

โรงแรมที่ดูดีก็คัก อาจยังทำผลงานได้ ไม่เต็มศักยภาพ

Occupancy สูง ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจจะสร้างผลกำไรได้ดี
เสมอไป



ARAM
COLLECTIVE

Elevating Hospitality.
Creating Lasting Value.



THE CORE IDEA

ยอดเข้าพักที่สูง เป็นเพียงภาพที่มองเห็นได้ แต่ไม่ใช่คำตอบทั้งหมดของผลประกอบการ

“วันนี้เราขายได้กี่ห้อง?”

“ทุกห้องที่ขายออกไป สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ
มากแค่ไหน?”

โรงแรมที่มีแขกเดินเข้าออกตลอดทั้งวัน ห้องพักเกือบเต็ม และมียอดจองเข้ามาอย่างต่อเนื่อง
มักถูกมองว่าเป็นโรงแรมที่กำลังทำผลงานได้ดี

แต่ในความเป็นจริง **Occupancy** ที่สูงไม่ได้หมายความว่าธุรกิจจะสร้างผลกำไรได้ดีเสมอไป

โรงแรมอาจขายห้องได้จำนวนมาก แต่ขายในราคาที่ต่ำเกินไป มีต้นทุนจากช่องทางขายสูง รับลูกค้าที่มีค่าใช้จ่ายต่อการเข้าพักต่ำ หรือใช้โปรโมชั่นช้อนกันจนรายได้สุทธิที่เหลืออยู่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่โรงแรมต้องรับผิดชอบ

ดังนั้น คำถามสำคัญของผู้บริหารโรงแรมจึงไม่ควรมีเพียงว่า “วันนี้เราขายได้กี่ห้อง?” แต่ควรถามให้ลึกกว่า
นั้นว่า “ทุกห้องที่ขายออกไป สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจมากแค่ไหน?”



01
WHY
OCCUPANCY
IS NOT
ENOUGH

02
FIVE
PERFORMANCE
FACTORS

03
WARNING
SIGNS

04
STRONG
PERFORMANCE

05
ARAM
PERSPECTIVE

WHY OCCUPANCY IS NOT ENOUGH

ทำไม Occupancy สูง จึงไม่ได้แปลว่าผลประกอบการดี

Occupancy เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ เพราะช่วยให้เห็นว่าห้องพักที่มีอยู่ถูกขายออกไปมากน้อยเพียงใด แต่ตัวเลขนี้ยังไม่สามารถสะท้อนคุณภาพของรายได้ทั้งหมดได้



ตัวเลขเดียวกัน อาจให้ผลลัพธ์ต่างกันอย่างมาก

โรงแรมสองแห่งอาจมี Occupancy เท่ากันที่ 80% แต่สามารถมีผลประกอบการแตกต่างกันอย่างมาก หากมีราคาขาย ต้นทุนช่องทาง สัดส่วนลูกค้า และรูปแบบการเข้าพักที่ไม่เหมือนกัน

การวิเคราะห์ Hotel Performance จึงต้องมองให้ลึกกว่าจำนวนห้องพักที่ขายได้ และพิจารณาคุณภาพของรายได้ที่เกิดขึ้นจากการจอง

Occupancy

บอกปริมาณที่ขายได้



Performance

บอกคุณค่าที่ธุรกิจได้รับ

RATE QUALITY

CHANNEL COST

GUEST MIX

LENGTH OF STAY

NET REVENUE

FIVE PERFORMANCE FACTORS

องค์ประกอบสำคัญที่ต้องมองร่วมกัน

การประเมินผลประกอบการโรงแรมอย่างมีคุณภาพ ควรมองอย่างน้อย 5 องค์ประกอบ ไม่ใช่ใช้ Occupancy เป็นเป้าหมายเพียงตัวเดียว

01

คุณภาพของราคาขาย

การขายห้องได้มากในราคาที่ต่ำเกินไป อาจทำให้โรงแรมดูคึกคัก แต่ไม่สามารถสร้างรายได้เพียงพอสำหรับรองรับต้นทุนการดำเนินงาน

ราคาที่เหมาะสมไม่ใช่ราคาที่ถูกที่สุด และไม่ใช่ราคาที่สูงที่สุดเสมอไป แต่คือราคาที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ช่วงเวลาการเข้าพัก สถานการณ์คู่แข่ง และคุณค่าที่โรงแรมมอบให้ลูกค้า

โรงแรมจึงควรวิเคราะห์ทั้ง **ADR, RevPAR และ Net ADR** ควบคู่กัน ไม่ควรใช้ Occupancy เป็นเป้าหมายเพียงตัวเดียว

ADR

REVPAR

NET ADR

02

ต้นทุนของแต่ละช่องทางขาย

ยอดจองจากเว็บไซต์โรงแรม OTA ตัวแทนท่องเที่ยว และลูกค้าแบบ B2B มีต้นทุนที่แตกต่างกัน

แม้ OTA จะช่วยสร้างการมองเห็นและนำ Demand เข้ามาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากโรงแรมเปิดส่วนลดหลายรายการพร้อมกัน เช่น Mobile Rate, Member Rate, Country Rate และ Campaign Discount โดยไม่ได้ตรวจสอบโครงสร้างราคา อาจทำให้ราคาสุทธิหลังหักค่าคอมมิชชันต่ำกว่าที่คาดไว้มาก

ประเด็นสำคัญจึงไม่ใช่การหลีกเลี่ยง OTA แต่คือการบริหาร OTA อย่างมีกลยุทธ์ และเข้าใจว่าทุกการจองมีต้นทุนเท่าไร

FIVE PERFORMANCE FACTORS

ลูกค้าและระยะเวลาการเข้าพัก เปลี่ยนคุณภาพของรายได้

03 สัดส่วนและพฤติกรรมของลูกค้า

ลูกค้าแต่ละกลุ่มสร้างมูลค่าให้โรงแรมไม่เท่ากัน

บางกลุ่มจองล่วงหน้านาน พักหลายคืน และใช้บริการภายในโรงแรม ขณะที่บางกลุ่มจองในนาทีสุดท้าย พักเพียงหนึ่งคืน และเลือกจากราคาที่ต่ำที่สุดเป็นหลัก

การเข้าใจ **Guest Mix** ช่วยให้โรงแรมตัดสินใจได้ว่า ควรให้ความสำคัญกับตลาดใด ช่วงเวลาใด และควรออกแบบข้อเสนอแบบใดเพื่อสร้างรายได้รวมที่ดีขึ้น ไม่ใช่เพียงเพิ่มจำนวนห้องพักที่ขายได้

04 ระยะเวลาการเข้าพัก

การจองหนึ่งคืนกับการจองสี่คืนอาจใช้ต้นทุนด้านการขายและการเตรียมห้องใกล้เคียงกัน แต่ให้ผลลัพธ์ทางธุรกิจแตกต่างกัน

ในช่วงที่มีความต้องการสูง โรงแรมอาจต้องใช้ **Minimum Length of Stay** เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการจองระยะสั้นปิดกั้นโอกาสจากลูกค้าที่ต้องการพักหลายคืน

ในทางกลับกัน ช่วงที่ Demand ชะลอตัว โรงแรมอาจใช้โปรโมชั่นสำหรับการพักต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มจำนวนคืนโดยไม่ต้องลดราคาทุกคืนในตลาด

HIGH DEMAND

Protect the Stay Pattern

บริหารเงื่อนไขการเข้าพัก เพื่อไม่ให้เกิดการจองระยะสั้นปิดโอกาสของความต้องการที่มีมูลค่าสูงกว่า

SOFT DEMAND

Build Consecutive Nights

ออกแบบข้อเสนอที่เพิ่มจำนวนคืนอย่างมีเหตุผล แทนการลดราคาทุกคืนในตลาด

FIVE PERFORMANCE FACTORS

05. รายได้สุทธิที่เหลืออยู่จริง

ยอดขายก่อนหักค่าคอมมิชชัน ไม่ใช่รายได้สุดท้ายที่โรงแรมได้รับ

การวิเคราะห์ผลการประกอบการควรรวมถึงค่าคอมมิชชัน ส่วนลด ค่าโฆษณา ต้นทุนโปรโมชั่น ค่าใช้จ่ายในการรับชำระเงิน และต้นทุนการให้บริการเพิ่มเติมที่รวมอยู่ในแพ็คเกจ

โรงแรมที่ขายได้มากอาจยังสร้างกำไรต่ำ หากต้นทุนในการได้มาซึ่งลูกค้าสูงเกินไป นี่คือเหตุผลที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับ **Net Revenue** ไม่ใช่เพียง **Gross Revenue**

From Gross Revenue to Net Revenue

Gross Revenue

- Commission
- Discounts & Campaigns
- Advertising Cost
- Promotion & Payment Cost
- = **Net Revenue**

GROSS REVENUE

ยอดขายที่เห็นบนรายงาน

สะท้อนมูลค่าการขายก่อนหักต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งลูกค้าและการส่งมอบข้อเสนอ

NET REVENUE

มูลค่าที่ธุรกิจเหลืออยู่จริง

ช่วยให้เห็นคุณภาพของยอดขาย และทำให้การตัดสินใจด้านราคา ช่องทาง และโปรโมชั่นมีความแม่นยำมากขึ้น

สัญญาณว่าโรงแรมกำลังขายได้ แต่ยังทำผลงานไม่เต็มศักยภาพ

- ! การพบสัญญาณเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าโรงแรมต้องลดการขาย แต่หมายความว่าต้องปรับวิธีขายให้มีคุณภาพมากขึ้น

Occupancy สูง แต่ ADR ต่ำกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน

ยอดจองเพิ่มขึ้น แต่กำไรจากห้องพักไม่เติบโตตาม

โรงแรมพึ่งพาช่องทางใดช่องทางหนึ่งมากเกินไป

โปรโมชั่นหลายรายการถูกใช้งานพร้อมกันโดยไม่มีการตรวจสอบราคาสุทธิ

ห้องพักเต็มในบางวัน แต่ยังมีช่องว่างจำนวนมากในวันก่อนและหลัง

รายได้รวมเติบโต แต่ต้นทุนค่าคอมมิชชันและค่าโฆษณาเติบโตเร็วกว่า

ทีมงานมีภาระงานสูงขึ้น แต่ผลตอบแทนของธุรกิจไม่ได้เพิ่มขึ้นในระดับเดียวกัน

“ขายได้มาก” และ “สร้างคุณค่าได้มาก”
ไม่ใช่เรื่องเดียวกันเสมอไป

FROM HIGH OCCUPANCY TO STRONG PERFORMANCE

เปลี่ยนจากยอดเข้าพักสูง ไปสู่ผลประกอบการที่แข็งแกร่ง

กำหนดเป้าหมายมากกว่า Occupancy

01

เป้าหมายรายเดือนควรครอบคลุม Room Revenue, ADR, RevPAR, Net ADR, Channel Cost และ Contribution หลังหักต้นทุนการขาย

วิเคราะห์ผลลัพธ์แยกตามช่องทาง

02

โรงแรมควรทราบว่าแต่ละช่องทางสร้าง Room Nights, ADR และรายได้สุทธิเท่าไร เพื่อจัดสรร Inventory และโปรโมชั่นได้อย่างเหมาะสม

ใช้ Dynamic Pricing อย่างมีระบบ

03

ราคาไม่ควรถูกกำหนดจากฤดูกาลเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณา Pickup, Pace, Occupancy on the Books, Competitor Rate, Event Demand และจำนวนห้องที่เหลือขายร่วมกัน

เชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับการตัดสินใจ

04

รายงานที่ดีไม่ควรแสดงเพียงสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต แต่ควรช่วยให้ทีมบริหารตัดสินใจได้ว่า วันนี้ควรปรับราคา เปิดหรือปิดโปรโมชั่น เปลี่ยน Inventory หรือเพิ่มการลงทุนในช่องทางใด

ข้อมูลที่ดี ไม่ได้มีไว้เพื่อบอริบายสิ่งที่เกิดขึ้น

แต่ต้องช่วยให้ทีมบริหารตัดสินใจได้ว่า “สิ่งที่ควรทำต่อไป” คืออะไร

ARAM COLLECTIVE PERSPECTIVE

การบริหารรายได้ ไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนราคา

ARAM Collective เชื่อว่าการบริหารรายได้โรงแรมไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนราคาห้องพัก แต่คือการเชื่อมโยงราคา ช่องทางขาย การตลาด การดำเนินงาน และเป้าหมายของเจ้าของให้เดินไปในทิศทางเดียวกัน

เราให้ความสำคัญกับการสร้าง Demand ที่มีคุณภาพ การเลือกใช้ OTA อย่างมีกลยุทธ์ การวิเคราะห์รายได้สุทธิ และการตัดสินใจจากข้อมูลจริงของแต่ละโรงแรม

เพราะผลลัพธ์ที่ดีไม่ได้เกิดจาก
การขายห้องให้ได้มากที่สุดเพียง
อย่างเดียว

แต่เกิดจากการทำให้ **ทุกห้องที่ขายออกไป สร้างคุณค่าให้ธุรกิจได้มากขึ้น**



FREQUENTLY ASKED QUESTIONS

คำถามที่พบบ่อย

Occupancy สูง แต่กำไรต่ำ เกิดจากอะไร?

สาเหตุที่พบบ่อยคือราคาขายต่ำ ต้นทุนค่าคอมมิชชันสูง การใช้โปรโมชั่นซ้อนกัน สัดส่วนลูกค้าไม่เหมาะสม หรือมีต้นทุนการให้บริการสูงกว่ารายได้สุทธิที่ได้รับ

โรงแรมควรตั้งเป้า Occupancy เท่าไร?

ไม่มีตัวเลขเดียวที่เหมาะสมกับทุกโรงแรม เป้าหมายควรพิจารณาพร้อมกับ ADR, RevPAR, รายได้สุทธิ ต้นทุนดำเนินงาน ฤดูกาล และตำแหน่งทางการตลาดของโรงแรม

OTA ทำให้โรงแรมมีกำไรลดลงหรือไม่?

OTA มีต้นทุนค่าคอมมิชชัน แต่สามารถช่วยสร้าง Demand และการมองเห็นได้ การสร้างผลกำไรขึ้นอยู่กับ การตั้งราคา การเลือกโปรโมชั่น และการบริหารต้นทุนของแต่ละช่องทางอย่างถูกต้อง

KEY TAKEAWAY

OTA ไม่ใช่ศัตรูของโรงแรม
แต่ต้องถูกบริหารด้วยกลยุทธ์ที่ชัดเจน

FREQUENTLY ASKED QUESTIONS

คำถามที่พบบ่อย

Revenue Management ช่วยโรงแรมอย่างไร?

Revenue Management ช่วยให้โรงแรมขายห้องพักที่เหมาะสม ให้ลูกค้าที่เหมาะสม ผ่านช่องทางที่เหมาะสม ในราคาที่เหมาะสม และในเวลาที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มคุณภาพของรายได้โดยรวม

ARAM Collective ให้บริการด้านใดบ้าง?

ARAM Collective ให้บริการด้าน Hotel Management, Revenue Management, OTA & E-Commerce, Sales & Digital Marketing รวมถึง Brand & Commercial Advisory สำหรับโรงแรม รีสอร์ท วิลล่า และนักลงทุนด้าน Hospitality

ทุกห้องที่ขายออกไป
ควรสร้างคุณค่าให้ธุรกิจได้มากขึ้น

ARAM Collective

Strategic Hospitality Partner
Hotel Management · Revenue Management · OTA & E-Commerce
· Sales & Digital Marketing · Brand & Commercial Advisory

