

## แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่าน กับสถานการณ์ ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19)

### Guidelines for the development of small and medium-sized hotels and resorts in Nan Province with the corona virus epidemic situation corona 2019 (Covid-19)

บุญชนะ เจริญผล<sup>1</sup> และอภิรัตน์ กังสดารพร<sup>2</sup>

Boonchana Charoenphol<sup>1</sup> and Apirat Kangsadanporn<sup>2</sup>

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานำทางสังคมธุรกิจและการเมือง มหาวิทยาลัยรังสิต<sup>1,2</sup>

M.A. Leadership in Society, Business and Politics, Rangsit University<sup>1,2</sup>

Corresponding author, E-mail: Boonchana9999@gmail.com<sup>1</sup>, apirat.k@rsu.ac.th<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่าน กับสถานการณ์ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลกระทบและการปรับตัวธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่านกับสถานการณ์ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ด้วยแนวคิด PESTEL Analysis เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่านกับสถานการณ์ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ด้วยแนวคิด 7s Model ของ McKinsey ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลาง จำนวน 88 แห่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ท จำนวน 10 คน ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดน่าน จำนวน 1 คน และผู้บริหารสมาคมโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดน่านขนาดเล็กและขนาดกลาง จำนวน 1 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก จำนวน 41 ข้อ และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดน่าน และผู้บริหารสมาคมโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดน่าน จำนวน 8 ข้อ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวจังหวัดน่าน 1 เล่ม แนวคิด 7s ของ McKinsey จำนวน 1 เล่ม และ PESTEL Analysis จำนวน 1 เล่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ผลการศึกษาพบว่า ในประเด็นผลกระทบจากสถานการณ์ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) เมื่อมีการระบาดของไวรัส การออกนโยบายของรัฐเกี่ยวกับการล็อกดาวน์ ส่งผลกระทบอย่างมากต่อธุรกิจ ส่งผลให้ยอดจองห้องพักรวมถึงรายได้ค่าที่พักในปี 2563 หายไปมากกว่า 50% โดยผลกระทบดังกล่าวส่งผลกระทบค่อนข้างรุนแรงมาก และในประเด็นแนวทางการพัฒนาธุรกิจผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนใหญ่คิดว่า ควรมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยเน้นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ รวมถึงการพัฒนาปัจจัยภายในองค์กร รวมถึงความใส่ใจในสุขภาพและอนามัย ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องเร่งปรับตัวเพื่อรักษาระดับรายได้ รวมถึงมองหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

**คำสำคัญ:** แนวทางการพัฒนา; ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท; PESTEL Analysis; 7s Model McKinsey



### ABSTRACT

The objectives of this study were to investigate the impact and adaptation of small and medium-sized hotels and resorts in Nan Province during coronavirus (COVID-19) pandemic using during coronavirus (COVID-19) pandemic the concepts of PESTEL Analysis and to propose the guidelines for the development of small and medium-sized hotels and resorts in Nan Province during coronavirus (COVID-19) pandemic the concepts of 7s Model of McKinsey. The population used in the research was 88 small and medium-sized hotel and resort operators. The sample group used in the research was 10 hotel and resort operators and 1 administrator of the Nan Provincial Office of Tourism and Sports. and 1 manager of Nan Province Hotels and Resorts Association obtained by purposive sampling technique. The research instruments were: An interview form of 41 hotel and small resort operators and an interview form with the management of the Nan Provincial Office of Tourism and Sports. and management of the Nan Hotels and Resorts Association of 8 items. This study was qualitative research, on tourism strategies in Nan province, 1 book, McKinsey's 7s concept, 1 book, and PESTEL Analysis, 1 book. which was conducted through documentary research method and in-depth interview.

The findings indicated that regarding the impact of coronavirus (COVID-19) pandemic, the government policy on lockdown during COVID-19 pandemic has had the significant impact on the business sector, causing the decrease in total bookings and accommodation revenues in 2020 by more than 50%. The impact was quite severe. Regarding business development guidelines, based on the opinions of most small and medium-sized hotel and resort operators, the business model should be changed by adopting modern technology, and developing internal factors of the organization in all aspects, as well as paying attention to health and hygiene. As these results, it is essential for business operators to make self-adaptations urgently to retain their revenue and seek to new business opportunities related to tourism through more efficient communication-based collaboration.

**Keywords:** Development Guidelines, Hotels and Resorts Business, PESTEL Analysis, 7s Model McKinsey

## บทนำ

สำหรับไทย ปี 2563 ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมประสบปัญหาซบเซาอย่างหนักตามภาวะการท่องเที่ยวโลก โดย GDP หมวดที่พักรวมและบริการด้านอาหารมีมูลค่า 6.35 แสนล้านบาท ลดลง 38.3% จากปี 2562 ทั้งนี้ สถานการณ์การท่องเที่ยวและเครื่องชี้ภาวะธุรกิจโรงแรมของไทยปี 2563 มีรายละเอียดดังนี้ นักท่องเที่ยวต่างชาติมีจำนวน 6.7 ล้านคน หดตัว 83.2% จากปี 2562 ผลจากมาตรการ Lockdown ของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้การเดินทางระหว่างประเทศหยุดชะงัก โดยไทยมีการประกาศใช้ พระราชกำหนดสถานการณ์ฉุกเฉิน 25 มีนาคม 2563 และมาตรการห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราวทำให้ในช่วง เมษายน-กันยายน ไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาไทย อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่เดือนตุลาคม นักท่องเที่ยวต่างชาติเริ่มกลับมาได้บ้าง ตามมาตรการ Special Tourist Visa (STV) ภายใต้ข้อจำกัดที่เข้มงวด อัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate) เฉลี่ยทั่วประเทศ ปี 2563 ปรับลดลงอยู่ที่ 29.5% จาก 71.4% ในปี 2562 โดยเฉพาะเดือนเมษายน อัตราการเข้าพักต่ำที่สุดเป็นประวัติการณ์อยู่ที่ 2.3% ขณะที่ราคาห้องพักลดลง 34.9% จากปี 2562 ส่งผลให้รายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศปรับลดลง 73.1% อยู่ที่ 331 บาท จาก 1,229 บาท ในปี 2562 ส่งผลกระทบโดยตรงต่อรายได้รวมของธุรกิจโรงแรม (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563)

จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการเร่งปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เช่น ลดราคาห้องพัก ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการ เน้นตลาดท่องเที่ยวในประเทศ ลดค่าใช้จ่าย และหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ขณะเดียวกัน มีโรงแรมขนาดกลางและเล็กหลายแห่งต้องปิดกิจการ ธุรกิจโรงแรมเผชิญภาวะซบเซาต่อเนื่องในปี 2564 ผลจากวิกฤตทำให้มีการเลิกจ้างแรงงานภาคท่องเที่ยวสูงเป็นประวัติการณ์ ผลจากการปิดกิจการของธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว แต่จะทยอยฟื้นตัวในปี 2565-2566 โดยคาดว่าจะต้องใช้เวลาน้อยกว่า 4 ปี จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจึงจะฟื้นตัวกลับมาเท่ากับระดับช่วงก่อน COVID-19 จากมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศอย่างต่อเนื่องทั้งนี้การฟื้นตัวอย่างช้า ๆ ของจำนวนนักท่องเที่ยว ขณะที่ผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่มักคงขยายการลงทุนต่อเนื่องแต่อาจ

ล่าช้ากว่าแผนโดยรูปแบบการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อนจะมาก่อนการเดินทางแบบธุรกิจ การขอความร่วมมือให้ประชาชนอยู่ในที่อยู่อาศัยการให้ธุรกิจหลายประเภทหยุดการให้บริการชั่วคราว เช่น โรงแรมและรีสอร์ทที่ถือว่าได้รับผลกระทบหนักที่สุด ขณะที่การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยก็จะช้ามาก ผลกระทบของการท่องเที่ยวที่มีต่อสิ่งแวดล้อม สภาพภูมิศาสตร์ของแหล่งท่องเที่ยวเศรษฐกิจเชิงเส้นทางการรองรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการจัดการประเด็นต่าง ๆ สังคมวิทยาการท่องเที่ยว และที่ตั้งของท่องเที่ยว (วรรณ วรชวินิช, 2546) ส่วนผลกระทบต่อการตลาดแรงงานพบว่า แรงงานที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด คือ สาขาโรงแรม ที่พักและอาหาร และจากการศึกษาผลกระทบโควิด-19 ต่อภาคการโรงแรมที่พัก พบว่าจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติส่งผลกระทบต่อรายรับของโรงแรมแตกต่างกันตามลักษณะของโรงแรม โดยนักท่องเที่ยวชาวไทยจะสำคัญต่อรายรับของโรงแรมขนาดกลาง และขนาดเล็ก ส่วนนักท่องเที่ยวต่างชาติสำคัญต่อรายรับของโรงแรมทุกขนาดที่มีราคาระดับกลางถึงระดับสูง (มิ่งสรรพ ขาวสอาด, 2564)

จะเห็นได้ว่าผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 และภาวะเศรษฐกิจถดถอยล้วนทำให้พฤติกรรมท่องเที่ยวของผู้คนเปลี่ยนไป โดยปกติสถานที่ที่เราไปเที่ยวมักมีความสะอาดปลอดภัยดีอยู่แล้ว แต่การระบาดของโควิด-19 ทำให้เวลาจะไปเที่ยวนักท่องเที่ยวมักคำนึงถึงความปลอดภัยเพิ่มขึ้นอย่างมาก (พิพัฒน์ รัชกิจประการ, 2563) จังหวัดน่าน ที่เป็นจังหวัดหนึ่งในประเทศไทย ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกสุดของภาคเหนือ เป็นที่ตั้งของเมืองที่สำคัญในอดีต เช่น เวียงวรนคร เวียงภูเพียงแช่แห้ง อีกทั้งยังเป็นแหล่งต้นน้ำของแม่น้ำน่าน จังหวัดน่านอาจไม่มีชื่อเสียงเป็นอันดับต้น ๆ ของสถานที่ท่องเที่ยวแต่ความจริงแล้ว ที่นี่ยังมีแหล่งท่องเที่ยวให้ผู้สนใจได้ท่องเที่ยวมากมายไม่รู้จบ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นอัตลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดน่าน ทั้งสถานที่ทางประวัติศาสตร์ โบราณคดี แหล่งอารยธรรมโบราณ สถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ก็มีความหลากหลาย เช่น เส้นทางชมธรรมชาติหมู่บ้านมณีพุกฤษ ในอำเภอทุ่งช้าง อุทยานแห่งชาติหลายแห่ง และสถานที่อำเภอนาน้อย บ่อเกลือโบราณในอำเภอบ่อเกลือ หรือการล่องแก่งน้ำว้าที่มีทัศนียภาพสวยงามตลอดเส้นทาง เป็นต้น สำหรับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในจังหวัดน่าน สามารถท่องเที่ยวได้ทั่วทุกอำเภอ ด้วยมี



ความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่แล้ว ซึ่งถือว่าการเกิดแหล่งท่องเที่ยวหรือการมีวัฒนธรรมที่น่าสนใจต่าง ๆ ของจังหวัดน่านทำให้เกิดธุรกิจโรงแรมที่พักเพิ่มมากขึ้นด้วยผลการสำรวจ และวิเคราะห์แนวโน้มการเดินทางท่องเที่ยวในปี 2020-2021 พบว่าการท่องเที่ยวในประเทศกลายเป็นตัวเลือกแรก ในช่วงที่วัคซีนป้องกันโรคยังไม่กระจายแพร่หลาย ในหลายประเทศมีมาตรการจำกัดการเดินทางเข้าประเทศจากต่างประเทศ เพื่อควบคุมการระบาดของโรค ทำให้การเดินทางไปต่างประเทศ ไม่ว่าจะไปจะเที่ยวพักผ่อนหรือติดต่อกิจธุกิจทำได้ยาก และคาดว่าหลังจากที่สถานการณ์ Covid-19 ดีขึ้นทางรัฐบาลก็เริ่มคลายมาตรการมากขึ้น (พลอยศรี โปรภานนท์, 2548) มีการคาดการณ์ว่านักท่องเที่ยวกลุ่มแรกที่จะมีความต้องการด้านการท่องเที่ยวมากที่สุดก็คือกลุ่ม Millennial หรือก็คือกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสูง และมีความต้องการในวัฒนธรรมต่าง ๆ มากกว่าคนเจนเนอเรชั่นอื่น การเคลื่อนไหวของพวกเขาก็เป็นตัวจุดกระแสให้เจนเนอเรชั่นอื่นเริ่มออกมาท่องเที่ยวตามนี้จึงเป็นหนึ่งในโจทย์หลักของการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ว่าควรจะปรับตัวอย่างไร ให้ตอบสนองจากกลุ่มคนเหล่านี้ได้มากที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทประสบปัญหาและได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) เป็นอย่างมากทั่วทุกมุมโลก และโดยเฉพาะในจังหวัดน่านที่ผู้วิจัยมีความสนใจถึงบริบทการทำธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทเพื่อเป็นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่านว่าผู้ประกอบการควรมีแนวทางการพัฒนาธุรกิจอย่างไร ในช่วงที่เกิดสถานการณ์ธุรกิจได้รับผลกระทบและมีการปรับตัวอย่างไร และหลังจากเกิดสถานการณ์ มีแนวทางการพัฒนาธุรกิจอย่างไร โดยเราจะพบว่าธุรกิจท่องเที่ยวจะยังคงซบเซาในระยะ 2-3 ปี ข้างหน้าก่อนจะทยอยฟื้นตัวภายใต้ฐานวิถีชีวิตใหม่ (New normal) หลังวิกฤต COVID-19 เช่น การรักษาระยะห่าง การลดการสัมผัสโดยตรง ด้วยเหตุนี้ การดำเนินธุรกิจแบบเดิมอาจไม่เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไป ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมจึงควรเร่งปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืนมาตรการด้านสาธารณสุขและความ

ปลอดภัย และการเปลี่ยนแปลงของการบริการ จากกรณีที่โรงแรมต้องปรับตัวตามมาตรการของภาครัฐเป็นระยะ โรงแรมจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับธุรกิจในยุคความปกติใหม่ (Dung Le and Giang Phi (2021) ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่านกับสถานการณ์ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิด 7s Model ของ McKinsey และ PESTEL Analysis ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับระดับนานาชาติ ว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและโครงสร้างขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ประกอบการการท่องเที่ยวสามารถนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อศึกษาผลกระทบและการปรับตัวธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่าน และต้องมีการปรับรูปแบบการท่องเที่ยวให้เป็นรูปแบบใหม่เนื่องจากพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่จะเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงนโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐ (พัชรียา แก้วชู, 2562) และเพื่อให้คนที่เข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดน่านได้รับการบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น นอกจากจะเป็นการเพิ่มความมั่นคงให้กับธุรกิจท่องเที่ยวในจังหวัดน่าน ยังถือเป็นการสร้างรายได้ให้กับกลุ่มประชาชนในพื้นที่อีกด้วย เพื่อการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี และเป็นการพัฒนาการท่องเที่ยวให้ยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบและการปรับตัวธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก และขนาดกลางในจังหวัดน่านกับสถานการณ์ด้วยแนวคิด PESTEL Analysis
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่านกับสถานการณ์ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ด้วยแนวคิด 7s Model ของ McKinsey

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยกระบวนการวิจัยการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) (Cohen L., 1989) เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวจังหวัดน่าน 1 เล่ม แนวคิด 7s ของ McKinsey จำนวน 1 เล่ม และ PESTEL Analysis

จำนวน 1 เล่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีที่เรียกว่า วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Instrumental Case) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลาง จำนวน 88 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กในจังหวัดน่าน จำนวน 5 คน
2. ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางในจังหวัดน่าน จำนวน 5 คน
3. ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดน่าน จำนวน 1 คน
4. ผู้บริหารสมาคมโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดน่าน จำนวน 1 คน

ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยจากผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ท และผู้บริหารทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นมีลักษณะแบบกึ่งโครงสร้างของผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก และขนาดกลาง ข้อคำถามจะแบ่งเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย  
ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ท  
ส่วนที่ 2 ทศนคติและมุมมองต่อการทำธุรกิจของผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ท จำนวน 2 ข้อ  
ส่วนที่ 3 ผลกระทบและการปรับตัว โดยใช้ทฤษฎี PESTEL Analysisของผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ท จำนวน 18 ข้อ  
ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท โดยใช้ทฤษฎี 7s-MCKINSEY จำนวน 21 ข้อ
2. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นมีลักษณะแบบกึ่งโครงสร้างของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดน่าน และ

ผู้บริหารสมาคมโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดน่าน จำนวนข้อคำถามจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การปรับตัวและการช่วยเหลือธุรกิจท่องเที่ยวในจังหวัดน่านรวมถึงมาตรการหรือนโยบายช่วยเหลือเยียวยาจากรัฐบาลที่จะใช้เป็นแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่านของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดน่าน และผู้บริหารสมาคมโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดน่าน จำนวน 4 ข้อ

3. เอกสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวจังหวัดน่าน 1 เล่ม (สำนักงานจังหวัดน่าน, 2564) และแนวคิด 7s ของ McKinsey จำนวน 1 เล่ม (Spencer and Spencer, 1993) และ PESTEL Analysis จำนวน 1 เล่ม (Incquity, 2014)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เริ่มการสัมภาษณ์ โดยการสร้างสัมพันธภาพ และสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองเพราะจะทำให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยสามารถกระทำได้ด้วยการแนะนำตนเองซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ สิทธิของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยต้องแสดงความใส่ใจและสนใจผู้ให้ข้อมูล ไม่ตัดสินคุณค่าของผู้ให้ข้อมูล ในกรณีที่ต้องมีการบันทึกการสัมภาษณ์ทั้งการบันทึกเสียงและการจดบันทึก ผู้วิจัยจะต้องขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลก่อนเมื่อผู้ให้ข้อมูลอนุญาตจึงทำการบันทึก
2. ดำเนินการสัมภาษณ์ ขณะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะต้องทำตัวตามสบายเป็นธรรมชาติเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลไม่รู้สึกกังวล ใช้ภาษาที่เข้าใจตรงกันทั้ง 2 ฝ่าย ผู้วิจัยแสดงความเข้าใจในเรื่องของผู้ให้ข้อมูล รับฟังด้วยความตั้งใจแม้ผู้วิจัยจะไม่เห็นด้วยกับความเห็นของผู้ให้ข้อมูลแต่ไม่ควรแสดงออกให้ผู้ให้ข้อมูลรับรู้ ควรแสดงถึงความสนใจ และความเข้าใจในความเห็นนั้นเพื่อกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลเปิดเผยเรื่องราวหรือความคิดเห็น และผู้วิจัยจะต้องเคารพต่อความจริงที่ถูกเปิดเผยขึ้น ถึงแม้ว่าเรื่องราวนั้นจะไม่ตรงกับความคิดหรือกระทบต่อความรู้สึก และอารมณ์ของผู้วิจัย เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ต้องการแล้วก่อนทำการ ยุติการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยควรสนทนาในประเด็นที่ไม่ลึก ตอบได้ง่ายซึ่งจะทำให้ความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลกลับเป็นปกติรวมทั้งเปิด



โอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลถามผู้วิจัยหรือให้โอกาสผู้ให้ข้อมูลทบทวนเพิ่มเติมข้อมูล

3. สิ้นสุดการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ในวิจัยเชิงคุณภาพนั้นอาจจะต้องกระทำหลายครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความอึดตัวของข้อมูล การสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้ระยะเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยต้องแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบถึงระบบการรักษาความลับที่เชื่อถือได้ และกล่าวคำขอบคุณ ในกรณีที่การสัมภาษณ์นั้นยังไม่ใช้ครั้งสุดท้าย ผู้วิจัยต้องขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการกลับมาสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลเพิ่มเติม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ผลกระทบและการปรับตัวธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่านกับสถานการณ์ด้วยแนวคิด PESTEL Analysis เป็นการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีการรวบรวมไว้ก่อนแล้ว เช่น รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อเชื่อมโยงและก่อให้เกิดประโยชน์รวมถึงบรรลุปurposeประสงค์ของการศึกษาได้

2. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่านกับสถานการณ์ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ด้วยแนวคิด 7s Model ของ McKinsey Analysis เป็นการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีการรวบรวมไว้ก่อนแล้ว เช่น รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อเชื่อมโยงและก่อให้เกิดประโยชน์รวมถึงบรรลุปurposeประสงค์ของการศึกษาได้

### ผลการวิจัย

**ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ผลกระทบและการปรับตัวธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่านกับสถานการณ์ ด้วยแนวคิด PESTEL Analysis**

**ตอนที่ 1** วิเคราะห์ผลกระทบและการปรับตัวธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กส่วนใหญ่คิดว่า โรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจ

ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจาก COVID-19 เพราะรัฐบาลเลือกปิดประเทศทำให้กิจการโรงแรมต้องหยุดชะงักเพื่อให้คนไทยปลอดภัย เชื่อโควิดสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมเลื้อ สะ และ บันที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการต้องเผชิญต้นทุนจมจากการที่โรงแรมมีสิ่งปลูกสร้างที่ต้องดูแลรักษา ในขณะเดียวกันพนักงานลูกจ้างก็โดนไล่ออกหักเงินเดือน หรือเปลี่ยนเป็นจ้างรายวัน และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรม Ta-Li Home stead ที่กล่าวว่า พนักงานก็เป็นคนในท้องถิ่นหรือญาติกัน ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ได้รับผลกระทบอย่างมาก ผู้ประกอบการจำเป็นต้องแบกรับต้นทุนในการประกอบธุรกิจที่ค่อนข้างสูงส่งผลให้โรงแรมและรีสอร์ทจำนวนมากต้องปิดตัวลงชั่วคราวหรือบางโรงแรมประกาศปิดกิจการถาวร หรือมีการปรับตัวลงโดยการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กด้วยแนวคิด PESTEL Analysis, 7s Model ของ McKinsey เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด PESTEL Analysis แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า

1. ปัจจัยทางการเมือง ก่อนจะเกิดโควิด-19 ส่วนใหญ่ไม่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ และยังไม่ส่งผลกระทบต่อการประกอบการ แต่ระหว่างเกิดโควิด-19 ทางรัฐบาลมีมาตรการล็อกดาวน์ปิดเมือง และห้ามเดินทางข้ามจังหวัด ทำให้ส่งผลกระทบต่อการประกอบการเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมพรบุรีที่กล่าวว่า ไม่มีลูกค้าเดินทางเข้ามาพักอาศัยเลย และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการเรียกร้องให้ทางรัฐบาลมีมาตรการเยียวยาช่วยเหลือผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยว และให้มีการประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ

2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ก่อนจะเกิดโควิด-19 จังหวัดน่านเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีผู้คนเข้ามาพักผ่อนอยู่เป็นประจำ เศรษฐกิจก็ดีแต่ถ้าราคาพืชผลทางการเกษตรตกต่ำ เศรษฐกิจก็จะมีผลต่อเนื่องระหว่างเกิดโควิด-19 ส่งผลโดยตรงเมื่อมีการปิดเมือง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมบ้านอิมมานูวีสอร์ท ที่กล่าวว่าระหว่างเกิดโควิด-19 ทำให้ไม่มีรายได้ในการบริหารกิจการ นักท่องเที่ยวก็ไม่มีมาส่วนธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทหุบเขา ธุรกิจหยุดชะงักลง ซึ่งทางโรงแรมรีสอร์ทแทบไม่มีรายได้ พนักงานหยุดเกือบ 100% แต่ทางโรงแรมไม่ต้องเสียค่าเช่าที่อีก และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่าจะดีขึ้น

3. ปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม ก่อนจะเกิดโควิด-19 น่านเป็นเมืองท่องเที่ยวที่ลูกค้ามาเที่ยวตลอด ส่วนใหญ่จะเป็นคน

ไทยที่มาพักผ่อน ห้องพักเต็มทุกที่ ระหว่างเกิดโควิด-19 คิดว่าธุรกิจต่าง ๆ ได้รับผลกระทบร่วมกันอย่างชัดเจน ซึ่งไม่มากหรือน้อยไปกว่ากัน แม้แต่พนักงานเองยังต้องปรับลดลง และฐานเงินเดือนลงและภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมเซออิงเปิง ที่กล่าวว่า หากสถานการณ์ดีขึ้น คาดว่าการท่องเที่ยวคงจะลดลง ถ้าไม่สามารถกลับมาเหมือนเดิมได้ ก็ต้องได้รับผลกระทบตามมาแน่นอน

4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี ก่อนจะเกิดโควิด-19 ส่งผลแน่นอน เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้นักท่องเที่ยวสามารถเข้าชมที่พักได้จากเว็บไซต์ได้อย่างรวดเร็ว และสะดวก ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นการจองห้องพักผ่านสื่อออนไลน์ และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรม Ta-Li Home stead กล่าวว่า ระหว่างเกิดโควิด-19 ส่งผลให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามมาตรการสาธารณสุขอย่างเข้มงวด และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่าจะต้องสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าที่มาพักจะต้องปลอดภัยและปฏิบัติตามระเบียบของจังหวัดและสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด

5. ปัจจัยทางกฎหมาย ก่อนจะเกิดโควิด-19 การจ้างพนักงานส่วนใหญ่เป็นรายวันช่วงเทศกาลจะมีแต่ลูกจ้างประจำจะมีเพียง 3 คนซึ่งเป็นญาติพี่น้องกันสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมพรบุรี ที่กล่าวว่า ระหว่างเกิดโควิด-19 ส่งผลมาก ลูกค้าไม่สะดวกในการกักตัวก่อนเข้าจังหวัด และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ คาดว่า ภาครัฐต้องรีบดำเนินการทันทีในการช่วยเหลือเยียวยา และมีมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวการส่งเสริมประชาสัมพันธ์ให้อย่างมาก ๆ

6. ปัจจัยจากสภาวะแวดล้อม ก่อนจะเกิดโควิด-19 เมื่อเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ ธุรกิจก็ต้องได้ปรับปรุง ลูกค้าก็ลดลง มีผลอย่างมาก ด้านธุรกิจท่องเที่ยวทำให้เกิดการท่องเที่ยวตามฤดูกาล ระหว่างเกิดโควิด-19 ส่งผลต่อรายได้ เนื่องจากธุรกิจได้ปิดตัวเป็นเวลานาน ไม่มีผู้คนเดินทาง มีการปรับรูปแบบการให้บริการ ลดของใช้ที่ไม่จำเป็นลงเพื่อลดการสัมผัสร่วม สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมเลาะ สะ ละ บัน ที่กล่าวว่า ภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ คาดว่าอาจจะยังไม่มาก ถ้ายังไม่มีการจัดสรรวัคซีนให้ประชาชนได้อย่างทั่วถึง ผู้คนจึงยังไม่ไว้วางใจที่จะกลับมาเที่ยวอีกครั้ง ส่วนทางโรงแรมจะต้องยอมเสียเงินเพิ่มให้สะอาดปลอดภัยตามกฎหมายระเบียบปฏิบัติของสาธารณสุขเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าที่มาพัก

## ตอนที่ 2 ผลกระทบของโรงแรม และรีสอร์ทขนาดกลาง

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางส่วนใหญ่คิดว่า ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบสร้างความเสียหายต่อภาคเศรษฐกิจของประเทศไทยในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะเศรษฐกิจภาคการท่องเที่ยวที่เคยเป็นแหล่งรายได้หลักที่สำคัญของประเทศไทย ได้รับผลกระทบอย่างหนัก สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านมุตติ ที่กล่าวว่าธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ได้รับผลกระทบอย่างหนัก เนื่องจากมีมาตรการล็อกดาวน์ จากนั้นมีปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางด้วยแนวคิด PESTEL Analysis, 7s Model ของ McKinsey เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด PESTEL Analysis แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า

1. ปัจจัยทางการเมือง ก่อนจะเกิดโควิด-19 ผู้ประกอบการยังไม่ได้ผลกระทบมากนัก แต่ระหว่างเกิดโควิด-19 ได้รับผลกระทบมาก ลูกค้าไม่มาขาดรายได้แต่ค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นทุกวันค่าแรง ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่ายรายปีต่าง ๆ จากหน่วยงานของรัฐก็ต้องจ่ายปกติ ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าให้ทำงานได้ปกติ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมวินเฮาส์ ที่กล่าวว่า ภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะต้องการให้ภาครัฐต้องรีบดำเนินการทันทีในการช่วยเหลือเยียวยา และมีมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวการส่งเสริมประชาสัมพันธ์ให้อย่างมาก ๆ

2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ก่อนจะเกิดโควิด-19 เดิมเศรษฐกิจการท่องเที่ยว และที่พักดีมาก แต่ระหว่างเกิดสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลโดยตรง เมื่อมีการปิดเมืองทำให้ไม่มีรายได้ในการบริหารกิจการ นักท่องเที่ยวก็ไม่มา สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านตริงใจ ที่กล่าวว่าธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทหุบเขาธุรกิจหยุดชะงักลง ซึ่งทางโรงแรมรีสอร์ทแทบไม่มีรายได้ พนักงานหยุดเกือบ 100% แต่ทางโรงแรมไม่ต้องเสียค่าเช่าที่อีก และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้เหมือนกันกับธุรกิจขนาดเล็กเลย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่าเศรษฐกิจจะกลับมาดีก็คงอีกนานธุรกิจย่อมมีผลกระทบ

3. ปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม ก่อนจะเกิดโควิด-19 เมืองน่านเป็นเมืองท่องเที่ยวแนวธรรมชาติ นักท่องเที่ยวในประเทศเที่ยวแบบประหยัดค่าใช้จ่าย ธุรกิจจะดีก็เฉพาะช่วงไฮซีซั่น



สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านธาราเพล ที่กล่าวว่าระหว่างเกิดโควิด-19 ธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทได้รับผลกระทบไม่แตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบเหมือนกัน เพราะไม่มีใครมาเที่ยวเลยสถานที่ท่องเที่ยวก็ปิดนักท่องเที่ยวมาแล้วก็ต้องกักตัวสรุปคือนักท่องเที่ยว 0% และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่า หากสถานการณ์โรคระบาดดีขึ้นคาดว่าจะการท่องเที่ยวจะลดลง เนื่องจากประชาชนทั่วไปได้รับผลกระทบทั้งหมด

4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี ก่อนจะเกิดโควิด-19 ส่งผลทั้งข้อดีและข้อเสียของเทคโนโลยี โดยข้อดีคือกลุ่มลูกค้าหลากหลายได้รู้จักโรงแรมผ่านทาง Social Network มากขึ้น สะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านธาราเพล ที่กล่าวว่าระหว่างเกิดโควิด-19 จะต้องจดจำที่พักเพื่อเป็นแรงจูงใจให้มาพัก จะต้องปฏิบัติตามระเบียบของสาธารณสุขอย่างเคร่งครัดเพื่อความปลอดภัยของผู้พักและพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการดูแลทำความสะอาดสูงขึ้นทั้งนี้ส่งผลให้กำไรลดลงเพราะรายได้ลดลง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านบุติก ที่กล่าวว่าค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นและภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่า เทคโนโลยีส่งผลอย่างมาก เนื่องจากเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ผู้คนส่วนใหญ่จะใช้สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสารกัน ด้วยเหตุนี้สื่อออนไลน์จึงจำเป็นอย่างมากในการที่จะช่วยโปรโมทธุรกิจโรงแรมได้ดีขึ้น

5. ปัจจัยทางกฎหมาย ก่อนจะเกิดโควิด-19 ส่วนใหญ่จะไม่มีผลกระทบทางกฎหมาย เพราะทางโรงแรมรีสอร์ทได้ปฏิบัติตามกฎหมายอยู่เสมอ แต่เมื่อระหว่างเกิดโควิด-19 ไม่มีผู้คนเดินทางเข้ามาเยี่ยมส่งต่อธุรกิจเป็นอย่างมากสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านธาราเพล ที่กล่าวว่าขาดรายได้ในการจูนเจือ ธุรกิจขาดทุน รัฐบาลก็ช่วยเหลือไม่ได้ไม่มาก และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่ารัฐบาลจะมีมาตรการดูแลเศรษฐกิจให้กลับมาดีได้เหมือนเดิม พร้อมทั้งเยียวยาให้กับผู้ได้รับผลกระทบ

6. ปัจจัยจากสภาวะแวดล้อม ก่อนจะเกิดโควิด-19 ลูกค้านักท่องเที่ยวจะมาเที่ยวทางเหนือเฉพาะช่วงฤดูหนาวซึ่งเป็น High Season ของจังหวัดน่านระหว่างเกิดโควิด-19 ส่งผลต่อรายได้ไม่มีผู้คนเดินทางมาพักผ่อนสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านธาราเพล ที่กล่าวว่า มีการปรับลดในด้านของกิจการให้ลดลง และ

ภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่า ผู้คนยังไม่ไว้วางใจที่จะกลับมาเที่ยวอีกครั้ง ถ้ายังไม่มีการจัดสรรวัคซีนให้ประชาชนได้อย่างทั่วถึง ผู้คนจึงยังไม่ไว้วางใจที่จะกลับมาเที่ยวอีกครั้ง

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่านกับสถานการณ์ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ด้วยแนวคิด 7s

### Model ของ McKinsey Analysis

ตอนที่ 1 แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กในจังหวัดน่าน

ผลการศึกษาพบว่า ไวรัสโควิด-19 ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งเมื่อปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป รูปแบบการทำธุรกิจที่อาศัยอยู่ก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย โดยเฉพาะกับธุรกิจโรงแรมที่พักผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กส่วนใหญ่จึงเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาโดยมี ททท. ในจังหวัดน่านได้ช่วยแนะนำการตลาด การโฆษณาสถานที่ท่องเที่ยวในจังหวัดได้ตามที่พักต่าง ๆ บางที่จะจัดโปรโมชั่นลดราคาที่พักให้กับนักท่องเที่ยว แต่ในบางที่ก็มีการลดจำนวนของพนักงานลง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรม Ta-Li Home stead กล่าวว่า มีการปรับลดเงินเดือนเนื่องจากโรงแรมรีสอร์ทได้รับผลกระทบอย่างหนัก ทำให้ไม่มีต้นทุนในการบริหารจัดการโรงแรมรีสอร์ทตนเอง จึงได้มีการลดเงินเดือนของพนักงาน และลดแผนงานที่ไม่จำเป็นลง และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมชะเอมเบิง ที่กล่าวว่า มีการสร้างความเชื่อมั่นโดยการสร้างแนวทางหรือแผนฉุกเฉินเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเมื่อเจอกับสถานการณ์วิกฤติที่ไม่คาดคิด ทั้งนี้ยังเสนอให้ภาครัฐมีมาตรการเยียวยาทั้งผู้ประกอบการ และประชาชนที่ได้รับผลกระทบและให้มีการประชาสัมพันธ์ให้กับนักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวในจังหวัดน่าน มีการจัดสรรวัคซีนให้ประชาชนได้อย่างทั่วถึงเพื่อเป็นการฟื้นฟูเศรษฐกิจให้กลับคืนมา ดังนั้นภาครัฐอาจจะจัดทำโครงการต่าง ๆ อาทิ การช่วยค่าแรงคนละครึ่งกับผู้ประกอบการการจัดวงเงินทุนพิเศษ อัตราดอกเบี้ยต่ำ หรือปลอดดอกเบี้ยสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมพบุรี ที่กล่าวว่าควรให้ผู้ประกอบการเข้าถึงได้ง่าย หรือการทำโครงการพักชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ยให้กับผู้ประกอบการเมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า

1. ด้านกลยุทธ์ พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 จุดสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเติบโต คือการบริหารงานกันในครอบครัว เน้นมองที่ความต้องการของลูกค้า และการใช้วัฒนธรรมมาเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังระบุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมพรบุรี ที่กล่าวว่าระหว่างเกิดโควิด-19 มีการปรับปรุงด้านสุขอนามัย การปรับลดราคาห้องพักและพนักงาน และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ส่วนใหญ่คาดว่าจะปรับลดราคาลง และส่วนใหญ่ยังไม่ได้วางแผนเนื่องจากต้องรอดูสถานการณ์โควิด-19 ก่อนว่าจะลดลงหรือไม่

2. ด้านโครงสร้าง พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 ส่วนใหญ่มีการแบ่งงานออกเป็นหลายแผนก และมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน และการมีผู้บังคับบัญชา ระหว่างเกิดโควิด-19 ทางผู้ประกอบการจะลดแผนกที่ไม่จำเป็นลง ให้เหลือแค่แผนกที่จำเป็นเท่านั้น และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมเลื้อย สะ และ บัน ที่กล่าวว่า ภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้คาดว่า จำเป็นต้องลดแผนกพนักงานที่ไม่จำเป็นออกเหมือนเดิม เนื่องจากการลดต้นทุนเพื่อที่ทางโรงแรมจะได้ฟื้นตัวจากวิกฤตที่เกิดขึ้น รวมถึงโครงสร้างองค์กรในอนาคตที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ด้านระบบ พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 การจัดการระบบของคนในองค์กรจะวัดตามความสามารถ มีการอบรมพนักงาน และส่วนใหญ่โรงแรมรีสอร์ทขนาดเล็กจะบริหารองค์กรเป็นครอบครัวเดียวกันสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมบ้านฮิมบาบุรีรีสอร์ท ที่กล่าวว่า ระหว่างเกิดโควิด-19 ส่วนใหญ่จะให้พนักงานประจำเปลี่ยนเป็นพนักงานรายวัน และจ่ายเงินตามจำนวนวัน เมื่อภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ส่วนใหญ่คาดว่าจะมีในส่วนของพนักงานประจำของธุรกิจโรงแรมและมีการให้พนักงานปรับตัวจากที่เคยทำหน้าที่เดียว เปลี่ยนเป็นการทำงานได้หลายหน้าที่

4. ด้านรูปแบบ พบว่าก่อนจะเกิดโควิด-19ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญในการบริหารธุรกิจ เอาใจใส่ดูแลลูกค้า ดูแลพนักงานเหมือนคนในครอบครัว ระหว่างเกิดโควิด-19 ในช่วงวิกฤตผู้นำองค์กรมีความฉลาดทางอารมณ์และแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจต่อทั้งพนักงานและลูกค้าสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมพรบุรี ที่กล่าวว่า เนื่องจากในช่วงเวลานี้ ผู้คนไม่ได้ต้องการอะไรมากไปกว่าความปลอดภัยและการมีสุขภาพที่ดี และภายหลังผ่าน

พ้นวิกฤตไปได้ ส่วนใหญ่คาดว่าผู้นำที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล นำพาผู้ตามให้ก้าวไปข้างหน้า

5. ด้านพนักงาน พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 ธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทขนาดเล็กนี้ พนักงานส่วนใหญ่จะเป็นญาติที่ไว้ใจได้ ระหว่างเกิดโควิด-19 ส่วนใหญ่จะเป็นการสลับกันมาทำงานลดรายได้ของพนักงานลง เนื่องจากไม่มีลูกค้าเข้ามาพักอาศัย และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่า จะมีการลดพนักงาน มีการคัดเลือกรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมชะเอมเบิง ที่กล่าวว่า มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ผลลัพธ์ของการทบทวนอัตราค่าจ้างที่จำเป็นนี้อาจจะนำไปสู่การปรับขนาดองค์กรเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ

6. ด้านทักษะ พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 ทุกคนมีความรู้ความสามารถในหน้าที่ของตนเอง และมีงานตรวจสอบงานที่ปฏิบัติทุกครั้งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมบ้านฮิมบาบุรีรีสอร์ท ที่กล่าวว่า ระหว่างเกิดโควิด-19 จำเป็นอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่าทักษะด้านการประชาสัมพันธ์ในการเชิญชวนนักท่องเที่ยวด้านการแก้ปัญหา ถ้าเจอวิกฤตอีกครั้งจะต้องเตรียมตัว และวางแผนในการรับมือจากสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

7. ด้านค่านิยมร่วมกัน พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 บุคลากรในองค์กรทุกระดับมีความมุ่งมั่นร่วมกันช่วยเหลือกัน ความร่วมมือร่วมใจกัน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรม Ta-Li Home stead กล่าวว่า ระหว่างเกิดโควิด-19 ส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนแปลง เพราะทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีการอบรมพนักงานบ่อยครั้ง นำปัญหาที่พบเจอแต่ละครั้งมาพูดคุยกัน และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการและพนักงานพร้อมที่จะร่วมมือกันผ่านพ้นวิกฤตไปได้

**ตอนที่ 2** แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กในจังหวัดน่าน

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กส่วนใหญ่คิดว่า “ควรมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยเน้นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ รวมถึงความใส่ใจในสุขภาพและอนามัย ภูมิทัศน์ของการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป



ส่งผลต่อรูปแบบความต้องการของนักท่องเที่ยว และรูปแบบทางธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องเร่งปรับตัวเพื่อรักษาระดับรายได้ รวมถึงมองหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยว ตลอดจนการสร้างเชื่อมโยงกับภาคส่วนอื่นในห่วงโซ่คุณค่า การท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นชุมชนท้องถิ่น หรือกระทั่งธุรกิจอื่น ๆ ในระยะข้างหน้า สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านบูติก ที่กล่าวว่า ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมไม่เพียงมาจากสถานที่ตั้ง ห้องพัก ราคา และสิ่งอำนวยความสะดวกเท่านั้น ความสามารถในการปรับตัว การปฏิบัติตามมาตรการของสาธารณสุข และการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรเร่งปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจก่อนที่การเดินทางระหว่างประเทศจะกลับสู่สภาพปกติเพื่อกอบกู้ธุรกิจท่องเที่ยว และโรงแรมให้กลับมาเติบโต แข็งแกร่งเหมือนเช่นเคย สิ่งสำคัญคือภาครัฐต้องเข้ามาจัดการผลกระทบและมาตรการเยียวยาควรมีการตั้งกองทุนเยียวยาและฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยว และที่พัก เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า

1. ด้านกลยุทธ์ พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 จุดสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเติบโต คือ การบริการ การใส่ใจลูกค้าที่เข้ามาพักให้เกิดความประทับใจสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านเชอร์รี่ที่กล่าวว่า ระหว่างเกิดโควิด-19 มีการปรับลดราคาห้องพัก จัดโปรโมชั่นที่พักเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีการปรับลดพนักงานลง และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่ได้อวางแผน เนื่องจากต้องรอดูสถานการณ์โควิด-19 ก่อนว่าจะลดลงหรือไม่

2. ด้านโครงสร้าง พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 การจัดการด้านการทำงาน โดยที่ให้บริการหรือร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน จากโครงสร้างแบบนี้เอื้ออำนวยกับการเปิดโอกาสให้คนพนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารสามารถทำหน้าที่เป็นโค้ชได้อย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านตริงใจ ที่กล่าวว่า ในระหว่างเกิดโควิด-19 ทางผู้ประกอบการส่วนใหญ่ก็จะมีลดแผนกที่ไม่จำเป็นลงเหมือนกันกับธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทขนาดเล็ก ให้เหลือแค่แผนกที่จำเป็นเท่านั้น และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่า จำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง เป็นการลดต้นทุนเพื่อที่ทางโรงแรมจะได้ฟื้นตัวจากวิกฤตที่เกิดขึ้น

3. ด้านระบบ พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 จะมีการจัดระบบในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน มีการแยกสายงานชัดเจนสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านธาราเพล ที่กล่าวว่า มีการจัดการทำงานของคนในองค์กรตามความสามารถ ระหว่างเกิดโควิด-19 ส่วนใหญ่จะมีการเปลี่ยนพนักงาน มีการล๊อว์กันมาทำงาน และลดเงินเดือนเมื่อภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่าจะให้พนักงานช่วยกันในทุก ๆ หน้าที่เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันเมื่อเกิดวิกฤต

4. ด้านรูปแบบ พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 ผู้บริหารองค์กรมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้กลายเป็นองค์กรนวัตกรรม สะท้อนทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจนว่าให้ความสำคัญกับการสร้างธุรกิจขององค์กร อีกทั้งยังปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน ระหว่างเกิดโควิด-19 ในช่วงวิกฤตผู้นำองค์กรมีการรับมือโดยการการตั้งศูนย์สั่งการพิเศษสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านธาราเพล ที่กล่าวว่า ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ และติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่าจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน และให้ความช่วยเหลือ เห็นใจกัน และประหยัดค่าใช้จ่ายทุกอย่างเท่าที่เป็นไปได้

5. ด้านพนักงาน พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 มีการคัดเลือกพนักงานโดยเน้นที่ทัศนคติว่าต้องสามารถเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และสามารถทำงานเป็นทีมได้ เมื่อเข้ามาแล้วองค์กรจะมีหน้าที่พัฒนาความสามารถด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ระหว่างเกิดโควิด-19 ส่วนใหญ่จะเป็นการล๊อว์กันมาทำงาน ลดรายได้ของพนักงานลง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมน่านบูติก ที่กล่าวว่า มีการลดจำนวนพนักงานเหลือแค่พนักงานในแผนกที่จำเป็น และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่าจะมีการลดพนักงานเหมือนเดิมมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร อาจจะมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

6. ด้านทักษะ พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 ได้สอนทักษะงานจากบุคลากรที่เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์มากในองค์กร ทุกคนมีความรู้ความสามารถในหน้าที่ของตนเอง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมวินเฮาส์ ที่กล่าวว่าระหว่างเกิดโควิด-19 จำเป็นอย่างมากเพื่อในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมทั้งจะ

เรียนรู้ที่จะอยู่รอดในสถานการณ์วิกฤตนี้ และภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คาดว่าจะเพิ่มทักษะในการทำงาน โดยปรับปรุงด้านเทคโนโลยี ปรับทัศนคติในเชิงบวก เรียนรู้ที่อยู่ร่วมกัน

7. ด้านค่านิยมร่วมกัน พบว่า ก่อนจะเกิดโควิด-19 ผู้ประกอบและบุคลากรจะยึดมั่นในการให้บริการลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากที่สุด ระหว่างเกิดโควิด-19 ส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนแปลง เพราะทุกคนแบ่งปันความรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำงานเป็นทีมเดียวกัน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของโรงแรมวินเฮลส์ ที่กล่าวว่า ภายหลังผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ผู้ประกอบการและพนักงานมีทัศนคติในการก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ และทุกวิกฤตคือโอกาสต้องมีจิตวิญญาณที่จะมองอย่างสร้างสรรค์เสมอ ไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงเช่นไร สามารถปรับตัวได้เสมอด้วยทัศนคติที่ดี

**ตอนที่ 3** มุมมองของผู้บริหารสมาคมโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดน่าน ต่อแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดน่าน “การพัฒนาการท่องเที่ยวให้เจริญเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย เชื่อมโยงในมิติของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน” สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสมาคมโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดน่าน ที่กล่าวว่า ส่วนราชการจะมีประกันสังคม อัตราการส่งเงินสมทบนายจ้างลูกจ้าง การขยายเวลาการยื่นภาษีลดภาษีโรงเรียนส่วนเอกชนจะมีธนาคารพักชำระหนี้ออกมาตราการช่วยเหลือเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำส่วนแนวโน้มและทิศทางการปรับตัว คือเน้นมาตรการด้านสุขอนามัย โดยการจัดทำมาตรฐาน SHA ของททท. ส่วนมุมมองในการใช้มาตรการหรือนโยบายช่วยเหลือเยียวยาจากรัฐบาลที่จะใช้เป็นแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลาง และแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทของภาครัฐ กล่าวว่า “ยังไม่มีชัดเจน โดยเฉพาะธุรกิจ SME ที่จะต้องแบกภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะค่าใช้จ่าย Fix course (น้ำ, ไฟฟ้า, ฯลฯ)”

**ตอนที่ 4** มุมมองของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดน่าน ต่อแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดน่านโดยมีประเด็นสาระสำคัญของแผนพัฒนาจังหวัดน่าน ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนา

จังหวัดน่านกล่าวคือ “เมืองแห่งความสุข เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ธรรมชาติสมบูรณ์ การเกษตรมั่นคง ชุมชนเข้มแข็ง ท่องเที่ยวยั่งยืน” โดยจะขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ภายใต้ 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยองค์ความรู้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ในลักษณะประชารัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยการมีส่วนร่วม ของภาคประชาสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพการผลิต การเกษตร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการท่องเที่ยวให้เจริญเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม

การปรับตัวและการช่วยเหลือธุรกิจท่องเที่ยวในจังหวัดน่าน ในระหว่างสถานการณ์โควิด-19 จังหวัดน่านสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการจากสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดน่าน ที่กล่าวว่า สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวฯ ได้มีการหารือเรื่องสถานการณ์ Covid ระลอก 3 เพื่อรับฟังปัญหาจากผู้ประกอบการและให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอแนวทางแก้ไขและขอการช่วยเหลือจากหน่วยงานในจังหวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของจังหวัดน่าน รวมถึงนโยบายการช่วยเหลือ ส่วนแนวโน้มและทิศทางการปรับตัวของธุรกิจท่องเที่ยวในจังหวัดน่านหลังสถานการณ์โควิด-19 สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดน่าน ที่กล่าวว่า “หากสถานการณ์คลี่คลายลง กลไกทางเศรษฐกิจต่าง ๆ เริ่มมีการเคลื่อนไหวเช่นเดียวกับจังหวัดน่านที่มีความพร้อมของสถานที่ท่องเที่ยวที่มีความโดดเด่นของอัตลักษณ์และวัฒนธรรมที่พร้อมที่จะเปิดประตูรับนักท่องเที่ยวที่ได้รับวัคซีนครบโดส” และมุมมองในการใช้มาตรการหรือนโยบายช่วยเหลือเยียวยาจากรัฐบาลที่จะใช้เป็นแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท โดยเสนอให้ “ช่วยเหลือผู้ประกอบการลดค่าใช้จ่ายและปรับระดับครองธุรกิจเสนอให้ท้องถิ่นมีการลดภาษีเพิ่มเติมตามระยะเวลาของสถานการณ์เสนอให้สรรพากร ลดภาษีรายได้บุคคลธรรมดา และนิติบุคคล”



### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษาผลกระทบและการปรับตัวธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่านกับสถานการณ์ ด้วยแนวคิด PESTEL Analysis พบว่าก่อนที่จะเกิดสถานการณ์ไวรัสโคโรนา ถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคบ้าง แต่การดำเนินธุรกิจก็ยังสามารถดำเนินไปได้ แต่พอมีการระบาดของไวรัสการออกนโยบายของรัฐเกี่ยวกับการล็อกดาวน์ ส่งผลกระทบอย่างมากต่อธุรกิจ ส่งผลให้ยอดจองห้องพักรวมถึงรายได้จากค่าที่พักในปี 2563 หายไปมากกว่า 50 โดยผลกระทบดังกล่าวส่งผลกระทบต่อคนข้างรุนแรงมาก ธุรกิจโรงแรมต้องเลื่อนการจัดกิจกรรมทุกกิจกรรมในช่วงที่ผ่านมา ธุรกิจจึงจำเป็นต้องแบกรับต้นทุนในการประกอบธุรกิจที่ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะโรงแรมขนาดกลางที่จะได้รับผลกระทบมากกว่าขนาดเล็ก ทั้งนี้เป็นเพราะต้นทุนในการบริการและการประกอบธุรกิจขนาดกลางมีมากกว่า และในเรื่องของพนักงานที่จำเป็นต้องให้ออกหรือหักเงินเดือน แต่ในส่วนของโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก จะมีพนักงานเป็นคนในครอบครัวเป็นญาติหรือคนใกล้ชิดที่เข้ามาช่วยทำงานมากกว่า จึงทำให้ทางผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กไม่จำเป็นต้องลดพนักงานหรือหักเงินเดือนลง แต่ส่วนใหญ่ผลกระทบที่เกิดขึ้นส่งผลเสียต่อผู้ประกอบการทั้งขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นอย่างมากซึ่ง กวินาฬ สายเพชร (2564) กล่าวว่าผลกระทบจากวิกฤติโรคไวรัสโคโรนา-19 2019 สามารถสร้างโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทยในหลากหลายมิติรวมไปถึงการปรับตัวโดยใช้ระบบดิจิทัล เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงานบริการเพื่อลดการสัมผัสระหว่างลูกค้ากับพนักงานให้บริการ จึงเป็นผลให้มีการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทด้วยแนวคิด PESTEL Analysis สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมราวดี ไชโย (2563) ได้ศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 เพื่อแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตพร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมในการวางแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์พบว่าแนวทางการจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ในธุรกิจที่พักแรมมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมช่วงก่อนช่วงระหว่าง และช่วงหลังเกิดภาวะวิกฤต 2) การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต 3) การวางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุน

และพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับศักยภาพ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องพยายามอย่างหนักในการประคับประคองธุรกิจให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

2. จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่านกับสถานการณ์ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ด้วยแนวคิด 7s Model ของ McKinsey พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนใหญ่คิดว่า ควรมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยเน้นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ รวมถึงความใส่ใจในสุขภาพและอนามัย ภูมิทัศน์ของการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป และรูปแบบทางธุรกิจของผู้ประกอบการโรงแรม ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ประกอบการต้องเร่งปรับตัวเพื่อรักษาระดับรายได้ รวมถึงมองหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยวเนื่องจากไวรัสโควิด-19 ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงทุกสิ่ง ซึ่งพัฒนาภาชาตศิริโชค (2563) กล่าวว่า ในช่วงที่มีการระบาดระยะแรก มีผู้เดินทางกลับเข้าประเทศเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่งผลให้รัฐบาลต้องรีบจำกัดวงการแพร่ระบาดที่อาจมาจากผู้ที่เดินทางกลับเข้าประเทศ จึงได้กำหนดมาตรการในการกักตัวผู้เดินทางเข้าประเทศ โดยนำส่งเข้าสถานกักกันแห่งรัฐ ซึ่งเป็นสถานที่ที่ทางภาครัฐจำเป็นต้องจัดเตรียมและจัดหาไว้ รวมถึงสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อใช้กักตัวผู้ที่เดินทางมาจากต่างประเทศให้อยู่ในการกักกักดูแล โดยได้รับการตรวจคัดกรองแยกกัก หรือกักกัน เพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคซึ่งมาจากท้องถิ่นอื่น ทั้งนี้เป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป เป็นผลให้รูปแบบการทำธุรกิจที่ทำอยู่ก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย โดยเฉพาะกับธุรกิจโรงแรมที่พัก ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กส่วนใหญ่จึงเสนอแนวทางในการแก้ปัญหา โดยมี พท. ช่วยแนะนำการตลาดในจังหวัดน่าน การตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การท่องเที่ยวที่จะจัดโปรโมชั่นลดราคาที่พักให้กับนักท่องเที่ยว แต่ในบางที่ที่มีการลดจำนวนของพนักงานลง มีการปรับลดเงินเดือนเนื่องจากโรงแรมรีสอร์ทได้รับผลกระทบอย่างหนัก ทำให้ไม่มีต้นทุนในการบริหารจัดการโรงแรมรีสอร์ทท่น และยังมีการสร้างความเชื่อมั่นโดยการสร้างแนวทางหรือแผนฉุกเฉินเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเมื่อเจอกับสถานการณ์วิกฤติที่ไม่คาดคิด ทั้งนี้ยัง

เสนอให้ภาครัฐมีมาตรการเยียวยาทั้งผู้ประกอบการ และประชาชนที่ได้รับผลกระทบ และให้มีการประชาสัมพันธ์ให้กับนักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวในจังหวัดน่าน มีการจัดสรรวัคซีนให้ประชาชนได้อย่างทั่วถึง เพื่อเป็นการฟื้นฟูเศรษฐกิจให้กลับคืนมา ภาพรวมของผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลาง มีการดำเนินการ และมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจทุกปัจจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรชพร ผิวดิ (2555) ได้ศึกษาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท พบว่าปัญหาทางด้านการเมืองในประเทศ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้นักท่องเที่ยวไม่เลือกเดินทางมาประเทศไทย ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ทำให้ภาคการท่องเที่ยวของไทยต้องชะลอตัวในช่วงเวลา การก่อการร้าย เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่สงบภายในประเทศ ภัยธรรมชาติและความผันผวนของปัจจัยในตลาดโลก อาทิ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม และความเคลื่อนไหวทางการเมืองในต่างประเทศ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ททั้งห้วงระยะนี้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญในการแก้ไขบริหารจัดการ ต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านกลยุทธ์ทางการตลาดและการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยหน่วยงานทุกหน่วยจะต้องร่วมมือกันระบุนปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและร่วมกันหาแนวทางหรือมาตรการในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความเสี่ยงดังกล่าว อีกทั้งฝ่ายตรวจสอบภายในและหน่วยงานที่รับผิดชอบจะร่วมกันติดตามและประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิกานต์ ศรีสุวรรณ (2564) ศึกษามาตรฐานความปลอดภัยของธุรกิจโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ หลังสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 พบว่า มาตรฐานความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับที่พักที่ผู้ประกอบการพึงมีนั้น จะประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่ 1) สุขลักษณะอาคารและอุปกรณ์เครื่องใช้ที่มีอยู่ในอาคาร 2) การจัดอุปกรณ์ทำความสะอาดเพื่อป้องกันการแพร่กระจายเชื้อโรค 3) การป้องกันสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งโรงแรมที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่นักได้รับมาตรฐาน ความปลอดภัยของธุรกิจโรงแรมและที่พัก และมีผู้ประกอบการอีกจำนวนไม่น้อยที่กำลังพัฒนาปรับปรุงเพื่อขอรับมาตรฐาน ความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อสร้างความมั่นใจ ความเชื่อมั่นแก่ผู้มาใช้บริการ และส่งผลต่อการตัดสินใจเข้า

พักได้รวดเร็ว มากขึ้นดังนั้นภาครัฐอาจจะจัดทำโครงการต่าง ๆ อาทิ การช่วยค่าแรงคนละครึ่งกับผู้ประกอบการ การจัดวงเงินกู้พิเศษ อัตราดอกเบี้ยต่ำสำหรับผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงได้ง่าย หรือการทำโครงการพักชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ยให้กับผู้ประกอบการ การช่วยจ่ายค่าจ้างพนักงาน การตั้งกองทุนช่วยเหลืออุตสาหกรรมท่องเที่ยว และลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่าควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้งานมากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวและรักษาความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากธุรกิจท่องเที่ยวเป็นภาคเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับกลุ่มธุรกิจจำนวนมาก ช่วยให้ผู้ประกอบการในห่วงโซ่สามารถเชื่อมโยงกันผ่าน Platform ต่าง ๆ รวมถึงพัฒนาต่อยอดธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวที่แตกต่างและหลากหลาย

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าควรเน้นการวิเคราะห์ความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มีความแตกต่างและหลากหลาย เพื่อเสนอบริการที่ตอบโจทย์รายบุคคล โดยใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้กระบวนการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลมีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวมากขึ้น

1.3 จากผลการวิจัยพบว่าควรให้ความสำคัญกับความปลอดภัยด้านสุขภาพและอนามัยมากขึ้น ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาผู้คนหันมาสนใจดูแลสุขภาพ ดังนั้นจึงควรมีการสร้างเชื่อมั่นด้านมาตรฐานสุขอนามัยมาใช้ยกระดับความปลอดภัยให้นักท่องเที่ยวเพื่อสร้างภาพลักษณ์เป็นพื้นที่ท่องเที่ยวสะอาดปราศจากโรค

1.4 จากผลการวิจัยพบว่าใช้แคมเปญด้านราคาเพื่อจูงใจนักท่องเที่ยวกลุ่ม Gen Z Gen Y และ Gen X และดึงดูดให้นักท่องเที่ยวพำนักร้านขึ้นเป็นประมาณ 4-5 คืน เพื่อเพิ่มรายได้

1.5 จากผลการวิจัยพบว่าปรับเปลี่ยนการบริการเพื่อลดการสัมผัสทางกายภาพ เช่น การเช็คอินทางออนไลน์ การใช้เทคโนโลยีปลอดภัยไร้เงินสดเป็นทางเลือก

1.6 จากผลการวิจัยพบว่าควรมีการร่วมมือกับชุมชนทำแผนฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวและทรัพยากรธรรมชาติ ทำโครงการ



ท่องเที่ยวแบบวิถีชีวิต พร้อมทำระบบการจองสถานที่ท่องเที่ยวเพื่อ กำหนดจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าใช้ในแต่ละวันไม่ให้แออัดจนเกินไป

1.7 จากผลการวิจัยพบว่าควรมีการปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

1.8 จากผลการวิจัยพบว่าปรับกลยุทธ์ธุรกิจโรงแรมให้ พร้อมรับมือภูมิทัศน์ของการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจท่องเที่ยวจะยังขับเคลื่อนในระยะ 2-3 ปีข้างหน้า ก่อนจะทยอยฟื้นตัว พร้อมไปกับการเกิดวิถีการท่องเที่ยวแบบใหม่ (New normal)

1.9 จากผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว และโรงแรมควรเร่งปรับตัวเพื่อให้ สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ อย่างยั่งยืน อาทิ การบริหารจัดการสภาพคล่อง การตอบสนอง ความต้องการของนักท่องเที่ยวได้ตรงใจ รวมถึงการหาโอกาสใหม่ ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับท่องเที่ยว

1.10 จากผลการวิจัยพบว่าการรักษาระดับการเข้าพัก และเสริมรายได้จากทางอื่น เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ โดยใช้มาตรการต่าง ๆ เช่น การแข่งขันด้านราคา การออกแพ็คเกจ รวมกับธุรกิจอื่น กระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศ

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการจัดทำและเปรียบเทียบโรงแรมอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 เพื่อวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโรงแรมแต่ละแห่ง

2.2 จำเป็นต้องมีการวิจัยและศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอื่น ๆ ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ ไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ และทิศทาง เศรษฐกิจในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). ธุรกิจโรงแรม. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน.

กนิษฐา สายเพชร. (2564). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 (COVID-19) กับโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรม โรงแรมของประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 23(1), 207-219.

นันทิกานต์ ศรีสุวรรณ. (2564). มาตรฐานความปลอดภัยของธุรกิจ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ หลังสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19. การประชุมสวนสุนันทาวิชาการ ระดับชาติ, 9, 168-186.

พลอยศรี โปราณนันท. (2548). ผลกระทบจากอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พัชรียา แก้วชู. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการท่องเที่ยวแบบ New Normal หลังการแพร่ระบาดของโควิด-19. วารสารรวมคำแหง, 15(1).

พัฒนาภา ธาดาสีโร. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหาร จัดการโรงแรมในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 กรณีศึกษา โรงแรมเดอะภัทราพระราม 9. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิพัฒน์ รัชกิจประการ. (2563). Covid-19 กับผลกระทบต่อการ ท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา.

มิ่งสรรพ์ ขาวสอาด. (2564). มหากระแสวิกฤติ-จากนักท่องเที่ยวสู่ นักลงทุน. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/9269>

รัตนะ บัวสนธิ์. (2551). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: คำสมัย.

วรรณภา วงษ์วานิช. (2546). ภูมิศาสตร์การท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วรรณพร ผิวดิ. (2555). การศึกษาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิตย.

สำนักงานจังหวัดน่าน. (2564). แผนพัฒนาจังหวัดน่าน. น่าน: กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด.

อมราวดี ไชโย. (2563). การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรม ในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19. วารสาร วิทยาลัยดุสิตธานี, 14(3), 685-700.

Cohen, L. (1989). *Research Method in Education*. Ed. London: Routledge



Dung, L., and Giang, P. (2021). "Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94.

Incquity. (2014). *PEST Analysis*. London: Fortune.

Spencer, L. M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Model for superior Performance*. New York. Wiley & Sons.