

**กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้แนวคิด  
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่างพ.ศ.2563-2564  
กรณีศึกษา ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี  
Adaptation Strategies to COVID-19 Crisis of Hospitality Business  
Operated with the Sufficiency Economy Philosophy During 2020-2021:  
Case Studies of Business Trained by the Porlaewdee Project**

รับบทความ	14/02/2022
แก้ไขบทความ	08/03/2022
ยอมรับบทความ	09/03/2022

อัทพร ปุยอ็อก

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Athaporn Pouyox

Department of Housing, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University

Athaporna19@gmail.com

**บทคัดย่อ**

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวคิดที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวทางการปรับตัวของธุรกิจที่พักแรม โดยเฉพาะช่วงปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19 อันส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่พักโดยตรง บทความวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง จากที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำการคัดเลือกธุรกิจที่นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ จำนวน 11 แห่ง แบ่งเป็น 3 ประเภทได้แก่ โรงแรม รีสอร์ท และโฮสเทล โฮมสเตย์ โดยได้รวบรวมข้อมูลแนวทางการดำเนินงานและการปรับตัวมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปของแนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจที่พักแรมในภาวะดังกล่าว

ผลการศึกษาพบว่า 1) จุดเริ่มต้นการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในธุรกิจที่พักแรมมีเหตุผลหลักคือเพื่อรู้จักตนเอง และการได้รู้จักแบ่งปันผู้อื่น 2) ในช่วงภาวะปกติ ธุรกิจให้ความสำคัญกับหลักพอประมาณมากที่สุด โดยเน้นทำธุรกิจที่พอเหมาะต่อเป้าหมายที่ไม่เน้นทำกำไร และเริ่มต้นจากจุดแข็งของตนเองที่มีอยู่ โดยโรงแรมและรีสอร์ทที่มีการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงที่หลากหลายมากที่สุด 3) ในช่วงภาวะวิกฤตพบการใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ คือกลยุทธ์ด้านการตลาดและการสื่อสาร เพื่อดึงดูดลูกค้าและเพิ่มรายได้ ควบคู่ไปกับการจัดการต้นทุน สะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวที่เน้นสร้างรายได้ทดแทนและลดรายจ่าย สอดคล้องกับหลักของการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการเงิน โดยโรงแรมและรีสอร์ทยังคงเป็นที่พักที่มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายมากที่สุด เนื่องมาจากมีความพร้อมในด้านทรัพยากรมากกว่าโฮสเทล -โฮมสเตย์

งานวิจัยฉบับนี้แสดงให้เห็นว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับที่พักแรมทั้ง 3 ประเภท ซึ่งมีหลักการที่ปฏิบัติสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคปัจจุบัน โดยให้ความสำคัญในด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะการทำธุรกิจเพื่อการแบ่งปัน และเมื่อเกิดภาวะวิกฤตควรให้ความสำคัญกับการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการเงิน อย่างไรก็ตามพบว่าหลักความพอประมาณ ยังคงเป็นหลักสำคัญ ซึ่งส่งผลให้ที่พักแรมมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ โดยผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ในการสร้างธุรกิจที่พักแรมได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

**คำสำคัญ:** เศรษฐกิจพอเพียง ที่พักแรม กลยุทธ์การปรับตัว ภาวะวิกฤต

## Abstract

The sufficiency economy philosophy is the philosophy which promotes sustainable development. It is one of the adaptation strategies to solve the problem of hospitality business in crisis situation, especially during the epidemic of COVID-19 which affects the hospitality business directly. The research aims to study the adaptation strategies in COVID-19 crisis of hospitality businesses which are operated under the sufficiency economy philosophy. The selected case studies are 11 hospitality businesses from The Porlaewdee project, which supports the sufficiency economy philosophy. The selected 11 hospitality businesses could be grouped to 3 types: hotel, resort, and hostel-homestay. The data about operation and adaptation strategies from the selected case studies were analyzed and compared to find the way for applying the sufficiency economy philosophy to hospitality businesses on this crisis situation.

The findings from this study are as follows: 1) Self-awareness and business share value are main reasons of applying the sufficiency economy to hospitality businesses. 2) During the normal situation, the hospitality businesses operate under the principle of moderate by focusing on doing business that is suitable for their goals and managing from their strength. In addition, hotels and resorts use various strategies from the principle of sufficiency economy than hostel and homestay 3) During the crisis, marketing and communication strategies play an important role to attract customers and increase revenue along with cost management strategy. This means the adaptation that focus on generating income and reducing expense according to the principle of financial immunity. Also, hotels and resorts use various strategies than hostel and homestay because hotels and resorts have more resources.

This research demonstrates that the sufficiency economy philosophy can apply to 3 types of the hospitality businesses by focusing on social and economic, especially business shared value. During the crisis, financial immunity should be focused. However, operating hospitality business based on moderation principles is the key to make flexibility during the crisis situation. These findings will be benefits to the entrepreneur who operates the hospitality business with the sufficiency economy philosophy and creates a sustainable hospitality business in the future.

**keywords:** *sufficiency economy, hospitality business, adaptation strategy, crisis period*

## บทนำ

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของไทย นับว่าเป็นหนึ่งในแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในโลกปัจจุบัน โดยแนวคิดนี้ได้ถูกนำมาปรับใช้กับธุรกิจที่พักแรม และเป็นส่วนช่วยให้ธุรกิจได้รับประโยชน์ทั้งในด้านเศรษฐกิจ และส่งเสริมในด้านสังคมสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมร่วมกัน (อรุณวรรณ ปรารพาล, 2563) จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าโครงการพอแล้วดี เป็นโครงการหนึ่งที่มีพันธกิจสำคัญในการอบรมผู้ประกอบการธุรกิจที่พัก เพื่อสร้างธุรกิจที่มีความสุขและความสมดุลอย่างยั่งยืน ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญคือการพัฒนาโดยยึดหลักแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง อันมุ่งสร้างธุรกิจที่เข้มแข็งและแบ่งปันสิ่งดี ๆ สู่สังคม ชุมชน ไปจนถึงสิ่งแวดล้อม โครงการดังกล่าว เริ่มดำเนินงานตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2559 ต่อเนื่องมาจนปัจจุบัน (พ.ศ. 2564) โดยมีธุรกิจโรงแรมและที่พักที่ผ่านการอบรมทั้งหมด 11 แห่ง

ในปัจจุบันจากสถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ตั้งแต่ช่วงต้นปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา ทำให้เกิดวิกฤตและส่งผลกระทบต่อโดยเฉพาะภาคธุรกิจโรงแรมและที่พัก ซึ่งจากงานวิจัยกรุงศรี (2564) ได้ประเมินว่าไทยจะสูญเสียรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงร้อยละ 20 จากปี พ.ศ. 2562 อีกทั้งยังส่งผลให้รายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศลดลงร้อยละ 73.6 (พุทธชาติ ลุนคา, 2564) ซึ่งผลจากการแพร่ระบาดดังกล่าว ย่อมทำให้ธุรกิจที่พักแรมต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ซึ่งได้มีการระบุไว้ว่ารูปแบบการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน จะเป็นหนึ่งในแนวทางการปรับตัวที่สำคัญของธุรกิจท่องเที่ยวและที่พัก โดยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่กล่าวข้างต้นนั้น เป็นหนึ่งในแนวคิดที่ส่งเสริมให้เกิดความอยู่อย่างยั่งยืน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางในการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวในการจัดการธุรกิจที่พักแรมที่ในช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงการเลือกกรณีศึกษาจากธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมในโครงการพอแล้วดี ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ยังดำเนินงานต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2564) จำนวน 11 แห่ง และเกิดคำถามในงานวิจัยต่อมาว่า ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมในโครงการดังกล่าว ซึ่งเป็นธุรกิจที่พักแรมที่มีเอกลักษณ์ในด้านแนวคิดการดำเนินโครงการ ได้มีกลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจอย่างไรในภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 เพื่อนำไปเป็นแนวทางหรือบทเรียนในการดำเนินธุรกิจที่พักแรม หรือธุรกิจอื่น ๆ ทั้งในช่วงภาวะวิกฤตหรือในอนาคตต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมที่มีการนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินกิจการ ในภาวะปกติก่อนเกิดวิกฤตโควิด-19
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมดังกล่าว ในช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19
3. เพื่อสรุปบทเรียนการปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่ใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในช่วงภาวะวิกฤตดังกล่าว

## ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่ลักษณะแนวคิดการดำเนินโครงการ กลยุทธ์การปรับตัวและสรุปบทเรียนในช่วงวิกฤตของที่พักแรมที่พัฒนาภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมในโครงการพอแล้วดี จำนวน 11 แห่ง โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่พักแรม เริ่มต้นเก็บข้อมูลในเดือนมีนาคม 2563 และสิ้นสุดในเดือนมิถุนายน 2564 ซึ่งครอบคลุมช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563-2564

## การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจ และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะเป็นการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งประกอบด้วย 3 หลักการ 2 เงื่อนไข อันสามารถนำมา

ประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจโดยไม่ขัดกับหลักของการแสวงหากำไร อันอยู่บนพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สถาบันไทยพัฒนา, 2562) โดยสามารถอธิบายสรุปประเด็นเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวคิดภาคธุรกิจได้ดังนี้ (ตาราง 1)

ตาราง 1: แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจ

หลักการ	คำอธิบาย	แนวคิดทางธุรกิจ
พอประมาณ	ความเหมาะสมในการดำเนินงาน เป็นไปตามอัตภาพ และสภาพแวดล้อมของตนเอง	1. การรู้จักตัวตนของธุรกิจ (Brand DNA -Purpose & STP) 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) 3. การบริหารทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า
มีเหตุผล	การพิจารณาที่จะดำเนินงาน ด้วยความถี่ถ้วนรอบคอบ คำนึงถึงเหตุและปัจจัยแวดล้อมทั้งหมด ที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ	1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) 2. การจัดการธุรกิจ (Business management) ผ่านการใช้แบบจำลองธุรกิจ (business model)
มีภูมิคุ้มกัน	การจัดองค์ประกอบของการดำเนินงาน ให้มีสภาพพร้อมรองรับต่อผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในได้เป็นอย่างดี	การบริหารความเสี่ยง (Risk management) โดยเฉพาะ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ และ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการเงิน
ความรู้	ด้วยความรู้ที่เหมาะสมในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน	1. ความรู้ด้านการวางแผนธุรกิจ 2. ความรู้ด้านการตลาด 3. ความรู้ในการจัดการทรัพยากร (กำลังคน วัตถุดิบ เงิน) 4. ความรู้เท่าทันสถานการณ์ในอนาคต (เทรนด์ สิ่งแวดล้อม)
คุณธรรม	มีคุณธรรมเป็นเครื่องกำกับการ ซึ่งจะพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ให้กระจ่างในทุกแง่มุมก่อนที่จะจัดการให้ถูกต้อง ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	หลักธรรมาภิบาล 1. คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. สร้างองค์กรที่มีความสุข 3. ทำธุรกิจโดยเน้นไปที่ความแบ่งปันสู่ผู้อื่น 4. ทำกิจกรรมเพื่อสังคมและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

ที่มา: เรียบเรียงและสรุปโดยผู้วิจัย, 2564 จากการสัมภาษณ์ ดร. ศิริกุล เลากัยกุล, ผู้อำนวยการโครงการพอแล้วดี, (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2564)

จากการสัมภาษณ์ ผศ.ดร.ปริญญช ธรรมปิยา (2564) ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจพอเพียง ได้กล่าวว่า “ในช่วงวิกฤตธุรกิจที่จะเอาตัวรอดได้ดี คือธุรกิจที่ยึดมั่น ทำอะไรที่พอเหมาะพอดี และถ้ามีหลักภูมิคุ้มกันที่หนาแน่น จะเป็นเหมือนเกราะป้องกัน ทำให้ธุรกิจสามารถกลับมาเดินหน้าต่อไปได้” โดยจะต้องสร้างให้เกิดความสมดุลทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาในปัจจุบันทั้งระดับมหภาค คือเป้าหมายพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ ที่มุ่งการพัฒนาครอบคลุมทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สันติภาพ และหุ้นส่วนในการพัฒนา (ชล บุนนาค และ ภูษนิศา กมลนรเทพ, 2563) อันสามารถเชื่อมโยงไปถึงแนวทางการพัฒนาระดับองค์กรอย่างยั่งยืน (ESG) ที่คำนึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านหลักคือ สิ่งแวดล้อม(E) สังคม(S) และธรรมาภิบาล(G) เพื่อบริหารจัดการธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส (สมาคมบริษัทหลักทรัพย์ไทย) เมื่อพิจารณาทั้ง 3 แนวคิดนั้นต่างมีเป้าหมายที่ตรงกันคือการสร้างธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะด้านสังคม ผ่านแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (shared value) โดยเป็นการดำเนินธุรกิจเพื่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคม โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรมาสร้างให้เกิดเป็นคุณค่าเชิงเศรษฐกิจและสังคมไปพร้อมกัน (Porter & Kramer, 2006)

## 2. แนวคิดการจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม

การแบ่งประเภทที่พักแรม แบ่งตามจุดประสงค์การบริการ ได้แก่ 1. โฮสเทล 2. อินน์ 3.โรงแรม 4.เกสต์เฮ้าส์ 5.บังกะโล 6.รีสอร์ต 7.หอพัก 8.โมเทล (อรนุช วัชรสินธุ์, 2551)

แนวคิดกลยุทธ์การจัดการที่พักแรม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและจัดการ ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานระยะยาวของธุรกิจ โดยแนวคิดการจัดการที่พักแรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

จะประกอบด้วยการจัดการผ่านองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการวางแผน (2) ด้านการเงิน (3) ด้านการตลาด (4) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (5) ด้านการดำเนินงาน (บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร, อมรา รัตตากร และ ชยุตม์ วนา, 2561)

**การจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม** จำเป็นต้องตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในบริบทที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ในขณะนั้น ซึ่งแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมและที่พักสามารถสรุปได้ดังนี้

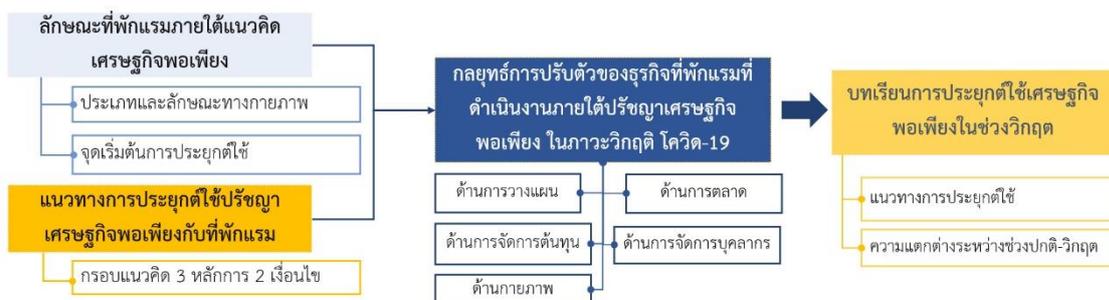
1. จัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างเกิดและหลังเกิดวิกฤตให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน จากผลการวิจัยของ Niininen (2013) สรุปว่าการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม มักดำเนินการเกี่ยวข้องกับ 5 ประเด็น หลัก ได้แก่ (1) การเตรียมการสำหรับสถานการณ์วิกฤต (2) การจัดการต้นทุนในช่วงวิกฤตด้วยการลดต้นทุนการดำเนินงานและต้นทุนแรงงานเป็นหลัก (3) อาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานในพื้นที่ (4) การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (5) การใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยของโรงแรม
2. ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยให้ข่าวสารที่ถูกต้องและทันเหตุการณ์
3. วางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและบุคลากรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อลดผลกระทบจากรายได้ที่ลดลง เช่น การลดเงินเดือนพนักงาน ซึ่งเป็นต้นทุนส่วนมากของธุรกิจ (Ivan & Jose, 2020)
4. การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตที่เหมาะสมกับลักษณะและศักยภาพของโรงแรม รวมถึงประเภทของภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Glaesser, 2003)
5. มาตรการและเครื่องมือสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังภาวะวิกฤต ส่วนใหญ่นิยมใช้การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้และให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้บริการให้กลับมาใช้บริการอีก ทั้งนี้ หลังเกิดภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นโดยเร็วที่สุด (ศิริพงษ์ รักใหม่และคณะ, 2560)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจนั้น คือการตั้งเป้าหมายของการทำธุรกิจอย่างเหมาะสม ร่วมกับการวางแผนธุรกิจและแผนป้องกันความเสี่ยงทางธุรกิจ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์กับธุรกิจที่พักแรมที่เป็นธุรกิจลงทุนระยะยาว โดยมุ่งเน้นไปที่การดำเนินธุรกิจอย่างพอเหมาะ ไม่พัฒนาเกินตัว และการสร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความมั่นคงทั้งด้านการเงินและด้านสังคมของธุรกิจ นอกจากนี้พบว่าเมื่อในภาวะวิกฤต ที่พักแรมควรปรับตัวโดยเน้นไปที่การลดต้นทุน ลดรายจ่าย ซึ่งการเลือกใช้แนวทางการปรับตัวนั้น จำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับบริบทหรือศักยภาพที่แตกต่างกันของแต่ละประเภทที่พักแรม เพื่อให้สามารถอยู่รอดพ้นช่วงวิกฤตไปได้

## ระเบียบวิธีวิจัย

### 1. กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดงานวิจัยที่สำคัญ โดยศึกษาจากลักษณะและแนวคิดการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรม เพื่อนำไปสู่การศึกษาจากกลยุทธ์การปรับตัวในช่วงภาวะวิกฤต และสรุปบทเรียนการประยุกต์ใช้ในวิกฤต (ภาพ 1)



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย, 2564

## 2. การคัดเลือกกรณีศึกษา

- 1) ค้นหาธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทย โดยสืบค้นจากเว็บไซต์ google โดยใช้คำสำคัญ คือ ที่พักแรมและเศรษฐกิจพอเพียง พบว่ามี 27 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 10 สิงหาคม 2564)
- 2) คัดเลือกจากหน่วยงานที่ดูแลหรือปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามี 2 หน่วยงาน ที่ได้ทำการคัดเลือกและให้รางวัลธุรกิจที่พักแรม ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ซึ่งมีการให้รางวัลในปี พ.ศ. 2553-2554 และโครงการพอแล้วดี ซึ่งมีการคัดเลือกธุรกิจเข้าอบรมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2564) ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งหมด 16 แห่ง
- 3) คัดเลือกจากหน่วยงานที่ดูแลหรือปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีการคัดเลือกธุรกิจที่พักแรม ที่ดำเนินงานต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2564) คือ โครงการพอแล้วดี (พ.ศ. 2559-2564) ทั้งหมด 4 รุ่น จำนวน 11 แห่ง แบ่งเป็นโรงแรม 2 แห่ง รีสอร์ท 3 แห่ง และโฮสเทล-โฮมสเตย์ 6 แห่ง ดังนี้ (ตาราง 2)

ตาราง 2: ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกอบรมในโครงการพอแล้วดี

รายชื่อที่พักแรม	ขนาดที่พักแรม		ทำเล		ราคา:ห้อง (บาท/คืน)	
	เล็ก	กลาง	กรุงเทพฯ	ต่างจังหวัด		
โรงแรม	1.1.โรงแรม คิวเทล กรุงเทพฯ	74 ห้อง	-	เพลินจิต	-	4,900 -20,200
	2. โรงแรมพะเยาเกทเวย์	-	108 ห้อง	-	พะเยา	1,200 -2,500
รีสอร์ท	3. บ้านริมแคว แพร่มน้ำ	-	94 ห้อง	-	กาญจนบุรี	600-6,000
	4. โกโก้วัลเลย์ รีสอร์ท	14 ห้อง	-	-	น่าน	1,600-7,500
	5. บ้านไร่ ไออรุณ	15 ห้อง	-	-	ระนอง	1,950-4,900
โฮสเทล-โฮมสเตย์	6. เดอะยาร์ด โฮสเทล	10 ห้อง	-	อารีย์	-	500 -1,700
	7. หอม คุกกิง แอนด์ โฮสเทล	7 ห้อง	-	นานา	-	500 -1,500
	8. อีฟ ยู วอนท์ โฮสเทล	7 ห้อง	-	-	สุขโขทัย	300 -1,200
	9. บ้าน ไก่ม่วน	2 หลัง	-	-	ลำพูน	1,000 -1,200
	10. น่าน ฮอม อัก เฮือนสเตย์	3 ห้อง	-	-	น่าน	แล้วแต่ลูกค้า
	11. สัมปนพุก โฮม แอนด์ คาเฟ่	6 ห้อง	-	-	สระบุรี	780-940

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัยจากเว็บไซต์ที่พักแรม, 2564

## 3. การรวบรวมข้อมูล

1) ข้อมูลทุติยภูมิ: รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการดำเนินการที่พักแรม กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจที่พักแรมในช่วงภาวะวิกฤต และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง จากแหล่งข้อมูล ได้แก่ Google, เว็บไซต์หน่วยงานที่มีการคัดเลือกและให้รางวัลธุรกิจที่พักแรม (โครงการพอแล้วดี) และเว็บไซต์ของที่พักแรม หรือบทสัมภาษณ์ในสื่อออนไลน์

2) ข้อมูลปฐมภูมิ: รวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้งหมด 11 แห่ง โดยแบ่งเป็น 2 รอบ รอบแรกเป็นการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมบางส่วน และรอบที่สอง เป็นการเก็บข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรม ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 โดยใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง และเป็นคำถามปลายเปิดให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้ ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเป็นรายบุคคล รวมถึงขออนุญาตในการบันทึกเสียง

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลทฤษฎีภูมิ ศึกษาข้อมูลและถอดข้อความสำคัญของเนื้อหาลักษณะการดำเนินการของที่พักแรม เพื่อหากลุ่มคำหลัก ลงตาราง 3 ช่องตามลำดับความสำคัญของชุดข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ร่วมกับตัวชี้วัดหลักเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ โดยนำมาใส่ตารางเพื่อจัดกลุ่มตามประเภทที่พักแรม เป็น 3 ประเภท จากนั้นนับความถี่ของการประยุกต์ใช้ เพื่อแปลงผลเป็นค่าร้อยละ นำไปสู่การวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงความเหมือนและความแตกต่างของการประยุกต์ใช้แต่ละประเภทที่พักแรม

2) ข้อมูลปฐมภูมิ แบ่งเป็นการถอดบทสัมภาษณ์ 2 ชุดข้อมูล คือบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัว และการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในช่วงวิกฤต ซึ่งจะมีรูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเช่นเดียวกันกับข้อมูลทฤษฎีภูมิ จากนั้นนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการศึกษาลักษณะการดำเนินงานในช่วงภาวะปกติ และสรุปอภิปรายด้วย ตารางข้อมูล แผนภูมิ และพรรณนาเชิงวิเคราะห์เปรียบเทียบในองค์รวม

#### ผลการศึกษา

จากการศึกษาของผู้วิจัย สามารถแบ่งผลการศึกษาก่อได้เป็น 3 ส่วน สรุปได้ดังนี้

##### 1. จุดเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจโดยใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จากการศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจของที่พักแรมทั้ง 11 แห่งในโครงการพอแล้วดี พบว่ามีจุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ด้วยเหตุผลหลัก 3 ประการดังนี้ (ตาราง 3)

ตาราง 3 : จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจที่พักแรม

รายชื่อที่พักแรม			จุดเริ่มต้น	อ้างอิง
โรงแรม	H1	โรงแรม ศิวาเทล	สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ และแบ่งปันสู่ผู้อื่น	อรุณวรรณ ปราบพาล (2563)
	H2	โรงแรมพะเยาเกทเวย์	ปรับตัว และแก้วิกฤตการเงินของโรงแรม	วรรณวนิช จิตราพันธ์ทวี (2564)
รีสอร์ท	R1	บ้านริมแคว แพร่หมื่นน้ำ	แก้วิกฤตการเงินของรีสอร์ท	อรุณวรรณ ปราบพาล (2563)
	R2	โกโก้วัลเลย์ รีสอร์ท	หาความสุขที่แท้จริงของชีวิต และได้มีโอกาสแบ่งปันสู่ผู้อื่น	มัญญา จันทร์วัง (2564)
	R3	บ้านไร่ โออรุณ	ได้ใช้ชีวิตอย่างที่ตนต้องการ พัฒนาสิ่งที่มีอยู่	อรุณวรรณ ปราบพาล (2563)
โฮสเทล-โฮมสเตย์	Ho1	เดอะยาร์ด โฮสเทล	ได้เป็นผู้ให้ ทำสิ่งที่รัก มีแบรนด์ที่ยั่งยืน	อรุณวรรณ ปราบพาล (2563)
	Ho2	หอม คุกกิ้ง แอนด์ โฮสเทล	ทำสิ่งที่รักและสร้างความชัดเจนของแบรนด์	มัญญา จันทร์วัง (2564)
	Ho3	อึฟ ยู วอนท์ โฮสเทล	รู้จักตนเอง หาจุดยืนของธุรกิจ	ภาวสิน ลิ้มจงชัยมาสะกี (2564)
	Ho4	บ้าน ไก่ม่วน	สำรวจของตนเอง และหาจุดที่ได้ใช้ชีวิตที่สงบมีความสุข	อุไรวรรณ ชัยพิพัฒน์ (2564)
	Ho5	น่าน ฮอม ฮัก โฮมสเตย์	ทำธุรกิจเพื่อสร้างการแบ่งปัน	ณัฐธิมา วิทยภิญโญ (2564)
	Ho6	ลัมบนพุก	ประมาณตน และทำในสิ่งที่ตัวเองรัก	จินดา รอดฟ้า (2564)

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย, 2564

จากตาราง 3 จะเห็นได้ว่าจุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงแบ่งได้เป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) เพื่อให้รู้จักตนเอง ได้ทำสิ่งที่ตนเองรักและหาความสุขในชีวิต 2) เพื่อทำธุรกิจแห่งการแบ่งปัน 3) นำมาแก้ปัญหาวิกฤตทางการเงิน ที่เกิดจากการทำธุรกิจเกินตัวและการกู้ยืม

##### 2. การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจที่พักแรม

จากการศึกษาการนำเศรษฐกิจพอเพียงในรอบ 3 หลักการ 2 เงื่อนไขมาประยุกต์ใช้ในพื้นที่พักแรมทั้ง 3 ประเภท พบว่ามีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันตามลักษณะของที่พัก สามารถสรุปได้ดังนี้ (ตาราง 4)

ตาราง 4 สรุปการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจที่พักแรมในภาวะปกติ

หัวข้อ	รายชื่อที่พักแรม										
	H.1	H.2	R.1	R.2	R.3	Ho.1	Ho.2	Ho.3	Ho.4	Ho.5	Ho.6
<b>1.พอประมาณ</b>											
• Brand Purpose	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Brand Position (Target)	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗
• Resource Management (Equity)	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗
• Resource Management (Man)	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓
• SWOT Analysis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>รวม (ร้อยละ)</b>	<b>9 (90%)</b>		<b>13 (87%)</b>			<b>23 (77%)</b>					
<b>2.มีเหตุมีผล</b>											
• Strategic Planning	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗
• Business Model-Core Value	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Business Model-Cost Structure	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗
• Business Model- Resource	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗
<b>รวม (ร้อยละ)</b>	<b>6 (75%)</b>		<b>9 (75%)</b>			<b>15 (63%)</b>					
<b>3. ภูมิคุ้มกัน</b>											
• บริหารความสัมพันธ์และรักษารฐานลูกค้า	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
• บริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
• การเงิน (แหล่งรายได้หลายทาง)	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
• สร้างความเข้มแข็งในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓
• ใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่ตนเอง	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗
<b>รวม (ร้อยละ)</b>	<b>8 (80%)</b>		<b>13 (87%)</b>			<b>18 (60%)</b>					
<b>4. ความรู้</b>											
• องค์ความรู้ด้านการวางแผนธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• องค์ความรู้ด้านการสร้างแบรนด์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
• องค์ความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์/พื้นที่	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• องค์ความรู้ด้านการจัดการ วัสดุดิบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓
• องค์ความรู้เท่าทันสถานการณ์ ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
• องค์ความรู้ด้านการจัดการ เงิน	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓
<b>รวม (ร้อยละ)</b>	<b>11 (92%)</b>		<b>13 (72%)</b>			<b>23 (64%)</b>					
<b>5. คุณธรรม</b>											
• สร้างองค์กรที่ดี มีความสุข	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗
• ทำกิจกรรมเพื่อสังคม	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗
• ดำเนินธุรกิจโดยใส่ใจสิ่งแวดล้อม	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓
• ทำธุรกิจเน้นไปที่การแบ่งปันสู่ชุมชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>รวม (ร้อยละ)</b>	<b>6 (75%)</b>		<b>10 (83%)</b>			<b>14 (58%)</b>					
<b>หมายเหตุ</b>	ตัวอย่างที่พักแรมอ้างอิงตาม ตาราง 3										

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัยจากบทความสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ, 2564

จากข้อมูลในตารางสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1) **ที่พักแรมประเภทโรงแรม** พบว่ามีการใช้ห่วงของความพอประมาณและเงื่อนไขความรู้มากที่สุดในทุก 3 ประเภท ผ่านการตั้งเป้าหมายของธุรกิจอย่างเหมาะสมกับศักยภาพและจุดแข็งของตนเอง ยกตัวอย่างเช่น ศิวาเทล ที่ไม่ได้นำตนเองเข้าไปแข่งขันในเรื่องความหรูหรากับโรงแรมระดับสูงในพื้นที่ แต่หันไปพัฒนาไปในแนวทางของโรงแรมที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมที่ตนเองมีความรู้ ผ่านการทำธุรกิจเครือข่ายกับกลุ่มเกษตรกรวัตถุดิบออร์แกนิกเพื่อหมุนเวียนทรัพยากรร่วมกัน

2) **ที่พักแรมประเภทรีสอร์ท** พบว่ามีการใช้ห่วงภูมิคุ้มกันและคุณธรรมมากที่สุด ในทั้ง 3 ประเภท โดยเน้นไปที่การบริหารความสัมพันธ์ทางการค้ากับธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะด้านวัตถุดิบอาหาร เช่น โกโก้ วัลเลย์รีสอร์ท ที่มีการสร้างเครือข่ายกับเกษตรกรที่เพาะปลูกโกโก้ในพื้นที่ และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการพัฒนาธุรกิจ ให้มีความแปลกใหม่และน่าสนใจอย่างสม่ำเสมอ ร่วมกับการทำธุรกิจร่วมกับธุรกิจชุมชนโดยรอบ เพื่อแบ่งปันรายได้ร่วมกัน

3) **ที่พักแรมประเภทโฮสเทลโฮมสเตย์** มีการใช้ห่วงของความพอประมาณมากที่สุดคล้ายกับประเภทโรงแรมและรีสอร์ท ยกตัวอย่างเช่น เดอะยาร์ด โฮสเทล ที่เลือกที่จะทำห้องพักสำหรับแขกเพียง 40-50 คน แม้จะไม่ได้รับลูกค้าได้จำนวนเต็มพื้นที่ แต่ก็ยังสามารถดูแลและสร้างความสนิทสนมได้ทั่วถึงกว่า อย่างไรก็ตามที่พักดังกล่าวมีการปรับใช้เศรษฐกิจพอเพียงน้อยที่สุด เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ที่มีความซับซ้อนน้อยกว่าที่พักแรมอีก 2 ประเภทข้างต้น

โดยสรุป ที่พักแรมทั้ง 3 ประเภท มีการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในกรอบ 3 ห่วง 2 เงื่อนไขที่ชัดเจนดังนี้

1) ด้านความพอประมาณ ถูกให้ความสำคัญมากที่สุดใน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข โดยที่พักแรมทุกแห่งใช้แนวคิดในการตั้งเป้าหมายธุรกิจให้เหมาะสม (brand purpose) ด้วยการเน้นการทำธุรกิจไม่เน้นกำไร แต่เน้นที่ได้ทำสิ่งที่รักและได้แบ่งปันสิ่งดี ๆ แก่ผู้อื่น ร่วมกับการวิเคราะห์จุดแข็งของตนเอง (SWOT Analysis) จากทั้งประสบการณ์ ความถนัด เพื่อนำมาสร้างจุดขายและลดความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจ

2) ด้านความมีเหตุมีผล ที่พักแรมทุกแห่งใช้แนวคิดร่วมกันคือ การวางค่านิยมหลัก (core value) ด้วยนำมาจากจุดแข็งหรือสิ่งที่ตนเองชอบหรือมีความสนใจ เพื่อสร้างเอกลักษณ์และเป็นหลักยึดเหนี่ยวในการดำเนินธุรกิจ

3) ด้านภูมิคุ้มกัน ที่พักแรมส่วนใหญ่ใช้แนวคิดร่วมกันคือบริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า โดยเฉพาะเครือข่ายเกษตรกรท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ เพื่อการแบ่งปันรายได้ในเครือข่ายธุรกิจและสร้างความมั่นคงทางสังคม

4) เงื่อนไขความรู้ ที่พักแรมทุกแห่งใช้องค์ความรู้ที่สำคัญคือ ความรู้ในการวางแผนธุรกิจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ใช้ในการเริ่มทำธุรกิจ ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดสำคัญของ 3 หลักการข้างต้น แต่ยังคงเพิ่มเติมความรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

5) เงื่อนไขคุณธรรม ที่พักแรมทุกแห่งมีการดำเนินงานร่วมกันคือ การแบ่งปันสู่ชุมชนทั้งการแบ่งปันรายได้กลับสู่เกษตรกร หรือการให้ความรู้ไปจนถึงการเพิ่มอาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนโดยรอบ ซึ่งนอกจากชุมชนจะได้ประโยชน์แล้วยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อมุมมองของลูกค้าหรือผู้บริโภคอีกด้วย

### 3. กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

จากการศึกษาแนวทางการปรับตัวของที่พักแรมทั้ง 11 แห่งตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาด ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 - มิถุนายน 2564 สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์การปรับตัว 5 ด้าน ดังนี้

1) กลยุทธ์ด้านการวางแผนธุรกิจ พบว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทจะเน้นการวางแผนธุรกิจที่มุ่งสร้างรายได้อื่น เพื่อทดแทนรายได้จากธุรกิจห้องพัก ไม่ว่าจะเป็นการขายผลิตภัณฑ์ออนไลน์หรือการเน้นไปที่ธุรกิจการให้เช่าพื้นที่ นอกจากนี้พบว่ารีสอร์ทมีการวางแผนที่หลากหลายกว่าธุรกิจอื่น โดยเฉพาะการเน้นจัดการบุคคลเพื่อควบคุมรายจ่ายเป็นหลัก รวมถึงการเลือกใช้สินเชื่อดำจากสถาบันการเงินมาประกอบหรือพัฒนาธุรกิจ และเก็บเงินส่วนตัวไว้ยามฉุกเฉิน (ตาราง 5)

ตาราง 5: สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านวางแผนธุรกิจของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ด้านการวางแผนธุรกิจ	รายชื่อที่พักแรม											
	H.1	H.2	R.1	R.2	R.3	Ho.1	Ho.2	Ho.3	Ho.4	Ho.5	Ho.6	
• เข้าร่วมมาตรฐาน SHA	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	
• เน้นการทำรายได้จากธุรกิจอื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	
• พัฒนาจุดแข็งให้เด่นชัดมากขึ้น	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	
• เน้นที่จัดการบุคคล เงินคงเหลือ	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	
• เลือกใช้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	
• เปลี่ยนธุรกิจ	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	

ด้านการวางแผนธุรกิจ	รายชื่อที่พักแรม										
	H.1	H.2	R.1	R.2	R.3	Ho.1	Ho.2	Ho.3	Ho.4	Ho.5	Ho.6
• ร่วมเสวนาในเครือข่ายธุรกิจ	×	×	×	×	×	✓	✓	✓	×	×	×
• เตรียมแผนพัฒนาธุรกิจในระยะยาว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×
• เสริมแผนการทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคม	✓	✓	×	✓	✓	×	✓	×	×	×	×
<b>รวม (ร้อยละ)</b>	<b>10 (56%)</b>		<b>16 (59%)</b>			<b>16 (33%)</b>					
<b>หมายเหตุ</b>	ตัวอย่างที่พักแรมอ้างอิงตาม ตาราง 3										

ที่มา: รวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย, 2565

2) กลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุน พบว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทจะเน้นการควบคุมต้นทุนคงที่ และตัดค่าใช้จ่ายบางส่วน ทั้งค่าโฆษณา ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไปจนถึงรายจ่ายด้านพนักงาน นอกจากนี้พบว่ารีสอร์ทและโรงแรมสามารถจัดการต้นทุนได้หลากหลายกว่าธุรกิจอื่น โดยเฉพาะการใช้ทรัพยากรในพื้นที่ตนเองมาใช้ในกระบวนการการผลิต เพื่อลดรายจ่ายด้านวัตถุดิบ ร่วมกับการชะลอแผนพัฒนาโครงการเพิ่มเติม เพื่อป้องกันการเกิดรายจ่ายที่เกินความจำเป็น (ตาราง 6)

ตาราง 6 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านการจัดการต้นทุนของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ด้านการจัดการต้นทุน	รายชื่อที่พักแรม										
	H.1	H.2	R.1	R.2	R.3	Ho.1	Ho.2	Ho.3	Ho.4	Ho.5	Ho.6
• เน้นใช้ทรัพยากรในพื้นที่ตนเอง	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×
• ควบคุมต้นทุนคงที่ ตัดค่าใช้จ่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓
• ชะลอแผนพัฒนาโครงการอื่นๆ	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×
• เจรจาดำเนินการสัญญาการค้าต่างๆ	✓	×	×	×	×	×	✓	×	✓	×	×
<b>รวม (ร้อยละ)</b>	<b>6 (75%)</b>		<b>9 (75%)</b>			<b>11 (46%)</b>					
<b>หมายเหตุ</b>	ตัวอย่างที่พักแรมอ้างอิงตาม ตาราง 3										

ที่มา: รวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย, 2565

3) กลยุทธ์ด้านการจัดการบุคลากร พบว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทจะเน้นการอบรมพนักงานเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานรูปแบบใหม่ ทั้งการปรับไปทำงานขายออนไลน์หรือการทำงานหลากหลายหน้าที่ทดแทนพนักงานที่ลดลงไป นอกจากนี้พบว่าโรงแรมมีแนวทางการจัดการบุคลากรได้หลากหลายกว่าธุรกิจอื่น เนื่องด้วยมีความเป็นองค์กรที่ชัดเจนและมีพนักงานมากที่สุด โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการช่วยเหลือพนักงาน ทั้งการนำเข้าประกันสังคมเพื่อให้ได้รับเงินชดเชยไปจนถึงการดูแลเรื่องการป้องกันโควิด-19 โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ตาราง 7)

ตาราง 7 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านการจัดการบุคลากรของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ด้านการจัดการบุคลากร	รายชื่อที่พักแรม										
	H.1	H.2	R.1	R.2	R.3	Ho.1	Ho.2	Ho.3	Ho.4	Ho.5	Ho.6
• ปลดพนักงาน	✓	×	✓	×	×	×	×	✓	×	×	✓
• พักงานพนักงานบางส่วน	×	✓	×	✓	×	✓	✓	×	×	×	×
• จัดสวัสดิการช่วยเหลือพนักงาน	✓	✓	×	✓	✓	×	✓	×	×	×	×
• ลดเงินเดือนพนักงาน	✓	✓	×	×	✓	✓	✓	×	×	×	×
• ลดจำนวนวันทำงาน สลับวันทำงาน	×	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×
• อบรมพนักงานเพิ่มเติม	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×
<b>รวม (ร้อยละ)</b>	<b>9 (75%)</b>		<b>10 (56%)</b>			<b>9 (25%)</b>					
<b>หมายเหตุ</b>	ตัวอย่างที่พักแรมอ้างอิงตาม ตาราง 3										

ที่มา: รวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย, 2565

4) กลยุทธ์ด้านการตลาด พบว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทจะเน้นการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของที่พักอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้อมูลที่สำคัญและทันเหตุการณ์แก่ลูกค้า รวมถึงเป็นการดึงดูดลูกค้าไปในตัว ร่วมกับการเพิ่มช่องทางการโฆษณาหรือ การจำหน่ายสินค้าทางแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น เพื่อกระตุ้นรายได้มาประกอบธุรกิจ นอกจากนี้พบว่ารีสอร์ตมีกลยุทธ์ การตลาดที่หลากหลายกว่าธุรกิจอื่น โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายทางการค้าทั้งกับธุรกิจท่องเที่ยวในชุมชนหรือธุรกิจด้าน วัตถุประสงค์ เพื่อลดต้นทุนด้านการผลิตและแบ่งปันรายได้ภายในเครือข่าย มีรายละเอียดดังนี้ (ตาราง 8)

ตาราง 8 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ด้านการตลาด	รายชื่อที่พักแรม											
	H.1	H.2	R.1	R.2	R.3	Ho.1	Ho.2	Ho.3	Ho.4	Ho.5	Ho.6	
• ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของที่พักแรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	
• เข้าโครงการรัฐที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	
• การส่งเสริมการขายห้องพัก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	
• สร้างเครือข่ายทางการค้าเพิ่มเติม	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	
• เพิ่มช่องทางในแพลตฟอร์มออนไลน์	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	
• การเข้าหากลุ่มลูกค้าโดยตรง	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	
<b>รวม (ร้อยละ)</b>	<b>9 (75%)</b>		<b>14 (78%)</b>			<b>15 (42%)</b>						
<b>หมายเหตุ</b>	ตัวอย่างที่พักแรมอ้างอิงตาม ตาราง 3											

ที่มา: รวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย, 2565

5) ด้านกลยุทธ์กายภาพ พบว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทจะเน้นการปรับปรุง ซ่อมแซมส่วนต่าง ๆ ในพื้นที่ เพื่อให้พร้อมต่อการต้อนรับและเสริมศักยภาพในการรองรับลูกค้าเมื่อสถานการณ์กลับมาดีขึ้น โดยพบว่ารีสอร์ตและโรงแรมมีการ ปรับด้านกายภาพหลากหลายใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะปรับการใช้งานพื้นที่ส่วนกลางเดิม เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม เช่น สีวาทล ที่ปรับพื้นที่ชั้น 1 เดิมเป็นตลาดสินค้าออร์แกนิกหรือการเพิ่มพื้นที่ทำการเกษตรของบ้านริมแคว มีรายละเอียดดังนี้ (ตาราง 9)

ตาราง 9 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านกายภาพของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ด้านกายภาพ	รายชื่อที่พักแรม											
	H.1	H.2	R.1	R.2	R.3	Ho.1	Ho.2	Ho.3	Ho.4	Ho.5	Ho.6	
• ปิดใช้งานที่พัก พื้นที่ทำธุรกิจอื่น	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	
• ลดหรือปิดการใช้งานพื้นที่ส่วนกลาง	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	
• ปิดการใช้งานห้องพักบางส่วน	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	
• ปรับการใช้งานพื้นที่ส่วนกลางเดิม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	
• ปรับปรุง-ซ่อมแซมพื้นที่	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	
• สร้างพื้นที่ใหม่ ทำรายได้เสริม	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	
<b>รวม (ร้อยละ)</b>	<b>6 (50%)</b>		<b>9 (50%)</b>			<b>15 (42%)</b>						
<b>หมายเหตุ</b>	ตัวอย่างที่พักแรมอ้างอิงตาม ตาราง 3											

ที่มา: รวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย, 2565

กล่าวโดยสรุป ที่พักแรมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อกระตุ้นให้เกิดรายได้ทดแทน ควบคู่ไป กับกลยุทธ์การจัดการต้นทุน โดยการควบคุมต้นทุนคงที่ ตัดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง โดยกลยุทธ์ทั้งคู่นี้เป็นการทำเพื่อการสร้าง รายได้ที่สม่ำเสมอและลดค่าใช้จ่าย อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบว่ามีบางกลยุทธ์ที่ส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างของธุรกิจ ทั้งการใช้สินเชื่อที่จะเป็นการเพิ่มหนี้สิน การลดจำนวนพนักงาน ซึ่งที่พักหลายแห่งนั้นมีความสัมพันธ์อันดี กับพนักงานในองค์กร และพบว่ามีที่พักแรมเพียง 2 แห่งเท่านั้นที่ปิดกิจการห้องพักถาวร เพื่อลดต้นทุนของการทำธุรกิจ

## อภิปรายผลและสรุปผลการศึกษา

1. ในภาวะปกติ ธุรกิจที่พักรวมประเภทโรงแรมและรีสอร์ทที่มีการดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงหลากหลายที่สุด โดยให้ความสำคัญกับห่วงโซ่อุปทาน จากการศึกษาพบว่ามีแนวทางการปฏิบัติส่วนใหญ่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDG) และแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (ESG) โดยหลักของ 3 หลักการ มีความสอดคล้องกับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม ผ่านการทำธุรกิจที่ไม่เกินกำลังของตน นำจุดแข็งของตนเองที่มีสร้างเอกลักษณ์ของธุรกิจ ร่วมกับการสร้างพันธมิตรทางการค้า ควบคู่ไปกับ 2 เงื่อนไขด้านความรู้และคุณธรรม ที่ให้ความสำคัญกับด้านเศรษฐกิจ สังคม ไปจนถึงหลักธรรมาภิบาล ผ่านองค์ความรู้การวางแผนธุรกิจที่ชัดเจน และการสร้างองค์กรที่เน้นทำประโยชน์สู่สังคมโดยสร้างเครือข่ายกับธุรกิจชุมชน เช่น ผลผลิตทางการเกษตร อันเป็นหนึ่งในต้นทุนสำคัญของการทำธุรกิจที่พัก ซึ่งสอดคล้องแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (shared value) ของ Porter & Kramer (2006) ที่กล่าวถึงการพัฒนาของธุรกิจและชุมชน ต้องพึ่งพาอาศัยและเอื้อประโยชน์ต่อกัน อย่างไรก็ตามที่พักรวมส่วนใหญ่ยังต้องพัฒนาองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ในการจัดการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



ภาพ 2 กรอบความสัมพันธ์การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจที่พัก และแนวคิดความยั่งยืน

ที่มา: ผู้วิจัย, 2565

2. เมื่อเข้าสู่ภาวะวิกฤต ที่พักรวมมีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายแตกต่างกัน โดยโรงแรมและรีสอร์ทมีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายมากที่สุด เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีทรัพยากรและมีศักยภาพที่มีความพร้อมมากกว่าโฮสเทลหรือโฮมสเตย์ ซึ่งตรงกับผลงานการศึกษาของ Glaesser (2003) ว่าด้วยการเลือกใช้มาตรการต้องคำนึงถึงลักษณะและศักยภาพของแต่ละแห่ง โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการตลาดและสื่อสารควบคู่ไปกับกลยุทธ์การจัดการต้นทุน สะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวที่เน้นเพิ่มรายได้ทดแทนและลดรายจ่ายเพื่อประคองธุรกิจเป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของการสร้างภูมิคุ้มกันในการป้องกันความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน ซึ่งโดดเด่นขึ้นมาจากในภาวะปกติ อย่างไรก็ตามพบว่าจากการทำธุรกิจโดยยึดหลักความพอประมาณ ที่ทำธุรกิจอย่างพอเหมาะ ยังคงเป็นหลักที่ที่พักรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ ผศ.ดร.ปริญญ์ ธรรมปิยา (2564) ซึ่งได้ให้ความเห็นว่า ในช่วงภาวะวิกฤตนี้ธุรกิจที่จะสามารถเอาตัวรอดได้ จะต้องเป็นธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสมกับตนเองและมีภูมิคุ้มกัน โดยต้องประยุกต์ใช้ให้มีความสมดุลกัน

โดยสรุป ประสิทธิภาพของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถประยุกต์ใช้ได้กับที่พักรวมเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน โดยการทำธุรกิจด้วยความพอประมาณกับศักยภาพและเพื่อการแบ่งปัน แต่เมื่อเกิดภาวะวิกฤตควรเน้นภูมิคุ้มกันด้านการเงิน ควบคู่กับการ

ยึดหลักความพอประมาณด้วยการทำธุรกิจที่ไม่เกินตัว ตามสถานการณ์ จะส่งผลให้ธุรกิจที่ฟักแรมมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับสถานการณ์ได้ อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิดดังกล่าว อาจมีข้อจำกัดโดยเฉพาะที่ฟักขนาดเล็ก ที่อาจไม่มีความพร้อมด้านทรัพยากรที่เพียงพอในการปรับตัวตามนโยบายการท่องเที่ยว ได้อย่างที่ฟักแรมรูปแบบทั่วไป

## บรรณานุกรม

- จินดา รอดฟ้า. เจ้าของ ล้ม บน ฟูก โสม & คาเฟ่. (2564, 27 พฤษภาคม). *สัมภาษณ์*.
- ชล บุณนาค และ ภูษณิศ กมลนรเทพ. (2563). *ความล้มพื้นฐานระหว่างปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy: SEP) และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)*. สืบค้นจาก <https://www.sdgmovement.com/2019/09/27/sep-and-sdgs/>
- ณัฐริมา วิชยภิญโญ. เจ้าของธุรกิจ น่าน ฮอม ฮัก เฮือนเสตย์. (2564, 25 พฤษภาคม). *สัมภาษณ์*.
- นงคณัฐ ศรีธนาอนันต์. (2554). *การโรงแรมเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- บุหพันธ์ สมรรถนเรศวร์, อมรา รัตตากร และ ชยุตม์ วัฒนา. (2561, มกราคม-มิถุนายน). กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลาง ประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 9(1), 45.
- ปรียานุช ธรรมปิยา. กรรมการศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า). (2564, 12 มีนาคม). *สัมภาษณ์*.
- พุทธชาติ ลุนคา. (2564). *วิจัยกรุงศรี-ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลัง COVID-19*. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21>
- ภาวสิน ติมธงชัยมาสะกี. เจ้าของธุรกิจ ทอม โฮสเทล แอนต์ คุกกิ้ง คลับ. (2564, 14 มิถุนายน). *สัมภาษณ์*.
- มนูญ จันทะวัง. เจ้าของ โกโก้ วัลเลย์ รีสอร์ท. (2564, 15 มีนาคม). *สัมภาษณ์*.
- วรรณวนัช จิตราพันธ์ทวี. ผู้บริหาร โรงแรม พะเยา เกทเวย์. (2564, 6 กรกฎาคม). *สัมภาษณ์*.
- สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2561). *เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ*. สืบค้นจาก <https://www.sufficiencyeconomy.com/2006/06/1.html>
- สมาคมบริษัทหลักทรัพย์ไทย. [ม.ป.ป.]. *ESG...ปัจจัยสำคัญสู่แนวทางการประกอบธุรกิจตามหลักความอย่างยั่งยืน*. สืบค้นจาก [http://www.asco.or.th/uploads/upfiles/files/ASCO%20article\\_ESG\\_ed.pdf](http://www.asco.or.th/uploads/upfiles/files/ASCO%20article_ESG_ed.pdf)
- ศิริกุล เลากัยกุล. ผู้อำนวยการโครงการพอแล้วดี. (2564, 28 ธันวาคม). *สัมภาษณ์*.
- ศิริพงศ์ รักใหม่, เขียวภรณ์ เลิศกุลทานนท์, กาญจนา แชนนอน และ กรกช มนตรีสุขศิริกุล. (2560, มกราคม-เมษายน). การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม (Crisis Management in Hotel Business). *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(1), 345-354.
- อนันตชัย ยूरประถม, จรัสวรรณ กิตติสุนทรากุล, วิชญพล บัญชาวิชระชัย, เสาวพร วิทยะถาวร, นริรัตน์ สันธยาดี และ จิวิศสา ติปยานนท์. (2557). *ไขความหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน*. สืบค้นจาก <https://www.setsustainability.com/download/rbp1ocghkitz7e8>
- อรนุช วัชรสินธุ์. (2551). *กฎหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในธุรกิจโฮมสเตย์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- อรุณวรรณ ปราบพาล. (2561). *กระบวนการพัฒนาโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: กรณีศึกษา บ้านริมแควแพร่มน้ำ จ.กาญจนบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- อุไรวรรณ ชัยพิพัฒน์. เจ้าของธุรกิจ บ้านไถ่ม่วน และปึกบ้าน โฮสเทล & คาเฟ่. (2564, 17 มิถุนายน). *สัมภาษณ์*.

- Glaesser, D. (2003). *Crisis management in the tourism industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ivan Ka Wai Lai & Jose Weng Chou Wong. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 78-93.
- Niininen, O. (2013). *Five stars crisis management: Examples of best practice from the hotel industry*. Retrieved from file:///C:/Users/Admin/Downloads/DisasterMGTbook/fivestarcrisismanagementchapterFINAL-ONIININEN.pdf