

แนวทางการบริหารต้นทุนของธุรกิจโรงแรมในสถานการณ์โควิด-19

Cost Management of Hotel During The Pandemic of COVID-19

ฉัตรชัย มากบุญ*และ บดินทร์ มหาวงศ์*

Chatchai Makboon* and Bordin Mahawong*

* คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

รับบทความ: 7 กุมภาพันธ์ 2564 แก้ไขบทความ: 10 เมษายน 2564 ตอรับบทความ: 18 พฤษภาคม 2564

บทคัดย่อ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้กิจการโรงแรมได้รับผลกระทบเนื่องจากมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยกิจการโรงแรมต้องเผชิญกับปัญหาการแบกรับภาระในเรื่องของต้นทุนที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่รายได้จากการให้บริการห้องพักลดลง ดังนั้นกิจการโรงแรมควรจะต้องมีการบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพเพื่อการอยู่รอด โดยการนำแนวคิดการพัฒนาการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์เข้ามาปรับใช้ โดยการจำแนกพฤติกรรมของต้นทุนระหว่างต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) และต้นทุนผันแปร (Variable Cost) เพื่อให้กิจการสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการวางแผน ควบคุมและตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนรวมถึงทางเลือกอื่น ๆ เช่น การกระตุ้นให้มีการเข้าพักของลูกค้าเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนมาใช้อุปกรณ์ประหยัดพลังงาน การเลือกใช้เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ เป็นต้น โดยแต่ละวิธีถือว่าการช่วยให้กิจการโรงแรมสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : การบริหารต้นทุน, ธุรกิจโรงแรม, โควิด-19

Abstract

The pandemic of COVID-19 affects the hotel businesses through their costs in contrast with a substantial drop in their operating income. Strategic cost management should be brought and applied in the businesses, particularly the fixed cost and variable cost. These would allow the companies to select a suitable strategy of planning and control during the outbreak situation in order to have the most efficient operations.

Keyword: Cost Management, Hotel Business, COVID-19

บทนำ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่เกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบันนั้น ทำให้หลายประเทศกำลังเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 นั้นส่งผลให้สภาพเศรษฐกิจของแต่ละประเทศถึงขั้นหยุดชะงัก ซึ่งประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในประเทศที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวเนื่องจากมาตรการเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของ COVID-19 จากรายงานของ World Tourism Barometer ประจำเดือนมิถุนายน 2563 ขององค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) แสดงให้เห็นว่าการเติบโตของการท่องเที่ยวลดลงถึงร้อยละ 22.70 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันในปีก่อน ซึ่งเป็นการลดลงอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในประวัติศาสตร์การท่องเที่ยวโลก และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาแห่งประเทศไทยได้รายงานจำนวนของนักท่องเที่ยวในปี 2563 ที่มีการเกิดการระบาดของ Covid-19 ลดลงจากปีก่อนถึง 83.21% โดยที่กลุ่มนักท่องเที่ยวหลักที่มาเที่ยวในประเทศไทยคือนักท่องเที่ยวจากทวีปเอเชียที่มีอัตราการของนักท่องเที่ยวลดลงในปีดังกล่าวถึง 86.35% (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563, ออนไลน์)

เมื่อมองในภาพของธุรกิจโรงแรมได้มีการรายงานอัตราการของการเข้าพักโรงแรมของทวีปเอเชียแปซิฟิกจากปกติอยู่ที่ร้อยละ 59.50 ลดลงเหลือร้อยละ 28.30 (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563, น.8) จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นได้สร้างความเสียหายให้กับภาคธุรกิจต่าง ๆ มากมายในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภาคของการท่องเที่ยวและบริการโดยที่ประเทศไทยนั้น การท่องเที่ยวและการบริการถือเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการที่มีบทบาทที่สำคัญอย่างมากในระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยกิจการที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดของการท่องเที่ยวและบริการคือ ธุรกิจประเภทโรงแรม (Hotel business) โดยที่กิจการโรงแรมหลายกิจการต้องปิดตัวลงเป็นการชั่วคราวหรือบางโรงแรมประกาศปิดตัวถาวรเพราะไม่สามารถรับกับผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้ จากประกาศของกระทรวงสาธารณสุขที่ได้ออกข้อกำหนดและมาตรการต่าง ๆ เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดไม่ว่าจะเป็น การจำกัดผู้เข้าใช้บริการ การปิดหรือจำกัดเวลาการให้บริการ การงดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในร้านอาหาร การจำกัดจำนวนคนในการจัดอบรมหรือสัมมนา เป็นต้น ประกาศดังกล่าวส่งผลให้รายได้ของกิจการลดลงสวนทางกับค่าใช้จ่ายซึ่งกิจการโรงแรมจะต้องแบกรับภาระเกี่ยวกับต้นทุนคงที่และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นธุรกิจดังกล่าวควรจะต้องมีการบริหารจัดการเรื่องของต้นทุนให้มีประสิทธิภาพเพื่อการอยู่รอดในสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ที่เกิดขึ้น เพราะต้นทุนถือว่าเป็นกิจกรรมหลักที่มีความสำคัญมากในการบริหารธุรกิจเนื่องจากถ้ากิจการมีต้นทุนที่เหมาะสมก็จะทำให้กิจการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและดำรงไว้ซึ่งการดำเนินธุรกิจต่อไปให้รอดพ้นในช่วงวิกฤตครั้งนี้ โดยการนำวิธีการบริหารต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมนำมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้ต้นทุนที่เกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในการดำเนินธุรกิจและช่วยให้กิจการเกิดกำไรอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต

แนวคิดในการพัฒนาและการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายของผู้บริหาร ในการบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรม และการบริหารต้นทุน เนื่องจากสภาวะการแข่งขันในภาคธุรกิจ มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นอีก ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค สังคมและวัฒนธรรม ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังมีเหตุการณ์อื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น การเกิดสงคราม โรคระบาด ภัยธรรมชาติ เป็นต้น (Kouvelis, Chambers, & Wang, 2006) จึงทำให้เกิดแนวคิดการพัฒนาการบริหาร ต้นทุนเชิงกลยุทธ์ (Development of Strategic Cost Management) ยุคใหม่โดยมีแนวทางปฏิบัติ ที่ต่างกันออกไปไม่ว่าจะเป็น 1) ความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction) 2) การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ 3) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement หรือ Kaizen Management) รวมไปถึงการนำความรู้ที่เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญมาปรับใช้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เช่น ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing : ABC) ซึ่งเป็นวิธีการในการคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์ตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยของสินค้าและบริการใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด โดยอยู่บนพื้นฐานที่ว่าต้นทุนของสินค้าและบริการจะขึ้นอยู่กับระดับกิจกรรมที่ใช้ **งบประมาณฐานกิจกรรม (Activity-Based Budgeting: ABB)** เป็นการจัดทำงบประมาณให้มีความถูกต้อง และใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดภายใต้การคิดต้นทุนสินค้าและบริการวิธีต้นทุนฐานกิจกรรม หรือการกำหนดต้นทุนตามเป้าหมาย (Target Costing) เป็นการบริหารต้นทุนในการกำหนดราคาสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งอยู่ภายใต้สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจหรือที่เรียกว่า ราคาที่สามารถแข่งขันได้ (Competitive Price) เป็นต้น

นอกจากนี้การจำแนกพฤติกรรมของต้นทุน (Cost Behavior) ว่าต้นทุนใดเป็นต้นทุนคงที่และต้นทุนใดที่เกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรม ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในการวางแผน ควบคุมและตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน

การบริหารต้นทุนคงที่

ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) หมายถึง ต้นทุนที่ต้นทุนคงที่รวม ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกิจกรรมในการผลิตหรือขายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แต่ต้นทุนต่อหน่วยจะเปลี่ยนแปลงตรงกันข้ามกับระดับกิจกรรมในการผลิต กล่าวคือ ต้นทุนคงที่รวมจะไม่เปลี่ยนแปลง เมื่อระดับกิจกรรมเพิ่มขึ้นแต่ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยจะลดลง และในทางตรงกันข้ามเมื่อระดับกิจกรรมลดลงต้นทุนคงที่ต่อหน่วยจะเพิ่มขึ้น สมมติ ให้บริษัท ABC จำกัด ต้นทุนคงที่รวมเท่ากับ 100,000 บาทต่อเดือน

จากรูปที่ 1 จะเห็นได้ว่า หากในการผลิตมีต้นทุนคงที่รวมเท่ากับ 100,000 บาท ถ้ามีการผลิตสินค้าจำนวน 10,000 หน่วยต้นทุนรวมต่อหน่วยจะเท่ากับ 10 บาท (100,000/10,000) และหากมีการเพิ่มกำลังการผลิตเป็น 40,000 หน่วยจะเห็นได้ว่าต้นทุนรวมต่อหน่วยจะเท่ากับ 2.5 บาท (100,000/40,000)

เมื่อนำต้นทุนคงที่มาร่วมพิจารณา ต้นทุนในการให้บริการของธุรกิจโรงแรมจะเห็นได้ว่าเป็น ต้นทุนคงที่ถือเป็นต้นทุนขั้นพื้นฐานที่ธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรมไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็น

ประจำในทุกช่วงเวลาของการดำเนินงานในจำนวนที่เท่ากันโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่ายส่วน
ใหญ่ของธุรกิจบริการ เช่น เงินเดือนค่าจ้างพนักงาน ค่าประกันภัย ค่าสัญญาอินเทอร์เน็ต ดอกเบี้ยที่เกิดจาก
การกู้ยืมของโรงแรม ค่าดูแลทำความสะอาดสระว่ายน้ำหรือดูแลสวนต้นไม้ และค่าเสื่อมราคาของอาคารและ
อุปกรณ์ภายในห้องพักและโรงแรม เป็นต้น จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายดังกล่าวเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาแม้ว่าโรงแรมจะ
ไม่มีการใช้บริการห้องพักของลูกค้า

การบริหารต้นทุนผันแปร

ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) ต้นทุนที่มีต้นทุนรวมเปลี่ยนแปลงในอัตราส่วนโดยตรงกับปริมาณ
กิจกรรม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วต้นทุนประเภทนี้จะสามารถควบคุมได้ โดยแผนกหรือหน่วยงานที่ทำให้เกิดต้นทุนผัน
แปร สมมติ ในการผลิตสินค้า 1 หน่วยจะใช้วัตถุดิบเท่ากับ 100 บาท ถ้าผลิตสินค้า 5 หน่วยจะใช้วัตถุดิบทั้งสิ้น
500 บาท

จากรูปที่ 3 จะเห็นได้ว่าเมื่อระดับกิจกรรมเปลี่ยนไป ต้นทุนผันแปรรวมจะเปลี่ยนไปตามปริมาณ
กิจกรรมที่เพิ่มขึ้น แต่ต้นทุนผันแปรต่อหน่วยจะคงที่ ดังแสดงในรูปที่ 4

เพราะฉะนั้นต้นทุนผันแปร คือค่าใช้จ่ายที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงผันแปรไปตามอัตราของ
การเข้าพักในโรงแรมของลูกค้าในแต่ละเดือน โดยที่ถ้าอัตราของการเข้าพักมีจำนวนมากขึ้นจะส่งผลให้
ค่าใช้จ่ายผันแปรที่เกิดขึ้นก็จะมากขึ้นตามไปด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าอัตราการเข้าพักมีจำนวนน้อยลงก็จะ
ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายผันแปรที่เกิดขึ้นนั้นมีจำนวนน้อยลงไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ค่าซัก
ผ้าที่ใช้ในห้องพักโรงแรม ค่าน้ำยาทำความสะอาด สิ่งของเครื่องใช้ในห้องพัก และค่าอาหารเช้าของลูกค้าและ
เครื่องดื่มต่าง ๆ เป็นต้น

แนวทางการบริหารต้นทุนของธุรกิจโรงแรม

1. การกระตุ้นให้มีการเข้าพักของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น กิจกรรมโรงแรมอาจต้องใช้วิธีการทางการตลาดเพื่อ
กระตุ้นจำนวนของการเข้าพักในโรงแรมจากลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้กิจการมีรายได้จากการให้บริการ
ห้องพักเพิ่มมากขึ้น เช่น การจัดโปรโมชั่น การลดราคาห้องพัก การลดราคาห้องจัดเลี้ยง สัมมนา ทั้งนี้การ
กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกระทรวงสาธารณสุข ตัวอย่างจากกรณีศึกษาใน
ครั้งนี้จะทำให้มองเห็นภาพมากยิ่งขึ้น

ถ้าสมมติว่าต้นทุนคงที่ของธุรกิจโรงแรมอยู่ที่ 65% ของต้นทุนทั้งหมด และมีต้นทุนผันแปรอยู่ที่ 35%
ของต้นทุนทั้งหมด ถ้าโรงแรมแห่งหนึ่งมีห้องพักจำนวน 200 ห้อง และมีอัตราเข้าพักเฉลี่ยที่ 55% มีพนักงาน
ประจำของโรงแรมจำนวน 30 คน โดยทางโรงแรมได้มีการคิดค่าบริการห้องพักคืนละ 2,000 บาท ถ้าโรงแรมมี
ต้นทุนผันแปรห้องละ 200 บาทต่อคืนและต้นทุนคงที่ที่เกิดขึ้นจริงต่อเดือนเท่ากับ 4,200,000 บาท ในช่วง
สถานการณ์ปกติกิจการโรงแรมจะมีผลการดำเนินงาน

ต้นทุนคงที่ที่เกิดขึ้นจริง 4,200,000 บาท	ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost)	ต้นทุนผันแปร (Variable Cost)
	4,200,000 / 200 ห้อง / 30 วัน = 700 บาทต่อห้องต่อคืน	200 บาทต่อห้องต่อคืน

จำนวนของห้องพักที่โรงแรมสามารถขายได้ใน 1 เดือน (200 x 30 วัน x 55%) เท่ากับ 3,300 คืน (Room Night)

รายได้จากการให้บริการห้องพัก (3,300 x 2,000)	6,600,000
หัก ต้นทุนผันแปร (3,300 x 200)	<u>(660,000)</u>
กำไรส่วนเกิน	5,940,000
ต้นทุนคงที่	<u>4,200,000</u>
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	<u>1,740,000</u>

ในทางตรงกันข้ามนั้นในช่วงสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ที่กิจการโรงแรมในประเทศไทยกำลังได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ที่แพร่ระบาดอยู่ในปัจจุบันส่งผลให้อัตราการเข้าพักบริการห้องพักของโรงแรมลดลง ทำให้กิจการโรงแรมมีรายได้จากการให้บริการห้องพักลดลงในขณะที่ต้นทุนคงที่ที่ยังเกิดขึ้นอยู่อย่างสม่ำเสมอ ถ้าสมมติว่าอัตราของการใช้บริการห้องพักในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนอยู่ที่ 35%

ต้นทุนคงที่ที่เกิดขึ้นจริง 4,200,000 บาท	ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost)	ต้นทุนผันแปร (Variable Cost)
	4,200,000 / 200 ห้อง / 30 วัน = 700 บาทต่อห้องต่อคืน	200 บาทต่อห้องต่อคืน

จำนวนของห้องพักที่โรงแรมสามารถขายได้ใน 1 เดือน (200 x 30 วัน x 35%) เท่ากับ 2,100 คืน (Room Night)

รายได้จากการให้บริการห้องพัก (2,100 x 2,000)	4,200,000
หัก ต้นทุนผันแปร (2,100 x 200)	<u>(420,000)</u>
กำไรส่วนเกิน	3,780,000
ต้นทุนคงที่	<u>4,200,000</u>
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	<u>(420,000)</u>

จากข้อมูลดังกล่าวถ้าทางโรงแรมมีการให้บริการห้องพักให้กับลูกค้าได้ในราคา 2,000 บาทต่อห้องต่อคืน จะมีต้นทุนที่เกิดขึ้นประกอบด้วย ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) เท่ากับ 200 บาท เมื่อนำไปหักกับรายได้ 2,000 - 200 จะมีกำไรส่วนเกินเท่ากับ 1,800 บาท ซึ่งกำไรส่วนนี้จะนำไปช่วยในการชำระต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ที่เกิดขึ้นเป็นประจำของโรงแรม ถ้าหากกิจการสามารถทำการตลาดกระตุ้นให้เกิดความต้องการในการใช้บริการของลูกค้าได้เพิ่มขึ้น สมมติโรงแรมสามารถเพิ่มอัตราการเข้าพักบริการห้องพักของโรงแรม

ได้เพิ่มขึ้นที่ 5% จะส่งผลให้โรงแรมมีรายได้เพิ่มขึ้น 300 Room Night (200*30*50%) เมื่อลองนำมาคำนวณรายได้ของห้องพักที่เพิ่มขึ้น 300*2,000 เท่ากับ 600,000 บาท จะทำให้กิจการโรงแรมมีกำไรที่เพิ่มขึ้นจากเดิมที่กิจการมีผลขาดทุนจากการดำเนินงานเท่ากับ 420,000 บาท เปลี่ยนเป็นกำไรจากการดำเนินงานเท่ากับ 120,000 บาท ได้จากการเพิ่มอัตราการเข้าพักของโรงแรมเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ยังมีวิธีการบริหารต้นทุนของโรงแรมจากการใช้นโยบายที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนที่เกิดขึ้นให้ลดน้อยลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถใช้วิธีการลดค่าใช้จ่ายด้วยวิธีการดังต่อไปนี้เพิ่มเติมในการพิจารณาและปรับใช้ในการบริหารกิจการโรงแรม

2. การลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่ไม่จำเป็น เนื่องจากการทำการตลาดที่ไม่ได้ผลต่อการตอบสนองของลูกค้าที่สนใจในการเข้าใช้บริการห้องพักของโรงแรมก็ควรที่จะลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ลงไป เนื่องจากต้นทุนที่ใช้ในการทำการตลาดเป็นจำนวนเงินที่ค่อนข้างสูงในแต่ละปี ถ้ากิจการโรงแรมเลือกการทำตลาดที่เหมาะสมและประหยัดต้นทุนด้วยวิธีการทำการตลาดออนไลน์ให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าและได้รับการตอบสนองจากลูกค้าในการเข้าใช้บริการก็จะทำให้มีผลดีต่อโรงแรม

3. การเปลี่ยนมาใช้อุปกรณ์ประหยัดพลังงาน ในเบื้องต้นโรงแรมสามารถเริ่มปรับปรุงระบบเครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ ของโรงแรมที่เคยใช้งานอยู่เมื่อหมดอายุการใช้งาน โดยการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีนวัตกรรมที่ประหยัดพลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าอุปกรณ์ไฟฟ้าเดิมที่กิจการเคยใช้อยู่ เช่น การเลือกใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีเครื่องหมายประหยัดไฟเบอร์ 5 เพื่อลดการใช้พลังงานที่สิ้นเปลืองและช่วยในการประหยัดพลังงาน การเลือกใช้หลอดไฟฟ้าประเภท LED ที่ให้แสงสว่างมากกว่าและประหยัดพลังงานมากกว่า

4. การลดจำนวนของพนักงานลง โดยการพิจารณาความเหมาะสมถึงจำนวนของพนักงานว่าตรงส่วนไหนมีกำลังคนมากเกินไปโดยการบริหารจัดการกลุ่มของการทำงานของแต่ละแผนกให้เหมาะสมไม่ใช้จำนวนพนักงานฟุ่มเฟือยจนต้องมีค่าใช้จ่ายในรูปของเงินเดือนที่มากเกินไปสำหรับการดำเนินงาน เบื้องต้นอาจจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วทำการเลือกพนักงานที่มีผลของการปฏิบัติงานที่ดีไว้เป็นพนักงานของกิจการ อาจจะวัดจากผลการประเมินจากตัวชี้วัดที่หลาย ๆ กิจการเลือกใช้ เช่น KPI (Key Performance Indicator) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

5. การเลือกใช้เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ โดยการนำเรื่องของระบบเทคโนโลยีที่ช่วยให้ทาง AI (Artificial Intelligence) เข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อรองรับในเรื่องของจำนวนของพนักงานที่ลดลง เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ในปัจจุบันนั้นช่วยในการทำงานแทนพนักงานของโรงแรมได้ และยังช่วยลดปัญหาของการทำงานจากพนักงานที่อาจเกิดข้อผิดพลาดได้ง่ายจากการทำงานระบบแมนนวล (Manual Work) โดยสามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เหมาะสมแต่ละกิจการ โดยการเลือกใช้ระบบ Internet Booking Engine เพื่อช่วยในการจองห้องพักของลูกค้าที่ต้องเข้าใช้บริการของโรงแรมโดยไม่ต้องผ่านบริการจากพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ของโรงแรมหรือใช้การจองผ่านระบบของตัวแทนที่มีอยู่อย่างหลากหลายในปัจจุบัน เช่น Traveloka Agoda Booking.com Expedia เป็นต้น

จากกรณีดังกล่าวจะเห็นว่าธุรกิจประเภทโรงแรมไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือว่าใหญ่ก็ตามก็จะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นต้นทุนคงที่หรือที่เรียกอีกชื่อว่าค่าใช้จ่ายประจำ และต้นทุนผันแปรที่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนของการเข้าพักของลูกค้า ในการบริหารจัดการต้นทุนของธุรกิจโรงแรม ถ้าหากโรงแรมสามารถใช้วิธีการบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้กิจการโรงแรมสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้กิจการโรงแรมมีต้นทุนที่เกิดขึ้นลดลงและจะทำให้กำไรของกิจการมีเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งจะช่วยให้กิจการโรงแรมสามารถอยู่รอดพ้นจากวิกฤตโรคระบาดในครั้งนี้ได้

มาตรการช่วยของภาครัฐสำหรับธุรกิจโรงแรม

ในช่วงสถานการณ์โรคระบาดโควิด 2019 ที่มีผลกระทบต่อกิจการโรงแรม รัฐบาลได้ออกมาตรการช่วยเหลือให้กับผู้ประกอบการโรงแรมโดยให้ความช่วยเหลือสถานประกอบการ โดยสามารถนำมาช่วยบรรเทาให้กับกิจการเป็นอย่างมาก เช่น การให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (2% 2 ปี ไม่เกิน 20 ล้านบาทต่อราย) รวมถึงมีการพักชำระเงินต้น ลดดอกเบี้ยให้กับสถานประกอบการ การลดอัตราของภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย (Withholding Tax) จากเดิม 3% เป็น 1.5% ตั้งแต่เดือนเมษายน - กันยายน 2563 ลดเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมของนายจ้างและลูกจ้างเหลือ 4% เป็นเวลา 3 เดือน ตั้งแต่เดือนมีนาคม - พฤษภาคม 2563 ในปี 2564 ลดเหลืออัตรา 3% ตั้งแต่เดือนมกราคม - มีนาคม 2564 และลดเหลืออัตรา 2.5% ตั้งแต่เดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2564 รวมถึงการลดค่าไฟฟ้าและน้ำประปา 3% สำหรับผู้ใช้ทุกประเภทเป็นระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่เมษายน - มิถุนายน 2563 และได้มีการขยายเวลาในการชำระค่าไฟฟ้าและค่าน้ำประปาสำหรับกิจการเฉพาะอย่าง (ธุรกิจโรงแรม ให้เช่าที่พักอาศัย) ออกไปไม่เกิน 6 เดือนของแต่ละรอบปีของเดือนเมษายน - พฤษภาคม 2563 โดยไม่มีการคิดดอกเบี้ย และไม่มีการงดจ่ายไฟฟ้าอีกด้วย เป็นต้น ซึ่งการออกมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการในสถานการณ์ COVID-19 ทำให้สถานประกอบการมีสภาพคล่องในการนำเงินสดของกิจการไปบริหารภายในกิจการเพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินงาน และช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของกิจการโรงแรมให้ไม่ต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายจนขาดสภาพคล่อง

บทสรุป

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 2019 (COVID-19) ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภาคของการท่องเที่ยวและบริการในกลุ่มของกิจการโรงแรมได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้หลายกิจการถึงขั้นปิดกิจการเป็นการชั่วคราวหรือบางรายก็ปิดกิจการเป็นการถาวร แต่สำหรับกิจการโรงแรมที่ยังดำเนินการอยู่และต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าว วิธีการบริหารจัดการเรื่องของต้นทุนนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการช่วยให้กิจการโรงแรมสามารถอยู่รอดพ้นจากวิกฤตในครั้งนี้โดยการเลือกใช้นโยบายในการบริหารต้นทุนและเลือกใช้วิธีการตลาดที่เหมาะสมในการกระตุ้นความต้องการในการเข้าใช้บริการในห้องพักของลูกค้า โดยวิธีการในการบริหารต้นทุนนั้นสิ่งที่จำเป็นคือต้องสามารถแยกประเภทของต้นทุนให้ได้ก่อนคือต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) และต้นทุนผันแปร (Variable Cost) และใช้วิธีการที่เหมาะสมในการบริหารต้นทุนคงที่ที่เหมาะสมในการประหยัดต้นทุนดังกล่าว เช่น การลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่ไม่จำเป็น การเลือกใช้เทคโนโลยี

ระบบอัตโนมัติ การลดจำนวนของพนักงานประจำ และการเปลี่ยนใช้อุปกรณ์ไฟฟ้าที่ประหยัดพลังงาน รวมทั้งยังสามารถบริหารจัดการในเรื่องของการกระตุ้นยอดการใช้บริการให้เพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้กิจการสามารถมีกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นจากเดิมที่ดำเนินการอยู่ หรือในบางครั้งทางโรงแรมอาจจะมีการเพิ่มขึ้นของรายได้โดยการหารายได้อื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ห้องอาหารอาจจะมีการนำนโยบายในการจัดจำหน่ายผ่านทางช่องทางออนไลน์เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับทางโรงแรมอีกช่องทางหนึ่ง เพื่อทั้งหมดนี้จะได้เป็นการช่วยให้กิจการโรงแรมที่ดำเนินการอยู่ในช่วงที่ต้องเผชิญกับสภาพเศรษฐกิจที่ร้ายแรงให้สามารถฝ่าวิกฤตไปได้

บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). สถิตินักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย ม.ค. - ธ.ค. ปี 2563. ค้นเมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2564. จาก <https://mots.go.th>
- ไพบูลย์ ผงวงศ์. (2558). การบัญชีเพื่อการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แสงดาว
- สมาคมโรงแรมไทย. (2563). สรุปมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการจากภาครัฐ (COVID-19). ค้นหาเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2564. จาก <http://www.thaihotels.org/17193505/covid-19>
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563, กันยายน). COVID-19 กับผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทย. รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว., 1(4), 8
- อมรพรรณ สมสวัสดิ์. (2561). บริหารต้นทุนให้ดีโรงแรมก็รอด. ค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2564. จาก <https://thethinkwise.com>
- Kouvelis, P.C., Chambers, & Wang, H. (2006). Supply chain management research and production and operations management. **Review, trends, and opportunities, Production and Operations Management**, 15(3): 449-46