

สภาพการณ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจกัตตาการ ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย

สทิรา มะลาลิน* พัทธ์ชัย ศิริวงศ์ และระชนนัท ทวีผล

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

*Corresponding author: malasin_s@su.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจกัตตาการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการธุรกิจร่วมกับการรวบรวมเอกสารและการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในพื้นที่ จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจกัตตาการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ 2) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 3) การบริการที่น่าประทับใจ 4) การมีภาพลักษณ์และมรดกทางตราสินค้าที่ดี 5) การมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) การมองไปยังเป้าหมายแห่งความสำเร็จของธุรกิจกัตตาการและแนวโน้มของธุรกิจกัตตาการ ซึ่งจะเป็นแนวทางเพื่อการศึกษาที่เป็นประโยชน์ในด้านวิชาการและด้านธุรกิจในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภาคหน้า การพัฒนาเพื่อขยายกลุ่มเป้าหมาย รู้จักการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจ การวางแผนและการแก้ปัญหา นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติหรือนำแนวคิดทฤษฎีที่ได้ไปพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างความเติบโตและความยั่งยืนให้กับองค์กรสืบไป

คำสำคัญ : 1. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ 2. นวัตกรรม 3. มรดกของตราสินค้า 4. ทรัพยากรมนุษย์

The situation of business continuity practices for restaurants operated by large hotel businesses in Thailand

Sathira Malasin*, Pitak Siriwong and Rachanon Taweephol

Faculty of Management Science, Silpakorn University, Phetchaburi 76120, Thailand

**Corresponding author: malasin_s@su.ac.th*

Abstract

This research aims to study the current state of business continuity management practices for restaurants operated by large hotel businesses in Thailand. The study employs a qualitative research approach, utilizing in-dept interviews with business owners, document analysis, and participatory observation conducted at the restaurant premises. The findings reveal that effective business continuity management for restaurants in large hotel businesses in Thailand includes six key elements: 1) business continuity management, 2) human resource focus, 3) exceptional customer service, 4) strong brand image and heritage, 5) appropriate innovation and technology, and 6) vision for restaurant success and industry trends. These findings offer valuable contributions to both academic and business fields, driving economic growth in the future. They provide insights for expanding target markets, leveraging technology to create business opportunities, and enhancing planning and problem-solving skills. These findings can be applied directly or used to develop theoretical frameworks for further research, ultimately promoting organizational growth and sustainability.

Keywords: 1. Business continuity management 2. Innovation 3. Brand heritage 4. Human resources

บทนำ

ประเทศไทยเห็นถึงความสำคัญของการเพิ่มความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้มีความยั่งยืน โดยมีการส่งเสริมและสนับสนุนในการบรรลุไปยังเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ทำให้เล็งเห็นความสำคัญในทุกด้านของธุรกิจที่มีส่วนผลักดันในการสร้างการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องทางเศรษฐกิจให้กับประเทศมาโดยตลอด จากประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 (Announcement of the Office of the Prime Minister, 2018) ได้กล่าวถึงอุตสาหกรรมเป้าหมายหลักของไทย โดยเฉพาะอุตสาหกรรมโรงแรมและบริการ อุตสาหกรรมด้านอาหาร และอุตสาหกรรมด้านการเกษตรที่สามารถสร้างความเป็นไปได้ในการแข่งขันระดับนานาชาติ และยังได้มีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ประโยชน์เพื่อเสริมสร้างโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตในด้านผลิตภัณฑ์มวลรวมระดับประเทศ ที่ใช้วิธีการพัฒนาจากอุตสาหกรรมเป้าหมายหลักเหล่านี้ ข้อมูลของมาสเตอร์การ์ด (Mastercard, 2019) ได้กล่าวถึงศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติมาพักค้างคืน (overnight international visitors) ติดอันดับที่ 1 ติดต่อกันตลอด 4 ปี (2015 - 2018) และนอกจากกรุงเทพมหานครแล้ว ยังมีข้อมูลว่ายังมีนักท่องเที่ยวต่างชาติอีกจำนวนมากที่พักในเมืองอื่น ๆ ในประเทศไทย เช่น ภูเก็ตและพัทยาอีกด้วย แสดงให้เห็นได้ว่าอุตสาหกรรมโรงแรมและบริการมีการเติบโตอย่างมาก ในข้อมูลยังมีการกล่าวถึงอีกว่าโรงแรมไม่ได้มีรายได้จากห้องพักเท่านั้น แต่ยังมีธุรกิจเสมือนและบริการอื่น ๆ ภายในโรงแรมที่เป็นแหล่งรายได้หลักที่สำคัญ เช่น ภัตตาคารร้านอาหารของโรงแรมที่มีคุณภาพ สามารถดำเนินธุรกิจและสร้างรายได้ให้กับโรงแรมได้เป็นอย่างดี จึงเป็นที่น่าสังเกตว่าหลาย ๆ โรงแรมกำลังมองหาวิธีในการสร้างความได้เปรียบโดยการนำกลยุทธ์ด้านความโดดเด่นจากภัตตาคารและร้านอาหารภายในโรงแรมของตนเองในการสร้างความจดจำและดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามา เพื่อสร้างรายได้ทดแทนรายได้จากห้องพักเพียงอย่างเดียว ที่อาจประสบปัญหาตั้งแต่การระบาดของโรค COVID-19 ทำให้ห้องพักไม่สามารถสร้างรายได้หลักให้กับธุรกิจโรงแรมได้อีกต่อไป

ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติในช่วงโรค COVID-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมและบริการด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทยอย่างมาก ที่สำคัญคือผลกระทบต่อรายได้

ทางธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ในปี 2020 จะพบว่ารายได้ของโรงแรมลดลงจากปี 2019 (The Stock Exchange of Thailand [SET], 2021) ตัวอย่างโรงแรมเครือข่ายขนาดใหญ่สัญชาติไทย เช่น โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) หรือ CENTEL ปี 2020 มีรายได้ลดลงถึง 7,942 ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 37 เมื่อจำแนกรายละเอียดถึงสัดส่วนรายได้ของโรงแรมต่อรายได้ธุรกิจด้านอาหาร จะเห็นว่ารายได้ของธุรกิจโรงแรมเป็นผลจากอัตราการเข้าพักลดลง แต่รายได้ในส่วนของธุรกิจด้านอาหารเมื่อเทียบกับปี 2019 ลดลงเพียงร้อยละ 18 โดยยังมีรายได้รวมอยู่ที่ 10,132 ล้านบาท ในด้านของ MINT หรือ บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) มีรายได้ลดลงถึง 123,358 ล้านบาท (ร้อยละ 53) แต่ถ้าดูส่วนของธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้องนั้นลดลงรวม 33,846 ล้านบาท (ร้อยละ 64) ในขณะที่ธุรกิจอาหารภัตตาคารของ MINT นั้นยังสามารถสร้างรายได้ถึง 20,648 ล้านบาท และสำหรับ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ในปี 2020 รายได้รวมทั้งหมด 3,320 ล้านบาท (ลดลงร้อยละ 45) ทั้งนี้ ผู้บริหารของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ได้ระบุว่าผลประกอบการนั้นยังคงเป็นไปตามที่คาดการณ์เอาไว้ จากการระบาดของโรค COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ทำให้ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการนั้นได้รับผลกระทบโดยตรง แม้ว่าธุรกิจโรงแรมที่พักของดุสิตธานีจะมีรายได้ที่ลดลงแต่ธุรกิจอาหารภัตตาคารนั้นยังมีแผนและแนวทางสร้างความต่อเนื่องให้เติบโตขึ้นจากปีที่ผ่านมา (2020) และยังช่วยสร้างรายได้ตามเป้าหมายที่ทางดุสิตธานีได้คาดการณ์ไว้ (Prachachat, 2022)

ทุกวันนี้พฤติกรรมและวิถีรูปแบบการบริโภคอาหารของประชาชนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทำให้ธุรกิจนี้กลายเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญและยังน่าสนใจ เพราะเป็นธุรกิจที่ช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้ธุรกิจภัตตาคารและร้านอาหารมีพัฒนาการมาโดยตลอด (Gheribi, 2017) เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการบริโภคอาหาร ทางร้านจะต้องมีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการบริการอำนวยความสะดวกและให้บริการอย่างมืออาชีพ เช่น มีการนำเสนอเมนูอาหารอย่างพร้อมสรรพ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ เพื่อส่งมอบคุณค่าสร้างความประทับใจ จัดหาสิ่งบันเทิงให้กับลูกค้าเช่นเดียวกับการเตรียมอาหาร ด้วยกลยุทธ์และความเชี่ยวชาญในการนำเสนอสินค้าและบริการอย่างมีคุณค่า ทำให้ธุรกิจภัตตาคารและร้านอาหารมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว มีเทคนิคสร้าง

ความแข็งแกร่งในการแข่งขันในตลาดมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังที่เห็นในปัจจุบันนี้

สถานการณ์ที่เกิดจากการระบาดของโรค COVID-19 ได้ส่งผลกระทบในระยะยาวที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการท่องเที่ยวของผู้บริโภคในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า เมกะเทรนด์ (megatrend) ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการจำเป็นต้องมีการปรับปรุงรูปแบบธุรกิจให้ทันทางที่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีความต้องการแตกต่างกัน ทั้งนี้จะต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และต้องให้ความสำคัญห่วงใยสุขภาพอนามัยของผู้เข้าพัก ช่วยทำให้รูปแบบธุรกิจโรงแรมที่เกิดจากความต้องการของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไปจากที่เคยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การสร้างเชื่อมโยงและความสัมพันธ์อันดีกับบริบทอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นในท้องถิ่นหรือชุมชน รวมทั้งธุรกิจอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องอยู่ในห่วงโซ่มาร่วมช่วยยกระดับและเพิ่มคุณค่าในการให้บริการ (Lunkam, 2021) จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นนี้ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจรูปแบบการนำเสนอในส่วนของธุรกิจภัตตาคาร อาหารและเครื่องดื่ม ว่ามีแนวทางและกลยุทธ์อย่างไร ทั้งที่โดยปกติแล้วห้องพักเป็นส่วนที่ทำรายได้หลักให้กับโรงแรม แต่เนื่องจากโรงแรมปิดก่อสร้างและการมีโรคอุบัติใหม่อย่าง COVID-19 ทำให้ห้องพักไม่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ ภัตตาคารร้านอาหารของโรงแรมจึงกลายเป็นหน่วยสำคัญในการสร้างรายได้ และเป็นกฎเกณฑ์ในการสานต่อแบรนด์ไม่ให้ผู้คนสับสนในระหว่างที่กำลังก่อสร้างใหม่ ผู้วิจัยจึงได้รับแรงบันดาลใจในการค้นหาและศึกษาเพื่อให้ได้คำตอบอันจะเป็นประโยชน์ในด้านวิชาการและด้านธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพการณ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดการวิจัย

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (business continuity management)

การแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจโรงแรม ทำให้เกิดการปรับตัวเพื่อให้รายได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จะต้องมีการวางแผนอย่างแนบคาย โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์

วิกฤตหรือความเสี่ยงที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ ย่อมส่งผลกระทบให้เกิดการชะงักงันหรือเกิดช่องว่างของธุรกิจ เพราะธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความเปราะบาง ซึ่งทางสถาบัน Disaster Recovery Institute (DRI) International (n.d.) ได้ให้นิยามการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจไว้ว่า เป็นกระบวนการบริหารที่สามารถระบุความเสี่ยงและภัยคุกคาม รวมทั้งจุดอ่อนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ ทั้งนี้ยังมีการพัฒนากรอบแนวคิดสำหรับองค์กรเพื่อสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อเหตุวิกฤตนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจยังเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในด้านการจัดการความเสี่ยง (risk management) อย่างไรก็ดีตามความเสี่ยงทุกชนิดอาจจะไม่ใช่ภัยพิบัติขององค์กร หากองค์กรมีประสบการณ์ในการระงับเหตุนั้น โดยการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ จะเน้นเฉพาะภัยคุกคามที่มีผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

สำหรับ Olufemi (2021) ได้เสนอผลการศึกษาและอธิบายเรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยเป็นธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไนจีเรียว่า เป็นกระบวนการจัดการอย่างเต็มรูปแบบที่ต้องมีการระบุผลกระทบที่สามารถที่จะเป็นภัยคุกคามต่อบริษัท และเป็นการกำหนดวงกรอบไว้ อาจเพื่อสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างมูลค่าของแบรนด์และสร้างชื่อเสียง ซึ่ง Strong (2010) ได้นำเสนอแนวคิดที่ว่า การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น เป็นวิธีการแบบบูรณาการที่ช่วยให้บริษัทตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนได้อย่างทันทางที่และมีประสิทธิภาพ

ยังมีผู้ที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจไว้อีกว่า เป็นการระบุและปกป้องกระบวนการทางธุรกิจที่มีความสำคัญและทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อที่จะรักษาระดับประสิทธิภาพตามที่ได้คาดการณ์ไว้โดยมีการเตรียมกระบวนการที่ช่วยให้บริษัทอยู่รอดได้เมื่อเกิดปัญหานั้น (Low, Liu, & Sio, 2010) และองค์กรแรงงานนานาชาติ (International Labour Organisation [ILO], 2011) ได้มีการอธิบายถึงขั้นตอนการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจว่า มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) มาตรการป้องกัน (preventive measures) 2) การเตรียมความพร้อม (preparedness arrangements) และ 3) ทางเลือกเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤต (response options)

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าธรรมชาติของธุรกิจโรงแรมและท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวจากภัยคุกคามต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่ยากเกินกว่าจะควบคุมได้ เช่น ความไม่มั่นคงทางการเมือง การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภัยจากการก่อการร้าย การเกิดภาวะโรคระบาด การผันผวนของค่าเงินและอัตราแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและโครงสร้างของประชากร สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว ที่ภาคธุรกิจต้องพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อรักษาธุรกิจให้อยู่รอด และสามารถกลับมาฟื้นฟูธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว (Krell, 2006)

นวัตกรรม (innovation)

นวัตกรรม มีความสำคัญในธุรกิจโรงแรมรวมไปถึงธุรกิจบริการร้านอาหารและภัตตาคาร ที่ช่วยสร้างความสะดวกสบาย ดุษณียะ รวมถึงสามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้เข้ามาใช้บริการได้ด้วย สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติได้ให้นิยามคำว่า นวัตกรรม เป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (National Innovation Agency (Public Organization), 2006 as cited in Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai, & Cooparat, 2010) คำว่า นวัตกรรม ยังอาจมีความหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ ประสิทธิภาพทางเทคโนโลยี หรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือการบริการแบบใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด (Yanu & Juasrikul, 2020) นอกจากนั้นแล้วยังได้มีผู้ให้ความหมายไว้อีกว่า นวัตกรรมยังเกี่ยวข้องกับแนวคิด แนวปฏิบัติ และผลิตภัณฑ์วัสดุใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในงานบริการ (Lancaster & Taylor, 1988)

มีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในธุรกิจบริการ โดยในงานวิจัยของ Ishak and Lemy (2022) ได้กล่าวถึงการนำนวัตกรรมทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านการบริการมาใช้ในระหว่างวิกฤตการณ์ COVID-19 ไว้ว่า จะต้องมีความสอดคล้องกันอย่างลงตัวระหว่างกลยุทธ์กับการใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร โดยจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการ (service transformation) เนื่องจากข้อจำกัดที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการให้บริการในภัตตาคารหรือห้องพัก เช่น มีการส่งเสริมการขายด้วยการจ่ายค่าที่พักหรือค่าอาหารในภัตตาคาร (ที่กำลังจัดโปรโมชั่น) ล่วงหน้าในราคาพิเศษ

และสามารถเข้าพักหรือใช้บริการภัตตาคารเมื่อไรก็ได้ ซึ่งได้กลายเป็นกระแสในการสร้างความอยู่รอดให้กับธุรกิจบริการ ยังมีการสร้างความร่วมมือกับรัฐบาลโดยมีการปรับให้เป็นสถานกักตัวของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาพำนัในประเทศในช่วงการระบาด นอกจากนั้นธุรกิจโรงแรมยังได้พัฒนากลยุทธ์การให้บริการและการตลาดโดยมุ่งเป้าหมายไปยังประชาชนท้องถิ่นและมีมาตรการในการวางแผนด้านสุขอนามัยที่สามารถวัดผลได้ว่าที่พักมีความสะอาดปลอดภัยอย่างแท้จริง ทั้งนี้การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อธุรกิจบริการทำให้เกิดผลเชิงรุกและสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจ

Farsani, Sadeghi, Shafiei, and Sichani (2015) ได้ทำการวิจัยและพบว่านวัตกรรมเข้ามามีบทบาทในธุรกิจภัตตาคารเป็นอย่างมาก Hallak, Assaker, O'Connor, and Lee (2018) สนับสนุนว่าลูกค้าในปัจจุบันมีความต้องการมากกว่าการจัดงานที่สวยงาม การมีบรรยากาศที่ดี แต่การนำนวัตกรรมที่ได้มาตรฐานมาใช้ในร้านอาหารก็เป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ภัตตาคารกลายเป็นจุดหมายและทางเลือกใหม่ที่จะทำให้ผู้คนหรือนักท่องเที่ยวเดินทางมาใช้บริการในวันหยุด ทำให้เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจในท้องถิ่นและยังพบว่า จากทัศนคติผู้จัดการของภัตตาคารในโรงแรมที่นำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ลูกค้าจะมีความสนใจที่จะทดลองใช้นวัตกรรมเหล่านั้นเนื่องจากในทุกวันนี้กลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวดิจิทัลโดยกำเนิด (digital native) นั้น มีจำนวนสูงขึ้นอย่างมาก จึงมีการให้ความสำคัญกับการใช้แอปพลิเคชันผ่านโทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ตพีซี เพื่ออำนวยความสะดวก สามารถช่วยลดการใช้พลังงานลงได้เช่นเดียวกับการใช้พลังงานโซล่าเซลล์ สะท้อนถึงการสร้างความยั่งยืน เป็นก้าวแรกที่จะพัฒนาไปสู่การสร้างวัฒนธรรมความยั่งยืนให้กับร้านอาหาร เป็นภัตตาคารแห่งอนาคต จะต้องนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกิจกรรมและคุณภาพการบริการของภัตตาคาร ทำให้เจ้าของธุรกิจสามารถกำหนดเอกลักษณ์ของภัตตาคารได้อีกด้วย ส่งผลให้มีความสร้างสรรค์และเกิดความหมายจากตราสินค้าของตนเองในทุกทาง มีความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ว่าจะในร้านหรือในระบบดิจิทัลไปในช่องทางใด คุณค่าของตราสินค้าก็ยังคงให้ความรู้สึกเช่นเดิม (Hanks, Mody, & Katcher, 2021)

มรดกของตราสินค้า (brand image and brand heritage)

ธุรกิจโรงแรมและบริการ สิ่งสำคัญก็คือ มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ แต่รู้สึกและสามารถรับรู้ได้โดยใช้

วิธีสื่อสารผ่านทางตราสินค้า ปัจจุบันคำว่า ตราสินค้า (brand) เป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะเป็นยุคที่ตลาดมีสินค้าและการบริการอยู่เป็นจำนวนมาก ตราสินค้าช่วยให้ผู้บริโภคได้เลือกซื้อหรือเลือกใช้บริการตามความต้องการของผู้บริโภคแต่ละราย การเกิดการรับรู้ในตราสินค้า (brand knowledge) คือ การระลึกถึง การรู้จักในตราสินค้าเมื่อกล่าวถึงสินค้าชนิดนั้นขึ้นมา ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ ความรู้จักตราสินค้า (brand awareness) และภาพลักษณ์ของตราสินค้า (brand image) โดยในงานวิจัยของ Keller (1993) ได้อธิบายความหมายของภาพลักษณ์ตราสินค้า (brand image) ว่า คือ ชุดของการรับรู้ที่ผู้บริโภคสร้างขึ้น และจะอยู่ในความทรงจำ ซึ่งเป็นผลสะท้อนมาจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้บริโภคร่วมกับแบรนด์ ภาพลักษณ์ของตราสินค้ากลายเป็นแนวคิดที่สำคัญในการทำการตลาดในยุคปัจจุบัน เพราะธุรกิจต้องทำให้สินค้าและการบริการมีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ตราสินค้าในธุรกิจภาคการมีขอบเขตเกินกว่าเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ (visible) หรือจับต้องได้ (tangible) เพราะธุรกิจภาคการที่ประสบความสำเร็จได้จะต้องมีภาพลักษณ์ของตราสินค้า (brand image) ที่แข็งแรง ทำให้ลูกค้ามองเห็นรับรู้ได้และนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อการบริการ เกิดความต้องการใช้บริการ (Pavesic, 1989) ทั้งนี้ Kuvykaite and Piligrimiene (2014) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่ทำธุรกิจนั้นจะต้องให้ความสนใจและใส่ใจถึงพฤติกรรมผู้บริโภค ต้องมีความทันสมัยอยู่เสมอ เพราะผู้บริโภคปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริโภคในปัจจุบันนั้นมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และรับรู้เรื่องตราสินค้าจากการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้เพียงแค่ปลายนิ้วสัมผัส สามารถสร้างประสบการณ์ในตราสินค้าได้จากคนอื่น ๆ (word - of - mouth) เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วควรจะหาวิธีอย่างไรในการจัดการเพื่อสร้างการเชื่อมโยงให้ผู้บริโภคกับผู้บริโภคต่อไปได้ สิ่งไหนจะทำให้สามารถดึงดูดความสนใจ ทำให้ลูกค้ายังคงอยู่กับธุรกิจของเรามากกว่าแค่ความภักดีแบบทั่ว ๆ ไป (loyalty) (Hollebeek, 2010)

ในปัจจุบันการศึกษาวิจัยเรื่องมรดกทางตราสินค้ายังมีค่อนข้างจำกัด ซึ่งมีการพัฒนาแนวคิดต่อยอดมาจากการศึกษามรดกขององค์กร (corporate heritage) (Balmer 2013; Balmer & Chen, 2017) เมื่อได้ทบทวนวรรณกรรม ได้พบคุณลักษณะของมรดกทางตราสินค้า (characteristics of brand heritage) ว่า มรดกทางตราสินค้าจะเกี่ยวข้องกับประวัติและความยาวนานของแบรนด์ (Pizzi & Scarpi,

2019) และประวัติศาสตร์อันยาวนานของแบรนด์จะสะท้อนถึงตำแหน่งของแบรนด์ในปัจจุบันที่เชื่อมโยงกับมรดกทางตราสินค้าจะสัมพันธ์กับอนาคต ในฐานะที่เป็นทรัพย์สินของแบรนด์ ที่สามารถส่งต่อไปยังคนรุ่นถัดไป (Pecot, Valette-Florence, & De Barnier, 2019) ซึ่งทำให้เห็นถึงความต่อเนื่องทางธุรกิจ (business continuity) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่ามรดกทางตราสินค้าจึงมีความเกี่ยวข้องกับอดีต ปัจจุบัน และอนาคต Sarial-Abi, Vohs, Hamilton, and Ulqinaku (2017) เห็นว่ายังมีธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการอีกเป็นจำนวนมากที่ได้ดำเนินกิจการมายาวนาน แบรนด์ของธุรกิจเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง จนเกิดมรดกทางตราสินค้าที่เข้มแข็ง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development)

ความสำเร็จของธุรกิจบริการต้องใช้คนเป็นหลัก มีการสอนสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมด้านการบริการและมีแนวโน้มที่นักเรียนนักศึกษาให้ความสนใจในการศึกษาต่อในอุตสาหกรรมนี้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Malasin & Pasunon, 2021) งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีต่อการบริการ คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่องค์กร มีการฝึกอบรม (training) และพัฒนา (development) เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ พัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น มีโอกาสเจริญเติบโตในสายอาชีพ หากพนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพย่อมทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ในงานวิจัยของ Barney (1991) กล่าวว่าต้นทุนทรัพยากรมนุษย์ถูกจำแนกไว้ในส่วนที่เป็นทรัพยากรขององค์กร โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) ทรัพยากรทุนทางกายภาพ (physical capital resources) ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ เครื่องจักร ซอฟต์แวร์ และเครื่องมือต่าง ๆ 2) ทรัพยากรทุนมนุษย์ (human capital resources) คือ การมีปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ ความรู้และทักษะอื่น ๆ ที่พนักงานขององค์กรครอบครอง และ 3) ทรัพยากรทุนขององค์กร (organizational capital resources) ได้แก่ การกำกับดูแล การวางแผน และโครงสร้าง นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงกลุ่มภายในกับกลุ่มภายนอกเข้าด้วยกัน

ดังที่ โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ (Fukijkarn, 2016) ได้ให้ความหมายถึงความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ คือ การกระทำเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อสร้างศักยภาพให้กับมนุษย์ในการทำงานให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้มีความปลอดภัยในการดำเนินงาน รวมทั้งยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ประหยัดทรัพยากร แต่ยังคงได้ผลผลิตที่ออกมาดี มีคุณภาพ ทำให้องค์กรในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น

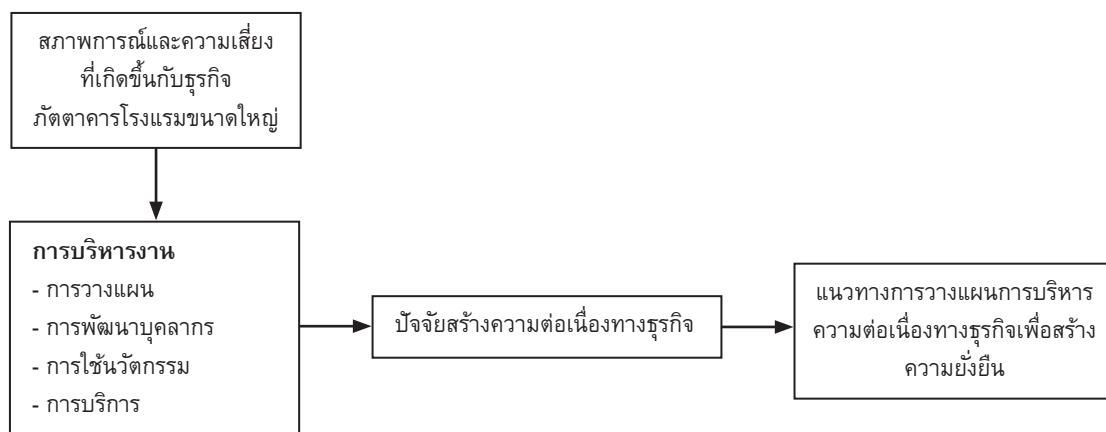
หากจะกล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่ Hallencreutz and Parmler (2021) ได้ศึกษาวิจัยถึงการเข้ารับบริการจากลูกค้าว่าผู้รับบริการแต่ละธุรกิจนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกัน จึงต้องศึกษาตั้งแต่ต้นนโยบายทางด้านการจัดการและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะต้องทำการประเมินถึงความต้องการและคุณค่าที่ผู้รับบริการคาดหวังไว้ เพราะสิ่งที่ผู้รับบริการให้ความสำคัญอาจไม่ตรงกับผู้ที่ให้บริการคิดเอาไว้ เช่น ลูกค้าที่มาใช้บริการในภัตตาคารมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การให้บริการก็จะต้องมีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการต้องการเป็นหลักและนำสิ่งเหล่านั้นมาประยุกต์และพัฒนา ทำให้เกิดการรับรู้และสามารถวัดผลทางธุรกิจออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น สร้างความภักดีต่อตราสินค้าหรือธุรกิจเกิดความพึงพอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยสร้างความแข็งแกร่ง

ในด้านภาพลักษณ์ ทำให้เป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในการวางกลยุทธ์อย่างยั่งยืน (Aldamen, Alkhateeb, Kercher, Duncan, & Hollindale, 2021)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น เพราะทรัพยากรมนุษย์เปรียบได้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร เป็นหน้าตาขององค์กร โดยเฉพาะการเป็นผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารที่เป็นส่วนที่สร้างรายได้หลักให้กับธุรกิจ หากผลิตภัณฑ์ขององค์กรดี มีศักยภาพพัฒนาได้ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เห็นตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กร ต้องการให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า เมื่อมีผู้รับบริการเข้ามาใช้บริการ โดยเฉพาะในภัตตาคารร้านอาหารในโรงแรมที่จะได้พบกับลูกค้าท้องถิ่นและต่างถิ่น สามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าเหล่านั้นได้ เกิดการบอกต่อ ส่งเสริมภาพลักษณ์และสอดคล้องไปในทุก ๆ มิติ และสามารถวัดผลได้

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยนี้มุ่งเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยกำหนดตัวแปรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการระบุความสัมพันธ์ที่ได้คาดการณ์เอาไว้ระหว่างตัวแปรเหล่านั้น นำมาทำความเข้าใจและสรุปรูปแบบที่ได้จากข้อมูล ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาหาทฤษฎีที่จะช่วยอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยวิธีปรากฏการณ์วิทยา (phenomenology) โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวข้อง หรือสามารถกำหนดนโยบายภัตตาคารของโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 10 คน โดยคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง

(purposive sampling) ที่เป็นโรงแรมเครือข่ายไทยระดับ 5 ดาว ที่มีห้องพัก จำนวน 200 ห้องขึ้นไป และศึกษาจากผู้ที่มีข้อมูลเด่นชัดมากที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการศึกษาวิจัยเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบกึ่งโครงสร้าง และได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง

ของคำถามรวมถึงวิธีการจากผู้เชี่ยวชาญ มีการตรวจสอบความเชื่อมั่นซึ่งใช้วิธีการทดสอบด้วยการใช้วิธีสัมภาษณ์ซ้ำอีกครั้ง และมีการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ได้ขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคน เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดและสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจาก 1) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ มีการค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ บทความรวมถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง 2) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยลงพื้นที่จริงและศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการถอดคำพูดการบันทึกเสียงจากเครื่องบันทึกเสียง และสร้างเครื่องมือในการแบ่งประเภทของเนื้อหาข้อมูลที่ได้รับ ทำให้ผู้วิจัยสามารถแบ่งหน่วยในการนำมาวิเคราะห์ได้แม่นยำ วางเกณฑ์เพื่อทำการตีความจากเนื้อหาที่ได้จากประเด็นที่ศึกษาและได้ผลสรุปมาใช้ในการตอบวัตถุประสงค์ในงานวิจัย จากนั้นนำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของ Grbich (2013) และนำเสนอข้อมูลเชิงบรรยาย (descriptive) ต่อไป

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาข้อค้นพบจากการศึกษาสภาพการณ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย พบว่า

1. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การทำธุรกิจโรงแรมคือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ นอกเหนือจากลูกค้าต่างถิ่นที่มาเข้าพัก ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการว่าทำอย่างไรจึงจะหารายได้จากลูกค้าท้องถิ่นด้วย แม้ว่าธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่จะมีรายได้ที่ชัดเจน รายได้หลักจากห้องพักเพียงอย่างเดียวอาจจะพอต่อค่าใช้จ่าย แต่ทุก ๆ ปี มีค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ รายได้จากห้องพักจึงไม่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดสิ่งอื่น ๆ ได้ รวมถึงโรงแรมที่ได้ศึกษาพบว่าต้องเช่าพื้นที่และกำลังจะหมดสัญญาในอีก 10 ปี ถึงแม้ว่าในปัจจุบันทางโรงแรมยังสามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจในระยะเวลายังคงเช่าพื้นที่อยู่ แต่ว่าเมื่อวันหมดสัญญาเช่าพื้นที่ ก็จำเป็นต้องปิดกิจการที่สร้างชื่อเสียงและสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ

ไปด้วย จากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจึงได้วางแผนเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปในอนาคตได้ ไม่หยุดชะงักเมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดช่องว่างทางธุรกิจขึ้น และยังมี การวางแผนเพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจในระยะยาวต่อไป โดยมีการเจรจาเพื่อต่อสัญญาแต่ต้องมีแผนระยะยาวที่ทำให้ผู้ให้เช่า (เจ้าของพื้นที่) มองเห็นถึงความชัดเจนและการพัฒนาทั้งในด้านรายได้และพื้นที่ รวมถึงชุมชนที่จะเกิดขึ้น หลังจากการเจรจาถึงแผนการสำเร็จลุล่วงแล้ว จึงได้ปิดทำการและรื้อถอนโรงแรมและสร้างโรงแรมขึ้นใหม่บนพื้นที่เดิม โดยใช้ระยะเวลาในการสร้างประมาณ 5-7 ปี เพื่อตอบโต้ภัยต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน มีการใช้จำนวนเงินที่มหาศาลโดยมีการร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการร่วมสร้างโรงแรมที่จะเป็นแบบครบวงจรให้เกิดขึ้นบนแยกศาลาแดง กรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gruenwald (2022) ที่ได้นำ 7Ps มาใช้ในการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยกล่าวถึงความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ธุรกิจเกิดการหยุดชะงัก เช่น ช่วงระบาดของโรค COVID-19 ทำให้ไม่มีนักท่องเที่ยว การหันมาสร้างรายได้จากลูกค้าท้องถิ่นและการพัฒนาในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เกิดขึ้น

2. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจะปิดโรงแรมที่เป็นโรงแรมหลักของธุรกิจเพื่อสร้างใหม่ สิ่งสำคัญที่อยู่ในแผนก็คือ เรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากโรงแรมขนาดใหญ่จะปิดลงเพื่อสร้างใหม่ ทำให้มีการวางแผนให้กับพนักงานในโรงแรมด้วยการขยับขยายไปยังโรงแรมในเครือจนกว่าโรงแรมจะสร้างเสร็จ พนักงานส่วนใหญ่ยังคงยืนหยัดเพื่อรอวันที่โรงแรมเปิดใหม่แต่ก็ยังมีความเสี่ยงให้กับพนักงานที่ไม่สะดวกและต้องการลาออกเช่นกัน การปิดโรงแรมแต่ไม่ได้ทิ้งใครไว้ข้างหลังโดยเกิดขึ้นจากมุมมองของผู้บริหารโรงแรมว่า ผู้ที่มีความสำคัญ หากเกิดการเรียงลำดับแล้วแม้ว่าลูกค้าจะมาเป็นลำดับที่ 1 แต่ลำดับถัดมาก็สำคัญไม่น้อยไปกว่ากันก็คือ พนักงานของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับ Gunawan and Indrianto (2021) ที่ได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนพนักงาน ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการจะต้องปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ๆ

3. การบริการที่น่าประทับใจ การปิดตัวลงของโรงแรม นอกจากจำนวนพนักงานที่ต้องคำนึงถึงแล้ว สิ่งที่ต้องสร้างชื่อเสียงยาวนานควบคู่กับชื่อเสียงของโรงแรมและต้องนึกถึงด้วยเช่นกัน คือ ภัตตาคารร้านอาหารในโรงแรม หากนึกถึง

โรงแรมนี้ผู้ใช้บริการมักจะนึกถึงบริการที่ดี มีอาหารอร่อย ซึ่งมีคำจำกัดความจากผู้บริหารโดยใช้คำว่า “ลูกค้าติด” จากการที่ผู้ใช้บริการสามารถจดจำผู้ที่เข้ามาใช้บริการได้ และด้วยจำนวนของพนักงานที่ยังต้องการทำงานร่วมกับทางโรงแรมขนาดใหญ่ที่ได้ทำการศึกษานั้น มีเป็นจำนวนมากทางผู้บริหารโรงแรมจึงมีความคิดถึงการนำร้านอาหารที่มีชื่อเสียงของโรงแรมไปเปิดในพื้นที่อื่นที่ใกล้กับพื้นที่เดิมในช่วงที่โรงแรมกำลังก่อสร้างขึ้นใหม่ โดยไปเจรจาขอเช่าพื้นที่ด้านหลังโรงแรมซึ่งเป็นพื้นที่บ้านหลังใหญ่ขนาดประมาณ 5 ไร่ เพื่อนำมาดำเนินการจัดร้านอาหารภัตตาคารที่นำส่วนของธุรกิจภัตตาคารออกมาจากที่เคยอยู่เพียงแคภายในบริเวณโรงแรมและยังคงสร้างงานให้กับพนักงานที่ยังมีความภักดี ให้ได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกันต่อไปจนกระทั่งวันที่กลับมาเปิดโรงแรมอีกครั้ง โดยผลการวิจัยของ Burhan, Salam, Hamdan, and Tariq (2021) พบว่าการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจของภัตตาคารนั้น ผู้ให้บริการจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ ได้รับการฝึกฝนอย่างดี สามารถสื่อสารเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจรวมถึงติดตาม ติดต่อและสามารถจดจำลูกค้าได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ

4. การมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
การวางแผนในการเปิดร้านอาหารภัตตาคารของโรงแรมบนพื้นที่ที่ไม่ได้อยู่ในอาณาเขตของโรงแรมเนื่องจากการปิดตัวเพื่อสร้างใหม่ และอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือ การสร้างการจดจำว่าโรงแรมนี้ยังคงอยู่ การก่อสร้างตึกใหม่ตรงแยกศาลาแดง กรุงเทพฯ นั้น หากระยะเวลาผ่านไปหลายปี คู่แข่งก็มีจำนวนเพิ่มขึ้นในทุก ๆ วัน คนที่มาใหม่อาจไม่รู้จักว่าตรงจุดนี้เคยเป็นอะไรมาก่อนและกำลังสร้างอะไรอยู่ แม้ว่าจะมีสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 เกิดขึ้น อาจจะไม่กระทบกับทางธุรกิจหลักเนื่องจากอยู่ในช่วงที่กำลังก่อสร้าง ทว่าทางธุรกิจภัตตาคารร้านอาหารของโรงแรมก็ยังคงได้รับผลกระทบนี้เช่นกัน แต่ด้วยการที่ออกมาตั้งแบบ “Stand alone” อยู่ข้างนอกโรงแรมทำให้เกิดการเรียนรู้ในด้านนวัตกรรมการให้บริการในรูปแบบใหม่ ๆ นอกจากการมีหลาย ๆ ร้านอาหารที่อยู่ในภัตตาคารเดียวกันแล้ว ยังมีการจำหน่ายอาหารผ่านระบบ Application การจัดส่งอาหารหรือการเลือกใช้ภาชนะที่เหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยงต่อการติดต่อกับโรคระบาดที่ร้ายแรงในขณะนั้นสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้า โดยที่งานวิจัยของ Odhiambo (2022) ได้กล่าวถึงช่วง COVID-19 ว่า ร้านอาหาร

ภัตตาคารมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนาและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่องานบริการทั้งด้านความสะดวก การลดการสัมผัส การเข้าถึงลูกค้า ช่องทางการจำหน่าย การทำการตลาด การใช้ AI และการนำไปใช้เพื่อการสร้างความได้เปรียบในระยะยาว

5. การมีภาพลักษณ์และมรดกทางตราสินค้าที่ดี
การนำภัตตาคารออกมาไว้ในจุดที่ใกล้ ๆ กับสถานที่เดิมนั้นทำให้ผู้คนยังสามารถจดจำตราสินค้าได้ว่าเป็นของโรงแรมแบรนด์นี้ที่กำลังก่อสร้างใหม่อยู่ และด้วยชื่อเสียงของโรงแรมที่สั่งสมมาเป็นเวลานานตั้งแต่อดีตสามารถส่งมรดกความงามและอัตลักษณ์ทางตราสินค้าของโรงแรมที่ได้สร้างมาตรฐานความน่าเชื่อถือเอาไว้มาอย่างยาวนาน ทำให้ผู้คนยังคงให้ความไว้วางใจมาใช้บริการภัตตาคารของโรงแรมที่ถูกนำออกมาไว้พื้นที่ด้านนอก ไม่ได้ปิดตัวลงไปกับโรงแรม ทั้งยังสามารถนำผลิตภัณฑ์และผลผลิตที่ได้จากการส่งเสริมภาคการเกษตรที่ทางโรงแรมให้การสนับสนุน พัฒนาสินค้ามาโดยตลอดนำมาเป็นวัตถุดิบในการทำอาหารและวัสดุอุปกรณ์ ทำให้เกษตรกรมีรายได้และมีสถานที่กระจายสินค้าได้เหมือนก่อน การนำภัตตาคารออกมาไว้นอกโรงแรมใกล้สถานที่เดิมทำให้ลูกค้ากลุ่มเดิมยังคงใช้บริการ ในขณะที่รูปแบบการให้บริการเปลี่ยนไปส่งผลทำให้ได้ลูกค้ากลุ่มใหม่ที่สัญจรไปมาเข้ามาใช้บริการด้วย กลายเป็นการสร้างโอกาสให้กับธุรกิจระหว่างที่โรงแรมหลักกำลังก่อสร้าง นอกจากนั้นพื้นที่นอกโรงแรมนี้ยังสามารถสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในบริเวณได้อีกด้วย เช่น เป็นพื้นที่ Pet friendly ซึ่งแต่เดิมนั้นไม่สามารถนำสัตว์เลี้ยงเข้าไปในภัตตาคารของโรงแรมได้ การทำ Campaign Women's Day การออกกำลังโยคะในช่วงเช้า รวมไปถึงการจัดงานอีเวนต์ต่าง ๆ สามารถจัดขึ้นได้ในบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง Pecot and De Barnier (2017) กล่าวถึงแนวความคิดในด้านมรดกทางตราสินค้าว่ามีเรื่องราวของประวัติศาสตร์ การมีอัตลักษณ์เกิดขึ้นได้ถูกที่ถูกเวลา มีการกล่าวถึงในทางบวก สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสมัย มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นสิ่งที่สร้างความต่อเนื่องให้กับตราสินค้า

6. การมองไปยังเป้าหมายแห่งความสำเร็จของธุรกิจภัตตาคารและแนวโน้มของธุรกิจภัตตาคารจากคู่แข่งต่าง ๆ
ที่เกิดขึ้นจะเห็นได้ว่าบางร้านมีลักษณะที่เหมือนกันและด้วยความเป็นแฟชัน เป็นกระแสที่ทำให้ผู้คนไปร้านที่คล้ายคลึงกันมากกว่า แต่เป้าหมายของความสำเร็จนี้ไม่เพียง

แค่ผลกำไร เพราะถ้าหากคำนึงแต่ผลกำไรอาจจะมองยังไม่เห็นกำไรตั้งแต่วันแรกที่เริ่มวางแผน การใช้หัวใจในการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ การมีผู้ที่ทำธุรกิจใกล้เคียงกับเรา เราจะต้องใจกว้างในการดำเนินธุรกิจ แต่สิ่งสำคัญ คือ มาตรฐานของเรจะต้องเหมือนเดิมและนำร้านอาหารในภัตตาคารของเรา มุ่งสู่ความสำเร็จ เช่น การไปเปิดสาขายังต่างประเทศ ให้ชาวต่างชาติรู้จัก หรือการช่วยเหลือสังคม เช่น ภัตตาคารมีการทำโครงการความร่วมมือ สนับสนุนการใช้วัตถุดิบจากเกษตรกรในเครือข่าย หรือให้การส่งเสริมด้านทุนการศึกษา นอกจากนั้นมีการสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้น โดยไม่ได้คาดหวังแต่แรก แต่ทำตามมาตรฐานที่วางไว้ โดยหนึ่งในร้านอาหารของภัตตาคารได้ Michelin Bib Gourmand มาครอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Allen-Barnes (2020) ที่กล่าวถึงเป้าหมายของการทำธุรกิจนี้ให้สำเร็จจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ มีประสบการณ์ มีความเที่ยงตรง ซื่อสัตย์ มีการตัดสินใจที่ดีและมีความรับผิดชอบ เป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจภัตตาคารร้านอาหารให้สำเร็จ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น สภาพการณ์และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานที่มีการวางแผน การพัฒนาบุคลากร การรู้จักใช้วัฒนธรรมร่วมกับการสร้างบริการที่ดีช่วยสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมี 1) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ 2) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 3) การบริการที่น่าประทับใจ 4) การมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 5) การมีภาพลักษณ์และมรดกทางตราสินค้าที่ดี และ 6) การมองไปยังเป้าหมายแห่งความสำเร็จของธุรกิจภัตตาคาร สิ่งเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ จะเห็นได้ว่าการศึกษาสภาพการณ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยเป็นประโยชน์ต่อการนำมาศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะการนำไปวางแผนในด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ชาติ หากมีเหตุให้หยุดการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจากเหตุผลใดก็ตาม ทำให้คนไม่มีงานทำย่อมส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศในระดับมหภาค แต่หากมีการวางแผนป้องกันและคาดการณ์ไว้เป็นอย่างดีแม้ยังคงมีผลกระทบอยู่บ้างก็จะสามารถบรรเทาความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และช่วยยกระดับศักยภาพรวมถึงการเจริญเติบโตและสร้างความยั่งยืนในระยะยาวได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าการดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีความเสี่ยงหรือวิกฤตทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเดิม การสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นการวางแผน ลดรอยรั่วทางธุรกิจ สามารถผ่อนหนักให้เป็นเบาและช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจได้ นอกจากนั้นแล้วยังช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถนำมาใช้เพื่อศึกษาในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคการศึกษา ในการต่อยอดพัฒนาความรู้จากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาและวิจัยในจังหวัดอื่น ๆ ที่เป็นเมืองท่องเที่ยวในแต่ละภูมิภาค มีเฉพาะกรุงเทพมหานครเพียงอย่างเดียว
2. ทำการศึกษาภัตตาคารของโรงแรมขนาดใหญ่ที่ไม่ใช่โรงแรมเครือข่ายที่มีคนไทยเป็นเจ้าของ
3. ศึกษาในหน่วยอื่น ๆ ที่สร้างรายได้ให้กับโรงแรม นอกเหนือจากธุรกิจห้องพัก เช่น ธุรกิจการจัดงานอีเวนต์

References

- Aldamen, H., Alkhateeb, H., Kercher, K., Duncan, K., & Hollindale, J. (2021). Core competencies for the global workplace: A cross-cultural and skill-based simulation project in accounting. **Accounting Education**, 30(4): 385-412.
- Allen-Barnes, V. P. (2020). **Strategies for Small Restaurant Owner Success Beyond 5 Years**. Doctoral dissertation, Walden University, Minnesota, USA.
- Announcement of the Office of the Prime Minister on the Announcement of the National Reform Plan (ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ). (2018, April 6). **Royal Thai Government Gazette** (No. 135 Chapter 24 a, pp. 1-2).
- Aujirapongpan, Somnuk, Vadhanasindhu, Pakpachong, Chandrachai, Achara, & Cooparat, Pracob. (2010). Innovation: Meaning, types, and importance for entrepreneurship (นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท

- และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ). **Journal of Business Administration**, 33(128): 49-65.
- Balmer, J. M. T. (2013). Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them? **Corporate Communications: An International Journal**, 18(3): 290-326.
- Balmer, J. M. T., & Chen, W. (2017). Corporate Heritage Tourism Brand Attractiveness and National Identity. In J. M. T. Balmer (Ed.), **Foundations of Corporate Heritage**, (pp. 214-243). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, 17(1): 99-120.
- Burhan, M., Salam, M. T., Hamdan, O. A., & Tariq, H. (2021). Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19. **International Journal of Hospitality Management**, 98: 103037.
- Disaster Recovery Institute (DRI) International. (n.d.). **What is Business Continuity Management?** [Online]. Retrieved May 17, 2024 from <https://drii.org/what-is-business-continuity-management>
- Farsani, N. T., Sadeghi, R., Shafiei, Z., & Sichani, A. S. (2015). Measurement of satisfaction with ICT services implementation and innovation in restaurants (case study: Isfahan, Iran). **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 33(2): 250-262.
- Fukijkarn, Chotchawan. (2016). **Human Resource Development (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)**. Bangkok: SE-Education.
- Gheribi, E. (2017). Innovation strategies in restaurant business. **Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa**, 11: 125-135.
- Grbich, C. (2013). **Qualitative Data Analysis: An Introduction** (2nd ed.). London: SAGE.
- Gruenwald, H. (2022). Bangkok street food vendors (SME) business continuity during COVID-19 pandemic. **South Asian Journal of Social Studies and Economics**, 13(4): 16-36.
- Gunawan, S., & Indrianto, A. T. L. (2021). Restaurant management adaptation during COVID-19: Case of restaurants in Surabaya. **International Journal of Economics, Business and Accounting Research**, 5(4): 74-82.
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 40: 229-240.
- Hallencreutz, J., & Parmler, J. (2021). Important drivers for customer satisfaction – from product focus to image and service quality. **Total Quality Management & Business Excellence**, 32(5-6): 501-510.
- Hanks, L., Mody, M., & Katcher, N. (2021). **The Restaurant of the Future: Blending the Tech and Touch in a Post-Covid World?** [Online]. Retrieved June 19, 2022 from https://www.bu.edu/bhr/files/2021/10/BHR_Hanks-et-al_Restaurant-of-the-Future_OCT.21.docx.pdf
- Hollebeek, L. D. (2010). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. **Journal of Marketing Management**, 27(7-8): 785-807.
- International Labour Organization (ILO). (2011). **Multi-hazard Business Continuity Management: Guide for Small and Medium Enterprises**. [Online]. Retrieved October 1, 2021 from https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_187875.pdf
- Ishak, I. F., & Lemy, D. M. (2022). Strategy in crisis and innovation during pandemic (case study of ABC hotel in Jakarta). **Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia**, 7(3): 3345-3356.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, 57(1): 1-22.
- Krell, E. (2006). **Business Continuity Management**. Canada: American Institute of Certified Public Accountants, Society of Management Accountants of Canada.

- Kuvykaite, R., & Piligrimiene, Z. (2014). Consumer engagement into brand equity creation. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 156: 479-483.
- Lancaster, G. A., & Taylor, C. T. (1988). A study of diffusion of innovations in respect of the high speed train. **European Journal of Marketing**, 22(3): 21-47.
- Low, S. P., Liu, J., & Sio, S. (2010). Business continuity management in large construction companies in Singapore. **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, 19(2): 219-232.
- Lunkam, Puttachard. (2021). **Tourism & Hotel Industry in the Post- COVID-19 World (ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลัง COVID-19)**. Krungsri. [Online]. Retrieved January 30, 2021 from <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21>
- Malasin, Sathira, & Pasunon, Prasopchai. (2021). Factors affecting decision to study abroad of Thai students' in the field of hospitality industry and tourism (ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจศึกษาต่อต่างประเทศของนักเรียนไทยในสาขาวิชาด้านอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว). **Journal of MCU Peace Studies**, 9(1): 201-214.
- Mastercard. (2019). **Global Destination Cities Index 2019**. [Online]. Retrieved June 3, 2023 from <https://www.mastercard.com/news/media/wexffu4b/gdci-global-report-final-1.pdf>
- Odhiambo, E. N. (2022). Influence of technology and innovation on performance of bar and restaurant business in Nairobi county, Kenya during COVID-19 crisis. **European Journal of Management and Marketing Studies**, 7(3): 160-171.
- Olufemi, A. (2021). Should working from home be the norm in Nigeria after Covid_19? **Archives of Business Research**, 9(9): 97-115.
- Pavesic, D. V. (1989). Psychological aspects of menu pricing. **International Journal of Hospitality Management**, 8(1): 43-49.
- Pecot, F., & De Barnier, V. (2017). Patrimoine de marque: le passé au service du management de la marque. **Recherche et Applications en Marketing (French Edition)**, 32(4): 77-96.
- Pecot, F., Valette-Florence, P., & De Barnier, V. (2019). Brand heritage as a temporal perception: Conceptualisation, measure and consequences. **Journal of Marketing Management**, 35(17-18): 1624-1643.
- Pizzi, G., & Scarpi, D. (2019). The year of establishment effect on brand heritage and attitudes. **Journal of Consumer Marketing**, 36(6): 827-834.
- Prachachat. (2022). **Dusit Thani Reveals of Its Business Performance in 2021 with a Loss of 945 Million Baht (ดุสิตธานีเผยผลประกอบการปี'64 ขาดทุน 945 ล้านบาท)**. [Online]. Retrieved August 3, 2023 from <https://www.prachachat.net/tourism/news-876849>
- Sarial-Abi, G., Vohs, K. D., Hamilton, R., & Ulqinaku, A. (2017). Stitching time: Vintage consumption connects the past, present, and future. **Journal of Consumer Psychology**, 27(2): 182-194.
- Strong, B. (2010). Creating meaningful business continuity management programme metrics. **Journal of Business Continuity & Emergency Planning**, 4(4): 360-367.
- The Stock Exchange of Thailand (SET). (2021). **Dusit : Dusit Thani Public Company Limited (ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์ DUSIT : บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน))**. [Online]. Retrieved July 14, 2022 from <https://www.set.or.th/set/companyprofile.do?symbol=DUSIT&ssoPageId=4&language=th&country=TH>
- Yanu, Wiphada, & Juasrikul, Sakdipon. (2020). The impact of market orientation and environments factor on start-up's performance in Thailand (การมุ่งเน้นด้านการตลาดและปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสตาร์ทอัพในประเทศไทย). In **Proceeding of the 15th RSU National Graduate Research Conference**, (pp. 241-253). Pathum Thani: Graduate School, Rangsit University.