แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19

ภูษณิศา ทิพย์วงศ์

วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม
พฤษภาคม 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19

ภูษณิศา ทิพย์วงศ์

วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม
พฤษภาคม 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

GUIDELINES FOR THE ADJUSTMENT PRACTICES OF MEDIUM-SIZED HOTEL BUSINESS IN CHIANG MAI DURING THE COVID-19 PANDEMIC

PUSANISA THIPWONG

A Thesis Submitted to University of Phayao

in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Master of Arts Degree in Tourism and Hotel Management

May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19

ของ ภูษณิศา ทิพย์วงศ์

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ดร. ปานแพร เชาวน์ประยูร อุดมรักษาทรัพย์)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร. นิรมล พรมนิล)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร. วารัชต์ มัธยมบุรุษ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร. กรัณน์ฑรัตน์ คะวัติกูล)

..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประกอบศิริ ภักดีพินิจ)

เรื่อง: แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัย: ภูษณิศา ทิพย์วงศ์, วิทยานิพนธ์: ศศ.ม. (การจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร. นิรมล พรมนิล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.วารัชต์ มัธยมบุรุษ

คำสำคัญ: การปรับตัว, ธุรกิจโรงแรม, โรงแรมขนาดกลาง, ภาวะวิกฤต, กลยุทธ์การจัดการ

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 นำไปสู่การเสนอแนะกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมในโรงแรมขนาดกลางในภาวะวิกฤตโรคระบาดอื่นๆ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 6 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ประกอบการโรงแรม หรือผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม จากการศึกษาพบว่า ในช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 โรงแรมมีผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ที่ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลงมากกว่าร้อยละ 70 และ พบว่าโรงแรมบางแห่งมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นโดยการซื้ออุปกรณ์ทำความสะอาดในการป้องกันเชื้อโควิด-19 ส่วนผลกระทบด้านสังคม เนื่องจากภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่ทำให้โรงแรมมีรายได้ลดลงจึงต้องมีการจ่ายเงินเดือนพนักงานในจำนวนที่ลดลงเช่นกัน ส่งผลให้พนักงานมีเงินไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย จึงเป็นผลให้พนักงานลาออก จากผลกระทบดังกล่าวนำมาสู่การปรับตัวทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการตลาด เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ และเพิ่มรายได้ให้กับโรงแรม เช่น การขาย Voucher ห้องพัก การขายอาหารออนไลน์มี การเปลี่ยนโรงแรมเปิดเป็นฮอสพิเทล เป็นต้น (2) ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการปรับรูปแบบการทำงานของพนักงาน และปรับการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับรายได้ของโรงแรม เช่น การพัฒนาให้พนักงาน 1 คน ทำงานได้มากกว่า 1 หน้าที่ (3) ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร เป็นการบริหารจัดการโรงแรมให้สามารถอยู่รอดและลดค่าใช้จ่ายของโรงแรมให้ได้มากที่สุด เช่น การปิดโรงแรมชั่วคราวและกลับมาเปิดในสถานการณ์ที่ดีขึ้น หรือการลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคเพื่อให้สัดส่วนของค่าใช้จ่ายสอดคล้องกับรายได้ (4) ด้านการเงิน เป็นการปรับโครงสร้างทางการเงิน โดยลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การลดต้นทุนวัตถุดิบในการทำอาหารของโรงแรม เป็นต้น

Title: GUIDELINES FOR THE ADJUSTMENT PRACTICES OF MEDIUM-SIZED HOTEL BUSINESS IN CHIANG MAI DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Author: Pusanisa Thipwong, Thesis: M.A. (Tourism and Hotel Management), University of Phayao, 2022

Advisor: Niramol Promnil , Ph.D. Co-advisor Warach Madhyamapurush , Ph.D.

Keywords: Adaptation, Hotel business, Medium-sized hotel, Crisis Management Strategy

ABSTRACT

The purposes of the research on "Guidelines for the Adaptation of Medium-Sized Hotel Business in Chiang Mai During the COVID-19 Crisis" were to study the impact and adaptation of medium-sized hotel business in Chiang Mai province during the COVID-19 crisis, leading to suitable suggestions for adaptive strategies for medium-sized hotels during Future epidemic crises.

This study employ qualitative research to interviews with six medium-sized hotel entrepreneurs in Chiang Mai province. The study found that during the COVID-19 crisis, hotels had an economic impact that resulted in a more than 70 percent drop in hotel revenue and some hotels increased costs by purchasing cleaning supplies to prevent COVID-19. As for the social impact section, employees did not have income and this lead to the resignation. From the above effects, it led to all four aspects of adaptation, namely: (1) Marketing Aspect: to increase revenue generation channels and increase revenue for the hotel, such as , selling room vouchers, Food delivery , and transform the hotel into a hospitel. (2) Human resources aspect: the hotel has restructured its staff, adjusted the work style of employees, and adjusted the compensation to be in line with the hotel's income by paying half the salary of employees and paying only on the day of coming to work and adopt multiple-tasking pratice. (3) Hotel Operations by temporarily closing the hotel a in reducing utility costs so (4) Financial Aspects: by reducing operating costs, such as the cost of raw materials for cooking at the hotel, etc.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 เล่มนี้สำเร็จลงได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมหาวิทยาลัยพะเยา และคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการทำงานวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จสมบูรณ์ได้ รวมถึงผู้วิจัยขอขอบพระคุณ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงาน ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่งานวิจัย และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการประสานงานกับผู้วิจัยเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงวิกฤตโควิด-19 และผู้ที่สนใจศึกษาได้พอสมควร หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ภูษณิศา ทิพย์วงศ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ญ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

คำถามงานวิจัย 4

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5

ขอบเขตในการวิจัย 5

นิยามศัพท์เฉพาะ 6

บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 7

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม 8

2. แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม 15

3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ 20

4. นโยบายในการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตโควิด – 19 24

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 27

6. กรอบแนวคิดงานวิจัย 38

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย 39

1. วิธีการดำเนินงานวิจัย 39

2. การกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก 39
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 40
4. กระบวนการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) 44
5. การวิเคราะห์ข้อมูล 45
บทที่ 4 ผลการศึกษา 47
1. การวิเคราะห์แบบรายกรณี (Individual case Analysis) 47
2 การวิเคราะห์ แบบข้ามกรณี (Cross case analysis) 63
3. เสนอแนะกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมในภาวะวิกฤตโควิด-19 66
4. สรุปผลการวิจัย 68
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 69
1. สรุปผลการดำเนินการวิจัย 69
2. อภิปรายผลการศึกษา 72
3. ข้อจำกัดของงานวิจัย และข้อเสนแนะในการศึกษาครั้งถัดไป 76
ภาคผนวก 77
ภาคผนวก ก แบบสอบถามในการสัมภาษณ์ 78
ภาคผนวก ข ภาพประกอบในการเข้าสัมภาษณ์ 84
บรรณานุกรม 85
ประวัติผู้วิจัย 91

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การปรับตัวของโรงแรมในภาวะวิกฤต 35

ตาราง 2 แสดงรหัสของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง 40

ตาราง 3 แสดงผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรม H1 48

ตาราง 4 แสดงการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H1 49

ตาราง 5 แสดงผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H2 51

ตาราง 6 การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H2 52

ตาราง 7 ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H3 54

ตาราง 8 แสดงการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H3 55

ตาราง 9 แสดงผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H4 57

ตาราง 10 แสดงการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรม H4 58

ตาราง 11 แสดงผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H5 59

ตาราง 12 แสดงการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H5 60

ตาราง 13 แสดงผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H6 61

ตาราง 14 การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H6 62

ตาราง 15 การเปรียบเทียบผลกระทบของโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 64

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบการปรับตัวของโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 65

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวไตรมาส 1 / 2563 2

ภาพ 2 อัตราการเข้าพักของสถานที่พักแรมไตรมาส 1 / 2561 – ไตรมาส 1 / 2563P 3

ภาพ 3 เครื่องหมาย SHA 26

ภาพ 4 กรอบแนวคิดงานวิจัย 38

บทที่ 1

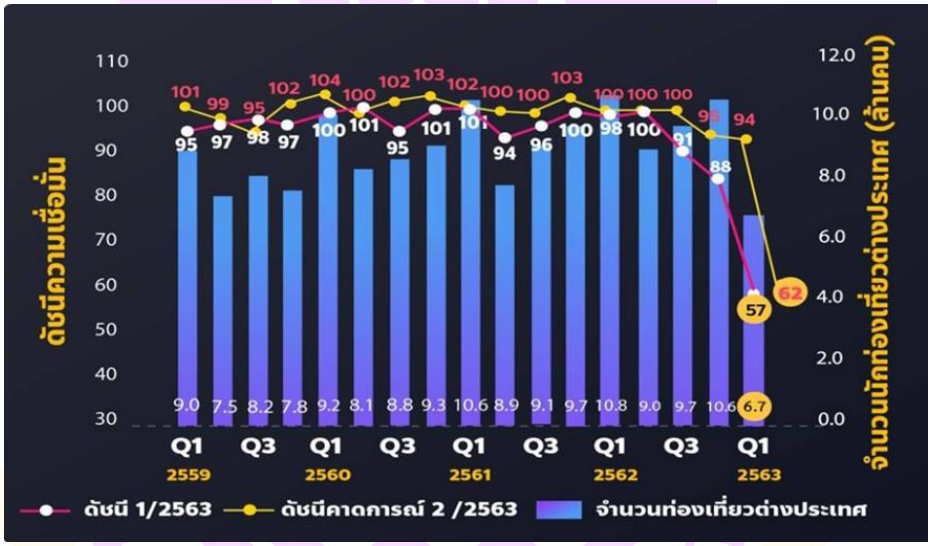
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประเทศไทย นับว่าเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นอย่างมาก และยังเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่เชื่อมต่อหลาย ๆ ธุรกิจเข้าด้วยกัน เช่น ธุรกิจโรงแรมและที่พัก ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจการท่องเที่ยว และธุรกิจการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก เป็นต้น (ขวัญฤทัย เดชทองคำ, 2563) และสืบเนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันมีการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อโคโรน่าไวรัสสายพันธุ์ใหม่ (โควิด – 19) ที่ได้เกิดขึ้นทั่วโลกในปี พ.ศ. 2562 ทำให้รัฐบาลของหลายประเทศต้องบังคับใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อควบคุมไม่ให้โรคแพร่กระจายและลดจำนวนผู้ติดเชื้อรายใหม่ จึงส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจชะงัก เนื่องจากประชาชนไม่สามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติสร้างผลกระทบเป็นวงกว้างรวมถึงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทุกตลาด ไม่ว่าจะเป็นการท่องเที่ยวที่มีชาวต่างชาติเข้ามาเที่ยว หรือการท่องเที่ยวที่ชาวไทยเดินทางไปต่างประเทศ รวมไปถึงการท่องเที่ยวภายในประเทศ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 สถานการณ์ของการท่องเที่ยวเลวร้ายลงอย่างต่อเนื่อง และเมื่อสถานการณ์การระบาดของไวรัสโควิด – 19 ได้มีการแพร่กระจายรุนแรงมากขึ้นไปทั่วโลก จนรัฐบาลแต่ละประเทศต้องประกาศปิดประเทศไม่ให้มีการเดินทางเข้าออก ผู้ประกอบการท่องเที่ยวจึงสูญเสียรายได้ไปโดยสิ้นเชิงจนกว่าจะมีการยกเลิกคำสั่งไม่ให้เดินทาง (รพีพัฒน์ มัณฑนะรัตน์, 2563)

สำหรับประเทศไทยอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบภาวะวิกฤตโควิด – 19 อย่างรุนแรงทั่วประเทศ จากการสำรวจดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวไทยไตรมาส 1 / 2563 พบว่า ภูมิภาคที่ได้รับผลกระทบจากโควิด – 19 มากที่สุด คือ ภาคตะวันออก รองลงมา คือ ภาคใต้และภาคเหนือตามลำดับ และธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากโควิด – 19 มากที่สุดคือสวนสนุกและธีมปาร์ค รองลงมาคือ บริษัททัวร์นำเที่ยวและธุรกิจขนส่งตามลำดับ และตามข้อมูลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาแรงงานในภาคการท่องเที่ยวมีอยู่ไม่ต่ำกว่า 1 ล้านคน และมีอีกกว่า 1.3 ล้านคนในภาคการผลิตที่เชื่อมโยงกับภาคการท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบไม่ว่าจะเป็นการขาดรายได้หรือตกงาน (สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2563)

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวจำนวน 650 ราย (ระหว่างวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563–10 มีนาคม 2563) พบว่า ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวไตรมาส 1 / 2563 ต่ำกว่าไตรมาสที่ 4 / 2563 ลดลงต่ำที่สุดในรอบ 9 ปี โดยปัจจัยหลักที่กระทบต่อความเชื่อมั่นดังกล่าว ได้แก่ ปัจจัยการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด – 19 ทำให้ในเดือนกุมภาพันธ์จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงประมาณร้อยละ 46 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนหน้า และยังคาดการณ์จะยังคงรุนแรงต่อไปอีก โดยนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติจะลดลงมากกว่าร้อยละ 80 ซ้ำเติมภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวอยู่แล้วก่อนเกิดการระบาดดังภาพที่ 1



ภาพ 1 ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวไตรมาส 1 / 2563

ที่มา : TOURISM COUNCIL OF THAILAND (2563)

เมื่อเกิดโรคระบาดโควิด – 19 ขึ้นประเทศไทยได้ใช้มาตรการในการป้องการแพร่ของโรค เพื่อไม่ให้ลุกลามจนยากเกินกว่าจะแก้ไข โดยการปิดกั้นการเดินทางระหว่างประเทศ อันเป็นผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวหายไปในทันที และคาดว่าอาจจะใช้เวลาพอสมควรจนกว่าสถานการณ์จะกลับมาดังเดิมถึงแม้ว่าประเทศไทยจะสามารถเปิดประเทศ เพื่ออนุญาตให้มีการเดินทางและท่องเที่ยวได้กับบางประเทศแล้วก็ตาม แต่การท่องเที่ยวแบบการรักษาระยะห่าง (Social Distancing) ย่อมมีผลต่อการตัดสินใจมาเที่ยวของชาวต่างชาติ ทำให้ธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบ โดยแบ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบทางตรงอย่างรุนแรง คือ กลุ่มธุรกิจโรงแรม กลุ่มสายการบิน และธุรกิจโรงพยาบาลระดับบนที่รายได้

หลักมีการพึ่งพาการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจากต่างชาติในระดับสูง ในขณะที่ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบทางอ้อม เช่น ธุรกิจเดินรถไฟฟ้า ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจสื่อสาร ที่มีสัดส่วนรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติอยู่ประมาณ ร้อยละ10, ร้อยละ5 และร้อยละ3 (จารุภัทร ทองลงยา, 2563)

ธุรกิจโรงแรมเจริญเติบโตมาพร้อมกับการคมนาคมซึ่งเป็นส่วนที่ช่วยในการสนับสนุนกันและกันจึงก่อให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพราะมีความสะดวกและความรวดเร็วในการเดินทาง ในปัจจุบันภาคธุรกิจโรงแรมและที่พัก ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด – 19 โดย พบว่า การลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยและนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ส่งผลกระทบต่อรายรับของโรงแรมแตกต่างกันไปตามลักษณะของโรงแรม และยังส่งผลกระทบไปถึงตลาดแรงงานซึ่งแรงงานที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด คือ สาขาโรงแรมที่พักและอาหาร ทั้งนี้คาดว่ามีผู้ว่างงาน 1.29 ล้านคนและมีรายได้ลดลงร้อยละ 46 (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2564) ประกอบกับอัตราการเข้าพัก (Occupancy rate : OR) เป็นเครื่องชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงระดับการใช้ห้องพักของสถานที่พักแรมทั้งหมดของประเทศซึ่งครอบคลุมผู้เข้าพักทั้งที่เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศโดยในไตรมาส 1 / 2563 สถานที่พักแรมของประเทศมีอัตราการเข้าพักโดยรวม ร้อยละ 52.39 สำหรับภูมิภาคที่มีอัตราการเข้าพักสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กรุงเทพมหานครมีอัตราการเข้าพัก ร้อยละ 58.72 ภาคใต้มีอัตราการเข้าพักร้อยละ 52.91 และภาคตะวันตกมีอัตราการเข้าพัก ร้อยละ 52.16 ตามลำดับ ดังภาพที่ 2

ภาพ 2 อัตราการเข้าพักของสถานที่พักแรมไตรมาส 1 / 2561 – ไตรมาส 1 / 2563P

ที่มา : กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2563)

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562 ที่ผ่านมา พบว่า อัตราการเข้าพักโดยรวมลดลงร้อยละ 26.16 ตามการลดลงของอัตราการเข้าพักของสถานพักแรมในทุกภูมิภาคทั่วประเทศโดย 3 ภูมิภาคที่มีอัตราการเข้าพักลดลงน้อยที่สุดคือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันตก เนื่องจากเป็นฤดูกาลท่องเที่ยวที่สำคัญของพื้นที่จากสภาพอากาศที่หนาวเย็นตามฤดูกาล (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับโลกและประเทศไทย โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมทางการท่องเที่ยวจะ พบว่า มีการหยุดการเดินทางหยุดการใช้บริการและส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยว การเดินทางและที่พักทั้งนี้จังหวัดเชียงใหม่นับว่าเป็นหนึ่งในจังหวัดที่สำคัญของประเทศไทย และได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวเป็นอันดับต้น ๆ เมื่อเกิดวิกฤตโควิด – 19 ทำให้ภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ซบเซาลงอย่างหนัก จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง อีกทั้งธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ต้องเจอผลกระทบอย่างหนักในรอบ 10 ปี และหลายโรงแรมต้องแข่งขันกันเรื่องราคาเป็นหลักเพื่อดึงลูกค้า และหลายโรงแรมมีการประกาศหยุดให้บริการชั่วคราว หลังจากเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID – 19 ทำให้โรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดกลางหลายแห่งมีการปิดตัวลง โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็ก ในขณะที่โรงแรมขนาดกลางที่ยังคงอยู่รอดในปัจจุบัน ซึ่งจะมีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เร็วกว่าโรงแรมรายใหญ่ ที่ยังคงมีกระแสเงินสดในการบริหารจัดการอยู่ เพื่อให้ดำเนินกิจการได้จนถึงปัจจุบัน (ละเอียด บุ้งศรีทอง, 2562)

การวิจัยครั้งนี้จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงผลกระทบและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่โรงแรมนำมาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤตโควิด – 19 และเสนอแนะกลยุทธ์การจัดการของธุรกิจโรงแรมที่เหมาะสมในภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่ไม่อาจจะคาดเดาได้ในอนาคต

คำถามงานวิจัย

โรงแรมขนาดกลาง ในจังหวัดเชียงใหม่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตโควิด – 19 อย่างไรและมีการปรับตัวในภาวะวิกฤตโควิด – 19 อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบทั้งในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่

2. เพื่อศึกษาการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19

3. เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมในโรงแรมขนาดกลางในภาวะวิกฤตโรคระบาดอื่น ๆ

ขอบเขตในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้แบ่งขอบเขตด้านเนื้อหาออกเป็น 3 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลกระทบในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่

2. การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร

3. เสนอแนะกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นกรณีศึกษา คือ โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ที่มีจำนวนห้องพัก 51 – 200 ห้อง

2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและบริหารโรงแรมขนาดกลาง ในช่วงที่เกิดวิกฤตโควิด – 19 โดยแบ่งออกเป็น 3 พื้นที่ ได้แก่ บริเวณในเมืองที่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยวและห้างสรรพสินค้าที่มีนักท่องเที่ยวนิยมไปใช้บริการ , บริเวณคูเมืองในจังหวัดเชียงใหม่ , บริเวณที่ห่างออกไปจากตัวเมือง ได้แก่ ผู้ประกอบการ หรือผู้จัดการทั่วไปหรือหัวหน้าแผนกของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่

ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตพื้นที่ศึกษาในเขต จังหวัดเชียงใหม่

นิยามศัพท์เฉพาะ

การปรับตัว (adaptation or adjustment) หมายถึง วิธีการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ให้เข้ากับช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงที่เกิดขึ้นในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19

ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่ที่เปิดให้บริการสำหรับนักท่องเที่ยวหรือผู้ที่เดินทางเข้ามาพักแรม โดยไม่ได้จำกัดว่าจะเป็นผู้คนที่อยู่ในช่วงอายุใด แต่อาจมีข้อจำกัดว่าไม่อนุญาตให้นำสัตว์เลี้ยงหรือสิ่งของบางอย่างเข้ามาพักด้วย

โรงแรมขนาดกลาง หมายถึง โรงแรมขนาดกลางที่มีขนาดห้องพัก 51 ห้อง ถึง 200 ห้องที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่

ภาวะวิกฤต หมายถึง เหตุกาณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด และส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ และจำเป็นต้องหาแนวทางการรับมือสถานการณ์วิกฤตอย่างเร็วที่สุด

กลยุทธ์การจัดการ หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารในการพาธุรกิจโรงแรมให้บรรลุเป้าหมาย ในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กร ที่มีลักษณะปรากฏอยู่ในแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการบริหารการดำเนินงานตามกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19” ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา ค้นคว้าและตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบความคิดการดำเนินงานการศึกษาวิจัย โดยมีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม
   1.1 ความหมายของโรงแรม
   1.2 ลักษณะของโรงแรม
   1.3 ประเภทของโรงแรม
   1.4 ขนาดของธุรกิจโรงแรม
2. แนวคิดการบริหารจัดการวิกฤตในธุรกิจโรงแรม
   2.1 ความหมายของภาวะวิกฤต
   2.2 แนวทางการจัดการวิกฤตในธุรกิจโรงแรม
3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
   3.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์
   3.2 ลำดับชั้นของกลยุทธ์องค์กรธุรกิจ
   3.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. นโยบายในการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตโควิด – 19
   4.1 นโยบายควบคุมโรคภาครัฐ
   4.2 มาตรฐาน SHA / SHA Plus / SHA Extra Plus
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตจากเศรษฐกิจ
   5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตจากโรคระบาด

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ผู้วิจัยศึกษาถึงผลกระทบในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ และศึกษาถึงการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 เพื่อให้เข้าใจบริบท และเพื่อให้เข้าใจลักษณะ รวมไปถึงการแบ่งประเภทของโรงแรม เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดคุณลักษณะของกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนความหมายของโรงแรม ลักษณะของโรงแรม ประเภทของโรงแรมและขนาดของโรงแรม ดังนี้

1.1 ความหมายของโรงแรม

สุรศักดิ์ วาจาสิทธิ์และคณะ (2547) ได้ระบุว่า พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ได้ให้ความหมายของโรงแรม ในพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 มาตรา 4 ว่าโรงแรมเป็นสถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน สามารถกล่าวถึงความหมายได้ดังต่อไปนี้

สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้โดยมิใช่เป็นการหาผลกำไร หรือรายได้มาแบ่งปันกัน

สถานที่พัก จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น

สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ตามข้อกำหนดการในกฎของกระทรวงได้กล่าวว่า “ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรม” หมายความว่า ผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจโรงแรมตามพระราชบัญญัตินี้ , “ผู้จัดการ” หมายความว่า ผู้จัดการโรงแรมตามพระราชบัญญัตินี้ , “ผู้พัก” หมายความว่า คนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดที่ใช้บริการที่พักชั่วคราวของโรงแรม , “ใบอนุญาต” หมายความว่า ใบอนุญาตประกอบธุรกิจโรงแรม , “นายทะเบียน” หมายความว่า ผู้ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งให้เป็นนายทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ “พนักงานเจ้าหน้าที่” หมายความว่า ผู้ซึ่งนายทะเบียนแต่งตั้งให้ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ โดยแต่งตั้งจาก 1) ข้าราชการตำรวจตั้งแต่ชั้นสัญญาบัตรขึ้นไป หรือ 2) ข้าราชการพลเรือนตั้งแต่ระดับสามขึ้นไป หรือ 3) ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตั้งแต่ระดับสามขึ้นไป , “คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการส่งเสริมและกำกับธุรกิจโรงแรม , “รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

โรงแรม หมายถึง สถานที่ที่ให้บริการเกี่ยวกับนักท่องเที่ยวหรือผู้เดินทางเข้ามาพักแรม โดยไม่ได้จำกัดว่าจะเป็นผู้คนในช่วงอายุเท่าไหร่ แต่อาจจะมีข้อจำกัดว่าไม่อนุญาตให้นำสัตว์เลี้ยงหรือสิ่งของบางอย่างเข้าพักด้วย โดยโรงแรมนั้นยังสามารถจำแนกออกได้ตามชนิดของผู้ที่มาพัก จำแนกได้ 3 แบบ คือ 1) โรงแรมสำหรับผู้พักชั่วคราว คือ การให้เช่าห้องพักแก่ผู้เดินทาง โดยกำหนดค่าเช่าเป็นรายวัน รายการขายอาหาร และเครื่องดื่มให้แก่ผู้พัก จากภัตตาคารและบาร์ต่าง ๆ ในโรงแรมเป็นธรรมเนียมของโรงแรม และมักจะออกบิลเรียกเก็บค่าบริการจากผู้พัก เมื่อถึงเวลาที่ผู้พักจะออกจากโรงแรม 2) โรงแรมสำหรับผู้พักประจำหรืออาจจะเรียกกันได้ว่าเป็นบ้านพัก หรือเป็น Apartment Hotel โดยให้เช่าห้องพักเป็นรายเดือนหรือรายปี และห้องที่ให้เช่านั้นอาจจะเป็นห้องที่มีอุปกรณ์ตกแต่งหรือไม่ตกแต่งก็ได้ จะเป็นห้องเดี่ยวหรือห้องชุดอย่างหนึ่งอย่างใดก็ได้ โรงแรมประเภทนี้แทบจะทุกโรงแรมทั่วโลกก็มักจะมีภัตตาคารเป็นของตัวเอง และมีบริการ โทรศัพท์ ซักอบรีด หรือแม้กระทั่งบริการรับใช้ แก่ผู้พัก โดยค่าเช่าห้อง จะเก็บล่วงหน้าเป็นรายเดือน ส่วนบริการอื่น ๆ นั้นโรงแรมก็จะออกบิลเก็บเป็นรายสัปดาห์ โรงแรมประเภทนี้จะดำเนินการตามแบบยุโรป อเมริกาและจะพบในเมืองใหญ่ ๆ 3) โรงแรมสำหรับผู้พักตากอากาศ นับว่าเป็นโรงแรมชนิดหนึ่ง โดยค่าเช่าห้องพักนั้น จะกำหนดเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือตลอดปีตลอดฤดูกาลก็ได้ ส่วนใหญ่โรงแรมประเภทนี้มักจะเปิดทำการเพียงฤดูกาลของการท่องเที่ยว

อย่างไรก็ตาม บางโรงแรมที่ตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสม หรือทำเลที่เป็นย่านใจกลางเมือง หรือ บรรยากาศธรรมชาติ ที่น่าตื่นตาตื่นใจแก่การท่องเที่ยวนั้น สามารถที่จะจูงใจลูกค้าเข้าพักทั้งฤดูกาลท่องเที่ยว (Hotelmeclass, 2564)

1.2 ลักษณะของโรงแรม

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2548) ได้กำหนดลักษณะเฉพาะที่แตกต่างของโรงแรมจากธุรกิจประเภทอื่น ๆ ออกเป็น 7 ลักษณะ ดังนี้

1. โรงแรมสามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้จำนวนจำกัด (Fixed Capacity) และรองรับได้เท่าจำนวนห้องที่มีไม่ว่าจะมีความต้องการห้องพักมากหรือน้อยก็ตาม

2. สูญเสียผลประโยชน์ได้โดยง่าย (Perishable) เนื่องจากเป็นสินค้าที่ไม่สามารถเก็บไว้ขายได้ในกรณีที่ไม่มีผู้เข้าพัก และทำให้สูญเสียรายได้หากไม่สามารถขายได้ไหม

3. เป็นสินค้าที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Nature of Service) เนื่องจากเป็นการบริการ ทำให้การประเมินคุณภาพเป็นไปได้ยากกว่าสินค้าที่จับต้องได้

4. กระบวนการผลิต (Production Process) ผู้บริโภคสามารถใช้บริการได้ที่จุดผลิตบริการได้เลย ทำให้ควบคุมมาตรฐานการให้บริการได้ยาก เพราะขึ้นอยู่กับผู้ใช้บริการและผู้รับบริการว่ามีความต้องการสอดคล้องกันหรือไม่ และความพอใจของผู้ใช้บริการแต่ละคนจะมีไม่เหมือนกัน

5. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel) ลักษณะบริการของโรงแรมมีการกระจายผ่านนายหน้าซึ่งได้แก่ ตัวแทนจำหน่าย หรือหน่วยงานอื่น ๆ แต่ผู้บริโภคก็ยังไม่สามาถจับต้องสินค้าและการบริการของโรงแรมได้จนกว่าจะเข้าไปใช้บริการจริง

6. ต้นทุนค่าใช้จ่ายไม่คงที่แน่นอน (Cost Determinant) บริการของโรงแรมสามารถเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าและประเภทของลูกค้าได้เสมอ ดังนั้นจึงไม่สามารถคำนวนต้นทุนของได้แน่นอน สอดคล้องกับ (สุดาดวง เรืองรุจิระ, 2540) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของธุรกิจโรมแรมไว้ 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ 6.1) จับต้องไม่ได้ (Intangible) เนื่องจากเป็นการบริการทำให้ลูกค้าไม่สามารถทดลองใช้บริการก่อนได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเสนอขายโดยให้ลูกค้ารับรู้ได้ถึงคุณประโยชน์ที่จะได้รับ รวมไปถึงการสื่อสารหรือเชื่อมโยงเข้ากับสถานที่หรือสิ่งต่าง ๆ ที่สามารถจับต้องได้ 6.2) ไม่สามารถแยกระหว่างผู้ให้บริการและการบริการ (Inseparability) การบริการจะเกิดขึ้นทันทีที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการทำให้การผลิตและการส่งมอบเกิดขึ้นพร้อมกัน ส่งผลให้ผู้ให้บริการไม่สามารถผลติบริการให้ลูกค้าพร้อมกันหลายคนได้ 6.3) มีความแตกต่างในการให้บริการ (Heterogeneity) บริการแต่ละครั้งที่ส่งมอบในแต่ละครั้งจะมีความแตกต่างกันแม้จะเกิดจากผู้ให้บริการรายเดียวกัน หรือเป็นบริการเดียวกันจากผู้ให้บริการคนละรายกัน ทำให้การบริการมีความหลายหลายและกำหนดมาตรฐานอย่างเฉพาะเจาะจงได้ยาก 6.4) อุปสงค์ของบริการจะมีอายุสั้นและเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล (Perishability and fluctuating demand) อุปสงค์ทางการท่องเที่ยวมักจะเกิดขึ้นพร้อมกันในในช่วงตามฤดูกาลท่องเที่ยวและมาในระยะสั้น ประกอบกับบริการของโรงแรมไม่สามารถจัดเก็บไว้ใช้ในอนาคตได้ ทำให้เป็นเรื่องท้าทายในการบริหารและจัดการให้เหมาะสม

1.3 ประเภทของโรงแรม

อรรธิกา พังงา (2553) ได้ระบุว่าในปัจจุบันโรงแรมได้มีการสร้างความแตกต่างตามประเภทของโรงแรม ซึ่งในปัจจุบันมีการจัดประเภทโรงแรมโดยแยกการจัดประเภทออกเป็น 8 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. การจัดประเภทโดยใช้ขนาดของโรงแรม โดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทย่อย คือ โรงแรมขนาดเล็ก (ไม่เกิน 150 ห้อง) โรงแรมขนาดกลาง (151 – 299 ห้อง) โรงแรมขนาดใหญ่ (300 – 600 ห้อง) และโรงแรมขนาดใหญ่มาก (มากกว่า 600 ห้อง)

2. การจัดประเภทโดยใช้ที่ตั้งของโรงแรม โดยสามารถแบ่งโรงแรมออกเป็น 5 ประเภทย่อย ตามทำเลและที่ตั้ง ได้งนี้ 2.1) โรงแรมในเมือง (Center City Hotel/Downtown Hotel) เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ในตัวเมือง โดยมุ่งเน้นการจับกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงธุรกิจและนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวตามสถานที่สำคัญภายในเมืองเป็นหลัก รวมถึงนักท่องเที่ยวที่มีพฤติกรรมที่นิยมจับจ่ายใช้สอยสินค้า 2.2) โรงแรมชานเมือง (Suburban Hotel) มุ่งเน้นการจับกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงธุรกิจและนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวตามสถานที่สำคัญภายในเมืองเช่นกัน โดยจะตั้งอยู่ห่างจากใจกลางหรือตัวเมืองออกไปแต่ก็สามารถเดินทางได้ง่าย 2.3) โรงแรมที่พักตากอากาศ (Resort Hotel) เป็นโรงแรมที่มีทำเลที่ตั้งอยู่บริเวณแหล่งท่องเที่ยวทางธรมชาติ จับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ต้องการเดินทางพักผ่อนในช่วงวันหยุดในแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ 2.4) โรงแรมริมทางหลวง (Highway Hotel) เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ระหว่างเส้นทางเดินทางบนถนนสายหลัก มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวกลุ่มที่ต้องการพักผ่อนระหว่างการเดินทาง ทำให้เป็นโรงแรมที่มีราคาไม่สูง และมีสิ่งอำนวยความสะดวกไม่มากนัก 2.5) โรงแรมอากาศยาน (Airport Hotel) คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้ท่าอากาศยานหรือสนามบิน จับกลุ่มนักเดินทางโดยสายการบินที่ต้องการพักผ่อนก่อนเดินทางต่อและพนักงานของสายการบินต่าง ๆ

3. การจัดประเภทโดยใช้ราคาที่พัก โดยสามารถแบ่งประเภทย่อยได้ออกเป็น 3 ประเภท ขึ้นอยู่กับช่วงเวลา บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และสถานที่ตั้ง คือ 3.1) โรงแรมราคาประหยัด (Economy Price) เป็นโรงแรมที่มีขนาดเล็ก สิ่งอำนวยความสะดวกจะมีไม่มากนัก และมักตั้งอยู่ในบริเวณชานเมือง จับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อน้อย และมักจะพบได้ในผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาย่อม (SMEs) 3.2) โรงแรมราคาปานกลาง (Middle Price) เป็นโรงแรมที่มีราคาสูงกว่าโรงแรมราคาประหยัด มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีกว่า โดยอาจจะเป็นไปได้ทั้งโรงแรมขนาดกลางที่ตั้งอยู่ชานเมืองหรือโรงแรมขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในตัวเมือง โดยมุ่งเน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไปและนักท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ มักจะพบได้ในผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาย่อม (SMEs) 3.3) โรงแรมราคาสูง (Top Price) เป็นโรงแรมที่มีราคาสูง มีบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน มักจะพบได้ในผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่หรือโรงแรมที่มีลักษณะเป็นเครือโรงแรม

4. การจัดประเภทตามลักษณะการใช้งาน สามารถแบ่งเป็นประเภทย่อยได้ 9 ประเภท ตามลักษณะการให้บริการ ดังนี้ 4.1) โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial Hotel) คือโรงแรมที่มุ่งเน้นให้บริการแก่นักธุรกิจหรือนักท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ที่เดินทางมาเพื่อทำการค้าหรือติดต่อธุรกิจ 4.2) โรงแรมเพื่อการพักผ่อน (Leisure Hotel) คือ เป็นโรงแรมเพื่อการพักผ่อน มุ่งให้บริการแก่ผู้ที่ต้องการมาพักผ่อนหรือมาท่องเที่ยวตามฤดูกาล 4.3) โรงแรมเพื่อให้บริการแก่นักเดินทางโดยรถยนต์ (Motel) มักเป็นโรงแรมที่ติดถนนสายหลัก เพื่อจับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ต้องการพักผ่อนระหว่างเดินทาง รวมถึงมีที่จอดรถเฉพาะอยู่ติดห้องพัก และมักจะมีการให้บริการทั้งชั่วคราวและค้างคืน 4.4) โรงแรมเพื่อพักอาศัยระยะยาว (Residential Hotel) โรงแรมประเภทนี้ส่วนใหญ่จะมีลักษณะอาคารชุด และมีระยะเวลาการเข้าพักยาวนานอย่างน้อย 1 เดือน 4.5) โรงแรมเพื่อการพนัน (Casino Hotel) คือ โรงแรมที่ได้รับอนุญาตให้เปิดเล่นการพนันจากรัฐบาลให้สามารถเล่นการพนันได้อย่างเสรีและถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งเป็นประเภทโรงแรมที่ไม่มีในประเทศไทย 4.6) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) คือ โรงแรมเพื่อการประชุมเป็นโรงแรมประเภทที่มีขนาดใหญ่ เพื่อให้บริการสำหรับการประชุมขนาดใหญ่ และมีบริการเสริมต่าง ๆ สำหรับนักท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ 4.7) โรงแรมเพื่อแขกเข้าพักเป็นเวลานาน (Condominium Hotel) คือ โรงแรมที่มุ่งเน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มาพักอาศัยเป็นระยะเวลานานเพื่อติดต่อธุรกิจหรือท่องเที่ยว หรือชาวต่างชาติ 4.8) ที่พักเรือท่องเที่ยว (Cruise Ship) เป็นที่พักอาศัยภายในเรือ เพื่อรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวทางน้ำ โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้บริการแขก เช่น ห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม สระว่ายน้ำ เป็นต้น 4.9) โรงแรมที่พักตากอากาศเพื่อสุขภาพ (Spa Resort) คือโรงแรมเพื่อการพักผ่อน กลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มคนที่สนใจและรักษาสุขภาพและสภาพร่างกาย

5. การจัดประเภทตามประเภทนักท่องเที่ยว โดยแบ่งได้เป็น 3 ประเภทย่อย ตามกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่เข้าพัก ได้แก่ 5.1) โรงแรมธุรกิจ (Commercial Hotel) โรงแรมจะมุ่งขายห้องพักให้นักท่องเที่ยวที่เป็นนักธุรกิจที่เดินทางมาติดต่อหรือทำธุรกรรมทางธุรกิจเป็นหลัก 5.2) โรงแรมห้องชุด (Suite Hotel) มุ่งเน้นจับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มักเดินทางมาท่องเที่ยวและพักสถานที่เดิมซ้ำ ๆ หรือกลุ่มที่กำลังจะเปลี่ยนที่อยู่ซึ่งใช้โรงแรมเป็นที่พักชั่วคราว 5.3) โรงแรมหรูหรา (Classification by Luxury) มุ่งจับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เน้นความหรูหราเป็นหลัก โดยสามารแยกย่อยได้เป็น ระดับมาตรฐานชั้นพิเศษ (Deluxe) ระดับชั้นหนึ่ง (First Class) ระดับชั้นสอง (Second Class) ระดับชั้นสาม (Third Class) ระดับชั้นประหยัด (Economy Class)

6. การจัดประเภทโดยใช้ระดับมาตรฐานโรงแรม (Hotel Standard) โดยสมาคมโรงแรมไทย โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้ 6.1) โรงแรมหนึ่งดาว (1 Star Hotel) หมายถึง โรงแรมที่มีขนาดเล็ก สิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์ มีห้องน้ำในลักษณะของการใช้ร่วมกัน มีบริการอาหารและเครื่องดื่ม 6.2) โรงแรมระดับสองดาว (2 Star Hotel) หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดีมีระดับห้องพักสูงกว่าระดับหนึ่งดาว ห้อง พักกว้างขึ้น มีห้องน้ำภายในตัว 6.3) โรงแรมระดับสามดาว (3 Star Hotel) หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี ห้องพักกว้างขึ้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากขึ้นมีห้องน้ำที่มีอ่างอาบน้ำมีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคลภายนอก 6.4) โรงแรมระดับสี่ดาว (4 Star Hotel) หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ ตกแต่งดีเป็นพิเศษ มาตรฐานสูงในด้านบริการและความสะดวกสบาย มีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง 6.5) โรงแรมระดับห้าดาว (5 Star Hotel) หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรูหรา มีมาตรฐานสากลระดับสูง ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

7. การจัดประเภทโดยใช้ระบบการบริหารโรงแรมสามารถแบ่งได้เป็น 8 ประเภท ตามระบบของการบริหารจัดการโรงแรม ดังนี้ 7.1) การบริหารโรงแรมแบบอิสระ (Independent Hotel) การบริหารงานโรงแรมในลักษณะที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มนักลงทุนกลุ่มหนึ่งเป็นเจ้าของรับผิดชอบในการบริหารงานของโรงแรมเอง 7.2) การบริหารงานโรงแรมแบบเครือข่ายนานาชาติ (Independent Chain Hotel) หมายถึง การบริหารงานในลักษณะการรวมกลุ่มโรงแรมต่าง ๆ ภายใต้เครือข่ายธุรกิจโรงแรมเครือข่ายหนึ่ง โดยการดำเนินงาน กำหนดนโยบาย บริหารทรัพย์สิน จะอยู่ในการควบคุมดูแลโดยตรงของระบบเครือข่าย โดยส่งผู้บริหารจากบริษัทแม่เข้ามาช่วยบริหารโรงแรม 7.3) การบริหารงานระบบสัมปทาน (Franchise Management) เป็นระบบความสัมพันธ์เชิงธุรกิจที่เจ้าของสัมปทานเป็นผู้ให้สิทธิพิเศษในการทำธุรกิจ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือด้านการจัดการองค์การ การประกอบการและการบริหารจัดการ 7.4) การบริหารโดยใช้บริษัทบริหารโรงแรม สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แบบเป็นองค์การเครือข่าย (Chain Organization) และ แบบบริษัทรับจ้างบริหาร (Independent Management Companies)

8. โรงแรมแบบอื่น ๆ (Other Hotels) จากการจัดประเภทโรงแรมดังกล่าวก็ยังมีโรงแรมบางโรงแรม สามารถแบ่งออกได้ 7 ประเภท คือ เซอร์วิส อพาร์ทเม้นท์ (Service Apartment) ไทม์แชร์ (Time Share) แคมป์กราว (Campground) ที่พักสำหรับเยาวชน (Youth Hostels) พาราดอร์ (Paradors) เพนชัน (Pensions) และ โรงแรมทางเลือก (Alternative Hotel)

1.4 ขนาดของธุรกิจโรงแรม

ขนาดของธุรกิจโรงแรมนั้นมีนักวิชาการต่าง ๆ พยายามจัดประเภทของโรงแรมโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาจากจำนวนห้องพักไว้แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามประเทศที่ทำการศึกษา โดย (Glancey K. and Pettigrew M, 1997) ได้ศึกษาอุตสาหกรรมโรงแรมในกลุ่มประเทศสหราชอาณาจักร และจำแนกขนาดของธุรกิจโรงแรมตามจำนวนห้องพักออกเป็น 3 ขนาด ดังนี้ 1) โรงแรมขนาดย่อม มีจำนวนห้องพักทั้งหมดน้อยกว่า 100 ห้อง 2) โรงแรมขนาดกลาง มีจำนวนห้องพักทั้งหมดระหว่าง 100 ถึง 500 ห้อง 3) โรงแรมขนาดใหญ่ มีจำนวนห้องพักทั้งหมดมากกว่า 500 ห้อง

ในขณะที่ (Jaafar M.Maideen S. A.& Mohd S. Z, 2010) ได้ศึกษาอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศมาเลเซีย และจำแนกขนาดของธุรกิจโรงแรมตามจำนวนห้องพักออกเป็น 3 ขนาด ดังนี้ 1) โรงแรมขนาดย่อม มีจำนวนห้องพักทั้งหมดไม่เกิน 50 ห้อง 2) โรงแรมขนาดกลาง มีจำนวนห้องพักทั้งหมดระหว่าง 51 ถึง 100 ห้อง 3) โรงแรมขนาดใหญ่มีจำนวนห้องพักทั้งหมดมากกว่า 100 ห้อง

สำหรับประเทศไทยแล้ว (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561) ได้จำแนกขนาดของธุรกิจโรงแรมตามจำนวนห้องพักออกเป็น 3 ขนาดเช่นกัน ดังนี้ 1) โรงแรมขนาดย่อม มีจำนวนห้องพักทั้งหมดไม่เกิน 59 ห้อง 2) โรงแรมขนาดกลาง มีจำนวนห้องพักทั้งหมดระหว่าง 60 ถึง 149 ห้อง 3) โรงแรมขนาดใหญ่ มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 150 ห้องขึ้นไป

ในขณะที่ (Setupmyhotel, 2023) โรงแรมสามารถแบ่งเป็นประเภทหรือชนิดได้โดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้ ขนาด สถานที่ตั้ง กลุ่มลูกค้า ระดับการบริการ สิ่งอำนวยความสะดวกที่มี จำนวนห้อง หรือ ประเภทความเป็นเจ้าของขนาด หรือ จำนวนห้อง 1) โรงแรมขนาดเล็กมีห้องพักต่ำกว่า 49 ห้อง 2) โรงแรมขนาดกลาง มีห้องพักระหว่าง 51 ถึง 200 ห้อง 3) โรงแรมขนาดใหญ่ มีห้องพักเกิน 200 ห้องขึ้นไป

ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจที่จะศึกษาโรงแรมขนาดกลางในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้หลักเกณฑ์ของ (Setupmyhotel, 2023) ที่มีจำนวนห้องพักระหว่าง 51 ถึง 200 ห้อง เนื่องจากว่าในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 มีหลายโรงแรมที่ได้ปิดตัวลงไป ผู้วิจัยจึงได้ใช้เกณฑ์ของ (Setupmyhotel, 2023) เพื่อเพิ่มขนาดประชากร ให้เพิ่มมากขึ้น

2. แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม

ปรีชา แดงโรจน์ (2549) ได้ระบุแนวคิดการบริหารจัดการโรงแรม โดยจะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญ ทั้ง 7 องค์กรประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการ คือ

1. การวางแผน คือ การตั้งเป้าหมายต่าง ๆ และกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีต่าง ๆ สำหรับปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

2. การจัดองค์กร คือ การจัดการเพื่อใช้ทรัพยากรสูงสุดของบริษัทที่มีอยู่จำกัดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. การประสานงาน คือการประชาสัมพันธ์บุคลากรให้ทำหน้าที่อย่างกลมเกลียวและเหมาะสมเข้ากันกับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เพื่อประสิทธิผลสูงสุด

4. การจัดคนเข้าทำงาน คือ การมุ่งสู่การสรรหา และ การจ้างผู้สมัครทำงานบรรจุบุคลากรที่มีคุณวุฒิคุณสมบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมแต่ละตำแหน่งงานของโรงแรม

5. การสั่งการ คือ การตรวจตรา พิจารณาให้รอบคอบ ถี่ถ้วน การกำหนดเวลาทำงานวินัยระเบียบแบบแผน ข้อบังคับพนักงาน

6. การควบคุม คือ การตรวจสอบ สอบสวน พิสูจน์โดยเกณฑ์การวัดความแตกต่างระหว่างผลงานที่แท้จริง เทียบกับมาตรฐาน

7. การประเมินผลคือการพิจารณาติชม วิจารณ์ความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้วยการวัดผลการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน และการประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรม

นอกจากนี้ (ปรีชา แดงโรจน์, 2549) ยังได้ระบุว่า การบริหารจัดการโรงแรมที่ดีจะต้องบริหารความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 ส่วน คือ

1. ลูกค้า หมายถึง ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าที่มารับประทานอาหาร มาประชุมหรืออุดหนุนบริการอื่น ๆ ของโรงแรม โดยฝ่ายบริหารจัดการต้องทำให้มั่นใจได้ว่าลูกค้าทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติจากพนักงานด้วยความสุภาพ และได้รับการบริการอย่างดีที่สุด

2. พนักงานหรือบุคลากร ฝ่ายบริหารจัดการจะต้องบริหารจัดการให้พนักงานร่วมมือร่วมใจ สมานสามัคคีทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะเพื่อนำความรู้ความสามารถของแต่ละคนประสานร่วมกันดำเนินงานโรงแรมอย่างคุ้มค่า และให้บริการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและดีที่สุด

3. เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญกับกำไรของโรงแรมด้วยเช่นกัน โดยทำให้เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นพึงพอใจด้วยการบริหารจัดการให้เกิดผลกำไร

Gee Choy D.J.L. and Makens J.C (1984) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการโรงแรมสามารถดำเนินการได้ 4 วิธีหลัก ดังนี้

1. ระบบดำเนินการเอง (Owner Operated System) เป็นระบบที่เจ้าของโรงแรมดำเนินงานบริหารเอง ซึ่งมีข้อดี คือ มีอิสระในการดำเนินงาน เจ้าของเป็นผู้ที่ได้กำไรทั้งหมด การตัดสินใจทำได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่ก็มีข้อเสียเช่นกัน คือ ไม่สามารถขยายกิจการให้ใหญ่โตและได้ผลกำไรมากเหมือนกับการจัดการในระบบอื่น ๆ ที่ใหญ่กว่าผู้เป็นเจ้าของมีความเสี่ยงสูงในการลงทุน

2. ระบบการรับสิทธิ (Franchise System) หมายถึง เจ้าของโรงแรม ได้รับสิทธิที่จะใช้ชื่อและเป็นส่วนหนึ่งของผู้ให้สิทธิ โดยผู้ประกอบการโรงแรมจะต้องให้บริการด้วยมาตรฐานเดียวกับโรงแรมที่ให้สิทธิและจะต้องจ่ายเงินให้กับโรงแรมที่ให้สิทธิเพื่อเป็นค่าบริการในเรื่องการตลาด การบริหารงานและการจองห้องพัก

โดยระบบการรับสิทธิ (Franchise System) มีข้อดี คือ1. สามารถใช้ระบบการจองห้องพักและระบบการตลาดร่วมกับโรงแรมที่ให้สิทธิได้ 2. มีสิทธิที่จะใช้ชื่อของโรงแรมที่ให้สิทธิ 3. ได้รับความช่วยเหลือและการดำเนินการจากโรงแรมที่ให้สิทธิ โดยการส่งผู้บริหารโรงแรมระดับสูง เช่น ผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการระดับรองลงมาจากโรงแรมที่ให้สิทธิ 4. ประหยัดต้นทุนในด้านการซื้อวัสดุที่จะใช้โดยทางโรงแรมผู้ให้สิทธิอาจเป็นผู้จัดการให้

ขณะที่ระบบการรับสิทธิ (Franchise System) ก็มีข้อเสียเช่นกัน ดังนี้ 1. ไม่สามารถที่จะดำเนินธุรกิจและควบคุมการทำงานของโรงแรมได้ทั้งหมดโดยจะต้องอยู่ในการควบคุมดูแลของโรงแรมผู้ให้สิทธิเท่านั้น 2. ผู้รับสิทธิจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมในการซื้อสิทธิเมื่อแรกเข้า และจะต้องจ่ายเป็นรายปีแก่โรงแรมผู้ให้สิทธิ 3. ถ้าโรงแรมผู้ให้สิทธิล้มหรือเลิกกิจการก็จะทำให้โรงแรมผู้รับสิทธิได้รับผลกระทบเช่นกัน

3. ระบบการทำสัญญาหรือการจัดการ (Management Contract) หมายถึงการที่เจ้าของโรงแรมจ้างโรงแรมที่มีชื่อเสียงมาบริหารจัดการให้ เนื่องจากโรงแรมเหล่านั้นบริหารงานประสบผลสำเร็จมาแล้ว และเจ้าของไม่ได้มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการโรงแรมมากนัก โรงแรมที่ใช้ระบบนี้จำนวนมากในประเทศไทย

4. การเข้าเป็นโรงแรมในเครือข่าย (Chain Hotel System)

จากการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าการบริหารจัดการโรงแรม คือ การนำระบบการบริหารจัดการโรงแรมในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินกิจการเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 3 กลุ่ม คือ ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น

2.1 ความหมายของภาวะวิกฤต

Slaikeu K. A (1984) ได้ให้ความหมายของภาวะวิกฤตไว้ว่า ต้องเป็นสภาวะที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันและเหตุกาณ์ดังกล่าวต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1. เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน และไม่ทันได้คาดคิดมาก่อน 2. ส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจต้องมีการบริหารจัดการอย่างทันทีด้วยวิธีที่เหมาะสม 3. มีผลกระทบต่อสาธารณชน เกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก 4. เกิดอันตรายและส่งผลเสียหายโดยตรง

Covello V (1995) ได้นิยามของภาวะวิกฤตไว้ว่า คือ วิกฤตทางด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีการวางแผนล่วงหน้าก่อให้เกิดภาวะคุกคามมีผลต่อภาพลักษณ์หรือความเชื่อถือในองค์กร และความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและภาพลักษณ์

Parsons (1996) ได้กล่าวว่า ภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันและส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยภาวะวิกฤตแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ 1) วิกฤตทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นทันทีหรือมีการแจ้งเตือนเพียงเล็กน้อย ทำให้ไม่สามารถทำแผนรับมือภาวะวิกฤตได้ 2) วิกฤตที่เกิดขึ้นใหม่แต่สามารถรับมือได้

Parsons (1996) ได้ให้คำนิยามสนับสนุนแล้วขยายความเพิ่มเติม โดยภาวะวิกฤตนอกจากจะแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ตาม Parson แล้วยังสามารถแบ่งย่อยได้ตามปัจจัยที่เกิดผลกระทบ คือ วิกฤตที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร และวิกฤตที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร

จากการศึกษาศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าความหมายของภาวะวิกฤต คือ เหตุกาณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด และส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร

2.2 แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม

ศิริพงศ์ รักใหม่ เยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์ กาญจนา แฮนนอน และกรกช มนตรีสุขศิริกุล (2560) กล่าวว่า ในอดีตเมื่อหากเกิดภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว รัฐบาลมักมีมาตรการ การช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ แก่ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลังเกิดภาวะวิกฤต (Pforr C, 2006) ควบคู่ไปกับมาตรการส่งเสริมทางการตลาดเชิงรุกของภาคธุรกิจ การจัดการภาวะวิกฤตในแต่ละกรณี อย่างไรก็ตาม การจัดการภาวะวิกฤตแต่ละกรณีจำเป็นต้องตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในบริบทที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เนื่องภาวะวิกฤตแต่ละครั้งมักมีความแตกต่างกัน ผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเทศไทยและ อินโดนีเซียของ (Henderson J. C, 1996) บ่งชี้ว่า การฟื้นฟูหลังภาวะวิกฤตของประเทศไทยได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็ง

จากการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีและอาศัยการตลาดเชิงรุก ในขณะที่ประเทศอินโดนีเซียกลับส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาขาดเสถียรภาพทางสังคมและการเมืองเพิ่มขึ้น ภายหลังเกิดภาวะวิกฤต ทั้งนี้ แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤตรวมทั้งศึกษาตัวอย่างการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมจากผลการวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมได้ดังนี้

1. จัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และหลังเกิดวิกฤตให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน โดยการจัดทำเป็นคู่มือการจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรม ซึ่งแสดงขั้นตอนการดำเนินการที่มีการกำหนดผู้รับชอบในแต่ละด้านตามบริบทของโรงแรมแต่ละแห่ง จากผลการวิจัยของ (Niininen O, 2013) สรุปว่าการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม มักดำเนินเกี่ยวข้องกับ 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การเตรียมการสำหรับสถานการณ์วิกฤต อาจจัดทำคู่มือเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับภาวะวิกฤต 2) การจัดการต้นทุนระหว่างภาวะวิกฤต ด้วยการลดต้นทุนการดำเนินงานต้นทุนแรงงานและชะลอการรับพนักงาน 3) อาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานในพื้นที่ อาทิ สถานีตำรวจ และ สถานีดับเพลิง 4) การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิผล 5) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยของโรงแรม เช่น การติดกล้องวงจรปิดกุญแจอิเล็กทรอนิกส์ การมีระบบป้องกันความปลอดภัยทางอินเทอร์เน็ตและอีเมล์ เป็นต้น

2. ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤต เนื่องจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยลดผลกระทบของภาวะวิกฤตที่เกิดจากความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องได้ดีที่สุดในขณะเดียวกันการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพอาจเป็นการช่วยเพิ่มผลกระทบจากภาวะวิกฤตให้ขยายตัวเป็นวงกว้างได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคข้อมูลข่าวสารและสังคมออนไลน์ โรงแรมควรมีการวางแผนด้านการสื่อสารเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Planning) เมื่อเกิดภาวะวิกฤต โดยการกำหนดนโยบายสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์และกำหนดผู้รับผิดชอบในการสื่อสารตามความจำเป็นควรให้แผนกการตลาดและประชาสัมพันธ์มีส่วนร่วมในการสื่อสาร ซึ่งต้องให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้อง และทันเวลาหลังเกิดเหตุการณ์ พร้อมทั้งมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติม (Update) อย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤตและสามารถช่วยบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤติได้ในช่วงเกิดภาวะวิกฤต ธุรกิจโรงแรมจะต้องดูแลเรื่องการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกโรงแรมอย่างรอบคอบรัดกุม ให้ข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือเพื่อสร้างการยอมรับโดยเฉพาะกับสื่อมวลชน (Chattananon A, 2009)

3. วางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและบุคลากรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทั้งระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากการเกิดวิกฤตแต่ละครั้งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมยาวนานแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับศักยภาพของโรงแรมแต่ละแห่งที่จะสามารถรับมือกับภาวะวิกฤตได้ยาวนานเพียงใด ผลกระทบหลักที่สำคัญจากภาวะวิกฤตที่มีต่อธุรกิจโรงแรมคือ รายได้ที่ลดลงจากการลดลงของผู้ใช้บริการ ธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องควบคุมต้นทุนและมีกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในภาวะวิกฤต โรงแรมส่วนใหญ่มักควบคุมต้นทุนดำเนินงานในระหว่างเกิดภาวะวิกฤต ด้วยการลดต้นทุนค่าแรงงานและชะลอการรับพนักงาน

Niininen, 2013 อย่างไรก็ตามโรงแรมบางแห่งที่คำนึงถึงความรู้สึกและมีความผูกพันกับพนักงาน อาจเลือกใช้การจัดการด้านบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในช่วงเกิดภาวะวิกฤตโดยการเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการด้านบุคลากรแบบเสถียรภาพในการปรับลดขนาดของกิจการโดยไม่ลดจำนวนพนักงานแต่ให้ทำงานล่วงเวลาแทนการรับพนักงานใหม่เพิ่ม เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานด้านบุคลากร

4. การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ต้องคำนึงถึงบริบทที่เหมาะสมกับลักษณะและศักยภาพของโรงแรม รวมถึงประเภทของภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมาตรการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการภาวะวิกฤตเชิงป้องกัน (Preventive Crisis Management) ธุรกิจโรงแรมอาจเลือกใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หรือการกระจายการลงทุน (Diversification) ไปยังธุรกิจโรงแรมที่หลากหลายประเภทและสถานที่ รวมทั้งมาตรการเกี่ยวกับการโอนความเสี่ยงและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อลดความเสี่ยงเมื่อเกิดภาวะวิกฤต การกำหนดนโยบายด้านราคา (Price Policy) ที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์วิกฤต ถือเป็นมาตรการสำคัญของโรงแรมที่จะสามารถช่วยเพิ่มความต้องการใช้บริการในภาวะวิกฤตได้ ส่วนมาตรการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) ต้องมีรูปแบบที่แตกต่างไปจากการสื่อสารในภาวะปกติ เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตมักมีความต้องการข้อมูลข่าวสารทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเพิ่มขึ้น ส่วนมาตรการและเครื่องมือสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังภาวะวิกฤตส่วนใหญ่นิยมใช้การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องของโรงแรมให้กลับมาใช้บริการอีก ทั้งนี้หลังเกิดภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นโดยเร็วที่สุด แนวทางหนึ่งธุรกิจโรงแรมสามารถใช้การตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing) ในการช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้ (Chattananon, 2009) นอกเหนือจากกลยุทธ์ทางการตลาดโดยทั่วไป

3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

3.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) นั้นได้มีความหมายในหลาย ๆ ทัศนคติของนักวิชาการต่าง ๆ สามารถนำมาทำความเข้าใจได้ ดังนี้

สำหรับความหมายของ strategic management หรือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (สุดใจ ดิลกทรรศนนท์, 2565) ได้ระบุถึงขั้นตอนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ส่วนสำคัญดังนี้

1. การจจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวเพื่อทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น องค์การต้องดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 4 กิจกรรม ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) อีกทั้ง การกำหนดกลยุทธ์องค์การ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายรวมไปถึงการกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการดำเนินงานที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้มาปฏิบัติด้วยการพัฒนา จัดทำโปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณ วิธีการดำเนินงาน การควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ

2. การกำหนดกลยุทธ์ ผู้เขียนได้บรรยายถึงการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ (TOWS Matrix) อันได้แก่ 1) กลยุทธ์ SO : จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งภายในองค์การ เพื่อฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอกองค์กร 2) กลยุทธ์ WO : จัดทำกลยุทธ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์การด้วยการฉกฉวย ประโยชน์จากโอกาสภายนอกองค์การ 3) กลยุทธ์ ST : จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งขององค์การ เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก และ 4) กลยุทธ์ WT : จัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (mission) หรือภารกิจขององค์การ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ (customer) พนักงาน (employee) ชุมชนในท้องที่ (community) ผู้ถือหุ้น (stakeholders) องค์การประชาชน

(civil society) ฯลฯ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันคือ การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (strategic control and evaluation)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ว่าเป็นกระบวนการที่มีการบูรณาการร่วมกันของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategy formulation) ที่ครอบคลุมถึงการพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และขีดสมรรถนะภายใน การวิเคราะห์และเลือก การนำไปปฏิบัติ (strategy implementation)

ปกรณ์ ปรียากร (2552) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจะตัดสินใจกระทำการด้านใดด้านหนึ่งหรือทุก ๆ ด้านของกิจการโดยตรง โดยคำนึงถึงผลงานในระยะยาว

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2565) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective–MBO) อย่างหนึ่งนั้นเอง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาน (2559) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีทางในการดำเนินการขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นเอง

Robbins S.P. & Coulter M (2002) ก็ได้ให้ความหมายเช่นเดียวกันว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย บ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในการพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การที่มีลักษณะปรากฏอยู่ในแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการบริหารการดำเนินงานตามกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด

3.2 ลำดับชั้นของกลยุทธ์องค์กรธุรกิจ

Leslie W. Rue and Lloyd L. Byar (2000) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือการวางแผนที่จะจัดการให้บรรลุเจตจำนงของวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางของแต่

ละองค์กรในอนาคตได้ ดังนั้น การแข่งขันในธุรกิจการผลิตที่ควรใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ร่วมไปด้วยกันจะสามารถทำให้เห็นภาพแนวโน้มการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่พยายาม จะเพิ่มขีดความสามารถและมีความพร้อมที่จะแข่งขัน ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามทิศทางขององค์กรได้ โดยทั้งผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากภายนอก และสิ่งแวดล้อมจากภายในองค์กรสามารถที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนสำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กร ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในภาพกว้าง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ว่าองค์กรต้องการจะทำอะไรและเดินทางไปในทิศทางไหนต่อไป เช่น ต้องการจะขยายกิจการ เพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือลดจำนวนสาขา เป็นต้น กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์รวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กรได้ และสามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ 1) Growth Strategies โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ 2) Stability Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม 3) Retrenchment Strategies เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่นเทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรจะพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ 4) Combination Strategies เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัทหรือโฮลดิ้งเป็นกลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification)

เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง

2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost – Leadership Strategies)

2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น เช่น Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนลูกค้ากลุ่มอื่นเลย , Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

3. กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) หมายถึง แนวนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

3.3 กระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนในกระบวนการการจัดการนั้น สามารถนำแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ นำมาอธิบายเพื่อหาข้อสรุปในการดำเนินการวิจัยได้ดังนี้ (Robbins S.P. & Coulter M, 2002) ได้กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 6 ประการดังนี้ 1) การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์และขององค์การ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 4) การกำหนด 5) การนำไปปฏิบัติ 6) การประเมินผลงาน Fred (2007) ได้กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 3) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) และยังสอดคล้องกัน

Wheelen T. L. & Hunger J. D (2006) ได้กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์พื้นฐานไว้ 4 ขั้นตอนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ระดับอื่น ๆ แล้วกลยุทธ์ระดับองค์กรจัดเป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับที่กว้างที่สุดจากระดับของกลยุทธ์ทั้งหมด โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์ในระดับสายปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ด้านการบริการ ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เข้าใจถึงแนวทางการปรับตัวทางสายงานต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้นำกระบวนการดังกล่าวไปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

4. นโยบายในการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตโควิด – 19

4.1 นโยบายควบคุมโรคภาครัฐ

เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2563 พล.อ.ประยุทธ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ได้แถลงประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 หรือ พรก.ฉุกเฉิน เพื่อควบคุมสถานการณ์การระบาดของโรคไขหวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2562 หรือ โควิด – 19 ซึ่งให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 เป็นต้นไป ให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นการเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคกระทรวงสาธารณสุข (23 มีนาคม 2563) ให้แนวทางดังนี้

1. การป้องกัน โดย 1) จัดให้มีหน้ากากอนามัยให้กับบุคลากรในสังกัดเพื่อป้องกันการติดเชื้อระหว่างปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับประชาชน 2) จัดหาแอลกอฮอล์ชนิดเจล หรือชนิดน้ำให้เพียงพอทั้งบริเวณทางเข้าที่ทำการสำนักงานและเคาน์เตอร์บริการประชาชน 3) จัดหาเครื่องตรวจวัดอุณหภูมิของร่างกายและกำหนดจุดตรวจวัดคัดกรองวัดอุณหภูมิของร่างกาย เพื่อตรวจวัดบุคลากรในสังกัดและประชาชนทุกคนที่มารับบริการก่อนเข้าไปภายในที่การสำนักงาน ในกรณีที่พบผู้มีอุณหภูมิเกินกว่า 37.5 องศาเซลเซียส ห้ามบุคคลผู้นั้นเข้าภายในที่ทำการสำนักงาน โดยแนะนำให้ไปพบแพทย์ทันที 4) เพิ่มความถี่ในการทำความสะอาด สถานที่ให้บริการประชาชน หมั่นเช็ดถูกระจก ลูกบิดประตู ราวบันได เครื่องกดบัตรคิว ลิฟต์ (ถ้ามี) เก้าอี้บริการประชาชน ห้องน้ำและอื่น ๆ โดยให้ดำเนินการตามมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข 5) ดำเนินการทำความสะอาดครั้งใหญ่ (Big cleaning) ในที่ทำการสำนักงานทุกสัปดาห์ราชการ และขอความร่วมมือประชาชน

สวมหนากากอนามัย เมื่อมาติดต่อราชการเพื่อปองกันการแพรระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019

2. การสร้างระยะห่างทางสังคม โดย 1) งดการประชุมอบรมสัมมนาหรือกิจกรรมอื่น ๆ ให้มีการนำระบบออนไลน์มาปรับใช้แทนการรวมตัวกันของผู้คนจำนวนมาก และกรณีที่หลีกเลี่ยงการจัดอบรม หรือการจัดเก้าอี้ของผู้อบรมหรือประชุมใหมีระยะห่างกันอย่างน้อย 1 เมตร 2) จัดเก้าอี้บริการประชาชนใหมีระยะห่างกันอย่างน้อย 1 เมตรโดยกำหนดจุดที่นั่งให้ชัดเจน

3. การปิดสำนักงาน หากพบกรณีพบบุคลากรในสังกัดเป็นโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 (Covid – 19) ให้ดำเนินการดังนี้ 1) ให้หน่วยงานในส่วนกลางรายงานประธานคณะทำงาน บริหารสถานการณ์การแพรระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 โดยเร็วที่สุดเพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องและ 2) หน่วยงานในส่วนภูมิภาคให้ดำเนินการเสนอคณะกรรมการโรคติดตอจังหวัด (ฉัตรสุมน พฤฒิภิญโญ, 2563)

4.2 มาตรฐาน SHA / SHA Plus / SHA Extra Plus

ทางกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และกระทรวงสาธารณสุขโดยกรมควบคุมโรคได้ออกมาตรฐาน SHA / SHA Plus / SHA Extra Plus ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันและควบคุมโรคต้องการให้นักท่องเที่ยวมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัย จากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยนำมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุขผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพของสถานประกอบการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคไวรัส โควิด – 19 โดยได้แบ่งออกเป็น 3 มาตรฐาน ดังนี้ **มาตรฐาน SHA** (Amazing Thailand Safety & Health Administration) คือ มาตรฐานที่มีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2563 เพื่อรับมือกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด – 19 ซึ่งส่งผลต่อการท่องเที่ยวไทยเป็นอย่างมาก บทบาทของมาตรฐาน SHA จึงเป็นมาตรฐานที่ทำให้นักท่องเที่ยวมีความมั่นใจในการเดินทางมากขึ้นด้วยแนวทางปฏิบัติที่สถานประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันโดยเฉพาะระหว่างการเปิดรับนักท่องเที่ยวผ่านพื้นที่นำร่อง มาตรฐาน SHA ได้พัฒนาไปสู่มาตรฐาน SHA Plus **มาตรฐาน SHA Plus** เป็นมาตรฐานที่มีข้อกำหนดความปลอดภัยด้านสุขอนามัย ไม่ต่างจากมาตรฐาน SHA แต่ให้นักท่องเที่ยวได้มั่นใจมากกว่าด้วยข้อกำหนดด้านการรับวัคซีนของบุคลากรภายในสถานประกอบการ ซึ่งจะต้องได้รับวัคซีนครบโดสไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ของจำนวนบุคลากรภายในสถานประกอบการทั้งหมด ภายหลังการเปิด

ประเทศ มาตรฐาน SHA และ SHA Plus จึงจำเป็นต้องมีการต่อยอดต่อไป เพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่มากขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติมากขึ้น โดยการกำหนดมาตรฐาน SHA Extra Plus ขึ้น สำหรับสถานประกอบการโรงแรมที่พักที่ได้รับมาตรฐาน SHA Plus แล้ว และเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าพัก **มาตรฐาน SHA Extra Plus** เป็นมาตรฐานที่มีข้อกำหนด ด้านโรงพยาบาลเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยวหลังการเปิดประเทศ โดยมีเงื่อนไขคือ 1) โรงแรมที่พักนั้นจะต้องเป็นโรงแรมที่พักที่ได้รับมาตรฐาน SHA Plus แล้ว 2) โรงแรม/ที่พักนั้นจะต้องยินยอมรับนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศด้วยการเดินทางในรูปแบบ Test & Go / Sandbox 3) โรงแรมที่พักนั้นจะต้องทำสัญญา (MOU) กับโรงพยาบาลคู่ปฏิบัติการ และ 4) โรงแรมที่พักนั้นจะต้องมียานพาหนะสำหรับรับนักท่องเที่ยวจากสนามบิน หากครบตามเงื่อนไขดังกล่าว จึงจะเป็นโรงแรมที่พักที่ได้รับมาตรฐาน SHA Extra Plus (มติชนออนไลน์, 2565)

จุดมุ่งหมายของ SHA

SHA ต้องการกระตุ้นให้สถานที่ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนั้นเพิ่มความรัดกุมกับสินค้าและบริการ โดยมีการคำนึงถึงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า (โควิด–19) เพื่อให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นไปอย่างปลอดภัยและถูกต้องตามหลักสุขอนามัย โดยเครื่องหมาย SHA นั้น เป็นตราที่จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภค (มติชนออนไลน์, 2565)

ภาพ 3 เครื่องหมาย SHA

ที่มา : มติชนออนไลน์ (2565)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากวิกฤต

สถิตธรรม แสงจันทร์ และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ภาวะวิกฤตในปี 2553 และปี 2554 ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสถานะทางการเงิน และผลประกอบการที่ผ่านมาของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และศึกษาถึงความรุนแรงและผลกระทบของภาวะวิกฤตทางการเมืองในปี 2553 และมหาอุทกภัยในปี 2554 ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า CENTEL มีข้อมูลทางการเงินในระหว่างปี 2549-2554 โดยเฉพาะในปี 2553-2554 คล้ายคลึงกัน จึงอาจสรุปได้ว่าบริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตในระดับต่ำแต่ ERW มีสัญญาณต่าง ๆ ที่บ่งชี้ให้เห็นว่าประสบปัญหาในการประกอบการในปี 2553 จึงอาจสรุปได้ว่าบริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตทางการเมืองและ LRH อาจได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตมหาอุทกภัยในปี 2554 จึงควรปรับโครงสร้างเงินทุนด้วยการลดการสร้างหนี้สินเพื่อเพิ่มสภาพทางการเงินและลดความเสี่ยงทางการเงิน และแนะนำให้ LRH เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด ในขณะที่ผู้ประกอบการโรงแรมต้องปรับการทำงานให้เป็นในเชิงการตลาดมากขึ้น และนักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศ ควรศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะข้อมูลทางการเงินให้ละเอียดก่อนทำการตัดสินใจลงทุน

ถนอม พงษ์พานิช และ ศิริพงษ์ เจริญสุข (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา หลังผ่านวิกฤตการณ์มหาอุทกภัยน้ำท่วม ปี พ.ศ. 2554 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการตัดสินใจใช้บริการโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาของผู้บริโภค และ เพื่อศึกษากลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมของโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาภายหลังวิกฤตการณ์มหาอุทกภัย ปี พ.ศ. 2554 ตลอดจนเพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังต่อกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมของโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาภายหลังวิกฤตการณ์มหาอุทกภัย ผลจากการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังต่อกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมของโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภายหลังวิกฤตการณ์มหาอุทกภัยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยกลยุทธ์การตลาดที่มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การตลาดด้านพนักงาน ส่วนกลยุทธ์การตลาดที่มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย รองลงมา ได้แก่ ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการส่งเสริมการตลาดและด้านกระบวนการให้บริการ ตามลำดับ

เณรัญญา อินแถลง (2552) ได้ศึกษาผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจต่อธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจต่อธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมืองเชียงใหม่จังหวัดเชียงใหม่และศึกษากลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรมในอำเภอเมืองเชียงใหม่จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และการเมือง ผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจต่อธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ส่วนใหญ่ธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมืองเชียงใหม่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจโลก โดยกลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรมในอำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมือง พบว่า ธุรกิจโรงแรมได้มีการดำเนินการปรับปรุงรูปแบบและการตกแต่งห้องพักให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย จัดกิจกรรมหรือเทศกาลพิเศษเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการของโรงแรม ปรับราคาห้องพักตามฤดูกาล หรือระดับความต้องการใช้บริการของลูกค้า บริการรับจองห้องพักผ่านเว็บไซต์ของโรงแรมเอง มีการขายห้องพักผ่านตัวแทนจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว มีเว็บไซต์ของโรงแรมเพื่อขอให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการและข่าวสารต่าง ๆ ของโรงแรม มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น และมีการร่วมเป็นพันธมิตรกับคนกลางในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของโรงแรมหรือผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวอื่น ๆ เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโรงแรมจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ พบว่า มีแนวทางการปรับตัวในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจที่แตกต่างกันออกไป โดยมีการดำเนินการปรับเปลี่ยนห้องพักให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย จัดกิจกรรมหรือเทศกาลพิเศษเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการ มีการปรับราคาห้องพักตามฤดูกาล รวมไปถึงการขายห้องพักผ่านตัวแทนจำหน่าย และยังมีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริการที่ดีกว่าเดิม อีกทั้งมีการร่วมเป็นพันธมิตรกับคนกลางในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของโรงแรม หรือผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวอื่น ๆ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องยัง พบว่า ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจมีแนวทางการปรับตัวด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการส่งเสริมทางการตลาด และดเนการบวการให้บริการ (ถนอม พงษ์พานิช และ ศิริพงษ์ เจริญสุข, 2560) นอกจากนี้ ยังมีการปรับตัวด้านโครงสร้างเงินทุนเพื่อลดการสร้างหนี้สินเพิ่มสถานะทางการเงิน และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด (สถิตธรรม แสงจันทร์ และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2565)

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิกฤตจากโรคระบาด

อมราวดี ไชยโย และเมทนี มหาพรหม (2563) ได้ทำการศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID – 19 พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมในการวางแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และจัดการกับภาวะวิกฤตของธุรกิจ โดยแนวทางการวางแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และจัดการกับภาวะวิกฤตของธุรกิจ คือ 1. การจัดการด้านสุขอนามัยในการบริการ 2. การจัดการด้านเทคโนโลยีการบริการ และ 3. การจัดการด้านที่พักแรมเพื่อสุขภาพ โดยการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID – 19 เป็นวิกฤตร้ายแรงระดับโลกที่เป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทย 2 มิติคือ ด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมและวัฒนธรรม จึงเป็นความท้าทายรูปแบบใหม่ของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมที่ต้องปรับตัวให้อยู่รอด ธุรกิจที่พักแรมจึงต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤต ภายใต้การดำเนินงานตามแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต เริ่มตั้งแต่ช่วงก่อนวิกฤต ธุรกิจที่พักแรมต้องเตรียมความพร้อม วางแผนจัดการ เตรียมการสื่อสาร จัดทำคู่มือ และอบรมบุคลากรให้เข้าใจการดำเนินงาน เพื่อความคล่องตัวและป้องกันผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ถัดมาคือ ช่วงระหว่างวิกฤต โดยการตรวจสอบหาที่มาของวิกฤต การสื่อสารข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา และเฝ้าระวังตรวจสอบว่าเหตุการณ์อยู่ระดับใด เพื่อให้การดำเนินงานเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ และสุดท้ายคือ ช่วงหลังวิกฤต ซึ่งเป็นระยะการฟื้นฟูมาหลังภาวะวิกฤตมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหาซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน หรือการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้วนำมาทบทวน และปรับปรุงให้เหมาะสม

นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่องการปรับตัวทางเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤตโควิด 19 (Coronavirus Disease 2019 (COVID – 19) ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับตัวทางเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤตโควิด 19 (Coronavirus Disease 2019 (COVID – 19) ในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า การปรับตัวด้านการท่องเที่ยวของไทยท่ามกลางสภาวะโรคระบาดนี้ ควรมีการปรับตัวใน 5 ด้าน คือ 1) การปรับตัวด้านการเพิ่มศักยภาพท่องเที่ยวชุมชน ยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวชุมชนให้เกิดความเชื่อมั่นต่อนักท่องเที่ยวมากขึ้นพร้อมทั้งพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับชุมชน 2) การปรับตัวด้านการฟื้นตัวเศรษฐกิจในการท่องเที่ยว ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ทันเวลา เชื่อถือได้ ตลอดจนแสวง

หาความร่วมมือกับคู่เจรจาและหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมาตรการสนับสนุนและบรรเทาทุกข์ในภาคการท่องเที่ยว เพื่อรับมือกับความท้าทายในสถานการณ์นี้ 3) การปรับตัวด้านธุรกิจท่องเที่ยวใช้หลักการ 9Ps เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย 4) การปรับตัวด้านพฤติกรรมการท่องเที่ยวสมัยใหม่ โดยใช้หลักคิดเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ได้แก่ โลกาภิวัตน์การท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม ชีวิตยุคดิจิทัล ความปลอดภัยระหว่างการเดินทาง สายการบินราคาประหยัด นโยบายทางการเมือง และสังคมผู้สูงอายุ และ 5) การปรับตัวด้านการรับมือและสื่อสารภาวะวิกฤตส่งผลต่อธุรกิจท่องเที่ยวที่ต้องมีการปรับตัว มีการพัฒนาช่องทางระบบการสื่อสารด้านความเสี่ยงการควบคุมโรคและสร้างความรู้ให้ประชาชนให้รู้สึกปลอดภัยในการท่องเที่ยว

พัฒนาภา ธาดาสิริโชค (2563) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมในสภาวการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 กรณีศึกษา โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 โดยมีวัตุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 (โควิด – 19) ในการบริหารจัดการโรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 และ เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการของโรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ในสภาวการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 (โควิด–19 ผลการศึกษา พบว่า โรงแรมใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้านบริหารจัดการโรงแรม เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ โดยการปรับเป็น พื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐ ในช่วงที่มีการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 ระยะแรกและต่อมาได้เปลี่ยนเป็นหอผู้ป่วยเฉพาะกิจ COVID – 19 ฮอสพิเทล (Hospitel) เพื่อรองรับผู้ป่วยโควิด – 19 ที่ได้รับการรักษามาจากโรงพยาบาลแล้ว

ศิริสุข รักถิ่น และศิริวรรณ วรรณศิริ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาไทยและนวดเพื่อสุขภาพภายใต้ภาวะวิกฤตโควิด19 โดยศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปาและธุรกิจสปาประเภทเดย์สปาและผู้ใช้บริการองค์กร ดังกล่าวเพื่อนำมาวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้องค์กร ผลการวิจัย พบว่า ทั้งโรงแรมและรีสอร์ทสปาและเดย์สปาใช้กลยุทธ์องค์กรที่เหมือนกันคือการลดขนาดองค์กร โดยการเลิกจ้างพนักงานและมอบหมายหน้าที่อื่นให้พนักงาน แต่มีเพียงเดย์สปาที่ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน และ พบว่าทั้งคู่ใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดเน้นด้านโปรโมชั่นเหมือนกัน ซึ่งในกลุ่มผู้ใช้บริการพบว่า โปรโมชั่นและองค์ประกอบทางกายภาพส่งผลต่อความพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านราคา ด้านสถานที่ และด้านบุคลากร จากผลการวิจัยองค์กรประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปาควรจับมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับธนาคารเพื่อขยายตลาดใหม่ไปยังลูกค้ากลุ่ม VIP ของ

ธนาคารและควบคุมต้นทุนวัตถุดิบโดยใช้อำนาจต่อรองกับผู้จัดหา สำหรับเดย์สปาควรจัดโปรโมชั่นและสร้างการรับรู้ถึงความคุ้มค่าของการบริการกับเงินที่จ่ายเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

สุภาภรณ์ หมั่นหา และกัณฑิมาลย์ จินดาประเสริฐ (2565) ได้ศึกษาการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมสำหรับครอบครัวภายใต้สถานการณ์โควิด – 19 ในเขตเศรษฐกิจพิเศษเมืองพัทยา โดยมีการปรับตัวในรูปแบบที่คล้ายคลึง ได้แก่ 1) โรงแรมได้ปรับเปลี่ยนภูมิทัศน์ให้น่าสนใจตรงกับกลุ่มเป้าหมาย 2) ให้ลูกค้ากลุ่มครอบครัวมาใช้บริการภายในโรงแรมแบบ ณ จุดเดียว โดยไม่ต้องออกไปนอกโรงแรม 3) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มเติม เช่น ปรับปรุงสนามเด็กเล่น ปรับปรุงห้องพัก เพิ่มเครื่องเล่นสำหรับสระว่ายน้ำ สร้างทางลาดเพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับกลุ่มบุคคลพิเศษ 4) เสริมกิจกรรมเพิ่มเติมคนในครอบครัวทุกคนได้มีส่วนร่วม 5) ส่งเสริมการขายให้ตรงกับกลุ่มครอบครัวมากขึ้น 6) ใช้กลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมายมาใช้บริการที่โรงแรมและทำการประชาสัมพันธ์ในช่องทางสื่อออนไลน์จากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการส่วนใหญ่เป็นกลุ่มครอบครัวที่มีเด็กรองลงมาเป็นกลุ่มครอบครัวที่มีผู้สูงอายุ

วินิตรา ลีละพัฒนา กีรติ ตระการศิริวานิช ยุทธการ ไวยอาภา และสุธีรา สิทธิกุล (2564) ได้ศึกษารูปแบบการปรับตัวเชิงบริหารของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด – 19 : กรณีศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการปรับตัวเชิงบริหารของธุรกิจโรงแรมที่เหมาะสมกับบริบทของอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีการปรับลดพนักงาน และลดวันเวลาในการทำงาน 2) ด้านงบประมาณ มีการปรับโครงสร้างของรายได้ โดยจัดหากระแสเงินสดเข้ามาหมุนในกิจการทดแทนรายได้จากห้องพัก 3) ด้านการบริหารงานทั่วไปเน้นลูกค้าคนไทยมากขึ้นและปรับเปลี่ยนวิธีการทำการตลาดดิจิทัล 4) ด้านวัสดุอุปกรณ์ มีการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์การป้องกันเชื้ออย่างเพียงพอ 5) ด้านคุณธรรมต้องมีการพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 6) ด้านการให้บริการประชาชน มีการบริการที่สะดวกสบายถูกสุขอนามัย 7) ด้านข้อมูลการอัพเดทข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการ 8) ด้านวิธีการการตั้งเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน 9) ด้านเวลามีแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 10) ด้านการประสานงาน การปรับโครงสร้างการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และ 11) ด้านการวัดผล ต้องมีการประเมินผลในทุก ๆ วัน ทุกสัปดาห์ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์

อนันต์ เชี่ยวชาญกิจการ ชงคสุดา โตทาโรง และอัศวิน แสงพิกุล (2565) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารรูปแบบ new normal ในธุรกิจโรงแรม: แนวทางเพื่อการปรับตัวของผู้ประกอบการในชวงสถานการณโควิด 19 โดยได้ศึกษาหัวขอเกี่ยวกับการบริการรูปแบบ new normal ในธุรกิจ โรงแรมในหลายประเด็น เชน เน้นเรื่องการทำความสะอาดของ สิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม การเขมงวดด้านสุขอนามัยของพนักงานการใชเทคโนโลยีในการบริการ และประเด็นดานสิ่งแวดลอมทางกายภาพของโรงแรม เป็นตน

ปาริฉัตร ฟุ้งเหยี่ยว (2564) ได้ทำการศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน : กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จากศึกษา พบว่า ก่อนสถานการณ์โควิด – 19 ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูงอยู่แล้ว ซึ่งทำให้ปัจจัยต่าง ๆ อย่างที่ตั้งโรงแรม ความมีชื่อเสียงของโรงแรม หรือมาตรฐานของตัวโรงแรมเอง ทำให้ตัวธุรกิจโรงแรมสามารถทำธุรกิจได้อย่างราบรื่น และฐานลูกค้าหลักส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ หรือนักธุรกิจที่เข้ามาทำงานในกรุงเทพมหานครทำให้รายได้หลักจากโรงแรม คือกลุ่มลูกค้าเหล่านี้ ทั้งนี้หลังสถานการณ์โควิด – 19 ธุรกิจโรงแรมจึงต้องปิดตัวลงชั่วคราวจากนโยบายของรัฐบาลในช่วงแรกที่เกิดสถานการณ์โควิด – 19 แต่เมื่อสถานการณ์เริ่มดีขึ้น ทางโรงแรมก็กลับมาเปิดได้ตามปกติแต่ยังมีข้อจำกัดบางอย่าง เช่น ปิดห้องประชุมห้องอาหารต้องปิดนั่งรับประทาน หรือจำกัดที่นั่ง เป็นต้น จึงทำให้โรงแรมปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน ได้แก่ การทำห้องพักเป็นแบบสถานที่กักตัวทางเลือกหรือ Alternative State Quarantine เพื่อรองรับลูกค้าที่เดินทางกลับจาต่างประเทศเพื่อกักตัว 14 วัน หรือ การทำฮอสพิเทล (Hospitel) สำหรับผู้ป่วยโควิด – 19 ที่อาการไม่รุนแรงหรือผู้เข้าข่ายติดเชื้อโควิด – 19 สามารถมากักตัวในโรงแรมได้, การขายอาหารแบบกลับบ้านมากขึ้น, การทำห้องเช่าแบบชั่วคราว หรือ Service Apartment สำหรับคนทำงานใกล้แหล่งที่ทำงาน ซึ่งทำให้ฐานลูกค้าของตัวโรงแรมต้องเปลี่ยนไป จากเดิมที่เป็นนักท่องเที่ยวหรือนักธุรกิจ กลุ่มคนไทยหรือกลุ่มคนทำงานชาวต่างชาติที่ทำงานในประเทศแทน จึงทำให้ต้องทำกลยุทธ์การตลาดกับคนไทยมากขึ้น ทั้งในออนไลน์ และออฟไลน์ เช่น การทำโปรโมชั่น Staycation ในราคาถูกที่ลดกว่าจากราคาห้องพักปกติ พร้อมแพคเก็ตห้องอาหารหรือบริการภายในโรงแรม, การขายอาหารทั้งแบบกลับบ้านหรือนั่งกินที่ร้าน เป็นต้น

กิรฐากร บุญรอด สุณิสา ผลโชติ และ รุษยา คำนวณ (2565) ได้ศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ผลการศึกษา พบว่า แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในภาวะวิกฤต มีความสำคัญในการดำ เนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน

เป็นอย่างมาก ระยะเวลาที่ผ่านมา ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตอย่างรุนแรงจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด – 19 ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยซึ่งปัจจุบันส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมได้รับความเดือดร้อนเป็นอย่างยิ่ง ต้องหาทางเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตและผลกระทบอยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการจึงจต้องมีการบริหารจัดการเป็นไปตามขั้นตอน ควรกำหนดและหาแนวทางการปรับกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดเพื่อลดผลกระทบจากภาวะวิกฤตโควิด – 19 ซึ่งมีแนวทางการปรับตัวได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนธุรกิจ 2) ปรับโครงสร้างรายได้ 3) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำการตลาด 4) ปรับวิธีการทำงานของพนักงาน และ5) ปรับเปลี่ยนพื้นที่ในโรงแรมให้ถูกสุขลักษณะปลอดภัยและปลอดเชื้อเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มาใช้บริการ

ธิษณา หาวารี และ บุษรา โพวาทอง (2564) ได้ศึกษาการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด – 19 ระหว่าง พ.ศ. 2563–2564 ของโรงแรม ในเขตพัทยาเหนือ กรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลางผลการศึกษา พบว่า 3 กลยุทธ์ในการปรับตัวที่ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อได้ตลอดช่วงสถานการณ์วิกฤต ได้แก่ 1) การจัดระเบียบค่าใช้จ่าย โดยการตัดส่วนธุรกิจเสริมสำหรับโรงแรมขนาดกลางออก แต่โรงแรมขนาดเล็กที่มีการขายห้องพักเป็นรายได้หลักต้องเพิ่มช่องทางของรายได้ 2) การปรับราคาห้องพักเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าให้มีจำนวนผู้เข้าพักมากขึ้นและใช้เวลาการเข้าพักนานขึ้น 3) กลยุทธ์การสร้างจุดขายใหม่โดยการขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยการเน้นกลุ่มที่เฉพาะมากขึ้น และ หลากหลายโดยการทำกลุ่มเป้าหมายหลักและรอง จากนั้นจึงปรับปรุงโรงแรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายควบคู่กับการดำเนินการตามนโยบายภาครัฐอย่างเคร่งครัดในการสร้างความมั่นใจและฟื้นฟูธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

เสาวณีย์ ตรีรัญเพชร ศุภรัตน์ พิณสุวรรณและวราภรณ์ ทะนงศักดิ์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพสถานการณ์และการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในพื้นที่ตำบลเกาะยอ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ภายหลังสถานการณ์โควิด 19 ผลการศึกษา พบว่า ร้านอาหารมีรายได้ลดลงในขณะที่ค่าใช้จ่ายยังเท่าเดิม เนื่องจากจำเป็นต้องปฏิบัติตามที่มี พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ในสภาวะการแพร่ระบาดของโควิด – 19 ทำให้ร้านอาหารไม่สามารถให้ลูกค้านั่งรับประทานอาหารที่ร้านได้ ส่วนในด้านการปรับตัว ทางผู้ประกอบการได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ โดยใช้ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดภายใต้สถานการณ์ Covid 19 ประกอบด้วย 1) ด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการได้มีการวิเคราะห์พิจารณาถึงต้นทุนได้ใช้วิธีการปรับลดปริมาณและปรับวิธีการสั่งซื้อวัตถุดิบให้พอดีกับต้นทุน 2) ด้านราคา ผู้ประกอบการยังคงขายราคาเท่าเดิมและเพิ่มการจัดโปรโมชั่นในเมนูอาหารที่ขายดี 3) ด้านช่องทางการจัด

จำหน่ายผู้ประกอบการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายอาหารเพื่อเพิ่มยอดขายคือ แบบการบริการอาหารจัดส่งถึงบ้าน (Delivery) 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่าร้านอาหารมีการจัดราคาโปรโมชั่น และใช้วัตถุดิบที่สดสะอาด 5) ด้านบุคคลหรือพนักงาน ผู้ประกอบการมีการปรับลดจำนวนพนักงาน เหลือเพียงพนักงานที่มีหน้าที่สำคัญ 6) ด้านเงินทุน ผู้ประกอบการมีการปรับลดต้นทุน มีการลดจำนวนพนักงานในร้าน หรือปรับเปลี่ยนวัตถุดิบสำหรับราคาโปรโมชั่นลดความหลากหลายหรือเปลี่ยนแหล่งวัตถุดิบที่ราคาถูกกว่า เพื่อธรุกิจสามารถดำเนินการต่อได้และสร้างรายได้จุนเจือครอบครัวได้อย่างไม่ขัดสนในยุค “ชีวิตรูปแบบใหม่ (New Normal)”

อธิป จันทรสุริย (2564) ได้มีการศึกษาเรื่อง HOTEL + HOSPITAL = HOSPITEL: กลยุทธการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมภายใตสถานการณโรคระบาด COVID-19 การศึกษาพบว่า ธุรกิจโรงแรมต่างต้องปรับตัวโดยการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจให้ผ่านพ้นไปได้โดยการปรับโรงแรมให้เป็นฮอสพิเทล (Hospitel) รักษาพนักงานให้มีงานทำและรายได้ โดยไม่ได้หวังผลกำไร อีกทั้งช่วยเหลือสังคมท่ามกลางภาวะวิกฤต – 19 ประกอบไปด้วย 1) ด้านการบริหารงาน ผู้ประกอบการสามารถปรับธุรกิจโรงแรมให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม 2) ด้านบุคลากร ผู้ประกอบการควรมีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตัวต่อผู้ป่วยที่เข้ามาใช้บริการ 3) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งการเปิดเป็นฮอสพิเทล (Hospitel) ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือทางสังคมท่ามกลางภาวะวิกฤต นับว่าเป็นการขยายพื้นที่การดูแลผู้ป่วยหรือเป็นการเพิ่มจำนวนเตียงในการรักษาอย่างรวดเร็ว

สุเมธ กมลศิริวัฒน์ และ บุษรา โพวาทอง (2564) ได้มีการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563 ผลการศึกษา พบว่า 1) โรงแรมที่เข้าร่วม SHA มีลักษณะทำเลที่ตั้งที่เดินทางสะดวกใกล้เคียงกัน โรงแรมขนาดเล็กมีสภาพอายุการใช้งานเฉลี่ยต่ำกว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่มากกว่า 10 ปี 2) การปรับตัวที่สำคัญของโรงแรมใน 2 ด้าน คือ 1) จำนวนวันปิด และ 2) ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงลดลง สะท้อนให้เห็นการปรับตัวเพื่อลดรายจ่ายและสร้างรายได้ให้เกิดความต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักที่ลดลงเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจที่เกิดขึ้น นอกจากนี้โรงแรมแต่ละแห่งยังต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินงานในหลากหลายด้าน เพื่อการปรับตัวและหาวิธีสร้างรายได้ในรูปแบบใหม่ด้วยต้นทุนเดิมที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามโรงแรมอาจได้รับผลกระทบจนกระทั่งต้องปิดตัวชั่วคราวเพื่อลดรายจ่ายประจำ 3) การเข้าร่วมมาตรฐาน SHA เป็นการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยต่อโรค COVID – 19 อาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อการบริหาร

โรงแรม แต่มีผลทางอ้อมในเชิงการรับรู้จากสาธารณะจากการได้รับการรับรองมาตรฐานโดยภาครัฐเพิ่มจากมาตรฐานเดิมของโรงแรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤตในโรงแรม พบว่า มีการปรับตัวทั้งหมด 6 ด้าน ดังตารางที่ 1

ตาราง 1 การปรับตัวของโรงแรมในภาวะวิกฤต

	การปรับตัว	**ชื่อผู้เขียน**
1. ด้านการบริการ	– การจัดการด้านเทคโนโลยีในการบริการ – การจัดการด้านที่พักแรมเพื่อสุขภาพ	อมราวดี ไชยโย และเมทนี มหาพรหม (2563)
	– ให้กลุ่มลูกค้ามาใช้มาบริการภายในโรงแรม ณ จุดเดียว โดยไม่ต้องออกไปนอกโรงแรม – เสริมกิจกรรมเพิ่มเติมให้ลูกค้าได้มีส่วนร่วม	สุภาภรณ์ หมั่นหา และกัณฑิมาลย์ จินดาประเสริฐ (2565)
2.ด้านการตลาด	– การส่งเสริมการตลาด ให้ตรงกับกลุ่มครอบครัวเพิ่มขึ้น – ใช้กลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการตัดสินใจต่อกลุ่มเป้าหมาย มาประชาสัมพันธ์ในช่องทางสื่อออนไลน์	สุภาภรณ์ หมั่นหา และกัณฑิมาลย์ จินดาประเสริฐ (2565)
	– การหารายได้เพิ่ม จากปรับเปลี่ยนห้องพัก การทำห้องพักเป็นแบบสถานที่กักตัวทางเลือก หรือ (Alternative State Quarantine) – การขายอาหารแบบกลับบ้าน – การทำห้องเช่าแบบชั่วคราว (Service Apartment)	ปาริฉัตร ฟุ้งเหยี่ยว (2564)
	– ปรับโรงแรมให้เป็นพื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐ และเป็นหอผู้ป่วยเฉพาะกิจ โควิด-19	พัฒนาภา ธาดาสิริโชค (2563)
	– การขยายกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น จากกลุ่มเป้าหมายเดิม เน้นกลุ่มที่เฉพาะมากขึ้นและหลากหลาย โดยการทำกลุ่มเป้าหมายหลักและรอง	ธิษณา หาวารี และ บุษรา โพวาทอง (2564)
3. ด้านการเงิน	– ด้านงบประมาณ โดยการปรับโครง สร้างรายได้ จัดหากระแสเงินสดเข้ามาหมุนแทนรายได้จากห้องพัก	วินิตรา ลีละพัฒนา กีรติ ตระการศิริวานิช ยุทธการ ไวยอาภา และสุธีรา สิทธิกุล (2564) กิรฐากร บุญรอด สุณิสา ผลโชติ และ รุษยา คำนวณ (2565)
	– การปรับลดต้นทุน ปรับเปลี่ยนวัตุดิบอาหารที่มีราคาถูกลง	ศิริสุข รักถิ่น และศิริวรรณ วรรณศิริ (2564) เสาวณีย์ ตรีรัญเพชร ศุภรัตน์ พิณสุวรรณ และ วราภรณ์ ทะนงศักดิ์ (2564)
	– การลดราคาห้องพัก	ปาริฉัตร ฟุ้งเหยี่ยว (2564)

ตาราง 1 (ต่อ)

	การปรับตัว	ชื่อผู้เขียน
4. ด้านทรัพยากรมนุษย์	– มีการปรับลดพนักงาน ลดจำนวนพนักงานและมีการมอบกหมายหน้าที่อื่นให้กับพนักงาน และเหลือเพียงพนักงานที่มีหน้าที่สำคัญ – ลดวันเวลา ในการทำงาน – การฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมกับผู้ที่เข้ามาใช้บริการ	ศิริสุข รักถิ่น และศิริวรรณ วรรณศิริ (2564) อธิป จันทรสุริย (2564)
	– ปรับวิธีการทำงานของพนักงาน โดยการมอบหมายงานให้ 1 คน ทำงานมากกว่า 1 หน้าที่	กิรฐากร บุญรอด สุณิสา ผลโชติ และ รุษยา คำนวณ (2565)
5. ด้านการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือนักท่องเที่ยว	– มีการจัดซื้ออุปกรณ์การป้องกันเชื้ออย่างเพียงพอ – มีการอัพเดทและสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้กับผู้ที่มาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	วินิตรา ลีละพัฒนา กีรติ ตระการศิริวานิช ยุทธการ ไวยอาภา และสุธีรา สิทธิกุล (2564)
	– การจัดการด้านสุขอนามัยในการบริการ	อมราวดี ไชยโย และเมทนี มหาพรหม (2563)
	– มีการเข้าร่วมมาตรฐาน SHA	สุเมธ กมลศิริวัฒน์ และ บุษรา โพวาทอง (2564)
6.ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร	– ปรับเปลี่ยนภูมิทัศน์ สภาพแวดล้อมภายในโรงแรม / ด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมของโรงแรม / ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มเติม เช่น ปรับปรุงสนามเด็กเล่น ปรับปรุงห้องพักและภูมิทัศน์	สุภาภรณ์ หมั่นหา และกัณฑิมาลย์ จินดาประเสริฐ (2565)
	– ด้านวิธีการ โดยมีการตั้งเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน – มีการอัพเดทและสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้กับพนักงานภายในโรงแรมอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ – ด้านเวลา โดยมีแผนการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อสถานการณ์	วินิตรา ลีละพัฒนา กีรติ ตระการศิริวานิช ยุทธการ ไวยอาภา และสุธีรา สิทธิกุล (2564)

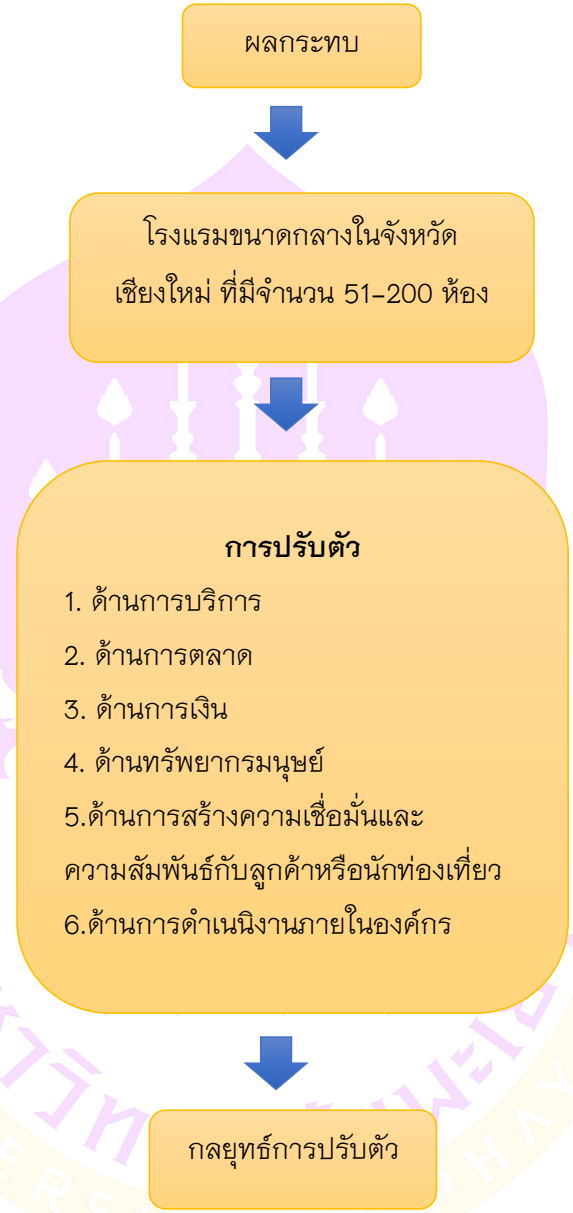
จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การจัดการภาวะวิกฤตในโรงแรมพบว่า มีการปรับตัวทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริการ โดยการจัดการด้านเทคโนโลยีในการบริการ และมีการจัดการด้านที่พักแรมเพื่อสุขภาพ 2) ด้านการตลาด เช่น การหารายได้เพิ่ม จากปรับเปลี่ยนห้องพัก การทำห้องพักเป็นแบบสถานที่กักตัวทางเลือก ใช้กลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการตัดสินใจต่อกลุ่มเป้าหมาย มาประชาสัมพันธ์ในช่องทางสื่อออนไลน์ เป็นต้น 3) ด้านการเงิน ปรับลดต้นทุน โดยการปรับเปลี่ยนวัตุดิบอาหารที่มีราคาถูกลง และมีการปรับโครงสร้างรายได้ โดยจัดหากระแสเงินสดเข้ามาหมุนแทนรายได้จากห้องพัก 4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ลดวันเวลา ในการทำงาน และฝึกอบรมพนักงาน

เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมกับผู้ที่เข้ามาใช้บริการ เป็นต้น 5) ด้านการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ให้กับลูกค้าหรือนักท่องเที่ยว โดยมีการจัดซื้ออุปกรณ์การป้องกันเชื้ออย่างเพียงพอ มีการอัพเดทและสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้กับผู้ที่มาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเข้าร่วมมาตรฐาน SHA 6) ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น ด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมของโรงแรม โดยมีการปรับเปลี่ยนภูมิทัศน์ สภาพแวดล้อมภายในโรงแรม และรวมไปถึงปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มเติม เช่น ปรับปรุงสนามเด็กเล่น ปรับปรุงห้องพัก และภูมิทัศน์ เป็นต้น

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงผลกระทบจากภาวะวิกฤตโควิด – 19 ที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในจังหวัดเชียงใหม่ ที่มีจำนวนห้องพัก 51–200 ห้อง และจากผลกระทบจากภาวะวิกฤตโควิด – 19 ที่เกิดขึ้น จึงได้ศึกษาต่อถึงแนวการปรับตัวในการแก้ไขปัญหา หรือแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้นของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ภายใต้การปรับตัวทั้ง 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการบริการ 2) ด้านการตลาด 3) ด้านการเงิน 4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้า 6) ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร

ทั้งนี้ จากการศึกษาและวิเคราะห์แนวการปรับตัวจากผลกระทบในภาวะวิกฤตโควิด – 19 ที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวการปรับตัวดังกล่าวไปวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมในภาวะวิกฤตโควิด–19 ของโรงแรมขนาดกลาง ในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย แสดงดังภาพที่ 4

6. กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพ 4 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ที่มา :ผู้วิจัย (2564)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19” มีวัตถุประสงค์งานวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาผลกระทบในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ 2) ศึกษาการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 และ 3) เสนอแนะนำกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมในภาวะวิกฤตโควิด – 19 โดยมีวิธีการศึกษาดังนี้

1. วิธีการดำเนินงานวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด–19 ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่อย่างละเอียด เพื่อให้เข้าใจถึงผลกระทบและรวมไปถึงวิธีการที่โรงแรมใช้ในการปรับตัวอย่างละเอียด ในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการ หรือผู้จัดการทั่วไป หัวหน้าแผนก เพื่อให้เข้าใจถึงผลกระทบที่ได้รับและวิธีการที่โรงแรมใช้ในการปรับตัว ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีวิจัยด้านคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการค้นหาความจริงกระบวนการตีความ (Interpretative process) จากปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง (Phenomena) มากกว่าการวิเคราะห์จากตัวเลข (Numberic Analysis) (Creswell J. W, 2012)

2. การกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.1 กลุ่มตัวอย่าง กรณีศึกษา คือ โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ที่มีจำนวนห้องพัก 51–200 ห้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 พื้นที่ ได้แก่ (1) บริเวณในเมืองที่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยวและห้างสรรพสินค้าที่มีนักท่องเที่ยวนิยมไปใช้บริการ (2) บริเวณคูเมืองในจังหวัดเชียงใหม่ (3) บริเวณที่ห่างออกไปจากตัวเมือง

2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและบริหารโรงแรมในช่วงที่เกิดวิกฤตโควิด – 19 ได้แก่ ผู้ประกอบการ หรือผู้จัดการทั่วไป หรือหัวหน้าแผนกของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ ที่มีจำนวนห้องพักทั้งหมดระหว่าง 51 ถึง

200 ห้อง (Setupmyhotel, 2023) จำนวนธุรกิจโรงแรมละ 1 คน โดยมีการกำหนดรหัส ผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 2 แสดงรหัสของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง

โรงแรมที่	รหัสโรงแรม	รหัสผู้ให้ข้อมูล
โรงแรมที่ 1	H1	GM 1
โรงแรมที่ 2	H2	GM 2
โรงแรมที่ 3	H3	GM 3
โรงแรมที่...	H...	GM...
โรงแรมที่...	H...	GM...
โรงแรมที่ n	Hn	GMn

ทั้งนี้ เพื่อให้เข้าใจและทราบการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ได้อย่างที่แท้จริง การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มเดียวกัน คือ ผู้ประกอบการ หรือผู้จัดการทั่วไป หรือหัวหน้าแผนกของโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ โดยเกณฑ์การคัดเลือกโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ จะคัดเลือกจาก พื้นที่ตั้งของโรงแรม ซึ่งเป็นพื้นที่เศรษฐกิจ และมีสถานที่ท่องเที่ยวหรือนักท่องเที่ยวจำนวนมาก รวมถึงเป็นโรงแรมขนาดกลางที่มีการดำเนินการก่อนสถานการณ์โควิด – 19 จนถึงสถานการณ์โควิด – 19 เริ่มหดตัวซึ่งแสดงให้เห็นว่าโรงแรมมีความสามารถในการดำเนินการผ่านวิกฤตโควิด – 19

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือขั้นตอน ดังนี้

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย วารสาร รายงานสิ่งตีพิมพ์ และเว็บไซต์ของหน่วยงานต่าง ๆ โดยรวบรวมจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เกี่ยวกับผลกระทบกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรม ช่วงวิกฤตโควิด – 19

3.2 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยให้ประเด็นคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่จะดำเนินการศึกษา โดยข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาจะ

ประกอบด้วย (1) ผลกระทบที่เกิดขึ้นของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในสถานการณ์วิกฤตโควิด – 19 (2) การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19

3.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จ เสนอต่อที่ปรึกษาโครงการเพื่อตรวจสอบและแนะนำปรับปรุงแก้ไข

3.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาทำการตรวจสอบและวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือเพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องมือการวิจัยนั้นมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์สูง โดยในการวิจัยครั้งนี้คุณภาพของเครื่องมือที่ทำการตรวจสอบ ได้แก่ ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ซึ่งเป็นความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นกับเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในสาขาวิชาการท่องเที่ยวและโรงแรม

หลังจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของประเด็นคำถามแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลจากคำชี้แนะของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index: IOC) (สุวิมล ติรกานันท์, 2544) ซึ่งมีการประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ ดังนี้

+ 1	หมายถึง สอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์
0	หมายถึง ไม่แน่ใจสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์
– 1	หมายถึง ไม่สอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index: IOC) โดยมีสูตรคำนวณดังนี้

$$\text{สูตร} \quad IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

ΣR แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยการแปลความคือ

ถ้า IOC >= 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดวัตถุประสงค์ข้อนั้นจริง

ถ้า IOC < 0.5 แสดงว่าข้อคำถามควรมีการปรับปรุงแก้ไข

สรุปผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index: IOC) เท่ากับ 0.70 ขึ้นไป เป็นข้อคำถามที่ใช้ได้ ทั้งนี้ แบบสัมภาษณ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ ช่วงภาวะวิกฤต โควิด-19 แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงแรม ประกอบไปด้วย ชื่อโรงแรม , ที่ตั้ง , จำนวนห้องพัก , ราคาห้องพัก , โครงสร้างองค์กร / เครือข่าย , เอกลักษณ์ / จุดเด่น , การให้บริการด้านอื่น ๆ นอกจากการบริการด้านที่พัก , จำนวนพนักงาน (จำนวนพนักงานก่อนเกิดภาวะวิกฤตโควิด – 19 มีทั้งหมดและจำนวนพนักงานหลังเกิดภาวะวิกฤตโควิด – 19 มีทั้งหมด)

ส่วนที่ 2 ผลกระทบด้านบวกและด้านลบช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19

2.1 จากสถานการณ์ภาวะวิกฤตโควิด – 19 ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบด้านลบให้กับโรงแรมอย่างไรบ้าง

2.2 จากสถานการณ์ภาวะวิกฤตโควิด – 19 ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบด้านบวกให้กับโรงแรมอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 3 แนวทางการปรับตัวในภาวะวิกฤตโควิด – 19

ด้านการบริการ

1. โรงแรมมีความยืดหยุ่นในการให้บริการต่อลูกค้าหรือไม่ อย่างไร (เช่น เลื่อนวันและเวลาเข้าพักได้)

2. โรงแรมมีการให้บริการแบบส่วนบุคคล (Personalized service) หรือไม่

3. โรงแรมมีการให้บริการเสริมต่าง ๆ แทนการลดราคาหรือไม่ อย่างไร

4. จากภาวะวิกฤตโควิด – 19 มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการภายในโรงแรมหรือไม่ อย่างไร

5. ทางโรงแรมมีการปรับตัวด้านการบริการในด้านอื่น ๆ อีกหรือไม่อย่างไร

ด้านการตลาด

1. โรงแรมมีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายหรือไม่ (เช่น การทำการตลาดผ่านสื่อดิจิทัล)

2. โรงแรมมีการหากลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่มหรือไม่ อย่างไร

3. โรงแรมมีการขายห้องพักควบคู่กับกิจกรรมท่องเที่ยวหรือไม่ อย่างไร

4. ทางโรงแรมมีการปรับตัวด้านการตลาดอื่น ๆ อีกหรือไม่อย่างไร

ด้านการเงิน

1. โรงแรมมีการประหยัดต้นทุนแรงงานอย่างไรบ้าง (เช่น เลิกจ้าง ลดชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น)

2. โรงแรมมีการประหยัดต้นทุนในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง (เช่น ค่าน้ำ/ค่าไฟ, ปิดส่วนงานที่ไม่ได้ให้บริการ)

3. โรงแรมมีการประหยัดต้นทุนการซ่อมบำรุงอย่างไรบ้าง (เช่น เลื่อนหรืองดการปรับปรุงห้องพัก อาคาร เป็นต้น)

4. โรงแรมมีการจัดการด้านรายได้ก่อนและหลังการเกิดภาวะวิกฤตโควิด – 19 ของพนักงานอย่างไรบ้าง

5. โรงแรมมีการหารายได้เพิ่มจากหลายช่องทางหรือไม่ (เช่น การขายอาหารออนไลน์, Spa)

6. ทางโรงแรมมีการปรับตัวด้านการเงินอื่น ๆ อีกหรือไม่อย่างไร

ด้านทรัพยากรมนุษย์

1. จากภาวะวิกฤตโควิด–19 โรงแรมมีการปรับลดจำนวนพนักงานลงหรือไม่

2. จากภาวะวิกฤตโควิด–19 โรงแรมมีการลดวันและเวลาการทำงานของพนักงานลงหรือไม่

3. จากภาวะวิกฤตโควิด–19 โรงแรมได้มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมกับผู้ที่เข้ามาใช้บริการหรือไม่

4 ทางโรงแรมมีการปรับตัวด้านทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ อีกหรือไม่อย่างไร

ด้านการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือนักท่องเที่ยว

1 จากภาวะวิกฤตโควิด – 19 มีมาตรการความปลอดภัยในการคัดกรองผู้เข้าพักจากการติดเชื้อโควิดอย่างเคร่งครัดหรือไม่ อย่างไร

2 จากภาวะวิกฤตโควิด – 19 มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการภายในโรงแรมหรือไม่ อย่างไร

3 จากภาวะวิกฤตโควิด – 19 มีมาตรการความปลอดภัยในการคัดกรองผู้เข้าพักจากการติดเชื้อโควิดอย่างเคร่งครัดหรือไม่ อย่างไร

4 ทางโรงแรมมีการปรับตัวด้านการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวอื่น ๆ อีกหรือไม่อย่างไร

ด้านการดำเนินงานภายองค์กร

1. โรงแรมมีการจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตโควิด – 19 หรือไม่ อย่างไร

2. โรงแรมให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตโควิด – 19 หรือไม่อย่างไร

3. โรงแรมเลือกใช้กลยุทธ์ใด ในการจัดการภาวะวิกฤตโควิด – 19 ที่เกิดขึ้น

4. ทางโรงแรมมีการปรับตัวด้านการดำเนินงานภายองค์กรอื่น ๆ อีกหรือไม่อย่างไร

4. กระบวนการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบการสุ่มตัวอย่างแบบอ้างอิงด้วยบุคคลและผู้เชี่ยวชาญ (snowball sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยทำกำหนดลักษณะที่ตรงตามจุดมุ่งหมายการวิจัย มีการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอให้กลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่งเป็นแหล่งข้อมูลกลุ่มที่ 1 เพื่อแนะนำกลุ่มตัวอย่างอีกจำนวนหนึ่ง เพื่อผู้วิจัยจะได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลกลุ่มที่ 2 และทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ จนได้กลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวนที่ต้องการ ซึ่งการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มตัวอย่างแบบอ้างอิงด้วยบุคคลและผู้เชี่ยวชาญ จะทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะตรงตามที่ต้องการ หรือกระทั่งได้ข้อมูลที่สนใจศึกษาดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะเพิ่มขึ้นทุกครั้งที่ได้ไปสัมภาษณ์เก็บข้อมูล โดยมีขั้นตอนการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจ ขนาดโรงแรมที่มีขนาดจำนวน 51 – 200 ห้อง ที่อยู่ในพื้นที่ บริเวณในเมืองที่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยวและห้างสรรพสินค้าที่มีนักท่องเที่ยวนิยมไปใช้บริการเขตบริเวณคูเมืองในจังหวัดเชียงใหม่ และบริเวณที่ห่างออกไปจากตัวเมือง เพื่อที่จะได้เปรียบความแตกต่างของผลกระทบและวิธีการปรับตัวของโรงแรมในแต่ละพื้นที่

2. ผู้วิจัยได้มีการติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์

3. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากคณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ของมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความร่วมมือถึงผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่

4. การเตรียมแจ้งข้อมูลงานวิจัยแก่ผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และนัดหมายเวลาสัมภาษณ์

5. ลงพื้นที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi – structured interview) สำหรับสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

Stake R.E (2006) ได้เสนอนแนะแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยกรณีศึกษาเปรียบเทียบ (A multiple case study) ว่าควรทำการวิเคราะห์ข้อมูลรายกรณี (Individual Case Analysis) ก่อน เพื่อทำให้เข้าใจเหตุการณ์หรือข้อเท็จจริงของแต่ละกรณีศึกษา และจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาอื่น ๆ โดย (Yin, 2014) เสริมว่า นักวิจัยควรต้องใช้วิธีและเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเดียวกันกับทุกกรณีศึกษา การวิจัยครั้งนี้จึงเลือกใช้การวิเคราะห์แบบแก่นสาระของเรื่อง (Thematic Analysis) ของข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ เพื่อเข้าใจผลกระทบและวิธีการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยการนำข้อมูลไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านซ้ำอีก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง และใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) ก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูล นักวิจัยได้ถอดเทประหว่างการสัมภาษณ์ และทำการวิเคราะห์ ซึ่งปัจจุบัน มีเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ เช่น Atlas.ti และ NVivo (Computerized tools) ซึ่งเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน อย่างไรก็ตามนักวิจัยที่ใช้เครื่องมือดังกล่าวจะต้องได้รับการฝึกอบรมจนเกิดความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลให้แม่นย้ำ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการแบบวิเคราะห์และรหัสข้อมูลด้วยตัวนักวิจัยเอง (Manually analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้นักวิจัยมีความคุ้นเคยกับข้อมูลและเข้าใจข้อมูลอย่างท่องแท้ (Yin, 2014)ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลของรายกรณีตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. การทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarization) โดยผู้วิจัยได้อ่านบทสัมภาษณ์ / บันทึกหลายๆ รอบเพื่อมองหาประเด็นร่วม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน ๆ ตลอดจนแบบบันทึกการสังเกตการณ์ เพื่อให้มองเห็นภาพใหญ่ หรือประเด็นที่คล้ายคลึงกันของข้อมูล ในระหว่างการอ่านข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการเน้นย้ำคำ หรือ วลี แนวคิด ที่อ่านพบซ้ำ

2. ให้รหัส (Coding) หลังจากผู้วิจัยคุ้นเคยกับข้อมูลจากการอ่านทบทวนหลาย พร้อมทั้ง เน้นย้ำคำหรือวลี ที่พบซ้ำ ๆ กันแล้ว ผู้วิจัยให้รหัสกับคำ วลี ประโยค หรือย่อหน้า และหาข้อความที่แสดงถึงประเด็น แนวคิด ตาม thematic framework

3. ทำตารางรหัสข้อมูล (Tabling) หลังจากใส่รหัสให้กับข้อมูลแล้ว เพื่อเป็นการช่วยในการลดข้อมูล (Data Reduction) และเป็นการสรุปข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างตารางของรหัสข้อมูลโดยประกอบด้วย รหัสข้อมูล และประโยค หรือวลีจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ยึดขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลรายกรณีจนครบ 6 โรงแรม ซึ่งทำให้ผู้วิจัยเข้าใจ และมองเห็นความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้กรอบแนวคิดการวิจัยที่พัฒนาในบทที่ 2 เป็นกรอบในการวิเคราะห์การปรับตัวในภาวะวิกฤต 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริการ 2) ด้านการตลาด 3) ด้านการเงิน 4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือนักท่องเที่ยว 6) ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร

โดยในแต่ระยะจะทำการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ และทำการสังเคราะห์ถึงกลยุทธ์ที่กรณีศึกษาแต่ละรายได้นำมาใช้เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤตโควิด – 19

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวคิดของ (Stake R.E, 2006) ซึ่งเสนอให้ทำการแปลความของรหัสข้อมูลเปรียบเทียบข้ามกรณีศึกษา (Cross-Case Analysis) ผู้วิจัยได้จัดทำตารางเพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างในแต่ละประเด็น (Themes) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์รายกรณี โดยความเหมือนของข้อมูลจากการเปรียบเทียบกรณีศึกษาจะเป็นผลการวิเคราะห์ที่เป็นกลางและมีคุณค่าในการนำมาเป็นผลสรุปของการวิจัยที่พบจากการเก็บข้อมูลภาคสนาม

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 มีวัตุประสงค์ คือ 1) ศึกษาผลกระทบในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 และ 3) เสนอแนะกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมในภาวะวิกฤตโควิด – 19 โดยมีการนำเสนอข้อมูลแบบรายกรณี (Individual case Analysis) และแบบข้ามกรณี (Cross case analysis) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดของผลจากการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์แบบรายกรณี (Individual case Analysis)

จากการศึกษาผลกระทบและการปรับตัวที่เกิดขึ้นของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 จากการสัมภาษณ์โรงแรมทั้งหมด 6 โรงแรมมีการสัมภาษณ์โรงแรมละ 1 ครั้ง ได้รับการตอบรับการให้เข้าสัมภาษณ์และข้อมูลอิ่มตัวจากทั้ง 6 โรงแรม ได้ผลการวิจัยแยกเป็นรายกรณีศึกษา ดังนี้

1.1 โรงแรม H1

โรงแรมตั้งอยู่บริเวณในเมืองที่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยวและห้างสรรพสินค้าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 170 ห้อง โรงแรมอาหารที่หลากหลายให้แก่ผู้ที่มาใช้บริการ ซึ่งถือว่าเป็นเอกลักษณ์หรือจุดเด่นของทางโรงแรม นอกจากนี้ โรงแรมยังมีบริการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการให้บริการด้านที่พัก ได้แก่ บริการห้องประชุม สัมมนา ซึ่งกลุ่มเป้าหมายของทางโรงแรมคือ กรุ๊ปทัวร์ทั้งชาวไทยและต่างประเทศ พนักงานก่อนวิกฤตโควิด – 19 มีจำนวน 40 คนและหลังวิกฤตโควิด – 19 มีพนักงานเพียง 15 คน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม รวมทั้งมีการสังเกตลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในขณะที่ผู้วิจัยได้ไปเก็บข้อมูลได้ผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 และ 2) การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H1 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด–19

จากการศึกษา พบว่า โรงแรม H1 ได้รับผลกระทบจากภาวะทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 ซึ่งเป็นผลทำให้โรงแรม H1 มีรายได้จากการดำเนินงานลดลง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมที่เป็นกรุ๊ปทัวร์ทั้งไทยและต่างประเทศลดลง รวมถึงบริการห้องอาหารที่เป็นจุดเด่นของโรงแรม และบริการห้องประชุมและการจัดสัมมนาลดลง ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM1 ที่กล่าวว่า

“ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด – 19 ทำให้พฤติกรรมของนักท่องเที่ยว หรือลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ลูกค้าหลักของโรงแรมที่เป็นกรุ๊ปทัวร์ทั้งไทยและต่างประเทศมีจำนวนลดลงเป็นอย่างมากถึง 70 เปอร์เซ็นต์ เมื่อจำนวนลูกค้าของโรงแรมมีจำนวนลดลงก็จะส่งผลให้รายได้หลักของโรงแรมที่ได้ให้บริการห้องพัก บริการห้องอาหารประชุม บริการห้องประชุม และการจัดสัมมนาลดลงเช่นเดียวกัน แต่ในขณะเดียวกันทางโรงแรมยังต้นทุนในส่วนของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เท่าเดิม” (GM1) ”

สามารถสรุปได้ว่า โรงแรม H1 ได้รับผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด–19 จากภาวะด้านเศรษฐกิจ ที่เกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด–19 ส่งผลรายได้ของธุรกิจโรงแรมลดลง แสดงดังตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด–19 ของโรงแรม H1

ผลกระทบ	รายละเอียด
1. ด้านเศรษฐกิจ	1.1 รายได้ของธุรกิจโรงแรมลดลง ร้อยละ 70

การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด–19

จากการศึกษา พบว่า โรงแรม H1 มีการปรับตัว 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร , ด้านทรัพยากรมนุษย์ , ด้านการเงินโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร** ในช่วงที่เกิดวิกฤตโควิด – 19 ทำให้โรงแรม H1 มีรายได้ลดลงมีการปรับตัว โดยทางโรงแรมปิดกิจการไปชั่วคราว (1 ปี) ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM1 ที่กล่าวว่า

“ การที่จะแก้ปัญหาในกรณีที่รายได้ลดลง และค่าใช้จ่ายยังคงเท่าเดิมที่ยังประสบอยู่ในสถานการณ์โควิด – 19 โรงแรมต้องปิดให้บริการชั่วคราวจนกว่าสถานการณ์โควิด – 19 จะดีขึ้น ” (GM1)

2) ด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสถานการณ์ดีขึ้นทางโรงแรมได้กลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง โดยมีการปรับตัวในด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยทางโรงแรม H1 มีการลดจำนวนพนักงานลง ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM1 ที่กล่าวว่า

“ ทั้งนี้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายโดยรวมของธุรกิจด้วย เมื่อโรงแรมกลับมาเปิดให้บริการต้องมีการปรับลดจำนวนของพนักงาน เนื่องจากรายได้ของทางโรงแรมลดลง อย่างมากถึง 70 เปอร์เซ็นต์ แต่ยังคงมีรายจ่ายเท่าเดิม จึงต้องจำเป็นต้องลดขนาดของจำนวนพนักงานลง ซึ่งเดินก่อนสถานการณ์โควิด – 19 พนักงานของโรงแรมมี 40 คน ส่วนปัจจุบันเหลือพนักงานอยู่ 15 คน ” (GM1)

3) ด้านการเงิน นอกจากจะมีการปรับตัวในด้านการลดจำนวนพนักงานแล้วยัง พบว่า ทางโรงแรม H1 มีการปรับตัวในเรื่องของการลดต้นทุนวัตถุดิบในการประกอบอาหารและมีการเลือกใช้วัตถุดิบที่ถูกลง ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM1 ที่กล่าวว่า

“ เนื่องจากโรงแรมของเรานั้นมีจุดเด่น หรือความโดดเด่นในด้านอาหาร ดังนั้น ทางโรงแรมจึงต้องมีการควบคุมต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบมีการเลือกใช้วัตถุดิบของชาวบ้านที่มีราคาถูกกว่าตลาดทั่วไป ซึ่งจากการกระทำดังกล่าวทำให้สามารถลดต้นทุนค่าวัตถุดิบได้ถึง 10 เปอร์เซ็นต์ ” (GM1)

จากผลการสัมภาษณ์ของโรงแรม H1 สามารถสรุปผลได้ดังนี้ โรงแรม H1 มีการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ในด้านการเงิน โดยการปรับโครงสร้างทางการเงิน และลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ แสดงดังตารางที่ 4

ตาราง 4 แสดงการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H1

การปรับตัว	รายละเอียด
1. ด้านการดำเนินงานในภายองค์กร	1.1 ปิดโรงแรมชั่วคราว (1ปี)
2. ด้านทรัพยากรมนุษย์	2.1 ลดจำนวนพนักงาน
3. ด้านการเงิน	3.1 ลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ต้นทุนวัตถุดิบ

1.2 โรงแรม H2

โรงแรมตั้งอยู่บริเวณในเมืองที่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยวและห้างสรรพสินค้าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่มีจำนวห้องพักทั้งหมด 200 ห้อง โรงแรมมีความได้เปรียบของทำเลที่ตั้ง เนื่องจากทำเลของโรงแรมติดกับถนนเส้นหลักและมีลานจอดรถ เพื่อรองรับรถของผู้ที่มาใช้บริการได้มากพอสมควร ถือว่าเป็นจุดเด่นของทางโรงแรม นอกจากนี้โรงแรมยังมีการบริการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากห้องพัก ได้แก่ บริการห้องประชุม สัมมนา งานแต่งงาน งานจัดเลี้ยง ซึ่งกลุ่มเป้าหมายของทางโรงแรม คือ กลุ่มลูกค้าชาวไทยที่มาประชุมสัมมนา พนักงานก่อนวิกฤตโควิด – 19 มีจำนวน 200 คน และหลังวิกฤตโควิด – 19 มีพนักงานเพียง 80 คน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม รวมทั้งมีการสังเกตลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในขณะที่ผู้วิจัยได้ไปเก็บข้อมูล สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้ผลจากการสัมภาษณ์ของโรงแรม H2 ได้ผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 และ , การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H2 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด–19

จากการศึกษา พบว่า โรงแรม H2 ได้รับผลกระทบ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ 2) ผลกระทบด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) **ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ** ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 ซึ่งส่งผลทำให้โรงแรม H2 มีรายได้ลดลง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมเป็นกลุ่มคนไทยที่มาประชุมสัมมนาลดลง เนื่องจากมีความกังวลในความปลอดภัยและมีรูปแบบการประชุมทางออนไลน์เข้ามาทดแทน ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM2 ที่กล่าวว่า

“ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด – 19 ทำให้กลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมที่เป็นคนไทยที่จะประชุมสัมมนามีจำนวนลดลงถึง 80 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากผู้คนยังมีความกังวลในเรื่องของความปลอดภัยจากการรวมกลุ่มอันจะก่อให้เกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด – 19 และการประชุมสัมมนา ในปัจจุบันนี้ก็เริ่มมีการประชุมผ่านทางออนไลน์เข้ามาทดแทน ทั้งนี้จึงส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลงในทิศทางเดียวกันถึง 70 เปอร์เซ็นต์” (GM2)

2) **ผลกระทบด้านสังคม** จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 จากที่ธุรกิจมีรายได้ลดลงทำให้มีการจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานมีจำนวนน้อยลง ส่งผลให้พนักงานมีเงินไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย พนักงานบางส่วนของโรงแรม H2 ได้ลาออกเอง ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM2 ที่กล่าวว่า

“ โดยก่อนสถานการณ์โควิด-19 โรงแรมมีพนักงานทั้งหมด 200 คน มีพนักงาน 20 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมด ของโรงแรมลาออกไปเอง เนื่องจากว่าค่าใช้จ่ายไม่เพียงพอต่อการใช้ในชีวิตประจำวัน ” (GM2)

จากผลการสัมภาษณ์ของโรงแรม H2 สามารถสรุปผลได้ดังนี้ โรงแรม H2 ในส่วนของประเด็นของผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ได้ดังนี้ โรงแรม H2 ได้รับผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) ผลกระทบด้านเศรษฐกิจส่งผลรายได้ของธุรกิจโรงแรมลดลง และ 2) ด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลให้พนักงานบางคนลาออกเอง ทำให้จำนวนพนักงานในการให้บริการลดลง

ตาราง 5 แสดงผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H2

ผลกระทบ	รายละเอียด
1. ด้านเศรษฐกิจ	1.1 รายได้ของธุรกิจโรงแรมลดลง จากจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการลดลงร้อยละ 70
2. ด้านสังคม	2.1 พนักงานลาออกเอง

การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19

จากการศึกษา พบว่า โรงแรม H2 มีการปรับตัว 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์และ 2) ด้านการตลาด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อเกิดปัญหาการลาออกของพนักงานโรงแรมจึงต้องมีการเปิดรับสมัครการจ้างพนักงานชั่วคราวเข้ามาทำงานทดแทน ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM2

“ จากการที่มีพนักงาน 20 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมด ของโรงแรมลาออก ทางโรงแรมจึงได้ทำการเปิดรับสมัครเฉพาะพนักงานพาร์ทไทม์ ที่เคยทำงานให้กับทางโรงแรมเข้ามาทำงาน ลง เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน ” GM2

ทั้งนี้ นอกจากจะมีการจ้างพนักงานชั่วคราวแล้ว โรงแรมยังมีการปรับวิธีการทำงาน โดยการมอบหมายงานให้พนักงาน 1 คน สามารถทำงานได้มากกว่า 1 หน้าที่ ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM2

“ โดยก่อนสถานการณ์โควิด – 19 โรงแรมมีพนักงานทั้งหมด 200 คน ทางโรงแรมยังมีการบริหารจัดการพนักงาน โดยการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้พนักงาน 1 คน สามารถทำได้หลากหลายหน้าที่ซึ่งถือเป็นการทดแทนจำนวนพนักงานที่

ลดลง และเพื่อให้มีพนักงานเพียงพอต่อการให้บริการในปริมาณที่เหมาะสมทำให้ปัจจุบันโรงแรมมีพนักงานทั้งหมด 80 คน " (GM2)

2) ด้านการตลาด โรงแรมได้มีการปรับตัว โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการได้เปลี่ยนจากโรงแรมเป็นศูนย์บัญชาการรับกลุ่มผู้ป่วยที่มีอาการไม่รุนแรง เข้ามารักษาตัวในพื้นที่ของโรงแรม เพื่อเป็นการสร้างรายได้ทดแทนให้กับโรงแรมจากเดิมที่ให้บริการที่พักและบริการห้องประชุมสัมมนา ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM2 ที่กล่าวว่า

" จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด – 19 ทำให้กลุ่มลูกค้าหลักและรายได้หลักจากการเปิดให้บริการห้องพักและบริการห้องประชุมสัมมนาของโรงแรมลดลง ทางโรงแรมจึงได้มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการเปิดโรงแรมให้เป็นศูนย์บัญชาการเปิดรับกลุ่มผู้ป่วยที่มีอาการไม่รุนแรง หรือติดเชื้อไม่รุนแรง เข้ามารักษาตัวในโรงแรม เนื่องจากพื้นที่ หรือสถานที่กักตัวที่ภาครัฐมีไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้ป่วย จึงเป็นผลให้โรงแรมเปิดเป็นศูนย์บัญชาการเปิดรับกลุ่มผู้ป่วย เพื่อสร้างรายได้ทดแทนการให้บริการที่พักและบริการห้องประชุมสัมมนา จากการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการดังกล่าวทำให้โรงแรมมีรายได้เพิ่มขึ้นถึง 50 เปอร์เซ็นต์ " (GM2)

สามารถสรุปได้ว่า โรงแรม H2 มีการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการรับพนักงานพาร์ทไทม์ และมอบหมายให้พนักงาน 1 คน สามารถทำงานได้มากกว่า 1 หน้าที่ และ 2) ด้านการตลาด โดยการเปิดโรงแรมเป็นศูนย์บัญชาการรับกลุ่มผู้ป่วยที่มีอาการไม่รุนแรง แสดงดังตารางที่ 6

ตาราง 6 การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H2

การปรับตัว	รายละเอียด
1. ด้านทรัพยากรมนุษย์	1.1 รับพนักงานชั่วคราว 1.2 พนักงาน 1 คน สามารถทำงานได้มากกว่า 1 หน้าที่
2. ด้านการตลาด	2.1 เปิดโรงแรมเป็นศูนย์บัญชาการรับกลุ่มผู้ป่วยที่มีอาการไม่รุนแรง

1.3. โรงแรม H3

โรงแรมตั้งอยู่บริเวณในเมืองที่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยวและห้างสรรพสินค้าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวห้องพักทั้งหมด 149 ห้อง โรงแรมมีเอกลักษณ์หรือจุดเด่นเป็นทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ห้างสรรพสินค้าหรือแหล่งท่องเที่ยวมากมาย นอกจากนี้โรงแรมยังมีการบริการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากห้องพัก ได้แก่ บริการห้องประชุมและสัมมนาซึ่งกลุ่มเป้าหมายของทางโรงแรมคือ กลุ่มลูกค้าชาวไทยและกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ พนักงานก่อนวิกฤตโควิด – 19 มีจำนวน 130 คนและหลังวิกฤตโควิด – 19 มีพนักงานเพียง 22 คน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม รวมทั้งมีการสังเกตลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในขณะที่ผู้วิจัยได้ไปเก็บข้อมูล ได้ผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 และ การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H3 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19

จากการศึกษา พบว่า โรงแรม H3 ได้รับผลกระทบจากภาวะทางเศรษฐกิจที่มีสาเหตุเกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 ซึ่งส่งผลทำให้โรงแรม H3 มีรายได้จากการดำเนินงานลดลง เนื่องจากปริมาณลูกค้าของโรงแรมมีจำนวนลดลงเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM3 ที่กล่าวว่า

“ ในช่วงวิกฤตของโควิด – 19 โรงแรมได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก โดยเป็นเรื่องของรายได้ของโรงแรมลดลงซึ่งลดลงประมาณ 70 – 80 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากปริมาณหรือจำนวนของลูกค้ามีจำนวนลดลงถึง 80 เปอร์เซ็นต์ จากการที่รายได้ลดลงก็ส่งผลต่อพนักงาน ผู้ประกอบการ เช่น กันคือจะมีปัญหาในเรื่องของค่าครองชีพ เพราะการที่ไม่มีลูกค้าโรงแรมก็จะมีรายได้น้อยตามปริมาณลูกค้าที่มาใช้บริการ ทำให้ทางโรงแรมต้องมีการจ่ายเงินเดือนให้พนักงานครึ่งหนึ่ง หรือจ่ายเป็น 3 เดือนจ่าย หรือ 6 เดือนจ่ายและพนักงานไม่ต้องมาทำงาน ” (GM3)

สามารถสรุปได้ว่าโรงแรม H3 ได้รับผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 จากสภาวะด้านเศรษฐกิจที่เกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 ส่งผลทำให้รายได้ของธุรกิจโรงแรมลดลง แสดงดังตารางที่ 7

ตาราง 7 ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H3

ผลกระทบ	รายละเอียด
1. ด้านเศรษฐกิจ	1.1 รายได้ของธุรกิจโรงแรมลดลง ร้อยละ 70 – 80

การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19

จากการศึกษา พบว่า โรงแรม H3 มีการปรับตัว 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านการดำเนินงานในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **ด้านการตลาด** ทางโรงแรมได้มีการเปลี่ยนกลุ่มตลาดใหม่ เพื่อทดแทนกลุ่มตลาดเดิมซึ่งเดิมส่วนใหญ่กลุ่มค้าจะเป็นชาวต่างชาติ จึงเปลี่ยนมาเป็นลูกค้าชาวไทยมากขึ้น ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM3 ที่กล่าวว่า

“ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดที่เกิดขึ้น ทำให้รายได้ของโรงแรมลดลง จากการที่กลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมลดลง ทำให้ทางโรงแรมมีการมองหากลุ่มตลาดใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการมีรายได้ และทดแทนกลุ่มตลาดเดิม ซึ่งได้ทำการเน้นกลุ่มลูกค้าเป็นลูกค้าชาวไทยเป็นหลัก เพราะจากการปิดประเทศทำให้ไม่มีลูกค้าชาวต่างชาติ ” (GM3)

2) **ด้านทรัพยากรมนุษย์** โรงแรม H3 ได้มีการปรับโครงสร้างทางการเงิน จากการที่มีรายได้ลดลง แต่มีค่าใช้จ่ายเท่าเดิม จึงจำเป็นต้องมีการปรับลดจำนวนพนักงานลง ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM3 ที่กล่าวว่า

“ โรงแรมมีการปรับโครงสร้างทางการเงิน โดยเน้นการลดค่าใช้จ่ายเพื่อที่จะช่วยให้มีรายได้ที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการที่มีรายได้ลดลงแต่ค่าใช้จ่ายยังเท่าเดิม ทำให้ต้องมีการปรับลดพนักงาน ” (GM3)

หลังจากที่เจอปัญหาในส่วนของรายได้ลดลง นอกจากจะมีการลดจำนวนพนักงานลงแล้ว โรงแรม H3 มีวิธีการปรับตัวในเรื่องของการหยุดงานและจ่ายเงินเพียงครึ่งเดียวให้กับพนักงาน ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM3 ที่กล่าวว่า

“ ส่วนพนักงานที่เหลือมีการเจรจาในเรื่องของการหยุดงานและการจ่ายเงินเดือน เช่น การจ่ายเงินเพียงครึ่งเดียว แต่พนักงานไม่ต้องมาทำงาน หรือจ่ายเงิน 3 เดือน หรือ 6 เดือนต่อครั้ง ” (GM3)

3) ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร โรงแรม H3 มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านของสาธารณูปโภค เพื่อให้มีสัดส่วนรายได้เพิ่มขึ้น ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM3 ที่กล่าวว่า

" นอกจากนี้ ยังเน้นการลดค่าใช้จ่ายหลัก ๆ ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟเป็นหลักด้วย เพื่อให้มีสัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้น " (GM3)

สามารถสรุปได้ว่า โรงแรม H3 มีการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด-19 2 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการตลาดโดยการเปลี่ยนกลุ่มตลาดใหม่ เพื่อทดแทนกลุ่มตลาดเดิม และ 2) ด้านการเงินโดยการปรับโครงสร้างทางการเงินจากการลดต้นทุนเพื่อให้มีสัดส่วนรายได้เพิ่มขึ้น แสดงดังตารางที่ 8

ตาราง 8 แสดงการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H3

การปรับตัว	รายละเอียด
1. ด้านการตลาด	1.1 การเปลี่ยนกลุ่มตลาดใหม่ เพื่อทดแทนกลุ่มตลาดเดิม
2. ด้านทรัพยากรมนุษย์	2.1 ลดจำนวนพนักงาน 2.2 จ่ายเงินเดือนพนักงานครึ่งเดียว
3. ด้านการดำเนินภายในองค์กร	3.1 ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค

1.4. โรงแรม H4

โรงแรมตั้งอยู่บริเวณคูเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 55 ห้อง โรงแรมมีเอกลักษณ์หรือจุดเด่น คือ ตั้งอยู่ใจกลางเมืองมีพื้นที่ใช้สอยปลอดโปร่งและเงียบสงบ กลุ่มเป้าหมายของทางโรงแรมจะเป็นกลุ่มบุคคลทั่วไปที่เข้ามาพักในโรงแรม และมีฐานลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ พนักงานก่อนวิกฤตโควิด – 19 มีจำนวน 45 คนและหลังวิกฤตโควิด – 19 มีพนักงานเพียง 22 คน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม รวมทั้งมีการสังเกตลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในขณะที่ผู้วิจัยได้ไปเก็บข้อมูลได้ผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 และ การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H4 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19

จากการศึกษา พบว่า โรงแรม H4 ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 โดยมีรายได้จากการดำเนินงานลดลง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักที่เป็นชาวต่างชาติของโรงแรมลดลงร้อยละ 90 จากการปิดประเทศทำให้ไม่สามารถเดินทางมาท่องเที่ยวได้ ทั้งนี้กลับมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการป้องกันและรักษาความปลอดภัยจากการแพร่ระบาดของโควิด – 19 ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM4 ที่กล่าวว่า

“ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 ทำให้จำนวนลูกค้าหรือผู้ใช้บริการของโรงแรมในภาพรวมมีจำนวนลดลง 70 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากฐานกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ของโรงแรมจะเป็นนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ 80 เปอร์เซ็นต์ และเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย 20 เปอร์เซ็นต์ซึ่งจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 ดังกล่าว ทำให้เกิดการปิดประเทศจากนโยบายของภาครัฐ ส่งผลให้ฐานลูกค้าของโรมแรมที่เป็นชาวต่างชาติหายไป 90 เปอร์เซ็นต์ ส่วนนักท่องเที่ยวชาวไทยก็มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะอาศัยอยู่ที่บ้านมากขึ้น และงดการเดินทางจึงส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลง 70 เปอร์เซ็นต์ ในทิศทางเดียวกับจำนวนลูกค้าเพราะรายได้ของโรงแรมมาจากบริการห้องพักเป็นหลัก ” (GM4)

อีกทั้งยัง พบว่า โรงแรมมีรายจ่ายเพิ่มมากขึ้น จากการป้องกันและรักษาความปลอดภัยจากโควิด – 19 ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์

“ แต่ในขณะเดียวกันโรงแรมกลับมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น โดยมีค่าใช้จ่ายคิดเป็น 90 เปอร์เซ็นต์ จากรายได้ในสถานการณ์โควิด – 19 ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเกิดจากการป้องกันและรักษาความปลอดภัยจากโควิด – 19 เช่น การทำความสะอาดบ่อยขึ้นการซื้ออุปกรณ์ในการป้องกันโควิด – 19 ได้แก่ เครื่องวัดอุณภูมิ เจลล้างมือ เจลทำความสะอาด หน้ากากอนามัย เป็นต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อดูแลความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการ ” (GM4)

สามารถสรุปได้ว่า โรงแรม H4 ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ โดยมีรายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจลดลง และมีค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น แสดงดังตารางที่ 9

ตาราง 9 แสดงผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H4

ผลกระทบ	รายละเอียด
1. ด้านเศรษฐกิจ	1.1 รายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจลดลง เนื่องจากจำนวนลูกค้าหรือผู้ใช้บริการของโรงแรมในภาพรวมมีจำนวนลดลงร้อยละ 70
	1.2 มีค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น โดยเกิดจากการทำความสะอาดบ่อยขึ้นและมีการซื้ออุปกรณ์ทำความสะอาดในการป้องกันโควิด – 19 ได้แก่ เครื่องวัดอุณหภูมิ เจลล้างมือ เจลทำความสะอาด หน้ากากอนามัย เป็นต้น

การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19

จากการศึกษา พบว่า โรงแรม H4 มีการปรับตัว 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร และ ด้านการตลาด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร จากค่าใช้จ่ายของโรงแรม H1 ที่เพิ่มขึ้นในช่วงวิกฤตโควิด – 19 จากผลกระทบด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤตโควิด ส่งผลให้โรงแรมมีรายได้ลดลงและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้โรงแรมได้มีการปรับตัว โดยการปิดให้กิจการชั่วคราว (3 เดือน) ทั้งนี้ก็เพื่อลดต้นทุนของธุรกิจ ในช่วงที่มีรายได้ลดลง หรือเป็นช่วงที่ไม่มีลูกค้ามาใช้บริการ ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM4 ที่กล่าวว่า

“ ในช่วงวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด – 19 โรงแรมได้มีการปิดให้บริการชั่วคราวเป็นเวลา 3 เดือน เนื่องจากไม่มีลูกค้ามาใช้บริการ และจะกลับมาเปิดให้บริการเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 ดีขึ้น โดยการปิดโรงแรมชั่วคราวจะช่วยให้โรงแรมสามารถที่จะลดค่าใช้จ่ายเช่น ค่าสาธารณูปโภค ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า เป็นต้น ค่าทำความสะอาด ค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการป้องกันโควิด – 19 เป็นต้นซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งของโรงแรม” (GM4)

2. ด้านการตลาด เมื่อโรงแรมกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง หลังจากที่ปิดไป 3 เดือน โรงแรมได้มีการทำการตลาด โดยหาช่องทางการที่จะช่วยเพิ่มยอดขายของโรงแรม โดยการเข้าร่วมการส่งเสริมทางการตลาดผ่านการเข้าร่วมโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน”

ที่ภาครัฐได้จัดทำขึ้น โดยใช้เป็นส่วนลดราคาห้องพักร้อยละ 40 ซึ่งเป็นส่วนช่วยให้นักท่องเที่ยวชาวไทยมีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่จะเลือกใช้บริการของโรงแรมเพิ่มขึ้น ส่งผลให้โรงแรมมีรายได้เพิ่มขึ้นในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด – 19 ได้ ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM4 ที่กล่าวว่า

“ ทางโรงแรมได้เข้าร่วมโครงการเที่ยวด้วยกัน ซึ่งเป็นโครงการที่ภาครัฐได้จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนด้านการท่องเที่ยวให้กับนักท่องเที่ยว ถือเป็นส่วนช่วยให้โรงแรมของเรามีลูกค้าและรายได้เพิ่มขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ จากเดิมที่ไม่ค่อยมีลูกค้ามาใช้บริการ เนื่องจากเมื่อนักท่องเที่ยวที่เป็นชาวไทยได้จองโรงแรมผ่านทางโครงการเที่ยวด้วยกัน จากค่าโรงแรมที่นักท่องเที่ยวจะต้องเสียทั้งหมด รัฐบาลจะสนับสนุนค่าโรงแรมให้ถึง 40 เปอร์เซ็นต์ของราคาที่พักต่อห้องต่อคืน แต่จะต้องมีราคาไม่เกิน 3,000 บาทต่อห้องต่อคืน ทั้งนี้จึงส่งผลให้นักท่องเที่ยวชาวไทยเริ่มเดินทางมาท่องเที่ยวมากขึ้น และใช้บริการของโรงแรมมากขึ้น ทำให้โรงแรมมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น ” (GM4)

สามารถสรุปได้ว่า โรงแรม H4 มีการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด-19 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร และ 2) ด้านการตลาด แสดงดังตารางที่ 10

ตาราง 10 แสดงการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรม H4

การปรับตัว	รายละเอียด
1. ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร	1.1 ปิดโรงแรมชั่วคราว
2. ด้านการตลาด	2.1 ส่งเสริมการตลาดผ่านการเข้าร่วมโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” ที่ภาครัฐจัดทำขึ้น ซึ่งเป็นมีส่วนช่วย หรือสนับสนุนให้โรงแรมมีรายได้

1.5. โรงแรม H5

โรงแรมตั้งอยู่บริเวณคูเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 80 ห้อง เอกลักษณ์หรือจุดเด่นของโรงแรมมีความเป็นสไตล์มินิมอลมูจิ แนวคลาสสิค และมีโชว์แกลอรี่ผลงานศิลปะ นอกจากนี้ โรงแรมยังมีการบริการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการบริการห้องพัก ได้แก่ บริการห้องประชุม สัมมนา งานแต่งงาน และงานจัดเลี้ยง ซึ่งกลุ่มเป้าหมายของทางโรงแรมจะเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติที่มีความสนใจทางด้านศิลปะ

พนักงานก่อนวิกฤตโควิด – 19 มีจำนวน 51 คนและหลังวิกฤตโควิด – 19 มีพนักงานเพียง 20 คน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม รวมทั้งมีการสังเกตลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในขณะที่ผู้วิจัยได้ไปเก็บข้อมูล ได้ผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 และ การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H5 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด–19

จากการศึกษา พบว่า โรงแรม H5 ได้รับผลกระทบจากสภาวะทางเศรษฐกิจที่มีสาเหตุเกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 ซึ่งเป็นผลทำให้โรงแรม H5 มีรายได้จากการดำเนินงานลดลง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าของโรงแรมจะเป็นทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติลดลงเพราะจากสถานการณ์โควิด – 19 ทำให้พฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันไม่กล้าเดินทางออกจากบ้าน และมีพฤติกรรมที่จะอยู่ที่บ้านของตัวเองมากขึ้น จึงเป็นผลให้รายได้ของโรงแรมลดลง ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM5 ที่กล่าวว่า

“ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด – 19 รายได้ของธุรกิจโรงแรมมีจำนวนลดลงถึง 80 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากลูกค้ามีจำนวนลดลงถึงประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ ในทิศทางเดียวกันกับรายได้ เพราะพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันไม่กล้าเดินทางออกจากบ้าน และมีพฤติกรรมที่จะอยู่ที่บ้านของตัวเองมากขึ้น จึงเป็นผลให้รายได้ของโรงแรมลดลง และจากการที่มีรายได้ลดลงทำให้โรงแรมเริ่มมีรายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย ทำให้ระยะเวลาที่ผ่านมาทางโรงแรมต้องปิดให้บริการไป 2 รอบ โดยรอบแรกปิดให้บริการ 4 เดือน และรอบที่สองปิดให้บริการ 9 เดือน” (GM5)

สามารถสรุปได้ว่า โรงแรม H5 ได้รับผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด–19 จากภาวะด้านเศรษฐกิจที่เกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด–19 ส่งผลรายได้ของธุรกิจโรงแรม H5 ลดลง แสดงดังตารางที่ 11

ตาราง 11 แสดงผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H5

ผลกระทบ	รายละเอียด
1. ด้านเศรษฐกิจ	1.1 รายได้ของธุรกิจโรงแรมลดลงร้อยละ 80

การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด-19

จากการศึกษา พบว่า โรงแรม H5 มีการปรับตัวในด้านการตลาด โดยทางโรงแรม H5 โดยการส่งเสริมทางด้านการตลาด โดยการขาย Voucher ห้องพัก เป็นการปรับตัวและแก้ปัญหาให้กับทางโรงแรมได้ดี เนื่องจากเป็นการดึงดูดลูกค้าและสร้างรายได้ หรือเป็นการหาเงินสดเพื่อนำมาใช้ดำเนินธุรกิจในสถานการณ์ที่เกิดวิกฤต ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM5 ที่กล่าวว่า

“ ประกอบกับการขาย Voucher ห้องพักที่ต่ำกว่าราคาขายปกติในระดับที่น่าสนใจ และกำหนดช่วงระยะเวลาในการใช้ภายใน 1 ปี เพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการพักและสร้างรายได้เข้ามาให้กับธุรกิจโรงแรมในภาวะที่ทุกอย่างเหมือนจะหยุดนิ่ง จำนวนลูกค้าลดลงและรายได้แทบไม่มีเข้ามาในธุรกิจ ซึ่งการขาย Voucher ห้องพักถือเป็นวิธีหนึ่งในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้โรงแรมมีเงินเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ” (GM5)

สามารถสรุปได้ว่า โรงแรม H5 มีการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ในด้านการตลาด โดยการส่งเสริมการตลาดเป็นหลัก เช่น การขาย Voucher ห้องพัก แสดงดังตารางที่ 12

ตาราง 12 แสดงการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H5

การปรับตัว	รายละเอียด
1. ด้านการตลาด	1.1 การส่งเสริมการตลาด เช่น ขาย Voucher ห้องพัก

1.6. โรงแรม H6

โรงแรมตั้งอยู่บริเวณที่ห่างออกไปจากตัวเมือง แต่ยังอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 52 ห้อง เอกลักษณ์หรือจุดเด่นของโรงแรมมีพื้นที่กว้างสามารถรองรับงานคอนเสิร์ต หรืองานจัดเลี้ยงใหญ่ ๆ ได้ นอกจากนี้โรงแรมยังมีบริการด้านอื่น ๆ ได้แก่ บริการห้องประชุม สัมมนา งานแต่งงาน งานจัดเลี้ยงและงานคอนเสิร์ตซึ่งกลุ่มเป้าหมายของทางโรงแรมจะเป็นกลุ่มคนไทยที่มาประชุมสัมนา และกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เป็นครอบครัว พนักงานก่อนวิกฤตโควิด – 19 มีจำนวน 20 คน และหลังวิกฤตโควิด – 19 มีพนักงานเพียง 18 คน ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม รวมทั้งมีการสังเกตลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในขณะที่ผู้วิจัยได้ไปเก็บข้อมูล ได้ผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด-19 และ การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H6 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19

จากการศึกษา พบว่า โรงแรม H6 ได้รับผลกระทบจากภาวะทางเศรษฐกิจที่มีสาเหตุเกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 ซึ่งส่งผลทำให้โรงแรม H6 มีรายได้จากการดำเนินงานลดลง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าของโรงแรมเป็นกลุ่มคนไทยที่มาเป็นครอบครัว และกลุ่มประชุมสัมมนาลดลง เนื่องจากพฤติกรรมของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM6 ที่กล่าวว่า

“ ในช่วงวิกฤตโควิด – 19 โรงแรมของเรามีรายได้ลดลงเป็นอย่างมากคิดเป็นประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากจำนวนลูกค้าหลักของโรงแรมที่เป็นกลุ่มครอบครัว และกลุ่มประชุมสัมมนามาใช้บริการของโรงแรมลดลงถึงประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ ในทิศทางเดียวกับรายได้ เพราะในปัจจุบันพฤติกรรมของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป โดยส่วนใหญ่เลือกที่จะอยู่บ้าน หรือทำกิจกรรมที่อยู่ที่บ้านมากกว่าการเดินทางท่องเที่ยว และยังคงให้ความสำคัญกับความปลอดภัยเป็นสำคัญ ” (GM6)

สามารถสรุปได้ว่า โรงแรม H6 ได้รับผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 จากภาวะด้านเศรษฐกิจที่เกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 ส่งผลทำให้รายได้ของธุรกิจโรงแรม ลดลง แสดงดังตารางที่ 13

ตาราง 13 แสดงผลกระทบในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H6

ผลกระทบ	รายละเอียด
1. ด้านเศรษฐกิจ	1.1 รายได้ของธุรกิจโรงแรมลดลงร้อยละ 80

การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19

จากการศึกษา พบว่า โรงแรม H6 มีการปรับตัว 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการตลาด โรงแรม H6 มีการปรับตัวในด้านการตลาด โดยมีการเพิ่มช่องทางการหารายได้ โดยการการขายห้องพักควบคู่กับกิจกรรมทางการท่องเที่ยวดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM6 ที่กล่าวว่า

“โรงแรมได้มีการเพิ่มช่องทางการหารายได้ โดยการขายห้องพักควบคู่กับกิจกรรมทางการท่องเที่ยว เพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าให้สนใจและประกอบกับการตัดสินใจของลูกค้าที่จะเข้ามาใช้บริการ” (GM6)

นอกจากจะมีการขายห้องพักควบคู่ไปกับกิจกรรมทางการท่องเที่ยวแล้ว ทางโรงแรมยังมีการขายอาหารออนไลน์และจัดส่งแบบเดลิเวอรี่ ทำให้ทางโรงแรมมีรายได้เพิ่มขึ้นจากส่วนนี้ ร้อยละ 20 ของรายได้ทั้งหมด ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM6 ที่กล่าวว่า

“ ทางโรงแรมมีการขายอาหารออนไลน์และจัดส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ ทำให้สามารถสร้างรายได้ประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ทั้งหม ” (GM6)

2) **ด้านทรัพยากรมนุษย์** โรงแรมมีการลดต้นทุน โดยการลดชั่วโมงเวลาการทำงานของพนักงานลง ให้พนักงานหมุนเวียนกันเข้ามาทำงาน และจ่ายเงินเฉพาะวันที่มาทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มสัดส่วนรายได้ของโรงแรม ดังเห็นได้จากการสัมภาษณ์ของ GM6 ที่กล่าวว่า

“ ลดต้นทุน โดยการลดชั่วโมงการทำงานของพนักงานลง เช่น 1 เดือน ทำงาน 10 วัน หมุนเวียนกับพนักงานคนอื่น ๆ เข้ามาทำงาน เนื่องจากลูกค้ามีจำนวนน้อย ทำให้สามารถลดค่าจ้างพนักงานได้ประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ จากค่าจ้างพนักงานทั้งหมด และโรงแรมยังสนับสนุน และสร้างรายได้เพิ่มให้กับพนักงาน เช่น แม่บ้านที่มีความชำนาญในเรื่องของการทำความสะอาด ก็แนะนำให้ไปรับจ้างตามสถานที่ข้างนอกได้ ในวันที่ไม่ได้เข้ามาทำงานที่โรงแรม โดยสามารถใช้อุปกรณ์ทำความสะอาดของทางโรงแรมได้ เพื่อให้พนักงานมีรายได้” (GM6)

สามารถสรุปได้ว่า โรงแรม H6 มีการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ด้านการตลาด โดยการเพิ่มช่องทางการหารายได้ให้มีความหลากหลาย และลดต้นทุนเพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้ แสดงดังตารางที่ 14

ตาราง 14 การปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด – 19 ของโรงแรม H6

การปรับตัว	รายละเอียด
1. ด้านการตลาด	1.1 เพิ่มช่องทางการหารายได้ โดยการขายห้องพักควบคู่กับกิจกรรมทางการท่องเที่ยว 1.2 การขายอาหารออนไลน์มีการจัดส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่
2. ด้านทรัพยากรมนุษย์	2.1 ลดต้นทุน โดยการลดชั่วโมงการทำงานพนักงานลง ให้พนักงานหมุนเวียนกับพนักงานคนอื่น ๆ เข้ามาทำงาน จ่ายเงินเฉพาะวันที่มาทำงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบรายกรณีทำให้ผู้วิจัย พบว่า แต่ละกรณีมีผลกระทบและแนวทางการปรับตัวที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังจะนำเสนอในหัวข้อที่ 2

2 การวิเคราะห์ แบบข้ามกรณี (Cross case analysis)

จากที่มีการวิเคราะห์ผลรายกรณี เพื่อให้มีความเข้าใจถึงความเหมือนและความแตกต่างของผลกระทบของโรงแรมทั้ง 6 แห่ง ผู้วิจัยจึงได้นำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกันข้ามกรณีใน 2 ประเด็น คือ ผลกระทบและการปรับตัว ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การวิเคราะห์ผลกระทบของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19

จากการศึกษาทั้ง 6 กรณี พบว่า ผลกระทบของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผลกระทบที่เหมือนกันในด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากมีจำนวนนักท่องเที่ยวลดลง จึงส่งผลให้ทุกโรงแรมมีรายได้ลดลงมากกว่าร้อยละ 70 แต่มีในทางกลับกัน ยังมีรายจ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นในบางโรงแรม ในด้านผลกระทบด้านสังคมในช่วงวิกฤตการโควิด – 19 เนื่องจากสถานการณ์การท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ไม่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยว และใช้บริการโรงแรมและที่พักจึงทำให้โรงแรมแบกรับภาระค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ผู้บริหารของแต่ละโรงแรมได้มีการปรับโครงสร้างในองค์กร โดยการลดเงินเดือนของพนักงาน จึงส่งผลให้พนักงานมีเงินไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน ซึ่งเป็นผลที่ทำให้พนักงานบางคนไม่สามารถที่จะทำงานได้หากยังได้ค่าตอบแทนในจำนวนที่ลดลงจากเดิม จึงทำให้มีพนักงานเกิดการลาออกจากงานที่ทำประจำไปประกอบอาชีพอื่น ดังแสดงในตารางที่ 15

ตาราง 15 การเปรียบเทียบผลกระทบของโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19

ผลกระทบ	H1	H2	H3	H4	H5	H6
1. ด้านเศรษฐกิจ 1.1. รายได้ลดลง	70%	70%	70–80%	70%	80%	80%
1.2. ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น				ซื้ออุปกรณ์ทำความสะอาดในการป้องกันโควิด – 19 ได้แก่ เครื่องวัดอุณหภูมิ เจลล้างมือ เจลทำความสะอาดหน้ากากอนามัย เป็นต้น		
2. ด้านสังคม		พนักงานลาออกเอง				

จากตารางที่ 15 การเปรียบเทียบผลกระทบของโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 พบว่า โรงแรมทั้ง 6 แห่ง มีผลกระทบ 2 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ และ ด้านสังคม ทั้งนี้ทุกโรงแรมได้รับผลกระทบที่เหมือนกัน คือ ผลกระทบด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลให้รายได้ของธุรกิจโรงแรมลดลงมากกว่า ร้อยละ 70 และ พบว่า โรงแรมบางแห่งมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น (H4)

และมีโรงแรมบางแห่งที่ได้รับผลกระทบด้านสังคม (H2) เนื่องจากภาวะวิกฤตโควิด–19 ส่งผลให้โรงแรมมีรายได้ลดลงจึงต้องมีการจ่ายเงินเดือนพนักงานในจำนวนที่ลดลงเช่นกัน ส่งผลให้พนักงานมีเงินไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย จึงเป็นผลให้พนักงานลาออก (H4)

ประเด็นที่ 2 การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด–19

หลังจากที่มีการวิเคราะห์ผลรายกรณี เพื่อให้มีความเข้าใจถึงความเหมือนและความแตกต่างของการปรับตัวของโรงแรมทั้ง 6 แห่ง ผู้วิจัยจึงได้นำผลมาเปรียบเทียบกัน พบว่า โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ได้มีการปรับตัวอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการเงิน 2. ด้านทรัพยากรมนุษย์ 3. ด้านการตลาด 4. ด้านการจัดการดำเนินงานภายในองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 16

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบการปรับตัวของโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19

การปรับตัว	H1	H2	H3	H4	H5	H6
1. ด้านการเงิน 1.1 ลดต้นทุนในการดำเนิน งาน	1) วัตถุดิบในการทำอาหาร					
2. ด้านทรัพยากรมนุษย์	1) ลดจำนวนพนักงาน	1) รับพนักงานชั่วคราว 2) พนักงาน 1 คน ทำงานได้มากกว่า 1 หน้าที่	1) ลดจำนวนพนักงาน 2) จ่ายเงินเดือนพนักงานครึ่งเดียว			1) โดยการลดชั่วโมงการทำงานพนักงานลงให้พนักงานหมุน เวียนกับพนักงานคนอื่นๆ เข้ามาทำงาน จ่ายเงินเฉพาะวันที่มาทำงาน
3. ด้านการตลาด		1) เปิดเป็นฮอสพิเทล (Hospitel)	1) เปลี่ยนกลุ่มตลาดใหม่	1) เข้าร่วมโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” ที่ภาครัฐจัดทำขึ้น	1) ลดราคาห้องพัก 2) ขาย Voucher ห้องพัก	1) การขายห้องพักควบคู่กับกิจกรรมทางการท่องเที่ยว 2) การขายอาหารออนไลน์มีการจัดส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่
4. ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร	1) ปิดโรงแรมชั่วคราว		3) ลดต้นทุนค่าสาธารณูปโภค	1) ปิดโรงแรมชั่วคราว		

จากตารางที่ 16 การเปรียบเทียบการปรับตัวของโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 พบว่า โรงแรมส่วนใหญ่มีการปรับตัวในด้านของการตลาด ได้แก่ เปิดโรงแรมเป็นฮอทพิเทล (H2) เปลี่ยนกลุ่มตลาดใหม่จากกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติเปลี่ยนมาเป็นกลุ่มลูกค้าชาวไทยมากขึ้น (H3) และได้เข้าร่วมโครงการที่ทางภาครัฐจัดทำขึ้น (H4) มีการขาย

Voucher ห้องพักเพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้า (H5) รวมไปถึงมีการขายห้องพักควบคู่กับกิจกรรมทางการท่องเที่ยวและการขายอาหารออนไลน์มีการจัดส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ (H6)

ด้านทรัพยากรมนุษย์มีการปรับตัวในส่วนของการลดจำนวนพนักงานลงและมีการปรับการจ่ายเงินเดือนให้พนักงานเนื่องจากรายได้ของทางโรงแรมลดลง (H1, H3) มีการรับพนักงานรับพนักงานชั่วคราวและปรับเปลี่ยนการทำงานโดยมอบหมายงานให้พนักงาน 1 คนทำงานได้หลายตำแหน่ง (H2) อีกทั้งยังลดชั่วโมงการทำงานพนักงานลง ให้พนักงานหมุนเวียนกับพนักงานคนอื่น ๆ เข้ามาทำงาน และจ่ายเงินเฉพาะวันที่พนักงานมาทำงานเพื่อเป็นการเพิ่มสัดส่วนรายได้ให้กับทางโรงแรม (H6)

ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร เนื่องจากในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตโควิด – 19 ทางโรงแรมมีปัญหาในส่วนของรายได้ลดลงและมีค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ ส่งผลให้โรงแรมมีการปรับตัวโดยการปิดโรงแรมชั่วคราว (H1, H4) รวมไปถึงการลดต้นทุนค่าสาธารณูปโภค ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ฯลฯ (H3)

ส่วนในด้านการเงิน มีการปรับตัวในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน โดยการลดต้นทุนในส่วนของวัตถุดิบที่ใช้ในการทำอาหาร โดยการเลือกใช้วัตถุดิบที่มีราคาถูกลง โดยการซื้อจากชาวบ้านแทน การซื้อจากในห้างสรรพสินค้าที่มีราคาสูง (H1)

3. เสนอแนะกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมในภาวะวิกฤตโควิด–19

จากการศึกษาผลกระทบและการปรับตัวของโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีผลกระทบด้านเศรษฐกิจ และผลกระทบด้านสังคม โดยในผลกระทบด้านเศรษฐกิจจะส่งผลให้โรงแรมมีจำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ทำให้มีรายได้ลดลงมากกว่าร้อยละ 70 และทำให้โรงแรงมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการซื้อวัสดุอุปกรณ์สำหรับการป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด – 19

ผลกระทบทางสังคม เนื่องจากเกิดวิกฤตโควิด – 19 ส่งผลให้โรงแรมได้รับผลกระทบทำให้นักท่องเที่ยวลดลง ผู้มาใช้บริการโรงแรมลดลง ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลงไปในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้ทางโรงแรมมีการปรับเปลี่ยนการจ่ายเงินเดือนให้พนักงานในจำนวนที่ลดลง ส่งผลให้พนักงานมีเงินไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน จึงทำให้พนักงานลาออกไปเอง

จากผลกระทบดังกล่าวนำมาสู่การปรับตัว 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการเงิน 2. ด้านทรัพยากรมนุษย์ 3. ด้านการตลาด 4. ด้านการดำเนินงานภายในองค์กรแนวทางการดำเนินการทั้ง 4 ด้าน มีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุนและหารายได้เพิ่ม

เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์ทางธุรกิจ พบว่า เป็นกลยุทธ์การลดต้นทุน และกลยุทธ์การหารายได้เพิ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์การลดต้นทุน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านการดำเนินงานภายในองค์กร เมื่อพิจารณาตามรายด้านมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการเงิน โรงแรมต้องมีการลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การลดต้นทุนค่าวัตถุดิบโดยจัดซื้อจัดหาในตลาดใหม่ที่มีราคาที่ถูกกว่าตลาดปกติ เพื่อลดต้นทุนให้กับทางธุรกิจโรงแรม (H1)

ด้านทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมมีการปรับโครงสร้างของพนักงาน และปรับรูปแบบการทำงานของพนักงาน โดยการลดจำนวนพนักงานลง (H1, H3) หรือลดจำนวนพนักงานประจำลง และรับพนักงานชั่วคราวมากขึ้น (H2) ประกอบกับการลดชั่วโมงการทำงานพนักงานลง ให้พนักงานหมุนเวียนกับพนักงานคนอื่น ๆ เข้ามาทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนลูกค้าที่ลดลง และจ่ายค่าตอบแทนเฉพาะวันที่มาทำงานหรือตามชั่วโมงในการทำงาน หรือจ่ายเงินเดือน 50% ของเงินเดือน (H6) เพื่อลดต้นทุนด้านบุคลากรของโรงแรม อีกทั้งโรงแรมต้องมีการพัฒนาบุคลากร หรือพนักงานให้มีความรู้ทักษะ ความสามารถเพื่อที่จะให้พนักงาน 1 คน สามารถทำงานได้มากกว่า 1 หน้าที่ เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนของพนักงานที่ลดลง (H2)

ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร จากการที่จำนวนลูกค้าลดลง ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลง แต่ค่าใช้จ่ายของโรงแรมยังคงเท่าเดิม โรงแรมมีการปิดให้บริการชั่วคราวเพื่อลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค เงินเดือนพนักงาน เป็นต้น และกลับมาเปิดให้บริการในสถานการณ์ที่ดีขึ้น (H1, H3, H4)

2. กลยุทธ์การหารายได้เพิ่ม ประกอบด้วย 1 ด้าน คือ ด้านการตลาด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการตลาด จะเป็นการสร้างรายได้ให้กับโรงแรม เพื่อให้โรงแรมมีช่องทาง หรือรูปแบบของรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น ดังเช่น (1) การส่งเสริมด้านการตลาดของโรงแรม เช่น การขาย Voucher ห้องพัก (H5) การขายห้องพักควบคู่กับกิจกรรมทางการท่องเที่ยวเป็นต้น เพื่อดึงดูดลูกค้า (H6) และสร้างรายได้ให้กับโรงแรม (2) การเพิ่มช่องทางรายได้ให้กับโรงแรม เช่น การขายอาหารออนไลน์ที่มีการจัดส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ (H6) การปรับเปลี่ยนโรงแรมให้เป็นฮอสพิเทล (Hospitel) (H2) รวมถึงการเข้าร่วมโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” ที่ภาครัฐจัดทำขึ้น (H4) (3) การเปลี่ยนกลุ่มตลาดใหม่ เช่น จากเดิมที่โรงแรมมีฐานลูกค้า หรือ

กลุ่มตลาดเป้าหมายเป็นชาวต่างชาติต้องเปลี่ยนเป็นกลุ่มลูกค้าชาวไทย ทั้งนี้ก็เพื่อให้โรงแรมมีรายได้จากกลุ่มลูกค้าชาวไทยทดแทนกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ (H3)

4. สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาถึงผลกระทบและการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ 6 โรงแรม ได้ผลการวิจัยสรุปดังนี้

ผลกระทบในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ได้รับผลกระทบอยู่ 2 ด้าน ได้แก่

1) ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ โดยส่งผลให้โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนนักท่องเที่ยวและผู้มาใช้บริการมีจำนวนลดลง ทำให้มีรายได้ลดลงมากกว่าร้อยละ 70 ประกอบกับมีโรงแรมบางแห่งมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการซื้อวัสดุอุปกรณ์ สำหรับการป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด – 19

2) ผลกระทบด้านสังคม เนื่องจากภาวะวิกฤตโควิด – 19 ทำให้ทางโรงแรมมีรายได้ที่ลดลงจึงต้องมีการจ่ายเงินเดือนพนักงานในจำนวนที่ลดลง ส่งผลให้พนักงานมีเงินไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน จึงเป็นผลให้พนักงานลาออกจากโรงแรม

การปรับตัวในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ได้มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์อยู่ 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการตลาด เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ให้กับโรงแรม เช่น การขาย Voucher ห้องพัก การขายอาหารออนไลน์มี การเปลี่ยนโรงแรมเปิดเป็นฮอสพิเทล (Hospitel) เป็นต้น

2) ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการปรับลดจำนวนพนักงาน และลดชั่วโมงการทำงานของพนักงานลง และปรับการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับรายได้ของโรงแรม เช่น จ่ายเงินเดือนพนักงานครึ่งเดียว การจ่ายเงินเฉพาะวันที่มาทำงาน เป็นต้น

3) ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร เป็นการบริหารจัดการโรงแรมให้สามารถอยู่รอดและลดค่าใช้จ่ายของโรงแรมให้ได้มากที่สุด เช่น การปิดโรงแรมชั่วคราวและกลับมาเปิดในสถานการณ์ที่ดีขึ้น หรือการลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค ค่าน้ำ ค่าไฟ เพื่อให้สัดส่วนของค่าใช้จ่ายสอดคล้องกับรายได้

4) ด้านการเงินเป็นการปรับโครงสร้างทางการเงิน โดยลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การลดต้นทุนวัตถุดิบในการทำอาหารของโรงแรม เป็นต้น

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 มีวัตุประสงค์ คือ 1) ศึกษาผลกระทบในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 และ 3) เสนอแนะกลยุทธการปรับตัวที่เหมาะสมในภาวะวิกฤตโควิด – 19 ได้ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สรุปผลการดำเนินการวิจัย

จากปรากฏการณ์ภาวะวิกฤตโควิด – 19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลกและในประเทศไทย โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมทางการท่องเที่ยว พบว่า ผู้คนมีการหยุดการเดินทาง หยุดการใช้บริการ และส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยว การเดินทางและที่พัก ทั้งนี้ จังหวัดเชียงใหม่นับว่าเป็นหนึ่งในจังหวัดที่สำคัญของประเทศไทย และได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวเป็นอันดับต้น ๆ เมื่อเกิดวิกฤตโควิด – 19 ทำให้ภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ซบเซาลงอย่างหนัก จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ภาพรวมของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ต้องเจอผลกระทบอย่างหนักในรอบ 10 ปี อีกทั้ง หลายโรงแรมต้องแข่งขันกัน เรื่องราคาเป็นหลักเพื่อดึงลูกค้า และหลายโรงแรมมีการประกาศหยุดให้บริการชั่วคราว หลังจากเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid – 19 โรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดกลางหลายแห่งมีการปิดตัวลง โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็ก ในขณะที่โรงแรมขนาดกลางที่ยังคงอยู่รอดในปัจจุบัน ซึ่งจะมีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เร็วกว่าโรงแรมรายใหญ่ ๆ ที่ยังคงมีกระแสเงินสดในการบริหารจัดการอยู่ เพื่อให้ดำเนินกิจการได้จนถึงปัจจุบัน (ละเอียด บุ้งศรีทอง, 2562)

ผู้วิจัยจึงได้มีการศึกษาวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลกับโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ 6 โรงแรม ได้ผลการวิจัยสรุป ดังนี้

1.1. ผลกระทบในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่

จากการศึกษา พบว่า ในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ได้รับผลกระทบประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ และผลกระทบด้านสังคมซึ่งเป็นผลกระทบในด้านลบ โดยผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ส่งผลให้โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ทำให้มีรายได้ลดลงมากกว่าร้อยละ 70 และมีโรงแรงบางแห่ง มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการซื้อวัสดุ อุปกรณ์สำหรับการป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด – 19 ส่วนผลกระทบด้านสังคม เนื่องจากการที่โรงแรมมีรายได้ลดลง จึงต้องมีการจ่ายเงินเดือนพนักงานในจำนวนที่ลดลงเช่นกัน ส่งผลให้พนักงานมีเงินไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย จึงเป็นผลให้พนักงานลาออก

1.2. แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19

จากการศึกษาแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 พบว่า ในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัว 4 แนวทางประกอบด้วย 1. ด้านการเงิน 2. ด้านทรัพยากรมนุษย์ 3. ด้านการตลาด และ 4. ด้านการดำเนินงานภายในองค์กรผลจากการศึกษาพบว่า โรงแรมส่วนใหญ่มีการปรับตัวในด้านการตลาดในด้านการส่งเสริมเพิ่มช่องทางการหารายได้ และเพิ่มรายได้ให้กับโรงแรม เช่น การขาย Voucher ห้องพักการขายอาหารออนไลน์ และมีการเปลี่ยนโรงแรมเป็นฮอสพิเทล (Hospitel) เป็นต้น รวมถึงการเปลี่ยนกลุ่มตลาดลูกค้าของโรงแรม รองลงมาคือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการปรับลดจำนวนพนักงาน และลดชั่วโมงการทำงานของพนักงานลง และปรับการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับรายได้ของโรงแรม เช่น จ่ายเงินเดือนพนักงานครึ่งเดียว การจ่ายเงินเฉพาะวันที่มาทำงาน เป็นต้น ประกอบกับการพัฒนาให้พนักงาน 1 คน ทำงานได้มากกว่า 1 หน้าที่ ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร เป็นการบริหารจัดการโรงแรมให้สามารถอยู่รอดและลดค่าใช้จ่ายของโรงแรมให้ได้มากที่สุด เช่น การปิดโรงแรมชั่วคราวและกลับมาเปิดในสถานการณ์ที่ดีขึ้น หรือการลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคเพื่อให้สัดส่วนของค่าใช้จ่ายสอดคล้องกับรายได้ และด้านการเงิน เป็นการปรับโครงสร้างทางการเงิน โดยลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การลดต้นทุนวัตถุดิบในการทำอาหารของโรงแรม เป็นต้นตามลำดับ

1.3. กลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมในภาวะวิกฤตโควิด-19

กลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมในภาวะวิกฤตโควิด – 19 ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การลดต้นทุน และกลยุทธ์การหารายได้เพิ่ม ดังนี้

1. กลยุทธ์การลดต้นทุน

1.1 การปรับโครงสร้างการเงิน โดยการลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การลดต้นทุนค่าวัตถุดิบ โดยการจัดซื้อจัดหาในตลาดใหม่ที่มีราคาที่ถูกกว่าตลาดปกติ (H1)

1.2 การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับโครงสร้าง และปรับรูปแบบการทำงานของพนักงาน โดยการลดจำนวนพนักงาน (H1, H3) และรับพนักงานชั่วคราวเข้ามาทำงาน (H2) ประกอบกับลดชั่วโมงการทำงานพนักงานให้พนักงานทำงานหมุนเวียนกับพนักงานคนอื่น ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนลูกค้าที่ลดลง และจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเฉพาะวันที่มาทำงาน (H6) หรือจ่ายเพียงครึ่งเดียวของเงินเดือน เพื่อลดต้นทุนด้านบุคลากรของโรงแรมให้สอดคล้องกับรายได้ อีกทั้ง โรงแรมต้องมีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ทักษะความสามารถเพื่อที่จะให้พนักงาน 1 คน สามารถทำงานได้มากกว่า 1 หน้าที่ (H2) เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนของพนักงานที่ลดลง

1.3 การดำเนินงานภายในองค์กร กรณีที่โรงแรมมีรายได้ลดลงแต่กลับค่าใช้จ่ายยังคงเท่าเดิม โรงแรมมีการปิดให้บริการชั่วคราว (H1, H4) เพื่อลดต้นทุนในด้านสาธารณูปโภค เงินเดือนพนักงาน ต้นทุนในด้านต่าง ๆ และกลับมาเปิดให้บริการในสถานการณ์ที่ดีขึ้น (H3)

2. กลยุทธ์การหารายได้เพิ่ม

การสร้างรายได้ให้กับโรงแรม เพื่อให้โรงแรมมีช่องทาง หรือรูปแบบของรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วย

2.1 การส่งเสริมด้านการตลาด เช่น การขาย Voucher ห้องพัก (H5) การขายห้องพักควบคู่กับกิจกรรมทางการท่องเที่ยว (H6) เป็นต้น เพื่อดึงดูดลูกค้าและสร้างรายได้ให้กับโรงแรม

2.2 การเพิ่มช่องทางรายได้ให้กับโรงแรม เช่น การขายอาหารออนไลน์ที่มีการจัดส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ (H6) การปรับเปลี่ยนโรงแรมให้เป็นฮอสพิเทล (Hospitel) (H2) รวมถึงการเข้าร่วมโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” ที่ภาครัฐจัดทำขึ้น (H4)

2.3 การเปลี่ยนกลุ่มตลาดใหม่ (H3) เช่น จากเดิมที่โรงแรมมีฐานลูกค้า หรือกลุ่มตลาดเป้าหมายเป็นชาวต่างชาติต้องเปลี่ยนเป็นกลุ่มลูกค้าชาวไทย ทั้งนี้ ก็เพื่อให้โรงแรมมีรายได้จากกลุ่มลูกค้าชาวไทยทดแทนกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ

2. อภิปรายผลการศึกษา

2.1. ผลกระทบในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่

โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ได้รับผลกระทบด้านลบ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม จากการศึกษผลกระทบในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 ต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดใหม่ได้รับผลกระทบ 2 ด้าน คือ ผลกระทบด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นผลกระทบด้านลบและไม่มีผลกระทบในด้านบวกเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ศิริสุข รักถิ่น และศิริวรรณ วรรณศิริ, 2564)โดยผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ส่งผลให้รายได้ของธุรกิจโรงแรมลดลง เนื่องจากลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวมีจำนวนลดลงซึ่งสอดคล้องกับสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา ประเทศไทยที่กล่าวว่าธุรกิจโรงแรมซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวมีการเปิดรับกับความเสี่ยงสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากโควิด – 19 จากการที่จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงโดยตรง ส่งผลต่อรายได้ของธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก

2.2. การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด–19

จากการศึกษาโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แนวทางการปรับตัวในช่วงภาวะวิกฤตโควิด – 19 พบว่า โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ได้มีการปรับตัวออกมาในแนวทางทั้งหมด 4 แนวทาง ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านการเงินเป็นการปรับโครงสร้างทางการเงิน โดยลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การลดต้นทุนวัตถุดิบในการทำอาหารของโรงแรม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (เสาวณีย์ ตรีรัญเพชร ศุภรัตน์ พิณสุวรรณ และ วราภรณ์ ทะนงศักดิ์, 2564) พบว่าผู้ประกอบควรมีการวิเคราะห์พิจารณาถึงต้นทุนใช้วิธีการปรับลดปริมาณและปรับวิธีการสั่งซื้อวัตถุดิบให้พอดีกับต้นทุน และปรับเปลี่ยนวัตถุดิบ ลดความหลากหลายหรือเปลี่ยนแหล่งวัตถุดิบที่ราคาถูกกว่า เพื่อธรุกิจสามารถดำเนินการต่อได้

2) ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นการปรับลดจำนวนพนักงาน และลดชั่วโมงการทำงานของพนักงานลง และปรับการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับรายได้ของโรงแรมเช่น จ่ายเงินเดือนพนักงานครึ่งเดียว การจ่ายเงินเฉพาะวันที่มาทำงาน เป็นต้น ประกอบกับการพัฒนาให้พนักงาน 1 คน ทำงานได้มากกว่า 1 หน้าที่ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (พัฒนาภา ธาดาสิริโชค, 2563) พบว่า จากสถานการณ์การแพร่ระบาดที่ไม่แน่นอนโรงแรมต้องแบกภาระค่าใช้จ่ายอย่างหนักจึงจำเป็นต้องรวบตำแหน่งงาน และเชิญพนักงานบางส่วนออกเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของโรงแรม และเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการเพื่อประคองธุรกิจให้สามารถดำรงอยู่ได้ต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปาริฉัตร ฟุ้งเหยี่ยว, 2564) พบว่า โรงแรมหลายแห่งมีการปลดพนักงานบางส่วนออก เพื่อรักษาธุรกิจของโรงแรม หรือเอาพนักงานบางส่วนย้ายไปทำงานในส่วนอื่น ให้พนักงานสามารถทำงานได้หลายตำแหน่ง

3) ด้านการตลาด เพื่อสร้างช่องทางรายได้ และเพิ่มรายได้ให้กับโรงแรม เช่น การขาย Voucher ห้องพัก การขายอาหารออนไลน์มี การเปลี่ยนโรงแรมเปิดเป็นฮอสพิเทล (Hospitel) เป็นต้น รวมถึงการเปลี่ยนกลุ่มตลาดลูกค้าของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ธิษณา หาวารี และ บุษรา โพวาทอง, 2564) พบว่า การปรับราคาห้องพักก็เพื่อที่จะดึงดูดกลุ่มลูกค้าให้มีจำนวนผู้เข้าพักมากขึ้น และใช้เวลาการเข้าพักนานขึ้น และการขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยการเน้นกลุ่มที่เฉพาะมากขึ้นและ หลากหลายโดยการทำกลุ่มเป้าหมายหลักและรอง จากนั้นจึงปรับปรุงโรงแรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กิรฐากร บุญรอด สุณิสา ผลโชติ และ รุษยา คำนวณ, 2565) พบว่า ธุรกิจโรงแรมควรมีการปรับโครงสร้างรายได้ เช่น การทำอาหารส่งเดลิเวอรี่อย่างเต็มรูปแบบเพราะธุรกิจโรงแรมมีบุคลากรที่มีศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ประชาชนส่วนใหญ่ ใช้บริการสั่งอาหารผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (พัฒนาภา ธาดาสิริโชค , 2563) พบว่า ในสถาการณ์โควิด – 19 โรงแรมมีรายได้จากการเป็นพื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐ จากเดิมที่ให้บริการด้านห้องพัก การอำนวยความสะดวก และความบันเทิงแก่นักท่องเที่ยวหรือบุคคลทั่วไป จึงปรับเปลี่ยนโรงแรมเป็นพื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐ เพื่อสร้างรายได้

4) ด้านการดำเนินงานภายในองค์กรเป็นการบริหารจัดการโรงแรมให้สามารถอยู่รอดและลดค่าใช้จ่ายของโรงแรมให้ได้มากที่สุด เช่น การปิดโรงแรมชั่วคราวและกลับมาเปิดในสถานการณ์ที่ดีขึ้น หรือการลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้าในจุดที่ไม่จำเป็นในการให้บริการ เป็นต้น เพื่อให้สัดส่วนของค่าใช้จ่ายสอดคล้องกับรายได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปาริฉัตร ฟุ้งเหยี่ยว, 2564) พบว่า โรงแรมเริ่มลดต้นทุนและค่าให้จ่ายมากขึ้นโดยการปิดไฟฟ้าในจุดที่ไม่จำเป็นในการใช้งาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ

อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า มีการปรับตัวอยู่ 6 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการต้นทุน 2) ด้านการตลาด 3) ด้านการเงิน 4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้า และ 6) ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร

ทั้งนี้งานวิจัยที่ได้ทำการศึกษา มีการปรับตัวอยู่ 4 ด้าน เพราะ 1) การปรับตัวด้านการบริการ เนื่องจากโรงแรมมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นซึ่งโรงแรมขนาดกลางไม่มีงบประมาณเพราะต้องการลดต้นทุนและหารายได้เพิ่มไม่ต้องการให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 2) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เนื่องจากโรงแรมไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรฐาน SHA จากการสัมภาษณ์พบว่า โรงแรมไม่ได้ใส่ใจในเรื่องของการทำตามมาตรฐาน SHA เพราะลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติซึ่งชาวต่างชาติไม่ได้สนใจหรือให้ความสำคัญในด้านนี้มากนัก และหากปฏิบัติตามมาตรฐาน SHA โรงแรมจะมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในด้านของการซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการทำตามมาตรฐานความปลอดภัย ดังนั้น จึงไม่มีการปรับใช้การปรับตัวทั้ง 2 ด้านดังกล่าว จึงแตกต่างจากการวิจัยที่ผ่านมา

2.3 กลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมในภาวะวิกฤตโควิด-19

กลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์กลยุทธ์การลดต้นทุน ได้แก่

1) การปรับโครงสร้างการเงิน โดยการลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การลดต้นทุนค่าวัตถุดิบ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ศิริสุข รักถิ่น และศิริวรรณ วรรณศิริ, 2564) และ (เสาวณีย์ ตรีรัญเพชร ศุภรัตน์ พิณสุวรรณ และ วราภรณ์ ทะนงศักดิ์, 2564)

2) การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับโครงสร้างและปรับรูปแบบการทำงานของพนักงาน โดยการลดจำนวนพนักงาน ประกอบกับลดชั่วโมงการทำงานพนักงานให้พนักงานทำงานหมุนเวียนกับพนักงานคนอื่น ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนลูกค้าที่ลดลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ศิริสุข รักถิ่น และศิริวรรณ วรรณศิริ, 2564) พบว่า โรงแรมและร้านอาหารลดขนาดองค์กร โดยการเลิกจ้างพนักงานและมอบหมายหน้าที่อื่นให้พนักงาน และจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเฉพาะวันที่มาทำงาน หรือจ่ายเพียงครึ่งเดียวของเงินเดือน เพื่อลดต้นทุนด้านบุคลากรของโรงแรมให้สอดคล้องกับรายได้ อีกทั้ง โรงแรมต้องมีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถเพื่อที่จะให้พนักงาน 1 คน สามารถทำงานได้

มากกว่า 1 หน้าที่ เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนของพนักงานที่ลดลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กิรฐากร บุญรอด สุณิสา ผลโชติ และ รุษยา คำนวณ, 2565)

3) การดำเนินงานภายในองค์กร กรณีที่โรงแรมมีรายได้ลดลงแต่กลับค่าใช้จ่ายยังคงเท่าเดิม โรงแรมควรมีการปิดให้บริการชั่วคราว เพื่อลดต้นทุนในด้านสาธารณูปโภค เงินเดือนพนักงาน ต้นทุนในด้านต่าง ๆ และกลับมาเปิดให้บริการในสถานการณ์ที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (วินิตรา สีละพัฒนา กีรติ ตระการศิริวานิชยุทธการ ไวยอาภา และสุธีรา สิทธิกุล, 2564)

2.4 กลยุทธ์การหารายได้เพิ่ม จะเป็นการสร้างรายได้ให้กับโรงแรมเพื่อให้โรงแรมมีช่องทาง หรือรูปแบบของรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วย

1) การส่งเสริมด้านการตลาด เช่น การขาย Voucher ห้องพัก การขายห้องพักควบคู่กับกิจกรรมทางการท่องเที่ยว เป็นต้น เพื่อดึงดูดลูกค้าและสร้างรายได้ให้กับโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปาริฉัตร ฟุ้งเหยี่ยว, 2564)

2) การเพิ่มช่องทางรายได้ให้กับโรงแรม เช่น การขายอาหารออนไลน์ที่มีการจัดส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ การปรับเปลี่ยนโรงแรมให้เป็นฮอสพิเทล (Hospitel) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (เสาวณีย์ ตรีรัญเพชร ศุภรัตน์ พิณสุวรรณ และ วราภรณ์ ทะนงศักดิ์, 2564)พบว่า โรงแรมต้องมีการปรับเปลี่ยนธุรกิจให้เข้ากับความต้องการหรือพฤติกรรมของคนในสังคม หรือให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การขายอาหารทางออนไลน์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปาริฉัตร ฟุ้งเหยี่ยว, 2564) พบว่า โรงแรมต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน ได้แก่ การทำห้องพักเป็นแบบสถานที่กักตัวทางเลือก หรือ Alternative State Quarantine เพื่อรองรับลูกค้าที่เดินทางกลับจากต่างประเทศเพื่อกักตัว 14 วัน หรือ การทำฮอสพิเทล (Hospitel)สำหรับผู้ป่วยโควิด – 19 ที่อาการไม่รุนแรงหรือผู้เข้าข่ายติดเชื้อโควิด – 19 สามารถมากักตัวในโรงแรมได้การขายอาหารแบบกลับบ้านมากขึ้นเป็นต้น รวมถึงการเข้าร่วมโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” ที่ภาครัฐจัดทำขึ้น (H4)

3) การเปลี่ยนกลุ่มตลาดใหม่ เช่น จากเดิมที่โรงแรมมีฐานลูกค้า หรือกลุ่มตลาดเป้าหมายเป็นชาวต่างชาติก็ต้องเปลี่ยนเป็นกลุ่มลูกค้าชาวไทย ทั้งนี้ ก็เพื่อให้โรงแรมมีรายได้จากกลุ่มลูกค้าชาวไทยทดแทนกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปาริฉัตร ฟุ้งเหยี่ยว, 2564) พบว่า การที่ฐานลูกค้าของตัวโรงแรมเปลี่ยนไปจากเดิมจึงทำให้ต้องทำกลยุทธ์การตลาดกับคนไทยมากขึ้นทั้งในออนไลน์ และออฟไลน์

3. ข้อจำกัดของงานวิจัย และข้อเสนแนะในการศึกษาครั้งถัดไป

การศึกษาผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงที่เกิดปรากฏการณ์วิกฤตโควิด – 19 ในปี 2562 ซึ่งภาวะวิกฤตดังกล่าว ส่งผลต่อรายได้จากการท่องเที่ยวทำให้ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบอย่างมากจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จึงส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวในประเทศลดลง หรือมีการชะลอการเดินทาง อันเนื่องมาจากความไม่มั่นใจเกี่ยวกับความปลอดภัยที่ก่อให้เกิดกับนักท่องเที่ยว จึงส่งผลให้โรงแรมบางแห่งมีการปิดกิจการไปชั่วคราว ทั้งนี้ จากการติดต่อขอเข้าสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลวิจัย พบว่า โรงแรมที่อนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์ได้เพียง 6 โรงแรม เนื่องจากบางโรงแรมไม่สะดวกในการให้ข้อมูลในส่วนของรายได้ หรือจำนวนผู้เข้าพัก ถ้าหากมีการสัมภาษณ์โรงแรมได้มากกว่านี้จะทำให้ข้อมูลในงานวิจัยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพราะฉะนั้นถ้าหากจะมีการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการจัดทำและเปรียบเทียบกับธุรกิจโรงแรมประเภทอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบการแพร่ระบาดของโควิด – 19 ในจำนวนที่มากขึ้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโรงแรมได้หลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการเก็บข้อมูลอยู่ในช่วงระหว่างที่เกิดภาวะวิกฤตถึงช่วงปลายเหตุการณ์โควิด – 19 ดังนั้น ผู้ประกอบการจะเร่งพัฒนารายได้ จึงทำให้การตอบคำถามในการสัมภาษณ์ไม่มากเพียงพอ ซึ่งได้ผลการวิจัยดังแสดงในบทที่ 4 แต่ทั้งนี้ถ้าหากจะมีการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาต่อถึงการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม หลังช่วงสถานการณ์โควิด – 19 ว่ามีการเปลี่ยนแปลงในด้านการปรับตัวหรือไม่ อย่างไร

กลยุทธ์ในการปรับตัวของธุรกิจ นอกจากจะมีการปรับตัวภายในองค์กรแล้ว ควรจะดูในส่วนของพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวหรือผู้ที่มาใช้บริการด้วย เพื่อที่จะได้นำไปเสนอแนะต่อการปรับตัวของธุรกิจได้ เพราะฉะนั้นหากจะมีการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาในส่วนของผู้ใช้บริการโรงแรมด้วย เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรม และการเลือกเข้าพักว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เมื่อสถานการณ์โควิด – 19 ดีขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการหรือธุรกิจโรงแรมในการวางแผนดำเนินธุรกิจต่อไป

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสอบถามในการสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19”

<u>คำชี้แจง</u>

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 ขอความกรุณาให้ท่านตอบคำถามเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ซึ่งข้อมูลที่ได้จากท่านครั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บไว้ เป็นความลับ จะสรุปผลเป็นภาพรวมและเผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบทางวิชาการเท่านั้น แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ จะประกอบไปด้วย คำถามดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงแรม

1.1 ชื่อโรงแรม.....

1.2 ที่ตั้ง.....

1.3 จำนวนห้องพัก.....

1.4 ราคาห้องพัก.....

1.5 โครงสร้างองค์กร / เครือข่าย (ถ้ามี) .....

1.6 เอกลักษณ์ / จุดเด่น.....

1.7 การให้บริการด้านอื่นๆ นอกจากการบริการด้านที่พัก (ถ้ามี) เช่น กิจกรรม (ให้บริการ event งานแต่ง งานจัดเลี้ยง ห้องประชุมสัมมนา) ห้องอาหาร รูปแบบไหน? อย่างไร?

.....

.....

.....

1.8 จำนวนพนักงาน

1.8.1 จำนวนพนักงานก่อนเกิดภาวะวิกฤตโควิด-19 มีทั้งหมด.....

1.8.2 จำนวนพนักงานหลังเกิดภาวะวิกฤตโควิด-19 มีทั้งหมด.....

ส่วนที่ 2 ผลกระทบด้านบวกและด้านลบช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19

2.1 จากสถานการณ์ภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบด้านลบให้กับโรงแรมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2.2 จากสถานการณ์ภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบด้านบวกให้กับโรงแรมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 แนวทางการปรับตัวในภาวะวิกฤตโควิด-19

3.1 ด้านการบริการ

3.1.1 โรงแรมมีความยืดหยุ่นในการให้บริการต่อลูกค้าหรือไม่ อย่างไร (เช่น เลื่อนวันและเวลาเข้าพักได้)

.....

.....

.....

3.1.2 โรงแรมมีการให้บริการแบบส่วนบุคคล (Personalized service) หรือไม่

.....

.....

.....

3.1.3 โรงแรมมีการให้บริการเสริมต่างๆ แทนการลดราคาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.1.4 จากภาวะวิกฤตโควิด-19 มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการภายในโรงแรมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.1.5 ทางโรงแรมมีการปรับตัวด้านการบริการในด้านอื่นๆ อีกหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ด้านการตลาด

3.2.1 โรงแรมมีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายหรือไม่ (เช่น การทำการตลาดผ่านสื่อดิจิทัล)

.....

.....

.....

3.2.2 โรงแรมมีการหากลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่มหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.2.3 โรงแรมมีการขายห้องพักควบคู่กับกิจกรรมท่องเที่ยวหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.2.4 ทางโรงแรมมีการปรับตัวด้านการตลาดอื่นๆ อีกหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

3.3 ด้านการเงิน

3.3.1 โรงแรมมีการประหยัดต้นทุนแรงงานอย่างไรบ้าง (เช่น เลิกจ้าง ลดชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น)

.....

.....

.....

3.3.2 โรงแรมมีการประหยัดต้นทุนในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง (เช่น ค่าน้ำ/ค่าไฟ, ปิดส่วนงานที่ไม่ได้ให้บริการ

.....

.....

.....

3.3.3 โรงแรมมีการประหยัดต้นทุนการซ่อมบำรุงอย่างไรบ้าง (เช่น เลื่อนหรืองดการปรับปรุงห้องพัก อาคาร เป็นต้น)

.....

.....

.....

3.3.4 โรงแรมมีการจัดการด้านรายได้ก่อนและหลังการเกิดภาวะวิกฤตโควิด – 19 ของพนักงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

3.3.5 โรงแรมมีการหารายได้เพิ่มจากหลายช่องทางหรือไม่ (เช่น การขายอาหารออนไลน์, Spa)

.....

.....

.....

3.3.6 ทางโรงแรมมีการปรับตัวด้านการเงินอื่นๆ อีกหรือไม่อย่างไร

.....

.....

3.4 ด้านทรัพยากรมนุษย์

3.4.1 จากภาวะวิกฤตโควิด-19 โรงแรมมีการปรับลดจำนวนพนักงานลงหรือไม่

.....

.....

3.4.2 จากภาวะวิกฤตโควิด-19 โรงแรมมีการลดวันและเวลาการทำงานของพนักงานลงหรือไม่

.....

.....

3.4.3 จากภาวะวิกฤตโควิด-19 โรงแรมได้มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมกับผู้ที่เข้ามาใช้บริการหรือไม่

.....

.....

3.4.4 ทางโรงแรมมีการปรับตัวด้านทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ อีกหรือไม่อย่างไร

.....

.....

3.5 ด้านการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือนักท่องเที่ยว

3.5.1 จากภาวะวิกฤตโควิด-19 มีมาตรการความปลอดภัยในการคัดกรองผู้เข้าพักจากการติดเชื้อโควิดอย่างเคร่งครัดหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.5.2 จากภาวะวิกฤตโควิด-19 มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการภายในโรงแรมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.5.3 จากภาวะวิกฤตโควิด-19 มีมาตรการความปลอดภัยในการคัดกรองผู้เข้าพักจากการติดเชื้อโควิดอย่างเคร่งครัดหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.5.4 ทางโรงแรมมีการปรับตัวด้านการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวอื่นๆ อีกหรือไม่อย่างไร

.....

.....

3.6 ด้านการดำเนินงานภายองค์กร

3.6.1 โรงแรมมีการจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.6.2 โรงแรมให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตโควิด-19 หรือไม่อย่างไร

.....

.....

3.6.3 โรงแรมเลือกใช้กลยุทธ์ใด ในการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่เกิดขึ้น

.....

.....

3.6.4 ทางโรงแรมมีการปรับตัวด้านการดำเนินงานภายองค์กรอื่นๆ อีกหรือไม่อย่างไร

.....

.....

หมายเหตุ : แนวทางการสัมภาษณ์เป็นรูปแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ คือการสอบถามด้วยคำถามปลายเปิด ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถตอบคำถามได้อย่างเต็มที่
ผู้สัมภาษณ์ขออนุญาตอัดเสียงในการสัมภาษณ์ และถ่ายภาพสถานที่เพื่อให้ประกอบการวิจัย
ขอบคุณที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

ภาคผนวก ข ภาพประกอบในการเข้าสัมภาษณ์

สัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรม

ที่มา : ผู้วิจัย

บรรณานุกรม

Chattananon A. (2009). Crisis Management Strategy for Organization Leader. **Journal of Business Administration**(32), 10.

Covello V. (1995). **Risk communication paper. Opening the black box risk conference**. Mcmaster University,

Creswell J. W. (2012). **Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research** (พิมพ์ครั้งที่ 1: University of Nebraska – Lincoln.

Gee Choy D.J.L. and Makens J.C. (1984). **The Travel Industry** (2 Ed. พิมพ์ครั้งที่). New York: Van Nostrand Reinhold.

Glancey K. and Pettigrew M. (1997). Entrepreneurship in the small hotel sector **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9(1), 4.

Henderson J. C. (1996). Southeast Asian Tourism and the Financial Crisis: Indonesia and Thailand Compared. **Current Issues in Tourism**, 2(4), 9.

Hotelmeclass. ความหมายของคำว่าโรงแรม. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2564, จาก https://hotelmeclass.com/%E0%B9%80%E0%B8%A3%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%97%E0%B8%B1.

Jaafar M.Maideen S. A.& Mohd S. Z. (2010). Entrepreneurial Characteristics of Small and Medium Hotel Owner–Managers. **World Applied Sciences Journa**, 10, 54–62.

Leslie W. Rue and Lloyd L. Byar. ระดับและประเภทของกลยุทธ์. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2564, จาก https://sites.google.com/site/mralongkotmainoy/radab-laea-prapheth-khxng-klyuthth.

Niininen O. **Five Star Crisis Management: Examples of Best Practice from the HotelIndustry**. สืบค้นเมื่อ 4 October 2019, จาก http://dx.doi.org/10.5772/55209

Parsons. (1996). Crisis management. **Career Development International**, 1(5), 26–28.

Pforr C. (2006). **Tourism in Post–crisis is Tourism in Pre–crisis: A Review of the Literatureon Crisis Management in Tourism**. Curtin University of Technology, Perth.

Robbins S.P. & Coulter M. (2002). **Management** (พิมพ์ครั้งที่ 1). Prentice Hall: New Jersey.

Setupmyhotel. **Types of hotels / Classification of hotel**. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2563, จาก

https://setupmyhotel.com/train-my-hotel-staff/frontofficetraining/76classificationof-hotels.html?fbclid

Slaikeu K. A. (1984). **Crisis Invervention** (1 Ed. พิมพ์ครั้งที่). MA: Allyn & Bacon.

Stake R.E. (2006). **Multiple Case Study Analysis** (พิมพ์ครั้งที่ 1). New York: The Guilford Press.

TOURISM COUNCIL OF THAILAND. สรุปสถานการณ์ **CORONA VIRUS (COVID – 19) LIVE Report**. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2564, จาก https://www.thailandtourismcouncil.org/coronavirus/

Wheelen T. L. & Hunger J. D. (2006). **Strategic Management and Business Policy** (พิมพ์ครั้งที่ 1). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Yin. (2014). **Case Study Research Design and Methods** (พิมพ์ครั้งที่ 5). Thousand Oaks, CA: Sage.

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. สถานการณ์การท่องเที่ยวปี 2561 และแนวโน้มปี 2562. สืบค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2564, จาก https://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=11273

กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว (**Tourism Economic Review**). สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2564, จาก https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=581.

กิรฐากร บุญรอด สุณิสา ผลโชติ และ รุษยา คำนวณ. (2565). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤต โควิด-19. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้ ฉบับที่ 15(1 มกราคม-มิถุนายน 2565).

กิรฐากร บุญรอด สุณิสา ผลโชติ และ รุษยา คำนวณ. (2565). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤต โควิด – 19 วารสารเทคโนโลยีภาคใต้ 15.

ขวัญฤทัย เดชทองคำ. (2563). การจัดการการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์สู่ความยั่งยืนของธุรกิจภายใต้วิกฤติโควิด 19. 17(2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2564).

จารุภัทร ทองลงยา. กลุ่มจัดการลงทุนตราสารทุน บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด. ธุรกิจท่องเที่ยวผลกระทบใหญ่ต่อเศรษฐกิจไทย. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2564 จาก https://thestandard.co/tourism-business-large-impact-on-the-thai-economy/.

ฉัตรสุมน พฤฒิภิญโญ. (2563). มาตรการการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรค การแพร่ระบาดของโควิด-19. วารสารกฎหมายและนโยบายสาธารณสุข, 6(2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2563).

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ: ธีระฟิลมและไซเทกซ์.

เณรัญญา อินแถลง. (2552). ผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจต่อธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัด

เชียงใหม่. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

ถนอม พงษ์พานิช และ ศิริพงษ์ เจริญสุข. (2560). กลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาหลังผ่านวิกฤตการณ์มหาอุทกภัยน้ำท่วม ปี พ. ศ. 2554. วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 4(2), 32 – 58.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2548). การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่นพริ้นท์แอนด์มีเดีย จำกัด.

ธิษณา หาวารี และ บุษรา โพวาทอง. (2564). การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563-2564 ของโรงแรมในเขตพัทยาเหนือกรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลาง. สาระศาสตร์ (2/2565), 14.

นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์. (2563). การปรับตัวทางเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤตโควิด 19 (Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 8(1), 25.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2565). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO. กรุงเทพฯ: พี.เพรส.

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2548). อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: เพรส แอนด์ ดีไซน์.

ปกรณ์ ปรียากร. (2552). การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปรีชา แดงโรจน์. (2549). การบริหารจัดการและปฏิบัติงานโรงแรม ศตวรรษที่ 21 ฉบับผู้บริหาร. นนทบุรี: เอส.อาร์.พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์.

ปาริฉัตร ฟุ้งเหยี่ยว. (2564). การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน : กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

พัฒนาภา ธาดาสิริโชค. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมในสภาวการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษาโรงแรมเดอะภัทราพระราม 9 มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร,

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาน. (2559). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2564). การปรับตัวของแรงงานในภาคการท่องเที่ยวในยุคโควิด-19. บัณฑิต, บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA), กรุงเทพ.

มติชนออนไลน์. ททท. เตรียมพร้อมต้อนรับนักท่องเที่ยวด้วยมาตรฐาน **SHA Extra Plus**. สืบค้นเมื่อ 4 เมษายน 2566, จาก https://www.matichon.co.th/news-monitor/news_3126054

รพีพัฒน์ มัณฑนะรัตน์. สถานการณ์การท่องเที่ยวในวิกฤต **COVID-19**. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2564, จาก https://www.cea.or.th/th/single-research/cultural-heritage-tourism-industry-covid-19

ละเอียด บุ้งศรีทอง. โรงแรมไทยภาคเหนือซบหนักรอบ 10 ปี ยอดจองหน้าฝนวูบเหลือ 40% แข่งตัดราคาเดือด.

สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2564, จาก https://www.prachachat.net/local-economy/news-352570.

วินิตรา ลีละพัฒนา กีรติ ตระการศิริวานิช ยุทธการ ไวยอาภา และสุธีรา สิทธิกุล. (2564). รูปแบบการปรับตัวเชิงบริหารของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19: กรณีศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. วารสารสหวิทยาการวิจัย : ฉบับบัณฑิตศึกษา 11(2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2565)).

ศิริพงศ์ รักใหม่ เยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์ กาญจนา แฮนนอน และกรกช มนตรีสุขศิริกุล. (2560). การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี 11(1 เดือนมกราคม-เมษายน 2560).

ศิริสุข รักถิ่น และศิริวรรณ วรรณศิริ. (2564). การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาไทยและนวดเพื่อสุขภาพภายใต้ภาวะวิกฤตโควิด. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.

สถิตธรรม แสงจันทร์ และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2565). การวิเคราะห์ภาวะวิกฤติในปี 2553 และปี 2554 ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ, 3(1).

สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. สถานการณ์ท่องเที่ยวไทยและดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวไตรมาส 1/2563. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2564, จาก http://www.thailandtourismcouncil.org.

สุดใจ ดิลกทรรศนนท์. (2565). STRATEGIC MANAGEMENT การจัดการเชิงกลยุทธ์. **Humanities and Social Science Research Promotion Network Journal** 5(2 (May-August 2022)).

สุดาดวง เรืองรุจิระ. (2540). หลักการตลาด (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: ประกายพรึก.

สุภาภรณ์ หมั่นหา และกัณฑิมาลย์ จินดาประเสริฐ. (2565). การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมสำหรับครอบครัวภายใต้สถานการณ์โควิด – 19 ในเขตเศรษฐกิจพิเศษเมืองพัทยา. วารสารพิกุล คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 20(2).

สุเมธ กมลศิริวัฒน์ และ บุษรา โพวาทอง. (2564). กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563. สาระศาสตร์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(3/2564), 14.

สุรศักดิ์ วาจาสิทธิ์และคณะ. (2547). พระราชบัญญัติโรงแรมพ.ศ.2547. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

สุวิมล ติรกานันท์. (2544). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสาวณีย์ ตรีรัญเพชร ศุภรัตน์ พิณสุวรรณ และ วราภรณ์ ทะนงศักดิ์. สภาพสถานการณ์และการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในพื้นที่ตำบลเกาะยอ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ภายหลังสถานการณ์โควิด 19. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2564, จาก http://www2.huso.tsu.ac.th/NCOM/GEOGIS2021/FULL_PAPER /PDF20211024221501_1.pdf?fbclid=IwARluptIOOPlCQSvgQbNiVm9szHxD6 _hCl_ oH4QcDrtuA2mM8_Hz6CFA.

เสาวณีย์ ตรีรัญเพชร ศุภรัตน์ พิณสุวรรณและวราภรณ์ ทะนงศักดิ์. สภาพสถานการณ์และการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในพื้นที่ตำบลเกาะยอ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ภายหลังสถานการณ์โควิด19. สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2566, จาก http://www2.huso.tsu.ac.th/NCOM/GEOGIS2021/FULL

อธิป จันทรสุริย. (2564). HOTEL + HOSPITAL = HOSPITEL: กลยุทธการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณโรคระบาด COVID-19. วารสารศิลปศาสตรและวิทยาการจัดการ, 8(2 กรกฎาคม-ธันวาคม2564).

อนันต์ เชี่ยวชาญกิจการ ชงคสุดา โตทาโรง และอัศวิน แสงพิกุล. (2565). การวิเคราะห์ งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารรูปแบบ new normal ในธุรกิจโรงแรม : แนวทางเพื่อการปรับตัวของผู้ประกอบการในชวงสถานการณโควิด 19. วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศ์, 5(3 พฤษภาคม-มิถุนายน 2565).

อมราวดี ไชยโย และเมทนี มหาพรหม. (2563). การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 14(3), 15.

อรรธิกา พังงา. (2553). การจัดการและการปฏิบัติงานส่วนหน้า=Front office management and operation. กรุงเทพฯ โอเดียนสโตร์.

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ภูษณิศา ทิพย์วงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	25 พฤษภาคม 2538
สถานที่เกิด	พะเยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2559 บธ.บ (การท่องเที่ยว), มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	618/4 ถนนพหลโยธิน ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000
ผลงานตีพิมพ์	ภูษณิศา ทิพย์วงศ์, นิรมล พรหมนิล, วารัชต์ มัธยมบุรุษ.(อยู่ระหว่างการเผยแพร่).แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงวิกฤตโควิด – 19.วารสารวิชาการมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.10(1).