

## กลยุทธ์ในการรับมือกับความไม่แน่นอนของอัตราว่าง ในช่วงนอกฤดูกาลเดินทางในธุรกิจโรงแรม

นิตี รัตนปริษาเวช\*

จิตตากรณี ศรีบุญจิตต์\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งทำความเข้าใจกับกลยุทธ์ที่แตกต่างกันของโรงแรมต่างๆ ที่ใช้ในการรับมือกับช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญสามประการ ได้แก่ เพื่อศึกษาลักษณะอัตราว่างของธุรกิจโรงแรมในแต่ละช่วงเดือน เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการมุ่งใช้ในการอยู่รอดในช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารธุรกิจโรงแรมในช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง ทำการรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2558 จนถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 กับเจ้าของ/ผู้บริหารโรงแรมจำนวน 19 ราย และผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้ที่เข้าใช้บริการโรงแรม จำนวน 5 ราย นายกสมาคมธุรกิจโรงแรมไทยและผู้บริหารจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ร่วมกับการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และธนาคารแห่งประเทศไทย จากผลการวิจัยพบว่า สามารถแบ่งกลยุทธ์ได้เป็นกลยุทธ์ระยะสั้น ได้แก่ การจัดอีเวนต์/งานเทศกาล การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ การกำหนดราคาใหม่ และกลยุทธ์ระยะยาว ได้แก่ การให้สิทธิประโยชน์ ของแถม คะแนนสะสม ระบบสมาชิก การหากลุ่มตลาดใหม่/เฉพาะ นอกจากนี้ ยังได้ค้นพบกลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากกลยุทธ์ที่ใช้ในการรับมือกับความไม่แน่นอนอันเนื่องจากฤดูกาลสำหรับสินค้าทั่วไปอีกด้วย อันได้แก่ การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายสำหรับกลุ่มเจ้าของโรงแรมขนาดเล็ก การควบคุมต้นทุน และการเพิ่มรายได้ในทางอื่น โดยกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้ศึกษาแล้วแต่มีความเหมาะสมขอได้เปรียบและเสียเปรียบของแต่ละโรงแรมที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบริบท

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์ ความไม่แน่นอน อัตราว่าง ช่วงนอกฤดูกาล โรงแรม

\*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## Strategy dealing with the Uncertainties of Vacancy Rate during Off-Season Period in Hotel Business

*Niti Rattanaprichavej\**

*Jittaporn Sriboonjit\**

### Abstract

This research aims to understand the strategies that different types of hotels used to deal during the off-season. The three main objectives are to study the vacancy rate in hotel business in each period; to study strategies of each hotel management that use to survive during the off-season and to determine the proper strategy for the hotel business during the off-season. Qualitative data were conducted during 2015 May to 2015 September. The 19 cases of hotel owners/managers, 5 hotel occupants, President of Thai Hotel Association and CEO of the Tourism Authority of Thailand were in-depth interviewed. The qualitative data were analyzed together with the secondary data obtained from the Department of Tourism, Ministry of Tourism and Sports and the Bank of Thailand. The result revealed that the strategies can be divided into the short-term strategies include events/festivals, product and service development, new pricing and the long-term strategies include bonus points membership system, new/unique markets finding. Moreover, this research has discovered a strategy that differed from the strategy for general product, including the creation of the alliance and network among small hotel owners, cost control, and to increase revenue in other ways. These various strategies demonstrate advantages and disadvantages of each hotel under different contexts.

**Keywords:** Strategy, Uncertainty, Vacancy Rate, Off-season, Hotel

---

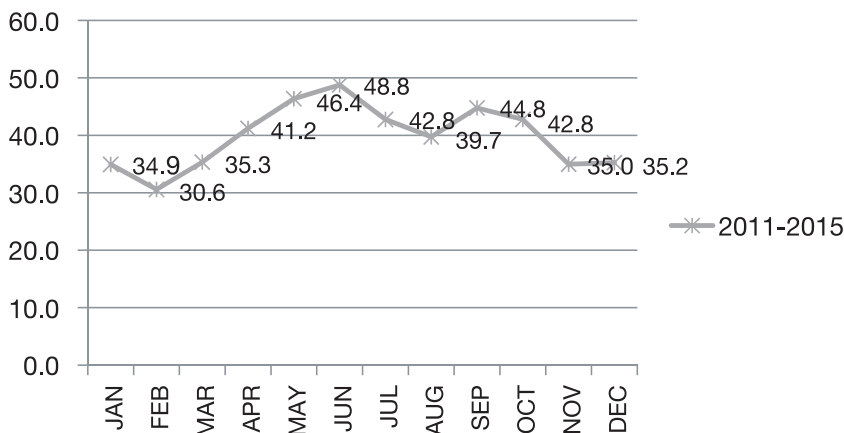
\* Assistant Professor at Real Estate Business Program, Thammasat Business School, Thammasat University.

## 1. บทนำ

การดำเนินธุรกิจโดยทั่วไปจะมีช่วงเวลาที่เป็นที่ต้องการของตลาดที่แตกต่างกันไปไม่ว่าจะเกิดขึ้นจากอุปทาน (Supply Side) อย่างเช่นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับพืชผลการเกษตรที่ไม่สามารถควบคุมช่วงเวลาในการออกดอกออกผลได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นจึงพบได้ว่า เมื่อถึงฤดูกาลออกดอกออกผลราคาของพืชผลการเกษตรจะอยู่ในระดับต่ำอันเนื่องจากการที่มีอุปทานที่มากกว่าอุปสงค์ ในขณะที่เดียวกันในช่วงที่ไม่ใช่ฤดูกาลหรือช่วงที่อุปสงค์มากกว่าอุปทานก็จะส่งผลให้ราคาลินค้าทางการเกษตรมีมูลค่าสูงขึ้นเป็นอย่างมาก จนอาจมีราคาสูงกว่าช่วงทั่วไปถึงกว่า 1,000 เท่า หรือที่มูลค่าทางการเกษตรสูงขึ้นอันเนื่องจากการผลักดันของอุปสงค์ (Demand Side) อย่างกรณีของการลงทุนในธุรกิจอาคารชุดก็นับเป็นองค์ประกอบที่มีอยู่อย่างจำกัดและไม่สามารถผลิตออกมาคราวละมากๆ เจกเช่นสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป ได้เป็นตัวกำหนดราคาให้สูงขึ้นเป็นอย่างมาก หรืออาจยกตัวอย่างได้ถึงการท่องเที่ยวที่ในช่วงวันธรรมดาจะเป็นช่วงที่อุปสงค์น้อยอันเนื่องจากการติดภาระและหน้าที่ในการทำงานของผู้คน ดังนั้นในช่วงวันธรรมดาระาคั่วค่าเข้าเยี่ยมชมในสถานที่ต่างๆ หรืออัตราค่าใช้จ่ายในการพักผ่อนก็จะมีราคาที่ถูกกว่าในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์จนทำให้เกิดโครงการ “วันธรรมดามาเที่ยว” ขึ้นโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2558) จากกรณีตัวอย่างดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่า ราคาหรือการให้มูลค่าของสินค้าหนึ่งๆ อาจไม่ได้มีการกำหนดที่ตายตัวและแน่นอนเสมอไป (Chinloy, 1996) หากแต่อุปสงค์และอุปทานของตลาดในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกันก็นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดราคาตลาด

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์หลายประเภทเป็นธุรกิจที่ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาหรือฤดูกาลเป็นสำคัญ เช่น ผู้ใช้งานในธุรกิจศูนย์การค้าจะมีจำนวนที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาว่าเป็นวันธรรมดาหรือวันหยุดประจำสัปดาห์ (กาญจนา พาหา, 2558; ดุลกิจ เบญจาทิพรวงศ, 2552; พิจาริน ปาณะวีระ, 2554) หรือจากการสำรวจอัตราค่าเช่าในธุรกิจหอพักนักศึกษาโดยรอบมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต โดยผู้วิจัยพบว่า ในช่วงปิดภาคการศึกษาจะมีการลดราคาเช่าลงซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการเป็นช่วงนอกฤดูกาลเรียนหนังสือ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าช่วงเวลาดังกล่าวไม่ใช่ความผิดปกติหรือความผันผวนที่เกิดขึ้นโดยกะทันหันแต่อย่างใด หากแต่เป็นธรรมชาติของรอบธุรกิจ (Business Cycle) ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยในช่วงที่ไม่สามารถจะขายพื้นที่ได้อาจเรียกว่าเป็นช่วงนอกฤดูกาล (Off season) โดยส่วนมากแล้วในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จะมีต้นทุนการลงทุนในสัดส่วนของต้นทุนคงที่ (Fix Cost) ที่สูงกว่าต้นทุนผันแปร (Variable Cost) อย่างมากในเรื่องของที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ดังนั้น การที่ไม่สามารถจะผันแปรต้นทุนไปตามสถานการณ์ได้จึงทำให้โครงการต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงเป็นอย่างมาก ตลอดจนจนเป็นการลื่นไหลของทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์อันเนื่องจากการใช้พื้นที่หรือสิ่งปลูกสร้างที่ไม่คุ้มค่า ซึ่งจะส่งผลต่ออัตราการคืนทุนที่จะต้องใช้เวลาที่ยาวนาน

ออกไปอีก นอกจากนี้ ยังจะส่งผลต่อโอกาสทางเศรษฐกิจ สังคมของชุมชนนั้นๆ ด้วยเช่น การจ้างงาน การกระจายรายได้ การพัฒนาชุมชน เป็นต้น ทั้งนี้ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จัดได้ว่ามีลักษณะพิเศษที่ไม่สามารถนำเข้าหรือทดแทนกันได้ (Non Substitutability) ต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการผลิต (Long Economic Life) ซึ่งทำให้เป็นความท้าทายอย่างมากในการหาจุดสมดุลในการพัฒนาโครงการ เนื่องจากจะพบได้ว่า ทั้งช่วงในและนอกฤดูการเดินทางที่นอกจากจะส่งผลให้มูลค่าสินค้ามีความแตกต่างกันแล้ว ยังส่งผลต่ออุปสงค์และอุปทานของสินค้าหรือพื้นที่อีกด้วย ดังนั้นจึงนับเป็นความขัดแย้งอย่างมากที่หากผลิตหรือเตรียมพื้นที่น้อยเกินไปก็ย่อมเป็นการเสียโอกาสในการขาย/เช่าพื้นที่ในช่วงฤดูกลาง ในทางกลับกัน หากผลิตหรือเตรียมพื้นที่มากเกินไปในช่วงนอกฤดูกลางที่อัตราการเช่าใช้พื้นที่มีน้อยก็ย่อมจะเป็นการแบกรับภาระต้นทุนในปริมาณมาก



รูปภาพที่ 1 อัตราว่างเฉลี่ยของธุรกิจโรงแรมปี ค.ศ. 2011-2015 (ร้อยละ)

ที่มา: ผู้เขียน (ปรับจากกรมการท่องเที่ยว, 2558)

การมุ่งศึกษาวิเคราะห์และทำความเข้าใจต่อเทคนิค/กลยุทธ์ในการรับมือกับความไม่แน่นอนของอัตราว่างในช่วงนอกฤดูการเดินทางย่อมจะเป็นการสร้างแนวทางที่สำคัญในการเพิ่มเสถียรภาพของรายรับให้กับการพัฒนาโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อรายได้ของประเทศไทย อันเนื่องจากการท่องเที่ยว โดยจะเห็นได้จากจากรูปภาพที่ 1 อัตราว่างเฉลี่ยของธุรกิจโรงแรมปี ค.ศ. 2011-2015 (ร้อยละ) ได้ชี้ให้เห็นว่ามีพื้นที่ว่างอยู่อย่างมากในแต่ละเดือน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม (กรมการท่องเที่ยว, 2558; ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558)

หรือที่จะไม่ว่างก็เฉพาะวันที่มีการจัดประชุมสัมมนาเท่านั้น โดยการนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาปรับประยุกต์ใช้ อันเนื่องจากข้อจำกัดของการที่เมื่อพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แล้วย่อมไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขได้โดยง่าย จึงได้นำมาสู่ความจำเป็นและความสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อมุ่งหวังให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมสามารถเพิ่มมูลค่า ตลอดจนบริหารจัดการอัตราว่างจนทำให้เป็นการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าจนสามารถทำให้อัตราว่างอยู่รอดได้ในช่วงนอกฤดูกาลและสามารถที่จะเป็นแนวทางให้อัตราว่างอสังหาริมทรัพย์อื่นที่มีความเกี่ยวข้องกับรอบฤดูกาลสามารถนำแนวคิดที่ได้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการรับมือกับอัตราว่าง

## 2. ทฤษฎีวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจในช่วงนอกฤดูกาลได้รับความนิยมนอย่างมากในการศึกษากับธุรกิจการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม หากเปรียบเทียบกันแล้ว ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ก็มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันกับธุรกิจการท่องเที่ยว เนื่องจากโดยส่วนหนึ่งแล้วเป็นลักษณะของธุรกิจที่ขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้งโดยไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ (Immobility) เช่นเดียวกัน ดังนั้น พื้นฐานของหลักการแนวคิดย่อมจะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยในมุมมองของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อาจมองได้ว่ามีสัดส่วนที่เล็กกว่าในธุรกิจการท่องเที่ยวอยู่พอสมควร เนื่องจากมีกรอบที่ชัดเจนในการบริหารจัดการที่ทรัพย์สิน ลักษณะทางกายภาพตลอดจนการบริการเท่านั้น ในการทบทวนวรรณกรรมในครั้งนี้ จะให้ความสำคัญกับการศึกษาในสามประเด็นด้วยกันอันได้แก่ 1) การจัดการอัตราว่าง เพื่อให้เข้าใจถึงประเภทและลักษณะ ตลอดจนแนวคิดมุมมองต่างๆ ที่มีต่ออัตราว่าง 2) อัตราว่างเชิงฤดูกาล ซึ่งถือได้ว่าเป็นแนวคิดใหม่ที่ใช้ในการกำหนดลักษณะของอัตราว่าง และ 3) กลยุทธ์เพื่อการรับมือกับอัตราว่าง

### 2.1 การจัดการอัตราว่าง (Vacancy Management)

อัตราว่างเป็นหลักการใช้ในการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการให้เช่าพื้นที่ซึ่งนิยมใช้เฉพาะอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพาณิชย์กรรมที่มีวัตถุประสงค์ให้เช่าทั้งระยะสั้น (Rent) และระยะยาว (Lease) เป็นการคำนวณรายได้จากพื้นที่ที่สามารถปล่อยเช่าได้ (Potential Gross Income- PGI) แล้วหักลบด้วยอัตราว่างและรวมถึงค่าเช่าที่ไม่ได้รับการชำระ (Credit Loss) จะทำให้ได้เป็นพื้นที่ที่ปล่อยเช่าที่แท้จริง (Effective Gross Income-EGI) (Whipple, 2006) ซึ่งหลักการเกี่ยวกับอัตราว่างทั้ง PGI และ EGI นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน ตลอดจนการประเมินมูลค่าทรัพย์สิน โดยเป็นส่วนของการวิเคราะห์ในด้านของกระแสเงินที่ไหลเข้า (Cash Inflow) เป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่ากระแสเงินที่ไหลเข้าหรือรายรับ (Income) นั้นจะ

ถูกคำนวณขึ้นจากองค์ประกอบสองส่วนที่สำคัญอันได้แก่ อัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate) คูณด้วยมูลค่าค่าเช่าไม่ว่าจะเป็นรายวัน รายเดือนหรือรายปี ดังนั้น เป้าหมายที่สูงที่สุดของผู้บริหารทรัพย์สินคือ การเพิ่มรายรับให้กลับอสัทธิทรัพย์ย้อมหมายถึงการเพิ่มอัตราการเข้าพักให้สูงที่สุดหรือในทางกลับกันคือการลดอัตราว่างให้ต่ำที่สุด ควบคู่ไปกับการได้มาซึ่งราคาห้องพักที่สูงที่สุดที่จะเป็นไปได้ (ในความเป็นจริงแล้วจะต้องพิจารณาถึงการควบคุมต้นทุนด้วย) อัตราว่างนั้นสามารถแบ่งได้เป็นสามประเภทด้วยกัน ได้แก่ 1) อัตราว่างจากความจงใจ (Frictional Vacancy) อันเนื่องจากการเปลี่ยนที่อยู่อาศัย การย้ายถิ่นฐาน การหมดสัญญาเช่า เป็นต้น 2) อัตราว่างเชิงวัฏจักร (Cyclical Vacancy) เป็นอัตราว่างที่เกิดขึ้นจากผลกระทบทางเศรษฐกิจในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่ออุปสงค์และอุปทานด้วยความไม่ตั้งใจ เช่น วิกฤตเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศยุโรปหรือสถานการณ์การเมืองของประเทศไทยที่ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่ออัตราเข้าพักและอัตราว่างของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร และ 3) อัตราว่างเชิงโครงสร้าง (Structural Vacancy) เป็นอัตราว่างที่อาจเกิดจากคุณภาพของอสังหาริมทรัพย์เอง เช่น การเสื่อมสภาพในทางกายภาพ เศรษฐกิจหรือสังคมที่ได้ก่อให้เกิดอัตราว่างที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะสามารถลดอัตราว่างในส่วนนี้ลงได้ด้วยการพัฒนาปรับปรุงอสังหาริมทรัพย์ให้มีคุณภาพและลักษณะต่างๆ เป็นไปตามที่ตลาดต้องการ (Rabianski, 2002) ทั้งนี้ เป็นที่น่าสังเกตเป็นอย่างยิ่งว่าอัตราว่างจากความจงใจ Rabianski (2002) ได้จัดให้เป็นอัตราว่างโดยธรรมชาติ เนื่องจากเป็นอัตราว่างที่เป็นไปตามกลไกตลาดของการปรับตัวระหว่างอุปสงค์และอุปทานเพื่อเข้าหาจุดสมดุล (Equilibrium) โดย Rabianski (2002) ได้เสนอว่า อัตราว่างเชิงวัฏจักรและอัตราว่างเชิงโครงสร้างจึงควรนับเป็นอัตราว่างที่แท้จริง (Actual Vacancy) Colwell (1999) ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดทางด้านการจัดการอัตราว่างว่าควรต้องพิจารณาถึงผลตอบแทนสุทธิ (Net Operating Income-NOI) มากกว่าการพิจารณาเฉพาะอัตราว่าง เนื่องจากสิ่งที่คุณบริหารทรัพย์สินต้องการอย่างแท้จริงหาใช่อัตราเข้าพักที่สูงที่สุดหรืออัตราว่างที่ต่ำที่สุด หากแต่ต้องการผลตอบแทนสุทธิที่มากที่สุดนั่นเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผลตอบแทนสุทธิจะสูงที่สุดได้ไม่ขึ้นอยู่กับอัตราว่างที่ต่ำที่สุดเท่านั้น โดยอาจเกิดจากความสมดุลระหว่างอัตราว่างและมูลค่าค่าเช่าที่เหมาะสมมากกว่าหรือการที่อัตราว่างอาจจะสูง แต่ค่าใช้จ่ายผันแปรของการบริหารจัดการลดลงอย่างมีนัยสำคัญจนทำให้ผลตอบแทนโดยรวมสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม จากแนวคิดของ Rabianski (2002) และ Colwell (1999) ได้จุดประกายให้เห็นถึงประเด็นที่น่าสนใจว่า 1) อัตราว่างในอสังหาริมทรัพย์หลายประเภทที่เป็นลักษณะการว่างที่เป็นไปตามเวลา ฤดูกาล น่าจะได้รับการจัดให้อยู่ในส่วนของอัตราว่างจากความจงใจ ซึ่งถือเป็นอัตราว่างโดยธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าในมุมมองของผู้บริหารหรือพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้นย่อมจะต้องต่อสู้กับเงื่อนไขของความเป็นธรรมชาติในอสังหาริมทรัพย์ดังกล่าวที่แม้ว่าจะไม่สามารถควบคุมได้หากแต่จะต้องเตรียมการวางแผนบริหารจัดการเพื่อให้ทรัพย์สินสามารถสร้างมูลค่าที่เพิ่มอย่างต่อเนื่องไม่ว่าทางหนึ่งทางใดหรือวิถีทางใดทางหนึ่ง ยกตัวอย่าง

เช่น การพิจารณาทางเลือกของการเช่าระยะยาวหรือเช่าที่จะก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สม่ำเสมอกว่า การเช่าระยะสั้น (Tse, 1999) เป็นต้น 2) แม้ว่าพิจารณาถึงจุดสมดุลที่ดีที่สุดระหว่างอุปสงค์ และอุปทานบนพื้นฐานของกลไกการตั้งราคาตามแนวคิดของ Colwell (1999) จะสะท้อนให้เห็นถึงการให้นำหนักความสำคัญที่ผลตอบแทนสุทธิ ทว่าในความเป็นจริงแล้วอสังหาริมทรัพย์หลายประเภทอาจจัดได้ว่าอยู่ในประเภททรัพย์สินที่มีความยืดหยุ่นต่ำ (Inelasticity) ดังนั้น แม้ว่าจะมีการลดราคาเช่าเข้าก็ตามก็อาจไม่ได้ทำให้อัตราว่างลดลงอย่างมีนัยสำคัญก็เป็นได้ เนื่องจากราคาเช่าเข้าไม่ได้เป็นเพียงองค์ประกอบเดียวของการตัดสินใจเลือกเช่าอสังหาริมทรัพย์เท่านั้น หากแต่องค์ประกอบอื่นก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เช่น การออกแบบ ตกแต่งของอสังหาริมทรัพย์ การบริการของพนักงาน ทำเลและที่ตั้ง เป็นต้น (Wincott, 1997) หรือแม้กระทั่งจังหวะของความต้องการที่ถูกกำหนดโดยปัจจัยอื่นที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับตัวทรัพย์สินเอง เช่น วันหยุดประจำปี วันหยุดนักขัตฤกษ์ เป็นต้น เช่นเดียวกับความสวยงามและความน่าสนใจของตัวทรัพย์สิน เนื่องจากว่าการบริหารจัดการ/พัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้นไม่ได้เป็นการจัดการในเชิงกายภาพเท่านั้น หากแต่ต้องเป็นการจัดการในเชิงกิจกรรมด้วย สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ผู้เช่าหรือลูกค้าตัดสินใจในการเลือกเช่าอสังหาริมทรัพย์ ดังนั้นหากพิจารณาตามหลักการของ Colwell (1999) ที่ถึงแม้การปรับราคาเช่าเข้าเพื่อมุ่งหาจุดสมดุลที่สุดแล้วก็ตามก็ไม่อาจที่จะทำให้อสังหาริมทรัพย์มีอัตราว่างเป็นศูนย์ได้หรือมีอัตราเช่าพักเต็มทุกห้องได้ ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าในโรงแรมระดับหรูที่มีชื่อเสียงจำนวนมากที่แม้ว่าจะมีราคาเช่าที่สูงเพียงไรก็ตามหากแต่อัตราการเช่าพักโรงแรมอยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ ซึ่งกรณีดังกล่าวก็เกิดขึ้นกับศูนย์การค้าที่มีชื่อเสียงเช่นเดียวกัน กรณีศึกษาเหล่านี้จึงนับเป็นเครื่องพิสูจน์ยืนยันให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ทักษะการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการอัตราว่างเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับอสังหาริมทรัพย์ของตน

## 2.2 อัตราว่างเชิงฤดูกาล

โดยทั่วไปแล้วยอดขายในธุรกิจหนึ่งๆ ย่อมขึ้นอยู่กับช่วงเวลาและฤดูกาลอันเนื่องจากผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ตามฤดูกาลโดยที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือธุรกิจการท่องเที่ยว (Honkanen, 2006) ซึ่งก็มีลักษณะที่คล้ายกับวัฏจักรธุรกิจทั่วไป หากแต่มีความแตกต่างที่รอบฤดูกาลจะมีความแน่นอนสูง และเกิดขึ้นซ้ำๆ กันในแต่ละวัน สัปดาห์ เดือนหรือปีก็ตาม ในช่วงฤดูกาลที่มีความต้องการสูง (High Season) ก็จะเป็นช่วงที่มีแนวโน้มอุปสงค์ที่สูง มีการเคลื่อนย้ายความต้องการที่เพิ่มขึ้นพร้อมกัน (Goulding, 2003) อันเนื่องจากองค์ประกอบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกฐระเบียบสภาพภูมิอากาศหรือค่านิยม เป็นต้น เช่น ความต้องการโรงแรมในประเทศเขตเมืองร้อนจะมีสูงในช่วงเดือนที่ประเทศเขตเมืองหนาวมีภูมิอากาศที่หนาวจนต้องย้ายถิ่นที่อยู่อาศัยชั่วคราว หรืออย่างในกรณีของช่วงเทศกาลสงกรานต์ในทุกปีก็ผู้คนเดินทางกลับภูมิลำเนาต่างจังหวัด เป็นต้น

อัตราว่างเชิงฤดูกาลเกิดขึ้นในหลายธุรกิจ โดยในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้นมักจะเกี่ยวข้องกับสองประเด็นที่สำคัญอันได้แก่ 1) ฤดูกาลเชิงสถาบัน (Institutional Season) เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทางด้านอุปสงค์หรือลูกค้าซึ่งเกิดอุปสรรคขึ้นในเรื่องของเวลาที่ไม่สามารถปลีกตัวไปใช้บริการในอสังหาริมทรัพย์นั้นๆ ได้อันเนื่องจากข้อจำกัดส่วนมากมาจากการซ้อนทับกันในช่วงเวลาการทำงาน โดยอัตราว่างเชิงฤดูกาลในส่วนนี้อาจจะมีความหมายน้อยลงหากโครงสร้างการทำงานของคุณคณหรือองค์กรมีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาที่เป็นอิสระมากยิ่งขึ้น และ 2) ฤดูกาลเชิงธรรมชาติ (Natural Season) องค์ประกอบอันเนื่องมาจากอุปทานหรือผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมโดยที่เห็นได้ชัดที่สุดคือ เรื่องของสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ฤดูฝน ฤดูร้อน ฤดูหนาว ฤดูน้ำหลาก เป็นต้น โดยจะต้องพิจารณาทั้งฤดูกาลที่เกิดขึ้น ณ จุดมุ่งหมายที่จะเดินทางไป ตลอดจนฤดูกาลที่เกิดขึ้นในประเทศหรือพื้นที่ที่อยู่อาศัย (Honkanen, 2006) ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพพื้นที่ การเดินทางและการใช้ชีวิต และไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ต่อการส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

อัตราว่างเชิงฤดูกาลนี้เองถือว่าเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่น ตลอดจนในระดับประเทศในเรื่องของการจ้างงาน การกระจายรายได้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Butler, 1998) ถึงแม้จะกล่าวได้ว่าเป็นอัตราว่างที่ไม่อาจที่จะควบคุมได้แต่ก็เป็นอัตราว่างที่สามารถจัดการได้ โดยฤดูกาลอาจส่งผลกระทบที่แตกต่างกันออกไปในระหว่างแต่ละประเภทอสังหาริมทรัพย์ เช่น ฤดูกาลปิดเทอมของสถานศึกษาย่อมสร้างให้เกิดอุปทานคงเหลือ (Excess Supply) ที่มากกว่าอุปสงค์ของหอพักนักศึกษา ขณะที่ไม่ได้ก่อให้เกิดผลกระทบในอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นแต่อย่างใด หรือแม้แต่อสังหาริมทรัพย์ประเภทขายก็ตามก็มีเรื่องของฤดูกาลเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ความต้องการซื้อบ้านในช่วงฤดูร้อนจะมีมากกว่าในช่วงอื่นๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากสองเหตุปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงการย้ายบ้านในช่วงที่มีการย้ายโรงเรียนและการวางแผนสืบเนื่องจากการเป็นช่วงการแต่งงาน (Carn, Rabianski, Racster, and Seldin, 1988) ดังนั้นแล้วจะเห็นได้ว่า ด้วยแนวคิดดังกล่าวหากนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ละธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แล้วจะต้องนำอัตราว่างเชิงฤดูกาลไปใช้ในการประมาณการเพื่อเป็นส่วนในการปรับลดการคาดการณ์ในทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้ว่าอัตราว่างเชิงฤดูกาลถือได้ว่าเป็นความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบเฉพาะราย เช่น ฤดูกาลทางธรรมชาติอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมแต่ไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ที่อยู่อาศัย หรือการที่ฤดูฝนจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมในอำเภอสมุยมากกว่าในเมืองพัทยา หรือเทศกาลคริสต์มาสหรือปีใหม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์มากกว่าธุรกิจโรงแรม เป็นต้น ซึ่งการบริหารจัดการในทางหนึ่งทางใดเพื่อลดความไม่แน่นอนทางด้านนี้ลงก็ย่อมจะเป็นการเพิ่มมูลค่าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์อย่างเห็นได้ชัด



## 2.3 กลยุทธ์เพื่อการจัดการอัตราว่าง

กลยุทธ์เพื่อการจัดการกับอัตราว่างนั้น พบว่ามีกรวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นจำนวนมาก (Butler, 1998) ซึ่งโดยส่วนมากมักจะเป็นแนวคิดที่อยู่ในรูปแบบของการเขียนบทความบรรยายแนวคิดต่างๆ โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา (Honkanen, 2006) มากกว่าการวิจัยที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งอาจมีความเป็นทางการที่ไม่มากนัก อย่างไรก็ตามก็นับว่าเป็นแนวคิดที่มีความน่าสนใจอยู่ไม่น้อยและน่าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบ โดยในการศึกษาของ Goulding และ Hay (2003) ได้ให้ความสำคัญของมุมมองภาคเอกชนและภาครัฐที่สามารถสรุปได้ว่าในการตอบโต้ต่อการลดลงของอุปสงค์นั้นผู้ประกอบการจะมีทางเลือกที่สำคัญสี่ประการคือ การใช้กลยุทธ์ด้านราคา ด้านการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการประชาสัมพันธ์/โฆษณา ในทางกลับกันหากในโครงสร้างองค์กรใดที่มีข้อจำกัดสูงและไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบโต้สถานการณ์ในช่วงนอกฤดูกาลเดินทางก็จะต้องยอมรับต่อการลดลงของอุปสงค์ โดยอาจลดกำลังการผลิตหรือปิดกิจการชั่วคราวหรือถาวรเพื่อเป็นการรักษาให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้จนกว่าจะถึงช่วงที่ฤดูกาลกลับมาอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้ จากการสำรวจแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ในช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง สามารถสรุปแนวคิดของนักคิดได้ดังต่อไปนี้

### 2.3.1 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management-CRM) (Brianne, 2013; Dennis, 2010; Frei, 2008; Guest, 2013; John, 2014; Ponchione, 2013; Palmer, 2013; Poulton, 2013; Pramjeeth and Saheb, 2013; Smith, 2012)

การบริหารความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องนับเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ธุรกิจหลายประเภทนิยมใช้กัน กลยุทธ์ประเภทนี้มีความมุ่งหมายที่จะรักษากลุ่มฐานลูกค้าเก่าที่มีความภักดีต่อธุรกิจ และพยายามในการดึงฐานลูกค้าที่มีความภักดีเพื่อมาใช้บริการในช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง ตลอดจนการสร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่เพื่อรองรับช่วงฤดูกาล ดังนั้น การสื่อสารทางการตลาดด้วยแผ่นพับ โบรชัวร์หรือระบบสื่อสังคมออนไลน์จะมีส่วนที่สำคัญอย่างยิ่ง

### 2.3.2 การหาตลาดใหม่ (Market Diversification) (Baum and Hagen, 1999; Brianne, 2013; Ponchione, 2012; Poulton, 2013; Pramjeeth and Saheb, 2013)

ในหลายกรณีที่ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมาหรือโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่มีอยู่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ได้ อันเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านฤดูกาล ทว่าในกลุ่มลูกค้าอื่นที่อาจไม่ได้มีข้อจำกัดทางด้านฤดูกาลหรือที่มีข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไปจึงนับเป็นกลุ่มลูกค้าใหม่ที่น่าสนใจ ดังเช่น กรณีของการหาช่องทางการจัดจำหน่ายกับลูกค้าชาติต่างๆ ผสมผสานกันไป เช่น จีน อินเดีย ญี่ปุ่น เป็นต้น หากเปรียบเทียบกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แล้วอาจกล่าวอธิบายได้ถึง

การปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด เช่น การจับกลุ่มลูกค้าภาครัฐ กลุ่มสัมมนา กลุ่มเกษียณอายุ กลุ่มประชุม และกลุ่มจัดนิทรรศการ (Meeting-Incentive-Conference-Exhibition, MICE) กลุ่มพักอาศัยเพื่อการแพทย์ (Medical Tourism) กลุ่มพักอาศัยระยะยาว (Long Stay) เป็นต้น

### **2.3.3 การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Diversification) (Baum and Hagen, 1999; Poulton, 2013; Pramjeeth and Saheb, 2013)**

การสร้างผลิตภัณฑ์หรือแหล่งท่องเที่ยวใหม่เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าเดิมและกลุ่มใหม่ก็นับเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยกระจายความไม่แน่นอนให้กับผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดี สำหรับในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้น การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ย่อมเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักเนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาและการลงทุนที่สูง อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงพื้นที่โรงแรม ศูนย์การค้าเพื่อรองรับหรือเพิ่มโอกาสอันเนื่องจากผลิตภัณฑ์ใหม่ก็นับได้ว่ามีความน่าสนใจอยู่ไม่น้อย ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มศูนย์การค้าชุมชน (Community Mall) เพื่อสร้างอุปสงค์ใหม่ (Demand Creation) ในชุมชน เป็นต้น

### **2.3.4 การลดราคา/กำหนดราคาใหม่ (Beesley, 2013; Brianne, 2013; Dennis, 2010; Frei, 2008; Guest, 2013; John, 2014; Palmer, 2013; Pramjeeth and Saheb, 2013)**

การลดราคาเป็นแนวทางที่ง่ายที่สุดในการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ก็นับเป็นแนวทางที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจหรือผู้ประกอบการเท่าใดนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากในองค์กรที่ไม่มีรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านผู้นำต้นทุนด้วยแล้ว การลดราคาย่อมจะนำไปสู่ภาวะการแข่งขันทางด้านราคาหรือสงครามราคาจนย้อนกลับมาทำร้ายธุรกิจของตน การลดราคาไม่ได้ยืนยันถึงการสร้างให้เกิดอุปสงค์ใหม่ขึ้นโดยเฉพาะในช่วงนอกฤดูการเดินทาง หากแต่เป็นการให้โอกาสกลุ่มลูกค้าเก่าที่มีความสนใจในการใช้จ่ายในช่วงนอกฤดูการเดินทางอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม นักวิชาการบางท่านได้อธิบายว่า การปรับโครงสร้างราคานั้นก็มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงของการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการลดราคาอาจไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุด ทั้งนี้จะแตกต่างบ้างจากการกำหนดราคาใหม่ซึ่งหมายถึงการตั้งกลุ่มราคาของผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ที่อาจทำให้ราคาโดยรวมสูงขึ้นทว่าลูกค้าก็จะได้รับคุณค่าที่เพิ่มขึ้นที่มากกว่าราคาที่จ่ายไปด้วย

### **2.3.5 การให้สิทธิประโยชน์ ของแถม และคะแนนสะสม (Beesley, 2013; Guest, 2013; John, 2014; Palmer, 2013; Poulton, 2013; Pramjeeth and Saheb, 2013)**

การดึงดูดลูกค้าหน้าใหม่ตลอดจนการรักษาฐานกลุ่มลูกค้าเก่าด้วยการให้สิทธิประโยชน์ของแถมและคะแนนสะสมนับได้ว่ามีอิทธิพลที่ชัดเจนอย่างยิ่งโดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Product) เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีการใช้สอยอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เช่นเดียวกับในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีการสะสมคะแนนต่างๆ การได้รับสิทธิประโยชน์ในเรื่องของที่จอดรถ

การอัปเดตห้องพัก เป็นต้น ล้วนแล้วแต่ทำให้ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง (Switching Cost) มีค่าสูงขึ้นและทำให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่ผู้ผลิตรายอื่นกระทำได้อำบากยิ่งขึ้น

### 2.3.6 การจัดอีเวนต์ งานสัมมนา งานเทศกาล (Baum and Hagen, 1999; Beesley, 2013; Guest, 2013; John, 2014; Palmer, 2013; Pramjeeth and Saheb, 2013; Smith, 2012)

การจัดอีเวนต์ งานสัมมนา ตลอดจนงานเทศกาลนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี ต่อนโยบายการท่องเที่ยวของภาครัฐในเชิงมหภาค เช่น การสนับสนุนการจัดงานประเพณี การจัดงานที่เกี่ยวข้องกับประวัติศาสตร์ของท้องถิ่น เป็นต้น โดยหากเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แล้วจะพบว่า การจัดอีเวนต์ เทศกาล งานต่างๆ ก็เป็นที่น่าสนใจเช่นเดียวกัน ทว่าอาจเป็นการจัดงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำเดือนหรือปีหรืออาจเป็นการจัดงานเฉพาะกิจก็ได้แต่ต้องเป็นงานที่สามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้บริการได้ เช่น การจัดมหกรรมงานแสดงรถยนต์ การจัดกิจกรรมประกวดเชียร์ลีดเดอร์ การจัดกิจกรรมสัตว์เลี้ยงแสนรัก การจัดคอนเสิร์ต เทศกาลอาหารนานาชาติ หรือการจัดกิจกรรมของดีประจำจังหวัด เป็นต้น ซึ่งก็จะส่งผลทางอ้อมต่อผู้ที่เดินทางมาเข้าร่วมกิจกรรมในการใช้จ่ายภายในศูนย์การค้า อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่า การจัดกิจกรรมเหล่านี้ อาจไม่เหมาะสมต่ออสังหาริมทรัพย์ประเภทโรงแรมเท่าใดนักเนื่องจากกิจการประเภทโรงแรมถือได้ว่าอาจไม่ได้รับประโยชน์เท่าไรจากการมาเยี่ยมชมนิทรรศการ เนื่องจากไม่สามารถจับจ่ายใช้สอยในผลิตภัณฑ์/บริการอื่นได้ เช่น ศูนย์การค้า ดังนั้น กิจกรรมประเภทโรงแรมจึงต้องมีความแตกต่างออกไป เช่น การจัดกิจกรรมการประชุมวิชาการนานาชาติที่มีระยะมากกว่าหนึ่งคืน เป็นต้น

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์มีความหลากหลายที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบริบท และการใช้สอยของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เช่น โรงแรม ศูนย์การค้า อาคารสำนักงาน เป็นต้น ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์สำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้นจึงต้องคำนึงถึงตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นโครงการ เพื่อที่จะได้สามารถวางแผนการจัดการในช่วงนอกฤดูการเดินทางได้อย่างสัมฤทธิ์ผล เพราะหากอสังหาริมทรัพย์ได้เปิดใช้งานแล้วการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอาจกระทำได้อำบากยิ่งขึ้น

## 3. วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสองแนวทางในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 โดย แนวทางแรกจะเป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬาและธนาคารแห่งประเทศไทย แนวทางที่สองจะเป็นลักษณะการรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เนื่องจากการเป็นนักศึกษาที่มีกรอบแนวคิดในการสัมภาษณ์ที่ค่อนข้างชัดเจนที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเป็นสำคัญและต้องการที่จะเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติต่อสถานการณ์เดียวกันจากผู้ประกอบการ

โรงแรมที่หลากหลาย จำนวนทั้งสิ้น 19 ราย โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวน่าจะสามารถในการเป็นตัวแทนที่ดีของธุรกิจโรงแรมในเชิงทฤษฎี (Theoretically Oriented) เนื่องจากได้มีการรวบรวมข้อมูลจากโรงแรมที่มีขนาดและรูปแบบการบริหารที่หลากหลาย โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามดุลยพินิจ (Judgmental Sampling) และกำหนดว่ากลุ่มตัวอย่างจะต้องดำรงตำแหน่งไม่น้อยกว่าระดับบริหารหรือที่เป็นเจ้าของกิจการ เพื่อที่จะได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับทิศทางและมุมมองต่อองค์กรและจะต้องมีประสบการณ์ในวงการโรงแรมมาไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อที่จะแน่ใจได้ว่าได้มีประสบการณ์ในการบริหารโรงแรมที่ผ่านช่วงนอกฤดูกาลมาแล้ว โดยการสัมภาษณ์นี้มุ่งให้ได้มาซึ่ง 1) แนวคิด/กลยุทธ์ในการรับมือกับความไม่แน่นอนของอัตราว่างในช่วงนอกฤดูกาล 2) แนวทางการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ 3) กระบวนการในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ และ 4) ผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ นอกจากนี้ ทำการสัมภาษณ์ผู้ที่มาใช้บริการในช่วงนอกฤดูกาลเดินทางจำนวนทั้งสิ้น 5 ราย เกี่ยวกับพฤติกรรมในการท่องเที่ยว ตลอดจน การนำแนวทางที่ได้ของผู้ประกอบการโรงแรมและที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อสอบถามกับกลุ่มนักท่องเที่ยวในลักษณะของการทดสอบแนวคิด (Concept Test) และยังได้สัมภาษณ์นายกสมาคมธุรกิจโรงแรมไทยและผู้บริหารจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยอีกด้วย

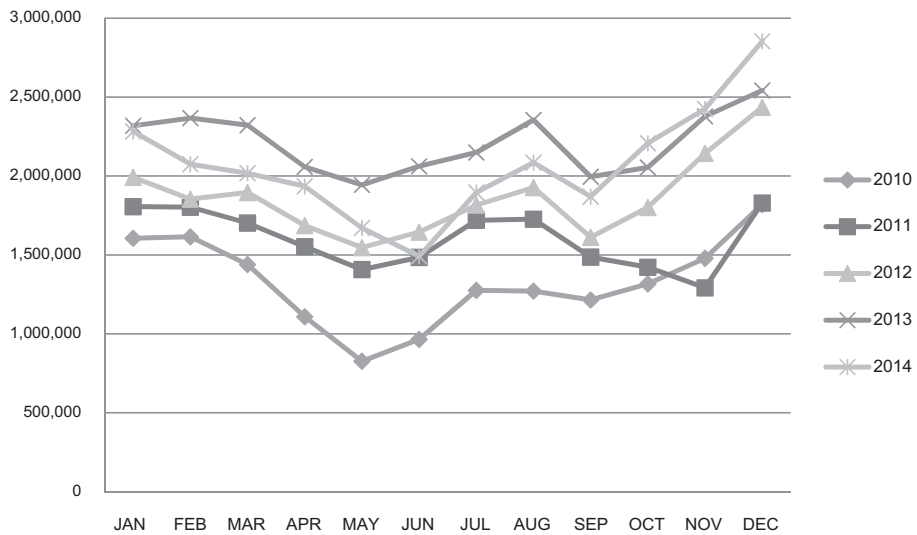
#### 4. พลการศึกษา

ในส่วนของบทนี้จะได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวเกี่ยวกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่รวบรวมข้อมูลจาก กรมการท่องเที่ยว (2558) เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่วงเวลารายเดือนต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่ออัตราว่างและอัตราเข้าพักของโรงแรม ตลอดจนการรายงานผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

##### 4.1 ช่วงฤดูกาลกับจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและอัตราการเข้าพักโรงแรม

นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยถือได้ว่าเป็นกลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่ที่สำคัญต่อการประกอบธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการสร้างให้เกิดอัตราว่างของการเข้าพักโรงแรมที่ไม่สม่ำเสมออันเนื่องมาจากฤดูกาลเชิงธรรมชาติและฤดูกาลเชิงสถาบัน จากการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวกับการเข้ามาของนักท่องเที่ยวต่างชาติโดย กรมการท่องเที่ยว (2558) ทำให้เห็นได้ว่าตั้งแต่ปี ค.ศ. 2010-2014 อัตราการเข้ามาของนักท่องเที่ยวมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (รูปภาพที่ 2) แต่ก็มีจำนวนที่ลดลงบ้างในช่วงปี ค.ศ. 2014 ซึ่งเป็นปีที่เกิดวิกฤตการณ์ทางการเมืองเมื่อจำแนกจำนวนนักท่องเที่ยวออกเป็นรายเดือนแล้วจะพบว่า ช่วงที่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศไทยเป็นจำนวนน้อยหรือที่เป็นช่วงนอกฤดูกาลเดินทางท่องเที่ยวจะเริ่มตั้งแต่ช่วงเดือนมีนาคมจนถึงเดือนตุลาคมของทุกปี เมื่อจำแนกจำนวนนักท่องเที่ยวตามภูมิภาคจะพบว่า นักท่องเที่ยวกลุ่มยุโรปและ

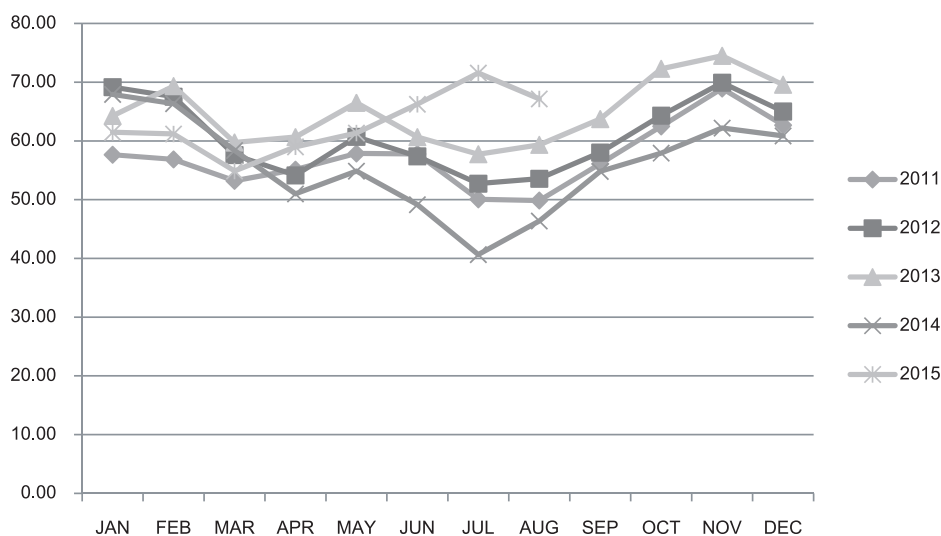
อเมริกา (เหนือและใต้) จะมีลักษณะของการเข้ามาท่องเที่ยวประเทศไทยที่น้อยลงอย่างชัดเจนเช่นเดียวกันคือ ช่วงเดือนมีนาคมจนถึงเดือนตุลาคมของทุกปี โดยนักท่องเที่ยวกลุ่มยุโรปจะมีจำนวนเข้ามาในประเทศไทยที่น้อยลงอย่างเห็นได้ชัดเจนในช่วงนอกฤดูการเดินทางท่องเที่ยวกล่าวคือน้อยลงกว่าประมาณร้อยละ 50 ในขณะที่กลุ่มอเมริกาจะน้อยลงอยู่ประมาณร้อยละ 20 ทั้งนี้ ปรากฏการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลที่สำคัญต่อการบริหารจัดการอัตราการเข้าพักโรงแรมอย่างมากทำให้รายรับและรายจ่ายในแต่ละช่วงมีความผันผวนอย่างมาก



**รูปภาพที่ 2 จำนวนนักท่องเที่ยวจำแนกรายเดือนระหว่างปี ค.ศ. 2010-2014**  
ที่มา: ผู้เขียน (ปรับจากกรมการท่องเที่ยว, 2558)

อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตเป็นอย่างยิ่งว่าในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวเอเชียตะวันออก เอเชียใต้ โอเชียเนีย (ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์และอื่นๆ) และตะวันออกกลาง ไม่มีสภาวะการสร้างผลกระทบจากฤดูกาลที่ชัดเจนเช่นนักท่องเที่ยวในกลุ่มยุโรปและอเมริกา โดยจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมก็จะพบว่า อัตราว่างของโรงแรมที่เกิดขึ้นก็เป็นไปในช่วงเดียวกันกับข้อมูลทุติยภูมิ โดยยังทำให้พบว่าสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดฤดูกาลที่ผันผวนอย่างมากของนักท่องเที่ยวชาวยุโรปและอเมริกาในช่วงเวลาดังกล่าวคือ เรื่องของฤดูกาลเชิงธรรมชาติเนื่องจากว่าเป็นช่วงฤดูร้อนที่เป็นที่ชื่นชอบของชาวยุโรปและอเมริกาที่ทำให้เหมาะสมกับการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศตลอดจน ทำให้ไม่อยากเดินทางไปต่างประเทศ ในทางกลับกันในช่วงดังกล่าวจะเป็นช่วงที่ประเทศไทยจะมีสภาพอากาศร้อนเป็นอย่างมากและคาบเกี่ยวไปยังฤดูฝนที่ทำให้เป็นอุปสรรคในการเดินทาง

สำหรับนักท่องเที่ยวชาวเอเชียจะไม่มีช่วงฤดูกาลในการท่องเที่ยวที่ชัดเจนและมีอัตราการท่องเที่ยวที่ค่อนข้างสม่ำเสมอในแต่ละปี อีกทั้งในกลุ่มนักท่องเที่ยวโอเชียเนียเองก็จะมีฤดูหนาวและร้อนที่สลับกันกับกลุ่มยุโรปและอเมริกาซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างเสถียรภาพของอัตราว่างของโรงแรมที่เน้นตำแหน่งผลิตภัณฑ์ต่อกลุ่มลูกค้าโอเชียเนีย ยุโรปและอเมริกา นอกจากนี้ ยังพบว่านักท่องเที่ยวในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องอย่างมากในรอบสี่ปีที่ผ่านมา โดยจะเห็นได้จาก รูปภาพที่ 3 ว่าอัตราการเข้าพักโรงแรมตั้งแต่ปี ค.ศ. 2011- 2015 จำแนกรายเดือน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558) ก็มีแนวโน้มที่สอดคล้องกับจำนวนนักท่องเที่ยวเช่นเดียวกัน กล่าวคือ จะมีช่วงยอดอัตราว่างที่สูงในช่วงเดือนพฤษภาคมจนถึงประมาณตุลาคมในแต่ละปี โดยมีอัตราเข้าพักเฉลี่ยที่อยู่ระหว่างร้อยละ 55-60 ในแต่ละปี ซึ่งหมายความว่าโรงแรมจะมีอัตราว่างที่ร้อยละ 40-45 ในแต่ละปีเช่นเดียวกัน โดยอาจมีความผันผวนบ้างในแต่ละปีเนื่องจากความไม่สงบทางการเมืองที่เกิดขึ้นในประเทศไทยตลอดช่วงสี่ปีที่ผ่านมา



**รูปภาพที่ 3 อัตราการเข้าพักโรงแรมปี ค.ศ. 2011-2015 ทั้งประเทศ (ร้อยละ)**

ที่มา: ผู้เขียน (ปรับจากธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558)

หมายเหตุ: ข้อมูลปี พ.ศ. 2558 มีถึงเดือนสิงหาคมเท่านั้น

## 4.2 รายละเอียดของโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

โรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็กตั้งแต่ 10 ห้องพัก จนไปสู่อาคารใหญ่ที่มีขนาดกว่า 600 ห้องพัก มีราคาห้องพักต่อคืนเริ่มต้นตั้งแต่ไม่ถึง 1,000 บาท จนไปถึงประมาณเริ่มต้นที่ 3,000 บาท กลุ่มลูกค้าของแต่ละโรงแรมมีความแตกต่างกันไปตามการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ทางการตลาด โดยอาจแบ่งได้เป็นกลุ่มย่อย (Segmentation) ตามสัญชาติของนักท่องเที่ยว เช่น เอเชีย ยุโรป ตะวันออกกลาง อเมริกา จีน ญี่ปุ่น อินเดีย วัตถุประสงค์ในการเดินทาง เช่น เพื่อธุรกิจ เพื่อการท่องเที่ยว หรือการท่องเที่ยวแบบหมู่คณะ หรือการเดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเอง (Foreign Individual Tourism-FIT) ช่วงวัยของนักท่องเที่ยว เช่น วัยรุ่น วัยกลางคน อาชีพของนักท่องเที่ยว เช่น นักธุรกิจ นักศึกษา ข้าราชการ นักบิน โดยองค์ประกอบเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันในการมุ่งจับตลาดที่มีลักษณะที่ต่างกันและจะเป็นแนวคิดที่สำคัญในการเลือกกลุ่มลูกค้าเพื่อเติมเต็มอัตราว่างในแต่ละช่วงฤดูกาล นอกจากนี้ พื้นที่ตั้งของโรงแรมที่ตกเป็นกลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งได้เป็นย่านธุรกิจใจกลางเมือง (Central Business District) ได้แก่ ถนนสีลม ถนนราชเทวี และถนนสุขุมวิทช่วงต้น ย่านกรุงเทพฯชั้นนอก (Outer Bangkok) ได้แก่ ถนนพระรามเก้า ถนนสุขุมวิทช่วงปลายและถนนบางนา-ตราด และย่านกรุงเทพฯชั้นในหรือย่านประวัติศาสตร์ (Inner Bangkok or Historical District) ได้แก่ เขตพระนคร ถนนหลานหลวง และถนนราชดำเนิน โดยสามารถสรุปรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างได้ดังตารางที่ 1

### ตารางที่ 1 สรุปรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง

รายละเอียด	จำนวนโรงแรม (19 แห่ง)
<b>จำนวนห้องพัก</b>	
<= 100 ห้องพัก (โรงแรมขนาดเล็ก)	8
> 100 ห้องพัก (โรงแรมขนาดใหญ่)	11
<b>ราคาห้องพัก</b>	
<= 1,000 บาท	4
1,001-2,000 บาท	6
2,001-3,000 บาท	5
>= 3,001 บาท	4
<b>พื้นที่ที่ตั้งของโรงแรม</b>	
ย่านธุรกิจใจกลางเมือง (Central Business District)	11
ย่านกรุงเทพชั้นนอก (Outer Bangkok)	3
ย่านกรุงเทพชั้นในหรือย่านประวัติศาสตร์ (Inner Bangkok or Historical District)	5
<b>ตำแหน่งทางการตลาด</b>	
เพื่อธุรกิจ	4
เพื่อการท่องเที่ยว	14
ไม่ชัดเจน	1
<b>กลุ่มเป้าหมาย</b>	
ไทย	1
เอเชีย	8
ยุโรป/อเมริกา	2
ไม่ชัดเจน	8



จะเห็นได้ว่า กลุ่มนักเดินทางที่หลากหลายนี้เองจะมีช่วงฤดูกาลเดินทางที่แตกต่างกันไปที่ขึ้นอยู่กับฤดูกาลเดินทางเชิงสถาบันของประเทศตนเอง ตลอดจนฤดูกาลเดินทางเชิงธรรมชาติของทั้งประเทศตนเองและประเทศไทย เช่น ช่วงนอกฤดูกาลเดินทางของยุโรปคือช่วงหน้าร้อนที่มีอากาศแจ่มใสในประเทศตนเอง ในขณะที่ช่วงนอกฤดูกาลเดินทางของประเทศไทยคือช่วงฤดูฝนที่ไม่เหมาะสมแก่การเดินทาง เป็นต้น และช่วงนอกฤดูกาลเดินทางมีอิทธิพลอย่างมากและเห็นได้อย่างชัดเจนทั้งจากข้อมูลในส่วนของหัวข้อ 4.1 ช่วงฤดูกาลกับจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติและที่มาจากการสัมภาษณ์ ซึ่งจะเห็นได้ว่าช่วงนอกฤดูกาลเดินทางที่ยาวนานและชัดเจนสำหรับกิจการโรงแรมของประเทศไทยคือ ช่วงประมาณเดือนมีนาคมถึงตุลาคมของทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มตลาดยุโรปที่มีสัดส่วนในการเข้ามาในประเทศไทยมากถึงร้อยละ 40 ในทางกลับกันจะพบว่าโดยส่วนมากแล้วในกลุ่มนักเดินทางชาวเอเชียจะไม่มีช่วงนอกฤดูกาลเดินทางที่ชัดเจน และที่มักจะมีในช่วงระยะเวลาที่สั้น เช่น ช่วงหลังตรุษจีนสองอาทิตย์ ช่วงเดือนรอมฎอนหนึ่งเดือน เป็นต้น จึงส่งผลให้โรงแรมที่มีการจับกลุ่มตลาดเอเชียจะมีปัญหาในเรื่องของอัตราว่างที่ต่ำกว่ากลุ่มยุโรป รวมทั้งมีความสม่ำเสมอของอัตราการเข้าพักที่ดีกว่า อย่างไรก็ตามในมุมมองดังกล่าวจะต้องพิจารณาในเรื่องของรายรับต่อห้องพักด้วย นอกจากนี้ การจับกลุ่มตลาดใดตลาดหนึ่งก็ถือเป็นความชัดเจนของแผนการตลาดในการควบคุมอัตราว่าง ทว่าการผูกขาดกับตลาดใดตลาดหนึ่งก็ย่อมสร้างให้เกิดความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้นจากการพึ่งพิงตลาดเดียวด้วย (เช่น กรณีที่การท่องเที่ยวในเมืองพัทยาแล้วแต่พึ่งพิงกับตลาดรัสเซีย โดยเมื่อต้นปี พ.ศ. 2558 ตลาดรัสเซียมีความซบเซาเป็นอย่างมากอันเนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจภายใน จึงส่งผลให้ตลาดพัทยาที่พึ่งพิงกลุ่มรัสเซียอย่างมากก็เกิดความซบเซาลง, จากบทสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงแรมในย่านพัทยา)

อัตราว่างในช่วงในและนอกฤดูกาลเดินทางโดยทั่วไปแล้วมีความแตกต่างกันประมาณร้อยละ 10-30 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเป็นการขาดโอกาสเป็นอย่างมากในการได้รายรับที่มากขึ้นในช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง ตลอดจนเห็นได้ถึงต้นทุนต่างๆ ที่ไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง เช่นเดียวกันเป็นที่น่าสังเกตว่า ในบางโรงแรมแทบจะไม่มีช่วงในหรือนอกฤดูกาลเดินทางเลย อันเนื่องจากมีความสม่ำเสมอของอัตราว่างที่ใกล้เคียงกันตลอดทั้งปี โดยอัตราว่างเฉลี่ยตลอดทั้งปีจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 20 (อาจจะต้องคำนึงถึงจำนวนห้องที่แตกต่างกันในแต่ละโรงแรมด้วย) ซึ่งพบว่าเป็นอัตราที่เป็นที่น่าพึงพอใจกับผู้ประกอบการส่วนมาก (จากการสัมภาษณ์พบว่าระดับอัตราว่างที่สัมพันธ์กับการคืนทุนจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 60-70 หรืออัตราการเข้าพักที่ร้อยละ 30-40) ในขณะที่บางโรงแรมก็มีอัตราว่างที่สูงถึงร้อยละ 70 ซึ่งจากการศึกษาพบว่าปัญหาที่แท้จริงไม่ใช่เรื่องของฤดูกาลเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ไม่เหมาะสมกับตลาด ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญคือเรื่องของทำเล ที่ตั้ง และการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ยากแก่การปรับแก้โดยตรง

### 4.3 กลยุทธ์/แนวทางในการลดอัตราว่าง

โรงแรมต่างๆ ได้พัฒนาและนำกลยุทธ์ไปใช้ทั้งในช่วงนอกและในฤดูกาลเดินทาง โดยจากข้อมูลการสัมภาษณ์จะพบว่า แต่ละโรงแรมล้วนแล้วแต่มีกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวทั้งที่แตกต่างกันและที่เหมือนกันที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก โดยทำให้เห็นได้ว่าแต่ละกลยุทธ์จะเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจโรงแรมบางรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น เรื่องของขนาดโรงแรม การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เป็นต้น นอกจากนี้ การใช้กลยุทธ์ก็ไม่จำเป็นต้องมุ่งนำไปใช้เฉพาะในช่วงนอกฤดูกาลเดินทางเท่านั้น เนื่องจากในหลายกรณีจะพบว่ามีการใช้กลยุทธ์ที่วางไว้ตั้งแต่ช่วงในฤดูกาลเดินทางเลยด้วยเพื่อมุ่งสร้างรายได้และลดอัตราว่างตลอดทั้งปี หรือเป็นลักษณะของกลยุทธ์ระยะยาวที่มุ่งสร้างความสม่ำเสมอของการลดอัตราว่าง โดยสามารถสรุปกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเห็นว่าสามารถช่วยในการลดอัตราว่างได้ ดังต่อไปนี้

#### 4.3.1 กลยุทธ์ระยะสั้น

นับเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ได้ทันทีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงฤดูกาลต่างๆ โดยเป็นการมุ่งสร้างความสนใจในการเข้าพักของนักเดินทางโดยทันทีและมีความเหมาะสมในการรับมือกับเหตุการณ์หรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยจากการวิจัยทำให้พบแนวทางที่นอกเหนือจากการทบทวนวรรณกรรมได้แก่ การควบคุมต้นทุนและการเพิ่มรายได้ในทางอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง

1) การลดราคา กำหนดราคาใหม่ นับเป็นกลยุทธ์ที่แทบทุกโรงแรมได้ใช้ เนื่องจากสามารถสร้างแรงดึงดูดอย่างรวดเร็วกับกลุ่มนักเดินทางในทุกเชื้อชาติและเป็นที่เข้าใจได้โดยง่าย กลยุทธ์ด้านนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบของการลดราคาห้องพักโดยตรงเลย โดยจะเห็นได้ว่าการลดราคาไม่จำเป็นจะต้องลดราคากับทุกห้องพัก หากแต่สามารถลดราคาเฉพาะกับบางกลุ่มลูกค้าหรือบางรูปแบบของห้องพักที่มีอัตราว่างสูงก็เป็นได้ หรืออาจอยู่ในรูปของการเพิ่มสิทธิพิเศษเพิ่มเติมก็ได้ ซึ่งการให้สิทธิพิเศษเพิ่มเติมก็มักจะให้ในด้านของการรับส่งสนามบิน การพักสามคืนฟรีสองคืน เป็นต้น โดยสิ่งที่น่าสนใจของการใช้กลยุทธ์ในด้านราคาคือการทำโรงแรมส่วนมากมักจะให้สิทธิพิเศษในการใช้บริการภายในโรงแรม เช่น การช้อปปิ้งฟรี การรับประทานอาหารเช้าฟรี การให้เช่าใช้สปาฟรี ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าได้ประโยชน์ในหลายทางทั้งการที่ไม่ต้องลดราคาในรูปแบบตัวเงินทางตรง การที่ก่อให้เกิดการใช้งานแต่ละพื้นที่แต่ละส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ หรือกระทั่งการสร้างโอกาสในการประชาสัมพันธ์ส่วนต่างๆ ของโรงแรม อย่างไรก็ตาม ก็เป็นที่น่าสังเกตว่ามีบางโรงแรมที่มีความได้เปรียบในด้านอื่นจนทำให้การลดราคาไม่ได้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรเลยแต่อย่างใด และในบางกรณี การลดราคาเพื่อมุ่งลดอัตราว่างของห้องพักก็อาจไม่ได้ดึงดูดใจนักเดินทางเท่าไรจนอาจที่จะเกิดกรณี ได้ไม่คุ้มเสีย ดังนั้น ในมุมมองของการลดราคาควรจะต้องพิจารณาควบคู่กับการจัดการผลตอบแทน (Yield Management) ด้วย

2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ในแต่ละช่วงฤดูกาล หากเปรียบเทียบกับสินค้าอุปโภคบริโภคที่อาจมีผลิตภัณฑ์เฉพาะตามฤดูกาลที่เปลี่ยนไป เช่น ขนมอบกรอบตามฤดูกาล น้ำอัดลมตามฤดูกาลแล้ว ผลิตภัณฑ์ในรูปแบบอสังหาริมทรัพย์ถือได้ว่ามีข้อจำกัดที่แตกต่างอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านของการที่ไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ การก่อสร้างที่ยาวนานและการมีต้นทุนการเปลี่ยนแปลงที่สูงจึงทำให้รูปแบบการจัดการกับอัตราว่างในช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง ด้วยกลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ไม่ได้เป็นที่นำไปประยุกต์ใช้ในโรงแรมได้เลย หรือหากจะพูดถึงก็อาจจะเป็นมุมของการจัดอีเวนต์ กิจกรรมเสริมต่างๆ มากกว่า หรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบห้องพักที่มุ่งตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวในระยะยาวมากกว่าการพิจารณาเพียงแค่การรับมือกับความไม่แน่นอนด้านอัตราว่างในช่วงฤดูกาลหนึ่งๆ หรืออาจกล่าวในอีกมุมหนึ่งได้ว่าเมื่อผลิตภัณฑ์ในรูปแบบอสังหาริมทรัพย์ไม่สามารถจะปรับเปลี่ยนได้ง่าย ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจึงมุ่งหาตลาดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ของตนเองมากกว่า

3) การควบคุมต้นทุนเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่น่าเน้นในการควบคุมต้นทุนเพื่อเพิ่มกำไรให้กับโรงแรมโดยที่โดยทั่วไปแล้ว การควบคุมต้นทุนก็อาจกระทำตลอดทั้งปีหรือในช่วงนอกฤดูกาลเดินทางท่องเที่ยวเพื่อสร้างให้เกิดความสอดคล้องระหว่างรายรับกับรายจ่าย โดยจากกรณีศึกษาจะพบว่ามีการเปิดและปิดห้องพักในชั้นในโรงแรมในช่วงนอกฤดูกาลเดินทางเพื่อให้บริหารจัดการได้โดยง่าย ทั้งเรื่องของบุคลากร และงานระบบต่างๆ ตลอดจนการนำเวลาดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงสภาพทางกายภาพของห้องพัก หรือการจ้างงานนักศึกษาชั่วคราวเพื่อมาช่วยงานในช่วงฤดูกาลเดินทางที่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก โดยที่ไม่ทำให้เกิดต้นทุนคงที่จนเป็นภาระในช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง หรือการโอนงานบางส่วน เช่น งานจัดเลี้ยงให้กับผู้ประกอบการจากภายนอกในการรับผิดชอบก็นับเป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายคงที่ที่เปลี่ยนแปลงได้ยากในอีกทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้วิธีการอีกประการที่เป็นที่นิยมคือ การให้พนักงานของโรงแรมได้ใช้สิทธิวันหยุดและวันลาในช่วงนอกฤดูกาลเดินทางเพื่อที่จะได้ไม่ต้องลาในช่วงฤดูกาลเดินทางด้วย

4) การจัดอีเวนต์/งานเทศกาล การจัดกิจกรรมเสริมพิเศษโดยที่ไม่ได้เก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจะไม่ได้เป็นที่ดึงดูดใจในการตัดสินใจเข้าพักของนักท่องเที่ยวโดยทันทีเท่านั้น หากแต่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้นักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจ ตลอดจนการพูดถึงโรงแรมในแง่ดีต่อกับกลุ่มอื่นๆ ที่อาจเป็นลูกค้า (Potential Customer) และเป็นที่น่าสังเกตว่ากลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะไม่เป็นที่นิยมในโรงแรมขนาดใหญ่ซึ่งอาจเนื่องมาจากการยากในการบริหารกลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับโรงแรมขนาดเล็กที่มีลูกค้าเพียง 10-30 คน ในการเข้าร่วม โดยกิจกรรมที่โรงแรมได้มีจัดขึ้นก็เช่น การแสดงชกมวยไทย การมีคอร์สในการสอนทำอาหารไทย การพาลูกค้าเยี่ยมชมเมือง โดยกิจกรรมเหล่านี้โดยส่วนมากแล้วจะเป็นที่ชื่นชอบอย่างมากในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวยุโรป จากการสัมภาษณ์จะพบว่าต้นทุนในการจัดกิจกรรมข้างต้นนี้ไม่ได้มีสูงมากนัก หากแต่ผลลัพธ์ที่ได้คือ

ความประทับใจและการบอกต่อที่ดียิ่งโดยเฉพาะในปัจจุบันที่นักเดินทางจะเน้นการสำรวจข้อคิดเห็น (Reviews) ที่มีต่อแต่ละโรงแรมก่อนการเข้าพัก ตลอดจนการกลับเข้ามาพักซ้ำ

5) การเพิ่มรายได้ในทางอื่น โรงแรมบางแห่งได้ทำการเพิ่มรายได้ในทางอื่นโดยการนำสิ่งอำนวยความสะดวกหรือบริการที่มีอยู่เกินกว่าความต้องการของลูกค้าภายในโรงแรมมาให้บริการกับลูกค้าภายนอก เช่น การให้บริการทางด้านร้านอาหารแก่คนไทย หรือกลุ่มคณะนักท่องเที่ยว โดยเป็นที่สังเกตได้ว่าในโรงแรมเหล่านั้นมักจะมีลักษณะที่โดดเด่นในเรื่องของการออกแบบหรือทำเลที่ตั้งซึ่งสามารถรองรับได้สอดคล้องกับช่วงเวลาอาหารในขณะเดินทางของคณะนักท่องเที่ยวได้ จึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มรายได้ในช่วงนอกฤดูกาลเดินทางให้กับโรงแรม นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่ามีบางโรงแรมที่ให้สิทธิประโยชน์กับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มยุโรป อเมริกา เป็นต้น เนื่องจากกลุ่มดังกล่าวจะเป็นกลุ่มที่ใช้จ่ายสูงกับผลิตภัณฑ์ อาหาร เครื่องดื่ม ตลอดจนบริการต่างๆ ของโรงแรมที่มากกว่ากลุ่มนักท่องเที่ยวชาวเอเชียที่โดยพฤติกรรมแล้วแทบจะไม่ได้ใช้จ่ายในโรงแรมเลย หรืออาจเป็นการเพิ่มรายได้ในการปล่อยเช่าพื้นที่ส่วนเกินที่เหลืออยู่ในช่วงนอกฤดูกาลเดินทางเพื่อเป็นการบริหารจัดการพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดก็เป็นได้

#### 4.3.2 กลยุทธ์ระยะยาว

กลยุทธ์ระยะยาวถือเป็นกลยุทธ์ที่ไม่ได้มุ่งหวังหรือที่ปรับใช้เฉพาะช่วงฤดูกาลเท่านั้น หรือที่ไม่อาจปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วในช่วงใดช่วงหนึ่งหากแต่ต้องอาศัยระยะเวลาในการวางแผนและดำเนินการเพื่อมุ่งรับมือกับความไม่แน่นอนในด้านอัตราว่างในระยะยาว โดยอาจต้องใช้เวลาในการเตรียมการและหวังผลมากกว่าหนึ่งปี และในหลายกลยุทธ์ก็ไม่ได้มุ่งเน้นแค่การตอบรับในช่วงนอกฤดูกาลเดินทางเท่านั้น หากแต่มุ่งเน้นการเพิ่มรายได้หรือลดอัตราว่างตลอดทั้งปีเพื่อชดเชยส่วนอัตราว่างที่เกิดขึ้นในช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง โดยสิ่งที่น่าสนใจที่ได้ค้นพบจากการวิจัยที่ได้ที่นอกเหนือจากการทบทวนวรรณกรรมและที่มีลักษณะเฉพาะของการพัฒนาโรงแรมคือ กลยุทธ์ระยะยาวในด้านการเลือกทำเลที่ตั้ง และออกแบบผลิตภัณฑ์ และการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย

1) การบริหารความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์/โฆษณา/สื่อสังคมออนไลน์ นับเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทุกโรงแรมได้ใช้ โดยการรักษาความสัมพันธ์หรือการประชาสัมพันธ์ต่างๆ นั้นไม่ได้มุ่งหวังจะให้เกิดการเข้าพักโดยทันทีหากแต่เป็นการมุ่งหวังการสร้างการรับรู้ของนักเดินทางทั้งกลุ่มใหม่และกลุ่มที่เคยมาพักแล้ว เพื่อในการเดินทางกลับมาอีกครั้งหรือการเดินทางครั้งใหม่จะเป็นที่ทำให้นักถึง โดยในกลยุทธ์นี้เองไม่ได้มุ่งหวังเฉพาะในช่วงนอกหรือในฤดูกาลเท่านั้น หากแต่มุ่งหวังในการลดอัตราว่างตลอดทั้งปี สิ่งที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ การประชาสัมพันธ์นั้นไม่จำเป็นที่จะดำเนินการเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวทางตรงเท่านั้น หากแต่มีโรงแรมบางแห่งที่มุ่งเน้นการสร้างการประชาสัมพันธ์ โฆษณากับบริษัทตัวแทนนายหน้าที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวเพื่อมุ่งเป็น

สะพานในการเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าปลายทางอีกทอดหนึ่ง โดยกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ยังเป็นกลยุทธ์ที่ไม่ได้มีค่าใช้จ่ายที่สูงเท่าไรนัก ดังนั้น จึงนับเป็นหลักการที่โรงแรมขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดในด้านเงินทุนให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

2) การหากลุ่มตลาดใหม่/เฉพาะ นับเป็นกลยุทธ์ทางหนึ่งซึ่งผู้ประกอบการจำนวนมากได้ใช้ และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สามารถควบคุมอัตราว่างได้ โดยการวางแนวทางของการตลาดใหม่หรือตลาดเฉพาะนี้อาจเป็นในลักษณะของการเริ่มวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตั้งแต่แรกเริ่มพัฒนาโรงแรมหรืออาจจะมาหากลุ่มตลาดใหม่ในภายหลังกี่ได้ดำเนินการมาซึ่กระยะหนึ่งแล้ว การตลาดใหม่/เฉพาะนี้นับเป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการที่ตลาดบางส่วนไม่ได้คาดถึงหรือที่ไม่สามารถที่จะตอบสนองได้ โดยทั้งโรงแรมขนาดเล็กและขนาดใหญ่บางแห่งต่างก็มุ่งเป้าไปที่กลุ่มตลาดเฉพาะเพื่อสร้างโอกาสของการลดอัตราว่างอย่างสม่ำเสมอ จะเห็นได้ว่ากลุ่มตลาดเฉพาะที่ได้จากการศึกษาอาจแบ่งได้ตามลักษณะจำเพาะที่หลากหลาย เช่น เพศ เชื้อชาติ อาชีพ กิจกรรม โดยกลุ่มตลาดเฉพาะเหล่านี้อาจรวมถึงนักเดินทางที่ไม่มีฤดูกาลในการเดินทางเลยหรืออาจมีฤดูกาลในการเดินทางที่แตกต่างจากนักเดินทางกลุ่มหลัก ดังนั้น อัตราว่างเฉลี่ยตลอดทั้งปีจึงจะถูกเติมเต็มด้วยกลุ่มนักเดินทางเฉพาะเหล่านี้ ตัวอย่างที่หลากหลายของการจับกลุ่มเฉพาะหรือตลาดใหม่ในเกณฑ์ด้านเพศ เช่น การจับกลุ่มเพศที่สามที่มีการเดินทางตลอดทั้งปีและยังมีอำนาจในการใช้จ่ายใช้สอยที่สูงอีกด้วย ในเกณฑ์ด้านเชื้อชาติก็เช่น การจับกลุ่มลูกค้าชาวออสเตรเลียกรีก สเปนที่มีช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวที่ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มนักเดินทางชาวยุโรป หรือการจับกลุ่มลูกค้าชาวเอเชียที่ไม่มีฤดูกาลเดินทางที่ชัดเจนเช่น จีน เกาหลี ญี่ปุ่น หรือกลุ่มที่ไม่ได้วิตกกังวลเรื่องของเหตุการณ์ทางการเมือง เช่น อิสราเอล อินเดีย เป็นต้น ในเกณฑ์ด้านอาชีพก็เช่น นักเรียน นักศึกษานักธุรกิจ อาสาสมัคร ข้าราชการ นักบิน ซึ่งจะเห็นได้ว่าก็ล้วนแล้วแต่ไม่ได้มีช่วงฤดูกาลเดินทางที่ชัดเจน กล่าวคือมีการเดินทางอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี ในเกณฑ์ลูกค้าเฉพาะด้านวัตถุประสงค์ของการเข้าพักรักก็เช่นกันที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับฤดูกาลและสามารถที่จะช่วยเติมเต็มอัตราว่างได้เป็นอย่างดี เช่น กลุ่มที่มาประชุม สัมมนา จัดแสดงนิทรรศการหรือที่ได้รางวัล (MICE-Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) หรือกลุ่มที่จัดงานแต่งงาน กลุ่มเดินทางเพื่อการรักษา (Medical Tourism) หรือกลุ่มคนไทยเองที่นิยมหาประสบการณ์ใหม่ๆ จากสถานที่ใหม่ๆ ในประเทศของตน (Staycation) อย่างไรก็ตาม จะต้องคำนึงด้วยว่าการจะมุ่งเป้าหมายไปที่กลุ่มลูกค้าเฉพาะดังที่ได้อธิบายนั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ ที่จะสามารถเข้าถึงกลุ่มเหล่านี้ได้ ตลอดจนองค์ประกอบด้านต่างๆ ที่จะสนับสนุนการเลือกเข้าพักรักอาศัยของกลุ่มดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบริการสถานที่ ทำเลที่ตั้ง ราคา เป็นต้น ซึ่งก็อาจจะนับเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่โรงแรมอื่นไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้โดยง่ายด้วย

3) การให้สิทธิประโยชน์ ของแถม คะแนนสะสม ระบบสมาชิก โดยทั่วไปแล้วระบบสมาชิก การเก็บสะสมคะแนนเพื่อแลกสิทธิประโยชน์มักจะเป็นกลยุทธ์ที่ใช้โดยโรงแรมขนาดใหญ่ เพราะมีความได้เปรียบจากฐานลูกค้าทั่วโลก ตลอดจนการทำข้อตกลงกับบริษัทลูกค้าขนาดใหญ่ ในการให้พักกับโรงแรมเครือข่ายในที่ต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งกลยุทธ์ในส่วนนี้เองก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การเดินทางโดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปแบบบริษัทที่เดินทางมาทำธุรกิจจะค้ำค้ำถึง เนื่องจากสามารถเก็บสะสมกับโรงแรมได้แทบจะทุกที่ทั่วโลก และโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ธรรมชาติของโรงแรมแบบเครือข่ายก็มักจะตั้งอยู่ในย่านธุรกิจใจกลางเมืองที่สำคัญที่สอดคล้องกับความต้องการของนักธุรกิจ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ดังกล่าวนี้ก็มุ่งเน้นที่จะเพิ่มจำนวนลูกค้าและลดอัตราว่างตลอดทั้งปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำตลาดกับกลุ่มนักธุรกิจที่ไม่ได้มีการผูกติดกับฤดูกาล

4) การเลือกทำเลที่ตั้ง ลักษณะเฉพาะตัวของอสังหาริมทรัพย์คือ การที่ไม่สามารถเคลื่อนที่ได้ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจโรงแรมก็เช่นกันที่ไม่สามารถโยกย้ายเปลี่ยนพื้นที่ได้อย่างเสรี ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมกับกลุ่มตลาดและตำแหน่งของธุรกิจโรงแรมจะส่งผลอย่างมากต่อการทำให้อัตราว่างในการเข้าพักเป็นไปอย่างสม่ำเสมอในแต่ละปี มีโรงแรมบางส่วนที่วางแผนการจับกลุ่มตลาดที่ตนเองวางเป้าหมายไว้ตั้งแต่ช่วงเลือกซื้อที่ดิน ในขณะที่โรงแรมอีกส่วนหนึ่งจะเป็นลักษณะของการได้รับอานิสงส์จากการพัฒนาพื้นที่รอบข้างภายหลังที่ได้ดำเนินกิจการไประยะหนึ่งแล้ว แล้วจึงค่อยปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ของตนให้สอดคล้องกับที่ตั้งเพื่อมุ่งจับกลุ่มตลาดที่ต้องการ จากการสัมภาษณ์จะพบว่า มีโรงแรมที่มุ่งเน้นในการจับกลุ่มคณะท่องเที่ยวชาวจีนที่มีการเข้ามาท่องเที่ยวอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปีในประเทศไทยด้วยการมุ่งเลือกซื้อที่ดินที่สอดคล้องกับการท่องเที่ยวของชาวจีน คือการที่ไม่ไกลและไม่ไกลจากแหล่งท่องเที่ยวในกรุงเทพมหานครและในส่วนของพัทยามากนักเพราะทั้งสองแหล่งท่องเที่ยวดังกล่าวล้วนแล้วแต่เป็นสถานที่ที่นักท่องเที่ยวชาวจีนนิยมเดินทางไปเยี่ยมชมในการเดินทางหนึ่งๆ โดยจะอยู่ในกรุงเทพฯสองคืนและอยู่ที่พัทยาสองคืน และการเลือกที่ดินยังต้องคำนึงถึงต้นทุนทางด้านราคาที่ไม่สูงเกินกว่าค่าห้องพักที่นักท่องเที่ยวชาวจีนจะรับได้อีกด้วย กอปรกับการสร้างบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ตอบสนองต่อความต้องการของชาวจีน เช่น การมีที่ปรึกษาชาวจีน การมีที่จอดรถบัส การมีหม้อน้ำร้อน การที่ห้องพักส่วนใหญ่เป็นแบบเตียงคู่ (Twin Bed Type) เป็นต้น การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่เริ่มแรกของการพัฒนาโรงแรมได้ส่งผลให้อัตราว่างมีความสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เพื่อมุ่งจับกลุ่มตลาดใดตลาดหนึ่งไปเลยก็จะเป็นการสร้างความเสี่ยงเช่นเดียวกันหากว่าในวันหนึ่งกลุ่มลูกค้าที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น เพราะตำแหน่งที่ตั้งรูปแบบอาคาร อาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มอื่น ในขณะที่โรงแรมบางส่วนที่แต่เดิมไม่ได้มีการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเฉพาะบางกลุ่ม แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงการจับตลาดตามไปด้วย เช่น การที่มี

โรงพยาบาลที่มุ่งจับกลุ่มตลาดตะวันออกกลางเกิดขึ้นโดยรอบข้างของพื้นที่โรงแรม จึงทำให้โรงแรมได้มุ่งจับกลุ่มตลาดการเดินทางเพื่อการรักษา เป็นต้น โดยกับกลุ่มตลาดดังกล่าวก็จะไม่มีช่วงนอกฤดูกาลเดินทางที่ชัดเจนซึ่งส่งผลต่อระดับอัตราว่างทั้งปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากโรงแรมตั้งอยู่ใกล้บริเวณสถานที่ท่องเที่ยวที่สามารถท่องเที่ยวได้ทั้งปีแล้วก็จะทำให้มีโอกาสที่นักท่องเที่ยวจะเข้ามาพักตลอดทั้งปีเช่นเดียวกัน

5) การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีลักษณะโดดเด่นด้วยผลิตภัณฑ์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ช่วงเริ่มพัฒนา (แตกต่างจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแต่ละช่วงฤดูกาลตรงที่ระยะเวลาที่นำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ได้ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ หากแต่เป็นการกำหนดแนวทางของโรงแรมในระยะยาว) เช่น โรงแรมที่ให้ทางเลือกในการเข้าและออกจากโรงแรมที่ไม่ต้องมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน เช่น โรงแรมทั่วไปหรือการที่ไม่ต้องรับประทานอาหารเช้าในเวลาที่กำหนด เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นการรักษาระดับอัตราว่างระยะยาวทั้งสิ้นและเป็นที่ยอมรับกับกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีเที่ยวบินมาถึงประเทศไทยในช่วงกลางคืนก็จะได้ประโยชน์ในส่วนนี้เป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม การที่แนวคิดดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้ก็จะต้องอาศัยเทคนิคในการบริหารเชิงปฏิบัติการด้วย นอกจากนี้ การออกแบบที่ทำให้โรงแรมมีลักษณะโดดเด่นในระดับประเทศหรือระดับโลกก็เป็นข้อได้เปรียบในการจูงใจให้นักเดินทางเลือกที่จะมาพักตลอดทั้งปีหรือกระทั่งจากการสัมภาษณ์นักเดินทางก็จะได้ข้อมูลที่สอดคล้องกันกล่าวคือ หากยังมีการให้สิทธิประโยชน์เพิ่มเติมในช่วงนอกฤดูกาลเดินทางในโรงแรมที่มีชื่อเสียงก็จะยิ่งทำให้เกิดความน่าสนใจเป็นอย่างมากในการลางานหรือเดินทางเพื่อเข้าพักและได้สัมผัสกับประสบการณ์ใหม่

6) การสร้างพันธมิตรและเครือข่าย โรงแรมขนาดเล็กได้มีการจับกลุ่มรวมตัวกันเพื่อร่วมแลกเปลี่ยนทรัพยากรทั้งบุคคลและความรู้เพื่อมุ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับโรงแรมของตนเองด้วยขนาดที่เล็กของโรงแรมที่ทำให้การลงทุนในเรื่องต่างๆ เป็นไปได้อย่างจำกัด ดังนั้น การรวมกลุ่มกันของโรงแรมขนาดเล็กจึงนับเป็นการลงทุนร่วมกันในบริหารงานด้านต่างๆ เช่น การสร้างกิจกรรมการท่องเที่ยวโดยทางเรือร่วมกัน การแลกเปลี่ยนบุคลากร แม่บ้านในยามขาดแคลนหรือการแลกเปลี่ยนสิ่งของอย่างเช่น ขนมปัง หรืออาหาร เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นการช่วยในการบริหารจัดการโรงแรมให้เป็นไปอย่างราบรื่นบนฐานต้นทุนที่ไม่สูงเกินไปและยังสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทั้งนักเดินทางและโรงแรมเองอีกด้วยเพื่อมุ่งลดอัตราว่าง ทั้งนี้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ก็เกิดขึ้นเช่นเดียวกันด้วยการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันไปเยี่ยมเยือนโรงแรมของสมาชิกในกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อคิดเห็นในการพัฒนาโรงแรมด้วย และยังมีคำแนะนำลูกค้าในกรณีที่ห้องพักเต็มเพื่อไปใช้บริการในโรงแรมที่เป็นพันธมิตรด้วย นอกจากนี้แล้ว ยังมีการจ้างบุคลากรส่วนกลางเพื่อมุ่งจัดการกับอัตราว่างที่เกิดขึ้นในแต่โรงแรมโดยเฉพาะด้วย โดยความรับผิดชอบในการนำพื้นที่ว่างที่เหลืออยู่ไปจำหน่ายเพื่อสร้างรายรับที่เพิ่มขึ้น หรือการสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับโรงพยาบาล



ที่อยู่ข้างเคียงด้วยการร่วมใช้รถโดยสารภายในร่วมกัน การส่งตัวลูกเรือไปรักษาที่โรงพยาบาล ตลอดจนการแนะนำผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลมาสู่การพักที่โรงแรม สำหรับโรงแรมขนาดใหญ่ อาจจะไม่มีความจำเป็นมากนักในการสร้างทีมพันธมิตรที่เป็นรูปธรรมเฉกเช่นโรงแรมขนาดเล็ก อย่างไรก็ตาม โรงแรมขนาดใหญ่ในบางส่วนก็ได้ใช้ความได้เปรียบจากการที่มีโรงแรมในเครือในการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทรัพยากรต่างๆ ระหว่างกันซึ่งนอกจากจะสร้างความรู้ใหม่แล้วยังนับเป็นการกระจายต้นทุนคงที่ออกไปอีกด้วย เช่น การมีผู้จัดการเพียงคนเดียวแต่ดูแลสองโรงแรม เป็นต้น

โดยตารางที่ 2 ขนาดโรงแรมกับกลยุทธ์ ได้สรุปให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่โรงแรมแต่ละขนาดเลือกใช้ อันเนื่องมาจากข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องเนื่อง โดยจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่โรงแรมขนาดเล็กและขนาดใหญ่ได้นำไปใช้ที่แตกต่างกันได้แก่ การจัดอีเวนต์/งานเทศกาล การเพิ่มรายได้ในทางอื่น การให้สิทธิประโยชน์ของแถม คະแนนสะสม ระบบสมาชิก และการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย

**ตารางที่ 2 ขนาดโรงแรมกับกลยุทธ์**

กลยุทธ์/โรงแรม	โรงแรม	
	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่
<b>กลยุทธ์ระยะสั้น</b>		
การลดราคา กำหนดราคาใหม่	✓	✓
การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ในแต่ละช่วงฤดูกาล	✓	✓
การควบคุมต้นทุน	✓	✓
การจัดอีเวนต์/งานเทศกาล	✓	-
การเพิ่มรายได้ในทางอื่น	-	✓
<b>กลยุทธ์ระยะยาว</b>		
การบริหารความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์/ โฆษณา/สื่อสังคมออนไลน์	✓	✓
การหากกลุ่มตลาดใหม่/เฉพาะ	✓	✓
การให้สิทธิประโยชน์ ของแถม คະแนนสะสม ระบบสมาชิก	-	✓
การเลือกทำเลที่ตั้ง การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ	✓	✓
การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ	✓	✓
การสร้างพันธมิตรและเครือข่าย	✓	-



## 5. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีคำถามในการวิจัยที่สำคัญคือ การที่ต้องการเข้าใจถึงรูปแบบในการรับมือกับความไม่แน่นอนด้านอัตราว่างในช่วงนอกฤดูกาลเดินทางของโรงแรมแต่ละรูปแบบ ตลอดจนข้อได้เปรียบและเสียเปรียบของแต่ละกลยุทธ์ โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะอัตราว่างของธุรกิจโรงแรมในแต่ละช่วงเวลา 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการมุ่งใช้ในการอยู่รอดในช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง 3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารธุรกิจโรงแรมในช่วงนอกฤดูกาลเดินทาง การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีในเรื่องของจำนวนนักท่องเที่ยว (กรมการท่องเที่ยว, 2558) และอัตราเข้าพักในโรงแรม (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558) และได้ทำการสัมภาษณ์กับเจ้าของกิจการ/ผู้บริหารโรงแรมเพื่อให้เข้าใจถึงรูปแบบของกลยุทธ์ ความเหมาะสม ข้อได้เปรียบเสียเปรียบและผลลัพธ์ของแต่ละกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ นายกสมาคมธุรกิจโรงแรมไทย ผู้อำนวยการกองกลยุทธ์การตลาด การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และตัวแทนนักเดินทางเพื่อมุ่งหวังให้เห็นถึงมุมมองที่หลากหลายที่มีต่อช่วงนอกฤดูกาลเดินทางในการเดินทาง โดยจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้สามารถสรุปผลการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นรายข้อ ดังนี้

### 5.1 อัตราว่างของธุรกิจโรงแรม

จากข้อมูลทฤษฎีที่ได้จากกรมการท่องเที่ยวและธนาคารแห่งประเทศไทย ตลอดจนที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเห็นว่าอัตราว่างของธุรกิจโรงแรมจะมีส่วนสำคัญที่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของนักเดินทางในแต่ละกลุ่มเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มนักเดินทางชาวยุโรปที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวที่เป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลให้เกิดช่วงในหรือนอกฤดูกาลเดินทางอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มนักเดินทางชาวยุโรปจะมีช่วงนอกฤดูกาลเดินทางที่ส่งผลแก่อัตราว่างของโรงแรมอยู่ในช่วงเดือนมีนาคมจนถึงเดือนตุลาคม โดยยอดอัตราว่างในช่วงดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นถึงประมาณร้อยละ 50 และยอดอัตราว่างจะลดลงอย่างมากในช่วงเดือนพฤศจิกายนจนถึงกุมภาพันธ์ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละโรงแรมก็จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าในโรงแรมที่มีกลุ่มลูกค้าเฉพาะหรือกลุ่มลูกค้าที่การเดินทางไม่ได้ขึ้นอยู่กับฤดูกาลก็จะไม่ประสบปัญหาทางด้านอัตราว่างเท่าไรนัก โดยเฉพาะอัตราว่างที่เกิดขึ้นจากกลุ่มนักเดินทางชาวเอเชียเองก็ไม่ได้มีช่วงที่ยาวนานเฉกเช่นนักเดินทางชาวยุโรป โดยอาจเป็นช่วงสั้นๆ ประมาณสองอาทิตย์ในช่วงหลังจากการหยุดพักเทศกาลนั่นเอง นอกจากนี้จะเห็นว่าอัตราว่างจะเป็นไปในลักษณะที่เกี่ยวข้องเนื่องทั้งอัตราว่างนอกฤดูกาลเดินทางเชิงธรรมชาติ ในเรื่องของสภาพภูมิอากาศไม่ว่าจะเป็นทางประเทศของนักเดินทางหรือประเทศไทยเอง เช่น ช่วงฤดูฝนในประเทศไทย ฤดูร้อนในประเทศแถบยุโรป ฤดูหนาวจัดในประเทศรัสเซีย เป็นต้น หรือที่เกิดจากฤดูกาลเชิงสถาบันที่สำคัญคือช่วงเทศกาล เช่น ช่วงตรุษจีน ช่วงถือศีลลอด เป็นต้น

ตลอดจน ช่วงปิดเทอมภาคการศึกษาของนักเรียนและนักศึกษา ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นสาเหตุที่สำคัญทั้งสิ้นที่ส่งผลที่เกี่ยวข้องเนื่องมาด้วยความไม่แน่นอนทางด้านอัตราว่างของโรงแรมในช่วงเดือนต่างๆ

## 5.2 กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในช้วงนอกฤดูกาลเดินทางและความเหมาะสมในการนำไปใช้

กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในช้วงนอกฤดูกาลเดินทางนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็นสองระยะ ได้แก่ กลยุทธ์ระยะสั้นที่มุ่งใช้เพื่อจัดการและรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่สืบเนื่องจากอัตราว่างในช้วงระยะเวลาที่เกิดช้วงนอกฤดูกาลเดินทางขึ้น ได้แก่ การลดราคา กำหนดราคาใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ในแต่ละช้วงฤดูกาล การควบคุมต้นทุนและการจัดอีเวนท์/งานเทศกาล การจัดกิจกรรมเสริมพิเศษ การเพิ่มรายได้ในทางอื่น ในขณะที่กลยุทธ์ระยะยาวได้รับการนำไปใช้เพื่อควบคุมอัตราว่างทั้งในช้วงนอกและในฤดูกาล โดยมุ่งหวังเพื่อให้ได้รายรับที่สูงที่สุดและสม่ำเสมอที่สุดหรือที่มุ่งหวังผลในระยะยาว อันได้แก่ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การหากลุ่มตลาดใหม่/เฉพาะ การให้สิทธิประโยชน์ ของแถม คະแนนสะสม ระบบสมาชิก การสร้างพันธมิตรและเครือข่าย การเลือกทำเลที่ตั้งและการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยจากกลยุทธ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ที่เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายและที่มีประสิทธิผลที่ชัดเจนที่โรงแรมจำนวนมากได้ใช้คือ เรื่องของการลดราคา การกำหนดราคาใหม่ และการหากลุ่มตลาดใหม่/เฉพาะ โดยการลดราคา/การกำหนดราคาใหม่นับเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ได้ง่ายนำไปใช้ได้ทันที และยังสามารถสร้างผลกระทบที่รุนแรงและรวดเร็วต่อลูกค้า อย่างไรก็ตามจะเป็นที่น่าสังเกตว่า นอกจากการลดราคาโดยตรง การลดราคาโดยอ้อมอย่างการแถมสิทธิพิเศษ การเลือกประเภทห้องพัก ก็แสดงให้เห็นถึงการจัดการการลดราคาที่น่าสนใจ ในหลายโรงแรมพยายามที่จะไม่ใช้การลดราคาโดยตรงเท่าไรนักเนื่องจากทุกโรงแรมต่างทราบดีว่าหากใช้การลดราคาอย่างต่อเนื่อง ย่อมจะเป็นการทำลายตลาดโรงแรมในระยะยาว กลยุทธ์การหากลุ่มตลาดใหม่/เฉพาะก็นับเป็นอีกกลยุทธ์ที่โรงแรมจำนวนมากมุ่งใช้ซึ่งผลลัพธ์ของการเลือกกลุ่มตลาดเฉพาะก็ได้สะท้อนให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมถึงความสามารถในการบริหารความไม่แน่นอนในด้านอัตราว่างที่เกิดขึ้นตลอดทั้งปี อันเนื่องจากการเติมเต็มหรือทดแทนช้วงนอกฤดูกาลเดินทางด้วยกลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับฤดูกาลในการเดินทางนั่นเอง ในบางโรงแรมก็เลือกกลุ่มนักท่องเที่ยวแบบเฉพาะเพียงกลุ่มเดียวเลย ในขณะที่บางโรงแรมก็จะเลือกกลุ่มนักท่องเที่ยวแบบกระจายสัดส่วนซึ่งก็มีข้อดีข้อด้อยที่ต่างกันออกไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการพึ่งพามากเกินไปจนอาจกลายเป็นความเสี่ยงในภายหลัง นอกเหนือจากสองกลยุทธ์หลักที่ได้กล่าวถึงนี้ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์อื่นก็นับเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่น่าสนใจในการปรับประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละโรงแรมเช่นเดียวกัน และในบางครั้งยังจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงการส่งเสริมระหว่างกลยุทธ์ด้วยเช่น การกำหนดกลยุทธ์การกำหนดราคาใหม่จะไม่สามารถเกิดประสิทธิภาพที่เต็มที่หากขาดการนำกลยุทธ์การควบคุม

ต้นทุนที่ตีพอไปร่วมใช้ หรือการหากกลุ่มตลาดใหม่/เฉพาะเองก็เช่นกันที่อาจต้องนำกลยุทธ์ในด้านการเลือกทำเลที่ตั้ง การออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการที่ส่งเสริมกันด้วยการกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเฉพาะมาร่วมใช้ หรือการร่วมใช้กลยุทธ์ในด้านการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อมุ่งนำเสนอบริการใหม่ของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงที่สุดของกลยุทธ์นั่นเอง ทั้งนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่าในกลุ่มโรงแรมที่มีอัตราว่างเฉลี่ยทั้งปีในระดับต่ำ จะกำหนดกลยุทธ์ในระยะยาวในเรื่องของทำเล ที่ตั้งที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการกำหนดกลุ่มเป้าหมายตลาดเฉพาะหรือไม่ขึ้นอยู่กับรอบฤดูกาลเป็นสำคัญ

โดยสรุปแล้วจะเห็นว่าในแต่ละโรงแรมล้วนแล้วแต่ใช้กลยุทธ์ทั้งที่เหมือนและที่แตกต่างกัน และในบางโรงแรมก็ได้ใช้เพียงกลยุทธ์เดียวในการรับมือกับความไม่แน่นอนทางด้านอัตราว่าง ในขณะที่บางโรงแรมก็ใช้มากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ในการรับมือกับความไม่แน่นอนนี้ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ย่อมจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานหรือความได้เปรียบในการแข่งขันในแต่ละโรงแรมเป็นสำคัญ กลยุทธ์หนึ่งอาจมีความเหมาะสมกับโรงแรมหนึ่งในขณะที่อาจไม่มีความเหมาะสมกับอีกโรงแรมหนึ่งก็เป็นได้ รวมทั้ง กลยุทธ์ต่างๆ จะไม่เป็นเพียงแค่การกำหนดแล้วจะสำเร็จลุล่วงได้โดยดี หากแต่จะต้องมีการคำนึงถึงการสร้างและเปลี่ยนแปลงระบบปฏิบัติการต่างๆ ภายในองค์กรด้วย จากรูปภาพที่ 4 ได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องในการนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปใช้เพื่อลดอัตราว่างที่เกิดขึ้นโดยอธิบายได้ว่า กลยุทธ์ระยะยาวควรพิจารณาตลอดทั้งปีที่สอดคล้องกับนโยบายและความได้เปรียบของแต่ละโรงแรมในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อรักษาเสถียรภาพของระดับอัตราว่างที่ยั่งยืน ในขณะที่กลยุทธ์ระยะสั้นจะมีความเหมาะสมในการนำไปปรับประยุกต์ใช้ในแต่ละเดือนโดยจะเห็นได้ว่าในเดือนธันวาคมถึงมกราคม และเดือนเมษายน (เทศกาลสงกรานต์) จะเป็นช่วงนอกฤดูกาลของการเดินทางของกลุ่มธุรกิจ ช่วงเดือนมีนาคมจนถึงเดือนตุลาคมจะเป็นช่วงนอกฤดูกาลของกลุ่มนักเดินทางชาวยุโรป ในเดือนมีนาคมจะเป็นช่วงนอกฤดูกาลเดินทางของชาวจีนอันเนื่องจากเป็นช่วงหลังเทศกาลตรุษจีน และในเดือนกันยายนก็จะเป็นช่วงเดือนถือศีลอดของชาวตะวันออกกลาง ดังนั้น กลยุทธ์ระยะสั้นอย่างการเพิ่มรายได้ในทางอื่น การจัดอีเวนต์/งานเทศกาล การควบคุมต้นทุน การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ การลดราคา/กำหนดราคาใหม่จึงสมควรนำมาปรับประยุกต์ใช้ด้วยความเข้าใจถึงความเหมาะสมในบริบทที่แตกต่างกันในแต่ละโรงแรม นอกจากนี้ การวางแผนในการพัฒนาอย่างการศึกษาความเป็นไปได้ก่อนการลงทุนก็จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงช่วงนอกฤดูกาลเดินทางด้วยเพื่อที่จะได้สามารถได้ตัวเลขผลตอบแทนทางการเงินที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดหรือเพื่อใช้เป็นแผนที่ในการวางแผนในการบริหารจัดการต่อไป

หากพิจารณาในด้านวิชาการ การวิจัยครั้งนี้ได้สรุปรูปแบบและแนวทางที่น่าสนใจที่มีงานวิจัยจำนวนน้อยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ที่ศึกษาเกี่ยวกับอัตราว่างและฤดูกาล ดังนั้นจึงนับเป็นองค์ความรู้ที่น่าสนใจกับวงการอสังหาริมทรัพย์ในมุมมองของการบริหารโรงแรม ตลอดจนที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นที่ประสบปัญหา อุปสรรคในเรื่องความไม่แน่นอนทางด้านอัตราว่างอันเนื่องจากฤดูกาลหรืออาจนำรูปแบบโครงสร้างหรือผลการวิจัยเพื่อไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหัวข้อวิจัยใหม่ก็เป็นสิ่งที่น่าสนใจเช่นเดียวกันเช่น อัตราว่างในช่วงปิดเทอมของธุรกิจหอพักหรือพื้นที่เช่าร้านค้าใกล้มหาวิทยาลัย อัตราว่างของศูนย์การค้าในช่วงวันธรรมดา อัตราว่างของศูนย์การประชุมในช่วงที่ไม่มีงานแสดง เป็นต้น หรือแม้แต่ที่ไม่ใช่ อสังหาริมทรัพย์เช่น อัตราว่างในธุรกิจการเช่ารถยนต์ ธุรกิจการจัดงานแต่งงาน เป็นต้น หรือในการจัดการกับธุรกิจใดใดที่มีลักษณะเป็นรอบฤดูกาล ซึ่งน่าจะมีวิธีการหรือแนวทางที่แตกต่างกันออกไปและการศึกษากลยุทธ์ในเชิงเปรียบเทียบในเรื่องของลักษณะการบริหารงานหรือปัจจัยอื่นที่จะมีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ก็เป็นที่น่าสนใจ ตลอดจน การทดสอบแนวคิดด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณก็มีความน่าสนใจที่จะทำให้สามารถนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ได้แพร่หลายยิ่งขึ้น (Generalizability) สำหรับข้อจำกัดของงานวิจัยนี้จะอยู่ที่เรื่องของการวัดความสำเร็จของแต่ละกลยุทธ์เป็นสำคัญเนื่องจากในแต่ละโรงแรมได้มีการนำกลยุทธ์ที่หลากหลายไปใช้ร่วมกัน ดังนั้นจึงย่อมไม่อาจสรุปได้ในเชิงปริมาณว่าแต่ละกลยุทธ์จะมีผลมากหรือน้อยเพียงไรในการลดอัตราว่าง

ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ช่วงนอกฤดูการเดินทางของกลุ่มธุรกิจ		ช่วงนอกฤดูการเดินทางของชาวจีน	ช่วงนอกฤดูการเดินทางของกลุ่มธุรกิจ					ช่วงนอกฤดูการเดินทางของชาวตะวันออกกลาง			ช่วงนอกฤดูการเดินทางของกลุ่มธุรกิจ
ช่วงนอกฤดูการเดินทางของชาวยุโรปและอเมริกา											
<b>กลยุทธ์ระยะสั้น</b>											
การเพิ่มรายได้ในทางอื่น	การเพิ่มรายได้ในทางอื่น										
การจัดอีเวนท์/งานเทศกาล	การจัดอีเวนท์/งานเทศกาล										
การควบคุมต้นทุน	การควบคุมต้นทุน										
การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่										
การลดราคา กำหนดราคาใหม่	การลดราคา กำหนดราคาใหม่										
<b>กลยุทธ์ระยะยาว</b>											
การสร้างพันธมิตรและเครือข่าย											
การให้สิทธิประโยชน์ ของแถม คะแนนสะสม ระบบสมาชิก											
การทบทวนตลาดใหม่/เฉพาะ											
การบริหารความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง											

**รูปภาพที่ 4** สรุปกลยุทธ์ที่เหมาะสมในธุรกิจโรงแรมในช่วงนอกฤดูการเดินทาง

## เอกสารอ้างอิง

- คุณกิจ เบญจาทิพวงศ. (2552), “**ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีต่อห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตที่เข้ามาค้าปลีกข้ามชาติในจังหวัดกรุงเทพมหานคร**”, กรุงเทพมหานคร: การศึกษาเฉพาะบุคคลหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิจาริน ปาณะวีระ. (2554), “**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**”, เชียงใหม่: รายงานกระบวนวิชา 751409, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

### เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

- กาญจนา พาหา. (2558). **เซ็นทรัล เฟสติวัล อีสต์วิลล์เปิดให้บริการแล้ว 27 พ.ย.นี้**. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2558 จาก <http://www.ddproperty.com>
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2558). **วันธรรมดาน่าเที่ยว**. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2558 จาก [www.tourism.go.th](http://www.tourism.go.th)
- กรมการท่องเที่ยว. (2558). **สถิตินักท่องเที่ยว**. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2558 จาก <http://www.tourism.go.th/home/listcontent/11/221/276>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). **เครื่องชี้วัดภาวะการท่องเที่ยว**. สืบค้นเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2558 จาก <http://www2.bot.or.th/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=624&language=TH>

### รายนามผู้ให้สัมภาษณ์

ขอสงวนสิทธิ์การระบุรายนามผู้ให้สัมภาษณ์

## References

- Baum, T. and Hagen, L. (1999), “Responses to Seasonality: the Experiences of Peripheral Destinations”, *International Journal of Tourism Research*, 1, 299-312.
- Benjapitulwong, D. (2009), “*Consumer’s Attitude and Behavior toward International Chained-Hypermarket in Bangkok*”, Bangkok: Bangkok University. [in Thai]
- Butler, R. (1998), “Seasonality in Tourism: Issues and Implications”, *The Tourism Review*, 53 (3).

- Carn, N., Rabianski, J., Racster, R. and Seldin, M. (1988), "Real Estate Market Analysis: Techniques and Applications", *Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall*.
- Chinloy, P. (1996), "Real Estate Cycles: Theory and Empirical Evidence", *Journal of Housing Research*, 7 (2).
- Colwell, P. (1999), "Vacancy Management", *Illinois Real estate Letter*, Spring.
- Goulding, P. (2003), "Seasonality: the Perennial Challenge for Visitor Attractions in Managing Visitor Attractions: New Directions", *Oxford: Elsevier Science*.
- Goulding, P. and Hay, B. (2003), "Tourism Seasonality in Edinburgh and the Scottish Borders: North-South or Core-Periphery Relationship?", *In Proceedings of the 7<sup>th</sup> ATLAS International Conference, Association for Tourism and Leisure Education and Research*.
- Honkanen, A. (2006), "Seasonality as a Marketing Response to Time Allocation: The Finnish Tourism Case." *Time Shift, Leisure and Tourism: Impacts of Time Shift, Leisure and Tourism: Impacts of Time Allocation on Successful Products and Services*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Hui, E., Yam, P., Wright, J. and Chan, K. (2013), "Shall We buy and hold? Evidence from Asian Real Estate Markets", *Journal of Property Investment & Finance*, 32 (2).
- Panaveera, P. (2011), "*Factors affecting the the Visiting of Robinson Department Store of Bachelor Degree Students of Faculty of Economics of Chiangmai University*", Chiangmai: Chiangmai University. [in Thai]
- Pramjeeth, S. and Saheb, F. (2013), "A Marketing Framework to increase Sales during the Off Peak Season: the Case of Travel Agencies in Mauritius", *Elixir Marketing Mgmt*, 59 (15885-15894).
- Rabianski, J. (2002), "Vacancy in Market Analysis and Valuation", *The Appraisal Journal*, 70 (2).
- Tse, R. (1999), "Lag Vacancy, Effective Rents and Optimal Lease Term", *Journal of Property Investment & Finance*, 17 (1).
- Whipple, RTM. (2006), "Property Valuation & Analysis", *NSW: The Law Book Company Limited*.
- Wincott, R. (1997), "Vacancy Rates and Reasonableness", *The Appraisal Journal*, 65 (4).

## Reference Websites

- The Bank of Thailand. (2015). *Tourism Situation Indicators*. Retrieved October 3, 2015 from <http://www2.bot.or.th/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=624&language=TH> [in Thai]
- Beesley, C. (2013), *Grow Your Business This Summer-7 Marketing Tips that Won't Break the Bank*. Retrieved August 4, 2013, from: <http://www.sba.gov/community/blogs/grow-your-business-summer-%E2%80%937-marketing-tips-won%E2%80%99t-break-bank#comments>
- Brianne, S. (2013). *8 Ways to Market Your Seasonal Business During the Off-Season*. Retrieved August from <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/34122/8-Ways-to-Market-Your-Seasonal-Business-During-the-Off-Season.aspx>
- Dennis, A. (2010). *Seasonal Summer Resorts and the Winter Blues*. Retrieved August 4, 2013 from <http://ajdassoc.com/seasonal-summer-resorts-winter-blues-2>
- Department of Tourism. (2558). *Tourist Data*. Retrieved September 24, 2015 from <http://www.tourism.go.th/home/listcontent/11/221/276> [in Thai]
- Frei, C.W. (2008). *Off season marketing ideas for Hotels*. Retrieved August 4, 2013 from <http://www.hotelnewsresource.com/article36318.html>
- Guest, J. (2013). *5 Easy Marketing Strategies To Beat The Soff Season*. Retrieved August 4, 2013: <http://www.clientstampede.com/5-easy-marketing-strategies-to-beat-the-soff-season/>
- John, P. (2014). *How Can Hotels Increase Occupancy during the Off-Season Months?*. Retrieved August 4, 2013 from [http://www.hotelogix.com/blog/2014/07/17/how-can-hotels-increase-occupancy-during-the-off-season-months/?\\_hstc=753710.11ef8ead0e77a213d1d7a135764129a4.1407146734185.1407146734185.1407146734185.1&\\_hssc=753710.1.1407146734185&\\_hsfp=674249037#comments](http://www.hotelogix.com/blog/2014/07/17/how-can-hotels-increase-occupancy-during-the-off-season-months/?_hstc=753710.11ef8ead0e77a213d1d7a135764129a4.1407146734185.1407146734185.1407146734185.1&_hssc=753710.1.1407146734185&_hsfp=674249037#comments)
- Paha, K. (2015). *November 27, 2015 the Grand Opening of Central Festival Eastville*. Retrieved December 6, 2015 from <http://www.ddproperty.com> (in Thai)
- Palmer, D. (2013). *5 Off-Season Solar Marketing Strategies*. Retrieved August 4, 2013 from <http://info.palmer-advertising.com/blog/bid/325931/5-Off-Season-Solar-Marketing-Strategies>



- Poulton, A. (2013) *Market Your Seasonal Business during the Off Season*. Retrieved August 4, 2013 from <http://web.zizinya.com/blog/bid/145536/Market-Your-Seasonal-Business-During-the-Off-Season>
- Ponchione, A. (2012) *Seasonality strategies key to driving demand*. Retrieved August 4, 2013 from <http://www.hotelnewsnow.com/Article/7506/Seasonality-strategies-key-to-driving-demand>
- Smith, C. (2012). *Four Off Season Marketing Strategy Tips*. Retrieved August 4, 2013 from <http://www.dreamflymarketing.com/swflmarketing/>
- Tourism Authority of Thailand. (2015). *Traveling during Weekdays*. Retrieved December 6, 2015 from [Wanthammadanatiew.com](http://Wanthammadanatiew.com) [in Thai]

#### **Interviewees in in-depth interview analysis**

All interviewee's names are confidential and agree not to disclose.