้องอาศัยการลงทุน เพื่อปรับสภาพโรงแรมให้สอดคล้องกับมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ ALQ (ลอกพรมออก ,เอาเฟอร์นิเจอร์ออก , ปรับเปลี่ยนรูปแบบของแอร์, ปรับโครงสร้างห้องขยะ และออกแบบทางเดินภายในโรงแรมใหม่) 2) การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านบุคลากร เพราะจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของ โรงแรม โดยเฉพาะจากกลุ่มที่ไม่เข้าใจใน ALQ (เกิดการณีการติดเชื้อของพนักงาน โรงแรมหรือแขกที่มาเข้าพัก)

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

4.2 การปรับตัวของโรงแรมบริหารระบบเครือข่าย (Chain system) ที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลของโรงแรมบริหารระบบเครือข่าย (Chain system) ที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต จากเว็บไซต์ของศูนย์ปฏิบัติการโควิด-19 (<http://www.hsscovid.com/>) ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2564 พบว่าโรงแรมบริหารเครือข่ายทั้ง 13 แห่ง มักมีทำเลที่ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของภูเก็ต ซึ่งเป็นทิศที่จรดกับทะเลอันดามัน มีระยะห่างจากชายหาดใกล้เคียงไม่เกิน 960 เมตร มีอายุอาคารตั้งแต่ 6-34 ปี



รูปที่ 11 : ทำเลที่ตั้งของโรงแรมบริหารระบบเครือข่าย (Chain system) ที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ตารางที่ 10 : ข้อมูลทั่วไปและทำเลที่ตั้งของโรงแรม ALQ รูปแบบการบริหารแบบเครือข่าย (Chain hotels) 13 แห่ง

รหัส	โรงแรม	เครือข่าย	ระดับดาว	อายุอาคาร (ปี)	ที่ตั้ง		
					ทิศ	ทำเล	ระยะห่าง
C01	Anantara Phuket Suites & Villas	Minor	5	14	ตะวันตก	หาดไม้ขาว	350 ม.
C02	Banyan Tree Phuket	Banyan tree	5	26	ตะวันตก	หาดบางเทา	420 ม.
C03	Saii Laguna Phuket Beach Resort	Banyan tree	5	28	ตะวันตก	หาดบางเทา	180 ม.
C04	Dusit Thani Laguna Phuket Hotel	Dusit Thani	5	34	ตะวันตก	หาดบางเทา	150 ม.
C05	Angsana Laguna Phuket	Banyan tree	5	11	ตะวันตก	หาดบางเทา	550 ม.
C06	Cassia Phuket	Banyan tree	5	7	ตะวันตก	หาดบางเทา	480 ม.
C07	Laguna Holiday Club Phuket Resort	Banyan tree	4	16	ตะวันตก	หาดบางเทา	680 ม.
C08	Novotel Phuket Kata Avita Resort & Spa	AccorHotels	4	13	ตะวันตก	หาดกะตะ	280 ม.
C09	Burasari Phuket	Burasari	4	20	ตะวันตก	หาดป่าตอง	200 ม.
C10	Oakwood Hotel Journeyhub Phuket	VMPC	4	6	ตะวันตก	หาดป่าตอง	960 ม.
C11	Best Western Patong Beach	BW	3	8	ตะวันตก	หาดป่าตอง	840 ม.
C12	Ibiz Phuket Kata	AccorHotels	3	13	ตะวันตก	หาดกะตะ	360 ม.
C13	Ibis Phuket Patong	AccorHotels	3	14	ตะวันตก	หาดป่าตอง	350 ม.
เฉลี่ย				16 ปี	ตะวันตก	-	446 ม.

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

โรงแรมบริหารเครือข่ายทั้ง 13 แห่ง ที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในภูเก็ต มีทั้งโรงแรมระดับ 3 ดาว ถึง โรงแรมหรูระดับ 5 ดาว มีอายุอาคารเฉลี่ยอยู่ที่ 16 ปี มีทำเลที่ตั้งด้านทิศตะวันตกของจังหวัดภูเก็ตซึ่งจรดกับทะเล ฝั่งอันดามัน ส่วนมากอยู่ใกล้กับหาดบางเทา (6 แห่ง) และมีระยะห่างจากชายหาดใกล้เคียงเฉลี่ย 446 เมตร

4.2.1 รูปแบบการดำเนินการ ก่อนเข้าร่วมและเมื่อเข้าร่วม ALQ

การดำเนินงานของโรงแรมบริหารเครือข่าย (Chain hotels) ในช่วงก่อนเข้าร่วมโครงการ ALQ จากการเก็บข้อมูลพบว่า รูปแบบห้องพักของโรงแรมโดยส่วนมากมักเป็นอาคารห้องพัก สูงถึงร้อยละ 77 (10 แห่ง) รองลงมา เป็นรูปแบบผสมที่มีทั้งอาคารห้องพักและห้องพักแบบวิลล่า ร้อยละ 15 และห้องพักแบบวิลล่าพบน้อยที่สุด เพียง 1 แห่ง (ร้อยละ 8) และมีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 79-371 ห้อง

ตารางที่ 11 : เปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างก่อนเข้าร่วมและเมื่อเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมรูปแบบการบริหารแบบเครือข่าย

รหัส	ก่อนเข้าร่วม ALQ				เมื่อเข้าร่วม ALQ					
	*รูปแบบห้องพัก			ห้องพักทั่วไป (ห้อง)	*ห้องพัก ALQ		การดำเนินงาน		วันที่เข้าร่วม ALQ (ช่วงการแพร่ระบาด)	*สถานะปัจจุบัน (ALQ)
	อาคาร	วิลล่า	ผสม		(ห้อง)	(%)	*ALQ	*Hybrid		
C01	✗	✗	✓	100	100	100%	✗	✓	20/7/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
C02	✗	✓	✗	217	86	39.6%	✗	✓	29/9/63 (ระยะที่ 1)	✓
C03	✓	✗	✗	255	55	21.6%	✗	✓	27/10/63 (ระยะที่ 1)	✓
C04	✗	✗	✓	281	75	26.7%	✗	✓	29/10/63 (ระยะที่ 1)	✓
C05	✓	✗	✗	371	45	12.1%	✗	✓	11/3/64 (ระยะที่ 2)	✓
C06	✓	✗	✗	308	89	28.9%	✗	✓	22/4/64 (ระยะที่ 3)	✓
C07	✓	✗	✗	79	79	100%	✗	✓	29/9/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
C08	✓	✗	✗	143	98	68.5%	✓	✗	24/11/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
C09	✓	✗	✗	184	50	27.2%	✗	✓	16/12/63 (ระยะที่ 2)	ยกเลิก
C10	✓	✗	✗	198	144	72.7%	✓	✗	6/11/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
C11	✓	✗	✗	224	210	93.8%	✓	✗	27/10/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
C12	✓	✗	✗	258	254	98.5%	✗	✓	24/11/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
C13	✓	✗	✗	258	254	98.5%	✗	✓	24/11/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
เฉลี่ย	77%	8%	15%	221	-	61.4%	23%	77%	-	38.5%

หมายเหตุ

- * รูปแบบห้องพัก หมายถึง รูปแบบห้องพัก เช่น วิลล่า ,อาคาร ,ผสม (มีทั้งรูปแบบวิลล่าและอาคารพักอาศัย)
- * ห้องพัก ALQ หมายถึง จำนวนห้องพักโรงแรมที่ลงทะเบียนเพื่อรองรับลูกค้ากลุ่มกักตัว ALQ
- * ALQ หมายถึง ดำเนินธุรกิจเป็นสถานกักกันทางเลือก (ALO) เพียงอย่างเดียว
- * Hybrid หมายถึง ดำเนินธุรกิจรูปแบบผสม (Hybrid) รองรับลูกค้าทั้งกลุ่มกักตัว (ALQ) และลูกค้าปกติทั่วไป
- * สถานะปัจจุบัน หมายถึง สถานการณ์ดำเนินงานของโรงแรม ณ วันที่ 1 มกราคม 2565 (อ้างอิงข้อมูลจาก เว็บไซต์สถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือก <http://www.hsscovid.com/>)

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

เมื่อเข้าร่วม ALQ พบว่า โรงแรมเครือข่ายมักมีการลงทะเบียนเพื่อเข้าร่วมโครงการในช่วงการแพร่ระบาดระยะแรก (มกราคม-พฤศจิกายน 2563) สูงถึงร้อยละ 77 (10 แห่ง) โดยมีจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ ALQ เฉลี่ยร้อยละ 61.4 ของห้องพักทั้งหมดและเลือกเปิดดำเนินงานในรูปแบบผสม (Hybrid) สูงถึงร้อยละ 77 (10 แห่ง) และเลือกดำเนินงานแบบ ALQ (รองรับเฉพาะกลุ่มลูกค้าักตัว) ร้อยละ 23 (3 แห่ง)

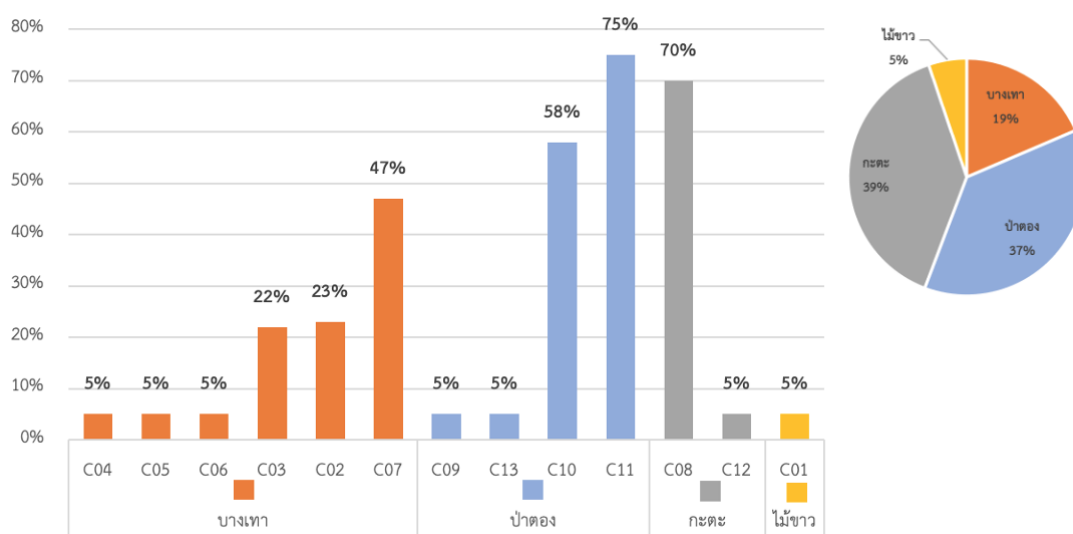
อย่างไรก็ตามจากข้อมูลของศูนย์ปฏิบัติการโควิด-19 ณ 1 มกราคม 2565 พบว่ามีโรงแรมเครือข่ายที่ยังดำเนินกิจการเป็น ALQ เพียง 5 แห่งเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 38.4 ของโรงแรมเครือข่าย ALQ ในภูเก็ต จากทั้งสิ้น 13 แห่ง โดยทั้ง 5 แห่งนั้น เป็นโรงแรมที่เปิดให้บริการในรูปแบบผสม (Hybrid) ซึ่งรองรับทั้งลูกค้ากลุ่มักตัวจากโครงการ ALQ และกลุ่มลูกค้าทั่วไป ส่วนมากเป็นโรงแรมแบบอาคารห้องพัก (3 แห่ง) เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 217-371 ห้อง และมีอัตราการลงทะเบียนห้องพัก ALQ อยู่ที่ร้อยละ 12.1 ถึงร้อยละ 39.6

4.2.2 ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโรงแรมบริหารเครือข่ายที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

จากการศึกษาข้อมูลด้านผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโรงแรมบริหารเครือข่าย ผู้วิจัยได้พิจารณาจากข้อมูล 2 ด้านด้วยกัน คือ 1) จำนวนวันปิดตัวชั่วคราว และ 2) การเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพัก ในช่วงการแพร่ระบาดตั้งแต่ เดือนมกราคม - ธันวาคม 2564 โดยเก็บข้อมูลเป็นรายสัปดาห์ ทั้ง 2 ด้านที่กล่าวมาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดโควิด-19 ต่อโรงแรม โดยมีข้อมูลและรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.2.1 จำนวนวันปิดตัวชั่วคราว

จำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมบริหารเครือข่ายที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับหาดกะตะ มีจำนวนวันปิดตัวเฉลี่ยมากที่สุด เฉลี่ยร้อยละ 39 และบริเวณหาดไม้ขาว มีจำนวนวันปิดตัวเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ที่ร้อยละ 5 และเมื่อเปรียบเทียบบริเวณที่อยู่ใกล้เคียงกัน คือ บริเวณหาดป่าตอง (4 แห่ง) และหาดกะตะ (2 แห่ง) พบว่ามีจำนวนวันปิดตัวเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่อยู่ในย่านแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมของนักท่องเที่ยวและเป็นพื้นที่ที่มีความหนาแน่นของโรงแรมที่สูง พบว่าโรงแรมที่อยู่บริเวณดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะมีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าโรงแรมอื่น ๆ



รูปที่ 12 : ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว ในแต่ละพื้นที่ของโรงแรมบริหารเครือข่าย ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. 2564

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

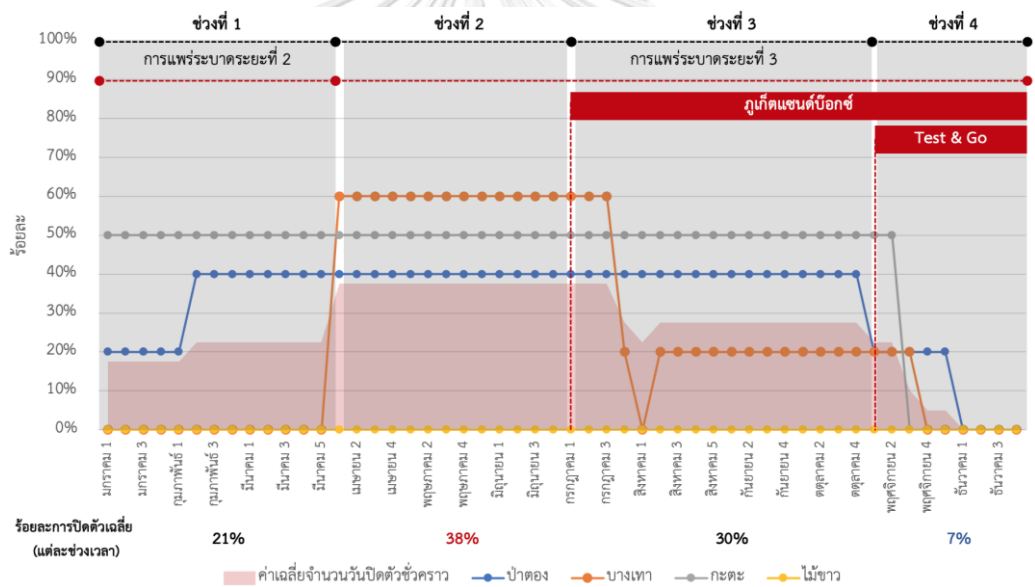
จากการศึกษาจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมรูปแบบบริหารเครือข่าย โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่ มกราคม - ธันวาคม พ.ศ. 2564 พบว่าการปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมบริหารเครือข่ายสามารถแบ่งออกเป็น 4 ช่วงสำคัญ ดังนี้

ช่วงที่ 1 หรือ ช่วงต้นการแพร่ระบาดในระยะที่ 2 (มกราคม - มีนาคม)

ช่วงที่ 2 หรือ ช่วงควบคุมการแพร่ระบาดอย่างเข้มงวด (เมษายน - มิถุนายน) ตรงกับช่วงเริ่มต้นการแพร่ระบาดครั้งที่ 3 และรัฐบาลมีการประกาศใช้คำสั่งประเภทการปิดสถานที่เสี่ยงต่อการแพร่ระบาด รวมถึง มาตรการการตรวจคัดกรองการเดินทางเข้าออกภายในจังหวัดภูเก็ต

ช่วงที่ 3 หรือ ช่วงเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ แบบกักตัว (กรกฎาคม - ตุลาคม) ตรงกับช่วงที่รัฐบาลประกาศใช้นโยบายกระตุ้นธุรกิจการท่องเที่ยวโดยเปิดประเทศต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติผ่าน ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ ในวันที่ 1 กรกฎาคม 2564

ช่วงที่ 4 หรือ ช่วงเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ แบบไม่กักตัว (พฤศจิกายน - ธันวาคม) มีการประกาศใช้ มาตรการ Test & Go ขึ้นในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 เพื่อเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ผ่านการฉีดวัคซีนตามที่รัฐกำหนด โดยเข้าประเทศแบบไม่ต้องกักตัว



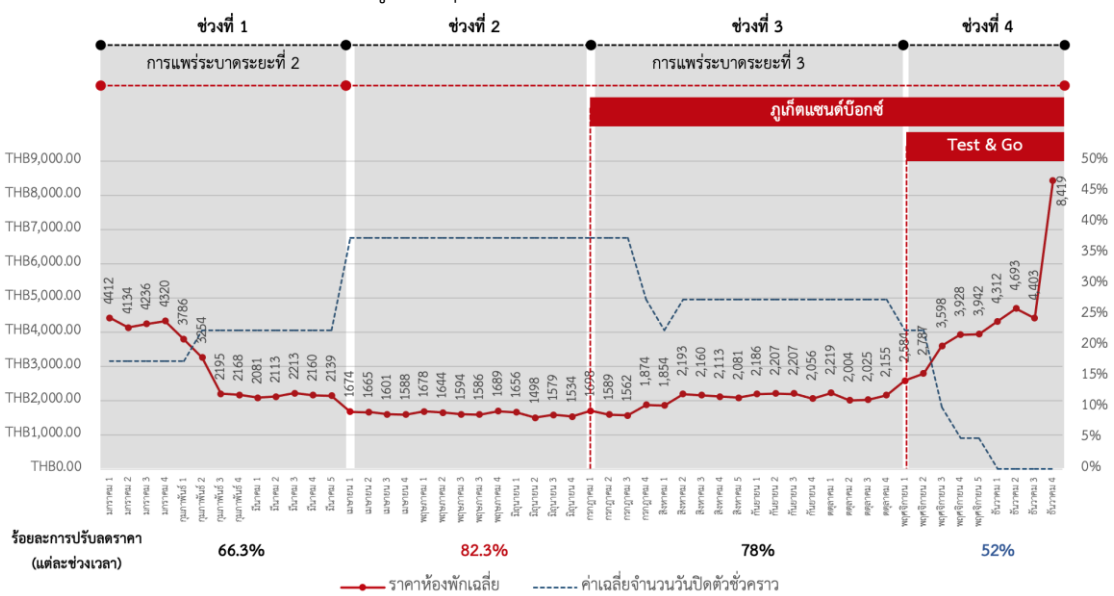
รูปที่ 13 : ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมบริหารเครือข่าย ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. 2564

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

จากการเก็บข้อมูลพบว่า ในช่วงที่ 1 ซึ่งตรงกับการแพร่ระบาดระยะที่ 2 โรงแรมบริหารเครือข่ายส่วนใหญ่ เริ่มปิดให้บริการชั่วคราว ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ ซึ่งตรงกับ การประกาศใช้มาตรการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดสำหรับผู้ที่ต้องการเดินทางเข้าภูเก็ต ต่อมาในช่วงที่ 2 พบว่ามีค่าเฉลี่ยวันปิดตัวชั่วคราวมากที่สุด เนื่องจากในช่วงเมษายน จังหวัดภูเก็ตพบผู้ติดเชื้อรายใหม่อีกครั้ง ต่อมาในช่วงการแพร่ระบาดครั้งที่ 3 ภาครัฐจึง ออกมาตรการปิดสถานที่เสี่ยงต่อการแพร่เชื้อไวรัสโควิด-19 อีกครั้งควบคู่กับมาตรการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาด ทั้งนี้เพื่อลดการแพร่ระบาดของไวรัสและลดจำนวนผู้ติดเชื้อภายในจังหวัด โดยเฉพาะกลุ่มโรงแรมบริหารเครือข่ายบริเวณหาดบางเทา ที่มีร้อยละการปิดตัวสูงกว่าโรงแรมบริเวณอื่น ๆ ถึงร้อยละ 60 และช่วงที่ 3 เริ่มมีการลดจำนวนของการปิดชั่วคราวลง เนื่องจากมาตรการกระตุ้นธุรกิจภาคการท่องเที่ยวของทางภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็น ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์และ Test & Go

4.2.2.2 การเปลี่ยนแปลงของระดับราคา

จากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพัก ตั้งแต่ มกราคม - ธันวาคม พ.ศ.2564 โดยเก็บข้อมูลในทุก ๆ วันจันทร์ ของแต่ละสัปดาห์ พบว่าลดต่ำที่สุดในช่วงที่ 2 ตรงกับเดือนเมษายน - มิถุนายน ที่มีการประกาศใช้มาตรการเฝ้าระวังป้องกันการแพร่ระบาด มาตรการปิดสถานที่เสี่ยงในจังหวัดภูเก็ต และมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศผ่านนโยบายเราเที่ยวด้วยกันในเดือนกุมภาพันธ์ หลายโรงแรมมีการจัดโปรโมชั่นลดราคาเพื่อตอบรับกับกลุ่มลูกค้าภายในประเทศ ช่วงที่ 3 ในเดือนกรกฎาคม ระดับราคาค่อย ๆ เพิ่มสูงขึ้นซึ่งตรงกับ การประกาศใช้มาตรการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ และสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงพฤศจิกายนซึ่งตรงกับมาตรการ Test & Go และพบว่าระดับราคามีการปรับตัวสูงขึ้นที่สุดในช่วงสิ้นปี 2564



รูปที่ 14 : ราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมบริหารเครือข่ายที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

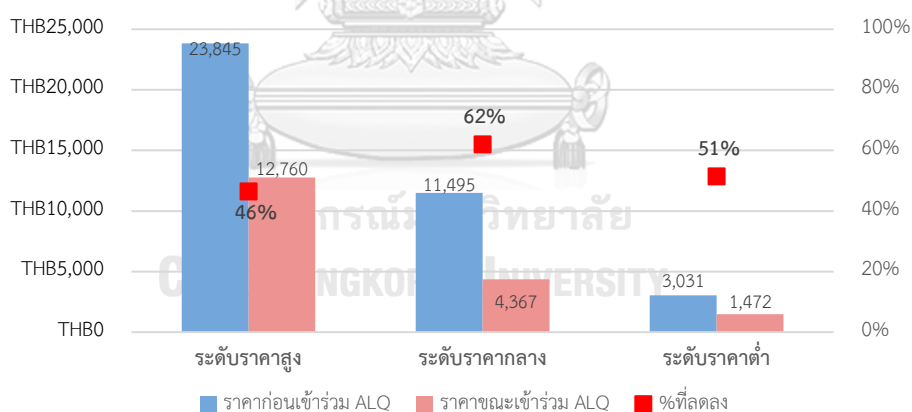
อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพัก มีความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมบริหารเครือข่าย ทั้ง 13 แห่ง แบบแปรผกผัน กล่าวคือช่วงที่มีร้อยละการปิดตัวต่ำจะมีค่าเฉลี่ยของราคาห้องพักที่สูงขึ้น ในทางกลับกันช่วงที่มีร้อยละการปิดตัวสูงจะมีค่าเฉลี่ยของราคาห้องพักที่ต่ำลง โดยเฉพาะช่วงที่ 2 มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาที่ลดต่ำ สอดคล้องกับจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมที่เริ่มมีค่าเฉลี่ยที่สูงขึ้นและช่วงที่ 3 เดือนพฤศจิกายน ระดับราคาค่อย ๆ ปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นไปตามค่าเฉลี่ยจำนวนวันปิดตัวของโรงแรมที่ลดลงจนถึงธันวาคม และคาดว่ามกราคม พ.ศ.2565 มีระดับราคาเฉลี่ยที่สูงกว่า มกราคม พ.ศ. 2564

ทั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเพิ่มเติมถึงผลกระทบจากวิกฤตการณ์แพร่ระบาดที่เกิดขึ้น โดยเลือกพิจารณาจากข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพัก โดยเลือกใช้วิธีการเปรียบเทียบตามช่วงเวลา โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ช่วง คือ 1) ช่วงก่อนเกิดวิกฤต และ 2) ช่วงระหว่างเกิดวิกฤต (มกราคม - ธันวาคม 2564) และแบ่งประเภทของโรงแรมตามระดับราคาออกเป็น 3 ระดับ สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 12 : การเปลี่ยนแปลงระดับราคาของโรงแรม ALQ รูปแบบการบริหารเครือข่าย

ประเภท	ช่วงราคา (บาท)	รหัสโรงแรม	ช่วงก่อนเกิดวิกฤต		ช่วงระหว่างเกิดวิกฤต				
			ราคาเดิม	ค่ากลาง	ราคาสูงสุด	ราคาต่ำสุด	ราคาเฉลี่ย	ค่ากลาง	% ลดลง
ราคาสูง	16,839 ขึ้นไป	C01	26,790	23,845	23,869	8,245	16,057	12,760	46%
		C02	20,900		11,771	7,155	9,463		
ราคากลาง	8,420-16,838	C03	11,564	11,459	5,024	1,967	3,496	4,367	62%
		C05	12,242		7,173	1,606	4,390		
		C07	10,679		6,592	3,837	5,215		
ราคาต่ำ	ต่ำกว่า 8,419	C04	7,430	3,031	5,466	1,878	3,672	1,427	51%
		C06	4,954		2,376	1,044	1,710		
		C08	4,812		3,556	1,910	2,733		
		C09	4,915		2,398	893	1,645		
		C10	1,098		933	704	818		
		C11	1,619		974	852	913		
		C12	1,225		1,148	605	877		
		C13	1,225		1,106	650	878		
เฉลี่ย			9,188.7	-	-	-	3,989.8	-	53%

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย เก็บข้อมูลในทุกวันจันทร์ของแต่ละสัปดาห์ เริ่มตั้งแต่ มกราคม - ธันวาคม 2564 จาก Agoda.com และ Booking.com (2564)



รูปที่ 15 : ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรม ALQ รูปแบบการบริหารเครือข่ายทั้ง 3 ประเภท

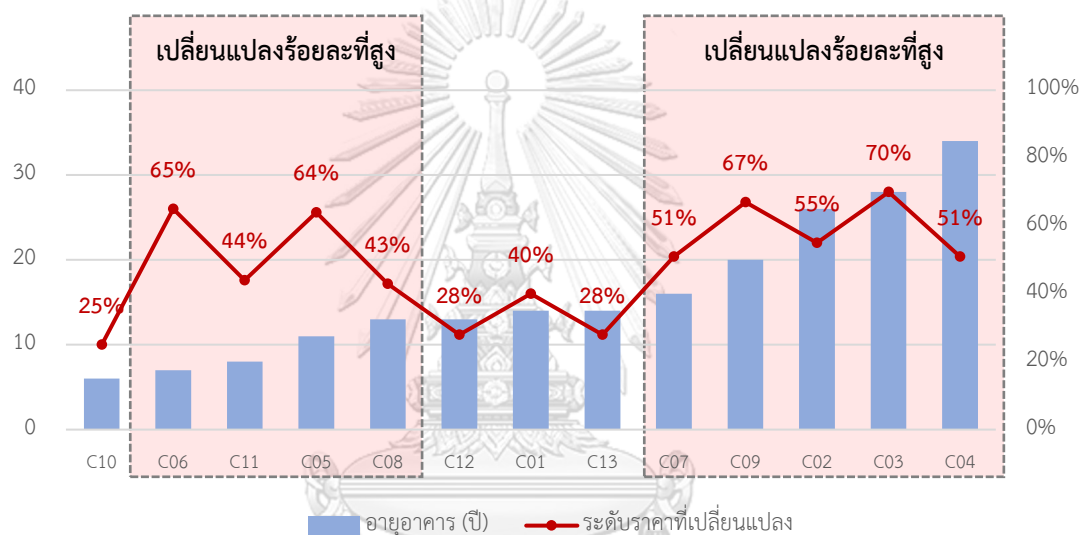
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

จากข้อมูลของโรงแรมบริหารเครือข่าย 13 แห่ง พบว่า กลุ่มโรงแรมราคาสูง มีค่ากลางของราคา (Median) ช่วงก่อนวิกฤต อยู่ที่ 23,845 บาทและลดลงในขณะเกิดวิกฤตเหลือเพียง 12,760 บาท คิดเป็นร้อยละ 46 ส่วนโรงแรมกลุ่มราคากลาง มีราคาเดิมอยู่ที่ 11,495 บาท และลดลงถึงร้อยละ 62 (4,367 บาท) ในช่วงวิกฤต และกลุ่มราคาต่ำพบว่า มีราคาเดิมเฉลี่ย 3,031 บาทและลดลงเหลือ 1,472 คิดเป็นร้อยละ 51 จะเห็นได้ว่า โรงแรมกลุ่มราคาสูงมีการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาในช่วงวิกฤตน้อยที่สุด

4.2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางกายภาพของโรงแรม และระดับราคาห้องพัก

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของโรงแรมและระดับราคาห้องพัก

จากข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างอายุของโรงแรมเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักที่ลดลงเปรียบในช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดและขณะเกิดการแพร่ระบาด ผู้วิจัยได้เรียงลำดับข้อมูลตามอายุของโรงแรม เริ่มตั้งแต่ 6 -34 ปี พบว่าโรงแรมบริหารเครือข่ายที่มีค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักลดลงที่มากที่สุดคือ C03 หรือ โรงแรม Saii Laguna Phuket Beach Resort มีร้อยละของราคาห้องพักที่ลดลงสูงถึงร้อยละ 70 (ราคาเดิมก่อนเกิดวิกฤต 9,833 บาท ราคาเฉลี่ยช่วงเกิดวิกฤตเหลือเพียง 3,650 บาท) มีอายุอาคาร 28 ปี และ C10 คือ โรงแรม Oakwood Hotel Journey hub Phuket มีร้อยละของราคาห้องพักที่ลดลงต่ำที่สุดเพียงร้อยละ 25 (ราคาเดิมก่อนเกิดวิกฤต 953 บาท ราคาเฉลี่ยช่วงเกิดวิกฤตเหลือเพียง 751 บาท) และมีอายุของอาคารน้อยที่สุดเพียง 6 ปี เท่านั้น

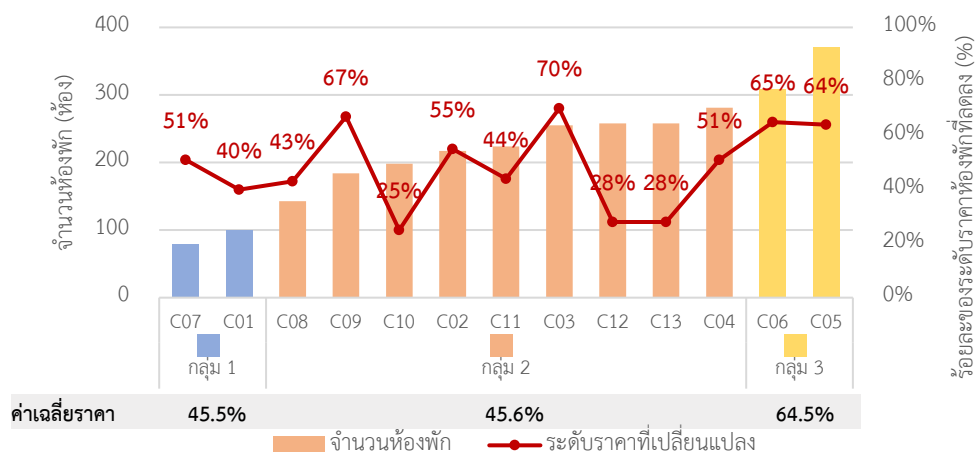


รูปที่ 16 : ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของโรงแรมเปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลงในช่วงวิกฤต
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

อย่างไรก็ดีจากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่าอายุอาคารของโรงแรมบริหารระบบเครือข่ายที่เข้าร่วม ALQ ของจังหวัดภูเก็ต ไม่มีผลที่ชัดเจนต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักที่ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนและระหว่างเกิดการแพร่ระบาดโควิด-19

(2) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักและระดับราคาห้องพัก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเรียงลำดับจำนวนห้องพักของโรงแรมจากน้อยไปมากที่สุด ตั้งแต่ 79-371 ห้อง วิเคราะห์ควบคู่กับระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลงในช่วงวิกฤตโควิด-19 ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งประเภทของโรงแรมตามขนาดของโรงแรม (Hotels size) เป็น 4 กลุ่ม พบว่าโรงแรมกลุ่มที่ 1 มีห้องพักไม่เกิน 150 ห้อง มีร้อยละการปรับระดับราคาลดลงในช่วงโควิด-19 เฉลี่ยร้อยละ 45.5 โรงแรมกลุ่มที่ 2 (9 แห่ง) มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 300 ห้อง มีร้อยละของราคาห้องพักที่ลดลงเฉลี่ย ร้อยละ 45.6 และกลุ่มที่ 3 ที่มีห้องพักไม่เกิน 600 ห้อง มีค่าเฉลี่ยของราคาอยู่ที่ร้อยละ 64.5

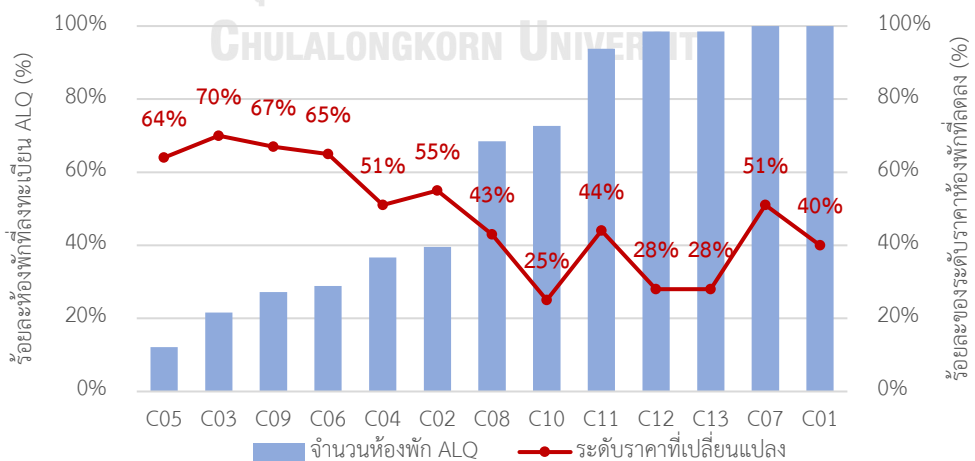


รูปที่ 17 : ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักของโรงแรมเปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลงในช่วงวิกฤต
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

สรุปได้ว่า จำนวนห้องพักของโรงแรมบริหารเครือข่ายในจังหวัดภูเก็ตมีแนวโน้มต่อการปรับระดับราคาห้องพักที่ลดลงในช่วงก่อนและขณะเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดโควิด-19 โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักสูง จะมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาที่พักที่ลดลงจากเดิมที่มีค่าสูงขึ้น

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ และระดับราคาห้องพัก

จากการศึกษาข้อมูลด้านความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ ALQ กับการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักที่ลดลงของโรงแรมบริหารระบบเครือข่าย พบว่าร้อยละของจำนวนห้องพัก ALQ มีแนวโน้มแปรผกผันกับร้อยละการเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักในช่วงวิกฤต เช่น C05 โรงแรม Angsana Laguna Phuket ที่มีอัตราการลงทะเบียนห้องพัก ALQ ที่น้อยที่สุด อยู่ที่ร้อยละ 12.10 แต่มีการปรับราคาห้องพักลดลงในช่วงวิกฤตที่สูงอยู่ที่ร้อยละ 64 ในขณะที่ C01 คือ โรงแรม Anantara Phuket Suites & Villas มีอัตราการลงทะเบียนห้องพัก ALQ ที่ร้อยละ 100 แต่มีการปรับลดราคาลงอยู่ที่ร้อยละ 40

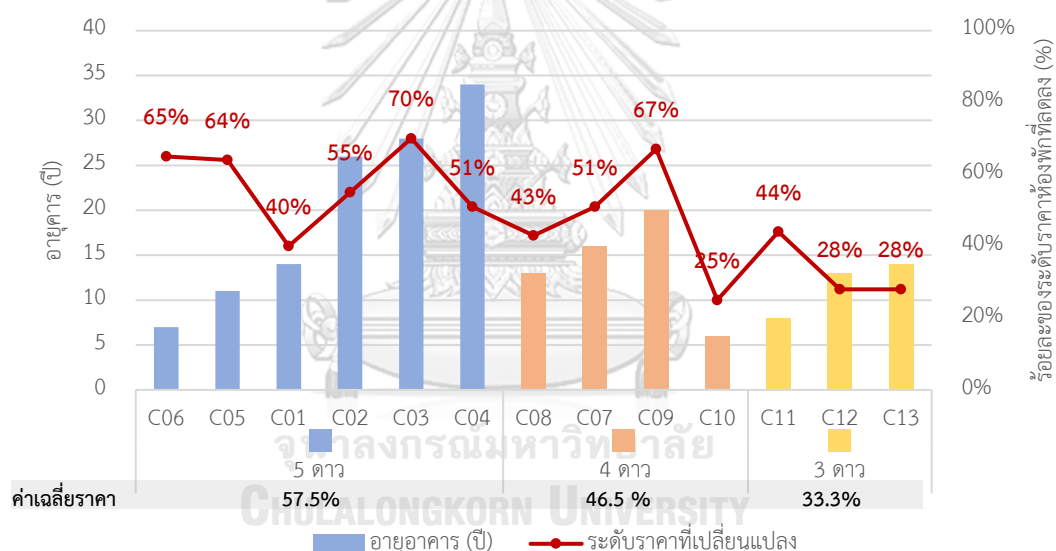


รูปที่ 18 : ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ เปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลง
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

อย่างไรก็ดีจากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่าจำนวนห้องพัก ALQ ของโรงแรมบริหารเครือข่ายในจังหวัดภูเก็ต มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักที่ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนและระหว่างเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยโรงแรมที่มีร้อยละของจำนวนห้องพัก ALQ ที่น้อย จะมีการปรับเปลี่ยนราคาห้องพักลดลงในช่วงวิกฤตที่สูง ในขณะที่เดียวกันโรงแรมที่มีร้อยละของจำนวนห้องพัก ALQ ที่สูงจะมีค่าร้อยละการปรับราคาห้องพักลดลงที่ต่ำ

(4) ความสัมพันธ์ระหว่างระดับดาวและระดับราคาห้องพัก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งกลุ่มตามมาตรฐานการบริการของโรงแรม (ระดับดาว) และวิเคราะห์ควบคู่กับการปรับระดับราคาห้องพักที่ลดลงในช่วงวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมบริหารเครือข่าย พบว่ามาตรฐานการบริการในรูปแบบระดับดาวของโรงแรม มีแนวโน้มแปรผันตามร้อยละการเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักในช่วงวิกฤต ดังนั้นโรงแรมระดับ 5 ดาว (6 แห่ง) มีค่าเฉลี่ยของการปรับระดับราคาลดลงที่สูงที่สุด อยู่ที่ร้อยละ 57.5 ส่วนโรงแรมระดับ 4 ดาว (4 แห่ง) มีร้อยละของราคาห้องพักที่ลดลงเฉลี่ย ร้อยละ 46.5 และโรงแรมระดับ 3 ดาว มีค่าเฉลี่ยการปรับลดของของราคาน้อยที่สุด อยู่ที่ร้อยละ 33.3



รูปที่ 19 : ความสัมพันธ์ระหว่างระดับดาว เปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลง

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

จากข้อมูลสามารถสรุปได้ว่า มาตรฐานระดับดาวของโรงแรมบริหารเครือข่าย มีผลต่อการปรับลดของราคาห้องพักในระหว่างก่อนและขณะเกิดวิกฤตโควิด-19 โดยโรงแรมที่มีระดับดาวที่สูงจะมีแนวโน้มการปรับลดราคาห้องพักที่สูงกว่าโรงแรมระดับดาวต่ำ

4.3 การปรับตัวของโรงแรมบริหารระบบอิสระ (Independent system) ที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลของโรงแรมบริหารระบบอิสระ (Independent system) ทั้ง 15 แห่ง ที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต พบว่าโรงแรมบริหารอิสระที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ส่วนใหญ่มีทำเลที่ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตก มีระยะห่างจากชายหาดใกล้เคียงไม่เกิน 1,800 เมตร และอายุอาคารเฉลี่ย 13 ปี



รูปที่ 20 : ทำเลที่ตั้งของโรงแรมบริหารระบบอิสระ (Independent system) ที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ตารางที่ 13 : ข้อมูลทั่วไปและทำเลที่ตั้งของโรงแรม ALQ รูปแบบการบริหารแบบอิสระ (Independent hotels) 15 แห่ง

รหัส	โรงแรม	ระดับดาว	อายุอาคาร (ปี)	ที่ตั้ง		
				ทิศ	ทำเล	ระยะห่าง
NC01	Metadee Resort & Villas	5	12	ตะวันตก	หาดกะตะ	500 ม.
NC02	Mai House Patong Hill	5	6	ตะวันตก	หาดป่าตอง	1,800 ม.
NC03	Splash Beach Resort	5	14	ตะวันตก	หาดในยาง	550 ม.
NC04	Sri Panwa Hotel	5	15	ใต้	หาดพันวา	0 ม.
NC05	Phuket GRACELAND Resort & Spa	5	17	ตะวันตก	หาดป่าตอง	50 ม.
NC06	The Sense Resort and Pool Villas	4	8	ตะวันตก	หาดป่าตอง	1,300 ม.
NC07	Nai Yang Beach Resort & Spa	4	24	ตะวันตก	หาดในยาง	120 ม.
NC08	The LifeCo Phuket Well-Being Detox Center	4	12	ตะวันตก	หาดในทอน	1,500 ม.
NC09	Andakira Resort & Spa	4	13	ตะวันตก	หาดป่าตอง	880 ม.
NC10	The Gig Hotel	4	6	ตะวันตก	หาดป่าตอง	560 ม.
NC11	Sleep with me design hotel @Patong	4	9	ตะวันตก	หาดป่าตอง	520 ม.
NC12	Ramada Phuket Deevana	4	7	ตะวันตก	หาดป่าตอง	960 ม.
NC13	Peach Blossom Resort and Pool Villa Beach Resort	4	15	ตะวันตก	หาดกะรน	600 ม.
NC14	The Royal Paradise Hotel & Spa	4	33	ตะวันตก	หาดป่าตอง	500 ม.
NC15	Bauman Residence Hotel	4	7	ตะวันตก	หาดป่าตอง	680 ม.
เฉลี่ย			13 ปี	ตะวันตก	-	701 ม.

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

จากข้อมูลของโรงแรมบริหารอิสระทั้ง 15 แห่ง พบว่าเป็นโรงแรมบริการทุกระดับ 4-5 ดาวทั้งหมด มีทำเลที่ตั้งอยู่ทั้งทางทิศตะวันตกและทิศใต้ (1 แห่ง) ของภูเก็ต โดยส่วนมากอยู่ในบริเวณหาดป่าตอง 9 แห่ง มีระยะห่างจากชายหาดใกล้เคียงเฉลี่ย 701 เมตร มีอายุการใช้งานอาคารตั้งแต่ 6-33 ปี

4.3.1 รูปแบบการดำเนินการ ก่อนเข้าร่วมและเมื่อเข้าร่วม ALQ

จากข้อมูลพบว่า ช่วงก่อนเข้าร่วมโครงการ ALQ ของ โรงแรมบริหารอิสระ มีรูปแบบห้องพักของโรงแรมโดยส่วนมากเป็นอาคารห้องพัก สูงถึงร้อยละ 60 (9 แห่ง) รองลงมาเป็นรูปแบบผสม (มีทั้งอาคารห้องพักและห้องพักแบบวิลล่า) อยู่ร้อยละ 33 (5 แห่ง) และพบน้อยที่สุด คือ ห้องพักแบบวิลล่า เพียง 1 แห่งเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 7 ของจำนวนโรงแรมบริหารอิสระ และพบว่ามียังโรงแรมขนาดเล็ก จนถึงโรงแรมขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 31-645 ห้อง

ตารางที่ 14 : เปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างก่อนเข้าร่วมและเมื่อเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมรูปแบบการบริหารแบบอิสระ

รหัส	ก่อนเข้าร่วม ALQ				เมื่อเข้าร่วม ALQ					
	*รูปแบบห้องพัก			ห้องพักทั่วไป (ห้อง)	*ห้องพัก ALQ		การดำเนินงาน		วันที่เข้าร่วม ALQ (ช่วงการแพร่ระบาด)	*สถานะปัจจุบัน (ALQ)
	อาคาร	วิลล่า	ผสม		(ห้อง)	(%)	*ALQ	*Hybrid		
NC01	✗	✗	✓	76	71	93.4%	✗	✓	29/9/63 (ระยะที่ 1)	✓
NC02	✓	✗	✗	144	60	41.7%	✓	✗	24/12/63 (ระยะที่ 2)	ยกเลิก
NC03	✗	✗	✓	645	60	13.2%	✗	✓	22/4/64 (ระยะที่ 3)	✓
NC04	✗	✓	✗	95	11	11.6%	✗	✓	23/7/64 (ระยะที่ 3)	✓
NC05	✓	✗	✗	600	343	57.2%	✓	✗	29/9/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
NC06	✗	✗	✓	116	16	13.8%	✗	✓	29/9/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
NC07	✗	✗	✓	196	61	31.1%	✗	✓	29/10/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
NC08	✓	✗	✗	31	14	45.2%	✗	✓	29/10/63 (ระยะที่ 1)	✓
NC09	✓	✗	✗	200	96	48.0%	✗	✓	29/10/63 (ระยะที่ 1)	✓
NC10	✓	✗	✗	125	123	98.4%	✓	✗	29/10/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
NC11	✓	✗	✗	258	166	64.3%	✗	✓	29/10/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
NC12	✓	✗	✗	206	91	44.2%	✓	✗	29/10/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
NC13	✗	✗	✓	118	85	72.0%	✗	✓	29/10/63 (ระยะที่ 1)	✓
NC14	✓	✗	✗	350	102	23.1%	✗	✓	29/10/63 (ระยะที่ 1)	ยกเลิก
NC15	✓	✗	✗	294	88	30.0%	✓	✗	16/12/63 (ระยะที่ 2)	ยกเลิก
เฉลี่ย	60%	7%	33%	230	-	46%	40%	60%	-	40%

หมายเหตุ

- * รูปแบบห้องพัก หมายถึง รูปแบบห้องพัก เช่น วิลล่า ,อาคาร ,ผสม (มีทั้งรูปแบบวิลล่าและอาคารพักอาศัย)
- * ห้องพัก ALQ หมายถึง จำนวนห้องพักโรงแรมที่ลงทะเบียนเพื่อรองรับลูกค้ากลุ่มกักตัว ALQ
- * ALQ หมายถึง การดำเนินธุรกิจเป็นสถานกักกันทางเลือก (ALQ) เพียงอย่างเดียว
- * Hybrid หมายถึง ดำเนินธุรกิจรูปแบบผสม (Hybrid) รองรับลูกค้าทั้งกลุ่มกักตัว (ALQ) และลูกค้าปกติทั่วไป
- * สถานะปัจจุบัน หมายถึง สถานการณ์ดำเนินงานของโรงแรม ณ วันที่ 1 มกราคม 2565 (อ้างอิงข้อมูลจาก เว็บไซต์สถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือก <http://www.hsscovid.com/>)

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

เมื่อเข้าร่วมโครงการ ALQ พบว่า โรงแรมบริหารอิสระมีการลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ ในช่วงการแพร่ระบาดระยะแรก (มกราคม-พฤศจิกายน 2563) เป็นจำนวนมาก ถึง 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 73 ของจำนวนโรงแรมบริหารอิสระทั้งหมด และพบว่ามีจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ เฉลี่ยร้อยละ 46 ของห้องพักทั้งหมดและเป็นโรงแรมที่เลือกดำเนินกิจการในรูปแบบผสม (Hybrid) สูงถึง 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66 และเลือกดำเนินงานแบบ ALQ ที่รองรับเฉพาะกลุ่มลูกค้ากักตัว เพียง 3 แห่ง หรือร้อยละ 34

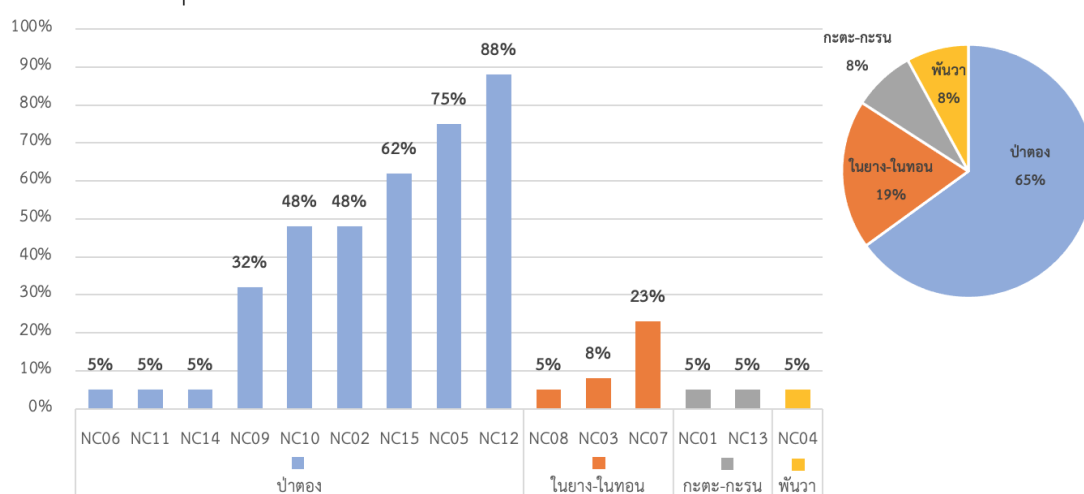
อย่างไรก็ดีจากข้อมูลของศูนย์ปฏิบัติการโควิด-19 (1 มกราคม พ.ศ. 2565) พบว่าโรงแรมบริหารอิสระที่ยังคงเข้าร่วมโครงการ ALQ กับทางภาครัฐเพียง 6 แห่งเท่านั้นจาก 15 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40 ของโรงแรมเครือข่าย ALQ ในภูเก็ต โดยทั้ง 6 แห่งที่กล่าวมานั้น เป็นโรงแรมที่เปิดให้บริการในรูปแบบผสม (Hybrid) ทั้ง 6 แห่ง ซึ่งรองรับทั้งลูกค้ากลุ่มกักตัวจาก ALQ และกลุ่มลูกค้าทั่วไป เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 31-645 ห้อง และมีอัตราการลงทะเบียนห้องพัก ALQ อยู่ที่ร้อยละ 11.6 ถึงร้อยละ 93.4

4.3.2 ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโรงแรมบริหารเครือข่ายที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโรงแรมบริหารอิสระทั้ง 15 แห่ง โดยพิจารณาข้อมูล 2 ด้านด้วยกัน คือ 1) จำนวนวันปิดตัวชั่วคราว และ 2) การเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพัก ในช่วงการแพร่ระบาด ตั้งแต่ เดือนมกราคม - ธันวาคม 2564 โดยเก็บข้อมูลเป็นรายสัปดาห์ จากเว็บไซต์ OTA ทั้ง 2 บริษัท คือ Agoda.com และ Booking.com มีข้อมูลและรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.3.2.1 จำนวนวันปิดตัวชั่วคราว

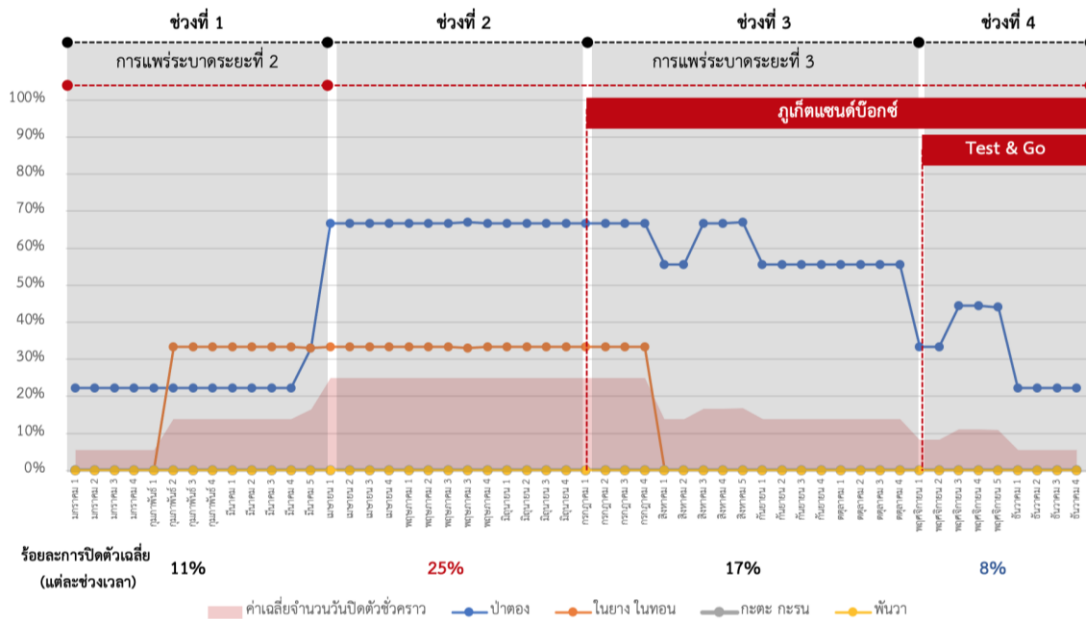
จากการพิจารณาข้อมูลด้านจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมบริหารอิสระ ทั้ง 15 แห่ง ที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต พบว่าโรงแรมที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับหาดป่าตองนอกจากมีจำนวนมากที่สุดถึง 9 แห่งแล้วนั้น ยังพบว่ามีจำนวนวันปิดตัวเฉลี่ยมากที่สุด เฉลี่ยร้อยละ 65 รองลงมาเป็นบริเวณหาดในยาง-ในทอน (3 แห่ง) อยู่ที่ร้อยละ 19 ส่วนบริเวณหาดกะตะ-กะรน (2 แห่ง) และ หาดพันวา (1 แห่ง) มีค่าเฉลี่ยจำนวนวันปิดตัวเท่ากัน อยู่ที่ร้อยละ 19 ดังนั้นทำเลที่ตั้งของโรงแรมมีผลต่อจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว โดยโรงแรมที่มีทำเลอยู่ในแหล่งท่องเที่ยว เป็นพื้นที่ที่มีการกระจุกตัวของโรงแรมที่สูงและเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยว มีแนวโน้มที่จะมีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าโรงแรมบริเวณอื่น ๆ



รูปที่ 21 : ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว ในแต่ละพื้นที่ของโรงแรมบริหารอิสระ ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. 2564

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

จำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมรูปแบบบริหารอิสระ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ตั้งแต่ มกราคม – ธันวาคม พ.ศ.2564 โดยแบ่งพิจารณาออกเป็นช่วงสำคัญ 3 ช่วง คือ 1) ช่วงมกราคม - มีนาคม 2564 ซึ่งตรงกับช่วงของการแพร่ระบาดระยะที่ 2) ช่วงเมษายน – มิถุนายน ตรงกับช่วงการแพร่ระบาดครั้งที่ 3 และ 3) กรกฎาคม - ธันวาคม ช่วงที่รัฐมีการประกาศใช้นโยบาย ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2564 และ Test & Go ในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564



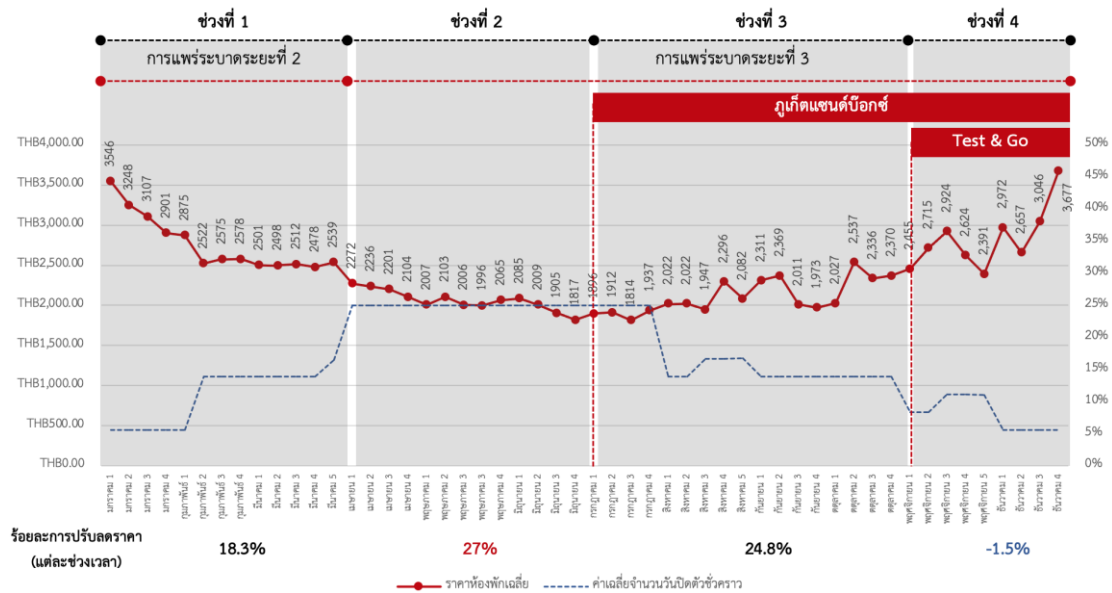
รูปที่ 22 : ร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมบริหารเครือข่าย ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. 2564
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

จากการพิจารณาข้อมูลด้านวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมบริหารอิสระพบว่า ในช่วงที่ 2 โรงแรมส่วนใหญ่ปิดให้บริการชั่วคราว พบว่ามีค่าเฉลี่ยวันปิดตัวชั่วคราวมากที่สุด ซึ่งตรงกับการพบผู้ติดเชื้อรายแรกในช่วงการแพร่ระบาดรอบที่ 2 ของภูเก็ต ในเดือนเมษายน ส่งผลให้ภาครัฐออกมาตรการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดภายในจังหวัดภูเก็ต เพื่อลดจำนวนผู้ติดเชื้อ โดยเฉพาะกลุ่มโรงแรมบริหารเครือข่ายบริเวณหาดป่าตอง ที่มีอัตราการปิดตัวชั่วคราวที่สูงที่สุด ถึงร้อยละ 66 ในช่วงที่ 2 อย่างไรก็ตามจำนวนวันปิดตัวของโรงแรมบริหารอิสระมีแนวโน้มลดน้อยลงในช่วงที่ 3 โดยเริ่มตั้งแต่ปลายกรกฎาคม ซึ่งใกล้เคียงกับช่วงที่รัฐบาลต้องการกระตุ้นธุรกิจภาคการท่องเที่ยวของทางภาครัฐผ่านมาตรการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ และมีอัตราการปิดตัวน้อยลงในเดือนพฤศจิกายน ซึ่งตรงกับกับการประกาศใช้มาตรการ Test & Go

4.3.2.2 การเปลี่ยนแปลงของระดับราคา

จากข้อมูลด้านการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักของโรงแรมบริหารอิสระ พบว่าระดับราคาที่ลดต่ำที่สุดอยู่ในช่วงที่ 2 และ ช่วงที่ 3 ซึ่งตรงกับเดือนเมษายน – สิงหาคม พ.ศ.2564 เมื่อพิจารณาร่วมกับมาตรการของภาครัฐและคำสั่งของจังหวัดพบว่า ในช่วงเดือนดังกล่าวมีการประกาศใช้มาตรการเฝ้าระวังป้องกันการแพร่ระบาด มาตรการปิดสถานที่เสี่ยงในจังหวัดภูเก็ตร่วมกับมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว (เราเที่ยวด้วยกัน) ส่งผลให้หลายโรงแรมจัดทำแผนการตลาดเพื่อกระตุ้นยอดขายของห้องพักผ่านโปรโมชั่นต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการลดราคาห้องพัก ทั้งนี้

ตอบรับโจทย์กลุ่มลูกค้าในช่วงนั้น และช่วงที่ 3 ตั้งแต่สิงหาคมเป็นต้นมา แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักนั้นค่อย ๆ เพิ่มขึ้น และสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงพฤศจิกายน



รูปที่ 23 : ราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมบริหารอิสระที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

อย่างไรก็ดีจากการเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักของโรงแรมบริหารอิสระ พบว่ามีความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยวันปิดตัวชั่วคราวแบบแปรผกผันกล่าวคือ ในช่วงที่มีร้อยละการปิดตัวสูงจะมีแนวโน้มราคาห้องพักที่ต่ำ ขณะเดียวกันในช่วงที่มีร้อยละการปิดตัวต่ำจะมีค่าเฉลี่ยของราคาห้องพักที่สูงขึ้น โดยเฉพาะช่วงที่ 2 ตั้งแต่มีนาคม - กรกฎาคม พ.ศ.2564 มีแนวโน้มของระดับราคาที่พักที่ลดต่ำ แต่จำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมที่เริ่มมีค่าเฉลี่ยที่สูงขึ้น และตั้งแต่เดือนสิงหาคมเป็นต้นมา ซึ่งตรงกับช่วงที่ 3 ระดับราคาห้องพักค่อย ๆ ปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับค่าเฉลี่ยจำนวนวันปิดตัวของโรงแรมที่ค่อย ๆ ลดลงจนถึงธันวาคม

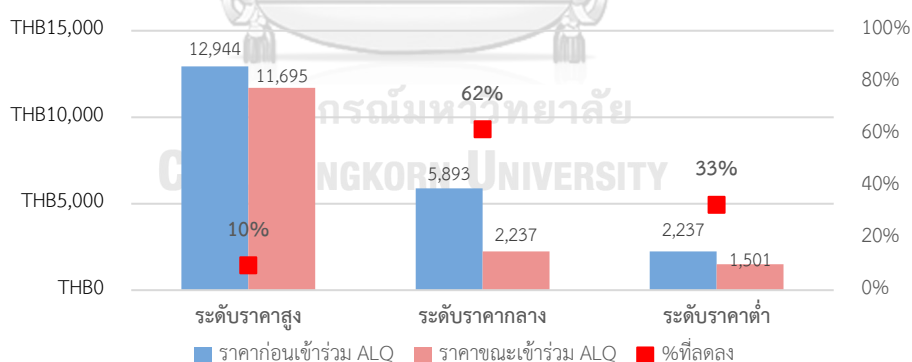
จากการวิเคราะห์ด้านการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักในช่วงการแพร่ระบาด ผู้วิจัยศึกษาเลือกเพิ่มเติมถึงผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาด โดยเลือกใช้วิธีการเปรียบเทียบตามระดับราคาของโรงแรม โดยแบ่งประเภทโรงแรมออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มโรงแรมระดับราคาสูง 2) กลุ่มโรงแรมระดับราคาปานกลาง และ 3) กลุ่มโรงแรมระดับราคาต่ำ และเปรียบเทียบกลุ่มโรงแรมในระดับราคาต่าง ๆ ตามช่วงเวลา คือ ระดับราคาของโรงแรมระหว่างช่วงก่อนเกิดวิกฤตและระดับราคาขณะเกิดวิกฤต สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 15 : การเปลี่ยนแปลงระดับราคาของโรงแรม ALQ รูปแบบการบริหารอิสระ

ประเภท	ช่วงราคา (บาท)	รหัสโรงแรม	ช่วงก่อนเกิดวิกฤต		ช่วงระหว่างเกิดวิกฤต				
			ราคาเดิม	ค่ากลาง	ราคาสูงสุด	ราคาต่ำสุด	ราคาเฉลี่ย	ค่ากลาง	% ลดลง
ราคาสูง	7,629 ขึ้นไป	NC04	16,255	12,944	18,835	9,937	14,386	11,695	10%
		NC08	9,634		10,391	7,618	9,005		
ราคากลาง	3,815-7,628	NC01	5,893	5,893	3,525	949	2,237	2,237	62%
ราคาต่ำ	ต่ำกว่า 3,814	NC02	1,839	2,237	1,839	1,733	1,786	1,501	33%
		NC03	2,102		2,446	1,092	1,769		
		NC05	2,960		2,595	1,972	2,284		
		NC06	2,818		2,000	1,066	1,533		
		NC07	788		1,000	350	675		
		NC09	1,620		1,338	552	945		
		NC10	1,941		2,037	1,043	1,540		
		NC11	1,971		1,575	757	1,166		
		NC12	810		*ปิดให้บริการชั่วคราว				
		NC13	3,662		5,284	1,249	3,267		
		NC14	2,527		1,259	619	939		
		NC15	2,388		683	541	612		
เฉลี่ย			2,813.9	-	-	-	3,010.3	-	35%

หมายเหตุ * หมายถึง โรงแรม NC12 ปิดให้บริการชั่วคราว ไม่บริการเปิดจองห้องพักผ่าน Agoda.com และ Booking.com

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย เก็บข้อมูลในทุกวันจันทร์ของแต่ละสัปดาห์ เริ่มตั้งแต่ มกราคม - ธันวาคม 2564 จาก Agoda.com และ Booking.com (2564)



รูปที่ 24 : ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรม ALQ รูปแบบการบริหารอิสระทั้ง 3 ประเภท

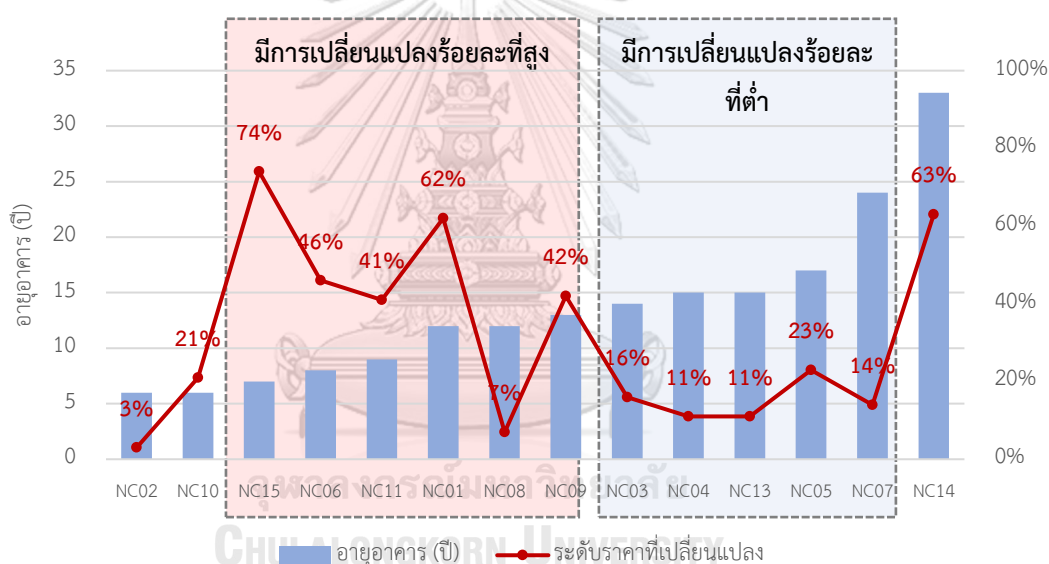
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

จากข้อมูลระดับราคา พบว่าช่วงก่อนเกิดวิกฤต ราคาค่ากลางของโรงแรมกลุ่มราคาสูง อยู่ที่ 12,944 บาท แต่ขณะเกิดวิกฤตพบว่าราคาลดลงเหลือ 11,695 บาท คิดเป็นร้อยละ 10 ส่วนโรงแรมระดับกลาง มีราคาเดิมอยู่ที่ 5,893 บาท และลดเหลือเพียง 2,237 บาท คิดเป็นร้อยละ 62 ของราคาที่ยลดลง และโรงแรมกลุ่มราคาต่ำ มีระดับราคาลดลงจากช่วงก่อนเกิดวิกฤต ถึงร้อยละ 33 โดยช่วงก่อนเกิดวิกฤตมีค่ากลางของราคาอยู่ที่ 2,237 บาท แต่เมื่อเข้าร่วมมีราคาลดเหลือเพียง 1,501 บาท ทั้งนี้กลุ่มโรงแรมระดับกลางของโรงแรมบริหารอิสระ มีการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักมากที่สุด (ร้อยละ 62)

4.3.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางกายภาพของโรงแรม และระดับราคาห้องพัก

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของโรงแรมและระดับราคาห้องพัก

จากข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างอายุของโรงแรมเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักที่ลดลงในช่วงวิกฤต เมื่อเรียงลำดับข้อมูลตามอายุของอาคาร ตั้งแต่ 6 -33 ปี พบว่าโรงแรมที่มีอายุการใช้งานน้อยถึงปานกลาง ตั้งแต่ 6-13 ปี มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักที่ลดลงในช่วงโควิด-19 ที่สูงกว่าโรงแรมในช่วงอายุอื่น โดยเฉพาะ NC15 คือ โรงแรม Bauman Residence Hotel มีร้อยละของราคาห้องพักที่ลดลงสูงที่สุด ถึงร้อยละ 74 (ราคาเดิมก่อนเกิดวิกฤต 2,388 บาท ราคาเฉลี่ยช่วงเกิดวิกฤตเหลือเพียง 612 บาท)และสำหรับโรงแรมที่มีแนวโน้มการปรับตัวของราคาห้องพักในช่วงวิกฤตที่ต่ำที่สุดหรือมีการเปลี่ยนแปลงราคาน้อยที่สุด คือกลุ่มของโรงแรมที่มีอายุในช่วง 14 – 24 ปี โดยเฉพาะ NC08 โรงแรม The LifeCo Phuket Well-Being Detox Center มีการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักจากราคาเดิมอยู่ที่ร้อยละ 7 เท่านั้น หมายถึง ราคาช่วงก่อนเกิดวิกฤต 9,634 บาท และราคาเฉลี่ยช่วงเกิดวิกฤต 9,005 บาท แต่พบว่า NC02 โรงแรม Mai House Patong Hill มีการเปลี่ยนแปลงของราคาน้อยที่สุด อยู่ที่ร้อยละ 3 และมีอายุอาคารน้อยที่สุด เพียง 6 ปีเท่านั้น



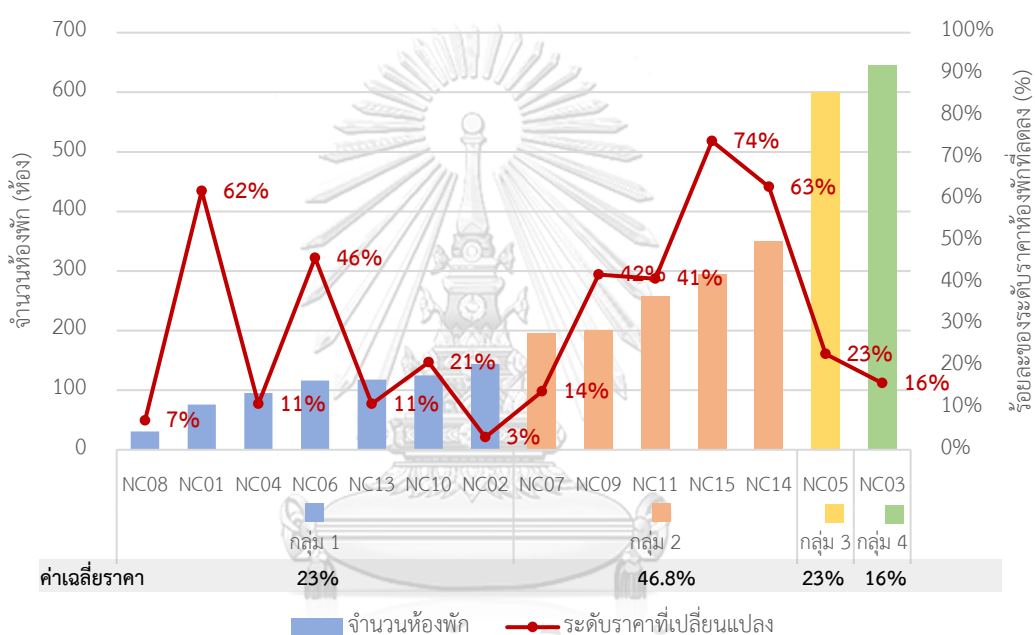
รูปที่ 25 : ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของโรงแรมเปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลงในช่วงวิกฤต

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

จากข้อมูลที่กล่าวมาสรุปได้ว่าอายุของโรงแรมมีแนวโน้มแปรผกผันกับร้อยละของการเปลี่ยนแปลงระหว่างก่อนเกิดและระหว่างเกิดวิกฤต โดยโรงแรมที่มีอายุน้อยจะมีร้อยละการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาลดลงที่สูง ในขณะที่โรงแรมที่มีอายุมากจะมีการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักที่น้อยลง

(2) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักและระดับราคาห้องพัก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเรียงลำดับจำนวนห้องพักของโรงแรมบริหารอิสระจากน้อยที่สุดไปมากที่สุด วิเคราะห์ควบคู่กับระดับราคาห้องพักที่เปลี่ยนแปลงในช่วงวิกฤตโควิด-19 ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งประเภทของโรงแรมตามขนาดของโรงแรม (Hotels size) พบว่าโรงแรมกลุ่ม 3 ที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 600 ห้อง และกลุ่ม 4 ที่มีห้องพัก 600 ห้องขึ้นไป มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาในช่วงโควิด-19 ลดลงจากเดิมน้อยกว่าโรงแรมกลุ่มอื่น เช่น NC03 โรงแรม Splash Beach Resort มี 645 ห้อง มีการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาจากเดิมเพียงร้อยละ 16 แต่ในขณะที่ NC15 โรงแรม Bauman Residence Hotel เป็นโรงแรมในกลุ่มที่ 2 มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 300 ห้อง มีการเปลี่ยนแปลงระดับราคาสูงที่สุดถึงร้อยละ 74 และ NC01 โรงแรม Metadee Resort & Villas ที่มีจำนวนห้องพัก 76 ห้อง เป็นโรงแรมกลุ่มที่ 1 มีการเปลี่ยนแปลงของราคาที่สูงถึงร้อยละ 62

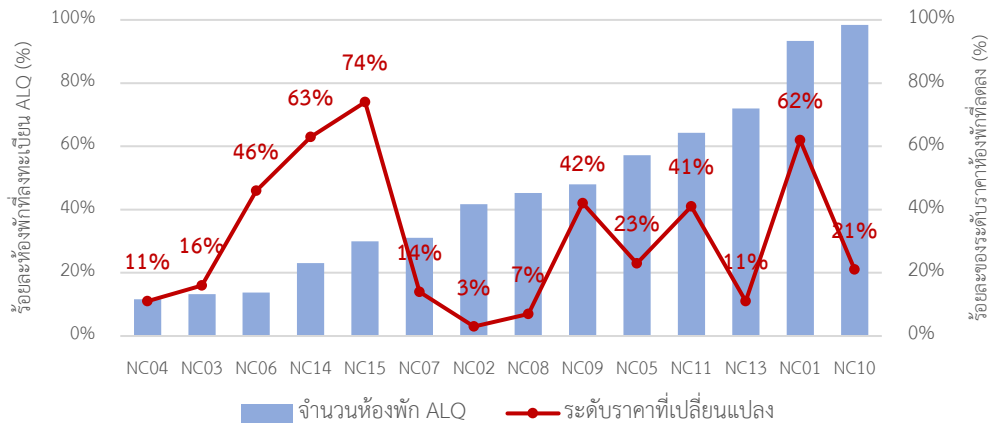


รูปที่ 26 : ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักของโรงแรมเปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลงในช่วงวิกฤต
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

กล่าวโดยสรุปพบว่า ร้อยละของระดับราคาที่เปลี่ยนแปลงระหว่างช่วงก่อนและขณะเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 มีแนวโน้มแปรผกผันกับจำนวนห้องพัก โดยโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากจะมีร้อยละการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาที่ลดลงจากเดิมที่ต่ำและในทางตรงกันข้ามโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อยจะมีร้อยละการเปลี่ยนแปลงราคาที่สูงขึ้น ทั้งนี้ยกเว้นโรงแรมกลุ่มที่ 1 ที่มีร้อยละการเปลี่ยนแปลงราคาที่สูงถึงร้อยละ 62 ซึ่งเท่ากับกับกลุ่มที่ 3

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ และระดับราคาห้องพัก

จากการศึกษาข้อมูลด้านความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ กับการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักที่ลดลงของโรงแรมบริหารระบบอิสระในจังหวัดภูเก็ตทั้ง 15 แห่ง พบว่ากลุ่มโรงแรมที่มีร้อยละของห้องพักโรงแรมที่ลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการในช่วงร้อยละ 11.6 ถึง 30 มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักที่ลดลงที่สูงขึ้น

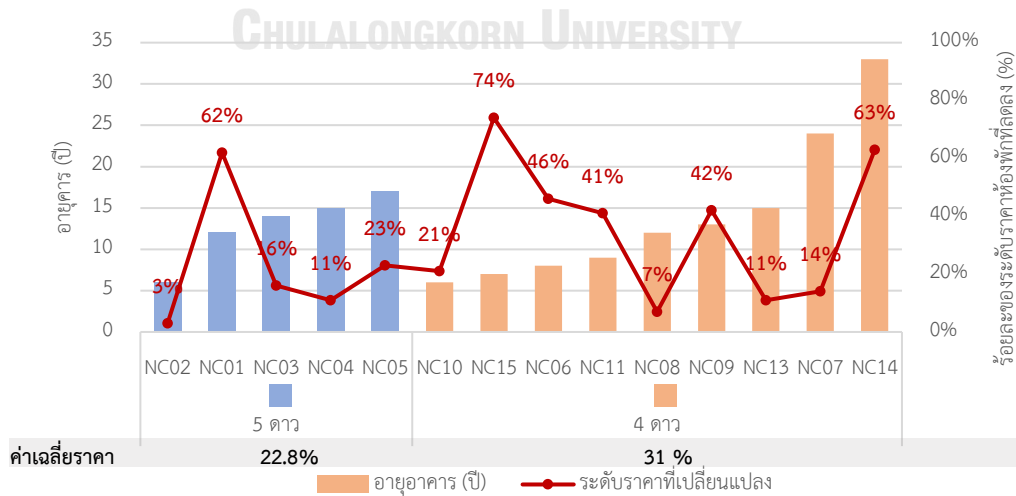


รูปที่ 27 : ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ เปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลง
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

อย่างไรก็ดีจากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่าจำนวนห้องพัก ALQ ของโรงแรมบริหารอิสระในจังหวัดภูเก็ต ไม่มีผลที่ชัดเจนต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักที่ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนและระหว่างเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19

(4) ความสัมพันธ์ระหว่างระดับดาวและระดับราคาห้องพัก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งกลุ่มตามระดับดาวของโรงแรมบริหารอิสระในภูเก็ตและการปรับระดับราคาห้องพักที่ลดลงในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 พบว่ามาตรฐานระดับดาวของโรงแรม มีแนวโน้มแปรผกผันกับร้อยละการเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักในช่วงวิกฤตที่ค่อนข้างน้อย เนื่องจากโรงแรมบริหารอิสระที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต มีเพียงระดับ 4-5 ดาวเท่านั้น อาทิเช่น โรงแรมระดับ 5 ดาว (5 แห่ง) มีค่าเฉลี่ยของการปรับระดับราคาลดลงที่สูงที่สุด อยู่ที่ร้อยละ 22.8 ส่วนโรงแรมระดับ 4 ดาว (9 แห่ง) มีร้อยละของราคาห้องพักที่ลดลงเฉลี่ย ร้อยละ 31



รูปที่ 28 : ความสัมพันธ์ระหว่างระดับดาว เปรียบเทียบกับร้อยละของระดับราคาห้องพักที่ลดลง
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

อย่างไรก็ดีจากข้อมูลสรุปได้ว่า มาตรฐานระดับดาวของโรงแรมบริหารอิสระที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต มีผลต่อการปรับลดของราคาห้องพักในระหว่างก่อนและขณะเกิดวิกฤตโควิด-19 เพียงเล็กน้อย

4.4 สรุปเปรียบเทียบการปรับตัวต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง โดยผู้วิจัยแบ่งประเภทโรงแรมออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน คือ 1) โรงแรมบริหารระบบเครือข่าย 13 แห่ง และ 2) โรงแรมบริหารระบบอิสระ 15 แห่ง ผู้วิจัยสามารถสรุปเปรียบเทียบผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 16 : สรุปผลการศึกษาดัชนีของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต 28 แห่ง ช่วง มกราคม – ธันวาคม 2564

ตัวแปร	โรงแรมระบบเครือข่าย	โรงแรมระบบอิสระ
1. ทำเลที่ตั้ง	โรงแรมใกล้หาดป่าตอง (5 แห่ง) และหาดไม้ขาว (5 แห่ง) มีจำนวนมากที่สุด	โรงแรมใกล้หาดป่าตอง (9 แห่ง) มีจำนวนมากที่สุด
	โรงแรมใกล้หาดกะตะ มีค่าเฉลี่ยจำนวนวันปิดตัวสูงสุด รองลงมาเป็นโรงแรมใกล้หาดป่าตอง	โรงแรมใกล้หาดป่าตอง มีค่าเฉลี่ยจำนวนวันปิดตัวสูงสุด
2. มาตรฐานระดับดาว	3-5 ดาว	4-5 ดาว
	ระดับดาวมีผลกับการปรับลดราคาห้องพัก	ระดับดาวแปรผกผันกับการปรับลดราคาห้องพักเพียงเล็กน้อย
3. จำนวนห้องพัก	79 – 371 ห้อง เฉลี่ย 221 ห้อง	31 – 645 ห้อง เฉลี่ย 230 ห้อง
	จำนวนห้องพักมีผลกับการปรับลดราคาห้องพักเพียงเล็กน้อย	จำนวนห้องพักแปรผกผันกับการปรับลดราคาห้องพักเพียงเล็กน้อย
4. อายุโรงแรม	ตั้งแต่ 6-33 ปี	ตั้งแต่ 6-34 ปี
	เฉลี่ย 16 ปี	เฉลี่ย 13 ปี
	อายุของโรงแรมไม่มีผลต่อการปรับลดราคาห้องพัก	อายุของโรงแรมแปรผกผันกับการปรับลดราคาห้องพัก ไม่ค่อยชัดเจน
5. ระดับราคาห้องพัก	1,098 – 26,790 บาท	788 - 16,255 บาท
	เฉลี่ย 9,188.7 บาท	เฉลี่ย 3,989.8 บาท
6. ระดับราห้องพักที่ลดลง	ร้อยละ 44	ร้อยละ 15
7. จำนวนวันปิด	ร้อยละ 26	ร้อยละ 16
	จำนวนวันปิดตัวชั่วคราวแปรผกผันกับราคาห้องพักในช่วงวิกฤตอย่างชัดเจน	จำนวนวันปิดตัวชั่วคราวแปรผกผันกับราคาห้องพักในช่วงวิกฤตอย่างชัดเจน
8. จำนวนห้องพัก ALQ	ร้อยละ 61.4	ร้อยละ 46
	จำนวนห้องพัก ALQ แปรผกผันกับการปรับลดราคาห้องพัก	จำนวนห้องพัก ALQ ไม่มีผลต่อการปรับลดราคาห้องพัก
9. สถานะปัจจุบัน	ยังเข้าร่วม ALQ ร้อยละ 45.5 ยกเลิก ร้อยละ 54.5	ยังเข้าร่วม ALQ ร้อยละ 40 ยกเลิก ร้อยละ 60

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

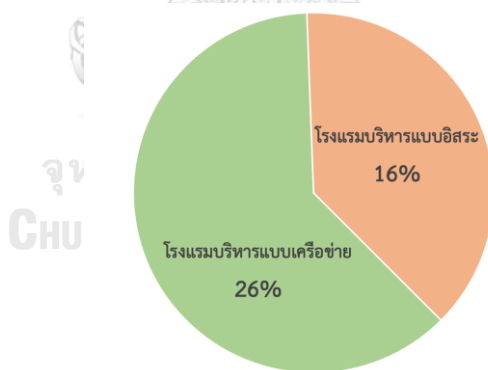
4.4.1 ด้านลักษณะทำเลที่ตั้ง

จากข้อมูล สามารถสรุปได้ว่าทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่งเป็นโรงแรมที่อยู่ในย่านแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นที่นิยมของภูเก็ต ไม่ว่าจะเป็นทั้งหาดป่าตอง หาดบางเทาและหาดไม้ขาว เป็นต้น ในกลุ่มโรงแรมบริหารระบบเครือข่าย พบว่าทำเลของโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด - 19 มากที่สุดคือ บริเวณ หากกะต๊ะ และโรงแรมใกล้หาดป่าตอง ส่วนกลุ่มโรงแรมบริหารระบบอิสระ พบว่าโรงแรมใกล้หาดป่าตองได้รับผลกระทบมากที่สุด นอกจากนี้โรงแรมที่มีระยะห่างจากชายหาดใกล้เคียง มีแนวโน้มที่จะมีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าโรงแรมที่อยู่ใกล้ชายหาด

4.4.2 ด้านกายภาพและการดำเนินงาน

จำนวนวันปิดตัวชั่วคราวมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาห้องพักของโรงแรมทั้ง 2 ประเภท (บริหารระบบเครือข่ายและอิสระ) กล่าวคือ ในช่วงที่โรงแรมมีแนวโน้มของระดับราคาที่ต่ำ จะมีค่าเฉลี่ยวันปิดตัวชั่วคราวที่ค่อนข้างสูง ในขณะที่ช่วงที่มีแนวโน้มราคาห้องพักที่สูง จะมีค่าเฉลี่ยวันปิดตัวชั่วคราวที่ต่ำ

อย่างไรก็ดี จำนวนห้องพักของโรงแรมบริหารเครือข่าย มีผลต่อการปรับลดราคาของห้องพัก โดยโรงแรมบริหารเครือข่ายที่มีจำนวนห้องพักที่สูงจะมีแนวโน้มการปรับลดราคาที่สูงกว่าโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักที่น้อย ส่วนค่าเฉลี่ยของห้องพักที่ลงทะเบียน ALQ ของโรงแรมบริหารเครือข่าย มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพัก โดยโรงแรมบริหารเครือข่ายที่มีร้อยละของจำนวนห้องพัก ALQ ที่สูง จะมีการปรับราคาห้องพักที่ลดลงที่ต่ำกว่าโรงแรมที่มีร้อยละของห้องพัก ALQ ที่น้อย นอกจากนี้อายุของโรงแรมบริหารอิสระ มีผลต่อการปรับลดราคาห้องพัก กล่าวคือ โรงแรมบริหารอิสระที่มีอายุการใช้งานอาคารที่น้อยจะมีร้อยละการเปลี่ยนแปลงราคาลดลงที่สูงกว่าโรงแรมที่มีอายุเฉลี่ยมาก

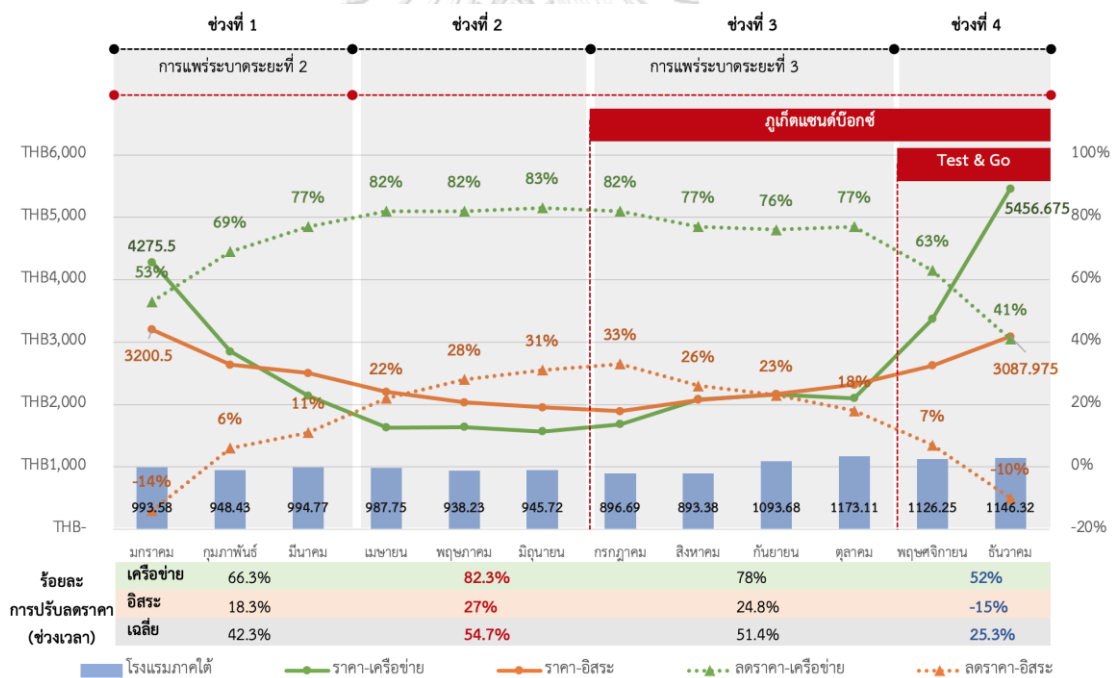


รูปที่ 29 : เปรียบเทียบร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวระหว่างโรงแรมบริหารเครือข่ายและอิสระที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

เมื่อเปรียบเทียบร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวของทั้งโรงแรมบริหารเครือข่ายและโรงแรมบริหารอิสระ พบว่า โรงแรมบริหารอิสระมีค่าเฉลี่ยวันปิดตัวชั่วคราวอยู่ที่ ร้อยละ 16 ซึ่งต่ำกว่าโรงแรมบริหารเครือข่าย ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ร้อยละ 26

4.4.3 ด้านราคาห้องพัก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยราคาห้องพักที่ขายได้ของสถานพักแรมภาคใต้ จากกองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ร่วมกับค่าเฉลี่ยราคาห้องพักของโรงแรมบริหารระบบเครือข่ายและโรงแรมบริหารระบบอิสระ ในช่วง มกราคม - ธันวาคม พ.ศ.2564 พบว่าค่าเฉลี่ยราคาห้องพักเมื่อเทียบกับเดือนมกราคม ซึ่งเป็นช่วงต้นของการแพร่ระบาดระยะที่ 2 (การแพร่ระบาดระยะที่ 2 เริ่มเมื่อ 22 ธันวาคม พ.ศ.2563) ภาครัฐมีการประกาศใช้มาตรการเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาด การปิดสถานที่เสี่ยงในภูเก็ต และมาตรการเราเที่ยวด้วยกัน ในช่วงต้นกุมภาพันธ์ โรงแรมบริหารเครือข่ายและโรงแรมอิสระมีการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักลดลงประมาณ ร้อยละ 66.3 และร้อยละ 18.3 ตามลำดับ เมื่อเข้าสู่ช่วงที่ 2 เมษายน - มิถุนายน โรงแรมทั้ง 2 กลุ่มมีการปรับลดราคาลงอีกอย่างต่อเนื่อง โดยโรงแรมเครือข่ายปรับลดราคามากที่สุดถึงร้อยละ 82.3 ส่วนโรงแรมอิสระลดลง ร้อยละ 27 ต่อมาในช่วงที่ 3 ตรงกับช่วงที่มีการประกาศใช้มาตรการแซนด์บ็อกซ์ โดยภูเก็ตเป็นพื้นที่นำร่องแห่งแรกในประเทศ ณ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2564 การปรับลดราคาห้องพักของโรงแรมเครือข่ายอยู่ที่ร้อยละ 78 สำหรับโรงแรมอิสระ มีการปรับลดราคามากที่สุด อยู่ที่ร้อยละ 24.8 และช่วงที่ 4 โรงแรมทั้ง 3 กลุ่ม มีแนวโน้มการปรับราคาที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน โรงแรมเครือข่ายฟื้นตัวขึ้นจากที่ผ่านมายู่ที่ร้อยละ 52 ส่วนโรงแรมอิสระ อยู่ที่ร้อยละ -1.5



รูปที่ 30 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยห้องพักที่ขายได้ของสถานพักแรม ทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่าง
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างของโรงแรมบริหารเครือข่ายมีแนวโน้มในการปรับตัวได้ดีกว่าโรงแรมบริหารอิสระ เนื่องจากปัจจัยสำคัญ ทั้งมาตรฐานระดับดาว และ จำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ กล่าวคือ โรงแรมที่มีมาตรฐานระดับดาวที่สูงมีแนวโน้มในการปรับลดราคาห้องพักที่สูงกว่าโรงแรมที่มีระดับดาวที่ต่ำกว่า และโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ ALQ ที่น้อย มีแนวโน้มในการปรับลด

ราคาห้องพักที่สูงกว่าโรงแรมที่มีห้องพักน้อย จากปัจจัยดังกล่าวจึงนำไปสู่การเลือกกรณีศึกษาเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกของโรงแรมทั้ง 4 แห่ง โดยแบ่งประเภทโรงแรมตามรูปแบบการบริหาร เพื่อเป็นกรณีศึกษา ดังนี้

- 1) การบริหารรูปแบบเครือข่าย คือ โรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต และ โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต
- 2) การบริหารรูปแบบอิสระ คือ เมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า และ ศรีพินนา ภูเก็ต ในบพทัดไป

4.4.4 บทบาทของชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ คุณปรินทร์ พัฒนธรรม ประธานชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ หรือชื่อเดิม ASQ/ALQ Thailand Club ในด้านบทบาทหน้าที่สำคัญของชมรม เมื่อวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2564 ซึ่งตรงกับช่วงการแพร่ระบาดโควิด - 19 ในระยะที่ 2 มีสาระสำคัญดังนี้

ตารางที่ 17 : บทบาทที่สำคัญของชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19

ประเด็น	คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
บทบาทหน้าที่สำคัญของชมรม / สมาคม ในภาวะวิกฤต	<p>“ชมรมโรงแรมกักตัวทางเลือกประเทศไทย (ASQ) หรือโรงแรมกักตัวทางเลือกระดับจังหวัด (ALQ) เป็นการรวมกลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมทั่วประเทศ ซึ่งปัจจุบันมี โรงแรมในกลุ่มสมาชิกในชมรม ฯ ทั้งหมด จำนวน 137 โรงแรม โดยมีจุดประสงค์ในการก่อตั้งชมรมฯ เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้เดินทางมาจากต่างประเทศและต้องเข้าสู่กระบวนการกักตัว ซึ่งโรงแรมในกลุ่มสมาชิกชมรมฯ ทั้งหมดเป็นโรงแรมที่ได้รับการอนุมัติจากรัฐบาลให้สามารถดำเนินการได้ โดยผู้ที่ใช้บริการจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายเองทั้งหมดตลอดระยะเวลาการกักตัวตามที่รัฐบาลกำหนดไว้”</p> <p>“สมาคมถูกก่อตั้งขึ้น ภายใต้ 3 ข้อบัญญัติที่ใช้ในการนำสมาคม คือ 1) ความปลอดภัยของผู้เข้าพัก 2) ความสบายใจของผู้ให้บริการ และ 3) ความไว้วางใจกับชุมชนรอบข้าง”</p> <p>“ ชมรมถูกก่อตั้งขึ้นเพื่อ 1) ศูนย์ประสานงานระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน ภายใต้ข้อจำกัด 3 ข้อ คือ ความปลอดภัยของผู้เข้าพัก ความปลอดภัยของผู้ให้บริการ และชุมชนรอบข้าง</p> <p>2) การเป็น Regulator (ผู้ควบคุมกฎและวางระเบียบ) ให้กับสมาชิกชมรม ซึ่งก็คือ โรงแรม ASQ และ ALQ โดยทางชมรมจะรวบรวม ข้อคิดเห็นและ กฎต่าง ๆ จาก 3 กระทรวง มาไว้ในจดหมาย ฉบับเดียว ส่งให้สมาชิกเพื่อแจ้งให้ทราบและพร้อมทั้งปฏิบัติตาม”</p>	<p>จุดประสงค์และหน้าที่ของชมรม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นสถานกักตัวทางเลือกที่ได้รับการรองรับมาตรฐานจากรัฐบาล เพื่อทำการกักตัวผู้ที่เดินทางมาจากต่างประเทศ 2) ศูนย์กลางในการประสานงาน ระหว่างภาครัฐ (กระทรวงกลาโหม , กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงต่างประเทศ) และภาคเอกชน (โรงแรม) โดยดำเนินการภายใต้ข้อบัญญัติ 3 ประการ คือ ความปลอดภัยของผู้เข้าพัก ความสบายใจของผู้ให้บริการ และการได้รับความเชื่อมั่นจากชุมชนรอบข้าง 3) ควบคุม ดูแลกฎและวางระเบียบให้กับโรงแรมกักตัวที่เข้าร่วมการกักตัวทั้ง ASQ และ ALQ

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

จากการสัมภาษณ์ประธานชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ (ชื่อเดิม ASQ/ALQ Thailand Club) พบว่าในช่วงวิกฤตโควิด - 19 ชมรมมีบทบาทหน้าที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) ดำเนินการเป็นสถานกักกันทางเลือกแห่งรัฐเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวหรือผู้ที่เดินทางมาจากต่างประเทศเข้ามาพักตัวในโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการทั้ง ASQ และ ALQ 2) เป็นศูนย์กลางในการประสานงานระหว่างภาครัฐ ทั้งกระทรวงกลาโหม กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงและต่างประเทศ ร่วมกับภาคเอกชน โดยดำเนินการภายใต้ข้อบัญญัติ 3 ประการ คือ ความปลอดภัยของผู้เข้าพัก ความสบายใจของผู้ให้บริการ และการได้รับความเชื่อมั่นจากชุมชนรอบข้าง และ 3) กำกับดูแลและควบคุมให้สมาชิกดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติของชมรม

4.4.5 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม

จากการสัมภาษณ์ประธานชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ ด้านข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับตัวสำหรับผู้ประกอบการโรงแรม ได้ข้อมูลดังนี้ การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมหลังจากสถานการณ์โควิด-19 ผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะสั้น จะเกิดสงครามราคา เกิดการแข่งขันกันด้านราคาเพื่อแย่งชิงลูกค้า 2) ระยะกลาง สถานการณ์ที่กลับมาปกติ ผู้ประกอบการโรงแรมอาจต้องมีแนวคิดในการผสมผสานธุรกิจอื่น ๆ ร่วมกับธุรกิจโรงแรมที่มีอยู่ อาทิ Hospitel , Wellness center , โรงแรมสำหรับผู้สูงอายุ และ สถานที่พักฟื้นหลังการผ่าตัด เป็นต้น และ 3) ระยะยาว ช่วงอิมิตัว

ตารางที่ 18 : ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็น	คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
แนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมในอนาคต	“ผมมองว่าธุรกิจโรงแรมหลังจากโควิด จะต้องมีการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยระยะสั้น จะเกิดสงครามราคา ระยะกลาง คือ ช่วงที่กลับมาเป็นปกติ ระยะยาว คือทุกอย่างกลับมาอิมิตัว โดยช่วงที่มันขยับระหว่างสั้นไปกลาง ผู้ประกอบการต้อง Monitor ว่าต้องปรับตัวยังไง มีความพร้อมผสมผสานธุรกิจอื่นให้เข้ากับธุรกิจห้องพักอย่างไร เช่น hospital กับ hotel ก็กลายเป็น hospitel หรืออาจปรับพื้นที่เป็น wellness หรือปรับเป็นห้องสำหรับผู้สูงอายุ บางโรงแรมอาจปรับเป็นที่พักฟื้นจากผ่าตัด เพราะผู้ป่วยอาจจะไม่ยอมนอนโรงพยาบาล มันเกิดการปรับตัวของธุรกิจ ซึ่งในระยะสั้นกับกลาง ถ้าทุกคนยังยึดธุรกิจแบบเดิม อาจหนีสงครามราคาไม่พ้น”	การปรับตัวของโรงแรมหลังโควิด-19 แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) ระยะสั้น จะเกิดสงครามราคา 2) ระยะกลาง (กลับมาเป็นปกติ) ผู้ประกอบการอาจต้องมีแนวคิดในการผสมผสานกับธุรกิจอื่น เช่น Hospitel , Wellness center , โรงแรมสำหรับผู้สูงอายุ , สถานที่พักฟื้นหลังการผ่าตัด เป็นต้น 3) ระยะยาว (ช่วงอิมิตัว) ถ้าผู้ประกอบการยังยึดธุรกิจในรูปแบบเดิมอาจไม่สามารถหนีสงครามราคาได้

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บบทสัมภาษณ์ออนไลน์เพิ่มเติมของประธานชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ (ASQ , ALQ Thailand Club) จากเว็บไซต์ <https://www.bangkokbiznews.com/social/982926> เมื่อวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2565 ในด้านการปรับตัวของโรงแรมเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤตโควิด-19 มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 19 : ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม จากการเก็บบทสัมภาษณ์ออนไลน์ของผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็น	คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
แนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19	<p>“ภาพรวม AQ ในไตรมาสที่ 4 จะเห็นว่าโรงแรมที่เป็น AQ ในหลายแห่ง มีการปรับการจัดการ เปลี่ยนเป็นระบบไฮบริด คือ รับทั้งแขก SHA Extra Plus และแขกที่กักตัว ทำให้โรงแรมเพิ่มโอกาสมากขึ้นจากเดิมโรงแรมที่เป็น AQ ปรับเป็นระบบไฮบริด รับได้ทั้ง Test and Go และ แชนด์บ็อกซ์”</p> <p>“เดือนกุมภาพันธ์ 2565 ยังคาดการณ์ไม่ได้เพราะ AQ ส่วนใหญ่จะเป็นการจองระยะสั้น ประมาณ 2-3 สัปดาห์ และหลายคนชะลอการตัดสินใจเพราะต้องการดูว่าตัวเองสามารถเข้ามาระบบ Test and Go ได้หรือไม่ เพราะฉะนั้นหากไม่มีความจำเป็นเขาก็ชะลอการเข้าประเทศ นอกจากนี้มีหลายโรงแรมที่แปลงกลับไปเป็นฮอสพิเทล และภายในสัปดาห์นี้ก็จะเห็นหลายโรงแรมที่เป็น AQ กลับไปเป็น ฮอสพิเทลเพิ่มขึ้น”</p>	<p>1) ในไตรมาสที่ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2564) โรงแรมมีการปรับตัวเป็น “ไฮบริด” มากขึ้น (รองรับผู้เข้าพักแบบกักตัวและ SHA Extra Plus หรือผู้เข้าพักทั่วไป) เป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ในช่วงวิกฤตได้มากกว่ารูปแบบเดิม</p> <p>2) มีหลายโรงแรม (AQ) ปรับเปลี่ยนโรงแรมเป็น Hospitel เนื่องจากมาตรการ Test and Go ส่งผลให้นักท่องเที่ยวในรูปแบบ AQ น้อยลง</p>

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

จากบทสัมภาษณ์ออนไลน์พบว่าในช่วงวิกฤตโควิด-19 หลายโรงแรมมีการปรับตัวที่หลายหลายทั้งการเปลี่ยนรูปแบบไปเป็น Hospitel หรือสถานพยาบาลผู้ป่วยเฉพาะกิจ สำหรับผู้ติดเชื้อโควิด-19 ที่มีอาการไม่รุนแรง และการปรับตัวเป็นระบบไฮบริด รองรับทั้งผู้เข้าพักกักตัวและผู้เข้าพักทั่วไป

ผลการศึกษาดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงการรับมือกับวิกฤตโควิด - 19 ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่เข้าร่วม ALQ มีประเด็นสำคัญ 3 ประการด้วยกัน คือ 1) การปิดตัวชั่วคราว เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายในภาวะวิกฤต 2) การปรับลดราคาห้องพัก ให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าหลักในแต่ละช่วงเวลา เพื่อสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ และ 3) มาตรการและนโยบายของภาครัฐ ที่ประกาศใช้ในแต่ละช่วงเวลา ทั้งมาตรการเพื่อการดูแล ป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาด มาตรการปิดสถานที่เสี่ยงต่อการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโควิด - 19 รวมถึงมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ ทั้งเราที่เกี่ยวข้องกัน Phuket Sandbox และ Test & Go ล้วนมีผลต่อการเลือกใช้บริการในการปรับตัวของโรงแรมทั้งสิ้น ทั้งนี้ประเด็นของการเข้าร่วม ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ถือเป็นโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจในช่วงวิกฤตโควิด - 19 ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการเอาตัวรอดของผู้ประกอบการในช่วงวิกฤตและช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่น

บทที่ 5

กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของโรงแรมกรณีศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 4 โรงแรม เพื่อศึกษาแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจเข้าร่วม ALQ กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการโรงแรมเลือกใช้ในการปรับตัว ผลจากการเข้าร่วม ALQ รวมทั้งอุปสรรคและข้อดี-ข้อเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่เข้าร่วมโครงการ โดยผู้วิจัยได้แบ่งประเภทกรณีศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม ตามรูปแบบการบริหาร คือ

1. การบริหารรูปแบบเครือข่าย คือ โรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต และ โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต
2. การบริหารรูปแบบอิสระ คือ เมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า และ ศรีพินนา ภูเก็ต

5.1 การบริหารโรงแรมรูปแบบเครือข่าย 2 กรณีศึกษา

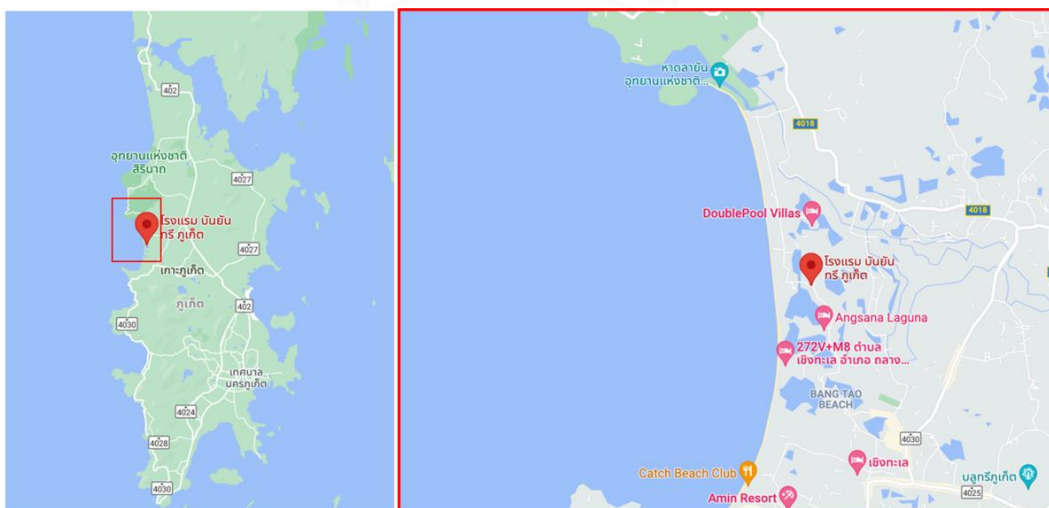
โรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต มีทั้งสิ้น 28 โรงแรม จากการเก็บข้อมูลจากเว็บไซต์ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินโควิด-19 (<http://www.hsscovid.com/>) ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ.2564 พบว่า โรงแรมที่มีการบริหารแบบเครือข่าย (Chain system) 13 โรงแรม โดยเป็นโรงแรมที่มีระดับการบริการ 1-4 ดาว 7 แห่ง และระดับ 5 ดาว 6 แห่ง ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกโรงแรมกรณีศึกษาจากโรงแรมที่มีการบริหารแบบเครือข่าย และอยู่ในระดับ 5 ดาว มา 2 โรงแรม คือ โรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต และ โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

5.1.1 ด้านลักษณะทางกายภาพและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

5.1.1.1 โรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต

(1) ด้านทำเลที่ตั้ง

โรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต ตั้งอยู่บนถนน ศรีสุนทร ตำบล เขิงทะเล อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต



รูปที่ 31 : ที่ตั้ง โรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต

ที่มา : <https://www.google.co.th/maps>



รูปที่ 32 : ลักษณะกายภาพ (นอก) ของโรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต
ที่มา : <https://www.banyantree.com/en/thailand/doublepool-villas-by-banyan-tree-phuket>



รูปที่ 33 : ตัวอย่างห้องพักประเภท บันยันพูลวิลล่า
ที่มา : <https://www.booking.com/>

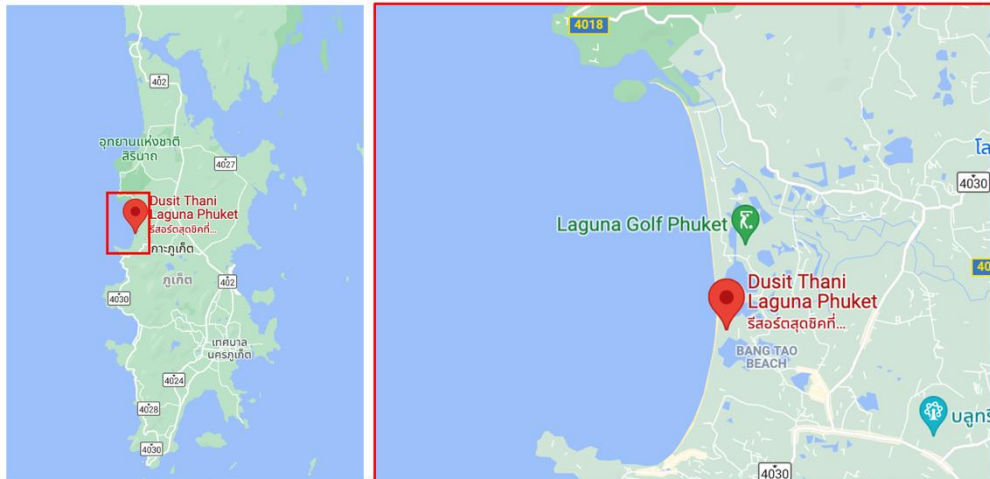
(2) ข้อมูลทางกายภาพและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต เป็นรีสอร์ทสไตล์ Pool villa กลุ่ม Luxury มีรูปแบบการบริการในระดับ 5 ดาว ของเครือ Banyan Tree group ตั้งอยู่ในตำบลเชิงทะเล อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต ใกล้กับหาดบางเทาเพียง 500 เมตร เปิดให้บริการทั้งหมด 217 วิลล่า รูปแบบอาคารเป็นแบบ 1 ชั้น ออกแบบและตกแต่งสไตล์ Traditional เปิดให้บริการครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2537

5.1.1.2 โรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต

(1) ด้านทำเลที่ตั้ง

โรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต ตั้งอยู่บนถนน ศรีสุนทร ตำบล เขิงทะเล อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต



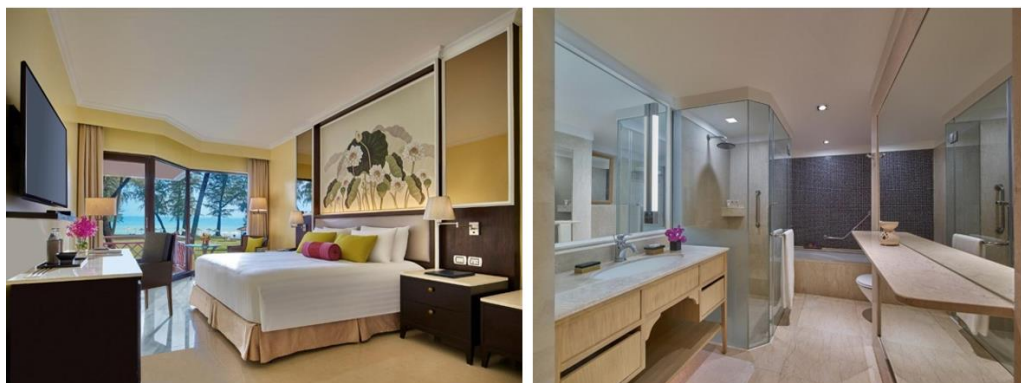
รูปที่ 34 : ที่ตั้ง โรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต

ที่มา : <https://www.google.co.th/maps>



รูปที่ 35 : ลักษณะกายภาพ (นอก) ของโรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต

ที่มา : <https://www.dusit.com/dusitthani-lagunaphuket/th/>



รูปที่ 36 : ตัวอย่างห้องพักประเภท Deluxe

ที่มา : <https://www.booking.com/>

(2) ข้อมูลทางกายภาพและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต เป็นโรงแรมประเภทรีสอร์ตระดับ 5 ดาว ที่ได้รับการออกแบบสไตล์ไทยร่วมสมัย มีรูปแบบการตกแต่งและการบริการที่คำนึงถึงเอกลักษณ์ของความเป็นไทยในทุก ๆ รายละเอียด ใช้แนวคิด Dusit Graciousness ที่ให้ความสำคัญกับ 4 แกนหลัก คือ บริการที่มีคุณภาพ (Service) ตอบสนองการใช้ชีวิตอย่างมีสุขภาวะที่ดี (Well-being) บริการที่เข้าถึงชุมชน (Locality) และคำนึงถึงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Sustainability) ตั้งอยู่ในตำบลเชิงทะเล ใกล้กับหาดบางเทาเพียง 150 เมตร เปิดให้บริการห้องพักจำนวน 253 ห้อง และ พูลวิลล่า จำนวน 28 ยูนิต เปิดบริการครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2530

5.1.1.3 เปรียบเทียบลักษณะทางกายภาพของโรงแรมกรณีศึกษา รูปแบบเครือข่าย

ตารางที่ 20 : ตารางเปรียบเทียบลักษณะทางกายภาพ

รายละเอียด	บันยันทรี	ดุสิตธานี
ที่ตั้ง	ตำบลเชิงทะเล อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต (ใกล้หาดบางเทา 500 เมตร)	ตำบลเชิงทะเล อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต (ใกล้หาดบางเทา 150 เมตร)
ระดับการให้บริการ	5 ดาว	5 ดาว
เครือข่าย	บันยันทรี กรุ๊ป	ดุสิตธานี
เปิดให้บริการ	พ.ศ. 2538 (26 ปี)	พ.ศ. 2530 (34 ปี)
จำนวนห้องพัก (ปกติ)	217 วิลล่า	281 ห้อง
จำนวนห้องพัก ALQ (ลงทะเบียน)	86 วิลล่า (ร้อยละ 40 ของวิลล่าทั้งหมด)	75 ห้อง (ร้อยละ 26.7 ของห้องทั้งหมด)
วันที่เข้าร่วม ALQ	29 กันยายน พ.ศ. 2563	29 ตุลาคม พ.ศ. 2563
โรงพยาบาลคู่สัญญา ALQ	โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต	โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต

ที่มา : สรุปรโดยผู้วิจัย (2564)

(1) ด้านทำเลที่ตั้ง

พบว่าทั้งโรงแรมบันยันทรีและดุสิตลากูน่า ตั้งอยู่ในเขต ตำบลเชิงทะเล อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต ใกล้กับหาดบางเทา ซึ่งเป็นหาดที่มีชื่อเสียงในบริเวณนั้น อยู่ในระยะไม่เกิน 500 เมตร

(2) ด้านกายภาพ

โรงแรมบันยันทรีเป็นโรงแรมที่บริหารในเครือบันยันทรีกรุ๊ป สัญชาติสิงคโปร์ เปิดให้บริการในรูปแบบพูลวิลล่า 217 ยูนิต ส่วนโรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต บริหารงานโดยเครือดุสิตธานี ซึ่งเป็นแบรนด์สัญชาติไทย มีห้องพักให้บริการทั้งแบบพูลวิลล่าและห้องพักทั่วไป รวมทั้งสิ้น 281 ห้อง ด้านอายุอาคารหรือสภาพของอาคาร โดยเฉลี่ยทั้ง 2 โรงแรม มีอายุอาคารอยู่ที่ประมาณ 30 ปี เป็นโรงแรมหรูระดับ 5 ดาวทั้งคู่ และมีจำนวนห้องพักไม่เกิน 300 ห้อง


(3) ด้านการเข้าร่วมโครงการ ALQ

โรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 2 โรงแรมมีอัตราจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ ประมาณร้อยละ 30 ของจำนวนห้องพักทั้งหมด และมีโรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ตเป็นโรงพยาบาลคู่สัญญา แต่ทางบันยันทรีภูเก็ตได้ลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ ALQ ก่อนโรงแรมดุสิตธานีเป็นเวลา 1 เดือน

5.1.2 ด้านแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ALQ

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ คุณ สุกรีย์ โพธิสาราช ตำแหน่ง Covid Manager ของ โรงแรมบันยันทรีภูเก็ต วันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2564 และ สัมภาษณ์ คุณณภัตสร รักด้วง ตำแหน่ง Covid Manager ของ โรงแรมดุสิตธานีลา구나 ภูเก็ต ณ วันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2564 เพื่อศึกษาแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการโรงแรมตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ALQ กับทางภาครัฐ

ตารางที่ 21 : ตารางเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วม ALQ

คำถามในการสัมภาษณ์	สรุปประเด็น-สาระสำคัญ	
	บันยันทรี	ดุสิตธานี
1. สาเหตุในการเข้าร่วม ALQ	<p>1. เป็นอีกหนึ่งโอกาสทางธุรกิจที่ทำให้ทางโรงแรมสามารถรองรับแขกเข้ามาบริการของโรงแรมได้</p> 	<p>1. สาเหตุที่ตัดสินใจเข้า ALQ คือสามารถสร้าง Revenue ให้กับโรงแรม ซึ่งลักษณะ Booking ของ ALO ก็จะเป็น 15 วัน รวมกับอาหาร 3 มื้อ ซึ่งเป็นการการันตี Revenue ให้กับโรงแรม</p> <p>2. Structure ของโรงแรม สามารถแบ่งบางส่วนให้เป็น ALO ได้</p> <p>3. ธุรกิจนี้สามารถทำเงินให้กับภูเก็ต อีกทั้งโรงแรมยังมี Booking เข้ามาเรื่อย ๆ</p>
2. ผลจากการเข้าร่วม (ข้อดี-ข้อเสีย)	<p>ข้อดี</p> <p>1. โรงแรมสามารถรับนักท่องเที่ยวได้มากขึ้น</p>	<p>ข้อดี</p> <p>1. มันเป็นการ Guarantee Revenue เลย พร้อมกับอาหาร 3 มื้อของแขก</p> <p>2. ทีมที่ใช้ในการทำงานก็ไม่ต้องใช้ทีมที่ใหญ่มากเพราะเนื่องจากว่าส่วนใหญ่แขกก็จะอยู่ในห้องอยู่แล้ว หลักๆเราใช้คน ทำงานแค่ 2 คน สำหรับทำห้อง</p> <p>3. ได้เงินเพิ่มขึ้นแล้วก็ใช้คนไม่มาก</p> <p>4. เป็นการดูแลที่มันมีระบบที่ตายตัวอยู่แล้วว่าต้องทำยังไง Protocol ค่อนข้างจะชัดเจนอยู่แล้ว และการบริหารก็ง่าย</p>
	<p>ข้อเสีย</p> <p>1. ลูกค้ามี Perception กับโปรแกรม ALO ไม่ค่อยดี ถูกรมองว่าเป็นโรงแรม ALQ คือต้องอยู่ร่วมปะปนกับกลุ่ม ALQ</p> <p>2. ต้นทุนในการจัดการเพิ่มสูงขึ้น เพราะโรงแรมต้องเสีย 1 ห้องสำหรับพยาบาล (In house) ค่าอุปกรณ์และค่าพยาบาลที่ค่อนข้างสูง</p> <p>3. ค่า Operation ภายในโรงแรม เช่น กล่องอาหารต้องเป็นกล่องใช้แล้วทิ้ง ต้องใช้วัสดุกล่องกระดาษซึ่งมีต้นทุนสูงกว่า</p> <p>4. การกำจัดขยะต้องใช้ บริการบริษัทกำจัดขยะติดเชื้อเพราะ ขยะALQถือเป็นขยะติดเชื้อทั้งหมด</p>	<p>ข้อเสีย</p> <p>1. ค่าใช้จ่ายของส่วนของโรงพยาบาลมากกว่า เพราะว่ามันเป็น Fixed cost ที่เราต้องใช้พยาบาลอยู่ในโรงแรม 24 ชม. ซึ่งค่าใช้จ่ายในส่วนของพยาบาลค่อนข้างสูง</p>

คำถามในการสัมภาษณ์	สรุปประเด็น-สาระสำคัญ	
	บันยันทรี	ดุสิตธานี
3. ปัญหาและอุปสรรค	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรู้และความเข้าใจของพนักงาน พนักงานค่อนข้างที่จะต่อต้านเพราะมีกังวลว่าถ้าติดเชื้อใครจะดูแลครอบครัว 2. มาตรการและมาตรฐาน ALQ จากทางภาครัฐที่ไม่ชัดเจนในช่วงแรก บันยันทรีถือเป็นโรงแรมลำดับต้นต้นของภูเก็ตที่ได้รับ Certified ของ ALQ ณ ตอนนั้นยังไม่มี Standard ออกมาชัดเจน 3. ช่วงแรกการทำงานร่วมกันกับโรงพยาบาล คุยสัญญาและสาธารณสุขจังหวัดอาจจะยังมีมาตรการไม่ชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปัญหาในการทำงานร่วมกันของโรงแรมระหว่างส่วนของเอกชนกับลักษณะการทำงาน ของระบบราชการก็จะแตกต่างกัน 2. ต้องทำความเข้าใจกับ Local community นิดนึง เพราะเหมือนเขายังไม่เข้าใจว่า ALQ คืออะไร 3. ช่วงแรกที่ต้องสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานของโรงแรมเรื่อง การแพร่ระบาดและการเป็น ALQ
4. ALQ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจโรงแรมดีขึ้นหรือไม่อย่างไร	<ol style="list-style-type: none"> 1. ในช่วงแรกภาครัฐเร่งให้โรงแรมเปิด ALQ เพื่อรองรับนักท่องเที่ยว แต่เปิดมาแล้วไม่มีแขก เนื่องจากมี Flight บินเพียง 2 เที่ยวบินต่อวัน ทำให้ทางโรงแรมไม่กล้าเปิดส่วน ALQ มากเพราะมีค่า Operate ที่ค่อนข้างสูง ซึ่งมองว่าอาจจะไม่คุ้มทุนกับไม่ก็ Booking ที่ได้มา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เราได้แขกที่กำไรดี revenue เลย 14 คืน กับอาหาร 3 มื้อ 2. บางส่วนก็ย้ายเข้ามาเช็คอินตามปกติ ซึ่งเป็นการ generate revenue เป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการหารายได้ให้โรงแรม

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

(1) สาเหตุในการเข้าร่วมโครงการ ALQ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า โครงการ ALQ ช่วยเพิ่มโอกาสและช่องทางในการสร้างรายได้ให้กับโรงแรม เป็นการเพิ่มกลุ่มลูกค้าอีก 1 ประเภท เข้ามารับบริการ (บันยันทรี , ดุสิตธานี) , โรงแรมสามารถประกันรายได้ (Guarantee Revenue) จากลูกค้าถึง 14 คืน ต่อ 1 ห้องพัก ได้ทันที เปรียบเสมือนเป็นกลุ่มลูกค้าประเภทเข้าพักระยะยาว (ดุสิตธานี) , ลักษณะทางกายภาพและโครงสร้างของโรงแรม สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับมาตรฐาน ALQ ได้ (ดุสิตธานี) และช่วยสร้างรายได้และกระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่น (ดุสิตธานี)

(2) ผลจากการเข้าร่วม ALQ

ข้อดี พบว่า โครงการ ALQ ช่วยให้โรงแรมรองรับนักท่องเที่ยวได้เพิ่มมากขึ้น (บันยันทรี) , การเข้าพักแบบ ALQ เป็นการประกันรายได้ (Guarantee Revenue) ให้กับโรงแรม กล่าวคือ ลูกค้าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเข้าพัก ค่าอาหาร วันละ 3 มื้อ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ รวมทั้งสิ้น 14 คืน (ดุสิตธานี) และรูปแบบการบริหารงานที่ง่ายเนื่องจากมีมาตรการและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน (Protocol) รวมถึงใช้พนักงานในการดำเนินงานโครงการที่น้อย (ดุสิตธานี)

ข้อเสีย พบว่าลูกค้ามีทัศนคติและมุมมอง (Perception) เกี่ยวกับโครงการ ALQ ที่ไม่ค่อยดี ยังเข้าใจว่าหากมาเข้าพักรูปแบบปกติจะต้องอยู่อาศัยร่วมกับผู้กักตัวหรืออยู่ในบริเวณใกล้เคียง และอาจมีความเสี่ยงสูงในการติดเชื้อ (บันยันทรี) , ALQ มีต้นทุนในการดำเนินโครงการ (Operation) ที่ค่อนข้างสูง เช่น ค่าใช้จ่ายเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐาน ALQ , ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณสุข , ค่าวัสดุ-อุปกรณ์ และค่าพยาบาลประจำ (บันยันทรี , ดุสิตธานี)

(3) ปัญหาและอุปสรรค

พนักงานมีความกังวลและขาดความรู้-ความเข้าใจเกี่ยวกับการแพร่ระบาดโควิด-19 และการเข้าร่วม ALQ โรงแรม (บันยันทรี , ดุสิตธานี) , ความไม่ชัดเจนของมาตรการและมาตรฐานของ ALQ เนื่องจากบันยันทรีเข้าร่วมโครงการกับภาครัฐเป็นโรงแรมแรก ๆ ของภูเก็ต ในช่วงต้นโรงแรมและภาคเอกชนต้องร่วมทำการวางแผน กำหนด มาตรการกับทางภาครัฐให้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด (บันยันทรี , ดุสิตธานี) อีกทั้งการสร้างความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อเป็นโรงแรม ALQ กับชุมชนระแวกใกล้เคียง (ดุสิตธานี)

(4) ALQ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจโรงแรมดีขึ้นหรือไม่

โรงแรมบันยันทรี มองว่า โครงการ ALQ ยังไม่คุ้มทุน เนื่องจากมีค่าดำเนินการที่ค่อนข้างสูงและไม่สอดคล้องกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในจังหวัดภูเก็ต แต่โรงแรมดุสิตธานี มองว่าลูกค้า ALQ เป็นกลุ่มที่เข้าพักในรูปแบบระยะยาว สามารถประกันรายได้ (Guarantee revenue) จากการเข้าพักถึง 14 คืน แล้วนั้น โรงแรมยังสามารถรับลูกค้าต่อเนื่องจาก ALQ มาเป็นการพักรูปแบบปกติได้ ถือเป็นโอกาสในการสร้างรายได้ต่อเนื่อง (Generate revenue) ให้กับโรงแรม

5.1.3 ด้านกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของโรงแรมกรณีศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้ 1. ช่วงก่อนการแพร่ระบาด (ช่วงปกติ) 2. ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด) 3. ช่วงเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด) รวมถึงศึกษารูปแบบกลยุทธ์ที่โรงแรมเลือกใช้ 5 ด้าน คือ ด้านการดำเนินงาน , ด้านกายภาพ , ด้านการตลาด , ด้านการเงินและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์และการดำเนินงานที่โรงแรมเลือกใช้ในแต่ละช่วงเวลา

(1) ด้านการดำเนินงาน

ตารางที่ 22 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงาน

ช่วงเวลา	บันยันทรี	ดุสิตธานี
1. ก่อนการแพร่ระบาด	1. เปิดให้บริการปกติ	1. เปิดให้บริการปกติ 2. อัตราการเข้าพัก ร้อยละ 85-90
2. ก่อนเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. ปิดให้บริการ 3 เดือน (ตามมาตรการของรัฐ) 2. เปิดให้บริการบางประเภท-ห้องอาหาร	1. ปิดให้บริการ 3 เดือน (ตามมาตรการของรัฐ) 2. เปิดให้บริการบางประเภท-ห้องอาหาร
3. เมื่อเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. เปิดให้บริการ ALQ 20 วิลล่า (จากลงทะเบียนไว้ 86 วิลล่า) 2. อัตราการเข้าพักลดลงจากช่วงก่อนการแพร่ระบาด	1. ให้บริการทั้งแบบปกติและ ALQ (Hybrid) 2. อัตราการเข้าพัก ร้อยละ 40

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ในด้านการดำเนินงานพบว่า ช่วงก่อนการแพร่ระบาด โรงแรมดุสิตธานีมีอัตราการเข้าพักสูงกว่าร้อยละ 80 แต่เมื่อพบการแพร่ระบาดทั้ง 2 โรงแรม ต้องปิดการให้บริการถึง 3 เดือน ตามประกาศคำสั่งจังหวัดที่ 1797/2563 ตั้งแต่ 4 เมษายน - กรกฎาคม พ.ศ. 2563 แต่ยังคงเปิดห้องอาหารให้บริการสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ยังเข้าพักค้าง

ต่อเนื่องก่อนมีประกาศ แต่เมื่อเข้าร่วม ALQ แล้ว ทั้ง 2 โรงแรม เปิดให้บริการรูปแบบผสมหรือไฮบริด (Hybrid) คือ เปิดให้บริการที่รองรับทั้งผู้เข้าพักทั่วไป ผู้เข้าพักกลุ่มกักตัวแบบ ALQ และ Sandbox สำหรับดูสิทธิ์นี้มีอัตราการเข้าพักลดลงในช่วงปกติเหลือเพียงร้อยละ 40 เท่านั้น

(2) ด้านกายภาพ

ตารางที่ 23 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านกายภาพ

ช่วงเวลา	บันยันทรี	ดุสิตธานี
1. ก่อนการแพร่ระบาด	1. บำรุงและซ่อมแซมอาคารรายปี 2. ระบบน้ำและปรับอากาศ เป็นระบบแยก (Split)	1. บำรุงและซ่อมแซมอาคารรายปี 2. ระบบน้ำและปรับอากาศ เป็นระบบแยก (Split)
2. ก่อนเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. ห้องพักเปิด-ปิดเป็นโซน (ประหยัด) 2. พื้นที่ส่วนกลาง ทอยเปิดตามพื้นที่ที่สร้างรายได้ (ห้องอาหาร)	1. บำรุง - ซ่อมแซมอาคารและงานระบบ
3. เมื่อเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. แยกพื้นที่ ALQ ออกจากส่วนอื่นอย่างชัดเจน 2. ปรับปรุงและตรวจสอบโครงสร้างอาคาร-งานระบบ 3. จัดพื้นที่สำหรับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง ALQ 4. เตรียมสถานที่เพื่อรองรับผู้กักตัว	1. แยกพื้นที่ ALQ ออกจากส่วนอื่นอย่างชัดเจน 2. ปรับปรุงและตรวจสอบโครงสร้างอาคาร-งานระบบ 3. จัดพื้นที่สำหรับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง ALQ 4. เตรียมสถานที่เพื่อรองรับผู้กักตัว

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)



รูปที่ 37 : บริเวณห้องพัก ALQ ของโรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต

ที่มา : <https://www.bamboocollection.se/hotel/banyan-tree-phuket>



รูปที่ 38 : บริเวณห้องพัก ALQ ของโรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต

ที่มา : <https://www.myoverseaswedding.com/wedding-destinations/thailand/dusit-thani-laguna-phuket>

โดยปกติแล้วทั้งบันยันทรี่และดุสิตธานี มีการดูแลรักษาและซ่อมแซมรายปี แต่เมื่อเข้าสู่ช่วงการแพร่ระบาด ทางบันยันทรี่ได้ทยอยปิดให้บริการห้องพักและพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายและเปิดเพียงเฉพาะพื้นที่ที่สามารถสร้างรายได้เท่านั้น ส่วนดุสิตธานีใช้ช่วงเวลาปิดโรงแรม 3 เดือน ในการบำรุง-ซ่อมแซมอาคารและงานระบบภายในโรงแรม

เมื่อเข้าร่วม ALQ ทั้ง 2 โรงแรมมีโครงสร้างอาคาร ระบบประปา-สุขาภิบาลและระบบปรับอากาศที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ALQ จึงไม่จำเป็นต้องปรับปรุง-ซ่อมแซมเพิ่มเติม แต่มีการแยกพื้นที่ห้องพักสำหรับ ALQ ออกจากส่วนอื่นอย่างชัดเจน โดยบันยันทรี่ใช้ห้องพักในรูปแบบวิลล่าให้บริการลูกค้า ALQ และใช้วิลล่า 1 ยูนิต เป็นห้องพักสำหรับพนักงาน ALQ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยโซนห้องพัก ALQ จะอยู่ใกล้ลิฟต์ทางเข้า - ออกที่สะดวกมองเห็นวิวทะเลสาบ (Laguna) จากห้องพักได้ ส่วนดุสิตธานี ใช้ห้องพักประเภท Deluxe และ Suite รองรับลูกค้า ALQ ผังโรงแรมดุสิตธานี (Layout) มีลักษณะแยกเป็น 2 ฝั่ง มีโถงต้อนรับอยู่ตรงกลาง โดยทางโรงแรมแบ่งอาคาร 1 ฝั่ง (ทิศใต้) เป็นพื้นที่สำหรับลูกค้า ALQ และใช้บริเวณชั้น 1 เป็นศูนย์บัญชาการ ALQ ทั้งหมด ใช้ผนังหรือที่กัน (Partition) แยกพื้นที่ระหว่างอาคาร ALQ ออกจากพื้นที่ส่วนกลางของโรงแรม อีกทั้งเพิ่ม Door sensor และ CCTV เพื่อความปลอดภัยของผู้เข้าพักและเป็นไปตามข้อกำหนดของ ALQ

(3) ด้านการตลาด

ตารางที่ 24 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการตลาด

ช่วงเวลา	บันยันตรี	ดุสิตธานี
1. ก่อนการแพร่ระบาด	1. กลุ่มลูกค้าหลัก : ยุโรป รัสเซีย จีน 2. ช่องทางการขายผ่านตัวแทน หรือ Wholesale และ ออนไลน์ (เว็บไซต์โรงแรม, OTA)	1. กลุ่มเป้าหมายหลัก : ยุโรปและเอเชีย 2. ช่องทางการขายผ่านตัวแทน หรือ Wholesale และ ออนไลน์ (เว็บไซต์โรงแรม, OTA)
2. ก่อนเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มภายในประเทศ) 2. ลดราคาห้องพัก 3. เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนบริการ , จัดโปรโมชั่น) 4. เน้นช่องทางการขายทั้งออนไลน์และออฟไลน์	1. เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มภายในประเทศ) 2. ลดราคาห้องพัก 3. เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนบริการ , จัดโปรโมชั่น) 4. เน้นช่องทางการขายทั้งออนไลน์และออฟไลน์
3. เมื่อเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (ชาวไทย , กักตัว ALQ และ Sandbox) 2. ลดราคาห้องพัก 3. เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนบริการ , จัดโปรโมชั่น) 4. เน้นช่องทางการขายเฉพาะออนไลน์	1. เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (ชาวไทย , กักตัว ALQ และ Sandbox) 2. ลดราคาห้องพัก

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ช่วงสถานการณ์ปกติ บันยันตรีและดุสิตธานีมีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นชาวต่างชาติ มีช่องทางการขายทั้งแบบ Offline และ Online แต่ช่วงการแพร่ระบาด ทั้ง 2 โรงแรม เปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดหันมาเน้นกลุ่มภายในประเทศมากขึ้น เนื่องจากมาตรการล็อกดาวน์ ทำให้ชาวต่างชาติไม่สามารถเดินทางเข้ามาในประเทศไทยได้ เน้นการขายผ่าน Online มากขึ้น และใช้กลยุทธ์ลดราคาเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าชาวไทย

เมื่อเข้าร่วม ALQ พบว่ากลุ่มลูกค้า ALQ ของดุสิตธานีส่วนมากเป็นชาวต่างชาติ ช่องทางการขายของโรงแรมใช้ทั้ง Offline และ Online มีการปรับใช้กลยุทธ์การลดราคาเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าชาวไทย แต่บันยันตรินั้นมีทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นกลุ่มลูกค้า ALQ ส่วนช่องทางการขาย เน้นไปที่ Online มากกว่า Offline มีการปรับเปลี่ยนการบริการให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าภายในประเทศมากขึ้น เช่น โปรโมชั่นร้านอาหารและสปา เปลี่ยนรายการอาหารที่เน้นถูกปากคนไทย

(4) ด้านการเงิน

ตารางที่ 25 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการเงิน

ช่วงเวลา	บันยันตรี	ดุสิตธานี
1. ก่อนการแพร่ระบาด	1. ค่าซ่อมบำรุง (รายปี)	1. ค่าซ่อมบำรุง (รายปี)
2. ก่อนเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. ลดค่าใช้จ่าย (เงินเดือน , เปิดบริการ บางส่วน) 2. เพิ่มรายได้ (เปิดร้านอาหาร - ห้องพัก บางส่วน)	1. ลดค่าใช้จ่าย (เงินเดือน , เปิดบริการบางส่วน) 2. เพิ่มรายได้ (เปิดร้านอาหาร - ห้องพัก บางส่วน)
3. เมื่อเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. ต้นทุนคงที่ (Fixed cost) เพิ่มขึ้นตาม มาตรฐาน ALQ 2. ลดค่าใช้จ่าย (งดจ้างพนักงานเพิ่ม) 3. เพิ่มรายได้ (กลุ่มกักตัว ALQ หรือกลุ่มพัก ระยะยาว)	1. ต้นทุนคงที่ (Fixed cost) เพิ่มขึ้นตาม มาตรฐาน ALQ 2. ลดค่าใช้จ่าย (งดจ้างพนักงานเพิ่ม) 3. เพิ่มรายได้ (กลุ่มกักตัว ALQ หรือกลุ่มพัก ระยะยาว)

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ด้านการเงิน พบว่าในช่วงก่อนการแพร่ระบาดทางบันยันตรีและดุสิตธานีมีค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม - ปรับปรุงรายปี แต่เมื่อเข้าสู่ช่วงการแพร่ระบาด บันยันตรีมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสถานที่โดยเฉพาะงานระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเป็นโรงแรม ALQ

ช่วงเข้าร่วม ALQ ทั้ง 2 โรงแรมมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับมาตรการ ALQ สำหรับดุสิตธานีจะมีค่าต่อเติมที่กันหรือฉาก (Partition) ร่วมด้วย เนื่องจากลักษณะทางกายภาพเป็นอาคารสูงที่มีอาคารเชื่อมต่อกันทั้งหมด จึงต้องต่อเติมผนังกัน (Partition) เพื่อแยกพื้นที่การใช้งานจากส่วนอื่น ๆ ของโรงแรมให้ชัดเจน เพื่อความปลอดภัยและเป็นไปตามมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของ ALQ

(5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 26 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ช่วงเวลา	บันยันตรี	ดุสิตธานี
1. ก่อนการแพร่ระบาด	1. เงินเดือนรูปแบบปกติ	1. เงินเดือนรูปแบบปกติ
2. ก่อนเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. อบรมพนักงาน เรื่องโควิด-19 และ ALQ 2. จ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่น	1. อบรมพนักงาน เรื่องโควิด-19 และ ALQ 2. งดจ่ายเงินเดือน
3. เมื่อเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. ไม่จ้างพนักงานเพิ่ม 2. พนักงานรับวัคซีนโควิด-19 ครบโดส 70% 3. เพิ่มสิทธิพิเศษให้กับพนักงาน ALQ	1. ไม่จ้างพนักงานเพิ่ม 2. พนักงานรับวัคซีนโควิด-19 ครบโดส 70%

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ในช่วงการแพร่ระบาดบันยันตรีจะทยอยปิดให้บริการห้องพักบางส่วน เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย ส่งผลให้รูปแบบการจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานเป็นแบบยืดหยุ่น คือ การจ่ายให้ตามหน้าที่และปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ส่วนดุสิตธานีงดจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานในช่วงที่โรงแรมปิดตัว 3 เดือนตามประกาศคำสั่ง

จังหวัด แต่ทั้ง 2 โรงแรมเปิดอบรมพนักงานเพื่อสร้างความรู้-เข้าใจเรื่องการแพร่ระบาดโควิด-19 รวมถึงการเตรียมการเพื่อเข้าร่วม ALQ ในช่วงเวลานี้

เมื่อเข้าร่วม ALQ ทั้ง 2 โรงแรมมีการจัดตั้งทีม ALQ ขึ้น โดยปรับเปลี่ยนพนักงานจากตำแหน่งเดิมมาดูแลในส่วนนี้เพิ่มเติม ไม่จ้างคนเพิ่ม โดยคูสิตรานีใช้การอาสาสมัครเข้ามารับหน้าที่เป็นพนักงาน ALQ โดยจ่ายเงินเดือนตามปกติ (ไม่ได้มีสิทธิพิเศษเพิ่มเติม) แต่บันยันทรีจะเพิ่มสิทธิพิเศษ (Benefit) เพื่อดึงดูดใจให้กับพนักงานที่เข้ามารับหน้าที่ในส่วน ALQ นอกเหนือจากการจ่ายเงินเดือนตามปกติ

(6) เปรียบเทียบด้านกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน

ตารางที่ 27 : ตารางเปรียบเทียบด้านกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน ในช่วงการแพร่ระบาด

กลยุทธ์และการปรับตัว	บันยันทรี	คูสิตรานี
1. ด้านการดำเนินงาน (ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) ปิดบริการชั่วคราว (ตามมาตราการรัฐ) 2) เปิดบริการบางประเภท-ห้องอาหาร (เพิ่มรายได้) (เมื่อเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) ให้บริการทั้งแบบปกติและ ALQ (Hybrid) 2) อัตราการเข้าพักลดลงจากช่วงก่อนแพร่ระบาด 	 ✓ ✓ ✓ ✓	 ✓ ✓ ✓ ✓
2. ด้านกายภาพ (ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) บำรุง - ซ่อมแซมอาคารและงานระบบ (เมื่อเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) ปรับปรุงสถานที่ให้เป็นไปตามมาตรการ ALQ 	 ✗ ✓	 ✓ ✓
3. ด้านการตลาด (ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย, ลดราคาห้องพัก 2) เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนบริการ, จัดโปรโมชั่น) 3) เน้นช่องทางการขายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ (เมื่อเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มภายในประเทศ , Sandbox , ALQ) 2) เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนบริการ, จัดโปรโมชั่น) 3) เน้นช่องทางการขายเฉพาะออนไลน์ 	 ✓ ✓ ✓ ✓ ✗ ✓	 ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
4. ด้านการเงิน (ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) ลดค่าใช้จ่าย (เงินเดือนพนักงาน , เปิดบริการห้องพักบางส่วน) 2) เพิ่มรายได้ (เปิดบริการร้านอาหาร - ห้องพักรบางส่วน) (เมื่อเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) ต้นทุนคงที่เพิ่มขึ้น (ค่าปรับปรุงสถานที่และอุปกรณ์ตามมาตรฐาน ALQ) 2) ลดค่าใช้จ่าย (งดจ้างพนักงานเพิ่ม) 3) เพิ่มรายได้ (กลุ่มกักตัว ALQ กลุ่มพักระยะยาว) 	 ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	 ✓ ✓ ✓ ✓ ✓

กลยุทธ์และการปรับตัว	บันยันตรี	ดุลิทธาณี
5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์		
(ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ)		
1) งดจ่ายเงินเดือน	✗	✓
2) จ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่น	✓	✗
3) อบรมพนักงาน เรื่องโควิด-19 และ ALQ	✓	✓
(เมื่อเข้าร่วม ALQ)		
1) ไม่จ้างพนักงานเพิ่ม	✓	✓
2) เพิ่มสิทธิพิเศษให้กับพนักงาน ALQ	✓	✗
3) พนักงานรับวัคซีนโควิด-19 ครบโดส 70% (SHA+)	✓	✓

ที่มา : สรุปรโดยผู้วิจัย (2564)

(1) ด้านการดำเนินงาน

จากตารางการเปรียบเทียบพบว่า ทั้ง 2 โรงแรม เลือกใช้กลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน โดยช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ กลุ่มธุรกิจมีการปิดให้บริการชั่วคราวตามมาตรการของรัฐ แต่เปิดให้บริการเฉพาะร้านอาหาร ซึ่งเป็นการบริการที่สามารถสร้างรายได้ให้กับโรงแรม และในช่วงเข้าร่วม ALQ โรงแรมทั้ง 2 เลือกเปิดให้บริการในรูปแบบผสม (Hybrid) รองรับทั้งลูกค้าต่างชาติที่เข้าพักในรูปแบบ ALQ , Sandbox และชาวไทยที่ใช้สิทธิเราเที่ยวด้วยกัน ซึ่งเป็นนโยบายของรัฐที่ช่วยกระตุ้นการท่องเที่ยวในขณะนั้น

(2) ด้านกายภาพ

ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ โรงแรมเลือกเปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลางที่สามารถสร้างรายได้ให้กับโรงแรมได้ เช่น ห้องอาหาร แต่บางโรงแรมเลือกที่จะเปิดห้องพักบางส่วนร่วมด้วย เพื่อช่วยเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายบางส่วน และเลือกใช้ช่วงเวลานี้ในการบำรุงรักษา-ซ่อมแซมอาคาร เมื่อเข้าร่วมโครงการ ALQ ทั้ง 2 โรงแรม มีการจัดการพื้นที่ภายในโรงแรม โดยแยกพื้นที่ ALQ ออกจากพื้นที่ให้บริการอื่น ๆ อย่างชัดเจน กันรั้วรอบขอบชิด และจัดเตรียมพื้นที่สำหรับพนักงานที่รับหน้าที่ดูแลลูกค้า ALQ รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

(3) ด้านการตลาด

โรงแรมทั้ง 2 โรงแรม มีการเลือกใช้กลยุทธ์ในช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ ที่เหมือนกัน เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายหันมาสนใจในกลุ่มภายในประเทศมากขึ้น ลดราคาห้องพักและช่องทางการขายที่เน้นทั้ง Online และ Offline และเมื่อเข้าร่วม ALQ ทั้ง 2 โรงแรมต่างเลือกใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายอีกเช่นกัน ลดราคาห้องพัก พร้อมทั้งปรับรูปแบบการบริการเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ (โครงการ ALQ , Sandbox) และกลุ่มชาวไทย (เราเที่ยวด้วยกัน)

(4) ด้านการเงิน

กลยุทธ์ที่เลือกใช้ในช่วงก่อนเข้าร่วมโครงการที่เหมือนกัน คือ ลดค่าใช้จ่าย ในรูปแบบของเงินเดือนพนักงาน และค่าดำเนินงานภายในโรงแรม เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ของห้องพักและพื้นที่ส่วนการอื่น ๆ ที่ปิดให้บริการ และเปิดให้บริการบางประเภทที่สามารถสร้างรายได้ เช่น ร้านอาหารและเปิดให้บริการห้องพักเพียงบางส่วน แต่เมื่อเข้าร่วม ALQ โรงแรมทั้ง 2 แห่ง มีต้นทุนคงที่ (Fixed cost) เพิ่มขึ้นเหมือนกัน คือ ต้นทุนด้านการปรับปรุงสถานที่ และค่าวัสดุ-อุปกรณ์ในการดำเนินงานตามมาตรฐาน ALQ

(5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ก่อนเข้าร่วม ALQ มีการเปิดอบรมพนักงานเพื่อสร้างความรู้-ความเข้าใจและลดความกังวลในเรื่องการแพร่ระบาดโควิด-19 และการเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมทั้ง 2 แห่ง แต่การจ่ายเงินเดือนมีความแตกต่างกัน มีทั้งงดจ่ายเงินเดือนเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการจ่ายแบบยืดหยุ่นตามภาระหน้าที่ เมื่อเข้าร่วม ALQ พบว่า ทั้ง 2 โรงแรม ไม่มีนโยบายในการจ้างพนักงานเพิ่ม อีกทั้งพนักงานร้อยละ 70 ได้รับวัคซีนครบโดส เป็นผลให้โรงแรมได้รับมาตรฐาน SHA+ ทั้งคู่ แต่กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน คือ บางโรงแรมให้สิทธิพิเศษ (Benefit) กับพนักงาน ALQ เป็นผลตอบแทนเพิ่มเติมจากเงินเดือนปกติ

5.1.4 ข้อคิดเห็นต่อมาตรการและนโยบายที่เกี่ยวข้องของภาครัฐ

ตารางที่ 28 : ตารางเปรียบเทียบข้อคิดเห็นต่อมาตรการและนโยบายที่เกี่ยวข้องของภาครัฐ

คำถามในการสัมภาษณ์	สรุปประเด็น-สาระสำคัญ	
	บันยันทรี ภูเก็ต	ดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต
1. ข้อคิดเห็นต่อมาตรการ ALQ	<p>1. การประสานงานของภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับ Mindset กันใหม่เพราะแต่ละส่วนมี Mindset ที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน</p> <p>2. การเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานที่ไม่ครบถ้วนและละเอียด ทำให้ทางโรงแรมไม่สามารถวางแผน Marketing strategy ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. โรงแรมไม่สามารถดึงแขกเข้ามาได้เยอะตามที่ได้รับข้อมูลมาจากทางภาครัฐ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงมองว่าไม่คุ้มทุน</p>	<p>1. แยก ALQ ที่รับมาหลายๆคนเนี่ย ผ่านวัคซีนมาหมดแล้ว แต่ว่าแคมเปญไม่ได้อยู่ใน List ของรัฐบาลไทย ซึ่งมันก็เป็นอีกเรื่องนึง ที่เป็นส่วนของรัฐบาลที่ต้อง Work out</p> <p>2. พยาบาลที่เรามองว่ามันไม่ได้มีอะไรชัดเจน ว่ามันทำไมจะต้องมีพยาบาลอยู่ในโรงแรม แต่ด้วย Fixed cost ของพยาบาลค่อนข้างสูง แล้วโรงแรมก็ไม่ได้เห็นความแตกต่างระหว่างมี กับไม่มีพยาบาล (in-house)</p>
2. ข้อคิดเห็นต่อนโยบายและมาตรการอื่น ๆ จากภาครัฐ เช่น เราเที่ยวด้วยกัน , Phuket Sandbox , SHA+ เป็นต้น	<p>1. มาตรการเราเที่ยวด้วยกัน ไทยเที่ยวไทยเมื่อเริ่มมีโครงการก็เริ่มมีแขกเข้ามาเที่ยวค่อนข้างเยอะโรงแรมก็จะได้ประโยชน์ในตรงนี้ ทุก ๆ โรงแรมมีการปรับลดราคาเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยว</p> <p>2. Sandbox มองว่าเริ่มมีระบบระเบียบมากขึ้น และดีขึ้นเรื่อยๆซึ่งต้องขอบคุณทาง PTA Phuket Tourist Association กับทาง THA สมาคมโรงแรมไทย ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนและผลักดันในส่วนนี้</p>	<p>1. Sandbox ค่อนข้างจะดี ช่วยเพิ่ม โอกาสให้พื้นที่อื่น ๆ (สมุย, กระบี่) และเปิดโอกาสให้คนที่ฉีดวัคซีนที่ผ่านการรองรับของรัฐ เข้ามาโดยไม่ต้องกักตัว</p> <p>2. SHA+ ค่อนข้างซ้ำซ้อนกับ ALQ มีเพิ่มเติมคือพนักงานต้องฉีดวัคซีนให้ครบโดส เกิน 70% ซึ่งเป็นการ Update ด้านวัคซีนเพิ่มขึ้น (จาก SHA)</p> <p>3. เราเที่ยวด้วยกัน เป็นตลาดไทยเพียงตลาดเดียวที่มีอยู่ ทุกโรงแรมแย่งกัน</p> <p>4. เมื่อเปิด Sandbox โรงแรมก็มีกลุ่มลูกค้าหลายกลุ่มมากขึ้น ช่วยเพิ่มโอกาสให้เราสร้าง Business ได้มากกว่า</p>

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

(1) ข้อคิดเห็นต่อมาตรการ ALQ

ด้านการประสานงานและการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชน (โรงแรม) ที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บันยันทรี) , ด้านความสมบูรณ์และครบถ้วนของข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากทางหน่วยงานรัฐ เช่น ทำอากาศยาน เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ในการรับมือกับวิกฤตที่โรงแรมต้องเผชิญ (บันยันทรี) , การกำหนดระเบียบและข้อบังคับของภาครัฐที่ยังไม่ครอบคลุมและรอบคอบ เช่น มาตรการด้านวัคซีน เพราะส่วนใหญ่แล้วกลุ่มลูกค้า ALQ ล้วนผ่านการฉีดวัคซีนมาแล้ว เพียงแต่เป็นวัคซีนที่ไม่ได้รับการรับรองจากรัฐบาลไทยเท่านั้น (ดุสิตธานี) และข้อกำหนดในการมีพยาบาลประจำ (50 ห้อง : พยาบาล 1 คน) อาจไม่จำเป็นมากนักเพราะหน้าที่ในการสัมผัสและใกล้ชิดกับแขกที่มีความเสี่ยง คือ พนักงาน ALQ ของโรงแรม พยาบาลมีหน้าที่วัดอุณหภูมิและลงบันทึกเท่านั้น (ดุสิตธานี)

(2) ข้อคิดเห็นต่อนโยบายและมาตรการอื่น ๆ จากภาครัฐ

มาตรการเราเที่ยวด้วยกันและไทยเที่ยวไทย ถือเป็นหนึ่งทางออกให้กับธุรกิจโรงแรม เพราะในหลายๆ โรงแรมมีการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับมาตรการนี้ เช่น การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย เน้นกลุ่มภายในประเทศมากขึ้น และปรับลดราคาเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ (ในช่วงการแพร่ระบาด) (บันยันทรี , ดุสิตธานี) , โครงการ Phuket Sandbox เป็นมาตรการที่ช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าต่างประเทศได้มากขึ้น (บันยันทรี , ดุสิตธานี) และเพิ่มโอกาสให้กับพื้นที่ท่องเที่ยวอื่น ๆ เช่น สมุย กระบี่ อีกทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ที่ต้องการเดินทางเข้ามาภายในประเทศที่ฉีดวัคซีนที่รัฐกำหนดและกักตัวในพื้นที่เพียง 7 วัน (ดุสิตธานี) แต่ดุสิตธานีได้ให้ความคิดเห็นว่า SHA Plus เป็นมาตรการด้านสุขอนามัยที่มีข้อกำหนดซ้ำซ้อนกับ SHA และ ALQ โดยข้อกำหนดเพิ่มเติมที่มีในมาตรการ เช่น พนักงานจะต้องฉีดวัคซีนให้ครบโดส เกินร้อยละ 70 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด (ดุสิตธานี)

5.1.5 กลยุทธ์การดำเนินงานในอนาคต

ตารางที่ 29 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินงานในอนาคต

คำถามในการสัมภาษณ์	สรุปประเด็น-สาระสำคัญ	
	บันยันทรี ภูเก็ต	ดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต
1. แนวทางหรือกลยุทธ์ในการรับมือของผู้ประกอบการ หากเกิดเหตุการณ์ในรูปแบบเดิมขึ้นอีกครั้งในอนาคต	1. มาตรการที่ดูแลเกี่ยวกับเรื่องสุขอนามัย มีความเข้มข้นมากขึ้นแต่อาจจะไม่ถึงกับช่วงของการแพร่ระบาด 2. เครือของบันยันทรีมี มาตรการของแบรนด์ เรียกว่า Safe sanctuary ในส่วนนี้คิดว่ายังต้องมีการดำเนินการอยู่เรื่อยๆจะเป็นการป้องกันไม่ให้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสกลับขึ้นมา	1. สถานการณ์วัคซีนที่ดีขึ้น เพราะ พนักงานเกือบทุกคนได้วัคซีน เข็ม 3 ช่วยเพิ่ม สร้างความมั่นใจได้มากขึ้น 2. Sandbox เป็น Mockup ไปต่อได้ก็น่าจะดี 3. เราผ่านการ Train (โควิด-19) เราผ่านการดูแล แล้วทุกคนก็ค่อนข้างจะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
2. โอกาสหรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคต (จากเหตุการณ์การแพร่ระบาด COVID-19)	1. โรงแรมมีตัว Product ใหม่ที่มี Concept ของ Well Being ในเชิงของสุขภาพโดยนอกจากการเข้าพักแล้วสามารถปรึกษาปัญหาสุขภาพมีการดูแลในส่วน Well Being เพิ่มเข้ามา 2. รูปแบบการขาย ถ้าเป็นตลาดต่างชาติก็จะกลับไปใช้ในรูปแบบเดิม คือ WholesaleและOTA	1. เน้นไปทาง Wellness และ Sustainability มากขึ้น เพราะระยะยาวแล้วมันสนับสนุนทั้งในภาคธุรกิจและในภาคของชุมชน

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

(1) แนวทางหรือกลยุทธ์ในการรับมือของอนาคต ของผู้ประกอบการหากเกิดเหตุการณ์ในรูปแบบเดิมขึ้นอีกครั้งในอนาคต

หากเกิดเหตุการณ์การแพร่ระบาดขึ้นอีกในอนาคต บันยันทรีแสดงความคิดเห็นไว้ว่า โรงแรมจะให้ความสำคัญในเรื่องความเข้มข้นของมาตรการด้านสุขอนามัยที่มีเพิ่มมากขึ้น (บันยันทรี) โดย Safe sanctuary เป็นมาตรการด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยของเครือบันยันทรี ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วยแพร่ระบาดโควิด-19 มาแล้ว และคิดว่าจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (บันยันทรี) ส่วนดุสิตธานีมองว่า หากสถานการณ์ของวัคซีนดีขึ้นจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับโรงแรมและลูกค้าได้มากขึ้น รวมถึงการอบรม สร้างความรู้-ความเข้าใจ เรื่องการแพร่ระบาดโควิด-19 เป็นอีกหนึ่งแนวทางที่สำคัญในการรับมือกับวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดได้ดี (ดุสิตธานี) และการนำมาตรการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์มาเป็นแนวทางปฏิบัติหากเกิดเหตุการณ์ในลักษณะนี้ขึ้นอีกในอนาคต (ดุสิตธานี)

(2) โอกาสหรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคต (จากเหตุการณ์การแพร่ระบาด COVID-19)

ทั้ง 2 โรงแรมมีความคิดเห็นร่วมกันว่า แผนการดำเนินธุรกิจที่เน้นการบริการเชิงสุขภาพ มีความเหมาะสมที่จะเป็นแนวทางในอนาคต (บันยันทรี , ดุสิตธานี) ส่วนช่องทางการขายทางบันยันทรีต้องการกลับไปใช้ในรูปแบบเดิม คือ เน้นการขายทั้งออนไลน์ และ ออฟไลน์ (บันยันทรี)

5.2 การบริหารโรงแรมรูปแบบอิสระ 2 กรณีศึกษา

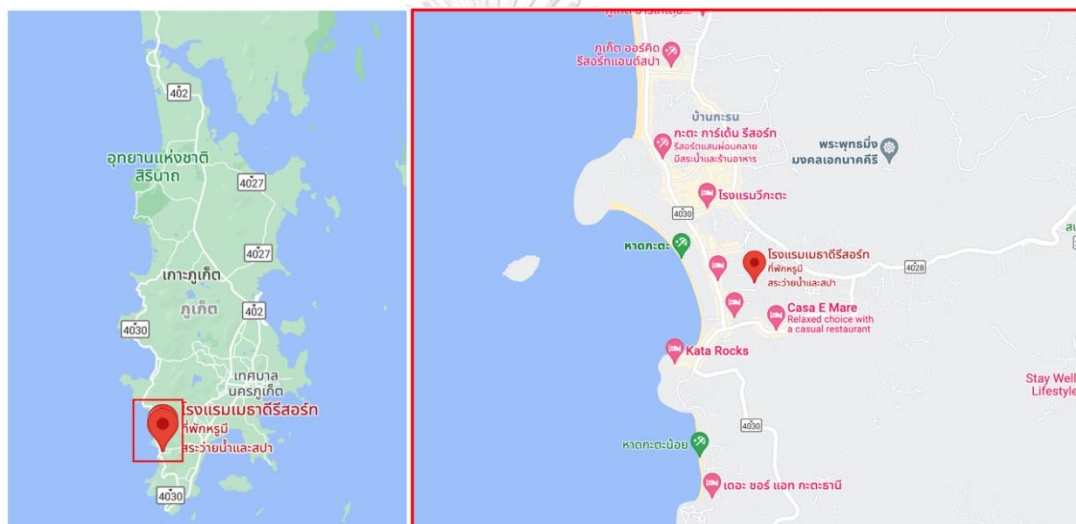
โรงแรม ALQ ที่มีการบริหารรูปแบบอิสระ (Independent system) 14 แห่ง โดยทั้งหมดเป็นโรงแรมที่มีระดับการบริการอยู่ที่ 4 ดาว 10 แห่ง และ ระดับ 5 ดาว 5 แห่ง ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกโรงแรมกรณีศึกษาจากโรงแรมที่มีการบริหารรูปแบบอิสระ อยู่ในระดับ 5 ดาว 2 โรงแรม คือ โรงแรมเมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า และ โรงแรมศรีพินา ภูเก็ต เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

5.2.1 ด้านลักษณะทางกายภาพและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

5.2.1.1 โรงแรมเมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า

(1) ด้านทำเลที่ตั้ง

โรงแรมเมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า ตั้งอยู่บนถนนกะตะ ตำบลกะรน อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต



รูปที่ 39 : ที่ตั้ง โรงแรมเมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า

ที่มา : <https://www.google.co.th/maps>



รูปที่ 40 : ลักษณะกายภาพ (นอก) ของโรงแรมเมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า

ที่มา : <https://metadeephuket.com/>



รูปที่ 41 : ตัวอย่างห้องพัก ประเภท Deluxe pool view

ที่มา : <https://metadeephuket.com/>

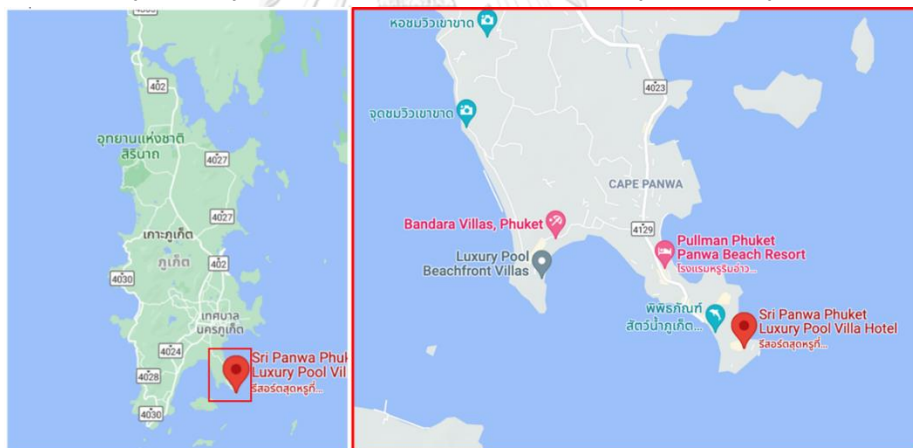
(2) ข้อมูลทางกายภาพและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมเมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า เป็นโรงแรมรีสอร์ทสไตล์ Boutique มีรูปแบบการบริการในระดับ 5 ดาว ตั้งอยู่ในตำบลกะรน อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต ใกล้กับหาดกะตะ เพียง 500 เมตร เปิดให้บริการทั้งหมด 71 ห้องพัก แบ่งเป็นพูลวิลล่า 28 ยูนิตและห้องพัก 43 ห้อง เปิดให้บริการครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2552

5.2.1.2 โรงแรมศรีพันวา ภูเก็ต

(1) ด้านทำเลที่ตั้ง

โรงแรมศรีพันวา ภูเก็ต ตั้งอยู่บนถนน คัคติเดช ตำบลวิชิต อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต



รูปที่ 42 : ที่ตั้ง โรงแรมศรีพันวา ภูเก็ต

ที่มา : <https://www.google.co.th/maps>

รูปที่ 43 : ลักษณะกายภาพ (นอก) ของศรีพันวา ภูเก็ต

ที่มา : <https://www.booking.com/>



รูปที่ 45 : ตัวอย่างห้องพัก ประเภท Pool Suite

ที่มา : <https://www.sripanwa.com/th/gallery/gallerypool-suite-east/>

(2) ข้อมูลทางกายภาพและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมศรีพันวา ภูเก็ต ดำเนินกิจการและบริหารงานโดย บริษัท ซาญอิสสระ เรสซิเดนซ์ จำกัด เป็นโรงแรมรูปแบบ Pool villa ระดับ 5 ดาว ตั้งอยู่บริเวณปลายแหลมพันวา เปิดให้เห็นวิวของท้องทะเลอันดามันพร้อมหมู่เกาะล้อมรอบถึง 300 องศา ได้รับการออกแบบสไตล์ Tropical เปิดให้บริการจำนวน 95 วิลล่า เปิดบริการครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2549

5.2.1.3 เปรียบเทียบลักษณะทางกายภาพของโรงแรมกรณีศึกษา รูปแบบอิสระ

ตารางที่ 30 : ตารางเปรียบเทียบลักษณะทางกายภาพ

รายละเอียด	เมธาดี	ศรีพันวา
ที่ตั้ง	ตำบลกะรน อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต (ใกล้หาดกะตะ 500 เมตร)	ตำบลวิชิต อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต (บนแหลมพันวา)
ระดับการให้บริการ	5 ดาว	5 ดาว
เปิดให้บริการ	พ.ศ. 2552 (12 ปี)	พ.ศ. 2549 (15 ปี)
จำนวนห้องพัก (ปกติ)	76 ห้อง	95 วิลล่า
จำนวนห้องพัก ALQ (ลงทะเบียน)	71 ห้อง (93.5 % ของห้องพักทั้งหมด)	11 วิลล่า (ร้อยละ 11 ของห้องพักทั้งหมด)
วันที่เข้าร่วม ALQ	29 กันยายน พ.ศ. 2563	23 กรกฎาคม พ.ศ. 2564
โรงพยาบาลคู่สัญญา ALQ	โรงพยาบาลกรุงเทพศิริโรจน์	โรงพยาบาลกรุงเทพศิริโรจน์

ที่มา : สรุบบนโดยผู้วิจัย (2564)

(1) ด้านทำเลที่ตั้ง

พบว่าทั้งโรงแรมเมธาดีและศรีพันวา ตั้งอยู่ในเขต อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต เหมือนกัน โดยโรงแรมเมธาดีมีทำเลที่ตั้งใกล้กับหาดกะตะเพียง 500 เมตร ซึ่งใช้เวลาในการเดินเท้าประมาณ 6 นาที แต่ศรีพันวาตั้งอยู่บนหาดส่วนตัว ปลายสุดของแหลมพันวา

(2) ด้านกายภาพ

โรงแรมศรีพันวา ภูเก็ต เป็นโรงแรมในการบริหารของบริษัท ชาญอิสสระ เรสซิเดนซ์ จำกัด ให้บริการในรูปแบบพูลวิลล่าทั้งสิ้น 95 ยูนิต ส่วนโรงแรมเมธาดี มีระบบการบริหารแบบอิสระ เป็นแบรนด์สัญชาติไทย เช่นเดียวกัน แต่มีรูปแบบห้องพักให้บริการทั้งพูลวิลล่าและห้องพักทั่วไป รวมทั้งสิ้น 71 ห้อง แบ่งเป็นวิลล่า 29 ยูนิต และห้องพัก 43 ห้อง สภาพหรืออายุการใช้งานอาคารเฉลี่ยของทั้ง 2 โรงแรม อยู่ที่ประมาณ 10-15 ปี เป็นโรงแรมบริการเกรดระดับ 5 ดาวทั้งคู่ และมีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง

(3) ด้านการเข้าร่วมโครงการ ALQ

จากการเก็บข้อมูลพบว่า โรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 2 โรงแรมมีอัตราจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน เมธาดีนำห้องพักเข้าร่วมลงทะเบียน ALQ ทั้งหมด 71 ห้องพัก (คิดเป็น 93.5% ของจำนวนห้องพักทั้งหมด) ส่วนศรีพันวาลงทะเบียนเพียงร้อยละ 10 ของห้องพักทั้งหมด โดยเป็นรูปแบบวิลล่าทั้งสิ้น 11 ยูนิต) และมีโรงพยาบาลกรุงเทพสิริโรจน์เป็นโรงพยาบาลคู่สัญญาทั้ง 2 โรงแรม ด้านระยะเวลาในการเข้าร่วมโครงการ พบว่าเมธาดีนั้นลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ ก่อนศรีพันวาเป็นเวลา 10 เดือน

5.2.2 ด้านแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ALQ

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ คุณ รุ่งนภา จันทรัมย์ ตำแหน่ง Covid support and SHA+ Manager ของโรงแรมเมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า ณ วันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2564 และสัมภาษณ์ คุณณิชาโชติภา ณ ระนอง ตำแหน่ง Covid Manager ของ ศรีพันวา ภูเก็ต ณ วันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2564 เพื่อศึกษาแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ALQ

ตารางที่ 31 : ตารางเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วม ALQ

คำถามในการสัมภาษณ์	สรุปประเด็น-สาระสำคัญ	
	เมธาดี	ศรีพันวา
1. สาเหตุในการเข้าร่วม ALQ	<ol style="list-style-type: none"> สนับสนุนแนวทางของภาครัฐ ดำเนินธุรกิจให้ไปในทิศทางเดียวกับนโยบายของภาครัฐ ทางออกของธุรกิจในช่วงพบการแพร่ระบาด (รับนักท่องเที่ยว ALQ) 	<ol style="list-style-type: none"> เห็นโอกาสทางธุรกิจจากแขก ALQ สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น (กลุ่มที่ไม่เข้าข่าย Sandbox) เป็น Villa Quarantine มาก่อน ทำให้ได้รับความเชื่อมั่นจากนักท่องเที่ยว และหน่วยงานราชการ ในเข้าร่วม ALQ
2. ผลจากการเข้าร่วม (ข้อดี-ข้อเสีย)	<p>ข้อดี</p> <ol style="list-style-type: none"> สามารถดำเนินการร่วมกับภาครัฐ และเป็นโรงแรมต้นแบบกลุ่ม ALQ 	<p>ข้อดี</p> <ol style="list-style-type: none"> เพิ่มโอกาสในการขายกลุ่มลูกค้า ประเภท Long stay (14 คืน) และกลุ่มที่มีกำลังในการซื้อสูง ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของภูเก็ต

คำถามในการสัมภาษณ์	สรุปประเด็น-สาระสำคัญ	
	เมธาดี	ศรีพันวา
	<p>ข้อเสีย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>ข้อกำหนดของมาตรการ ALQ ที่ยังไม่ชัดเจน</u> 2. <u>การสร้างความเข้าใจระหว่างชุมชนใกล้เคียงต่อโรงแรม</u> 3. <u>ใช้ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอุปกรณ์สูงมาก</u> 	<p>ข้อเสีย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>ต้นทุนสูง (ค่าดำเนินการตามมาตรการ ALQ)</u> 2. <u>สร้างขยะ เพราะตลอดระยะเวลาที่เข้าพัก ต้องใช้วัสดุใช้แล้วทิ้ง ขยะค่อนข้างเยอะ แล้วขยะที่มีอยู่จะเป็นขยะติดเชื้อทั้งหมด</u> 3. <u>ประสานงานและทำงานร่วมกับหน่วยงานที่หลากหลาย (โรงพยาบาล ,สสจ.,ผู้ว่าราชการจังหวัด,ตำรวจท่องเที่ยว ,เทศบาล,ชุมชน,ทหารเรือ ,Aquarium)</u> 4. <u>มีระเบียบและข้อบังคับที่เคร่งครัด</u>
3. ปัญหาและอุปสรรค	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>พนักงานเกิดความหวาดกลัวเนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติเรื่องโควิด-19 และการเข้าร่วม ALQ</u> 2. <u>แนวทางที่ชัดเจนของข้อกำหนดของภาครัฐ</u> 3. <u>การทำความเข้าใจระหว่างโรงแรม ALQ และชาวบ้านในชุมชน</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>ด้านบุคลากร ที่รู้สึกกังวลเกี่ยวกับเรื่องของกาแพร่ระบาดของโควิด-19</u>
4. ALQ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจโรงแรมดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>ยังไม่ปรากฏผลทางธุรกิจว่ามีส่วนช่วยให้โรงแรมดีขึ้น ส่วนตัวยังคิดว่าสมมาตรหรือเท่าทุนเดิม</u> 2. <u>สามารถช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินกิจการต่อเนื่องไปได้ตลอดระยะเวลาเริ่ม โควิด-19 โดยไม่ต้องปิดตัวหรือปิดกิจการไปชั่วคราวเหมือนโรงแรมส่วนใหญ่</u> 3. <u>ถือได้ว่า ALQ เป็นแม่แบบของ Sandbox ในประเด็นที่เป็นปัญหาของกลุ่ม Sandbox ทางโรงแรมสามารถจัดการได้อย่างรวดเร็ว</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>ดีขึ้นแต่ Sandbox ดีที่สุด เนื่องจาก ALQ เป็น Phase แรก ที่รองรับนักท่องเที่ยวทุกประเภท แต่ปัจจุบันแทบจะไม่มีนักท่องเที่ยว ALQ มีแต่ Sandbox คือ กลุ่มได้รับวัคซีนที่รัฐบาลไทยรองรับ</u> 2. <u>ALQ ถือเป็นการเพิ่มรายได้อีกหนึ่งช่องทาง</u>

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

(1) สาเหตุในการเข้าร่วมโครงการ ALQ

จากการสัมภาษณ์โรงแรมกรณีศึกษาที่มีรูปแบบการบริหารงานอิสระทั้ง 2 โรงแรม พบว่าสาเหตุหลักในการเข้าร่วม ALQ ประเด็นแรก คือ ช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจในช่วงการแพร่ระบาด (เมธาดี , ศรีพันวา) , สามารถดำเนินธุรกิจไปในทิศทางเดียวกับนโยบายของรัฐ (เมธาดี) และได้รับความเชื่อมั่นจากนักท่องเที่ยวและหน่วยงานราชการ จากการเปิดเป็น Villa Quarantine มาก่อน (ศรีพันวา)

(2) ผลจากการเข้าร่วม ALQ

ข้อดี พบว่า ช่วยเพิ่มโอกาสในการรองรับกลุ่มลูกค้าที่พักอาศัยระยะยาว (Long Stay) ถึง 14 คืน และยัง เป็นกลุ่มที่มีกำลังในการซื้อสูง (เมธาดี , ศรีพันวา) , สามารถดำเนินงานร่วมกับภาครัฐเพื่อเป็นโรงแรมต้นแบบ ALQ ของภูเก็ต จากการเข้าร่วมโครงการเป็นลำดับต้น ๆ ของจังหวัด (เมธาดี) และโครงการ ALQ ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจ ของจังหวัดภูเก็ต (ศรีพันวา)

ข้อเสีย ข้อกำหนดและแนวทางในการปฏิบัติของมาตรการ ALQ ยังไม่ชัดเจน อีกทั้งยังต้องประสานงาน และทำงานร่วมกับหน่วยงานที่หลากหลาย อาทิ โรงพยาบาล , สาธารณสุขประจำจังหวัด , ผู้ว่าราชการ , ตำรวจท่องเที่ยว เป็นต้น (เมธาดี , ศรีพันวา) , การสร้างความเข้าใจระหว่างชุมชนใกล้เคียงหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงแรม เช่น เทศบาล , ชุมชน , ทหารเรือ และพิพิธภัณฑสถานสัตว์น้ำ (เมธาดี , ศรีพันวา) , มีต้นทุนสูงในการดำเนินงานให้เป็นไปตาม มาตรฐาน ALQ และสร้างขยะเป็นจำนวนมาก เพราะตลอดระยะเวลาในการเข้าพัก จำเป็นต้องใช้วัสดุแล้วทิ้งเป็น จำนวนมากและขยะที่เกิดจากห้องพัก ALQ ถือเป็นขยะติดเชื้อทั้งหมด (เมธาดี , ศรีพันวา)

(3) ปัญหาและอุปสรรค

พนักงานเกิดความหวาดกลัวเนื่องจากขาดความรู้-ความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติเรื่องโควิด-19 และการเข้า ร่วม ALQ ของโรงแรม (เมธาดี , ศรีพันวา) , มาตรการและข้อกำหนดของโครงการ ALQ ที่ไม่ชัดเจน (เมธาดี) และ ปัญหาการสร้างควมเข้าใจร่วมกันระหว่างโรงแรม ALQ กับชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (เมธาดี , ศรีพันวา)

(4) ALQ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจโรงแรมดีขึ้นหรือไม่

สำหรับเมธาดีกล่าวว่า การเข้าร่วม ALQ ไม่ปรากฏผลทางธุรกิจว่ามีส่วนช่วยให้โรงแรมดีขึ้น ยังคง สมมาตรและเท่าทุนเดิม แต่สามารถใช้ประสบการณ์จากบริหารโครงการ ALQ มาเป็นแม่แบบในการแก้ไขปัญหา ของ Sandbox ได้ ส่วนศรีพันวากลั้มองว่า ALQ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจดีขึ้นในแง่ของช่วยเพิ่มโอกาสในการขายกลุ่ม ลูกค้าประเภทพักอาศัยระยะยาว แต่ทั้ง 2 โรงแรมมีความคิดเห็นร่วมกันว่า ALQ เป็นโครงการเพิ่มรายได้อีกหนึ่ง ช่องทาง ช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินกิจการต่อเนื่องในช่วงการแพร่ระบาดโดยไม่ต้องปิดตัวหรือปิดกิจการ ชั่วคราว แต่โครงการ Sandbox มีส่วนช่วยให้ธุรกิจโรงแรมดีขึ้นมากกว่า ALQ

5.2.3 ด้านกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของโรงแรมเมธาดีและศรีพันวา โดยได้แบ่ง ออกเป็น 3 ช่วงเวลา คือ 1. ช่วงก่อนการแพร่ระบาด (ช่วงปกติ) 2. ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด) 3. ช่วง เข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด) และศึกษารูปแบบกลยุทธ์ที่โรงแรมเลือกใช้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน , ด้าน กายภาพ , ด้านการตลาด , ด้านการเงินและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์และการ ดำเนินงานที่โรงแรมเลือกใช้ในแต่ละช่วงเวลา

(1) ด้านการดำเนินงาน

ตารางที่ 32 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงาน

ช่วงเวลา	เมธาดี	ศรีพันวา
1. ก่อนการแพร่ระบาด	1. เปิดให้บริการปกติ	1. เปิดให้บริการปกติ
2. ก่อนเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. ปิดให้บริการ 3 เดือน (ตามมาตราการของรัฐ) 2. ดำเนินการเตรียมแผนดำเนินการเป็น ALQ 6 เดือน	1. ปิดให้บริการ 3 เดือน (ตามมาตราการของรัฐ) 2. เปิดให้บริการบางประเภท-ห้องอาหาร (เพิ่ม รายได้) 3. เราเที่ยวด้วยกัน (กลุ่มลูกค้าชาวไทย) อัตรา การเข้าพักอยู่ที่ร้อยละ 90 – 100 4. เปิดเป็น Villa Quarantine
3. เข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. เปิดให้บริการแบบ Hybrid (เป็น ALQ 5-10% ของห้องพักทั้งหมด : วิลล่า 5 ห้อง ดีลักซ์ 8 ห้อง) 2. อัตราการเข้าพักของ ALQ อยู่ที่ 5 ห้องต่อ วัน (ไม่เกิน 5-10% ของลูกค้าทั้งหมด)	1. เปิดให้บริการแบบ Hybrid (เป็น ALQ 11 ยู นิต จาก 98 ยูนิต) 2. เราเที่ยวด้วยกัน ได้รับความนิยมมาก 3. ทயอยเปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน เช่น ร้านอาหาร 4. ปิดสระว่ายน้ำส่วนกลาง

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ช่วงการแพร่ระบาด ผู้บริหารของโรงแรมเมธาดีใช้ช่วงเวลานี้ในการวางแผนและเตรียมการดำเนินงานเพื่อเข้าร่วม ALQ เป็นระยะเวลา 6 เดือน ส่วนศรีพันวา เปิดบริการห้องอาหารบางส่วน แต่พบว่ามี Occupancy rate สูงถึงร้อยละ 90 ซึ่งเป็นผลมาจากนโยบาย เราเที่ยวด้วยกัน ที่เปิดโอกาสให้โรงแรมสามารถรองรับกลุ่มลูกค้าชาวไทยในช่วงการแพร่ระบาดและไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติจากการปิดประเทศเพื่อลดการแพร่ระบาด และเปิดดำเนินการเป็น Villa Quarantine รองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศกลุ่มแรก ณ วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2564

เมื่อเข้าร่วม ALQ ทั้งเมธาดีและศรีพันวา เปิดให้บริการรูปแบบผสม (Hybrid) ที่รองรับการบริการรูปแบบปกติ , สถานกักกันทางเลือก (ALQ) และ Sandbox โดยเมธาดีมี Occupancy rate ห้องพัก ALQ อยู่ที่ร้อยละ 5-10 ของห้องพักทั้งหมดหรือประมาณ 5 ห้องต่อวัน ส่วนศรีพันวา ยังคงได้รับความนิยมจากโครงการเที่ยวด้วยกันมากกว่า ALQ

(2) ด้านกายภาพ

ตารางที่ 33 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านกายภาพ

ช่วงเวลา	เมธาดี	ศรีพันวา
1. ก่อนการแพร่ระบาด	1. Maintenance รายปี	1. Maintenance รายปี
2. ก่อนเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. เตรียมแผนงานและสถานที่เพื่อเป็น ALQ 6 เดือน 2. โครงสร้างและงานระบบสอดคล้องกับ มาตรฐาน ALQ	1. มีการปรับปรุงและซ่อมแซมอาคาร จาก พนักงานจิตอาสา 2. ระบบน้ำและระบบปรับอากาศสอดคล้องกับ มาตรฐาน ALQ

ช่วงเวลา	เมธาดี	ศรีพันวา
3. เข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านสาธารณสุข เป็นไปตามระบบมาตรฐานของโรงแรม ALQ 2. ด้านความปลอดภัยเป็นหลัก เรื่องกล้องวงจรปิด (CCTV) เพื่อ Monitor ทั้งแขกและพนักงาน 3. แยกโซน ALQ ออกจากพื้นที่บริการปกติอย่างชัดเจน 4. สร้างรั้วรอบขอบชิด 5. ใช้ 1 วิลล่าเป็นห้องพักสำหรับพนักงานALQ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิบัติตามมาตรฐานของ ALQ เช่น ห้องพักมีการห่อด้วยพลาสติกบนเบาะ โซฟาและอุปกรณ์ภายในห้อง เพื่อลดการแพร่เชื้อ 2. ตรวจสอบระบบน้ำ ที่ต้องผ่านการบำบัดก่อนไหลสู่ชุมชน 3. ใช้ 1 วิลล่า เป็นห้องพักสำหรับพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับ ALQ รวมถึงพยาบาลประจำ 4. แยกพื้นที่ ALQ ออกจากพื้นที่บริการปกติอย่างชัดเจน

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)



รูปที่ 46 : บริเวณห้องพัก ALQ ของโรงแรมเมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า

ที่มา : https://metadeephuket.com/asset_metadeephuket/pdf/all_plant.pdf



รูปที่ 47 : บริเวณห้องพัก ALQ ของโรงแรมศรีพันวา ภูเก็ต

ที่มา : <https://www.chamissara.com/Sripanwa/Residences/>

ช่วงก่อนการแพร่ระบาด โรงแรมเมธาดีและศรีพินวา มีการดูแล-ซ่อมแซมรายปีตามปกติ แต่เมื่อเริ่มพบการแพร่ระบาด ผู้บริหารของเมธาดีเริ่มมาการประชุมวางแผนและจัดเตรียมสถานที่ ปรับปรุงโครงสร้างและงานระบบเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าร่วมโครงการ ALQ ส่วนศรีพินวาใช้ช่วงเวลานี้ในการปรับปรุงโรงแรม โดยมีพนักงานซึ่งเป็นกลุ่มอาสาสมัครเข้าร่วมซ่อมแซมอาคารด้วยความสมัครใจ

เมื่อเข้าร่วม ALQ พบว่าทั้ง 2 โรงแรมมีสภาพอาคารและการจัดการภายในที่พร้อมต่อการดำเนินการเป็นสถานกักกันทางเลือก (ALQ) มีการแยกพื้นที่บริการ ALQ ออกจากบริเวณอื่น ๆ อย่างชัดเจน โดยศรีพินวาใช้วิลล่าที่อยู่บริเวณหน้าโครงการ ใกล้ทางเข้า-ออก ของโรงแรม เป็นวิลล่ารองรับลูกค้า ALQ เช่นเดียวกับกับโรงแรมเมธาดี แต่มีการสร้างรั้วเพิ่มเติมเพื่อแยกพื้นที่ให้บริการให้ชัดเจน และใช้ 1 วิลล่า เป็นห้องพักสำหรับพนักงาน ALQ , เพิ่มเติมอุปกรณ์ความปลอดภัยเพื่อดูแลลูกค้าและพนักงานภายในโรงแรม เช่น กล้องวงจรปิด

(1) ด้านการตลาด

ตารางที่ 34 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการตลาด

ช่วงเวลา	เมธาดี	ศรีพินวา
1. ก่อนการแพร่ระบาด	1. กลุ่มลูกค้าเดิมที่เป็นชาวจีน ยุโรป สแกนดิเนเวีย	1. กลุ่มลูกค้าหลักเป็นชาวไทย จีน อเมริกา และปรับเปลี่ยนไปตามกระแส
2. ก่อนเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (เน้นภายในประเทศ) 2. ปรับเปลี่ยนบริการให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายใหม่	1. เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (ชาวไทย ยุโรป) 2. เข้าร่วมโครงการ เราเที่ยวด้วยกัน ที่รองรับกลุ่มลูกค้าชาวไทย (อัตราการเข้าพักอยู่ที่ประมาณร้อยละ 90 - 100)
3. เข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (เน้น ALQ) 2. ลดราคา เพื่อรองรับกลุ่มคนไทย (ลดลงร้อยละ 30 - 50 ของราคาเดิม) 3. ทำโปรโมชั่นแพคเกจ เน้นบริการอื่น ๆ (สปา ร้านอาหาร กิจกรรม) เพิ่มรายได้ (ทดแทนรายได้ในส่วนห้องพัก) 4. ช่องทางการขายเน้นออนไลน์ ร้อยละ 80	1. เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (ยุโรป, Sandbox และ Returning guest) 2. ทำโปรโมชั่นเพื่อเพิ่มยอดขาย (Voucher แบบ flexible) 3. ช่องทางการขายเน้นออนไลน์ (website) และ Direct booking 4. ลดราคา

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ในช่วงเริ่มพบการแพร่ระบาด (ก่อนเข้าร่วม ALQ) รัฐบาลมีมาตรการปิดประเทศเพื่อควบคุมการแพร่ระบาด ส่งผลให้นักท่องเที่ยวต่างชาติไม่สามารถเดินทางเข้ามาในประเทศไทยได้ กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยจึงเป็นเพียงตลาดเดียวในขณะนั้น รัฐบาลมีการประกาศใช้ มาตรการเราเที่ยวด้วยกัน เพื่อช่วยกระตุ้นภาคเศรษฐกิจท่องเที่ยว มีหลายโรงแรมเริ่มเปิดกิจการเพื่อตอบรับกับมาตรการนี้ กลยุทธ์ที่โรงแรมเลือกใช้ในช่วงเวลานี้ คือ การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายมาเน้นกลุ่มลูกค้าภายในประเทศมากขึ้น ปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการให้สอดคล้องกับตลาดชาวไทย (เมธาดี , ศรีพินวา) โดยพบว่าศรีพินวา มีอัตราการเข้าพักสูงกว่าร้อยละ 90 จากมาตรการเราเที่ยวด้วยกัน

เมื่อเข้าร่วม ALQ ทั้งศรีพินวาและเมธาดีเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย หันมาให้ความสนใจกลุ่มลูกค้า ALQ , Sandbox และกลุ่มลูกค้าเดิม หลังจากมีการประกาศเปิดประเทศ อนุญาตให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศได้โดยต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขที่รัฐกำหนด (เมธาดี , ศรีพินวา) กลยุทธ์ที่ทั้ง 2 โรงแรมเลือกใช้ในช่วงนี้มีทั้ง

การลดราคาห้องพัก , ทำโปรโมชั่นและปรับรูปแบบบริการให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายใหม่ สำหรับช่องทางการขายเมธาติมองว่าสถานการณ์แพร่ระบาดยังคงมีอยู่ จึงเน้นการขายในรูปแบบของ Online เป็นหลัก ต่างกับศรีพันวาที่เน้นทั้ง Online และ Offline

(3) ด้านการเงิน

ตารางที่ 35 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการเงิน

ช่วงเวลา	เมธาติ	ศรีพันวา
1. ก่อนการแพร่ระบาด	1. ค่าซ่อมบำรุง (รายปี)	1. ค่าซ่อมบำรุง (รายปี)
2. ก่อนเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. ลดค่าใช้จ่ายคงที่อื่น ๆ ตามปริมาณการใช้งาน (ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าประปา) 2. ไม่ลดเงินเดือนพนักงาน	1. ค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์และการบริการตามมาตรฐาน Villa Quarantine (อุปกรณ์ standard PPE)
3. เข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. ต้นทุนคงที่ (Fixed cost) เพิ่มขึ้นตามมาตรฐาน ALQ 2. ค่าต่อเติม (รื้อกัน)	1. ต้นทุนคงที่ (Fixed cost) เพิ่มขึ้นตามมาตรฐาน ALQ 2. ค่าพยาบาลประจำโรงแรม 3. ค่าสาธารณูปการที่สูงขึ้น (แยก ALQ ที่เข้าพัก ใช้งานในห้องตลอด 24 ชั่วโมง)

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ปกติแล้วเมธาติและศรีพันวามีค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาและซ่อมบำรุงอาคารรายปี แต่เมื่อเข้าสู่ช่วงการแพร่ระบาด ทางเมธาติมีนโยบายประหยัดมากขึ้น ลดค่าใช้จ่ายคงที่อื่น ๆ (Fixed cost) เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ แทนที่จะลดเงินเดือนพนักงาน และใช้ผลกำไรในอดีตมาสนับสนุนค่าใช้จ่ายในช่วงวิกฤตนี้ ส่วนศรีพันวาเข้าร่วมโครงการ Villa Quarantine ซึ่งเป็นหนึ่งใน Organizational Quarantine (ข) รูปแบบหนึ่ง ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มเติมขึ้นมา คือ ค่าอุปกรณ์และวัสดุด้านสุขอนามัยที่ได้มาตรฐานของโครงการ

เมื่อเข้าร่วม ALQ เมธาติมีการลงทุนด้านวัสดุและอุปกรณ์ตามมาตรฐาน ALQ และค่าต่อเติมรื้อกัน เพื่อใช้แยกพื้นที่การใช้งานภายในโรงแรม ส่วนศรีพันวามองว่า เมื่อเข้าร่วม ALQ ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด คือ ค่าสาธารณูปการภายในโรงแรม เนื่องจากกลุ่มลูกค้า ALQ มีการใช้งานภายในห้องพักตลอด 24 ชั่วโมง แต่ค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ALQ นั้น ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อมากนัก เพราะโรงแรมเคยเข้าร่วม Villa Quarantine มาก่อน

(4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 36 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ช่วงเวลา	เมธาดิ	ศรีพันวา
1. ก่อนการแพร่ระบาด	1. เงินเดือนรูปแบบปกติ	1. เงินเดือนรูปแบบปกติ
2. ก่อนเข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. จัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกับพนักงานเกี่ยวกับมาตรฐาน ALQ 2. ไม่ปรับลดพนักงาน 3. จ่ายเงินเดือนพนักงานตามปกติ แต่ไม่มี service charge (ผู้บริหารนำเอาผลกำไรในช่วงก่อนหน้ามาใช้ในช่วงวิกฤตที่ผ่านมาให้กับพนักงาน)	1. อบรมพนักงาน สร้างความรู้-เข้าใจ (เรื่องโควิด-19 ALQ และ Sandbox)
3. เข้าร่วม ALQ (ช่วงแพร่ระบาด)	1. ทีม ALQ จำนวน 2-5 % จากจำนวนพนักงานทั้งหมด 2. มีการแยกพื้นที่ของพนักงานชัดเจน 3. พนักงานที่เข้าสัมผัสโดยตรงจะต้องอยู่ในพื้นที่จำกัด เข้า Quarantine ร่วมกันกับแขก 4. เพิ่มทีม ALQ (ปรับตำแหน่ง Operation หลักมาเป็น ALQ , ไม่จ้างเพิ่ม)	1. พนักงานรับวัคซีน 2 เข็ม 70% (ได้รับ SHA+) 2. ไม่จ้างพนักงานเพิ่ม 3. ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง Operation เดิม มาดูแล ALQ 4. พนักงาน ALQ ได้รับสิทธิประโยชน์เพิ่มเติม

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

จากการสัมภาษณ์พบว่า ในช่วงการแพร่ระบาด ทั้ง 2 โรงแรม เปิดอบรมพนักงานเพื่อสร้างความรู้-เข้าใจ เรื่องการแพร่ระบาดโควิด-19 และเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าร่วมโครงการ ALQ และ Phuket Sandbox โรงแรมเมธาดิได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ในช่วงนี้จะไม่มีการปรับลดพนักงานและยังคงจ่ายเงินเดือนตามปกติ โดยใช้ผลกำไรในอดีตมาสนับสนุน

เมื่อเข้าร่วม ALQ ทั้ง 2 โรงแรม มีการปรับเปลี่ยนพนักงานจากตำแหน่งเดิมมาดูแลในส่วนของ ALQ ไม่มรนโยบายจ้างคนเพิ่มและพนักงานร้อยละ 70 ได้รับวัคซีนครบโดส ส่งผลให้โรงแรมทั้ง 2 ได้รับมาตรฐาน SHA+ ด้วย โดยเมธาดิมีจำนวนพนักงาน ALQ ไม่เกินร้อยละ 5 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดและจ่ายเงินเดือนตามปกติ ส่วนศรีพันวา เพิ่มสิทธิพิเศษให้กับพนักงานที่เสียสละเข้ามารับหน้าที่ดูแลลูกค้า ALQ นอกเหนือจากการจ่ายเงินเดือนตามปกติเพิ่มเติมจากเงินเดือนปกติ

(5) เปรียบเทียบด้านกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน

ตารางที่ 37 : ตารางเปรียบเทียบด้านกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน ในช่วงการแพร่ระบาด

กลยุทธ์และการปรับตัว	เมธาดี	ศรีพันวา
1. ด้านการดำเนินงาน (ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) ปิดบริการชั่วคราว (ตามมาตรา 5) 2) เปิดให้บริการบางประเภท (ห้องอาหาร) 3) เตรียมแผนการเข้าร่วม ALQ 4) เข้าร่วม Villa Quarantine (ช่วงเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) ให้บริการทั้งแบบปกติและ ALQ (Hybrid) 	 	
2. ด้านกายภาพ (ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) เปิดบริการพื้นที่ส่วนกลางบางพื้นที่ (เพิ่มรายได้) 2) บำรุง - ซ่อมแซมอาคารและงานระบบ (ช่วงเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) ปรับปรุงสถานที่ให้เป็นไปตามมาตรการ ALQ 2) เตรียมพื้นที่-ห้องพักสำหรับพนักงานและทีม ALQ 	 	
3. ด้านการตลาด (ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มภายในประเทศ) 2) ลดราคาห้องพัก 3) เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการ , จัดโปรโมชั่น) (ช่วงเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มภายในประเทศ , ALQ , Sandbox) 2) เน้นช่องทางการขายทั้ง Online และ Offline 3) เน้นช่องทางการขายเฉพาะ Online 4) เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการ , จัดโปรโมชั่น) 5) ลดราคาห้องพัก 	 	
4. ด้านการเงิน (ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) ลดค่าใช้จ่าย (เงินเดือนพนักงาน , ปิดบริการห้องพักบางส่วน) 2) เพิ่มรายได้ (เปิดบริการร้านอาหาร-ห้องพักบางส่วน , Villa Quarantine) (ช่วงเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) ต้นทุนคงที่เพิ่มขึ้น (ค่าปรับปรุงสถานที่และอุปกรณ์ตามมาตรฐาน ALQ) 2) ลดค่าใช้จ่าย (งดจ้างพนักงานเพิ่ม) 3) เพิ่มรายได้ (กลุ่มกักตัว ALQ กลุ่มพักระยะยาว) 	 	
5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ) <ol style="list-style-type: none"> 1) งดจ่ายเงินเดือน 2) จ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่น 	 	

กลยุทธ์และการปรับตัว	เมธาดิ	ศรีพันวา
3) อบรมพนักงาน เรื่องโควิด-19 และ ALQ	✓	✓
(ช่วงเข้าร่วม ALQ)		
1) ไม่จ้างพนักงานเพิ่ม	✓	✓
2) เพิ่มสิทธิพิเศษให้กับพนักงาน ALQ	✗	✓
3) พนักงานรับวัคซีนโควิด-19 ครบโดส แล้ว 70% (SHA+)	✓	✓

ที่มา : สรุปรโดยผู้วิจัย (2564)

(1) ด้านการดำเนินงาน

เข้าร่วม ALQ โรงแรมมีการปิดให้บริการตามมาตรการของรัฐเป็นเวลา 3 เดือน อีกทั้งนโยบายปิดประเทศส่งผลให้บางโรงแรมเลือกเปิดให้บริการเฉพาะร้านอาหารหรือแม้กระทั่งเข้าร่วมโครงการ Villa Quarantine แทนที่จะปิดให้บริการชั่วคราว เพราะไม่มีนักท่องเที่ยว แต่เมื่อเข้าร่วม ALQ โรงแรมทั้ง 2 เลือกเปิดให้บริการในรูปแบบผสม (Hybrid) รองรับทั้งลูกค้าต่างชาติที่เข้าพักในรูปแบบ ALQ , Sandbox และชาวไทยจากโครงการเราเที่ยวด้วยกัน ซึ่งเป็นนโยบายของรัฐที่ช่วยกระตุ้นการท่องเที่ยวในขณะนั้น

(2) ด้านกายภาพ

ก่อนเข้าร่วม ALQ โรงแรมทั้ง 2 แห่ง มีการบำรุงรักษา-ซ่อมแซมอาคาร เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าร่วมโครงการ แต่บางโรงแรมเลือกเปิดให้บริการห้องอาหารร่วมด้วย เนื่องจากเป็นพื้นที่ส่วนกลางเพียง 1 ส่วน ที่ยังสามารถสร้างรายได้ แต่เมื่อเข้าร่วม ALQ ทั้ง 2 โรงแรม มีการแยกพื้นที่ ALQ ออกจากพื้นที่ให้บริการอื่นอย่างชัดเจน อีกทั้งใช้ 1 วิลล่าของโรงแรมเป็นพื้นที่รองรับการทำงานของพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ

(3) ด้านการตลาด

โรงแรมทั้ง 2 เลือกใช้กลยุทธ์ในช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ ที่คล้ายคลึงกัน คือ เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย เน้นกลุ่มภายในประเทศ ลดราคาห้องพักและจัดโปรโมชั่นที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า เมื่อเข้าร่วม ALQ ทั้ง 2 โรงแรมยังคงใช้กลยุทธ์ที่เหมือนกัน คือ การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย ลดราคาห้องพัก พร้อมทั้งจัดโปรโมชั่นเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าจากโครงการ ALQ , Sandbox และกลุ่มชาวไทยจากเราเที่ยวด้วยกัน

(4) ด้านการเงิน

ก่อนเข้าร่วม ALQ ทั้ง 2 โรงแรม เลือกใช้กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่าย เช่น จ่ายเงินเดือนพนักงานแบบยืดหยุ่น และเปิดบริการห้องพักบางส่วนเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปการ (ค่าน้ำ-ค่าไฟ) แต่บางโรงแรมเลือกที่จะเปิดให้บริการร้านอาหารและห้องพักบางส่วนหรือเข้าร่วม Villa Quarantine เพื่อสร้างรายได้ในช่วงวิกฤต แต่เมื่อเข้าร่วม ALQ โรงแรมทั้ง 2 แห่ง มีต้นทุนด้านวัสดุ-อุปกรณ์และปรับปรุงสถานที่เป็นต้นทุนคงที่ (Fixed cost) ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน ALQ

(5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ก่อนเข้าร่วม ALQ ทั้ง 2 โรงแรม จัดอบรมพนักงานเพื่อคลายความกังวลในเรื่องการแพร่ระบาดและการดำเนินงานของ ALQ เมื่อเข้าร่วมโครงการพบว่าโรงแรมทั้ง 2 แห่ง มีกลยุทธ์ที่เหมือนกัน คือ ไม่จ้างพนักงานเพิ่ม และได้รับมาตรฐาน SHA+ เนื่องจากพนักงานกว่าร้อยละ 70 ได้รับวัคซีนครบโดส แต่มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน คือ การผลตอบแทนเพิ่มเติม สำหรับพนักงานที่อาสาเข้ามารับหน้าที่ดูแลลูกค้า ALQ

5.2.4 ข้อคิดเห็นต่อมาตรการและนโยบายที่เกี่ยวข้องของภาครัฐ

ตารางที่ 38 : ตารางเปรียบเทียบข้อคิดเห็นต่อมาตรการและนโยบายที่เกี่ยวข้องของภาครัฐ

คำถามในการสัมภาษณ์	สรุปประเด็น-สาระสำคัญ	
	เมธาดี	ศรีพินวา
1. ข้อคิดเห็นต่อมาตรการ ALQ	1. สามารถใช้มาตรการ ALQ ดำเนินการควบคู่กับ Phuket Sandbox 2. ภาครัฐสามารถประสานงานและควบคุมสถานการณ์ได้ดีขึ้น	1. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่สูง เช่น ค่าจ้างพยาบาลประจำโรงแรม 2. ปัญหาในการประสานงานและทำงานร่วมกันกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ
2. ข้อคิดเห็นต่อนโยบายและมาตรการอื่น ๆ จากภาครัฐ เช่น เราเที่ยวด้วยกัน , Phuket Sandbox , SHA+ เป็นต้น	1. ALQ และ Phuket Sandbox ต้องการแนวทางการปฏิบัติ-ข้อกำหนดที่ชัดเจน 2. ต้องการให้มีหน่วยงานรัฐส่งเสริมการให้ข้อมูลสื่อที่ชัดเจนต่อนักท่องเที่ยวให้เพิ่มขึ้นในข้อปฏิบัติที่ถูกต้องและชัดเจน	1. Sandbox ประสบความสำเร็จ มีนักท่องเที่ยวเข้าพักโครงการนี้เป็นจำนวนมาก 2. เราเที่ยวด้วยกัน ที่รองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย ทำให้โรงแรมมี Occupancy rate ที่สูง

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

(1) ข้อคิดเห็นต่อมาตรการ ALQ

พบปัญหาในการประสานงานและทำงานร่วมกันกับภาครัฐที่มีหลากหลายหน่วยงาน (ศรีพินวา) , ขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานในการดำเนินงานเพื่อเป็น ALQ (เมธาดี) , มีค่าใช้จ่ายที่สูงเกินความจำเป็นและค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง เช่น ค่าจ้างพยาบาลประจำโรงแรม เพราะ หน้าที่ในการสัมผัสกับบุคคลที่มีความเสี่ยงสูง คือ พนักงาน ALQ ของโรงแรมไม่ใช่พยาบาล (ศรีพินวา) และ สามารถใช้รูปแบบการดำเนินงานของ ALQ เป็นแม่แบบในโครงการ Sandbox ได้ (เมธาดี)

(2) ข้อคิดเห็นต่อนโยบายและมาตรการอื่น ๆ จากภาครัฐ

ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์เป็นโครงการที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจการท่องเที่ยวได้ดี สามารถรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งถือเป็นกลุ่มรายได้หลักของโรงแรม (ศรีพินวา) แต่ยังคงต้องการข้อกำหนดและแนวทางปฏิบัติจากภาครัฐและส่วนกลางที่ชัดเจนมากขึ้น (เมธาดี) , เราเที่ยวด้วยกัน ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจการท่องเที่ยวในช่วงการแพร่ระบาดได้ดี เป็นมาตรการรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย ทำให้โรงแรมมีอัตราการเข้าพัก (Occupancy rate) ที่สูง (ศรีพินวา) และควรมีหน่วยงานของภาครัฐช่วยส่งเสริมการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยว (ศรีพินวา)

5.2.5 กลยุทธ์การดำเนินงานในอนาคต

ตารางที่ 39 : ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินงานในอนาคต

คำถามในการสัมภาษณ์	สรุปประเด็น-สาระสำคัญ	
	เมธาดี	ศรีพินวา
1. แนวทางหรือกลยุทธ์ในการรับมือของผู้ประกอบการ หากเกิดเหตุการณ์ในรูปแบบเดิมขึ้นอีกครั้งในอนาคต	1. ไม่มีความกังวล โรงแรมสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารได้ 2. มีกลุ่มลูกค้าเดิม (สามารถรองรับกิจการได้)	1. เตรียมตัวเป็น Hospitel คือ โรงแรมทำสัญญาร่วมกับโรงพยาบาลเพื่อเป็นจุดพักคอยสำหรับผู้ป่วยติดเชื้อ 2. รองรับแขกที่ติดเชื้อต่อเนื่องจาก ALO เข้าสู่ Hospitel
2. โอกาสหรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคต (จากเหตุการณ์การแพร่ระบาด COVID-19)	1. มองเห็นโอกาสการดำเนินธุรกิจทางสื่อ Electronic 2. การปรับเปลี่ยนรูปแบบเน้นสื่อ Online มากขึ้น เพราะ จบการขายที่รวดเร็วและสะดวก	1. กลับมาให้ความสนใจกลุ่มลูกค้าชาวไทยมากขึ้น (กลุ่มลูกค้าเดิม อายุประมาณ 35-48 ปี) 2. ปรับรูปแบบการขายตามกระแสโลก คือ จองและจ่ายผ่านระบบ Crypto Currency สามารถโอนเงินหรือชำระเงินได้สะดวกแม้อยู่ต่างประเทศ 3. แนวทางในการดำเนินธุรกิจรูปแบบเดิม (Spot hotel ที่รองรับการทำกิจกรรม Party และผู้ที่รักในความเป็นส่วนตัว)

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

(1) แนวทางหรือกลยุทธ์ในการรับมือของอนาคต ของผู้ประกอบการหากเกิดเหตุการณ์ในรูปแบบเดิมขึ้นอีกครั้งในอนาคต

จากการสัมภาษณ์ พบว่าโรงแรมเมธาดีสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารได้หากเกิดเหตุการณ์รูปแบบเดิม เพราะทางโรงแรมสามารถบริหารจัดการและใช้กลยุทธ์ในการรับมือกับวิกฤตการณ์ในครั้งนี้ได้ดี อีกทั้งมีฐานลูกค้าเดิมที่ดี คอยสนับสนุนแล้วกลับมาใช้บริการอยู่เสมอ ส่วนศรีพินวา กลับมองว่า ในระยะสั้นจะปรับตัวเป็น Hospitel คือ สถานพักคอยเพื่อรองรับกลุ่มผู้ป่วยติดเชื้อจากโรงพยาบาลคู่สัญญาและรองรับลูกค้าที่ติดเชื้อต่อเนื่องจาก ALO

(2) โอกาสหรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคต (จากเหตุการณ์การแพร่ระบาด COVID-19)

ทั้ง 2 โรงแรมมีแนวทางการดำเนินธุรกิจกลับไปในรูปแบบเดิม (ก่อนการแพร่ระบาด) เนื่องจากมีฐานลูกค้าเดิมที่ดีและสามารถรองรับกิจการต่อได้ (เมธาดี , ศรีพินวา) แต่เมธาดีมองเห็นโอกาสในการปรับเปลี่ยนช่องทางการขายที่เน้นออนไลน์มากขึ้น เนื่องจากสามารถปิดการขายที่รวดเร็วและสะดวกกว่าช่องทางแบบออฟไลน์ ส่วนศรีพินวาปรับเปลี่ยนรูปแบบการขายตามกระแสปัจจุบัน คือ สามารถจองโรงแรมและชำระค่าใช้จ่ายในรูปแบบ Crypto Currency

5.3 สรุปเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลของโรงแรมกรณีศึกษา ทั้ง 4 โรงแรม ผู้วิจัยได้สรุปเปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวที่โรงแรมเลือกใช้ที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านแนวคิดและปัจจัยของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วม ALQ 2) ด้านการดำเนินงานและลักษณะทางกายภาพของโรงแรม 3) ด้านกลยุทธ์และการปรับตัวของโรงแรม และ 4) ผลจากการเข้าร่วม ALQ

5.3.1 ด้านแนวคิดและปัจจัยของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วม ALQ

จากวิเคราะห์ข้อมูลด้านแนวคิดและปัจจัยของผู้ประกอบการในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ สามารถสรุปได้ว่า สาเหตุหลักในการเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมกรณีศึกษา ทั้ง 4 แห่ง คือ ช่วยเพิ่มโอกาสและช่องทางในการสร้างรายได้ให้กับโรงแรม และช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่น

ตารางที่ 40 : ตารางเปรียบเทียบด้านแนวคิดและปัจจัยของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อการเข้าร่วม ALQ

แนวคิดและปัจจัย	เครือข่าย		อิสระ	
	บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพินวา
1) เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ	✓	✓	✓	✓
2) กระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่น	✗	✓	✗	✓
3) สามารถประกันรายได้ (Guarantee Revenue)	✗	✓	✗	✗
4) ลักษณะทางกายภาพสอดคล้องกับมาตรฐาน ALQ	✗	✓	✗	✗
5) ดำเนินธุรกิจไปในทิศทางเดียวกับนโยบายของรัฐ	✗	✗	✓	✗
6) มีความเชื่อมั่นจากการเข้าร่วม Villa Quarantine	✗	✗	✗	✓

ที่มา : สรุปโดยผู้วิจัย (2564)

5.3.2 ด้านลักษณะทางกายภาพและการดำเนินงาน

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 มีลักษณะทางกายภาพและรูปแบบห้องพักที่มีทั้งแบบวิลล่าและอาคารห้องพัก ตั้งแต่ 217-275 ห้อง สภาพของอาคารโดยเฉลี่ยประมาณ 30 ปี และการดำเนินงานเมื่อเข้าร่วม ALQ พบว่ามีอัตราจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ 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 ตั้งแต่ ร้อยละ 10 ถึงร้อยละ 93.5 ของจำนวนห้องพักทั้งหมด เนื่องจากรูปแบบการใช้งานของอาคารและจำนวนของห้องพักที่แตกต่างกัน รวมถึงระยะเวลาในการเข้าร่วม ALQ โดยพบว่าทั้ง 2 แห่ง มีการลงทะเบียนเพื่อเข้าร่วมโครงการในช่วงการแพร่ระบาดระยะแรกและระยะที่ 3 (ตั้งแต่ เมษายน พ.ศ.2564)

ตารางที่ 41 : ตารางเปรียบเทียบลักษณะทางกายภาพและการดำเนินงาน

รายละเอียด	บริหารเครือข่าย		บริหารอิสระ	
	บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพินวา
ที่ตั้ง	ตำบลเชิงทะเล (ใกล้หาด 500 ม.)	ตำบลเชิงทะเล (ใกล้หาด 150 ม.)	ตำบลกะรน (ใกล้หาด 500 ม.)	ตำบลวิชิต (ใกล้หาด 0 ม.)
ระดับดาว	5 ดาว	5 ดาว	5 ดาว	5 ดาว
เครือข่าย	บันยันทรี กรุ๊ป	ดุสิตธานี	-	-
เปิดให้บริการ	พ.ศ. 2538 (26 ปี)	พ.ศ. 2530 (34 ปี)	พ.ศ. 2552 (12 ปี)	พ.ศ. 2549 (15 ปี)
รูปแบบอาคาร	แบบเชิงเดี่ยว (Single Use) วิลล่า	แบบผสมผสาน (Mix-use) อาคาร 3 ชั้น , วิลล่า	แบบผสมผสาน (Mix-use) อาคาร 2 ชั้น , วิลล่า	แบบเชิงเดี่ยว (Single Use) วิลล่า
ห้องพัก (ปกติ)	217 ห้อง	281 ห้อง	76 ห้อง	95 วิลล่า
ห้องพัก ALQ (ลงทะเบียน)	86 วิลล่า (ร้อยละ 40)	75 ห้อง (ร้อยละ 26.7)	71 ห้อง (ร้อยละ 93.5)	11 วิลล่า (ร้อยละ 11)
วันที่เข้าร่วม ALQ	29 กันยายน 2563 (แพร่ระบาดระยะแรก)	29 ตุลาคม 2563 (แพร่ระบาดระยะแรก)	29 กันยายน 2563 (แพร่ระบาดระยะแรก)	23 กรกฎาคม 2564 (แพร่ระบาดระยะที่ 3)
โรงพยาบาลคู่สัญญา	โรงพยาบาล กรุงเทพภูเก็ต	โรงพยาบาล กรุงเทพภูเก็ต	โรงพยาบาลกรุงเทพสิริ โรจน์	โรงพยาบาลกรุงเทพสิริ โรจน์
หมายเหตุ รูปแบบอาคาร หมายถึง รูปแบบการใช้ประโยชน์อาคาร แบ่งเป็น 2 ประเภท 1) แบบเชิงเดี่ยว (Single Use) คือ ใช้ประโยชน์อาคารรูปแบบเดียว เช่น มีบริการเฉพาะห้องพักแบบวิลล่า หรือมีเพียงห้องพักในอาคาร 2) แบบผสมผสาน (Mix-use) คือ ใช้ประโยชน์อาคารหลายรูปแบบ เช่น มีทั้งห้องพักแบบวิลล่าและมีอาคารห้องพักในหนึ่งโครงการ				

ที่มา : สรุปรโดยผู้วิจัย (2564)

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

5.3.3 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ALQ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19

จากการศึกษาพบว่าโรงแรมกรณีศึกษา 4 แห่ง ทั้งโรงแรมบริหารเครือข่าย 2 แห่ง และโรงแรมบริหารอิสระ 2 แห่ง มีการเลือกใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวในช่วงวิกฤตที่เหมือนกันและแตกต่างกันในแต่ละด้าน โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการดำเนินงาน , ด้านกายภาพ , ด้านการตลาด , ด้านการเงินและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงาน

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

ตารางที่ 42 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการดำเนินงานของโรงแรมกรณีศึกษา

ช่วงเวลา	กลยุทธ์และการปรับตัว ด้านการดำเนินงาน	เครือข่าย		อิสระ	
		บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดิ	ศรีพินนา
ก่อนเข้าร่วม ALQ	1) ปิดบริการชั่วคราว (ตามมาตรการรัฐ)	✓	✓	✓	✓
	2) เปิดให้บริการบางประเภท (เพิ่มรายได้)	✓	✓	✗	✓
	3) เข้าร่วม Villa Quarantine (เพิ่มรายได้)	✗	✗	✗	✓
	4) เตรียมแผนการเข้าร่วม ALQ	✗	✗	✓	✗
เมื่อเข้าร่วม ALQ	1) ให้บริการทั้งแบบปกติและ ALQ (Hybrid)	✓	✓	✓	✓
	2) อัตราการเข้าพักลดลงจากช่วงก่อนแพร่ระบาด	✓	✓	✓	✓

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

ทั้งนี้ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ โรงแรมบริหารอิสระ 1 แห่ง (ศรีพินนา) เข้าร่วม Villa Quarantine โดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ เป็นโครงการนำร่องแห่งแรกในภูเก็ต เพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติกลุ่มแรกที่เดินทางเข้าประเทศในขณะนั้นและเป็นกลุ่มที่มีกำลังจ่ายสูง (Hi-end) ถือเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ช่วยให้โรงแรมมีรายได้ในช่วงวิกฤตและอีกหนึ่งโรงแรมใช้ช่วงเวลานี้ในการจัดเตรียมแผนการดำเนินงานล่วงหน้าเพื่อเข้าร่วม ALQ เป็นระยะเวลาถึง 6 เดือน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการเข้าร่วมโครงการของโรงแรมและเตรียมความพร้อมรวมถึงปรับปรุงสถานที่ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ ALQ

2) กลยุทธ์การปรับตัวด้านกายภาพ

กลยุทธ์การปรับตัวช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ มีทั้งการบำรุงรักษา-ซ่อมแซมอาคารและงานระบบภายในโรงแรม แต่เมื่อเข้าร่วมโครงการพบว่ามีการปรับปรุงพื้นที่โรงแรมให้สอดคล้องกับมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ ALQ

ตารางที่ 43 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรมกรณีศึกษา

ช่วงเวลา	กลยุทธ์การปรับตัว ด้านกายภาพ	เครือข่าย		อิสระ	
		บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดิ	ศรีพินนา
ก่อนเข้าร่วม ALQ	1) บำรุง - ซ่อมแซมอาคารและงานระบบ	✗	✓	✓	✓
เมื่อเข้าร่วม ALQ	1) แยกพื้นที่ ALQ ออกจากส่วนอื่นอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓
	2) ปรับปรุงโครงสร้างอาคาร-งานระบบ	✓	✓	✓	✓
	3) จัดพื้นที่สำหรับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง ALQ	✓	✓	✓	✓
	4) เตรียมสถานที่เพื่อรองรับผู้กักตัว	✓	✓	✓	✓

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ ทั้งโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมอิสระ ใช้ช่วงเวลานี้ในการบำรุงรักษา-ซ่อมแซมอาคารและงานระบบ อาทิ การปรับปรุงและทำความสะอาดพื้นที่ส่วนกลาง ทั้งพื้นที่ต้อนรับ ห้องอาหาร สวน และบริเวณห้องพักให้พร้อมใช้งาน ซ่อมแซมระบบประปา - สุขาภิบาล และตรวจสอบความพร้อมของระบบไฟฟ้าและ

ระบบความปลอดภัยภายในโรงแรม แต่เมื่อเข้าร่วมโครงการ พบว่าโรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีการปรับเปลี่ยนสถานที่ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติของ ALQ ดังนี้ 1) แยกพื้นที่รองรับผู้กักตัว ALQ ออกจากบุคคลหรือพื้นที่ให้บริการอื่น ๆ อย่างชัดเจน แบ่งเป็น 2 วิธี คือ (1) ใช้ฉากกั้น-รั้วกันสำหรับโรงแรมที่มีผู้กักตัว และผู้เข้าพักทั่วไปที่ใช้พื้นที่บางส่วนร่วมกัน เช่น พื้นที่ต้อนรับและทางเดิน (ดุสิตธานี , เมธาติ) และ (2) แยกอาคารหรือห้องพัก ALQ และผู้เข้าพักทั่วไปอย่างชัดเจน ไม่มีการใช้งานพื้นที่ร่วมกัน (บันยันทรี , ศรีพินวา) 2) การปรับปรุงและตรวจสอบความสมบูรณ์ของอาคารและงานระบบให้มีสภาพที่พร้อมใช้งาน อาทิ มีระบบระบายอากาศในห้องพักแบบแยกส่วนหรือแยกห้อง 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 เพื่อป้องกันการทำความสะอาดและไม่เป็นแหล่งสะสมเชื้อโรค (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

ตารางที่ 44 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการตลาดของโรงแรมกรณีศึกษา

ช่วงเวลา	กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด	เครือข่าย		อิสระ	
		บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาติ	ศรีพินวา
ก่อนเข้าร่วม ALQ	1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มภายในประเทศ)	✓	✓	✓	✓
	2) ลดราคาห้องพัก	✓	✓	✓	✓
	3) เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนบริการ , จัดโปรโมชั่น)	✓	✓	✓	✓
	4) เน้นช่องทางการขายทั้งออนไลน์และออฟไลน์	✓	✓	✗	✗
เมื่อเข้าร่วม ALQ	1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓
	2) ลดราคาห้องพัก	✓	✓	✓	✓
	3) เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนบริการ , จัดโปรโมชั่น)	✓	✗	✓	✓
	4) เน้นช่องทางการขายเฉพาะออนไลน์	✓	✗	✓	✗

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

จากตารางพบว่าโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง ใช้กลยุทธ์ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ ร่วมกัน คือ เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย หันมาเน้นกลุ่มลูกค้าชาวไทย ปรับลดราคาห้องพักและเปลี่ยนรูปแบบบริการ รวมถึงจัดโปรโมชั่นให้สอดคล้อง ซึ่งคล้ายคลึงกับช่วงเข้าร่วม ALQ เพียงแต่กลุ่มที่สนใจจะเป็นชาวต่างชาติที่เข้ามาในตัวในรูปแบบ ALQ และ Sandbox ส่วนด้านช่องทางการขาย ยังคงเน้นการขายผ่านออนไลน์เพียงอย่างเดียว แต่บางโรงแรมยังเน้นทั้งออนไลน์และออฟไลน์

4) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการเงิน

ก่อนเข้าร่วม ALQ พบว่ามีการลดค่าใช้จ่ายลง เนื่องจากลูกค้าน้อยลงจากวิกฤตโควิด-19 อีกทั้งต้องหาวิธีที่ช่วยสร้างรายได้ให้กับโรงแรม แต่เมื่อเข้าร่วม ALQ พบว่ามีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะวัสดุ-อุปกรณ์ด้านสุขอนามัย ตามมาตรฐาน ALQ

ตารางที่ 45 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการเงินของโรงแรมกรณีศึกษา

ช่วงเวลา	กลยุทธ์การปรับตัว ด้านการเงิน	เครือข่าย		อิสระ	
		บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพันวา
ก่อนเข้าร่วม ALQ	1) ลดค่าใช้จ่าย (เงินเดือน,เปิดบริการบางส่วน) 2) เพิ่มรายได้ (เปิดบริการบางส่วน)	✓	✓	✓	✓
เมื่อเข้าร่วม ALQ	1) ต้นทุนคงที่ เพิ่มขึ้นตามมาตรฐาน ALQ 2) ลดค่าใช้จ่าย (งดจ้างพนักงานเพิ่ม) 3) เพิ่มรายได้ (กลุ่มกักตัว ALQ -พักระยะยาว)	✓	✓	✓	✓

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

กลยุทธ์ที่โรงแรมทั้ง 4 แห่ง เลือกใช้ในชว่ก่อนเข้าร่วม ALQ คล้ายกัน คือ การลดค่าใช้จ่าย โดยงดจ่ายเงินเดือนหรือจ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่น และการเพิ่มรายได้ในรูปแบบของการเปิดให้บริการร้านอาหารหรือห้องพักบางห้องเท่านั้น เมื่อเข้าร่วม ALQ พบว่า โครงการ ALQ อาศัยการลงทุนที่ค่อนข้างสูง ทุกโรงแรมมีต้นทุนคงที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานให้ถูกต้องตามมาตรฐานของโครงการ ผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์ในการลดค่าใช้จ่ายโดยงดรับพนักงานเพิ่มเติม 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

ตารางที่ 46 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมกรณีศึกษา

ช่วงเวลา	กลยุทธ์การปรับตัว ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	เครือข่าย		อิสระ	
		บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพันวา
ก่อนเข้าร่วม ALQ	1) อบรมพนักงาน เรื่องโควิด-19 และ ALQ 2) งดจ่ายเงินเดือน 3) จ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่น	✓	✓	✓	✓
เมื่อเข้าร่วม ALQ	1) ไม่จ้างพนักงานเพิ่ม 2) พนักงานรับวัคซีนโควิด-19 ครบโดส 70% 3) เพิ่มสิทธิพิเศษให้กับพนักงาน ALQ	✓	✓	✓	✓

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

จากข้อมูล พบว่าก่อนเข้าร่วม ALQ โรงแรมทั้ง 4 มีการเปิดอบรมสร้างความรู้-ความเข้าใจเรื่องการแพร่ระบาดและการเข้าร่วม ALQ เพื่อลดความกังวลของพนักงานอีกทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นโรงแรม ALQ ด้านผลตอบแทนบางโรงแรมเลือกใช้การงดจ่ายเงินเดือนพนักงานในช่วงที่ต้องปิดกิจการชั่วคราว หรือจ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่นตามภาระหน้าที่ เมื่อเข้าร่วมโครงการ พบว่าโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง ไม่มีนโยบายในการจ้างพนักงานเพิ่ม แต่ใช้การปรับตำแหน่งเดิมที่เคยทำอยู่เปลี่ยนมารับหน้าที่ดูแลลูกค้า ALQ แทน ถือเป็นทางเลือกสถานการณ์ด้านการเงินของโรงแรมในช่วงวิกฤต อีกทั้งพนักงานภายในโรงแรมร้อยละ 70 ได้รับวัคซีนครบโดส 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 ผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องในช่วงวิกฤต โดยเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายหันมาเน้นทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติที่เข้าร่วมกักตัว ALQ ลดราคาห้องพัก เน้นช่องทางขายออนไลน์มากขึ้น และการลดค่าใช้จ่าย ด้วยวิธีปรับตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานแทนการรับพนักงานเพิ่ม และความพร้อมด้านวัคซีนให้กับพนักงาน

5.3.4 ผลจากการเข้าร่วม ALQ

จากข้อมูลพบว่า ผลที่ได้จากการเข้าร่วม ALQ ที่สำคัญ คือ โรงแรมสามารถรองรับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติที่เข้าพักอาศัยระยะยาว (Long Stay) ถึง 14 คืน ถือเป็นการประกันรายได้ (Guarantee Revenue) ให้กับโรงแรมในช่วงวิกฤตการแพร่ระบาด แต่โครงการมีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูง , สร้างขยะเป็นจำนวนมาก และมีข้อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่ไม่ชัดเจน

ตารางที่ 47 : ตารางเปรียบเทียบผลจากการเข้าร่วม ALQ

ผลจากการเข้าร่วมโครงการ	เครือข่าย		อิสระ	
	บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพินนา
ข้อดี				
1) รองรับกลุ่มลูกค้าที่พักอาศัยระยะยาว	✓	✓	✓	✓
2) มีแนวทางในการปฏิบัติชัดเจน-บริหารงานง่าย	✗	✓	✗	✗
3) ใช้พนักงานในการดำเนินงานโครงการที่น้อย	✗	✓	✗	✗
4) สามารถดำเนินงานร่วมกับภาครัฐ	✓	✗	✗	✗
5) ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของจังหวัดภูเก็ต	✗	✗	✗	✓

ผลจากการเข้าร่วมโครงการ	เครือข่าย		อิสระ	
	บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพินวา
ข้อเสีย				
1) ต้นทุนในการดำเนินโครงการที่สูง	✓	✓	✓	✓
2) สร้างขยะจำนวนมาก	✓	✗	✓	✓
3) ข้อกำหนด-แนวทางในการปฏิบัติของ ALQ ที่ไม่ชัดเจน	✓	✗	✓	✓
4) สร้างความเข้าใจระหว่างชุมชน-ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	✗	✗	✓	✓
5) ทศนคติและมุมมองของลูกค้านักเกี่ยวกับ ALQ ที่ไม่ดี	✓	✗	✗	✗

ที่มา : สรุปรโดยผู้วิจัย (2564)

ด้านปัญหาและอุปสรรคจากการเข้าร่วมโครงการที่สำคัญ คือ 1) ความกังวลของพนักงานเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรค และการตัดสินใจเข้าร่วม ALQ โรงแรม , ความไม่ชัดเจนของมาตรการ ALQ และปัญหาในการสร้างความรู้และเข้าใจร่วมกันระหว่างชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระแวกใกล้เคียง

ตารางที่ 48 : ตารางเปรียบเทียบผลจากการเข้าร่วม ALQ

ปัญหาและอุปสรรค	เครือข่าย		อิสระ	
	บันยันทรี	ดุสิตธานี	เมธาดี	ศรีพินวา
1) ความกังวลของพนักงานเรื่องการแพร่ระบาดของโควิด	✓	✓	✓	✓
2) ความกังวลของพนักงานเรื่องการเข้าร่วม ALQ	✓	✓	✓	✓
3) มาตรการและข้อกำหนดของโครงการ ALQ ที่ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓	✗
4) สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างโรงแรมกับชุมชน	✗	✓	✓	✓

ที่มา : สรุปรโดยผู้วิจัย (2564)

ผลจากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า สาเหตุหลักในการเข้าร่วม ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต คือ เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจในช่วงการแพร่ระบาด โดยกลยุทธ์และการรับมือที่เลือกใช้ในขณะที่เข้าร่วม ALQ มีวิธีการที่สำคัญ 4 ด้านด้วยกัน คือ 1) เปิดให้บริการแบบผสม (Hybrid) รองรับลูกค้าแบบปกติและเป็นสถานกักกันทางเลือก 2) จัดการพื้นที่ภายในโรงแรม แยกพื้นที่บริการ ALQ ออกจากพื้นที่อื่น ๆ อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าและหน่วยงานภาครัฐ ในการดำเนินกิจการตามมาตรการอย่างเคร่งครัด 3) ปรับกลยุทธ์การตลาด เช่น จัดโปรโมชั่น ลดราคาห้องพัก ปรับรูปแบบบริการให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายใหม่ และ 4) การดูแลบุคลากร ทั้งด้านสุขภาพจิตและอนามัย (คลายความกังวล , อบรมให้ความรู้-สร้างความเข้าใจเรื่องการแพร่ระบาด และ วัคซีนขึ้นครบโดส) เนื่องจากพนักงานถือเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษางานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องถิ่น (ALQ) ในจังหวัดภูเก็ต มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา

- 1) แนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วม ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมในภูเก็ต
- 2) ลักษณะทางกายภาพของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต
- 3) กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อรองรับการเป็น ALQ และการปรับเปลี่ยนด้านงานดำเนินงานของโรงแรม

- 4) ผลจากการเข้าร่วม ALQ รวมทั้งอุปสรรคและข้อดี-ข้อเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

จากการรวบรวมผลการศึกษานำมาวิเคราะห์ที่ในบทที่ 4 ของการศึกษากลุ่มตัวอย่างโรงแรมที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง ได้แก่ โรงแรมบริหารระบบเครือข่าย 13 แห่ง และ โรงแรมบริหารระบบอิสระ 15 แห่ง และการสัมภาษณ์โรงแรมกรณีศึกษาในบทที่ 5 ได้แก่ โรงแรมบันยันทรี่ ภูเก็ต , โรงแรมดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต , เมธาดี รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า และ ศรีพินนา ภูเก็ต รวมถึงการสัมภาษณ์สมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทยและชมรมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใหม่ (ASQ , ALQ Thailand Club) สามารถสรุปผลการศึกษาและอภิปรายได้ดังนี้

6.1 ผลสรุปของงานวิจัย

จากการศึกษา ผู้วิจัยสามารถแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้ 1) แนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วม ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต 2) ลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต 3) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต จากโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง และ 4) ผลจากการเข้าร่วมโครงการ ALQ สามารถสรุปได้ดังนี้

6.1.1 แนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วม ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

เหตุผลสำคัญในการเข้าร่วมโครงการ ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมกรณีศึกษา ทั้ง 4 แห่ง คือ ช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจภาวะวิกฤต ซึ่งส่งผลต่อการกระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มธุรกิจที่พักแรมหรือแม้กระทั่งธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Supplier) โดยผู้ประกอบการจะมีรายได้จากการชำระเงินล่วงหน้าเพื่อสำรองห้องพักของลูกค้ากลุ่มกักตัว ซึ่งถือเป็นกลุ่มเข้าพักแบบระยะยาว (Long stay) อีกรูปแบบหนึ่ง ที่จองห้องพักถึง 14 คืน ได้ทันที และช่วยให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องสามารถเปิดดำเนินการเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าภาวะวิกฤต อาทิ ผู้ให้บริการรับส่งลูกค้าจากสนามบิน ร้านค้าจำหน่ายวัตถุดิบสำหรับทำอาหาร เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ท่าน ที่ว่า โครงการ ALQ เป็นนโยบายของรัฐที่จะช่วยกระตุ้นและฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยวของภูเก็ตให้กลับมาอีกครั้งและถือเป็นอีกหนึ่งทางออกสำหรับธุรกิจโรงแรม เพราะสามารถสร้างรายได้ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดในช่วงวิกฤตนี้ได้

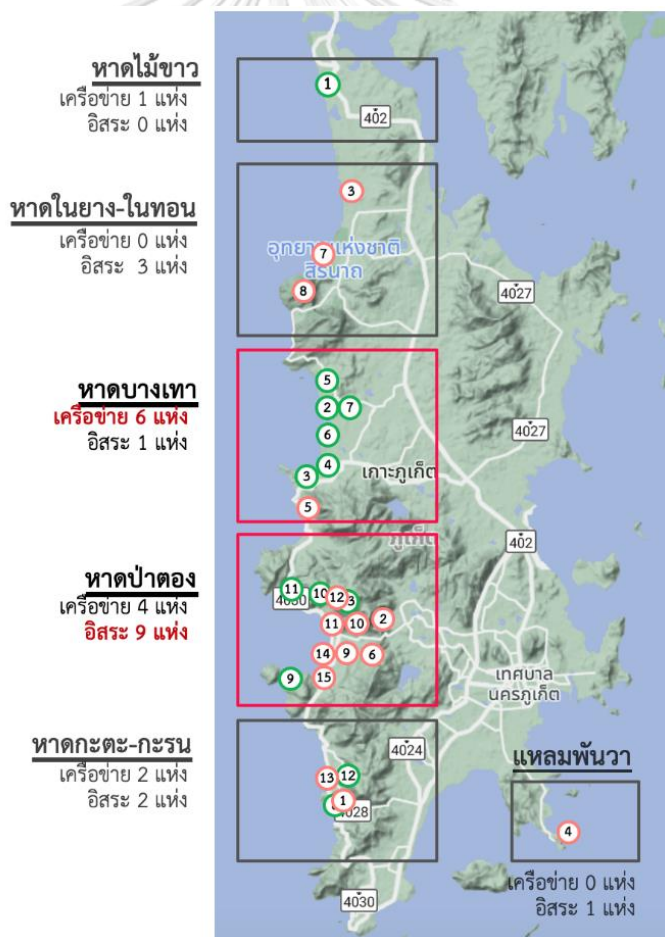
6.1.2 ลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

โรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต เป็นโรงแรมระดับ 3 - 5 ดาว มักอยู่บริเวณทิศตะวันตกของจังหวัด รับกับแนวชายหาดฝั่งทะเลอันดามัน ตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรมมีระยะห่างไม่เกิน 1,800 เมตร จากชายหาดใกล้เคียง มีจำนวนห้องพัก ตั้งแต่ 31 – 645 ห้อง รูปแบบการใช้งานอาคาร ทั้งแบบเชิงเดี่ยว ที่เป็นอาคารห้องพัก และ วิลล่า และแบบผสมผสาน มีรูปแบบการดำเนินงานเมื่อเข้าร่วมโครงการ ALQ มีทั้ง การให้บริการรองรับกลุ่มลูกค้าประเภทเดียว (เฉพาะกลุ่มกักตัว) และการรองรับกลุ่มลูกค้าแบบผสม (Hybrid) ทั้งลูกค้าเข้าพักทั่วไป และ กลุ่มกักตัว

6.1.1.1 ด้านกายภาพและการดำเนินงานในช่วงก่อนเข้าร่วมโครงการ ALQ

1) ตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง

จากการศึกษาตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต พบว่า ส่วนมากอยู่ในบริเวณชายหาดป่าตอง ถึง 13 แห่ง หาดบางเทา 7 แห่ง และหาดกะตะ-กะรน 4 แห่ง ตามลำดับ และพบน้อยในบริเวณ หาดพันนาและหาดไม้ขาว อย่างละ 1 แห่ง



รูปที่ 48 : ตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ตารางที่ 49 : ผลการศึกษาด้านทำเลที่ตั้งของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง ในช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ

รายการ		โรงแรมบริหารแบบเครือข่าย (13 แห่ง)		โรงแรมบริหารแบบอิสระ (15 แห่ง)	
ทำเลที่ตั้ง	หาดไม้ขาว	1 แห่ง	ร้อยละ 8	-	-
	หาดในยาง - ในทอน	-	-	3 แห่ง	ร้อยละ 20
	หาดบางเทา	6 แห่ง	ร้อยละ 46	-	-
	หาดป่าตอง	4 แห่ง	ร้อยละ 31	9 แห่ง	ร้อยละ 60
	หาดกะตะ-กะรน	2 แห่ง	ร้อยละ 15	2 แห่ง	ร้อยละ 13
	หาดพันวา	-	-	1 แห่ง	ร้อยละ 7
รวม		13 แห่ง	-	15 แห่ง	-

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ผลการศึกษาด้านทำเลที่ตั้งของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต พบว่า

(1) โรงแรมบริหารแบบเครือข่าย

มักมีทำเลในบริเวณหาดบางเทามากที่สุด ถึง 6 แห่ง หรือ ร้อยละ 46 เมื่อพิจารณาร่วมกับระดับราคาห้องพัก (ตารางที่ 12) พบว่าส่วนมากเป็นโรงแรมระดับราคากลาง (ช่วงราคาตั้งแต่ 8,420 - 16,838 บาท) รองลงมา เป็นบริเวณหาดป่าตอง 4 แห่ง โดยเป็นโรงแรมระดับราคาต่ำ (ต่ำกว่า 8,419 บาท) และบริเวณหาดไม้ขาว มีโรงแรมน้อยที่สุดเพียง 1 แห่ง (C01) คิดเป็นร้อยละ 8 เป็นโรงแรมระดับราคาสูง มีช่วงราคาตั้งแต่ 16,839 บาท ขึ้นไป

(2) โรงแรมบริหารแบบอิสระ

พบมากในบริเวณหาดป่าตอง ถึง 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 70 โดยส่วนมากเป็นโรงแรมระดับราคาต่ำ (ราคาต่ำกว่า 3,814 บาท) รองลงมาเป็นบริเวณหาดในยาง - ในทอน ร้อยละ 20 (3 แห่ง) ซึ่งพบมากในกลุ่มโรงแรมระดับราคากลาง ช่วงราคาตั้งแต่ 3,815 - 7,628 บาท

2) ด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง

จากการศึกษาสภาพและการดำเนินงานของโรงแรมทั้ง 28 แห่ง พบว่ามีจำนวนห้องพักเฉลี่ย 225 ห้อง มีอายุอาคารเฉลี่ย 14 ปี และมักเป็นโรงแรมที่มีรูปแบบการใช้งานอาคารแบบเชิงเดี่ยว สูงถึงร้อยละ 72 (20 แห่ง)

ตารางที่ 50 ผลการศึกษาด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง ในช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ

รายการ		โรงแรมระบบเครือข่าย (13 แห่ง)		โรงแรมระบบอิสระ (15 แห่ง)		เฉลี่ย
1. ระยะห่างจากชายหาด		446 เมตร		701 เมตร		573.5 เมตร
2. จำนวนห้องพัก		221 ห้อง		230 ห้อง		225 ห้อง
3. อายุอาคาร		16 ปี		13 ปี		14 ปี
4. ระดับราคาห้องพัก		9,188.7 บาท		3,989.8 บาท		6,589.5 บาท
5. รูปแบบการใช้งานอาคาร	เชิงเดี่ยว	ร้อยละ 85	(11 แห่ง)	ร้อยละ 67	(9 แห่ง)	ร้อยละ 72
	ผสมผสาน	ร้อยละ 15	(2 แห่ง)	ร้อยละ 33	(5 แห่ง)	ร้อยละ 28
หมายเหตุ รูปแบบการใช้งานอาคาร หมายถึง รูปแบบการใช้ประโยชน์อาคาร แบ่งเป็น 2 ประเภท 1) แบบเชิงเดี่ยว (Single use) คือ ใช้ประโยชน์อาคารรูปแบบเดียว เช่น มีบริการเฉพาะห้องพักแบบวิลล่า หรือมีเพียงห้องพักในอาคาร และ 2) แบบผสมผสาน (Mix use) คือ ใช้ประโยชน์อาคารหลายรูปแบบ เช่น มีทั้งห้องพักแบบวิลล่าและมีอาคารห้องพักในหนึ่งโครงการ						

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ผลการศึกษาด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรมทั้ง 28 แห่ง ในช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ พบว่า

(1) โรงแรมบริหารแบบเครือข่าย

จากข้อมูลด้านทำเลที่ตั้ง พบว่ามีระยะห่างจากชายหาดใกล้เคียงเฉลี่ย 446 เมตร จำนวนห้องพักเฉลี่ย 221 ห้อง ส่วนมากเป็นโรงแรมประเภทที่ 2 ที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 150 – 299 ห้อง (8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 61.5) มีอายุอาคารเฉลี่ย 16 ปี ซึ่งพบมากเป็นกลุ่มโรงแรมอายุปานกลาง โดยมีอายุตั้งแต่ 11 – 22 ปี ทั้งสิ้น 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 53.8 พบรูปแบบการใช้งานอาคารแบบเชิงเดี่ยวมากที่สุด ถึง 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 85 โดยเป็นอาคารห้องพักมากที่สุด ถึง 10 แห่ง (ตารางที่ 10 และ 11) และมีระดับราคาห้องพักเฉลี่ย 9,188.7 บาท ส่วนมากเป็นโรงแรมกลุ่มระดับราคาต่ำ (ต่ำกว่า 8,419 บาท) ทั้งสิ้น 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 61.5 (ตารางที่ 12)

(2) โรงแรมบริหารแบบอิสระ

มีระยะห่างจากชายหาดใกล้เคียงเฉลี่ย 701 เมตร ซึ่งมากกว่าโรงแรมบริหารแบบเครือข่าย มีจำนวนห้องพักเฉลี่ย 230 ห้อง ส่วนมากเป็นโรงแรมประเภทที่ 1 ที่มีจำนวนห้องพักต่ำกว่า 150 ห้อง (7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 46.6) อายุอาคารเฉลี่ย 13 ปี โดยส่วนมากเป็นกลุ่มโรงแรมอายุปานกลาง (ช่วงอายุ 11 – 22 ปี) ทั้งสิ้น 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 46.6 สำหรับรูปแบบการใช้งานอาคาร ส่วนมากเป็นรูปแบบเชิงเดี่ยวมากที่สุด ถึง 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.6 โดยเป็นอาคารห้องพัก ถึง 9 แห่ง (ตารางที่ 13 และ 14) และระดับราคาห้องพักเฉลี่ย 3,989.8 บาท ส่วนมากเป็นกลุ่มระดับราคาต่ำ (ราคาต่ำกว่า 3,814 บาท) ทั้งสิ้น 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 80 ของจำนวนโรงแรมบริหารอิสระ (ตารางที่ 12)

กล่าวโดยสรุป โรงแรมที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ตทั้ง 28 แห่ง เป็นโรงแรมที่อยู่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยว โดยเฉพาะชายหาดและสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ในระยะทางเฉลี่ย 573.5 เมตร เป็นกลุ่มโรงแรมที่เปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง โดยมีอายุเฉลี่ย 14 ปี ส่วนมากเป็นกลุ่มโรงแรมอายุปานกลาง (ในช่วง 11 – 22 ปี) ทั้งสิ้น 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนโรงแรม ALQ ในภูเก็ต และพบมากในโรงแรมประเภทที่ 2 ที่มีจำนวนห้องพัก ตั้งแต่ 150 – 299 ห้อง (13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 46.4) มีค่าเฉลี่ยของจำนวนห้องพักอยู่ที่ 225 ห้อง ส่วนด้านราคาห้องพัก พบว่าโรงแรมบริหารแบบเครือข่ายมีราคาเฉลี่ยห้องพักสูงกว่าโรงแรมบริหารอิสระ เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง พบว่าโรงแรมบริหารเครือข่าย ส่วนใหญ่มักอยู่ในบริเวณหาดบางเทา เป็นกลุ่มโรงแรมระดับราคากลาง ที่มีมาตรฐานให้บริการและทรัพยากรในการดำเนินการที่แตกต่างกับโรงแรมบริหารอิสระที่ส่วนมากเป็นโรงแรมระดับราคาต่ำ มีทรัพยากรที่น้อยกว่า และ รองรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการที่พักในราคาไม่สูง ซึ่งที่พบมากในบริเวณหาดป่าตอง

6.1.1.2 ด้านกายภาพและการดำเนินงาน เมื่อเข้าร่วมโครงการ ALQ

1) ด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง

จากการศึกษากายภาพและการดำเนินงานของโรงแรมทั้ง 28 แห่ง เมื่อเข้าร่วม ALQ พบว่าส่วนมากนิยมดำเนินการในรูปแบบผสมหรือไฮบริด (Hybrid) ถึง 19 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 68.5 ค่าเฉลี่ยห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ อยู่ที่ร้อยละ 53.7 พบการปิดให้บริการชั่วคราวในช่วงวิกฤตโควิด-19 เฉลี่ยร้อยละ 42 และมีการปรับลดราคาห้องพักลง เฉลี่ยร้อยละ 44

ตารางที่ 51 : ผลการศึกษาด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง เมื่อเข้าร่วม ALQ

รายการ		โรงแรมระบบเครือข่าย (13 แห่ง)	โรงแรมระบบอิสระ (15 แห่ง)	เฉลี่ย (28 แห่ง)
1. การดำเนินงาน	เฉพาะ ALQ	ร้อยละ 23 (3 แห่ง)	ร้อยละ 40 (6 แห่ง)	ร้อยละ 31.5 (9 แห่ง)
	Hybrid	ร้อยละ 77 (10 แห่ง)	ร้อยละ 60 (9 แห่ง)	ร้อยละ 68.5 (19 แห่ง)
2. จำนวนห้องพักที่ลงทะเบียน ALQ		ร้อยละ 61.4	ร้อยละ 46	ร้อยละ 53.7
3. ช่วงการเข้าร่วม ALQ		ระยะที่ 1 (10 แห่ง)	ระยะที่ 1 (11 แห่ง)	ระยะที่ 1 (21 แห่ง)
4. การปิดตัวชั่วคราว		ร้อยละ 41	ร้อยละ 43	ร้อยละ 42
5. การปรับลดราคาห้องพัก		ร้อยละ 53	ร้อยละ 35	ร้อยละ 44
6. สถานะปัจจุบัน*	ยังเป็น ALQ	5 แห่ง	6 แห่ง	11 แห่ง
หมายเหตุ				
* ห้องพัก ALQ หมายถึง จำนวนห้องพักโรงแรมที่ลงทะเบียนเพื่อรองรับลูกค้ากลุ่มกักตัว ALQ				
* ALQ หมายถึง ดำเนินธุรกิจเป็นสถานกักกันทางเลือก (ALQ) เพียงอย่างเดียว				
* Hybrid หมายถึง ดำเนินธุรกิจรูปแบบผสม (Hybrid) รองรับลูกค้าทั้งกลุ่มกักตัว (ALQ) และลูกค้าปกติทั่วไป				
* สถานะปัจจุบัน หมายถึง สถานการณ์ดำเนินงานของโรงแรม ณ วันที่ 1 มกราคม 2565 (อ้างอิงข้อมูลจาก เว็บไซต์สถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือก (http://www.hsscovid.com/))				

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ผลการศึกษาด้านกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง พบว่า

(1) โรงแรมบริหารแบบเครือข่าย

มีการดำเนินงานในรูปแบบผสม (Hybrid) มากที่สุด ถึงร้อยละ 77 (10 แห่ง) ซึ่งหมายถึง โรงแรมเลือกเปิดให้บริการที่รองรับทั้งกลุ่มผู้เข้าพักแบบกักตัวจากโครงการ ALQ และกลุ่มลูกค้าทั่วไป มากกว่าการให้บริการแบบเดี่ยวหรือการให้บริการลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว โดยมีการลงทะเบียนห้องพัก ALQ เฉลี่ย ร้อยละ 61.4 ส่วนมากลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ ALQ ในช่วงการแพร่ระบาดในระยะที่ 1 สูงถึง 10 แห่ง และจากการเก็บข้อมูลด้านผลกระทบจากวิกฤตที่โรงแรมต้องเผชิญ พบว่าจำนวนการปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมบริหารเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 41 และการปรับลดราคาห้องพักในช่วงวิกฤต มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 35

(2) โรงแรมบริหารแบบอิสระ

มีการดำเนินกิจการในรูปแบบผสม (Hybrid) มากที่สุด ถึงร้อยละ 60 (9 แห่ง) จำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเป็นห้องพักสำหรับกักตัว ALQ เฉลี่ยร้อยละ 46 โดยโรงแรมส่วนมากลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ ในช่วงการแพร่ระบาดในระยะที่ 1 (11 แห่ง) เช่นเดียวกับกับโรงแรมบริหารแบบเครือข่าย ส่วนด้านผลกระทบพบว่า จำนวนการปิดตัวชั่วคราวเฉลี่ย ร้อยละ 43 และการปรับลดราคาห้องพักเฉลี่ย ร้อยละ 53 ซึ่งสูงกว่าโรงแรมบริหารแบบอิสระ

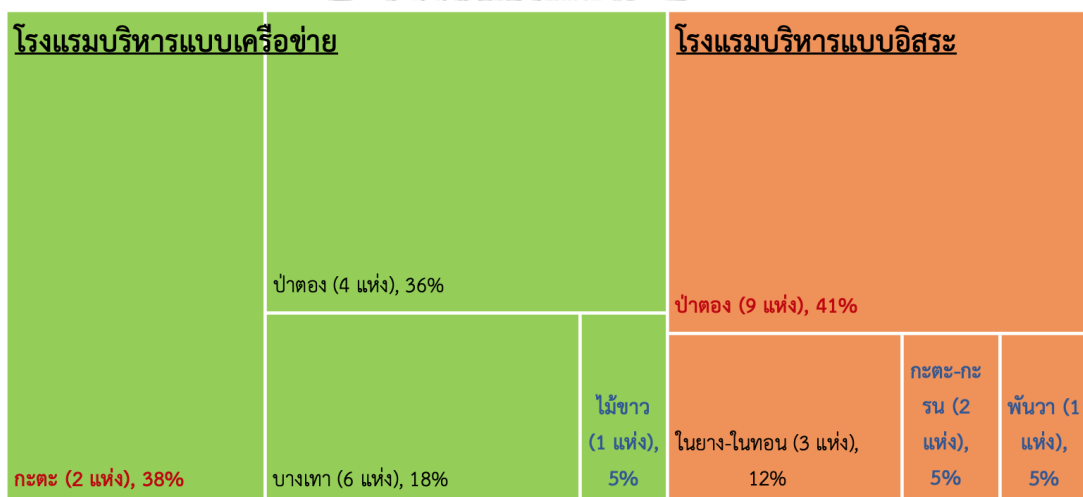
กล่าวโดยสรุป โรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต นิยมดำเนินกิจการในรูปแบบผสมหรือไฮบริด ที่ให้บริการทั้งกลุ่มลูกค้าที่เข้ามากักตัวกับโครงการ ALQ และ ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ มากถึง 19 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 68.5 ของโรงแรม ALQ ทั้ง 28 แห่ง ทั้งนี้โรงแรมบริหารระบบเครือข่าย มีร้อยละของจำนวนห้องพักที่ลงทะเบียนเข้าร่วม ALQ ที่สูงกว่าโรงแรมบริหารอิสระ สะท้อนถึงศักยภาพด้านบริหารจัดการในภาวะวิกฤตที่มีความยืดหยุ่น สามารถรองรับผู้กักตัวที่ถือว่าเป็นผู้ที่อาจมีความเสี่ยงในการติดเชื้อได้ดีกว่าโรงแรมบริหารแบบอิสระ และส่วนมากเข้าร่วมโครงการในช่วงการแพร่ระบาดในระยะที่ 1 (มกราคม – พฤศจิกายน พ.ศ.2563) โดยเริ่มตั้งแต่ กรกฎาคม พ.ศ.2563 เป็นต้น

มาทั้งสิ้น 21 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75 ของโรงแรมทั้งหมดที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต เมื่อพิจารณาร่วมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดในช่วงดังกล่าว พบว่า ตรงกับช่วงที่รัฐบาลใช้มาตรการผ่อนปรน ระยะที่ 5 หลังจากการประกาศ พ.ร.ก.ฉุกเฉิน (มีนาคม พ.ศ.2563) เพื่อลดการแพร่ระบาดของโควิด - 19 และยังไม่มีการจัดสรรวัคซีนภายในประเทศ

6.1.1.3 ผลกระทบที่ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตต้องเผชิญ

1) การปิดให้บริการชั่วคราวของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง

เมื่อพิจารณาร่วมกับปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง พบว่า โรงแรมที่มีร้อยละการปิดตัวชั่วคราวสูงที่สุด อยู่ในบริเวณหาดป่าตอง ถึง 13 แห่ง ซึ่งถือเป็นพื้นที่ศูนย์กลางการท่องเที่ยวของภูเก็ต (Prime location) และพึ่งพารายได้จากกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก ส่งผลให้ในภาวะวิกฤต นักท่องเที่ยวต่างชาติลดลง ธุรกิจด้านการท่องเที่ยวในบริเวณนี้จึงได้รับผลกระทบอย่างหนัก สำหรับทำเลที่พบร้อยละการปิดตัวที่น้อย คือ โรงแรมในบริเวณพบ หาดไม้ขาว หาดในยาง-ในทอน และแหลมพันวา รวมทั้งสิ้น 5 แห่ง เนื่องจากเป็นกลุ่มโรงแรมที่ไม่ได้พึ่งพารายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก โดยเฉพาะโรงแรมบริเวณหาดไม้ขาวและหาดในยาง-ในทอน ที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้กับท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต และเปิดรองรับทั้งกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ



รูปที่ 49 : เปรียบเทียบร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม 2564

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ผลการศึกษาด้านผลกระทบจากการปิดตัวชั่วคราวของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง

(1) โรงแรมบริหารระบบเครือข่าย

เมื่อพิจารณาการปิดตัวชั่วคราว (รูปที่ 12) ร่วมกับลักษณะทางกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรมบริหารแบบเครือข่ายทั้ง 15 แห่ง (ตารางที่ 10 ,11) พบว่า โรงแรมที่มีร้อยละการปิดตัวที่สูง หรือตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป มีทั้งสิ้น 3 แห่ง (C08 , C10 และ C11) เป็นโรงแรมระดับ 3 – 4 ดาว ที่มีรูปแบบการใช้งานอาคารเชิงเดี่ยว (อาคารห้องพัก) เปิดดำเนินการที่ให้บริการเฉพาะผู้กักตัวเท่านั้น และเป็นโรงแรมระดับราคาต่ำ (ต่ำกว่า 8,419 บาท) (ตารางที่ 12)

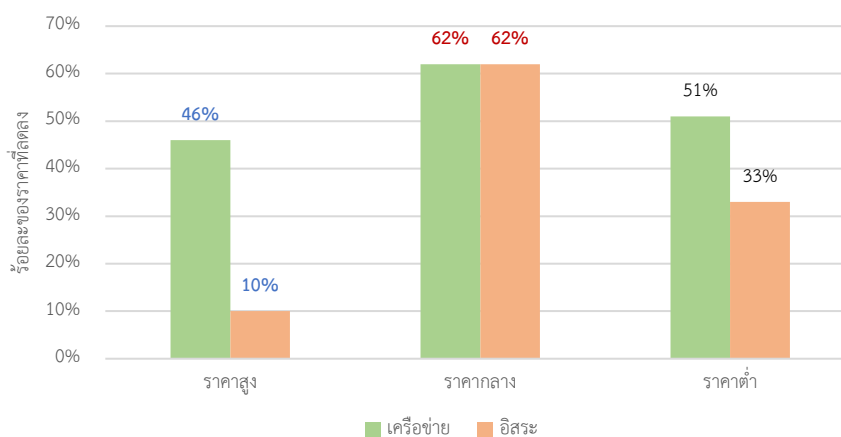
(2) โรงแรมบริหารแบบอิสระ

โรงแรมที่มีร้อยละการปิดตัวที่สูง ตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป มีทั้งสิ้น 5 แห่ง คือ NC02 , NC05 , NC10 , NC12 และ NC15 (รูปที่ 21) เป็นโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว มีรูปแบบการใช้งานอาคารเชิงเดี่ยว (อาคารห้องพัก) เปิดดำเนินกิจการที่ให้บริการเฉพาะผู้กักตัวจากโครงการ ALQ และ Sandbox (ตารางที่ 13 ,14) และเป็นโรงแรมระดับราคาต่ำ โดยต่ำกว่า 3,814 บาท (ตารางที่ 15) เช่นเดียวกับกับโรงแรมบริหารแบบเครือข่าย

โรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตโควิด – 19 เมื่อพิจารณาจากร้อยละการปิดตัวชั่วคราวที่สูง คือ โรงแรมบริหารแบบเครือข่าย ในบริเวณหาดป่าตองและหาดกะตะ ที่มีระดับราคาต่ำ กล่าวโดยสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงแรมระดับราคาต่ำ ที่เปิดดำเนินงานรองรับกลุ่มลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว และพึ่งพารายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก เมื่อเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดโควิด-19 ได้รับผลกระทบมากที่สุด

2) การเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง

จากการศึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักของโรงแรมบริหารเครือข่ายและอิสระทั้ง 28 แห่ง พบว่า โรงแรมกลุ่มระดับราคากลาง ของทั้งระบบเครือข่ายและอิสระ มีการปรับลดราคามากที่สุด อยู่ที่ร้อยละ 62 ส่วนกลุ่มระดับราคาสูงของโรงแรมทั้ง 2 ประเภท มีการปรับลดราคาน้อยที่สุด

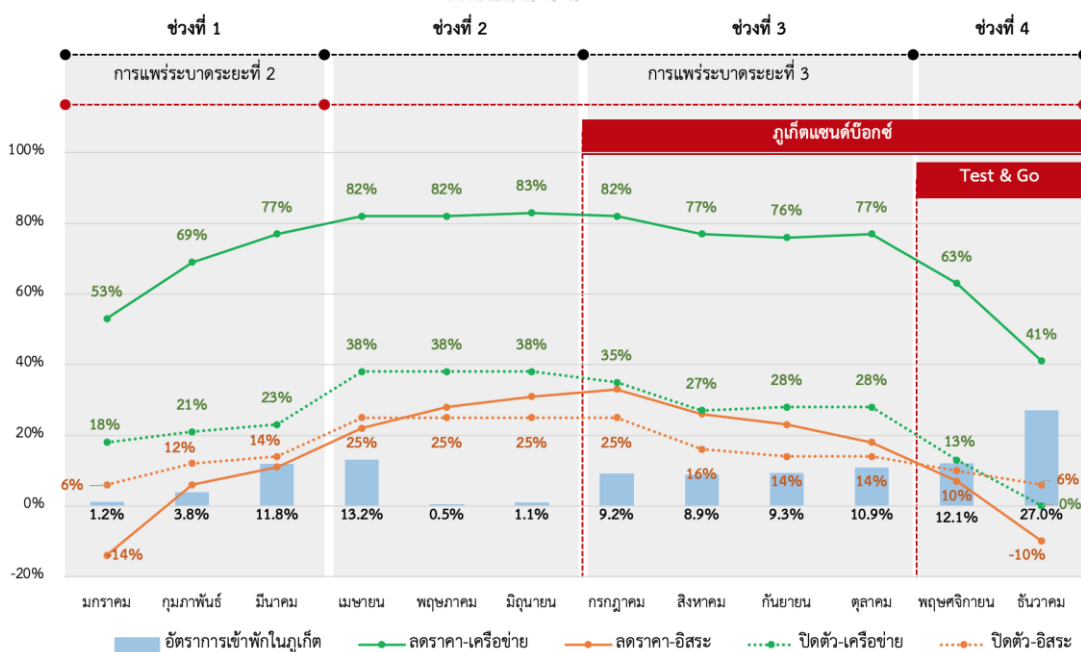


รูปที่ 50 : เปรียบเทียบการปรับลดราคาห้องพัก ของโรงแรม 2 ประเภท โดยแบ่งตามระดับราคา
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

กล่าวโดยสรุป กลุ่มโรงแรมระดับราคากลางของทั้งโรงแรมบริหารแบบเครือข่ายและอิสระ สามารถปรับลดราคาในช่วงวิกฤตได้มากที่สุด ส่วนโรงแรมระดับราคาสูง มีความสามารถในการปรับตัวที่น้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มโรงแรมทั้ง 3 ระดับราคา โดยเฉพาะในกลุ่มโรงแรมบริหารแบบอิสระที่มีระดับราคาสูง (ตั้งแต่ 7,629 บาท) ซึ่งการปรับลดระดับราคาห้องพัก สะท้อนให้เห็นถึง ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับกับวิกฤต โดยรายได้ที่เกิดจากการลดราคาห้องพัก ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการดำเนินงานหรือส่งผลกระทบต่อในระดับที่น้อย และผู้ประกอบการสามารถยอมรับความเสี่ยงได้

3) เปรียบเทียบการปิดให้บริการชั่วคราวและระดับราคาห้องพักของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

จากการเปรียบเทียบข้อมูลของผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม ด้วยการเปรียบเทียบการปิดตัวชั่วคราวและระดับราคาห้องพักในช่วงวิกฤตโควิด - 19 ของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง พบว่า ในช่วงที่ 2 เป็นช่วงที่มีการปิดตัวชั่วคราวที่สูงที่สุด ถึงร้อยละ 31.5 ระดับราคาห้องพักเฉลี่ย 1,838.25 บาท และอัตราการเข้าพักในจังหวัดภูเก็ต เฉลี่ยร้อยละ 4.93 ซึ่งน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทั้ง 4 ช่วงเวลา ในช่วงที่ 3 เริ่มมีแนวโน้มของอัตราการเข้าพักของจังหวัดที่สูงขึ้น (จากช่วงที่ 2) อยู่ที่ร้อยละ 9.58 มีค่าเฉลี่ยการปิดตัวชั่วคราวที่น้อยลง เหลือเพียงร้อยละ 23.5 แต่ราคาห้องพักมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เพียง 1,647 บาท และ ช่วงที่ 4 (พฤศจิกายน ถึง ธันวาคม) ภูเก็ตมีอัตราการเข้าพักสูงสุด เฉลี่ยร้อยละ 19.55 ค่าเฉลี่ยของราคาห้องพักสูงสุด ถึง 3,633.5 บาท และมีร้อยละการปิดตัวที่น้อยที่สุด เพียงร้อยละ 7.5 โดยเฉพาะโรงแรมบริหารแบบเครือข่าย ที่ไม่มีการปิดให้บริการชั่วคราว (ร้อยละ 0) ในเดือนธันวาคม และมีระดับราคาห้องพักเฉลี่ย 5,456.67 บาท



รูปที่ 51 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยวันปิดตัวชั่วคราว ระดับราคาห้องพักและอัตราการเข้าพัก ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม 2564

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ตารางที่ 52 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยวันปิดตัวชั่วคราว ระดับราคาห้องพักและอัตราการเข้าพัก ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม 2564

รายละเอียด	รูปแบบบริหาร	ช่วงที่ 1			ช่วงที่ 2			ช่วงที่ 3				ช่วงที่ 4	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
การปิดตัวชั่วคราว	เครือข่าย	18%	21%	23%	38%	38%	38%	35%	27%	28%	28%	13%	0%
	(26%)	21%			38%			30%				7%	
	อิสระ	6%	12%	14%	25%	25%	25%	25%	16%	14%	14%	10%	6%
	(16%)	11%			25%			17%				8%	
	เฉลี่ย (21%)	16%			31.5%			23.5%				7.5%	
การปรับลดราคา	เครือข่าย	53%	69%	77%	82%	82%	83%	82%	77%	76%	77%	63%	41%
	(44%)	66.3%			82.3%			78%				52%	
	อิสระ	-14%	6%	11%	22%	28%	31%	33%	26%	23%	18%	7%	-10%
	(15%)	18.3%			27%			24.8%				-1.5%	
	เฉลี่ย (29.5%)	42.3%			54.7%			51.4%				25.3%	
ราคาห้องพักเฉลี่ย	เครือข่าย	4275	2850	2141	1632	1638	1566	1680	2080	2164	2100	3368	5456
		3,089.2 บาท			1,612.3 บาท			1,605 บาท				4,412 บาท	
	อิสระ	3,200	2,637	2,505	2,203	2,035	1,965	1,889	2,073	2,165	2,317	2,621	3,088
		2,781.2 บาท			2,064.2 บาท			1,689 บาท				2,855 บาท	
	เฉลี่ย	2,935.2 บาท			1,838.25 บาท			1,647 บาท				3,633.5 บาท	
อัตราการเข้าพักภูเก็ต	รายเดือน	1.2%	3.8%	11.8%	13.2%	0.5%	1.1%	9.2%	8.9%	9.3%	10.9%	12.1%	27%
	เฉลี่ย	5.6%			5%			9.5%				19.5%	

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ผลการศึกษาการปิดให้บริการชั่วคราวและระดับราคาห้องพักของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง พบว่า ช่วงที่ 2 (เมษายน ถึง มิถุนายน พ.ศ. 2564) ทั้งโรงแรมบริหารแบบเครือข่ายและอิสระ มีร้อยละการปิดตัวชั่วคราวที่สูงที่สุด และ ระดับราคาห้องพักที่น้อยที่สุด โดยโรงแรมบริหารเครือข่ายมีอัตราการปิดตัวชั่วคราวที่สูงกว่าโรงแรมอิสระ อยู่ที่ ร้อยละ 38 และ ค่าเฉลี่ยของราคาห้องพักเฉลี่ย 1,612.3 บาท ส่วนโรงแรมบริหารแบบอิสระมีการปิดตัวชั่วคราว ร้อยละ 25 และ ค่าเฉลี่ยของราคาห้องพักเฉลี่ย 2,064.2 บาท เมื่อพิจารณาร่วมกับนโยบายและมาตรการภายในประเทศ พบว่า ในช่วงที่ 2 ตรงกับช่วงที่พบผู้ติดเชื้อรายแรกในภูเก็ต ส่งผลให้ภาครัฐประกาศใช้มาตรการเฝ้าระวังและควบคุมการแพร่ระบาดอย่างเข้มงวด เพื่อลดจำนวนผู้ติดเชื้อภายในจังหวัด ส่วนช่วงที่ 4 (พฤศจิกายน ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2564) ซึ่งตรงกับช่วงที่ภาครัฐมีการประกาศใช้นโยบายที่กระตุ้นการท่องเที่ยวผ่านมาตรการ Test & Go อัตราการปิดตัวชั่วคราวของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ร้อยละ 7.5) ในขณะที่ระดับราคาห้องพักมีค่าสูงที่สุด (มีแนวโน้มที่ดีขึ้น ในช่วงที่ 3 ตั้งแต่ กรกฎาคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2564 ตรงกับ มาตรการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์)

กล่าวโดยสรุป จากการวิเคราะห์ด้านผลกระทบจากวิกฤตโควิด - 19 ต่อโรงแรมที่เข้าร่วม ALQ ในภูเก็ต ทั้ง 28 แห่ง พบว่า โรงแรมที่ได้รับผลกระทบในภาวะวิกฤตมากที่สุด คือ 1) โรงแรมบริหารแบบเครือข่าย (เนื่องจากมีร้อยละการปิดตัวชั่วคราวที่สูงกว่าโรงแรมบริหารแบบอิสระ ทุกช่วงเวลา) 2) โรงแรมในเขตการท่องเที่ยวที่พึ่งพารายได้จากชาวต่างชาติเป็นหลัก โดยเฉพาะ หาดป่าตอง และ 3) โรงแรมที่ดำเนินธุรกิจรูปแบบเดี่ยว ที่รองรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวจาก ALQ และ แซนด์บ็อกซ์ สำหรับโรงแรมที่สามารถปรับตัวได้ดีในภาวะวิกฤต คือ 1) โรงแรม

บริหารแบบเครือข่าย (โดยพิจารณาจากระดับราคาห้องพักที่ปรับตัวสูงขึ้นในช่วงที่ 4 เปรียบเทียบกับช่วงที่ 2 และ 3 เป็นช่วงที่โรงแรมได้รับผลกระทบมากที่สุด มีร้อยละการปิดตัวที่สูง และ ค่าเฉลี่ยราคาห้องพักที่ค่อนข้างต่ำ) 2) โรงแรมที่ไม่ได้พึ่งพารายได้จากลูกค้าชาวต่างชาติเพียงกลุ่มเดียว โดยเฉพาะในทำเล หาดไม้ขาว ในยาง-ในทอน (ใกล้ท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต) และแหลมพันวา 3) โรงแรมระดับราคากลาง (โดยโรงแรมบริหารแบบเครือข่าย ช่วงราคา 8,420 – 16,838 บาท และ โรงแรมบริหารแบบอิสระ ช่วงราคา 3,815 – 7,628 บาท) และ 3) โรงแรมที่ดำเนินงานแบบผสมหรือไฮบริด ที่ให้บริการทั้งลูกค้ากลุ่มกักตัวและลูกค้าทั่วไป ทั้งนี้การปิดตัวชั่วคราวและการปรับระดับของราคาห้องพัก ถือเป็นกลยุทธ์ในการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม ที่ช่วยเสริมสร้างรายได้ ด้วยการลดราคาห้องพักเพื่อดึงดูดลูกค้าและลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานในภาวะวิกฤตด้วยการปิดให้บริการชั่วคราว ซึ่งต้องวางแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และนโยบายของภาครัฐที่มีการประกาศใช้เพื่อช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและลดการแพร่ระบาดภายในประเทศอย่างเหมาะสม

6.1.3 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ของโรงแรมกรณีศึกษา

จากการศึกษาพบว่าโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง มีการเลือกใช้กลยุทธ์ในการปรับตัว สามารถสรุปได้ดังนี้

1) กลยุทธ์และการปรับตัวช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษาโดยพิจารณากลยุทธ์การปรับตัวในช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ พบว่า

ตารางที่ 53 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวก่อนเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมกรณีศึกษา ระหว่างโรงแรมบริหารเครือข่ายและอิสระ

ด้าน	กลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤตโควิด-19 ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ	ประเภทโรงแรม		แนวคิดทฤษฎีและผู้เชี่ยวชาญ
		เครือข่าย	อิสระ	
การดำเนินงาน	1) ปิดบริการชั่วคราว	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	ลดค่าใช้จ่ายในระหว่างเกิดวิกฤต
	2) เปิดให้บริการบางประเภท (เพิ่มรายได้)	✓ (2 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)	เลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับบริบท
กายภาพ	1) บำรุง - ซ่อมแซมอาคารและงานระบบ	✓ (1 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	เตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับวิกฤต
การตลาด	1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย, ลดราคาห้องพัก	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	เลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับบริบท
	2) เพิ่มรายได้ (ปรับการบริการ, จัดโปรโมชั่น)	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	เลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับบริบท
	3) เน้นช่องทางการขายออนไลน์และออฟไลน์	✓ (2 แห่ง)	✗ (2 แห่ง)	พัฒนาช่องทางการขายด้าน Online
การเงิน	1) ลดค่าใช้จ่าย (เงินเดือน, ปิดบริการบางส่วน)	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	วางแผน-กำหนดมาตรการด้านต้นทุน-บุคลากร
	2) เพิ่มรายได้(เปิดร้านอาหาร-ห้องพักบางส่วน)	✓ (2 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)	จัดการต้นทุนการดำเนินงานระหว่างวิกฤต
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	1) อบรมพนักงาน เรื่องโควิด-19 และ ALQ	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	การสื่อสารในภาวะวิกฤตเพื่อสร้างความเชื่อมั่น
	2) งดจ่าย-จ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่น	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	วางแผน-กำหนดมาตรการด้านต้นทุน-บุคลากร

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

ช่วงก่อนเข้าร่วมโครงการ ALQ ของโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง ส่วนมากตรงกับช่วงการแพร่ระบาดในระยะที่ 1 (ยกเว้น โรงแรมศรีพันวา เข้าร่วมโครงการ ในช่วงการแพร่ระบาดในระยะที่ 3) ซึ่งเป็นช่วงเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้นแล้ว (Crisis Event) กลยุทธ์ที่เลือกใช้ส่วนมากจึงเป็นการ 1) ลดค่าใช้จ่าย ด้วยการปิดให้บริการชั่วคราวหรือปิดให้บริการบางพื้นที่ เพื่อลดค่าใช้จ่ายของ ค่าน้ำ - ค่าไฟ (อ้างอิงบทสัมภาษณ์ บัณฑิตันตรี) และบริหารจัดการต้นทุนด้านบุคลากรให้เหมาะสม ทั้งการงดจ่าย Service charge (อ้างอิงบทสัมภาษณ์ เมชาติ) หรือจ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่นตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย 2) สร้างรายได้ ด้วยการเปิดให้บริการในธุรกิจบางประเภท เช่น ร้านอาหาร (อ้างอิงบทสัมภาษณ์ บัณฑิตันตรี ดุสิตธานี) การปรับแผนการตลาด เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายมาเน้นชาวไทย

ที่มาจากโครงการเราเที่ยวด้วยกัน ลดราคาห้องพัก จัดโปรโมชั่นและการบริการให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้า เช่น เน้นอาหารไทยหรืออาหารใต้ และธุรกิจสปา (อ้างอิงบทสัมภาษณ์ บันยันทรี) และ 3) การสื่อสารในภาวะวิกฤตเพื่อสร้างความเชื่อมั่น โดยเฉพาะจากบุคลากรในองค์กร ด้วยการจัดอบรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเรื่องการแพร่ระบาดของโควิด-19 ให้กับพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นสถานกักกันทางเลือก (ALQ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) กลยุทธ์และการปรับตัวเมื่อเข้าร่วม ALQ

จากการศึกษากลยุทธ์และการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา โดยพิจารณาในช่วงขณะเข้าร่วม ALQ พบว่า ตารางที่ 54 : เปรียบเทียบกลยุทธ์และการปรับตัวเมื่อเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมกรณีศึกษา ระหว่างโรงแรมบริหารเครือข่ายและอิสระ

ด้าน	กลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤตโควิด-19 เมื่อเข้าร่วม ALQ	ประเภทโรงแรม		แนวคิดทฤษฎีและผู้เชี่ยวชาญ
		เครือข่าย	อิสระ	
การดำเนินงาน	1) ให้บริการทั้งแบบปกติและ ALQ (Hybrid)	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	เพิ่มโอกาสทางธุรกิจในการสร้างรายได้
กายภาพ	1) ปรับปรุงสถานที่ให้เป็นไปตามมาตรการ ALQ	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	เตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับวิกฤต
การตลาด	1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย, ลดราคาห้องพัก	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	เลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับบริบท
	2) เพิ่มรายได้ (ปรับเปลี่ยนบริการ, จัดโปรโมชั่น)	✓ (1 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	เลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับบริบท
	3) เน้นช่องทางการขายเฉพาะออนไลน์	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	พัฒนาช่องทางการขายด้านออนไลน์
การเงิน	1) ดันทุนคงที่เพิ่มขึ้น (ตามมาตรฐาน ALQ)	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	จัดการต้นทุนการดำเนินงานระหว่างวิกฤต
	2) ลดค่าใช้จ่าย (งดจ้างพนักงานเพิ่ม)	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	วางแผนมาตรการด้านต้นทุนและบุคลากร
	3) เพิ่มรายได้ (กลุ่ม ALQ กลุ่มพักระยะยาว)	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	เลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับบริบท
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	1) พนักงานรับวัคซีนโควิด-19 ครบโดส 70%	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	การสื่อสารในภาวะวิกฤตสร้างความเชื่อมั่น
	2) เพิ่มสิทธิพิเศษให้กับพนักงาน ALQ	✓ (1 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)	วางแผนมาตรการด้านต้นทุน-บุคลากร

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

เมื่อเข้าร่วมโครงการ ALQ ผู้ประกอบการของโรงแรมกรณีศึกษา เลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ดังนี้

1) ด้านการดำเนินงาน โดยเปิดให้บริการรูปแบบผสมหรือไฮบริด ที่รองรับทั้งลูกค้าปกติและกลุ่มกักตัวจาก ALQ และ ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์

2) ด้านกายภาพ เนื่องจากโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง มีการดำเนินกิจการแบบผสมและต้องดำเนินการปรับปรุงสถานที่เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด ALQ จำเป็นต้องแยกพื้นที่รองรับผู้กักตัวออกจากพื้นที่ให้บริการอื่นอย่างชัดเจน เพื่อลดการแพร่กระจายของเชื้อโรคและลดปัญหาที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชื่อเสียงของโรงแรมเป็นหลัก โดยผู้วิจัยแบ่งวิธีการจัดการพื้นที่ของโรงแรมตามลักษณะอาคารออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

2.1) โรงแรมที่ใช้วิลล่าหรือบ้านพักเป็นห้องพัก ALQ (บันยันทรีภูเก็ต เมธาดี และ ศรีพินวา) มีการจัดการพื้นที่เพื่อรองรับผู้กักตัว ดังนี้ (1) การสัญจร (Circulation) โรงแรมเลือกใช้วิลล่าที่มีเส้นทางสัญจรของผู้กักตัวไม่ซ้อนทับกับเส้นทางของพนักงานและผู้เข้าพักทั่วไป ทั้งการเดินทางด้วยพาหนะและการเดินเท้า และอยู่ใกล้ทางเข้า - ออก โรงแรม เพื่อความสะดวกในการรับ - ส่ง ผู้เข้าพัก (2) โซนวิลล่าของผู้กักตัว อยู่ในบริเวณที่สามารถมองเห็นวิวทิวทัศน์จากห้องพัก เนื่องจากตามข้อกำหนด ALQ ของจังหวัดภูเก็ต ผู้กักตัวไม่สามารถออกจากห้องพัก ต้องอยู่ภายในห้องพักตลอด 24 ชั่วโมง ครอบคลุมระยะเวลาที่กำหนด (14 คืน) และ (3) ห้องปฏิบัติการ ALQ โรงแรมใช้ 1 วิลล่า เป็นห้องทำงานและห้องพักของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ (พนักงานผู้ให้บริการลูกค้ากลุ่มกักตัว พยาบาล

ประจำโรงแรม และ เจ้าหน้าที่) โดยต้องอยู่ใกล้กับห้องพัก ALQ และคำนึงถึงเส้นทางการสัญจรที่ไม่ก่อให้เกิดการแพร่กระจายของเชื้อโรค (รูปที่ 37, 46 และ 47)

2.2) โรงแรมที่ใช้อาคารห้องพักเป็นห้องพัก ALQ (ดุสิตธานี) มีการจัดการพื้นที่เพื่อรองรับผู้กักตัว ดังนี้ (1) การสัญจร (Circulation) ในพื้นที่ส่วนกลาง ในกรณีที่ต้องใช้งานร่วมกัน (ทั้งพนักงานและผู้เข้าพักทั่วไป) โดยเฉพาะ โถงทางเข้า โถงต้อนรับ (Lobby) และช่องทางเดิน (Corridor) โรงแรมใช้กำแพงหรือฉาก (Partition) กั้นพื้นที่ เพื่อบ่งบอกอาณาเขตพื้นที่ออกเป็นสัดส่วนอย่างชัดเจน (2) โซนห้องพัก ด้วยการแยกชั้นของอาคารหรือแยกตึก สำหรับบริการผู้กักตัวโดยเฉพาะ เพื่อไม่ให้เกิดการปะปนของผู้เข้าพักและง่ายต่อการจัดการอาคาร โดยเป็นห้องพักที่สามารถมองเห็นวิวได้ชัดเจน (รูปที่ 38) และ (3) ห้องปฏิบัติการ ALQ ผู้ประกอบการใช้ ห้องพักบริเวณชั้น 1 ของอาคาร เนื่องจากห้องพักชั้น 1 สามารถเข้าถึงพื้นที่ส่วนของโรงแรมได้ง่าย จึงไม่เหมาะกับการเป็นห้องพักของผู้กักตัว (อ้างอิงบทสัมภาษณ์ ดุสิตธานี)

3) ด้านการตลาด ปรับแผนกลยุทธ์การตลาด ด้วยการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย มาเน้นชาวไทยจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยเฉพาะ มาตรการเราเที่ยวด้วยกัน ปรับลดราคาห้องพักลง เฉลี่ยร้อยละ 44 และเน้นช่องทางการขายออนไลน์ ทั้งจาก OTA เว็บไซต์โรงแรม Facebook และ Line ควบคู่กับออฟไลน์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านราคากับโรงแรมคู่แข่งในพื้นที่เดียวกัน

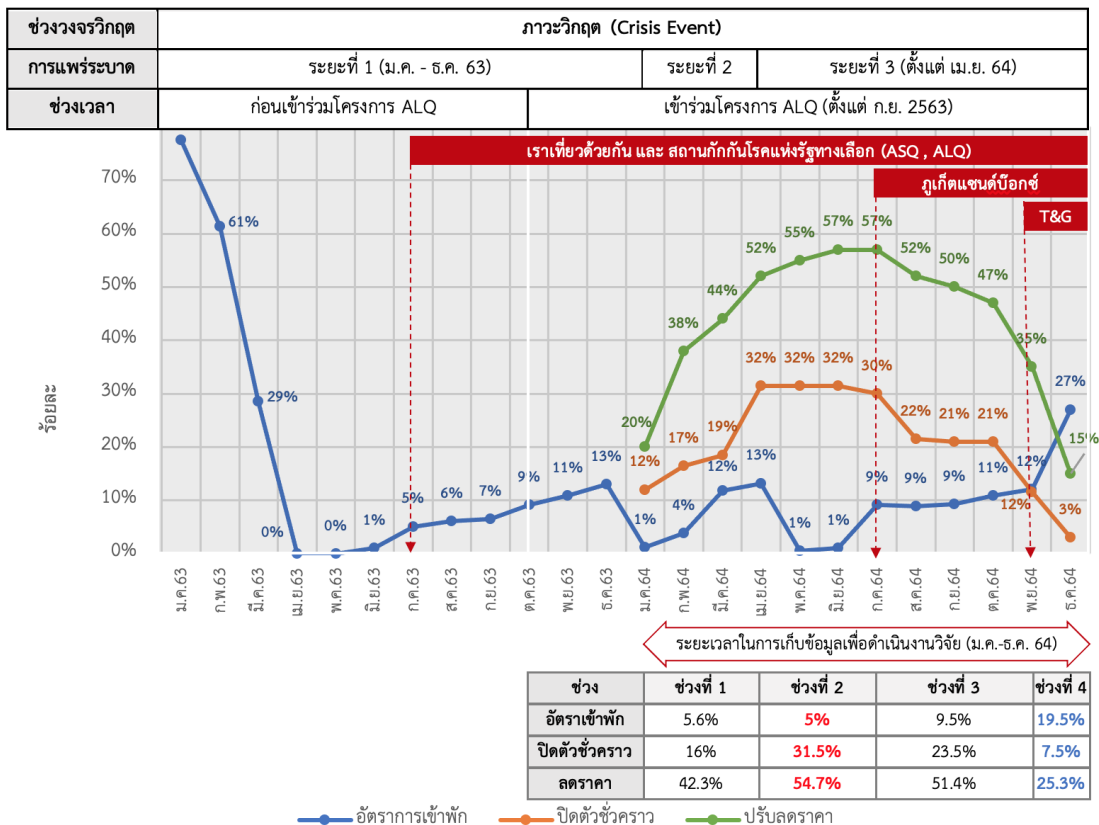
4) ด้านการเงิน (1) ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น จากต้นทุนของวัสดุ – อุปกรณ์ ด้านสุขอนามัยที่สูงขึ้น เพื่อให้ถูกต้องตามแนวปฏิบัติของ ALQ และเพื่อลดการแพร่เชื้อโควิด – 19 อาทิ อุปกรณ์ป้องกันเชื้อโรคของพนักงานผู้ให้บริการ อุปกรณ์ทำความสะอาด วัสดุภายในห้องพัก บรรจุภัณฑ์อาหาร และกระบวนการจัดการขยะติดเชื้อ เป็นต้น (อ้างอิงบทสัมภาษณ์ บันยันทรี) (2) ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน ด้วยการรับพนักงานเพิ่มในช่วงวิกฤต และ ใช้การปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือเพิ่มภาระหน้าที่แทนการจ้างพนักงานใหม่ เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์โรงแรมบันยันทรี ภูเก็ต ตำแหน่งเดิม คือ Quality and Hygiene Manager ปัจจุบัน คือ ตำแหน่ง Covid Manager และ (3) สร้างรายได้ในภาวะวิกฤต จากการเข้าร่วม ALQ กับภาครัฐ เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เดินทางมาจากต่างประเทศด้วยการเข้ากักตัวถึง 14 คืน ที่เปรียบเสมือนเป็นกลุ่มเข้าพักระยะยาว

5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิกฤต เพื่อลดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของโรงแรม ด้วยการเตรียมความพร้อมด้านวัคซีนให้กับพนักงานตามข้อกำหนดของ ALQ เพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกครั้ง

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การปรับตัวเมื่อเข้าร่วมโครงการของโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง มี 3 ประเด็นสำคัญ ดังนี้ (1) เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ด้วยการควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานและบุคลากร เนื่องจากลูกค้าลดลงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 (2) สร้างรายได้ให้กับธุรกิจ ด้วยการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนไป และ เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ (ผู้กักตัว) ด้วยการเข้าร่วมโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้งโครงการ ALQ และ ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ และ (3) การปรับเปลี่ยนกายภาพของโรงแรมใหม่ ให้สอดคล้องกับมาตรการ ALQ และลดการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 เป็นหลัก ด้วยการแยกพื้นที่กักตัวซึ่งถือเป็นพื้นที่เสี่ยง ออกจากพื้นที่ให้บริการอื่น ๆ อย่างชัดเจน

6.1.4 ผลจากการเข้าร่วมโครงการ

จากการศึกษา ด้านกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต จากกรณีศึกษา ทั้ง 4 แห่ง และ ผลกระทบที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤตในขณะที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ ดังนี้



รูปที่ 52 : อัตราการเข้าพักของภูเก็ต ร้อยละการปิดตัวชั่วคราวและการปรับลดราคาห้องพักของโรงแรม ALQ ในภูเก็ต ช่วงภาวะวิกฤต
ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2564)

ตารางที่ 55 : ผลกระทบและกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต จากโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง

ช่วงภาวะวิกฤต	ภาวะวิกฤต (Crisis Event)	
	*ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ	*ช่วงเข้าร่วม ALQ (ตั้งแต่ ก.ย. 2563)
1. ผลกระทบ		
(1) อัตราการเข้าพัก	- เริ่มลดลงตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ 63 อัตราการเข้าพักเฉลี่ยเป็น 0 ในเดือน เมษายนและพฤษภาคม ตรงกับช่วงที่มี การประกาศใช้ พรก.ฉุกเฉิน	- อัตราการเข้าพักมีแนวโน้มสูงขึ้น ตรงกับช่วง ตุลาคม โดยโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง (ยกเว้น ศรีพันวา) เข้าร่วม ALQ - เริ่มสูงขึ้น ตั้งแต่ กรกฎาคม 63 ตรงกับช่วงที่ ประกาศใช้มาตรการ เราเที่ยวด้วยกัน และ มาตรการสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือก (ASQ , ALQ)
(2) การปิดตัวชั่วคราว	ไม่มีการเก็บข้อมูล	- มีแนวโน้มลดลงในช่วงกรกฎาคม 64 ซึ่งมีการ ประกาศใช้ ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ - ต่ำลงอีกครั้ง ในเดือน พฤศจิกายน ตรงกับ มาตรการ Test & Go

ช่วงภาวะวิกฤต	ภาวะวิกฤต (Crisis Event)	
	*ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ	*ช่วงเข้าร่วม ALQ (ตั้งแต่ ก.ย. 2563)
(3) การปรับลดราคา	ไม่มีการเก็บข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> - มีการปรับลดราคาที่สูง (สูงกว่าร้อยละ 50) ในเดือนเมษายน ถึง กันยายน ซึ่งมีการประกาศใช้ เราเที่ยวด้วยกัน ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ และสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือก - อัตราการเข้าพักภายในจังหวัด ในช่วง พฤษภาคม ถึง มิถุนายน ที่มีเพียง ร้อยละ 1
2. กลยุทธ์และการปรับตัว		
(1) การลดค่าใช้จ่าย	1) การปิดให้บริการชั่วคราว	1) การปิดให้บริการชั่วคราว (เฉลี่ย ร้อยละ 26.5)
	2) ควบคุมต้นทุนด้านบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> - การงดจ่าย Service charge - จ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่น 	2) ควบคุมต้นทุนด้านบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> - งดรับพนักงานเพิ่มในช่วงวิกฤต - ปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือเพิ่มหน้าที่แทนการจ้างพนักงานใหม่
(2) การเพิ่มรายได้	1) เปิดให้บริการในธุรกิจบางประเภท เช่น ร้านอาหาร	1) ดำเนินการแบบผสมหรือไฮบริด รองรับทั้งลูกค้าปกติและกักตัว
	2) ปรับกลยุทธ์ทางการตลาด <ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย เน้นชาวไทย - ลดราคาห้องพัก - จัดโปรโมชั่นและบริการให้เหมาะสม 	2) ปรับกลยุทธ์ทางการตลาด <ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย ชาวไทย และ กักตัว (ระยะยาว) - ลดราคาห้องพัก (เฉลี่ย ร้อยละ 44) - เน้นช่องทางการขายเฉพาะออนไลน์
(3) เตรียมความพร้อมรับมือกับวิกฤต	1) จัดอบรมให้ความรู้-ความเข้าใจเรื่องการแพร่ระบาดของโควิด-19 ให้กับพนักงาน	1) ปรับปรุงสถานที่ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ALQ
หมายเหตุ		
*ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ หมายถึง ช่วงเวลาก่อนการเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมกรณีศึกษา ที่มีระยะเวลาใกล้เคียงกัน 3 แห่ง คือ บันยันทรี ดุสิตธานี และ เมธาดี ในเดือน กันยายน - ตุลาคม 2563 (ส่วน ศรีพินา เข้าร่วมโครงการ ในเดือนกรกฎาคม 2564)		
*ช่วงเข้าร่วม ALQ หมายถึง ช่วงเวลาในการเข้าร่วม ALQ ของโรงแรมกรณีศึกษา ที่มีระยะเวลาใกล้เคียงกัน 3 แห่ง คือ บันยันทรี ดุสิตธานี และ เมธาดี ในเดือน กันยายน - ตุลาคม 2563 (ส่วน ศรีพินา เข้าร่วมโครงการ ในเดือนกรกฎาคม 2564)		

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

ผลจากการปรับตัวต่อวิกฤตโควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต มี 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) การลดค่าใช้จ่ายในช่วงวิกฤต ด้วยการ (1) ปิดให้บริการชั่วคราว จากการเก็บข้อมูลตั้งแต่ มกราคม ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2564 เป็นช่วงที่โรงแรมส่วนใหญ่เข้าร่วม ALQ กับทางภาครัฐ (ยกเว้นศรีพินา) โดยมีร้อยละการปิดตัวเฉลี่ย 26.5 โดยช่วงที่โรงแรมได้รับผลกระทบมากที่สุด คือ ช่วงที่ 2 มีอัตราการปิดตัวของโรงแรมเฉลี่ยสูงสุด ถึง ร้อยละ 31.5 (ระหว่าง เมษายน ถึง มิถุนายน พ.ศ. 2564) ซึ่งตรงกับช่วงที่ภาครัฐมีประกาศใช้คำสั่งตรวจคัดกรองการเดินทางเข้า - ออกจังหวัด และการปิดสถานที่เสี่ยง เพื่อลดการแพร่ระบาดภายในภูเก็ตอย่างเข้มงวด และเตรียมเข้าสู่ ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (2) การงดรับพนักงานเพิ่มในช่วงวิกฤต และ ใช้วิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือเพิ่มหน้าที่แทนการจ้างพนักงานใหม่ เพื่อเป็นการควบคุมต้นทุนด้านบุคลากรในช่วงเข้าร่วม ALQ ซึ่งต่างกับช่วงก่อนการเข้าร่วม ALQ ที่ผู้ประกอบการเลือกปรับลดเงินเดือนพนักงาน งดจ่าย Service Charge และจ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่นตามตำแหน่งและหน้าที่ ในการควบคุมต้นทุนด้านบุคลากร

2) การเพิ่มรายได้อย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤต ด้วยการเข้าร่วม ALQ เพื่อเป็นสถานกักกันแห่งรัฐ รองรับผู้กักตัวที่เดินทางมาจากต่างประเทศควบคู่กับการให้บริการในรูปแบบปกติ รองรับผู้เข้าพักทั่วไป และเลือกใช้กลยุทธ์การปรับลดราคาห้องพัก ให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้า (ทั้งกลุ่มกักตัวและกลุ่มทั่วไปจากเราเที่ยวด้วยกัน) จากการเก็บข้อมูลพบว่า ช่วงที่โรงแรมมีการปรับลดราคามากที่สุด คือ ช่วงที่ 2 ถึงร้อยละ 54.6 และ ช่วงที่ลดราคาน้อยที่สุด คือ ช่วงที่ 4 ซึ่งตรงกับช่วงที่มีการกระตุ้นการท่องเที่ยวจากชาวต่างชาติ ผ่านภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ ที่ และ Test and Go

3) เมื่อพิจารณาด้านอัตราการเข้าพัก พบว่า ช่วงที่ 4 อัตราการเข้าพักของจังหวัดภูเก็ตมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดถึงร้อยละ 19.5 โดยมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม ที่มีมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวโดยเฉพาะจากชาวต่างชาติ ผ่าน ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ ที่ และ Test and Go ที่รองรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยโดยไม่ต้องกักตัว

4) การปรับตัวที่สำคัญของธุรกิจโรงแรมในภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด - 19 คือ มาตรการในการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New normal) ที่เน้นการป้องกันการแพร่ระบาด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรและผู้ใช้บริการ และการปรับเปลี่ยนลักษณะทางกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรมใหม่ เพื่อความปลอดภัยของผู้เข้าพัก และเป็นไปตามแนวปฏิบัติของ ALQ ดังนี้

(1) การแยกพื้นที่รองรับผู้กักตัว ALQ ออกจากพื้นที่ให้บริการอื่น ๆ อย่างชัดเจน โดยโรงแรมที่ใช้วิลล่า หรือบ้านพักเป็นห้องพัก ALQ มีการเลือกใช้วิลล่า ที่มีเส้นทางสัญจรของผู้กักตัวไม่ปะปนกับเส้นทางของพนักงานและผู้เข้าพักอื่น ทั้งการเดินเท้าและเส้นทางรถยนต์ ต้องอยู่ใกล้ทางเข้า - ออก โรงแรม เพื่อสะดวกในการรับ - ส่ง ผู้กักตัวเป็นหลัก ส่วนโรงแรมที่เป็นอาคารห้องพัก หากต้องใช้พื้นที่ส่วนกลางร่วมกัน เช่น โถงทางเข้า โถงต้อนรับ และช่องทางเดิน โรงแรมใช้ฉาก (Partition) กั้น เพื่อแบ่งสัดส่วนพื้นที่การใช้งานอย่างชัดเจน และแยกตึกหรือชั้นไว้สำหรับผู้กักตัวโดยเฉพาะ ทั้งนี้บ้านพักหรือห้องพักของผู้กักตัว จะต้องอยู่ในบริเวณที่สามารถมองเห็นวิวทิวทัศน์ได้ เนื่องจากผู้กักตัวไม่สามารถออกจากห้องพัก ตลอดระยะเวลาการกักตัว 14 คืน ตามข้อกำหนดของ ALQ

(2) การปรับปรุงและตรวจสอบความสมบูรณ์ของอาคารและงานระบบให้พร้อมใช้งาน ทั้งระบบระบายอากาศในห้องพัก ต้องเป็นระบบแยกส่วนหรือแยกห้อง (Split type) ระบบประปา - สุขาภิบาลที่ไม่รั่วซึม ระบบดับเพลิงและทางหนีไฟที่พร้อมใช้งาน ระบบรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสม และมีระบบจัดการขยะที่ถูกสุขอนามัย ด้วยการสร้างห้องขยะติดเชื่อเพิ่มเติม หรือ ใช้บริการบริษัทกำจัดติดเชื่อ เนื่องจากขยะที่มาจากห้องพัก ALQ ถือเป็นขยะติดเชื่อทั้งหมด

(3) การจัดพื้นที่สำหรับพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ALQ อาทิ ศูนย์บัญชาการ ALQ , ห้องพักพยาบาลประจำโรงแรม และห้องพนักงาน ALQ ด้วยการ ใช้วิลล่า หรือ ห้องพัก ที่อยู่ใกล้กับที่อยู่ของผู้กักตัว และคำนึงถึงเส้นทางสัญจรที่ไม่ก่อให้เกิดการแพร่กระจายของเชื้อโรค เพื่อสะดวกในการเข้าปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างรวดเร็ว

(4) จัดเตรียมสถานที่รองรับผู้กักตัว ทั้งห้องพัก มีการลอกพรม พื้นผิวบางชนิด หรือนำเฟอร์นิเจอร์บางประเภทออกจากห้อง เพื่อง่ายต่อการทำความสะอาดและไม่เป็นแหล่งสะสมเชื้อโรค และพื้นที่ส่วนกลาง ด้วยการกำหนดจุดลงทะเบียนผู้เข้าพัก จุดทำลายเชื้อโรค และกำหนดเส้นทางสัญจรของผู้เข้าพักตั้งแต่ที่จอดรถจนถึงห้องพักอย่างชัดเจน เพื่อลดการปนเปื้อนของเชื้อโรคให้น้อยที่สุด

6.2 อภิปรายผลการศึกษา

1) แนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วม ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมในภูเก็ต

จากการศึกษา พบว่า เหตุผลสำคัญในการเข้าร่วมโครงการ ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมกรณีศึกษา คือ เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ เนื่องจากการตัดสินใจเข้าร่วม ALQ มีผลมาจากต้องการเพิ่มรายได้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการเอาตัวรอดของผู้ประกอบการในช่วงวิกฤต (สุเมธ, 2021; ไปรยา, 2021) และ (2) ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ท่าน ที่ว่า โครงการนี้เป็นนโยบายของรัฐที่จะช่วยกระตุ้นและฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยวของภูเก็ตให้กลับมาอีกครั้งและถือเป็นอีกหนึ่งทางออกสำหรับธุรกิจโรงแรม เพราะสามารถสร้างรายได้ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดในช่วงวิกฤตนี้ได้

2) ลักษณะทางกายภาพของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

จากการศึกษา พบว่าโรงแรมที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต มีทำเลที่ตั้งใกล้กับชายหาด เป็นโรงแรมที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน มีความพร้อมทั้งในด้านบุคลากรและงบประมาณที่จัดสรรไว้เพื่อการลงทุนรองรับการปรับเปลี่ยนโรงแรมให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ ALQ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดนโยบายและมาตรการของธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19 พบว่าการได้รับความร่วมมือจากชุมชน ถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและอยู่รอดในช่วงวิกฤตนี้ได้ อย่างไรก็ตาม การศึกษาแนวทางปฏิบัติของ ALQ ในภูเก็ต พบว่าผู้เข้าพักในโครงการ ไม่สามารถทำกิจกรรมนอกห้องพักได้ ต้องอยู่ภายในห้องพักตลอด 24 ชั่วโมงและตลอดระยะเวลาการกักตัว (14 คืน) จึงเป็นข้อสังเกตว่า โรงแรม ALQ ในภูเก็ต มักแบ่งโซนของห้องพักผู้กักตัวให้อยู่ใกล้ทางเข้า – ออก เพื่อความสะดวกในการสัญจรและรับ-ส่งผู้กักตัว โดยไม่รบกวนกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ อีกทั้งแยกพื้นที่ห้องพักสำหรับกลุ่มกักตัวรวมถึงห้องพักสำหรับพนักงาน ALQ ออกจากพื้นที่บริการอื่น โดยสร้างรั้ว-ฉากกั้นเพิ่มเติมเพื่อบ่งบอกอาณาเขตพื้นที่ให้บริการอย่างชัดเจน

3) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19

จากการศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากวิกฤตโควิด-19 ที่มีต่อโรงแรมใน 2 ด้าน คือ การปิดตัวชั่วคราวของโรงแรมและการปรับลดราคาห้องพัก สะท้อนให้เห็นการปรับตัวในด้านการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงวิกฤต โดยกลยุทธ์และการปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต มีประเด็นสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

(1) การเปิดให้บริการรูปแบบแบบผสม (Hybrid) รองรับทั้งนักท่องเที่ยวทั่วไปและกลุ่มกักตัว ALQ เพื่อเพิ่มโอกาสการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจในช่วงวิกฤต (บทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ, 2021) และกระจายการลงทุนเพื่อลดความเสี่ยงจากการรองรับลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว (Glaesser, 2006)

(2) การปรับเปลี่ยนลักษณะทางกายภาพของโรงแรมให้สอดคล้องกับมาตรการ ALQ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแยกพื้นที่บริการผู้กักตัว ALQ ออกจากพื้นที่อื่น ๆ อย่างชัดเจน และจัดเตรียมสถานที่ภายในโรงแรมให้พร้อมรับมือกับวิกฤต อย่างไรก็ตามการจัดการพื้นที่ภายในโรงแรมขึ้นอยู่กับศักยภาพและลักษณะกายภาพของโรงแรม

(3) การปรับกลยุทธ์ทางการตลาดที่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์และบริบทที่เหมาะสมกับศักยภาพของโรงแรม (Glaesser, 2006) อาทิ การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายและลดราคาห้องพัก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุเมธ (2021) และ ไปรยา (2021) ที่ว่าการปรับลดราคาห้องพักเป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดกลุ่มลูกค้าชาวไทยและสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นในช่วงวิกฤต

(4) เนื่องจากรายได้ที่ลดลง ทั้งจากวิกฤตในช่วงแรก รวมถึงการลงทุนเข้าร่วม ALQ ในเวลาถัดมา ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องควบคุมต้นทุนและจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับวิกฤต (Niinien, 2013) ด้วยการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานภายในโรงแรมแทนการจ้างพนักงานเพิ่ม

(5) จัดอบรมสร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องการแพร่ระบาดโควิด-19 ให้กับพนักงานเพื่อลดความกังวล สร้างความเชื่อมั่น และพร้อมรับมือกับวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Srikatalyu (2005) และ Chattanon (2009) ที่ว่า ผู้ประกอบการต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยเฉพาะบุคลากรในองค์กร เพราะ บุคลากรถือเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดในช่วงวิกฤต

4) ข้อเปรียบเทียบระหว่างโรงแรมบริหารระบบเครือข่ายและโรงแรมบริหารระบบอิสระ

จากการศึกษาพบว่าถึงแม้โรงแรมทั้ง 2 ประเภท จะมีการเลือกใช้กลยุทธ์และการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด-19 ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรการ ALQ และเพื่อเสริมสร้างรายได้ให้กับธุรกิจภาวะวิกฤต อย่างไรก็ตามก็พบว่าโรงแรมทั้ง 2 ประเภทมีการเลือกใช้กลยุทธ์และการปรับตัวที่แตกต่างกัน ดังนี้ ในช่วงการแพร่ระบาดระยะแรก ตรงกับช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ โรงแรมบริหารเครือข่าย เลือกเปิดให้บริการเฉพาะส่วนที่สามารถสร้างรายได้ในช่วงวิกฤต อาทิ ห้องอาหารและห้องพักบางห้อง แต่โรงแรมบริหารแบบอิสระ หลังจากประกาศปิดประเทศ ไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่งผลให้โรงแรมสูญเสียรายได้จำนวนมาก ผู้ประกอบการเลือกใช้วิธี ปิดให้บริการชั่วคราว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเมธ (2021) และ ไพรยา (2021) ที่ว่าผู้ประกอบการโรงแรมเลือกวิธีการปิดตัวชั่วคราว และใช้ระยะเวลาในนี้ในการปิดซ่อมแซมอาคารทั้งหมดและจัดเตรียมแผนเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับวิกฤต (Niinien, 2013) ทั้งนี้เพื่อลดผลกระทบในด้านค่าใช้จ่ายในช่วงวิกฤต

5) ข้อเปรียบเทียบระหว่างโรงแรมในพื้นที่การท่องเที่ยว กรุงเทพฯและเชียงใหม่

จากการศึกษาทางวิจัยภายในประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมช่วงวิกฤตโควิด-19 ในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวซึ่งคล้ายคลึงกับงานวิจัยนี้ มี 2 พื้นที่ด้วยกัน คือ กรุงเทพฯและเชียงใหม่ ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญของกลยุทธ์และการปรับตัว ดังต่อไปนี้

(1) กลยุทธ์การปรับตัวที่คล้ายกัน คือ การปิดตัวชั่วคราวเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤต , ปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยลดราคาห้องพักและการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย

(2) กลยุทธ์การปรับตัวที่แตกต่างกัน คือ การเพิ่มรายได้ในช่วงวิกฤต ด้วยการตัดสินใจเข้าร่วม ALQ กับภาครัฐ , เปิดดำเนินงานแบบผสม (Hybrid) เพื่อลดความเสี่ยงจากการรองรับลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว , ปรับเปลี่ยนลักษณะทางกายภาพของโรงแรมตามมาตรการ ALQ เพื่อควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดจากผู้กักตัว และ สับเปลี่ยนตำแหน่งของพนักงานแทนการจ้างพนักงานเพิ่ม เพื่อลดค่าใช้จ่ายของโรงแรมในช่วงวิกฤต

6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ

ภูเก็ตถือเป็นอีกหนึ่งจังหวัดที่สร้างรายได้จากรุรกิจท่องเที่ยวเป็นหลักและได้รับผลกระทบอย่างหนักจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 จากข้อมูลสถิติด้านรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ปี 2563 พบว่าลดลงจากปีก่อนถึงร้อยละ 78 แต่ด้วยศักยภาพของพื้นที่ของจังหวัดส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมยังสามารถดำเนินกิจการในช่วงวิกฤตได้ โดยมี 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) ปัจจัยที่ทำให้โรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ตสามารถดำเนินกิจการในช่วงวิกฤต

(1) นโยบายของภาครัฐ

นโยบายที่ช่วยสนับสนุนและกระตุ้นการท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ตโดยตรง ทั้ง เราเที่ยวด้วยกัน ที่ช่วยส่งเสริมให้โรงแรมในภูเก็ตมีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย ถึงแม้จะมีกำลังจ่ายไม่เท่ากับกลุ่มลูกค้าเดิมที่เป็นชาวต่างชาติ แต่ถือได้ว่าช่วยให้โรงแรมมีรายได้และอยู่รอดในช่วงวิกฤต โครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ เป็นนโยบายที่เปิดโอกาสให้ธุรกิจโรงแรมสามารถเปิดบริการรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมกลับมาอีกครั้ง เช่นเดียวกันกับ Test & Go เป็นมาตรการที่รองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ผ่านการฉีดวัคซีนและเดินทางมาจากประเทศที่รัฐกำหนด จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มาตรการและนโยบายของภาครัฐมีผลต่อการปรับตัวของโรงแรมในภูเก็ต กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็คำสั่งปิดพื้นที่เสี่ยงหรือมาตรการกระตุ้นภาคการท่องเที่ยว ทั้ง เราเที่ยวด้วยกัน ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ และ Test & Go ล้วนส่งผลกระทบต่อ การปิดตัวชั่วคราวและการปรับลดราคาห้องพักของโรงแรม โดยช่วงที่ธุรกิจโรงแรมในภูเก็ตมีจำนวนการปิดตัวสูงที่สุด ตรงกับการประกาศใช้มาตรการปิดสถานที่เสี่ยงเพื่อเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาด (ตั้งแต่เมษายน) และมีแนวโน้มลดลงตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ซึ่งตรงกับช่วง ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ ซึ่งเป็นช่วงเดียวกันกับที่โรงแรมมีแนวโน้มของระดับราคาที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามการปรับตัวของโรงแรมจำเป็นต้องดำเนินการให้ถูกต้องมาตรการของรัฐบาลและสอดคล้องกับบริบทแวดล้อมของสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมสามารถอยู่รอดในช่วงวิกฤตได้

(2) ศักยภาพของพื้นที่และโรงแรม

ภูเก็ตมีศักยภาพในการรองรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ เป็นจังหวัดที่มีท่าอากาศยานนานาชาติเปิดให้บริการรองรับทั้งเที่ยวบินภายในประเทศและต่างประเทศบินตรงมายังภูเก็ต ถึง 25 ประเทศ (ท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต, 2021) และมีสถานที่ท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมไว้รองรับนักท่องเที่ยว ส่วนศักยภาพของโรงแรมที่ยังเปิดดำเนินการในช่วงวิกฤต โดยเฉพาะโรงแรมที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต พบว่า เป็นโรงแรมที่มีทำเลอยู่ในบริเวณที่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยวประเภทชายหาด มีความพร้อมด้านเงินลงทุน เพื่อปรับเปลี่ยนโรงแรมให้ได้มาตรฐาน ALQ และมีบุคลากรที่พร้อมให้บริการผู้เข้าพักในช่วงวิกฤตโควิด - 19

(3) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม

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

พนักงาน อย่างไรก็ตามก็ดีข้อมูลจากเว็บไซต์ของศูนย์ปฏิบัติการโควิด-19 (<http://www.hsscovid.com/>) ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2565 พบว่า มีโรงแรมที่ยังเข้าร่วม ALQ เหลือเพียง 11 แห่งเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 40 โดยเป็นโรงแรมที่ดำเนินการรูปแบบผสมหรือไฮบริด (Hybrid) ทั้งหมด 11 แห่ง

2) กลยุทธ์และการปรับตัวของโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงภาวะวิกฤต ทั้งก่อนและหลังการเข้าร่วม ALQ นั้น นิยมใช้การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจ เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวลดน้อยลงจากการประกาศปิดประเทศและสถานการณ์การแพร่ระบาดที่ลุกลามไปทั่วโลก แต่ในช่วงการแพร่ระบาดในระยะแรก โรงแรมจะให้ความสำคัญในด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจให้กับบุคลากร และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส รวมถึงแนวทางในการป้องกันของโรงแรม เพื่อก่อให้เกิดความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้าใช้บริการ ทั้งมาตรการด้านสุขอนามัย หรือแม้กระทั่งการปรับเปลี่ยนบรรยากาศทางกายภาพของ โรงแรม ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของสาธารณสุข เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรคเป็นหลัก โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) โรงแรมบริหารแบบเครือข่าย

กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ คือ 1) กลยุทธ์ในการลดค่าใช้จ่าย ทั้งการปิดตัวชั่วคราว (ร้อยละ 41) ในช่วงที่พบการแพร่ระบาดหนักและมีมาตรการปิดกั้นการท่องเที่ยวในจังหวัด และการปรับลดเงินเดือนพนักงาน 2) กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ โดยเปิดบริการเฉพาะกิจการที่ไม่ขัดต่อมาตรการของรัฐและเป็นจุดเด่นของโรงแรม เช่น ร้านอาหาร (บันยันทรี) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเน้นชาวไทยที่มาจากโครงการเราเที่ยวด้วยกัน โดยปรับลดราคาห้องพัก และเน้นการขายออนไลน์ควบคู่ออฟไลน์ ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตแนวใหม่ (New Normal) และ 3) สร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจ ด้วยการจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงานเรื่องการแพร่ระบาดของโควิด-19 แต่เมื่อเข้าร่วม ALQ ผู้ประกอบการโรงแรมบริหารเครือข่าย เลือกใช้กลยุทธ์ 5 ด้านดังนี้ 1) ด้านการดำเนินงาน นิยมเปิดดำเนินการในรูปแบบผสม (Hybrid) 2) การปรับเปลี่ยนด้านกายภาพอาคารให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ALQ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบและสภาพอาคารแต่ละโรงแรม 3) ด้านการตลาด ใช้กลยุทธ์การลดราคา (ร้อยละ 53) และเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเน้นทั้งชาวไทยและกลุ่มนักท่องเที่ยวจาก ALQ และแซนด์บ็อกซ์ 4) ด้านการเงิน เนื่องจากโครงการอาศัยการลงทุนสูง โดยเฉพาะต้นทุนด้านสุขอนามัยอนามัย ผู้ประกอบการจึงต้องลดต้นทุน โดยงดจ้างพนักงานเพิ่ม และจ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่นให้กับพนักงาน และ 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่แทนการจ้างพนักงานเพิ่ม การลดปัญหาด้านการสื่อสารที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง โดยดำเนินการฉีดวัคซีนให้กับบุคลากรภายในโรงแรม และให้การสนับสนุนกับภาครัฐเปิดเป็นสถานฉีดวัคซีนประจำจังหวัด (Laguna Holiday) สำหรับการปรับตัวและแผนการดำเนินงานในอนาคต พบว่า โรงแรมมีแผนการดำเนินธุรกิจที่เน้นการบริการเชิงสุขภาพ ทั้งการใช้มาตรการด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยของเครือโรงแรมและการนำมาตราการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์มาเป็นแนวทางปฏิบัติหากเกิดวิกฤตการณ์ในลักษณะนี้ขึ้นอีกในอนาคต (สัมภาษณ์โรงแรมกรณีศึกษา)

(2) โรงแรมบริหารแบบอิสระ

ช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ ผู้ประกอบการนิยมใช้กลยุทธ์ ดังนี้ 1) การลดค่าใช้จ่าย ด้วยการปิดให้บริการชั่วคราว (ร้อยละ 43) และการปรับลดด้านเงินเดือนของพนักงาน 2) การเพิ่มรายได้ เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายรองรับนักท่องเที่ยวจากเราเที่ยวด้วยกันที่เป็นชาวไทยและปรับลดราคาห้องพัก และ 3) การเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤต

ด้วยการซ่อมแซมอาคารและงานระบบเพื่อพร้อมเปิดกิจการ อบรมเพื่อให้ความรู้กับบุคลากรด้านโควิด-19 และการเข้าร่วม ALQ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือกันของชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องบริเวณใกล้เคียง ต่อมาเมื่อเข้าร่วม ALQ ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ ดังนี้ 1) เปิดให้บริการทั้งผู้เข้าพักแบบปกติและผู้กักตัว ALQ แชนด์บ็อกซ์ (Hybrid) 2) การปรับเปลี่ยนด้านกายภาพของโรงแรมให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติของ ALQ ทั้งการแยกโซนผู้กักตัวและผู้เข้าพักทั่วไปออกจากกัน เพื่อลดการแพร่กระจายของเชื้อโรค 3) ด้านการตลาด เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเน้นทั้งชาวไทยจากเราเที่ยวด้วยกันและกลุ่มกักตัวที่มาจาก ALQ และแชนด์บ็อกซ์ และลดราคาห้องพักลง ประมาณร้อยละ 35 ของราคาเดิม (น้อยกว่าครึ่งขาย) 4) ด้านการเงิน ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนของพนักงาน และ 5) ปรับตำแหน่งการดำเนินงานภายในองค์กรแทนการจ้างพนักงานเพิ่ม และดำเนินการฉีดวัคซีนให้กับบุคลากรภายในโรงแรม สำหรับการปรับตัวและแผนการดำเนินงานในอนาคต จากการสัมภาษณ์โรงแรมกรณีศึกษา 2 แห่ง พบว่า โรงแรมมีแนวทางการดำเนินธุรกิจกลับไปในรูปแบบเดิม (ก่อนการแพร่ระบาด) เนื่องจากมีฐานลูกค้าเดิมที่พร้อมกลับมาใช้บริการและมีศักยภาพในการบริหารจัดการรวมถึงมีกลยุทธ์ในการรับมือกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ แต่ในระยะสั้นจะปรับตัวเป็นฮอสพิเทล (Hospital) หรือ สถานพักคอยเพื่อรองรับกลุ่มผู้ป่วยติดเชื้อจากโรงพยาบาลคู่สัญญาและรองรับลูกค้าที่ติดเชื้อมาเนื่องจากผู้กักตัว ALQ

จากข้อค้นพบที่สำคัญ ทั้งด้านปัจจัยที่ทำให้โรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ตสามารถดำเนินกิจการในช่วงวิกฤต และ ด้านกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ส่งผลให้ในช่วงก่อนเข้าร่วม ALQ โรงแรมโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ตมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 90 โดยเป็นรายได้จากกลุ่มลูกค้าเราเที่ยวด้วยกัน ถึงแม้จะมีรายได้ที่ไม่สูงเทียบเท่าภาวะปกติ (จากกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ) แต่ช่วยให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและดำเนินกิจการในช่วงวิกฤตได้ และเมื่อรัฐบาลเปิดโอกาสให้โรงแรมสามารถรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ผ่านโครงการ ALQ ส่งผลให้ผู้ประกอบการโรงแรมมีช่องทางในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจในช่วงวิกฤต ถึงแม้ว่าจะมีจำนวนของผู้เข้าพักชาวต่างชาติที่น้อยลงจากเดิม แต่ถือเป็นกลุ่มผู้เข้าพักในระยะยาว (Long stay) ที่สามารถประกันรายได้จากผู้เข้าพักได้ถึง 14 คืน อีกทั้งข้อได้เปรียบด้านศักยภาพของจังหวัดภูเก็ตที่สร้างรายได้ให้กับประเทศจากธุรกิจท่องเที่ยวเป็นอันดับสองรองจากกรุงเทพมหานคร (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2017) ส่งผลให้ธุรกิจภูเก็ตฟื้นตัวได้เร็ว ธุรกิจด้านการท่องเที่ยวโดยเฉพาะโรงแรมสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้แม้อยู่ในภาวะวิกฤต

6.4 ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการโรงแรมรายใหม่

จากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19 ในเขตพื้นที่การท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศ ทั้ง กรุงเทพมหานคร (สมุทร , 2564) เชียงใหม่ (ไปรยา , 2564) และภูเก็ต พบว่าโรงแรมส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจเป็นหลัก ดังนี้

(1) กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่าย ด้วยการปิดให้บริการชั่วคราว โดยในช่วงการแพร่ระบาดระยะที่ 1 โรงแรมในกรุงเทพมหานคร ย่านธุรกิจ (CBD) จากการศึกษางานวิจัยของคุณ สมธ (2564) พบว่ามีการปิดตัวชั่วคราว อยู่ที่ร้อยละ 34 – 50 ส่วนโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ (ไปรยา , 2564) ปิดตัวชั่วคราวอยู่ที่ร้อยละ 87 และในช่วงการแพร่ระบาดระยะที่ 2 -3 โรงแรม ALQ ในภูเก็ต มีการปิดตัวชั่วคราวอยู่ที่ร้อยละ 26.5

(2) กลยุทธ์การสร้างรายได้ให้กับธุรกิจภาวะวิกฤต ด้วยการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายมาเน้นชาวไทย ในช่วงการแพร่ระบาดระยะที่ 1 ผ่านมาตรการเราเที่ยว

ด้วยกัน และลดราคาห้องพักลง โดย โรงแรมในเขต CBD ของกรุงเทพมหานคร (สุเมธ , 2564) ลดราคาห้องพักเฉลี่ย อยู่ที่ร้อยละ 59 ส่วนช่วงการแพร่ระบาดระยะที่ 2 และ 3 โรงแรม ALQ ในภูเก็ต มีการปรับลดราคาเฉลี่ย ร้อยละ 29.5

ตารางที่ 56 : กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19 ในเขตพื้นที่การท่องเที่ยว

รายการ	ระยะการแพร่ระบาด		
	ระยะที่ 1 (ม.ค. - ธ.ค. 2563)	ระยะที่ 2 (ม.ค. - มี.ค. 2564)	ระยะที่ 3 (ตั้งแต่ เม.ย. 2564)
1. โรงแรม SHA ใน กรุงเทพมหานคร (สุเมธ , 2564)			
กลยุทธ์การปรับตัว			
(1) การลดค่าใช้จ่าย	1) การปิดให้บริการชั่วคราว (ร้อยละ 34-50)	ไม่มีการเก็บข้อมูล	
(2) การเพิ่มรายได้	1) ขายห้องพักแบบมีส่วนลด (ร้อยละ 59) 2) เน้นการขายอาหารและเครื่องดื่ม 3) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเน้นชาวไทย		
(3) ปรับตัวด้านกายภาพ	ปรับพื้นที่ BOH , ห้องพัก , พื้นที่ส่วนกลาง และ ระบบปรับอากาศ		
2. โรงแรม ในเชียงใหม่ (ไปรยา , 2564)			
กลยุทธ์การปรับตัว			
(1) การลดค่าใช้จ่าย	1) การปิดให้บริการชั่วคราว (ร้อยละ 87)	ไม่มีการเก็บข้อมูล	
(2) การเพิ่มรายได้	1) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเน้นชาวไทย 2) ลดราคาห้องพัก		
3. โรงแรม ALQ ในภูเก็ต			
กลยุทธ์การปรับตัว			
(1) การลดค่าใช้จ่าย	1) การปิดให้บริการชั่วคราว 2) ควบคุมต้นทุนด้านบุคลากร	1) การปิดให้บริการชั่วคราว (ร้อยละ 26.5) 2) ควบคุมต้นทุนด้านบุคลากร	
(2) การเพิ่มรายได้	1) เปิดบริการบางธุรกิจ 2) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย 3) ลดราคาห้องพัก	1) ดำเนินการแบบผสมหรือไฮบริด 2) เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย ชาวไทย และ กักตัว (ระยะยาว) 3) ลดราคาห้องพัก (ร้อยละ 29.5) 4) เน้นช่องทางการขายเฉพาะออนไลน์	
(3) เตรียมความพร้อมรับมือกับวิกฤต	1) จัดอบรม เรื่องการแพร่ระบาดโควิด-19	1) ปรับปรุงสถานที่ให้เป็นไปตามมาตรการ ALQ - ตรวจสอบและปรับปรุงอาคาร – งานระบบ - จัดเตรียมพื้นที่การทำงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิกฤต - ออกแบบเส้นทางสัญจร ที่ไม่ก่อให้เกิดการแพร่ระบาด - จัดเตรียมสถานที่รองรับผู้มีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อ - แยกพื้นที่ของผู้กักตัว ออกจากพื้นที่อื่น ๆ อย่างชัดเจน	

ที่มา : รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อธุรกิจโรงแรม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต พบว่า โรงแรมบริหารแบบเครือข่าย ได้รับผลกระทบมากกว่าโรงแรมบริหารแบบอิสระ เนื่องจากมีอัตราการปิดตัวที่สูงกว่า (การปิดตัวชั่วคราว ร้อยละ 26 และ ร้อยละ 16 ตามลำดับ) แต่เมื่อพิจารณาการปรับลดราคาห้องพัก พบว่า โรงแรมบริหารแบบเครือข่าย มีความสามารถในการปรับตัวได้ดีกว่าโรงแรมบริหารแบบอิสระ (การปรับลดราคา ร้อยละ 44 และ ร้อยละ 15 ตามลำดับ) ส่งผลให้ผู้วิจัยได้ทำการถอดบทเรียนจากการศึกษาแนวทางและกลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง โดยแบ่งเป็นระยะการปรับตัว 3 ระยะ ดังนี้

1) ระยะสั้น หรือ ช่วงเสริมสภาพคล่องให้กับธุรกิจ เพื่อให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียนในธุรกิจ โดยใช้

(1) กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่าย ด้วยการควบคุมต้นทุนด้านพนักงาน อาทิ การงดจ่ายค่าบริการเพิ่มเติม หรือ Service Charge การจ่ายเงินเดือนแบบยืดหยุ่นตามตำแหน่งและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การงดรับพนักงานเพิ่มเติม และใช้การปรับเปลี่ยนตำแหน่งแทนการจ้างพนักงานใหม่ และการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานกิจการ ด้วยการปิดให้บริการห้องพักหรือพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน เช่น สปา สระว่ายน้ำ หรือ ร้านอาหาร เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค อาทิ ค่าประปา ค่าไฟฟ้า และงานระบบ เป็นต้น

(2) กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ ด้วยการเปิดดำเนินการเฉพาะธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นจุดเด่น หรือ กิจกรรมที่สามารถสร้างรายได้ในภาวะวิกฤต เช่น ธุรกิจร้านอาหาร เป็นต้น และการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับนโยบายหรือมาตรการของรัฐ อาทิ เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายมาเน้นกลุ่มลูกค้าชาวไทย ที่มาจากโครงการเราเที่ยวด้วยกัน และปรับลดราคาห้องพักลง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านราคา หรือแม้กระทั่งการจัดการต้นทุนการดำเนินงานระหว่างวิกฤต ด้วยการใช้ผลกำไรในอดีตมาบริหาร (เมธาดี)

(3) การควบคุมและลดความเสี่ยงภายในองค์กรทั้งต่อชื่อเสียงและบุคลากร โดยการจัดอบรมเพื่อสร้างความรู้ – ความเข้าใจเรื่องการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด – 19 ให้กับพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อความความกังวล และ การดำเนินการฉีดวัคซีนให้กับพนักงาน

2) ระยะกลาง หรือ ช่วงการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับบริบทของวิกฤต ด้วยการ ใช้

(1) กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ ทั้งการสนับสนุนมาตรการของภาครัฐ ด้วยการเข้าร่วมโครงการ ALQ เพื่อเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ และ ปฏิบัติตามมาตรการด้านสุขอนามัยอย่างเคร่งครัด การดำเนินธุรกิจแบบผสมหรือไฮบริด เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ (โดยเฉพาะกลุ่มเข้าพักแบบระยะยาวหรือผู้กักตัวจาก ALQ และ แชนด์บ็อกซ์) การปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ (ทั้งนโยบายกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ จากเราเที่ยวด้วยกัน และต่างประเทศ จาก ALQ แชนด์บ็อกซ์ และ Test & GO) การปรับสัดส่วนการให้บริการผู้เข้าพักอย่างยืดหยุ่น ตามกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนไป และเน้นช่องทางการขายในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น (เว็บไซต์ของโรงแรม , OTA , Line และ Facebook)

(2) การจัดเตรียมและปรับปรุงสถานที่ เพื่อพร้อมเปิดให้บริการผู้เข้าพักในช่วงวิกฤต โดยคำนึงถึงการลดการแพร่กระจายของเชื้อโรคและลดปัญหาที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชื่อเสียงเป็นหลัก ทั้ง (2.1) การตรวจสอบและปรับปรุงอาคาร - งานระบบให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ (2.2) การจัดเตรียมพื้นที่รองรับการทำงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิกฤต (2.3) การคำนึงถึงการออกแบบเส้นทางการสัญจรของพนักงาน ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่ก่อให้เกิดการแพร่กระจายของเชื้อโรค (2.4) การจัดเตรียมสถานที่รองรับผู้มีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อ (ผู้เข้าพัก) โดยในห้องพัก จะต้องมียวีสูดหรือพื้นผิวที่ง่ายต่อการทำความสะอาดและไม่เป็นแหล่งสะสมเชื้อโรค ส่วนพื้นที่ส่วนกลาง ต้องกำหนดจุดลงทะเบียนผู้เข้าพัก จุดทำลายเชื้อโรค เส้นทางการสัญจรภายในโรงแรม และ (2.5) การแยก

พื้นที่ของผู้ที่มีความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาด ออกจากพื้นที่ให้บริการอื่น ๆ อย่างชัดเจน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการจัดการพื้นที่ของโรงแรมตามลักษณะอาคารออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 โรงแรมที่ใช้บ้านพักหรือวิลล่าเป็นห้องพักผู้กักตัว (ผู้มีความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดเชื้อไวรัส) ควรจัดการพื้นที่ ดังนี้

(1) เส้นทางการสัญจรภายในโรงแรม (Circulation) ทั้งการเดินทางด้วยพาหนะและการเดินเท้าของพนักงานและผู้เข้าพักทั่วไป ต้องไม่ซ้อนทับกับเส้นทางของผู้กักตัว และอยู่ในบริเวณใกล้ทางเข้า - ออก ของโรงแรม เพื่อสะดวกในการรับ - ส่ง ผู้กักตัว โดยไม่ก่อให้เกิดการแพร่กระจายของเชื้อโรค

(2) บริเวณห้องพักของผู้กักตัว ต้องอยู่ในบริเวณที่สามารถมองเห็นวิวทิวทัศน์จากห้องพักได้ เนื่องจากผู้กักตัวต้องอยู่ภายในห้องพักตลอด 24 ชั่วโมง ครอบคลุมระยะเวลาที่กำหนด

กรณีที่ 2 โรงแรมที่ใช้อาคารห้องพักเป็นห้องพักผู้กักตัว ควรจัดการพื้นที่ ดังนี้

(1) การสัญจร (Circulation) ในพื้นที่ส่วนกลาง หากต้องใช้งานพื้นที่ร่วมกันทั้งพนักงานและผู้เข้าพัก อาทิ เช่น บริเวณโถงทางเข้า โถงต้อนรับ และช่องทางเดิน โรงแรมต้องใช้อำแพงหรือฉาก (Partition) กั้นพื้นที่ เพื่อแบ่งสัดส่วนการใช้งานอาคารอย่างชัดเจน

(2) บริเวณห้องพักของผู้กักตัว อาจมีการแยกเตียงหรือแยกชั้นของอาคาร สำหรับให้บริการเฉพาะผู้กักตัว เพื่ออำนวยความสะดวกและไม่ให้เกิดการปะปนของแขกผู้เข้าพักในภาวะวิกฤต และเป็นห้องพักที่สามารถมองเห็นวิวทิวทัศน์ได้ชัดเจน

3) ระยะเวลา หรือ ช่วงการปรับตัวในอนาคต เมื่อประเทศมีจำนวนผู้ติดเชื้อน้อยลงหรือแม้กระทั่งเข้าสู่ช่วงผ่อนคลายมาตรการต่าง ๆ และกำลังเข้าสู่ภาวะปกติ ผู้ประกอบการอาจเลือกแนวทาง (1) การปรับแผนธุรกิจ (Business Model) ที่คำนึงถึงสุขอนามัยและเชิงสุขภาพมากขึ้น เช่น Wellness Center , Hospitel และ ศูนย์สุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ หรือ (2) เลือกตัดสินใจดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิม กลับไปรองรับกลุ่มลูกค้าเดิมเนื่องจากมีฐานลูกค้าที่ดี (เมธาดี และ ศรีพินวา)

2) ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ

(1) โครงการ ALQ ถือเป็นมาตรการสถานกักกันของรัฐที่มีวัตถุประสงค์ที่ดี แต่ยังคงขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ขาดการให้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสมบูรณ์จากภาครัฐ การกำหนดระเบียบและข้อบังคับของภาครัฐที่ยังไม่ครอบคลุม และการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคคลภายนอกในการเป็น ALQ หรือ สถานกักกันทางเลือกแห่งรัฐ ส่งผลให้มีภาคเอกชนให้ความร่วมมือน้อยและไม่เป็นที่รู้จักต่อคนทั่วไป

(2) ภาครัฐควรมีนโยบายที่เปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวทั้งจากภายในและนอกประเทศเพิ่มมากขึ้น เพื่อฟื้นฟูธุรกิจการท่องเที่ยวภายในประเทศและส่งเสริมธุรกิจด้านการท่องเที่ยวที่กระตุ้นการใช้จ่ายในเขตท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น แต่ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของประชาชนและการลดการแพร่ระบาดภายในประเทศเป็นหลัก โดยเรียนรู้จากเหตุการณ์ในอดีต

6.5 ข้อเสนอแนะของงานวิจัยในครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะกลยุทธ์และการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วม ALQ ในจังหวัดภูเก็ต ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดโควิด -19 ตั้งแต่ มกราคม ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2564 เท่านั้น ทั้งนี้การแพร่ระบาดยังคงดำเนินต่อเนื่องมาจนถึงระยะที่ 3 (เมษายน พ.ศ. 2565) ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเชิงลึกในกลุ่มของโรงแรมในจังหวัดอื่น ๆ หรือกลยุทธ์และการปรับตัวในช่วงที่มีการแพร่ระบาดในระยะถัดไป เนื่องจากการแพร่ระบาดในปัจจุบันทวีความรุนแรงขึ้นมาก มีจำนวนผู้ติดเชื้อและการกลายพันธุ์ของเชื้อไวรัสที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการเพิ่มขึ้นของนโยบายรัฐที่กระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศ ทั้งนี้เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับกลยุทธ์และการปรับตัวของโรงแรมเพื่อหาความเหมือนและความแตกต่างกับงานวิจัยเล่มนี้



ภาคผนวก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรม**แบบสัมภาษณ์เพื่อการทำวิทยานิพนธ์**

เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ สถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องถิ่น(ALQ) ในจังหวัดภูเก็ต

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำโดย นางสาว มาริษา กุลพัฒนโสภณ นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาเคหการ สาขา การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อ การศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดต่อสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ สถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องถิ่น (ALQ) ในจังหวัดภูเก็ต ทั้งนี้ขอสวัสดีขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาให้สัมภาษณ์ของท่านในครั้งนี้

ข้อมูลเบื้องต้นผู้วิจัย

ผู้วิจัย

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

นางสาว มาริษา กุลพัฒนโสภณ

- 1) เพื่อศึกษาแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต
- 2) เพื่อศึกษาลักษณะทางกายภาพของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต
- 3) เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อรองรับการ เป็น ALQ และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงานของโรงแรม
- 4) เพื่อศึกษาผลจากการเข้าร่วม ALQ รวมทั้งอุปสรรคและข้อดี-ข้อเสีย ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

เบอร์ติดต่อผู้วิจัย

อีเมลล์

083-175-3035

marisa.kullapatt@gmail.com

ข้อมูลเบื้องต้นผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่ให้สัมภาษณ์

ช่วงเวลาการให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.1 ตำแหน่งที่ตั้ง

.....

.....

.....

1.2 รูปแบบการบริการที่พัก

- บริหารแบบอิสระ บริหารระบบเครือข่าย บริหารโดยระบบสัญญาาร่วม
จัดการ

1.3 ระดับมาตรฐานสิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการ

- 1 ดาว 2 ดาว 3 ดาว 4 ดาว 5 ดาว

1.4 โปรดอธิบายแนวคิดและวิสัยทัศน์ของโรงแรม พอสักเซป

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 ด้านแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ALQ

2.1 สาเหตุที่ทำให้ผู้ประกอบการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ALQ กับทางภาครัฐ คืออะไร

.....

.....

.....

2.2 ผลจากการเข้าร่วมโครงการ ALQ คืออะไร มีข้อดี-ข้อเสียอย่างไร

.....

.....

.....

2.3 เกิดผลกระทบแตกต่างจากก่อนที่จะเข้าร่วม ALQ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2.4 ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการเข้าร่วมโครงการ ALQ ที่ท่านพบ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2.5 ในความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ การเข้าร่วมโครงการ ALQ กับภาครัฐ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจโรงแรมดีขึ้นหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ด้านกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงานของโรงแรมในระยะเวลาต่าง ๆ

กลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนใน การดำเนินงานต่าง ๆ	ช่วงระยะเวลา			
	สถานการณ์ปกติ	เริ่มพบการแพร่ระบาด	เข้าร่วม ALQ	แนวโน้มอนาคต
ด้านการดำเนินงาน - การเปิดให้บริการ (ปิดชั่วคราว) - อื่น ๆ				
ด้านกายภาพ (ปรับเปลี่ยนผังอาคาร, ปรับปรุง ซ่อมแซม, เปิดให้บริการชั่วคราว) - พื้นที่ส่วนห้องพัก - พื้นที่ส่วนกลาง - พื้นที่ Back of the House - งานระบบ (ประปา-สุขาภิบาล, ไฟฟ้า, ระบบปรับ อากาศ, กำจัดขยะ) - อื่น ๆ				
การตลาด - จุดเด่น/จุดขาย - กลุ่มลูกค้าหลัก - ราคาห้องพัก-บริการ - ช่องทางการขายและ ประชาสัมพันธ์ - Promotion (Online/Offline , Digital marketing ฯลฯ) - บริการหลังการขาย - อื่น ๆ				

กลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนใน การดำเนินงานต่าง ๆ	ช่วงระยะเวลา			
	สถานการณ์ปกติ	เริ่มพบการแพร่ระบาด	เข้าร่วม ALQ	แนวโน้มอนาคต
การเงิน - การบริหารค่าใช้จ่าย (Fixed / Variable cost) - การบริหารรายได้ - อื่น ๆ				
บริหารทรัพยากรมนุษย์ - บุคลากรฝ่ายต่างๆ - จำนวนพนักงาน - ประสานงานกับ หน่วยงานภายนอก (ภาครัฐ, เอกชน) - อื่น ๆ				
การจัดการด้านการบริการผู้เข้าพัก และผู้ที่มาใช้บริการอื่นๆ - บริการ Room Service - บริการ อาหารและ เครื่องดื่ม - บริการซักรีด - บริการผู้เข้าพัก - บริการลูกค้าภายนอก				
อื่น ๆ				

ส่วนที่ 4 มาตรการและนโยบายที่เกี่ยวข้อง

4.1 จากเหตุการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการโรงแรมมีข้อคิดเห็นต่อมาตรการ ALQ และ Phuket Sandbox อย่างไร (ปรับปรุง/แก้ไข/เพิ่มเติม)

.....

.....

.....

4.2 จากเหตุการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการโรงแรมมีข้อคิดเห็นต่อนโยบายและมาตรการอื่น ๆ จากภาครัฐอย่างไร (ปรับปรุง/แก้ไข/เพิ่มเติม)

.....

.....

.....

ส่วนที่ 5 ด้านแนวโน้มในอนาคต

5.1 หากเกิดเหตุการณ์ในรูปแบบเดิมขึ้นอีกครั้งในอนาคต ผู้ประกอบการโรงแรมจะมีแนวทางหรือกลยุทธ์ในการรับมืออย่างไร

.....

.....

.....

5.2 จากเหตุการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการมองเห็นโอกาสหรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคตอย่างไร (Trend)

.....

.....

.....



สรุปบทสัมภาษณ์
ของโรงแรมบริหารเครือข่าย

ประเด็นคำถาม	บันยันตรี	ดุสิตธานี
1. ข้อมูลทั่วไป		
1.1 ที่ตั้ง	ตำบลเชิงทะเล อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต	390 ถนนศรีสุนทร ตำบลเชิงทะเล อำเภอถลาง, บางเทา, ภูเก็ต, ไทย, 83160
1.2 ระดับการให้บริการ	5 ดาว	5 ดาว
1.3 เครือข่าย	บันยันตรี กรุ๊ป	ดุสิตธานี
1.4 แนวคิดและวิสัยทัศน์ ของโรงแรม พอสั่งเซป	บันยันตรีเป็นกลุ่มของโรงแรม Luxury ของแบรนด์บันยันตรี Concept ของ โรงแรมก็จะเป็นโรงแรมที่เน้นการ พักผ่อนเพื่อการผ่อนคลายโดยเฉพาะ	โรงแรมดุสิตธานี ลากูน่าภูเก็ต มีการ บริการในรูปแบบ Thai Garcianess Hospitality คือ การบริการแบบไทยที่ เน้นลักษณะความอ่อนน้อม ความเป็น ไทย สื่อความงามด้านตัวโครงสร้าง และ ด้านการบริการ Uniform ทุกอย่าง จะ สะท้อนออกความเป็นไทยทั้งหมด
2. ด้านแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ALQ		
2.1 สาเหตุที่ทำให้ ผู้ประกอบการตัดสินใจเข้า ร่วมโครงการ ALQ กับทาง ภาครัฐ คืออะไร	1. มีโอกาสทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น	1. สามารถสร้าง revenue ให้กับ โรงแรม 2. Structure ของโรงแรม สามารถแบ่ง บางส่วนให้เป็น ALQ ได้ 3. ธุรกิจตรงนี้ก็ยังสามารถทำเงินได้ในทาง ภูเก็ตอยู่ แล้วเราก็ยังมี Booking เข้ามา เรื่อย ๆ 4. ลักษณะ Booking ของทาง ALQ ก็ คือจะเป็น 15 วัน รวมกับอาหาร 3 มื้อ ซึ่งเป็นการการันตี revenue ให้กับตัว โรงแรม
2.2 ผลจากการเข้าร่วม โครงการ ALQ คืออะไร มี ข้อดี-ข้อเสียอย่างไร	1. ข้อดี โรงแรมสามารถได้ตัวแขกที่เขา ต้องการเข้ามาในเมืองไทยมากขึ้น โดย ก่อนช่วงเปิด Phuket sandbox ทาง โรงแรมก็จะมีแขกเข้ามาค่อนข้างเยอะ มีแขกให้ความสนใจเยอะ	1. ข้อดี สามารถ Guarantee revenue ใช้พนักงานน้อย เพียง 2 คน ในการทำ ความสะอาดห้องพัก และบริหารงาน ง่าย เพราะมีมาตรฐานและข้อกำหนด ชัดเจน 2. ข้อเสีย
	2. ข้อเสีย คือในส่วนของ Domestic หรือกลุ่มลูกค้าภายในประเทศจะมี	

ประเด็นคำถาม	บันยันตรี	ดุสิตธานี
	Perception กับโปรแกรมALQ ไม่ค่อยดีเพราะทางลูกค้าจะมองว่าถ้าเป็นโรงแรม ALQ หมายถึงต้องอยู่ร่วมปะปนกับกลุ่ม ALQ ด้วยหรือไม่	มีค่าใช้จ่ายมีสูงโดยเฉพาะส่วนของโรงพยาบาลมากกว่า เพราะว่ามันเป็น Fix cost ที่เราต้องใช้พยาบาลอยู่ในโรงแรม 24 ชม ซึ่งค่าใช้จ่ายในส่วนของพยาบาลเนี่ยค่อนข้างสูง
2.3 เกิดผลกระทบแตกต่างจากก่อนที่จะเข้าร่วม ALQ อย่างไรบ้าง	<p>1. แยกเพิ่มมากขึ้น มีอัตราการเข้าพักสูงเกือบ 80%</p> <p>2. ในส่วนของข้อเสียคือมี Cost of Operation หรือต้นทุนในการจัดการก็จะเพิ่มสูงขึ้นเพราะว่าหนึ่งคือทางโรงแรมจะต้องเสียหนึ่งห้องให้สำหรับพยาบาลในการพักในโรงแรม หรือ Nurse on site และค่าพยาบาลทั้งหลายไม่ว่าจะเป็น Swap test และค่าตัวพยาบาลในการพักในแต่ละวันค่อนข้างสูง</p> <p>3. ค่า Operation ต่าง ๆ ภายในโรงแรม เช่นค่าอาหารที่เอามาใช้ในการเสิร์ฟแขกก็จะเป็นกล่องที่ใช้แล้วทิ้ง จึงต้องใช้วัสดุที่เป็นกล่องกระดาษ ซึ่งมีต้นทุนที่สูงกว่าพลาสติก</p> <p>4.การกำจัดขยะทางโรงแรมต้องใช้บริการบริษัทกำจัดขยะติดเชื้อ เพราะว่าขยะที่อยู่ในโซน ALQ ทั้งหมด</p>	<p>1. การทำความเข้าใจกับ local community ที่ยาก เพราะเหมือนเขายังไม่เข้าใจว่า ALQ คืออะไร</p> <p>2. ช่วงแรกที่ต้องทำความเข้าใจกับทั้งตัวพนักงาน แล้วก็ local community</p>
2.4 ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการเข้าร่วมโครงการ ALQ ที่ท่านพบ มีอะไรบ้าง	<p>1.พนักงานหลายคนค่อนข้างที่จะต่อต้านเพราะมีกังวลว่าถ้าติดเชื้อใครจะดูแลครอบครัว</p> <p>2.มาตรการและมาตรฐานของโรงแรม ALQ ที่ออกโดยจากทางภาครัฐนั้น อาจจะยังไม่ถึงอีกทั้งโรงแรมบันยันตรีถือเป็นโรงแรมลำดับต้นต้นของจังหวัดภูเก็ตที่ได้รับ certified ของALQ ณ</p>	1. การทำงานของโรงแรมในส่วนของเอกชน กับลักษณะการทำงานของระบบราชการก็จะแตกต่างกัน

ประเด็นคำถาม	บันยันทรี	ดุสิตธานี
	<p>ตอนนั้นถือได้ว่ายังไม่มีความชัดเจน</p> <p>3. การทำงานร่วมกันกับโรงพยาบาลคู่สัญญาและสาธารณสุขจังหวัดอาจจะยังมีมาตรการในส่วนนี้ที่ไม่ชัดเจน แต่ปัจจุบันถือว่าค่อนข้างดีขึ้นเพราะว่าทางส่วนกลางมีการออกคู่มือในการปฏิบัติการของโรงแรมALQ ซึ่งง่ายกับทางโรงแรมที่เข้าร่วมในลำดับถัดมาที่สนใจเข้าร่วม ALQ</p>	
2.5 การเข้าร่วมโครงการ ALQ กับภาครัฐ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจโรงแรมดีขึ้นหรือไม่อย่างไร	<p>1. ในช่วงแรกทางภาครัฐเร่งให้ทางโรงแรมเปิดเป็นโรงแรม ALQ เพื่อรองรับนักท่องเที่ยว แต่ว่าเปิดมาแล้วไม่มีแขกเนื่องจากมีแพลตฟอร์มเพียงแค่ว่า 2 เทียวต่อวัน ทำให้ทางโรงแรมอาจจะไม่กล้าที่จะเปิดในส่วนของALQ มากนักเพราะว่ามีค่า Operate ที่ค่อนข้างสูงซึ่งมองว่าอาจจะไม่คุ้มทุนกับไม่กี่ Booking ที่ได้มา</p>	<p>1. เราได้แขกที่การันตี revenue เลย 14 คืน กับอาหาร 3 มื้อ</p> <p>2. บางส่วนก็ย้ายเข้ามาเช็คอินตามปกติ ซึ่งเป็นการ generate revenue เป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการหารายได้ให้โรงแรม</p>
3. ด้านกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงานของโรงแรมในระยะเวลาต่าง ๆ		
3.1 ด้านการดำเนินงาน		
- ก่อนเข้าร่วม	1.เปิดให้บริการ 3 เดือน ตามมาตรการของรัฐ	1. เปิดให้บริการ 3 เดือน (ตามมาตรการของรัฐ)
- เมื่อเข้าร่วม ALQ	<p>1.มีการ Operate อยู่ที่ 20 วิลล่าซึ่งทางโรงแรมมีทั้งหมด 217 วิลล่า</p> <p>2. occupancy rate ในช่วงนี้ค่อนข้างลดลงเพราะว่าแขกส่วนใหญ่ที่เข้ามาพักส่วนมากจะฉีดวัคซีนแล้ว</p>	<p>1. เป็น Hybrid มีทั้งรับแขกปกติ Phuket Sandbox แล้วก็รับทั้ง ALQ</p> <p>2. เดือนนี้ occupancy อยู่ที่ 40%</p> <p>3. เปิดทุกอย่างตามปกติ แต่ต้องทำดีก เป็นสัปดาห์เป็นส่วนมากขึ้น</p>
3.2 ด้านกายภาพ		
- ก่อนเข้าร่วม	1.ระบบต่างๆภายในโรงแรมไม่ว่าจะเป็นระบบน้ำระบบระบบแอร์มีการแยกกันอย่างชัดเจน	1.ช่วง 3 เดือนก็เป็นการดูแล maintenance คร่าวๆมากกว่า เพราะตอนนั้น สถานการณ์ก็ยังไม่มีการทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้นหรือไม่เกิดอะไรขึ้น

ประเด็นคำถาม	บันยันทรี	ดุสิตธานี
<p>- เมื่อเข้าร่วม ALQ</p>	<p>1.เปิดเป็นโซน เช่น ถ้าโซนไหนที่ไม่มี การให้บริการกับแขก ก็จะมีการปิดน้ำ ปิดไฟในโซนนั้นก่อน เพื่อที่จะเป็นการ ประหยัดค่าน้ำ ค่าไฟ</p> <p>2.พื้นที่ส่วนกลางก็จะเลือกเปิดไปเป็น พื้นที่พื้นที่ไป เช่น ในล็อบบี้จะไม่ สามารถปิดให้บริการได้ จะมีการเปิด บริการตามปกติ แต่ห้องอาหารไม่มีการ เปิดในช่วงระหว่างการแพร่ระบาด ทางโรงแรมจะเลือกเปิดเฉพาะ ห้องอาหารที่สามารถดำเนินการเพื่อ สร้างรายได้ เช่น ห้องอาหาร Signature ทางโรงแรมมีการเปิด ดำเนินการก่อน ห้องอาหารบริเวณ สนาม Golf ก็เปิดให้บริการอยู่</p> <p>3.โซนที่มีการปรับเป็น ALQ มีการ แยกโซนออกจากกันอย่างชัดเจน</p>	<p>1. ลักษณะการทำ ALQ ชั้น 1 ไม่ อนุญาตให้แขกเข้าพักอยู่แล้วเนื่องจาก ของเราเป็น Balcony แล้วก็ลงสวนได้ เลย</p> <p>2. ต่อเติมเพิ่มขึ้นมาก็คือ เราใช้ตึก บางส่วนซึ่งก็ยังมีเชื่อมต่อกับ Main Building ก็ขึ้น partition หลักให้ แบ่งแยกออกมาชัดเจน</p> <p>3. install เพิ่มขึ้นมาอีกอย่างหนึ่งก็คือ door sensor เพื่อแจ้งเตือน notification เวลาแขกเปิดปิดเข้าประตู มี CCTV เพิ่มเพื่อที่จะ monitor สถานการณ์</p> <p>4. ตอนแรก Apply ไปทั้ง wing เลย เนื่องจากตอนแรกกรุ๊ปแรกที่เรามา เลยเนี่ยเป็นแขกจำนวน 45 ห้อง ใช้จ่าย ทั้งหมด 5 ตึก แต่พอจำนวนแขก ตอนนี้อยู่ประมาณ 10 – 20 ห้องต่อ วัน เราก็ minimize ลงมาเหลือแค่ 2 ตึกแต่ตัว partition ยังกั้นสำหรับ 5 ตึก เพื่อในอนาคตรองรับมีกรุ๊ปใหญ่เข้ามา อีก</p> <p>5. เปลี่ยนห้องชั้นหนึ่ง เป็นห้อง operation (ห้องพัก , ห้องอาบน้ำ- แต่งตัว , ห้องทานข้าว , ห้องพยาบาล ห้อง command center)</p>
3.3 ด้านการตลาด		
<p>- ก่อนเข้าร่วม</p>	<p>1.บันยันทรีเองก็ต้องหันมามองกลุ่ม ตลาดของของคนไทยมากขึ้นราคาค่า ห้องก็จะลดลงไปด้วย เพื่อที่จะ สามารถแข่งขันกับตลาดของกลุ่ม ภายในประเทศได้</p>	<p>1. กลุ่มลูกค้าหลัก เป็นต่างชาติ จะเป็น ยุโรปเป็นหลักค่ะ</p> <p>2. ก่อนหน้านี้ กลุ่มลูกค้าจีนเราก่อนข้าง จะมีเยอะอยู่ ฐานลูกค้าจีนเราก็ก่อนอยู่</p>

ประเด็นคำถาม	บันยันตรี	ดุสิตธานี
	2.ช่องทางการขายอยู่ใน www.banyantreephuket.com, ผ่านทาง OTA และ Wholesale	
- เมื่อเข้าร่วม ALQ	<p>1.ลูกค้ากลุ่ม ALQ ก็จะเป็นกลุ่มของภายในประเทศด้วยและต่างชาติด้วย กลุ่มของคนไทยก็จะเป็นคนไทยที่เดินทางกลับมาภายในประเทศส่วนคนต่างชาติก็จะมีกลุ่มที่มาท่องเที่ยวแล้วก็เป็นคนต่างชาติที่อยู่ในเมืองไทยแล้วเราก็ต้องการที่จะกลับประเทศไทย</p> <p>2.ส่วนของการให้บริการแบบปกติก็จะมีกลุ่มที่เป็นภายในประเทศอยู่ จะเห็นได้ว่าราคาก็จะสูงขึ้น</p> <p>3.เน้นมีส่วนที่เป็นแบรนด์คอตคอม ให้ขายผ่านเว็บของโรงแรมให้มากขึ้นและเพิ่มช่องทางใน Facebook หรือว่าทาง LINE เป็นOpen chat เพื่อให้กลุ่มลูกค้าที่เป็นคนไทยสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น</p> <p>4.เน้นในส่วนของสปามากขึ้นในส่วนของห้องอาหารก็จะมีปรับเมนูให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวไทยมากขึ้น</p>	<p>1. เพิ่งมาจับตลาดไทย หลังๆ ก็ตอนที่ปิดประเทศ</p> <p>2. ตอนนี้ (ALQ) เริ่มกลับมาเป็นอเมริกา (อันดับแรก) แล้วก็ตามมาก็เป็นอังกฤษ แล้วก็ฝั่งยุโรป เยอรมัน สวิสฯ</p> <p>3. ช่องทางการขาย เรามีทั้งออนไลน์ ออฟไลน์ เอเจนท์ เราเปิดขายทุกทางค่ะ เป็นอย่างนี้ที่ทำให้เราค่อนข้างจะ success ในส่วนนี้</p> <p>3. ลดราคาห้องพักลง</p>
3.4 ด้านการเงิน		
- ก่อนเข้าร่วม	-	-
- เมื่อเข้าร่วม ALQ	<p>1.ค่าดำเนินการในช่วงแรกจะมีค่าดำเนินการในด้านการปรับปรุงสถานที่ค่อนข้างเยอะเพราะทางโรงแรมต้องทำห้องขยะห้องใหม่เพื่อรองรับในส่วนของ ALQ เองโดยเฉพาะ</p> <p>2.ค่า Operation ของพนักงานที่จะต้องเข้าหาแขกในส่วนของ ALQ จะ</p>	<p>1. ALQ มีเพิ่มเข้ามา ก็ เรื่องของโครงสร้าง partition แล้วก็เรื่องขยะ เรื่องผ้าที่จะต้องจ้างแยกต่างหาก</p> <p>2. ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มเข้ามา ค่า PPE ค่าถุงมือ มีชุด cover มีหมวก</p>

ประเด็นคำถาม	บันยันทรี	ดุสิตธานี
	<p>มีค่าชุดPPEที่ใช้แล้วทิ้งซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างเยอะ</p> <p>3.อุปกรณ์ที่ใช้ภายในห้อง ของแขก เพราะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดการควบคุมโรคซึ่งทางสาธารณสุขแนะนำมาว่าอะไรก็ตามที่อยู่ในห้องแขก หลังจากที่มี check-out อุปกรณ์เครื่องใช้บางอย่างต้องทิ้งทั้งหมด</p> <p>4. package ราคาห้องพัก ALQ นั้น ทาง Sales and Marketing ได้มีการวางแผนไว้ก่อนแล้วว่าจะต้องมีค่าใช้จ่ายอะไรบ้างเพียงแต่ในช่วงแรกๆอาจจะมีการคิดค่าใช้จ่ายในบางส่วนไม่ครบ</p>	
3.5 บริหารทรัพยากรมนุษย์		
- ก่อนเข้าร่วม	1.พนักงานในกลุ่มที่ดูแล ALQ เองจะได้รับเงินเดือนเต็มบวกกับ Benefit อีกนิดหน่อยเพื่อช่วยดึงดูดพนักงานที่อยากเข้ามาทำงานในส่วนนี้จริงๆ	1. ให้พนักงานโรงแรม เข้า train กับโรงพยาบาล เพื่อทำความเข้าใจ 2. ตอนโรงแรมปิด ต้องมีการหยุดจ่ายเงินเดือน
- เมื่อเข้าร่วม ALQ	1.มีทีม ALQ ซึ่งแยกจากทีม Operation หลักเลยโดยเป็นพนักงานจากทีม Operation หลักมาปรับเป็น ALQ	1. ใช้พนักงานที่เรามีอยู่แล้ว ไม่ได้จ้างเพิ่ม 2. brief พนักงานไว้เป็น ALQ แค่ 2 คนไว้สำหรับทำห้อง 3. เราใช้เป็นอาสาสมัคร พนักงานพนักงานที่ทำกับเราก็เป็นสมัครใจ 4. จ่ายเงินเดือน 100%
4. มาตรการและนโยบายที่เกี่ยวข้อง		
4.1 จากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ผู้ประกอบการโรงแรมมีข้อคิดเห็นต่อมาตรการ ALQ อย่างไร	1.การประสานงานของภาครัฐและ อาจจะต้องมีการปรับจูน Mindset กันใหม่เพราะในแต่ละส่วนก็จะมี Mindset ที่แตกต่างกันออกไปไม่เหมือนกันเลยทำให้ลักษณะของการมาทำงานร่วมกันจะมองกันคนละอย่าง	1. แยก ALQ ที่รับมาหลายๆคน ผ่านวัคซีนมาหมดแล้ว แต่ว่าแค่นั้นไม่ได้อยู่ใน list ของรัฐบาลไทย ซึ่งเป็นอีกเรื่องนึง ที่เป็นส่วนของรัฐบาลที่ต้อง Work out 2. พยาบาลที่เรามองว่ามันไม่ได้มีอะไรชัดเจน ว่ามันทำไมจะต้องมีพยาบาลอยู่

ประเด็นคำถาม	บันยันทรี	ดุสิตธานี
	<p>2.การให้เปิดเผยข้อมูลของบางหน่วยงานที่ไม่ครบถ้วนและไม่ละเอียดก็ทำให้ทางโรงแรมไม่สามารถวางแผน marketing strategy ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.ทางโรงแรมไม่สามารถดึงแขกเข้ามาได้เยอะตามที่ได้รับข้อมูลมาจากทางภาครัฐ ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มองว่ามันไม่คุ้มทุนที่จะเปิดให้บริการ</p>	<p>ในโรงแรม แต่ด้วย fix cost ของพยาบาลค่อนข้างสูง แล้วโรงแรมก็ไม่ได้เห็นความแตกต่างระหว่างมี กับไม่มีพยาบาล in-house</p>
<p>4.2 จากเหตุการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการโรงแรมมีข้อคิดเห็นต่อนโยบายและมาตรการอื่น ๆ จากภาครัฐอย่างไร (ปรับปรุง/แก้ไข/เพิ่มเติม) เช่น เราเที่ยวด้วยกัน , Phuket Sandbox , SHA+ เป็นต้น</p>	<p>1.มาตรการเราเที่ยวด้วยกัน ไทยเที่ยวไทยเมื่อเริ่มมีโครงการก็เริ่มมีแขกเข้ามาเที่ยวค่อนข้างเยอะโรงแรมก็จะได้ประโยชน์ในตรงนี้ ทุกๆโรงแรมมีการปรับลดราคาเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยว</p> <p>2. Sandbox มองว่าเริ่มมีระบบระเบียบมากขึ้นและดีขึ้นเรื่อยๆซึ่งต้องขอบคุณทาง PTA Phuket Tourist Assosiation กับทาง THA สมาคมโรงแรมไทย ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนและผลักดันในส่วนนี้</p>	<p>1. sandbox ค่อนข้างจะโอเค ช่วยเพิ่ม opportunity ให้มากขึ้นสำหรับตัว area อื่น (สมุย กระบี่) และเปิดโอกาสให้คนที่ฉีดวัคซีน ที่ผ่านการรองรับของรัฐบาล ได้เข้ามาในประเทศโดยไม่ต้องกักตัว</p> <p>2. SHA Plus ค่อนข้างจะเข้าช้อนเพราะทางโรงแรม submit ใน ALQ อยู่แล้ว SHA Plus ที่เพิ่มมาก็คือแค่พนักงานที่ต้องฉีดวัคซีนให้ครบเกิน 70% ซึ่งมันก็เป็นแค่การ update ส่วนของวัคซีนเพิ่มขึ้น (จาก SHA)</p> <p>3. เราเที่ยวด้วยกัน ตลาดไทย เป็นแค่ market เดียวที่มีอยู่ตอนนั้น ทุกโรงแรมแย่งกัน แต่พอมันเริ่มเปิดให้ต่างประเทศหรือ sandbox มาขึ้นตรงนั้นเราก็มีกลุ่มลูกค้าหลายๆกลุ่มมากขึ้นที่มันเปิดโอกาสให้เราสร้าง business ได้มากกว่า</p>
5. ด้านแนวโน้มในอนาคต		
<p>5.1 หากเกิดเหตุการณ์ในรูปแบบเดิมขึ้นอีกครั้งในอนาคต ผู้ประกอบการโรงแรมจะมีแนวทางหรือกลยุทธ์ในการรับมืออย่างไร</p>	<p>1.มาตรการที่ดูแลเกี่ยวกับเรื่องสุขอนามัยของโรงแรม จะมีความเข้มข้นมากขึ้นกว่าเดิมแต่อาจจะไม่ถึงขนาดกับช่วงของการแพร่ระบาดเยอะๆแต่มาตรการต่างๆของโรงแรมที่ทางภาครัฐมีออกมาอย่าง เช่น ใน</p>	<p>1. สถานการณ์วัคซีนที่ดีขึ้นบวกกับภูเก็ตค่อนข้างจะโชคดีที่ตอนนี้พนักงานเกือบทุกคนได้ booster เข็มสาม แล้วก็เพิ่มสร้างความมั่นใจตรงนั้นได้มากขึ้น</p> <p>2. sandbox มัน mock up ไปต่อได้มันก็น่าจะดี</p>

ประเด็นคำถาม	บันยันทรี	ดุสิตธานี
	<p>เครือของบันยันทรีเองก็จะมี มาตรการของแบรนด์เลยเราเรียกว่า Safe sanctuary ในส่วนนี้คิดว่ายังต้องมีการดำเนินการอยู่เรื่อยๆจะเป็น การป้องกันไม่ให้เกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสกลับมาอีกรอบ</p>	<p>3. เราผ่านการ train เราผ่านการดูแล แล้วทุกคนก็ค่อนข้างจะให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน</p>
<p>5.2 จากเหตุการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการมองเห็น โอกาสหรือแนวทางในการ ดำเนินธุรกิจในอนาคต อย่างไร</p>	<p>1.โรงแรมมีตัว productใหม่ที่มี concept ในแนวของ Well Being ซึ่งเป็นในเชิงของสุขภาพโดยนอกจาก การเข้าพักแล้วสามารถปรึกษาปัญหาสุขภาพมีการดูแลในส่วนของ Well Being เพิ่มเข้ามามากขึ้น</p> <p>2.ในส่วนของรูปแบบการขายถ้าเป็น ตลาดของต่างประเทศก็จะกลับไปใช้ใน รูปแบบเดิมโดยเป็น Wholesale และ OTA ต่างๆ</p>	<p>1. เน้นไปทาง wellness และ sustainability มากขึ้น เพราะระยะยาว แล้วมันสนับสนุนทั้งในภาครัฐกิจและใน ภาคของชุมชน</p>

สรุปบทสัมภาษณ์
ของโรงแรมบริหารอิสระ

ประเด็นคำถาม	เมธาดี	ศรีพันวา
1. ข้อมูลทั่วไป		
1.1 ที่ตั้ง	โรงแรมเมธาดีรีสอร์ทแอนด์วิลล่า 66 ถ.กะตะ ต.กะรน อ.เมืองภูเก็ต จ. ภูเก็ต 83100	ถนน ศักดิ์เดช ตำบลวิชิต อำเภอ เมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต
1.2 ระดับการให้บริการ	5 ดาว	5 ดาว
1.3 แนวคิดและวิสัยทัศน์ ของโรงแรม พอสั่งเซป	เป็นโรงแรมบริการด้านห้องพักและ อาหารเครื่องดื่ม เน้นกลุ่มลูกค้าที่เข้า พักแบบครอบครัวเป็นหลัก และ บริการลูกค้าในกลุ่มทุกสัญชาติ ทั้งชาว ไทยและต่างประเทศ	โรงแรมรูปแบบ Pool villa สไตล์ Tropical โดย บริษัท ซาญอิสสระ เรสซิ เดนซ์ จำกัด
2. ด้านแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ALQ		
2.1 สาเหตุที่ทำให้ ผู้ประกอบการตัดสินใจเข้า ร่วมโครงการ ALQ กับทาง ภาครัฐ คืออะไร	1. สนับสนุนแนวทางของภาครัฐ 2. เป็นทางออกของธุรกิจในช่วงพบ การแพร่ระบาด โดยเปิดรับ นักท่องเที่ยว ALQ	1. เห็นโอกาสทางธุรกิจจากแขก ALQ 2. สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น (กลุ่มที่ไม่เข้าชาย Sandbox) 3. เป็น Villa Quarantine มาก่อน ทำ ให้ได้รับความเชื่อมั่นจากนักท่องเที่ยว และหน่วยงานราชการ ในเข้าร่วม ALQ
2.2 ผลจากการเข้าร่วม โครงการ ALQ คืออะไร มี ข้อดี-ข้อเสียอย่างไร	1. ข้อดี – สามารถดำเนินการร่วมกับ ภาครัฐ เพื่อ เป็นโรงแรมต้นแบบ ALQ	ข้อดี 1. เพิ่มโอกาสในการขยายกลุ่มลูกค้า ประเภท Long stay (14 คืน) และกลุ่ม ที่มีกำลังในการซื้อสูง 2. ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของภูเก็ต
	1. ข้อเสีย - อุปสรรคด้านข้อกำหนดที่ไม่ชัดเจน - การทำความเข้าใจระหว่างชุมชนต่อ โรงแรม	ข้อเสีย 1. ต้นทุนสูง (ค่าดำเนินการตาม มาตรการ ALQ)

ประเด็นคำถาม	เมธาดี	ศรียัพินวา
		<p>2. . สร้างขยะ เพราะตลอดระยะเวลาที่เข้าพัก ต้องใช้วัสดุใช้แล้วทิ้ง ขยะค่อนข้างเยอะ แล้วขยะที่มีอยู่จะเป็นขยะติดเชื้อทั้งหมด</p> <p>3. ประสานงานและทำงานร่วมกับหน่วยงานที่หลากหลาย (โรงพยาบาล , สสจ.,ผู้ว่าราชการจังหวัด,ตำรวจท้องที่ , เทศบาล,ชุมชน,ทหารเรือ,Aquarium)</p> <p>4. มีระเบียบและข้อบังคับที่เคร่งครัด</p>
2.3 เกิดผลกระทบแตกต่างจากก่อนที่จะเข้าร่วม ALQ อย่างไรบ้าง	<p>1. ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอุปกรณ์สูงมาก</p> <p>2. ผลกำไรเกือบเท่าทุนหรือขาดทุนในปีแรก</p>	<p>1.ถ้าเป็นผลกระทบทางด้านสังคมเนื่องจากว่าตอนนั้นที่เราทำ villa quarantine แล้วสำเร็จนะะ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในส่วนของนักท่องเที่ยวที่มา พนักงานไม่มีใครที่ติดเชื้อเลยด้วย จึงทำให้พอเราทำโครงการ ALQ เนี่ย ทุกหน่วยงานที่เราเคย deal ไว้ตั้งแต่เริ่มต้น ค่อนข้างเปิดทางให้ดำเนินการต่อไปค่ะ ส่วนด้านเศรษฐกิจ เรากียังไม่ได้มองว่าเป็นรายได้อันดับหนึ่งของโรงแรม เพราะรายได้อันดับหนึ่งตอนนี้ น่าจะเป็น Phuket sandbox มากกว่า แต่ว่าอันนี้เป็น เขาเรียกว่ารายได้อีกช่องทางหนึ่งค่ะ</p>
2.4 ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการเข้าร่วมโครงการ ALQ ที่ท่านพบ มีอะไรบ้าง	<p>1. พนักงานเกิดความหวาดกลัวเนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติของโควิด-19 และการเข้าร่วม ALQ</p> <p>2. แนวทางที่ชัดเจนของข้อกำหนดของภาครัฐ</p> <p>3. การทำความเข้าใจระหว่างโรงแรม ALQ และชาวบ้านในชุมชน</p>	<p>1. ด้านบุคลากร ที่รู้สึกกังวลเกี่ยวกับเรื่องของการแพร่ระบาดของโควิด-19</p>
2.5 การเข้าร่วมโครงการ ALQ กับภาครัฐ มีส่วนช่วย	<p>1.ยังไม่ปรากฏผลทางธุรกิจว่ามีส่วนช่วยให้โรงแรมดีขึ้น ส่วนตัวยังคิดว่าสมมาตรหรือเท่าทุนเดิม</p>	<p>1. ดีขึ้นแต่ Sandbox ดีที่สุด เนื่องจาก ALQ เป็น Phase แรก ที่รองรับนักท่องเที่ยวทุกประเภท แต่ปัจจุบัน</p>

ประเด็นคำถาม	เมธาดี	ศรีพันวา
ให้ธุรกิจโรงแรมดีขึ้นหรือไม่อย่างไร	<p>2. สามารถช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินกิจการต่อเนื่องไปได้ตลอดระยะเวลาเริ่ม COVID-19 โดยไม่ต้องปิดตัวหรือปิดกิจการไปชั่วคราวเหมือนโรงแรมส่วนใหญ่</p> <p>3.สามารถช่วยในด้านข้อมูลข่าวสารเพื่อผสมผสานกับส่วนของ Sandbox ได้มากที่สุดทีเดียว ถือได้ว่า ALQ เป็นแม่แบบของ Sandbox ในประเด็นที่เป็นปัญหาของกลุ่ม Sandbox ที่เกิดปัญหา ทางโรงแรมก็สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็ว</p>	<p>แทบจะไม่มีนักท่องเที่ยว ALQ มีแต่ Sandbox คือ กลุ่มได้รับวัคซีนที่รัฐบาลไทยรองรับ</p> <p>2. ALQ ถือเป็นการเพิ่มรายได้อีกหนึ่งช่องทาง</p>
3. ด้านกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงานของโรงแรมในระยะเวลาต่าง ๆ		
3.1 ด้านการดำเนินงาน		
- ก่อนเข้าร่วม	<p>1.โรงแรมดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นมีโควิดครั้งแรกในเมืองไทยเลย ก็ดำเนินกิจการตลอด โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบไปเรื่อยๆ ก็คือ ทั้งคนละครึ่ง ทั้งส่งเสริมคนไทย</p> <p>2.ทางโรงแรมยังเปิดให้บริการอยู่ตลอด ไม่มีการดำเนินการปิดกิจการหรือปิดชั่วคราว มีการเปิดรับรองลูกค้า เริ่มต้นโควิดช่วง 2562</p> <p>3.เริ่มต้นการเปลี่ยนแผนเป็นเน้นการตลาดภายในประเทศ หลังจากนั้นก็ทำการเซ็นสัญญากับทางโรงพยาบาลคู่สัญญาเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นโรงแรม ALQ</p> <p>4.เปิดดำเนินการปกติตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน โดยมี ALQ Booking แรกคือ พฤศจิกายน 2563</p> <p>5.ก่อนหน้านี้จะมีแผนดำเนินการเตรียม ALQ เป็นเวลา 6 เดือน</p>	<p>1.มีปิดโรงแรม แล้วก็เปิดช่วงที่ส่งเสริม campaign เราเที่ยวด้วยกัน โรงแรมของเราเนี่ยเป็นหนึ่งในโรงแรมที่ลูกค้าจอง สามารถพูดได้เลยว่าเป็นอันดับ 1 ใน 3 มี occupancy ของเรา 90 – 100%</p>

ประเด็นคำถาม	เมธาดี	ศรียัพินวา
	<p>6.ภาครัฐที่สั่งให้โรงแรมในจังหวัดภูเก็ตปิดชั่วคราว 3 เดือน อันนั้นเราก็ยังเปิดรับอยู่ แต่ไม่ได้ให้บริการต่อเนื่องมาโดยตลอด</p> <p>7.ใช้เวลาเตรียมงานมาโดยตลอด และมี booking แรกของลูกค้าชาวต่างชาติคือวันที่ 28 พฤศจิกายน 2563 และทำต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน</p>	
<p>- เมื่อเข้าร่วม ALQ</p>	<p>1. แบ่งห้องเป็น 5-10 % ของห้องพักทั้งหมดทั้งหมด โรงแรมมี 70 ห้อง ก็จะเป็น ALQ 8 ห้อง</p> <p>2.แบ่งเป็นโซนและแยกเป็นตึกชัดเจน มีรั้วรอบขอบชิดชัดเจน</p> <p>3.ตึกหลักและตัววิลล่าประมาณ 5 ห้อง ตัวตึกประมาณ 8 ห้อง</p> <p>4. ALQ จะรันตัว occupancy rate อยู่ที่ 5 ห้องต่อวันจะไม่เกิน 5-10% ของลูกค้าทั้งหมด</p>	<p>1. เปิดให้บริการแบบ Hybrid (เป็น ALQ 11 ยูนิท จาก 98 ยูนิท)</p> <p>2. เราเที่ยวด้วยกัน ได้รับความนิยมนมาก</p> <p>3. ททยอยเปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน เช่น ร้านอาหาร</p> <p>4. ปิดสระว่ายน้ำส่วนกลาง</p>
3.2 ด้านกายภาพ		
<p>- ก่อนเข้าร่วม</p>	<p>1. เตรียมแผนงานและสถานที่เพื่อเป็น ALQ 6 เดือน</p> <p>2. โครงสร้างและงานระบบสอดคล้องกับมาตรฐาน ALQ</p>	<p>1. มีการปรับปรุงและซ่อมแซมอาคารจากพนักงานจิตอาสา</p> <p>2. ระบบน้ำและระบบปรับอากาศสอดคล้องกับมาตรฐาน ALQ</p>
<p>- เมื่อเข้าร่วม ALQ</p>	<p>1.ด้านสาธารณสุข มีการเปลี่ยนแปลงตามแผน ให้เข้าตามระบบโรงแรม ALQ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ห้องพัก จากห้องพักธรรมดา ก็มีการเปลี่ยนให้เป็นไปตามระบบมาตรฐานของโรงแรม ALQ</p> <p>2. ด้านความปลอดภัยนั้นเป็นหลักเลยในเรื่องของกล้องวงจรปิด CCTV ก็มีการเพิ่งแจ้งจากทางภาครัฐเพื่อเป็นการ Monitor ทั้งแขกและพนักงาน</p>	<p>1. ปฏิบัติตามมาตรฐานของ ALQ เช่น ห้องพักมีการห่อด้วยพลาสติกบนเบาะโซฟาและอุปกรณ์ภายในห้อง เพื่อลดการแพร่เชื้อ</p> <p>2. ตรวจสอบระบบน้ำ ที่ต้องผ่านการบำบัดก่อนไหลเข้าสู่ชุมชน</p> <p>3. ใช้ 1 วิลล่า เป็นห้องพักสำหรับพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับ ALQ รวมถึงพยาบาลประจำ (In-house)</p> <p>4. แยกพื้นที่ ALQ ออกจากพื้นที่บริการปกติอย่างชัดเจน</p>

ประเด็นคำถาม	เมธาดี	ศรียัพพา
3.3 ด้านการตลาด		
- ก่อนเข้าร่วม	<p>1. กลุ่มลูกค้าเดิมที่เป็นชาวจีน ยุโรป สแกนดิเนเวีย</p> <p>2. ในช่วงนี้ก็จะต้องมีการบริการลูกค้าที่หลากหลายขึ้น เนื่องจากจีนยังไม่สามารถเดินทางเข้ามาได้ ก็จะมีการบริการที่หลากหลายขึ้น บริการกลุ่มที่ฉิวคัพชั่นแล้วหรือไปตามมาร์เก็ต</p>	<p>1. เดิมกลุ่มลูกค้าหลักเป็นชาวไทย จีน อเมริกา และปรับเปลี่ยนไปตามกระแส</p> <p>2. เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (ชาวไทย ยุโรป)</p> <p>3. เข้าร่วมโครงการ เราเที่ยวด้วยกัน ที่รองรับกลุ่มลูกค้าชาวไทย (อัตราการเข้าพักอยู่ที่ประมาณร้อยละ 90 – 100)</p>
- เมื่อเข้าร่วม ALQ	<p>1. แผนการตลาดก็จะยื่นพื้นเป็น ALQ</p> <p>2. ในส่วนราคาห้องพักก็มีการเปลี่ยนไปตามกลุ่มลูกค้า โดยเป็นกลุ่มคนไทยก็จะลดลงถึง 30-50 %</p> <p>3. โรงแรมก็มีการเอาอลุ่มของจำนวนลูกค้าให้มากขึ้นเพื่อที่จะให้ใช้บริการในด้านอื่นๆ เช่น อาหาร สปา แอควิตีตี้อื่นๆ ภายในโรงแรมมากกว่าที่จะไปเน้นห้องพักและอาหารเช้ามากกว่าไปเน้นราคา เราจะให้ลูกค้าไปใช้บริการส่วนอื่นๆ มากกว่าที่จะเน้นราคาในส่วนห้องพักอย่างเดียว</p> <p>4. ช่องทางการขายเน้นออนไลน์ 80 % เนื่องจากลูกค้าต่างชาติยังไม่สามารถเข้ามาได้ ตัวกลุ่มลูกค้าที่เป็น ALQ หรือแซนด์บ็อก ทางโรงแรมใช้ออนไลน์เอเจนท์เป็นส่วนใหญ่และเว็บไซต์ของโรงแรม เพราะฉะนั้นดิจิทัลพวกอีคอมเมิร์ซหรือด้านออนไลน์เอเจนจะเป็น 80 % ของทั้งหมดที่มีตอนนี้ และลูกค้าเก่าๆอาจจะมีบ้าง 5-10 %</p> <p>5. จุดขายของสปาโปรโมชั่น แพคเกจ มูนบอร์ด ลูกค้ามาอาจจะได้รับจากโปรโมชั่นเดิม อาหารลดครึ่งราคาหรือการโปรโมชั่นการขายช่องทางทัวร์รอบ</p>	<p>1. เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (ยุโรป, Sandbox และ Returning guest)</p> <p>2. ทำโปรโมชั่นเพื่อเพิ่มยอดขาย (Voucher แบบ flexible)</p> <p>3. ช่องทางการขายเน้นออนไลน์ (website) และ Direct booking</p> <p>4. ลดราคา</p>

ประเด็นคำถาม	เมธาดี	ศรีพันวา
	ภูเก็ตหรือแคว้นที่วีดีด้านคักกิงคลาส หรือการใช้ยิมหรือโยคะ	
3.4 ด้านการเงิน		
- ก่อนเข้าร่วม	1.ลดค่าใช้จ่ายหลักอื่นๆ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าประปา แต่โดย fixed cost ก็ลดลงตามปริมาณลูกค้า 2.ค่า base cost ของพนักงานไม่ได้มี การลดลงอะไรมาก ก็ยังคงเป็น ค่าใช้จ่ายเดิม (เงินเดือนพนักงาน)	1. ค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์และการบริการ ตามมาตรฐาน Villa Quarantine โดยเฉพาะอุปกรณ์ standard PPE
- เมื่อเข้าร่วม ALQ	1. สั่งซื้ออุปกรณ์ ลงทุนเบื้องต้น รวม ไปถึงบริการเซอร์วิสเบื้องต้นให้ถูกตาม หลักของ ALQ	1. ต้นทุนคงที่ พวก Fixed cost จะ เพิ่มขึ้นตามมาตรฐาน ALQ 2. ค่าพยาบาลประจำโรงแรม 3. ค่าสาธารณูปการที่สูงขึ้น สำหรับแขก ALQ ที่เข้าพัก ใช้งานในห้องตลอด 24 ชั่วโมง
3.5 บริหารทรัพยากรมนุษย์		
- ก่อนเข้าร่วม	1. จัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกับ พนักงานเกี่ยวกับมาตรฐาน ALQ อย่างต่อเนื่อง 2 รอบรอบ โดย พนักงาน 80% จะได้รับการอบรมให้ ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานโรงแรม ALQ ก่อนที่จะเปิดให้บริการ 2. ทางโรงแรมไม่มีการปรับลด พนักงาน แต่จะมีการปรับไม่มีให้ใน ส่วนของ service charge แต่ เงินเดือนพนักงานก็ยังจ่ายเป็น ค่าบริการตามปกติ (ผู้บริหารนำเอาผล กำไรในช่วงก่อนหน้านี้มาใช้ในช่วง วิกฤตที่ผ่านมาให้กับพนักงาน)	1. อบรมพนักงาน สร้างความรู้เข้าใจ ในเรื่องโควิด-19 การเข้าร่วม ALQ และ Sandbox
- เมื่อเข้าร่วม ALQ	1. เน้นพนักงานในส่วนของ back office มากกว่า แต่ส่วนพนักงานที่ เป็นกลุ่มสัมผัสเสี่ยงจะใช้ในจำนวน 2- 5 % ของจำนวนพนักงานที่มี ตอน นั้นยังไม่ได้รับวัคซีน	1. พนักงานรับวัคซีน 2 เข็ม 70% และ โรงแรมได้รับมาตรฐาน SHA+ 2. ไม่จ้างพนักงานเพิ่ม แต่จะ ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง Operation เดิม มาดูแล ALQ

ประเด็นคำถาม	เมธาดี	ศรียพันธ์
	2.พนักงานอื่นๆส่วนใหญ่จะเป็นBack office ฝ่ายครีเอทีฟหรือพนักงานแม่บ้าน ก็จะมีการแยกโซนชัดเจน 3.พนักงานที่เข้าสัมผัสโดยตรงจะต้องอยู่ในพื้นที่จำกัด จะต้องอยู่ร่วมกับแขก ไม่สามารถจะใช้ชีวิตเหมือนพนักงานทั่วไป ต้องเข้ามา Quarantine ร่วมกัน ในพื้นที่จำกัดของโรงแรมเหมือนกัน แยกพท.ชัดเจนกับพนักงานที่ให้บริการทั่วไป	3. พนักงาน ALQ ได้รับสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมและโรงแรมทำประกันโควิด-19 ให้กับพนักงานทุกคน
4. มาตรการและนโยบายที่เกี่ยวข้อง		
4.1 จากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ผู้ประกอบการโรงแรมมีข้อคิดเห็นต่อมาตรการ ALQ อย่างไร	1.ยังคงมีการดำเนินการแนวทางเป็นคววคูไปกับทาง ALQ และ Phuket Sandbox 2.รัฐสามารถประสานงานและควบคุมสถานการณ์ได้ดีขึ้น	1. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่สูง เช่น ค่าจ้างพยาบาลประจำโรงแรม 2. ปัญหาในการประสานงานและทำงานร่วมกันกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ
4.2 จากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ผู้ประกอบการโรงแรมมีข้อคิดเห็นต่อนโยบายและมาตรการอื่น ๆ จากภาครัฐอย่างไร (ปรับปรุง/แก้ไข/เพิ่มเติม) เช่น เราเที่ยวด้วยกัน , Phuket Sandbox , SHA+ เป็นต้น	1. ปัจจุบัน ALQ และ Phuket Sandbox ยังคงต้องการนโยบายที่ชัดเจนในแนวทางปฏิบัติจากภาครัฐและส่วนกลาง 2. ต้องการให้มีหน่วยงานรัฐส่งเสริมการให้ข้อมูลสื่อที่ชัดเจนต่อนักท่องเที่ยวให้เพิ่มขึ้นในข้อปฏิบัติที่ถูกต้องและชัดเจน	1. Sandbox ประสบความสำเร็จ มีนักท่องเที่ยวเข้าพักโครงการนี้เป็นจำนวนมาก 2. เราเที่ยวด้วยกัน ที่รองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวไทย ทำให้โรงแรมมี Occupancy rate ที่สูง
5. ด้านแนวโน้มในอนาคต		
5.1 หากเกิดเหตุการณ์ในรูปแบบเดิมขึ้นอีกครั้งในอนาคต ผู้ประกอบการโรงแรมจะมีแนวทางหรือกลยุทธ์ในการรับมืออย่างไร	1.ไม่มีความกังวลในรูปแบบเดิม เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารทุกรูปแบบในการบริการ 2.มีกลุ่มลูกค้าฐานเดิมที่รองรับส่วนต้นทุนแล้ว	1. เตรียมตัวเป็น Hospitel คือ โรงแรมทำสัญญาร่วมกับโรงพยาบาลเพื่อเป็นจุดพักคอยสำหรับผู้ป่วยติดเชื้อ 2. รองรับแขกที่ติดเชื้อต่อเนื่องจาก ALQ เข้าสู่ Hospitel
5.2 จากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ผู้ประกอบการมองเห็น	1. มองเห็นโอกาสการดำเนินธุรกิจทางสื่อ Electronic	1. กลับมาให้ความสนใจกลุ่มลูกค้าชาวไทยมากขึ้น (กลุ่มลูกค้าเดิม อายุประมาณ 35-48 ปี)

ประเด็นคำถาม	เมธาดี	ศรีพินา
โอกาสหรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคตอย่างไร	2. การปรับเปลี่ยนรูปแบบเน้นสื่อ Online มากขึ้น การขายที่รวดเร็วผ่านช่องทาง Online	2. ปรับรูปแบบการขายตามกระแสโลก คือ จองและจ่ายผ่านระบบ Crypto Currency สามารถโอนเงินหรือชำระเงินได้สะดวกแม้อยู่ต่างประเทศ 3. แนวทางการดำเนินธุรกิจรูปแบบเดิม (Spot hotel ที่รองรับการทำกิจกรรม Party และผู้ที่รักในความเป็นส่วนตัว)

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ต ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำโดย นางสาว มารีชา กุลพัฒนโสภณ นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ สาขาการ พัฒนา ที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ต ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19

ทั้งนี้ขอสถิตขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาให้สัมภาษณ์ของท่านในครั้งนี้

ข้อมูลเบื้องต้นผู้วิจัย

ผู้วิจัย

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

นางสาว มารีชา กุลพัฒนโสภณ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

- 1) เพื่อศึกษาลักษณะทางกายภาพของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ Alternative Local Quarantine (ALQ) ในจังหวัดภูเก็ต
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ Alternative Local Quarantine (ALQ) ของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต
- 3) เพื่อศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการโรงแรมเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อรองรับการเป็น Alternative Local Quarantine (ALQ)
- 4) เพื่อศึกษาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งข้อดี-ข้อเสีย จากการเข้าร่วมโครงการ Alternative Local Quarantine (ALQ)

วัตถุประสงค์การสัมภาษณ์

การศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ต ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19

เบอร์ติดต่อผู้วิจัย

083-1753035

ข้อมูลเบื้องต้นผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

วันที่ให้สัมภาษณ์

ช่วงเวลาการให้สัมภาษณ์

คำถามเกี่ยวกับหน่วยงานหรือสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการท่องเที่ยวในสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19

1. สมาคมหรือชมรม ASQ Club Thailand มีบทบาทหน้าที่สำคัญอย่างไรต่อผู้ประกอบการที่พักนักท่องเที่ยวและธุรกิจการท่องเที่ยว ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 เช่น การเสนอมาตรการต่าง ๆ ให้กับภาครัฐฯ และการขอความร่วมมือในด้านต่าง ๆ จากภาคเอกชนอย่างไร

.....

.....

.....

2. นโยบายหรือแผนในการรับมือของ สมาคมหรือชมรม ASQ Club Thailand ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ในช่วงเวลาต่าง ๆ

.....

.....

.....

คำถามเกี่ยวกับผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดไวรัส COVID-19

3. จากสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ผู้เชี่ยวชาญคิดว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตอย่างไร มีความแตกต่างจากกรุงเทพมหานครและภูมิภาคอื่น ๆ อย่างไรบ้าง จังหวัดภูเก็ต

.....

.....

.....

กรุงเทพมหานคร

.....

.....

.....

ภูมิภาคอื่น ๆ

.....

.....

 4. ผู้เชี่ยวชาญคิดว่า วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID – 19 ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ
 โรงแรมในแต่ละประเภทอย่างไร
 โรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain system)

.....

 โรงแรมในระบบอิสระ (Independent system)

.....

 5. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ในปัจจุบัน ผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะต่อ
 ผู้ประกอบการโรงแรม ในด้านกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจอย่างไรทั้งใน จังหวัด ภูเก็ต กรุงเทพฯ และ
 ภูมิภาคอื่น
 จังหวัดภูเก็ต

.....

 กรุงเทพมหานคร

.....

 ภูมิภาคอื่น ๆ

.....

คำถามเกี่ยวกับมาตรการของภาครัฐที่ใช้ในการกระตุ้นการท่องเที่ยว

6. ทางผู้ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไรต่อมาตรการต่าง ๆ ที่รัฐบาลนำมาใช้เพื่อแก้ไข
 ปัญหา สถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ต่อธุรกิจโรงแรม เช่น State Quarantine , Local
 Quarantine, Alternative State Quarantine , Alternative Local Quarantine และคิดว่ามาตรการ
 เหล่านี้มีประสิทธิภาพในการช่วยเหลือผู้ประกอบการโรงแรมในการรับมือกับวิกฤตในครั้งนี้ได้ดีมากน้อย
 เพียงใด

2. ระดับราคาห้องพัก



No.	Hotel Name	9/8/2021	16/9/2021	23/9/2021	30/9/2021	6/9/2021	13/9/2021	20/9/2021	27/9/2021	4/10/2021	11/10/2021	18/10/2021	25/10/2021	1/11/2021	8/11/2021	15/11/2021	22/11/2021	29/11/2021	6/12/2021	13/12/2021	20/12/2021	27/12/2021		
1*	Amarante Phuket Suites & Villas	8,024	8,024	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	7,649	24,498	
2	Amulet GRACELAND Resort & Spa	1,256	754	754	766	1,367	1,131	993	999	999	863	1,228	1,128	2,742	1,991	1,508	1,264	1,271	1,185	1,305	2,999	2,999	2,786	
3	Meadow Resort & Villas	7,414	7,414	7,414	7,414	7,414	5,910	8,846	8,846	7,077	8,846	7,077	7,077	8,846	7,077	7,511	9,292	10,542	8,742	7,643	9,292	9,066	18,604	
4*	Banyan Tree Phuket																							8,064
5	Lavana Holiday Club Phuket Resort																							2,395
6	The Serein Resort and Pool Villas	988	1,277	1,227	999	1,139	1,296	1,163	1,219	1,039	1,269	1,270	1,280	1,999	1,999	1,112	1,098	1,118	1,216	1,319	1,732	1,732	1,462	
7	Nai Yang Beach Resort & Spa	6,372	6,534	7,846	7,999	7,797	7,999	7,887	7,999	7,943	7,999	7,999	8,628	7,999	7,999	9,715	9,650	8,999	9,796	9,796	9,910	9,910	8,738	
8**	The Lileco Phuket Well Being Detox Center	1,688	1,800	1,798	1,798	1,798	1,798	1,798	1,798	1,798	1,800	1,619	1,998	2,498	2,498	2,466	4,620	4,620	3,054	2,978	4,996	4,996	6,551	
9	Dust Theft Laguna Phuket Hotel																							1,255
10	Andalés Resort & Spa																							1,255
11	The Gig Hotel																							1,826
12	Sleep with me design hotel @Patong	851	780	780	780	809	842	842	737	737	733	769		1,854	1,862	1,862	1,862	965	965	1,185	1,278	1,249	1,461	
13	Remoda Phuket Diverna																							
14	Best Western Patong Beach																							
15	Sail Laguna Phuket Beach Resort	2,385	2,385	2,385	2,397	2,718	2,504	2,504	2,504	2,504	1,691	1,879	1,691	2,818	2,818	2,818	2,599	2,662	2,609	2,693	5,609	5,609	9,833	
16	Peach Blossom Resort and Pool Villa Beach	1,638	1,638	486***	486***	2,867	2,770	2,712	2,760	2,766	2,788	2,746	1,536	1,639	1,539	1,224	1,224	1,372	1,150	1,158	1,158	1,158	2,423	
17	The Royal Paradise Hotel & Spa	1,188	1,040	527	758	713	713	871	713	713	713	713	713	635	839	706	754	695	691	804	822	965	1,853	
18	Oakwood Hotel, JourneyHub Phuket	649	646	649	553	553	573	573	573	573	692	844	672	838	842	838	842	842	704	678	746	808	953	
19	Ile Phuket Kata	690	665	690	594	594	594	615	594	594	760	733	894	669	788	715	712	784	784	824	1,011	951	1,120	
20	Ile Phuket Patong																							4,400
21	Novotel Phuket Kata A&S Resort & Spa	1,331	1,220	990	892	935	953	877	899	837	1,098	861	1,125	1,304	1,837	1,881	1,559	1,419	1,065	1,695	1,661	1,661	2,630	
22	Buana Phuket																							
23	Burton Residence Hotel																							
24	Mai House Patong Hill																							
25	Angana Laguna Phuket	2,397	2,028	1,799	2,397	2,397	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	2,197	1,797	3,096	3,096	2,597	1,497	1,513	4,695	1,553	3,696	3,696	11,190	
26	Castle Phuket	1,278	1,138	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,598	1,278	1,639	1,278	1,263	1,998	1,364	1,364	1,268	1,568	843	4,380	
27	Splash Beach Resort	1,383	1,445	1,446	1,388	1,353	1,891	1,362	1,153	1,354	1,795	1,165	1,261	1,504	1,572	1,730	2,073	1,219	1,185	941	1,606	941	1,606	
28	Sri Panwa Hotel	9,577	9,553	9,336	9,553	9,553	9,553	9,553	9,553	9,553	9,577	9,577	9,577	8,999	11,971	16,418	16,041	14,618	12,222	16,450	12,222	14,116	16,358	

3. มาตรการและสถานการณ์การติดเชื้อในจังหวัดภูเก็ต

- ASIS. (2009). Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems-Requirements with Guidance for Use.
- Basak Denizci Guillet, A. M. C. C. (2021). Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33, 604-627. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0623>
- Bundy, J. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 1661–1692.
- Chattananon, A. (2009). Relationship Marketing: A Thai Case. *International Journal of Emerging Markets*.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780080464596>
- Ivan Ka Wai Lai, J. W. C. W. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32, 3135-3156. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325>
- Niininen, O. (2013). Five Star Crisis Management — Examples of Best Practice from the Hotel Industry. *Approaches to Disaster Management- Examining the Implications of Hazards, Emergencies and Disasters*.
- Shrivastava, P. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 285-304.
- WorldTravel&TourismCouncil. (2021). *THAILAND 2021 Annual Research*. <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>
- กรมควบคุมโรค กลุ่มภารกิจมาตรฐานกักกัน ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน. (2021). *แนวทางการบริหารจัดการสถานที่กักกันซึ่งทางราชการกำหนด (Quarantine)*. https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/g_quarantine/g_quarantine_state210763n.pdf
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). *สถิติจำนวนและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติในจังหวัดภูเก็ต*. https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=411
- ไพบรียา แพพ่วง. (2021). *Adaptation strategies for survival of hotel business entrepreneurs in Chaingmai to COVID-19 situation in 2020*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- สุเมธ กมลศิริวัฒน์. (2021). *กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินCOVID-19. (2021). *โรงแรมที่ผ่านการตรวจประเมิน Alternative Quarantine ในส่วนภูมิภาค*. <http://www.hsscovid.com/>

บรรณานุกรม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	มาริษา กุลพัฒนโสภณ
วัน เดือน ปี เกิด	26 สิงหาคม 2536
สถานที่เกิด	ภูเก็ต
วุฒิการศึกษา	2555-2560 ปริญญาตรี สถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	58/11 ถนน เทพกษัตริย์ ตำบล ศรีสุนทร อำเภอ ถลาง จังหวัด ภูเก็ต 83110



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY