

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมสู่ “ความปกติใหม่” และการส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ”

Strategic Adaptation of Hotel Business for “New normal” and “Workation Thailand” from the Tourism Authority of Thailand

อริย์ธัช อักษรทับ¹

Aritat Aksornatp

Received: February 7, 2022

Revised: May 20, 2022

Accepted: May 21, 2022

บทคัดย่อ

บทความวิชาการ เรื่อง การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมสู่ “ความปกติใหม่” และการส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยให้สามารถเรียนรู้และอยู่ร่วมกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 19 (COVID-19) ระหว่างการดำเนินธุรกิจในรูปแบบ “ความปกติใหม่” (New normal) ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อพร้อมเปิดรับโอกาสใหม่ทางธุรกิจ จากโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” จัดตั้งโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ซึ่งมีภารกิจหลักในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์การระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ดังนั้นแนวทางการปรับตัวปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมสู่ความปกติใหม่ ตามกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Process) กรณีศึกษาโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยสามารถดำเนินการตามกระบวนการกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การนำกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่งการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยน และเพิ่มเติมการให้บริการในรูปแบบการทำงานที่เป็นอิสระในด้านสถานที่ทำงานมากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการจากกระแส “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” และความปกติใหม่สำหรับธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การปรับตัว ธุรกิจโรงแรม ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ

Abstract

This academic article presented the strategic adaptation of the hotel business to “New normal” and the promotion of tourism in Thailand entitled “Workation Thailand”. This article proposed a guideline for the hotel business adaptation to live with the

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยพายัพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50000 e-mail: aksornatp@gmail.com

coronavirus disease 19 (COVID-19) in a new way of life (New normal) during business operations as well as the adjustment and change of business operation's method to be ready to open up for new business opportunities from the "Workation Thailand" project established by the Tourism Authority of Thailand (TAT). The main mission of TAT was to promote the tourism in Thailand during the coronavirus disease 2019 pandemic situation. Therefore, the strategic adaptation of the hotel business to the 'New Normal' practice was highly needed. The strategic adaptation process could be done in 3 steps as follows: 1) Environmental analysis and appraisal 2) Strategy formulation and 3) Strategy implementation. This adaptation will lead to the adjustment, transformation, and addition of service's patterns to be more independent in workplace style in order to serve the demand of customers from "Workation Thailand" project and the "New normal" practice for sustainability of hotel business in Thailand.

Keywords: Strategies, Adaptation, Hotel business, Workation Thailand

บทนำ

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ และการอยู่ร่วมกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 19 (COVID-19) ระหว่างการดำเนินธุรกิจ เพราะการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของไทย และกระทบไปถึงธุรกิจโรงแรมที่ต้องเผชิญกับการถดถอยของเศรษฐกิจอย่างกะทันหัน ทำให้ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องทยอยปิดตัวลงเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ในการดำเนินธุรกิจท่ามกลางการระบาดของโรคและปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์เพื่อความอยู่รอด จึงเกิดการปรับเปลี่ยนการดำเนินชีวิต และการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ดังที่เรียกว่า ความปรกติใหม่ หรือวิถีชีวิตใหม่ (New normal) ทำให้เกิดการเพิ่มระยะห่างทางสังคม (Social distancing) เป็นการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของมนุษย์ในความปรกติใหม่ ส่งผลให้ธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital disruption) เข้ามาช่วยในการดำเนินการบริหารจัดการ เพื่อเป็นระบบภูมิคุ้มกันทั้งผู้ประกอบการธุรกิจ และผู้บริโภคในอนาคต (นงคราญ ไชยเมือง, สุตาภัทร คงเกิด, และจรงค์ ศรีคำน้อย, 2564, น. 136)

สถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย รัฐบาลไทยจึงได้กำหนดมาตรการดูแลและเยียวยาผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจไทย ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับทุกภาคส่วน เพื่อบรรเทาผลกระทบและเสริมสภาพคล่องให้ผู้ประกอบการธุรกิจและบุคลากรด้านการท่องเที่ยว ให้สามารถพลิกฟื้นธุรกิจจากสถานการณ์ที่เริ่มจะคลี่คลาย ในการนี้ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้จัดทำโครงการกระตุ้นเศรษฐกิจ "ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ" (Workation Thailand) เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการและการท่องเที่ยวของผู้ประกอบการ

เพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยว อีกทั้งสื่อสารภาพลักษณ์ของประเทศไทยที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ ภายใต้แนวคิด “ความอิสระที่องค์กรและหน่วยงานสามารถเปลี่ยนทุกที่ของประเทศไทยให้กลายเป็นที่ทำงาน พบปะ พูดคุย สังสรรค์ และจัดประชุม ท่ามกลางบรรยากาศที่แตกต่างไปจากเดิม” (Working Outing & Meeting from Somewhere) สืบเนื่องจากทั่วโลกยังประสบกับสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งส่งผลให้ผู้คนต้องปรับวิถีชีวิตในการทำงานใหม่ โดยส่วนหนึ่งได้เปลี่ยนมาใช้วิธีการทำงานจากที่บ้าน หรือสถานที่อื่น ๆ ที่เป็นส่วนตัวโดยไม่มีกรรวมตัวกันของกลุ่มคน (Work from Home) จึงเป็นโอกาสทางธุรกิจในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงผสมผสานกับการทำงาน (“ททท. เดินหน้าโครงการ Workation Thailand,” 2563) ประกอบกับผลสำรวจเมืองที่เหมาะสมกับการทำงานและพักผ่อนที่สุดในโลก จากการจัดอันดับ 150 เมือง พบว่า กรุงเทพมหานครได้รับการจัดอันดับให้เป็นเมืองสำหรับการทำงานและพักผ่อนเป็นอันดับหนึ่งของโลก (The best cities in the world for a workation 2021) โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญสำหรับผู้ทำงานและประสงค์จะพักผ่อนในเวลาเดียวกัน ประกอบด้วย ค่าเช่ารายเดือนของที่พัก ค่าเครื่องดื่มหลังเลิกงาน ไปจนถึงค่าเฉลี่ยจำนวนชั่วโมงที่แดดออกต่อวัน ความเร็วของสัญญาณอินเทอร์เน็ต และกิจกรรมที่น่าสนใจในแต่ละเมือง และสาเหตุสำคัญกรุงเทพมหานครได้รับการคัดเลือกเนื่องมาจากความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม มีสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก อาหารไทยที่เป็นเอกลักษณ์ ประกอบกับลักษณะประชาชนมีน้ำใจ สามารถพูดภาษาต่างประเทศและต้อนรับนักท่องเที่ยวได้ รวมถึงอัตราค่าครองชีพยังถูกกว่าหลายประเทศ (นครินทร์ วรณิกใจไพบูลย์, 2564)

บทความนี้จึงมุ่งเสนอ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมสู่ “ความปรกติใหม่” และการส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” ซึ่งประกอบไปด้วย การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ทำให้เกิดความปรกติใหม่ (New normal) จนส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยว โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม ทำให้ภาครัฐมีความจำเป็นต้องกำหนดมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวผ่านโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” (Workation Thailand) จากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ตามกระบวนการกลยุทธ์ (Strategy Process) เพื่อมุ่งตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ คือ 1) การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างไรหรืออยู่จุดใดในปัจจุบัน (Where are we now?) 2) ธุรกิจโรงแรมต้องการไปที่จุดใดในอนาคต (Where do we want to be?) และ 3) ธุรกิจโรงแรมต้องทำอย่างไรจึงจะถึงจุดที่เราต้องการ (How will we get there?) เพื่อตอบรับโอกาสทางธุรกิจของโรงแรม และทันต่อสถานการณ์ความปรกติใหม่ (New normal) ได้อย่างยั่งยืน

ความปรกติใหม่ (New normal) จากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด-19 (COVID-19) มีสาเหตุจากเชื้อไวรัสสายพันธุ์ที่สามารถติดต่อได้จากคนสู่คน ก่อให้เกิดโรคปอดอักเสบ (Pneumonia) พบการระบาดครั้งแรกในเมืองอู่ฮั่น (Wuhan) มณฑลหูเป่ย์ (Hubei) ประเทศจีน โดยเริ่มการระบาดตั้งแต่เดือนธันวาคม ค.ศ. 2019 จนถึงปัจจุบัน กลุ่มผู้ป่วยที่มีอาการรุนแรงเป็นผู้สูงอายุและผู้ที่มีโรคประจำตัว เช่น

โรคหัวใจ โรคเบาหวาน (กรมควบคุมโรค, 2563) ณ วันที่ 24 พฤษภาคม 2565 มีจำนวนผู้ติดเชื้อทั่วโลก 522,783,196 คน เสียชีวิตทั่วโลกจำนวน 6,276,210 คน สำหรับประเทศไทยมีจำนวนผู้ติดเชื้อยืนยันสะสม 4,415,593 คน มีผู้เสียชีวิตจำนวน 29,775 คน (“WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard,” 2021) โดยประเทศไทยยังคงมีผู้ป่วยเพิ่มขึ้นซึ่งล้วนกระจุกอยู่ในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และจังหวัดท่องเที่ยวจนทำให้รัฐบาลของประเทศไทยตัดสินใจประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินทั่วราชอาณาจักรตามพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 เพื่อควบคุมการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ที่เป็นความเสี่ยงต่อความมั่นคงของระบบสาธารณสุขและต่อชีวิตของประชาชน (“การขยายระยะเวลาการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร”, 2563) แม้ว่าจะจะมีการค้นพบวัคซีนที่ใช้ในการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แต่ทั่วโลกยังประสบปัญหาในการผลิตและกระจายวัคซีนสู่ประชาชน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อสภาพร่างกายและจิตใจของผู้คน และยังส่งผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของประเทศไทย ผู้ประกอบการทุกกลุ่มทยอยปิดกิจการตั้งแต่ปลายเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 ที่ผ่านมา และมีส่วนสำคัญที่ทำให้โครงสร้างของธุรกิจท่องเที่ยว และแนวทางการทำงานของผู้ประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอย่างมาก (“โควิดทรานส์ฟอร์ม,” 2563) นอกจากนี้การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กำลังเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนที่เรียกว่า ความปกติใหม่ ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอด

ความปกติใหม่ (New normal) ทำให้เกิดบรรทัดฐานของการให้บริการของธุรกิจโรงแรมและการมาใช้บริการของลูกค้าในรูปแบบที่ต่างออกไปจากเดิม ได้แก่ 1) การสวมหน้ากากอนามัย (Mask) 2) การเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) 3) การล้างมือด้วยสบู่หรือเจลแอลกอฮอล์ (Hand washing) 4) การทำงานจากที่บ้าน (Work from home) 5) การทำธุรกิจออนไลน์ (Online business) 6) การเรียนออนไลน์ (E-learning) 7) การตั้งจุดตรวจคัดกรอง (Screening) 8) การทำธุรกรรมออนไลน์ (Online transaction) 9) การใช้บริการส่งของถึงบ้าน (Delivery) 10) การสั่งอาหารกลับไปรับประทานที่บ้าน (Take home) และ 11) การกักตัว (State quarantine) (ธัญนันท์ สมบูรณ์รัตน์โชค และวิสันต์ ลมไธสง, 2564, น. 195-196) การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นตัวกระตุ้นรูปแบบการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ในอนาคตให้เกิดรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยรูปแบบที่คาดว่าจะกลายเป็น “ความปกติใหม่” ได้แก่ 1) พฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตที่มีบทบาทมากขึ้นในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการเรียนออนไลน์ การประชุมออนไลน์ หรือการทำงานที่บ้าน รวมถึงการทำธุรกรรมทางธุรกิจผ่านทางออนไลน์ 2) การเว้นระยะห่างทางสังคม โดยผู้คนจะลดการปฏิสัมพันธ์ ไปในสถานที่สาธารณะน้อยลง เน้นการทำกิจกรรมในพื้นที่ส่วนตัวมากขึ้น 3) การใส่ใจสุขภาพและหลักอนามัย ผู้คนจะให้ความสำคัญกับสุขภาพต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการใช้หน้ากากอนามัยทุกครั้งที่ออกจากบ้านเป็นเรื่องปกติ การใช้เจลล้างมือ และการสังเกตอาการทางร่างกายของตนเองอยู่เสมอ และ 4) การจับจ่ายใช้สอยและการตัดสินใจลงทุนจะเป็นไปด้วยความระมัดระวัง ลดการใช้เงินสดชำระค่าฝุ่นเฟื้อย เพราะยังไม่แน่ใจกับเศรษฐกิจ (ธัญนันท์ สมบูรณ์รัตน์โชค และวิสันต์ ลมไธสง, 2564, น. 191) ดังนั้นธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะธุรกิจในการ

ท่องเที่ยวจึงจำเป็นต้องปรับวิธีการดำเนินธุรกิจให้เข้ากับรูปแบบความปรกติใหม่ของการดำเนินชีวิตตามมาตรการการควบคุมโรคระบาดของรัฐ ซึ่งภาครัฐมีภารกิจในการออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจให้กลับมาเป็นเช่นเดิมหลังจากจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

โอกาสทางธุรกิจในโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” (Workation Thailand)

ภาครัฐมีภารกิจหลักในการควบคุมการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และมีหน้าที่ในการออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจให้กลับมาเป็นดังเช่นก่อนการเกิดวิกฤตการณ์ ดังนั้น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) จึงจัดทำโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” (Workation Thailand) เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพการบริการและการท่องเที่ยวของผู้ประกอบการ นำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว ภายใต้แนวคิด “ความอิสระที่องค์กรและหน่วยงานสามารถเปลี่ยนทุกที่ของประเทศไทยให้กลายเป็นที่ทำงาน พบปะ พูดคุย สังสรรค์ และจัดประชุม ท่ามกลางบรรยากาศที่แตกต่างไปจากเดิม (Working Outing & Meeting from Somewhere)” (“ททท. เดินหน้าโครงการ Workation Thailand”, 2563) สืบเนื่องจากการปรับวิถีชีวิตในการทำงานแบบใหม่ (Work from home) โครงการนี้จึงเป็นโอกาสใหม่สำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พัก โดยการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมในการให้บริการที่พักรองรับรูปแบบการทำงานที่เป็นอิสระในเรื่องของสถานที่ทำงานมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันทุกคนไม่จำเป็นต้องทำงานในที่ทำงานเสมอไป สามารถเปลี่ยนทุกที่ให้เป็นที่ทำงาน จัดกิจกรรมการประชุม เจริญธุรกิจ หรือการพบปะสังสรรค์ โดยสามารถเลือกสถานที่ทำงานได้ตามต้องการเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและผ่อนคลายด้วยบรรยากาศที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งทางการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้เชิญชวนหน่วยงานทุกองค์กรที่ต้องการสร้างประสบการณ์ทำงานแบบใหม่ และการเปลี่ยนบรรยากาศการทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยจัดประเภทในโครงการ 6 ประเภท ดังนี้ 1) Special Deal: เสนอส่วนลดพิเศษสำหรับองค์กรที่ใช้บริการโรงแรมและที่พักในโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” (Workation Thailand) 2) CSR Outing: สำหรับองค์กรที่ต้องการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการทำงานแบบสุขภาพ สุขใจ ได้ตอบแทนสังคม และรักษาสิ่งแวดล้อม อันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน 3) Special Interest: สำหรับองค์กรหรือบุคคลที่ต้องการท่องเที่ยวควบคู่ไปกับการทำงาน สัมผัสเสน่ห์วัฒนธรรม โบราณสถานทั่วไทย และการค้นพบประสบการณ์ใหม่ 4) Community: สำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างความสามัคคี ความผูกพันของบุคลากร ด้วยกิจกรรมท่องเที่ยววิถีชุมชน 5) Luxury: สำหรับองค์กรหรือบุคคลที่ต้องการจัดประชุม หรือเจริญทางธุรกิจแบบส่วนตัวบนเรือสำราญ และ 6) Gastronomy: สำหรับองค์กรหรือบุคคลที่ต้องการทำงานควบคู่ไปกับการรับประทานอาหารจากฟาร์ม (Farm to Table) (“ททท. ผุดไอเดีย Workation Thailand”, 2563) โดยโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” ได้นำเสนอสินค้าและบริการของธุรกิจโรงแรมและที่พักผ่านที่เข้าร่วมโครงการผ่านทางเว็บไซต์ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงสินค้าและบริการของคนทำงานยุคใหม่ได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งการฟื้นฟูและพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทย

จำเป็นต้องวางแผนรูปแบบการท่องเที่ยวใหม่ให้สอดคล้องกันกับการเพิ่มระยะห่างทางสังคม ในความปรกติใหม่หรือฐานวิถีชีวิตใหม่ ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมและที่พักจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยต่อนักท่องเที่ยว บุคลากร และผู้ประกอบการ ตามมาตรการการควบคุมโรคระบาดของรัฐ ซึ่งที่ผ่านมาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยการสร้างงาน สร้างอาชีพ และกระจายรายได้สู่ครัวเรือน ซึ่งประเทศไทยยังคงมีศักยภาพทางด้านทำเลที่ตั้งในการเป็นจุดศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และโอกาสทางธุรกิจการท่องเที่ยวจากชนบทธรรมนิยมประเพณี และศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ รวมไปถึง ความหลากหลายของทรัพยากรธรรมชาติ (นงคราญ ไชยเมือง และคนอื่นๆ, 2564, น. 136) โครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” จึงเป็นมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐที่สามารถสร้างรายได้กลับเข้าสู่อุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นโอกาสให้ผู้ประกอบการโรงแรมสามารถปรับเปลี่ยนจากธุรกิจที่พักแบบเดิม มาสู่มิติใหม่ของการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในปัจจุบัน คือ การทำงานและท่องเที่ยวในเวลาเดียวกัน เป็นการยกระดับธุรกิจโรงแรมและที่พักของประเทศไทยให้สามารถฝ่าวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้อย่างยั่งยืน

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมเพื่อรองรับความปรกติใหม่ และการส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนจนเกิดเป็นความปรกติใหม่ และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ภาครัฐจึงต้องออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมและที่พักจำเป็นต้องปรับวิธีการดำเนินงาน โดยการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เข้ากับความปรกติใหม่ และสามารถตอบสนองต่อโอกาสทางธุรกิจจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ ซึ่งการปรับตัวเชิงกลยุทธ์สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งกลยุทธ์ที่ถูกออกแบบมานั้นจะต้องสามารถเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและสิ่งแวดล้อมได้ หากเกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่นและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว (Andersen, 2015, p. 501) โดยองค์กรต้องมีกระบวนการที่ทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ คือ กระบวนการกลยุทธ์ (Strategy Process) จากงานวิจัยของ Jofre (2011, pp. 36-42) อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental appraisal) เป็นการประเมินจาก 2 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เป็นสิ่งเกี่ยวข้องกับการระบุและการประเมินเป้าหมายองค์กร ภารกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแง่ของจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) มุ่งเน้นไปที่การประเมินโอกาสและภัยคุกคามต่อธุรกิจที่ดำเนินการ โดยองค์กร ซึ่งการประเมินและวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่นิยมใช้กันคือ การใช้เทคนิคในการ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและปรับแก้ไขจุดอ่อน รวมถึงการมองเห็นโอกาสและป้องกันอุปสรรคที่จะเกิดกับองค์กรได้ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PEST Analysis) สภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว เพื่อใช้ในการวางแผนดำเนินงานขององค์กรเป็นการประเมินแนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของคู่แข่งในปัจจุบัน

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นขั้นตอนที่เชื่อมโยงการตัดสินใจและการปฏิบัติงานในองค์กร โดยกระบวนการตัดสินใจหลังจากการประเมินสภาพแวดล้อม องค์กรควรที่จะสามารถเพิ่มการรับรู้สถานการณ์และกำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติงาน โดยเครื่องมือสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix) ที่เหมาะสมกับองค์กร จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการต่อยอดมาจากการใช้เทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) ด้วยการจับคู่สภาพแวดล้อมขององค์กรระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งจะได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ จำนวน 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (Maxi-Maxi Strategy) 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (Mini-Maxi Strategy) 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Maxi-Mini Strategy) 4) กลยุทธ์เชิงรับ (Mini-Mini Strategy)

3) การปรับใช้กลยุทธ์ (Strategy implementation) กระบวนการแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติใช้จริง โดยการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม และโครงสร้างการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปประยุกต์และปรับใช้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละองค์กรจะเลือกใช้และปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของสถานการณ์ที่องค์กรต้องการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมและที่พักจึงเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานภายใต้ความปรกติใหม่ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์จากกระบวนการกลยุทธ์ กรณีศึกษาโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ ภูมิใจช่วยชาติ” ที่มีความสัมพันธ์กับคำถามเชิงกลยุทธ์ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มุ่งตอบคำถาม การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมอยู่จุดใดในปัจจุบัน (Where are we now?) 2) การกำหนดกลยุทธ์ มุ่งตอบคำถามว่า ธุรกิจโรงแรมต้องการไปที่จุดใดในอนาคต (Where do we want to be?) และ 3) การปรับใช้กลยุทธ์ มุ่งตอบคำถาม ธุรกิจโรงแรมต้องทำอะไรจึงจะถึงจุดที่เราต้องการ (How will we get there?) (Wheelen & Hunger, 2012, pp. 29-30) ซึ่งความสัมพันธ์ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์นี้จะทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงระหว่างการระบาดของโควิด 2019 และปรับตัวเข้ากับความปรกติใหม่ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน จนสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้อย่างยั่งยืน

Table 1 Strategic adaptation from the relationship between strategy processes and strategic questions for “New normal” and “Workation Thailand”.

คำถามเชิงกลยุทธ์ (Strategic Questions)	กระบวนการกลยุทธ์ (Strategy Process)
<p>1. การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างไรหรืออยู่จุดใดในปัจจุบัน (Where are we now?)</p>	<p>1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม โดยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและปรับแก้ไขจุดอ่อน การมองเห็นโอกาสและป้องกันอุปสรรคที่จะเกิดกับธุรกิจโรงแรม รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PEST Analysis) ที่ทำให้เกิดความปรกติใหม่ จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรมในระยะยาว โดยนำข้อมูลที่ได้เข้าสู่กระบวนการวางแผน การทำการตลาด การพัฒนาสินค้าหรือบริการของธุรกิจโรงแรม</p> <p>1. Environmental appraisal Analysis of the environment related to the hotel business by using a technique to analyze the internal and external environment of the organization (SWOT Analysis) to take advantage of strengths and modify weaknesses. To find opportunities and prevent obstacles of the hotel business. Furthermore, the analysis of New normal by using the external factors (PEST Analysis) from the external environment that affects the hotel in the long term for the process of planning, marketing, and product or service development of the hotel business.</p>
<p>2. ธุรกิจโรงแรมต้องการไปที่จุดใดในอนาคต (Where do we want to be?)</p>	<p>2. การกำหนดกลยุทธ์ เมื่อเกิดความปรกติใหม่ ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อโอกาสทางธุรกิจจากการส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ ภูมิใจช่วยชาติ” โดยเครื่องมือการกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix) ที่เหมาะสมกับแต่ละโรงแรม เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและปรับแก้ไขจุดอ่อน รวมถึงการมองเห็นโอกาสและป้องกันอุปสรรคที่จะเกิดกับโรงแรมได้ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ควรเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น 1) พฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตในชีวิตประจำวันที่เพิ่มมากขึ้นของลูกค้าและธุรกิจ 2) การเว้นระยะห่างทางสังคมและเสริมสร้างกิจกรรมที่ลดการปฏิสัมพันธ์ในสถานที่</p>

คำถามเชิงกลยุทธ์ (Strategic Questions)	กระบวนการกลยุทธ์ (Strategy Process)
	<p>สาธารณะ 3) การให้ความสำคัญต่อสุขภาพและอนามัยของลูกค้าและบุคลากร 4) ความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของความต้องการของลูกค้าและการลงทุนของธุรกิจ</p> <p>2. Strategy formulation</p> <p>Hotel businesses need to formulate strategies to respond to business opportunities for New normal from the Tourism Authority of Thailand in the “Workation Thailand” project. By using the strategy formulation (TOWS Matrix) that is suitable for each hotel. The objectives of the strategy should be appropriate for situations such as 1) Increasing use of the internet in daily life for customers and businesses 2) Social distancing and enhancing activities that reduce interaction in public places. 3) Focusing on the health and hygiene of customers and staff members 4) The correct direction of the relationship between customer needs and business investment.</p>
<p>3. ธุรกิจโรงแรมต้องทำอย่างไรจึงจะถึงจุดที่เราต้องการ (How will we get there?)</p>	<p>3. การปรับใช้กลยุทธ์</p> <p>การนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ความปรกติใหม่เพื่อให้ตอบโจทย์โครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” ดังนี้ 1) การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมต้องปรับเปลี่ยน โดยนำเทคโนโลยีและระบบอินเทอร์เน็ตที่มีคุณภาพมาให้บริการ 2) การดำเนินงานและการให้บริการของธุรกิจโรงแรม ต้องตั้งอยู่บนหลักของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยการสร้างและรักษาเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ 3) การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรองรับความต้องการของตลาด และโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ โดยเน้นคุณภาพด้านการให้บริการและสุขอนามัยเป็นหลัก 4) การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมต้องมีการวางแผนเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามสถานการณ์ความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>3. Strategy implementation</p> <p>Applying the strategy to “New normal” situation to meet the needs of customers from “Workation Thailand” project as</p>

คำถามเชิงกลยุทธ์ (Strategic Questions)	กระบวนการกลยุทธ์ (Strategy Process)
	follows: 1) The operation and service of the hotel business must be adjusted by the standard quality of technology and internet systems 2) The operation and service of the hotel business must be based on the principle of interdependence by building and maintaining a network of travel business alliances both domestically and internationally. 3) Hotel business operations need to be strategically adjusted to meet market demands and new business opportunities, with a focus on service quality and hygiene. 4) Hotel business operations must be planned to cope with changes and make decisions to adjust operations according to current and future uncertainty situations.

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมสู่ “ความปรกติใหม่” และการส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่พัก จากการประสบปัญหาการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องหาวิธีการดำเนินงานและกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อตอบรับกับความเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงานจากทั่วโลก วิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมสู่ความปรกติใหม่ โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้เห็นถึงโอกาสทางธุรกิจจากรูปแบบการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไปตามความปรกติใหม่ จึงนำมาสู่โครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจากกระแสรองานจากที่บ้าน (Work from Home) ในช่วงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มาสู่การทำงานควบคู่กับการท่องเที่ยวในเวลาเดียวกัน (Work from Everywhere) ซึ่งธุรกิจโรงแรมและที่พักจำเป็นต้องมีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยกระบวนการกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental appraisal) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) และ 3) การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategy implementation) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการกลยุทธ์คือ ทำอย่างไรจึงจะถึงเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรม และยังส่งผลต่อภาพรวมทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยอีกด้วย

ข้อเสนอแนะในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมสู่ความปรกติใหม่และการส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในโครงการ “ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” มีดังนี้ 1) ธุรกิจโรงแรมต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานโดยนำเทคโนโลยีและระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาพัฒนาการให้บริการ

2) ธุรกิจโรงแรมมีความจำเป็นต้องสร้างและรักษาเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ 3) ธุรกิจโรงแรมต้องปรับกลยุทธ์เข้าหาความต้องการของตลาดและโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ โดยเน้นคุณภาพด้านการบริการและสุขอนามัยเป็นหลัก และ 4) ธุรกิจโรงแรมต้องวางแผนเพื่อรับมือต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามสถานการณ์ความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กรมควบคุมโรค. (2563). *โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)*, สืบค้นเมื่อ 14 กันยายน 2564. https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/ind_world.php
- การขยายระยะเวลาการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร. (2563). *ราชกิจจานุเบกษา*, 137(69)ง, 53. สืบค้นเมื่อ 24 พฤษภาคม 2565. http://www.ratchakittha.soc.go.th/DATA/PDF/2563/E/069/T_0001.PDF
- โควิดทรานส์ฟอร์ม ไทยเที่ยวธุรกิจ(ต้อง)พร้อมเปลี่ยนแปลง. (2563, 23 เมษายน). *ประชาชาติธุรกิจออนไลน์*, สืบค้นเมื่อ 14 กันยายน 2564. <https://www.prachachat.net/tourism/news-454147>
- ททท. เดินหน้าโครงการ “Workation Thailand ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” ดึงแนวคิด Force Move Tourism กระตุ้นการเดินทางตลาดในประเทศ. (2563, 7 ตุลาคม). *ข่าวสดออนไลน์*, สืบค้นเมื่อ 24 พฤษภาคม 2565. https://www.khaosod.co.th/pr-news/news_5066420
- ททท. ผุดไอเดีย “Workation Thailand ทำงานเที่ยวได้ รวมใจช่วยชาติ” เปลี่ยนทุกที่ให้เป็นที่ทำงาน และสังสรรค์. (2563, 21 ตุลาคม). *insightoutstory*, สืบค้นเมื่อ 14 กันยายน 2564. <http://www.insightoutstory.com/2020/10/workation-thailand.html#>
- ฉันทน์นันทน์ สมบูรณ์รัตน์โชค และวิสันต์ ลมโธสง. (2564), วิถีชีวิตแบบ NEW NORMAL กับกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจให้บริการโรงแรม. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 17(3), 191-203.
- นครินทร์ วนกิจไพบูลย์. (2564). *Workation ทำงานไป เที่ยวไป เทรนด์ใหม่ โอกาสใหญ่*. The Standard, สืบค้นเมื่อ 14 กันยายน 2564. <https://thestandard.co/podcast/thesecondsaucere-executive-espresso265/>
- นงคราญ ไชยเมือง, สุตาภัทร คงเกิด, และจงรักษ์ ศรีคำน้อย. (2564). การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวบนรากฐานเศรษฐกิจชีวภาพ ฝัาวิกฤตการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 31(1), 134-150.
- Andersen, T.J. (2015), Strategic adaptation. In J.D. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*, 501-507.
- Jofre, S. (2011). *Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations*. DTU Management, 36-42.

Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13rd edition). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall. 29-30.

WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard. (2021). *World Health Organization*, Retrieved 5 May 2022, from <https://covid19.who.int/>