

การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563-2564 ของโรงแรม ในเขตพัทยาเหนือกรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลาง Adaptation Strategies for Survival from COVID-19 Crisis of Small and Medium-sized Independent Hotels in Northern Area of Pattaya during 2020- 2021

รับบทความ 4/03/2022
แก้ไขบทความ 29/03/2022
ยอมรับบทความ 29/03/2022

ธิษณา หาวารี บุษรา โพวาทอง

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Thisana Hawaree, Bussara Povathong

Department of Housing, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University

thisana.hvr@gmail.com, sara_sripanich@yahoo.com

บทคัดย่อ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจอย่างรุนแรงโดยเฉพาะธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและการบริการที่ได้รับผลจากการหดตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวทำให้เสียรายได้ซึ่งเมืองที่พึ่งพาเศรษฐกิจการท่องเที่ยวเป็นหลักอย่างพัทยาได้รับผลกระทบของโรงแรมแต่ละขนาดแต่ละด้านต่างกัน จึงต้องมีการปรับตัวด้านต่าง ๆ เพื่อการดำเนินการธุรกิจในช่วงโควิด-19 และการลดผลกระทบจากสภาวะดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาการใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยทำการศึกษาผ่านกรณีศึกษา 4 โรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระที่มีขนาดแตกต่างกัน ทั้งนี้ มีการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเพื่อสรุปบทเรียนสำคัญในการปรับตัวเพื่อนำมาเปรียบเทียบและสรุปกลยุทธ์ที่สามารถทำให้โรงแรมดำเนินธุรกิจต่อไปได้หรือมีการฟื้นตัว

ผลการศึกษาพบ 3 กลยุทธ์ในการปรับตัวที่ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ตลอดช่วงสถานการณ์วิกฤต 1) การจัดระเบียบค่าใช้จ่ายโดยการตัดส่วนธุรกิจเสริมสำหรับโรงแรมขนาดกลาง แต่โรงแรมขนาดเล็กที่มีการขายห้องพักเป็นรายได้หลักต้องเพิ่มช่องทางของรายได้ 2) การปรับราคาห้องพักเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าทั้งที่มีจำนวนผู้เข้าพักมากขึ้นและใช้เวลาการเข้าพักนานขึ้น และ 3) กลยุทธ์การสร้างจุดขายใหม่โดยการขยายกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่เฉพาะมากขึ้นและหลากหลายโดยการทำกลุ่มเป้าหมายหลักและรอง จากนั้นจึงปรับปรุงโรงแรมเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายควบคู่ไปกับการดำเนินการตามนโยบายภาครัฐอย่างเคร่งครัดในการสร้างความมั่นใจและฟื้นฟูธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

การวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์และแนวคิดสำคัญของผู้ประกอบการที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ภายใต้เงื่อนไขความแตกต่างของขนาดโรงแรมและแนวคิดผู้ประกอบการโดยผลการศึกษาของงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ ภาครัฐในการปรับมาตรการเชิงรับ การช่วยเหลือผู้ประกอบการและการเยียวยา ภาคเอกชนและผู้ประกอบการที่สามารถนำกลยุทธ์ไปปรับใช้กับโมเดลธุรกิจ

คำสำคัญ : การปรับตัว โรงแรม การบริหารแบบอิสระ พัทยา โควิด-19

Abstract

The coronavirus (COVID-19) pandemic has severely affected business sectors, notably tourism and hospitality due to the reduction of tourists visiting. The issue has caused tremendous setbacks to the Thai economy, especially the tourism industry in Pattaya. Different sized hotels have been impacted in different ways, with each needing to adapt for their business to survive. This research, through 4 different sized hotels as case studies, aims to explore and analyse the measures and the adopted strategies undertaken by independent hoteliers to speed up the return to normality and minimize the impact of the economic crisis.

This research found that 3 adaptation strategies for the continuance of hotel businesses during the pandemic which are 1) Hotel expense management; by reducing costs for cutting loss side businesses of medium sized hotels, while small sized hotels opted for operating other business ideas alongside selling rooms. 2) A change in pricing scheme; lower costs to attract more customers and longer staying guests. 3) A new strategy to create new selling points to different target groups; by doing so these hotels have eventually adapted and renovated for their newfound target groups alongside following strict government policies in order to build confidence and resurgence to outlast the travel crunch.

By researching the strategies and entrepreneurial mindset for business continuity in conditions of different sized hotels, It becomes that small-sized hotels decided to cost-reducing and balancing work time and responsibilities due to cost and area are not enough in the other hand's medium-sized hotels decided to shift business model, marketing, diversify target groups and renovate parts of hotel area for new user requirements as previously mentioned. This research not only will provide an overview and independent hotel owners or governments to adjust reactive measures to help entrepreneurs and remedies but it also provides the private sector or newbies who can apply strategies to their business models.

Keywords: *Adaptation, Hotel, Independent Management System, Pattaya, Covid-19*

บทนำ

ธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและโรงแรมเป็นบทบาทหลักของเศรษฐกิจประเทศไทยกว่าร้อยละ 20 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2561) ซึ่งมีมูลค่ากว่า 1.03 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6.1 ของ GDP ทั้งประเทศ (วิจัยกรุงศรี, 2564) ที่กำลังมีแนวโน้มการเติบโตอย่างรวดเร็วต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตที่ไม่เคยเจอมาก่อนจากการแพร่ระบาดของ โควิด-19 ทำให้รัฐบาลทั่วโลกออกมาตรการปิดเมือง (lock down) งดการเดินทางระหว่างประเทศส่งผลให้ปริมาณนักท่องเที่ยวทั่วโลกหดตัวลงและทำให้รายได้ลดลงถึงร้อยละ 72.7 (รายงานภาวะเศรษฐกิจ, 2563) ในขณะที่ตลาดต่างชาติยังคงกลับมาไม่ได้ทำให้เมืองที่พึ่งพาการท่องเที่ยวอย่างภูเก็ตและชลบุรีได้รับผลกระทบจากสถานการณ์สูง ในขณะที่เมืองท่องเที่ยวที่อยู่ใกล้กรุงเทพฯ อย่างพัทยา มีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวสูงจากศักยภาพการเป็นเมืองท่องเที่ยวและเศรษฐกิจในอนาคตถึงแม้ว่าจะมีโอกาสฟื้นตัวแต่ทางโรงแรมก็ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ดำเนินธุรกิจ สถานการณ์โควิด-19 ได้

สถานการณ์โควิด-19 ทำให้โรงแรมในพัทยายังคงได้รับผลกระทบอย่างต่อเนื่องจากร้อยละการปิดตัวโรงแรมร้อยละ 50 ของช่วงเดือนมีนาคม 2563 ปิดชั่วคราวสูงสุดถึง 3 เดือนและโรงแรมหลายแห่งในพื้นที่เมืองพัทยามีการปรับลดราคาห้องพักมากกว่าร้อยละ 50 โดยเฉพาะโรงแรมระดับ 5 ดาวจนทำให้โรงแรมขนาดเล็กได้รับผลกระทบ (ศูนย์ข่าวศรีราชา, 2564) จนภาคธุรกิจท่องเที่ยวในภาพรวมต้องปิดกิจการไปแล้วกว่าร้อยละ 70-80 แต่เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลเบื้องต้นพบว่ากลุ่มโรงแรมขนาดเล็กที่มีการบริหารแบบอิสระมีแนวโน้มที่จะเปิดให้บริการอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา รองลงมาคือ กลุ่มโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีการปิดให้บริการชั่วคราวค่อนข้างน้อยคิดเป็นร้อยละ 10 ของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ

จากการเผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงเกิดคำถามสำคัญ คือ การศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในเขตพัทยาเห็นว่าจะมีแนวทางการปรับตัวหรือกลยุทธ์ใดที่ใช้เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยต้องการศึกษาตั้งแต่ปัญหาอุปสรรคที่พบตลอดจนแนวทางการปรับตัวที่ใช้และผลของการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวว่ามีการฟื้นตัวอย่างไรและมากน้อยเพียงใดเพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนทางการรับมือหรือการลดผลกระทบจากภาวะวิกฤตที่คล้ายกันต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการดำเนินการของธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในพื้นที่พัทยาเหนือ
- 2) เพื่อเปรียบเทียบแนวคิดและกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในเขตพัทยาเหนือเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดระหว่างโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดกลาง
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวสำเร็จรวมถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัว
- 4) เพื่อสรุปบทเรียนสำคัญในการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของโรงแรมที่มีขนาดเล็กและขนาดกลางในพัทยาเหนือ

การทบทวนวรรณกรรม

1) แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจภาคการบริการ (Hospitality management)

การบริหารโรงแรมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) โรงแรมในระบบเครือ (Hotel chains) ทั้งที่เป็นโรงแรมเครือข่ายจากต่างประเทศซึ่งมีการบริหารในหลายประเทศโดยมีการควบคุมรูปแบบ มาตรฐานและวิธีการบริหารงานไปในทิศทางเดียวกันโดยมีผู้เป็นเจ้าของออกทุนให้ 2) โรงแรมอิสระ (Independent hotel) โรงแรมที่ไม่ได้มีเจ้าของร่วมหรือข้อผูกพันทางการบริหารกับโรงแรมอื่นซึ่งจะมีความคล่องตัวในการกำหนดวิธีการบริหารและจัดขึ้นได้อย่างอิสระ (ชลธิณี อยู่คง, 2555)

2) แนวคิดการบริหารจัดการช่วงสภาวะวิกฤตของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว

สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ ดังนั้นเพื่อเป็นการให้การดำเนินงานเข้าสู่ภาวะปกติจึงสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะในการจัดการในระยะเวลาแรกจะเป็นช่วงของการตอบสนองต่ออุบัติเหตุ (emergency management) แต่เมื่อเหตุการณ์และความเสียหายเกิดผลกระทบวงกว้างขึ้น จำเป็นต้องยกระดับเป็นการบริหารจัดการวิกฤต (crisis management) และระยะที่สามจะเป็นการทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการทางธุรกิจ (continuity management) เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตซึ่งเป็นกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อป้องกันหรือลดความเสียหายที่วิกฤตสามารถสร้างให้กับองค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยที่ถูกออกแบบมาเพื่อรับมือและลดความเสียหายประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยดังนี้ (Ghazi, 2013 อ้างถึงใน Coombs, 2007)

- (1) การป้องกัน เป็นขั้นตอนที่องค์กรดำเนินเพื่อหลีกเลี่ยงวิกฤตรวมไปถึงสัญญาณเตือนแรกเริ่มก่อนเกิดวิกฤต
- (2) การเตรียมการ รวมถึงการจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤต นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการเลือกทีมจัดการและการสร้างแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต
- (3) การตอบสนองที่เกิดจากมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโดยตรงระหว่างภาวะวิกฤต ยุทธศาสตร์ในการสื่อสารที่มีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับการจัดการที่ประสบความสำเร็จ
- (4) การแก้ไขซึ่งเกี่ยวกับการวิเคราะห์และการประเมินผลการตอบสนองขององค์กรรวมไปถึงสิ่งที่ผิดพลาดระหว่างปฏิบัติงานช่วงภาวะวิกฤต เพื่อผลลัพธ์ในอนาคตที่ดียิ่งขึ้น

3) แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)

องค์รวมของกระบวนการบริหารซึ่งซึ่งภัยคุกคามต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจและให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้

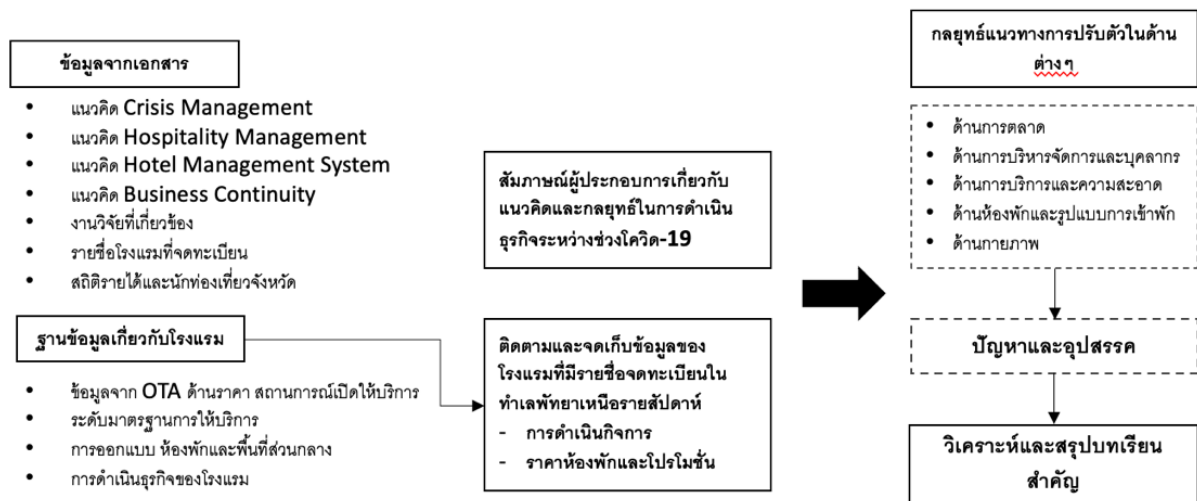
- (1) ช่วงระยะเวลาแรก เป็นการตอบสนองต่ออุบัติเหตุ/เหตุการณ์/วิกฤต (incident/ emergency management) หากเหตุการณ์และความเสียหายขยายตัวไปในวงกว้าง การตอบสนองต้องยกระดับเป็นการบริหารจัดการวิกฤต (crisis management)
- (2) ช่วงการจัดการความต่อเนื่อง เป็นช่วงการทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการทางธุรกิจ (continuity management) เพื่อให้หน่วยงานสามารถกลับมาดำเนินงานได้
- (3) ช่วงการฟื้นตัว เป็นช่วงการดำเนินงานและการให้บริการกลับสู่ภาวะปกติ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ
 - (3.1) ระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการที่องค์กรยอมรับได้กับผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในระยะสั้น
 - (3.2) ระดับที่องค์กรกลับมาให้บริการได้ปกติ (recovery)

การจัดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น มีปัจจัยประกอบ 3 อย่างตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ 1) คน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด โดยหลักการของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรเพื่อที่ใช้อำนาจในการตัดสินใจ 2) โครงสร้างพื้นฐานและสถานที่ อุปกรณ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมาที่ต้องพึ่งพาการสื่อสารและเทคโนโลยีที่ดีเพื่อให้การเข้าถึงข้อมูลสะดวกและรวดเร็วในช่วงวิกฤตการณ์รวมถึงระบบการสำรองข้อมูลที่ดี 3) แผนการจัดทำแผนต้องคำนึงถึงกระบวนการที่จำเป็นต้องปฏิบัติ การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนรวมถึงการประสานงานกับภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องมีการทดสอบและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

วิธีดำเนินงานวิจัย

1) กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ผู้วิจัยได้มีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานช่วงโควิด-19 โดยแบ่งกรอบแนวคิดเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) ผลกระทบของโควิด-19 ต่อโรงแรม (2) แนวคิดของผู้ประกอบการและ (3) แนวทางและกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวรวมไปถึงผลของการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวที่ทำให้โรงแรมอยู่รอดได้ภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว



ภาพ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

หมายเหตุ

- (1) ด้านการตลาด หมายถึง การประชาสัมพันธ์ การสื่อสารการตลาดและรูปแบบการเข้าพัก โปรแกรมชั้น กลุ่มเป้าหมาย
- (2) ด้านการบริหารจัดการและบุคลากร หมายถึง โครงสร้างองค์กรและการดำเนินงาน พนักงาน
- (3) ด้านการบริการและความปลอดภัย หมายถึง ตั้งแต่การจองเข้าพักไปจนถึงออกจากโรงแรม มาตรฐานโรงแรมและความสะอาด
- (4) ด้านห้องพักและรูปแบบการเข้าพัก หมายถึง ราคาห้องพัก รูปแบบห้องพัก อัตราการเข้าพัก
- (5) ด้านกายภาพ หมายถึง พื้นที่ส่วนกลางและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม

2) การเลือกกรณีศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากที่จดทะเบียนตามกฎหมายและมีรายชื่อในเว็บไซต์สำนักงานและนิติกรรมการปกครอง ณ 25 สิงหาคม 2564 ทั้งหมด 202 โรงแรมซึ่งพหุภาคีเป็นท่าอากาศยานโรงแรมสูงที่สุด 73 แห่ง จากนั้นผู้วิจัยทำการแบ่งกลุ่มตามลักษณะการบริหารเป็น 2 แบบ ได้แก่ โรงแรมในเครือ 30 แห่งซึ่งประกอบไปด้วย โรงแรมขนาดกลาง 9 แห่ง โรงแรมขนาดใหญ่ 21 แห่ง และโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ 43 แห่งซึ่งประกอบไปด้วย โรงแรมขนาดเล็ก 13 แห่ง โรงแรมขนาดกลาง 18 แห่ง โรงแรมขนาดใหญ่ 12 แห่ง จากนั้นเลือกโรงแรมกรณีศึกษาตามการเปิดให้บริการอย่างต่อเนื่องนำมาซึ่งกรณีศึกษา 4 แห่งโดยแบ่งเป็นโรงแรมขนาดเล็ก 2 แห่งและขนาดกลาง 2 แห่ง

3) การรวบรวมข้อมูล ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) รวบรวมข้อมูลสถานการณ์การท่องเที่ยวและมาตรการเกี่ยวกับการท่องเที่ยว การประกาศพื้นที่ควบคุม จากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เว็บไซต์และวิจัยของธนาคารกรุงศรีอยุธยา กสิกรไทยและประกาศจากรัฐบาล

2) เก็บข้อมูลความเคลื่อนไหวของโรงแรมผ่านเว็บไซต์โรงแรม ได้แก่ Travel Agent (Agoda Booking.com Traveloka) Google map และ Facebook fanpage

3) สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับข้อมูลการปรับตัวและแนวคิดของเจ้าของโรงแรม ผู้จัดการหรือผู้บริหารฝ่ายการตลาดของโรงแรมกรณีศึกษา ได้แก่ โรงแรม Serene Sands โรงแรม Yellow Moon โรงแรม Gems Mining และโรงแรม Golden Dragon Beach เพื่อศึกษาแนวคิดในการดำเนินธุรกิจระหว่างสถานการณ์โควิด-19

รายชื่อโรงแรมในพัทยาเหนือ	จำนวนห้อง	ขนาดห้องพัก (sqm.)	ราคาห้องพักเริ่มต้น (Agoda ณ พ.ย.2563)	JAN				FEB			
				JAN1	JAN2	JAN3	JAN4	FEB1	FEB2	FEB3	FEB4
โรงแรมขนาดใหญ่(12)											
เดอะกรีนพาร์ค รีสอร์ท (THE GREENPARK RESORT)	119	32 sqm.	N/A	THB 39,750	THB 39,750	THB 39,750	THB 39,750	THB 39,750	THB 39,750	THB 39,750	THB 39,750
คrown พัทยา บีช (CROWN PATTAYA BEACH)	123		N/A	T	T	T	T	T	T	T	T
คริสตัล ลักซูรี่ (CRYSTAL LUXURY HOTEL)	155		N/A	T	T	T	T	T	T	T	T
การ์เดน คลิฟ รีสอร์ท แอนด์ สปา พัทยา (GARDENCLIFF RESORT AND SPA PATTAYA)	230	34 sqm.	THB5,096	N/A	THB 4,721	THB 2,999	THB 3,521	THB 1,199	N/A	THB 1,990	THB 2,872
ชลจันทร์ พัทยา บีช รีสอร์ท (CHOLCHAN PATTAYA BEACH RESORT)	550	33 sqm.	THB1,494	T	T	T	T	T	T	T	T
เดอะ พราวด์ (THE PROUD HOTEL)	201	30 sqm.	THB1,599	THB 879	THB 947	N/A	THB 893	N/A	THB 1,102	THB 924	THB 835
เดอะพัทยากา든 บีช รีสอร์ท (THE PATTAYA GARDEN RESORT)	320	24 sqm.	N/A	THB 1,119	N/A	THB 1,119	THB 1,119	THB 1,119	THB 1,119	THB 1,119	THB 1,119
พริมา พัทยาเหนือ (PRIMA NORTH PATTAYA)	132	25 sqm.	THB400	THB 1,083	THB 1,250	N/A	THB 955	THB 1,083	THB 997	THB 1,029	THB 1,057
พุ่มไม้ รีสอร์ท (PLUMERIA RESORT)	109		N/A	THB 1,500	THB 1,037	THB 990	THB 1,199	THB 989	THB 1,042	THB 1,843	THB 1,138
เอ็ม พัทยา โฮเทล (M PATTAYA HOTEL)	130	40 sqm.	THB1,028	T	T	T	T	T	T	T	T
เอเอ็ม พลัส (SN Plus Hotel)	110	30 sqm.	THB5,283	N/A	N/A	THB 2,194	THB 3,210	THB 3,241	THB 3,164	N/A	THB 4,213
เดอะเกรตเตอร์วิว (THE GREATER VIEW)	195										
โรงแรมขนาดกลาง(18)											
นิวพอร์ท เพลส (NEWPORT PLACE)	38		N/A	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
แอทพูล วิลล่า รีสอร์ท (At Pool Villa Resort)	44		N/A	T	T	T	T	T	T	T	T
การ์เดน เบย์วิว รีสอร์ท (GARDEN BAYVIEW RESORT)	72		N/A	T	T	T	T	T	T	T	T
โกลเด้น ดรากอน บีช รีสอร์ท (GOLDEN DRAGON BEACH RESORT)	48	32 sqm.	THB2,187	N/A	THB 1,245	THB 1,385	THB 1,500	THB 1,696	N/A	THB 1,285	N/A

ภาพ 2 ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักรายสัปดาห์ตั้งแต่ธันวาคม 2563 - ธันวาคม 2564

ที่มา: ผู้วิจัย

4) การวิเคราะห์และการเก็บข้อมูล

1) การจัดกลุ่มประเภทโรงแรมตามลักษณะกายภาพโดยศึกษาข้อมูลจากเว็บไซต์ของโรงแรมและ Facebook fanpage เก็บข้อมูลทุติยภูมิลักษณะทางกายภาพลักษณะอาคารเพื่ออธิบายสภาพปัจจุบัน การใช้พื้นที่ส่วนกลางของโรงแรมและการปรับปรุงการใช้งานพื้นที่ภายในโรงแรม

2) การเก็บข้อมูลด้านการตลาดทำการรวบรวมข้อมูลจาก Facebook fanpage และ Online Travel Agent เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพัก การจัดทำโปรโมชั่น รูปแบบการเข้าพักในช่วง ธันวาคม 2563-ธันวาคม 2564

3) การเปรียบเทียบด้านบริหารจัดการรวบรวมข้อมูลมาตรการของภาครัฐและจังหวัดจากสาธารณสุขจังหวัดเกี่ยวกับมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดโควิด-19 และติดตามการดำเนินกิจการของโรงแรมผ่านทางเว็บไซต์ของโรงแรมและ Facebook fanpage เพื่อนำมาวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานและการเปิดให้บริการของโรงแรมเบื้องต้น

4) การเปรียบเทียบกลยุทธ์จากข้อมูลการสัมภาษณ์ทำการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากการสัมภาษณ์และข้อมูลทุติยภูมิจากการสืบค้นนำมาวิเคราะห์และแสดงผลเชิงพรรณนาโดยหาประเด็นสำคัญในการตอบคำถามตามประเด็นต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปแนวคิดในการปรับตัว กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ถึงปัญหาและอุปสรรคที่พบระหว่างการดำเนินงาน

ผลการศึกษา

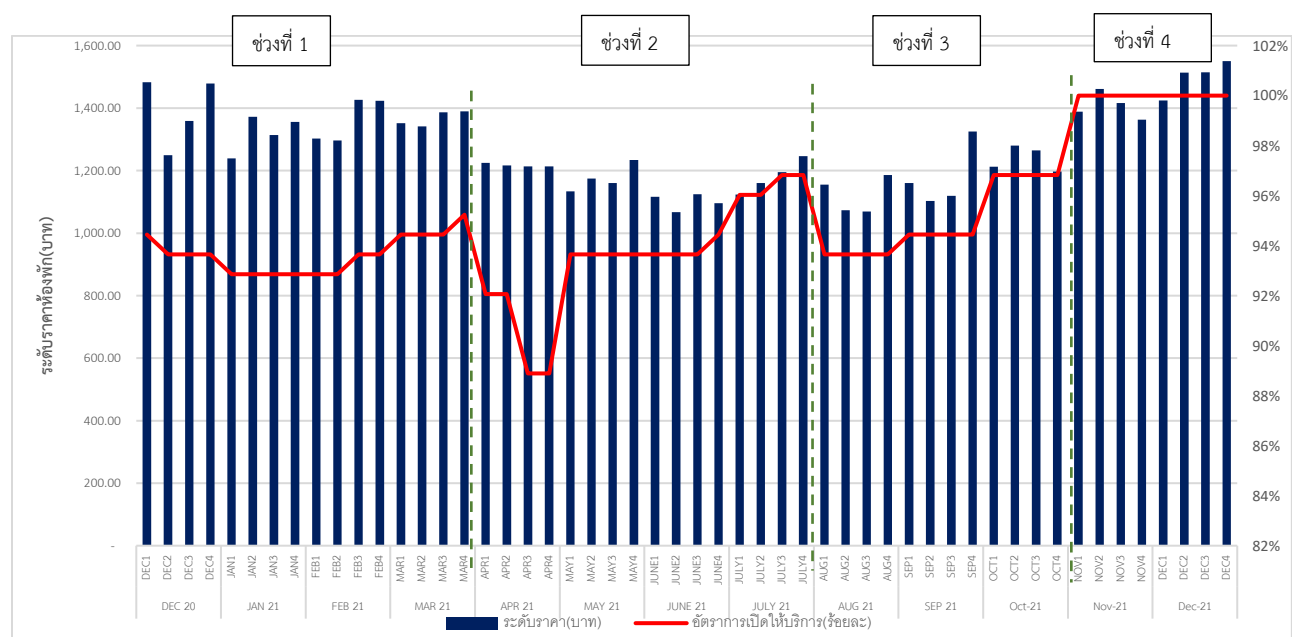
จากการศึกษาผู้วิจัยพบข้อสังเกตสำคัญ 4 ประเด็น ดังนี้

1) ผลกระทบที่เกิดกับโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ

จากการศึกษาผลกระทบ 2 เรื่อง ได้แก่ การเปิดให้บริการและการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระทั้งโรงแรมขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กทั้งหมด 43 แห่งในพญาเหนือ พบ 2 ประเด็นสำคัญ

(1) ด้านการดำเนินการโรงแรมในพญาเหนือพบว่ามีการเปิดให้บริการกว่าร้อยละ 95 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมด 43 แห่ง ซึ่งแต่ละช่วง (1) การระบาดระลอกที่ 2 (ธันวาคม 2563 - มีนาคม 2564) พบว่ามีการปิดโรงแรมแบบถาวร 1 แห่งซึ่งเป็นโรงแรมขนาดใหญ่การปิดตัวเป็นผลมาจากการระบาดระลอก 2 จึงทำให้ต้องมีการประกาศควบคุมกิจกรรมและการเคอร์ฟิวในพื้นที่เสี่ยงอย่างกรุงเทพฯ และพญา (2) มีการเปิดให้บริการลดลงมีการเปิดให้บริการต่ำสุดถึงร้อยละ 88 เนื่องจากภาครัฐมีการประกาศพื้นที่ควบคุมสูงสุดและเข้มงวดในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด (เมษายน 2564) (3) เมื่อสถานการณ์เริ่มกลับมาดีขึ้นจากการผ่อนปรนมาตรการและคลายล็อกดาวน์มีการกลับมาเปิดให้บริการร้อยละ 95 และ (4) เริ่มมีการเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติทำให้มีอัตราการเปิดบริการสูงสุดถึงร้อยละ 100 (พฤศจิกายน 2564) (แผนภูมิ 1)

(2) ด้านระดับราคา ก่อนมีประกาศล็อกดาวน์ (ธันวาคม 2563 - มีนาคม 2564) ระดับราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 1,360 บาทต่อคืน แต่เมื่อถึงช่วงประกาศล็อกดาวน์ (เมษายน 2564) ราคาเฉลี่ยลดลงกว่าร้อยละ 14 และ มีการจัดทำโปรโมชั่นการพักระยะยาวมากขึ้นแบบ 7 วัน - 1 เดือนหรือเฉลี่ยต่อคืนอยู่ที่ 1,000 บาท เป็นราคาที่ต่ำลงร้อยละ 46 ของช่วงก่อนหน้าและมีแนวโน้มการปรับราคาเพิ่มขึ้นในช่วงผ่อนปรนมาตรการและมีการเปิดรับนักท่องเที่ยวมากขึ้น (แผนภูมิ 1)



แผนภูมิ 1 การเปลี่ยนแปลงราคาและการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระ 43 แห่งในช่วงธันวาคม 2563 - ธันวาคม 2564

หมายเหตุ ราคาช่วงนี้เกิดจากราคาเฉลี่ยต่อคืน แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการมีการขายเป็นแพ็คเกจ 7 วัน - 1 เดือน

ที่มา: ผู้วิจัย

จะสรุปได้ว่าผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ โรงแรมยังคงมีการเปิดดำเนินการกว่าร้อยละ 65 ของโรงแรมอิสระในพัทยาเหนือซึ่งช่วงที่ได้รับผลกระทบหนักที่สุดเป็นช่วงล็อกดาวน์ทำให้โรงแรมมีการปรับราคาห้องพักลงตามสถานการณ์ร่วมกับนโยบายภาครัฐที่มีการควบคุมความเสี่ยงและการแพร่ระบาดแต่มีแนวโน้มดีขึ้นในช่วงหลังคลายล็อกดาวน์และรับนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

2) แนวคิดการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างของทั้งแนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับตัวพบว่า

(1) โรงแรมขนาดเล็ก 2 แห่งมีแนวคิดในการจัดระเบียบค่าใช้จ่ายด้วยการปรับลดราคาห้องพักเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวด้วยราคาที่ลดลงมากกว่าช่วงปกติ ด้านการตลาดใช้เป็นการจัดโปรโมชั่นเพื่อรับนักท่องเที่ยวไทยและนักท่องเที่ยวระยะยาวมากขึ้น

(2) โรงแรมขนาดกลาง 2 แห่ง มีแนวคิดเหมือนกันในการปรับกลุ่มเป้าหมายให้รับนักท่องเที่ยวไทยมากขึ้นเนื่องจากต่างชาติยังเข้ามาไม่ได้และมีการจัดทำการตลาดเพื่อรับนักท่องเที่ยวระยะยาวมากขึ้นเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้ใช้เวลาและใช้จ่ายภายในพื้นที่นานขึ้นและการปรับปรุงโรงแรมเพื่อให้ตรงตามเงื่อนไขในการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันในเฟส 4

โรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางมีการจัดระเบียบค่าใช้จ่ายที่ต่างกันโดยโรงแรมขนาดกลางทำได้ดีกว่าขนาดเล็กเนื่องจากมีโอกาสและช่องทางของรายได้มากกว่าการขายห้องพักจึงสามารถตัดธุรกิจอื่นในการลดค่าบริหารจัดการได้ โรงแรมขนาดกลางเลือกที่จะลดพนักงานออกร้อยละ 10 เพื่อลดค่าใช้จ่ายรวมถึงการขายห้องพักให้สัมพันธ์กับปริมาณผู้เข้าพัก ส่วนโรงแรมขนาดเล็กมีเพียงธุรกิจที่พักเดียวเป็นรายได้หลักจึงไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายได้จึงต้องเพิ่มช่องทางการหารายได้เพียงอย่างเดียวแต่ในอนาคตหากสถานการณ์เริ่มคลี่คลายอาจทำให้โรงแรมขนาดเล็กมีทรัพยากรจำกัดในการพัฒนาหรือเปิดบริการจึงทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

ตาราง 1 เปรียบเทียบแนวคิดผู้ประกอบการของโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก

แนวคิดผู้ประกอบการ	โรงแรมขนาดเล็ก		โรงแรมขนาดกลาง	
	SS	YM	GD	GM
1) การจัดระเบียบค่าใช้จ่าย				
การเพิ่มช่องทางการหารายได้	✓	-	-	-
การลดขนาดองค์กร	-	✓	✓	-
2) การปรับปรุงพื้นที่โรงแรม	-	-	✓	-
3) การรับนักท่องเที่ยวชาวไทย	✓	✓	✓	✓
4) การเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันของภาครัฐ	✓	✓	✓	✓
5) การปรับลดราคาห้องพัก	✓	✓	✓	-
6) การจัดโปรโมชั่นให้มีการเข้าพักระยะยาวมากขึ้น	✓	✓	✓	✓
7) การทำแคมเปญสร้างจุดขายใหม่ให้โรงแรม	-	✓	✓	-

ที่มา: ผู้วิจัย

จากข้อสังเกตพบว่าแนวคิดสำคัญของการปรับตัว คือ การจัดระเบียบค่าใช้จ่ายไม่ว่าจะเป็นการลดขนาดองค์กรหรือการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้เพิ่มเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

3) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างพบกลยุทธ์ในการปรับตัวดังนี้

(1) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็ก พบว่าการปรับระเบียบค่าใช้จ่ายเป็นกลยุทธ์ที่ถูกเลือกใช้โดยปรับด้านการเพิ่มช่องทางการหารายได้เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็กมีช่องทางรายได้หลักจากการขายห้องพักเพียงอย่างเดียวจึงต้องทำธุรกิจเสริม

ด้วยการขายอาหารผ่าน Grab และด้านทรัพยากรบุคคลทางโรงแรมขนาดเล็กใช้กลยุทธ์การจ้างเป็นรายวันให้สมดุลกับปริมาณงาน และแขกเข้าพักเนื่องจากเดิมมีจำนวนพนักงานน้อยจึงไม่จำเป็นต้องลดขนาดองค์กร

(2) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลาง พบว่าการปรับระเบียบค่าใช้จ่ายและการสร้างจุดขายใหม่เป็นกลยุทธ์สำคัญโดยด้านการปรับระเบียบค่าใช้จ่าย โรงแรมขนาดกลางเดิมมีการขายห้องพักเป็นรายได้หลักและมีรายได้เสริมมาจากธุรกิจอื่น เช่น คาเฟ่และร้านอาหาร ทำให้โรงแรมขนาดกลางสามารถปิดธุรกิจเสริมเพื่อลดค่าใช้จ่ายและคงธุรกิจหลักไว้และด้านทรัพยากรบุคคลมีการใช้กลยุทธ์การลดขนาดองค์กรเนื่องจากมีจำนวนพนักงานมากจึงต้องมีการปรับทั้งเงินเดือนและจำนวนพนักงาน ด้านการสร้างจุดขายใหม่เป็นกลยุทธ์การปรับกลุ่มเป้าหมายจากเดิมที่เป็นชาวต่างชาติเป็นคนไทยเพิ่มขึ้นและมีการสร้างพื้นที่ปรับปรุงโรงแรมเพื่อทำแคมเปญกิจกรรมให้นักท่องเที่ยว

กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางที่ถูกใช้เหมือนกัน พบว่ากลยุทธ์การปรับราคาห้องพัก การขายห้องพักแบบระยะยาวและการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันเป็นกลยุทธ์ที่ทั้งสองใช้เหมือนกันโดยที่จะมีการปรับลดราคาห้องพักในช่วงระหว่างโควิด-19 เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว ด้านการขายห้องพักระยะยาวเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้ใช้เวลาและการใช้จ่ายในที่พักมากขึ้นและด้านการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันเป็นโครงการของภาครัฐที่ช่วยกระตุ้นการท่องเที่ยวแต่ทั้งโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางต้องมีการปรับปรุงโรงแรมเพื่อให้เข้าเงื่อนไขได้ในเฟสต่อไป

ตาราง 2 การเปรียบเทียบแนวคิดผู้ประกอบการและกลยุทธ์การปรับตัว

กลยุทธ์การปรับตัว	โรงแรมขนาดเล็ก		โรงแรมขนาดกลาง	
	SS	YM	GD	GM
1) การปรับตัวด้านกายภาพ				
การปรับปรุงพื้นที่โรงแรมเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายใหม่	-	-	✓	-
2) การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ				
การลดขนาดองค์กร	-	✓	✓	-
การเปิดห้องพักจำนวนจำกัดและเปิดการใช้งานพื้นที่เพียงบางส่วน	-	✓	✓	-
ปรับระเบียบค่าใช้จ่ายในองค์กร	✓	-	✓	✓
3) การปรับตัวด้านการตลาด				
ปรับลดราคาห้องพัก	✓	✓	✓	-
จัดทำโปรโมชั่นการพักระยะยาว	✓	✓	✓	✓
รายได้ที่มาจากธุรกิจหลัก(โรงแรม)เพียงอย่างเดียว	-	✓	-	✓
การทำธุรกิจเสริม เช่น ร้านอาหาร ร้านขนม คาเฟ่	✓	-	✓	-
ปรับโมเดลธุรกิจจุดขายใหม่ของโรงแรม	-	Pet friendly	Netflix	-
4) การปรับตัวด้านการบริการและความปลอดภัย				
การทำความสะอาดและฉีดวัคซีนให้กับพนักงาน	✓	✓	✓	✓
มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสถานการณ์การท่องเที่ยว	✓	✓	✓	✓
5) การปรับตัวด้านห้องพักและรูปแบบการเข้าพัก				
การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายใหม่ต่างจากเดิม	-	-	✓	-
การขยายกลุ่มเป้าหมายจากเดิม	✓	✓	-	✓

หมายเหตุ ชื่อย่อของโรงแรม (1) SS : Serene Sands (2) YM : Yellowmoon (3) GD : Golden Dragon Beach (4) GM : Gems Mining

ที่มา: ผู้วิจัย

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่ทั้ง 2 โรงแรมเลือกเน้นเรื่องการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการแต่มีแนวทางการปรับระเบียบค่าใช้จ่ายที่ต่างกันเพื่อให้มีภาระค่าใช้จ่ายที่ลดลงในขณะที่เปิดการดำเนินธุรกิจ

4) กระบวนการรับมือและบริหารจัดการเพื่อดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

จากการถอดบทเรียนสำคัญในการใช้กลยุทธ์ปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษาภายใต้สถานการณ์เดียวกันแต่มีการตอบสนองและปรับตัวที่ต่างกันจึงนำมาประเมินบนหลักการ (Crisis Management in Hospitality and Tourism) เพื่อประเมินผลของการใช้กลยุทธ์ที่ส่งผลให้โรงแรมอยู่รอดหรือฟื้นตัวและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในช่วงสถานการณ์โควิด-19

4.1) กระบวนการรับมือและบริหารจัดการของโรงแรมขนาดกลาง

ในการเผชิญสถานการณ์โควิด-19 โรงแรมขนาดกลางได้มีการดำเนินการปรับปรุงพื้นที่ ระดับราคาและกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้สามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้ในระยะยาวและเน้นกลุ่มผู้มั่งคั่งจ่ายสูงทำให้โรงแรมมีทั้งจุดขายและกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม มีการปรับราคาลดลงไม่มากและมีแนวโน้มจะปรับขึ้นในช่วงระยะคลายล็อกดาวน์ ข้อได้เปรียบสำคัญในการจัดระเบียบค่าใช้จ่ายของโรงแรมขนาดกลาง คือ การมีธุรกิจย่อยที่สามารถตัดออกได้เพื่อลดค่าใช้จ่ายถึงแม้จะมีการลดพนักงานแต่ลดลงไปเพียงร้อยละ 10 และการที่ผู้ประกอบการนำเงินมาเพื่อลงทุนปรับปรุงพื้นที่โรงแรมในการตอบสนองพฤติกรรมนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะทำให้ได้รับผลตอบรับที่ดี

ตาราง 3 การบริหารธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤตของโรงแรมขนาดกลาง

	ช่วงที่ 1 การระบาดระลอกที่ 2 (ธ.ค.2563 – มี.ค. 2564)	ช่วงที่ 2 ประกาศพื้นที่ควบคุมสูงสุด (เม.ย.2564-ก.ค.2564)	ช่วงที่ 3 ผ่อนปรนมาตรการล็อกดาวน์ (ส.ค.2564-ต.ค.2564)	ช่วงที่ 4 รับนักท่องเที่ยวต่างชาติ(พ.ย.2564 - ปัจจุบัน)
กลยุทธ์ที่ใช้รับมือ	เริ่มมีการปิดโรงแรมชั่วคราว	1)ปิดโรงแรมชั่วคราวมากขึ้นเพื่อทำความสะดวกและปรับปรุงโรงแรม 2)ปรับลดราคาห้องพักและจัดทำโปรโมชั่นการพักระยะยาว 3)การจัดระเบียบค่าใช้จ่ายโดยการปรับลดเงินเดือนและพนักงาน 4)ตัดธุรกิจเสริมอื่นออกให้เหลือแต่ธุรกิจหลักที่เป็นโรงแรม	ปรับกลุ่มเป้าหมายและลงทุนปรับปรุงพื้นที่ภายในโรงแรมเพื่อกิจกรรมรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยว	1)เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกัน เฟส 4 เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว 2)จัดโปรโมชั่นการเข้าพักในช่วงเทศกาลและปรับราคาห้องพักเพิ่มขึ้น
ทรัพยากรภายในโรงแรม				
1) บุคลากร	พนักงานถูกปรับลดเงินเดือน	พนักงานถูกปลดร้อยละ 10 เพื่อลดค่าใช้จ่าย	ไม่มีการรับพนักงานเพิ่มทำให้พนักงานมีภาระหน้าที่เพิ่มขึ้น	ยังคงไม่มีการจ้างงานเพิ่มหรือปรับเงินเดือน
2) การเงินและรายได้	ผลประกอบการติดลบ	ปิดธุรกิจเสริมอื่น ได้แก่ ร้านอาหาร คาเฟ่ เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ	เริ่มมีรายได้จากนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงล็อกดาวน์ทำให้ระดับราคาห้องพักเพิ่มขึ้น	เริ่มมีรายได้จากนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงล็อกดาวน์ทำให้ระดับราคาห้องพักเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะช่วงเทศกาลและวันเสาร์-อาทิตย์ที่จะมีนักท่องเที่ยวเข้าพักสูงถึงร้อยละ 70-80
3) ห้องพักและพื้นที่ส่วนกลาง	ยังคงมีการเปิดใช้งานในบางห้องพักสำหรับผู้เข้าพักและมีการให้บริการพื้นที่ส่วนกลาง เช่น สระว่ายน้ำ ห้องอาหาร	ที่พักมีลักษณะเป็น Private ทำให้ไม่มีพื้นที่ส่วนกลาง	เปิดให้บริการห้องพักและพื้นที่ส่วนกลางเหมือนเดิมแต่ในส่วนห้องพักอาจเปิดให้เพียงพอต่อปริมาณแขกเข้าพักเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดูแล	มีการใช้งานเหมือนช่วงที่ 3 มีแนวโน้มการพักเพิ่มขึ้นจากมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวของรัฐ
มาตรการภาครัฐและเมืองที่เกี่ยวข้อง	งดการเดินทางระหว่างประเทศและมีการกักตัวอย่างน้อย 14 วันสำหรับกลุ่มเสี่ยง	เปิดให้ผู้ประกอบการลงทะเบียนโครงการเราเที่ยวด้วยกันเฟส 3 (เมษายน 64) ซึ่งโรงแรมยังไม่ตรงเงื่อนไขทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมได้	1)ผ่อนปรนมาตรการการล็อกดาวน์ให้มีการเริ่มเดินทางท่องเที่ยวข้ามจังหวัดสำหรับผู้ที่ได้รับวัคซีนอย่างน้อย 2 เข็ม 2)Travel Bubble ยังไม่เกิดขึ้นจริง	โรงแรมเริ่มเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันเฟส 4 (เริ่ม 1 กุมภาพันธ์ 2565)

ช่วงที่ 1 การระบาดระลอกที่ 2 (ธ.ค.2563 – มีค. 2564)	ช่วงที่ 2 ประกาศพื้นที่ควบคุมสูงสุด (เม.ย.2564-ก.ค.2564)	ช่วงที่ 3 ผ่อนปรนมาตรการล็อกดาวน์ (ส.ค.2564-ต.ค.2564)	ช่วงที่ 4 รับนักท่องเที่ยวต่างชาติ(พ.ย.2564 - ปัจจุบัน)
		3)โรงแรมได้รับเงินเยียวยาในส่วนของพนักงานแต่ผู้ประกอบการต้องช่วยเหลือตัวเองเป็นส่วนใหญ่	

ที่มา: ผู้วิจัย

4.2) กระบวนการรับมือและบริหารจัดการของโรงแรมขนาดเล็ก

ภายใต้สถานการณ์เดียวกันโรงแรมขนาดเล็กมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีเนื่องจากมีพนักงานน้อยอยู่แล้วจึงไม่จำเป็นต้องปลดออกเพียงแต่เปลี่ยนรูปแบบเป็นการจ้างงานชั่วคราวเท่านั้น โรงแรมขนาดเล็กมีธุรกิจหลักเพียงอย่างเดียวจึงต้องทำธุรกิจเสริมเพื่อให้มีรายได้ทางอื่นเข้ามา

ตาราง 4 การบริหารธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤตของโรงแรมขนาดเล็ก

	ช่วงที่ 1 การระบาดระลอกที่ 2 (ธ.ค.2563 – มีค.2564)	ช่วงที่ 2 ประกาศพื้นที่ควบคุมสูงสุด (เม.ย.2564-ก.ค.2564)	ช่วงที่ 3 ผ่อนปรนมาตรการล็อกดาวน์ (ส.ค.2564-ต.ค.2564)	ช่วงที่ 4 รับนักท่องเที่ยวต่างชาติ(พ.ย.2564 - ปัจจุบัน)
กลยุทธ์ที่ใช้รับมือ	เริ่มมีการปิดโรงแรมชั่วคราว	1) ปิดโรงแรมชั่วคราวมากขึ้นเพื่อทำความสะอาดและปรับปรุงโรงแรม 2)ปรับลดราคาห้องพักและจัดทำโปรโมชั่นห้องพักระยะยาว 3)เพิ่มช่องทางการสร้างรายได้จากการขายอาหารผ่าน Grab	1)ประกาศเปิดให้เข้าพักด้วยราคาที่ปรับลดเมื่อเทียบกับช่วงก่อนล็อกดาวน์ และมีโปรโมชั่นอาหารเช้า 2)เดิมมีการรับนักท่องเที่ยวไทยอยู่แล้วจึงใช้ประโยชน์จากการมีแขกประจำที่เป็นรูปแบบบริษัท มาทำงาน ติดต่อทำธุรกิจหรือประชุม	-ปรับราคาขึ้นตามช่วงเทศกาลและวันเสาร์-อาทิตย์แต่ระดับราคาไม่เท่ากับช่วงที่ 1
ทรัพยากรภายในโรงแรม				
1) บุคลากร	พนักงานถูกปรับลดเงินเดือน	พนักงานแทบไม่ถูกปลดเนื่องจากมีจำนวนพนักงานน้อยอยู่แล้ว	ปรับรูปแบบการทำงานเป็นการจ้างรายวันเพื่อให้งานและเวลาสมดุลกัน	เหมือนช่วงที่ 3
2) การเงินและรายได้	ผลประโยชน์การติดลบอย่างรุนแรง	เพิ่มช่องทางการหารายได้ด้วยการขายอาหารและขนมผ่านGrab facebook fanpage เพื่อเป็นธุรกิจเสริมนอกจากเปิดห้องพัก	ผลประโยชน์การยังคงติดลบ การทำธุรกิจเสริมไม่ได้มีรายได้เข้ามาเนื่องจากพื้นที่การให้บริการGrab น้อย	ธุรกิจย่อยไม่สามารถหารายได้ที่พอจะชดเชยส่วนที่เสียไป
3) ห้องพักรวมพื้นที่ส่วนกลาง	เปิดให้บริการปกติแต่ไม่มีผู้เข้าพัก	ปิดการใช้งานพื้นที่ส่วนกลางแต่ยังคงมีการดูแลและมีค่าใช้จ่าย	จัดแขกเข้าพักห้องส่วนตัวหรือไม่มีแขกเข้าพักใน 24 ชั่วโมง เปลี่ยนอาหารเช้าให้สังและเสิร์ฟเป็นเซต ถ้าแขกมาเป็นกลุ่มจะจัดสถานที่ให้มีการเว้นระยะห่าง	เปิดให้บริการทั้งห้องพักและพื้นที่ส่วนกลาง
มาตรการภาครัฐและเมืองที่เกี่ยวข้อง	งดการเดินทางระหว่างประเทศและมีการกักตัวอย่างน้อย 14 วันสำหรับกลุ่มเสี่ยง	มีการประกาศงดกิจกรรมรวมตัว การใช้งานพื้นที่สาธารณะและประกาศเคอร์ฟิวพื้นที่เสี่ยง	พนักงานได้รับเงินชดเชยสามารถแบ่งเบาภาระได้ในระยะสั้น	โครงการเราเที่ยวด้วยกันเฟส 4 (เริ่ม 1 กุมภาพันธ์ 2565) มีข้อจำกัดต่อโรงแรมเยอะจึงไม่สามารถเข้าร่วมได้ ต้องไปปรับปรุงเพื่อให้ตรงกับเงื่อนไขการเข้าร่วม

ที่มา: ผู้วิจัย

จะเห็นได้ว่าโรงแรมขนาดกลางมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวระยะยาวมากกว่าโรงแรมขนาดเล็กภายใต้สถานการณ์เดียวกันเนื่องจากข้อได้เปรียบของการมีธุรกิจย่อยที่สามารถทำให้จัดระเบียบค่าใช้จ่ายได้มากกว่าโรงแรมขนาดเล็กและการลงทุน

ปรับปรุงพื้นที่แม้ว่าทางโรงแรมจะขาดทุน เพื่อการตอบโหลยกลุ่มเป้าหมายมากขึ้นและแนวคิดในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการเรา
 เกี่ยวด้วยกันเพื่อใช้ราคาตึงตุดใจนักท่องเที่ยวนอกจากนี้โรงแรมขนาดเล็กมีการปรับราคาที่ไม่สูงมากเนื่องจากกลุ่มผู้เข้าพักเป็น
 นักท่องเที่ยวชาวไทยส่วนใหญ่ แต่กลุ่มนักท่องเที่ยวของโรงแรมขนาดกลางมีกลุ่มที่หลากหลายและเป็นผู้มีความสามารถในการจ่าย
 จึงสามารถปรับราคาขึ้นได้และมีแนวโน้มจะปรับราคาขึ้นตามสถานการณ์และช่วงเทศกาล

อภิปรายและสรุปผลการศึกษา

1) โรงแรมที่พักที่มีการปิดตัวน้อยและมีการเปิดให้บริการอย่างต่อเนื่องในช่วงภาวะวิกฤต จากผลการศึกษาพบว่า
 ผู้ประกอบการมีแนวคิดการเปิดให้บริการหรือปิดให้บริการไม่ส่งผลให้อัตราการเข้าพักต่างไปจากเดิมจึงเลือกเปิดและปรับปรุง
 โรงแรมเพราะมีโอกาสของนักท่องเที่ยวไทยภายในพื้นที่จึงเลือกที่เปิดให้บริการตลอด ในขณะที่บางโรงแรมเลือกปิดตัวชั่วคราวตาม
 คำสั่งของภาครัฐด้วยความที่เป็นโรงแรมอิสระทำให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจเองได้

2) กลยุทธ์สำคัญที่โรงแรมทั้งขนาดกลางและขนาดเล็ก จากการศึกษาด้านการเปิดให้บริการและการเปลี่ยนแปลงราคา
 ห้องพักสะท้อนการปรับลดราคาห้องพักและการขายห้องพักระยะยาวมากขึ้นตามสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 และ
 มาตรการควบคุมของรัฐและตึงตุดกลุ่มลูกค้าชาวไทย กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายที่ต่างกันโดยโรงแรมขนาดกลางยืดหยุ่นกว่าขนาดเล็ก
 เนื่องจากมีโอกาสและช่องทางของรายได้มากกว่าการเปิดห้องพักจึงสามารถตัดธุรกิจอื่นในการลดค่าบริการจัดการได้ โรงแรมขนาด
 กลางเลือกที่จะปลดพนักงานออกร้อยละ 10 เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายรวมไปกับการเปิดพื้นที่เข้าพักให้สัมพันธ์กับปริมาณผู้เข้าพัก
 ส่วนโรงแรมขนาดเล็กมีเพียงธุรกิจที่พักเดียวเป็นรายได้หลักจึงไม่สามารถลดอะไรมาได้จึงต้องเลือกที่จะปลดพนักงานหรือการปิด
 ให้บริการห้องพักบางส่วน แต่ในอนาคตหากสถานการณ์เริ่มคลี่คลายอาจทำให้โรงแรมขนาดเล็กมีทรัพยากรจำกัดในการพัฒนาหรือ
 เปิดบริการจึงทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

3) เมื่อเทียบกับโรงแรมในกรุงเทพฯ และเชียงใหม่ จากผลการศึกษาโรงแรมอิสระของพัทยามีเทียบกับงานวิจัยเรื่อง
 กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร (สุเมธ
 กมลศิริวัฒน์, 2563) และงานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่
 ตอสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ช่วง พ.ศ.2563 (ไพบรียา แพนพวง, 2563) พบความแตกต่างระหว่าง 3 เมือง คือ เชียงใหม่
 มีจำนวนวันปิดตัวเฉลี่ยร้อยละ 87 รองลงมาเป็นกรุงเทพฯ มีจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวร้อยละ 50 พัทยาจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว
 เฉลี่ยร้อยละ 33 เนื่องจากเมืองพัทยาเป็นเมืองท่องเที่ยวที่อยู่ใกล้กรุงเทพฯ ทำให้มีโอกาสในการฟื้นตัวสูงและนักท่องเที่ยวเดินทาง
 ไปสะดวก โรงแรมจึงมีการเปิดให้บริการอยู่ตลอดแม้ในช่วงสถานการณ์โควิด-19

ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่ามีกลยุทธ์สำคัญ 3 อย่างที่สามารถช่วยให้โรงแรมสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ (1) การจัด
 ระเบียบค่าใช้จ่ายโดยการตัดส่วนธุรกิจเสริมหรือส่วนที่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารได้ เช่น การปรับสมดุลพนักงานและ
 ปริมาณงาน การตัดธุรกิจเสริม (2) การปรับราคาห้องพักเพื่อตึงตุดกลุ่มลูกค้าทั้งให้มีจำนวนผู้เข้าพักมากขึ้นและใช้เวลาการเข้าพัก
 นานขึ้นและ (3) กลยุทธ์การสร้างจุดขายใหม่โดยการขยายกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่เฉพาะมากขึ้นและหลากหลายโดยการทำ
 กลุ่มเป้าหมายหลักและรอง จากนั้นจึงปรับปรุงโรงแรมเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายควบคู่ไปการดำเนินการตามนโยบาย
 ภาครัฐอย่างเคร่งครัดในการสร้างความมั่นใจและฟื้นฟูธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ทั้งนี้ ผู้ประกอบการสามารถนำ
 ทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร การเงินและกายภาพมาปรับใช้เพื่อสร้างกิจกรรมที่ตึงตุดกลุ่มเป้าหมายให้ใช้เวลาและการใช้จ่ายใน
 โรงแรมมากขึ้น บทเรียนที่เกิดขึ้นระหว่างโรงแรมทั้ง 4 แห่งจะสามารถเป็นกรณีศึกษาในการปรับตัวและเลือกใช้กลยุทธ์ให้
 เหมาะสมกับธุรกิจของผู้ประกอบการที่ตกอยู่ในสถานการณ์เดียวกันด้วยการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรที่มีให้เกิดประโยชน์
 สูงสุด ทั้งนี้ สามารถเป็นประโยชน์ให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและธุรกิจด้านบริการอื่น

บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2564). รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย 2563. สืบค้นเมื่อ 29 สิงหาคม 2564, จาก https://www.mots.go.th/download/article/article_20201025094442.pdf
- ชลธิณี อยู่คง. (2555). รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษาความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ใช้บริการโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดระนอง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ถิรภูมิ ธนวิเชียรพาก. (2552). แนวทางการปรับตัวของโรงแรมท้องถิ่นระดับราคาประหยัด (กรณีศึกษา พื้นที่เขตกรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ไทยรัฐออนไลน์. (2564). พัทยาปรับลดเมือง รับอยู่ร่วมโลกกับโควิด. สืบค้นเมื่อ 23 กรกฎาคม 2564, จาก <https://www.thairath.co.th/news/local/east/2204025>
- ธนาภรณ์ อธิชัยพล. (2564). “โควิดกำลังสอนเราว่า เราต้องทิ้งพัทยาสวยแบบเดิมไปซะ ” บทเรียนจากวิกฤตของ สันธยา คุณปลื้ม นายกเมืองพัทยา. สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2564, จาก <https://themomentum.co/sontaya-khunpluem-pattaya-cityscape/>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2561). การท่องเที่ยวกับบทบาทขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย ฮีโร่จำเป็นหรือ ฮีโร่ตัวจริง? สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2564, จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_29Oct2019.aspx
- นฤมล สุวรรณจันทร์. (2556). แนวคิดการดำเนินการโรงแรม. สืบค้นเมื่อ 5 กรกฎาคม 2564, จาก https://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2556/acc41156ns_ch2.pdf
- ไพบรียา แพพวง. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ช่วง พ.ศ.2563. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- Pattani Economy-Economic and Business Article. [ม.ป.ป.]. ทฤษฎีการปรับตัว *Adaptation Theory*. สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2564, จาก <https://pattanieconomy.wordpress.com/2019/04/05/ทฤษฎีการปรับตัว-adaptation-theory/>
- วิจัยกรุงศรี. (2564). แนวโน้มธุรกิจ อุตสาหกรรมปี 2562-2564 ธุรกิจโรงแรม. สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Services/Hotels/IO/io-hotel-21>
- ศูนย์ข่าวศรีราชา. (2564). พังยับ! 8 องค์การท่องเที่ยวพยายายื่น 6 ข้อเสนอจี้รัฐเยียวยาหลังปล่อยคอร์รัปชันทำโควิด-19 กระจาย. สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2564, จาก <https://mgronline.com/local/detail/9640000002047>
- สถิตธรรม แสงจันทร์. (2556). การวิเคราะห์ภาวะวิกฤติในปี 2553 และปี 2554 ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรังสิต).
- สุเมธ กลมศิริวัฒน์. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- Ghazi, K. M. (2017). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, 14(1), 19-19.
- Hemmington, N. (2007). From service to experience; Understanding and defining the hospitality business. *The*

Service Industries Journal, 27(6), 747-755.

Hoang, T., Truong, N., & Nguyen, T. (2021). The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: A critical case study in Vietnam. *Service Business*, 15(2), 209-229. doi: <https://doi.org/10.1007/S11628-021-00441-0>

Phongphotakul, A. (2016). *Business continuity management*. Retrieved October 17, 2021, from https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2015/10/file_f6e7c5291b074266bf88048cd154c302.pdf

Rodríguez, José Miguel, Alonso-Almeida, & Maria del Mar. (2020, October). COVID-19 impacts and recovery strategies: The case of the hospitality industry in Spain. *Sustainability*, 12, 27-81. doi: 10.3390/SU12208599

Sawyers, S. (2018). *5 theories every hotel manager should know about*. Retrieved July 28, 2021, from <https://www.linkedin.com/pulse/5-management-theories-every-hotel-manager-should-know-blog-sawyers>