



การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)



คู่มือนี้ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2565



**CRISIS MANAGEMENT FOR THE SURVIVAL OF THE HOTEL IN
PATTAYA CITY, CHONBURI PROVINCE UNDER THE EPIDEMIC
CRISIS OF THE CORONAVIRUS 2019 (COVID-19)**



**A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION**

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2022

คุษฎีนิพนธ์เรื่อง

การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

โดย

แพรวลฎา พจนารถ

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2565

ศ.(พิเศษ) ดร.จำเนียร จวงตระกูล
ประธานกรรมการสอบ

ผศ.ดร.รุจาภา แพ่งเกษร
กรรมการ

ดร.ชนะเกียรติ สมนานบุตร
กรรมการ

ดร.กฤษฎา มูฮัมหมัด
กรรมการ

ดร.ณกมล จันทร์สม
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

14 กุมภาพันธ์ 2566

Dissertation entitled

**CRISIS MANAGEMENT FOR THE SURVIVAL OF THE HOTEL IN
PATTAYA CITY, CHONBURI PROVINCE UNDER THE EPIDEMIC
CRISIS OF THE CORONAVIRUS 2019 (COVID-19)**

by

PRAELADA POCHJANART

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration

Rangsit University
Academic Year 2022

Prof. Jamnean Joungtrakul, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Asst.Prof. Rujapa Paengkesorn, D.B.A.
Member

Chanakiat Samarnbutra, D.B.A.
Member

Kritsada Muhammad, Ph.D.
Member

Nakamol Chansom, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

February 14, 2023

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความเมตตาและการสนับสนุนจากครูบาอาจารย์และ
กัลยาณมิตรต่อผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในระดับปริญญาเอกและการทำวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์
ผู้วิจัยได้รับความรู้อันยิ่งใหญ่ในด้านการวิจัยเชิงคุณภาพจากศาสตราจารย์พิสิษฐ์ จำเนียร จวงตระกูล
ประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ดร. ฉกมล จันทร์สม อาจารย์ที่ปรึกษา และ ผศ.ดร. รุจภา แพ่งเกษร
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ ที่ได้ให้คุณค่าและความเชื่อมั่นในแนวคิดและต่อตัวผู้วิจัยที่จะสามารถ
สร้างสรรค์งานวิจัยที่มีรูปแบบเฉพาะเพื่อเป็นแนวทางให้นักวิจัยเชิงคุณภาพรุ่นต่อไป ตลอดจนให้
คำปรึกษาและคำชี้แนะอย่างใกล้ชิดแก่ผู้วิจัยอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุษฎีบัณฑิตให้มีคุณภาพ
และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

การทำวิจัยนี้มีระยะเวลาอยู่ในสภาวะวิกฤตโรคระบาด ผู้วิจัยจำเป็นต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ
มากมายในการลงพื้นที่เพื่อให้เข้าถึงสภาวะการณ์และเข้าถึงกระบวนการบริหารจัดการที่แท้จริงเพื่อนำสู่
คำตอบสูงสุดของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนในทุกด้านอย่างไม่มีเงื่อนไขจากครอบครัวจักรภัทร์
กัลยาณมิตร ตลอดจนผู้ประกอบการโรงแรมในเมืองพัทยา ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยทุกท่านที่ช่วยให้
งานวิจัยนี้สามารถดำเนินไปได้ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความภาคภูมิใจและประโยชน์ได้อันเป็นกุศลจากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอยกให้ท่านผู้มีพระคุณที่ได้
กล่าวไว้ข้างต้น และผู้วิจัยให้คำมั่นว่าจะนำความรู้ความสามารถนี้สร้างประโยชน์ ความเจริญด้วย
จรรยาบรรณและความมุ่งมั่นต่อสังคมและประเทศชาติต่อไป

แพรลญา พจนารอด

ผู้วิจัย

6105754 : แพรลฎา พจนารถ
 ชื่อคุณัฎนัพณัฎ : การจัฎการวักฎตเพื่อควมอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้ที่
 เมืองพัทยา จัฎหวัดชลบุรี ภายใ้ภาวะวักฎตโรคติดต่อบัฎิใหม่
 ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
 หลัฎสูตร : บริหารธุรกิจคุณัฎบัฎัณัฎ
 อจัฎรย์ที่ปริฎษา : ดร.ณกมล จันัทรัสม

บทคัฎย่อ

การศีกษาวิจัฎในครั้งนี้มึวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศีกษาสภาพปัญหาของผู้ประกอบธุรกิจ โรงแรม 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ โรงแรม 3) ศีกษาแนวทางในการบริหารจัดการวักฎต ในระยะก่อนเกิดภาวะวักฎต ระยะเหตุการณัฎภาวะวักฎต และระยะหลังภาวะวักฎตของ ผู้ประกอบธุรกิจ โรงแรม 4) การวิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการวักฎตในระยะก่อนเกิด ภาวะวักฎต ระยะเหตุการณัฎภาวะวักฎต และระยะหลังภาวะวักฎตกับควมอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรม และ 5) เพื่อกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตั้เพื่อควมอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมภายใ้ภาวะ วักฎตโรคติดต่อบัฎิใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ใช้การวิจัฎเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณัฎ เชิงลึกในผู้กลุ่มผู้ประกอบธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้ที่เมืองพัทยา จัฎหวัดชลบุรี จันวน 45 คน ผล การศีกษาพบว่า สภาพปัญหาประกอบดั้วยประเด็นค่าใช้จัฎยเรื่งเงินเดือน พนัฎงาน ดันทุน ค่าใช้จัฎยและการใช้เทคโนโลยีการศีกษาสภาพแวดล้อมภายใ้ภาวะวักฎต พบว่า สภาพแวดล้อม ภายใ้ภาวะวักฎตประกอบดั้วย ปัจจัฎด้านทำเลที่ตั้ง นโยบายของรัฐบาล ลักษณะของโรงแรม การ บริหารดันทุน บุคลากร การปรับตั้/การขับเคลื่อนองค์กร กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การศีกษาแนวทางใน การบริหารจัดการวักฎตในระยะก่อนเกิดภาวะวักฎต พบว่า มึการจัฎทำแผนการตลาดที่มุ่งเน้น การตลาดออนไลน์และจัฎทำแผนการบริหารบุคลากรเพื่อรองรับการให้บริฎการในระยะเกิดภาวะ วักฎต พบว่า มึการกู้เงินจากสถาบันการเงิน การใช้เงินทุนของกิจการ การบริหารค่าใช้จัฎย การปรับ รูปแบบการบริฎการ การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การรวมกลุ่มธุรกิจ การปรับเปลี่ยนนโยบาย และในระยะหลังภาวะวักฎต พบว่า มึค่านึนการตามแผนบริหารจัดการต่อเนื่องกัน การวิเคราะห์ แนวทางในการบริหารจัดการวักฎตในทั้งสามช่วงเวลากับควมอยู่รอดของธุรกิจ พบว่า มึควม แตกต่างกัน และแนวทางกลยุทธ์การปรับตั้เพื่อควมอยู่รอด สามารถนำเสนอแนวทางดั้วยโมเดล CAMSA ที่ประกอบด้วย 4 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการปรับเปลี่ยน (Change) 2) แนวทางการ สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) 3) แนวทางการตลาด (Marketing) และ 4) แนวทางการจัฎสรร เงินอย่างเพียงพอ (Sufficient Allocation)

(คุณัฎนัพณัฎมึจันวนทั้งสิ้ 295 หน้า)

ค้ำสำคัญ: ภาวะวักฎต, การจัฎการวักฎต, ควมอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรม, โรคอบัฎิใหม่

6105754 : Praelada Pochjanart
 Dissertation Title : Crisis Management for the Survival of the Hotel in Pattaya City,
 Chonburi Province under the Epidemic Crisis of the Coronavirus 2019
 (Covid-19)
 Program : Doctor of Business Administration
 Dissertation Advisor : Nakamol Chansom, Ph.D.

Abstract

The objectives of this research were 1) to investigate the difficulties of hotel business operators; 2) to assess the environment of hotel business; 3) to study the guidelines for crisis management in the pre-crisis phase, the during crisis phase, and the post-crisis phase of hotel business operators; 4) to examine the guideline for crisis management in the pre-crisis phase, the during crisis phase, and the post-crisis phase and the survival of the hotel business; and 5) to determine an adaptation strategy for the survival of hotel business by using qualitative research. In the Chonburi provincial region of Pattaya city, 45 of the informants ran hotels and other hospitality-related businesses. The information was gathered by conducting in-depth interviews with the participants. The findings revealed that the issues that plagued the hotel industry were compensation, personnel, expenditures, and the use of technology. Location, government regulations, features of the hotel, cost management, staff, adaptation/mobility of the company, and target groups comprised the study of the environment during the crisis. The examination of crisis management guidelines in the pre-crisis period revealed that service-supporting internet marketing and people management strategies were established by company operators. During the crisis, company owners borrowed money from financial institutions and made changes to corporate capital, spending management, service modifications, target consumer group modifications, business integration, policy, and marketing. In the post-crisis phase, it was found that business operators continued to implement a management plan during the crisis. For the strategy of adaptation for the survival of hotel business in Pattaya area, Chonburi province the researcher can offer four guidelines with the CAMSA models follows: 1) Change, 2) Alliance, 3) Marketing, and 4) Sufficient Allocation.

(Total 295 pages)

Keywords: Crisis, Crisis Management, The Survival of The Hotel, The Epidemic

Student's Signature Dissertation Advisor's Signature

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูป	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	8
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	8
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	9
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	14
1.7 แผนการดำเนินการวิจัย (Project Planning)	16
1.8 บทสรุป	18
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต	21
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤติ	37
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความอยู่รอด	43
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร	47
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร	56
2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	61
2.7 ข้อมูลเกี่ยวกับวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับธุรกิจที่พักแรม	72
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	82

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.9 บทสรุป	99
บทที่ 3	101
ระเบียบวิธีการวิจัย	
3.1 การออกแบบการวิจัย	101
3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย	106
3.3 การสร้างความเชื่อถือได้ของงานวิจัย	130
3.4 จรรยาบรรณนักวิจัย	131
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างของโรงแรม	133
3.6 บทสรุป	134
บทที่ 4	137
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ผลการศึกษา กลุ่ม A	141
4.2 ผลการศึกษา กลุ่ม B	159
4.3 ผลการศึกษา กลุ่ม C	184
4.4 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูล	203
4.5 บทสรุป	206
บทที่ 5	208
สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	210
5.2 การอภิปรายผล	231
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัย	244
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	246
บรรณานุกรม	247
ภาคผนวก	260
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบจาก	261
ผู้ทรงคุณวุฒิภาคประชาชนกลุ่ม	

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ข บทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล	268
ภาคผนวก ค ผู้ตรวจสอบบทสัมภาษณ์	291
ภาคผนวก ง ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน	293
ประวัติผู้วิจัย	295



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	16
2.1	69
2.2	92
3.1	103
3.2	108
3.3	114
3.4	133
3.5	136
4.1	139
4.2	203
4.3	204
4.4	204
4.5	205
5.1	214

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
5.2	สรุปข้อค้นพบที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยตามหมวดหมู่ (Category) ของ การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมของธุรกิจ	220
5.3	สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยตามหมวดหมู่ (Category) ของ วิธีการบริหารจัดการวิกฤต	226



สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
1.1 ผลกระทบและการปรับตัว (Resilience) ของธุรกิจโรงแรม	3
1.2 สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมากท่องเที่ยวในประเทศไทย ในช่วงเดือนมกราคม 2561 ถึงเดือนธันวาคม 2563	3
1.3 สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยในช่วงเดือนมกราคม ถึงเดือนธันวาคม 2563	4
1.4 สถิติรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทยในช่วงปี 2562 - 2563	4
2.1 การบริการ โรงแรม	63
2.2 แผนผังองค์กรของโรงแรมขนาดเล็ก	67
2.3 แผนผังองค์กรของโรงแรมขนาดกลาง	67
2.4 แผนผังองค์กรของโรงแรมขนาดใหญ่	68
2.5 ตัวอย่างการจัดองค์กรโรงแรมตามหน้าที่ปฏิบัติงาน	70
3.1 การกำหนดกระบวนการวิจัย	102
3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนของ Grounded Theory	127
3.3 กระบวนการสร้างความเชื่อถือได้ของ Shenton	130
4.1 แนวทางการนำเสนอผลการวิจัย	138
4.2 หมวดหมຼຽຽง ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน (กลุ่ม A)	142
4.3 หมวดหมຼຽຽง ต้นทุนค่าใช้จ่าย (กลุ่ม A)	143
4.4 หมวดหมຼຽຽงสภาพแวดล้อม ภายใต้ภาวะวิกฤต (กลุ่ม A)	144
4.5 หมวดหมຼຽຽงทำเลที่ตั้ง (กลุ่ม A)	144
4.6 หมวดหมຼຽຽง ลักษณะของโรงแรม (กลุ่ม A)	145
4.7 หมวดหมຼຽຽง การบริหารต้นทุน (กลุ่ม A)	146
4.8 หมวดหมຼຽຽง บุคลากร (กลุ่ม A)	147
4.9 หมวดหมຼຽຽง การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร (กลุ่ม A)	148
4.10 หมวดหมຼຽຽง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่ม A)	149
4.11 หมวดหมຼຽຽงการบริหารจัดการวิกฤต (กลุ่ม A)	150
4.12 หมวดหมຼຽຽง การกู้เงินจากสถาบันการเงิน (กลุ่ม A)	151

สารบัญรูป (ต่อ)

รูปที่	หน้า
4.13 หมวดหมุ่รอง การใช้เงินทุนของกิจการ (กลุ่ม A)	151
4.14 หมวดหมุ่รอง การปรับรูปแบบการให้บริการ (กลุ่ม A)	152
4.15 หมวดหมุ่รอง การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่ม A)	154
4.16 หมวดหมุ่รอง การรวมกลุ่มธุรกิจ (กลุ่ม A)	154
4.17 หมวดหมุ่รอง การปรับเปลี่ยนนโยบาย (กลุ่ม A)	156
4.18 หมวดหมุ่รอง การตลาด (กลุ่ม A)	158
4.19 หมวดหมุ่สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต (กลุ่ม B)	160
4.20 หมวดหมุ่รอง ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน (กลุ่ม B)	160
4.21 หมวดหมุ่รอง พนักงาน (กลุ่ม B)	161
4.22 หมวดหมุ่รอง ต้นทุนค่าใช้จ่าย (กลุ่ม B)	162
4.23 หมวดหมุ่รอง เทคโนโลยี (กลุ่ม B)	164
4.24 หมวดหมุ่สภาพแวดล้อมภายใต้ภาวะวิกฤต (กลุ่ม B)	165
4.25 หมวดหมุ่รอง ทำเลที่ตั้ง (กลุ่ม B)	165
4.26 หมวดหมุ่รอง นโยบายของรัฐบาล (กลุ่ม B)	166
4.27 หมวดหมุ่รอง ลักษณะของโรงแรม (กลุ่ม B)	167
4.28 หมวดหมุ่รอง การบริหารต้นทุน (กลุ่ม B)	168
4.29 หมวดหมุ่รอง บุคลากร (กลุ่ม B)	169
4.30 หมวดหมุ่รอง การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร (กลุ่ม B)	171
4.31 หมวดหมุ่รอง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่ม B)	172
4.32 หมวดหมุ่การจัดการจัดการวิกฤต (กลุ่ม B)	174
4.33 หมวดหมุ่รอง การกู้เงินจากสถาบันการเงิน (กลุ่ม B)	174
4.34 หมวดหมุ่รอง การใช้เงินทุนของกิจการ (กลุ่ม B)	175
4.35 หมวดหมุ่รอง การบริหารค่าใช้จ่าย (กลุ่ม B)	176
4.36 หมวดหมุ่รอง การปรับรูปแบบการให้บริการ (กลุ่ม B)	177
4.37 หมวดหมุ่รอง การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่ม B)	178
4.38 หมวดหมุ่รอง การรวมกลุ่มธุรกิจ (กลุ่ม B)	179

สารบัญรูป (ต่อ)

รูปที่	หน้า
4.39 หมวดหมุ่รอง การปรับเปลี่ยนนโยบาย (กลุ่ม B)	180
4.40 หมวดหมุ่รอง การตลาด (กลุ่ม B)	183
4.41 หมวดหมุ่สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต (กลุ่ม C)	184
4.42 หมวดหมุ่รอง ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน (กลุ่ม C)	185
4.43 หมวดหมุ่รอง พนักงาน (กลุ่ม C)	186
4.44 หมวดหมุ่รอง ต้นทุนค่าใช้จ่าย (กลุ่ม C)	187
4.45 หมวดหมุ่สภาพแวดล้อมภายใต้ภาวะวิกฤต (กลุ่ม C)	188
4.46 หมวดหมุ่รอง ทำเลที่ตั้ง (กลุ่ม C)	188
4.47 หมวดหมุ่รอง นโยบายของรัฐบาล (กลุ่ม C)	189
4.48 หมวดหมุ่รอง ลักษณะของโรงแรม (กลุ่ม C)	190
4.49 หมวดหมุ่รอง การบริหารต้นทุน (กลุ่ม C)	191
4.50 หมวดหมุ่รอง บุคลากร (กลุ่ม C)	192
4.51 หมวดหมุ่รอง การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร (กลุ่ม C)	194
4.52 หมวดหมุ่รอง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่ม C)	197
4.53 หมวดหมุ่การบริหารจัดการวิกฤต (กลุ่ม C)	198
4.54 หมวดหมุ่รอง การปรับรูปแบบการให้บริการ (กลุ่ม C)	199
4.55 หมวดหมุ่รอง การปรับเปลี่ยนนโยบาย (กลุ่ม C)	200
4.56 หมวดหมุ่รอง การตลาด (กลุ่ม C)	202
5.1 โมเดล CAMSA แนวทางการบริหารจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี	226
5.2 แผนภาพสรุปข้อมูลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย	230
5.3 แผนภาพกรอบแนวคิด (Conceptual Diagram) ของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต	239
5.4 แผนภาพกรอบแนวคิด (Conceptual Diagram) ของสภาพแวดล้อมภายใต้ภาวะวิกฤต	240
5.5 แผนภาพกรอบแนวคิด (Conceptual Diagram) ของการบริหารจัดการวิกฤต	242

บทที่ 1

บทนำ

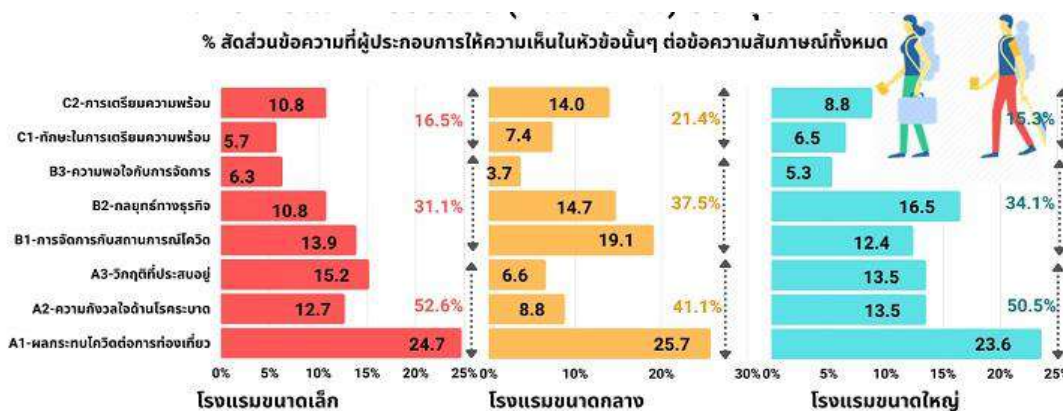
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้เริ่มต้นขึ้นในเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยพบครั้งแรกในนครอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งเป็นเมืองที่มีประชากรมากที่สุดในภาคกลางของประเทศจีน ต่อมาได้พบผู้ป่วยยืนยันในหลายประเทศทั่วโลก โดยในวันที่ 11 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2563 องค์การอนามัยโลกได้ประกาศว่าโรค COVID-19 เป็นการระบาดใหญ่ (Coronavirus Pandemic) เพราะมีจำนวนผู้ป่วยเพิ่มขึ้นจำนวนมากอย่างรวดเร็ว นอกเหนือจากผู้ป่วยในประเทศจีน เช่น ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศอิตาลี ประเทศอิหร่าน ประเทศสเปน ประเทศฝรั่งเศส โดยพบว่าทั่วโลกมีผู้ป่วยรายใหม่เพิ่มขึ้นวันละประมาณ 3,000-4,000 ราย มีผู้เสียชีวิตเพิ่มขึ้นวันละประมาณ 200-300 ราย อัตราการเสียชีวิตจากโรคประมาณร้อยละ 3.5 กลุ่มผู้ป่วยที่มีอาการรุนแรงส่วนมากเป็นผู้สูงอายุ ผู้สูบบุหรี่ และผู้ที่มีโรคประจำตัว เช่น โรคหัวใจ โรคเบาหวาน และในระยะเวลาถัดมาประเทศในโซนยุโรป เช่น ประเทศอิตาลี ประเทศฝรั่งเศส ประเทศอังกฤษ ประเทศสเปน เป็นต้น รวมทั้งประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศลาตินอเมริกา (บราซิล) ประเทศรัสเซีย ประเทศอินเดีย ประเทศแอฟริกาใต้ ได้ทยอยเป็นศูนย์กลางการระบาดและเป็นพื้นที่ระบาดต่อเนื่องหรือระลอกใหม่ ซึ่งพบว่าการเกิดวิกฤตกลายพันธุ์ของเชื้อโควิด 19 เป็นสาเหตุของการแพร่กระจายที่รวดเร็วมากขึ้น (งานโรคติดต่ออุบัติใหม่ กลุ่มพัฒนาวิชาการโรคติดต่อ, 2564)

สำหรับประเทศไทยพบผู้ติดเชื้อรายแรกเป็นนักท่องเที่ยวจากประเทศจีนที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เมื่อวันที่ 12 เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 และเมื่อวันที่ 31 เดือน มกราคม พ.ศ. 2563 ประเทศไทยมีรายงานผู้ป่วยชาวไทยรายแรก อาชีพขับรถแท็กซี่ ซึ่งไม่เคยมีประวัติเดินทางไปต่างประเทศ แต่เป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ช่วยชาวจีน และในระลอกต่อมาจำนวนผู้ป่วยได้เพิ่มขึ้นต่อเนื่องอย่างช้า ๆ ทั้งผู้ป่วยที่เดินทางมาจากต่างประเทศ และผู้ป่วยที่ติดเชื้อภายในประเทศ กระทรวงสาธารณสุขจึงได้ออกประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID-19 เป็นโรคติดต่ออันตรายลำดับที่ 14 ตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558

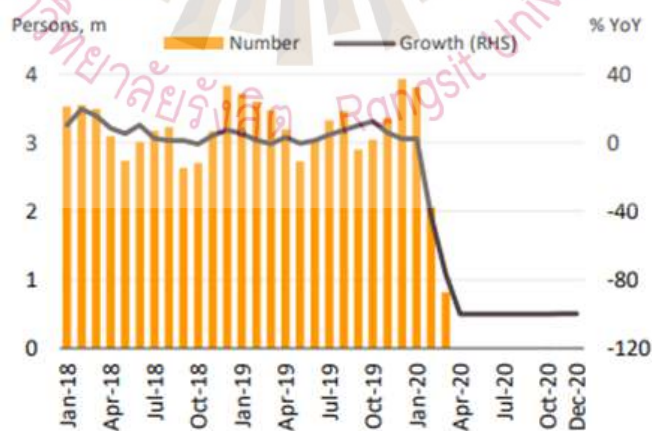
โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2563 เพื่อประโยชน์ในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคติดต่ออันตราย แต่อย่างไรก็ตามภาวะการแพร่ระบาดของเชื้อโรคดังกล่าวมีการแพร่ระบาดใหญ่ โดยเป็นการติดเชื้อเป็นกลุ่มก่อนจากการแพร่ระบาดในสนามมวยและสถานบันเทิง จนทำให้เกิดการประกาศปิดเมืองกรุงเทพมหานครและเกิดการเคลื่อนย้ายของประชากรออกไปยังจังหวัดต่าง ๆ ทำให้ผู้สัมผัสเชื้อกระจายออกไปยังต่างจังหวัด ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการเดินทางท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดที่สำคัญ ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดภูเก็ต จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดกระบี่ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ (งานโรคติดต่ออุบัติใหม่ กลุ่มพัฒนาวิชาการ โรคติดต่อ, 2564)

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นภาวะที่เกิดขึ้นแบบกะทันหันและคาดเดาต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะวิกฤตไม่ได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการและระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการไม่สามารถตั้งรับและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงมากกว่าธุรกิจอื่น ๆ โดยผลการวิจัยตามที่ปรากฏในรูปที่ 1.1 พบว่าผู้ประกอบการมีความกังวลต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจของโรงแรมขนาดเล็กมีความกังวลต่อสถานการณ์มากที่สุด รองลงมาคือ โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) และโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักน้อยกว่า 30 ห้อง) โดยมีข้อสังเกตว่าโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 30 ห้องแต่ไม่เกิน 100 ห้อง) มีความกังวลน้อยที่สุด เนื่องจากขนาดของโรงแรมมีความยืดหยุ่นพร้อมรับมือกับปัญหาได้ดีกว่าโรงแรมขนาดใหญ่และโรงแรมขนาดเล็กที่ต้องอยู่ภายใต้การแข่งขันตลอดเวลา และมีความได้เปรียบจากความสามารถในการรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวได้ดีกว่าโรงแรมขนาดใหญ่และโรงแรมขนาดเล็ก ทั้งนี้ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจโรงแรมพบว่าเกิดผลกระทบจาก 3 มิติ ได้แก่ มิติการดำเนินธุรกิจ (ร้อยละ 56.3) มิติด้านนักท่องเที่ยวและเศรษฐกิจมหภาค (ร้อยละ 37.3) และมิติการเดินทาง (ร้อยละ 6.5) (เสาวณี จันทะพงษ์, 2564)



รูปที่ 1.1 ผลกระทบและการปรับตัว (Resilience) ของธุรกิจโรงแรม
ที่มา: เสาวณี จันทะพงษ์, 2564

นอกจากนี้ผลการสำรวจสถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2563 ตามที่ปรากฏในรูปที่ 1.2 พบว่านักท่องเที่ยวต่างชาติมีจำนวนที่ลดลงร้อยละ 83.2 จากปี พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นผลมาจากมาตรการล็อกดาวน์ของประเทศต่างๆ ทั่วโลกเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้การเดินทางระหว่างประเทศหยุดชะงักและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติในช่วง 9 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2563 โดยมีรายได้ที่ลดลงร้อยละ 76.8 ซึ่งเป็นการหดตัวของทุกตลาดโดยเฉพาะตลาดหลักเช่น ประเทศจีน ประเทศอินเดีย ประเทศเกาหลีใต้ เป็นต้น



รูปที่ 1.2 สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย
ในช่วงเดือนมกราคม 2561 ถึงเดือนธันวาคม 2563
ที่มา: พุทธชาด ลุนคำ, 2564

สำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทยตามที่ปรากฏในรูปที่ 1.3 พบว่านักท่องเที่ยวชาวไทยเดินทางท่องเที่ยวในประเทศทั้งสิ้น 90.5 ล้านทริป ซึ่งลดลงร้อยละ 47.6 จากปี 2562 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนพฤษภาคม อันเป็นผลมาจากมาตรการล็อกดาวน์และกำลังซื้อที่ลดลงจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้ประเทศไทยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทยอยู่ที่ 4.8 แสนล้านบาท คิดเป็นรายได้ที่ลดลงร้อยละ 55.4 จากปี พ.ศ. 2562



รูปที่ 1.3 สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยในช่วงเดือนมกราคม ถึงเดือนธันวาคม 2563
ที่มา: พุทธชาด ลุนคำ, 2564

พื้นที่ท่องเที่ยวสำคัญ 3 แห่งตามที่ปรากฏในรูปที่ 1.4 ได้แก่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร จังหวัดชลบุรี และจังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นพื้นที่ท่องเที่ยวที่สร้างรายได้รวมกันมูลค่า 1.6 แสนล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 38 ของรายได้รวมจากนักท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2563 (พุทธชาด ลุนคำ, 2564)

Area/Location	Receipts from Thai Tourists (mn Baht)		
	2019	2020	% YoY
Bangkok	384,605	133,761	-65.2
Chonburi	55,499	27,989	-49.6
Phuket	49,726	20,937	-57.9
Chiang Mai	67,231	42,474	-36.8
Krabi	38,381	13,607	-64.5
Song Khla	31,501	17,424	-44.7
Rayong	32,004	11,757	-63.3
Prachuap Khiri Khan	28,602	16,135	-43.6
Petchaburi	26,375	13,549	-48.6
Kanchanaburi	25,600	14,775	-42.3
Nakhon Ratchasima	23,907	12,435	-48.0
Chiang Rai	22,474	13,968	-37.8
Khon Kaen	17,788	8,638	-51.4
Suratthani	17,040	7,450	-56.3
Nationwide	1,081,759	482,468	-55.4

รูปที่ 1.4 สถิติรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทยในช่วงปี 2562 - 2563
ที่มา: พุทธชาด ลุนคำ, 2564

อีกทั้งการสำรวจผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่มีกำไรสุทธิลดลงร้อยละ 42.9 จากการเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกันซึ่งมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 6.9 ในปี พ.ศ. 2562 โดยผลประกอบการของแต่ละรายแตกต่างกันขึ้นอยู่กับโครงสร้างรายได้จากการกระจายการดำเนินธุรกิจ ทำให้มีรายได้จากธุรกิจอื่นเข้ามาเสริม เช่น การให้บริการอาหาร การจำหน่ายสินค้าแฟชั่น เป็นต้น ร่วมกับการปรับตัวของผู้ประกอบการเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ เช่น การลดราคาห้องพัก การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการ เน้นตลาดท่องเที่ยวในประเทศ การลดค่าใช้จ่ายและการหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจบางแห่งได้ให้ความร่วมมือกับสถานพยาบาลหรือโรงพยาบาล เพื่อให้บริการด้านการใช้สถานที่เพื่อการกักตัวและเพื่อรองรับต่างชาติที่เข้ามาในประเทศไทยและต้องกักตัวตามนโยบายของภาครัฐ ในขณะที่เดียวกันก็มีกลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมบางกลุ่มได้มีการปิดกิจการเนื่องจากไม่สามารถเปิดดำเนินการต่อไปได้ (พุทธชาติ ลุนคำ, 2564)

ผลจากภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในครั้งนี้ร่วมกับความผันผวนและความไม่แน่นอนของโลกในอนาคต จะทำให้อาณาเขตของการท่องเที่ยวของโลกและประเทศไทยไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป และได้ส่งกระทบเป็นอย่างสูงต่อภาคธุรกิจ ภาคแรงงาน ภาคการท่องเที่ยว ภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการอื่นที่ไม่ใช่การท่องเที่ยว เช่น สถานศึกษา โรงเรียนกวดวิชา ตลาดสด ห้างสรรพสินค้า รวมทั้งภาคเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารได้รับผลกระทบโดยตรงมากกว่าธุรกิจอื่น ๆ ดังนั้นผู้ประกอบการโรงแรมจะต้องมีการปรับตัวโดยเรียนรู้ที่จะศึกษาวิธีการบริหารจัดการจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นหนึ่งในจังหวัดท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตดังกล่าว ทั้งนี้เนื่องจากในเดือน มกราคม 2564 ทางจังหวัดได้มีมติให้ปิดโรงแรมหรือสถานประกอบการในลักษณะคล้ายโรงแรม และปิดสถานที่ท่องเที่ยวทั้งของราชการและเอกชนในจังหวัดชลบุรีเป็นการชั่วคราวจนกว่าจะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลง โดยให้เจ้าของกิจการดูแลช่วยเหลือลูกจ้างในสถานประกอบการเพื่อให้ชะลอการเดินทางออกนอกพื้นที่จังหวัดชลบุรี (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2564) ซึ่งเบื้องหลังของการออกประกาศปิดโรงแรมดังกล่าวเกิดขึ้นจากการเรียกร้องขององค์กรผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวของจังหวัดที่ประกอบไปด้วย สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวชลบุรี สมาคมนักธุรกิจและการท่องเที่ยวเมืองพัทยา สมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก สมาคมแหล่งท่องเที่ยวชลบุรี สมาคมสปาและเวลเนสภาคตะวันออก และชมรมร้านอาหารเมืองพัทยา (ฐานเศรษฐกิจออนไลน์, 2564)

สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมค้นหาวิธีการบริหารจัดการธุรกิจ ในช่วงภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อให้ธุรกิจมีความอยู่รอดต่อไปในอนาคต ซึ่งผู้ประกอบการแต่ละท่านมีแนวคิดและกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป ยกตัวอย่างเช่น ในช่วงระหว่างภาวะวิกฤตผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ได้เรียกร้องให้หน่วยงานของรัฐประกาศสั่งปิดโรงแรม เพื่อที่จะทำให้พนักงานของธุรกิจโรงแรมและแหล่งท่องเที่ยวได้รับเงินชดเชยการว่างงานจากเหตุสุดวิสัย (โรคระบาด) ในอัตราร้อยละ 50 ของฐานเงินเดือน แต่ไม่เกิน 50,000 บาท โดยจะได้รับการชดเชยไม่เกิน 90 วัน ซึ่งวิธีการดังกล่าวถือได้ว่าเป็นโอกาสของผู้ประกอบการโรงแรมในการคงสภาพการจ้างงานของพนักงาน โดยไม่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ผู้ประกอบการโรงแรมจะต้องรับผิดชอบ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้หน่วยงานของรัฐได้มีส่วนในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้การออกประกาศปิดโรงแรมของจังหวัดชลบุรียังเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่ประสงค์จะเปิดกิจการสามารถดำเนินการเปิดกิจการต่อไปได้ หากมีการควบคุมการแพร่ระบาดได้ดีก็จะทำให้นักท่องเที่ยวกลับมาท่องเที่ยวได้ตามปกติ โดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวของเมืองพัทยาซึ่งถือเป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้จากการท่องเที่ยวปีละมากกว่า 240,000 ล้านบาท หรือคิดเป็นมากกว่าร้อยละ 70 ของรายได้มวลรวมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา (ฐานเศรษฐกิจออนไลน์, 2564)

อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดชลบุรีบางส่วนมีความต้องการที่จะประกาศขายสินทรัพย์โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากระยะเวลาของการเกิดภาวะวิกฤตมีระยะเวลาที่ยาวนานส่งผลให้ผู้ประกอบการขาดสภาพคล่อง ไม่มีเงินหมุนเวียนในระบบ จึงทำให้ธุรกิจไม่สามารถที่จะดำรงอยู่ต่อไปได้ และถึงแม้ว่าเมืองพัทยาสถาปัตยกรรมจะสามารถเปิดประเทศได้ตามที่รัฐบาลประกาศไว้แต่สถานการณ์ของภาวะวิกฤตยังไม่ปกติและยังคงมีการระบาดอยู่ทั่วโลก ดังนั้นผู้ประกอบการไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าธุรกิจจะกลับมาเป็นปกติเหมือนในอดีต หรืออาจจะกลับมาเป็นปกติได้เพียงร้อยละ 20 - 30 เท่านั้น ซึ่งอาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการฟื้นฟูประมาณ 3 ปีขึ้นไป และจากการสำรวจการประกาศขายสินทรัพย์ของธุรกิจโรงแรมพบว่า ประกาศขายสินทรัพย์ดังกล่าวได้เกิดขึ้นในเขตพื้นที่ชลบุรีโดยเฉพาะในเมืองพัทยา จำนวนทั้งสิ้น 12 แห่ง (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2564) ในขณะที่กลยุทธ์และนโยบายของผู้ประกอบการโรงแรมบางส่วนก็ได้มีแนวคิดที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของธุรกิจโรงแรมให้เป็นธุรกิจการให้บริการห้องเช่าหรือที่เรียกว่า Service Apartment หรือการปรับเปลี่ยนแนวคิดที่ตอบสนองต่อภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของธุรกิจโรงแรมให้เป็นสถานพยาบาลผู้ป่วยเฉพาะกิจหรือที่เรียกว่า Hospital เพื่อให้บริการแก่ผู้ป่วยที่ติดเชื้อ

ไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งจากการศึกษาวิจัยในต่างประเทศพบว่ากลยุทธ์ดังกล่าวที่เกิดขึ้นจากการได้รับค่าบริการในการกักตัวของอุตสาหกรรมโรงแรมจะสามารถช่วยรักษาให้ธุรกิจและพนักงานอยู่รอดได้ และสามารถตอบสนองต่อ โรคติดต่ออุบัติใหม่ชื่อ ไวรัส โคโรนา (COVID-19) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hoang, Truong and Nguyen, 2021)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแนวทางในการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตเพื่อก่อให้เกิดความอยู่รอดของผู้ประกอบธุรกิจ โรงแรมมักจะมีความแตกต่างกันออกไปตามวิสัยทัศน์และนโยบายของผู้ประกอบธุรกิจ ซึ่งภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ชื่อ ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อนและส่งผลเสียอย่างรุนแรงต่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรม โดยภาวะวิกฤต สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่

- 1) ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤตที่ควรมีการเตรียมการและมีการจัดการประเด็นปัญหาไม่ให้ลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤตของธุรกิจ
- 2) ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่ควรมีการตระหนักรู้และทำการตอบสนองทันทีควบคู่ไปกับการพยายามสกัดกั้นไม่ให้เกิดความลุกลามของภาวะวิกฤต
- 3) ระยะหลังภาวะวิกฤตที่ผู้ประกอบการควรสร้างความเชื่อมั่นและความรู้สึกอันดีให้แก่ผู้เกี่ยวข้องรวมถึงมีการศึกษาพัฒนาปรับปรุงการจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต เพื่อจะได้มีการบริหารจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ดียิ่งขึ้นไป (Coombs, 2010)

ทั้งนี้การดำเนินการในระยะต่าง ๆ นั้นจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิบัติและข้อคำนึงถึงแตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้ประกอบการ โรงแรมต้องทำการประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่า การเกิดวิกฤตดังกล่าวส่งผลให้เกิดปัญหาอะไรต่อธุรกิจ และจะต้องทำการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เกิดขึ้นจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทั้งนี้เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาการจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ชื่อ ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทั้งนี้เนื่องจากเขตพื้นที่เมืองพัทยาถือได้ว่าเป็นเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศไทยและเป็นหนึ่งในจังหวัดที่จัดอยู่ในกลุ่มของแผนพัฒนาภาคตะวันออกในการมุ่งพัฒนาให้จังหวัดชลบุรีเป็นฐานเศรษฐกิจชั้นนำของอาเซียน ภายใต้การรักษาฐานเศรษฐกิจเดิมที่มีอยู่ให้เติบโตอย่างยั่งยืน และสร้างฐานเศรษฐกิจใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและ

สนับสนุนให้ประเทศเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการวิจัยเพื่อค้นหาสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี อันก่อให้เกิดความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมที่เกิดจากการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทั้งนี้ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยสามารถนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และในเขตพื้นที่อื่น ๆ ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงฐานการผลิตและบริการ และการเป็นเมืองศูนย์กลางความเจริญในภูมิภาค เพื่อรองรับแผนพัฒนายุทธศาสตร์ภูมิภาคและยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สามารถอยู่รอดด้วยการบริหารจัดการได้อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

1.3.2 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

1.3.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

1.3.4 เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

1.3.5 เพื่อกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีหรือทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) โดยเป้าหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นอยู่บนพื้นฐานของการที่นักวิจัยเข้าไปอยู่ในปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาอยู่ การรวบรวมข้อมูลด้วยการให้พรรณนารายละเอียดของเหตุการณ์ สถานการณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้อื่นและสิ่งต่าง ๆ ข้อมูลที่นักวิจัยได้จึงเป็นข้อมูลเชิงลึกและมีความละเอียดสูง (อรรถพล ศิริลัทธยากร, 2562) สำหรับยุทธศาสตร์การวิจัยที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี (Grounded Theory) โดยยุทธศาสตร์การวิจัยเช่นนี้ นักวิจัยไม่ได้เริ่มต้นงานวิจัยด้วยทฤษฎีที่คิดไตร่ตรองและมีอยู่ในใจไว้ก่อนแล้ว แต่เริ่มต้นด้วยขอบเขตของการศึกษาและทำให้ทฤษฎีค่อย ๆ ปรากฏออกมาจากข้อมูลที่ได้รับ สำหรับสถานที่ในการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นผู้ที่ประสบกับภาวะวิกฤตการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ซึ่งจากข้อมูลสถิติสถานพักแรม ในปี พ.ศ. 2564 พบว่าอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรีมีจำนวนสถานประกอบการที่พักแรมประเภทโรงแรมรวมทั้งสิ้นจำนวน 471 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) จำนวน 82 แห่ง กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) จำนวน 251 แห่ง และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) จำนวน 138 แห่ง (สมาคมโรงแรมภาคตะวันออก, 2564) ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 45 คน ซึ่งผู้วิจัยจะเริ่มด้วยการสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงกัน (Homogeneous Group) ที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ดีที่สุดเสียก่อน (Creswell, 2007) แล้วจึงไปใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากคนกลุ่มนี้อีกทีหนึ่ง (จำเนียร จวงตระกูล, 2560) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้

วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบอกต่อ (Snowball or Chain Sampling) ร่วมด้วย โดยการให้ผู้ให้ข้อมูลช่วยแนะนำบุคคลอื่นที่น่าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสมหรือมีประโยชน์ต่อการวิจัยต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ (Interviews Guide) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่จะนำไปใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งลักษณะของแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ประเด็นที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

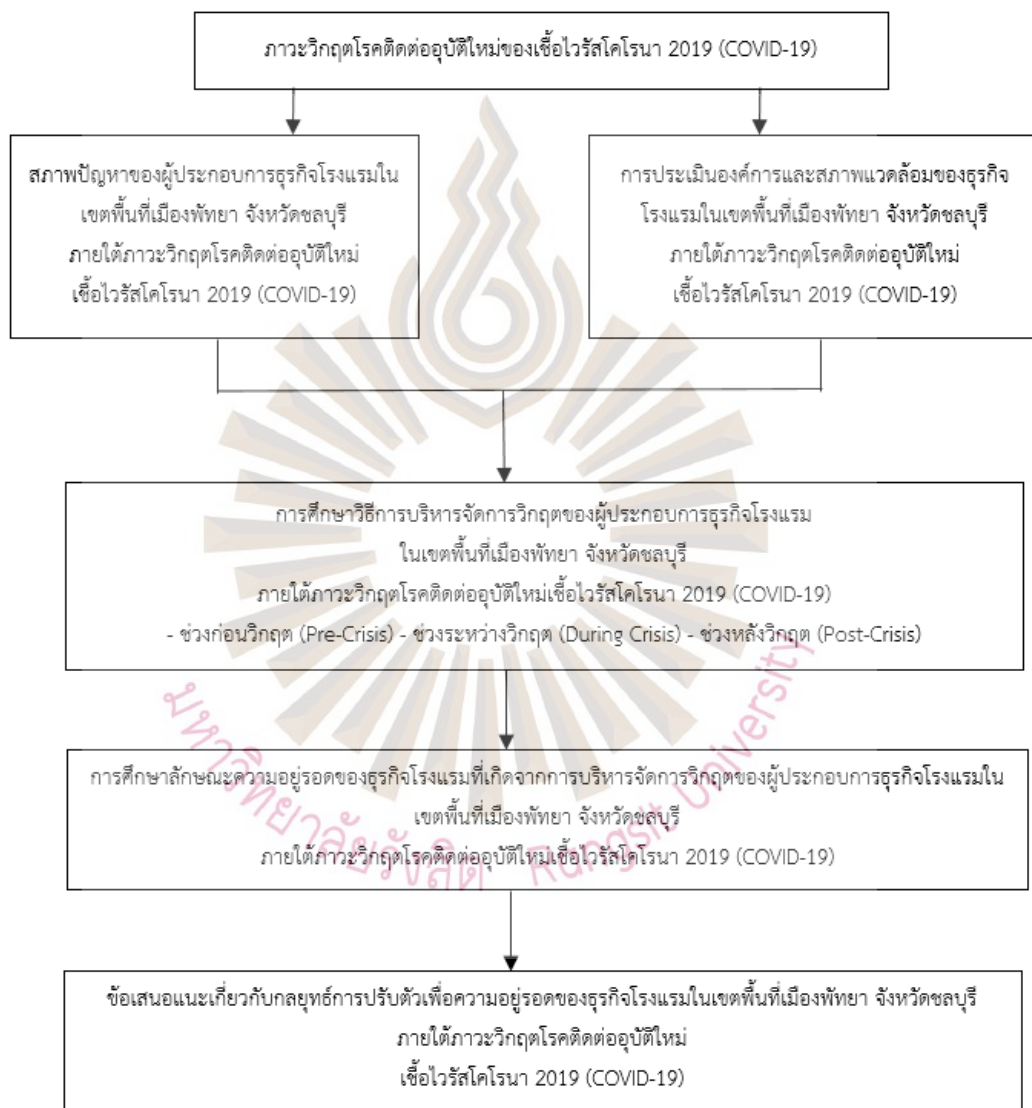
ประเด็นที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ประเด็นที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมที่เกิดจากการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ประเด็นที่ 5 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยตามรูปที่ 1.5 โดยเริ่มต้นจากการเกิดภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้เกิดการศึกษาศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้ในการศึกษาวิธีการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และการศึกษาลักษณะความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมที่เกิดจากการบริหารจัดการวิกฤตของ

ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อนำไปใช้เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)



รูปที่ 1.5 แสดงแนวทางการดำเนินการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย, 2565

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดแนวทางกระบวนการจัดทำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ของ จำเนียร จวงตระกูล (2553) ซึ่งปรับปรุงมาจากกระบวนการและการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ที่ได้นำเสนอไว้โดย Maykut and Morehouse (1994) และคำถาม 6 ประเภท ของ Patton (1990) โดยผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วยการตรวจสอบถึงความชัดเจนของคำถาม (Clarity of Question) (วรรณวิชนี ถนอมชาติ, 2563) และเมื่อมีการออกแบบสัมภาษณ์ (Interviews Guide) เพื่อการสัมภาษณ์ตามประเด็นดังกล่าวเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพและเรื่องที่ผู้วิจัยทำการศึกษา เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมของข้อคำถามและการตรวจทานเกี่ยวกับข้อคำถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะสำหรับคำถามที่ไม่ชัดเจนและเหมาะสม หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำแบบสัมภาษณ์เพื่อการสัมภาษณ์ดังกล่าวไปทดลองเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยของผู้วิจัยเพื่อเป็นการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์ และเพื่อตรวจสอบว่าคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้ตอบมีความเข้าใจที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์หรือไม่ จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำแบบสัมภาษณ์เพื่อการสัมภาษณ์ดังกล่าวไปใช้จริงต่อไป

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางที่ Creswell (2007) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) ขั้นตอนการลงรหัส (Open Coding) 2) ขั้นตอนการลงรหัสรอบแกน (Atrial Coding) 3) ขั้นตอนการลงรหัสแบบคัดเลือก (Selective Coding) และ 4) ขั้นตอนการพัฒนาแบบจำลองหรือทฤษฎี ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้โปรแกรม ATLAS.ti ซึ่งเป็นโปรแกรมที่มีศักยภาพในการทำงานสูงมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยโปรแกรมดังกล่าวสามารถทำการเปลี่ยนข้อมูลดิบให้เป็นข้อมูลเชิงนามธรรมด้วยการให้รหัส (Coding) เพื่อทำการโยกย้ายหรือจัดระบบข้อมูลที่ได้จากการให้รหัสออกเป็นหมวดหมู่ อีกทั้งโปรแกรมดังกล่าวยังสามารถจัดการความสัมพันธ์ได้ตามหมวดหมู่เพื่อให้ได้ข้อค้นพบหรือข้อสรุปของการวิจัย (นพพงศ์ เกิดเงิน, 2563) ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 ระดับ ได้แก่ 1) การใช้งานระดับข้อมูล (Data Level Work) และ 2) การใช้งานระดับกรอบแนวความคิดหรือมโนทัศน์ (Conceptual Level Work) (Frieze & Ringmayr, 2011) นอกจากนี้ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบผลการวิเคราะห์เพื่อสร้างความเชื่อถือได้ของงานวิจัยใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปให้ผู้ให้ข้อมูลดำเนินการตรวจสอบเช็คข้อมูล (Member Check of data collected and interpretations/theories formed) (Shenton, 2004) ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ไปนำเสนอข้อมูลต่อผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชา (Peers) และผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ (Academics) ได้ทำการตรวจพิจารณาให้ความเห็นต่อโครงการวิจัย (Peer Scrutiny of Project) ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยจะจัดทำระบบตรวจสอบโครงการวิจัย (Audit Trail)

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับเชิงการประยุกต์ใช้ในการจัดการ

1) ผู้ประกอบธุรกิจ โรงแรมสามารถนำความรู้ที่ได้จากผลการศึกษาวิจัยไปใช้เพื่อประกอบในการวางแผนกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

2) สร้างความสามารถทางการแข่งขันให้แก่ผู้ประกอบธุรกิจ โรงแรมได้เป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพ

1.5.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับเชิงวิชาการ

1) นักวิชาการ นักวิจัย หรือผู้ที่สนใจสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปใช้สนับสนุนแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อการสร้างความปลอดภัยให้เกิดขึ้นแก่ผู้ประกอบธุรกิจ โรงแรม ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย

2) ก่อให้เกิดกรอบแนวคิดใหม่ภายใต้เงื่อนไขการบริหารจัดการและความอยู่รอดของกลุ่มผู้ประกอบธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย โดยสามารถนำแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปได้

1.5.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับเชิงสังคม

1) ทำให้ทราบลักษณะความคิดเห็นของกลุ่มผู้ประกอบธุรกิจ โรงแรมที่มีต่อสภาพปัญหาจากภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลุ่มธุรกิจอื่นเพื่อสร้างความอยู่รอดและความยั่งยืนร่วมกันได้

2) สะท้อนให้เห็นภาพลักษณ์ของการดำเนินธุรกิจ โรงแรมที่มีรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการสร้างความปลอดภัยภายใต้เงื่อนไขและบริบทของการให้ความช่วยเหลือและการสร้างความร่วมมือกับผู้ที่ประสบกับภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เช่นเดียวกัน

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะวิกฤต หมายถึง สภาพของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นปกติทั่วไป และสถานการณ์วิกฤติจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรจะมีความพร้อมในการรับมือและจัดการกับวิกฤติให้ผ่านพ้นไปได้ อย่างไม่ก่อให้เกิดความวุ่นวายหรือเกิดผลเสียหายต่อองค์กร

การบริหารจัดการวิกฤต หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เมื่อประสบเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่ ก่อความ หรืออาจเป็นภัยให้กับองค์กรและผู้มีผลประโยชน์ ซึ่งตัวอย่างของปัญหาในภาวะวิกฤต ได้แก่ การเสียภาพลักษณ์ การดำเนินงานหยุดชะงัก ปัญหาด้านการเงิน และวิกฤตที่กระทบต่อพนักงานองค์กร

ความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม หมายถึง การดำรงอยู่หรือการดำเนินกิจการต่อไปอย่างมี ประสิทธิภาพ กิจการมีกำไร รายได้ที่เพิ่มขึ้น มีกลุ่มลูกค้าประจำ และกลุ่มลูกค้ารายใหม่ รวมทั้ง สามารถดำรงอยู่ได้โดยไม่ต้องปิดกิจการ

ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้ เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อกันเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการ ต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่า 30 ห้อง) กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) และกลุ่มโรงแรม ขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)

โรคอุบัติใหม่ หมายถึง การแพร่ระบาดของไวรัสชนิด SARS-CoV-2 หรือที่เรียกว่า COVID-19 ซึ่งย่อมาจาก CO แทน Corona, VI แทน Virus, D แทน Disease และ 19 แทน 2019) ซึ่งตามการ ประกาศชื่ออย่างเป็นทางการเรียกว่า โรคทางเดินหายใจที่เกิดจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ขององค์การอนามัยโลก และพบการแพร่เชื้อจากคนสู่คน ผ่านละอองฝอยขนาดเล็ก (Aerosol)

ปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม หมายถึง ประเด็นที่เป็นอุปสรรค ความยากลำบาก ความต้านทาน หรือความท้าทาย หรือเป็นสถานการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นปัญหาด้านค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน ต้นทุนค่าใช้จ่าย บุคลากร และ เทคโนโลยี

สภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรม หมายถึง ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่ถือเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคให้แก่ธุรกิจโรงแรม

กลยุทธ์การปรับตัว หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานทางด้านการตลาด ซึ่งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันเชิงธุรกิจได้ อันประกอบด้วย

กลยุทธ์ด้านการปรับเปลี่ยน (Change) หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการในรูปแบบเดิมให้เกิดการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ โดยการปรับรูปแบบการบริหารจัดการ การปรับรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อสร้างความอยู่รอด

กลยุทธ์ด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) หมายถึง การสร้างความร่วมมือในการจัดกิจกรรมร่วมกับธุรกิจอื่น เพื่อให้เกิดความอยู่รอดแก่ผู้ประกอบการธุรกิจ อาทิเช่น การจัดทำกิจกรรมร่วมกันหรือการให้คำปรึกษาซึ่งกันและกันเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา

กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing) หมายถึง การปรับรูปแบบวิธีการทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยการทำตลาดออนไลน์เพื่อค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การกำหนดแผนการตลาดที่ก่อให้เกิดการปรับตัว การแยกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน การปรับราคาการให้บริการเพื่อสร้างความอยู่รอด การให้ความสำคัญกับการทำโปรโมชั่น ประชาสัมพันธ์ การสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการรายอื่นในการกำหนดราคาในการให้บริการที่สอดคล้องกัน การเพิ่มช่องทางการขายมากขึ้นสำหรับลูกค้า หรือการทำเป็น package โดยมุ่งตลาดเอเชีย การค้นหาการตลาดในพื้นที่เพื่อที่จะทำให้ผ่านวิกฤตไปได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และการทำการตลาดออนไลน์ด้วยการขายตรง

กลยุทธ์ด้านการจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ (Sufficient Allocation) หมายถึง การประเมินความพอเพียงด้านงบประมาณที่จะสามารถบริหารจัดการรูปแบบการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ ไม่ว่าจะเป็นการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน การใช้งบประมาณอย่างระมัดระวัง การ

บริหารจัดการเงินทุนให้มีประสิทธิภาพ การหารายได้เพิ่มเพื่อมาใช้จ่ายแทนการใช้เงินทุน การพิจารณาถึงความสำคัญและความจำเป็นในรายการค่าใช้จ่าย การนำเงินออมที่มีอยู่มาใช้แทนการสร้างหนี้จากสถาบันการเงิน

1.7 แผนการดำเนินการวิจัย (Project Planning)

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแผนการดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 1.1 แผนการดำเนินการวิจัย

ที่	กิจกรรม	เดือน												ผู้รับผิดชอบ	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	นำเสนอโครงการวิจัย	/													ผู้วิจัย อาจารย์ที่ปรึกษา
2	ทบทวนวรรณกรรมเบื้องต้น	←→													ผู้วิจัย
3	จัดทำโครงร่างการวิจัย 3 บท	/													ผู้วิจัย
4	นำเสนอโครงร่างการวิจัย	/													ผู้วิจัย คณะกรรมการ การสอบ โครงร่าง วิจัย
5	แก้ไขปรับปรุงโครงร่างการวิจัย	←→													ผู้วิจัย อาจารย์ที่ปรึกษา
6	นำเสนอโครงร่างการวิจัยต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัย			/											ผู้วิจัย คณะกรรมการ การ จริยธรรม

ตารางที่ 1.1 แผนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

ที่	กิจกรรม	เดือน												ผู้รับผิดชอบ	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
7	แก้ไขปรับปรุง โครงร่างการ วิจัยตาม ข้อเสนอแนะ ของ คณะกรรมการ จริยธรรมการ วิจัยของ มหาวิทยาลัย			/											ผู้วิจัย อาจารย์ที่ ปรึกษา คณะกรรมการ การ จริยธรรม การวิจัย
8	กำหนดกลุ่ม ตัวอย่างตาม ระเบียบวิธีการ วิจัย			/											ผู้วิจัย
9	เก็บรวบรวม ข้อมูลตาม กระบวนการที่ กำหนดไว้ใน ระเบียบวิธีการ วิจัย				↔										ผู้วิจัย
10	ทำการ วิเคราะห์ ข้อมูล							↔							ผู้วิจัย
11	จัดทำรายงาน การวิจัย 5 บท							↔							ผู้วิจัย
12	นำเสนอร่าง รายงานการ วิจัย 5 บท								/						ผู้วิจัย คณะกรรมการ การสอบ วิจัย
13	แก้ไขปรับปรุง ร่างรายงาน การวิจัย 5 บท								/						ผู้วิจัย อาจารย์ที่ ปรึกษา
14	จัดทำรายงาน ขั้นสุดท้ายของ รายงานการ วิจัย 5 บท								/						ผู้วิจัย

ตารางที่ 1.1 แผนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

ที่	กิจกรรม	เดือน												ผู้รับผิดชอบ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
15	เขียนบทความวิจัยเพื่อส่งตีพิมพ์ในวารสาร								/					ผู้วิจัย
16	นำส่งบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร									/				ผู้วิจัย
17	แก้ไขปรับปรุงบทความตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ									/				ผู้วิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิ บรรณาธิการของวารสาร
18	นำส่งบทความวิจัยที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปยังวารสาร									/				ผู้วิจัย บรรณาธิการ
19	บทความวิจัยได้รับการตีพิมพ์											/		ผู้วิจัย
20	จัดทำและนำส่งรายงานการดำเนินการดำเนินโครงการวิจัยขั้นสุดท้าย												/	ผู้วิจัย อาจารย์ที่ปรึกษา

1.8 บทสรุป

ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาการจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อค้นหาสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมในพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และเพื่อประเมินสภาพแวดล้อม

ของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี อันก่อให้เกิดความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมที่เกิดจากการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเวลาภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเวลาภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และเพื่อกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในระยะเบี่ยงวิธีการวิจัย ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการ เชิงการประยุกต์ใช้ในการจัดการและเชิงสังคม ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยรวมทั้งสิ้น 12 เดือน อย่างไรก็ตามผลจากการนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้จะนำไปสู่การทบทวนวรรณกรรม การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของการสรุปผล การอภิปรายผล รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัยที่เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยในลำดับถัดไป

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่อง “การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในจังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤต
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความอยู่รอด
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร
- 2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม
- 2.7 ข้อมูลเกี่ยวกับวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับธุรกิจที่พักแรม
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.9 บทสรุป

การวิจัยเชิงคุณภาพมี 2 รูปแบบ คือ 1) การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การทบทวนวรรณกรรม ซึ่งข้อมูลและจุดที่มุ่งเน้นหรือให้ความสนใจของการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบนี้จะมีข้อมูลส่วนหนึ่งมาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Denzin & Lincoln, 2005) และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้แบบแผนการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ไม่นำเนื้อหาจากการทบทวนวรรณกรรมมาใช้ในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล แต่จะใช้ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลเป็นข้อมูลสำคัญต่อการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ (Cottrell & McKenzie, 2011) แต่ในงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยจะทำการทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมาเป็นกรอบในการออกแบบการวิจัยเท่านั้น โดยผู้วิจัยจะกำหนดประเด็นที่จะศึกษาและกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์รวมทั้งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ด้วย ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมได้ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต

2.1.1 ความหมายของภาวะวิกฤต (Crisis)

นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศต่างก็ให้ความหมายของคำว่าภาวะวิกฤต (Crisis) ที่แตกต่างกัน โดยนักวิชาการชาวไทยที่ให้ความหมายของภาวะวิกฤต ในด้านที่ส่งผลต่อภาวะส่วนบุคคลนั้น ลัดดาวรรณ ธรรมนง (2560) กล่าวว่า “ภาวะวิกฤต” หมายถึง การรับรู้หรือประสบการณ์ของเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่บุคคลประสบความทุกข์ยากอย่างยิ่งยวด เกินกว่าที่จะแก้ไขได้ด้วยกลไกการแก้ปัญหาแบบเดิมตามปกติ และเป็นสาเหตุให้เกิดความผิดปกติแก่บุคคลทั้งด้านอารมณ์ ความรู้สึก ความคิด และพฤติกรรม หรืออาจเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้บุคคลมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมในขั้นสูงขึ้น ในขณะที่ สุวณี เกียวกิ่งแก้ว (2554) กล่าวว่า ภาวะวิกฤต คือ ภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากความเป็นอยู่ปกติ ทำให้มีการสูญเสียความสมดุลทางอารมณ์ ทำให้บุคคลต้องมีการตัดสินใจใหม่ เพื่อปรับสมดุลทางจิตใจ อารมณ์ โดยการใช้กลไกการปรับสมดุลที่แตกต่างไปจากที่เคยใช้อยู่เดิม ภาวะวิกฤตเป็นภาวะการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเป็นภาวะที่เกิดขึ้นกับกระบวนการพัฒนาการทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม ภาวะวิกฤตเป็นภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นชั่วคราว ไม่ได้คงอยู่ตลอดไป และเป็นภาวะการณ์สำคัญในชีวิตของบุคคล เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้บุคคลมีพัฒนาการขั้นสูงขึ้นหรือเป็นสาเหตุของการเกิดโรคจิต โรคประสาทได้

สำหรับนักวิชาการชาวต่างประเทศนั้น Slaikeu (1990 อ้างถึงใน ชุตติภาพ มหาศิริมงคล, 2560) กล่าวว่า ภาวะวิกฤต เป็นสถานการณ์ชั่วคราวของเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงและมีความสับสน โดยส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะรับมือกับสถานการณ์ได้โดยการใช้วิธีตามปกติของการแก้ปัญหาและอาจทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียอย่างรุนแรงได้ ในขณะที่ Long (2001) กล่าวว่า ภาวะวิกฤต เป็นสถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นต้องเข้าจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งในด้านที่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างพื้นฐานและสังคม Rosenthal, Hart and Charles (1998) กล่าวว่า ภาวะวิกฤต เป็นภัยคุกคามร้ายแรงต่อโครงสร้างพื้นฐานหรือค่านิยมพื้นฐาน และบรรทัดฐานของระบบสังคม ซึ่งอยู่ภายใต้แรงกดดันของเวลา และความไม่แน่นอนในสถานการณ์ซึ่งมีความจำเป็นในการตัดสินใจที่สำคัญ และเป็นสถานการณ์ที่คุกคามเป้าหมายที่มีความสำคัญสูงในการตัดสินใจ โดยถูกจำกัดด้วยปริมาณของเวลาในการตอบสนองก่อนที่จะตัดสินใจ สำหรับในด้านที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร James and Wooten (2006) กล่าวว่า ภาวะวิกฤต เป็นสถานการณ์ทางอารมณ์ใด ๆ เมื่อกลายเป็นสถานการณ์สาธารณะ สร้างปฏิกริยาในทางลบและมีศักยภาพที่จะคุกคาม

ต่อภาวะทางการเงิน ชื่อเสียง หรือความอยู่รอดขององค์กร หรือบางส่วนขององค์กร ในขณะที่ Pearson and Clair (1998) กล่าวว่า ภาวะวิกฤต เป็นเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ต่ำ แต่เกิดผลกระทบสูงในการคุกคามการดำรงอยู่ขององค์กร และสามารถอธิบายลักษณะได้ด้วยสาเหตุ ผลกระทบ และวิธีการแก้ปัญหาที่คลุมเครือ เช่นเดียวกับความคลุมเครือที่จะเกิดขึ้นเมื่อต้องตัดสินใจแก้ไขอย่างกระทันหัน

ทั้งนี้ Coombs (2007) ยังได้กล่าวไว้ว่า ภาวะวิกฤตสามารถสร้างภัยคุกคามหลักได้ 3 ประเภท คือ 1) ภัยคุกคามต่อความปลอดภัยของประชาชน 2) การสูญเสียทางการเงิน และ 3) การสูญเสียชื่อเสียง โดยวิกฤตการณ์บางอย่าง เช่น การเกิดอุบัติเหตุในโรงงานอุตสาหกรรม หรือความผิดพลาดในการผลิตผลิตภัณฑ์ สามารถทำให้เกิดการบาดเจ็บและสูญเสียของชีวิตและทรัพย์สินได้ อีกทั้งภาวะวิกฤตยังสามารถสร้างความสูญเสียทางการเงินได้ โดยการเข้าไปรบกวนการดำเนินงาน การสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดหรือความต้องการซื้อ หรือการชักนำไปสู่การฟ้องร้องและคดีความ นอกจากนี้ Dilenschneider (2000) ยังได้กล่าวไว้ว่า ภาวะวิกฤตทำให้เกิดความสับสนในการสูญเสียชื่อเสียงขององค์กรและสะท้อนให้เห็นถึงวิกฤตอันเลวร้ายในองค์กร ซึ่งสามารถสร้างความเสียหายให้แก่ชื่อเสียงขององค์กรโดยรวมได้ไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง และเห็นได้ชัดว่า ภัยคุกคามทั้ง 3 ประเภทนั้นมีความสัมพันธ์ร่วมกัน ความเสียหายต่าง ๆ สามารถเห็นผลลัพธ์ได้จากการสูญเสียทางการเงินและชื่อเสียงองค์กร

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะวิกฤต หมายถึง สภาวะที่บุคคลเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะรับมือกับสถานการณ์ได้โดยการใช้วิธีตามปกติของการแก้ปัญหา และอาจทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียอย่างรุนแรงได้ต่อประชาชน โครงสร้างพื้นฐาน สังคม และความอยู่รอดขององค์กร จึงถือเป็นสถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นต้องเข้าจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น

2.1.2 ลักษณะของภาวะวิกฤต

Wiener and Kahn (n.d. อ้างถึงใน สิริวิมล ปันนราช, 2559) ได้อธิบายลักษณะของภาวะวิกฤต ซึ่งต้องมีลักษณะทั่วไปดังต่อไปนี้

- 1) เหตุการณ์ช่วงรอยต่อของเหตุการณ์หรือการกระทำใดการกระทำหนึ่ง
- 2) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องต้องการให้องค์กรจัดการอย่างเร่งด่วน

- 3) ภาวะคุกคามของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์
- 4) ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 5) ศูนย์กลางของเหตุการณ์ มีผลต่อสถานการณ์ใหม่
- 6) สถานการณ์ที่ยากในการควบคุมและทำให้เกิดทางเลือกด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง
- 7) ลดระดับความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์ความเสียหายและผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมา
- 8) สร้างความวิตกกังวลให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเหตุการณ์
- 9) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรู้สึกได้รับข้อมูลไม่เพียงพอ ขาดข้อมูลข่าวสารหรือได้รับข้อมูลที่ผิด
- 10) เกิดความกดดันทางด้านเวลาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 11) สถานการณ์ถูกกำหนดโดยความเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสร้างความตึงเครียดระหว่างผู้มีส่วนร่วม

นอกจากนี้ Slaikeu (1984 อ้างถึงใน สิริวิมล ปันณราช, 2559) ยังได้อธิบายถึงภาวะวิกฤตว่า มักจะมีองค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้

- 1) เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน
- 2) เกิดขึ้นแบบไม่คาดคิดมาก่อน
- 3) ส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ ต้องมีการบริหารจัดการอย่างทันที ด้วยวิธีที่เหมาะสม
- 4) มีผลกระทบต่อสาธารณชน เกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก
- 5) เกิดอันตรายและส่งผลโดยตรงจากครอบครัวผู้เสียหาย

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าภาวะวิกฤต เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วนกะทันหัน โดยอาจเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคาดหมายโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน และไม่สามารถควบคุมได้ จนเป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบไปสู่ บุคคล องค์กร หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นร่างกาย จิตใจ ชื่อเสียง หรือ ความน่าเชื่อถือหรือผลกำไรทางธุรกิจ

2.1.3 ประเภทของวิกฤต

จากทฤษฎีการสื่อสารในสถานการณ์วิกฤต (Situational Crisis Communication Theory: SCCT) ของ Coomb and Holladay (2002) ได้จัดประเภทของวิกฤต โดยแบ่งตามระดับความรับผิดชอบขององค์กรไว้ดังนี้

1) กลุ่มวิกฤตที่องค์กรถือว่าเป็นผู้ได้ก่อนรับผลกระทบ (Victim Cluster) โดยองค์กรต้องรับผิดชอบในระดับต่ำ ส่งผลคุกคามต่อชื่อเสียงขององค์กรค่อนข้างน้อย วิกฤติประเภทนี้ ได้แก่

1.1) ภัยธรรมชาติ เป็นความเสียหายที่เกิดจากธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว
 1.2) ข่าวลือ ข้อมูลที่ไม่เป็นจริง สร้างความเสื่อมเสียต่อองค์กรและแพร่กระจายออกไปเป็นวงกว้าง

1.3) ความรุนแรงในที่ทำงาน โจมตีองค์กรจากพนักงานปัจจุบันหรืออดีตพนักงาน

1.4) การถูกใส่ความ เป็นความเสียหายจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กร เช่น การโดนนำสินค้าไปใส่วัตถุแปลกปลอมแล้วร้องเรียนว่าสินค้าไม่ได้คุณภาพ

2) กลุ่มวิกฤตที่เป็นเหตุบังเอิญ (Accidental Cluster) เกิดจากการดำเนินการขององค์กร แล้วนำไปสู่วิกฤต โดยไม่ได้เจตนา องค์กรต้องรับผิดชอบในระดับกลาง ได้แก่

2.1) การปฏิบัติงานในภาวะที่ยากลำบาก เช่น ในภาวะกดดันต่าง ๆ
 2.2) ความผิดพลาดทางเทคนิค เกิดจากความผิดพลาดทางเทคโนโลยีของเครื่องมือหรือเครื่องจักรในการทำงาน จนก่อให้เกิดอุบัติเหตุในโรงงาน

2.3) ความผิดพลาดจากผลิตภัณฑ์ คือ ผลิตภัณฑ์ทำให้เกิดความเสียหาย เกิดอันตรายแก่ผู้ใช้ จนส่งผลให้องค์กรต้องเรียกคืนสินค้าเพื่อป้องกันไม่ให้มีผู้เสียหายมากขึ้น

3) กลุ่มวิกฤตที่สามารถป้องกันได้ (Preventable Cluster) เกิดจากพนักงานทำงานผิดพลาดหรือฝ่าฝืนกฎหมาย องค์กรต้องรับผิดชอบในระดับสูง มีผลคุกคามต่อองค์กรอย่างร้ายแรง ได้แก่

3.1) ความผิดพลาดของพนักงาน เกิดจากความประมาทหรือไม่มีความรู้เพียงพอ นำไปสู่อุบัติเหตุหรือการผลิตที่ผิดพลาด ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความไม่มั่นใจต่อองค์กร

3.2) ความผิดพลาดของฝ่ายบริหาร เกิดจากการทุจริต ทำผิดกฎหมาย หรือปลอมแปลงเอกสาร ส่งผลกระทบรุนแรงต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร

ในขณะที่ Black (1993 อ้างถึงใน สิริวิมล ปันณราช , 2559) ได้แบ่งประเภทของภาวะวิกฤตออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1) ภาวะวิกฤตที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้น แต่ไม่ทราบว่าจะเกิดเมื่อใด (Know-Unknowns) องค์กรย่อมรู้ว่าอันตรายที่มีโอกาสคุกคามองค์กรคืออะไร แต่ไม่อาจทราบล่วงหน้าได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด องค์กรจึงควรมีการวางแผนการจัดการปัญหาวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์

2) ภาวะวิกฤตที่ไม่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นและจะเกิดขึ้นเมื่อใด (Unknown-Unknown) เป็นภาวะวิกฤตที่องค์กรไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด และเกิดเหตุการณ์แบบใด จึงยากที่จะวางแผนรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้น เช่น ภัยธรรมชาติต่างๆ อาชญากรรม

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะวิกฤต อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ
1) ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นต่อระดับความรับผิดชอบขององค์กร ในสภาวะที่องค์กรถือว่าเป็นผู้ได้ก่อนรับผลกระทบ สภาวะที่เป็นเหตุบังเอิญ และสภาวะที่สามารถป้องกันได้ 2) ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากการคาดเดา ซึ่งเป็นภาวะวิกฤตที่คาดเดาล่วงหน้าได้ และภาวะวิกฤตที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้

2.1.4 วงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle)

Myers (1991) กล่าวว่า ภาวะวิกฤตเป็นวงจรแห่งความหายนะหรือวงจรแห่งความเสียหาย โดยสามารถแบ่งช่วงการเกิดภาวะวิกฤต ได้ดังนี้

- 1) ช่วงก่อนเกิดความเสียหายเป็นภาวะที่การทำงานเป็นปกติ
- 2) ช่วงที่เกิดความเสียหายทันที ต้องรับมืออย่างเร่งด่วน
- 3) ช่วงที่จำเป็นที่สุดที่ต้องมีการรองรับและบริหารจัดการ
- 4) ช่วงสถานการณ์เข้าสู่ภาวะปกติ หรือฟื้นฟู

ในขณะที่ Coombs (2010) ได้อธิบาย วงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) โดยแบ่งการจัดการภาวะวิกฤตออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้

1) ระยะก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Precrisis) เป็นช่วงที่เริ่มเห็นปัญหาที่อาจกลายเป็นภาวะวิกฤต องค์กรสามารถจัดการกับประเด็นปัญหาเพื่อไม่ให้ลุกลามได้ และควรมีการจัดทำแผนการเพื่อเตรียมความพร้อมกับภาวะวิกฤตในกรณีที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งระยะนี้ประกอบด้วย 3 ช่วงย่อย ได้แก่

1.1) การตรวจหาสัญญาณเตือน (Signal Detection) องค์กรควรมีการติดตามค้นหาสัญญาณเตือนในการเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งมักปรากฏขึ้นก่อนภาวะวิกฤตจะเกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่ และเมื่อค้นพบสัญญาณเตือนแล้ว องค์กรต้องดำเนินการจัดการหาทางแก้ไขเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดภาวะวิกฤต

1.2) การสร้างการป้องกัน (Prevention) องค์กรควรมีการจัดการ 3 ประการ เพื่อช่วยป้องกันการเกิดภาวะวิกฤต ได้แก่

1.2.1) การจัดการกับประเด็นปัญหา (Issue Management) ก่อนที่ประเด็นปัญหาจะถูกกลายกลายเป็นภาวะวิกฤตสร้างความเสียหายให้กับองค์กร โดยสามารถใช้การวิเคราะห์และการประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อค้นหาประเด็นที่มีความเสี่ยงอาจก่อเป็นภาวะวิกฤตกับองค์กรและทำการแก้ไขประเด็นปัญหาหรือวางแผนการดำเนินการรับมือไว้ล่วงหน้าต่อไป

1.2.2) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการจัดการควบคุมและลดความเสี่ยงภายในองค์กร

1.2.3) การจัดการกับชื่อเสียง (Reputation Management) เป็นการจัดการกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ติดต่อกัน ถือเป็น การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) และเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้

1.3) การเตรียมความพร้อมรับภาวะวิกฤต (Crisis Preparation) เป็นขั้นที่องค์กรต้องมีการจัดเตรียมการรองรับกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นตั้งแต่การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤต จัดตั้งหน่วยงานที่จัดการภาวะวิกฤตพร้อมระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดผู้ที่เป็นโฆษก และวางโครงสร้างการสื่อสารในสถานการณ์ภาวะวิกฤต เพื่อช่วยในการตัดสินใจและการแก้ไขสถานการณ์ได้ในทันที

2) ช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event) เป็นช่วงที่มีจุดเริ่มต้นด้วยการมีเหตุการณ์ที่เป็นสัญญาณบอกถึงภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้ว และจบลงเมื่อพิจารณาแล้วว่าภาวะวิกฤตได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ซึ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต องค์กรต้องติดตามประเมินสถานการณ์ด้วยความรอบคอบและตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการแก้ไขสถานการณ์ให้เหมาะสม โดยสามารถแบ่งช่วงระยะเวลาของการเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตได้ 2 ส่วน ดังนี้

2.1) การรับรู้ถึงภาวะวิกฤต (Crisis Recognition) บุคลากรภายในองค์กรมีการรับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่กำลังเกิดขึ้นและองค์กรต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดพร้อมทั้งคอยควบคุมไม่ให้ขยายความรุนแรงมากขึ้น

2.2) การแก้ไขภาวะวิกฤต (Crisis Containment) เป็นช่วงที่องค์กรเข้าไปแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตไม่ให้เกิดลุกลามสร้างความเสียหายและส่งผลกระทบต่อมากยิ่งขึ้น โดยตัดสินใจใช้วิธีการแก้ไขที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และต้องทำการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความรับผิดชอบขององค์กรและแนวทางการแก้ไขสถานการณ์ เพราะการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนสำคัญในการช่วยแก้ไขสถานการณ์ ต้องอาศัยแผนการเตรียมการรับมือกับภาวะวิกฤตที่องค์กรเตรียมไว้ล่วงหน้า ช่วยแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่ปกติได้เร็วขึ้น

3) ช่วงหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Postcrisis) เป็นระยะเวลาที่ภาวะวิกฤตคลี่คลายลง โดยองค์กรควรประเมินผลถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปช่วยให้เตรียมพร้อมได้ดียิ่งขึ้น สำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าความพยายามในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้สร้างความรู้สึกเชิงบวก

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะวิกฤต สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤต โดยในแต่ละระยะ นั้นจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิบัติและข้อคำนึงถึงต่าง ๆ กันไป โดยระยะก่อนภาวะวิกฤตควรมีการเตรียมการ และการจัดการประเด็นปัญหาไม่ให้เกิดลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤตของธุรกิจ และหากมีการลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤตของธุรกิจแล้ว ควรมีการตระหนักรู้และทำการตอบสนองทันที ควบคู่ไปกับการพยายามสกัดกั้นไม่ให้เกิดความลุกลามของภาวะวิกฤต และสุดท้าย ระยะหลังภาวะวิกฤต ผู้ประกอบธุรกิจควรสร้างความเชื่อมั่นและความรู้สึกอันดีให้แก่ผู้เกี่ยวข้องรวมถึงมีการศึกษาพัฒนาปรับปรุงการจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต เพื่อจะได้มีการบริหารจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ดียิ่งขึ้นไป

2.1.5 ยุทธศาสตร์ในการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Strategy)

การจัดการภาวะวิกฤตได้ถูกพัฒนามาจากการจัดการกับเหตุการณ์ฉุกเฉินและภัยพิบัติธรรมชาติ (Emergency and Disaster Management) เป็นกระบวนการที่องค์กรหรือสังคมเลือกใช้ในการจัดการกับเหตุการณ์ที่เป็นอันตรายต่อองค์กรหรือสังคม โดย Kauffman (1999) เห็นว่า องค์กรที่กำลังเผชิญกับภาวะวิกฤต ควรใช้ยุทธศาสตร์ 3 ประการในการดำเนินการจัดการภาวะวิกฤต ดังนี้

- 1) การตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
- 2) การพูดความจริง

3) การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น เพื่อควบคุมสถานการณ์และผลกระทบให้อยู่ในขอบเขตที่สามารถบริหารจัดการได้ รวมถึงข้อจำกัดของความเสียหายให้น้อยที่สุด

สำหรับกลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตนั้น องค์กรต่าง ๆ จะใช้กลยุทธ์ในการตอบโต้ภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ โดยกลยุทธ์ที่ใช้อย่างแพร่หลายสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ (สมิทธิ บุญชุตินา, 2560)

1) กลุ่มปฏิเสธ (Denial Posture) องค์กรจะปฏิเสธว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เกี่ยวข้อง ไม่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร เพื่อไม่ต้องรับผิดชอบในเหตุการณ์นั้น ซึ่งในกลุ่มนี้สามารถแบ่งเป็น กลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้

1.1) กลยุทธ์การโจมตีผู้กล่าวหา (Attack the Accuser) องค์กรจะตอบโต้ว่าข้อกล่าวหาเหล่านั้นไม่เป็นความจริง เป็นการใส่ความเพื่อให้สาธารณชนเข้าใจผิดและเกิดความเสียหายแก่องค์กร ซึ่งอาจมีการใช้มาตรการทางกฎหมายเช่น ฟ้องร้องผู้ใส่ความ

1.2) กลยุทธ์การปฏิเสธ (Denial) องค์กรปฏิเสธว่าไม่มีภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น โดยองค์กรต้องพิสูจน์ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เป็นความจริง และแจ้งกับสาธารณชนอย่างชัดเจน บางครั้งการใช้กลยุทธ์นี้อาจใช้ร่วมกับการโจมตีผู้กล่าวหาด้วย

1.3) กลยุทธ์แพะรับบาป (Scapegoating) ใช้ในการหาผู้รับผิดชอบที่เป็นบุคคลนอกองค์กร เช่น บริษัทที่องค์กรได้จ้างให้เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานอีกต่อหนึ่ง โดยการใช้กลยุทธ์จะต้องมีหลักฐานที่ชัดเจน มิเช่นนั้นองค์กรอาจโต้แย้งจากอีกฝ่ายหนึ่งได้

2) กลุ่มลดความสำคัญ (Diminishment Posture) เป็นกลุ่มที่องค์กรจะลดระดับความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ เพราะถ้าองค์กรมีส่วนทำให้เกิดวิกฤตน้อย ก็ส่งผลให้ชื่อเสียงขององค์กรถูกทำลายน้อยเช่นกัน ซึ่งในกลุ่มนี้สามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.1) กลยุทธ์การขออภัย (Excuse) เป็นการปฏิเสธถึงความตั้งใจที่ทำให้เกิดความเสียหายที่องค์กรไม่สามารถควบคุมจนนำไปสู่ภาวะวิกฤต

2.2) กลยุทธ์การให้เหตุผล (Justification) เป็นการอธิบายว่าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นบางครั้งผู้เคราะห์ร้ายมีส่วนทำให้เกิดเหตุการณ์ด้วย โดยองค์กรต้องมีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอและน่าเชื่อถือ เพื่อไม่ให้สาธารณชนรู้สึกว่าการไม่รับผิดชอบต่อผลกระทบให้เสียความน่าเชื่อถือ

3) กลุ่มบูรณะ (Rebuilding Posture) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กร โดยองค์กรจะเสนอประโยชน์เพื่อชดเชยความเสียหายที่เกิดขึ้นจากวิกฤต ซึ่งในกลุ่มนี้สามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.1) กลยุทธ์การชดเชย (Compensation) คือ การให้เงินหรือสิ่งของที่ เป็นประโยชน์แก่ผู้เสียหายเป็นค่าชดเชยความเสียหายที่ได้รับจากภาวะวิกฤตนั้น ๆ

3.2) กลยุทธ์การขอโทษ (Full Apology) เป็นวิธีที่องค์กรออกมากล่าวขอโทษต่อสาธารณชนและแสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มรูปแบบ

4) กลุ่มเสริม (Bolstering Posture) จากที่กล่าวถึงกลยุทธ์ 3 กลุ่มข้างต้นนั้น ไม่ควรใช้ร่วมกัน แต่กลยุทธ์กลุ่มเสริมนี้ เหมาะที่จะใช้เพื่อเสริมทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น โดยเน้นการกล่าวถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ซึ่งในกลุ่มนี้สามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้

4.1) กลยุทธ์เตือนความจำ (Reminding) องค์กรใช้วิธีย้ำความดีขององค์กรในอดีต โดยหวังให้สาธารณชนรู้สึกไม่ดีต่อองค์กรน้อยลง

4.2) กลยุทธ์การชื่นชม (Ingratiation) เป็นวิธีที่องค์กรพยายามทำให้กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเกิดความรู้สึกทางบวกด้วยการยกย่องผู้มีส่วนได้เสียให้เห็นว่าทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์อันดีมาโดยตลอด โดยองค์กรอาจได้รับความช่วยเหลือหรือปกป้องชื่อเสียงจากผู้มีส่วนได้เสียในการแก้ไขวิกฤต

4.3) กลยุทธ์ผู้ตกเป็นเหยื่อ (Victimage) เป็นการใช่วิธีขอความเห็นใจจากสาธารณชน ซึ่งมักจะอ้างว่าองค์กรเองก็ได้รับความเสียหายเช่นเดียวกับผู้มีส่วนได้เสีย และได้ชี้แจงข้อมูลว่าองค์กรได้รับความเสียหายเพียงใด ทำให้ได้รับความเห็นใจจากสาธารณชนสำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในสถานการณ์จริงนั้น จำเป็นต้องใช้หลายกลยุทธ์ร่วมกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามเหตุการณ์วิกฤตนั้น ๆ

นอกจากนี้ Coombs (2007) ยังได้ทำการศึกษาการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต โดยแบ่งช่วงการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตออกเป็น 2 ส่วนคือ

1) การตอบสนองวิกฤตในช่วงต้น ซึ่งเป็นช่วงเริ่มต้นหลังจากองค์กรรับรู้ว่าจะเกิดภาวะวิกฤตขึ้น โดยการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในช่วงต้นนี้จะประกอบด้วย

1.1) การตอบสนองอย่างรวดเร็วและพยายามที่จะมีการตอบสนองครั้งแรกภายในชั่วโมงแรกที่พบ

1.2) การตอบสนองอย่างถูกต้องและระมัดระวังในการตรวจสอบข้อเท็จจริงทั้งหมด

1.3) การตอบสนองต้องสอดคล้อง ควรที่จะมีตัวแทนในการแจ้งข้อเท็จจริงของเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นพร้อมข้อความหลัก (Key Message) เดียวกัน

1.4) ให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยของสาธารณชนเป็นสำคัญ

1.5) ใช้ช่องทางและสื่อในการสื่อสารทั้งหมด รวมถึงสื่ออินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต (Intranet) และระบบการแจ้งเตือนต่าง ๆ

1.6) แสดงออกถึงความกังวลและเห็นอกเห็นใจแก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตนั้น

1.7) ให้พนักงานออกมาแสดงการตอบสนองเบื้องต้น

1.8) มีความพร้อมในการให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบและครอบครัวจากความเครียด หรืออาการบาดเจ็บเสียหายต่าง ๆ

2) การซ่อมแซมชื่อเสียงองค์กรและความตั้งใจเชิงพฤติกรรม (Behavioral Intentions) หลังจากที่เกิดวิกฤตขึ้นแล้ว ผลกระทบที่ตามมาคือผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร จึงมีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication Theory: SCCT) (Coombs, 2007) ซึ่งระบุถึงความรับผิดชอบในการช่วยเหลือผู้เสียหาย โดยกลยุทธ์การซ่อมแซมชื่อเสียงองค์กรและความตั้งใจเชิงพฤติกรรมนั้นจะประกอบด้วย

2.1) การตอบโต้ผู้กล่าวหา (Attack the Accuser) หมายถึง การที่องค์กรเผชิญหน้าและปกป้องสิทธิของตนกับบุคคล หรือกลุ่มคนที่กล่าวหาเรียกร้อง หรือโจมตีองค์กร

2.2) การปฏิเสธข้อกล่าวหา (Denial) หมายถึง การที่องค์กรไม่ยอมรับและยืนยันว่าองค์กร มิได้อยู่ในภาวะวิกฤตใดๆ ตามที่ถูกกล่าวอ้าง

2.3) การหาผู้รับผิดชอบต่อกล่าวหา (Scapegoat) หมายถึง การที่องค์กรกล่าวโทษ และเรียกร้องให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร ออกมาแสดงความรับผิดชอบต่อปัญหา

2.4) การแก้ข้อกล่าวหา (E/cuse) หมายถึง การที่องค์กรออกมากล่าวหาหรือกระทำการเพื่อปลดเปลื้องความผิด หรือข้อผิดพลาดของตน และต้องการลดความรับผิดชอบขององค์กร โดยอ้างถึงความไม่มีเจตนาในปัญหาที่เกิดขึ้น หรือ อ้างถึงความไร้ความสามารถในการควบคุมปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหา

2.5) การให้เหตุผล (Justification) หมายถึง การที่องค์กรอธิบายหรือใช้ข้อมูลกล่าวอ้างเหตุผล เพื่อลดความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต

2.6) การให้การชดเชย (Compensation) หมายถึง การที่องค์กรยื่นข้อเสนอให้การชดเชยทางการเงิน หรือ การเยียวยาทางจิตใจให้แก่ผู้เสียหาย

2.7) การกล่าวขอโทษ (Apology) หมายถึง การที่องค์กรออกมาแสดงความเสียใจ และยอมรับต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ในทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (SCCT) นั้นได้แนะนำให้องค์กรจัดลำดับความสำคัญในการปกป้องชื่อเสียงองค์กรจากภัยคุกคามจากวิกฤตด้วย 2 ขั้นตอน ตามลำดับ ได้แก่

1) การให้และปรับเปลี่ยนข้อมูลอย่างเหมาะสม (Coombs & Holladay, 2012) ซึ่งเป็นการเตรียมให้ข้อมูลในการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรจะปกป้องตนเองจากภาวะวิกฤตทางกายภาพ ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนข้อมูลสำหรับการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้รับมือกับภาวะวิกฤตทางจิตวิทยา (Coombs & Holladay, 2012)

2) การเลือกใช้กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตด้วย 3 กลยุทธ์หลัก (Coombs & Holladay, 2012) ได้แก่ การปฏิเสธวิกฤต (Deny) การบรรเทาวิกฤต (Diminish) และ การกู้คืนภาพลักษณ์ (Rebuild) โดยวิธีการตอบสนองด้วยการกู้คืนภาพลักษณ์

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า องค์กรที่กำลังเผชิญกับภาวะวิกฤต ควรใช้ยุทธศาสตร์ 3 ประการ ในการดำเนินการจัดการภาวะวิกฤต 1) การตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 2) การพูดความจริง 3) การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้องค์กร ต่าง ๆ จะใช้กลยุทธ์ในการตอบโต้ภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ โดยกลยุทธ์ที่ใช้อย่างแพร่หลายสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มปฏิเสธ (Denial Posture) 2) กลุ่มลดความสำคัญ (Diminishment Posture) 3) กลุ่มบูรณะ (Rebuilding Posture) และ 4) กลุ่มเสริม (Bolstering Posture) ซึ่งการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) การตอบสนองวิกฤตในช่วงต้น และ 2) การซ่อมแซมชื่อเสียงองค์กรและความตั้งใจเชิงพฤติกรรม (Behavioral Intentions) โดยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication Theory: SCCT) ในการดำเนินการ

2.1.6 กระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤต (Crisis Management Process)

Coombs (2015) กล่าวว่ากระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เพื่อลดความเสี่ยงหรือลดโอกาสการเกิดภาวะวิกฤต โดยเมื่อองค์กรตรวจพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤตและได้ทำการแก้ไขสถานการณ์นั้นก่อนกลายเป็นปัญหาใหญ่เพื่อช่วยป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรหรือส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อองค์กรลดลงได้ องค์กรจึงควรจัดเตรียมข้อมูลสำหรับช่วยให้คำอธิบายถึงปัญหาหรือข้อสงสัยกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

2) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์สถานการณ์และคาดการณ์ถึงภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรไว้ล่วงหน้าเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤต เช่น การจัดตั้งหน่วยงานในการจัดการกับภาวะวิกฤตและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ การจัดทำรายงานข้อมูลที่มีเกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤต (Crisis Portfolio) และการจัดเตรียมโครงสร้างระบบการสื่อสารในภาวะวิกฤตให้พร้อมใช้งาน

3) ขั้นตอนการตอบสนอง (Response) เป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้ว โดยการนำแผนงานที่ได้เตรียมความพร้อมไว้มาใช้งานจริง ซึ่งหากมีการจัดการภาวะวิกฤตได้มีประสิทธิภาพดีจะเป็นโอกาสในการสร้างความเชื่อมั่นและสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรมากขึ้น โดยกระบวนการขั้นตอนในการตอบสนองมีดังนี้

3.1) ตอบสนองต่อภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสาร เพื่อทำการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดการรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นและพร้อมดำเนินการแก้ไขปัญหา

3.2) สื่อสารในทิศทางเดียวกัน (One Voice) การสื่อสารในภาวะวิกฤตควรสื่อสารเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีใจความสำคัญสอดคล้องกันเพื่อลดความเข้าใจผิดและลดความสับสนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยบุคลากรขององค์กรเป็นส่วนสำคัญอย่างมากในการช่วยสื่อสารสร้างการรับรู้ให้กับสาธารณชน

3.3) กำหนดวัตถุประสงค์และเลือกการสื่อสารให้เหมาะสมเพื่อแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตให้ชัดเจน เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการสื่อสารมีผลกระทบต่อความคิดเห็นเลือกใช้กลยุทธ์การแก้ไขสถานการณ์และเลือกช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

3.4) กำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารทั้งกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรองไว้ให้ชัดเจนเพื่อช่วยให้การเลือกกลยุทธ์วิธีการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารในสถานการณ์ภาวะวิกฤตมักใช้รูปแบบการสื่อสารสาธารณะแถลงข่าวให้ข้อมูลไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเช่น สื่อมวลชน บุคลากรภายในองค์กร และสาธารณชนทั่วไป เพื่อชี้แจงให้ข้อมูล

เท็จจริงและควบคุมสถานการณ์ไม่ให้เกิดความตื่นตระหนกมากยิ่งขึ้น และเลือกใช้การสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ที่ได้รับความเสียหายจากเหตุการณ์ภาวะวิกฤต เพื่อสามารถให้รายละเอียดการช่วยเหลือและแสดงถึงความจริงใจต่อผู้เสียหาย นอกจากนี้ กระบวนการจัดการฟื้นฟู (Recovery) ให้องค์กรสามารถกลับมาดำเนินกิจการงานได้ตามสภาวะปกติอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่ง เพราะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านการจัดการกับภาวะวิกฤตลงได้

4) ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นการประเมินผลการดำเนินการภายหลังการแก้ไขภาวะวิกฤตแล้ว เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงแก้ไขการจัดการภาวะวิกฤตในแต่ละขั้นตอนให้มีความรัดกุมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับการจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) 2) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) 3) ขั้นตอนการตอบสนอง (Response) และ 4) ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) โดยแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์และมีความเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งผู้ประกอบการในฐานะผู้นำการบริหารควรที่จะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อสร้างความอยู่รอดให้แก่ธุรกิจในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤต

2.1.7 การจัดการภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

การเกิดภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ถือเป็นภาวะวิกฤตประเภทหนึ่งที่ต้องได้รับการจัดการต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละด้านอย่างเร่งด่วนเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ อาจเรียกคำนิยามนี้ว่า “การจัดการภาวะวิกฤต” เพราะภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) คือ ภาวะที่องค์กรประสบเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน หรืออาจเป็นภัยให้กับองค์กรและผู้มีผลประโยชน์เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร ขาดต่อการควบคุมและจัดการส่งผลทำให้การดำเนินงานอาจหยุดชะงักเกิดปัญหาด้านการเงิน และส่งผลต่อพนักงานขององค์กรกลายเป็นปัญหาเศรษฐกิจระดับโลก ทั้งนี้วิธีการแก้ไขสถานการณ์ในช่วงวิกฤตนั้นย่อมมีจำกัด เนื่องจากองค์กรมีเวลาน้อยในการเตรียมตัวแก้ปัญหา โดยการจัดการภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด คือ (รัฐวัฒน์ ชัชฌาภักดิ์, 2563)

1) การกำหนดมาตรการต่าง ๆ ที่ทางภาครัฐเป็นผู้ประกาศและกำหนดใช้ในด่านแรก คือ การให้เปิดเผยข้อมูลการเดินทางไปต่างประเทศของตัวพนักงานและคนในครอบครัว การกักตัวพนักงานที่กลับมาจากพื้นที่เสี่ยงเป็นเวลา 14 วัน

2) การป้องกันการติดเชื้อขึ้นพื้นฐานของส่วนบุคคล ตามมาตรการของภาครัฐเช่น การสวมหน้ากากอนามัยการเว้นระยะห่าง Social Distancing การไม่รวมกลุ่มกัน ซึ่งองค์กรก็มีการแจกหน้ากากอนามัยและเจลล้างมือมาเชื้อ รวมถึงการติดตั้งเครื่องตรวจจับอุณหภูมิร่างกายเพื่อคัดกรองผู้คน

ทั้งนี้ การจัดการภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ทุก ๆ องค์กรต้องปฏิบัติและกระทำให้เป็นปกติหรือที่เราคุ้นเคยกับคำว่า “การใช้ชีวิตแบบ New Normal” ไม่เพียงเท่านั้นองค์กรยังต้องมีการจัดการให้เกิดความสมดุลในด้านต่าง ๆ ตามแนวคิดของ Harvard Business Review เรื่องการนำธุรกิจฝ่าวิกฤติไวรัส โรคติดต่อเชื้อไวรัส COVID-19 ซึ่งแบ่งเป็น 7 มิติ ได้แก่ (รัฐวัฒน์ ชัชฌาภิสิทธิ์, 2563)

มิติที่ 1 การสื่อสารกับพนักงานและบุคคลภายนอก (Communications) บริษัทต้องสื่อสารระเบียบวิธีปฏิบัติอย่างรวดเร็วเพื่อความเข้าใจและให้พนักงานเตรียมรับมือในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่นการเดินทางไปพักผ่อนต่างประเทศที่เป็นพื้นที่เสี่ยงหรือแม้กระทั่งการสื่อสารกับพนักงานที่ไม่ใช่พนักงานประจำ

มิติที่ 2 เข้าใจความต้องการของพนักงาน (Employee Needs) เข้าใจความต้องการของพนักงานในช่วงนี้ ด้วยการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นการดูแลสุขภาพหรือวิธีปฏิบัติในการป้องกันไวรัส สงคการเดินทางไปในสถานที่เสี่ยง หากพนักงานต้องทำงานในพื้นที่เสี่ยงควรต้องใช้หน้ากากอนามัยและดูแลให้มีเจลมาเชื้อล้างมือ ทำความสะอาดตลอดเวลา

มิติที่ 3 การเดินทาง (Travel) บริษัทต้องระบุให้ชัดเจนถึงพื้นที่ที่พนักงานสามารถเดินทางไปได้ หรือถ้ามีความจำเป็นต้องเดินทางไปประเทศที่เสี่ยงก็ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร

มิติที่ 4 การทำงานนอกออฟฟิศ (Remote Work) บริษัทควรระบุให้ชัดเจนกรณีที่อนุญาตให้พนักงานทำงานที่บ้านว่าจะควบคุมการทำงานและ Review ความคืบหน้าของงานอย่างไร

มิติที่ 5 ความมีเสถียรภาพของระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Stabilization) บริษัทควรวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงด้วยการ Review Safety Stocks แหล่ง Supplies อื่น ๆ เพื่อเป็นทางเลือกและแก้ปัญหา Bottlenecks ในการจัดส่ง ถ้าแก้ปัญหาเรื่องนี้อย่างเร่งด่วนไม่ทันก็ต้องร่วมมือกันวางแผนหาทางแก้ไขปัญหาชั่วคราวและสื่อสารให้คนที่เกี่ยวข้องเข้าใจเพื่อลดการหยุดชะงักของธุรกิจ

มิติที่ 6 การจัดทำระบบการติดตามและการพยากรณ์ (Business Tracking and Forecasting) วิกฤตินี้จะทำให้ผลการดำเนินงานสะดุด ไม่สม่ำเสมอ บริษัทต้องจัดให้มีการรายงาน

ผลงานอย่างรวดเร็วเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบและป้องกันไม่ให้ลุกลาม หรือหาทางทดแทนด้วยธุรกิจในพื้นที่ที่สามารถฟื้นตัวได้เร็ว หรือไม่ได้รับผลกระทบ นับเป็นการวัดความสามารถในการจัดการธุรกิจท่ามกลางความท้าทายได้อย่างดีเยี่ยม

มิติที่ 7 การเป็นพลเมืองดี (Being Part of The Broader Solution) บริษัทต้องสนับสนุน คู่ค้า เช่น Supply Chain อุตสาหกรรมของตน สังคมที่ทุกคนอยู่ว่าบริษัทสามารถช่วยเหลืออะไรได้บ้างไม่ว่าจะเป็นด้าน Health Care การสื่อสารอาหาร หรือเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นความเชี่ยวชาญของบริษัทผู้บริหารต้องมีการผ่อนคลายในการวางแผนในแต่ละขั้นตอน เพราะทุกคนไม่อาจคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลง ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และอาจแย่งได้ในทุกขณะ รวมทั้ง ยังต้องเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ในกรณีที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case Scenarios) ได้

อย่างไรก็ตาม หากย้อนมองดูการจัดการกับวิกฤติไวรัสของรัฐบาลจีนเป็นตัวอย่างของการตัดสินใจแก้ปัญหาได้รวดเร็ว แม้จะมีการวิจารณ์เรื่องการขาดความโปร่งใส ไม่เปิดเผยข้อเท็จจริงในระยะแรกจนเสียหายและควบคุมยาก แต่ในมิติอื่น ๆ เช่น การตัดสินใจปิดเมืองอุ๋ฮั่น เพื่อควบคุมการแพร่ระบาด การสร้างโรงพยาบาลใหม่เพื่อดูแลผู้ป่วยให้เพียงพอ การใช้เทคโนโลยีหุ่นยนต์มาทดแทนคนในการส่งของให้ผู้ป่วย การใช้โดรนในการส่งส่งคนออกนอกบ้านโดยไม่สวมหน้ากาก การติดตามถึงตัวคนที่เดินทางในไฟล์ทที่มีคนติดเชื้อไวรัสด้วยการใช้ข้อมูล Health Code ของคนในเมืองหางโจวเป็นสีเขียว เหลือง หรือแดง กำหนด Code โดยประมวลจากข้อเท็จจริงที่แต่ละคนแจ้งกับข้อมูลของทางการและพฤติกรรมการใช้ชีวิตจากโทรศัพท์มือถือเพื่อคัดกรองคนเข้าที่ทำงาน หรือสถานที่เสี่ยงต่าง ๆ เช่น สนามบิน สถานีรถไฟ การดำเนินงานเหล่านี้แสดงถึงความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพของจีนในการจัดการกับวิกฤติไวรัสที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ทุกคนได้เห็นความเป็นเอกภาพของชาวจีนในการต่อสู้กับไวรัสในครั้งนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่าวิกฤติไวรัสครั้งนี้ได้กระทบและเปลี่ยนธุรกิจและสังคมของทุกคนอย่างมีนัยสำคัญ และทุกคนต้องปรับเปลี่ยนแผนงานของทุกคนอย่างไร ให้อยู่รอดในโลกที่เปลี่ยนไป (ASIS International, 2019)

2.1.8 การจัดการองค์การในช่วงภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

การจัดการองค์การในช่วงภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) คือ การที่องค์กรควรมีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงาน หน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงบุคคลในองค์กร โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การ

ดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุมิติวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ (ฉัฐวัฒน์ ชัชฌาภักดิ์, 2563)

1) การจัดการองค์การในภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 โดยการแก้ไขระเบียบองค์การ (Resolve) ความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน ลูกจ้าง องค์การ เทคโนโลยี หรือการทำงานนอกออฟฟิศ (Remote Working) พร้อมทั้งออกมาตรการพื้นฐานเพื่อปกป้องสภาพคล่อง เช่น การแก้ไขนโยบายสำหรับพนักงาน โดยให้ทำงานจากที่บ้าน หรือเพิ่มระยะห่างทางสังคมในที่ทำงาน การแก้ไขนโยบายความปลอดภัยของพนักงาน โดยการเปลี่ยนแปลงนี้อาจส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดและทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง องค์การหรือบริษัทควรกำหนดนโยบายอื่น ๆ รองรับ เช่น การจัดทีมขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ นโยบายการตั้งเป้าหมายการบริหารงานแบบให้ทำงานทางไกลได้โดยมีเป้าประสงค์ชัดเจน และนโยบายการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2) การจัดการองค์การในภาวะวิกฤต โดยเพิ่มการผ่อนคลาย (Resilience) การตอบสนองเพื่อผ่อนคลายด้านวินัย หรือ Financial Stress Scenarios Test คือ ปัจจัยสำคัญในการตอบรับกับความท้าทายจากการบริหารงานในระยะสั้น ซึ่งการปรับตัวต่อวิกฤตนี้ ได้แก่ ระบุและจัดลำดับความเสี่ยง สร้างแบบจำลองสถานการณ์จากความเสี่ยงขั้นสูงสุด ทำการทดสอบความสามารถในการรับผลกระทบทางการเงินที่หน่วยงานทนรับได้ ระบุแนวทางการดำเนินงานเพิ่มความโปร่งใสและการบริหารการเงินที่รัดกุม และสร้างศูนย์รวมข้อมูล เพื่อติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ

3) การจัดการองค์การในภาวะวิกฤต โดยการทบทวน (Return) การวางแผนมาทำงานในการทบทวนภาวะปกติ หรือ Normal Supply Chain โดยเริ่มต้นจากการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดว่ามีจำนวนผู้ติดเชื้อที่ลดลง และมาตรการจากภาครัฐที่ทำให้มีการกักตัวที่ผ่อนคลายลงหรือไม่ รวมทั้งจะต้องมีชุดทดสอบโรคที่ใช้อย่างกว้างขวางและทราบผลอย่างรวดเร็ว หรือมีวัคซีนป้องกันโรคที่ใช้ได้ผลหากสถานการณ์คลี่คลายลงให้ดำเนินการยกระดับเป็นมาตรฐานขององค์การเพื่อปกป้องพนักงาน เช่น วัคซีน ล้างมือบ่อย ๆ สร้างความมั่นใจ แก่ลูกจ้างว่าองค์การมีมาตรการที่รัดกุม เช่น มีเจลฆ่าเชื้อ และเมื่อกลับมาทำงานร่วมกับหน่วยงานในห่วงโซ่อุปทาน จะต้องกระจายห่วงโซ่อุปทานออกไปยังภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยง จากนั้นจึงพิจารณาผลกระทบจากการหยุดชะงักทางองค์การ และพิจารณาว่าต่อไปควรดำเนินองค์การแบบเดิม หรือปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานทบทวนไปอย่างไร

4) การจัดการองค์การในภาวะวิกฤต โดยการประยุกต์แนวทางใหม่ (Reimagination) สภาพสังคมใหม่หลังจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 หรือ New Normal จะเป็นไปได้ในรูปแบบใด ส่งผลอย่างไร และองค์การควรปรับตัวอย่างไร เช่น การ

ประยุกต์แนวทางใหม่โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบของการสาธารณสุขให้ครอบคลุมโดยใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยเช่น การประยุกต์แนวทางใหม่โดยนำระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการประยุกต์แนวทางใหม่ โดยการใช้ระบบการแพทย์ทางไกล (Telemedicine) มาประยุกต์ใช้ให้ทันสมัย

5) การจัดการองค์การในภาวะวิกฤต โดยการปฏิรูปวิถีชีวิตใหม่ (Reform New Normal) การปฏิรูปวิถีชีวิตใหม่คือ ความจำเป็นตามที่กล่าวทั้ง 4 ข้อข้างต้น ให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและอาจจะส่งผลที่ดีในระยะยาว เช่น การลดข้อจำกัดทางการค้า (Trade Barriers) การกำหนดการปกป้องสิทธิของแรงงานในการทำงานแบบทางไกล (Remote Working) หรือการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) เป็นต้น

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การเกิดภาวะวิกฤต โรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ถือเป็นภาวะวิกฤตประเภทหนึ่งที่ต้องได้รับการจัดการองค์การเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในแต่ละด้านอย่างเร่งด่วน เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพราะ การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) คือ ภาวะที่องค์การประสบเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน หรืออาจเป็นภัยให้กับองค์การและผู้มีผลประโยชน์ เป็นปัจจัยภายนอกขององค์การ ขาดต่อการควบคุม และจัดการส่งผลทำให้การดำเนินงานอาจหยุดชะงัก เกิดปัญหาด้านการเงิน และส่งผลต่อพนักงานขององค์การ กลายเป็นปัญหาเศรษฐกิจระดับประเทศที่รุกรามกลายเป็นปัญหาเศรษฐกิจระดับโลก ซึ่งการมีวิธีการจัดการที่ดีย่อมทำให้ภาวะวิกฤตที่องค์การประสบหรือพบเจอมีหนทางการแก้ไข หรือมีความผ่อนคลายลงได้ในระดับหนึ่งอันจะเตรียมพร้อมไปสู่การจัดการองค์การในขั้นอื่น ๆ ต่อไป

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤติ

2.2.1 ภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤติ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำให้ความสำคัญกับรูปแบบทางพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัว (Robbins & Coulter, 2000) และต้องนำเอาคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรอย่างเหมาะสม (Riaz & Haider, 2010) ทั้งนี้ ผู้นำในภาวะวิกฤติต้องพิจารณาสิ่งแวดล้อมและบริบทที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ คือ ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟัง รวมทั้งการทำความเข้าใจความแตกต่างกันของบุคคลเพื่อลดการต่อต้าน และเพื่อให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Chew, Wun, Harvey, Zhou & White, 2006) ซึ่ง

ผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤติต้องมีทักษะในการสร้างความเชื่อมั่นให้กลับคืนมาอย่างรวดเร็ว Kouzes and Posner (1997) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีความจริงใจ (Being Honest) มองไปข้างหน้า (Being Forward-Looking) และจะต้องสามารถชนะใจ (Being Inspiring) ผู้ตามได้ในอดีตผู้บริหารมีความพยายามที่จะหารูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่ในสภาพแวดล้อมเต็มไปด้วยความวุ่นวาย ทำให้พบว่าไม่มีรูปแบบการเป็นผู้นำรูปแบบใดรูปแบบเดียวที่ดีที่สุด สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการ ความเป็นผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนอกจากรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมแล้วยังมีองค์ประกอบอื่นที่มีส่วนทำให้องค์การประสบความสำเร็จ คือ คุณภาพของผู้ตาม และลักษณะของสถานการณ์ (Hicks & Gullett, 1987; Griffin, 1999) นอกจากนี้ผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงควรจะต้องมีคุณสมบัติและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อลดความตึงเครียดและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (Bass & Riggio, 2006)

2.2.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำในสถานะวิกฤติ

ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และรุจิกาญจน์ สานนท์ (2563) กล่าวว่า คุณลักษณะหลักของผู้นำหรือผู้บริหารในภาวะวิกฤตินั้นต้องมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง คิดแนวใหม่ และพัฒนาความคิดให้ได้ผลงานใหม่ ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ สังคมและส่วนรวมประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมและความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้

1) คุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) คือ มีสติปัญญา มนุษยสัมพันธ์ ท่าทางดีชัดเจนเป้าหมายมีความชัดเจนเรียบง่าย ไม่สลับซับซ้อน และเน้นถึงสิ่งที่เราต้องการให้ดีขึ้น จะช่วยให้ทีมงานสามารถทุ่มเทความพยายามไปได้อย่างเต็มที่ และทำให้มีความแข็งแกร่งในสิ่งที่เรากำลังจะทำ ทำไมต้องทำสิ่งนั้น เราจะทำสิ่งนั้นได้โดยวิธีใด นอกจากนี้ ลักษณะผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำที่แสดงภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย

- 1.1) ความรักทั้งหน้าที่การงาน ผู้ร่วมงาน ความก้าวหน้า ความยุติธรรม
- 1.2) การศึกษาและประสบการณ์ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถชี้แนะแนวทางให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
- 1.3) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้
- 1.4) การตัดสินใจ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ถูกต้องแน่นอนกล้าได้กล้าเสีย
- 1.5) ความกระตือรือร้น ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ ตั้งใจปฏิบัติงานสำเร็จตามความมุ่งหมาย

1.6) มีความรับผิดชอบ ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ตนเอง และผู้ร่วมงาน

1.7) เสียสละและจริงใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพนับถือ

1.8) ความนุ่มนวลและอ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน รวมถึงการถ่อมตัว

1.9) ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน ทันเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.10) การจงใจ มีศิลปะในการจงใจโดยใช้หลักจิตวิทยา

1.11) มีอำนาจในตัวเอง สามารถสร้างผู้ร่วมงานให้เป็นผู้นำและสามารถนำตนเองให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายได้

2) มีพฤติกรรมผู้บริหาร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร การสร้างทีมงาน การกระจายอำนาจ ผู้บริหารมีการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลมี 3 ประเภท คือ

2.1) ผู้นำแบบเผด็จการ

2.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย

2.3) ผู้นำแบบตามสบาย

3) ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ โดยเป็นที่ยอมรับกันว่าไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่ดีที่สุดในโลกสำหรับผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการบูรณาการ ทฤษฎีการบริหารเพื่อใช้ในการบริหารจัดการให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะปัจจุบันผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่หรือผู้บริหารยุคใหม่

2.2.3 กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) ตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1993) มีดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่ายกย่องนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ทำให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ฉลาด ตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเองและแน่วแน่ในอุดมการณ์

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความท้าทายในเรื่องงานเกิดความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำต้องทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจในปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองได้

3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หาแนวทางใหม่เพื่อแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าการท้าทายความสามารถเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้คุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำเป็นโค้ชเป็นที่ปรึกษาส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูง โดยให้โอกาสในการเรียนรู้ยอมรับความแตกต่าง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

จากข้อมูลดังกล่าวจะพบว่าคุณลักษณะหลักของผู้บริหารนั้นประกอบด้วย การมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีพฤติกรรมผู้บริหาร และเป็นผู้นำตามสถานการณ์ถึงจะสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัย โดยคำนึงถึงอุดมการณ์ แรงบันดาลใจ กระตุ้นปัญหา และคำนึงถึงปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตาม การมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นอาจไม่เพียงพอ ผู้นำหรือผู้บริหารควรพิจารณาคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเสริมด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะเสริมดังกล่าว ประกอบด้วย (ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และรุจิกาญจน์ สานนท์, 2563)

1) ต้องเป็นนักสร้างสรรค์ (Creative) ผู้นำต้องมีกระบวนการผลักดันให้คนในองค์กรที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น ผลักดันเพื่อประโยชน์ของคนในองค์กรและทุกภาคส่วนและจะต้องหาวิธีการอย่างต่อเนื่อง

2) ต้องเป็นนักการสื่อสาร (Communicator) ผู้นำในภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ การสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มผู้นำในภาวะวิกฤติต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3) ต้องสามารถสร้างชุมชน (Builds Community) หมายถึง การประสานเชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสม เช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นได้เห็นความเป็นผู้นำด้วย

4) ต้องสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection) ผู้นำในภาวะวิกฤติต้องแสวงหา แบ่งปันข้อมูลและความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคมและต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น

5) ต้องสร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้นำในภาวะวิกฤติต้องสร้างหลักการทั้งเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องให้เวลาในการพบปะพูดคุยกับบุคลากรรับรู้ในคุณค่าของพวกเขา โดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น และต้องสร้างสุขภาพตน สวัสดิการ และระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ

6) ต้องมีความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้นำในภาวะวิกฤติต้องมีลักษณะความมั่นใจ (Confidence) เข้าถึงได้ง่าย (Approachable) มีความโดดเด่น (Be Visible) ต้องมีความกล้าเผชิญกับสถานการณ์ที่ด้วยความสงบเสมอ และมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในองค์กร

7) ต้องมีความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้นำในภาวะวิกฤติต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท (Dedication) อย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และอย่ายอมแพ้ (Never Give Up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

8) ต้องมีความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้นำในภาวะวิกฤติต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงต้องจับใจและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้นำในภาวะวิกฤติ และเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

9) ต้องเป็นนักริเริ่มงาน (Intuitive) ผู้นำในภาวะวิกฤติต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (Instincts) ของตนเอง ความสามารถในการเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำในภาวะวิกฤติสามารถแก้ไขปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันหรือจากการสังหรณ์ใจ (Intuitively) ซึ่งเป็นการเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี

10) ต้องมีความเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) ผู้นำในภาวะวิกฤติมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในองค์กร ซึ่งงานผู้นำในภาวะวิกฤติไม่ใช่เป็นรูปปั้นแต่เป็นงานที่เอื้อต่อทุกคนในองค์กร คือ ต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในองค์กร การเปิดโอกาสกับบุคลากร และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กรอย่างเหมาะสม

11) ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี (Good Model) ต้องรู้และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดแบบวิเคราะห์โดยใช้เทคโนโลยีอย่างมี

ประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้ และความเสียง

นอกจากนี้ ชัยเสถียร พรหมศรี (2549) ยังได้กล่าวว่า นอกจากผู้นำจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะหลักและเสริมดังกล่าว ผู้นำยังจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ผู้นำต้องมีจริยธรรม (Ethics) โดยระบุว่าจริยธรรมเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด หลังจากนั้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งพฤติกรรมทางจริยธรรมไม่ใช่แค่การยอมทำตามตัวบทกฎหมายแต่เพียงเท่านั้น แต่รวมถึงหลักเกณฑ์ทางศีลธรรมที่เป็นเรื่องปกติธรรมดาของสังคมทั้งหมดด้วย โดยจริยธรรมที่ดีนั้นควรมีจริยธรรมมีมาตรฐานของการกระทำและพฤติกรรมอันเป็นเครื่องบ่งบอกให้เห็นถึงการเป็นผู้ทรงเกียรติ ที่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ถูก หรืออะไรที่ผิด โดยใช้ดุลยพินิจพิจารณาในเชิงศีลธรรม คือ มีบุคลิกภาพการเป็นผู้มีจริยธรรมที่ดีทั้งการแต่งกาย การพูดจา การแสดงออกทั้งทางกายจรिया (กาย) วจิริยา (วาจา) และมโนจิริยา (ใจ) ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ โดยต้องอยู่ในพื้นฐานของการให้เกียรติ (Honorific) ผู้อื่นเสมอ ประกอบด้วย

1) กายจิริยา หมายความว่า การปฏิบัติภารงานรักษาระเบียบแบบแผน ถือเอาเหตุผลเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันต้องไม่ถ่วงเวลาผู้อื่น ไม่ละเลยงานในหน้าที่ และต้องทำงานให้ลุล่วงทั้ง “ต่อหน้าและลับหลัง”

2) วจิริยา หมายความว่า การปฏิบัติภารงานด้วยคำพูดน่าเชื่อถือได้ ต้องถือหลักว่า “เสียชีพอย่าเสียสัตย์”

3) มโนจิริยา หมายความว่า ตั้งใจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานทุกอย่างซึ่งเป็นหน้าที่ของตน ปักใจลงในการทำงานนั้นเห็นว่าการงานดีทั้งหลายรู้ได้เมื่อเสร็จ มิใช่รู้ได้เมื่อกำลังทำหรือก่อนทำ ปักใจลงในการทำงาน อย่างนี้ เชื่อว่าปฏิบัติทางใจด้วยดี โดยต้องทำงานด้วยใจสัตย์มีมานะในการทำงานไม่เกียจคร้าน ไม่หวังพึ่งพาผู้อื่น ต้องรู้จักแบ่งเวลาในการทำงานและเวลาพักผ่อน โดยสมควรรักษาความเป็นระเบียบแบบแผน รัรักษาหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ ต้องทำจริง ไม่ดิ่งด้นในสิ่งที่ผิด ต้องคอยหมั่นตรวจสอบการงานอยู่เสมอเพื่อป้องกัน การผิดพลาดอันเป็นการรองรับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้นำต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะหรือพฤติกรรมหลัก คือ คุณลักษณะผู้นำ มีพฤติกรรมผู้นำในภาวะวิกฤติ และมีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ อีกทั้งต้องมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเสริม คือ เป็นนักสร้างสรรค์ นักสื่อสาร สร้างชุมชน สร้างความร่วมมือ สร้างพลังบวก มีความเชื่อมั่น มีความมุ่งมั่นและพากเพียร เต็มใจเรียนรู้ นักริเริ่มงาน เจียมเนื้อเจียม

ตัว และเป็นตัวแบบที่ดี และที่สำคัญต้องมีจริยธรรมเพื่อให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความอยู่รอด

ความอยู่รอดขององค์กร (Organization Survival) หมายถึง องค์กรใดองค์กรหนึ่งสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมีภัยอันตรายหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม โดยมีการนำกลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรทำให้องค์กรสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพองค์กร 2) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 3) การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (วรัญญา เขาวรัตน์, ถิ ภัทรี พิรสตัด และ ศักดิ์ชาย จันทรเรือง, 2560)

ทั้งนี้ ความอยู่รอด (Survival) เป็นคำที่มาจากทฤษฎีของดาร์วิน เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกการคัดสรรโดยธรรมชาติ เป็นแนวคิดทางชีววิทยาที่อธิบายว่าผู้ที่เข้มแข็งที่สุดคือผู้ที่จะสามารถอยู่รอดได้ Herbert Spencer เป็นคนแรกที่ใช้วลีของดาร์วิน หลังจากที่เขาได้อ่านหนังสือของ ดาร์วิน เรื่อง On The Original of Species เขาพยายามบูรณาการทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์กับทฤษฎีทางชีววิทยา ซึ่งเขาได้นิยามการเลือกสรรโดยธรรมชาติ (Natural Selection) คือ การต่อสู้เพื่อความอยู่รอดของชีวิต ต่อมาทฤษฎีความอยู่รอดได้ถูกใช้ในด้านเศรษฐศาสตร์ในศตวรรษที่ 19 เพื่อสนับสนุนแนวคิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจและนำไปสู่การกำเนิดทฤษฎี Social Darwinism โดยมองว่าทฤษฎีนี้สามารถใช้ในการกระตุ้นมนุษย์ให้ขยันทำงานมากขึ้น หรือใช้ในการเป็นข้ออ้างในการทำสงคราม การแข่งขันทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามทฤษฎีของดาร์วินถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในศาสตร์ต่าง ๆ ทั้งเศรษฐศาสตร์ สังคม วิทยาศาสตร์ การเมือง และอื่น ๆ ถ้าใช้ทฤษฎีความอยู่รอดในแนวทางสร้างสรรค์ก็จะทำให้ประเทศหรือสังคมเจริญมากขึ้น แต่ถ้าตีความผิดก็อาจเกิดผลร้ายต่อสังคมเช่นกัน (Freeman, 1977)

ในบริบทของผู้ประกอบการความอยู่รอดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในโลกยุคปัจจุบัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งรูปแบบการตลาด กลยุทธ์ หรือเทคโนโลยี ทำให้ผู้ประกอบการหลายรายที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และทำให้ต้องสิ้นสภาพไปในที่สุด ทั้งนี้งานวิจัยของ Jovanovic (1982) เป็นงานวิจัยที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดชิ้น

หนึ่ง ในการสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการไว้หลายปัจจัย อันประกอบด้วย ปัจจัยด้านการศึกษาของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Education) ปัจจัยพื้นฐานครอบครัว (Family Background) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ปัจจัยด้านขนาด และปัจจัยด้านอายุของกิจการ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Jovanovic, 1982)

1) อายุกิจการ (Enterprise Age) ผู้ประกอบการรายใหม่จำเป็นต้องเก็บเกี่ยว ประสบการณ์จากการผลิตสินค้า การขายสินค้า และเรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ ซึ่งในช่วงแรกผู้ประกอบการ รายใหม่ยังไม่รู้ถึงระดับของประสิทธิภาพในการผลิตหรือการขายอย่างแท้จริงอาจใช้เวลาหลายปีจึง สามารถผลิตสินค้าได้ตามมาตรฐาน ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องปรับตัวในการผลิตสินค้าให้อยู่ใน มาตรฐานที่สามารถแข่งขันได้ จากนั้นก็พยายามลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น (Ericson & Pakes, 1998) ผู้ประกอบการรายใหม่มีความเสี่ยงต่อการล้มเหลวมากกว่าผู้ประกอบการที่อยู่มานาน แล้ว เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหม่ต้องใช้เวลาในการสรรหาทรัพยากรที่มีคุณภาพและราคาถูก อีกทั้งผู้ประกอบการรายใหม่ขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ หรือความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้าง พนักงานในองค์กรเดียวกัน (Freeman, 1984 อ้างถึงใน ชีรพร ทองชะ โชค, 2556) นอกจากนี้ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องใช้เวลามากกว่าที่จะสามารถดำเนินกิจการ ได้ถึงจุดคุ้มทุนได้ โดยส่วนใหญ่ต้องใช้เวลามากกว่า 9 เดือนจึงจะถึงจุดคุ้มทุน แต่ถ้าผู้ประกอบการ รายใหม่มีขนาดการผลิตที่ใหญ่ก็จะมีแนวโน้มของการอยู่รอดในอัตราที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการรายใหม่ขนาดใหญ่ที่เพิ่งเข้าตลาดมีอัตราการล้มเหลวมากกว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ ที่อยู่ในตลาดมานานแล้ว (Mata & Portugal, 1994)

2) ขนาดกิจการ (Enterprise Size) งานวิจัยหลายชิ้นสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านขนาดกับความอยู่รอดของผู้ประกอบการ โดย Dunne, Roberts and Samuelson (1989) ได้ ศึกษาเกี่ยวกับผู้ประกอบการขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินการที่ต่ำกว่าเกณฑ์จะส่งผลต่อ ความเสี่ยงในการอยู่รอด ในขณะที่ Evans (1987) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่ รอดกับขนาดของกิจการ ซึ่งปรากฏว่าขนาดของกิจการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของ ผู้ประกอบการ ทั้งนี้ Caves and Porter (1997) ได้กล่าวว่า การที่ผู้ประกอบการมีอัตราการเจริญเติบโต ที่รวดเร็วไม่สามารถรับประกันได้ว่าผู้ประกอบการนั้นจะอยู่รอดได้หรือไม่ ผู้ประกอบการอาจ เลือกใช้กลยุทธ์การไม่เจริญเติบโตแต่ใช้กลยุทธ์การอยู่รอดแทนเพราะประเมินแล้วมีความเสี่ยงมาก เกินไปที่จะใช้กลยุทธ์เจริญเติบโต ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการรักษาความอยู่รอดต่อไปของกิจการ นอกจากนี้งานวิจัยหลายชิ้นได้สนับสนุนว่า ขนาดของกิจการถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อ ความอยู่รอดของผู้ประกอบการ เนื่องด้วยผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีโอกาสมากกว่าที่จะสามารถทำ กำไรให้อยู่ในระดับสูงกว่าเส้นของประสิทธิภาพของการดำเนินงาน อีกทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่

มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายนอก มีความสามารถที่จะรับมือกับปัจจัยทางเศรษฐกิจอื่น ๆ เช่น ภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจ การว่างงาน หรือวิกฤติบิแพ่งขึ้น (Singh & Lumsden, 1990)

3) ปัจจัยด้านการศึกษาของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Education) ระดับการศึกษาของผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่ง Aldrich and Keister (2006) ได้กล่าวว่า ถ้าเจ้าของธุรกิจมีระดับการศึกษาที่สูง หรือเรียนจบด้านการบริหารธุรกิจโดยตรง จะส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความสามารถในการบริหารธุรกิจมากขึ้น มีความสามารถในการปรับกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจง เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทำให้ผู้ประกอบการมีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายเพิ่มผลกำไร และสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโดยรวมได้ดีขึ้น (Rey-Marti, Ribeiro – Soriano & Palacios-Marques, 2016) นอกจากนี้งานวิจัยของ Reuber and Fischer (1997) พบว่า การศึกษาและการฝึกอบรมสามารถเพิ่มทักษะเฉพาะทางทักษะทางธุรกิจได้ อีกทั้งการเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จะช่วยส่งเสริมศักยภาพการทำงานให้ผู้ประกอบการมากขึ้น การพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ทั้งคุณลักษณะ พฤติกรรม มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ

4) ปัจจัยด้านพื้นฐานครอบครัว (Family Background) Kim, Zitnan, Galizia, Cho and Adams (2006) กล่าวว่า ผู้ประกอบการที่มาจากครอบครัวที่เคยทำธุรกิจมาก่อนมีโอกาที่ธุรกิจจะอยู่รอดมากกว่าผู้ประกอบการที่มาจากครอบครัวที่ไม่เคยทำธุรกิจ และ Minzberg (2004) ได้กล่าวว่า ความเชี่ยวชาญในการทำธุรกิจเกิดขึ้นจากการสะสมประสบการณ์มาอย่างยาวนาน โดยเฉพาะครอบครัวที่ทำธุรกิจมาหลายชั่วอายุคนย่อมถ่ายทอดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญให้แก่ลูกหลาน อีกทั้งผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์สูงจะมีความเข้าใจในหลักการบริหารธุรกิจ มีความเข้าใจความละเอียดและความสลับซับซ้อนของธุรกิจได้ดีกว่าผู้ประกอบการที่ไม่มีพื้นฐานจากครอบครัวที่ทำธุรกิจ

5) ปัจจัยด้านการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) Ericson and Pakes (1998) กล่าวว่า ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ สามารถทำให้ผู้ประกอบการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nelson and Winter (1982) ที่พบว่า การวิจัยและการพัฒนาจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต ทำให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยนี้มีส่วนสำคัญทำให้ผู้ประกอบการมีโอกาสในการอยู่รอดมากขึ้น

อย่างไรก็ดี การปรับธุรกิจให้อยู่รอดในภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ถือได้ว่าเป็นปัจจัย “เร่ง” ให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงทำให้โลกดิจิทัลกลายเป็น New Normal ในชีวิตประจำวัน ซึ่งข้อมูลจากบริษัทนีสเลน (Nielsen) ระบุว่า ช่วงสถานการณ์ไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้ผู้บริโภคคุ้นชินกับการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ผู้บริโภคใช้โซเชียลมีเดียและแอปพลิเคชันแทนเป็นช่องทางหลักเพื่อรับข่าวสารมากขึ้น ดังนั้น แนวคิด 4Ps แบบเดิมอาจไม่เพียงพอ ซึ่งหลายธุรกิจเริ่มต่อยอดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้มากขึ้น รวมถึงนำแนวคิด 4Es มาปรับใช้ด้วยเช่นกัน ซึ่งแนวคิดนี้ประกอบด้วย (ธนันธร มหาพรประจักษ์, 2563)

1) Product to Experience หรือประสบการณ์ของผู้ซื้อ เนื่องจากการผลิตสินค้าหรือบริการต่าง ๆ สามารถทำได้ง่ายเมื่อเทียบกับในอดีต โดยในปัจจุบันมีโรงงานที่รับจ้างผลิตสินค้า ทำให้เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องมีเงินทุนจำนวนมากเพื่อสร้างโรงงานที่จะผลิตสินค้าได้ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบการต้องสร้างความแตกต่างและมากกว่าการเน้นที่ตัว Product ซึ่ง E ตัวแรกในแนวคิด 4Es นี้เน้นการมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคประทับใจในสินค้าและบริการ

2) Place to Everyplace ที่ผ่านมาช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงสินค้าและบริการ ได้มีเพียงหน้าร้าน (Offline) แต่ในปัจจุบันอินเทอร์เน็ตมีบทบาทมากขึ้น และกลายเป็น New Normal ในชีวิตประจำวัน ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายทั้ง Online และ Offline ไม่ว่าจะเป็นการสร้างเว็บไซต์ การจัดจำหน่ายผ่านช่องทางตลาดออนไลน์ (Online Marketplace) เช่น Lazada หรือ Shopee นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน คือ ทางเลือกในการชำระเงินที่จะต้องสร้างความสะดวกให้กับลูกค้า เช่น ชำระเงินด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ระบบพร้อมเพย์หรือเก็บเงินปลายทาง เป็นต้น

3) Price to Exchange จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทำให้ราคาของสินค้าและบริการไม่ได้เป็นตัวกำหนดว่าผู้ประกอบการจะสามารถขายสินค้าและบริการได้เสมอไป แต่การทำให้ผู้บริโภครู้สึกถึงความ “คุ้มค่า” ที่จะซื้อสินค้าและบริการ รู้สึกว่าสินค้านั้นมีคุณภาพเหมาะสมกับราคาที่จ่ายไปเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำธุรกิจในยุคนี้

4) Promotion to Evangelism การสื่อสารการตลาดที่เน้นตัวสินค้ามากเกินไปอาจไม่เหมาะกับบริบทปัจจุบัน แต่การสื่อสารที่เน้นให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีประสบการณ์ร่วม รู้สึกชื่นชอบและอยากเข้ามาทดลองหรือใช้บริการ และกลายเป็นการบอกปากต่อปาก ชักชวนเพื่อนมาใช้ด้วยกันจะมีประสิทธิภาพในโลกยุคใหม่ เช่น ธุรกิจท่องเที่ยวและที่พัก สามารถสร้างความรู้สึกร่วมจากการตกแต่งห้องพัก เส้นทางท่องเที่ยวที่ไม่ควรพลาด สร้างแรงบันดาลใจให้อยากไปพัก โดยการตั้งราคาห้องพักที่จูงใจเป็นเพียงปัจจัยร่วมเท่านั้น

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความอยู่รอดขององค์กรในภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ถือได้ว่าเป็นปัจจัย “แรง” ที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการ จะต้องปรับตัวเพื่อก่อให้เกิดความอยู่รอด ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการศึกษาของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Education) ปัจจัยพื้นฐาน ครอบครัว (Family Background) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ปัจจัยด้านขนาด และปัจจัยด้านอายุของกิจการ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดจากการประยุกต์แนวคิด 4Ps แบบเดิม เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิด 4Es ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพของผู้ซื้อ ช่องทางการเข้าถึงสินค้าและบริการ ราคาของสินค้าและบริการ รวมทั้งการสื่อสารที่เน้นให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีประสบการณ์ร่วม ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความอยู่รอดให้แก่ธุรกิจภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร

2.4.1 ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” มีความหมายตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ว่าการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ กลยุทธ์เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหารใช้เป็นยุทธวิธีรบทางการทหาร ปัจจุบันได้ถูกนำมาปรับใช้ในการสร้างความหลากหลาย โดยนักวิชาการชาวต่างประเทศได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานหรือแผนของผู้บริหารระดับสูง ที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านกระบวนการตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์กร (Certo & Peter, 1991; Wright, Gottschling & Zakian, 1992; Coulter, 2005) ทั้งนี้อาจถือได้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ในการแข่งขันได้อย่างแท้จริง และถือเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ (Schermerhorn, 2002; Abraham, 2006; David, 2012) ซึ่งจากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง รูปแบบ แผนการ หรือแนวทางเพื่อนำทางองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.4.2 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

คำว่า "Strategy" มาจากคำว่า "Strategies" ในภาษากรีกที่เกิดจากคำว่า "Stratus" ซึ่งหมายถึง "Army" หรือ "กองทัพ" ผสมกับคำว่า "Ageing" ซึ่งหมายถึง "Lead" หรือ "นำหน้า" ซึ่งในทางบริหาร ได้ตีความหมายว่า "Leading the Total Organization" ทั้งนี้การบริหารองค์กรก็เปรียบเสมือนกับการนำกองทัพไปสู่รบโดยสิ่งสำคัญที่สุดของการสู้รบก็คือ "การมุ่งที่จะต้องชนะ" (Emphasizes Winning) โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการสู้รบ (ขับเคลื่อนองค์กร) ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้เช่น การชนะสงคราม (หรือเป้าหมายต่างขององค์กร) (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2552) โดยได้มีผู้ให้นิยามในความหมายต่างๆ ดังนี้

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2550) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ศาสตร์และศิลป์ ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผลและการตัดสินใจตามหน้าที่ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategy Analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

ลัดดา โกรดิ (2550) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

พิบูล พิณปะปาล (2551) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีทาง ในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552) ได้ให้ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการ

ของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

พริยะ ผลหิรุพห์ (2552) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือกระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการบริหารระยะยาว เป็นการมุ่งเน้นหรือทุ่มเทพทรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นิติธร รุ่งเรือง (2553) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนและให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนด ภารกิจ และวัตถุประสงค์การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์

David (1991 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2554) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายขององค์กร การนำไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

Bateman and Snell (1999) อธิบายว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

Schermcrhorn (1999) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

Pearce and Robinson (2000) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนโดยวิธีการเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Robbins and Coulter (2007) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องอาศัย กระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม โดยเพิ่ม และเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

จากนิยามดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการ การวางแผนเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

2.4.3 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารองค์กรในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่า การดำเนินงานต่าง ๆ มีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต การบริหารองค์กรสมัยใหม่นับว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการที่ตนใช้ในการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องตีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จ ในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่มีต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญต่อการจัดการองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้มีนักวิชาการ กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ปกรณ ปรียากร (2552) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างชัยชนะ ยิ่งวางมากก็ย่อมมีโอกาสที่จะชนะมาก ถ้าวางน้อยก็ย่อมมีโอกาสน้อย การต่อสู้ที่ปราศจากการวางแผน คือความหายนะ

พริยะ ผลพิรุฬห์ (2552) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

- 1) ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรอื่น
- 2) ทำให้มีทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่องค์กรต้องปฏิบัติ
- 3) ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้
- 4) ยกระดับขององค์กรให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีต้นทุนการดำเนินการที่ลดลง และการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงาน ในลักษณะ Proactive คือ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายรับ (Reactive and Defensive)

พระมหาศิริชัย สิริวิฑูรา โณ (ศรีรัมย์) (2556) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงานให้ทันกับสถานการณ์สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีประโยชน์มากต่อองค์กรก็คือ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้ลูกค้าผู้ถือหุ้นทราบถึงแนวทางหรือนโยบายการบริหารงานและสามารถช่วยผู้บริหารยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้คือองค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพคือการมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิภาพคือบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้และช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ และป้องกันตัว ซึ่งทำให้องค์กรปรับตัวได้ดีกว่า

2.4.4 หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่เป็นระบบ ที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนักวิชาการกล่าวถึง หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจ พลวัต (Dynamic) ของการเปลี่ยนแปลง ทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรไปสู่จุดหมายตามที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Morgan, Katsikeas and Vorhies (2012) ให้ความเห็นว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยระบบที่ช่วยผลักดันให้องค์กรทำสิ่งที่เหมาะสมและถูกต้องตลอดเวลา ซึ่งช่วยในการระบุวางแผนงาน และจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนแต่ละโครงการ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความแน่ใจว่าการดำเนินงานตามแผนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

จากหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า

- 1) เป็นการกำหนดแนวทาง หรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 2) ต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เป็นการบริหารที่มีกำหนดผลการปฏิบัติขององค์กรในระยะที่แน่นอน

2.4.5 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

Gordon and Associates (1990 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2554) ได้เสนอว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดพันธกิจขององค์กร (Mission Determination) เป็นการกำหนดว่า องค์กรจะมีภารกิจใด เป็นการตอบคำถามว่าองค์กรนั้นตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร หรือแสดงเหตุผลความจำเป็นในการมีองค์กรดังกล่าว การกำหนดพันธกิจขององค์กรจะเป็นการกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กร แสดงถึงความพยายามขององค์กรในภาพรวมว่าต้องการให้เกิดผลใดขึ้น พันธกิจขององค์กรสามารถพิจารณาได้จากพระราชบัญญัติจัดตั้งหน่วยงานในองค์กรราชการ และวัตถุประสงค์ขององค์กรในหนังสือบริหารสนธิในหน่วยงานเอกชน พันธกิจขององค์กรเอกชนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลาขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งสามารถกำหนดพันธ

กิจใหม่ หรือเปลี่ยนหน้าที่ได้ แต่องค์กรภาครัฐหรือหน่วยงานราชการเปลี่ยนแปลงพันธกิจ ได้ยาก เพราะต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย นอกจากนี้หน่วยงานราชการยังเป็นงานบริการสังคม ที่ลักษณะเป็นสินค้าสาธารณะบ้างเป็นการบังคับใช้กฎหมายบ้าง ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพันธกิจได้ การกำหนดพันธกิจในหน่วยงานภาครัฐจะเป็นการทบทวนอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและในด้านการปรับตัวขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2 ส่วน คือ

2.1) สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมเฉพาะ

2.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เพราะจะเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทาง ตลอดจนวิธีการดำเนินงานให้บรรลุทิศทางที่กำหนดไว้ขององค์กร

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์หลังจากศึกษาพันธกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรแล้ว องค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ

3.1) มีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจน (Specific)

3.2) สามารถวัดได้ (Measurable)

3.3) เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Agreeable)

3.4) สามารถปฏิบัติได้หรือเป็นจริงได้ (Realistic)

3.5) ระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Time – Frame) ลักษณะของวัตถุประสงค์

ดังกล่าวนี้อาจเรียกว่า Smart – Goal

3.6) มีความท้าทาย แต่สามารถบรรลุได้ไม่ยาก หรืออาจจนเกินไป (Challenging, but Attainable)

3.7) วัตถุประสงค์ควรมีการบันทึก หรือเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Documented, Written)

4) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ประกอบด้วยแผน 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร โดยรวมซึ่งเรียกว่า Corporate Level กลยุทธ์ในระดับหน่วยงานย่อย หรือระดับหน่วยธุรกิจ หรือระดับ Business – Level และแผนระดับปฏิบัติการ หรือ Operational - Level โดยแผนกลยุทธ์แต่ละระดับจะต้องมี

ความสัมพันธ์ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะความเชื่อมโยงของเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ ดังนั้น หากการกำหนดมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกันดีก็จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามที่ต้องการวางไว้

5) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์กร และเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในมิติต่างๆ เช่น โครงสร้างขององค์กร ระบบการนำในองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์กร ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งสิ้น

Fred (1997 อ้างถึงใน พระมหาศิริชัย สิริธนาโณ (ศรัทธมัย), 2556) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1) ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว พิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

Gregory & Miller (1993) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ส่วน คือ

1.1) เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กร เพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการนำไปกำหนดสู่กลยุทธ์

1.2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก

ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคและภายนอก (External Opportunities and Threats) คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม ประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมขององค์กร ไม่สามารถควบคุมได้ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร ซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการ การเงิน การบัญชี กระบวนการทำงาน การปฏิบัติตามแผนการวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อนและจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

1.3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-Operate Level Strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value Chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับผู้บริโภค

2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) หมายถึงการที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสานประสาน และเปลี่ยนแปลง

เมื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่าง ๆ และนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การ สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดพันธกิจขององค์การ
- 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
- 3) การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหารระดับกลยุทธ์
- 4) การจัดทำกลยุทธ์
- 5) การดำเนินตามกลยุทธ์
- 6) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์
- 7) เตรียมวางแผน

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการการวางแผนเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์การ โดยอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) และ 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ทั้งนี้ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ถือเป็นส่วนสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จซึ่งจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน แล้วนำสภาพแวดล้อมดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นการประเมินสภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่

องค์กรมีอยู่ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป ทั้งนี้การวิเคราะห์ดังกล่าวมักจะเป็นการวิเคราะห์ในรูปแบบของการวิเคราะห์สถานการณ์ หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่รูปที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546)

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจและจุดแข็งจุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546; สมยศ นาวิการ, 2544)

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม (สมยศ นาวิการ, 2544)

ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มึนน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546; สมยศ นาวีการ, 2544)

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติดำเนินงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

3) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

3.1) สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2) สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3) สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสนำข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

3.4) สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์

การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

อย่างไรก็ตามในการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการต้องทำการศึกษาสภาพแวดล้อมที่สำคัญ 2 ประเภท คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ และ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งในการดำเนินการธุรกิจสภาพแวดล้อมทั้ง 2 แบบ เป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น จึงต้องนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน (บุญทวารณ วิงวอน, 2556) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์สภาวะการณ์ (Situation Analysis) ทั้ง 4 ด้าน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค สามารถใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ กลยุทธ์ต่าง ๆ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อประเมินธุรกิจว่าองค์กรจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเมื่อได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกในเรื่องจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) แล้ว ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์หรือจับคู่ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งข้อมูลที่ได้สามารถนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการประกอบธุรกิจได้

ดังนั้น ก่อนการดำเนินธุรกิจประเภทใดก็ตาม งานอันดับแรกที่ผู้ประกอบการจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ คือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างมีขั้นตอน โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจอันเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กร เจ้าของและผู้ถือหุ้น ความรู้ความสามารถหลักขององค์กร คณะกรรมการบริหาร พนักงานภายในองค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กร ความสามารถทางการตลาด การผลิต การเงินและบัญชี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น หลังจากนั้นจะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี เป็นต้น แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์หรือจับคู่ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ เพื่อนำมาใช้เป็นแผนธุรกิจที่เหมาะสมต่อไป

สำหรับสภาพแวดล้อมทางการตลาด หมายถึง สภาพแวดล้อมทางการตลาดที่ทำให้เกิดโอกาสหรือข้อได้เปรียบในทางธุรกิจ โดยมีกระบวนการและวิธีที่ช่วยทำการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยมีวิเคราะห์ออกเป็นระดับ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับมหภาค ซึ่งประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมายและเทคโนโลยี ระดับจุลภาค ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ด้านคู่แข่ง ผู้จัดหาวัตถุดิบ และผู้บริโภค การประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการตลาดระดับมหภาค ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกขององค์กร แต่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในภาพรวม ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ณ ปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจและระบบของตลาดเป็นอย่างมาก โดยที่องค์กรไม่สามารถปรับให้เพิ่มขึ้น หรือลดลงได้ ทั้งนี้เครื่องมือที่นำมาใช้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด จะเรียกว่า PEST Analysis ในแต่ละด้านประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี (อลงกรณ์ โอภาสศรีวิศาล , 2554) สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดระดับจุลภาค ประกอบด้วยกลุ่มต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลในระยะใกล้ต่อความสามารถในการให้บริการหรือการทำการตลาด เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถเลือกกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงในกับธุรกิจได้ เพื่อให้ตรงต่อความต้องการและความเหมาะสมกับธุรกิจมากที่สุด ประกอบไปด้วยด้านคู่แข่ง ผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้า พ่อค้าคนกลาง และชุมชน (มนต์ชัย สุนทรวัฒน์, 2556) จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ถือเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องดำเนินการเป็นอันดับแรก โดยผู้ประกอบการจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจอันเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอันเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เพื่อนำมาใช้เป็นแผนธุรกิจที่เหมาะสมต่อไป

2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

2.6.1 ความหมายของโรงแรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายว่า โรงแรมคือ ที่พักคนเดินทาง ซึ่งต้องเสียค่าพักแรมด้วย ในขณะที่พระราชบัญญัติโรงแรมของประเทศไทย (2547) ให้ความหมาย

ว่า โรงแรม คือ สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักรั่วคราว สำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลอื่นใด โดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ไม่รวมถึง

1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักรั่วคราว ซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้โดย มิใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน

2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักรั่วคราวโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น

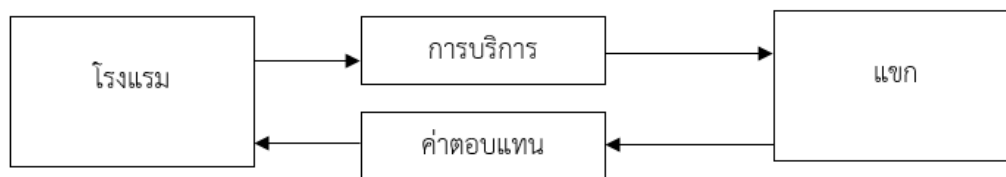
3) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

นอกจากนี้ ชาติทิพย์ ทากิ (2549) ได้ให้ความหมายว่า โรงแรมคือ สถานที่ประกอบการที่เน้นบริการด้านห้องพักเป็นหลักและประกอบด้วยบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ โดยมีจุดประสงค์ที่จะมุ่งให้ผู้ใช้บริการรู้สึกถึงความสะดวกสบาย ผ่อนคลาย ปลอดภัยและพึงพอใจที่สุด อีกทั้ง Bardi (2003) ยังได้ให้ความหมายไว้ว่า โรงแรม คือ ธุรกิจที่ให้บริการที่พักรั่วคราวและบริการ ทั้งการจองห้องพัก บริการรับจองรถส่วนตัว ร้านอาหารและห้องจัดเลี้ยง ร้านค้าพิเศษ รวมทั้งบริการทำความสะอาด ซักรีด และอำนวยความสะดวกอื่น ๆ โดยโรงแรมสามารถกำหนดค่าบริการต่าง ๆ ด้วยราคาการใช้งานที่ตั้ง และสัดส่วนทางการตลาด

ทั้งนี้จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า โรงแรมคือ ธุรกิจที่เน้นการให้บริการที่พักรั่วคราวเพื่อหลับนอนเป็นหลัก และเสริมการให้บริการในกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น อาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ หรือกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของผู้เข้าพัก ซึ่งหมายถึงนักท่องเที่ยว นักเดินทาง หรือลูกค้าของ โรงแรม โดยคิดค่าตอบแทนและค่าบริการเหล่านั้น

2.6.2 การบริการในธุรกิจโรงแรม

César Ritz บิดาแห่งการโรงแรม ได้ให้คำนิยามว่า หัวใจสำคัญของธุรกิจ โรงแรมคือ "การบริการ" และเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดใช้โรงแรมเพื่อการบันเทิงแทนการจัดงานที่บ้านภายหลังเขาได้รับสมญานามว่าเป็น "บิดาแห่งการโรงแรม" (จิตตินันท์ นันทไพบุลย์, 2555)



รูปที่ 2.1 การบริการโรงแรม

ที่มา: Cesar Ritz, 1850-1918 อ้างถึงใน ชารีทิพย์ ทากิ, 2549

เนื่องจากหัวใจสำคัญของธุรกิจโรงแรม คือ การบริการ จึงได้มีผู้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า การบริการ ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ให้ความหมายว่า การบริการ หมายถึง การปฏิบัติรับใช้ การให้ความสะดวกต่าง ๆ

นวมล สังข์แก้ว (2555) กล่าวว่า การบริการมีบทบาทและเป็นกลไกที่ยังคงสำคัญ สำหรับธุรกิจในปัจจุบัน การบริการถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วงชิงและรักษาความได้เปรียบการสร้างความต่างตลอดจนสามารถทำให้ธุรกิจที่มีความโดดเด่นในการบริการ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมหาศาล อีกทั้งการให้บริการที่มีคุณภาพเหนือความคาดหวังของผู้รับบริการนั้นยังเป็นสิ่งที่ยากต่อการเลียนแบบหรือพัฒนาให้เท่าเทียมกันในระยะเวลาอันสั้น และพนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในอุตสาหกรรมบริการอย่างแท้จริง

วาทฤต อานันทสกุล (2560) กล่าวว่า แต่ละองค์กรมีข้อกำหนดด้านมาตรฐานโรงแรมที่ใกล้เคียงกัน แต่มีข้อแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดปลีกย่อย ทั้งนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญด้านมาตรฐานโรงแรมที่สอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ได้ทั้งสิ้น 5 ประเด็นหลัก คือ

- 1) สภาพแวดล้อมและคุณภาพทางกายภาพภายในและภายนอก (Environment and Internal- E/ternal Physical Quality)
- 2) ห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก (Bedroom and Facility)
- 3) บริการอาหาร และเครื่องดื่ม (Food and Beverages)
- 4) ความปลอดภัยและระบบรักษาความปลอดภัย (Safety and Security)
- 5) บุคลากรและการบริการ (Staff and Services)

ประภัสสร เจียวีย์ (2560) กล่าวว่า คุณภาพการบริการ หมายถึง สิ่งที่มีชีวิตระดับความแตกต่างระหว่างความคาดหวังที่ผู้รับบริการคาดหวังก่อนใช้บริการ และการรับรู้ที่ผู้รับบริการได้รับการส่งมอบจากผู้ให้บริการว่า มีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด การบริการ ประกอบด้วย “ผู้ให้บริการ (Service Provider)” ซึ่งในที่นี้หมายถึง “โรงแรม” ซึ่งเป็นผู้จัดหาบริการต่าง ๆ เช่น บริการห้องพัก บริการซักรีด เป็นต้น เพื่อนำเสนอแก่ “ผู้เข้าพัก” หรือเรียกอีกอย่างว่า “ผู้รับบริการ (Service Consumer)” โดยมุ่งหวังว่าผู้รับบริการจะเกิดความพึงพอใจและเต็มใจที่จะจ่ายเงินเพื่อเป็นค่าตอบแทนแก่การบริการนั้น ๆ การดำเนินงานจึงขึ้นอยู่กับบริการ ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ ทำให้การบริการในธุรกิจโรงแรมมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (চারিত্যিক তথ্য, 2549) ดังนี้

- 1) การบริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเคลื่อนที่ไปหาลูกค้าได้ ลูกค้าต้องเป็นผู้เข้ามาใช้บริการด้วยตนเองเท่านั้น
- 2) ผู้รับบริการจะรับบริการได้เฉพาะตัวและเฉพาะในเวลาที่ต้องการเท่านั้น ไม่สามารถขอใช้ก่อนหรือเก็บไปใช้ในภายหลัง
- 3) ผู้ให้บริการต้องเป็นมนุษย์เท่านั้น โดยให้บริการด้วยตนเองหรืออาจใช้เครื่องทุ่นแรงอื่นประกอบ เช่น พนักงานต้อนรับใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการลงบัญชีห้องพักแก่แขกที่มาใช้บริการ
- 4) การบริการเป็นบริการที่จัดให้สำหรับสาธารณชนทั่วไป ไม่ระบุเพศ ชาติ ศาสนา วัยการศึกษา หรือฐานะของผู้รับบริการ
- 5) ผลผลิตของ โรงแรม เช่น ห้องพักไม่สามารถเก็บรักษาเพื่อใช้ก่อนหรือหลังวันที่กำหนดได้ ต้องใช้วันต่อวันเท่านั้น
- 6) การบริการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น ๆ เช่น บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม การคมนาคมขนส่ง การท่องเที่ยว และนันทนาการ
- 7) การบริการมีเป้าหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไร

2.6.3 ประเภทของการบริการ

ธุรกิจโรงแรมในยุคสมัยใหม่ การบริการจะขึ้นอยู่กับที่ตั้ง โครงสร้างองค์กรและนโยบาย การดำเนินธุรกิจในตลาด ประเภทของสิ่งอำนวยความสะดวก ขนาดของสิ่งอำนวยความสะดวกของ โรงแรมนั้น ๆ รวมถึงสภาพอากาศและสภาพแวดล้อมโดยรอบโรงแรม ซึ่งการบริการของ โรงแรม แบ่งออกได้ (চারিত্যিক তথ্য, 2549; Batinic, 2016) ดังนี้

1) การบริการที่พัก คือสินค้าหลักที่นำรายได้มาสู่ธุรกิจโรงแรม ห้องพักของโรงแรมที่มีลักษณะต่าง ๆ เช่น ห้องอพาร์ทเมนต์ ห้องเดี่ยว เป็นต้น

2) การบริการอาหารและเครื่องดื่ม ปัจจุบันการบริการอาหารและเครื่องดื่มจัดเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง รายได้จากการบริการอาหารและเครื่องดื่มมีมูลค่าเทียบเท่ากับรายได้ที่มาจากการขายห้องพัก เพราะเหตุนี้ธุรกิจโรงแรมต่าง ๆ จึงหันมาพัฒนาและปรับปรุงวิธีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยจัดสรรพื้นที่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ เช่น ภัตตาคาร ห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยง ห้องรับรอง ห้องอาหารเช้า ห้องบิงย่าง ร้านกาแฟ บาร์ค็อกเทล และยังให้บริการนี้กับผู้เข้าพักได้ถึงในห้องพัก (Room Service)

3) การบริการสันทนาการและกีฬา ผู้เข้าพักสามารถเข้าใช้สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส สนามกอล์ฟ สนามประเภทต่าง ๆ โรงยิม ลาน โบว์ลิ่ง เส้นทางเดินวิ่ง และสามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้ แบบไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม เป็นต้น ทั้งนี้กิจกรรมสันทนาการเหล่านี้ มีปัจจัยของเวลามาเกี่ยวข้องมากน้อยขึ้นอยู่กับแต่ละกิจกรรม ส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวมักเลือกทำกิจกรรมมากกว่า 1 อย่างหรือ 1 ครั้งเสมอเช่น กิจกรรมเมื่อไปอุทยานแห่งชาติ ได้แก่ การเดินป่า ปีนผา ส่องนก ตกปลา เป็นต้น ลักษณะการประกอบกิจกรรมนั้น ๆ ล้วนใช้เวลา ส่งผลให้ต้องมีการพักค้างแรมและความต้องการด้านที่พัก เกิดเป็นที่พักแรมรูปแบบพิเศษเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว เช่น แคมป์ และบ้านพักในอุทยาน รีสอร์ทหรือโรงแรมในสวนสนุกหรือสวนน้ำ โรงแรมที่มีคาสีโนสำหรับผู้ชื่นชอบการพนัน และโรงแรมสำหรับนักกีฬาในพื้นที่สำหรับจัดกีฬาระดับโลก เป็นต้น

4) การบริการด้านวัฒนธรรมและความบันเทิง คือ กิจกรรมพิเศษที่ทางโรงแรมอาจจัดขึ้นเป็นครั้งคราวเพื่อความบันเทิงและดึงดูดให้นักท่องเที่ยวมาพักเช่น การจัดการแสดงดนตรี หรือจัดแสดงศิลปนิทรรศการ นิทรรศการ มีห้องสมุด ห้องประชุมเพื่อความสนุกสนานและสันทนาการ

5) การบริการร้านค้า คือ ผู้เข้าพักสามารถเลือกซื้อของที่ระลึก ของใช้ส่วนตัวต่าง ๆ รวมถึงร้านเสื้อผ้าแฟชั่นชั้นนำและอื่น ๆ

6) การบริการอื่น ๆ คือ การบริการทำผม เสริมสวย และร้านทำเล็บ ช่างภาพ ช่างซ่อม บริการซักรีด บริการด้านสุขภาพ เช่น การนวด สปา เป็นต้น หรืออาจมีการบริการตรวจวินิจฉัยการรักษา การฟื้นฟูสมรรถภาพและอื่น ๆ ให้แก่แขก

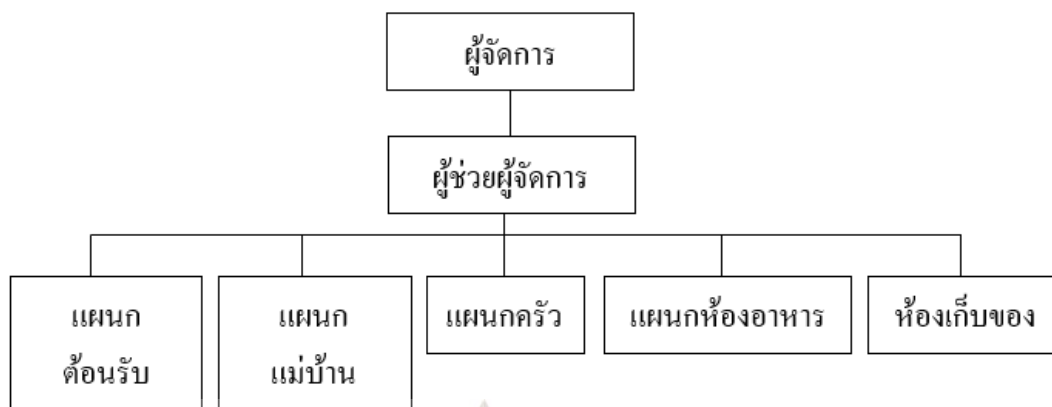
ด้วยลักษณะงานที่มีเน้นการบริการเป็นหลัก จึงต้องมีการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อที่จะให้บริการแก่ลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการจึงเป็นงานที่สำคัญที่สุด ในการอำนวยความสะดวก โยชน์ให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (ปรีชาแดง โรจน์, 2549)

2.6.4 โครงสร้างการบริหารงานโรงแรม

ธุรกิจ โรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยการบริการเป็นจุดขายหลัก เพราะ โรงแรมมีอัตรา ผู้ให้บริการจำนวนมาก ซึ่งปฏิบัติงานกันในแต่ละตำแหน่ง ส่วน แผนก และฝ่าย ทำให้การบริหารงานของ โรงแรมเกิดความซับซ้อน โครงสร้างองค์กรจึงถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงแรม ในการจำแนกขอบเขตของการทำงานและบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ แก่บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ที่โรงแรมได้วางแผนและตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกัน ดังนั้น หลักการบริหารงาน โรงแรมหรือบริษัทจึงต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

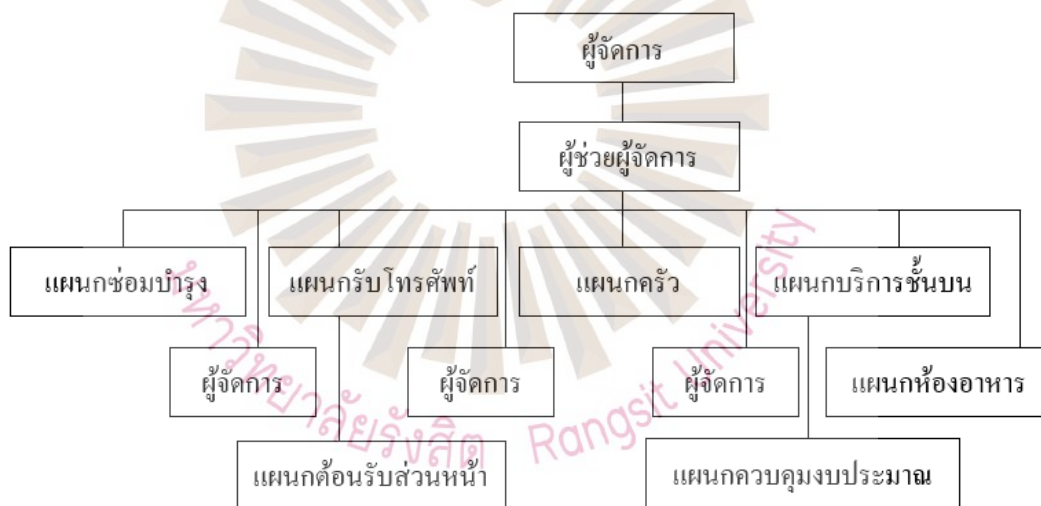
- 1) วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายที่โรงแรมตั้งขึ้นเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสามารถดำเนินไปตามที่กำหนดไว้
- 2) ภารกิจ หมายถึง หน้าที่และความรับผิดชอบที่โรงแรมวางแผนไว้เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามไปในแนวทางเดียวกัน และบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน
- 3) เป้าหมาย หมายถึง กิจกรรมหรือมาตรฐานที่โรงแรมกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) กลยุทธ์และชั้นเชิง หมายถึง วิธีการใดก็ได้ที่ตามอันนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานตามมาตรฐานที่ตั้งไว้
- 5) โครงสร้างองค์กร หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ทางสายงานของส่วนประกอบย่อยกับหน่วยใหญ่

โครงสร้างองค์กรเป็นระบบของกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกันระหว่างบุคลากรในโรงแรมให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็น การแสดงอำนาจหน้าที่และระดับการบังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานทุกคนทราบถึงตำแหน่งและบทบาทของตนเอง โครงสร้างองค์กรนิยมแสดงในรูปของแผนผังองค์กร เพราะสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและสายการบังคับบัญชาทั้งหมดได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดและระบบการจัดการของโรงแรมที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ดังตัวอย่างรูป (চারিত্যিক, 2549)



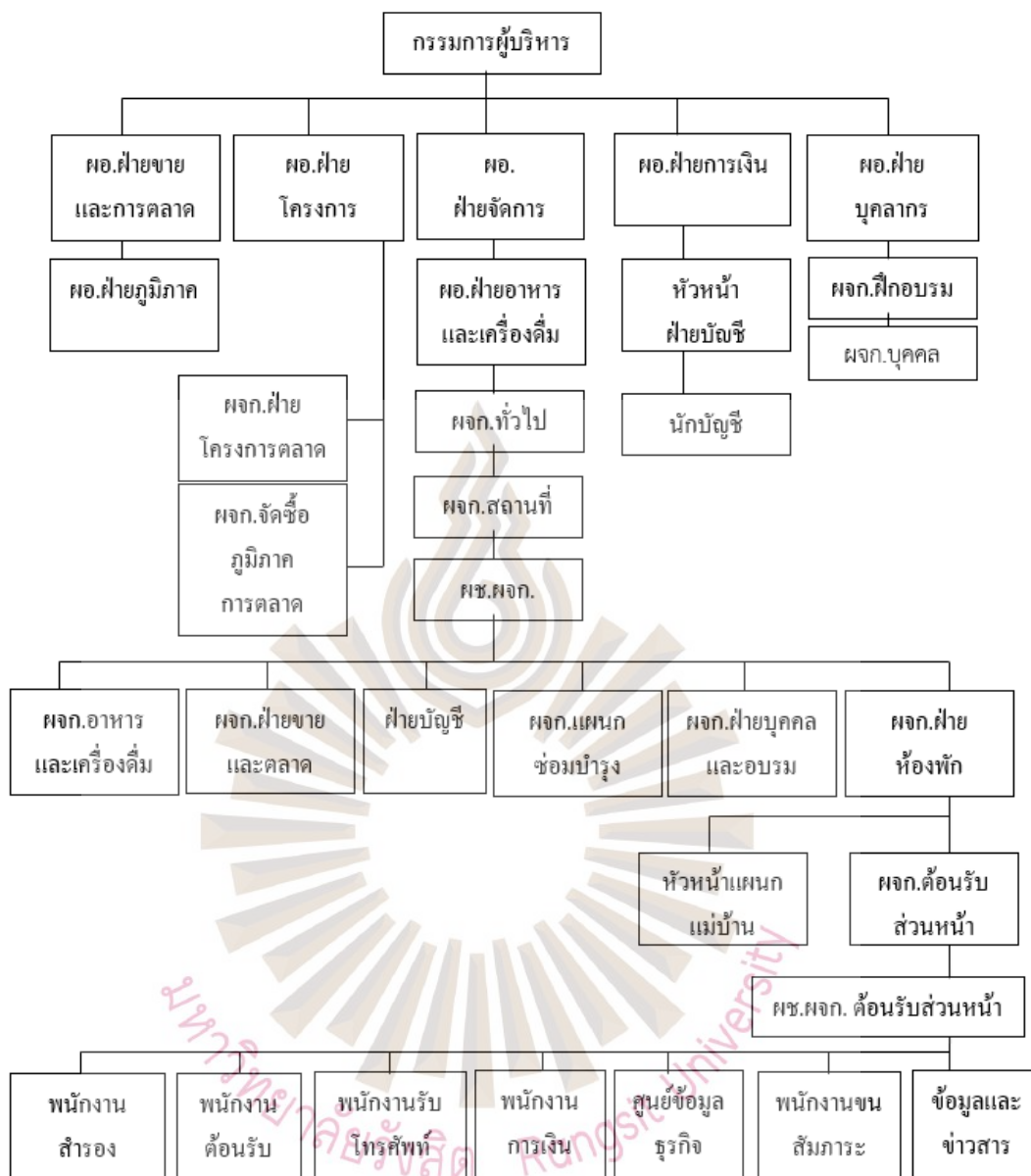
รูปที่ 2.2 แผนผังองค์กรของโรงแรมขนาดเล็ก

ที่มา: ชารีทิพย์ ทากิ, 2549



รูปที่ 2.3 แผนผังองค์กรของโรงแรมขนาดกลาง

ที่มา: ชารีทิพย์ ทากิ, 2549



รูปที่ 2.4 แผนผังองค์กรของโรงแรมขนาดใหญ่

ที่มา: ชาริตพิทย์ ทากิ, 2549

นอกจากนี้โครงสร้างการปฏิบัติงานของธุรกิจโรงแรมยังสามารถแบ่งได้ ดังนี้ (จิตตินันท์ นันทไพบูลย์, 2555)

1) การแบ่งส่วนงานแบบไม่เป็นทางการ สามารถแบ่งกลุ่มงานโรงแรมทั้งหมดอย่างกว้าง ๆ ดังนี้

1.1) ส่วนหน้าบ้าน (Front of the House) คือ แผนกที่เป็นส่วนให้บริการโดยตรง มีการต้อนรับและพบปะเจรจากับผู้เข้าพัก คล้ายเป็นผู้แสดงอยู่หน้าฉาก มีบทบาทสำคัญในการสร้างความประทับใจและพึงพอใจแก่ผู้เข้าพัก

1.2) ส่วนหลังบ้าน (Back of the House) คือ แผนกที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการบริการอีกทอดหนึ่ง โดยไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้าพักหรือผู้มาติดต่อ มีบทบาทคล้ายอยู่หลังฉาก เป็นส่วนปฏิบัติการที่สนับสนุนงานบริการผู้เข้าพักและมีอิทธิพลต่อคุณภาพการพักอยู่ของผู้เข้าพัก

1.3) งานที่คาบเกี่ยว 2 ส่วน ได้แก่ พนักงานที่มีบทบาททั้งส่วนที่พบปะกับผู้เข้าพักและส่วนที่ไม่พบปะกับผู้เข้าพัก เช่น พ่อครัวในแผนกประกอบอาหาร ส่วนใหญ่เป็นพนักงานหลังบ้าน แต่มีบางคนที่ต้องออกไปออกร้านในห้องอาหารเมื่อมีบุฟเฟต์ หรือพนักงานแผนกซักกรีดบางคนที่มีหน้าที่ต้องนำเสื้อผ้าที่ซักกรีดแล้ว ไปส่งให้กับผู้เข้าพักบนห้องพัก

ตารางที่ 2.1 การแบ่งส่วนปฏิบัติงานภายในโรงแรม

หน้าบ้าน	หลังบ้าน	งานคาบเกี่ยว
- งานบริการในเครื่องแบบ (Uniformed Service) พนักงานเปิดประตู ขนสัมภาระ จอดรถ	- งานบัญชี	- งานเตรียม/ประกอบอาหาร
- งานต้อนรับส่วนหน้า	- งานคลังพัสดุ	- งานรักษาความปลอดภัย
- งานด้านโทรศัพท์	- งานล้างเก็บภาชนะ	- งานซ่อมบำรุง
- งานดูแลจัดห้องพัก	- งานบุคคล	- งานซักกรีด
- งานบริหารห้องอาหาร	- งานฝึกอบรม	
- งานบริการเครื่องดื่ม		
- งานจัดเลี้ยง/จัดประชุม		
- กิจกรรมนันทนาการ		

ที่มา: นงนุช ศรีธนาอนันต์, 2546

2) การแบ่งส่วนงานแบบเป็นทางการ เป็นการรวมกิจกรรมหรืองานในหน้าที่ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมาจัดเป็นแผนก แต่ละแผนกจะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีผู้จัดการดูแล

ควบคุมงานและประสานงานกับแผนกอื่นที่เกี่ยวข้อง แล้วรายงานต่อผู้บริหารสูงสุด หรือต่อคณะกรรมการบริหาร โดยผ่านองค์การจะมีรูปร่างคล้ายพีระมิด การสั่งงานมีลักษณะบนลงล่าง (Top-Down) ดังตัวอย่างแผนองค์การโรงแรมตามหน้าที่ปฏิบัติงาน (จิตตินันท์ นันทไพบูลย์, 2555) คณะกรรมการบริหาร (Excom – Executive Committee)



รูปที่ 2.5 ตัวอย่างการจัดองค์การโรงแรมตามหน้าที่ปฏิบัติงาน
ที่มา: นงนุช ศรีธนาอนันต์, 2546

2.6.5 ตำแหน่งงานสำคัญในโรงแรม

ตำแหน่งงานที่สำคัญในโรงแรม คือตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานสำคัญ อันเป็นการบริการหลักของธุรกิจโรงแรมเช่น ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายขายและการตลาด และทุกฝ่ายในโรงแรม (จิตตินันท์ นันทไพบูลย์, 2555; ธารทิพย์ ทากิ, 2549) ดังนี้

1) ผู้จัดการทั่วไป (General Manager: GM) ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปเป็นตำแหน่งระดับบริหารสูงสุดของโรงแรม ทำหน้าที่บริหารงานทั้งหมดและรับผิดชอบการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน รวมทั้งผลการดำเนินงานด้านรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดและบรรลุนโยบายหลักของ โรงแรมหน้าที่อื่น ๆ ที่พึงกระทำคือการพบปะต้อนรับผู้เข้าพักพิเศษ (VIP Guest) และการสร้างสัมพันธ์อันดีให้เกิดแก่บุคลากรทุกคน กล่าว โดยสรุปคือผู้จัดการทั่วไปมีบทบาทด้านบริหารธุรกิจ

2) รองผู้จัดการทั่วไป (Executive Assistant Manager: EAM หรือ Resident Manager: RM) รองผู้จัดการทั่วไปหรือผู้จัดการสถานที่เป็นตำแหน่งที่ทำหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบดูแลฝ่าย

สำคัญทั้งหมดของโรงแรม โดยเฉพาะแผนกปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าพัก เช่น ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม กล่าวโดยสรุปคือรองผู้จัดการทั่วไปมีบทบาทกำกับดูแลการปฏิบัติดำเนินงานบริการ

3) ผู้จัดการฝ่ายห้องพัก (Director of Rooms หรือ Room Division Director) ผู้จัดการฝ่ายห้องพักทำหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบด้านการจัดการห้องพักเพราะเป็นหน่วยงานที่ต้องติดต่อและประสานงานกับผู้เข้าพักด้วยตรงบ้านกรณีที่ผู้เข้าพักมีข้อร้องเรียน ผู้จัดการฝ่ายห้องพักต้องเป็นผู้เข้ามาดำเนินการแก้ไขปัญหาและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้เข้าพัก ได้แก่ แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office Manager) ซึ่งเป็นผู้ควบคุมการทำงานส่วนหน้าของโรงแรม โดยเฉพาะตรงโถงด้านหน้าหรือล็อบบี้ (Lobby) และแม่บ้าน (Executive Housekeeper) ซึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบด้านความสะอาดเรียบร้อยและบำรุงรักษาอาคาร โรงแรมทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกห้องพัก

4) ผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ทำหน้าที่ดำเนินงานด้านอาหารและเครื่องดื่มทุกชนิดของทุกแผนก เช่น แผนกจัดเลี้ยง แผนกห้องพัก แผนกเครื่องดื่ม แผนกจัดซื้อ และแผนกครัว

5) ผู้อำนวยการฝ่ายขายและการตลาด เป็นผู้ดูแลวางแผนการตลาดเพื่อผลตอบแทนทางธุรกิจ โดยกำหนดกลยุทธ์และบริหารงานกลุ่มเป้าหมายและสถานการณ์ของ โรงแรมร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ เช่น การขอประวัติของผู้เข้าพักจากฝ่ายห้องพัก เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงงานด้านการขาย การตลาด การประชาสัมพันธ์ การโฆษณา และการส่งเสริมการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งนำไปสู่การกลับมาพักในครั้งต่อไปของผู้เข้าพัก

6) ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่รับผิดชอบการทำบัญชีควบคุมรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งหมดมาทำรายงานเพื่อเสนอผลการดำเนินงานและให้คำปรึกษาด้านการเงิน และบัญชีกับผู้จัดการทั่วไปในการประชุมระดับผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนงานย่อยที่สำคัญ ดังนี้

6.1) งานบัญชี (Accounting) ดูแลข้อมูลทางบัญชี ได้แก่ บัญชีเงินเดือน บัญชีลูกหนี้บัญชีเจ้าหนี้ บัญชีพัสดุงบประมาณ ฯลฯ

6.2) งานการเงิน (Cashier) ดูแลรักษารายเงินจากจุดกำเนิดรายได้ต่าง ๆ เช่น ส่วนหน้าห้องอาหาร และดูแลบัญชีของผู้เข้าพักระหว่างการพักแรม

6.3) งานตรวจสอบรายได้ (Audit) จากรายได้หลัก คือ ห้องพัก ห้องอาหาร และได้รับเป็นสิ่งอื่น

7) ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Director of Human Resources) ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบการบริหารพนักงาน ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก สัมภาษณ์ฝึกอบรมและการ ไล่ออก การเลื่อน ปรับ หรือ โยกย้ายตำแหน่ง การบันทึกข้อมูลพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บริหารของ โรงแรม

8) หัวหน้าพ่อครัว (Executive Chef) ตำแหน่งหัวหน้าครอบครัวอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม แต่ด้วยหน้าที่และความรับผิดชอบงานครัวและอาหาร ถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างรายได้และการจัดการ ทำให้ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวถูกจัดเป็นหนึ่งในคณะผู้บริหารของโรงแรม หัวหน้าพ่อครัวจะต้องเข้าร่วมประชุมผู้บริหารเพื่อรายงานสภาพความเป็นไปได้ในการจัดการห้องครัวและเป็นผู้ให้คำปรึกษาด้านอาหารแก่ผู้จัดการทั่วไป

2.7 ข้อมูลเกี่ยวกับวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับ ธุรกิจที่พักแรม

องค์การอนามัยโลกประกาศให้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เป็น การระบาดใหญ่ (Pandemic) ซึ่งพิจารณาจากรายงานจำนวนผู้ติดเชื้อ COVID-19 สะสมทั่วโลก รวมทั้งจำนวนผู้เสียชีวิต (Worldometers, 2020) และเพื่อเป็นการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่กระจายไปอย่างรวดเร็ว ทำให้หลายประเทศทั่วโลกบังคับใช้ มาตรการต่าง ๆ เพื่อระงับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาด รวมทั้งจำกัดการ เคลื่อนที่ของกลุ่มคนและลดการสัมผัสใกล้ชิด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของหลายธุรกิจใน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงคือ ธุรกิจที่พัก แรม ทั้งนี้สามารถแบ่งลักษณะของผลกระทบออกเป็น 2 ด้าน คือ ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ และ ผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรม ดังนี้ (อมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม, 2563)

1) ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ประเทศไทยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณร้อยละ 12 ของ GDP ประเทศไทย แต่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 และการประกาศมาตรการปิดเมือง (LockDown) ในเดือนเมษายน 2563 เป็นต้นมา ทำให้ประเทศไทยมีจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงอย่างมาก อันส่งผลกระทบต่อรายได้การ ท่องเที่ยวติดลบร้อยละ -100 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. 2562 (กองทุนรวม อสังหาริมทรัพย์ปันทอง อินดัสเตรียล ปาร์ค, 2563) จำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงทำให้ธุรกิจที่พักแรม ในประเทศไทยได้รับผลกระทบโดยตรงต่ออัตราการเข้าพักและใช้บริการที่น้อยลงไปด้วย บางแห่ง ต้องปิดดำเนินงานชั่วคราวจากการประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ส่งผลทำให้ธุรกิจขาดรายได้หมุนเวียนในกิจการในขณะที่ยังต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายการ ดำเนินงานเช่นเดิม และเพื่อลดค่าใช้จ่ายธุรกิจที่พักแรมจึงดำเนินมาตรการต่างๆ ตามลำดับ ดังนี้

- 1.1) การลาหยุดงาน
- 1.2) การปรับลดเงินเดือนพนักงาน
- 1.3) การให้พนักงานหยุดงานโดยไม่รับค่าจ้าง
- 1.4) การปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการปรับลด จำนวนพนักงาน
- 1.5) การปิดกิจการ

มาตรการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Paul and David (2020) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การบังคับใช้มาตรการการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เช่น การปิดการคมนาคมทั้งในและระหว่างประเทศ การปิดเมือง การควบคุมจำนวนคน การระงับธุรกิจชั่วคราว เป็นต้น ทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและภาคการส่งออก ซึ่งมีผลกระทบต่อเนื่องไปยังการจ้างงานของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมในการปรับลดค่าใช้จ่ายพนักงาน เช่น การลดเงินเดือน การพักงาน และการปลดพนักงาน เป็นต้น ทำให้พนักงานขาดรายได้และเกิดความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ (Vulnerable Families) ทั้งยังส่งผลกระทบต่อการลงทุนในธุรกิจที่พักแรมและอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2563 กิจกรรมต่าง ๆ ต้องชะลอการลงทุนออกไป (Forbesthailand, 2020) และงานวิจัยของ McKibbin and Fernando (2020) พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจการค้าและการลงทุนทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศเนื่องจากธุรกิจไม่สามารถขยายการลงทุนได้เพราะเสี่ยงต่อการขาดทุนและส่งผลกระทบต่อรายได้ของกิจการ

อีกทั้งผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าประชาชนต้องเสียค่าใช้จ่ายกับระบบสาธารณสุขเพื่อการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งมีปริมาณประชากรในประเทศจำนวนมากแต่ระบบการจัดการสาธารณสุขจำกัด ทำให้ประชาชนต้องแบกรับค่าใช้จ่ายครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นในขณะที่รายได้มีจำนวนเท่าเดิมหรือลดลง ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรม พนักงาน ลูกค้า หรือแม้แต่นักท่องเที่ยว นับเป็นหนึ่งในกลุ่มประชาชนที่ต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าว การให้บริการของธุรกิจที่พักแรมจึงมีค่าใช้จ่ายด้านสาธารณสุขของพนักงานและลูกค้าน่ามากขึ้น เพื่อการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ระหว่างพนักงานและลูกค้า ผู้ใช้บริการ นอกจากนี้การบังคับใช้มาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ซึ่งคาดว่าจะช่วยป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ในสังคมได้แต่ก็ยังส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายของธุรกิจในประเทศไทยเป็นจำนวนไม่น้อย โดยเฉพาะในธุรกิจบริการที่มีความใกล้ชิดกับลูกค้า เช่น ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจการท่องเที่ยว และธุรกิจบันเทิง เป็นต้น

ทั้งนี้ จะเห็นได้จากการที่ประชาชนลดค่าใช้จ่ายในการบริโภคลงถึงร้อยละ -7.3 ส่งผลให้ GDP ปี พ.ศ. 2563 ลดลงที่ร้อยละ -0.6 (Economic Intelligence Center, 2020) เนื่องจากมีความกังวลต่อการติดเชื้อหากต้องพบปะสังสรรค์กัน จึงเปลี่ยนเป็นการพบกันแบบออนไลน์มากขึ้น ประกอบกับมุมมองด้านการใช้จ่ายเงินที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ปัญหาความไม่แน่นอนและรายได้ที่ไม่มั่นคงในช่วงที่ผ่านมาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าวางแผนที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมและลดการซื้อสินค้าต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Paul & David (2020) พบว่า การบังคับใช้มาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม เพื่อควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทำให้กิจกรรมบางอย่างของธุรกิจต้องหยุดชะงักชั่วคราว ธุรกิจที่พักรงจึงจำเป็นต้องปรับลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานบริการให้สอดคล้องกับจำนวนลูกค้าที่ลดลง ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรงควรวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สามารถรองรับสภาพเศรษฐกิจและรูปแบบการแข่งขันที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำมาซึ่งความอยู่รอดและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) ผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรม จากผลกระทบด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เช่น ผู้ประกอบการปรับลดเงินเดือน การให้พนักงานลาโดยไม่รับเงินค่าตอบแทน การพักงาน การปรับโครงสร้างองค์กร และการปิดกิจการ เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อเนื่องสู่การดำเนินชีวิตประจำวันจากที่ไม่สามารถออกไปประกอบอาชีพได้เหมือนเดิม ทำให้พนักงานสูญเสียรายได้ กระทบต่อค่าใช้จ่ายในครัวเรือน หรือแม้แต่การเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมกับการซื้ออุปกรณ์ป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ของตนเองและสมาชิกในครอบครัว ในขณะที่รายได้ต่อเดือนมีจำนวนเท่าเดิมหรือลดลง ส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียดสะสม นำไปสู่ปัญหาสุขภาพจิตและการฆ่าตัวตายตามมา ซึ่งจะได้ข้อมูลจากศูนย์วิจัยและพัฒนากฎหมาย คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าระหว่างวันที่ 1-30 เมษายน พ.ศ. 2563 มีการฆ่าตัวตายเพราะได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทั้งหมด 44 กรณี และมีผู้เสียชีวิต จำนวน 31 ราย (บีบีซี นิวส์ ไทย, 2563) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sijia, Yilin, Jia, Nan, and Tingshao (2020) กล่าวว่า การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ส่งผลให้ประชาชนมีอาการซึมเศร้าเพิ่มขึ้นจากความวิตกกังวล ซึมเศร้า และความเครียดทางสังคม ในขณะที่อารมณ์เชิงบวก เช่น ความสุข และความพึงพอใจในชีวิตลดลง เนื่องจากมีความกังวลด้านสุขภาพ ครอบครัวภาวะเครียดจากการไม่ได้ท่องเที่ยว และพบปะสังสรรค์เพื่อน ทั้งยังส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเหลื่อมล้ำทางสังคม เนื่องจากข้อจำกัดด้านเงินทุนหรือระบบการประกันสุขภาพที่ทำให้สมาชิกครอบครัวบางครัวเรือนไม่สามารถเข้าถึงบริการด้านสาธารณสุขได้เท่าที่ควร เมื่อเทียบกับครอบครัวที่มีระดับรายได้สูง

ดังเช่นงานวิจัยของ Paul and David (2020) เห็นว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) นอกจากส่งผลกระทบต่อสุขภาพแล้ว ยังก่อเกิดค่าใช้จ่ายในการรักษาด้านสาธารณสุข ซึ่งในบางประเทศที่ประชาชนมีรายได้ระดับปานกลาง-ระดับล่าง ย่อมเป็นข้อจำกัดในการจัดสรรทรัพยากรสาธารณสุขของประเทศ นำมาซึ่งความไม่ทัดเทียมกันในการเข้าถึงระบบสาธารณสุข เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมควรประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกและดูแลสวัสดิการพนักงานให้สามารถเข้ารับสิทธิ์การรักษาในระบบสุขภาพตามเงื่อนไข เพื่อประโยชน์สูงสุด อีกหนึ่งผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรมที่เห็นได้ชัด คือ พฤติกรรมการท่องเที่ยว และพฤติกรรมผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้าและบริการที่เปลี่ยนไปของคนในสังคม ไม่ว่าจะเป็นการให้ความสำคัญด้านการวางแผนการเงิน การใส่ใจสุขภาพความปลอดภัย ความสะอาดและเน้นใช้จ่ายเงินผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น สอดคล้องกับการรายงานของ Thai PBS (2020) พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีการเปลี่ยนแปลงภายใต้แนวคิดความปกติใหม่ (New Normal) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับสุขภาพ ความสะอาด และความปลอดภัยมากขึ้น ธุรกิจการท่องเที่ยวไม่สามารถคาดหวังนักท่องเที่ยวเป็นกลุ่มใหญ่ได้ การเดินทางจะเปลี่ยนเป็นกลุ่มขนาดเล็กหรือการเดินทางด้วยตัวเองสูงขึ้น รูปแบบการท่องเที่ยวเป็นแบบระยะสั้น เพื่อลดความเสี่ยงการติดเชื้อ ตลอดจนนักท่องเที่ยวให้ความสนใจด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมากขึ้น ดังนั้นธุรกิจที่พักรวมควรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อออกแบบสินค้าและบริการที่ได้คุณภาพ มีมาตรฐาน และสามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้

สำหรับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ในธุรกิจที่พักรวมนั้น จะเห็นได้ว่า ผลกระทบในช่วงวิกฤตการณ์ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจที่พักรวมในประเทศไทย พบว่า ธุรกิจที่พักรวมจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าภายใต้วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ยังไม่สิ้นสุดลง รวมถึงการมองหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจที่พักรวมในอนาคต ซึ่งมีการนำแนวคิดความปกติใหม่ (New Normal) มาประยุกต์ใช้ในการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว 4 ด้าน คือ (อมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม, 2563)

1) การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมช่วงก่อน ช่วงระหว่าง และช่วง หลังเกิดภาวะวิกฤต โดยจัดทำคู่มือการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานตามบริบทของที่พักแรม (Coombs, 2007)

2) การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ภายในและภายนอกองค์กร โดยกำหนดนโยบายสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์และกำหนด ผู้รับผิดชอบตามความเหมาะสม การนำเสนอข้อมูลมีความถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลา เพื่อสร้าง การยอมรับต่อสังคมและบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤต (Timothy, 2012)

3) การวางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและพนักงานทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว เนื่องจากการเกิดวิกฤตนำมาซึ่งผลกระทบด้านรายได้ของธุรกิจที่พักแรมลดลงจาก จำนวนผู้ใช้บริการที่น้อยลง ธุรกิจที่พักแรมจึงจำเป็นต้องมีการควบคุมต้นทุนและบริหารจัดการ พนักงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การลดจำนวนพนักงาน ชะลอการรับพนักงาน และการ ปรับลดขนาดองค์กร เป็นต้น (Glaesser, 2006)

4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับศักยภาพ ภาวะวิกฤต และบริบทของธุรกิจ ผู้ประกอบการธุรกิจที่พัก แรมสามารถเลือกใช้การจัดการภาวะวิกฤตเชิงป้องกัน เช่น กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การเป็น ผู้นำด้านความแตกต่าง และการกระจายการลงทุน เป็นต้น (Glaesser, 2006) หรือแม้แต่การ โอน ความเสี่ยงการสื่อสารในภาวะวิกฤต การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และ การตลาดเพื่อสังคม ภายใต้การดำเนินงานตามประเด็นการจัดการด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.1) การจัดการด้านสุขอนามัยในการบริการ จากพฤติกรรมทางท่องเที่ยว ที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภคจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ใ้ ใจถึงสุขภาพ ความสะอาดและความปลอดภัยในการดำเนินชีวิตมากขึ้น (Thai PBS, 2020) ธุรกิจที่ พักแรมจึงต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มความมั่นใจด้านสุขอนามัยและมาตรฐานการให้บริการแก่ลูกค้าที่มา ใช้บริการให้ได้รับประสบการณ์ที่ดีจากสินค้าและบริการของที่พักแรมภายใต้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยใช้แนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตมาบูรณาการเข้ากับการบริการในธุรกิจ เพื่อช่วยลดความ เสี่ยงจากภาวะวิกฤตที่ส่งผลด้านลบต่อองค์กร ในทำนองเดียวกันกับแนวคิดของ Glaesser (2006) ที่ว่าการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการเพื่อจัดการกับ ภาวะวิกฤต ในการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่ธุรกิจอาจได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ดังนั้นธุรกิจ ที่พักแรมควรมีแผนการดำเนินงานภายใต้แนวคิด Safety and Clean Service เริ่มจาก

4.1.1) Secure Screening หรือการคัดกรอง เป็นการตรวจวัดอุณหภูมิลูกค้าและพนักงานทุกคนทุกครั้งที่เข้ามาในโรงแรมเพื่อตรวจสอบความปกติของอุณหภูมิร่างกายและให้ลูกค้าสแกนแอปพลิเคชันลงทะเบียนก่อนการเข้าใช้บริการทุกครั้ง

4.1.2) Social Distancing การเว้นระยะห่างและจัดการปริมาณการรวมกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ เช่น การจัดคิวในการใช้บริการห้องอาหาร การเพิ่มจุดบริการสำหรับการลงทะเบียนเข้าพักและออกจากโรงแรมของลูกค้าแต่ละประเภท เพื่อให้เกิดการเว้นระยะห่างระหว่างกัน

4.1.3) Super Hygienic Cleaning การให้ความสำคัญกับสุขอนามัยเพิ่มการดูแลรักษาความสะอาดอุปกรณ์พื้นผิวที่มีการสัมผัสบ่อยครั้ง และพื้นที่สาธารณะเป็นระยะทุก ๆ 1-2 ชั่วโมง รวมถึงการใช้อุปกรณ์ป้องกันการติดเชื้อ เช่น สวมใส่หน้ากากอนามัย มีแผ่นกระจกกั้นระหว่างสนทนากับลูกค้า บริการเจลแอลกอฮอล์และหน้ากากอนามัยฟรีทำความสะอาดห้องพักด้วยผลิตภัณฑ์ฆ่าเชื้อทั้งก่อนและหลังลูกค้าเข้าใช้บริการ เป็นต้น

4.1.4) Support Care Service การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องด้านสุขอนามัยแก่พนักงานและลูกค้าเพื่อลดความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) โดยการให้ความรู้และอบรมแก่พนักงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะการให้บริการลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามแนวคิด New Normal ซึ่งจะช่วยควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) จากปัจจัยภายในที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้

4.1.5) Safety Trace ธุรกิจที่พักรวมมีการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อความสะดวกและถูกต้องในการติดตามผล จากการให้ลูกค้าลงทะเบียนผ่านแอปพลิเคชันและเก็บข้อมูลการใช้บริการ ซึ่งกลยุทธ์ด้านสุขอนามัยในการบริการเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อกำหนดรูปแบบและแนวทางการดำเนินงานที่จะสร้างสรรค์หรือนำเสนอสินค้าและบริการของที่พักรวมให้มีอัตลักษณ์แตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับธุรกิจที่พักรวมภายใต้วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) (Coombs, 2007)

4.2) การจัดการด้านเทคโนโลยีการบริการ เนื่องจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตและอุตสาหกรรมบริการเพิ่มขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสระหว่างลูกค้าและพนักงานให้น้อยลง ซึ่งนอกจากจะช่วยลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อแล้วยังช่วยยกระดับการบริการสู่ยุคดิจิทัลในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ฉะนั้นธุรกิจที่พักรวมควรปรับรูปแบบการให้บริการโดยนำเทคโนโลยีระบบ Internet of Things การให้บริการโดยหุ่นยนต์ และการนำระบบ AI มาประยุกต์ใช้

เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Paul and David (2020) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการท่องเที่ยว และพฤติกรรมผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้าและบริการที่เปลี่ยนไปของคนในสังคมหลังวิกฤตการณ์ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด (COVID-19) โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนทางการเงินและเน้นใช้จ่ายเงินผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น จึงเป็นโอกาสของธุรกิจที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจที่พลิกโฉมด้านนวัตกรรม โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการทำงาน ดังนี้

4.2.1) ระบบการ Check In นำระบบ Self Service Check-in เข้ามาใช้บริการมากขึ้น เช่น Mobile Application หรือการติดตั้งอุปกรณ์สำหรับใช้บันทึกยืนยันตัวตนของลูกค้าจากบัตรประชาชนหรือเล่มหนังสือเดินทางแทนการลงทะเบียนเข้าพักแบบเดิมที่มีการสัมผัสระหว่างพนักงานและลูกค้า ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานและประหยัดต้นทุนทรัพยากรบุคคลในระยะยาว สอดคล้องกับ Newsom, Nishishiba, Morgan and Rook (2003) เห็นว่าธุรกิจที่พลิกโฉมต้องมีการควบคุมต้นทุนและบริหารจัดการบุคลากรที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อลดผลกระทบด้านรายได้ของธุรกิจที่พลิกโฉมที่ลดลงจากการลดลงของจำนวนลูกค้า

4.2.2) ระบบการ Check Out เป็นการใช้วิธี Online Check Out โดยพนักงานส่งใบแจ้งหนี้การเข้าพัก (Guest Folio) ให้ลูกค้าทางอีเมล จากนั้นลูกค้าสามารถชำระเงินผ่านบัตรเครดิตหรือ E-Wallet อื่น ๆ ได้ทันทีตั้งแต่อยู่บนห้องพักเพื่อลดขั้นตอนการติดต่อใกล้ชิดระหว่างพนักงานกับลูกค้า และยังช่วยอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าไม่ต้องรอกแถวหน้าเคาน์เตอร์

4.2.3) Cashless เป็นวิธีการชำระค่าบริการต่าง ๆ ของธุรกิจที่พลิกโฉมผ่านทางบัตรเครดิตหรือ E-Wallet แทนการใช้เงินสด เพื่อช่วยลดการสัมผัสและความเสี่ยงจากการจัดเก็บรายได้แบบเป็นเงินสดตลอดจนช่วยป้องกันการทุจริตของพนักงานในองค์กรได้ซึ่งกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีการบริการเป็นการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) และแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต เพื่อให้ธุรกิจที่พลิกโฉมสามารถออกแบบบริการที่แตกต่างในภาวะวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด (COVID-19) ซึ่งจะช่วยควบคุมต้นทุนการบริหารจัดการทรัพยากรของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Glaesser, 2006; Timothy, 2012)

4.3) การจัดการด้านที่พักแรมเพื่อสุขภาพ พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของคนในสังคมจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด (COVID-19) คือ การให้ความสำคัญกับสุขภาพและสุขอนามัยในการดำเนินชีวิตมากขึ้น (Sijia et al., 2020) การให้บริการเชิงสุขภาพแนวใหม่ที่ผสมผสานระหว่างการพักผ่อนและการฟื้นฟูสุขภาพจึงกำลังได้รับความนิยม นับเป็น โอกาส

ของธุรกิจที่พักแรมให้สามารถปรับรูปแบบการดำเนินงานโดยเน้นไปที่กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะ ส่วน (Niche Market) เพื่อกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing) โดยการลงทุนในตลาดเป้าหมายเฉพาะ กลุ่มสุขภาพ (Wellness) (Glaesser, 2006) สอดคล้องกับรายงานของ Thai PBS (2020) พบว่า วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทำให้พฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มขนาดเล็กสูงขึ้นหรือเป็นการเดินทางด้วยตนเองรูปแบบการท่องเที่ยวเป็นแบบระยะสั้น และนักท่องเที่ยวให้ความสนใจด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเพิ่มขึ้น โดยหากพิจารณาจะพบว่าในประเทศไทยยังมีผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมเพื่อสุขภาพ (Wellness Hotel/Resort) ไม่มากนัก จัดอยู่ในการแข่งขันแบบน่านน้ำเงิน (Blue Ocean) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการหลีกเลี่ยงการแข่งขันในตลาดแข่งขันรุนแรง ดังนั้นหากผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมปรับแนวคิดเป็นธุรกิจที่พักแรมเพื่อสุขภาพ (Wellness Hotel/Resort) โดยบูรณาการเข้ากับกระแสการทำงานที่บ้าน จึงเป็นโอกาสของธุรกิจที่จะนำเสนอสินค้าและบริการให้สามารถรองรับการทำงานที่บ้าน โดยเพิ่มความโดดเด่นด้านการดูแลสุขภาพเข้าไปในการบริการ เช่น นำเทคโนโลยีมาใช้ในห้องพักให้เตียงนอนสามารถปรับความนุ่มและความแข็งของที่นอนได้ทั้ง 2 ด้านในเตียงเดียวกัน ระบบ iHome ที่สามารถปรับไฟเสียง ให้เกิดการผ่อนคลายภายในห้องพักทุกห้องมีเสียงโยคะ ช่องรายการโทรทัศน์เพื่อสุขภาพและการออกกำลังกาย อุปกรณ์ทำงานประเภทโต๊ะ เก้าอี้ แสงไฟ ที่เหมาะสมต่อลักษณะทางกายภาพของบุคคล เป็นต้น รวมถึงลูกค้าสามารถใช้บริการสั่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในที่พักแรมได้แม้จะไม่ได้เข้าพัก หรือที่ที่พักแรมให้ความสำคัญด้านอาหารและเครื่องดื่ม โดยออกแบบตัวเลือกการรับประทานอาหารในห้องพัก มีเมนูอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ให้บริการอาหารว่างและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในตู้เย็นบนห้องพัก จัดอาหารเพื่อสุขภาพสำหรับการประชุมสัมมนา เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสะดวกสบายเหมือนทำงานอยู่บ้านและเพิ่มพื้นที่ออกกำลังกายกลางแจ้ง เพื่อให้ลูกค้ามีพื้นที่ส่วนตัวในการออกกำลังกาย ฉะนั้นธุรกิจที่พักแรมจึงควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะพนักงานเพื่อรองรับการให้บริการที่พักเชิงสุขภาพให้มีมาตรฐานและคุณภาพ สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจให้สามารถเพิ่มรายได้จากการกำหนดราคาขายที่สูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม เนื่องจากมีความแตกต่างจากคู่แข่งด้านด้านการเป็นที่พักแรมเพื่อสุขภาพ ช่วยขยายการลงทุนในธุรกิจใหม่ ๆ ตลอดจนหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากสภาวะการแข่งขันรุนแรงในตลาดปกติ (Coombs, 2007)

ทั้งนี้ กรมควบคุมโรคได้ออกข้อกำหนดการป้องกันควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 สำหรับสถานประกอบการ โรงแรม (กรมควบคุมโรค, 2563) ไว้ดังนี้

1) การป้องกันโรคปอดอักเสบจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 กับแขกที่มาพัก

1.1) เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ ควรสอบถามประวัติการเดินทางและสังเกตอาการทางสุขภาพของแขกที่มาเข้าพัก หากในช่วง 14 วันที่ผ่านมา มีประวัติเดินทางไปในพื้นที่เสี่ยง และมีอาการไข้ ไอ จาม มีน้ำมูก หรือเหนื่อยหอบ ให้แจ้งมายังกระทรวงสาธารณสุขทันทีทางสายด่วนกรมควบคุมโรค และให้ผู้ป่วยสวมหน้ากากอนามัย ส่งไปโรงพยาบาลที่อยู่ใกล้ที่สุดเพื่อเข้าสู่ระบบการดูแลรักษาตามความเหมาะสมต่อไป

1.2) จัดเตรียมหน้ากากอนามัย และติดตั้งเครื่องจ่ายแอลกอฮอล์เจลล้างมือไว้ในบริเวณพื้นที่ส่วนกลาง เช่น ล็อบบี้ ห้องอาหาร ห้องออกกำลังกาย ประตูทางเข้าออก หรือหน้าลิฟท์ เป็นต้น เพื่อให้บริการแก่แขกรวมถึงพนักงานของโรงแรม ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการแพร่กระจายเชื้อระหว่างบุคคลได้

1.3) เพิ่มความตระหนักให้กับพนักงานทำความเข้าใจถึงความสะอาดถึงความเสี่ยงในการปนเปื้อนเชื้อ โดยให้ความสำคัญในการป้องกันตนเอง เช่น การสวมหน้ากากอนามัยและถุงมือ ขณะปฏิบัติงานและการดูแล ทำความสะอาดสิ่งของที่ใช้งานบ่อย ๆ เช่น รีโมท สวิตช์ไฟ แก้วน้ำดื่ม โทรศัพท์ หัวเตียงและมือจับประตู เป็นต้น เพื่อกำจัดเชื้อ ทั้งนี้ น้ำยาฆ่าล้างห้องสุขา ผงซักฟอก และ แอลกอฮอล์ 70% สามารถทำลายเชื้อไวรัสได้

2) คำแนะนำในการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

2.1) ระหว่างเดินทางในต่างประเทศขอให้หลีกเลี่ยงการอยู่ในสถานที่แออัด หรือมีมลภาวะ และไม่อยู่ใกล้ชิดผู้ป่วยไอจาม หากเลี่ยงไม่ได้ให้สวมใส่หน้ากากอนามัย

2.2) หลีกเลี่ยงการเข้าไปตลาดค้าสัตว์มีชีวิต การสัมผัสหรืออยู่ใกล้ชิดกับสัตว์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสัตว์ที่ป่วยหรือตาย และหลีกเลี่ยงการรับประทานอาหารรวมถึงเนื้อสัตว์ที่ไม่สุกดี

2.3) หมั่นล้างมือให้สะอาดอยู่เสมอด้วยน้ำ และสบู่ หรือแอลกอฮอล์เจลล้างมือ ไม่นำมือมาสัมผัสตา จมูก ปาก โดยไม่จำเป็น

2.4) ไม่ใช้ของส่วนตัวร่วมกับผู้อื่น เช่น ผ้าเช็ดหน้า แก้วน้ำ ผ้าเช็ดตัว เนื่องจากเชื้อก่อโรคทางระบบทางเดินหายใจสามารถเข้าสู่ร่างกายได้ทางการสัมผัสสารคัดหลั่งของผู้ติดเชื้อ

2.5) รักษาร่างกายให้อบอุ่นอยู่เสมอและนอนหลับพักผ่อนให้เพียงพอ

2.6) หลังเดินทางกลับถึงประเทศไทย ภายใน 14 วัน ถ้ามีอาการ ไข้ มีอาการระบบทางเดินหายใจ เช่น ไอ เจ็บคอ มีน้ำมูก หายใจเหนื่อยหอบ ให้สวมหน้ากากอนามัย

และรีบไปพบแพทย์หรือเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทันที พร้อมทั้งแจ้งประวัติการเดินทาง เนื่องจากมีโอกาสเกิดภาวะแทรกซ้อนปอดบวมและมีอาการรุนแรง ถึงขั้นเสียชีวิตได้

3) การป้องกันตนเองของพนักงานโรงแรม

เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ ได้แก่ พนักงานต้อนรับ พนักงานสัมภาระ พนักงานเปิดประตู เจ้าหน้าที่สำรองห้องพัก หรือเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นคนกลุ่มแรกที่ต้องพบเจอกับแขกจำนวนมากสิ่งสำคัญเบื้องต้นในการป้องกันตนเองจากการติดเชื้อ คือ การสังเกตอาการทางสุขภาพของแขกที่มาใช้บริการ เช่น มีอาการไอ เจ็บคอ มีน้ำมูก หรือเหนื่อยหอบ โดยแนะนำให้แขกสวมหน้ากากอนามัยและไปพบแพทย์ทันทีพร้อมแจ้งประวัติการเดินทาง ระวังการสัมผัสใกล้ชิดขณะปฏิบัติหน้าที่ หากเลี่ยงไม่ได้จริง ๆ ควรสวมหน้ากากอนามัย หมั่นล้างมือให้สะอาดอยู่เสมอด้วยน้ำและสบู่ หรือแอลกอฮอล์เจลล้างมือ ไม่นำมือมาสัมผัสตา จมูก ปาก รักษาร่างกายให้อบอุ่นอยู่เสมอและนอนหลับพักผ่อนให้เพียงพอ หากมีอาการป่วย ควรรีบไปโรงพยาบาลที่อยู่ใกล้พร้อมแจ้งประวัติการสัมผัสคลุกคลีกับผู้ป่วยให้เจ้าหน้าที่ทราบเพื่อรับการตรวจวินิจฉัยและรักษาต่อไป

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เป็นวิกฤตร้ายแรงระดับโลกที่เป็นทั้ง โอกาสและภัยคุกคามต่อธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทย 2 มิติคือ ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมและวัฒนธรรม จึงเป็นความท้าทายรูปแบบใหม่ของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมที่ต้องปรับตัวให้อยู่รอด ธุรกิจที่พักแรมจึงต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤต ภายใต้การดำเนินงานตามแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต เริ่มตั้งแต่ช่วงก่อนวิกฤต ธุรกิจที่พักแรมต้องเตรียมความพร้อม วางแผนจัดการ เตรียมการสื่อสาร จัดทำคู่มือ และอบรมบุคลากรให้เข้าใจการดำเนินงานเพื่อความคล่องตัวและป้องกันผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ถัดมาคือ ช่วงระหว่างวิกฤต โดยการตรวจสอบหาที่มาของวิกฤต การสื่อสารข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา และเฝ้าระวังตรวจสอบว่าเหตุการณ์อยู่ระดับใด เพื่อให้การดำเนินงานเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ และสุดท้ายคือ ช่วงหลังวิกฤต ซึ่งเป็นระยะการฟื้นฟูมาหลังภาวะวิกฤต มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหา ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน หรือการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้วนำมาทบทวน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับการดำเนินงานครั้งต่อไป เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและนำพาธุรกิจให้กลับมาดำเนินการตามปกติอย่างมั่นคง โดยเร็วเพราะฉะนั้นการจัดการภาวะวิกฤตข้างต้นจึงเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจ ที่พักแรมให้สามารถรับมือกับปัญหาและก้าวข้ามวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Hao, Xiao and Chon (2020) ได้ทำการศึกษาถึงผลกระทบโดยรวมจากการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่มีต่ออุตสาหกรรมโรงแรมของจีน โดยได้มีการเสนอกรอบการจัดการ COVID-19 เพื่อระบุนั่นตอน หลักการ และกลยุทธ์ในการต่อต้านการแพร่ระบาด รวมทั้งงานวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นว่า การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) จะส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญและถาวรต่อบัญชีหลัก 4 ด้านของอุตสาหกรรมโรงแรมของจีน อันได้แก่ ธุรกิจแบบครบรวมและช่องทางการค้าแบบครบรวม การออกแบบผลิตภัณฑ์และตัวเลือกทางการลงทุน การเปลี่ยนแปลงของความฉลาดทางดิจิทัล และการปรับเปลี่ยนตลาดเนื่องจากการกีดกันถึงผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโรงแรมโดยรวมในระดับประเทศ และเป็นผลกระทบเชิงเศรษฐกิจมากกว่าเชิงการบริหารจัดการ

Rawal, Pal, Bagchi and Dani (2020) ได้ทำการศึกษาสุขอนามัยและความปลอดภัย: การทบทวนอุตสาหกรรมโรงแรมในยุคการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนความคิดริเริ่มของโรงแรมต่าง ๆ ในช่วงที่มีการระบาดใหญ่ และเพื่อพิจารณาอุตสาหกรรมบริการในรูปแบบใหม่ โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์และผู้จัดการโรงแรม ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) นี้ได้ให้ความสำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบมาตรการความปลอดภัยและมาตรฐานสุขอนามัยใหม่ อุตสาหกรรมโรงแรมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบปฏิบัติการเพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่กระจายโรคติดต่อ และจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมจะต้องใช้เทคนิคและมาตรฐานใหม่สำหรับการสร้างสภาพแวดล้อมของโรงแรมที่ปลอดภัยให้ผู้มาพักและพนักงาน รวมทั้งการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างปลอดภัยและรวดเร็วยิ่งขึ้น

Shin and Kang (2020) ได้ทำการศึกษา การลดความเสี่ยงด้านสุขภาพเพื่อดึงดูดลูกค้าโรงแรมในยุคโรคระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) โดยเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเว้นระยะห่างทางสังคม และการรักษาความสะอาด ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบผลกระทบของปฏิสัมพันธ์ที่คาดหวังและความคาดหวังความสะอาดในการรับรู้ความเสี่ยงต่อสุขภาพและความตั้งใจในการจองโรงแรม โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณซึ่งผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การลดความเสี่ยงที่สำคัญ คือ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมีแนวโน้มที่จะมีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อการฟื้นตัวจากการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ผู้ประกอบ

ธุรกิจจะต้องมุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อลดปฏิสัมพันธ์ของผู้ที่มาพักกับพนักงานและเสริมสร้างความสะอาด ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ยังได้ทำการศึกษาในประเด็นการรับรู้ความเสี่ยงต่อสุขภาพและความตั้งใจในการจองโรงแรม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริโภคออนไลน์ ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ของคาดหวังในระดับต่ำผ่านเทคโนโลยีที่เป็นสื่อกลางระบบนำไปสู่ระดับความเสี่ยงด้านสุขรูปที่รับรู้ในระดับต่ำ การรับรู้ความเสี่ยงด้านสุขภาพเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการโต้ตอบที่คาดหวังและความตั้งใจในการจองโรงแรม นอกจากนี้คาดหวังความสะอาดในระดับสูงด้วยเทคโนโลยีการทำความสะอาดขั้นสูงช่วยลดผลกระทบของปฏิสัมพันธ์ที่คาดหวังต่อความเสี่ยงด้านสุขรูปที่รับรู้

Xinyu (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับมือวิกฤตโควิด-19: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศจีน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจว่าอุตสาหกรรมโรงแรมของจีนตอบสนองอย่างไรภายใต้วิกฤต COVID-19 และผลกระทบจาก COVID-19 ที่มีต่อโรงแรมจีนอุตสาหกรรมเป็นอย่างไร และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย งานวิจัยนี้จึงใช้เชิงคุณภาพ โดยใช้ข้อมูลจากเอกสารของรัฐบาล บทความข่าว และรายงานของบริษัทเป็นแหล่งข้อมูลหลัก ซึ่งข้อมูลแบ่งออกเป็นสี่หัวข้อ ได้แก่ รัฐบาล โรงแรม แพลตฟอร์ม และเทรนด์ ผลสำรวจพบว่า ประการแรก COVID-19 อัตราการเข้าพักโรงแรมที่ลดลง อัตราค่าห้องพักรายวันและรายได้ และยังได้รับผลกระทบอีกด้วยความเต็มใจของผู้บริโภคในการเดินทาง ประการที่สอง นโยบายมีบทบาทสำคัญในการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมโรงแรมและสามารถเอื้อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีต่อสิ่งนี้ เมื่อกำหนดการตลาดกลยุทธ์โรงแรมต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในความชอบของผู้บริโภคและรวมวิธีการทางการตลาดที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน นอกจากนี้ในการเผชิญกับวิกฤต COVID-19 การเข้าร่วมกลุ่มโรงแรมสามารถช่วยให้โรงแรมอิสระดีขึ้นได้ภายใต้สภาวะวิกฤติ

Guillet and Chu (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการรายได้ของอุตสาหกรรมโรงแรมท่ามกลางวิกฤต COVID-19 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการและขอบเขตของการนำการจัดการรายได้ไปใช้ในอุตสาหกรรมโรงแรมในช่วงเวลาที่มีความต้องการต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างเพื่อรวบรวมข้อมูลการจัดการรายได้จากผู้บริหารของโรงแรม การจัดการรายได้ของที่ปรึกษา และผู้ให้บริการระบบการจัดการรายได้ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการรายได้หลักยังคงมีความเกี่ยวข้องในช่วงวิกฤต COVID-19 อย่างไรก็ตาม ส่วนประกอบทั้งหมดไม่ได้มีความสำคัญเท่าเทียมกัน การวิเคราะห์ธุรกิจ กลยุทธ์การกำหนดราคา การสร้างแบบจำลองความต้องการและการ

คาดการณ์เป็นกระบวนการจัดการรายได้ที่สำคัญที่สุด การเพิ่มประสิทธิภาพสินค้าคงคลังและราคารวมทั้งการตั้งค่าการควบคุมการจองไม่สำคัญเท่ากับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องมากขึ้นเมื่อความต้องการเพิ่มขึ้น

Hoang et al. (2021) ได้ทำการศึกษา ความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในช่วงการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19): กรณีศึกษาในประเทศเวียดนาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำกลยุทธ์การตอบสนองที่พัฒนาโรงแรมกรณีศึกษาในประเทศเวียดนามเพื่อความอยู่รอด โดยใช้การวิเคราะห์กรณีศึกษาซึ่งผลการศึกษาพบว่า มาตรการที่ใช้สำหรับการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เช่น การจำกัดการเดินทางและการกักตัว ได้สร้างผลกระทบเป็นอย่างมากต่ออุตสาหกรรมโรงแรม ประกอบด้วย การขาดแคลนกลยุทธ์การตอบสนองที่มีประสิทธิภาพสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งการศึกษานี้ได้เสนอกลยุทธ์การอยู่รอดที่พัฒนาโดยอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศเวียดนาม ภายใต้กรอบทฤษฎีของปีแอร์ บูร์ดิเยอ (Bourdieu's) โดยพบว่า การได้รับค่าบริการในการกักตัวของอุตสาหกรรมโรงแรม สามารถช่วยรักษาให้ธุรกิจและพนักงานอยู่รอดได้ และสามารถตอบสนองต่อการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Japutra and Situmorang (2021) ได้ทำการศึกษา ผลกระทบและความท้าทายของการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ในอุตสาหกรรมโรงแรม: กลยุทธ์ที่เป็นไปได้จากกรณีศึกษาของประเทศอินโดนีเซีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ต่ออุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะ โรงแรมอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศกำลังพัฒนาที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่ง และเพื่อตรวจสอบความท้าทายที่ผู้จัดการโรงแรมต้องเผชิญกับกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อความอยู่รอด ภายใต้ทฤษฎีความซับซ้อน ซึ่งใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผลการศึกษาพบว่า การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยวและบริการเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด ซึ่งการศึกษานี้ได้ทำการสำรวจผลกระทบของการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ต่ออุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาและเป็นประเทศที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่ง จากตรวจสอบความท้าทายที่ผู้ประกอบการโรงแรมต้องเผชิญและกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อความอยู่รอดผ่านแนวคิดของทฤษฎีความซับซ้อน พบว่า กลยุทธ์ที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อธุรกิจบริการ

ประกอบด้วย การเพิ่มมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย การสร้างข้อเสนอใหม่ การลดแรงงาน การตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล และการขับเคลื่อนไปข้างหน้า

Le and Phi (2021) ได้ทำการศึกษาการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ของภาคโรงแรม ต่อการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่เข้ามาเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจภาคโรงแรมไป ทั้งมาตรการด้านสาธารณสุขและความปลอดภัย และการเปลี่ยนแปลงของการบริการ จากการศึกษาที่โรงแรมต้องปรับตัวตามมาตรการของภาครัฐเป็นระยะ โรงแรมจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับธุรกิจในยุคความปกติใหม่ (New Normal)

Pandey, Phasook, Sawangsak and Rodhirun (2021) ได้ทำการศึกษาการจัดการวิกฤตและโควิด-19: กรณีโรงแรมราคาประหยัดในอำเภอเมืองเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบของไวรัสโควิด-19 และพัฒนาแนวทางการจัดการภาวะวิกฤต โดยเฉพาะโรงแรมราคาประหยัด ซึ่งการศึกษานี้ใช้แนวคิดวิธีผสม โดยผสมผสานวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการรับรู้ของผู้จัดการ พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี กลยุทธ์ และการวางแผนเพื่อต่อสู้กับวิกฤตมีบทบาทสำคัญในการจัดการวิกฤต

Pavlatos, Kostakis and Digkas (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการวิกฤตในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศกรีซเพื่อตอบสนองต่อการระบาดใหญ่ของ COVID-19 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการวิกฤตในอุตสาหกรรมโรงแรม ท่ามกลางความท้าทายใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างการระบาดของ COVID-19 ด้วยการวิจัยเชิงประจักษ์ของโรงแรมชั้นนำในประเทศกรีซ และการวิเคราะห์เพื่อสร้างแนวปฏิบัติในการจัดการวิกฤตที่ผู้ประกอบการสามารถนำมาใช้เพื่อการฟื้นตัวของธุรกิจได้ ผลการศึกษาพบว่า แนวทางปฏิบัติของรัฐบาลและแนวทางการตลาดถือว่ามี ความสำคัญมากกว่าแนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติงาน การลดต้นทุนและแนวทางการกำหนดราคา ได้มีการตัดสินใจที่จะนำมาใช้ปฏิบัติมากขึ้นเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังพบว่ามีความแตกต่างใน ความสำคัญและขอบเขตของการใช้แนวทางปฏิบัติในการจัดการภาวะวิกฤตที่ตัดสินใจโดย ผู้ประกอบการของธุรกิจโรงแรมตามลักษณะของโรงแรม

Puspita, Astawa and Mudana (2021) ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์ธุรกิจ โรงแรมในการเผชิญกับการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการ โรงแรมในสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบ

พรรณนาเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เสมือนจริงและการศึกษาวรรณกรรม ซึ่งผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่โรงแรมนำมาใช้ในกรณีของ โรงแรม The Westin Resort Nusa Dua คือ กลยุทธ์ทั่วไปและกลยุทธ์การปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) การให้บริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่มีระเบียบและการให้บริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งและมองหาความก้าวหน้าและ โอกาสทางธุรกิจ เช่น การทำงานร่วมกับร้านอาหารที่มีชื่อเสียง เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร 2) กระบวนการทางการตลาด ซึ่ง ได้แก่ กระบวนการแปรรูปหรือเคลื่อนย้ายสินค้าที่ธุรกิจสร้างขึ้นเพื่อเข้าถึงผู้บริโภค โดยใช้แนวคิดของส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งเริ่มต้นจากการจัดการผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด การออกแบบบรรจุภัณฑ์เพื่อสร้างสมดุลให้กับกำลังซื้อที่ลดลงของชุมชน 3) กระบวนการทางการเงินที่ต้องดำเนินการ โดยธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการกำหนดเงินทุนและขั้นตอนการจัดสรรเงินทุน การบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งการรักษาเงินสด เงินทุนหมุนเวียนเพื่อให้สามารถสร้างสมดุลของรายได้กับภาระหน้าที่ในการชำระหนี้ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าบำรุงรักษา

Strobl (2021) ได้ทำการศึกษา ผลกระทบของการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ต่ออุตสาหกรรมโรงแรมในรัฐเวียนนาของประเทศออสเตรีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) และข้อจำกัดของรัฐบาลในการช่วยลดการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมโรงแรมได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากการระบาดใหญ่ เนื่องจากข้อจำกัดด้านการเดินทางและการปิดพรมแดน อุตสาหกรรมจึงประสบปัญหา ดังนั้นเพื่อที่จะเอาชนะวิกฤติดังกล่าวผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องคำนวณต้นทุนใหม่ และทำให้เกิดต้นทุนน้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม ทุกวิกฤตก็เป็นโอกาสเช่นกัน ซึ่งอุตสาหกรรมโรงแรมก็ต้องปรับตัวตามเป้าหมายตลาดตามประเทศที่ผู้คนสามารถเดินทางได้ เพราะการท่องเที่ยวเป็นเรื่องที่อ่อนไหว จึงมีการนำประเด็นด้านสุขภาพและความปลอดภัย และการมีมาตรการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดการติดเชื้อไวรัสใด ๆ มาใช้ แม้ว่าประสบการณ์ในยามวิกฤต การบริหารจัดการจะสามารถจัดการกับผลกระทบในอนาคตได้ แต่ทุกวิกฤตจะแตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรมีการเตรียมการในภาวะวิกฤตระดับหนึ่ง

Yu, Seo and Hyun (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะด้านสุขอนามัยที่รับรู้ในอุตสาหกรรมโรงแรม: การรักษาลูกค้าไว้ท่ามกลางวิกฤต COVID-19 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอการจัดการสุขอนามัยในการลดความเสียหายทางอ้อมจากวิกฤต COVID-19 ที่มีต่ออุตสาหกรรมโรงแรม

ด้วยการระบุคุณลักษณะด้านสุขอนามัยที่รับรู้และการสำรวจอิทธิพลที่มีต่อภาพลักษณ์ของ โรงแรม การพูดแบบปากต่อปาก และความตั้งใจที่จะมาเยือนซ้ำอีกครั้ง ซึ่งการศึกษานี้ระบุและตรวจสอบ คุณลักษณะสุขอนามัยที่รับรู้สามประเภทผ่านวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยใช้การสร้าง แบบจำลองสมการ โครงสร้างเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์ที่สำคัญ ของอิทธิพลระหว่างตัวแปรที่เสนอ การศึกษานี้ให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญและมีความหมายเกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ของโรงแรมและพฤติกรรมของลูกค้าผ่านคุณลักษณะด้านสุขอนามัยที่รับรู้

Xian (2021) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของวิกฤตต่อผลกำไรของ โรงแรม: กรณีศึกษา ไวรัส โควโรนาสายพันธุ์ใหม่ (โควิด-19) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยในการทำกำไรของ โรงแรม โดยการแนะนำโครงสร้างใหม่: Crisis Severity into a Partial Least Model และเพื่อตรวจสอบปัจจัย ต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของ โรงแรมภายใต้การระบาดใหญ่ของ COVID-19 โดยการรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการ โรงแรมต่าง ๆ ทั่วประเทศจีน ผลการศึกษาจากผลลัพธ์ของ PLS-SEM พบว่า ที่ตั้งโรงแรม จุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยว ความรุนแรงในภาวะวิกฤต มี อิทธิพลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานของ โรงแรม ซึ่งจากการศึกษานี้มีส่วนช่วยในการกำหนด ปัจจัยกำหนดความสามารถในการทำกำไรของ โรงแรมและช่วยในการบูรณาการความรุนแรงใน ภาวะวิกฤตซึ่งเป็นตัวแปรใหม่ ให้ข้อมูลเชิงลึกที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นสำหรับธุรกิจ โรงแรมหรืออุตสาหกรรม การท่องเที่ยวเพื่อประเมินความสามารถในการทำกำไรของ โรงแรมได้ดียิ่งขึ้น

ชฎารัตน์ ธิมินกุล (2559) ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การปรับตัวของ โรงแรมและการ ดำเนินงานของ โรงแรมเพื่อความอยู่รอดในเขตพื้นที่ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับตัวขององค์กร กรณีศึกษาจากธุรกิจ โรงแรมมาตรฐาน ใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยศึกษาการ กลยุทธ์ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนาที่มีผลต่อการบริการที่เป็นเลิศ การสร้างบริการใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กร และศึกษาการลดต้นทุนที่มีผลต่อผลการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งใช้ การวิจัยเชิงปริมาณโดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคือ ผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมมาตรฐานในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยน ความรู้ กับการอยู่รอดขององค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์สัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งเป็นไปตาม สมมติฐานที่ตั้งไว้และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือหากองค์กรมีการแลกเปลี่ยน ความรู้ภายในองค์กรของพนักงาน จะทำให้องค์กรเกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลให้ เกิดการอยู่รอดขององค์กร เนื่องจากจะช่วยลดความซ้ำซ้อน ลดเวลาการหาความรู้ใหม่ องค์กรที่ดี

พนักงานต้องสามารถเข้าถึงและค้นหาความรู้ได้ง่าย จะทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงานได้รวดเร็ว และส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดความเป็นเลิศ สำหรับผลการศึกษาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริการที่เป็นเลิศกับความอยู่รอดขององค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือหากองค์กรสามารถสร้างการบริการที่เป็นเลิศและลอกเลียนแบบได้ยากจะทำให้เกิดการอยู่รอดขององค์กร เนื่องจากมีการบริการที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า ทำให้ลูกค้าที่ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ ไว้วางใจในการบริการขององค์กร และทำให้ลูกค้าเกิดการยอมรับได้มากขึ้นส่งผลให้เกิดการอยู่รอดขององค์กร นอกจากนี้ผลการศึกษาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างบริการใหม่กับการอยู่รอดขององค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ การคิดค้นการสร้างบริการใหม่อยู่เสมอ จะทำให้เกิดการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และส่งผลให้เกิดการอยู่รอดขององค์กร เนื่องจากมีบุคลากรจะใช้ความคิดสร้างสรรค์ผลิตสิ่งใหม่ ๆ มีวิธีการคิดแก้ปัญหา ทำให้ธุรกิจให้มีความเจริญก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชญญาพัชญ์เงางาม (2559) ได้ทำการศึกษา การปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของโรงแรมม่านรูด ในบริเวณปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้บริการ โรงแรมม่านรูด ในบริเวณปริมณฑล เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของ โรงแรมม่านรูด และเพื่อพัฒนาโรงแรมม่านรูดให้มีการจัดการเกี่ยวกับ โรงแรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณซึ่งผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการใช้บริการ โรงแรมม่านรูดของผู้ใช้บริการ โดยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 31-40 ปี มีการศึกษาดักรกว่าปริญญาตรี มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชน และส่วนใหญ่มีรายได้ น้อยกว่า 20,000 บาท เป็นผู้ตัดสินใจในการเลือกใช้บริการ โรงแรมม่านรูดด้วยตนเอง ใช้บริการ เดือนละ 1-2 ครั้ง และได้รับข้อมูลข่าวสารของ โรงแรมที่ให้บริการจากสื่อ ป้ายโฆษณา มีส่วนผสมทางการตลาดบริการที่ส่งผลต่อการใช้บริการ โรงแรมม่านรูด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านปัจจัยลำดับแรกคือ ด้านบุคคล รองลงมา คือ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ด้าน กระบวนการ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่ายและลำดับสุดท้าย คือ ด้านการส่งเสริม การตลาดและการตัดสินใจเลือกใช้บริการ โรงแรมม่านรูด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี ส่วนในการตัดสินใจลำดับแรกคือ การเลือกผลิตภัณฑ์ (Product Choice) รองลงมาคือ การเลือกตรา สินค้า (Brand Choice) การเลือกผู้ขาย (Dealer Choice) และการเลือกปริมาณการซื้อ (Purchasing Amount) ตามลำดับ และผู้บริการที่มีเพศต่างกันและมีรายได้ต่างกัน มีการตัดสินใจเลือกใช้บริการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริการที่มีอายุต่างกัน การศึกษาที่ต่างกัน

และอาชีพที่ต่างกัน มีการตัดสินใจเลือกใช้บริการ โรงแรมมานรุด ไม่แตกต่างกัน ผู้ใช้บริการที่มีความถี่ในการใช้บริการ โรงแรม ที่ต่างกัน ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ โรงแรมมานรุด และ ส่วนประสมทางการตลาดบริการมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

พัฒนาภา ชาติศิริ โชค (2563) ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ โรงแรมในสภาวะการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ในการบริหารจัดการ โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 และเพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการของ โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ในสภาวะการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality Research) ที่มุ่งศึกษาผลกระทบการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ในการบริหารจัดการ โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 รวมถึงศึกษากลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการของ โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ใน สถานการณ์แพร่ระบาดของของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า โรงแรมเดอะ-ภัทรา พระราม 9 ได้รับผลกระทบมาตั้งแต่ปลายเดือนธันวาคม พ.ศ.2562 จากมาตรการปิดประเทศของสาธารณรัฐประชาชนจีน ในช่วงนั้นจีนเป็นประเทศที่พบการระบาดที่แรกและเริ่มระบาดอย่างหนัก เมื่อนักท่องเที่ยวกลุ่มทัวร์ไม่สามารถเดินทางมาได้ การจองห้องพักจึงถูกยกเลิกทั้งหมด โรงแรมสูญเสียรายได้อย่างหนัก เพราะโดยปกติช่วงต้นปีจะเป็นช่วงเทศกาลวันสำคัญ เช่น วันปีใหม่ วันตรุษจีน ที่ทาง โรงแรมจะมีรายได้เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เมื่อเข้าสู่เดือน มกราคม พ.ศ. 2563 เมื่อรายได้หดหายอย่างฉับพลัน ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขาดรายได้อย่างฉับพลันและส่งผลให้ ภาพรวมของธุรกิจหดตัวรุนแรงอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งผู้ประกอบการบางรายที่ทนแบกรับภาระค่าใช้จ่ายและหนี้สินไม่ไหวจำเป็นต้องยุติการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ยังต้องคอยเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์การระบาดที่รุนแรงขึ้นในประเทศไทยทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของ โรงแรมยากลำบากมากขึ้น โรงแรมต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายอย่างหนัก จึงจำเป็นต้องรวบตึงตำแหน่งงาน และเชิญพนักงานบางส่วนออกเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของ โรงแรม จากสถานการณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ที่เข้าขั้นวิกฤติ ดังนั้น โรงแรมจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรม เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยการปรับรูปแบบเป็น “พื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐ” หรือ State Quarantine (SQ) ในช่วงที่มีการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ระบาดแรก เมื่อเดือน เมษายน พ.ศ. 2563 ที่มีผู้เดินทางกลับเข้าประเทศเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้รัฐบาลต้องริบจำกัควงการแพร่ระบาดที่อาจมาจากผู้ที่เดินทางกลับเข้าประเทศ จึงได้กำหนดมาตรการในการกักตัวผู้เดินทางเข้าประเทศ โดยนำส่งเข้าพื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐเพื่อลด

การแพร่กระจายของโรคในประเทศต่อมาได้เปลี่ยนเป็น หอผู้ป่วยเฉพาะกิจ COVID-19 (Hospital) เพื่อรองรับผู้ป่วยโควิด-19 ที่ได้รับการรักษาจาก โรงพยาบาลแล้ว ให้พักฟื้นเพื่อเฝ้าดูอาการต่อ และลดความเสี่ยงการแพร่กระจายของโรค ในกลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมระยะยาว

เมทนี มหาพรหม และอมราวดี ไชโย (2563) ได้ทำการศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมในการวางแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และจัดการกับภาวะวิกฤตของธุรกิจโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการจัดการ เพื่อให้ธุรกิจที่พักแรมสามารถรับมือกับปัญหาและก้าวข้ามวิกฤตการณ์ COVID-19 ได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ในธุรกิจที่พักแรม มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมช่วงก่อน ช่วงระหว่าง และช่วงหลังเกิดภาวะวิกฤต 2) การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต 3) การวางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับศักยภาพ ภาวะวิกฤต และบริบทของธุรกิจ ภายใต้การดำเนินงานตามประเด็นการจัดการด้านต่างๆ ได้แก่ 1) การจัดการด้านสุขอนามัยในการบริการ 2) การจัดการด้านเทคโนโลยีการบริการ 3) การจัดการด้านที่พักแรมเพื่อสุขภาพ

ณัฐนิชา ไวยพัฒน์, ชีระยุทธ โจว, สหภักค์ คำลา, ศุภลักษณ์ ศรีสำอางค์ และจิราภา สตะเวทิน (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการดำเนินธุรกิจรีสอร์ต อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ หลังจากปัญหาไวรัสโควิด-19 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินกิจการของธุรกิจรีสอร์ต ในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในช่วงโควิด-19 และศึกษาปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการวางกลยุทธ์ทางการตลาดหลังจากเหตุการณ์ไวรัสโควิด-19 โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากรีสอร์ต 4 แห่ง ในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้วยการนำทฤษฎี SWOT Analysis มาใช้วิเคราะห์ พบว่า ธุรกิจรีสอร์ตมีการปรับตัวในการดำเนินรูปแบบกิจการดังนี้ มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้บริการใหม่ การจัดการควบคุมค่าใช้จ่าย การลดจำนวนพนักงาน การหาช่องทางเพิ่มรายได้ และการเพิ่มอุปกรณ์รักษาสุขอนามัย ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 สำหรับปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่ทำให้กิจการธุรกิจรีสอร์ตยังคงดำเนินการต่อไปได้ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อสร้างความพึงพอใจ

ให้กับนักท่องเที่ยวท้องถิ่น การบริหารจัดการเก็บสินค้า และการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกตามที่มีการร้องขอ

ภูษงค์ สติรพิพัฒน์กุล (2564) ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2563 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในช่วงปี พ.ศ. 2563 เนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มียอดขายลดลงมากที่สุด 3 ลำดับแรกของกลุ่มธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงทำให้เกิดการใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤต ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ได้รวบรวมข้อมูลจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 28 บริษัท แบ่งบริษัทฯ ออกเป็น 3 ขนาดตามขนาดสินทรัพย์รวม ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เก็บข้อมูลจากข่าวสารการปรับตัวของบริษัทฯ ในช่วงการแพร่ระบาด โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการคัดเลือกข้อมูลสำคัญเชิงการปรับตัวในเนื้อหาข่าว และวิเคราะห์เปรียบเทียบในประเด็นของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปผลการศึกษา พบว่า 1) การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้อุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัยในภาพรวมปรับตัวลดลง โดยมาตรการล็อกดาวน์ทั้งภายในและต่างประเทศทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว ประชาชนเกิดความกังวล และความไม่มั่นคงทางรายได้ทำให้เกิดการควบคุมค่าใช้จ่ายและการลดลงของกำลังซื้อ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการค้าปลีกและผลประกอบการของบริษัทฯ 2) พบการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผน ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการทำงานองค์กร และด้านการป้องกันโควิด-19 ซึ่งมีการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด และด้านการวางแผน มากกว่าร้อยละ 50 ของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว 3) บริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาดจะมีการเลือกใช้หมวดกลยุทธ์การปรับตัวในลำดับต้นที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ หมวดส่วนประสมทางการตลาดและการวางแผนการลงทุน ในขณะที่ลำดับรองลงมาจะมีความแตกต่างกัน ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่จะเน้นหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย ส่วนบริษัทขนาดกลางจะเน้นหมวดการจัดการสภาพคล่อง ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กจะเน้นหมวดการจัดการโควิด-19 มากกว่าขนาดอื่น ๆ

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อมูลการค้นพบปัจจัยที่สำคัญของงานวิจัยในอดีตที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจทั้งในภาวะวิกฤตของโรคอุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) และสภาวะปกติ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปข้อค้นพบของปัจจัยที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยในอดีต

ลำดับ ที่	ชื่อผู้วิจัย	เรื่อง	ปัจจัยด้านสุขภาพและสุขอนามัย					ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ							ปัจจัยด้านบุคลากร			
			สุขภาพและ ความสามารถ ในการ สุขอนามัย	การรับรู้ ความเสี่ยงด้าน สุขภาพ	การ จัดการ ด้านที่พัก แรมเพื่อ สุขภาพ	การจัดการ ด้าน สุขอนามัย ในการ บริการ	การ จัดการ วิกฤต	การเติบโต ของเครือข่าย ความร่วมมือ ในช่วงวิกฤต	การ ควบคุม ต้นทุน	การ จัดการ ทรัพยากร	การบริหาร	การจัดการ ด้าน เทคโนโลยี การบริการ	ตัวเลือก ทางการ ลงทุน	การ เปลี่ยนแปลง ของความ ฉลาดทาง ดิจิทัล	การรับรู้ เกี่ยวกับ การจัดการ ภัยอื่น ฐาน	การฝึกอบรม พนักงานเพื่อ การให้บริการ ด้านการ ทัศนคติ	ขวัญ กำลังใจ ของ พนักงาน	การลด แรงงาน
1	Hao, Xiao & Chon (2020)	COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post- Pandemic Agenda											✓	✓				
2	Rawal, Pal, Bagchi and Dani (2020)	Hygiene and Safety: A Review of the Hotel Industry in the Era of COVID-19 Pandemic	✓															
3	Shina and Kang (2020)	Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness		✓														

ตารางที่ 2.2 สรุปข้อค้นพบของปัจจัยที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยในอดีต (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อผู้วิจัย	เรื่อง	ปัจจัยด้านสุขภาพและสุขอนามัย				ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ							ปัจจัยด้านบุคลากร				
			สุขภาพและ ความสามารถ ในการ สุขอนามัย	การรับรู้ ความเสี่ยงด้าน สุขภาพ	การ จัดการ ด้านที่พัก แรมเพื่อ สุขภาพ	การจัดการ ด้าน สุขอนามัย ในการ บริการ	การ จัดการ วิกฤต	การเติบโต ของเครือข่าย ความร่วมมือ ในช่วงวิกฤต	การ ควบคุม ต้นทุน	การ จัดการ ทรัพยากร	การบริการ	การจัดการ ด้าน เทคโนโลยี การบริการ	ตัวเลือก ทางการ ลงทุน	การ เปลี่ยนแปลง ของความ ฉลาดทาง ดิจิทัล	การรับรู้ เกี่ยวกับ การจัดการ ชายฝั่ง ฐาน	การฝึกอบรม พนักงานเพื่อ การให้บริการ ด้าน การ รักษากันตัว	ขวัญ กำลังใจ ของ พนักงาน	การลด แรงงาน
4	Xinyu (2020)	Responding to the COVID-19 crisis: A case study of the Chinese hotel industry																
5	Guillet and Chu (2021)	Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis																
6	Hoang, Truong & Nguyen (2021)	The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam	✓						✓	✓	✓				✓	✓	✓	
7	Japutra & Situmorang (2021)	The repercussions and challenges of COVID-19 in the hotel industry: Potential strategies from a case study of Indonesia	✓															✓

ตารางที่ 2.2 สรุปข้อค้นพบของปัจจัยที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยในอดีต (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อผู้วิจัย	เรื่อง	ปัจจัยด้านสุขภาพและสุขอนามัย				ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ								ปัจจัยด้านบุคลากร			
			สุขภาพและ ความสามารถ ในการ สุขอนามัย	การรับรู้ ความเสี่ยงด้าน สุขภาพ	การ จัดการ ด้านที่พัก แรมเพื่อ สุขภาพ	การจัดการ ด้าน สุขอนามัย ในการ บริการ	การ จัดการ วิกฤต	การเติบโต ของเครือข่าย ความร่วมมือ ในช่วงวิกฤต	การ ควบคุม ต้นทุน	การ จัดการ ทรัพยากร	การบริหาร	การจัดการ ด้าน เทคโนโลยี การบริการ	ตัวเลือก ทางการ ลงทุน	การ เปลี่ยนแปลง ของความ ฉลาดทาง ดิจิทัล	การรับรู้ เกี่ยวกับ การจัดการ ชายฝั่ง ฐาน	การฝึกอบรม พนักงานเพื่อ การให้บริการ ด้าน การบริการ ที่ทันสมัย	ขวัญ กำลังใจ ของ พนักงาน	การลด แรงงาน
8	Le & Phi (2021)	Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework					✓											
9	Pandey, Phasook, Sawangsak and Rodhirun (2021)	Crisis management and COVID-19: the case of budget hotels in Muang Chiangmai District														✓		
10	Pavlatos, Kostakis and Digkas (2021)	Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic																
11	Puspita, Astawa & Mudana (2021)	Hotel Strategy in Facing the Covid-19 Pandemic (The Westin Resort Nusa Dua Experience)																

ตารางที่ 2.2 สรุปข้อค้นพบของปัจจัยที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยในอดีต (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อผู้วิจัย	เรื่อง	ปัจจัยด้านสุขภาพและสุขอนามัย				ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ								ปัจจัยด้านบุคลากร			
			สุขภาพและ ความสามารถ ในการ สุขภาพ	การรับรู้ ความเสี่ยงด้าน สุขภาพ	การ จัดการ ด้านที่หัก แถมเพื่อ สุขภาพ	การจัดการ ด้าน สุขอนามัย ในการ บริการ	การ จัดการ วิกฤต	การเติบโต ของเครือข่าย ความร่วมมือ ในช่วงวิกฤต	การ ควบคุม ต้นทุน	การ จัดการ ทรัพยากร	การบริหาร	การจัดการ ด้าน เทคโนโลยี การบริการ	ตัวเลือก ทางการ ลงทุน	การ เปลี่ยนแปลง ของความ ฉลาดทาง ดิจิทัล	การรับรู้ เกี่ยวกับ การจัดการ ภัยอันตราย	การฝึกอบรม พนักงานเพื่อ การให้บริการ ด้านบริการ ที่ทันสมัย	ขวัญ กำลังใจ ของ พนักงาน	การลด แรงงาน
12	Strobl (2021)	Austria bans those unvaccinated against Covid-19 from cafés amid surge in new cases			✓	✓				✓								
13	Yu, Seo and Hyun (2021)	Perceived hygiene attributes in the hotel industry: customer retention amid the COVID-19 crisis			✓	✓												
14	Xian (2021)	The influence of crisis on hotel profitability: A case study of Novel Coronavirus (COVID-19)						✓										
15	ชฎารัตน์ ธิ มินกุล (2559)	กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมและการดำเนินงานของโรงแรมเพื่อความอยู่รอดในเขตพื้นที่ตะวันออกเชิงเหนือของประเทศไทย															✓	

ตารางที่ 2.2 สรุปข้อค้นพบของปัจจัยที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยในอดีต (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อผู้วิจัย	เรื่อง	ปัจจัยด้านสุขภาพและสุขอนามัย					ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ							ปัจจัยด้านบุคลากร			
			สุขภาพและ ความสามารถ ในการ สุขภาพ	การรับรู้ ความเสี่ยงด้าน สุขภาพ	การ จัดการ ด้านที่พก แรมเพื่อ สุขภาพ	การจัดการ ด้าน สุขอนามัย ในการ บริการ	การ จัดการ วิกฤต	การเติบโต ของเครือข่าย ความร่วมมือ ในช่วงวิกฤต	การ ควบคุม ต้นทุน	การ จัดการ ทรัพยากร	การบริหาร	การจัดการ ด้าน เทคโนโลยี การบริการ	ตัวเลือก ทางการ ลงทุน	การ เปลี่ยนแปลง ของควม ฉลาดทาง ดิจิทัล	การรับรู้ เกี่ยวกับ การจัดการ ภัยเงิน ฐาน	การฝึกอบรม พนักงานเพื่อ การให้บริการ ด้านการ กำกับตัว	ขวัญ กำลังใจ ของ พนักงาน	การลด แรงงาน
19	ณัฐนิชา ไวยพัฒน์ ธีระศุภ โจ สหภัคค์ กัลลา ศุภลักษณ์ ศรีสาอางค์ และจิราภา สตะเวทิน (2564)	แนวทางการดำเนิน ธุรกิจรีสอร์ท อำเภอหัวหิน จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ หลังจากปัญหาไวรัส โควิด-19				✓												✓
20	ภูษงค์ สจิม พิพัฒน์กุล (2564)	กลยุทธ์การปรับตัวต่อ ผลกระทบจากโควิด- 19 ของบริษัทพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ที่จด ทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์แห่ง ประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2563																

ที่มา: ผู้วิจัย, 2565

จากข้อมูลตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลตามลักษณะของปัจจัยสำคัญที่เป็นปัจจัยหลัก 3 ประเด็น ซึ่งแต่ละประเด็นประกอบด้วยปัจจัยย่อยที่เกี่ยวข้องในแต่ละงานวิจัยที่แตกต่างกันออกไป ดังต่อไปนี้

1) ประเด็นที่ 1 ปัจจัยด้านสุขภาพและสุขอนามัย ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 4 ปัจจัย ได้แก่

1.1) สุขภาพและความสามารถในการสุขาภิบาล (Health and Sanitation Capabilities)

1.2) การรับรู้ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Perceived Health Risk)

1.3) การจัดการด้านที่พักแรมเพื่อสุขภาพ (Health Accommodation Management)

1.4) การจัดการด้านสุขอนามัยในการบริการ (Health and Hygiene Service)

2) ประเด็นที่ 2 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 9 ปัจจัย ได้แก่

2.1) การจัดการวิกฤต (Crisis Management)

2.2) การเติบโตของเครือข่ายความร่วมมือในช่วงวิกฤต (Collaborative Network Growth During Crisis)

2.3) การควบคุมต้นทุน (Cost Control)

2.4) การจัดการทรัพยากร (Resources Management)

2.5) การบริการ (Service)

2.6) การจัดการด้านเทคโนโลยีการบริการ (Innovation Service)

2.7) ตัวเลือกทางการลงทุน (Investment Preference)

2.8) การเปลี่ยนแปลงของความฉลาดทางดิจิทัล (Digital and Intelligent Transformation)

2.9) การรับรู้เกี่ยวกับการจัดการย้ายถิ่นฐาน (Relocated Management Awareness)

3) ประเด็นที่ 3 ปัจจัยด้านบุคลากร ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ปัจจัย ได้แก่

3.1) การฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้บริการด้านการกักกันตัว (Employee Training for Paid Quarantine Service)

3.2)ขวัญกำลังใจของพนักงาน (Employees' Morale)

3.3) การลดแรงงาน (Reduction of Labor)

2.9 บทสรุป

ภาวะวิกฤต เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วนกะทันหัน โดยอาจเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคาดหมายโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อนและไม่สามารถควบคุมได้จนเป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อผู้บุคคล องค์กร หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นร่างกายจิตใจ ชื่อเสียง หรือ ความน่าเชื่อถือหรือผลกำไรทางธุรกิจ ซึ่งการเกิดภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ถือเป็นภาวะวิกฤตประเภทหนึ่งที่ต้องได้รับการจัดการองค์การเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านอย่างเร่งด่วน เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพราะ การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) คือ ภาวะที่องค์การประสบเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน หรืออาจเป็นภัยให้กับองค์กรและผู้มีผลประโยชน์ เป็นปัจจัยภายนอกองค์การ ขาดต่อการควบคุมและจัดการส่งผลทำให้การดำเนินงานอาจหยุดชะงัก เกิดปัญหาด้านการเงิน และส่งผลกระทบต่อพนักงานขององค์กร กลายเป็นปัญหาเศรษฐกิจระดับประเทศที่รุกรามกลายเป็นปัญหาเศรษฐกิจระดับโลก ซึ่งการมีวิธีการจัดการที่ดียอมทำให้ภาวะวิกฤตที่องค์การประสบหรือพบเจอมีหนทางแก้ไข หรือมีความอ่อนคลายลงได้ในระดับหนึ่งอันจะเตรียมพร้อมไปสู่การจัดการองค์การในขั้นอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้ถือได้ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะหรือพฤติกรรมหลัก คือ คุณลักษณะผู้นำ มีพฤติกรรมผู้นำในภาวะวิกฤต และมีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ อีกทั้งต้องมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเสริม คือ เป็นนักสร้างสรรค์ นักสื่อสาร สร้างชุมชน สร้างความร่วมมือ สร้างพลังบวก มีความเชื่อมั่น มีความมุ่งมั่นและพากเพียร เต็มใจเรียนรู้ นวัตกรรมเริ่มงาน เจียมเนื้อเจียมตัว และเป็นตัวแบบที่ดี และที่สำคัญต้องมีจริยธรรมเพื่อให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

อย่างไรก็ดี ความอยู่รอดขององค์กรในภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ถือได้ว่าเป็น ปัจจัยเร่ง ที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องปรับตัวเพื่อก่อให้เกิดความอยู่รอด ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการศึกษาของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Education) ปัจจัยพื้นฐานครอบครัว (Family Background) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ปัจจัยด้านขนาด และปัจจัยด้านอายุของกิจการ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดจากการประยุกต์แนวคิด 4Ps แบบเดิมเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิด 4Es ซึ่งประกอบด้วย ประสบการณ์ของผู้ซื้อ ช่องทางการเข้าถึงสินค้าและบริการ ราคาของสินค้าและบริการ รวมทั้งการสื่อสารที่เน้นให้ลูกค้า

กลุ่มเป้าหมายมีประสบการณ์ร่วม ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างความอยู่รอดให้แก่ธุรกิจ ในภาวะวิกฤตโรคอุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ถือเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องดำเนินการเป็นอันดับแรก โดยผู้ประกอบการจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจอันเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอันเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เพื่อนำมาใช้เป็นแผนธุรกิจที่เหมาะสมต่อไป และจากการนำเสนอข้อมูลด้วยการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการดำเนินการออกแบบการวิจัยในบทที่ 3 และนำไปใช้เป็นแนวทาง ในการจัดทำเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้แก่ แบบสัมภาษณ์ (Interviews Form) ตลอดจนนำไปใช้เป็นแนวทางในการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป



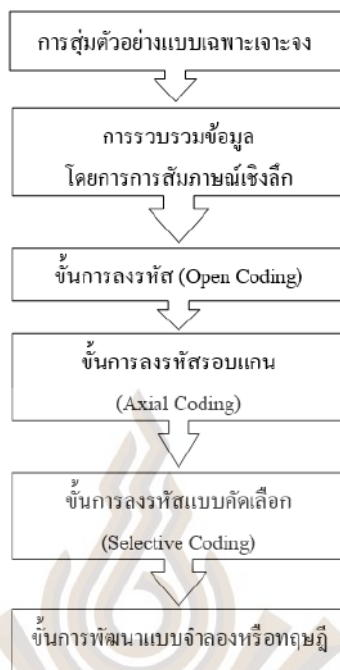
บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การนำเสนอเนื้อหาในบทนี้ เริ่มต้นจากการกล่าวถึงการออกแบบการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย กระบวนทัศน์การวิจัย (Paradigm) ประเภทการวิจัย (Research Approach) และยุทธศาสตร์การวิจัย (Research Strategy) ในภาพรวมเพื่อแสดงให้เห็นถึงความเป็นมาและความสัมพันธ์กันของแต่ละส่วน จากนั้นจะเป็นการนำเสนอการออกแบบการวิจัย ระเบียบวิธีการวิจัย การสร้างความเชื่อถือได้ ของงานวิจัย จรรยาบรรณนักวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างของโรงแรม และบทสรุป ตามลำดับ ดังนี้

3.1 การออกแบบการวิจัย

การออกแบบการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดกระบวนการวิจัยโดยอาศัยการ ออกแบบกรอบการวิจัยสำหรับนักวิจัยมือใหม่ของ (Tie, Birks and Francis 2019) ที่เริ่มต้นด้วยการ สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง การรวบรวมข้อมูล ขั้นการลงรหัส (Open Coding) ขั้นการลงรหัส รอบแกน (Axial Coding) ขั้นการลงรหัสแบบคัดเลือก (Selective Coding) ขั้นการพัฒนา แบบจำลองหรือทฤษฎี โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนในรูปที่ 3.1 ดังนี้



รูปที่ 3.1 การกำหนดกระบวนการวิจัย
ที่มา: ผู้วิจัย, 2565

3.1.1 กระบวนการทัศน์การวิจัย

ในการทำวิจัยผู้วิจัยจะต้องทำความเข้าใจถึงปรัชญา (Philosophy) หรือกระบวนการทัศน์ (Paradigm) หรือมุมมองทางทฤษฎี (Theoretical Perspective) ในการที่จะกำหนดความรู้ (Knowledge Claim) ในการวิจัยเสียก่อน ซึ่งทางเลือกในการกำหนดความรู้นั้นมีหลายทางเลือกที่ผู้วิจัยจะต้องเลือกใช้ให้สอดคล้องกับงานวิจัย กล่าวคือ จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎี หรือจะเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบทฤษฎี หรือจะเป็นการวิจัยแบบผสม (Creswell & Plano Clark, 2007; Creswell, 2009; Teddlie & Tashakkori, 2009; Hesse-Biber, 2010) ซึ่งมีทั้งการทำแบบขยายผล (Sequential Procedures) แบบทำควบคู่กันไป (Concurrent Procedures) แบบการแปลงโฉม (Transformative Procedures) ดังนั้นการกำหนดความรู้หรือการกำหนดกระบวนการทัศน์ ก็คือ การที่ผู้วิจัยเริ่มต้น โครงการวิจัยโดยการตั้งข้อสมมติฐานของตนว่าจะเรียนรู้อย่างไร และเรียนรู้อะไรในระหว่างการดำเนินโครงการวิจัยนี้ ซึ่งแนวทางในการกำหนดความรู้นี้มีหลายแนวคิด (School of Thought) และ Creswell (2003 อ้างถึงใน อรรถพล ศิริลัทธยากร, 2562) ได้นำเสนอทางเลือกในการกำหนดความรู้ไว้ 4 แนวทาง ซึ่งประกอบด้วย 1) กระบวนการทัศน์แบบหลังปฏิฐานนิยม 2) กระบวน

ทัศน์แบบสร้างสรรค์นิยม 3) กระบวนทัศน์แบบสนับสนุนความเป็นธรรมในสังคมและการมีส่วนร่วม 4) กระบวนทัศน์แบบปฏิบัตินิยม โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 กระบวนทัศน์ในการวิจัย

<p style="text-align: center;">กระบวนทัศน์แบบหลังปฏิฐานนิยม (Post Positivism)</p> <p>1) การหาเหตุและผล (Determination) 2) การเลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้องให้แคบลง (Reductionism) 3) การสร้างเขตและวัดตัวแปรอย่างละเอียด (Empirical Observation and Measurement) 4) การพิสูจน์ทฤษฎี (Theory Verification)</p>	<p style="text-align: center;">กระบวนทัศน์แบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism)</p> <p>1) การสร้างความเข้าใจ (Understanding) 2) การหาความหมายจากผู้มีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน (Multiple Participant Meanings) 3) การสร้างแนวคิดทางสังคมและทางประวัติศาสตร์ (Social and Historical Construction) 4) การสร้างทฤษฎี (Theory Generation)</p>
<p style="text-align: center;">กระบวนทัศน์แบบสนับสนุนความเป็นธรรมในสังคมและการมีส่วนร่วม (Advocacy/Participatory)</p> <p>1) แนวคิดเชิงการเมือง (Political) 2) แนวคิดในการมุ่งให้อำนาจและมุ่งประเด็น (Empowerment Issue-oriented) 3) การสร้างความร่วมมือร่วมกันระหว่างนักวิจัยและผู้ถูก วิจัย (Collaborative) 4) มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Change-oriented)</p>	<p style="text-align: center;">กระบวนทัศน์แบบปฏิบัตินิยม (Pragmatism)</p> <p>1) เน้นผลลัพธ์จากการปฏิบัติ (Consequences of Actions) 2) มุ่งการแก้ปัญหา (Problem-centered) 3) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลากหลายวิธี (Pluralistic) 4) มุ่งการปฏิบัติในโลกจริง (Real-world Practice Oriented)</p>

ที่มา: อรรถพล ศิริลัทธยากร, 2552

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ใช้การกำหนดความรู้โดยกระบวนทัศน์แบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) หรือกระบวนทัศน์สร้างสรรค์สังคม (Socially Constructed) ซึ่งสมมติฐานของกระบวนทัศน์นี้ถือว่าบุคคลมุ่งแสวงหาความเข้าใจโลกในส่วนที่เขาอาศัยและทำงานอยู่ (Understanding) พวกเขาพัฒนาความหมายเชิงนามธรรมของประสบการณ์ของตน ที่มีต่อวัตถุหรือสิ่งของต่าง ๆ ขึ้นมา ความหมายเหล่านี้มีลักษณะแปรปรวนและหลากหลาย (Multiple Participant Meaning) ซึ่งทำให้นักสร้างสรรค์นิยม (Constructivist) มุ่งแสวงหาความเห็นหรือมุมมองที่ซับซ้อนมากกว่าที่จะบีบความหมายให้แคบลงมาจนเหลือความคิดเพียงไม่กี่ประเภท ดังนั้น เป้าหมายของการวิจัยในลักษณะนี้ก็คือการอาศัยมุมมองหรือความเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสถานการณ์ที่กำลังศึกษา

ให้มากที่สุด ลักษณะของคำถามจึงเป็นคำถามกว้างๆ และทั่วไป เพื่อที่ว่าผู้ให้ข้อมูลจะสามารถสร้างความหมายของสถานการณ์ขึ้นมาได้เอง ยิ่งคำถามมีลักษณะที่เปิดกว้างมากเท่าใด นักวิจัยก็จะฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลพูดหรือทำในชีวิตของเขา (อรรถพล ศิริลัทธยากร, 2562)

ความหมายในเชิงนามธรรมนี้โดยปกติแล้วจะถูกเจรจาต่อรองในเชิงสังคมหรือประวัติศาสตร์ (Social and Historical Construction) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความหมายเหล่านี้ไม่ได้ถูกฝังอยู่ในตัวบุคคลได้โดยง่าย แต่ถูกสร้างขึ้นมาโดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังนั้นจึงเป็นการสร้างสรรค์ทางสังคม และผ่านประวัติศาสตร์และบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่อยู่ในชีวิตของคน นักวิจัยแบบสร้างสรรค์นิยมจึงมักจะให้ความสำคัญกับกระบวนการของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้แล้วยังให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมเฉพาะที่บุคคลอาศัยและทำงานอยู่เพื่อที่จะได้เข้าใจประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของผู้ให้ข้อมูลให้มากที่สุด (อรรถพล ศิริลัทธยากร, 2562)

นักวิจัยในกลุ่มนี้ตระหนักว่าภูมิหลัง (Background) ของตนมีอิทธิพลต่อการตีความหมายของตนเอง และพวกเขาอาจตำแหน่งของตนเองในการวิจัยเพื่อที่จะทราบว่า การตีความหมายของตนมาจากประสบการณ์ทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ของตนเองอย่างไร ความตั้งใจของนักวิจัย คือการตีความหมายหรือสามารถเข้าใจมุมมองของผู้อื่นที่มีต่อโลกได้ นักวิจัยในกลุ่มนี้จะสร้างทฤษฎีหรือแบบแผนของความหมาย (Theory Generation) จึงอาจถือได้ว่า กระบวนทัศน์ในลักษณะนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

3.1.2 ประเภทการวิจัย

งานวิจัยในปัจจุบันสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Approach) 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Approach) และ 3) การวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research Approach) ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี โดยเป้าหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นอยู่บนพื้นฐานของการที่นักวิจัยเข้าไปอยู่ในปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาอยู่ การรวบรวมข้อมูลด้วยการให้พรรณา รายละเอียดของเหตุการณ์ สถานการณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้อื่นและสิ่งต่าง ๆ ข้อมูลที่นักวิจัยได้จึงเป็นข้อมูลเชิงลึกและมีความละเอียดสูง (อรรถพล ศิริลัทธยากร, 2552) ทั้งนี้การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้กระบวนทัศน์แบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) หรือกระบวนทัศน์สร้างสรรค์สังคม (Socially Constructed) ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนทัศน์สัมพัทธนิยม คือ ถือว่าความ

จริงมีหลากหลาย กระบวนทัศน์สร้างสรรค์นิยมถือว่าความจริงสร้างขึ้นมาจากมนุษย์และเป็นเรื่อง การทำความเข้าใจและการตีความหมายของโลกแห่งชีวิต โดยการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ โรงแรมของเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เกี่ยวกับการ ประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต โรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัส โควโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีต่อธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ทั้งนี้ผู้วิจัย และผู้ให้ข้อมูลจะร่วมกันสร้างความเข้าใจขึ้นมาเกี่ยวกับปรากฏการณ์ดังกล่าวขึ้นมา

3.1.3 ยุทธศาสตร์การวิจัย

ยุทธศาสตร์การวิจัยเป็นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งเป็นการ ดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยสนใจ (Marshall & Rossman, 1999) ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ในการวิจัยของนักวิจัยแต่ละท่านอาจมีความแตกต่างกันออกไปตามแต่กระบวนทัศน์ ของการวิจัยที่ผู้วิจัยเลือกใช้ (จำเนียร จวงตระกูล, 2560) และถือได้ว่ายุทธศาสตร์การวิจัยเป็นสิ่งที่มีความ จำเป็นต่อผู้วิจัยในการดำเนินการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งการออกแบบการวิจัยที่ถูกต้องและ เหมาะสม (กล้าหาญ ณ น่าน, จำเนียร จวงตระกูล, เอกสิทธิ์ สนามทอง และพีระพงศ์ ภักดิ์ศิริ, 2557) ซึ่ง Creswell (1998) ได้นำเสนอยุทธศาสตร์การวิจัยเชิงคุณภาพไว้ 5 รูปแบบ ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบศึกษาชีวประวัติ (Biography)
- 2) ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology)
- 3) ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี (Grounded Theory)
- 4) ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาวัฒนธรรม (Ethnography)
- 5) ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case Study)

สำหรับยุทธศาสตร์การวิจัยที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบ การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี (Grounded Theory) ตามที่ (Creswell, 2007) ได้กล่าวไว้ว่า โดยผู้วิจัย ไม่ได้เริ่มต้นงานวิจัยด้วยทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว แต่ผู้วิจัยจะเริ่มต้นด้วยการศึกษาตามขอบเขตของการ วิจัยและทำให้ทฤษฎีค่อย ๆ ปรากฏออกมาจากข้อมูลที่ได้รับ ทั้งนี้ทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา นั้น ได้ ถูกสร้างขึ้นจากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับข้อมูล โดยตรงจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จึงทำให้เกิดความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้งและสามารถนำมาใช้ในเสนอเป็นแนวทางการปฏิบัติที่มีประโยชน์ต่อกลุ่มผู้ประกอบการ ธุรกิจโรงแรมได้ (Strauss & Corbin, 1998) ตามที่ (Creswell, 2007) ได้กล่าวไว้ว่า จุดประสงค์ของ ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี คือ การค้นพบหรือสร้างทฤษฎีขึ้นมาใหม่

เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา ซึ่ง (Creswell, 2007 อ้างถึงใน อรรถพล ศิริลัทธยากร, 2562) ได้ อธิบายกระบวนการสำหรับการดำเนินการดำเนินยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีไว้ดังนี้

1) นักวิจัยจำเป็นที่จะต้องเริ่มต้นจากการตัดสินใจว่ายุทธศาสตร์การวิจัยแบบ การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีมีความเหมาะสมที่สุดต่อการศึกษาวิจัยหรือไม่ โดยยุทธศาสตร์นี้จะมี ความเหมาะสมเมื่อทฤษฎีที่มีอยู่ไม่สามารถนำมาอธิบายกระบวนการได้อย่างดีพอหรือเมื่อมีตัวแบบ แต่ตัวแบบนั้นถูกพัฒนาและทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างและประชากรมากกว่าที่จะเป็นไปเพื่อ ประโยชน์ของนักวิจัยเชิงคุณภาพ หรือทฤษฎีอาจจะมีความทันสมัย เป็นปัจจุบัน แต่ไม่มีความ สมบูรณ์เนื่องจากไม่ได้ระบุตัวแปรที่มีคุณค่าต่อประโยชน์ของนักวิจัย ในทางปฏิบัติ ทฤษฎีอาจมี ความจำเป็นในการนำมาใช้อธิบายว่าคนกำลังมีประสบการณ์กับปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร และ ยุทธศาสตร์การวิจัยเช่นนี้จะช่วยนำเสนอกรอบแนวคิดขึ้นมา

2) คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ที่ผู้สอบถามทำการถามผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจะ เน้นไปที่การทำความเข้าใจว่าแต่ละบุคคลมีประสบการณ์กับกระบวนการอย่างไรและการระบุ ขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการหลังจากที่ถามประเด็นเหล่านี้ในเบื้องต้น นักวิจัยจะถามผู้มีส่วนร่วม ในการวิจัยในรายละเอียดมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เห็นเค้าร่างในขั้นของการลงรหัสรอบแกน (Axial Coding) คำถามที่ใช้ เช่น อะไรคือ แก่นสำคัญของปรากฏการณ์ อะไรคือสาเหตุที่ทำให้ ปรากฏการณ์เกิดขึ้น กลยุทธ์อะไรที่ถูกนำมาใช้ในกระบวนการ อะไรคือผลที่ตามมา เป็นต้น

3) คำถามเหล่านี้มักถูกถาม โดยการสัมภาษณ์ ถึงแม้ว่าข้อมูลอาจจะถูกเก็บโดยใช้ วิธีการอื่นด้วย เช่น การสังเกต การศึกษาจากเอกสาร และอุปกรณ์สอดที่สนศึกษา เป็นต้น สิ่งสำคัญ ก็คือการเก็บข้อมูลได้อย่างเพียงพอหรือข้อมูลมีความอึดตัวมากพอที่จะใช้ในการพัฒนาตัวแบบ ซึ่ง จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์อาจมีมากถึง 20-30 คน หรือ 50-60 คน

3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย

ก่อนที่จะมีการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยจะต้องกำหนดสถานที่การวิจัยหรือบุคคลที่ จะให้ข้อมูล (Locating Site or Individual) ก่อน (Creswell, 2007) โดยบุคคลที่จะให้ข้อมูลและ สถานที่ในการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัด ชลบุรีซึ่งเป็นผู้ที่ประสบกับภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

3.2.1 ประเภทการวิจัยและวิธีการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี (Grounded Theory) ตามที่ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดความรู้หรือการกำหนดกระบวนการทศน์ ก็คือ การที่ผู้วิจัยเริ่มต้นโครงการวิจัยโดยการตั้งข้อสมมติฐานของตนว่าจะเรียนรู้อย่างไร และเรียนรู้อะไรในระหว่างการดำเนินโครงการวิจัยนี้ ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการทศน์แบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) ที่ถือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยให้ความสำคัญกับการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลโดยตรง และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยในครั้งนี้

3.2.2 การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การกำหนดจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมนั้น นักวิชาการการวิจัยเชิงคุณภาพหลายท่านได้มีการนำเสนอขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการสร้างทฤษฎี (ดังตารางที่ 3.2) นอกจากนี้ (Romney, Batchelder & Weller, 1986) ยังได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ว่าในบางครั้งจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพียงแค่ 4 คนก็สามารถทำให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องที่ระดับความมั่นใจสูงได้ (.999) ถ้าหากว่ากลุ่มตัวอย่างนั้นเป็นกลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลที่ดีที่สุดเกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษาได้จริง ๆ ซึ่งก็สอดคล้องกับสิ่งที่ (Guest, Bunce & Johnson, 2006) นำเสนอว่า ยิ่งผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่สามารถให้ประสบการณ์หรือความรู้เฉพาะด้านในขอบเขตความรู้ที่ต้องการศึกษาได้มากเพียงใด จำนวนของผู้ให้ข้อมูลก็มีแนวโน้มที่จะน้อยลงเท่านั้น ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะไม่ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนที่แน่นอนตายตัวไว้ตั้งแต่แรก และผู้วิจัยจะคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ คือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ซึ่งจากข้อมูลสถิติสถานพักแรม ในปี พ.ศ. 2554 พบว่า อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรีมีจำนวนสถานประกอบการที่พักแรมประเภทโรงแรมรวมทั้งสิ้นจำนวน 471 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) จำนวน 82 แห่ง กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) จำนวน 251 แห่ง และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) จำนวน 138 แห่ง (สมาคมโรงแรมภาคตะวันออก, 2554)

ตารางที่ 3.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่นำเสนอโดยนักวิชาการการวิจัยเชิงคุณภาพตามยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี (Grounded Theory)

นักวิชาการผู้เสนอ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	หมายเหตุ
Creswell, 2007 Moser & Korstjens, 2018 Morse, 2000 cited in Marshall et al., 2003	20-30	
Creswell, 2007	20-60	
Denzin & Lincoln, 2005	30-50	
Morse, 1994 cited in Marshall et al., 2013	30-50	จากการสัมภาษณ์หรือสังเกต

ที่มา: จำเนียร จวงตระกูล, 2551

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการสร้างทฤษฎีตามตารางดังกล่าว ในเบื้องต้นผู้วิจัยจะขอประมาณการขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ประมาณ 20 -60 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยอาจมีการเพิ่มหรือลดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยแบ่งกลุ่มการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

2) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

3) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

3.2.2 การกำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่าง

สำหรับยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี (Grounded Theory) ซึ่งถูกนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ที่เข้าร่วมการวิจัยต้องเป็นบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลอันจะนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีขึ้นมาได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเริ่มด้วยการสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงกัน (Homogeneous Group) ที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ดีที่สุดเสียก่อน (Creswell, 2007) แล้วจึงไปใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากคนกลุ่มนี้อีกทีหนึ่ง (จำเนียร จวงตระกูล, 2550) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบอกต่อ (Snowball or Chain Sampling) ร่วมด้วย โดยการให้ผู้ให้ข้อมูลช่วยแนะนำบุคคลอื่นที่น่าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสมหรือมีประโยชน์ต่อการวิจัยต่อไป (Miles & Huberman, 1994) ซึ่งสิ่งสำคัญสำหรับการสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎีอยู่ที่ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการสร้างทฤษฎี ผู้ให้ข้อมูลจะเป็นใครก็ได้ขอเพียงแต่เป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้ดีที่สุด (Qureshi, 2018) ดังนั้นแล้วการเลือกกลุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎีต้องอยู่บนพื้นฐานการตัดสินใจของนักวิจัยว่าบุคคลใดที่มีความเหมาะสมที่สุดต่อการศึกษาวิจัย (Kent, 2005) การสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎีนั้นถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญของยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีที่จะช่วยให้นักวิจัยสามารถสร้างทฤษฎีขึ้นมาได้ดีที่สุด (Creswell, 2007; Malterud, Siersma & Guassora, 2016) ทั้งนี้การเลือกกลุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎีจะนำไปใช้ในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยซึ่งเป็นข้อบังคับของการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี

โดยการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยเลือก ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นการศึกษาจากบุคคลหลายคนที่ผ่านมาประสบการณ์ในการปรากฏการณ์ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบมีการกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ล่วงหน้า (Criterion Sample) ทั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการค้นหากลุ่มผู้ให้ข้อมูลเฉพาะผู้ที่ผ่านเหตุการณ์ในช่วงภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ของตนออกมาได้ ซึ่งถือเป็นเกณฑ์คุณสมบัติเฉพาะที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล เมื่อได้ทำการสุ่มตัวอย่างแล้วผู้วิจัยจะทำการกำหนดและจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่จะให้ข้อมูลสำคัญพร้อมรายละเอียดที่สำคัญที่จะใช้ในการติดต่อในลำดับต่อไป (จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

3.2.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ (Interviews Guide) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งมีรูปแบบเดียว ทั้งนี้แนวคำถามการสัมภาษณ์จะช่วยให้ผู้วิจัยมุ่งความสนใจไปที่เนื้อหาและขอบเขตที่วางไว้ได้ตลอดการสัมภาษณ์ นอกจากนี้วิธีการดังกล่าวยังทำให้ผู้วิจัยสามารถเปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้ามกรณีกันได้อีกด้วย เพราะประเด็นทั้งหมดที่อยู่ภายใต้การค้นคว้าวิจัยจะถูกครอบคลุมไว้แล้วในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง สำหรับกระบวนการพัฒนาแนวคำถามการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้นำรูปแบบของ จำเนียร จวงตระกูล (2553) และแนวทางการใช้ประเภทคำถาม 6 แบบของ (Patton, 1990) มาใช้ในการเตรียมคำถามการสัมภาษณ์ ที่ประกอบด้วย 1) การสอบประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าของเรื่องที่ศึกษา 3) ความรู้สึกต่อเหตุการณ์ที่ศึกษา 4) ความรู้ต่อเหตุการณ์ที่ศึกษา 5) การได้เห็น ได้ยิน หรือได้ฟังในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาวิจัย และ 6) การสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งนี้การสร้างแนวคำถามดังกล่าวผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยสร้างคำถามบนฐานของแนวคิดและทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและเป็นคำถามปลายเปิดที่จะนำไปใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือตามแนวทางของ (จำเนียร จวงตระกูล, 2553) ดังนี้

1) นำแนวคิดและทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาเป็นกรอบในการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์ โดยกำหนดประเด็นที่จะศึกษา และกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์รวมทั้งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ด้วย

2) กำหนดโจทย์ หรือคำถามการวิจัย (Research Question) คือ คำถามที่ต้องการคำตอบจากการวิจัยหรือเป็นสิ่งต้องตอบโจทย์ของวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากวิธีการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และลักษณะความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมที่เกิดจากการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

3) สร้างแบบสัมภาษณ์จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤติ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความอยู่รอด แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ข้อมูลเกี่ยวกับวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับธุรกิจที่พักแรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บ

รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งลักษณะของแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ/ตำแหน่ง และรายได้

ประเด็นที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ในเขตพื้นที่เมืองพัทธา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ประเด็นที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมของ ธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทธา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ประเด็นที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการ ธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทธา จังหวัดชลบุรี

ประเด็นที่ 5 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมที่เกิด จากการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทธา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ประเด็นที่ 6 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทธา จังหวัดชลบุรี

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดแนวทางกระบวนการสร้างแนวการสัมภาษณ์เชิงลึกของ (จำเนียร จวงตระกูล และคณะ, 2564) ซึ่งได้สรุปขั้นตอนที่ต้องดำเนินการในการสร้างแนวการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ จำนวน 9 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การพิจารณาคำถามการวิจัย การทบทวนคำถามการวิจัยจะช่วยให้นักวิจัยสามารถพิจารณาว่านักวิจัยจำเป็นต้องมีข้อมูลใดบ้างที่จะนำมาตอบคำถามการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นที่จะถามคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ

ขั้นที่ 2 การพิจารณาวัตถุประสงค์ของการวิจัย การทบทวนวัตถุประสงค์ของการวิจัยจะทำให้นักวิจัยมีความเข้าใจเพิ่มขึ้นในการที่จะกำหนดประเด็นคำถาม เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลมาตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นที่ 3 การทบทวนวรรณกรรม ในกรณีที่มีการทบทวนวรรณกรรม ผลการทบทวนวรรณกรรมจะชี้ให้เห็นทิศทางของข้อมูลที่สอดคล้องหรือขัดแย้งกับคำถามหรือวัตถุประสงค์ของการวิจัยประเด็นต่าง ๆ ที่ปรากฏจากการทบทวนวรรณกรรมจะช่วยให้นักวิจัย

สามารถกำหนดประเด็นข้อมูลที่จำเป็นเพื่อนำมาตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยและช่วยให้นักวิจัยสามารถตั้งคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการได้

ขั้นที่ 4 การทดลองตั้งคำถามในประเด็นต่าง ๆ จากการพิจารณาทบทวนคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยรวมทั้งประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ประกอบกับการพิจารณาประเภทของคำถามหกรูปแบบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะช่วยให้นักวิจัยสามารถตั้งคำถามที่จะใช้เพื่อทำการสัมภาษณ์ได้ในขั้นต้นให้ตั้งคำถามหลาย ๆ ข้อในประเด็นต่าง ๆ เพื่อพิจารณาทบทวนหาคำถามที่จะทำให้นักวิจัยสามารถได้ข้อมูลจะใช้ในการตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดีที่สุด

ขั้นที่ 5 การคัดเลือกคำถามที่ดีที่สุด นักวิจัยทำการคัดเลือกคำถามที่ได้กำหนดขึ้นโดยพิจารณาว่าคำถามใดที่จะช่วยให้นักวิจัยได้ข้อมูลมาตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดีที่สุด โดยนักวิจัยจะไตร่ตรองหาเหตุผลประกอบการตัดสินใจคัดเลือกกว่าเหตุใดจึงเลือกคำถามนั้นและบันทึกเป็นหลักฐาน โดยคำถามที่เลือกมาขั้นสุดท้ายอาจจะมีประมาณ 5-7 คำถาม

ขั้นที่ 6 การนำคำถามที่คัดเลือกแล้วไปเข้ารูปแบบของแนวการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งนี้ดังตัวอย่างที่ได้แสดงไว้ข้างต้น แนวการสัมภาษณ์ในขั้นนี้ถือว่าเป็นฉบับร่างครั้งที่หนึ่ง (First Draft)

ขั้นที่ 7 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพสามารถใช้งานได้ดีโดยได้ข้อมูลตามที่ต้องการ นักวิจัยจำเป็นต้องส่งแนวการสัมภาษณ์ฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพจำนวน 3-5 คน เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและภาษาที่ใช้ความเหมาะสมของคำถาม เมื่อได้รับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว นักวิจัยปรับปรุงร่างแนวการสัมภาษณ์ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เมื่อปรับปรุงแล้วจะถือว่าเป็นฉบับร่างครั้งที่สอง (Second Draft)

ขั้นที่ 8 การทดลองสัมภาษณ์เพื่อทดสอบคุณภาพของเครื่องมือขั้นสุดท้าย เมื่อนักวิจัยได้ทำการปรับปรุงแล้ว นักวิจัยจะนำร่างแนวการสัมภาษณ์เชิงลึกไปทดลองสัมภาษณ์กับกลุ่มบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมือนกับผู้ให้ข้อมูลหลัก แต่ไม่ใช่ผู้ให้ข้อมูลหลักที่จะใช้ในการวิจัยนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าร่างแนวการสัมภาษณ์ฉบับนี้มีคุณภาพและสามารถใช้งานได้จริง โดยได้รับข้อมูลที่ตรงกับความต้องการ การทดลองสัมภาษณ์ดังกล่าวนี้ นอกจากเป็นการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในขั้นสุดท้ายแล้วยังเป็นการฝึกปฏิบัติเบื้องต้น เพื่อสร้างทักษะการสัมภาษณ์ของนักวิจัย เมื่อได้ทำการทดลองสัมภาษณ์แล้วนักวิจัยจะนำข้อมูลป้อนกลับและปัญหาที่พบจากการสัมภาษณ์มาทำการแก้ไขปรับปรุงเป็นฉบับร่างขั้นสุดท้าย (Final Draft)

ขั้นที่ 9 การจัดทำแนวการสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับสมบูรณ์ เมื่อผ่านขั้นตอนทั้งหมดดังกล่าวมาแล้วนักวิจัยจะนำร่างขั้นสุดท้ายมาจัดทำเป็นแนวการสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับสมบูรณ์

(Final Form) เพื่อนำออกใช้งาน ในกรณีที่มึระบบการขึ้นทะเบียนแบบฟอร์ม นักวิจัยจะนำแบบฟอร์มไปขึ้นทะเบียนและกำหนดหมายเลขประจำของแบบฟอร์มเพื่อนำออกใช้งานต่อไป

โดยกระบวนการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เรื่อง การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3.3



ตารางที่ 3.3 กระบวนการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เรื่อง การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ต้องการหรือคาดหวังจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	การตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	การเลือกคำถามที่เหมาะสมที่สุด	การให้เหตุผลในการเลือกคำถาม
สภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นอย่างไร	เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร 2. ข้อมูลเกี่ยวกับวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับธุรกิจที่พักรวม	ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจโรงแรม	จากประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจโรงแรมภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โรงแรมของท่านประสบปัญหาในด้านใดบ้าง และมีลักษณะของปัญหาอย่างไร	จากประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของท่าน ท่านคิดว่าธุรกิจของท่านประสบปัญหาในลักษณะใดบ้าง	เพื่อทราบลักษณะความคิดเห็นของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่มีต่อสภาพปัญหาจากภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลุ่มธุรกิจอื่นเพื่อสร้างความอยู่รอดและความยั่งยืนร่วมกันได้

ตารางที่ 3.3 กระบวนการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เรื่อง การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (ต่อ)

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ต้องการหรือคาดหวังจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	การตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	การเลือกคำถามที่เหมาะสมที่สุด	การให้เหตุผลในการเลือกคำถาม
สภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นอย่างไร	เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร	ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	ธุรกิจโรงแรมของท่านมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างไรบ้าง	ท่านคิดว่าจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่สำคัญที่สุดภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีอะไรบ้าง	เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดใหม่ภายใต้เงื่อนไขการบริหารจัดการและความอยู่รอดของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตารางที่ 3.3 กระบวนการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เรื่อง การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (ต่อ)

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ต้องการหรือคาดหวังจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	การตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	การเลือกคำถามที่เหมาะสมที่สุด	การให้เหตุผลในการเลือกคำถาม
การบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีเป็นอย่างไร	เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี	1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤต และการจัดการภาวะวิกฤต 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤต	แนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤต	ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ท่านมีแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจ โรงแรมในช่วงระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤต อย่างไร	ลักษณะของการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการธุรกิจ โรงแรมที่เกิดขึ้นในช่วงระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤต ของท่าน มีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง	สะท้อนให้เห็นภาพลักษณะของการดำเนินธุรกิจโรงแรมที่มีรูปแบบการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ตารางที่ 3.3 กระบวนการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เรื่อง การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (ต่อ)

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ต้องการหรือคาดหวังจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	การตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	การเลือกคำถามที่เหมาะสมที่สุด	การให้เหตุผลในการเลือกคำถาม
การบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤตระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีหรือไม่อย่างไร	เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤต ภาวะวิกฤตกับ ความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี	1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤต และการจัดการภาวะวิกฤต	การบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีหรือไม่อย่างไร	เพื่อวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี	1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต	การบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีหรือไม่อย่างไร

ตารางที่ 3.3 กระบวนการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เรื่อง การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (ต่อ)

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ต้องการหรือคาดหวังจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	การตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	การเลือกคำถามที่เหมาะสมที่สุด	การให้เหตุผลในการเลือกคำถาม
แนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ควรเป็นอย่างไร	เพื่อกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต			แนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ควรเป็นอย่างไร	เพื่อกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

3.2.4 การตรวจสอบและหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ จะมีความแตกต่างจากงานวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้เนื่องจากงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้นเป็นงานวิจัยที่มุ่งค้นหาความจริง โดยมีความเชื่อว่ามโนทัศน์ สมมติฐาน และกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาต้องมาจากบุคคลหรือแหล่งข้อมูลที่จะศึกษาโดยตรง ซึ่งไม่สามารถกำหนดตัวแปรที่ศึกษาไว้ล่วงหน้าได้ ทั้งนี้เพราะตัวแปรที่กำหนดล่วงหน้าเป็นการตีกรอบและครอบงำความคิดของผู้ให้ข้อมูลอาจบิดเบือนข้อเท็จจริงของสิ่งที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาอยู่ อีกทั้งยังสร้างให้เกิดความเอนเอียงหรือความลำเอียงอคติเกิดขึ้นได้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วยการตรวจสอบถึงความชัดเจนของคำถาม (Clarity of Question) (วรรณวิชนี ถนอมชาติ, 2563)

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการตามประเด็นของปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่จะทำให้คำถามมีความชัดเจนตามแนวคิดของ (Patton, 2002 อ้างถึงใน วรรณวิชนี ถนอมชาติ, 2553) ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยจะทำการเตรียมตัวล่วงหน้า ด้วยการศึกษาคำศัพท์เฉพาะ (Special Terms) ที่ใช้ในการสัมภาษณ์และเป็นคำศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูล
- 2) ผู้วิจัยจะเลือกใช้ภาษาในคำถามที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นอกจากนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลก่อนล่วงหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยแวดล้อมหรือประเด็นที่สามารถนำมาเปรียบเทียบเพื่อเก็บข้อมูล
- 3) ผู้วิจัยจะให้ความสำคัญกับความชัดเจนในคำถาม โดยการหลีกเลี่ยงการใช้ป้ายกำกับ (Labels) เพื่อป้องกันการครอบงำทางความคิด โดยผู้วิจัยจะทำการค้นหาความเชื่อที่ผู้ให้ข้อมูลมีความเชื่อต่อปรากฏการณ์นั้น ๆ และถามคำถามเพื่อให้เกิดการบรรยายรายละเอียดโดยผู้ให้ข้อมูลในลักษณะของ คำพูด ประสบการณ์ และการประเมินที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูล

อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการออกแบบสัมภาษณ์ (Interviews Guide) เพื่อการสัมภาษณ์ตามประเด็นดังกล่าวเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพและเรื่องที่ผู้วิจัยทำการศึกษา เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมของข้อคำถามและการตรวจทานเกี่ยวกับข้อคำถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะสำหรับคำถามที่ไม่ชัดเจนและเหมาะสม หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำแบบสัมภาษณ์เพื่อการสัมภาษณ์ดังกล่าวไปทดลองเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยของผู้วิจัย เพื่อเป็นการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์ และเพื่อตรวจสอบว่าคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ผู้ตอบมีความเข้าใจที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์หรือไม่ จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำแบบสัมภาษณ์เพื่อการสัมภาษณ์ดังกล่าวไปใช้จริงต่อไป

3.2.5 วิธีการเก็บข้อมูล

วิธีการในการเก็บข้อมูล หมายถึง วิธีการที่นักวิจัยได้นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ต้องการศึกษาหรือกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาคำตอบของปัญหาการวิจัยได้อย่างถูกต้อง (สมชาย วรกิจเกษมสกุล, 2554) ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างเป็นรายบุคคลแบบตัวต่อตัว (Face-to-Face) และเมื่อได้ดำเนินการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้วจึงจัดทำเอกสารผลการสัมภาษณ์ (Transcript) เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ทั้งนี้ในยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี ผู้วิจัยจะใช้วิธีการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง (Constant Comparison Method) โดยเป็นการลงรหัสข้อมูล (Coding) จากเหตุการณ์ที่ศึกษาเพื่อนำมาจัดหมวดหมู่ (Category) และเปรียบเทียบกับข้อมูลจากเหตุการณ์ที่ได้เก็บมาก่อนหน้านี้ ซึ่งจะช่วยให้การสร้างทฤษฎีเป็นระบบมากยิ่งขึ้น วิธีการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่องจะถูกดำเนินการไปจนกระทั่งข้อมูลมีความอิ่มตัวทางทฤษฎี (Theoretical Saturation) กล่าวคือไม่พบข้อมูลใหม่ๆ เพิ่มเติมที่จะสามารถนำมาสร้างเป็นหมวดหมู่ (Category) ได้อีก (Glaser & Strauss, 1967) ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงไม่ได้มีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนที่แน่นอนตายตัวไว้ตั้งแต่แรกก่อนลงไปเก็บข้อมูล แต่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวม วิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลเข้าไปซ้ำมาจนในที่สุดไม่มีหมวดหมู่ (Category) หรือประเด็นสำคัญ (Theme) ใหม่ ๆ เกิดขึ้นอีก (Bloom & Crabtree, 2006) หรือกล่าวได้ว่าผู้วิจัยไม่ได้รับข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ที่จะนำไปเพิ่มเติมในการพัฒนาทฤษฎีอีกต่อไป (Malterud, Siersma & Guassora, 2016) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจนกระทั่งข้อมูลมีความอิ่มตัวซึ่งประกอบด้วย

1) ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

- | | |
|--|------------|
| 1.1) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร | จำนวน 5 คน |
| 1.2) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับรองหัวหน้าฝ่าย | จำนวน 5 คน |
| 1.3) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ | จำนวน 5 คน |

2) ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

- | | |
|--|------------|
| 2.1) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร | จำนวน 5 คน |
| 2.2) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับรองหัวหน้าฝ่าย | จำนวน 5 คน |
| 2.3) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ | จำนวน 5 คน |

3) ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

- | | |
|--|------------|
| 3.1) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร | จำนวน 5 คน |
| 3.2) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับรองหัวหน้าฝ่าย | จำนวน 5 คน |
| 3.3) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ | จำนวน 5 คน |

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีแนวทาง (Interview Guide Approach) ซึ่งมีกำหนดประเด็นปัญหาที่จะสอบถามไว้ล่วงหน้าแบบกว้าง ๆ (Outline form) โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะถามคำถามใดในลำดับใด และคำพูดที่ใช้ถามก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการสัมภาษณ์ (จำเนียร จวงตระกูล, 2553) ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถตอบคำถามได้อย่างเปิดกว้าง ไม่จำกัดคำตอบ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเต็มที่ ครบถ้วน และเป็นจริงมากที่สุด และอาจจะมีการติดต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละท่านมากกว่า 1 ครั้ง เนื่องจากครั้งแรกอาจจะยังไม่ได้ข้อมูลที่หนักแน่นและเพียงพอต่อการวิจัย อีกทั้งยังเป็นการสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเมื่อเกิดความไว้วางใจแล้วจึงมีการนัดสัมภาษณ์ครั้งถัด ๆ ไป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมากที่สุด สำหรับขั้นตอนการในการดำเนินการเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

1) ขั้นตอนการเตรียมการสัมภาษณ์

การเตรียมการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยจะดำเนินการเตรียมการที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ (จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

1.1) การเตรียมผู้ให้สัมภาษณ์

เมื่อผู้วิจัยจะออกสู่ภาคสนามทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

1.1.1) ผู้วิจัยจะทำการติดต่อเพื่อทาบทามหรือเชิญเป็นผู้ให้ข้อมูลผ่านการติดต่อทางโทรศัพท์ หรืออีเมล หรือการไปขอพบด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อเชิญและชี้แจง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ความสำคัญของการวิจัย และประโยชน์ของการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบสำหรับการตัดสินใจของผู้ที่ได้รับเชิญ

1.1.2) ผู้วิจัยจะจัดส่งจดหมายเชิญอย่างเป็นทางการให้แก่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งในจดหมายเชิญจะประกอบด้วยแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ กำหนดวัน เวลา และสถานที่ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ตามที่ได้กำหนดในขั้นตอนของการติดต่อทบทวน รวมทั้งข้อความแสดงว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเต็มใจที่จะให้การสัมภาษณ์ด้วยความสมัครใจและไม่มีการบังคับใด ๆ ทั้งสิ้น ซึ่งหากผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ประสงค์จะให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธการให้สัมภาษณ์ได้

1.1.3) ผู้วิจัยจะทำการยืนยัน วัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ ก่อนถึงกำหนดวันนัดหมายสัมภาษณ์ล่วงหน้าประมาณ 5 วัน โดยติดต่อผ่านทางโทรศัพท์เพื่อยืนยันการนัดหมายอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตือนมิให้ผู้ได้รับเชิญลืมการนัดหมายที่ได้กำหนดไว้ หากผู้ได้รับเชิญขอเลื่อนการนัดหมายตามกำหนดการเดิม ผู้วิจัยจะดำเนินการขอกำหนดการนัดหมายใหม่ และลงบัญชีนัดหมายไว้โดยจะต้องไม่ซ้ำซ้อนกับการนัดหมายผู้ได้รับเชิญรายอื่น ทั้งนี้หากผู้ได้รับเชิญยืนยันตามกำหนดการเดิม ผู้วิจัยจะดำเนินการเตรียมการตามขั้นตอนต่อไป

1.2) ขั้นตอนการเตรียมผู้สัมภาษณ์

เมื่อได้ทำการนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจะทำการเตรียมผู้สัมภาษณ์ตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

1.2.1) ผู้วิจัยจะทำการฝึกซ้อมผู้สัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะทำการฝึกซ้อมด้วยตนเองเนื่องจากงานวิจัยนี้มีผู้วิจัยเพียงคนเดียว ซึ่งจะทำการฝึกซ้อมในด้านการกล่าว ทักทาย การเปิดการสัมภาษณ์ การตั้งคำถามแบบต่าง ๆ การซักซ้อมการปิดการสัมภาษณ์ การกล่าวคำขอบคุณ การกล่าวอำลา และการฝึกการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน โดยจำลองสถานการณ์ เช่น กรณีไฟดับ หรือ เครื่องมือหรืออุปกรณ์เกิดการขัดข้อง เป็นต้น

1.2.2) ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบสถานที่สัมภาษณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้วิจัยรู้จักสถานที่ที่จะเดินทางไปสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะทำการเดินทางไปสำรวจสถานที่ก่อนล่วงหน้า และตรวจสอบเวลาที่ใช้ในการเดินทาง รวมทั้งการจัดหาแผนที่ที่จะใช้ในการเดินทางไปยังสถานที่สัมภาษณ์

1.2.3) ผู้วิจัยจะทำการวางแผนการเดินทางไว้ล่วงหน้า โดยศึกษาวิธีการเดินทาง สถานที่พักอาศัย อุปกรณ์ของใช้ส่วนตัว สำหรับไว้ใช้ในการกรณีที่การสัมภาษณ์ต้องใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ที่ยาวนาน ซึ่งอาจจะทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถเดินทางไป - กลับ ระหว่างที่ให้สัมภาษณ์กับที่พักอาศัยได้

1.2.4) ผู้วิจัยจะเตรียมการเรื่องการแต่งกายไว้ล่วงหน้า โดยจะมุ่งเน้นด้านการแต่งกายที่เหมาะสมตามกาลและเทศะ

1.3 การเตรียมเครื่องมือการสัมภาษณ์

เมื่อได้เตรียมผู้สัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจะทำการเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้พร้อม โดยประกอบด้วย (จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

1.3.1) การเตรียมเอกสารและเครื่องเขียน เช่น แบบสัมภาษณ์ เอกสารการวิจัย หนังสือยินยอมการให้สัมภาษณ์ บัญชีรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์พร้อมตารางนัดหมาย นามบัตร กระดาษจดบันทึก ปากกาหรือดินสอ แบบตรวจสอบรายการเอกสารและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็น

1.3.2) การเตรียมอุปกรณ์การสัมภาษณ์ ซึ่งอุปกรณ์ที่สำคัญได้แก่ อุปกรณ์บันทึกเสียง

1.3.3) การเตรียมกระเป๋าเอกสาร ซึ่งผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบรายการเอกสาร และอุปกรณ์ก่อนเดินทางทุกครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีความพร้อมใช้งานได้เสมอ และจะกระทำการตรวจสอบภายหลังการสัมภาษณ์หรือก่อนเดินทางกลับด้วย

2) ขั้นตอนการสัมภาษณ์

เมื่อได้เตรียมการสัมภาษณ์พร้อมแล้วทุกด้าน ทั้งด้านผู้ให้ข้อมูล ผู้สัมภาษณ์ และเครื่องมือ ตลอดจนอุปกรณ์การสัมภาษณ์แล้ว ในลำดับต่อไปผู้วิจัยจะทำการออกภาคสนามเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ตามที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งในการดำเนินการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยมีขั้นตอนที่สำคัญที่จะปฏิบัติดังนี้ (จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

2.1) การเข้าพบผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเดินทางไปถึงสถานที่สัมภาษณ์ก่อนเวลานัดหมาย ไม่น้อยกว่าหนึ่งชั่วโมง เพื่อให้แน่ใจว่าจะสามารถเข้าพบผู้ให้ข้อมูลได้ตรงตามเวลาที่นัดหมาย

2.2) การกล่าวทักทายผู้ให้สัมภาษณ์ เมื่อถึงเวลาในการพบกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยจะแสดงสัมมาคารวะตามความเหมาะสม โดยการยกมือไหว้ การกล่าวแนะนำตนเองด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส อ่อนน้อมถ่อมตน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะถือว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้ที่มีสถานภาพที่เหนือกว่าผู้วิจัย และเป็นหน้าที่ของผู้วิจัยที่จะต้องให้ความเคารพ และแสดงการยอมรับนับถือผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้อยู่ในสถานที่เหนือกว่าผู้วิจัยเสมอ

2.3) การแจ้งขอความยินยอมและการขอบันทึกเทป เมื่อได้ทักทายตามธรรมเนียมแล้ว ผู้วิจัยจะทำการสังเกตว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความพร้อมที่จะให้ข้อมูลแล้วหรือยัง หากผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความพร้อมแล้ว ผู้วิจัยจะแจ้งขอความยินยอมและขออนุญาตบันทึกเทปการ

สัมภาษณ์ โดยเกริ่นนำด้วยการกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้รับตอบรับเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แล้วอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประโยชน์ของการวิจัย จรรยาบรรณของนักวิจัย รวมทั้งการรักษาความลับและการปกปิดข้อมูลชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่จะปฏิเสธการตอบคำถามใด ๆ ที่ไม่ประสงค์จะตอบหรือยุติการให้ข้อมูลเมื่อใดก็ได้ตามที่ต้องการ จากนั้นผู้วิจัยจะทำการส่งแบบฟอร์มแสดงความยินยอมให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอ่าน ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะต้องลงนามในแบบฟอร์มแสดงความยินยอมเพื่อให้การสัมภาษณ์ (Consent Form) ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ประสงค์ที่จะลงนามในแบบฟอร์มดังกล่าว ผู้วิจัยจะดำเนินการอธิบายซ้ำ แต่ถ้าผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังยืนยันที่จะไม่ประสงค์ลงนาม ผู้วิจัยจะขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความยินยอมด้วยวาจาและบันทึกข้อความว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความยินยอมด้วยวาจาแล้วลงในเทปบันทึกเสียง ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ (Informed Consent) ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเขียนบันทึกในหมายเหตุของแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ไว้เป็นการอ้างอิงด้วย

2.4) การบันทึกเทปการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการทดลองบันทึกเทปการสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์ โดยขออนุญาตให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพูดข้อความสั้น ๆ แล้วทดลองบันทึกเสียงและทดลองเปิดฟังดูก่อนว่าเทปใช้การได้หรือไม่ ข้อความและเสียงมีความชัดเจนเพียงพอหรือไม่ มีเสียงรบกวนหรือแทรกเข้ามาหรือไม่ จะต้องเปลี่ยนสถานที่การสัมภาษณ์หรือไม่ ซึ่งหากมีเหตุขัดข้องผู้วิจัยจะดำเนินการแก้ไขให้เรียบร้อยก่อนเริ่มการสัมภาษณ์จริง

2.5) การเริ่มต้นการสัมภาษณ์ เมื่อเตรียมการบันทึกเทปการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจะเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยคำถามทั่ว ๆ ไปที่เป็นคำถามง่าย ๆ เพื่อเป็นการอุ่นเครื่องก่อน และเมื่อเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญพร้อมแล้วจึงเริ่มถามคำถามตามที่ได้ระบุไว้ในแนวทางการสัมภาษณ์

2.6) การดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้ โดยจะถามคำถามตามลำดับที่ได้กำหนดไว้ แต่อาจมีบางกรณีที่คำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเชื่อมโยงกับคำถามที่อยู่ในลำดับถัดไป ผู้วิจัยอาจเลื่อนคำถามนั้นขึ้นมาถามก่อน หรือจะจัดลำดับคำถามใหม่ตามความจำเป็นหรือเหมาะสม ทั้งนี้ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยอาจมีการตั้งคำถามแทรกตามจังหวะที่เห็นว่าเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนหรือเพื่อให้การสนทนาในการสัมภาษณ์ไม่หยุดชะงัก โดยในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะทำตัวเป็นผู้ฟังที่ดี พร้อมทั้งคอยสังเกตกิริยาท่าทาง ประกอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อทำความเข้าใจความหมายของคำพูดที่แท้จริง แล้วจดบันทึกข้อความลงในแบบฟอร์มการสัมภาษณ์เอาไว้ใช้อ้างอิงในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3) การปิดการสัมภาษณ์

เมื่อได้ทำการสัมภาษณ์ต่อเนื่องจนกระทั่งผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่าได้ข้อมูลครบถ้วน ผู้วิจัยจะดำเนินการปิดการสัมภาษณ์ด้วยการสอบถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า มีสิ่งใดจะเพิ่มเติมหรือไม่

ทั้งนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เพิ่มเติมในส่วนที่อยากจะเพิ่มเติม หรือขยายความประเด็นใดประเด็นหนึ่ง แล้วจึงยุติการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำการสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้รับมาให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญฟัง โดยในระหว่างนั้นผู้วิจัยจะทำการเปิดเทปบันทึกเสียงให้ผู้ให้ข้อมูลฟังเพื่อเป็นการยืนยัน และเป็นการทดสอบว่าเทปบันทึกเสียงนั้นบันทึกเสียงได้จริง เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ฟังจนจบหรือพอใจในการสัมภาษณ์แล้วจึงยุติการสัมภาษณ์ และหลังจากยุติการสัมภาษณ์แล้วผู้วิจัยจะกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกครั้งที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการสัมภาษณ์ และแจ้งว่าอาจจะมีความจำเป็นที่จะต้องมาสัมภาษณ์อีกครั้งเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติม โดยจะทำการนัดหมายอีกในภายหลัง

3.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางที่ (Creswell, 2007) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

1) ขั้นการลงรหัส (Open Coding) ผู้วิจัยจะจำแนกข้อมูลเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาอยู่ออกเป็นหมวดหมู่ (Category) ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยพบคุณสมบัติที่หลากหลาย (Properties) หรือหมวดหมู่รอง (Subcategories) ในแต่ละหมวดหมู่ และมองหาข้อมูลที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง (Dimensionalize) หรือแสดงถึงความเป็นไปได้สูงสุดของความต่อเนื่องของคุณสมบัติเหล่านั้น

2) ขั้นการลงรหัสรอบแกน (Axial Coding) ผู้วิจัยจะเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกันใหม่ภายหลังจากการลงรหัสแล้ว โดยนำเสนอข้อมูลด้วยการใช้กระบวนทัศน์หรือแผนผังเชิงเหตุผล (Coding Paradigm or Logic Diagram) ซึ่งก็คือ แบบจำลอง หรือ Visual Model ทั้งนี้ผู้วิจัยจะระบุปรากฏการณ์ที่สำคัญ (Central Phenomenon) และค้นหาสภาพเงื่อนไข (Causal Conditions) รวมทั้งระบุกลยุทธ์ บริบทและเงื่อนไขสอดแทรก เพื่ออธิบายผลที่ตามมาสำหรับปรากฏการณ์นั้น ๆ (Consequences)

3) ขั้นการลงรหัสแบบคัดเลือก (Selective Coding) ผู้วิจัยจะดำเนินการเขียนโครงเรื่อง (Story Line) ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวดหมู่ต่าง ๆ (Categories) เข้าด้วยกัน รวมทั้งแสดงความสัมพันธ์ที่ถูกคาดการณ์ไว้ในข้อเสนอหรือสมมติฐาน

4) ขั้นการพัฒนาแบบจำลองหรือทฤษฎี เมื่อผู้วิจัยได้ทำการลงภาคสนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์และเปรียบเทียบเข้าไปซ้ำมาจนกว่าข้อมูลนั้นจะเกิดความอิ่มตัวทางทฤษฎี (Theoretical Saturation) และ

เกิดเป็นการพัฒนาข้อมูลให้เป็นทฤษฎีขึ้นมา ซึ่งเรียกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเช่นนี้ว่า วิธีการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง (Constant Comparative Method)

ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลจะกระทำไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบดั้งเดิม (Conventional Content Analysis) ที่เริ่มต้นจากการสังเกต โดยการกำหนดรหัสกระทำในระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูล ที่เป็นไปตามการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยตามแนวทาง Grounded Theory ดังนี้ (จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

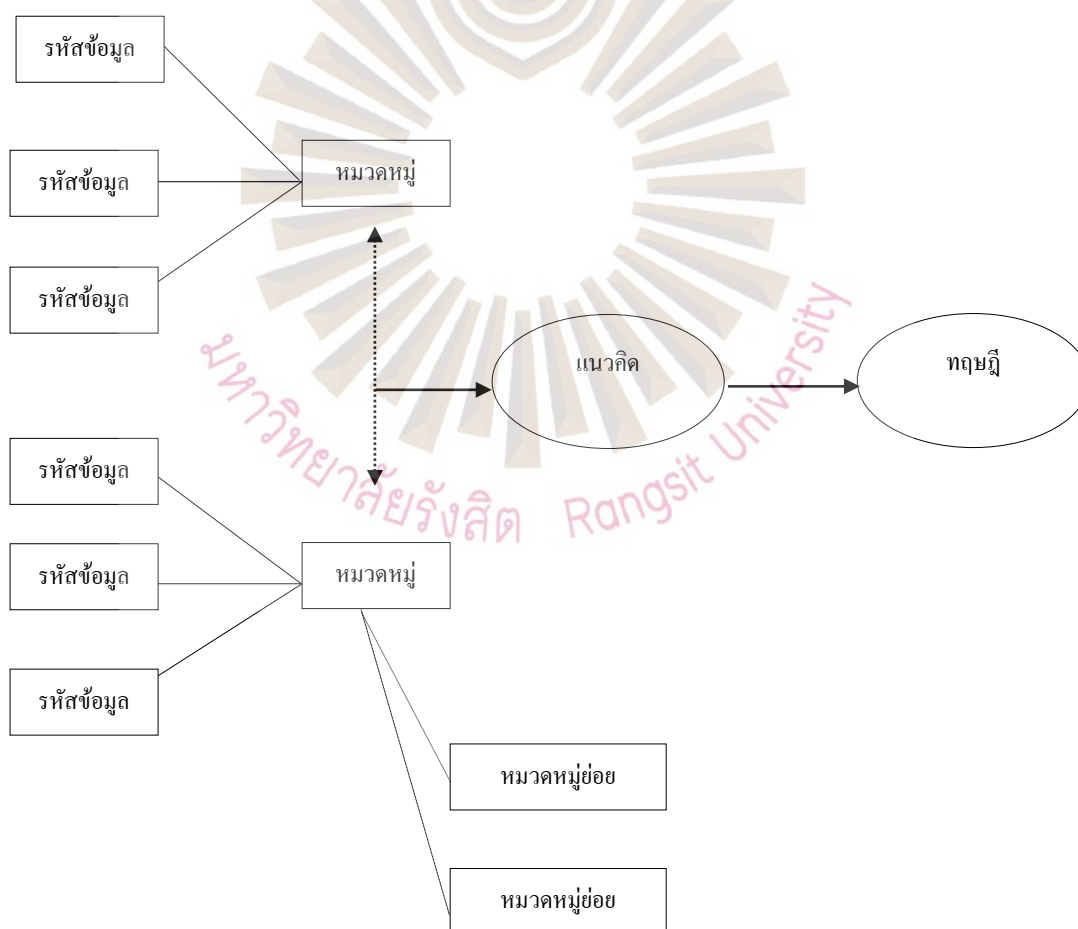
ขั้น 1 การเปิดรหัส (open coding) เป็นการนำเอาข้อมูลที่รวบรวมได้จากแหล่งต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การบันทึก อนุทิน และการสนทนากลุ่ม เป็นต้น มาจำแนกเป็น “หมวด” (category/theme) รวมกันให้เป็นกลุ่มที่มีความหมาย (meaningful groups) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย “หมวดหลักและหมวดย่อย” (core categories & subcategories) ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยจะสามารถกำหนดหมวดหลักและหมวดย่อยได้หลายหมวดหลักและหลายหมวดหมู่ย่อย ในระดับหมวดย่อยอาจประกอบด้วย คุณลักษณะ (Attributes or Characteristics) ด้วยก็ได้

ขั้น 2 การหาแก่นของรหัส (Axial Coding) เป็นการเลือก (Select) หมวดหลักจากหมวดใดหมวดหนึ่งที่กำหนดได้ในขั้นตอนการเปิดรหัส (One Open Coding Category) เพื่อกำหนดให้เป็น “ปรากฏการณ์หลัก” (Core Phenomenon) ของกระบวนการในเรื่องที่วิจัย จากนั้นเป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของหมวดหลักอื่นที่เชื่อมเข้ากับปรากฏการณ์หลักที่กำหนดนั้น โดยหมวดหลักอื่นเหล่านั้น บางหมวดเป็นเงื่อนไขเชิงสาเหตุ (Causal Conditions) ที่ส่งผลต่อปรากฏการณ์หลัก บางหมวดเป็นยุทธศาสตร์ (Strategies) ที่นำมาใช้หรือเป็นการกระทำ (Action) หรือมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ที่เกิดขึ้น อันเป็นผลจากปรากฏการณ์หลักนั้น บางหมวดเป็นเงื่อนไขเชิงสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการใช้ยุทธศาสตร์ การกระทำ ปฏิสัมพันธ์ โดยจำแนกออกเป็นเงื่อนไขเชิงบริบทที่มีความเฉพาะเจาะจง และเงื่อนไขสอดแทรกที่มีลักษณะกว้างขึ้น และบางหมวดเป็นผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์ การกระทำ ปฏิสัมพันธ์ ท้ายสุดจะได้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือแผนภาพของทฤษฎี เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างเงื่อนไขเชิงสาเหตุ ปรากฏการณ์หลัก ยุทธศาสตร์ เงื่อนไขเชิงบริบท เงื่อนไขสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น ซึ่งถือเป็น รูปแบบเชิงทฤษฎี

ขั้น 3 การเลือกรหัสและการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือแผนภาพของทฤษฎี การเลือกรหัส (Selective Coding) และการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือแผนภาพของทฤษฎี (Development of a logic paradigm or a visual picture of the theory generated) เป็นการเขียนทฤษฎีจากรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือแผนภาพของทฤษฎี หรือรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

ระหว่างเงื่อนไขเชิงสาเหตุ ปรัชญาการณืหลัก ยุทธศาสตร์ การกระทำ ปฏิสัมพันธ์ เงื่อนไขเชิงบริบท เงื่อนไขสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น ที่จัดทำได้ในขั้นตอนการหาแก่นของรหัส (Axial Coding) เป็นการเขียนทฤษฎีในลักษณะที่อธิบายถึงกระบวนการในประเด็นการวิจัย โดยใช้เทคนิค Story Line และใช้บันทึกส่วนตัว (Personal Memos) ที่บันทึกไว้เป็นข้อมูลประกอบการเขียน โดยนักวิจัยจะตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ระหว่างเงื่อนไขเชิงสาเหตุ ปรัชญาการณืหลัก ยุทธศาสตร์ การกระทำ ปฏิสัมพันธ์ เงื่อนไขเชิงบริบท เงื่อนไขสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ทั้งนี้การดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวจะทำให้ได้ปัจจัย (Factors) ที่เป็นผลของการวิจัยที่จะนำไปสร้างแบบจำลองหรือทฤษฎีที่เป็นผลของการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกิดจากรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือแผนภาพของทฤษฎีที่มีความชัดเจน โดยขั้นตอนดังกล่าวสามารถนำเสนอได้ดังนี้



รูปที่ 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนของ Grounded Theory

ที่มา: Saldana, 2014

3.2.7 การใช้เครื่องมือหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล

ปัจจุบันโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพมีหลากหลายประเภท อาทิเช่น โปรแกรม AFTER, AQUAD, AskSam, ATLAS.ti, FolioVIEWS, HyperQual2, HyperRESEARCH, Inspiration, Kwalitan, Martin, MA/, MECA, MetaDesign, Metamorph, NUD*IST, NVivo, Orbis, QCA, QUALPRO, Sonar Professional, Tabletop, The Ethnograph, The Text Collector, WordCruncher และ ZyINDEX เป็นต้น (Weitzman & Miles, 1995) ซึ่งโปรแกรมแต่ละประเภทจะมีศักยภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น การค้นหาคำศัพท์ การนับจำนวนความถี่ของคำ การค้นหาและเชื่อมโยงคำสำคัญ การวิเคราะห์เนื้อหา การสร้างความสัมพันธ์และแผนภาพของรหัสข้อความ และการเชื่อมโยงรหัสข้อมูลแล้วนำมาสร้างเป็นกรอบมโนทัศน์ เป็นต้น ทั้งนี้ Weitzman and Miles (1995) ที่ได้แบ่งโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1) โปรแกรมที่ใช้ค้นหาคำขึ้นพื้นฐาน (Text Retrievers) ซึ่งจะช่วยในการค้นหาและทำการนับจำนวนข้อมูลที่ต้องการ เช่น คำ วลี ประโยค และหน้า เป็นต้น ในไฟล์ (Files) เดียวหรือหลายไฟล์ (Files) และรายงานต่าง ๆ ได้ พร้อมกับทำการวิเคราะห์เนื้อหา เช่น การนับการแสดงคำสำคัญในบริบท หรือการสร้างความสอดคล้องของเนื้อหาประกอบกับการแนบคำอธิบายประกอบ เป็นต้น

2) โปรแกรมที่ใช้ค้นหาคำสำคัญและเชื่อมโยงข้อมูล (Text base Managers) เป็นโปรแกรมฐานข้อมูลที่ใช้ในการจัดระเบียบและจัดเรียงข้อมูล ทำให้ค้นหาข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

3) โปรแกรมที่ใช้ลงรหัสข้อความและค้นหาคำสำคัญ (Code and Retrieve Programs) เป็นโปรแกรมที่ใช้ในการค้นหาหมวดหมู่ของรหัส (Code) กับข้อความ และยังสามารถแสดงข้อความตามรหัสที่ต้องการได้อีกด้วย

4) โปรแกรมที่สร้างทฤษฎีโดยใช้รหัสข้อความ (Code-Based Theory Builders) เป็นโปรแกรมที่มีคุณลักษณะพิเศษมากกว่าโปรแกรมที่ใช้ลงรหัสข้อความและค้นหาคำสำคัญ (Code and Retrieve Programs) เพื่อนำมาใช้สนับสนุนในการสร้างทฤษฎี และช่วยในการปิดระบบเพื่อให้สามารถดึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับเข้ามาสู่ข้อมูลเดิมได้

5) โปรแกรมที่เชื่อมโยงมโนทัศน์ (Conceptual Network Builders) เป็นโปรแกรมที่เน้นการสร้างและการวิเคราะห์การแสดงเครือข่ายภาพกราฟิกของความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยผู้วิจัยจะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ประเภทที่ 4 ซึ่งเป็นโปรแกรมที่สร้างทฤษฎีโดยใช้รหัสข้อความ (Code-Based Theory Builders) และเป็นโปรแกรมที่มีคุณลักษณะพิเศษมากกว่าโปรแกรมที่ใช้ลงรหัสข้อความและค้นหาคำสำคัญ (Code and Retrieve Programs) เพื่อนำมาใช้สนับสนุนในการสร้างทฤษฎีสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้โปรแกรมดังกล่าวผ่านโปรแกรม ATLAS.ti ซึ่งเป็นโปรแกรมที่มีศักยภาพในการทำงานสูงมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยโปรแกรมดังกล่าวสามารถทำการเปลี่ยนข้อมูลดิบให้เป็นข้อมูลเชิงนามธรรม ด้วยการให้รหัส (Coding) เพื่อทำการโยกย้ายหรือจัดระบบข้อมูลที่ได้จากการให้รหัสออกเป็นหมวดหมู่ อีกทั้งโปรแกรมดังกล่าวยังสามารถจัดการความสัมพันธ์ได้ตามหมวดหมู่เพื่อให้ได้ข้อค้นพบหรือข้อสรุปของการวิจัย (นพพงศ์ เกิดเงิน, 2563) ทั้งนี้หลักการใช้งานของโปรแกรม ATLAS.ti มีหลักการที่สำคัญมาจากคำว่า VISE ซึ่งเป็นคำย่อมาจากคำว่า Visualization, Integration, Serendipity และ Exploration โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Friese & Ringmayr, 2004)

1) Visualization การแสดงให้เห็นได้หรือจินตทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพแผนผัง และภาพเคลื่อนไหว ซึ่งเกิดจากการคิด การวางแผน และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำมาใช้ในการสื่อสารหรืออธิบายข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ แทนการใช้ข้อความในการนำเสนอและอธิบายข้อมูล

2) Integration การบูรณาการ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่ของการวิจัยมาประกอบกันเป็น Hermeneutic Unit (HU) โดยมีการเชื่อมความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลได้จำนวนมาก และสามารถนำมาใช้งานได้อย่างรวดเร็ว

3) Serendipity การใช้งานได้อย่างรวดเร็ว หมายถึง ความสะดวกและรวดเร็วในการค้นหาข้อมูล โดยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น Object Managers, The Object Explorer, The interactive margin area, Full text search และ The Hypertext Functionality เป็นต้น

4) Exploration การค้นหา เป็นแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างมากกับการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว (Serendipity) โดยจะเป็นการค้นหาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการสร้างทฤษฎี

ทั้งนี้กระบวนการในการใช้โปรแกรม ATLAS.ti เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 ระดับ ได้แก่ (Friese & Ringmayr, 2011)

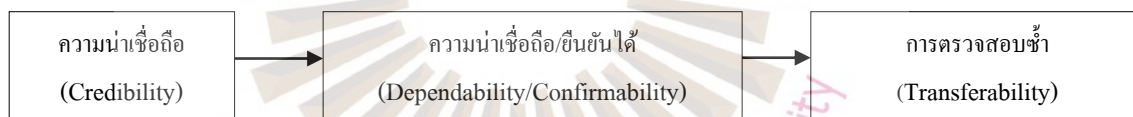
1) การใช้งานระดับข้อมูล (Data Level Work) ผู้วิจัยจะนำข้อมูลต่าง ๆ มาแบ่งออกเป็นส่วนย่อย ๆ (Text Segments) แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ เปรียบเทียบ ตีความ และทำความเข้าใจ ด้วยการกำหนดโครงการวิจัย (Hermeneutic Unit: HU) การเตรียมเนื้อหาของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์

(Primary Documents: PDSxPDoc) การกำหนดข้อความสำคัญที่ต้องการนำเสนอ (Quotations) การลงรหัสข้อมูล (Coding) การจดบันทึกข้อความ (Memos) และการจัดกลุ่มข้อมูล (Families)

2) การใช้งานระดับกรอบแนวความคิดหรือมโนทัศน์ (Conceptual Level Work) เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการลงรหัสในระดับข้อความ แล้วนำมาสร้างความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันเพื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยนำมาสร้างเป็นแผนภาพกรอบแนวคิด (Conceptual Diagram) รวมทั้งการเขียนความคิดเห็น และการจดบันทึก (Memo)

3.3 การสร้างความเชื่อถือได้ของงานวิจัย

ในการวิจัยเชิงคุณภาพจำเป็นที่จะต้องพิจารณาประเด็นความเชื่อถือได้ (Trustworthiness) ของงานวิจัย ซึ่งจะต้องมีกระบวนการในนำเสนอประเด็นนี้อย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้อ่านสามารถประเมินคุณค่าของงานวิจัยได้ ทั้งนี้ตามแนวคิดของ (Shenton, 2004) ได้กำหนดกระบวนการในการสร้างความเชื่อถือได้ไว้ดังนี้



รูปที่ 3.3 กระบวนการสร้างความเชื่อถือได้ของ Shenton

ที่มา: Shenton, 2004

ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบรอบทิศทางในผลการวิเคราะห์เพื่อสร้างความเชื่อถือได้ของงานวิจัยใน 3 วิธีการ ตามแนวทางของ (Shenton, 2004) ดังต่อไปนี้

วิธีการที่ 1 ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปให้ผู้ให้ข้อมูลดำเนินการตรวจเช็คข้อมูล (Member Check of Data Collected and Interpretations/Theories Formed) (Shenton, 2004) ซึ่งวิธีการในขั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความเชื่อถือได้ให้แก่งานวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความเชื่อถือได้ในขณะที่ดำเนินการเก็บข้อมูลและเมื่อการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง หรือในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลมีระยะเวลาที่จำกัด ผู้วิจัยจะดำเนินการถอดเทปและนำส่งข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลดำเนินการอ่านผลการถอดเทป (Transcript) เพื่อให้แน่ใจว่าคำพูดหรือข้อความในผลการถอดเทปตรงกับสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ไว้

หรือไม่ นอกจากนี้ผู้วิจัยจะขอให้ผู้ให้ข้อมูลทำการยืนยันทฤษฎีและข้อสรุปของผู้วิจัยที่เกิดขึ้นจากข้อมูลที่ได้ทำการสนทนากันในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอให้ผู้ให้ข้อมูลได้ให้เหตุผลสนับสนุนแบบแผนบางอย่างที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้วิจัยได้สังเกตหรือพบเห็น (Shenton, 2004)

วิธีการที่ 2 ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ไปนำเสนอข้อมูลต่อผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชา (Peers) และผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ (Academics) ได้ทำการตรวจพิจารณาให้ความเห็นต่อโครงการวิจัย (Peer Scrutiny of Project)

วิธีการที่ 3 ผู้วิจัยจะจัดทำระบบตรวจสอบโครงการวิจัย (Audit Trail) เพื่อการอธิบายขั้นตอนการดำเนินการวิจัยจากจุดเริ่มต้นของโครงการวิจัย การพัฒนาโครงการวิจัย ตลอดจนการรายงานข้อค้นพบของงานวิจัยอย่างโปร่งใส โดยการเก็บบันทึกหลักฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับการวิจัยไว้อย่างเป็นระบบ ตลอดระยะเวลาในการดำเนินโครงการวิจัย และการเก็บหลักฐานไว้เป็นหลักฐานเพื่อการตรวจสอบได้ (Korstjens & Moser, 2018; Lincoln & Guba, 1985)

3.4 จรรยาบรรณนักวิจัย

จรรยาบรรณนักวิจัย หมายถึง หลักเกณฑ์ควรประพฤติปฏิบัติของนักวิจัยทั่วไปเพื่อให้การดำเนินงานวิจัยตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมและหลักวิชาการที่เหมาะสม ตลอดจนประกันมาตรฐานของการศึกษาค้นคว้าให้เป็นไปอย่างสมศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของนักวิจัย (สภาวิจัยแห่งชาติ, 2541) ในแง่ของการวิจัยทางสังคมศาสตร์ จรรยาบรรณการวิจัย หมายถึง การมีศีลธรรมและความรับผิดชอบของนักวิจัยตลอดกระบวนการวิจัย (Edwards & Mauthner, 2002) โดยความรับผิดชอบของนักวิจัยนั้นประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อตัวนักวิจัยเอง ความรับผิดชอบต่อผู้เข้าร่วมในการวิจัย ความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมอาชีพ ความรับผิดชอบต่อชุมชน และความรับผิดชอบต่อผู้สนับสนุนการวิจัย (Hitchcock & Huges, 1995) ดังนั้นจรรยาบรรณการวิจัยจะช่วยให้ นักวิจัยดำเนินการวิจัยได้อย่างมีคุณภาพอยู่บนพื้นฐานของหลักจริยธรรมและวิชาการและเป็นที่ยอมรับของสังคม

การวิจัยเชิงคุณภาพมีความแตกต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณ เพราะการวิจัยเชิงคุณภาพ นักวิจัยจะต้องเข้าไปใกล้ชิดกับผู้ให้ข้อมูลหรือสิ่งที่ศึกษามากเพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง ตรงตามความเป็นจริง การวิจัยจึงอาจก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อผู้ให้ข้อมูลหรือสิ่งที่ศึกษาได้ ดังนั้นจรรยาบรรณการวิจัย (Research Ethics) จึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (จำเนียร จวงตระกูล, 2553) งานวิจัยที่กระทำในประเทศไทยบางส่วนยังคงขาดความรู้ ความเข้าใจ และดำเนินการวิจัยโดยขัดกับหลักจรรยาบรรณการวิจัยอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานวิจัยเชิงคุณภาพ

เช่น การระบุชื่อและตำแหน่งของผู้เข้าร่วมการวิจัยเมื่อถอดบทสัมภาษณ์และใช้ในการอ้างอิงโดยตรง การนำเสนอประวัติโดยย่อของผู้เข้าร่วมการวิจัย การแสดงภาพการสัมภาษณ์ระหว่างผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมวิจัย เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ขัดกับหลักจรรยาบรรณในด้านความเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้เข้าร่วมการวิจัยอย่างรุนแรง (Joungtrakul, Sheehan & Allen, 2011) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของประเด็นด้านจรรยาบรรณการวิจัยและกล่าวถึงในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อตกลงหรือมาตรการทางจรรยาบรรณ (Ethical Protocol) (School of Law, The University of Manchester, n.d.) ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1) ประเด็นด้านความซื่อสัตย์และคุณภาพ (Integrity and Quality) ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามความเป็นจริง มีการอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลทุกครั้งเพื่อเป็นการให้เกียรติเจ้าของผลงานและไม่นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน

2) ประเด็นด้านการได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล (Informed Consent) ผู้วิจัยได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจและรับทราบเป็นอย่างดี และก่อนที่จะมีการบันทึกเทปการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ขออนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ โดยให้ผู้ให้สัมภาษณ์ลงนามในแบบฟอร์มแสดงความยินยอม (Informed Consent Form) ก่อน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ อาจมีบางกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์จะลงนามในแบบฟอร์มแสดงความยินยอมและขอให้ไม่มีการบันทึกเทปการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความยินยอมด้วยวาจาและเขียนบันทึกไว้ในหมายเหตุแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อเป็นการอ้างอิง

3) ประเด็นด้านการคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล (Privacy and Confidentiality) ในเอกสารผลการสัมภาษณ์และรายงานการวิจัยจะไม่มีเปิดเผย ชื่อ ตำแหน่ง ประวัติและสถานที่ทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยข้อมูลทุกอย่างถูกเก็บไว้เป็นความลับ ไม่มีการเผยแพร่ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ระบบรหัสเรียกแทนชื่อองค์กรและกลุ่มของผู้ให้สัมภาษณ์ในการนำเสนอข้อมูลในรายงานการวิจัย

4) ประเด็นด้านการเข้าร่วมโดยความสมัครใจ (Voluntary Participation) ผู้วิจัยได้คำนึงถึงหลักการเข้าร่วมโดยความสมัครใจ โดยทำให้แน่ใจว่าผู้ให้สัมภาษณ์สมัครใจและไม่มีความลำบากใจที่จะเข้าร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอโครงร่างงานวิจัยและขออนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบเสียก่อน เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการจริยธรรมประจำมหาวิทยาลัยแล้ว ผู้วิจัยจะเริ่มดำเนินการวิจัยต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างของโรงแรม

การจัดแบ่งประเภทของที่พักแรมแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดประเภท ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง การเข้าพักออาศัยของผู้ใช้บริการ การบริหารงาน การจัดบริการแก่แขก หรือขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ดังนั้น การจัดแบ่งประเภทของที่พักแรมจึงไม่มีข้อยุติแน่นอน นักวิชาการบางท่านได้แบ่งประเภทของโรงแรมไว้ดังนี้

Henkin (1979 อ้างถึงใน กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2554) ได้จัดแบ่งโรงแรมออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย 1) โรงแรมเพื่อการพาณิชย์หรือโรงแรมแขกพักไม่ประจำ (Commercial or Transient Hotels) 2) โรงแรมแขกพักประจำ (Residential Hotels) และ 3) โรงแรมรีสอร์ท (Resorts Hotel)

Steadmon and Kasavana (1988 อ้างถึงใน กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2554) ได้จัดแบ่งประเภทของโรงแรมโดยยึดพื้นฐานทางด้านขนาดของโรงแรม เป้าหมายการตลาด ระดับของการบริการ และการเป็นเจ้าของหรือการเป็นสมาชิกขององค์กรในการบริหารโรงแรม

ทั้งนี้การจัดแบ่งประเภทของโรงแรมดังกล่าวแล้ว ยังไม่มีข้อตกลงสากล ดังนั้นการจัดแบ่งประเภทจึงแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้จัดประเภทว่าใช้หลักการอะไร เช่น การเข้าพักออาศัย ที่ตั้งของโรงแรม การบริการ การบริหาร ราคาห้องพัก ขนาดของโรงแรม หรือหลักการอื่น ๆ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างของโรงแรมที่ใช้เป็นสถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างโดยเปรียบเทียบด้วยขนาดของโรงแรมและจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการได้ดังนี้

ตารางที่ 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างของขนาดโรงแรม

ขนาดของโรงแรม	ธุรกิจโรงแรม ขนาดเล็ก	ธุรกิจโรงแรม ขนาดกลาง	ธุรกิจโรงแรม ขนาดใหญ่
จำนวนห้องพัก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง	มากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง	มากกว่า 100 ห้อง

3.6 บทสรุป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กระบวนทัศน์แบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) หรือกระบวนทัศน์สร้างสรรค์สังคม (Socially Constructed) โดยยุทธศาสตร์การวิจัยที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีหรือทฤษฎีรากฐาน (Grounded Theory) ซึ่งผู้วิจัยได้ยึดกระบวนกรสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีหรือทฤษฎีตามรากฐานตามที่ Creswell (2007) ได้อธิบายไว้เป็นหลัก โดยบุคคลที่จะให้ข้อมูลและสถานที่ในการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นผู้ที่ประสบกับภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวนโดยประมาณ 20 -60 คน หรือมากกว่าขึ้นอยู่กับความอึดตัวของข้อมูล โดยใช้เวลาประมาณท่านละ 45 – 50 นาที และ โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่แท้จริงของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่าย หรือผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ทั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการค้นหากลุ่มผู้ให้ข้อมูลเฉพาะผู้ที่ผ่านเหตุการณ์ในช่วงภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ของตนออกมาได้ ซึ่งถือเป็นเกณฑ์คุณสมบัติเฉพาะที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล

สำหรับขั้นตอนการในการดำเนินการเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ ขั้นตอนการเตรียมการสัมภาษณ์ ขั้นตอนการสัมภาษณ์ และการปิดการสัมภาษณ์ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ (Interviews Form) โดยการเตรียมคำถามการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้ประเภทคำถาม 6 แบบของ Patton (1990) เป็นแนวทางในการสร้างคำถามบนฐานแนวคิดและทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์ โดยกำหนดประเด็นที่จะศึกษาและกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์รวมทั้งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งลักษณะของแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ/ตำแหน่ง และรายได้

ประเด็นที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ประเด็นที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ประเด็นที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ประเด็นที่ 5 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมที่เกิดจากการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ประเด็นที่ 6 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวตามแนวทางที่ (Creswell, 2007) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่

- 1) ขั้นการลงรหัส (Open Coding)
- 2) ขั้นการลงรหัสรอบแกน (Axial Coding)
- 3) ขั้นการลงรหัสแบบคัดเลือก (Selective Coding)
- 4) ขั้นการพัฒนาแบบจำลองหรือทฤษฎี

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้โปรแกรม ATLAS.ti ซึ่งเป็นโปรแกรมที่มีศักยภาพในการทำงานสูงมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยโปรแกรมดังกล่าวสามารถทำการเปลี่ยนข้อมูลดิบให้เป็นข้อมูลเชิงนามธรรม ด้วยการให้รหัส (Coding) เพื่อทำการโยกย้ายหรือจัดระบบข้อมูลที่ได้จากการให้รหัสออกเป็นหมวดหมู่ อีกทั้งโปรแกรมดังกล่าวยังสามารถจัดการความสัมพันธ์ได้ตามหมวดหมู่เพื่อให้ได้ข้อค้นพบหรือข้อสรุปของการวิจัย (นพพงศ์ เกิดเงิน, 2563) ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 ระดับ ได้แก่ 1) การใช้งานระดับข้อมูล (Data Level Work) และ 2) การใช้งานระดับกรอบแนวความคิดหรือมโนทัศน์ (Conceptual Level Work) (Friese & Ringmayr, 2011) นอกจากนี้ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบผลการวิเคราะห์เพื่อสร้างความเชื่อถือได้ของงานวิจัยใน 3 วิธีการ ได้แก่ วิธีการที่ 1 ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปให้ผู้ให้ข้อมูลดำเนินการตรวจสอบเช็คข้อมูล (Member Check of data collected and interpretations/theories formed) (Shenton, 2004) วิธีการที่ 2 ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากวิธีการที่ 1 ไปนำเสนอข้อมูลต่อผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชา (Peers)

และผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ (Academics) ได้ทำการตรวจพิจารณาให้ความเห็นต่อโครงการวิจัย (Peer scrutiny of project) และวิธีการที่ 3 ผู้วิจัยจะจัดทำระบบตรวจสอบโครงการวิจัย (Audit Trail)

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปการออกแบบการวิจัยในครั้งนี้ได้ดังแสดงในตารางที่ 3.5 ดังนี้

ตารางที่ 3.5 สรุปการออกแบบการวิจัย

ส่วนประกอบสำคัญของการออกแบบวิจัย	การออกแบบการวิจัยในครั้งนี้
กระบวนทัศน์การวิจัย (Research Paradigm)	กระบวนทัศน์แบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism)
ประเภทของการวิจัย/ แนวทางการวิจัย (Research Approach)	การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
ยุทธศาสตร์การวิจัย (Research Strategy)	ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีหรือทฤษฎีรากฐาน (Grounded Theory)
ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology)	ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล - การกำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่าง - วิธีการเก็บข้อมูล - การสร้างและการควบคุมคุณภาพเครื่องมือในการเก็บข้อมูล - การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ - การควบคุมคุณภาพงานวิจัย - จรรยาบรรณการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในบทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการวิธีดำเนินการวิจัยที่ได้ออกแบบไว้ในบทที่ 3 ทั้งนี้เพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) 3) การศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี 4) การวิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และ 5) การกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยการศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ตลอดจนมีบทบาทสำคัญและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการปฏิบัติงานด้านกลยุทธ์ของโรงแรม มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 45 คน ทั้งนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการไปพร้อมกัน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบดั้งเดิม (Conventional Content Analysis) ตามหลักการของการวิจัยเชิงคุณภาพยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี (Grounded Theory) ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) ความถี่กันไปจนข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (Saturation) จึงยุติการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

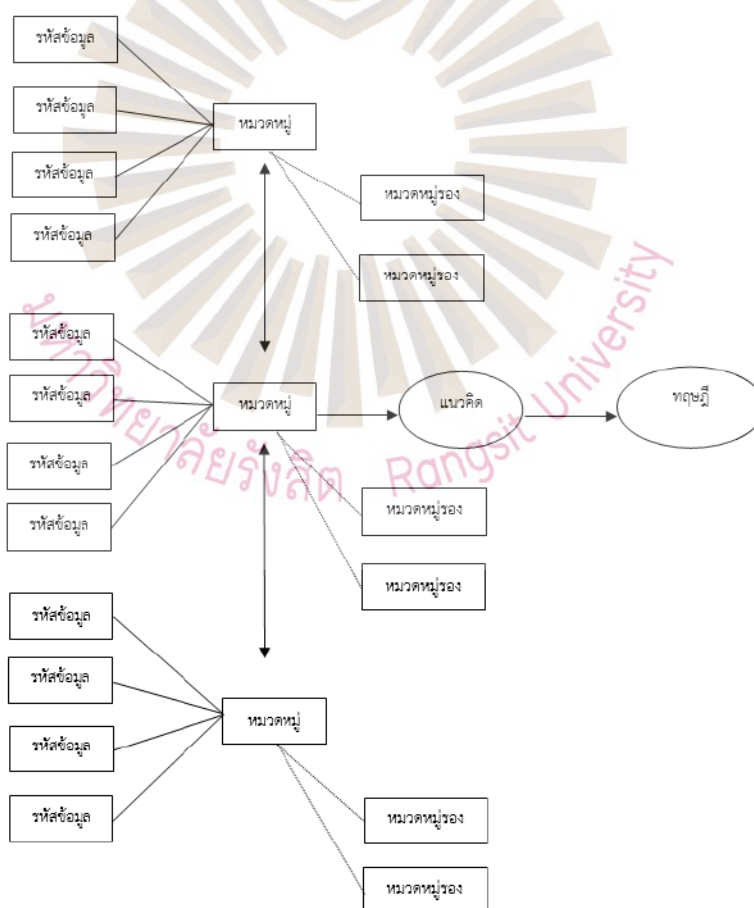
สถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย องค์กรที่ดำเนินการด้านธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ โรงแรมขนาดใหญ่ โดยผู้วิจัยใช้รหัสเรียกแทนธุรกิจโรงแรมทั้ง 3 รูปแบบว่า โรงแรม A โรงแรม B โรงแรม C และสามารถแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ถูกเลือกมาได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่ม A โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 15 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจ

กลุ่ม B โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 15 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจ

กลุ่ม C โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 15 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจ

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนของ Grounded Theory ดังนี้



รูปที่ 4.1 แนวทางการนำเสนอผลการวิจัย

ที่มา: Saldana, 2014

จากผลการศึกษา พบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ถูกเลือกมาแต่ละกลุ่มจากแต่ละโรงแรมนั้นมีทั้งส่วนที่เหมือนกันและแตกต่างกันออกไป ในขณะที่ข้อมูลส่วนใหญ่ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่เป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลเพื่อการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยสามารถจำแนกออกเป็นหมวดหมู่ (Category) หรือหมวดหมู่รอง (Sub-category) ที่เหมือนกัน แต่มีรายละเอียดในแต่ละหมวดหมู่ที่อาจมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ก่อนที่ข้อมูลจะถูกจำแนกออกเป็นหมวดหมู่นั้น ผู้วิจัยได้มีการลงรหัสข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์ไว้ด้วย โดยที่แต่ละหมวดหมู่หรือหมวดหมู่รองจะประกอบไปด้วยจำนวนรหัสอย่างน้อย 4 รหัส (Code) อย่างไรก็ตามอาจมีบางหมวดหมู่ที่ผู้วิจัยได้คงหมวดหมู่นั้นไว้ ถึงแม้ว่าจะมีจำนวนรหัสน้อยกว่า 4 รหัสก็ตาม เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าเป็นหมวดหมู่ที่สำคัญหรือน่าสนใจ หรือพบในทั้ง 45 ตัวอย่างที่ทำการศึกษา

ก่อนอื่นตารางแสดงหมวดหมู่ (Category) หรือหมวดหมู่รอง (Sub-category) ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง 3 กลุ่ม ที่ถูกเลือกมา ได้แก่ กลุ่ม A กลุ่ม B และกลุ่ม C เกี่ยวกับการจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในพื้นที่เมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยความหนาแน่นหรือสัดส่วนของแต่ละหมวดหมู่ถูกแสดงด้วยจำนวนรหัส (Code) ที่ปรากฏอยู่ในวงเล็บ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่ามีจำนวนรหัส (Codes) ทั้งหมด 195 รหัส มีหมวดหมู่รอง (Subcategories) จำนวน 19 หมวดหมู่หลัก (Categories) จำนวน 3 หมวดหมู่ (หรือตามที่ใช้จริงในการวิจัยนี้) ซึ่งถือว่าเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม

กลุ่ม A ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง)	กลุ่ม B ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง)	กลุ่ม C ผู้ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)
สภาพปัญหาที่เกิดจากภาวะวิกฤต(2)	สภาพปัญหาที่เกิดจากภาวะวิกฤต(4)	สภาพปัญหาที่เกิดจากภาวะวิกฤต(3)
ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน (4)	ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน (3)	ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน (5)
	พนักงาน (3)	พนักงาน (2)
ต้นทุนค่าใช้จ่าย (2)	ต้นทุนค่าใช้จ่าย (6)	ต้นทุนค่าใช้จ่าย (3)
	การใช้เทคโนโลยี(1)	

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม (ต่อ)

กลุ่ม A ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง)	กลุ่ม B ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง)	กลุ่ม C ผู้ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)
สภาพแวดล้อม ภายใต้ภาวะวิกฤต (6)	สภาพแวดล้อม ภายใต้ภาวะวิกฤต (6)	สภาพแวดล้อม ภายใต้ภาวะวิกฤต
ทำเลที่ตั้ง (2)	ทำเลที่ตั้ง (2)	ทำเลที่ตั้ง (3)
	นโยบายของรัฐบาล (5)	นโยบายของรัฐบาล (4)
ลักษณะของ โรงแรม (2)	ลักษณะของ โรงแรม (2)	ลักษณะของ โรงแรม (2)
การบริหารต้นทุน (3)	การบริหารต้นทุน (2)	การบริหารต้นทุน (4)
บุคลากร (5)	บุคลากร (5)	บุคลากร (9)
การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร (8)	การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร (5)	การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร(12)
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (2)	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (5)	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (5)
การบริหารจัดการวิกฤต (7)	การบริหารจัดการวิกฤต (8)	การบริหารจัดการวิกฤต (3)
การกู้เงินจากสถาบันการเงิน (2)	การกู้เงินจากสถาบันการเงิน (2)	
การใช้เงินทุนของกิจการ (2)	การใช้เงินทุนของกิจการ (5)	
	การบริหารค่าใช้จ่าย (2)	
การปรับรูปแบบการให้บริการ (4)	การปรับรูปแบบการให้บริการ (6)	การปรับรูปแบบการให้บริการ (3)
การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (1)	การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (2)	
การรวมกลุ่มธุรกิจ (3)	การรวมกลุ่มธุรกิจ (2)	
การปรับเปลี่ยนนโยบาย (5)	การปรับเปลี่ยนนโยบาย (12)	การปรับเปลี่ยนนโยบาย (12)
การตลาด (5)	การตลาด (6)	การตลาด (5)

* หมายเหตุ () วงเล็บ หมายถึง จำนวนรหัสต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกย่อยในหมวดหมู่ (Category)

ที่มา: ผู้วิจัย, 2565

จากตารางที่ 4.1 แสดงภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะได้นำเสนอในรายละเอียดแยกตามกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม โดยหลังจากนั้นจะได้นำเสนอเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่ามีหมวดหมู่ (Category) จำนวน 3 หมวดหมู่ที่กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง 3 กลุ่ม แสดงความเห็นร่วมกัน ซึ่งรายละเอียดของแต่ละหมวดหมู่อาจจะมีแตกต่างกันออกไป อันได้แก่

- 1) หมวดหมู่สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต

- 2) หมวดหมู่สภาพแวดล้อมภายใต้ภาวะวิกฤต
- 3) หมวดหมู่การบริหารจัดการวิกฤต

ในส่วนต่อไปเป็นการนำเสนอรายละเอียดของแต่ละหมวดหมู่หรือหมวดหมู่รอง ที่มาจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง 3 กลุ่ม แยกตามธุรกิจ โรงแรมแต่ละประเภท โดยที่แต่ละหมวดหมู่หรือหมวดหมู่รองนั้นถูกนำเสนอในรูปแบบของแผนภาพเครือข่ายที่ล้อมรอบด้วยรหัสต่าง ๆ (Codes) และตามด้วยตัวอย่างคำพูดซึ่งแสดงความคิดเห็นที่สำคัญของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำเสนอข้อมูลภายใต้สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

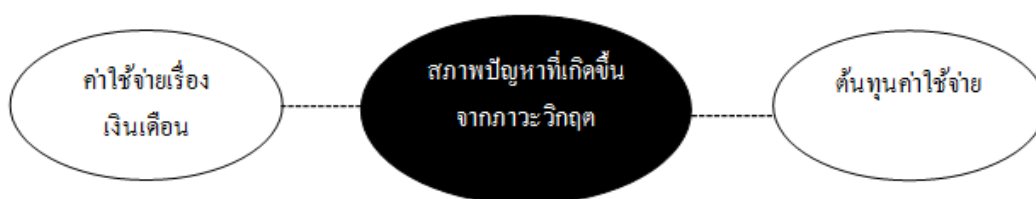
●	วงกลมทึบ	หมายถึง	หมวดหมู่ (Category)
○	วงกลมเส้นหนา	หมายถึง	หมวดหมู่รอง (Sub-Category)
○	วงกลมเส้นทึบ	หมายถึง	รหัสต่าง ๆ (Codes)
-----	เส้นปะ	หมายถึง	ความเชื่อมโยงกัน

4.1 ผลการศึกษา กลุ่ม A

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้ได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) จำนวน 15 คน ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มนี้สามารถจำแนกได้ 3 หมวดหมู่ (Category) ดังนี้

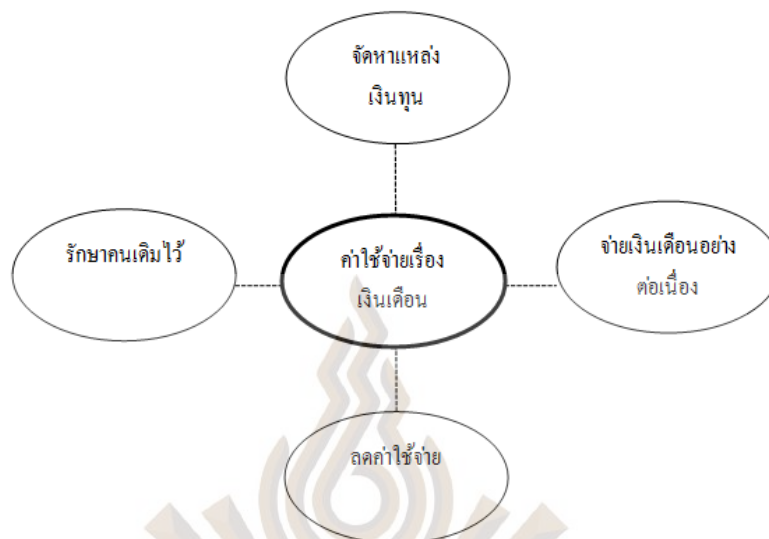
4.1.1 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต

ในหมวดหมู่ (Category) นี้สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 หมวดหมู่รอง (Sub-Category) ดังนี้



รูปที่ 4.1 หมวดหมู่สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต (กลุ่ม A)

4.1.1.1 ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน



รูปที่ 4.2 หมวดหมู่วาง ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน (กลุ่ม A)

“ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือนเป็นเรื่องสำคัญ ธุรกิจเราเป็นองค์กรขนาดเล็ก พอรายได้หายไปนานๆแบบนี้จะเอาเงินที่ไหนมาจ่าย ต้องจัดหาแหล่งเงินทุนมาจ่ายเงินเดือนให้พนักงาน อาจจะจ่ายช้าหน่อย” (ผู้ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“ในภาวะวิกฤตเรามีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่จะต้องรับผิดชอบโดยเฉพาะหลักเลยคือเรื่องเงินเดือน ซึ่งเราต้องพยายามที่จะรักษานักงานไว้” (ผู้ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“รายได้ไม่เหมือนเดิม หายไปเยอะมากเลยต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายอื่นๆที่ไม่จำเป็น” (ผู้ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“รายจ่ายที่ต้องรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง คือ เรื่องเงินเดือน ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตามเราก็ต้องหาเงินมาจ่าย” (ผู้ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าองค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือนอันเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจบริการ ทำให้ต้องจัดหาแหล่งเงินทุนมาเพื่อจ่ายเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาพนักงานไว้ให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

4.1.1.2 ต้นทุนค่าใช้จ่าย



รูปที่ 4.3 หมวดหมวดง ต้นทุนค่าใช้จ่าย (กลุ่ม A)

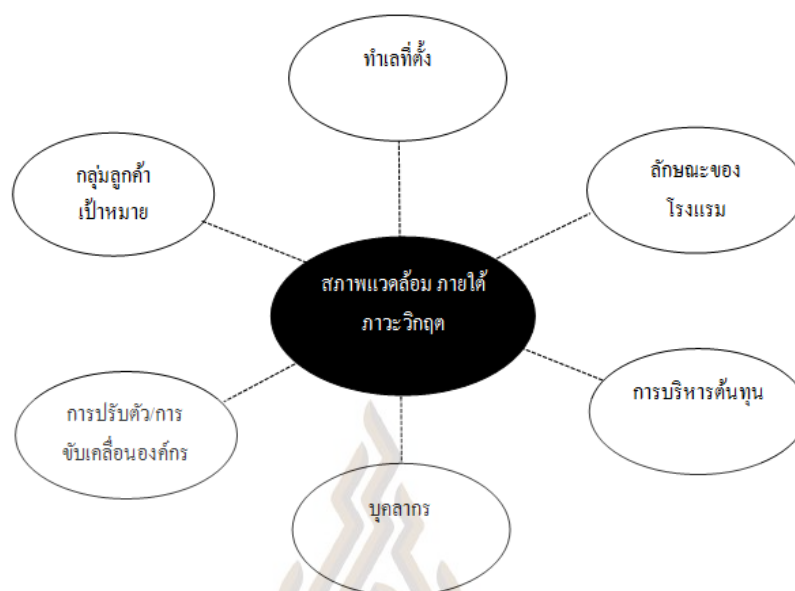
“ในภาวะวิกฤตที่ไม่มีผู้มาใช้บริการ แต่เรายังคงต้องดูแลรักษาสถานที่ไว้ให้คงเดิม สิ่งของ อุปกรณ์ พอไม่ได้ใช้มันก็จะเสื่อมโทรม จำเป็นต้องซ่อมแซมไว้แม้ไม่ได้ใช้งาน ไม่อย่างนั้นมันก็จะเสียหายแล้วก็จะยิ่งเสียเงินซ่อมเยอะกว่าเดิม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ทางโรงแรมเห็นความสำคัญอย่างยิ่งกับการทำความสะอาดฆ่าเชื้อโรค ราคาของวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ก็มีราคาแพงกว่าเดิมในช่วงนี้ จึงมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการซื้อของมาทำความสะอาด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าองค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการซ่อมแซม บำรุงรักษาสถานที่เพื่อให้ยังคงสภาพดีเพื่อลดค่าใช้จ่ายในระยะยาวที่สูงขึ้นและการให้ความสำคัญในการรักษาทำความสะอาดสถานที่เพื่อฆ่าเชื้อน้ำยา แอลกอฮอล์ที่ต้องใช้ก็มีราคาแพงแล้วก็ต้องซื้อเยอะกว่าเดิมเพราะเป็นช่วงโควิด

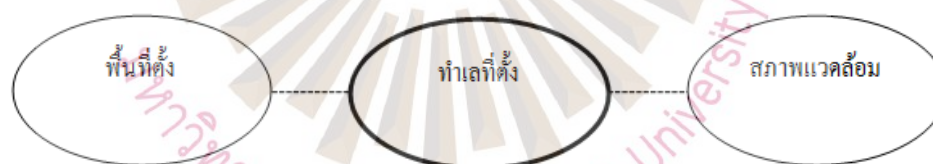
4.1.2 สภาพแวดล้อม ภายใต้ภาวะวิกฤต

ในหมวดหมู่ (Category) นี้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 6 หมวดหมู่รอง (Sub-category) ดังนี้



รูปที่ 4.4 หมวดหมู่สภาพแวดล้อมภายใต้ภาวะวิกฤต (กลุ่ม A)

4.1.2.1 ทำเลที่ตั้ง



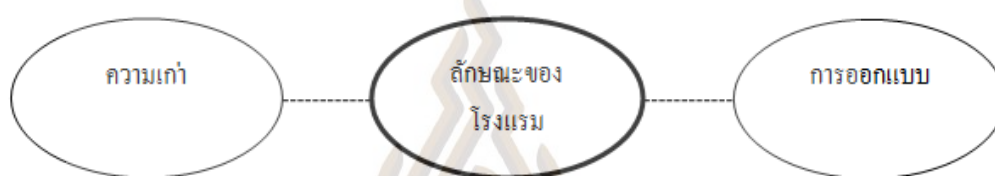
รูปที่ 4.5 หมวดหมู่รองทำเลที่ตั้ง (กลุ่ม A)

“จุดแข็ง คือ ทำเล เพราะใกล้ ว๊อคกิ้ง สตรีท คือ คนที่พอจะมีเงินสู้ต่อได้ มีนายทุนให้เงินยืมก็พอช่วยกันได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“ตำแหน่งที่ตั้ง ใกล้ตลาดนัด ตลาดสด ตลาดซีฟู้ด ก็ทำให้ช่วยขยายอะไรได้ แต่ถ้าทำเลตรงอื่น ก็เจ๊งกันไปหมดแล้ว” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าทำเลที่ตั้งเป็นสภาพแวดล้อมที่มีส่วนสำคัญในสภาวะวิกฤต และส่งผลดีเนื่องจากทำเลที่ตั้งที่อยู่ใกล้แหล่งชุมชน เช่น ตลาด แหล่งที่ยังสามารถดำเนินกิจการได้ก็ยังคงดำเนินการต่อไปได้ มีความได้เปรียบกว่าทำเลที่ตั้งที่อยู่ไกลออกไป และด้วยสภาพแวดล้อมดังกล่าวทำให้มีนายทุนให้การสนับสนุนในธุรกิจ

4.1.2.2 ลักษณะของ โรงแรม



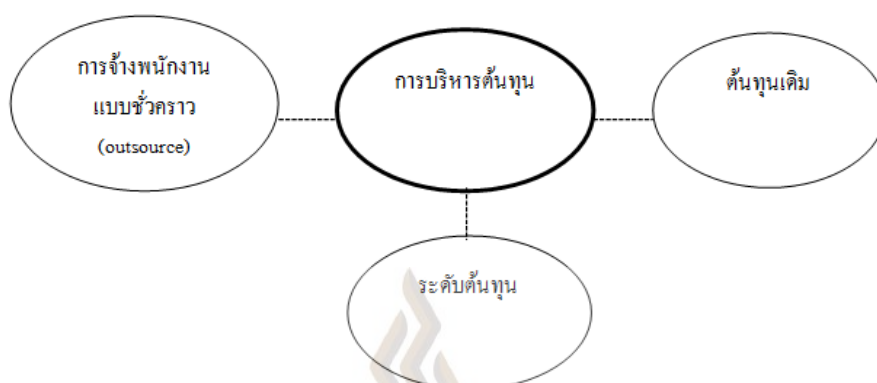
รูปที่ 4.6 หมวดยุทธศาสตร์ ลักษณะของ โรงแรม (กลุ่ม A)

“ถ้าห้องยิ่งเก่าจะทำให้ขายไม่ได้ ก็จะต้องขาดรายได้กว่าเดิม ตอนนี้ตัวเลือกของลูกค้ามากกว่าเดิม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“การออกแบบรูปแบบสถานที่ของ โรงแรม มีจุดสวย ๆ ให้ถ่ายรูป มีสระว่ายน้ำใหญ่ ตัวตึกที่ทันสมัย การออกแบบดีไซน์ต่าง ๆ ยังทำให้ลูกค้ายังเลือกที่จะมาพักกับเรา ประกอบกับราคาที่เอื้อมถึงเพราะปกติราคาจะแพงกว่าตอนนี้มาก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าลักษณะของ โรงแรมในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤต ถ้าปล่อยให้สภาพเสื่อมโทรมเมื่อวิกฤตมีสถานการณ์ที่ดีขึ้น ก็จะทำให้ไม่สามารถเปิดให้บริการได้ แต่อย่างไรก็ตามการออกแบบโรงแรมที่ดี สามารถสร้างความดึงดูดใจให้แก่กลุ่มลูกค้าได้เป็นอย่างดีในช่วงสภาวะวิกฤต

4.1.2.3 การบริหารต้นทุน



รูปที่ 4.7 หมวดหม่รอง การบริหารต้นทุน (กลุ่ม A)

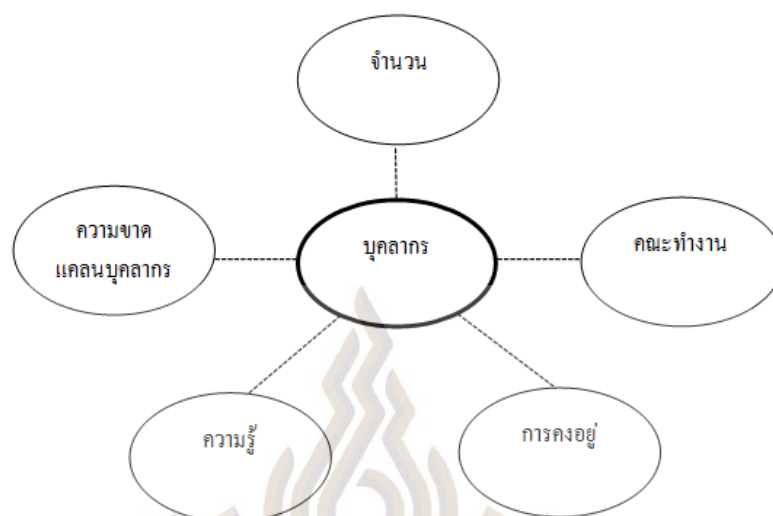
“การจ้าง Outsource เพื่อบริหารจัดการต้นทุนของบุคลากรได้ง่ายขึ้น ถ้าจะใช้ก็จ้าง ถ้าไม่ใช้ก็ไม่ต้องแบกภาระ เพราะไม่ใช่แค่เงินเดือน ยังต้องมีค่าอาหาร ค่าประกัน และอื่น ๆ อีก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“เรื่องการเงินที่เป็นต้นทุนเดิมที่มีอยู่ซึ่งถือเป็นจุดแข็งที่พอจะยังทำให้จะต่อสู้กับวิกฤตไปได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“หากเป็นโรงแรมขนาดใหญ่จะมีระดับต้นทุนเรื่องการดูแลที่สูงมาก โชคดีที่เราเป็นโรงแรมขนาดเล็กจึงสามารถควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่า การบริหารต้นทุนในช่วงสภาวะวิกฤต คือ การจ้างพนักงานแบบชั่วคราว (Outsource) เพื่อความสะดวกในการบริหารต้นทุนให้เพียงพอต่อการรองรับสถานการณ์ เพราะไม่ต้องจ้างประจำที่ยังต้องมีค่าใช้จ่ายสัมพัทธ์อื่น ๆ อีกมาก อีกทั้งการเป็นโรงแรมขนาดเล็กจะสามารถบริหารจัดการต้นทุนในเรื่องพนักงานชั่วคราวได้ดีกว่าโรงแรมขนาดอื่น ๆ

4.1.2.4 บุคลากร



รูปที่ 4.8 หมวกหม้อรอง บุคลากร (กลุ่ม A)

“ลดจำนวนคนเพื่อไม่ได้ให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ในช่วงแรกพนักงานลดลงบ้างแต่ปัจจุบันเหลืออยู่หลักหน่วยจากเคยมีหลักสิบแต่ก็ยังสามารถทำงานได้ เพราะช่วยกันทำ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้รองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“พนักงานบางคน ยังอยู่กับเราด้วยใจ ไปด้วยกัน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

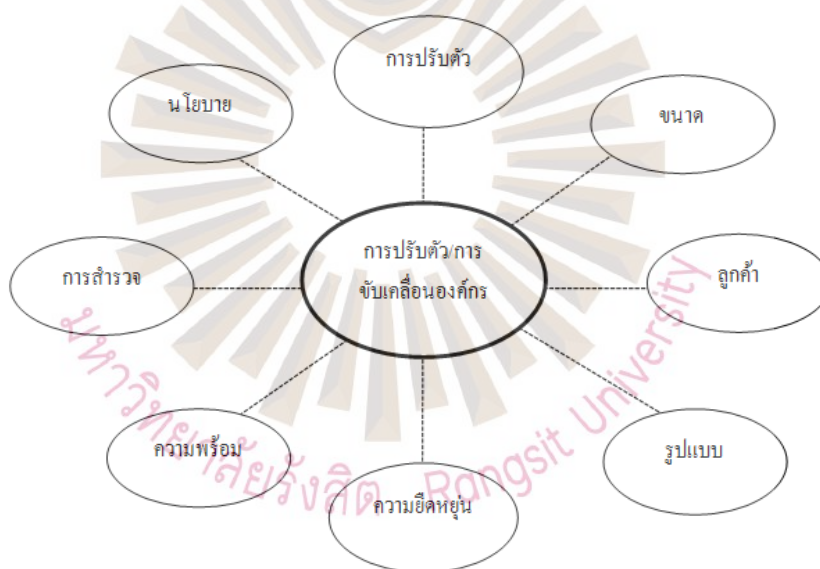
“การหาความรู้เพื่อการปรับตัว และค้นหาวิธีการในการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“พนักงานทุกคนได้รับการอบรมเกี่ยวกับ Service Mind ก่อนที่จะเปิดโรงแรมเป็น local Hotel แต่มีการให้บริการแบบ โรงแรม Luxury Brand (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“พนักงานลดเหลือ 80 คนจากหลายร้อยคน จึงทำให้เกิดปัญหาเรื่องคน เกิดการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในหลากหลายหน้าที่” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าประเด็นบุคลากรในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นที่จะต้องลดจำนวนบุคลากรเพื่อรองรับเรื่องค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดภาวะการขาดแคลนบุคลากร นอกจากนี้ยังได้ให้บุคลากรที่ยังเหลืออยู่มีความช่วยเหลือกันทำงาน รวมทั้งค้นหาวิธีการปรับตัวเพื่อสร้างความอยู่รอด ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ หรือการค้นคว้าด้วยตนเอง

4.1.2.5 การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร



รูปที่ 4.9 หมวดหม่อง การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร (กลุ่ม A)

“การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็น ถ้าช้าก็ทำให้เสียโอกาส” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“การลดขนาดการจัดการเพื่อรักษาต้นทุน ถือเป็นสำคัญ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ต้องปรับตัวตามลูกค้าที่มีรูปแบบบางส่วนถูกออกแบบไว้ เพื่อให้อยู่ได้ เช่น การปรับ โชนบาง โชนที่มีจุดเด่น คือ เห็นทะเล เห็นวิวสวยๆแบบ 360 องศา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“ปรับแบบยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“มีการเตรียมความพร้อมเพื่อการปรับตัว แต่ค่อย ๆ ทำ ค่อย ๆ ปรับ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“การสำรวจความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อการปรับตัว นโยบายจากล่างขึ้นบน (จากพนักงานขึ้นไปเสนอขาย) และผลลัพธ์” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กรในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องลดขนาดของธุรกิจลดเพื่อรักษาต้นทุนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ โดยเปิดให้บริการเฉพาะบางพื้นที่ที่กลุ่มลูกค้ามีความต้องการใช้บริการจริง ๆ หรือพื้นที่ที่มีจุดเด่น อีกทั้งยังจะต้องปรับรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยดำเนินการทีละเล็กทีละน้อยไม่จำเป็นต้องปรับตัวในครั้งเดียวทุกกระบวนการแต่ต้องปรับด้วยความรวดเร็วในแต่ละกระบวนการ ทั้งนี้กระบวนการในการบริหารจัดการดังกล่าวต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการเสนอสิ่งที่ควรพัฒนาและปรับปรุง เพราะพนักงานผู้ให้บริการจะรับทราบความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้เป้าหมายได้เป็นอย่างดี

4.1.2.6 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย



รูปที่ 4.10 หมวดยุทธศาสตร์ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่ม A)

“กลุ่มลูกค้าต่างชาติหายไปหมด จากเดิมที่มีมาตลอดทั้งปีพอโควิด ก็เหลือแต่ลูกค้าคนไทย แะไปหมด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“พอลดราคาลง แต่คู่แข่งก็ลดราคา ทำให้จำนวนลูกค้าลดลง ในช่วงโควิด ยังพอมีลูกค้าชาวต่างชาติที่อยู่ในประเทศมาใช้บริการ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายในช่วงสภาวะวิกฤตได้ลดลงจำนวนลงเป็นจำนวนมาก แต่ยังคงมีกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติที่ยังคงพักอาศัยอยู่ในประเทศไทยเข้ามาใช้บริการ นอกจากนี้การแข่งขันทางด้านราคายังได้ส่งผลให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายลดลงได้อีกด้วย

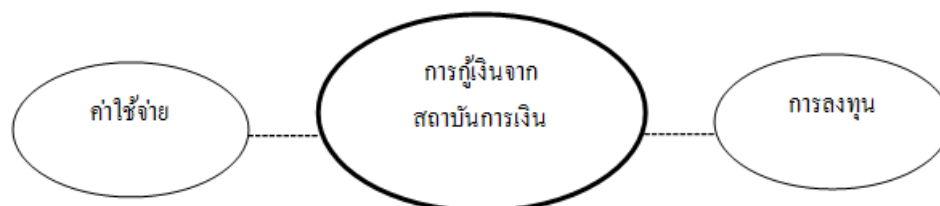
4.1.3 การบริหารจัดการวิกฤต

ในหมวดหมู่ (Category) นี้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 7 หมวดหมู่รอง (Sub-Category) ดังนี้



รูปที่ 4.11 หมวดหมู่การบริหารจัดการวิกฤต (กลุ่ม A)

4.1.3.1 การกู้เงินจากสถาบันการเงิน



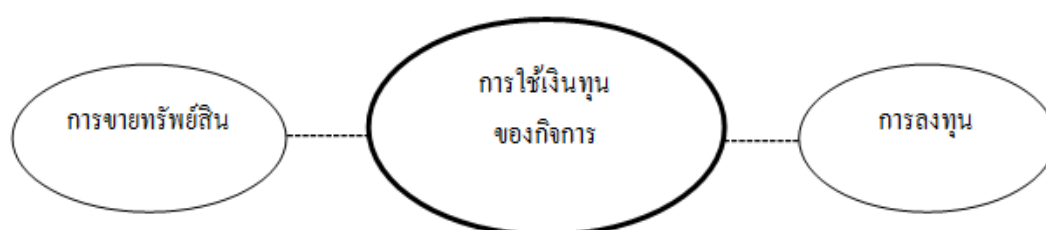
รูปที่ 4.12 หมวดหมูรอง การกู้เงินจากสถาบันการเงิน (กลุ่ม A)

“จำเป็นต้องกู้เพื่อนำเงินมาหมุนเวียน ไม่อย่างนั้นก็จะรักษาธุรกิจไว้ไม่ได้แน่ๆ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“การกู้เงินมาเพิ่มจะช่วยให้แต่ค่อยๆนำไปลงทุน ไปใช้ในกิจการเพื่อพยุงไว้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่า การบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น การกู้เงินจากสถาบันการเงินจะสามารถนำมาใช้ในการหมุนเวียนเพื่อเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายได้อีกทั้งเงินกู้ดังกล่าวจะสามารถนำไปใช้ในการลงทุนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงของโรงแรมภายในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน

4.1.3.2 การใช้เงินทุนของกิจการ



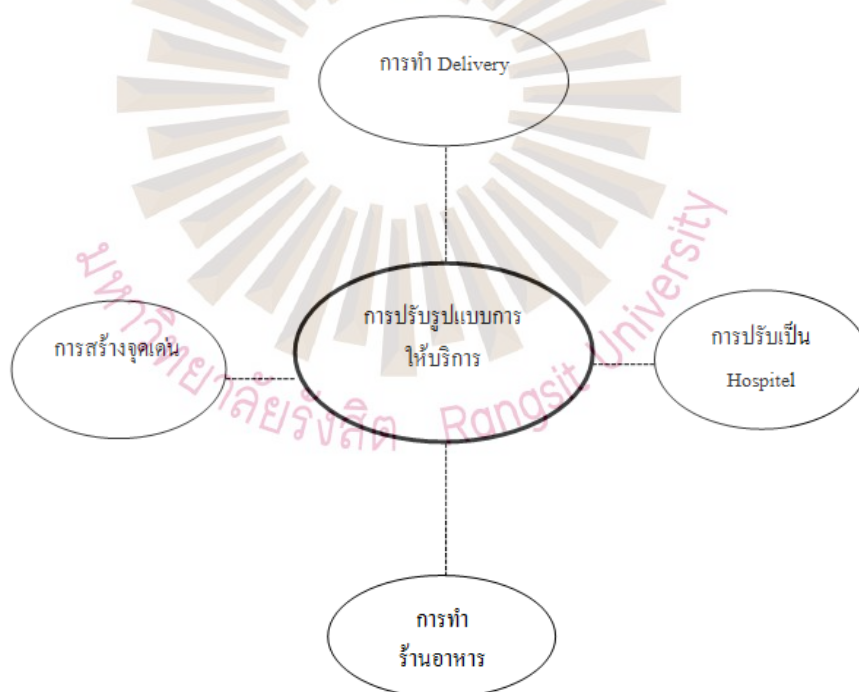
รูปที่ 4.13 หมวดหมูรอง การใช้เงินทุนของกิจการ (กลุ่ม A)

“เมื่อใช้เงินทุนของตัวเองไปสักพัก แต่เงินทุนไม่พอ จึงเริ่มขายทรัพย์สินที่มีอยู่” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“การใช้เงินทุนที่มีอยู่เพื่อดำเนินการในที่ละส่วน ซึ่งมาจากทุนสำรองในธนาคาร” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่า การบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น การใช้เงินทุนของกิจการ เมื่อระยะเวลาผ่านไปในช่วงที่สถานการณ์ยังไม่ดีขึ้น จะทำให้เงินทุนดังกล่าวลดลงจนถึงขีดขาดแคลนเงินทุนได้ อีกทั้งเงินทุนดังกล่าวผู้ประกอบการต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพื่อจะได้นำเงินทุนดังกล่าวมาใช้ในการลงทุนพัฒนาต่อไป

4.1.3.3 การปรับรูปแบบการให้บริการ



รูปที่ 4.14 หมวดหมู่รอง การปรับรูปแบบการให้บริการ (กลุ่ม A)

“จริง ๆ เรามีห้องครัว จึงทำ Delivery ทานง่าย มีเมนูที่ได้รับความนิยม เพื่อให้ดูแลพนักงาน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

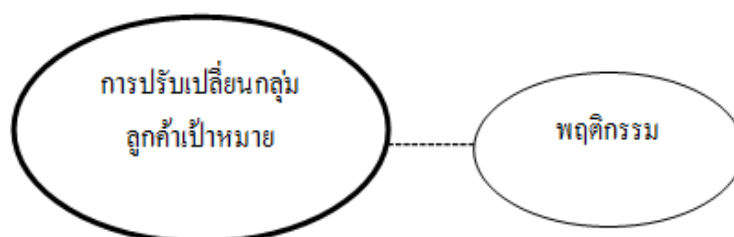
“ด้วยขนาดโรงแรมที่เล็ก ทำให้เปิดให้บริการเป็น Hospital ทำให้มีโอกาสสร้างรายได้เข้ามาอยู่บ้างมา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“เปิดเป็นร้านอาหารชาบู เพื่อหารายได้ โดยคั้นหารสชาติที่มีจุดเด่น จึงทำให้เกิดธุรกิจใหม่เพื่อความอยู่รอด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“การทำทุกอย่างต้องมีเอกลักษณ์ส่วนตัว เพื่อสร้างจุดเด่น แล้วก็เน้นปริมาณและเน้นคุณภาพ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น การปรับรูปแบบการให้บริการถือเป็นปัจจัยสำคัญ ธุรกิจโรงแรมสามารถใช้สต็อกอุปกรณ์มาทำกิจกรรมบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การจัดทำอาหารเพื่อจัดส่งแบบ Delivery ซึ่งเป็นอาหารที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมจากกลุ่มผู้ใช้บริการ โรงแรมในอดีต หรือการเข้าร่วมนโยบายของรัฐด้วยการเปิดโรงแรมให้เป็นสถานพยาบาลผู้ป่วยเฉพาะกิจ (Hospital) แต่วิธีการดังกล่าวอาจจะไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกโรงแรม เนื่องจากบางโรงแรมมีความกลัวว่าการเปิดให้บริการในรูปแบบดังกล่าว จะทำให้เกิดการนำเชื้อโรคเข้ามาสู่โรงแรมได้ อย่างไรก็ตามการที่ผู้ประกอบการจะดำเนินการในการจัดทำกิจกรรมใดก็ตาม ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเองที่มีอยู่เพื่อที่จะได้นำจุดเด่นดังกล่าวมาสร้างเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน โดยเฉพาะจุดเด่นที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และเน้นการกำหนดรูปแบบการให้บริการที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพ

4.1.3.4 การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

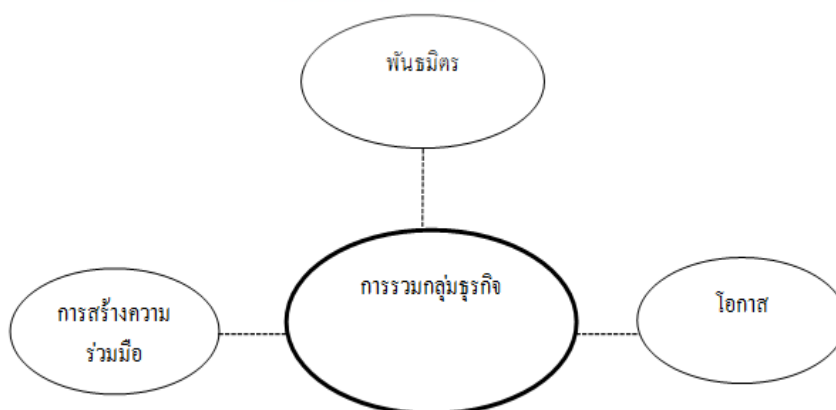


รูปที่ 4.15 หมวดหมูรอง การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่ม A)

“การจะปรับเปลี่ยนว่าจะทำอะไรต้องดูพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพราะแต่ละกลุ่มก็มีความต้องการแตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะในช่วงนี้ที่จะมีความต้องการ พฤติกรรมต่างจากเดิมมาก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น การที่ผู้ประกอบการจะตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการใด ๆ ก็ตาม ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นหลัก

4.1.3.5 การรวมกลุ่มธุรกิจ



รูปที่ 4.16 หมวดหมูรอง การรวมกลุ่มธุรกิจ (กลุ่ม A)

“หากคนช่วยขายหรือเอเจนท์มาช่วยขายและเพิ่มกลุ่มและเพื่อการปรับตัวไปด้วย และช่วยหาลูกค้าไปด้วย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ค้นหาผู้ร่วมลงทุนร่วมจากสินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อสร้างโอกาสในการทำสิ่งใหม่ ๆ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“จำเป็นต้องมีการ Joint กับโรงแรมอื่นด้วยเพราะตอนนี้ทำเดี่ยว ๆ แข่งกัน ก็ไม่รอดเพราะต้องปรับจากการแข่งขันแข่งเป็นแข่งกับวิกฤต” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

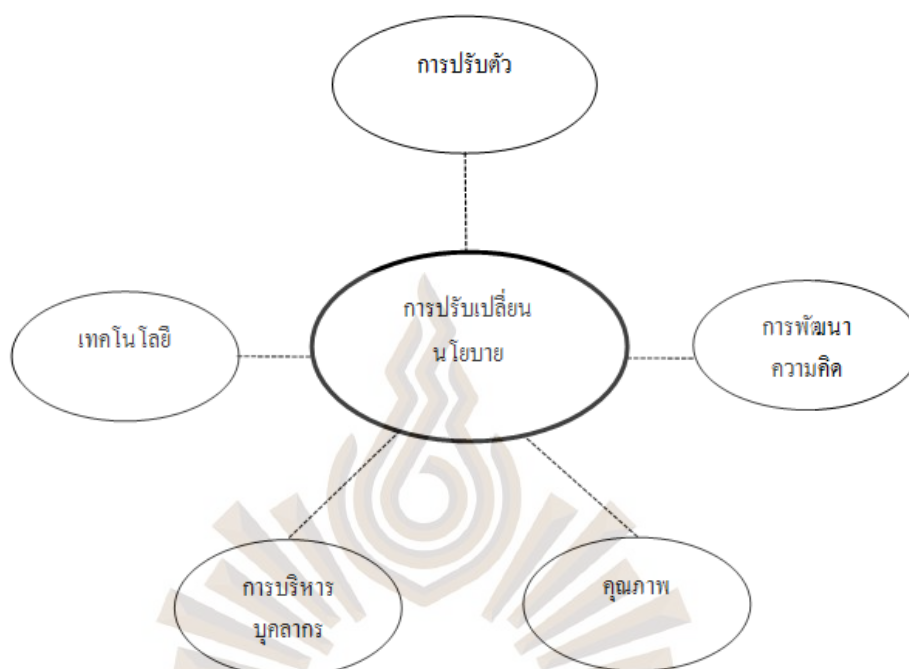
“ทำกิจกรรมร่วมกัน ขายอาหาร เอาจุดเด่นของโรงแรมที่รู้จักกันมาสร้างเป็นกลุ่มหารายได้เสริม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“จับกลุ่มกันมาช่วยกันแก้ปัญหา เพราะเจอความไม่แน่นอนตลอดเวลา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ถ้าไม่เจอโควิด ก็ต่างคนต่างแข่งกันขาย ตอนนี้ต้องเป็นพันธมิตรกันช่วยกันขาย ไม่แข่งกันขาย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น การสร้างความร่วมมือถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะการค้นหาตัวแทนที่ทำหน้าที่ในการค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การค้นหาผู้ร่วมลงทุนเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงให้ธุรกิจเกิดความแปลกใหม่ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการรายอื่นเพื่อเพิ่มรายได้

4.1.3.6 การปรับเปลี่ยนนโยบาย



รูปที่ 4.17 หมวกมูรอง การปรับเปลี่ยนนโยบาย (กลุ่ม A)

“ค่อยๆ ทำ ค่อยๆ ปรับตัว ถ้าไม่ปรับตัวก็คงไม่สามารถหารายได้ ก็ต้องปิดกิจการแน่ ๆ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“จะทำอะไรต้องพัฒนาความคิดของตนเองอยู่เสมอ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“เห็นความสำคัญของการพัฒนาและการปรับตัวอยู่เสมอ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“เรื่องคนเป็นปัญหาหลักสำคัญ เอาคนเก่าออก โดยเฉพาะคนที่อายุเยอะๆ คนที่ไม่รู้เรื่องเทคโนโลยีคนที่มาจากโรงแรมใหญ่ๆ จะต้องปรับตัว” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

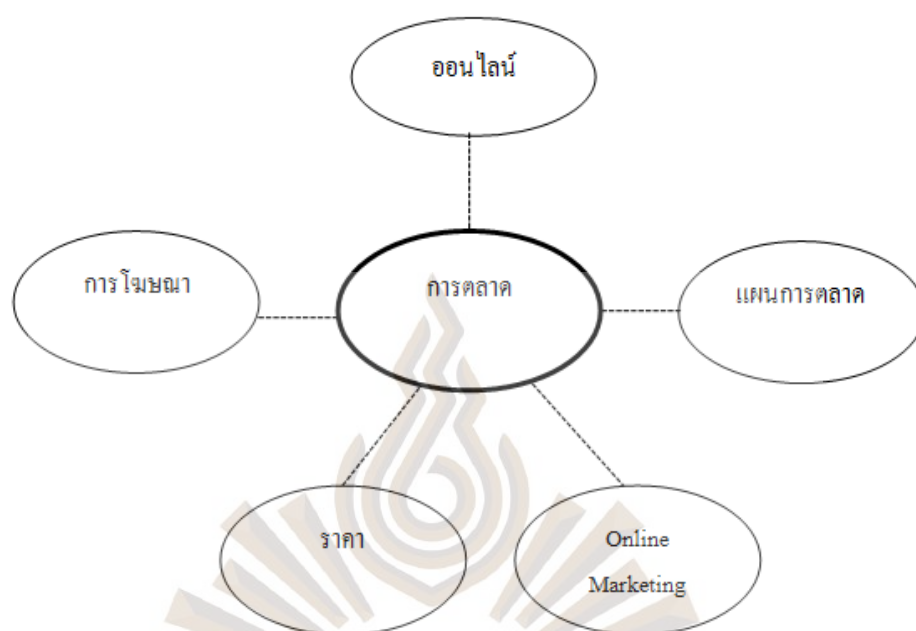
“ลดพนักงาน เพิ่มชั่วโมงทำงาน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“เรื่องอาหาร ต้องมีการปรับสูตร ปรับรูปแบบร้านอาหารให้กินง่ายขึ้น ราคาถูกลง และใช้ต้นทุนที่ต่ำลง” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“เปลี่ยนมาใช้ในการติดต่อสื่อสารทางเทคโนโลยีให้มากขึ้น เพราะต้องเว้นระยะห่าง ต้องผลิตภัณฑ์หยุดงาน เทคโนโลยีเช่น แชนแนลไลน์ช่วยได้เยอะ เพราะใช้สิ่งงาน อพเทกกันง่ายกว่า” (ผู้ที่ปฏิบัติการหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาความคิดของตนเองและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดเพื่อการปรับตัวอยู่เสมอ ซึ่งการบริหารจัดการที่ควรจะให้มีความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ เรื่องบุคลากร ผู้ประกอบธุรกิจควรมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและมีความทันสมัยต่ออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ให้ทำการพิจารณาบุคลากรที่มีอายุงานมายาวออกมาจากปฏิบัติงาน และให้ทำการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ดังกล่าวจากโรงแรมขนาดใหญ่ที่เลิกจ้างบุคลากรดังกล่าวไปแล้ว เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านโรงแรมมาก่อน จึงจะสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว และมักจะมีความชื่นชอบในการปฏิบัติงานมากกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ เพราะด้วยจำนวนของห้องที่มีอยู่น้อยบุคลากรจึงได้ปฏิบัติงานในปริมาณที่ลดลง ซึ่งอันนี้จะเป็นความชื่นชอบของบุคลากร เพราะจะช่วยลดภาระในการปฏิบัติงานลง นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงในเรื่องของอาหาร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จากสภาวะวิกฤตดังกล่าวผู้ประกอบธุรกิจจะต้องมีการพัฒนาโดยการปรับสูตรอาหารให้มีความแปลกใหม่ รวมทั้งการปรับรูปแบบร้านอาหารให้มีจุดเด่นและมีความน่าสนใจที่จะเข้าไปใช้บริการ อีกทั้งยังจะต้องให้ความสำคัญกับอุปกรณ์เทคโนโลยีที่จะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

4.1.3.7 การตลาด



รูปที่ 4.18 หมวดหมู่รอง การตลาด (กลุ่ม A)

“มุ่งเน้นการทำการสื่อสารออนไลน์เพื่อค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพราะตอนนี้ใคร ๆ ก็หาข้อมูลทางออนไลน์มากขึ้นเยอะ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“Marketing Plan ต้องปรับและรีอใหม่ตลอดเวลา ต้องปรับตัว เช่น เปลี่ยนกลุ่มลูกค้าจากตลาดต่างประเทศ” (ตลาดยุโรป) เป็นตลาดคนไทย (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“แยก Target Segment และปรับราคาให้เข้ากับกลุ่มที่เราจะขายใหม่ทั้งหมด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“เน้น Online Marketing งดใช้สื่อออฟไลน์เลยเพราะเร็วและประหยัดกว่า” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ปรับราคาในการจำหน่ายผ่านพวกเอเจนซี่ให้พอ ๆ กับราคาหน้าโรงแรมจะได้ไม่มีความต่างและทำให้ลูกค้าไม่สนใจ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ทำ Brand Marketing ให้เพิ่มมากขึ้น ทำโฆษณาแบบออนไลน์ประกอบสื่ออื่นไปด้วย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

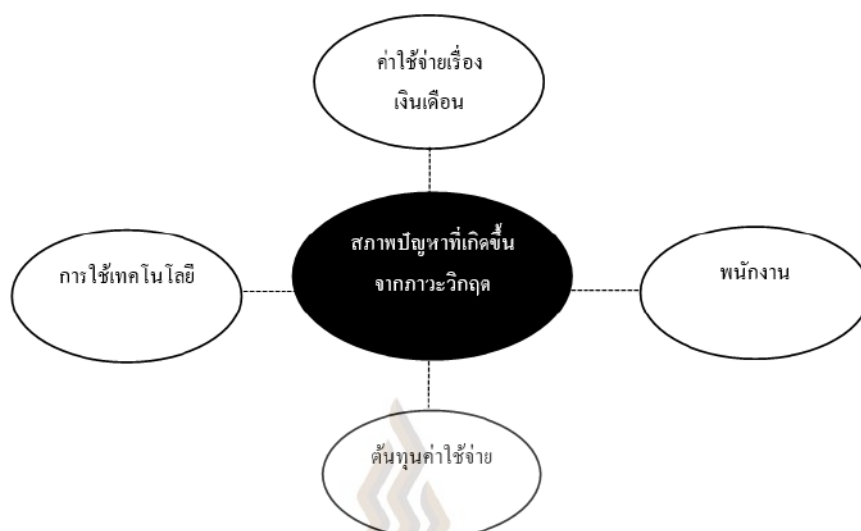
ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องมุ่งเน้นการทำการตลาดออนไลน์เพื่อค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และจะต้องมีการกำหนดแผนการตลาดที่ก่อให้เกิดการปรับตัว เช่น เปลี่ยนกลุ่มลูกค้าจากตลาดต่างประเทศ (ตลาดยุโรป) เป็น ตลาดคนไทย การแยกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน การปรับราคา การให้บริการเพื่อสร้างความอยู่รอด เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญกับการทำการโฆษณา ถึงแม้ว่าการกระทำดังกล่าวจะมีต้นทุนทางการตลาดในอัตราที่สูงก็ตาม แต่การโฆษณาประชาสัมพันธ์ดังกล่าว จะทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรู้จักโรงแรมได้เพิ่มมากขึ้น

4.2 ผลการศึกษา กลุ่ม B

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้ได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 15 คน ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มนี้สามารถจำแนกได้ 3 หมวดหมู่ (Category) ดังนี้

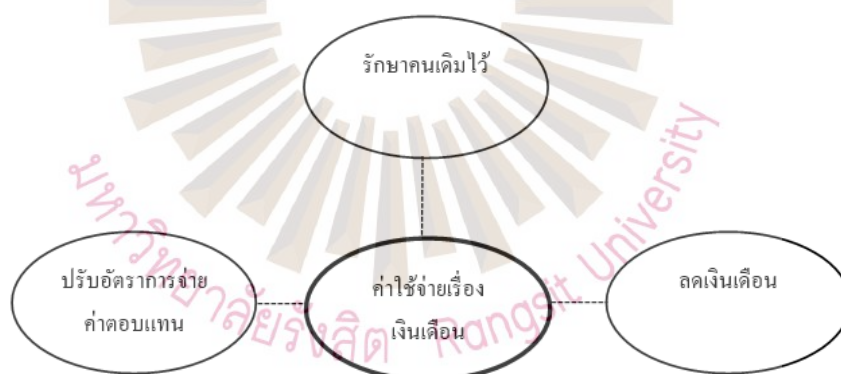
4.2.1 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต

ในหมวดหมู่ (Category) นี้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 4 หมวดหมู่รอง (Sub-Category) ดังนี้



รูปที่ 4.19 หมวดหมู่สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต (กลุ่ม B)

4.2.1.1 ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน



รูปที่ 4.20 หมวดหมู่รอง ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน (กลุ่ม B)

“บางตำแหน่งมีความสำคัญมาก เช่น เจ้าหน้าที่ช่าง ต้องรักษาไว้ หากเปรียบเทียบ ค่าใช้จ่ายกับค่าเสียหายที่จะเกิดขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสาร ส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

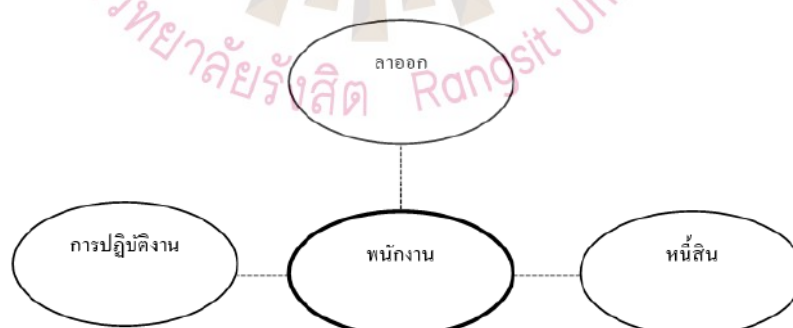
“พนักงานบางคนยอมลดเงินเดือนตัวเองเพื่อให้ไม่ตกงาน มีรายได้พออยู่ได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 เมษายน 2565)

“บางคนขอกลับบ้านต่างจังหวัด แต่เราก็ยังคงสามารถบริหารจัดการบุคลากรที่คงเหลืออยู่ได้ แต่จ่ายเงินเดือนไม่เต็ม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“เป็นเรื่องค่าใช้จ่ายของบริษัท ต้องเปลี่ยนเป็นจ่ายเป็นรายวันแทนการจ่ายรายเดือน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความคิดเห็นว่าองค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือนที่ยังคงต้องจ่ายอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งตำแหน่งงานในบางตำแหน่งมีความสำคัญมาก จึงทำให้ผู้ประกอบการมีความจำเป็นที่จะต้องรักษามูลค่าดังกล่าว ถึงแม้จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายก็ตาม เพราะหากเปรียบเทียบรายจ่ายกับความเสียหายที่จะเกิดขึ้น จะพบว่าไม่คุ้มค่า หากจะต้องเสียบุคลากรนั้น และมีพนักงานบางคนยินยอมและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับผู้ประกอบการ ถึงแม้ว่าจะถูกลดเงินเดือนก็ตาม ทั้งนี้ก็มีพนักงานบางคนที่จะขอลาออกจากการปฏิบัติหน้าที่เพื่อกลับสู่ภูมิลำเนา แต่ผู้ประกอบการยังคงสามารถบริหารจัดการบุคลากรที่มีเหลืออยู่ให้สามารถปฏิบัติได้ โดยจะต้องปรับอัตราการเบิกจ่ายค่าตอบแทนจากการจ่ายเป็นรายเดือนเป็นการจ่ายแบบรายวัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยลดภาระเรื่องเงินเดือนให้แก่ผู้ประกอบการ

4.2.1.2 พนักงาน



รูปที่ 4.21 หมวดหมู่รอง พนักงาน (กลุ่ม B)

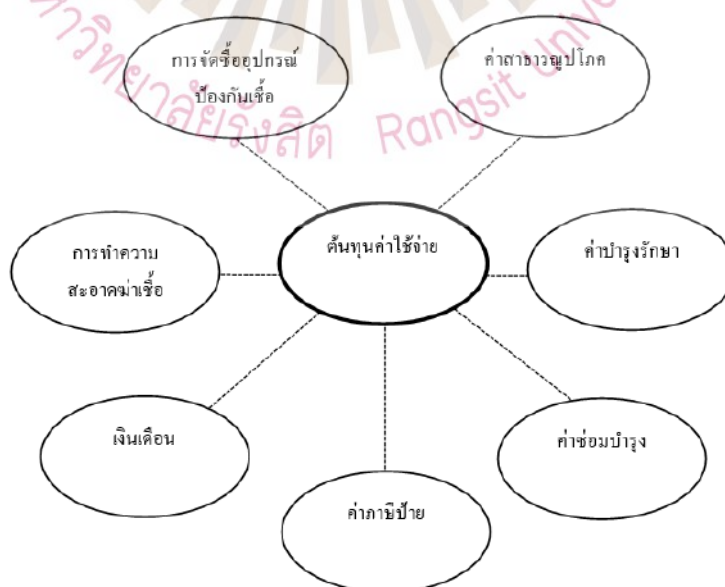
“พนักงานขอลาออกเอง เพื่อไปขายของ โดยเฉพาะแผนกที่มีคนเยอะมากที่สุด เช่น แม่บ้าน ช่าง แม่บ้าน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 เมษายน 2565)

“พนักงานอยู่ไม่ได้ก็จะลาออกเพราะค่าใช้จ่ายเช่าบ้าน ก็ลาออกกลับบ้านนอก ไปอยู่เมืองนอกบ้าง อีกส่วนหนึ่งก็จะไปอยู่ในกลุ่มอีกประเภทหนึ่ง เช่น งานในครัว ร้านอาหารเพราะยังจ่ายเงินเดือนได้ตลอด ยังรายได้ดีกว่า” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 เมษายน 2565)

“บริหารจัดการว่าแผนกใดต้องมาทำงานแผนกใดไม่ต้องมาทำงานผลัดกันปฏิบัติงาน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ในภาวะวิกฤตส่วนใหญ่เป็นเรื่องของพนักงานที่ปฏิบัติงานให้แก่โรงแรม โดยพบว่าในสถานการณ์ดังกล่าวพนักงานมีความต้องการที่หลากหลายรูปแบบ ทั้งต้องการขอลาออกจากการปฏิบัติงานเพื่อกลับภูมิลำเนา เพื่อการประกอบอาชีพอื่น ที่สามารถสร้างรายได้เพื่อชำระหนี้สินที่มีอยู่ได้ ซึ่งจากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาว่าในช่วงที่ไม่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเข้ามาใช้บริการ แผนกใดที่จะต้องหยุดให้บริการ แผนกใดที่จะต้องเปิดให้บริการ ทั้งนี้ต้องเป็นการวางแผนภายใต้ข้อจำกัดของบุคลากรที่มีอยู่

4.2.1.3 ต้นทุนค่าใช้จ่าย



รูปที่ 4.22 หมวดหม้อรอง ต้นทุนค่าใช้จ่าย (กลุ่ม B)

“การปรับรูปแบบการให้บริการเป็น Hospitel ทำให้ผู้ใช้บริการอยู่ในห้องตลอดเวลา ต้องใช้น้ำใช้ไฟตลอดทั้งวัน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 เมษายน 2565)

“เมื่อไม่มีคนมาพัก ยังไงเราก็ยังคงมีค่าใช้จ่าย ค่าบำรุงรักษาเหมือนเดิม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“เสียค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเป็นจำนวนมาก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 เมษายน 2565)

“หน่วยงานของรัฐ ไม่ได้ช่วยลดค่าใช้จ่ายในสิ่งที่จะต้องชำระให้กับส่วนกลาง และเป็นต้นทุนที่ต้องจ่าย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“ค่าเก็บขยะ วันที่ถูกค่าดี ก็เก็บขยะวันละ 1,000 บาท แต่ในวันที่ถูกค่าไม่ดี หน่วยงานประจำท้องถิ่นไม่เคยคิดจะลดค่าใช้จ่าย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“ในช่วงโควิดหนักสุดคือ เรื่องเงินเดือน ถือเป็นภาระที่ใหญ่มากสำหรับธุรกิจนี้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ต้นทุนค่าใช้จ่ายมากกว่าเดิม มีต้นทุนบางอย่างที่เพิ่มขึ้น เช่น หน้ากาก เจลล้างมือ ถุงมือ รวมถึงต้องจ้างคนแพคอุปกรณ์พวกนี้เพิ่มอีก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าองค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดให้บริการเป็นสถานพยาบาลผู้ป่วยเฉพาะกิจ (Hospitel) เนื่องจากมีการใช้ไฟฟ้าตลอดทั้งวัน จึงก่อให้เกิดรายจ่ายค่าสาธารณูปโภคที่เพิ่มขึ้น และถึงแม้ว่าจะไม่ได้เปิดให้บริการรูปแบบดังกล่าวก็ตาม ผู้ประกอบการก็ยังคงมีค่าใช้จ่ายคงเดิมในบางรายการที่ จะยังคงต้องรับผิดชอบอยู่ เช่น ค่าภาษีป้าย ค่าเก็บขยะ ซึ่งในส่วนนี้รัฐบาลก็ไม่ได้เข้ามาให้ความ

ช่วยเหลือ และรายจ่ายที่ถือเป็นภาระสำคัญ คือ รายจ่ายในส่วนของเงินเดือนพนักงาน ที่จะยังคงต้องมีการจ่ายเงินเดือนอยู่อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีรายจ่ายที่เกิดขึ้นเพิ่มเติม ซึ่งเป็นรายจ่ายที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโดยตรง อันได้แก่รายจ่ายเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ในการป้องกันเชื้อโรค รายจ่ายค่าทำความสะอาดพื้นที่เพื่อกำจัดเชื้อโรค หรือเพื่อลดความเสี่ยงให้การเกิดเชื้อโรค เป็นต้น ทั้งนี้รายจ่ายดังกล่าวถือเป็นรายจ่ายที่ผู้ประกอบการไม่อาจที่จะปฏิเสธได้

4.2.1.4 เทคโนโลยี



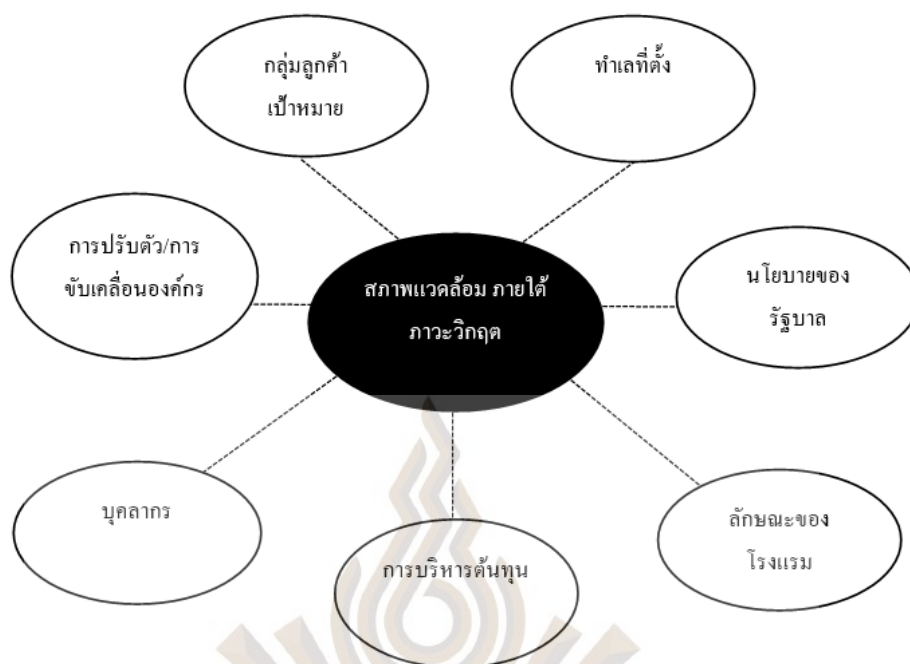
รูปที่ 4.23 หมวดหม่รอง เทคโนโลยี (กลุ่ม B)

“จุดอ่อนคือ คนที่เคยวางแผนเรื่องการใช้เทคโนโลยีไว้หรือสร้างคอนเซปไว้ตั้งแต่แรก พอตอนนี้ทำไม่ได้ ไม่มีรายได้ให้ทำ ก็หยุดชะงักไป แทนที่องค์กรจะโตตามแผน ก็กลับเดินถอยหลังเพราะวิกฤต” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าสภาพปัญหาทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต คือ ปัญหาเกี่ยวกับซอฟต์แวร์ (Software) เนื่องจากพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้คิดค้นหรือเป็นผู้ใช้ตั้งต้นระบบดังกล่าว ได้ถูกเลิกจ้างไปจากธุรกิจ ทำให้แนวคิดที่ถูกออกแบบไว้ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ จึงทำให้การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดังกล่าวไม่ได้รับการตอบสนองหรือไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.2.2 สภาพแวดล้อม ภายใต้ภาวะวิกฤต

ในหมวดหมู่ (Category) นี้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 7 หมวดหม่รอง (Sub-Category) ดังนี้



รูปที่ 4.24 หมวดหมู่สภาพแวดล้อมภายใต้ภาวะวิกฤต (กลุ่ม B)

4.2.2.1 ทำเลที่ตั้ง



รูปที่ 4.25 หมวดหมู่รองทำเลที่ตั้ง (กลุ่ม B)

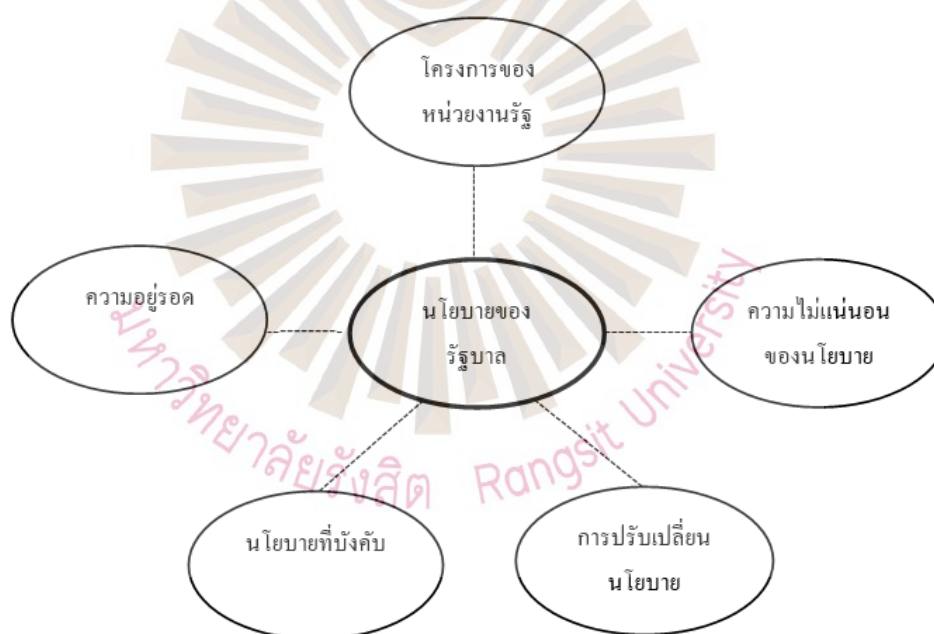
“มีความเสียบ สงบ ถึงแม้จะอยู่ในซอยอีกทั้งยังอยู่ใจกลางเมือง ซึ่งสะดวกในการใช้บริการ Grab เพื่อเดินทางไปเที่ยวในเมือง ห้างสรรพสินค้า” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“สภาพแวดล้อมโดยรอบ เหมาะกับนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม ถือเป็นจุดแข็งของเรา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 เมษายน 2565)

“ทำเลที่ตั้ง ที่มีสภาพแวดล้อมอยู่ทำให้เกิดความอยู่รอดได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าในสภาวะวิกฤตสภาพแวดล้อมของบริเวณโดยรอบของพื้นที่โรงแรมถือได้ว่าเป็นจุดแข็งที่มีส่วนสำคัญที่นำไปให้ธุรกิจเกิดความอยู่รอดได้ ซึ่งลักษณะสำคัญที่เกิดขึ้นคือ การที่พื้นที่ตั้งของ โรงแรมตั้งอยู่ใกล้ใจกลางเมือง การมีพื้นที่ตั้งของ โรงแรมที่อยู่ในบริเวณที่เงียบสงบ มีความเป็นส่วนตัว ซึ่งเป็นที่สนใจของกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ และการมีพื้นที่ตั้งที่สะดวกในการเดินทางโดยรถบริการรับจ้างส่วนบุคคล จุดนี้จึงถือได้ว่าเป็นจุดแข็งที่ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ภายใต้ภาวะวิกฤต

4.2.2.2 นโยบายของรัฐบาล



รูปที่ 4.26 หมวดหม่ร่อง นโยบายของรัฐบาล (กลุ่ม B)

“นโยบายของรัฐที่กลับไปกลับมา ไม่แน่นอน ผุดโครงการมากเกินไปที่ไม่ได้ช่วยผู้ประกอบการจริงๆ เลยทำให้ธุรกิจยิ่งแย่เข้าไปอีก เพราะความไม่แน่นอนเราก็กว้างแวนไม่ได้ดี ผลกระทบก็ตามมา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“การปรับเปลี่ยนนโยบายของรัฐ ตามสถานการณ์มันก็ดี แต่ว่า แต่ละระยะยาวมีแต่ผลเสียต่อธุรกิจ เพราะปรับจากความคิดของคนกลุ่มเดียว” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“นโยบายของรัฐที่มากเกินไป ในการควบคุมโรคที่เน้นแต่แต่การควบคุม ไม่ใช่การป้องกัน เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุทั้งนั้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“การเข้าร่วมนโยบายของรัฐ สามารถทำให้เกิดรายได้ได้บ้าง เพราะทำให้มีลูกค้าเพิ่มขึ้นประมาณ 10% นโยบายของรัฐในบางช่วงก็เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความอยู่รอด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“รัฐออกโครงการมาเยอะมาก แต่จับต้องยาก ไม่ชัดเจนว่าจะช่วยคนกลุ่มไหน ผู้ประกอบการต้องกล้าทางกันเอาเอง หรือเอกชนก็ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤตโครงการของหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นโครงการ SHA Plus+ โครงการ Test & Go ถือได้ว่าเป็นโครงการที่มีส่วนช่วยให้เกิดความอยู่รอดได้ เพราะโครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่ก่อให้เกิดรายได้

4.2.2.3 ลักษณะของโรงแรม



รูปที่ 4.27 หมวดหมู่รอง ลักษณะของ โรงแรม (กลุ่ม B)

“ตึกนี้ไม่มีใบอนุญาตโรงแรมจึงปรับเป็น Hospitel ไม่ได้ ทำให้ไม่สามารถปรับตัวตามได้ดี” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“จุดแข็งของ โรงแรมเราก็คือ จุดที่สามารถเรียกลูกค้าได้ คือ การมีสระน้ำที่ยื่นออกไป อ่างจากุชชีริมระเบียง คนที่มาเที่ยวชอบกันมาก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าลักษณะของ โรงแรมในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤต เมื่อมีโครงการของหน่วยงานภาครัฐ แต่ทางโรงแรมไม่ได้ทำการขอใบอนุญาตโรงแรม จึงทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถเข้าร่วมโครงการของหน่วยงานภาครัฐได้ นอกจากนี้ปัจจัยด้านบรรยากาศของ โรงแรมถือได้ว่าเป็นจุดแข็งที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้ ทั้งในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤตหรือในช่วงปกติก็ตาม

4.2.2.4 การบริหารต้นทุน



รูปที่ 4.28 หมวดหม่รอง การบริหารต้นทุน (กลุ่ม B)

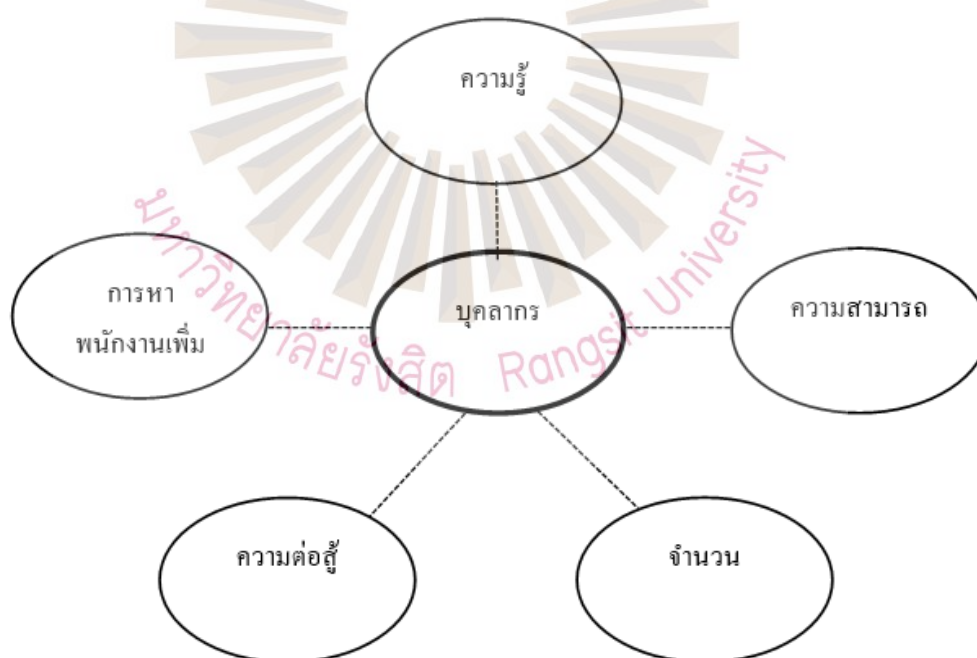
“ถ้ามีรายได้ที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือนถึงจะอยู่รอดได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“พอมีพนักงาน Outsorce มันก็ง่ายดีสำหรับเรา ในวันที่สิ่งอื่น ๆ ถ้าโถมเข้ามาเราก็คงมีทางออกอยู่บ้าง เพราะปัญหาเรื่องคนคือปัญหาที่น่าปวดหัวมากที่สุด เราก็เลย Outsorce เลย เช่น สระว่ายน้ำ เคยทำความสะอาดเอง ก็เปลี่ยนมาจ้าง

Outsource ถึงแม้บางอย่างจะมีค่าใช้จ่ายมากกว่า หรือแม้กระทั่งให้พนักงานคนเก่าเข้ามา แทนการจ้าง Outsource เพราะในช่วงหน้าเทศกาล Outsource ก็หายากเช่นกัน เพราะค่าจ้างรายวันสูงกว่าเดิมจึงต้องรับเป็น Outsource (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารต้นทุนในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น หากผู้ประกอบการสามารถหารายได้ที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือนได้ ธุรกิจก็จะสามารถอยู่รอดได้ และวิธีการแก้ปัญหาที่สำคัญอีกวิธีหนึ่ง คือ การจ้างพนักงานแบบชั่วคราว (Outsource) เพื่อแก้ปัญหาเรื่องบุคลากร ถึงแม้ว่าการจ้างพนักงานในรูปแบบดังกล่าวอาจจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น และคุณรูปที่ได้รับอาจจะด้อยกว่าการจ้างพนักงานประจำก็ตาม แต่การจ้างพนักงานในรูปแบบดังกล่าวจะสามารถช่วยเหลือธุรกิจได้ดีในสภาวะวิกฤต

4.2.2.5 บุคลากร



รูปที่ 4.29 หมวดหม่ร่อง บุคลากร (กลุ่ม B)

“การส่งเสริมให้พนักงานได้มีความรู้เพิ่มมากขึ้นในช่วงนี้เป็นเวลาที่ดี เพราะเรามีเวลามองตัวเองมากขึ้นและมีเวลาเหลือเฟือ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“พนักงานแต่ละคนมีความสามารถไม่เท่ากัน บุคลากรบางตำแหน่งเราขาดไม่ได้ มองว่าจะเอาคุณภาพหรือปริมาณ คุณภาพอาจไม่จำเป็นต้องใช้พนักงานจำนวนมาก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“จำนวนพนักงานต้องเหมาะสมกับทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill)” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“ในวันที่ไม่มีลูกค้า คุณน้องยังคงมีใจสู้ที่จะทำโน่นทำนี่ ซึ่งเป็นการร่วมกันทำงาน แม้จะไม่ใช้หน้าที่ของแต่ละคนก็ตาม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“การหาพนักงานเพิ่มทำได้ยาก ในบางช่วงที่คนกลับมาเที่ยว เพราะพนักงานส่วนมากกลับไปบ้านต่างจังหวัดหมด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าประเด็นบุคลากรในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องส่งเสริมความรู้ให้บุคลากรที่ยังปฏิบัติงานอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถที่ไม่เท่ากัน และบุคลากรในบางตำแหน่งถือได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญมากต่อธุรกิจ อีกทั้งในสภาวะวิกฤติจำนวนบุคลากรอาจลดน้อยลง ดังนั้นบุคลากรที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่จะต้องมีทักษะที่หลากหลาย ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าบุคลากรที่ยังคงอยู่ปฏิบัติงานกับธุรกิจนั้นถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความเสียสละ มีความน้ำใจ และมีใจที่จะต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ไปด้วยกัน อย่างไรก็ตามเมื่อสถานการณ์ดีขึ้นคาดว่า การแสวงหาพนักงานใหม่คงกระทำได้อย่างไรก็ตาม เนื่องจากพนักงานบางส่วนได้เดินทางกลับภูมิลำเนาของตนเอง จึงอาจจะทำให้ผู้ประกอบธุรกิจประสบกับภาวะการขาดแคลนพนักงานได้

4.2.2.6 การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร



รูปที่ 4.30 หมวกคลุมรองเท้า การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร (กลุ่ม B)

“เพื่อรองรับกับสถานการณ์ในอนาคตจึงต้องปรับโครงสร้างองค์กร” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ต้องมีการจัดเตรียมแผนทั้งแผนรายวัน แผนรายเดือน แผนรายปี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“สถานการณ์มันเปลี่ยนเป็นรายวัน จึงยากที่จะทำ Strategic Plan” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

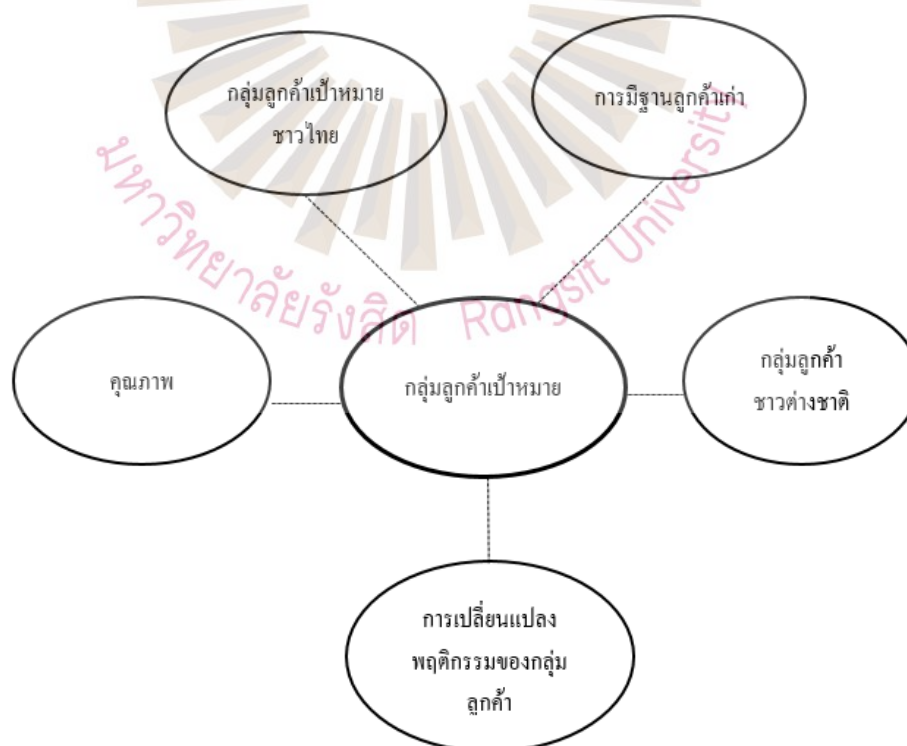
“เปิดหน้าร้านขายอาหาร แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ และทำเลที่ตั้งไม่ได้ อีกทั้งยังสู้โรงแรมใหญ่ ๆ ไม่ได้ จึงถือว่ามีความเสี่ยงที่ค่ามีส่วนดีกว่า” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“บางสิ่งถ้ายังไม่ถึงเวลา ก็ยังไม่ต้องไปลงทุน เช่น ดิจิทัลก็ยังไม่ต้องซ่อมแซม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“เป็นนโยบายร่วมกัน จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยฝ่ายบริหาร หัวหน้าแผนก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กรในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม และจะต้องมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานแบบรายวัน รายเดือนและรายปี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งการจะดำเนินการใด ๆ ก็ตาม ให้พิจารณาถึงสิ่งที่คู่แข่งเขามีอยู่ด้วย ทั้งนี้ในการดำเนินงานควรที่จะต้องมีกำหนดนโยบายร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นนโยบายจากบนลงล่างหรือนโยบายจากล่างขึ้นบนก็ตาม

4.2.2.7 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย



รูปที่ 4.31 หมวดหม่รอง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่ม B)

“ปัจจัยที่คิดว่าอยู่รอดได้ก็คือ การมีฐานลูกค้าเก่าอยู่ซึ่งเป็นคนไทยยังคงเดินทางมาเข้าพักบ้าง” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“เอเจนซี่ให้ข้อมูลว่า ลูกค้ากลุ่มตลาดเอเชียกำลังรอใช้บริการอยู่แต่ไม่สามารถเดินทางได้ เรายเองก็ทำได้แต่เตรียมความพร้อม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“การบริการใด ๆ ก็ตามกลุ่มลูกค้าที่จะได้มาขึ้นอยู่กับคุณภาพและราคามากกว่าเมื่อก่อน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ความยืดหยุ่นของกลุ่มลูกค้าชาวไทยในช่วงวิกฤต ทำให้ทำการตลาดได้ยากขึ้นมาก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“สถานที่ บริการรูปแบบของเราที่เน้นชาวต่างชาติ ทำอะไรไปก็ไม่มีผลเท่าไรห้จึงไปเน้นเด็กใหม่ที่เน้นตลาดคนไทย ปรับปรุงส่วนนี้เป็นหลัก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการอยู่รอดในช่วงสภาวะวิกฤต คือ การมีฐานลูกค้าเป้าหมายเดิม และกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติที่รอเข้ามาใช้บริการเมื่อสถานการณ์ดีขึ้น แต่ในขณะที่ประเทศไทยกำลังประสบกับภาวะวิกฤตอยู่นั้น ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมจะต้องพิจารณา กลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่อีกครั้ง โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าชาวไทยที่มีโอกาสที่จะเข้ามาใช้บริการได้มากที่สุดเมื่อประเทศยังไม่เปิดให้ชาวต่างชาติเข้ามา แต่อย่างไรก็ตามการทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชาวไทย ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมของชาวไทยให้ถี่ถ้วน ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าชาวไทยจะมีความแตกต่างกับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชาวต่างชาติมากกว่ากลุ่มลูกค้าชาวไทย

4.2.3 การบริหารจัดการวิกฤต

ในหมวดหมู่ (Category) นี้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 8 หมวดหมู่รอง (Sub-Category) ดังนี้



รูปที่ 4.32 หมวดหมู่การบริหารจัดการวิกฤต (กลุ่ม B)

4.2.3.1 การกู้เงินจากสถาบันการเงิน



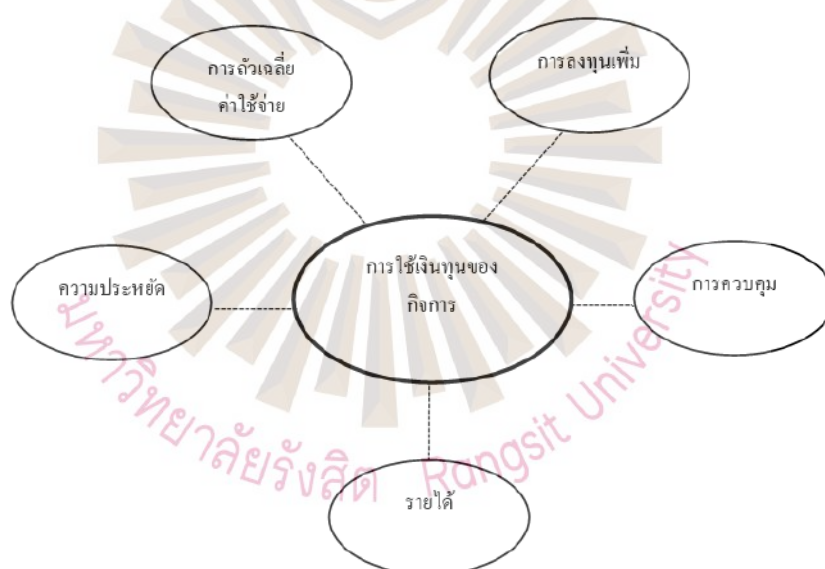
รูปที่ 4.33 หมวดหมู่รอง การกู้เงินจากสถาบันการเงิน (กลุ่ม B)

“ต้องพยายามไม่ให้มีหนี้ให้ดูว่าเงินในกระเป๋าพร้อมไปต่อได้ในขนาดไหน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ขอกู้ยืมเงินจากธนาคาร โดยใช้เครดิตเดิมที่เคยมีให้กับธนาคารและเฝ้าดูมาตรการของธนาคารที่มีให้กับพวกผู้ประกอบการ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตที่สำคัญ คือ การไม่ก่อให้เกิดหนี้สินเพิ่มเติม ให้บริหารจัดการเงินลงทุนที่มีอยู่เพื่อนำมาใช้จ่ายให้เพียงพอ แต่หากมีความจำเป็นที่จะต้องกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน ก็ควรกู้ยืมเงินด้วยมาตรการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ ซึ่งการเข้าร่วมมาตรการดังกล่าวถือได้ว่าส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจากการเร่งรัดชำระหนี้สินให้แก่สถาบันการเงินที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะทำให้สถาบันการเงินเกิดความเชื่อถือนในธุรกิจถึงความสามารถในการชำระหนี้สินที่จะเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าครั้งนี้จะขอกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินด้วยการผ่อนชำระ ในอัตราที่ต่ำสุดก็ตาม เพราะสถาบันการเงินจะมีความมั่นใจว่าเมื่อสถานการณ์ดีขึ้นผู้ประกอบการจะสามารถสร้างสถานะทางการเงินได้ในอัตราที่สูงพอที่จะชำระหนี้ให้แก่ทางธนาคาร

4.2.3.2 การใช้เงินทุนของกิจการ



รูปที่ 4.34 หมวกหม้อรอง การใช้เงินทุนของกิจการ (กลุ่ม B)

“เนื่องจากการปรับรูปแบบการให้บริการจึงทำให้เกิดการลงทุนเพิ่ม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“จะอยู่ได้หรืออยู่ไม่ได้ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายให้ดีที่สุด ทุกฝ่ายต้องช่วยกันมาก ๆ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ต้องหารายได้มาจุนเจือค่าใช้จ่ายของกิจการแทนการใช้เงินทุนของกิจการ และต้องเป็นรายได้ที่มีต้นทุนต่ำ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ลดจำนวนการซ่อมบำรุงรักษาให้น้อยลง เช่น สระว่ายน้ำ ก็ให้เค้าเข้ามาดูแลน้อยลงหรือปิดให้บริการไปเลย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“ค่อนข้างที่จะต้องประหยัดหนักมาก ไม่ก่อให้เกิดหนี้มากที่สุด เพราะฉะนั้นในวันที่เป็นโควิด จะคุยกับธนาคารได้ง่ายกว่า ด้วยการปรับโครงสร้างหนี้ให้เหลือตัวเลขที่น้อยที่สุดในการชำระ ถึงแม้ว่าจะทำให้เสียเครดิตก็ตาม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น การปรับรูปแบบการให้บริการจึงทำให้เกิดการลงทุนเพิ่ม การที่ธุรกิจจะอยู่รอดได้หรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการเงินที่มีอยู่ให้เพียงพอ และจะต้องหารายได้ให้เพิ่มขึ้นเพื่อมาใช้จ่ายแทนการใช้เงินทุนของกิจการ การดำเนินการบางอย่างสามารถลดจำนวนครั้งในการปฏิบัติงานให้น้อยลงได้ และทำการแบ่งจ่ายเงินที่ละส่วน โดยพิจารณาถึงความสำคัญและความจำเป็นในรายการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นก่อนเสมอ

4.2.3.3 การบริหารค่าใช้จ่าย



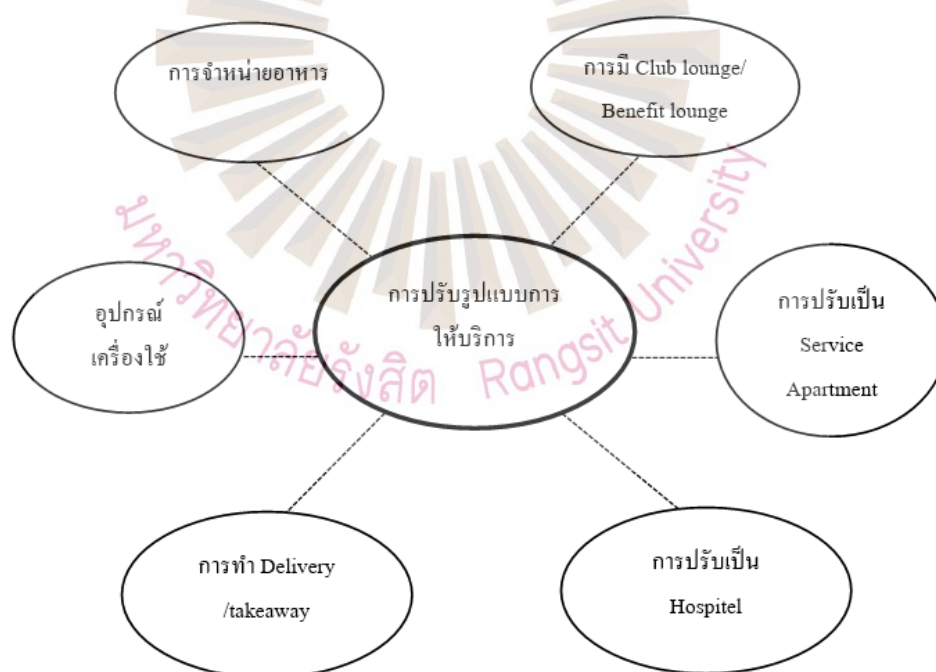
รูปที่ 4.35 หมวดหม่รอง การบริหารค่าใช้จ่าย (กลุ่ม B)

“การลดจำนวนพนักงานลงให้น้อยที่สุดจะช่วยบริหารค่าใช้จ่ายลงได้แทนการปิดกิจการลง และเพื่อไม่ให้พนักงานตกงาน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้หัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“โชคดีที่มีเงินเก็บ เลยทำให้ไม่เจ็บหนัก สามารถนำเงินมาใช้ได้ โดยไม่ต้องกู้ยืมเงินจากธนาคารเพิ่ม เพราะยังมีเงินที่กัมาก่อนหน้านี้เหลืออยู่สามารถนำมาใช้ได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตที่สำคัญ คือ การลดจำนวนพนักงานให้น้อยลง และการนำเงินออมที่มีอยู่มาใช้แทนการสร้างหนี้จากสถาบันการเงิน

4.2.3.4 การปรับรูปแบบการให้บริการ



รูปที่ 4.36 หมวดหม่รอง การปรับรูปแบบการให้บริการ (กลุ่ม B)

“โรงแรมต้องพัฒนารูปแบบการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำ Club Lounge และบริการพิเศษอื่นๆ จากของเดิมที่มีอยู่” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“เพื่อให้สามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างหลากหลายจึงควรปรับเป็น Service Apartment ในช่วงที่ไม่สามารถขายเป็นที่ท่องเที่ยวได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“ถ้าไม่ปรับจะอย่างไรเพื่อจ่ายเงินเดือน ดังนั้นจึงต้องตอบสนองนโยบายในช่วงนั้น ทำอะไรได้บ้างเพื่อให้มีรายได้ก็ต้องช่วยกันทำให้ถึงที่สุด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องพัฒนารูปแบบการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำ Club Lounge หรือการปรับเป็น Service Apartment เพื่อให้สามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างหลากหลาย อย่างไรก็ตามหากผู้ประกอบธุรกิจไม่มีความประสงค์ที่จะปรับรูปแบบของธุรกิจ ผู้ประกอบธุรกิจก็สามารถเปลี่ยนแปลงนโยบายในด้านอื่น ๆ เพื่อให้ธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้นและเพื่อให้สามารถจ่ายเงินเดือนพนักงานได้ เช่น การจำหน่ายสินค้าอื่นทดแทนการรอรับรายได้ค่าเช่าห้องพักจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้ในช่วงภาวะวิกฤตยังได้ส่งผลให้วัสดุ อุปกรณ์ บางชนิดไม่ได้ใช้งานและอาจเสื่อมสภาพลง ดังนั้นจึงควรเลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์ ที่ใช้แล้วทิ้ง เพื่อเป็นการทดแทนค่าเสื่อมหรือค่าเสียหายที่เกิดขึ้นจากการมีวัสดุ อุปกรณ์ เก็บไว้ในคลังแล้วเกิดความเสียหาย

4.2.3.5 การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย



รูปที่ 4.37 หมวดยุทธศาสตร์ การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่ม B)

“จากผลกระทบของโควิด ทำให้ต้องปรับจากลูกค้าชาวต่างชาติเป็นลูกค้าชาวไทยทั้งหมด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ก็ลองเปลี่ยนเป็นกลุ่มลูกค้าคนไทยดูจากที่โรงแรมไม่ได้มีกลุ่มเป้าหมายนี้เพื่อให้ได้กลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากเดิม รวมถึงรับทั้งกลุ่มลูกค้ารายวัน และกลุ่มลูกค้ารายเดือนเพื่อให้อยู่ได้ในระยะยาว แต่บางทีลูกค้ารายเดือนก็ไม่ได้เยอะขนาดนั้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบธุรกิจควรจะเปลี่ยนแปลงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจากกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติเป็นกลุ่มลูกค้าชาวไทย ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายการปิดประเทศได้ทำให้กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติไม่สามารถเดินทางเข้ามาในประเทศไทย ดังนั้นการหารายได้ที่เกิดขึ้นจากการใช้บริการหากมุ่งหวังในกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติก็จะไม่ก่อให้เกิดรายได้ นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรเปลี่ยนแปลงประเภทของกลุ่มลูกค้าให้มีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น เช่น ลูกค้ารายวัน และกลุ่มลูกค้ารายเดือน เพื่อให้อยู่ได้ในระยะยาว ถึงแม้ว่ากลุ่มลูกค้าในบางกลุ่มนั้นจะมีจำนวนไม่มากก็ตาม

4.2.3.6 การรวมกลุ่มธุรกิจ



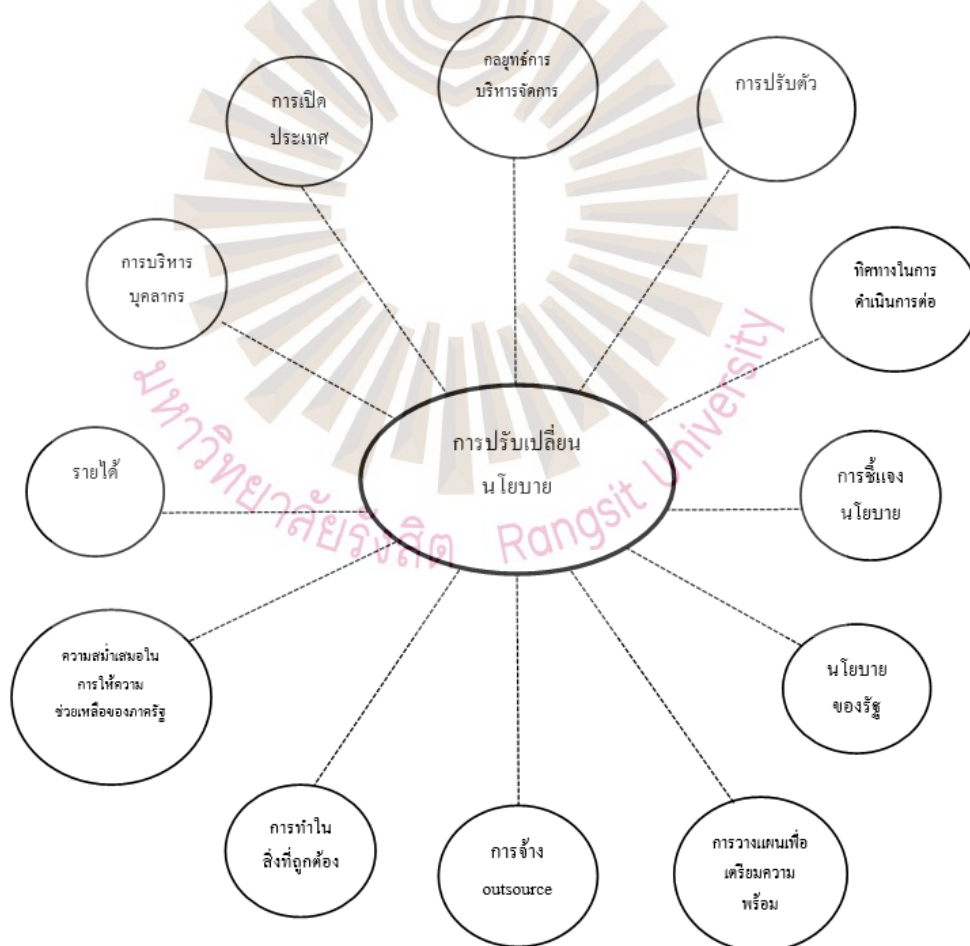
รูปที่ 4.38 หมวกมูรอง การรวมกลุ่มธุรกิจ (กลุ่ม B)

“สร้างความร่วมมือในการจัดกิจกรรมร่วมกับธุรกิจอื่น เช่น ตกปลา ตกหมึก แต่ก็ยังคิดว่าทำแล้วได้อะไรไหม หรือทำแล้วไม่ค่อยได้อะไรเท่าไร แต่ก็ได้ทดลองทำดีกว่าไม่ได้ทดลองทำ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“มีการพูดคุยกันระหว่างโรงแรมเพื่อปรึกษากันว่าจะบริหารจัดการอย่างไร แก้ไขปัญหาอย่างไร แต่ไม่ถึงขั้นการสร้างความร่วมมือหรือจับกลุ่มกัน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น การสร้างความร่วมมือในการจัดกิจกรรมร่วมกับธุรกิจอื่นเป็นช่องทางหนึ่งที่จะทำให้เกิดความอยู่รอด ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำกิจกรรมร่วมกันหรือการให้คำปรึกษาซึ่งกันและกันเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา

4.2.3.7 การปรับเปลี่ยนนโยบาย



รูปที่ 4.39 หมาดหมูร์อง การปรับเปลี่ยนนโยบาย (กลุ่ม B)

“เพื่อให้องค์กรอยู่ได้ในระยะยาว จึงต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“การปรับเปลี่ยนนโยบายไม่ว่าจะทำในรูปแบบใดต้องรีบทำ คัดสินใจให้ดี คัดสินใจให้เร็ว” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“ต้องทำการชี้แจงกับพนักงานในทุกระดับและชี้แจงหลายครั้งจนกว่าพนักงานจะเข้าใจ และ ทุก โรงแรมต้องปรับหลักสูตรในการบริหารจัดการด้วยตนเอง (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“การจะปรับเปลี่ยนนโยบายให้เป็นไปในรูปแบบใดต้องดูนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม พยายามที่จะเข้าร่วม โครงการของรัฐ ถึงแม้ว่าในช่วงแรกจะเข้าร่วมไม่ได้ เพราะขาดคุณสมบัติบางอย่าง แต่ก็พยายามที่จะเข้าร่วมซึ่งเป็นการยาก ต้องเตรียมความพร้อมไว้เสมอและเป็นความพร้อมที่สอดคล้องกับสถานการณ์” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“ไม่ใช่แค่สถานการณ์เปลี่ยน ตัวบริหารเองจากที่เคยมุ่งแต่การขายต่อธุรกิจ กลายเป็นตื่นนอนต้องคิดว่าจะอยู่ให้รอดวัน ๆ ตื่นมาแล้วทำอะไรต่อเพื่อลดหนี้ ต้องคิดอยู่เสมอ (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

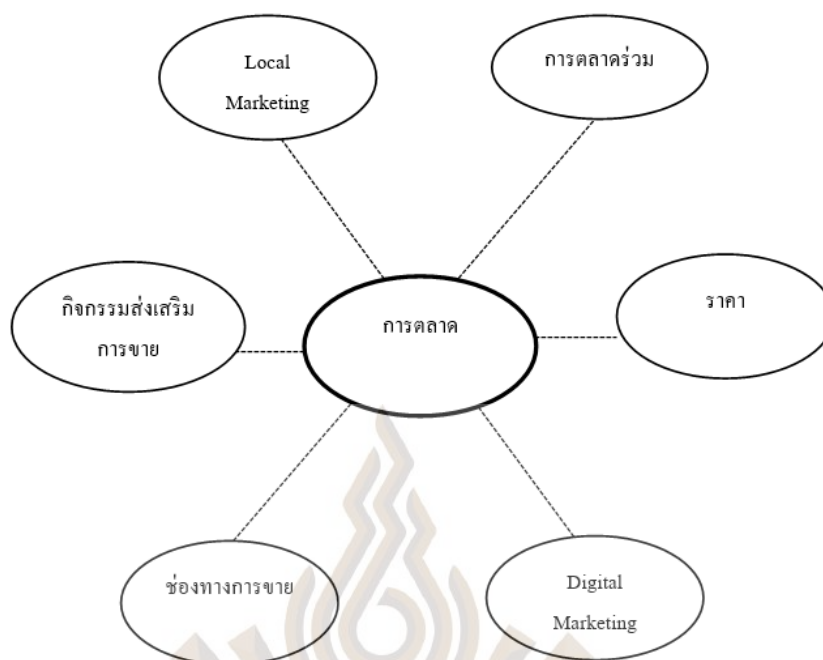
“การจ้าง Outsource จะสะดวกกว่า ซึ่งจริง ๆ สามารถ Outsource พนักงานได้เกือบทุกตำแหน่ง ถึงแม้ว่า ถ้าไม่ Outsource จะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าก็ตาม แต่ดีกว่าการมีค่าใช้จ่ายประจำในเวลาที่เรายังไม่รู้ว่า จะเป็นอย่างไรต่อไป” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“ให้รัฐแจกเงิน ถึงจะช่วยธุรกิจได้ หรือมี โปรเจกต์ทั้งหลาย เช่น คนละครึ่ง แต่อาจใช้ได้สำหรับบางธุรกิจ แต่ธุรกิจ โรงแรมที่มีกลุ่มลูกค้าเป็นชาวต่างชาติ ก็อาจจะช่วยอะไรไม่ค่อยได้เท่าไร หรือให้ช่วยประชาชนคนไทยที่อยู่ในธุรกิจ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้รองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“รัฐควรให้ความช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอ เพราะจะช่วยให้ธุรกิจทำยอดขายได้ง่ายขึ้น หรือช่วยในการบริหารต้นทุนได้ดีกว่านี้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่า การบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว ซึ่งการปรับเปลี่ยนนโยบายไม่ว่าจะทำในรูปแบบใดจะต้องรีบตัดสินใจและลงมือกระทำอย่างรวดเร็ว โดยจะต้องมีการชี้แจงกับพนักงานในทุกระดับและชี้แจงหลายครั้งจนกว่าพนักงานจะเข้าใจ ทั้งนี้การจะปรับเปลี่ยนนโยบายให้เป็นที่ไปในรูปแบบใดต้องดูนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก และจะต้องเตรียมความพร้อมไว้เสมอเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ อีกทั้งผู้ประกอบธุรกิจจะต้องพยายามที่จะเข้าร่วมโครงการของรัฐเพื่อก่อให้เกิดรายได้ในภาวะวิกฤตและภาวะที่อยู่ในช่วงฟื้นตัว นอกจากนี้ควรมีการจ้างงานจ้างพนักงานแบบชั่วคราว (Outsource) ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกได้ดีกว่า ถึงแม้ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้นก็ตาม อีกทั้งในการประกอบธุรกิจผู้ประกอบธุรกิจจะต้องดำเนินการขอใบอนุญาตเพื่อให้ถูกต้องตามนโยบายของรัฐ และหากพิจารณาถึงโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐที่ออกมาเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบธุรกิจนั้น จะเห็นได้ว่าการที่รัฐบาลแจกเงินให้ผู้ประกอบธุรกิจนั้น ถึงแม้ว่าจะช่วยเหลือธุรกิจได้ก็ตาม แต่การช่วยเหลือดังกล่าวก็ไม่สามารถใช้ได้บางธุรกิจ อีกทั้งภาครัฐควรให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เพราะจะช่วยให้ธุรกิจทำยอดขายหรือสร้างรายได้ได้ง่ายขึ้น หรือช่วยในการบริหารต้นทุนได้ดีกว่านี้ ทั้งนี้ในการบริหารจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องพิจารณารายได้ของธุรกิจเป็นหลัก โดยมีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม และต้องปรับหลักสูตรในการบริหารจัดการด้วยตนเอง นอกจากนี้ผู้ประกอบธุรกิจยังได้มีความคาดหวังว่า นโยบายในการเปิดประเทศของรัฐบาลจะช่วยให้ธุรกิจดีขึ้น

4.2.3.8 การตลาด



รูปที่ 4.40 หมวดหมຸรง การตลาด (กลุ่ม B)

“เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน ต้องทำตลาดร่วมกัน ในตลาดที่มีการแข่งขันด้านราคา จึงจำเป็นต้องมีการปรับราคา เพื่อให้คนที่อยู่ในระดับที่พร้อมที่จะจ่าย มีตลาดอยู่” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“พอปรับค่าโรงแรม กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะมีคำถามเกิดขึ้นแน่นอน ในมุมมองผู้ประกอบการกับมุมมองของลูกค้าชาวไทย จะมีมุมมองเรื่องราคากับคุณภาพที่จะได้รับ โดยเฉพาะในช่วงที่ทุกที่แข่งกันลดราคา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน ผู้ประกอบธุรกิจต้องทำตลาดร่วมกัน โดยเฉพาะการทำตลาดด้านราคา ทั้งนี้เนื่องจากในตลาดที่มีการแข่งขันด้านราคา ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับราคา โดยเฉพาะการปรับขึ้นราคาเพราะการปรับขึ้นราคาจะเกิดคำถามจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างแน่นอน ทั้งนี้ในมุมมองของผู้ประกอบการกับมุมมองของลูกค้าชาวไทย จะให้

ความสำคัญในด้านราคาที่แตกต่างกัน ลูกค้าชาวไทยอาจจะมองว่าราคาที่ถูกลงจะทำให้ได้บริการที่ไม่ดีเท่ากับราคาที่สูงกว่า ซึ่งในความเป็นจริงแล้วราคาที่ถูกต้องก็มีการให้บริการที่ดีกว่าก็มีด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับการทำการตลาดออนไลน์ (Digital Marketing) ทั้งนี้เนื่องจากหากเกิดวิกฤตซ้ำใหม่อีกครั้ง การตลาดออนไลน์เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ รวมทั้งการเพิ่มช่องทางการขายมากขึ้นสำหรับลูกค้า หรือการทำให้เป็น Package โดยมุ่งตลาดเอเชียและการค้นหาการตลาดในพื้นที่เพื่อที่จะทำให้ผ่านวิกฤตไปได้

4.3 ผลการศึกษา กลุ่ม C

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 15 คน ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มนี้สามารถจำแนกได้ 3 หมวดหมู่ (Category) ดังนี้

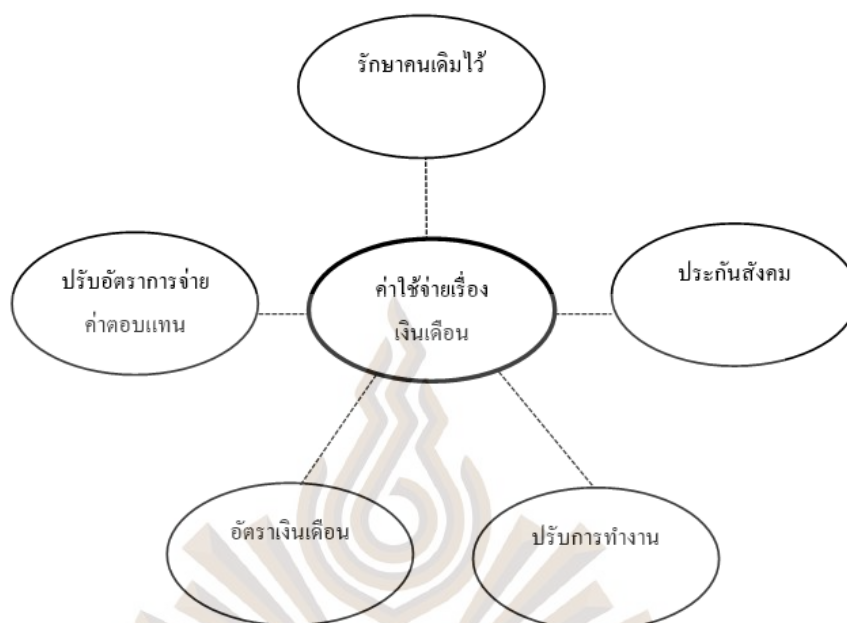
4.3.1 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต

ในหมวดหมู่ (Category) นี้สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 หมวดหมู่วง (Sub-category) ดังนี้



รูปที่ 4.41 หมวดหมู่สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต (กลุ่ม C)

4.3.1.1 ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน



รูปที่ 4.42 หมวดห่มูรอง ค่าใช้จ่ยเรื่องเงินเดือน (กลุ่ม C)

“ปัญหาเรื่องคนเป็นปัญหาที่หนักสุดที่เราต้องดูแล เมื่อแบกรับต่อไม่ไหวก็ทำให้ต้องจ่ายเงินชดเชยในอัตราสูงให้พนักงานออกจากงาน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

“ถ้าพนักงานไม่ลาออกเอง ก็จะปรับให้จ่ายค่าจ้างเป็นรายวันพร้อมๆกับการให้มาทำงานแค่บางวันสลับกันไป เพราะเราไม่สามารถคงการจ้างแบบเดิมได้อีก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตที่หนักสุด คือ ปัญหาเรื่องบุคลากร ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างการจ่ายอัตราค่าตอบแทน การปรับระยะเวลาในการปฏิบัติการให้ลดน้อยลงเพื่อจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวัน การพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินชดเชยที่ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องใช้ ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้ล้วนเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคลากรเป็นหลัก

4.3.1.2 พนักงาน



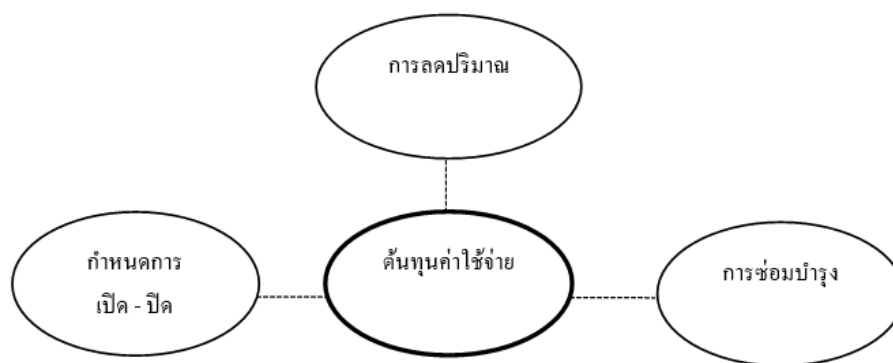
รูปที่ 4.43 หมวดหมู่รอง พนักงาน (กลุ่ม C)

“หากเปิดประเทศภายหลังสถานการณ์โควิดจะทำให้เกิดการขาดแคลนพนักงานในบางแผนก เช่น แม่บ้าน ครู และพนักงานต้อนรับที่เราจ้างออกไปในช่วงแรก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

“เมื่อพนักงานต้องไปทำงานหลายหน้าที่หลายอย่าง ทำงานหนักขึ้นเพราะคนทำงานน้อยลง จะทำให้พนักงานบางคนอดทนไม่ไหว จึงขอลาออก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตนั้น ภาครัฐบาลมีนโยบายในการเปิดประเทศภายหลังสถานการณ์โควิดดีขึ้น ปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อตามมา คือ ปัญหาการขาดแคลนพนักงานในบางแผนก และในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤตดังกล่าวอยู่นั้น ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องมอบหมายให้พนักงาน 1 คน ปฏิบัติงานมากกว่า 1 หน้าที่ และเมื่อพนักงานต้องไปทำงานหลายหน้าที่หลายอย่าง จะทำให้พนักงานบางคนอดทนไม่ไหว จึงขอลาออก ดังนั้นในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤต ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องทำการพิจารณาว่าพนักงานกลุ่มไหนที่ต้องลาออกก่อน พนักงานกลุ่มไหนที่ธุรกิจจะต้องรักษาหรือเก็บไว้เพื่อปฏิบัติงานให้แก่ธุรกิจต่อไป

4.3.1.3 ต้นทุนค่าใช้จ่าย



รูปที่ 4.44 หมวดหมู่วง ต้นทุนค่าใช้จ่าย (กลุ่ม C)

“ลดปริมาณค่าใช้จ่ายลง เพื่อความอยู่รอด เช่น พวกของใช้ชิ้นใหญ่ๆที่ไม่ได้ทำการซ่อมบำรุง จะทำให้เกิดความเสียหาย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

“เราต้องพิจารณาว่าจะเปิดตอนไหน จะปิดตอนไหน ไม่สามารถเปิดให้บริการทั้งหมดได้และยังต้องดูแลต้นทุนของการผูกมัดของสิ่งของเนื่องจากไม่ได้ใช้งานอีกด้วย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตนั้น หากผู้ประกอบการธุรกิจสามารถลดปริมาณค่าใช้จ่ายลงได้ ก็จะส่งผลให้ธุรกิจนั้นอยู่รอดต่อไปได้ และในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤตนั้น ได้มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการซ่อมบำรุงครุภัณฑ์ ซึ่งครุภัณฑ์บางรายการเมื่อไม่ได้มีการใช้งานก็จะก่อให้เกิดความเสียหายได้จึงจำเป็นที่จะต้องมีการบำรุงซ่อมแซม รวมทั้งการกำหนดเวลาในการเปิด-ปิดโรงแรม เพื่อการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายผู้ประกอบการจะต้องรื้อฟื้นนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้สามารถกำหนดได้ว่าโรงแรมจะสามารถเปิดให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ในช่วงไหนบ้าง ช่วงใดที่ไม่สามารถเปิดให้บริการได้บ้าง สิ่งต่างๆเหล่านี้จึงถือเป็นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้วิกฤต

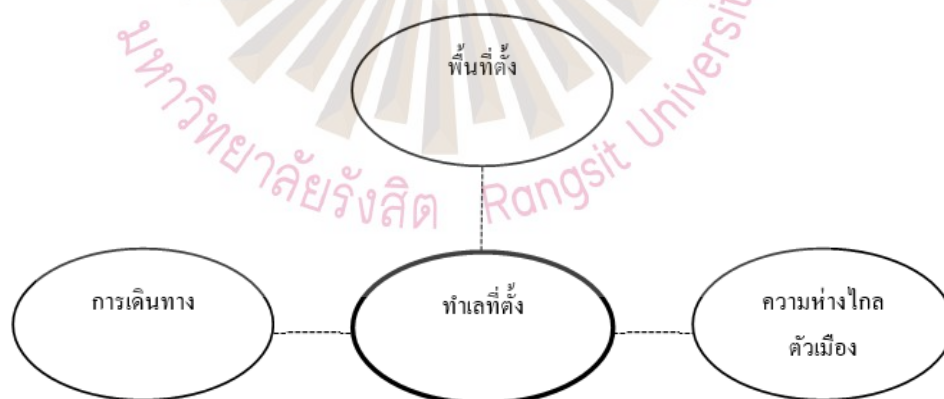
4.3.2 สภาพแวดล้อม ภายใต้ภาวะวิกฤต

ในหมวดหมู่ (Category) นี้สามารถจำแนกออกได้เป็น 7 หมวดหมู่วง (Sub-Category) ดังนี้



รูปที่ 4.45 หมวดหมู่สภาพแวดล้อมภายใต้ภาวะวิกฤต (กลุ่ม C)

4.3.2.1 ทำเลที่ตั้ง



รูปที่ 4.46 หมวดหมู่รองทำเลที่ตั้ง (กลุ่ม C)

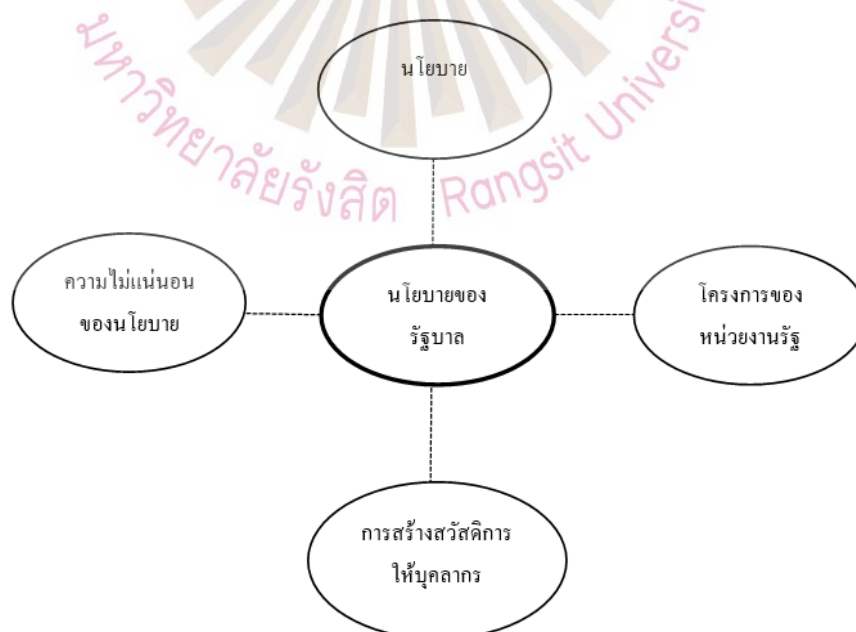
“การอยู่ติดทะเล จึงเป็นที่น่าสนใจ แต่ใกล้บาร์เบียร์ จึงทำให้เกิดเสียงดัง คนไทยบางคนอาจจะไม่ชอบ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 พฤษภาคม 2565)

“เราอยู่ในเขตพญาเหนือ แม้ซึ่งไม่ได้อยู่ใกล้ใจกลางเมืองแต่ถือเป็นจุดที่นักท่องเที่ยวให้ความนิยม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

“แม้สถานที่ตั้งจะมีการเดินทางก็จะไกลหน่อยจากตัวเมือง แต่คนที่เลือกเข้าพักเป็นกลุ่มที่ไม่ชอบการเที่ยวในเมืองเน้นการพักผ่อนและมีงบประมาณในการเที่ยวสูง” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าในสภาวะวิกฤตสภาพแวดล้อมของบริเวณโดยรอบของพื้นที่โรงแรมถือได้ว่าเป็นจุดแข็ง โดยเฉพาะการตั้งอยู่บนทำเลที่ตั้งที่อยู่ใกล้ตัวเมือง จึงทำให้เกิดความสะดวกในการเดินทาง หรือการเชื่อมโยงไปยังแหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า ในขณะที่ผู้ประกอบการบางรายอยู่ห่างไกลจากตัวเมืองจึงไม่เกิดความสะดวกแก่กลุ่มลูกค้าผู้มาใช้บริการ อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมดังกล่าวไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต

4.3.2.2 นโยบายของรัฐบาล



รูปที่ 4.47 หมวกหม่องนโยบายของรัฐบาล (กลุ่ม C)

“นโยบายของรัฐในการให้ความช่วยเหลือ ทำให้ช่วยประหยัดเรื่องค่าใช้จ่ายบางส่วนได้ นโยบายของรัฐก็พอจะช่วยเหลือ ในการทำให้เกิดรายได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2565)

“ต้องสร้างสวัสดิการให้บุคลากรเพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐ นโยบายของรัฐเปลี่ยนทุกวันเราต้องเปลี่ยนโรงแรมส่วนหนึ่งให้ดูแลลูกค้าที่ติดโควิดได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤต นโยบายของรัฐบาลได้ให้ความช่วยเหลือแก่ธุรกิจเป็นอย่างดี โดยเฉพาะการประหยัดเรื่องค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังก่อให้เกิดรายได้ นอกจากนี้โครงการต่าง ๆ ของรัฐบาลได้ให้ทำผู้ประกอบการมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้ อีกทั้งผู้ประกอบการจะต้องกำหนดรูปแบบสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐ แต่อย่างไรก็ตามความไม่แน่นอนในนโยบายของรัฐบาล ทำให้ผู้ประกอบการเกิดความลำบากในการดำเนินธุรกิจ แผนการดำเนินงานของธุรกิจจึงจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4.3.2.3 ลักษณะของ โรงแรม



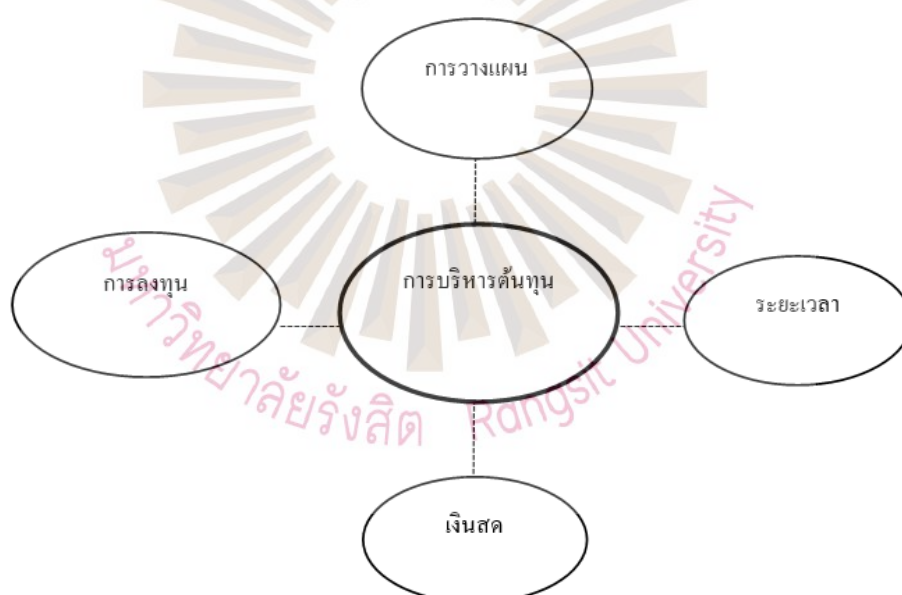
รูปที่ 4.48 หมวดหม่รอง ลักษณะของ โรงแรม (กลุ่ม C)

“จุดเด่นของเราคือวิวทะเล ดังนั้นเราจึงดึงจุดเด่นของเรามาทำการตลาด ลูกค้าก็ชอบเพราะชายหาดของเราสะอาดและเป็นส่วนตัว” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับบริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

“ตราสินค้า ไม่ได้ทำให้เกิดการตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในลักษณะของกลุ่มครอบครัว ทำให้ต้องเกิดการปรับตัว โดยเฉพาะการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การให้บริการของพนักงาน เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้กว้างขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าลักษณะของโรงแรมในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤตนั้น ทางโรงแรมสามารถนำจุดเด่นของโรงแรมมาทำการตลาดได้ เช่น จุดเด่นเรื่องวิวทะเล นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการให้บริการของพนักงาน มากกว่าการให้ความสำคัญกับตราสินค้าของ โรงแรม ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.2.4 การบริหารต้นทุน



รูปที่ 4.49 หมวดหม่รอง การบริหารต้นทุน (กลุ่ม C)

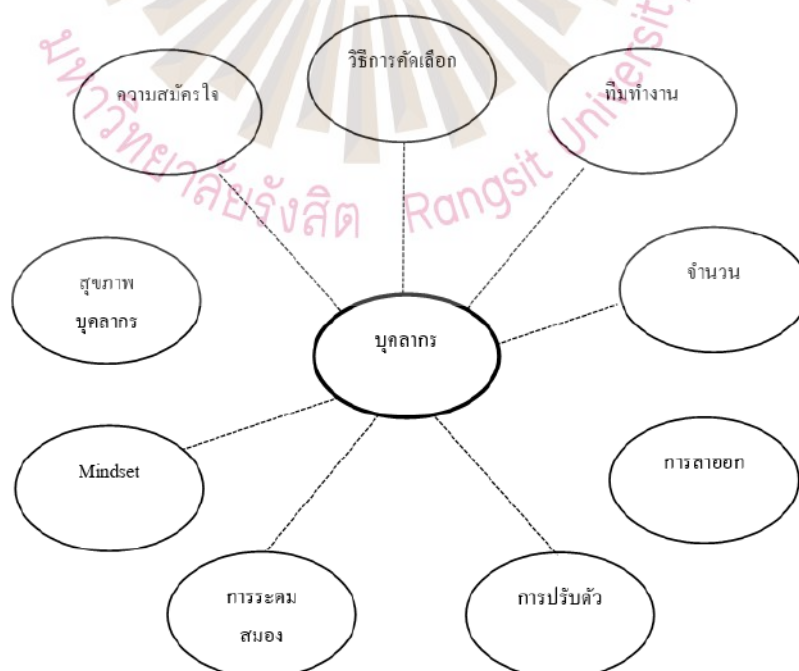
“ประชุมอยู่ประจำเพื่อวางแผนการบริหารจัดการเรื่องค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับคน เกี่ยวกับการจัดการเวลาการทำงานใหม่” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

“การวางแผนเกี่ยวกับต้นทุนจะดูทุก 3 เดือน ซึ่งเป็นการวางแผนระยะสั้น เพราะเพื่อความสะดวกในการบริหารต้นทุนจึงเลือกวิธีการใช้เงินสดในการเสียค่าใช้จ่ายแทนการใช้เครดิต” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“ก่อนเกิดสถานการณ์โควิด ทางธุรกิจได้ทำการลงทุนขนาดใหญ่ พอมาเจอสถานการณ์จึงทำให้เสียต้นทุนเพิ่มมากขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารต้นทุนในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องมีการประชุมกันอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อวางแผนการบริหารจัดการเรื่องค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับบุคลากร รวมทั้งการวางแผนเกี่ยวกับต้นทุน ซึ่งควรจะมีการประชุมในทุก 3 เดือนเพื่อการวางแผนระยะสั้น นอกจากนี้เพื่อความสะดวกในการบริหารต้นทุน ควรเลือกวิธีการใช้เงินสดในการเสียค่าใช้จ่ายแทนการใช้เครดิต

4.3.2.5 บุคลากร



รูปที่ 4.50 หมวกครอบ บุคลากร (กลุ่ม C)

“ยังคงเหลือพนักงานที่อยู่กับเรา ประมาณ 60% ซึ่งรักกัน ช่วยเหลือกัน ส่วน 40% ขอลาออกไปเองเพื่อกลับไปทำงานที่บ้าน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“ในปริมาณจำนวนพนักงานที่ลดลง จะไม่สามารถรองรับจำนวนกลุ่มลูกค้า เป้าหมายได้ บริการช้าลง” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2565)

“พอเจอสถานการณ์โควิดเข้ามาทำให้พนักงานต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติตัวเอง โดยเฉพาะด้านการบริการ ถือเป็นจุดเด่นของพนักงานที่พร้อมปรับตัว ทำให้ได้ Service Charge มากที่สุดเป็นค่าตอบแทนที่สูงขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“พนักงานมี Mindset และความกล้าส่วนหนึ่งที่จะช่วยกันคิดเพื่อการพัฒนาบริการ และตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เป็นครอบครัว โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ ถึงแม้ความคิดจะขัดแย้งกับคนรุ่นเก่า แต่กลุ่มคนรุ่นใหม่ได้ขอร้องให้ ทำตามที่เค้าคิดเพื่อให้เดินไปด้วยกันได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 พฤษภาคม 2565)

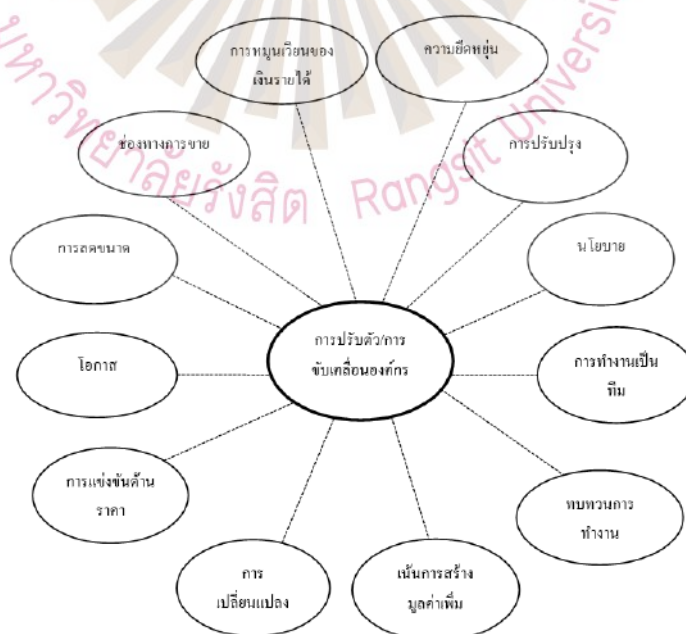
“อันดับแรกเราต้องพิจารณาถึงสุขภาพของพนักงานที่เหลืออยู่ก่อนเราก็ต้องหาวัคซีนมาให้เค้าฉีด ให้กล้าที่จะทำงาน เมื่อเราต้องเปลี่ยนรูปแบบเป็นโรงแรมกักตัวได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

“ลดจำนวนพนักงานแต่ละที แล้วค่อยตัดสินใจว่าจะเปิดตรงไหน ปิดตรงไหน ใช้พนักงานที่มีอยู่เป็นตัวตั้งทางบริหารจัดการ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“พนักงานที่จะอยู่ต่อ ต้องอยู่ด้วยความสมัครใจ เช่น ยินดีที่จะรับเงินเดือนที่ลดลง ซึ่งได้ทำได้เห็นถึงน้ำใจของคนที่ต้องการจะอยู่ต่อจริง ๆ แต่เราต้องปรับลดเงินเดือน แล้วพิจารณาว่าใครจะอยู่ต่อ ใครจะไป” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าประเด็นบุคลากรในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบการยังคงเหลือบุคลากรที่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรประมาณร้อยละ 60 ซึ่งบุคลากรที่ตัดสินใจอยู่ต่อไป มักจะเป็นคนที่มีน้ำใจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเต็มใจที่จะต่อสู้ไปพร้อมกับธุรกิจ ซึ่งจำนวนบุคลากรที่ลดลงนั้นได้ส่งผลให้ธุรกิจไม่สามารถรองรับจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ นอกจากนี้พนักงานที่อยู่ปฏิบัติต่อนั้นส่วนใหญ่จะมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของตัวเอง โดยเฉพาะด้านการบริการ ถือเป็นจุดเด่นของพนักงานที่พร้อมปรับตัว อีกทั้งพนักงานมีความกล้าส่วนหนึ่งที่จะช่วยกันคิดเพื่อการพัฒนาบริการและตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า ในส่วนของผู้ประกอบการเองก็ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของบุคลากรเป็นหลัก ในเมื่อบุคลากรดังกล่าวได้มีความเสียสละแล้ว ผู้ประกอบการเองก็ต้องมีความเสียสละในเรื่องค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น เพื่อการป้องกันและการรักษาสุขภาพให้แก่บุคลากรเพื่อไม่ให้บุคลากรได้มีโอกาสในการติดเชื้อโควิด ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าบุคลากรแผนกใด ฝ่ายใด หน่วยงานใด หรือรายได้ที่จะต้องลาออกจากธุรกิจนั้น ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมอย่างรอบคอบเพราะตำแหน่งงานบางตำแหน่งถือได้ว่าเป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากและการที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดต่อไปได้นั้นการทำงานเป็นทีม หรือการจัดตั้งทีมในการทำงานถือได้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการ

4.3.2.6 การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร



รูปที่ 4.51 หมวดหม่รอง การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร (กลุ่ม C)

“นโยบายที่สำคัญในช่วงโควิดคือ การทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เปลี่ยนเรื่องแรกคือ เริ่มเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ก่อน เพื่อตอบโจทย์ลูกค้า โดยจําว่าสิ่งที่ลูกค้าเคยแนะนำไว้ หรือจากที่ลูกค้าถาม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

“มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในช่วงโควิดเราจะทำงานแบบเรียลไทม์ โดยทำการทบทวนการทำงานในแต่ละฝ่ายเพื่อมาประชุมกันในทีม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“โควิดทำให้เกิดสถานการณ์ที่ท้าทายทำให้เกิดการปรับแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ตอนที่ยังมีโควิดอยู่บางโรงแรมยังไม่ได้ฟื้นตัวกลับมา การแข่งขันด้านราคาจึงยังไม่รุนแรง แต่เมื่อโควิดดีขึ้น การแข่งขันด้านราคาจะกลับมาทันที” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“วิกฤตที่เกิดขึ้นถือเป็นโอกาสในการปรับตัว ซึ่งทำให้ธุรกิจดีขึ้น ทั้ง ๆ ที่อยู่ในภาวะวิกฤต” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“ต้องเอาของที่ไม่ได้ใช้ออกไป หาเงินเข้ามาเล็กน้อย และต้องลดขนาดค่าใช้จ่าย เพื่อให้อยู่รอดได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 พฤษภาคม 2565)

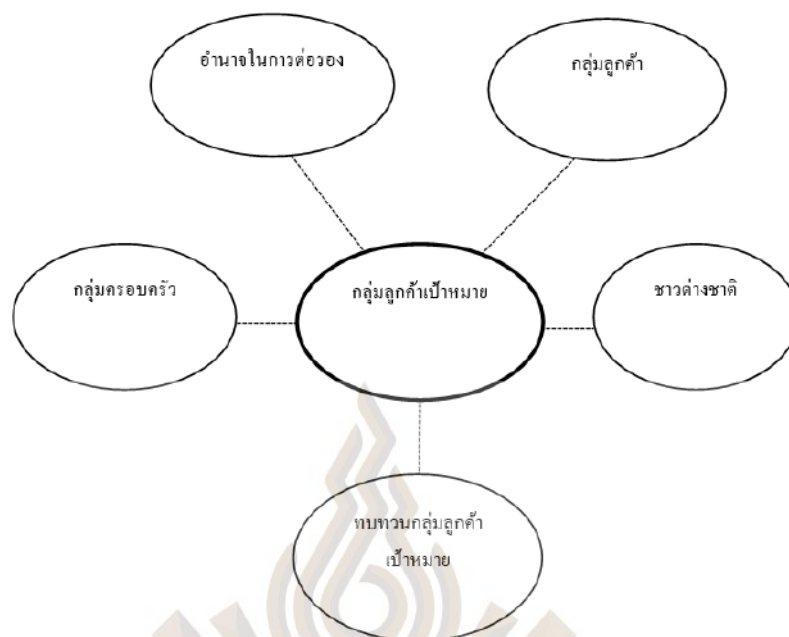
“ทุกโรงแรมต้องมีความความยืดหยุ่นมาก เพื่อที่จะสู้กันได้ ไม่มุ่งเน้นการแข่งขันด้านราคา แต่จะมุ่งเน้นด้านสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นความแปลกใหม่ของอาหาร การบริการเสริมม ดังนั้นต้องมีการปรับตัวเพื่อเป็นการเพิ่มจุดขาย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กรในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงโรงแรมในบางส่วน ซึ่งนโยบายที่สำคัญคือ การทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งแรกที่ควรทำการเปลี่ยนแปลง คือ

ผลิตภัณฑ์ (โรงแรม) เพื่อตอบโจทย์ลูกค้า โดยแนวทางในการปรับปรุงควรนำมาจากข้อเสนอแนะของลูกค้าในอดีตที่ผ่านมา นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกำหนดให้มีการปฏิบัติงานแบบทันถ่วงที (Real Time) โดยทำการทบทวนการทำงานในแต่ละฝ่ายเพื่อมาประชุมกันในทีม สำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ควรให้ความสำคัญคือ กลุ่มครอบครัว ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มักจะมีความต้องการเพิ่มเติมและแทบจะลดความเป็นปกติลง ดังนั้นเพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ ซึ่งในการใช้บริการ 1 ครั้ง ผู้ประกอบการจะได้รับรายได้มากกว่าลูกค้ากลุ่มอื่น จึงต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายโดยมุ่งเน้นความเป็นครอบครัว

อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ โรค โควิด ได้ทำให้เกิดสถานการณ์ที่ท้าทาย ผู้ประกอบการจึงต้องทำการปรับแผนกลยุทธ์ทางการตลาด และให้ความสำคัญรวมทั้งความระมัดระวังในการแข่งขันกันด้านราคา เพราะเมื่อสถานการณ์ดีขึ้นการแข่งขันทางด้านราคาจะมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้วิกฤตที่เกิดขึ้นถือเป็น โอกาสในการปรับตัว ซึ่งทำให้ธุรกิจดีขึ้น ทั้ง ๆ ที่อยู่ในภาวะวิกฤต และอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ คือ การจำหน่ายของที่ไม่ได้ช้อออกไป รวมทั้งการลดขนาดขององค์กรเพื่อให้อยู่รอดได้ ทั้งนี้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้มีความเห็นว่านโยบายของรัฐบาลในการจัดทำโครงการต่าง ๆ ไม่ได้ช่วยก่อให้เกิดการรายได้ที่แท้จริงเมื่อเทียบกับรายได้ในสถานการณ์ปกติ อีกทั้งในช่วงของภาวะวิกฤตผู้ประกอบการบางรายต้องแสวงหาเงินทุนมาใช้หมุนเวียนในธุรกิจ และไม่มุ่งเน้นการแข่งขันด้านราคาแต่จะมุ่งเน้นด้านสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นความบริบูรณ์ของอาหาร การนวด ดังนั้นต้องมีการปรับตัวเพื่อเป็นการเพิ่มยอดขาย ทั้งนี้ทุก โรงแรมควรมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเพื่อที่จะต่อสู้กับภาวะวิกฤตต่อไปได้

4.3.2.7 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย



รูปที่ 4.52 หมวดหม่รอง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่ม C)

“ที่ยังคงมาใช้บริการอยู่คือกลุ่มลูกค้าประจำที่ยังมาใช้บริการประจำ เพราะเป็นกลุ่มผู้ที่ยังมีกำลังจ่าย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2565)

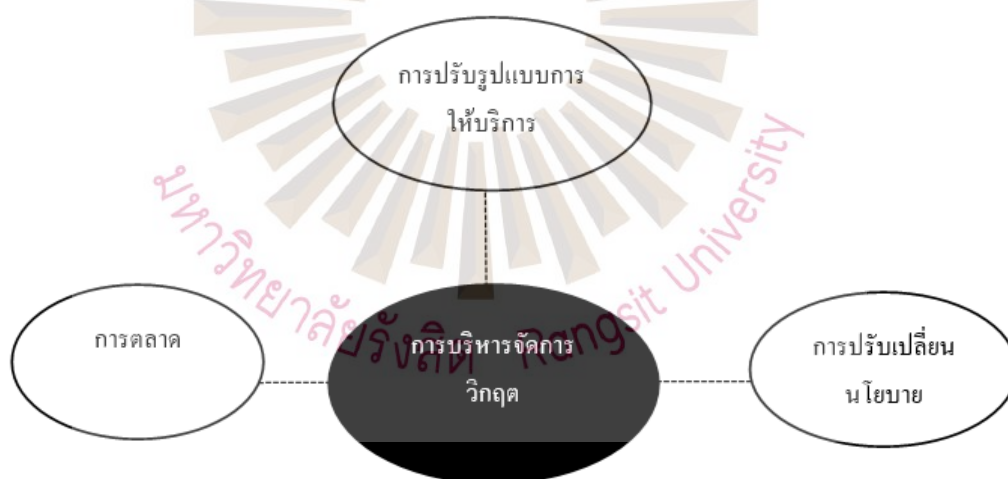
“กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญคือ กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งทำให้มีลูกค้าน้อยมากหรือแทบไม่มีเลยในช่วง โควิด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

“พอโควิดมาเรากลับมาคิดว่า กลุ่มลูกค้ากลุ่มไหนที่เป็นไปได้มากที่สุด ในช่วงโควิดกลุ่มลูกค้าแบบครอบครัวยังคงมีความต้องการใช้บริการอยู่ โควิดทำให้ลูกค้าที่เจาะต่อตรงมากขึ้น ทุกวันนี้เค้าจะมีการซื้อเป็นข้อ ๆ แล้วสอบถามว่าแก้ไขให้เค้าแล้วหรือยัง และจะมีการ Feedback กลับมาด้วยว่า แก้ไขปัญหาตรงนี้ได้เรียบร้อยแล้วหรือยัง ถ้าเรียบร้อยแล้วจะกลับมา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการอยู่รอดในช่วงสภาวะวิกฤต คือ การมีกลุ่มลูกค้าประจำที่ยังคงมาใช้บริการอยู่เป็นประจำ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญ คือ กลุ่มลูกค้าต่างชาติ ซึ่งในช่วงภาวะวิกฤตทำให้มีลูกค้าน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องทำการคิดทบทวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น โดยพิจารณาว่ากลุ่มเป้าหมายใดที่มีโอกาสหรือเป็นไปได้ที่จะสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจในช่วงภาวะดังกล่าว ซึ่งพบว่าในช่วงภาวะดังกล่าวกลุ่มลูกค้าแบบครอบครัวยังคงมีความต้องการใช้บริการอยู่นอกจากนี้ภาวะวิกฤตได้สร้างอำนาจต่อรองให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพิ่มมากขึ้น โดยลูกค้าจะเสนอข้อร้องเรียนและติดตามผลการแก้ไขข้อร้องเรียนดังกล่าว หากข้อร้องเรียนดังกล่าวได้รับการแก้ไขเรียบร้อยกลุ่มลูกค้าก็จะกลับมาใช้บริการใหม่อีกครั้ง

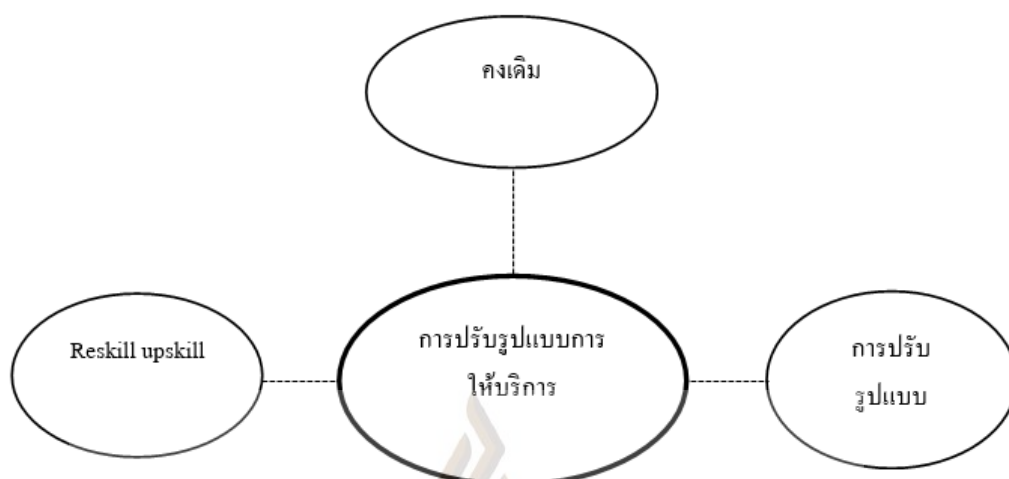
4.3.3 การบริหารจัดการวิกฤต

ในหมวดหมู่ (Category) นี้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 หมวดหมู่รอง (Sub-category) ดังนี้



รูปที่ 4.53 หมวดหมู่การบริหารจัดการวิกฤต (กลุ่ม C)

4.3.3.1 การปรับรูปแบบการให้บริการ



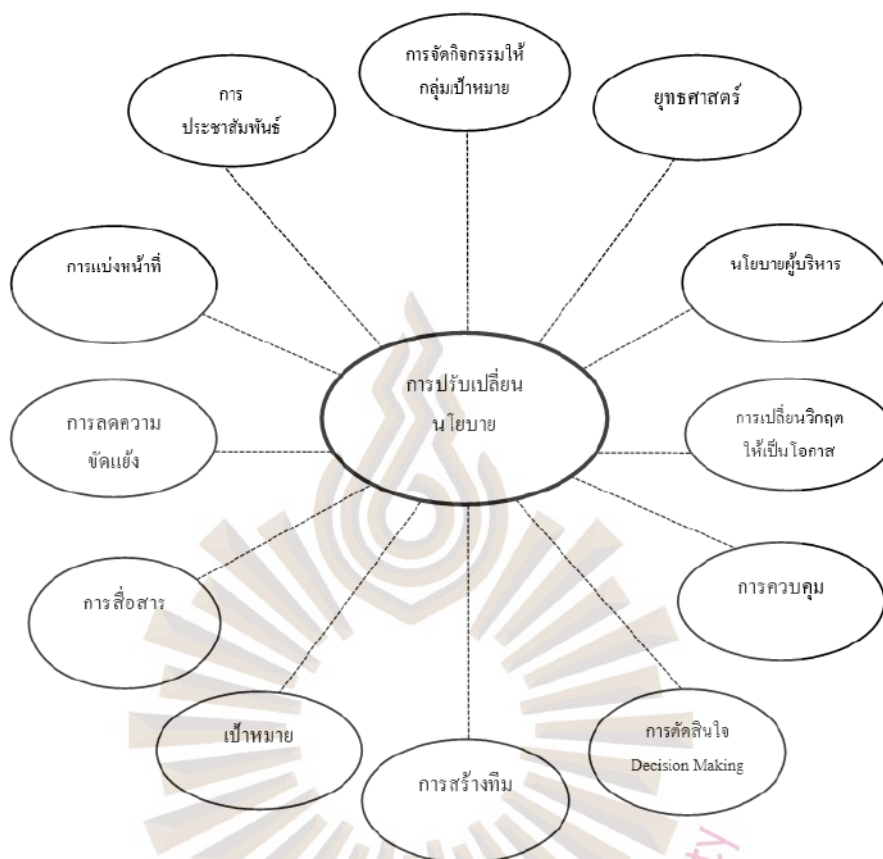
รูปที่ 4.54 หมวดหม่อง การปรับปรุงแบบการให้บริการ (กลุ่ม C)

“เมื่อมีโควิดเข้ามา บริการก็ยังคงเหมือนเดิมแต่ลดราคาลง” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“การปรับปรุงแบบการให้บริการจะทำให้เราอยู่ได้ภายหลังโควิด มีการ Reskill Upskill ให้พนักงานที่ยังอยู่ต่อ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงแบบการให้บริการ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบธุรกิจต้องเปิดให้บริการเหมือนเดิมแต่อาจจะลดราคาลงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเข้ามาใช้บริการ อีกทั้งยังจะต้องมีการปรับปรุงแบบการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น การให้ความสำคัญกับสุขภาพตามมาตรฐานความปลอดภัย ในด้านบุคลากรผู้ประกอบธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรทั้งในส่วนของ Reskill และ Upskill โดยเฉพาะพนักงานที่อยู่ปฏิบัติงานกับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้ทำการลาออกไปปฏิบัติงานอื่น ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงแบบการให้บริการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายต่อไป

4.3.3.2 การปรับเปลี่ยนนโยบาย



รูปที่ 4.55 หมวดหม่ร่อง การปรับเปลี่ยนนโยบาย (กลุ่ม C)

“ไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น ยุทธศาสตร์ยังคงเหมือนเดิม เช่น ผู้บริหารมีความรักต่อบุคลากรมาก จึงได้กำหนดนโยบายที่ช่วยเหลือพนักงานในทุก ๆ ด้าน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“ปรับโครงสร้างภายในใหม่ เพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ในช่วงโควิดต้องปรับเปลี่ยนการควบคุม เช่น ออกมาตรวจงานทุกวัน ผู้บริหารต้องลงมาปฏิบัติกับพนักงาน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญในช่วงโควิด จึงต้องเกิดการตัดสินใจร่วมกันระหว่างพนักงานในระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“ผู้บริหารต้องจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อม หรือที่เรียกว่า สร้างทีม (Team Work) ให้มีเป้าหมายเดียวกัน คนละวิธีการไม่เป็นไร” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

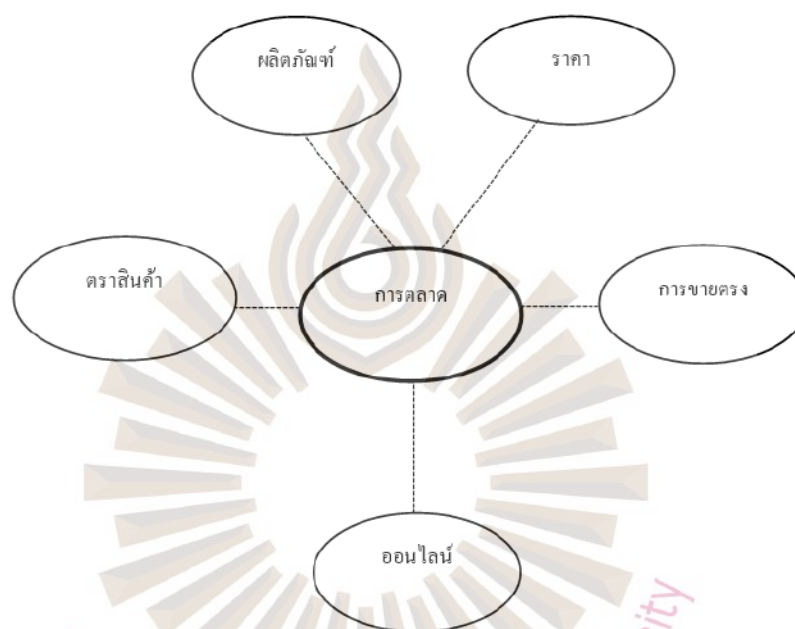
“การคิดต่าง คือ ทางเลือก ใครคิดต่าง ต้องไม่ปฏิเสธ การสื่อสารถือว่ามีส่วนสำคัญในการประสานงานกับบุคลากรแต่ละฝ่าย ที่ผิดพลาดในการสื่อสารจะทำให้เกิดความเสียหายได้ ดังนั้น เรื่องการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ ต้องสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องรักษายุทธศาสตร์ไว้ให้เหมือนเดิม แต่อาจจะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กร เพื่อการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็น โอกาส และจะต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรเป็นอย่างมากโดยการให้ความช่วยเหลือบุคลากรในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ประกอบธุรกิจควรจะต้องปรับเปลี่ยนการควบคุม เช่น ออกมาตรวจงานทุกวัน ผู้บริหารต้องลงมาปฏิบัติกับพนักงาน สำหรับการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญในช่วงภาวะวิกฤต ดังนั้นจึงต้องเกิดการตัดสินใจร่วมกันระหว่างพนักงานในระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร และจะต้องมุ่งเน้นการสร้างวิธีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้มีเป้าหมายร่วมกันถึงแม้จะมีวิธีการในการปฏิบัติที่แตกต่างกันก็ไม่เป็นไร อีกทั้งยังจะต้องยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น เพราะทุกคนย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ ดังนั้นบุคลากรทุกคนรวมทั้งผู้บริหารจะต้อง ไม่ปฏิเสธความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

สำหรับสถานการณ์ภายหลังภาวะวิกฤตการสื่อสารถือว่ามีส่วนสำคัญ ในการประสานงานกับบุคลากรแต่ละฝ่าย เช่น การสร้างไลน์กลุ่ม และการบังคับให้ทุกคนต้องอ่าน หรือการมี Morning Brief เพื่อการเตรียมความพร้อมของการปฏิบัติงานในแต่ละคนและในแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่ผิดพลาดในการสื่อสารจะทำให้เกิดความเสียหายได้ ดังนั้น เรื่องการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ ต้องสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ต้องมีการแบ่งงานกัน เพราะคนคนเดียวทำงานทุก

อย่างไม่ได้ และต้องมีการทักทาย มีการให้กำลังใจ การให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา สำหรับในประเด็นของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายก็ควรที่จะต้องมีการจัดกิจกรรมที่ต่อบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยมุ่งเรื่องการประชาสัมพันธ์ให้ถึงกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก

4.3.3.3 การตลาด



รูปที่ 4.56 หมวดหม่อง การตลาด (กลุ่ม C)

“ต้องลดราคาเพื่อให้ขายได้ ถึงแม้ว่าจะขาดทุนก็ตาม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2565)

“สิ่งที่ทำก่อนโควิดด้านการสร้างชื่อเสียงให้แก่ตราสินค้าได้ผลทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว โดยผ่านช่องทางออนไลน์แต่ไม่เน้นกลยุทธ์ด้านราคาแต่เน้นกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2565)

“เรื่องราคาแต่ละโรงแรมต้องจับมือกันถึงจะรอด จากเคยแข่งกันตอนนี้ต้องลงเรือลำเดียวกัน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องลดราคาในการให้บริการถึงแม้ว่าการลดราคาดังกล่าวจะทำให้เกิดการขาดทุนก็ตาม เพราะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการให้ลูกค้าได้เข้ามาใช้บริการและอาจจะเกิดการบอกต่อ นอกจากนี้ผู้ประกอบธุรกิจยังจะต้องให้ความสำคัญกับการตลาดออนไลน์ด้วยการขายตรง ซึ่งเป็นการทำการตลาดด้วยตนเอง โดยไม่มุ่งหวังที่จะใช้บริการจากตัวแทนจำหน่ายในโลกออนไลน์ ทั้งนี้ช่องทางออนไลน์ถือได้ว่าเป็นช่องทางการจำหน่ายที่สามารถสร้างรายได้ได้ในระดับสูง อีกทั้งยังสามารถสร้างชื่อเสียงให้แก่ผู้ประกอบธุรกิจได้เป็นอย่างดี และกลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ คือ โรงแรม กลยุทธ์ด้านนี้ต้องเป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาและปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สำหรับกลยุทธ์ด้านราคานั้นผู้ประกอบธุรกิจควรสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบธุรกิจรายอื่นในการกำหนดราคาในการให้บริการที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดภาวะการแข่งขันกันทางด้านราคา และเพื่อให้เกิดความอยู่รอดให้แก่กลุ่มผู้ประกอบธุรกิจในทุกราย

4.4 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลของทุกกลุ่ม โดยนำเสนอความเหมือนและความต่างของผลที่ได้รับตามหมวดหมู่ (Category) ของแต่ละกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้ดังนี้

4.4.1 การประสพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลของทุกกลุ่ม โดยนำเสนอความเหมือนและความต่างของผลที่ได้รับตามหมวดหมู่ (Category) ของการประสพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต

กลุ่ม A	กลุ่ม B	กลุ่ม C
ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน	ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน	ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน
ต้นทุนค่าใช้จ่าย	พนักงาน	พนักงาน
	ต้นทุนค่าใช้จ่าย	ต้นทุนค่าใช้จ่าย
	การใช้เทคโนโลยี	

4.4.2 การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมของธุรกิจ

ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลของทุกกลุ่ม โดยนำเสนอความเหมือนและความต่างของผลที่ได้รับตามหมวดหมู่ (Category) ของการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมของธุรกิจ

กลุ่ม A	กลุ่ม B	กลุ่ม C
ทำเลที่ตั้ง	ทำเลที่ตั้ง	ทำเลที่ตั้ง
ลักษณะของโรงแรม	นโยบายของรัฐบาล	นโยบายของรัฐบาล
การบริหารต้นทุน	ลักษณะของ โรงแรม	ลักษณะของ โรงแรม
บุคลากร	การบริหารต้นทุน	การบริหารต้นทุน
การปรับตัว/ขับเคลื่อนองค์กร	บุคลากร	บุคลากร
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	การปรับตัว/ขับเคลื่อนองค์กร	การปรับตัว/ขับเคลื่อนองค์กร
	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

4.4.3 วิธีการบริหารจัดการวิกฤต

ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลของทุกกลุ่ม โดยนำเสนอความเหมือนและความต่างของผลที่ได้รับตามหมวดหมู่ (Category) ของวิธีการบริหารจัดการวิกฤต

กลุ่ม A	กลุ่ม B	กลุ่ม C
การกู้เงินจากสถาบันการเงิน	การกู้เงินจากสถาบันการเงิน	การปรับรูปแบบการให้บริการ
การใช้เงินทุนของกิจการ	การใช้เงินทุนของกิจการ	การปรับเปลี่ยนนโยบาย
การปรับรูปแบบการให้บริการ	การบริหารค่าใช้จ่าย	การตลาด
การปรับรูปแบบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	การปรับรูปแบบการให้บริการ	
การรวมกลุ่มธุรกิจ	การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	
การปรับเปลี่ยนนโยบาย	การรวมกลุ่มธุรกิจ	
การตลาด	การปรับเปลี่ยนนโยบาย	
	การตลาด	

จากข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 4.2 - 4.4 แสดงให้เห็นว่า การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤต การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบปัจจัยที่มีความเหมือนกันหรือเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกันในหลายปัจจัยตามหมวดหมู่ของการประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และวิธีการบริหารจัดการวิกฤต ซึ่งประเด็นหลักเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยที่เป็นจากการวิจัยที่จะนำไปจัดเป็นแบบจำลองหรือทฤษฎีอันเป็นผลโครงการวิจัยครั้งนี้ต่อไป ทั้งนี้จากผลการเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของผลที่ได้รับตามหมวดหมู่ พบว่า ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยี และปัจจัยด้านการบริหารค่าใช้จ่าย เป็นปัจจัยที่มีความต่างในกลุ่ม โรงแรม 3 กลุ่ม จึงถือได้ว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ควรจะได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในรายละเอียดต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ผลการเปรียบเทียบดังกล่าวยังพบความเหมือนของปัจจัยตามหมวดหมู่ของการประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และวิธีการบริหารจัดการวิกฤต ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ความเหมือนของปัจจัยตามหมวดหมู่ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1	วัตถุประสงค์ข้อที่ 2	วัตถุประสงค์ข้อที่ 3
สภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	สภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	แนวทางในการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน	ทำเลที่ตั้ง	การกู้เงินจากสถาบันการเงิน
พนักงาน	นโยบายของรัฐบาล	การใช้เงินทุนของกิจการ
ต้นทุนค่าใช้จ่าย	ลักษณะของโรงแรม	การปรับรูปแบบการให้บริการ
	การบริหารต้นทุน	การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
	บุคลากร	การรวมกลุ่มธุรกิจ
	การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร	การปรับเปลี่ยนนโยบาย
	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	การตลาด

จากข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.5 พบว่า การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ค้นพบปัจจัยที่มีความเหมือนกันของแต่ละวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น และผู้วิจัยสามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการอภิปรายผลในบทต่อไป

4.5 บทสรุป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในการศึกษาสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤต โรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤต โรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี การวิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และการกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤต โรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ตลอดจนมีบทบาทสำคัญและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการปฏิบัติงานด้านกลยุทธ์ของโรงแรมจำนวน 45 คน

จากผลการศึกษา พบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ถูกเลือกมาแต่ละกลุ่มจากแต่ละโรงแรมนั้นมีทั้งส่วนที่เหมือนกันและแตกต่างกันออกไป ในขณะที่ข้อมูลส่วนใหญ่ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่เป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลเพื่อการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยสามารถจำแนกออกเป็น 3 หมวดหมู่ (Category) ที่เหมือนกันตามวัตถุประสงค์การวิจัย อันประกอบด้วย หมวดหมู่ด้านสภาพปัญหาที่เกิดจากภาวะวิกฤต หมวดหมู่ด้านสภาพแวดล้อมภายใต้ภาวะวิกฤต และหมวดหมู่ด้านการบริหารจัดการวิกฤต ทั้งนี้รายละเอียดในแต่ละหมวดหมู่มีความเหมือนและความต่างที่แตกต่างกันออกไป โดยพบว่า ความเหมือนของหมวดหมู่ด้านสภาพปัญหาที่เกิดจากภาวะวิกฤต ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน พนักงาน และต้นทุนค่าใช้จ่าย ความเหมือนของหมวดหมู่ด้านสภาพแวดล้อม ภายใต้ภาวะวิกฤต ประกอบด้วย ทำเลที่ตั้ง นโยบายของรัฐบาล ลักษณะของโรงแรม การบริหารต้นทุน บุคลากร การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร

และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ความเหมือนของหมวดหมู่ด้านการบริหารจัดการวิกฤต ประกอบด้วย การกู้เงินจากสถาบันการเงิน การใช้เงินทุนของกิจการ การปรับรูปแบบการให้บริการ การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การรวมกลุ่มธุรกิจ การปรับเปลี่ยนนโยบาย และการตลาด ในขณะที่ความต่างของผลที่ได้รับตามหมวดหมู่ด้านสภาพปัญหาที่เกิดจากภาวะวิกฤต ได้แก่ ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยี และความต่างของผลที่ได้รับตามหมวดหมู่ด้านการบริหารจัดการวิกฤต ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความต่างในกลุ่มโรงแรมทั้ง 3 กลุ่ม

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ค้นพบปัจจัยที่มีความเหมือนกันของแต่ละวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น และผู้วิจัยสามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการอภิปรายผลในบทต่อไป



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เริ่มต้นจากการแสดงให้เห็นถึงวิกฤติที่เกิดขึ้นจากกลายพันธุ์ของเชื้อโควิด 19 ซึ่งเป็นสาเหตุของการแพร่กระจายของเชื้อโรคที่รวดเร็วมาก (งานโรคติดต่ออุบัติใหม่ กลุ่มพัฒนาวิชาการ โรคติดต่อ, 2564) จนทำให้ปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง เริ่มจากการประกาศปิดเมืองกรุงเทพมหานครเพื่อควบคุมปริมาณการติดต่อของโรคและเกิดการเคลื่อนย้ายของประชากรออกไปยังจังหวัดต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้ผู้สัมผัสเชื้อกระจายออกไปยังต่างจังหวัด โดยสถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อประชากรโดยรวม เศรษฐกิจและองค์ประกอบอื่น ๆ ของเศรษฐกิจ อันได้แก่การเดินทางท่องเที่ยวซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญหนึ่งในการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ เมื่อกล่าวถึงการท่องเที่ยวในประเทศไทย จังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดภูเก็ต จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดกระบี่ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ (งานโรคติดต่ออุบัติใหม่ กลุ่มพัฒนาวิชาการ โรคติดต่อ, 2564) ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าภาวะโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นภาวะที่เกิดขึ้นแบบกระทันหันและคาดเดาต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะวิกฤติไม่ได้ ทำให้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจและระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการธุรกิจไม่สามารถตั้งรับและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงมากกว่าธุรกิจอื่น ๆ ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องมีการปรับตัวโดยเรียนรู้ที่จะศึกษาวิธีการบริหารจัดการจากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นหนึ่งในจังหวัดท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติดังกล่าว

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การในช่วงภาวะโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่สำคัญในการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงบุคคลในองค์การโดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการการบริหารจัดการองค์การในภาวะวิกฤติ โดยคุณลักษณะหลักของผู้นำหรือผู้บริหารในภาวะวิกฤตินั้นต้องมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง คิดแนวใหม่ และพัฒนาความคิดให้ได้ผลงานใหม่ ๆ (ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์

และธุรกิจงาน (Sanan, 2563) ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่สำคัญคือ ความอยู่รอด โดยลักษณะสำคัญของการอยู่รอดคือ การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาวแม้ว่าจะมีภัยอันตรายหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม โดยมีการนำกลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรทำให้องค์กรสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน

ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมภายใต้เงื่อนไขของสภาพปัญหาและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภาวะโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤติและการจัดการภาวะวิกฤติและภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤติ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับความอยู่รอดมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อการออกแบบกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมภายใต้สภาวะดังกล่าว ซึ่งในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจถึงปรัชญา (Philosophy) หรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) หรือมุมมองทางทฤษฎี (Theoretical Perspective) ในการที่จะกำหนดความรู้ (Knowledge Claim) ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ซึ่งทางเลือกในการกำหนดความรู้นั้นมีหลายทางเลือกที่ผู้วิจัยจะต้องเลือกใช้ให้สอดคล้องกับงานวิจัย สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎี โดยได้ใช้การกำหนดความรู้โดยกระบวนทัศน์แบบสร้างสรรคนิยม (Constructivism) หรือกระบวนทัศน์สร้างสรรคสังคม (Socially Constructed) ซึ่งสมมติฐานของกระบวนทัศน์นี้ถือว่าบุคคลมุ่งแสวงหาความเข้าใจโลกในส่วนที่เขาอาศัยและทำงานอยู่ (Understanding) ตลอดจนสิ่งที่พวกเขาพัฒนาความหมายเชิงนามธรรมของประสบการณ์ของตนที่มีต่อวัตถุหรือสิ่งของต่าง ๆ ขึ้นมา ความหมายเหล่านี้มีลักษณะแปรปรวนและหลากหลาย (Multiple Participant Meaning) ซึ่งทำให้นักสร้างสรรคนิยม (Constructivist) มุ่งแสวงหาความเห็นหรือมุมมองที่ซับซ้อนมากกว่าที่จะบีบความหมายให้แคบลงจนเหลือความคิดเพียงไม่กี่ประเภท

ดังนั้น เป้าหมายของการวิจัยในลักษณะนี้ก็คือ การอาศัยมุมมองหรือความเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสถานการณ์ที่กำลังศึกษาให้มากที่สุด ซึ่งลักษณะของคำถามจะเป็นคำถามแบบเปิดกว้างและเป็นลักษณะของคำถามทั่วไป เพื่อที่ว่าผู้ให้ข้อมูลจะสามารถสร้างความหมายของสถานการณ์ขึ้นมาได้เอง และยิ่งคำถามมีลักษณะที่เปิดกว้างมากเท่าใด นักวิจัยก็จะฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลพูดหรือทำในชีวิตของเขา (อรรถพล สิริลัทธยากร, 2562) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยผู้วิจัยได้

ทำการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ คือ เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงภาวะโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการสร้างทฤษฎี โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 45 คนด้วยการสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงกัน (Homogeneous Group) ที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ดีที่สุดเสียก่อน (Creswell, 2007) แล้วจึงไปใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากคนกลุ่มนี้อีกทีหนึ่ง (จำเนียร จวงตระกูล, 2560) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบอกลูกต่อ (Snowball or Chain Sampling) ร่วมด้วย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1) กลุ่มธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) ประกอบด้วย
 - 1.1) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร จำนวน 5 คน
 - 1.2) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับรองหัวหน้าฝ่าย จำนวน 5 คน
 - 1.3) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 5 คน
- 2) กลุ่มธุรกิจ โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร จำนวน 5 คน
 - 2.2) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับรองหัวหน้าฝ่าย จำนวน 5 คน
 - 2.3) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 5 คน
- 3) กลุ่มธุรกิจ โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) ซึ่งประกอบด้วย
 - 3.1) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร จำนวน 5 คน
 - 3.2) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับรองหัวหน้าฝ่าย จำนวน 5 คน
 - 3.3) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 5 คน

สำหรับการนำเสนอเนื้อหาในบทนี้ซึ่งถือเป็นบทสุดท้ายของการศึกษาวิจัยในเล่มนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำผลการวิจัยที่ค้นพบในบทที่ 4 มาทำการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการดำเนินการตามวัตถุประสงค์

5.1.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

การศึกษาวัดดูประสงค์ข้อที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ประสบปัญหาที่แตกต่างกัน ดังนี้

กลุ่ม A กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 หมวดหมู่รอง (Sub-Category) ได้แก่

- 1) ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าองค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือนที่ทำให้ต้องจัดหาแหล่งเงินทุนมาเพื่อจ่ายเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาพนักงานไว้ให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป
- 2) ต้นทุนค่าใช้จ่าย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าองค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการซ่อมแซมรักษาสถานที่ และการทำความสะอาดเพื่อฆ่าเชื้อโรค

กลุ่ม B กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สามารถจำแนกออกได้เป็น 4 หมวดหมู่รอง (Sub-Category) ได้แก่

- 1) ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าองค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือนที่ยังคงต้องจ่ายอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งตำแหน่งงานในบางตำแหน่งมีความสำคัญมาก จึงทำให้ผู้ประกอบการมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาบุคลากรดังกล่าว ถึงแม้จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายก็ตาม เพราะหากเปรียบเทียบรายจ่ายกับความเสียหายที่จะเกิดขึ้น จะพบว่าไม่คุ้มค่าหากจะต้องเสียบุคลากรนั้น และมีพนักงานบางคนยินยอมและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับผู้ประกอบการ ถึงแม้ว่าจะถูกลดเงินเดือนก็ตาม ทั้งนี้ก็มีพนักงานบางคนที่จะขอลาออกจากการปฏิบัติหน้าที่เพื่อกลับสู่ภูมิลำเนา แต่ผู้ประกอบการยังคงสามารถบริหารจัดการ

บุคลากรที่มีเหลืออยู่ให้สามารถปฏิบัติได้ โดยจะต้องปรับอัตราการเบิกจ่ายค่าตอบแทนจากการจ่ายเป็นรายเดือนเป็นการจ่ายแบบรายวัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยลดภาระเรื่องเงินเดือนให้แก่ผู้ประกอบการ

2) พนักงาน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤตส่วนใหญ่เป็นเรื่องของพนักงานที่ปฏิบัติงานให้แก่โรงแรม โดยพบว่าในสถานการณ์ดังกล่าวพนักงานมีความต้องการที่หลากหลายรูปแบบ ทั้งต้องการขอลาออกจากการปฏิบัติงานเพื่อกลับภูมิลำเนาเพื่อการประกอบอาชีพอื่น ที่สามารถสร้างรายได้เพื่อชำระหนี้สินที่มีอยู่ได้ ซึ่งจากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับแผนในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาว่าในช่วงที่ไม่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเข้ามาใช้บริการ แผนกใดที่จะต้องหยุดให้บริการ แผนกใดที่จะต้องเปิดให้บริการ ทั้งนี้ต้องเป็นการวางแผนภายใต้ข้อจำกัดของบุคลากรที่มีอยู่

3) ต้นทุนค่าใช้จ่าย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าองค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดให้บริการเป็นสถานพยาบาลผู้ป่วยเฉพาะกิจ (Hospital) เนื่องจากมีการใช้ไฟฟ้าตลอดทั้งวัน จึงก่อให้เกิดรายจ่ายค่าสาธารณูปโภคที่เพิ่มขึ้น และถึงแม้ว่าจะไม่ได้เปิดให้บริการรูปแบบดังกล่าวก็ตาม ผู้ประกอบการก็ยังคงมีค่าใช้จ่ายคงเดิมในบางรายการที่จะยังคงต้องรับผิดชอบอยู่ เช่น ค่าภาษีป้าย ค่าเก็บขยะ ซึ่งในส่วนนี้รัฐบาลก็ไม่ได้เข้ามาให้ความช่วยเหลือ และรายจ่ายที่ถือเป็นภาระสำคัญ คือ รายจ่ายในส่วนของเงินเดือนพนักงาน ที่จะยังคงต้องมีการจ่ายเงินเดือนอยู่อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีรายจ่ายที่เกิดขึ้นเพิ่มเติม ซึ่งเป็นรายจ่ายที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโดยตรง อันได้แก่ รายจ่ายเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ในการป้องกันเชื้อโรค รายจ่ายค่าทำความสะอาดพื้นที่เพื่อกำจัดเชื้อโรค หรือเพื่อลดความเสี่ยงให้การเกิดเชื้อโรคเป็นต้น ทั้งนี้รายจ่ายดังกล่าวถือเป็นรายจ่ายที่ผู้ประกอบการไม่อาจที่จะปฏิเสธได้

4) เทคโนโลยี ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าสภาพปัญหาทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต คือ ปัญหาเกี่ยวกับซอฟต์แวร์ (Software) เนื่องจากพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้คิดค้นหรือเป็นผู้ผลิตระบบดังกล่าว ได้ถูกเลิกจ้างไปจากธุรกิจ ทำให้แนวคิดที่ถูกออกแบบไว้ ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ จึงทำให้การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดังกล่าว ไม่ได้รับการตอบสนองหรือไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลุ่ม C กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 หมวดหมู่รอง (Sub-Category) ได้แก่

1) ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตที่หนักสุด คือ ปัญหาเรื่องบุคลากร ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้าง การจ่ายอัตราค่าตอบแทน การปรับระยะเวลาในการปฏิบัติการให้ลดน้อยลงเพื่อจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวัน การพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินชดเชยที่ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องใช้ ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้ล้วนเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคลากรเป็นหลัก

2) พนักงาน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตนั้น หากรัฐบาลมีนโยบายในการเปิดประเทศภายหลังสถานการณ์โควิดดีขึ้น ปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อตามมา คือ ปัญหาการขาดแคลนพนักงานในบางแผนก และในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤตดังกล่าวอยู่นั้น ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องมอบหมายให้พนักงาน 1 คน ปฏิบัติงานมากกว่า 1 หน้าที่ และเมื่อพนักงานต้องไปทำงานหลายหน้าที่หลายอย่าง จะทำให้พนักงานบางคนอดทนไม่ไหว จึงขอลาออก ดังนั้นในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤต ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องทำการพิจารณาว่าพนักงานกลุ่มไหนที่ต้องลาออกก่อน พนักงานกลุ่มไหนที่ธุรกิจจะต้องรักษาหรือเก็บไว้เพื่อปฏิบัติงานให้แก่ธุรกิจต่อไป

3) ต้นทุนค่าใช้จ่าย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตนั้น หากผู้ประกอบธุรกิจสามารถลดค่างานค่าจ้างลงได้ ก็จะส่งผลให้ธุรกิจนั้นอยู่รอดต่อไปได้ และในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤตนั้น ได้มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการซ่อมบำรุงครุภัณฑ์ ซึ่งครุภัณฑ์บางรายการเมื่อไม่ได้มีการใช้งานก็จะก่อให้เกิดความเสียหายได้ จึงจำเป็นต้องมีการบำรุงซ่อมแซม รวมทั้งการกำหนดเวลาในการเปิด-ปิด โรงแรม เพื่อการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องรอรับฟังนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้สามารถกำหนดได้ว่าโรงแรมจะสามารถเปิดให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ในช่วงไหนบ้าง ช่วงใดที่ไม่สามารถเปิดให้บริการได้บ้าง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จึงถือเป็นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้วิกฤต

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อค้นพบที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยตามหมวดหมู่ (Category) ของการประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตที่เหมือนและต่างกัน ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปข้อค้นพบที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยตามหมวดหมู่ (Category) ของการประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต

กลุ่ม A	กลุ่ม B	กลุ่ม C
ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน	ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน	ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน
ต้นทุนค่าใช้จ่าย	พนักงาน	พนักงาน
	ต้นทุนค่าใช้จ่าย	ต้นทุนค่าใช้จ่าย
	การใช้เทคโนโลยี	

5.1.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

การศึกษาวัดดูประสงค์ข้อที่ 2 ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤต โรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม สามารถประเมินสภาพแวดล้อมของธุรกิจภายใต้ภาวะวิกฤตได้แตกต่างกัน ดังนี้

1) จุดแข็ง

กลุ่ม A กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ทำเลที่ตั้งถือเป็นจุดแข็งของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้ แสดงความคิดเห็นว่าทำเลที่ตั้งเป็นสภาพแวดล้อมที่มีส่วนสำคัญในภาวะ แต่ก็ส่งผลดีเนื่องจากทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้ตลาด และอยู่ใกล้สภาพแวดล้อมที่มีนายทุนให้การสนับสนุนในการจัดทำกิจกรรม นอกจากนี้ยังพบว่า การบริหารต้นทุนถือเป็นจุดแข็งของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้ แสดงความคิดเห็นว่าการบริหารต้นทุนในช่วงสภาวะวิกฤต คือ การจ้างพนักงานแบบชั่วคราว (Outsource) เพื่อความสะดวกในการบริหารต้นทุนให้เพียงพอต่อการรองรับสถานการณ์ อีกทั้งการเป็นโรงแรมขนาดเล็กจะสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้ดีกว่าโรงแรมขนาดใหญ่

กลุ่ม B กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ทำเลที่ตั้งถือเป็นจุดแข็งของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้ แสดงความคิดเห็นว่าในสภาวะวิกฤตสภาพแวดล้อมของบริเวณโดยรอบของพื้นที่โรงแรมถือ

ได้ว่าเป็นจุดแข็งที่มีส่วนสำคัญที่นำไปให้ธุรกิจเกิดความอยู่รอดได้ ซึ่ง ลักษณะสำคัญที่เกิดขึ้นคือ การที่พื้นที่ตั้งของ โรงแรมตั้งอยู่ใกล้ใจกลางเมือง การมีพื้นที่ตั้งของ โรงแรมที่อยู่ในบริเวณที่เงียบสงบ มีความเป็นส่วนตัว ซึ่งเป็นที่สนใจของกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ และการมีพื้นที่ตั้งที่สะดวกในการเดินทาง โดยรถบริการส่วนตัว (Grab) จุดนี้จึงถือได้ว่าเป็นจุดแข็งที่ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ภายใต้ภาวะวิกฤต

กลุ่ม C กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจ โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ท่าเลที่ตั้งถือเป็นจุดแข็งของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าในสภาวะวิกฤตสภาพแวดล้อมของบริเวณ โดยรอบของพื้นที่โรงแรมถือได้ว่าเป็นจุดแข็ง โดยเฉพาะการตั้งอยู่บนท่าเลที่ตั้งที่อยู่ใกล้ตัวเมือง จึงทำให้เกิดความสะดวกในการเดินทาง หรือการเชื่อมโยงไปยังแหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า ในขณะที่ผู้ประกอบการบางรายอยู่ห่างไกลจากตัวเมืองจึงไม่เกิดความสะดวกแก่กลุ่มลูกค้าผู้มาใช้บริการ อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมดังกล่าวไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะของ โรงแรมถือเป็นจุดแข็งของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าลักษณะของ โรงแรมในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤตนั้น ทาง โรงแรมสามารถนำจุดเด่นของ โรงแรมมาทำการตลาดได้ เช่น จุดเด่นเรื่องวิวทะเล นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการให้บริการของพนักงาน มากกว่าการให้ความสำคัญกับตราสินค้าของ โรงแรม ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังพบว่า การบริหารต้นทุนถือเป็นจุดแข็งของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่า การบริหารต้นทุนในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบการจะต้องมีการประชุมกันอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อวางแผนการบริหารจัดการเรื่องค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับบุคลากร รวมทั้งการวางแผนเกี่ยวกับต้นทุน ซึ่งควรจะมีการประชุมในทุก 3 เดือน เพื่อการวางแผนระยะสั้น นอกจากนี้เพื่อความสะดวกในการบริหารต้นทุน ควรเลือกวิธีการใช้เงินสดในการเสียค่าใช้จ่าย แทนการใช้เครดิต

2) จุดอ่อน

กลุ่ม A กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ลักษณะของ โรงแรมถือเป็นจุดอ่อนของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าลักษณะของ โรงแรมในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤต ถ้าปล่อยให้ มีสภาพเสื่อมโทรมเมื่อวิกฤตมีสถานการณ์ที่ดีขึ้น ก็จะทำให้ไม่สามารถเปิดให้บริการได้ แต่อย่างไรก็ตามการออกแบบ โรงแรมที่ดี สามารถสร้างความดึงดูดใจให้แก่กลุ่มลูกค้าได้เป็นอย่างดีในช่วง

สภาวะวิกฤต นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรถือเป็นจุดอ่อนของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าประเด็นบุคลากรในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นที่จะต้องลดจำนวนบุคลากรเพื่อรองรับเรื่องค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดภาวะการขาดแคลนบุคลากร นอกจากนี้ยังได้ให้บุคลากรที่ยังเหลืออยู่มีความช่วยเหลือกันทำงาน รวมทั้งค้นหาวิธีการปรับตัวเพื่อสร้างความอยู่รอด ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ หรือการค้นหาคำด้วยตนเอง

กลุ่ม B กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรถือเป็นจุดอ่อนของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าประเด็นบุคลากรในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมความรู้ให้บุคลากรที่ยังปฏิบัติงานอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถที่ไม่เท่ากัน และบุคลากรในบางตำแหน่งถือได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญมากต่อธุรกิจ อีกทั้งในสภาวะวิกฤติจำนวนบุคลากรอาจลดน้อยลง ดังนั้นบุคลากรที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่จะต้องมีทักษะที่หลากหลาย ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าบุคลากรที่ยังคงอยู่ปฏิบัติงานกับธุรกิจนั้นถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความเสียสละ มีความน้ำใจ และมีใจที่จะต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ไปด้วยกัน อย่างไรก็ตามเมื่อสถานการณ์ดีขึ้นคาดว่า การแสวงหาพนักงานใหม่คงกระทำได้ยาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานบางส่วนได้เดินทางกลับภูมิลำเนาของตนเอง จึงอาจจะทำให้ผู้ประกอบธุรกิจประสบกับภาวะการขาดแคลนพนักงานได้

3) โอกาส

กลุ่ม A กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กรถือเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่า การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กรในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นที่จะต้องลดขนาดของธุรกิจลง เพื่อรักษาต้นทุนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ โดยเปิดให้บริการเฉพาะบางพื้นที่ที่กลุ่มลูกค้ามีความต้องการใช้บริการจริง ๆ หรือพื้นที่ที่มีจุดเด่น อีกทั้งยังจะต้องปรับรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยดำเนินการทีละเล็กทีละน้อยไม่จำเป็นต้องปรับตัวในครั้งเดียวทุกกระบวนการแต่ต้องปรับด้วยความรวดเร็วในแต่ละกระบวนการ ทั้งนี้กระบวนการในการบริหารจัดการดังกล่าวต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการเสนอสิ่งที่ควรพัฒนาและปรับปรุง เพราะพนักงานผู้ให้บริการจะรับทราบความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้เป้าหมายได้เป็นอย่างดี

กลุ่ม B กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ใน

เขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า นโยบายของรัฐบาลถือเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤต โครงการของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นโครงการ SHA Plus+ โครงการ Test & Go ถือได้ว่าเป็นโครงการที่มีส่วนช่วยให้เกิดความอยู่รอดได้ เพราะโครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่ก่อให้เกิดรายได้ นอกจากนี้ยังพบว่า การบริหารต้นทุนถือเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าการบริหารต้นทุนในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น หากผู้ประกอบการธุรกิจสามารถหารายได้ที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือนได้ ธุรกิจก็จะสามารถอยู่รอดได้ และวิธีการแก้ปัญหาที่สำคัญอีกวิธีหนึ่ง คือ การจ้างพนักงานแบบชั่วคราว (Outsource) เพื่อแก้ปัญหาเรื่องบุคลากร ถึงแม้ว่าการจ้างพนักงานในรูปแบบดังกล่าวอาจจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น และคุณภาพที่ต่ำกว่าการจ้างพนักงานประจำก็ตาม แต่การจ้างพนักงานในรูปแบบดังกล่าวจะสามารถช่วยเหลือธุรกิจได้ดีในสภาวะวิกฤต อีกทั้งยังพบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายถือเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่า การอยู่รอดในช่วงสภาวะวิกฤต คือ การมีฐานกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดิม และกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติที่รอเข้ามาใช้บริการเมื่อสถานการณ์ดีขึ้น แต่ในขณะที่ประเทศไทยกำลังประสบกับภาวะวิกฤตอยู่นั้น ผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมจะต้องพิจารณาถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่อีกครั้ง โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าชาวไทยที่มีโอกาสที่จะเข้ามาใช้บริการได้มากที่สุดเมื่อประเทศยังไม่เปิดให้ชาวต่างชาติเข้ามา แต่อย่างไรก็ตาม การทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชาวไทย ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมของชาวไทยให้ถี่ถ้วน ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าชาวไทยจะมีความแตกต่างกับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชาวต่างชาติมากกว่ากลุ่มลูกค้าชาวไทย

กลุ่ม C กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรถือเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่า ประเด็นบุคลากรในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบการธุรกิจยังคงเหลือบุคลากรที่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรประมาณร้อยละ 60 ซึ่งบุคลากรที่ตัดสินใจอยู่ต่อไป มักจะเป็นคนที่มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเต็มใจที่จะต่อสู้ไปพร้อมกับธุรกิจ ซึ่งจำนวนบุคลากรที่ลดลงนั้น ได้ส่งผลให้ธุรกิจไม่สามารถรองรับจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ นอกจากนี้พนักงานที่อยู่ปฏิบัติต่อนั้นส่วนใหญ่จะมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของตัวเอง โดยเฉพาะด้านการบริการ ถือเป็นจุดเด่นของพนักงานที่พร้อมปรับตัว อีกทั้งพนักงานมีความกล้าส่วนหนึ่งที่จะช่วยกันคิดเพื่อการพัฒนาบริการและตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า ในส่วนของผู้ประกอบการเองก็ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของบุคลากรเป็นหลัก ในเมื่อบุคลากรดังกล่าวได้มีความเสียดแล้ว ผู้ประกอบการเอง

ก็จะต้องมีความเสถียรในเรื่องค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นเพื่อการป้องกันและการรักษาสุขภาพให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสในการติดเชื้อโควิด ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าบุคลากรแผนกใดฝ่ายใด หน่วยงานใด หรือรายได้ที่จะต้องลาออกจากธุรกิจนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมอย่างรอบคอบเพราะตำแหน่งงานบางตำแหน่งถือได้ว่าเป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก และการทำงานที่ธุรกิจอยู่รอดต่อไปได้นั้นการทำงานเป็นทีม หรือการจัดตั้งทีมในการทำงานถือได้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการ นอกจากนี้ยังพบว่า การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กรถือเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความคิดเห็นว่าการปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กรในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องทำการปรับปรุงโรงแรมในบางส่วน ซึ่งนโยบายที่สำคัญคือ การทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งแรกที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงคือ ผลิตภัณฑ์ (โรงแรม) เพื่อตอบโจทย์ลูกค้า โดยแนวทางในการปรับปรุงควรนำมาจากข้อเสนอแนะของลูกค้าในอดีตที่ผ่านมา นอกจากนี้ผู้ประกอบธุรกิจควรจะมีงานเป็นทีมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกำหนดให้มีการปฏิบัติงานแบบทันถ่วงที (Real Time) โดยทำการทบทวนการทำงานในแต่ละฝ่ายเพื่อมาประชุมกันในทีม สำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ควรให้ความสำคัญคือ กลุ่มครอบครัว ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มักจะมีความต้องการเพิ่มเติมและแทบจะลดความเป็นปกติลง ดังนั้นเพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ ซึ่งในการใช้บริการ 1 ครั้ง ผู้ประกอบธุรกิจจะได้รับรายได้มากกว่าลูกค้ากลุ่มอื่น จึงต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายโดยมุ่งเน้นความเป็นครอบครัว อย่างไรก็ตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิดได้ทำให้เกิดสถานการณ์ที่ท้าทายผู้ประกอบการจึงต้องทำการปรับแผนกลยุทธ์ทางการตลาด และให้ความสำคัญรวมทั้งความระมัดระวังในการแข่งขันกันด้านราคา เพราะเมื่อสถานการณ์ดีขึ้นการแข่งขันทางด้านราคาจะมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้วิกฤตที่เกิดขึ้นถือเป็นโอกาสในการปรับตัว ซึ่งทำให้ธุรกิจดีขึ้น ทั้ง ๆ ที่อยู่ในภาวะวิกฤต และอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้คือ การจำหน่ายของที่ไม่ได้ใช้ออกไปรวมทั้งการลดขนาดขององค์กรเพื่อให้อยู่รอดได้ ทั้งนี้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้มีความเห็นว่ นโยบายของรัฐบาลในการจัดทำโครงการต่าง ๆ ไม่ได้ช่วยก่อให้เกิดการรายได้ที่แท้จริงเมื่อเทียบกับรายได้ในสถานการณ์ปกติ อีกทั้งในช่วงของภาวะวิกฤตผู้ประกอบการบางรายต้องแสวงหาเงินทุนมาใช้หมุนเวียนในธุรกิจ และไม่มุ่งเน้นการแข่งขันด้านราคาแต่จะมุ่งเน้นด้านสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นความบริบูรณ์ของอาหาร การนวด ดังนั้นต้องมีการปรับตัวเพื่อเป็นการเพิ่มจุดขาย ทั้งนี้ทุกโรงแรมควรมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ เพื่อที่จะต่อสู้กับภาวะวิกฤตต่อไปได้

4) อุปสรรค

กลุ่ม A กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) ในเขตพื้นที่

เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายถือเป็นอุปสรรคของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายในช่วงสภาวะวิกฤตได้ลดลงจำนวนลงเป็นจำนวนมาก แต่ยังคงมีกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติที่ยังคงพักอาศัยอยู่ในประเทศไทยเข้ามาใช้บริการ นอกจากนี้การแข่งขันทางด้านราคายังได้ส่งผลให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายลดลงได้อีกด้วย

กลุ่ม B กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ลักษณะของโรงแรมถือเป็นอุปสรรคของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าลักษณะของ โรงแรมในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤต เมื่อมีโครงการของหน่วยงานภาครัฐ แต่ทางโรงแรมไม่ได้ทำการขอใบอนุญาตโรงแรม จึงทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจไม่สามารถเข้าร่วมโครงการของหน่วยงานภาครัฐได้ นอกจากนี้ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงแรมถือได้ว่าเป็นจุดแข็งที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้ ทั้งในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤตหรือในช่วงปกติก็ตาม นอกจากนี้ยังพบว่า การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กรถือเป็นอุปสรรคของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่า การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กรในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องปรับ โครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม และจะต้องมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานแบบรายวัน รายเดือนและรายปี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งการจะดำเนินการใด ๆ ก็ตาม ให้พิจารณาถึงสิ่งที่คู่แข่งมีอยู่ด้วย ทั้งนี้ในการดำเนินงานควรที่จะต้องมีการกำหนดนโยบายร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นนโยบายจากบนลงล่างหรือนโยบายจากล่างขึ้นบนก็ตาม

กลุ่ม C กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า นโยบายของรัฐบาลถือเป็นอุปสรรคของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่าในช่วงที่ประสบกับภาวะวิกฤต นโยบายของรัฐบาลได้ให้ความช่วยเหลือแก่ธุรกิจเป็นอย่างดี โดยเฉพาะการประหยัดเรื่องค่าใช้จ่ายอีกทั้งยังก่อให้เกิดรายได้ นอกจากนี้โครงการต่างๆ ของรัฐบาลได้ให้ทำผู้ประกอบการมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้ อีกทั้งผู้ประกอบการจะต้องกำหนดรูปแบบสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐ แต่อย่างไรก็ตามความไม่แน่นอนในนโยบายของรัฐบาล ทำให้ผู้ประกอบการเกิดความลำบากในการดำเนินธุรกิจ แผนการดำเนินงานของธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายถือเป็นอุปสรรคของธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มนี้แสดงความเห็นว่า การอยู่รอดในช่วงสภาวะวิกฤต คือ การมีกลุ่มลูกค้าประจำที่ยังคงมาใช้บริการอยู่เป็นประจำ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญ คือ กลุ่มลูกค้าต่างชาติ ซึ่งในช่วงภาวะวิกฤตทำให้มีลูกค้าน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องทำการ

คิดทบทวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น โดยพิจารณาว่ากลุ่มเป้าหมายใดที่มีโอกาสหรือเป็นไปได้ที่จะสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจในช่วงภาวะดังกล่าว ซึ่งพบว่าในช่วงภาวะดังกล่าวกลุ่มลูกค้าแบบครอบครัวยังคงมีความต้องการใช้บริการอยู่นอกจากนี้ภาวะวิกฤตได้สร้างอำนาจต่อรองให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพิ่มมากขึ้น โดยลูกค้าจะเสนอข้อร้องเรียนและติดตามผลการแก้ไขข้อร้องเรียนดังกล่าว หากข้อร้องเรียนดังกล่าวได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้วกลุ่มลูกค้าก็จะกลับมาใช้บริการใหม่อีกครั้ง

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อค้นพบที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยตามหมวดหมู่ (Category) ของการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เหมือนและต่างกัน ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.2 สรุปข้อค้นพบที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยตามหมวดหมู่ (Category) ของการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมของธุรกิจ

กลุ่ม A	กลุ่ม B	กลุ่ม C
ทำเลที่ตั้ง	ทำเลที่ตั้ง	ทำเลที่ตั้ง
ลักษณะของโรงแรม	นโยบายของรัฐบาล	นโยบายของรัฐบาล
การบริหารต้นทุน	ลักษณะของโรงแรม	ลักษณะของโรงแรม
บุคลากร	การบริหารต้นทุน	การบริหารต้นทุน
การปรับตัว/ขับเคลื่อนองค์กร	บุคลากร	บุคลากร
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	การปรับตัว/ขับเคลื่อนองค์กร	การปรับตัว/ขับเคลื่อนองค์กร
	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

5.1.3 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

การศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งพบว่า วิธีการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเหตุการณ์ภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤต ดังนี้

1) ระยะก่อนเหตุการณ์ภาวะวิกฤต

การบริหารจัดการธุรกิจ โรงแรมในระยะก่อนเหตุการณ์ภาวะวิกฤตถือได้ว่าประสบความสำเร็จทางการตลาด โดยผู้ประกอบการธุรกิจได้มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม ตั้งแต่การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การสื่อสารทางการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารผ่านการตลาดออนไลน์ที่ทำให้ธุรกิจได้สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นอย่างดี รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่หลากหลายให้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ทดแทนกันได้ สำหรับด้านการพัฒนาและปรับปรุงพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ ได้ดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมโดยรอบของสถานประกอบการ เพื่อการขยายกิจการในรูปแบบการให้บริการรูปแบบอื่นเพิ่มเติม เช่น ร้านอาหาร และเพื่อการตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น ความต้องการสัมผัสธรรมชาติ ความเป็นส่วนตัวของสถานที่พัก เป็นต้น ซึ่งถือว่า การดำเนินการต่าง ๆ ในระยะก่อนเหตุการณ์ภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการสามารถดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2) ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต

การบริหารจัดการธุรกิจ โรงแรมในระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อนำมาใช้ในการหมุนเวียนสำหรับการเบิกจ่ายค่าใช้จ่าย อีกทั้งเงินกู้ดังกล่าวจะสามารถนำไปใช้ในการลงทุนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงของโรงแรมภายในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน นอกจากนี้การปรับรูปแบบการให้บริการถือเป็นปัจจัยสำคัญ ธุรกิจ โรงแรมสามารถใช้วัสดุอุปกรณ์มาทำกิจกรรมบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การจัดทำอาหารเพื่อจัดส่งแบบ Delivery ซึ่งเป็นอาหารที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมจากกลุ่มผู้ใช้บริการโรงแรมในอดีต หรือการเข้าร่วมนโยบายของรัฐด้วยการเปิดโรงแรมให้เป็นสถานพยาบาลผู้ป่วยเฉพาะกิจ (Hospital) แต่วิธีการดังกล่าวอาจจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากทุก โรงแรม เนื่องจากบางโรงแรมมีความกลัวว่าการเปิดให้บริการในรูปแบบดังกล่าว จะทำให้เกิดการนำเชื้อโรคเข้ามาสู่โรงแรมได้ ทั้งนี้การที่ผู้ประกอบการจะตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการใด ๆ ก็ตาม ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นหลัก นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องมุ่งเน้นการทำตลาดออนไลน์เพื่อค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายและจะต้องมีการกำหนดแผนการตลาดที่ก่อให้เกิดการปรับตัว เช่น เปลี่ยนกลุ่มลูกค้าจากตลาดต่างประเทศ (ตลาดยุโรป) เป็น ตลาดคนไทย การแยกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน การปรับราคาการให้บริการเพื่อสร้างความอยู่รอด เป็นต้น อีกทั้งผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับการทำกรโฆษณา ถึงแม้ว่าการกระทำดังกล่าวจะมีต้นทุนทางการตลาดในอัตราที่สูงก็ตาม แต่การโฆษณาประชาสัมพันธ์ดังกล่าว จะทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรู้จักโรงแรมได้เพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องไม่ก่อให้เกิดหนี้สินเพิ่มเติม โดยการบริหารจัดการเงินทุนที่มีอยู่เพื่อนำมาใช้จ่ายให้เพียงพอ แต่หากมีความจำเป็นที่จะต้องกู้ยืมเงินจากสถาบัน

การเงิน ก็ควรกู้ยืมเงินด้วยมาตรการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ ซึ่งการเข้าร่วมมาตรการดังกล่าวถือได้ว่าส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจากการเร่งรัดชำระหนี้สินให้แก่สถาบันการเงินที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะทำให้สถาบันการเงินเกิดความเชื่อถือในธุรกิจถึงความสามารถในการชำระหนี้สินที่จะเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าครั้งนี้จะกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินด้วยการผ่อนชำระในอัตราที่ต่ำสุดก็ตาม เพราะสถาบันการเงินจะมีความมั่นใจว่าเมื่อสถานการณ์ดีขึ้นผู้ประกอบการจะสามารถสร้างสถานะทางการเงินได้ในอัตราที่สูงพอที่จะชำระหนี้ให้แก่ทางธนาคาร อีกทั้งจะต้องปรับรูปแบบการให้บริการจึงทำให้เกิดการลงทุนเพิ่ม การที่ธุรกิจจะอยู่รอดได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการเงินที่มีอยู่ให้เพียงพอ และจะต้องหารายได้ให้เพิ่มขึ้นเพื่อมาใช้จ่ายแทนการใช้เงินทุนของกิจการ การดำเนินการบางอย่างสามารถลดจำนวนครั้งในการปฏิบัติงานให้น้อยลงได้ และทำการแบ่งจ่ายเงินที่ละส่วน โดยพิจารณาถึงความสำคัญและความจำเป็นในรายการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นก่อนเสมอ สำหรับการบริหารค่าใช้จ่ายในช่วงสภาวะวิกฤตที่สำคัญ คือ การลดจำนวนพนักงานให้น้อยลง และการนำเงินออมที่มีอยู่มาใช้แทนการสร้างหนี้จากสถาบันการเงิน

สำหรับด้านการปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบการควรที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจากกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติเป็นกลุ่มลูกค้าชาวไทย ทั้งนี้เนื่องจากการปิดประเทศได้ทำให้กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติไม่สามารถเดินทางเข้ามาในประเทศไทย ดังนั้นการหารายได้ที่เกิดขึ้นจากการใช้บริการหากมุ่งหวังในกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติก็จะไม่ก่อให้เกิดรายได้ นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรเปลี่ยนแปลงประเภทของกลุ่มลูกค้าให้มีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น เช่น ลูกค้ารายวัน และกลุ่มลูกค้ารายเดือน เพื่อให้อยู่ได้ในระยะยาว ถึงแม้ว่ากลุ่มลูกค้าในบางกลุ่มนั้นจะมีจำนวนไม่มากก็ตาม นอกจากนี้ในด้านการตลาดผู้ประกอบการต้องทำตลาดร่วมกัน โดยเฉพาะการทำตลาดด้านราคา ทั้งนี้เนื่องจากในตลาดที่มีการแข่งขันด้านราคา ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับราคา โดยเฉพาะการปรับขึ้นราคาเพราะการปรับขึ้นราคาจะเกิดคำถามจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างแน่นอน ทั้งนี้ในมุมมองของผู้ประกอบการกับมุมมองของกลุ่มลูกค้าชาวไทย จะให้ความสำคัญในด้านราคาที่แตกต่างกัน ลูกค้าชาวไทยอาจจะมองว่าราคาที่ถูกลงจะทำให้ได้บริการที่ไม่ดีเท่ากับราคาที่สูงกว่า ซึ่งในความเป็นจริงแล้วราคาที่ถูกลงก็มีการให้บริการที่ดีกว่าก็มีด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับการทำการตลาดออนไลน์ (Digital Marketing) ทั้งนี้เนื่องจากหากเกิดวิกฤตซ้ำใหม่อีกครั้ง การตลาดออนไลน์เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ รวมทั้งการเพิ่มช่องทางการขายมากขึ้นสำหรับลูกค้า หรือการทำให้เป็น package โดยมุ่งตลาดเอเชียและการค้นหาการตลาดในพื้นที่เพื่อที่จะทำให้ผ่านวิกฤตไปได้

ทั้งนี้ในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบการต้องเปิดให้บริการเหมือนเดิมแต่อาจจะลดราคาลงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเข้ามาใช้บริการ อีกทั้งยังจะต้องมีการปรับรูปแบบการ

ให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น การให้ความสำคัญกับสุขภาพตามมาตรฐานความปลอดภัย ในด้านบุคลากรผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรทั้งในส่วนของ Reskill และ Upskill โดยเฉพาะพนักงานที่อยู่ปฏิบัติงานกับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง "ไม่ได้" ทำการลาออกไปปฏิบัติงานอื่น ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนแบบการให้บริการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายต่อไป

3) ระยะเวลาภาวะวิกฤต

การบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในระยะหลังภาวะวิกฤต ได้แก่ การใช้เงินทุนของกิจการ เมื่อระยะเวลาผ่านไปในช่วงที่สถานการณ์ยังไม่ดีขึ้น จะทำให้เงินทุนดังกล่าวลดลงจนถึงขีดขาดแคลนเงินทุนได้อีกทั้งเงินทุนดังกล่าวผู้ประกอบการต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้นำเงินทุนดังกล่าวมาใช้ในการลงทุนพัฒนาต่อไป นอกจากนี้การสร้างความร่วมมือถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญในระยะหลังภาวะวิกฤต โดยเฉพาะการค้นหาตัวแทนที่ทำหน้าที่ในการค้นหา กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การค้นหาผู้ร่วมลงทุนเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงให้ธุรกิจเกิดความแปลกใหม่รวมทั้งการสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการรายอื่นเพื่อเพิ่มรายได้ ทั้งนี้ผู้ประกอบการจะต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาความคิดของตนเองและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดเพื่อการปรับตัวอยู่เสมอ ซึ่งการบริหารจัดการที่ควรจะทำให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ เรื่องบุคลากร ผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและมีความทันสมัยต่ออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ให้ทำการพิจารณาบุคลากรที่มีอายุงานมายาวออกมาจากปฏิบัติงาน และให้ทำการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ดังกล่าวจากโรงแรมขนาดใหญ่ที่เลิกจ้างบุคลากรดังกล่าวไปแล้ว เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านโรงแรมมาก่อน จึงจะสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว และมักจะมีความชื่นชอบในการปฏิบัติงานมากกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ เพราะด้วยจำนวนของห้องที่มีอยู่น้อย บุคลากรจึงได้ปฏิบัติงานในปริมาณที่ลดลง ซึ่งอันนี้จะเป็นความชื่นชอบของบุคลากร เพราะจะช่วยลดภาระในการปฏิบัติงานลง นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงในเรื่องของอาหาร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จากสภาวะวิกฤตดังกล่าวผู้ประกอบการจะต้องมีการพัฒนาโดยการปรับสูตรอาหารให้มีความแปลกใหม่รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแบบร้านอาหารให้มีจุดเด่น และมีความน่าสนใจที่จะเข้าไปใช้บริการ อีกทั้งยังจะต้องให้ความสำคัญกับอุปกรณ์เทคโนโลยีที่จะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

สำหรับการปรับเปลี่ยนแบบการให้บริการหลังภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบการจะต้องพัฒนารูปแบบการให้บริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำ Club Lounge หรือการปรับเป็น Service

Apartment เพื่อให้สามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างหลากหลาย อย่างไรก็ตาม หากผู้ประกอบการธุรกิจไม่มีความประสงค์ที่จะ ปรับรูปแบบของธุรกิจ ผู้ประกอบการธุรกิจก็สามารถเปลี่ยนแปลงนโยบายในด้านอื่น ๆ เพื่อให้ธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้นและเพื่อให้สามารถจ่ายเงินเดือนพนักงานได้ เช่น การจำหน่ายสินค้าอื่นทดแทนการรอรับรายได้ค่าเช่าห้องพักจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้ในช่วงภาวะวิกฤตยังได้ส่งผลให้วัสดุ อุปกรณ์ บางชนิดไม่ได้ใช้งานและอาจเสื่อมสภาพลง ดังนั้นจึงควรเลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้แล้วทิ้ง เพื่อเป็นการทดแทนค่าเสื่อมหรือค่าเสียหายที่เกิดขึ้นจากการมีวัสดุ อุปกรณ์ เก็บไว้ในคลังแล้วเกิดความเสียหาย

นอกจากนี้การสร้างความร่วมมือในการจัดกิจกรรมร่วมกับธุรกิจอื่นเป็นช่องทางหนึ่งที่จะทำให้เกิดความอยู่รอด ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำกิจกรรมร่วมกันหรือการให้คำปรึกษาซึ่งกันและกันเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว ซึ่งการปรับเปลี่ยนนโยบายไม่ว่าจะทำในรูปแบบใดจะต้องรีบตัดสินใจและลงมือกระทำอย่างรวดเร็ว โดยจะต้องมีการชี้แจงกับพนักงานในทุกระดับและชี้แจงหลายครั้งจนกว่าพนักงานจะเข้าใจ ทั้งนี้การจะปรับเปลี่ยนนโยบายให้เป็นไปในรูปแบบใดต้องดูนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก และจะต้องเตรียมความพร้อมไว้เสมอเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ อีกทั้งผู้ประกอบการจะต้องพยายามที่จะเข้าร่วม โครงการของรัฐเพื่อก่อให้เกิดรายได้ในภาวะวิกฤตและภาวะที่อยู่ในช่วงฟื้นตัว นอกจากนี้ควรมีการจ้างงานแบบชั่วคราว (Outsource) ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกได้ดีกว่า ถึงแม้ว่าจะจะต้องเสียค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้นก็ตาม อีกทั้งในการประกอบธุรกิจผู้ประกอบการจะต้องดำเนินการขอใบอนุญาตเพื่อให้ถูกต้องตามนโยบายของรัฐ และหากพิจารณาถึงโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐที่ออกมาเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการนั้น จะเห็นได้ว่าการที่รัฐบาลแจกเงินให้ผู้ประกอบการนั้น ถึงแม้ว่าจะช่วยเหลือธุรกิจได้ก็ตามแต่การช่วยเหลือดังกล่าวก็ไม่สามารถใช้ได้บางธุรกิจ อีกทั้งภาครัฐควรให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการอย่างสม่ำเสมอ เพราะจะช่วยให้ธุรกิจทำยอดขายหรือสร้างรายได้ได้ง่ายขึ้น หรือช่วยในการบริหารต้นทุนได้ดีกว่านี้ ทั้งนี้ในการบริหารจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดนั้น ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณารายได้ของธุรกิจเป็นหลัก โดยมีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม และต้องปรับหลักสูตรในการบริหารจัดการด้วยตนเอง นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังได้มีความคาดหวังว่า นโยบายในการเปิดประเทศของรัฐบาลจะช่วยให้ธุรกิจดีขึ้น

ทั้งนี้ในการปรับเปลี่ยนนโยบายภายหลังภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องรักษาบุคลากรไว้ให้เหมือนเดิมแต่อาจจะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กร เพื่อการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส และจะต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรเป็นอย่างมากโดยการให้ความช่วยเหลือบุคลากรในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ประกอบ

ธุรกิจควรจะต้องปรับเปลี่ยนการควบคุม เช่น ออกมาตรวจงานทุกวัน ผู้บริหารต้องลงมาปฏิบัติกับพนักงาน สำหรับการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญในช่วงภาวะวิกฤต ดังนั้นจึงต้องเกิดการตัดสินใจร่วมกันระหว่างพนักงานในระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร และจะต้องมุ่งเน้นการสร้างวิถีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้มีเป้าหมายร่วมกันถึงแม้จะมีวิธีการในการปฏิบัติที่แตกต่างกันก็ไม่เป็นไร อีกทั้งยังจะต้องยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น เพราะทุกคนย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ ดังนั้นบุคลากรทุกคนรวมทั้งผู้บริหารจะต้องไม่ปฏิเสธความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สำหรับสถานการณ์ภายหลังภาวะวิกฤตการสื่อสารถือว่ามีส่วนสำคัญ ในการประสานงานกับบุคลากรแต่ละฝ่าย เช่น การสร้างไลน์กลุ่ม และการบังคับให้ทุกคนต้องอ่าน หรือการมี Morning Brief เพื่อเตรียมความพร้อมของการปฏิบัติงานในแต่ละคนและในแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่ผิดพลาดในการสื่อสารจะทำให้เกิดความเสียหายได้ ดังนั้น เรื่องการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ ต้องสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ต้องมีการแบ่งงานกัน เพราะคนคนเดียวทำงานทุกอย่างไม่ได้ และต้องมีการทักทาย มีการให้กำลังใจ การให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา สำหรับในประเด็นของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายก็ควรที่จะต้องมีการจัดกิจกรรมที่ตอบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยมุ่งเรื่องการประชาสัมพันธ์ให้ถึงกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามในการบริหารจัดการด้านการตลาดภายหลังภาวะวิกฤตนั้น ผู้ประกอบการก็อาจจะต้องลดราคาในการให้บริการถึงแม้ว่าการลดราคาดังกล่าวจะทำให้เกิดการขาดทุนก็ตาม เพราะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการให้ลูกค้าได้เข้ามาใช้บริการและอาจจะเกิดการบอกต่อ นอกจากนี้ผู้ประกอบการก็จะต้องให้ความสำคัญกับการตลาดออนไลน์ด้วยการขายตรง ซึ่งเป็นการทำการตลาดด้วยตนเอง โดยไม่มุ่งหวังที่จะใช้บริการจากตัวแทนจำหน่ายในโลกออนไลน์ ทั้งนี้ช่องทางออนไลน์ถือได้ว่าเป็นช่องทางการจำหน่ายที่สามารถสร้างรายได้ได้ในระดับสูง อีกทั้งยังสามารถสร้างชื่อเสียงให้แก่ผู้ประกอบการก็ได้อย่างดี และกลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ คือ โรงแรม กลยุทธ์ด้านนี้ต้องเป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาและปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สำหรับกลยุทธ์ด้านราคาระนั้นผู้ประกอบการควรสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการรายอื่นในการกำหนดราคาในการให้บริการที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดภาวะการแข่งขันกันทางด้านราคา และเพื่อให้เกิดความอยู่รอดให้แก่กลุ่มผู้ประกอบการในทุกสาย

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อค้นพบที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยตามหมวดหมู่ (Category) ของวิธีการบริหารจัดการวิกฤตที่เหมือนและต่างกัน ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.3 สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยตามหมวดหมู่ (Category) ของวิธีการบริหารจัดการวิกฤต

กลุ่ม A	กลุ่ม B	กลุ่ม C
การกู้เงินจากสถาบันการเงิน	การกู้เงินจากสถาบันการเงิน	การปรับรูปแบบการให้บริการ
การใช้เงินทุนของกิจการ	การใช้เงินทุนของกิจการ	การปรับเปลี่ยนนโยบาย
การปรับรูปแบบการให้บริการ	การบริหารค่าใช้จ่าย	การตลาด
การปรับรูปแบบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	การปรับรูปแบบการให้บริการ	
การรวมกลุ่มธุรกิจ	การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	
การปรับเปลี่ยนนโยบาย	การรวมกลุ่มธุรกิจ	
การตลาด	การปรับเปลี่ยนนโยบาย	
	การตลาด	

5.1.4 วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ด้วยโมเดล CAMSA ที่ผู้วิจัยได้ค้นพบจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่ง โมเดลดังกล่าวประกอบด้วย 4 แนวทาง ดังนี้ 1) แนวทางการปรับเปลี่ยน (Change) 2) แนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) 3) แนวทางการตลาด (Marketing) 4) แนวทางการจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ (Sufficient Allocation)



รูปที่ 5.1 โมเดล CAMSA แนวทางการบริหารจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ที่มา: ผู้วิจัย, 2565

5.1.5 วัตถุประสงค์ข้อที่ 5 เพื่อกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

จาก โมเดล CAMSA ผู้วิจัยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ดังนี้

1) ด้านการปรับเปลี่ยน (Change)

ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จะต้องมุ่งเน้นในการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1) การปรับรูปแบบการบริหารจัดการ โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาความคิดของตนเองและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดเพื่อการปรับตัวอยู่เสมอ และมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและมีความทันสมัยต่ออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในยุคปัจจุบัน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับอุปกรณ์เทคโนโลยีที่จะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ นอกจากนี้ควรมีการจ้างพนักงานแบบชั่วคราว (Outsource) โดยมีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม และต้องปรับหลักสูตรในการบริหารจัดการด้วยตนเอง สำหรับสถานการณ์ภายหลังภาวะวิกฤตการสื่อสารถือว่ามีส่วนสำคัญ ในการประสานงานกับบุคลากรแต่ละฝ่าย เช่น การสร้างไลน์กลุ่ม และการบังคับให้ทุกคนต้องอ่าน หรือการมี Morning Briefing เพื่อการเตรียมความพร้อมของการปฏิบัติงานในแต่ละคน และในแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่ผิดพลาดในการสื่อสารจะทำให้เกิดความเสียหายได้

1.2) การปรับรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยการกำหนดรูปแบบการให้บริการที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพ การปรับสูตรอาหารให้มีความแปลกใหม่ รวมทั้งการปรับรูปแบบร้านอาหารให้มีจุดเด่น และมีความน่าสนใจที่จะเข้าไปใช้บริการ อีกทั้งยังจะต้องมีการปรับรูปแบบการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น การให้ความสำคัญกับสุขภาพตามมาตรฐานความปลอดภัย

1.3) การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อสร้างความอยู่รอด โดยการเปลี่ยนแปลงประเภทของกลุ่มลูกค้าให้มีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น เช่น ลูกค้ารายวัน และกลุ่มลูกค้ารายเดือน เพื่อให้อยู่ได้ในระยะยาว

ทั้งนี้การจะปรับเปลี่ยนนโยบายให้เข้าไปในรูปแบบใดต้องดูนโยบายของรัฐบาลเป็นหลักและจะต้องเตรียมความพร้อมไว้เสมอเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ อีกทั้งผู้ประกอบการจะต้องพยายามที่จะเข้าร่วมโครงการของรัฐเพื่อก่อให้เกิดรายได้ในภาวะวิกฤตและภาวะที่อยู่ในช่วงฟื้นตัว

2) ด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance)

ผู้ประกอบการโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จะต้องมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือในการจัดกิจกรรมร่วมกับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม คู่ค้าที่ผู้ประกอบการในลักษณะเดียวกันหรือคู่ค้าที่ประกอบธุรกิจสัมพันธ์ ซึ่งเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะทำให้เกิดความอยู่รอดแก่ผู้ประกอบการร่วมกัน อาทิเช่น

2.1) การจัดทำกิจกรรมด้านบริการร่วมกัน เพื่อรวมกลุ่มสินค้ากับบริการในลักษณะของพันธมิตรด้านธุรกิจทดแทน เช่น รวมกลุ่มกันขายอาหารในรูปแบบของกิจกรรมรายสัปดาห์

2.2) การรวมกลุ่มในระดับผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเดียวกัน ในลักษณะของพันธมิตรด้านราคา เพื่อไม่ให้เกิดการแข่งขันด้านราคา

2.3) การรวมกลุ่มกับนักลงทุนเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ

2.4) การรวมกลุ่มเพื่อให้คำปรึกษาซึ่งกัน ใช้อุทธรณ์ร่วมกัน การรวมกลุ่มเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

3) การตลาด (Marketing)

ผู้ประกอบการโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ดังนี้

3.1) การทำการตลาดออนไลน์เพื่อค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

3.2) การกำหนดแผนการตลาดที่ก่อให้เกิดการปรับตัว เช่น เปลี่ยนกลุ่มลูกค้าจากตลาดต่างประเทศ (ตลาดยุโรป) เป็น ตลาดคนไทย

3.3) การแยกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน

3.4) การปรับราคาการให้บริการเพื่อสร้างความอยู่รอด

3.5) การให้ความสำคัญกับการทำการโฆษณา ประชาสัมพันธ์

3.6) การสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการรายอื่นในการกำหนดราคาในการให้บริการที่สอดคล้องกัน

3.7) การเพิ่มช่องทางการขายมากขึ้นสำหรับลูกค้า หรือการทำให้เป็น Package โดยมุ่งตลาดเอเชีย

3.8) การค้นหาการตลาดในพื้นที่เพื่อที่จะทำให้ผ่านวิกฤตไปได้

3.9) การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (โรงแรม) จะต้องเป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาและปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

3.10) การทำการตลาดออนไลน์ด้วยการขายตรง ซึ่งเป็นการทำการตลาดด้วยตนเอง โดยไม่มุ่งหวังที่จะใช้บริการจากตัวแทนจำหน่ายในโลกออนไลน์

4) การจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ (Sufficient Allocation)

ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จะต้องกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเงินทุน ดังนี้

4.1) ในช่วงสภาวะวิกฤต ผู้ประกอบการควรทำการกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อนำมาใช้ในการหมุนเวียน และเพื่อนำมาใช้ในการลงทุนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงของโรงแรมภายในอนาคต

4.2) ผู้ประกอบการจะต้องบริหารจัดการเงินทุนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้นำเงินทูลดงกล่าวมาใช้ในการลงทุนพัฒนาต่อไป

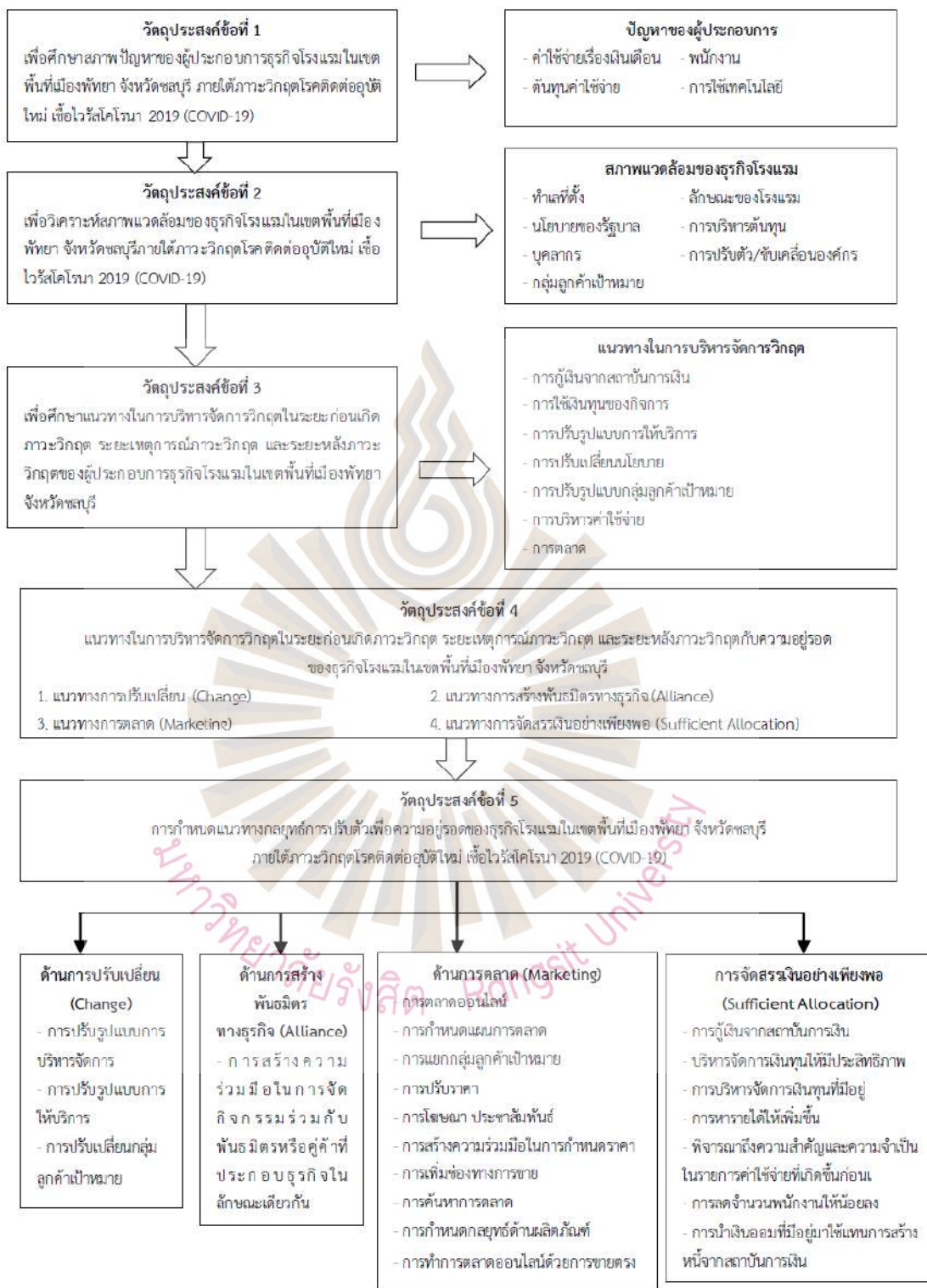
4.3) ผู้ประกอบการจะต้องมีความระมัดระวังที่จะไม่ก่อให้เกิดหนี้สินเพิ่มเติม โดยกำหนดให้มีการบริหารจัดการเงินทุนที่มีอยู่เพื่อนำมาใช้จ่ายให้เพียงพอ

4.4) ผู้ประกอบการจะต้องหารายได้ให้เพิ่มขึ้นเพื่อมาใช้จ่ายแทนการใช้เงินทุนของกิจการ

4.5) การดำเนินการบางอย่างสามารถลดจำนวนครั้งในการปฏิบัติงานให้น้อยลงได้ และทำการแบ่งจ่ายเงินที่ละส่วน โดยพิจารณาถึงความสำคัญและความจำเป็นในรายการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นก่อนเสมอ

4.6) การบริหารจัดการในช่วงสภาวะวิกฤตที่สำคัญ คือ การลดจำนวนพนักงานให้น้อยลง และการนำเงินออมที่มีอยู่มาใช้แทนการสร้างหนี้จากสถาบันการเงิน

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นแผนภาพสรุปข้อมูลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้



รูปที่ 5.2 แผนภาพสรุปข้อมูลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย
ที่มา: ผู้วิจัย, 2565

5.2 การอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่า การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมใน จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประกอบด้วย 4 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการปรับเปลี่ยน (Change) 2) แนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) 3) แนวทางการตลาด (Marketing) และ 4) แนวทางการจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ (Sufficient Allocation) ซึ่งหากเปรียบเทียบกับกลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตนั้น (สมิทธิ บุญชุตินา, 2560) ผู้วิจัยเห็นว่ามีความครอบคลุมและสามารถนำมาใช้อธิบายลักษณะหรือองค์ประกอบของการจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตของ สมิทธิ บุญชุตินา (2560) ที่องค์กรต่าง ๆ จะใช้กลยุทธ์ในการตอบโต้ภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ โดยกลยุทธ์ที่ใช้อย่างแพร่หลายสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มปฏิเสธ 2) กลุ่มลดความสำคัญ 3) กลุ่มบูรณะ และ 4) กลุ่มเสริม มีความเหมือนหรือความคล้ายคลึงกับการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต ของ Coombs (2007) ดังได้นำเสนอในบทที่ 2 ทั้งนี้ ในทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication Theory: SCCT) นั้นได้แนะนำให้องค์กรจัดลำดับความสำคัญในการปกป้องชื่อเสียงองค์กรจากภัยคุกคามจากวิกฤตด้วย 2 ขั้นตอน ตามลำดับ ได้แก่ 1) การให้และปรับเปลี่ยนข้อมูลอย่างเหมาะสม (Coombs & Holladay, 2012) ซึ่งเป็นการเตรียมให้ข้อมูลในการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรจะปกป้องตนเองจากภาวะวิกฤตทางกายภาพ ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนข้อมูลสำหรับการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้รับมือกับภาวะวิกฤตทางจิตวิทยา (Coombs & Holladay, 2012) และ 2) การเลือกใช้กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตด้วย 3 กลยุทธ์หลัก (Coombs & Holladay, 2012) ได้แก่ การปฏิเสธวิกฤต (Deny) การบรรเทาวิกฤต (Diminish) และ การกู้คืนภาพลักษณ์ (Rebuild) โดยวิธีการตอบสนองด้วยการกู้คืนภาพลักษณ์ ซึ่งลักษณะของการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวตามแนวคิดของ สมิทธิ บุญชุตินา (2560) และ แนวคิดของ Coombs & Holladay (2012) เมื่อเทียบผลการศึกษาวิจัยที่ค้นพบ ผู้วิจัยสามารถนำเสนอข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 การกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิดของ สมิทธี บุญชุตีมา (2560) และแนวคิดของ Coombs (2007) และจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

การกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิดของ สมิทธี บุญชุตีมา (2560)	การกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Coombs & Holladay (2012)	การกำหนดกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้
1) กลุ่มปฏิเสธ (Denial Posture)	1) การให้และปรับเปลี่ยนข้อมูลอย่างเหมาะสม	1) การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
2) กลุ่มลดความสำคัญ (Diminishment Posture)		1) การปรับเปลี่ยนนโยบาย 2) การตลาด
3) กลุ่มบูรณะ (Rebuilding Posture)	2) การเลิกใช้กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤต	1) การกู้เงินจากสถาบันการเงิน 2) การใช้เงินทุนของกิจการ 3) การบริหารค่าใช้จ่าย 4) การปรับรูปแบบการให้บริการ
4) กลุ่มเสริม (Bolstering Posture)		1) การรวมกลุ่มธุรกิจ

ที่มา: ผู้วิจัย, 2565

นอกจากนี้ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Harvard Business Review เรื่อง การนำธุรกิจฝ่าวิกฤติไวรัสโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 ที่ได้กล่าวถึงการจัดการภาวะโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ทุก ๆ องค์กรต้องปฏิบัติและกระทำให้เป็นปกติหรือที่รู้จักกันดีกับคำว่า “การใช้ชีวิตแบบ New Normal” ซึ่งแนวคิดการจัดการดังกล่าวสามารถแบ่งเป็น 7 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 การสื่อสารกับพนักงานและบุคคลภายนอก (Communications) มิติที่ 2 เข้าใจความต้องการของพนักงาน (Employee Needs) มิติที่ 3 การเดินทาง (Travel) มิติที่ 4 การทำงานนอกออฟฟิศ (Remote Work) มิติที่ 5 ความมีเสถียรภาพของระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Stabilization) มิติที่ 6 การจัดทำระบบการติดตามและการพยากรณ์ (Business Tracking and Forecasting) และมิติที่ 7 การเป็นพลเมืองดี (Being Part of The Broader Solution) (ฉัตรวัฒน์ ชัยชนากัญญ์, 2563) ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นไปถึงการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขต

พื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤต โรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยมีมติต่าง ๆ ตามแนวคิดของ Harvard Business Review เรื่องการนำธุรกิจฝ่าวิกฤติไวรัสโรคติดต่อเชื้อไวรัส COVID-19 ถือได้ว่าเป็นมติที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากการจัดการกับวิกฤติไวรัสสู่อันของรัฐบาลจีน ซึ่งเป็นตัวอย่างของการตัดสินใจแก้ปัญหาได้รวดเร็ว แม้จะมีการวิจารณ์เรื่องการขาดความโปร่งใส ไม่เปิดเผยข้อเท็จจริงในระยะแรกจนเสียหายและควบคุมยาก แต่ในมติอื่น ๆ เช่น การตัดสินใจปิดเมือง อู่ฮั่นเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของ การสร้างโรงพยาบาลใหม่เพื่อดูแลผู้ป่วยให้เพียงพอ การใช้เทคโนโลยีหุ่นยนต์มาทดแทนคนในการส่งของให้ผู้ป่วย การใช้โดรนในการส่งส่งคนออกนอกบ้านโดยไม่สวมหน้ากาก การติดตามถึงตัวคนที่เดินทางในไฟล์ที่มีคนติดเชื้อไวรัสด้วยการใช้ข้อมูล Health Code ของคนในเมืองทางใจเป็นสีเขียว เหลือง หรือแดง กำหนด Code โดยประมวลจากข้อเท็จจริงที่แต่ละคนได้แจ้งกับข้อมูลของทางการและพฤติกรรมการใช้ชีวิตจากโทรศัพท์มือถือส่วนบุคคลเพื่อคัดกรองคนเข้าที่ทำงาน หรือสถานที่เสี่ยงต่าง ๆ เช่น สนามบิน สถานีรถไฟ การดำเนินงานเหล่านี้แสดงถึงความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพของจีนในการจัดการกับวิกฤติไวรัสที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ทุกคนได้เห็นความเป็นเอกภาพของชาวจีนในการต่อสู้กับไวรัสในครั้งนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่าวิกฤติไวรัสครั้งนี้ได้กระทบและเปลี่ยนธุรกิจและสังคมของทุกคนอย่างมีนัยสำคัญ และทุกคนต้องปรับเปลี่ยนแผนงานของทุกคนอย่างไร ให้อยู่รอดในโลกที่เปลี่ยนไป (ASIS International, 2019)

จากแนวทางในการบริหารจัดการวิกฤตในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤตกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ถือได้ว่ามีความสอดคล้องกับการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นตามแนวคิดของ อมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม (2563) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจที่พักแรมจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าภายใต้วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ยังไม่สิ้นสุดลง รวมถึงการมองหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจที่พักแรมในอนาคต ซึ่งมีการนำแนวคิดความปกติใหม่ (New Normal) มาประยุกต์ใช้ในการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว 4 ด้าน คือ

1) การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมช่วงก่อน ช่วงระหว่าง และช่วงหลังเกิดภาวะวิกฤต โดยจัดทำคู่มือการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานตามบริบทของที่พักแรม (Coombs, 2007)

2) การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร โดยกำหนดนโยบายสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์และกำหนดผู้รับผิดชอบตามความเหมาะสม การนำเสนอข้อมูลมีความถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลา เพื่อสร้างการยอมรับต่อสังคมและบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤต (Timothy, 2012)

3) การวางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากการเกิดวิกฤตนำมาซึ่งผลกระทบด้านรายได้ของธุรกิจที่พักรวมลดลงจากจำนวนผู้ใช้บริการที่น้อยลง ธุรกิจที่พักรวมจึงจำเป็นต้องมีการควบคุมต้นทุนและบริหารจัดการพนักงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การลดจำนวนพนักงาน ชะลอการรับพนักงาน และการปรับลดขนาดองค์กร เป็นต้น (Newsom, Nishishiba, Morgan & Rook, 2003)

4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักรวม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับศักยภาพ ภาวะวิกฤต และบริบทของธุรกิจ เช่น กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง และการกระจายการลงทุน เป็นต้น (Glaesser, 2006) หรือแม้แต่การโอนความเสี่ยงการสื่อสารในภาวะวิกฤต การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และการตลาดเพื่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Japutra and Situmorang (2021) ที่ได้ทำการศึกษาผลกระทบและความท้าทายของการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ในอุตสาหกรรมโรงแรม: กลยุทธ์ที่เป็นไปได้จากกรณีศึกษาของประเทศอินโดนีเซีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ต่ออุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะโรงแรมในอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศกำลังพัฒนาที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่ง และเพื่อตรวจสอบความท้าทายที่ผู้จัดการโรงแรมต้องเผชิญกับกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อความอยู่รอด ภายใต้ทฤษฎีความซับซ้อน ซึ่งใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผลการศึกษาพบว่า การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยวและบริการเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด ซึ่งการศึกษานี้ได้ทำการสำรวจผลกระทบของการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ต่ออุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศกำลังพัฒนาและเป็นประเทศที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่ง จากตรวจสอบความท้าทายที่ผู้ประกอบการโรงแรมต้องเผชิญและกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อความอยู่รอด ผ่านแนวคิดของทฤษฎีความซับซ้อน พบว่า กลยุทธ์ที่นำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจบริการประกอบด้วย การเพิ่มมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย การสร้างข้อเสนอใหม่ การลดแรงงาน การตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล และการขับเคลื่อนไปข้างหน้า

นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Puspita, Astawa and Mudana (2021) ที่ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์ธุรกิจ โรงแรมในการเผชิญกับการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการโรงแรมในสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบพรรณนาเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เสมือนจริงและการศึกษาวรรณกรรม ซึ่งผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่โรงแรมนำมาใช้ในกรณีของ โรงแรม The Westin Resort Nusa Dua คือ กลยุทธ์ทั่วไปและกลยุทธ์การปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1) การให้บริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่มีระเบียบและการให้บริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งและมองหาความก้าวหน้าและ โอกาสทางธุรกิจ เช่น การทำงานร่วมกับร้านอาหารที่มีชื่อเสียง เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร

2) กระบวนการทางการตลาด ซึ่ง ได้แก่ กระบวนการแปรรูปหรือเคลื่อนย้ายสินค้าที่ธุรกิจสร้างขึ้นเพื่อเข้าถึงผู้บริโภค โดยใช้แนวคิดของส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งเริ่มต้นจากการจัดการผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด การออกแบบบรรจุภัณฑ์เพื่อสร้างสมดุลให้กับกำลังซื้อที่ลดลงของชุมชน

3) กระบวนการทางการเงินที่ต้องดำเนินการโดยธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ กระบวนการกำหนดเงินทุนและขั้นตอนการจัดสรรเงินทุน การบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งการรักษาเงินสด เงินทุนหมุนเวียนเพื่อให้สามารถสร้างสมดุลของรายได้กับภาระหน้าที่ในการชำระหนี้ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าบำรุงรักษา โดยประเด็นที่ค้นพบจากงานวิจัยในครั้งนี้ได้มีความสอดคล้องในประเด็นของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ การรวมกลุ่มธุรกิจ การใช้เงินทุนของกิจการและการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน

ทั้งนี้จากการศึกษาวิจัยของ ภูซงค์ สติธิพิพัฒนกุล (2564) ที่ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ.2563 โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการคัดแยกข้อความสำคัญเชิงการปรับตัวในเนื้อความข่าว และวิเคราะห์เปรียบเทียบในประเด็นของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อนำไปสู่ข้อสรุป ซึ่งพบว่า

1) การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้อุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัยในภาพรวมปรับตัวลดลง โดยมาตรการล็อกดาวน์ทั้งภายในและต่างประเทศทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว ประชาชนเกิดความกังวลและความไม่มั่นคงทางรายได้ทำให้เกิดการควบคุมค่าใช้จ่ายและการลดลงของกำลังซื้อ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาระดำเนินงาน และผลประกอบการของบริษัทฯ

2) พบการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผน ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการทำงานองค์กร และด้านการป้องกันโควิด-19 ซึ่งมีการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด และด้านการวางแผน มากกว่าร้อยละ 50 ของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว

3) บริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด จะมีการเลือกใช้หมวดกลยุทธ์การปรับตัวในลำดับต้นที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ หมวดส่วนประสมทางการตลาด และการวางแผน การลงทุน ในขณะที่ลำดับรองลงมาจะมีความแตกต่างกัน ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่จะเน้นหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย ส่วนบริษัทขนาดกลางจะเน้นหมวดการจัดการสภาพคล่อง ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กจะเน้นหมวดการจัดการโควิด-19 มากกว่าขนาดอื่น ๆ

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาของ กุชงค์ สติรพิพัฒนกุล (2564) กับผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า มีความสอดคล้องกัน ในประเด็นของการกำหนดกลยุทธ์ด้านการวางแผน ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการทำงานองค์กร โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นว่าภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้กลุ่มลูกค้าขาดหายไป ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะได้ดำเนินการปรับลดอัตราการให้บริการแล้วก็ตาม ผู้ใช้บริการยังคงมีจำนวนที่ลดลงอยู่อีกทั้งต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นยังคงเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม ซึ่งลักษณะดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ด้านการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อการวางแผนการดำเนินการที่จะทำให้องค์กรอยู่ได้ในระยะยาว กลยุทธ์ด้านการตลาดที่มุ่งเน้นแผนการตลาดออนไลน์ที่มีความทันสมัย กลยุทธ์ด้านการเงินในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายและการลงทุนเพิ่มเติม ด้านการทำงานขององค์กรในด้านการปรับรูปแบบการให้บริการ การปรับเปลี่ยนนโยบาย และการปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมทั้งการรวมกลุ่มธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดความอยู่รอด อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไม่ค้นพบในประเด็นด้านการป้องกันโควิด-19 ที่เกิดขึ้นในการศึกษาวิจัยของ กุชงค์ สติรพิพัฒนกุล (2564) ทั้งนี้เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ให้ความสำคัญกับสภาพปัญหาและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) แต่ไม่ได้มุ่งเน้นด้านการให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางในการป้องกันโควิด-19 ซึ่งแท้จริงแล้วแนวทางดังกล่าวสามารถกำหนดได้ภายใต้กลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัย เพียงแต่ผู้วิจัยมิได้นำมาใช้เป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

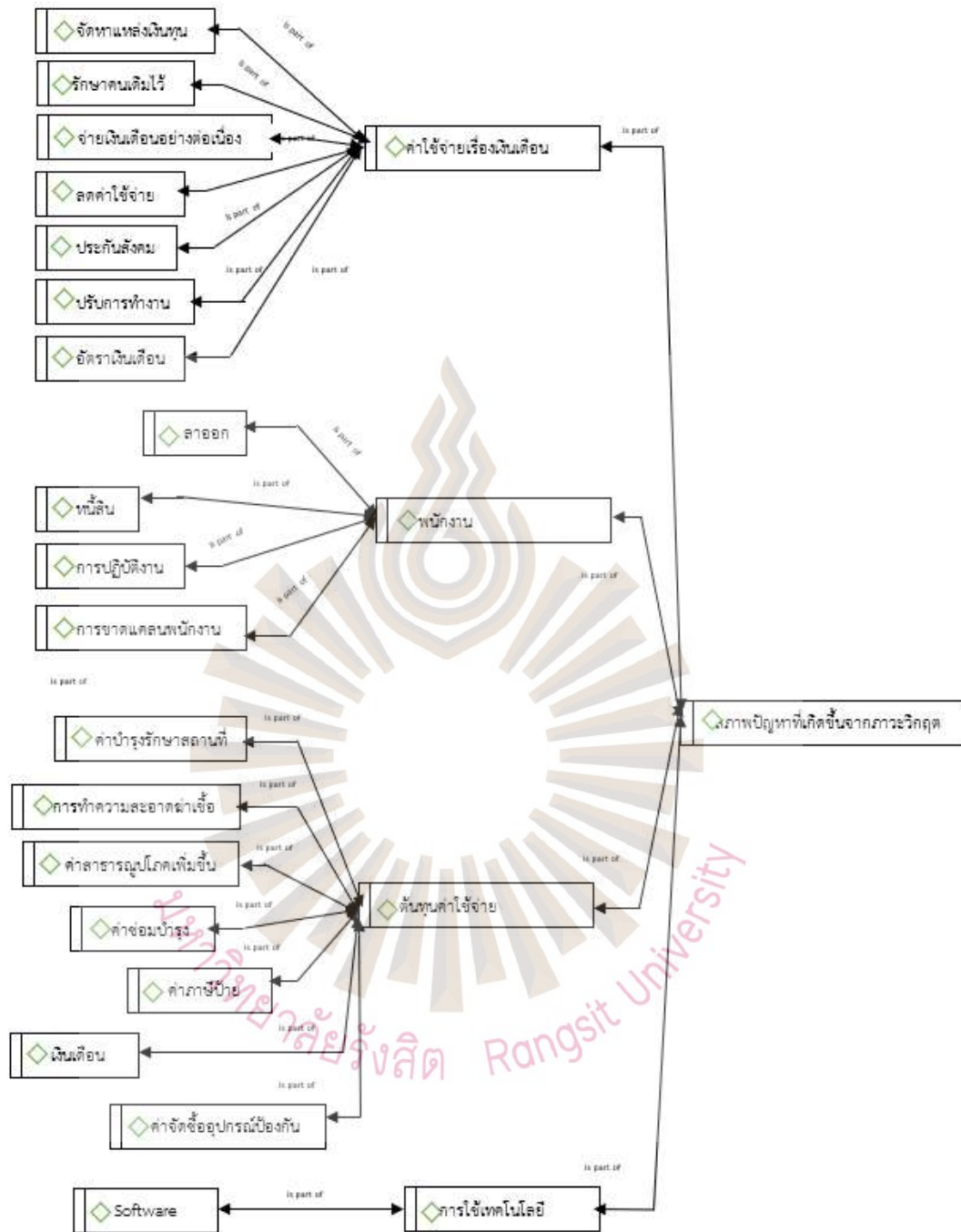
ทั้งนี้หากเปรียบเทียบลักษณะของผู้นำภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะพบว่า ผู้นำจะต้องมีการพัฒนาความคิดของ

ตนเองและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดเพื่อการปรับตัวอยู่เสมอ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1993) ที่กล่าวไว้ว่า กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่ายกย่องนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ทำให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม จลาค ตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเองและแน่วแน่ในอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความท้าทายในเรื่องงานเกิดความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำต้องทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจในปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองได้ 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หาแนวทางใหม่เพื่อแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าการท้าทายความสามารถเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้คุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำเป็นโค้ชเป็นที่ปรึกษาส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูง โดยให้โอกาสในการเรียนรู้ยอมรับความแตกต่าง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

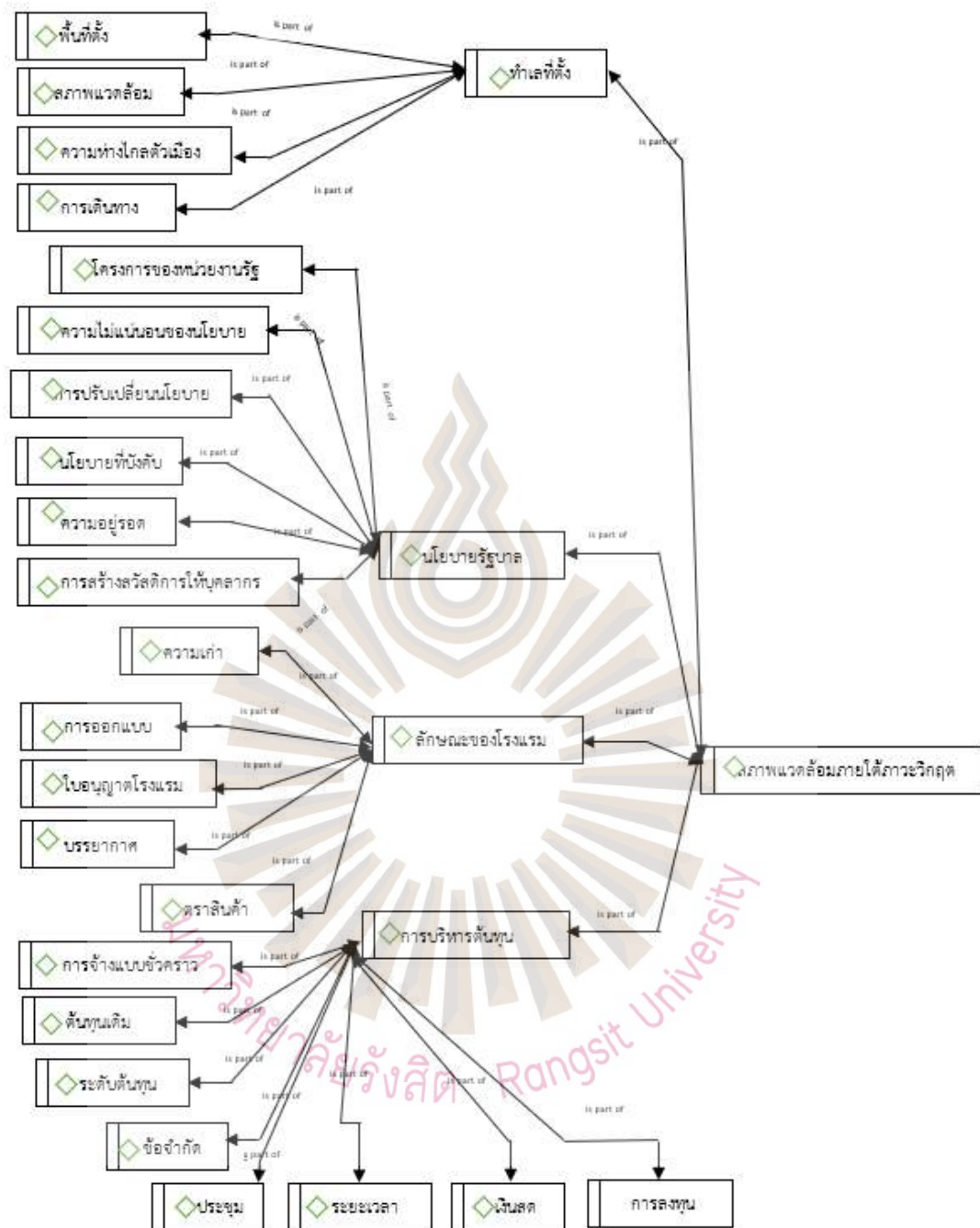
สำหรับความอยู่รอดที่เกิดขึ้นจากการจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ล้วนประกอบขึ้นด้วยปัจจัยในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการปรับเปลี่ยน ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนนโยบาย การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ หรือแม้กระทั่งการปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรัญญา เขาวรัตน์ ลิ ภัทรี พิรสัค และศักดิ์ชาย จันทร์เรือง (2560) ที่ค้นพบว่า ความอยู่รอดขององค์กร (Organization survival) หมายถึง องค์กรใดองค์กรหนึ่งสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมีภัยอันตรายหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่างๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม โดยมีการนำกลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรทำให้องค์กรสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพขององค์กร 2) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 3) การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ผลการวิจัยในครั้งนี้นี้ยังค้นพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จะต้องกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่มุ่งเน้นการทำการตลาดออนไลน์เพื่อค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนัสนธร มหาพรประจักษ์ (2563) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การปรับธุรกิจให้อยู่รอดในภาวะวิกฤตการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ถือได้ว่าเป็นปัจจัย “แรง” ให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงทำให้โลกดิจิทัลกลายเป็น New Normal ในชีวิตประจำวัน ซึ่งที่ผ่านมาช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงสินค้าและบริการ ได้มีเพียงหน้าร้าน (Offline) แต่ในปัจจุบันอินเทอร์เน็ตมีบทบาทมากขึ้น และกลายเป็น New normal ในชีวิตประจำวัน ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายทั้ง Online และ Offline ไม่ว่าจะเป็นการสร้างเว็บไซต์ การจัดทำผ่านช่องทางทำการตลาดออนไลน์ (Online Marketplace) เช่น Lazada หรือ Shopee นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน คือ ทางเลือกในการชำระเงินที่จะต้องสร้างความสะดวกให้กับลูกค้า เช่น ชำระเงินด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ระบบพร้อมเพย์หรือเก็บเงินปลายทาง เป็นต้น

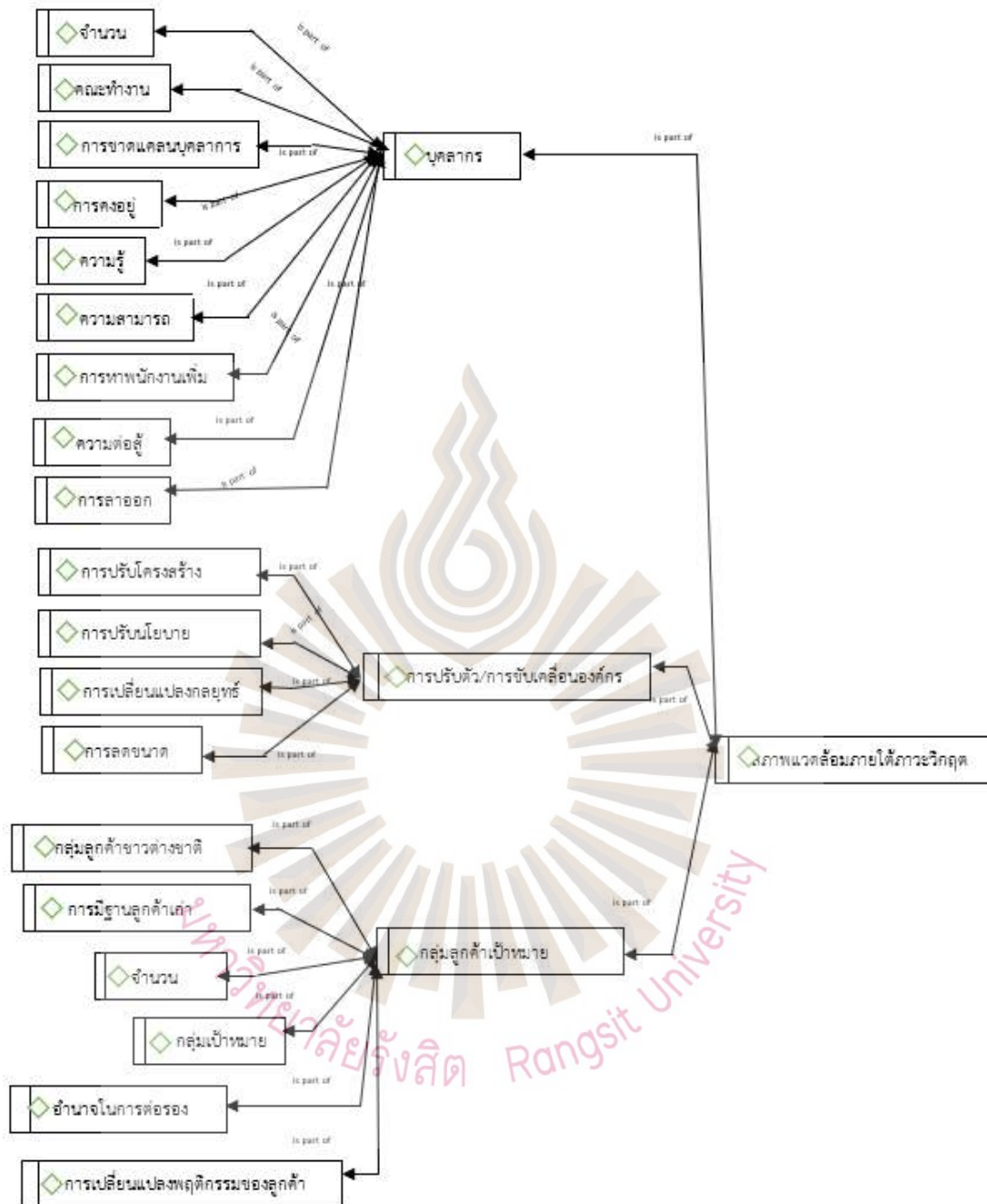
ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรม ATLAS.ti ซึ่งเป็นโปรแกรมที่มีศักยภาพในการทำงานสูงมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยโปรแกรมดังกล่าวสามารถทำการเปลี่ยนข้อมูลดิบให้เป็นข้อมูลเชิงนามธรรม ด้วยการให้รหัส (Coding) เพื่อทำการโยกย้ายหรือจัดระบบข้อมูลที่ได้จากการให้รหัสออกเป็นหมวดหมู่ อีกทั้งโปรแกรมดังกล่าวยังสามารถจัดการความสัมพันธ์ได้ตามหมวดหมู่เพื่อให้ได้ข้อค้นพบหรือข้อสรุปของการวิจัย (นพพงศ์ เกิดเงิน, 2563) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมดังกล่าวเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 ระดับ ได้แก่ 1) การใช้งานระดับข้อมูล (Data Level Work) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลต่างๆ มาแบ่งออกเป็นส่วนย่อยๆ (Text Segments) แล้วนำมาจัดหมวดหมู่เปรียบเทียบ ตีความ และทำความเข้าใจ 2) การใช้งานระดับกรอบแนวความคิดหรือมโนทัศน์ (Conceptual Level Work) เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการลงรหัสในระดับข้อความ แล้วนำมาสร้างความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันเพื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยนำมาสร้างเป็นแผนภาพกรอบแนวคิด (Conceptual Diagram) ได้ดังนี้



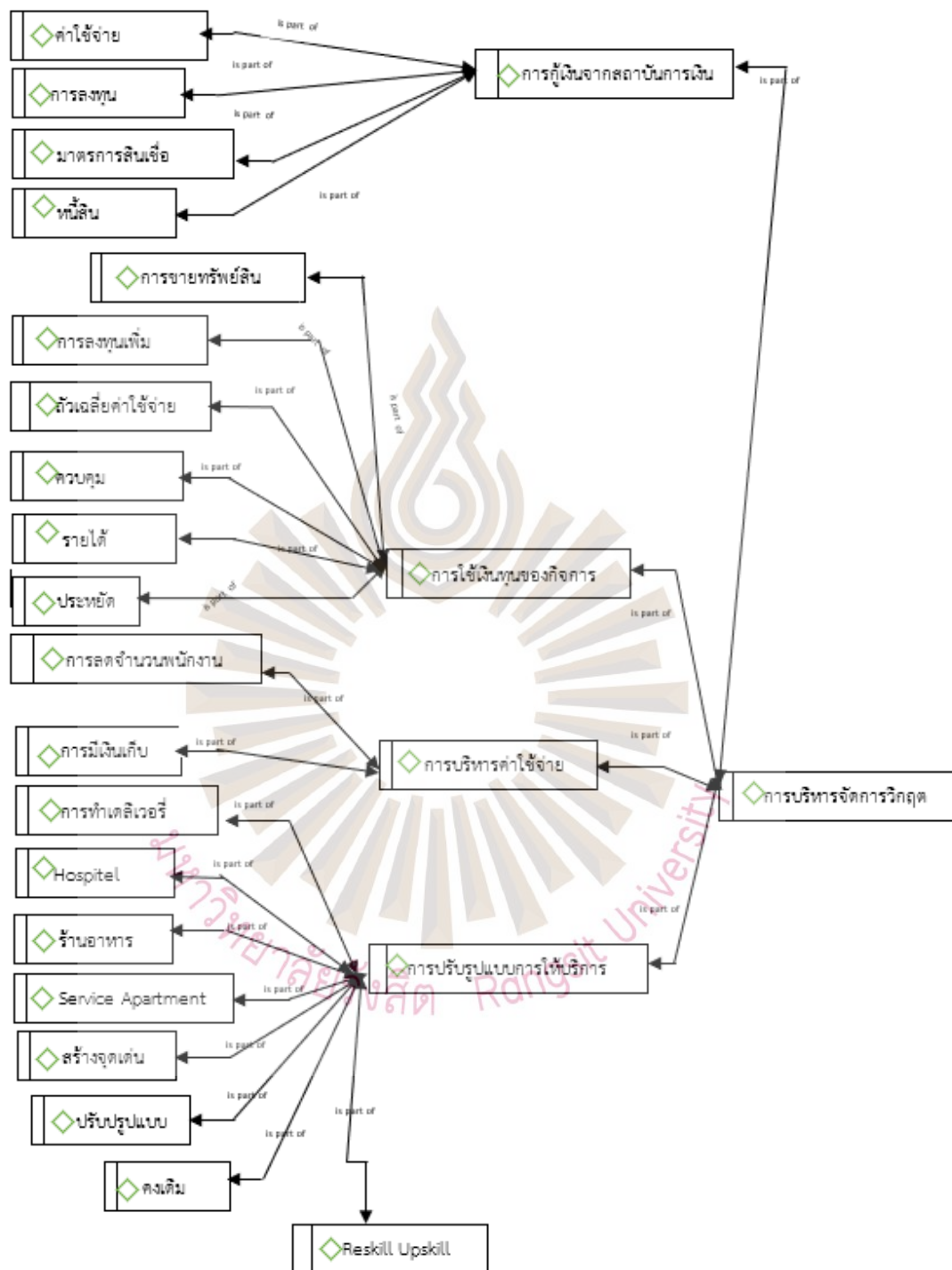
รูปที่ 5.3 แผนภาพกรอบแนวคิด (Conceptual Diagram) ของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต



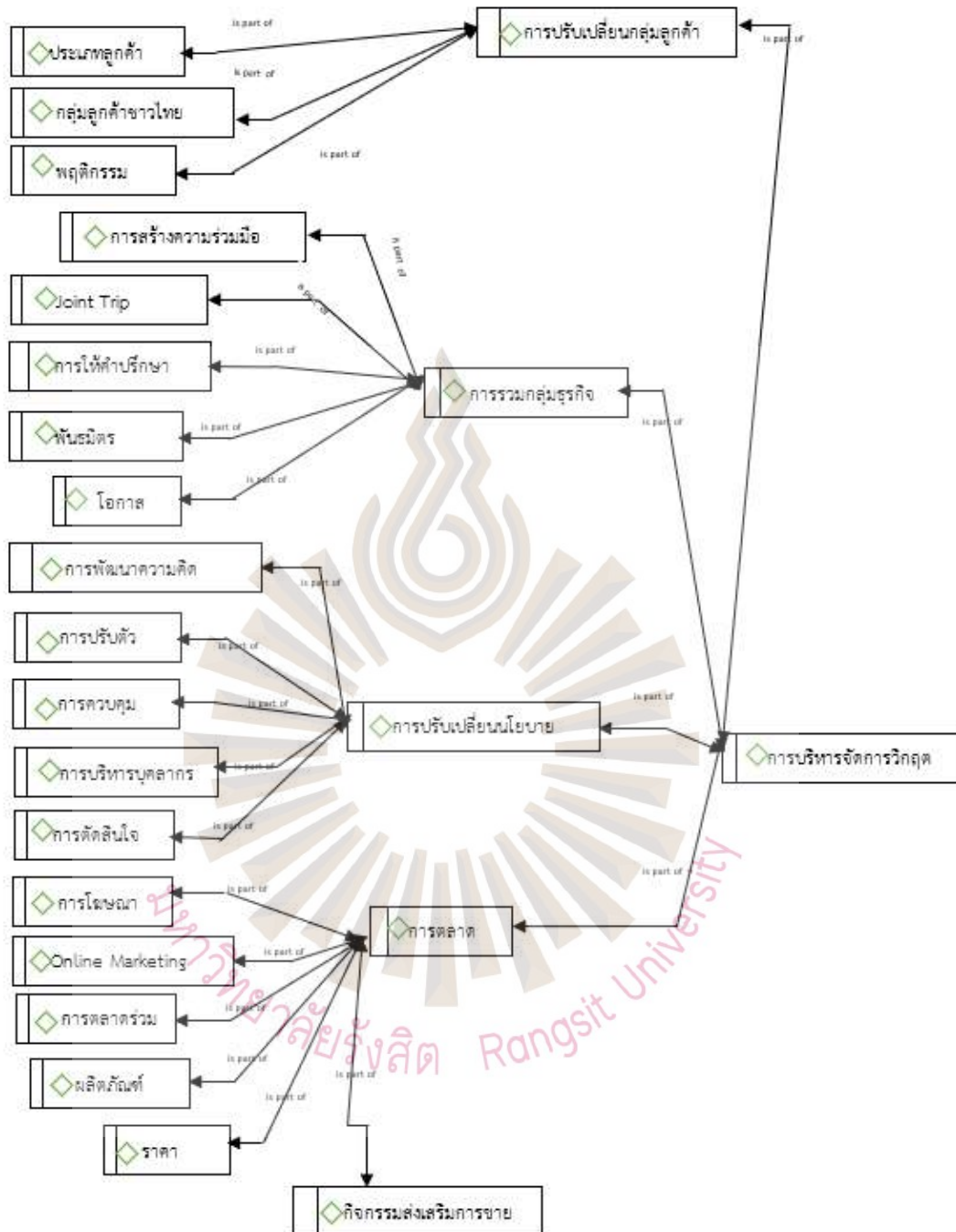
รูปที่ 5.4 แผนภาพกรอบแนวคิด (Conceptual Diagram) ของสภาพแวดล้อมภายใต้ภาวะวิกฤต



รูปที่ 5.4 แผนภาพกรอบแนวคิด (Conceptual Diagram) ของสภาพแวดล้อมภายใต้ภาวะวิกฤต (ต่อ)



รูปที่ 5.5 แผนภาพกรอบแนวคิด (Conceptual Diagram) ของการบริหารจัดการวิกฤต



รูปที่ 5.5 แผนภาพกรอบแนวคิด (Conceptual Diagram) ของการบริหารจัดการวิกฤต (ต่อ)

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง)

1) ผู้ประกอบธุรกิจ โรงแรมอาจมีความจำเป็นที่จะต้องทำการกู้ยืมเงินจากสถาบันเพื่อนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนแทนการใช้เงินทุนส่วนตัวเพื่อการใช้จ่ายในระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต และระยะหลังภาวะวิกฤต ทั้งนี้ผู้ประกอบธุรกิจสามารถใช้ประวัติการชำระหนี้เชื่อที่มีพฤติกรรมการชำระหนี้ที่ดีในอดีตมาใช้ในการต่อรองเงิน ให้อัตราการชำระหนี้สินค้ำและอัตราดอกเบี้ยจากการกู้ยืมเงิน

2) ผู้ประกอบธุรกิจ โรงแรมอาจมีความจำเป็นที่จะต้องลดจำนวนบุคลากรเพื่อช่วยให้การบริหารค่าใช้จ่ายลดลงแทนการปิดกิจการ และเพื่อมิให้พนักงานตกอยู่ในสภาวะตกงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง)

1) ผู้ประกอบธุรกิจ โรงแรมสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามภาวะวิกฤตการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยนำเอกลักษณ์ส่วนตัวมาใช้เพื่อสร้างจุดเด่น และมุ่งเน้นด้านปริมาณและด้านคุณภาพ เช่น จุดเด่นด้านการทำอาหารในรสชาติที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายประทับใจ ผู้ประกอบธุรกิจก็อาจจะปรับเปลี่ยนธุรกิจจากให้บริการด้านห้องพักเป็นให้บริการด้านอาหารแบบส่งถึงบ้านหรือให้ความสำคัญกับธุรกิจร้านอาหารมากขึ้นเพื่อทดแทนรายได้ที่สูญเสียไปจากการให้บริการห้องพักหรือการมีจุดเด่นด้านจำนวนห้องพัก ซึ่งมีอยู่จำนวนมากนั้นนำมาปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการให้ความช่วยเหลือกับผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้ประกอบธุรกิจก็สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการในรูปแบบห้องพักเพื่อการพักผ่อน เป็นการให้บริการในรูปแบบห้องพักเพื่อการรักษาตัว (Hospital) หรือการปรับเป็น Service Apartment

เพื่อให้บริการในระยะยาวสำหรับผู้ที่มีความจำเป็นจะต้องกักตัวหรือแยกตัวจากครอบครัวในระยะวิกฤติดังกล่าว

2) ผู้ประกอบการธุรกิจควรดำเนินการค้นหาผู้ร่วมลงทุน โดยใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อการสร้างโอกาสในการทำสิ่งใหม่ๆ ให้แก่ธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความร่วมมือในการจัดกิจกรรมร่วมกับธุรกิจอื่น เช่น การท่องเที่ยวเชิงกิจกรรมในพื้นที่ อันได้แก่นำเที่ยวแบบกลุ่มปิด ตกปลา ตกหมึก หรือการพูดคุยหารือเพื่อความอยู่รอดร่วมกันระหว่างโรงแรม เพื่อปรึกษาหารือถึงวิธีการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการสร้างความร่วมมือ (Joint) กับโรงแรมอื่นที่อาจเคยเป็นคู่แข่งทางการค้า หรือการค้นหาตัวแทน (Agency) เพิ่มเพื่อการปรับตัว และการช่วยเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้า

3) ผู้ประกอบการธุรกิจควรมุ่งเน้นการทำการตลาดออนไลน์เพื่อค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งในการกำหนดแผนการตลาดนั้นผู้บริหารจะต้องทำการคิดทบทวนแผนการตลาดโดยการปรับแผนการตลาดอย่างฉับพลันหรือการบูรณาการแผนการตลาดใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น เช่น เปลี่ยนกลุ่มลูกค้าจากตลาดต่างประเทศ (ตลาดยุโรป) เป็น ตลาดคนไทย และเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องมีการทำการตลาดร่วมกันระหว่างธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อลดความรุนแรงในการแข่งขันด้านราคาที่จะก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรวมทั้งมุ่งเน้นการทำการตลาดออนไลน์ (Digital Marketing) เพื่อเพิ่มยอดขายและเพื่อการสร้างชื่อเสียงให้แก่ตราสินค้าทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องศึกษากลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)

1) ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรกำหนดวิธีการควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ และควรมีการจัดหารายได้เสริมในด้านอื่น ๆ เพื่อมาจุนเจือค่าใช้จ่ายของกิจการแทนการใช้เงินทุนของกิจการ อีกทั้งจะต้องมีการบริหารจัดการเงินที่มีอยู่โดยการนำมาใช้เพื่อการดำเนินการที่ละส่วน โดยเฉพาะการใช้เงินทุนสำรองจากธนาคาร ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดการขาดสภาพคล่อง หรือแม้กระทั่งการต่อรองกับสถาบันการเงินเพื่อการปรับโครงสร้างหนี้เพื่อให้เหลือตัวเลขการผ่อนชำระที่น้อยที่สุดในการผ่อนชำระหนี้หรือขอพักหนี้ในบางกรณี

2) ผู้บริหารจะต้องทำการชี้แจงกับพนักงานในทุกระดับและชี้แจงหลายครั้งจนกว่าพนักงานจะเข้าใจ รวมทั้งจะต้องจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อม หรือที่เรียกว่า สร้างทีม (Team Work) เพื่อให้มีเป้าหมายเดียวกันถึงแม้จะใช้วิธีการที่แตกต่างกัน

3) ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อความอยู่รอด ซึ่งการปรับเปลี่ยนนโยบายไม่ว่าจะต้องทำในรูปแบบใดก็ตาม จะต้องรับดำเนินการและต้องมีการตัดสินใจที่ดีและรวดเร็ว โดยข้อจำกัดหลักในการกำหนดรูปแบบในการปรับเปลี่ยนนโยบายจะต้องเป็นไปเพื่อสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และจะต้องเตรียมความพร้อมไว้เสมอเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

4) ผู้ประกอบการจะต้องมีการออกแบบและปรับปรุงวิธีการสื่อสารที่มีความคล่องตัวและมีความทันสมัย เช่น การสร้างใช้การสื่อสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ไลน์กลุ่ม และบังคับให้ทุกคนต้องอ่าน หรือการมีประชุมก่อนเริ่มทำงานในตอนเช้า (Morning Brief) เป็นต้น

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นเพียงการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นเพื่อให้ผลการศึกษามีการยืนยันความถูกต้องของข้อมูลหรือมีการขยายผลข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณเพิ่มเติม เพื่อยืนยันข้อมูลในแต่ละมิติจากผู้ประกอบธุรกิจในจำนวนที่เพิ่มมากขึ้น

2) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เท่านั้น จึงควรทำการศึกษาในเขตพื้นที่ท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดที่สำคัญ ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดภูเก็ต จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดกระบี่ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบธุรกิจในพื้นที่ดังกล่าวก็ประสบกับภาวะวิกฤตดังกล่าวด้วยเช่นกัน

3) ประเด็นสำคัญของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤต โรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การวิจัยในครั้งต่อไป จึงควรทำกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปทำการศึกษาเชิงลึก เพื่อค้นหารายละเอียดที่แท้จริงของรูปแบบกลยุทธ์เพื่อการดำเนินการให้เกิดความอยู่รอดต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมควบคุมโรค. (2563). แนวทางการดำเนินการสถานที่กักกันรูปแบบเฉพาะองค์กร
(Organizational Quarantine). สืบค้นจาก [https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/
file/g_quarantine/g_quarantine_state090863.pdf](https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/g_quarantine/g_quarantine_state090863.pdf)
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2554). ธุรกิจบริการ : สปาและนวดไทย. สืบค้นจาก
www.dtn.go.th
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2564). ผู้ว่าฯชลบุรี ออกคำสั่งปิดโรงแรม-สถานที่ท่องเที่ยวทั้งจังหวัด.
สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/919826>
- กล้าหาญ ณาน, จำเนียร จวงตระกูล, เอกสิทธิ์ สนามทอง และพีระพงศ์ ถักคีรี. (2557). ปรัชญา
การวิจัย. วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ธัญบุรี, 1(2), 1-10.
- กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ปั้นทอง อินคัสเตรียล ปาร์ค. (2563). รายงานประจำปี 2563 ตั้งแต่วันที่
1 มกราคม 2563 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563. สืบค้นจาก
https://www.scbam.com/medias/fund-doc/annual/PPF_ANN_TH.pdf
- กาญจนา ศิริวงศ์. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนวิทย์ อำเภอนนทบุรี จังหวัดลำปาง
(Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- งานโรคติดต่ออุบัติใหม่ กลุ่มพัฒนาวิชาการ โรคติดต่อ. (2564). สถานการณ์โรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโร
นา 2019 (COVID-19) มาตรการสาธารณสุข และปัญหาอุปสรรคการป้องกันควบคุมโรค
ในผู้เดินทาง. สืบค้นจาก <https://ddc.moph.go.th/uploads/files/2017420210820025238.pdf>
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา
ประเทศ. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2560). การออกแบบการวิจัยภาคปฏิบัติ: การศึกษาจากบทความ
วิจัยในวารสารวิชาการในประเทศไทย. วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์, 4(2), 172-206.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2561). ปัญหาการกำหนดกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่างในการวิจัย
เชิงคุณภาพ. วารสารบริหารธุรกิจสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 1(2), 1-21.
- จิตตินันท์ นันทไพบลุย์. (2555). การโรงแรม. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ฉัฐวัฒน์ ชัชฌาภักดิ์. (2563). การจัดการองค์กรในภาวะวิกฤต กรณีโรคติดต่อเชื้อไวรัส COVID-19.
วารสารวิชาการธรรมทรรศน์, 20(4), 197-207.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชฎารัตน์ ชิมินกุล. (2559). กลยุทธ์การปรับตัวของ โรงแรมและการดำเนินงานของ โรงแรมเพื่อความ
อยู่รอดในเขตพื้นที่ ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (Unpublished Master's thesis).
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, ปทุมธานี.
- ชญัญญาพัชญ์เงางาม. (2559). การปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของ โรงแรมม่านรุคในบริเวณปริมณฑล
(Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2549). การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical Leadership). *วารสารนักบริหาร*,
26(3), 20-25.
- ชุดิภาพ มหาศิริมงคล. (2560). บทเรียนที่ได้รับจากการศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อดิจิทัล
กรณีศึกษาตราสินค้า Korea King และการนำเสนอแนวทางแก้ไขตามแนวคิดทฤษฎีการใช้
สื่อดิจิทัลเพื่อการจัดการภาวะวิกฤต (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ,
กรุงเทพฯ.
- ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์และรุจิกาญจน์ สานนท์. (2563). การพัฒนาศักยภาพเครือข่ายความ
ร่วมมือด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ของชุมชนแห่งหนึ่งในตำบลห้วยแก้วอำเภอแม่อน
จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น*, 3(1), 1-14.
- ฐานเศรษฐิกิจออนไลน์. (2564). ชลบุรียอดคิดเชื่อโควิดเป็นศูนย์ทำไมต้องสั่งปิดโรงแรม. สืบค้น
จาก <https://www.thansettakij.com/business/466563>
- ณัฐนิชา ไวยพัฒน์, ชีระยุทธ โจ้ว, สหศักดิ์ กาลา, ศุภลักษณ์ ศรีสำอางค์ และจิราภา สตะเวทิน.
(2564). แนวทางดำเนินธุรกิจรีสอร์ต อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ หลังจากปัญหา
ไวรัสโควิด-19. การจัดการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 ประจำปี 2564 คณะวิทยาการ
จัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 863-876. สืบค้นจาก
http://www.mis.ms.su.ac.th/MISMS01/PDF01/2269_20210721_KNatnichaAjJerapa_The_9th_National_Conference_2021_SUMS.pdf
- ไทย พีบีเอส. (2563, 25 มกราคม). เจาะต้นตอไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ระบาด บทเรียนมนุษย์
บริโภคสัตว์ป่า [Video file]. สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=mvnPOHpsRMc>
- ชนันธร มหาพรประจักษ์. (2563). *ปรับธุรกิจให้อยู่รอดในยุค New Normal*. สืบค้นจาก
[https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/
Article_19Oct2020.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_19Oct2020.aspx)
- ธารีทิพย์ ทากิ. (2549). *การจัดการงานส่วนหน้าของ โรงแรม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธีรพร ทองชะ โชค. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 30(1), 23–51.
- นนุช ศรีชนานันต์. (2546). *การโรงแรมเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นพพงศ์ เกิดเงิน. (2563). *การใช้โปรแกรม ATLAS.ti ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชันแนล.
- นวมล สังข์แก้ว. (2555). *ปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิที่เกี่ยวข้องกับการเป็นพนักงานดาวเด่นที่มีพฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศ บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- นิลธรร รุ่งเรือง. (2553). *การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 3* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- บุญจาวรณ วิงวอน. (2556). *การเป็นผู้ประกอบการยุค โลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปกรณ์ ปริยากร. (2552). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2564). *แห่ขายโรงแรมทั่วไทย หนีท่วม-ถอดใจสู้โควิดไม่ไหว มองไม่เห็นอนาคต. ประชาชาติธุรกิจ*. สืบค้นจาก <https://www.prachachat.net/tourism/news-750853>
- ประภัสสร เจียวยี่. (2560). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ โรงแรมไอรินท์ บีชชะอำอำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยนานาชาติแอสแตมฟอร์ด, กรุงเทพฯ.
- ปรีชา แดงโรจน์. (2549). *การบริหารจัดการและปฏิบัติต้งาน โรงแรม ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมสโปรดักต์.
- พระมหาสิริชัย สิริनुทาโณ (ศรีรัมย์). (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอตาปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- พัฒนาภา ชาติศิริโชค. (2563). *กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ โรงแรมในสภาวะการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิบูล พิณปะปาล.(2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์.(2552). *การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ*. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พุทธชาติ ลุนคำ.(2564). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2564-2566: ธุรกิจโรงแรม*. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Services/Hotels/IO/io-hotel-21>
- ภาณุ ลิ้มมานนท์.(2550). *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ภาริณาส.
- ภูงศ์ สติรพิพัฒน์กุล.(2564). กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2563. *สารศาสตร์*, 2, 451-464.
- มนต์ชัย สุนทรวาวัฒน์.(2556). *กลยุทธ์การตลาดเพิ่มยอดขายและสร้างกำไรเงินล้าน*. กรุงเทพฯ: บิสซิเนส.
- เมทนี มหาพรหม และอมราวดี ไชโย.(2563). การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 14(3), 685-700.
- ราชบัณฑิตยสถาน.(2525). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ราชบัณฑิตยสถาน.(2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554* เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- ลัดดา โกรดิ.(2550). เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บและการค้นคืนสารสนเทศ ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดเก็บและการค้นคืนสารสนเทศ: Information Storage and Retrieval* (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ลัดดาวรรณ ณ ระนอง.(2560). *การให้การศึกษาในภาวะวิกฤต*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วรัญญา เขาวรัตน์, ที ภัทรี ฟริสตัด และศักดิ์ชาย จันทร์เรือง.(2560). ปัจจัยสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย. *วารสารเทคโนโลยีสุรนารี*, 11 (1), 109-129.
- วรรณวิชนี ถนอมชาติ.(2563). *เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วันชัย มีชาติ. (2554). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วาทฤต อานันทสกุล. (2560). *การนำมาตรฐานการให้บริการ โรงแรมระดับ 5 ดาว มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานด้านคุณภาพการบริการในธุรกิจ โรงพยาบาลสไตล์โรงแรมของ โรงพยาบาลกรุงเทพขอนแก่น*. มหาสารคาม: สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สภาวิจัยแห่งชาติ. (2541). *แนวทางปฏิบัติจรรยาบรรณนักวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- สมชาย วรกิจเกษมสกุล. (2554). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุดรธานี: อักษรศิลป์การพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์บรรณกิจ.
- สมาคมโรงแรมภาคตะวันออก. (2564). *ฐานข้อมูลสถานพักแรมปี 2564*. ชลบุรี: สมาคมโรงแรมภาคตะวันออก.
- สมิทธิ บุญชุตินา. (2560). *การสื่อสารในภาวะวิกฤต*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2547). *พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547*. สืบค้นจาก <https://www.dip.go.th/Portals/0/patuemoh/fatu/กฎหมาย/การค้าและการบริการ/พระราชบัญญัติโรงแรม%20พ.ศ.%202547.pdf>
- สิริวิมล ปันณราช. (2559). *การจัดการภาวะวิกฤตและประเด็นปัญหา*. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- สุวณี เกี่ยวกิ่งแก้ว. (2554). *สุขภาพจิตศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวณี จันทะพงษ์. (2564). *ผลกระทบและการปรับตัว (Resilience) ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารช่วงโควิด-19: วิเคราะห์จากหลักคิด Outside-In*. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article_26Oct2021.pdf
- อมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม. (2563). *การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19*. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 14(3), 685–700.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อลงกรณ์ โอภาสศรีวิศาล. (2554). *กลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคในธุรกิจช่องโทรทัศน์ดาวเทียม กรณีศึกษา บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน)* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพฯ.
- อรรถพล สิริลัทธยากร. (2562). *แนวทางการพัฒนาองค์กรไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทย* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- Abraham, S. C. (2006). *Strategic Planning A Practical Guide for Competitive Success*. Ohio: Thomson South-Western.
- ASIS International. (2009). *Organizational Resilience Standard: Security, preparedness and continuity management systems-requirements with guidance for use*. Alexandria, VA: ASIS International.
- Bardi, J. A. (2003). *Hotel front office management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage* (4th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Batinic, I. (2016). Hotel Management and Quality of Hotel Services. *Journal of Process Management – New Technologies*, 4(1), 26–28.
- BBC NEWS. (2020). *ไวรัสโคโรนา: ที่มา อาการ การรักษาและการป้องกันโรคโควิด-19*. Retrieve from <https://www.bbc.com/thai/features-51734255>
- Bloom, B. D., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40, 314-321.
- Caves, R. & Porter, M. (1997). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91, 241-262.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: Concept and application* (2nd ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Chew, H. K., Wun, T., Harvey, D., Zhou, H., & White, R. H. (2006). Incidence of venous thromboembolism and its effect on survival among patients with common cancers. *Arch Intern Med*, 166(4), 458–464.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 11, 300–312.
- Coombs, W.T. (2010). Crisis communication: a developing field. In R.L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (477-488.). Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Coombs, W. T. (2015), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16, 165–186.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2012). *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. New York: Wiley.
- Cottrell, R. R. & McKenzie, J. F. (2011). *Health promotion and education research methods: Using the Five-chapter thesis/Dissertation model*. London: Jones & Bartlett Learning.
- Coulter, M. (2005). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson Education.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- David, H. J. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability* (13th ed.). Boston: Pearson.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 1-32). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Dilenschneider, R. L. (2000). *The corporate communications bible*. Beverly Hills, CA: New Millennium.
- Dunne, D., Roberts, M. J. & Samuelson, L. (1989). The Growth and Failure of U.S. Manufacturing Plants. *Quarterly Journal of Economics*, 104, 671-698.
- Edwards, R., & Mauthner, M. (2002). Ethics and feminist research: Theory and practice. In M. Mauthner, M. Birch, J. Jessop, & T. Miller (Eds.), *Ethics in Qualitative Research* (pp. 14-28). London: SAGE Publications, Inc.
- Ericson, R. & Pakes, A. (1998). Empirical implications of alternative models of firm dynamics. *Journal of Economic Theory*, 79, 1-45.
- Evans, D. S. (1987). The relationship between firm growth, size, and age: estimates for 100 manufacturing industries. *Journal of Industrial Economics*, 35(4), 567-581.
- Forbesthailand. (2020). *Hotel business halts, but "hotel residence" in Asia is still Booming* *Conflict of the Covid-19 crisis*. Retrieved from <https://forbesthailand.com/news/travel>.
- Freeman, L. C. (1977). A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness. *Sociometry*, 40(1), 35-41.
- Friese, S. & Ringmayr, T. G. (2004). *User's manual for ATLAS.ti 5.0* (2nd ed.). Scientific Software Development, Berlin: GmbH.
- Friese, S. & Ringmayr, T. G. (2011). *ATLAS.ti 6 user guide and reference ATLAS.ti scientific software development*. Berlin: GmbH.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Illinois, Aldine.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Griffin, R. (1999). *Management* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Guillet, B. D., & Chu, A. M. C. (2021). Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90.
- Hesse-Biber, S. N. (2010). *Mixed Methods Research: Merging Theory with Practice*. New York: The Guilford Press.
- Hicks, H., & Gullett, C. (1987). *Management* (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Hitchcock, G., & Huges, D. (1995). *Research and the Teacher: A qualitative introduction to school-based research*. London: Routledge.
- Hoang, T. G., Truong, N. T. & Nguyen, T. M. (2021). The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam. *Service Business*, 15, 209–229.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2006). Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1103–1118
- Japutra, A., & Situmorang, R. (2021). The repercussions and challenges of COVID-19 in the hotel industry: Potential strategies from a case study of Indonesia. *International Journal of Hospitality Management*, 95(102890).
- Joungtrakul, J., Sheehan, B., & Allen, B. M. (2011). Research ethics in practice: A comparative study of qualitative doctoral dissertations submitted to universities in the USA and Thailand 2001-2010. *AFBE Journal*, 4(3), 437-454.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, 50, 649-670.
- Kauffman, J. M. (1999). How we prevent the prevention of emotional and behavioral disorders. *Exceptional Children*, 65, 448–468.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kent, M. (2006). *The Oxford dictionary of sports science and medicine* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Kim, P.H., Aldrich, H.E., & Keister, L.A. (2006). Access (Not) Denied: The Impact of Financial, Human, and Cultural Capital on Entrepreneurial Entry in the United States. *Small Business Economics*, 27(1), 5–22.
- Kim, Y. J., Zitnan, D., Galizia, C. G., Cho, K. H., & Adams, M.E. (2006). A command chemical triggers an innate behavior by sequential activation of multiple peptidergic ensembles. *Current Biology*, 16(14), 1395-1407.
- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120-124.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1997). *Leadership Practices Inventory – Individual Contributor (LPI-IC)*. Observer Response Sheet. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic Responses of the hotel Sector to COVID-19: Toward a Refined Pandemic Crisis Management Framework. *Int. J. Hosp. Manag.* 94, 102808.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications, Inc.
- Long, R. K. (2001). Seven Needless Sins of Crisis (Mis) management. *PR Tactics*, August, 14.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753-1760.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Mata, J., & Portugal, P. (1994). Life Duration of New Firms. *Journal of Industrial Economics*, 42(3), 227-45.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide*. London: The Falmer Press.
- McKibbin, W. J., & Fernando, R. (2020). The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios (March 2, 2020). *CAMA Working Paper*, 19/2020, Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3547729>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Minzberg, H. (2004). *Manager Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D.W. (2012). Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capability and Export Venture Performance. *Journal of the Academy Marketing Science*, 40, 271-289.
- Myers, J. H. (1991). Measuring customer satisfaction: Is meeting expectations enough?. *Marketing Research*, 3(4), 35-43.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press/Harvard University Press: Cambridge.
- Newsom, J. T., Nishishiba, M., Morgan, D. L., & Rook, K. S. (2003). The relative importance of three domains of positive and negative social e/changes: A longitudinal model with comparable measures. *Psychology and Aging*, 18, 746-754.
- Pandey, J. N., Phasook, J., Sawangsak, S., & Rodhirun, C. (2021). Crisis management and COVID-19: the case of budget hotels in Muang Chiangmai District. *International Journal of Society Systems Science*, 13(1), 71-87.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Paul, W., & David, R. M. (2020). COVID-19: towards controlling of a pandemic. *The lancet*, 395, 1015-1018.
- Pavlatos, O., Kostakis, H., & Digkas, D. (2021). Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic. *ANATOLIA*, 32(1), 80-92.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic management*. NJ: McGraw-Hill. Price
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Puspita, N. P. L. A., Astawa, I. P., & Mudana, I. G. (2021). Hotel Strategy in Facing the Covid-19 Pandemic (The Westin Resort Nusa Dua Experience). *International Journal of Glocal Tourism*, 2(1), 28-39. Retrieved from <https://ejournal.catuspata.com/inde/.php/injogt/article/view/38>
- Qureshi, H. A. (2018). Theoretical sampling in qualitative research: A multi-layered nested sampling scheme. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(8), 20218-20222.
- Rawal, Y. S., Pal, S., Bagchi, P., & Dani, R. (2020). Bioscience Biotechnology. *Research Communications*, 13(10), 79-83.
- Reuber, A.R., & Fischer, E. (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research, Elsevier*, 69(5), 1651-1655.
- Riaz, A. & Haider, M.H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1, 29-38.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2000). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2007). *Management* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Romney, A., Batchelder, W., & Weller, S. (1986). Culture as consensus: A theory of culture and informant accuracy. *American Anthropologist*, 88, 313-338.
- Rosenthal, U., Hart, P. & Charles, M. T. (1998). The Bureau-Politics of Crisis Management. *Public Administration*, 69(2), 211-233.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management* (5th ed.). U.S.A.: John Wiley and Sons.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). U.S.A.: John Wiley and Sons.
- School of Law, the University of Manchester. (n.d.). *Ethics Policy Protocol and Risk Assessment*. Retrieved from <https://hummedia.manchester.ac.uk/schools/law/student/pgrhandbook/ethics/Ethics-Policy-Protocol-and-Risk-Assessment.pdf>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Shenton, A. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information, 22*(2), 63-75.
- Shin, H., & Kang, J. (2020). Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International Journal of Hospitality Management, 91*.
- Sijia, L., Yilin, W., Jia, X., Nan, Z., & Tingshao, Z. (2020). The Impact of COVID-19 Epidemic Declaration on Psychological Consequences: A Study on Active Weibo Users. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(2032), 1-9.
- Singh, J. V., & Lumsden, C. J. (1990). Theory and Research in Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology, 16*(1), 161-195.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Strobl, N. (2021). *Austria bans those unvaccinated against Covid-19 from cafés amid surge in new cases*. Retrieved from <https://www.france24.com/en/europe/20211105-austria-bans-those-unvaccinated-against-covid-19-from-caf%C3%A9s-amid-surge-in-new-cases>
- Tashakkori, A., Johnson, R.B., & Teddlie, C. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Timothy, W. C. (2012). *Ongoing crisis communication planning, Managing, and responding*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Weitzman, E., & Miles, M.B. (1995). *Computer Programs for Qualitative Data Analysis: A Software Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Worldometers. (2020). *COVID-19 Coronavirus Pandemic*. Retrieved from <https://www.worldometers.info/coronavirus/#countries>
- Wright, J. H., Gottschling, D.E., & Zakian, V. A. (1992) Saccharomyces telomeres assume a non-nucleosomal chromatin structure. *Genes & Development, 6*(2), 197-210.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Xian, X. L. (2021). *The influence of crisis on hotel profitability: A case study of Novel Coronavirus (COVID-19)*. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9781003144977-32/influence-crisis-hotel-profitability-case-study-novel-coronavirus-covid-19-/ian>
- Xinyu, Y. (2020). *Responding to the COVID-19 crisis: A case study of the Chinese hotel industry*. Retrieved from <https://openrepository.aut.ac.nz/handle/10292/14135>
- Yu, J., Seo, J., & Hyun, S. S. (2021). *Perceived hygiene attributes in the hotel industry: customer retention amid the COVID-19 crisis*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303200>







แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิภาคประชาชนกลุ่ม

แบบสัมภาษณ์และบันทึกข้อมูลเพื่อการวิจัย

หัวข้อการวิจัยเชิงคุณภาพ

การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

CRISIS MANAGEMENT FOR THE SURVIVAL OF THE HOTEL BUSINESS IN THE AREA OF PATTAYA CITY, CHONBURY PROVINCE UNDER THE EMERGING INFECTIOUS DISEASE CRISIS OF THE CORONAVIRUS 2019 (COVID-19)

ชื่อผู้วิจัย

หลักสูตร บริหารธุรกิจคหบดีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

คำถามการวิจัย

ธุรกิจ โรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จะสามารถอยู่รอดได้อย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ในการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี (Grounded Theory Study) โดยเป้าหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นอยู่บนพื้นฐานของการที่นักวิจัยเข้าไปอยู่ในปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาอยู่ การรวบรวมข้อมูลด้วยการให้พรรณารายละเอียดของเหตุการณ์ สถานการณ์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้อื่นและสิ่งต่างๆ ข้อมูลที่นักวิจัยได้จึงเป็นข้อมูลเชิงลึกและมีความละเอียดสูง

รูปแบบการได้มาซึ่งข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ (Interviews Form) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่จะนำไปใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รวมทั้งสิ้น 5 ประเด็น

ผู้ให้ข้อมูล

1) ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

- | | |
|--|------------|
| 1.1) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร | จำนวน 5 คน |
| 1.2) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับรองหัวหน้าฝ่าย | จำนวน 5 คน |
| 1.3) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ | จำนวน 5 คน |

2) ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

- | | |
|--|------------|
| 2.1) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร | จำนวน 5 คน |
| 2.2) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับรองหัวหน้าฝ่าย | จำนวน 5 คน |
| 2.3) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ | จำนวน 5 คน |

3) ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

- | | |
|--|------------|
| 3.1) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร | จำนวน 5 คน |
| 3.2) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับรองหัวหน้าฝ่าย | จำนวน 5 คน |
| 3.3) ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ | จำนวน 5 คน |

คำถามสัมภาษณ์

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

.....

รหัสผู้ให้ข้อมูล

.....

รหัสขนาดของโรงแรม

.....

อายุ

.....

ระดับการศึกษา

.....

ตำแหน่ง

.....
 ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจโรงแรม

**ประเด็นที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมือง
 พัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)**

องค์กรของท่านประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัส
 โคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างไรบ้าง

- ด้านการบริหารทางการเงิน
- ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- ด้านช่องทางการขาย
- ด้านบุคลากร
- ด้านความพร้อมในการรับมือในภาวะวิกฤต
- อื่นๆ

**ประเด็นที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินองค์กรของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา
 จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)**

ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ท่าน
 องค์กรของท่านมีมติแห่งการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมของธุรกิจของท่านอย่างไรบ้าง ใน
 การบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว

1) จุดแข็ง

- 1.1) ก่อนภาวะวิกฤตฯ (Pre-Crisis) องค์กรของท่านมีจุดแข็งอะไรจงอธิบาย
- 1.2) ระหว่างที่เกิดภาวะวิกฤต (During-Crisis) จุดแข็งที่ท่านได้กล่าวข้างต้นยังคงเป็นจุด
 แข็งในธุรกิจของท่านหรือไม่ ท่านได้นำจุดแข็งดังกล่าวมาใช้หรือไม่และอย่างไร
- 1.3) เมื่อวิกฤตได้สิ้นสุดลง (Post-Crisis) ท่านคิดว่าองค์กรของท่าน จะมีจุดแข็งอะไรและ
 อย่างไร

2) โอกาส

- 2.1) ก่อนภาวะวิกฤตฯ (Pre-Crisis) ธุรกิจของท่านมีโอกาสอะไรจูงอริบาย
- 2.2) ระหว่างที่เกิดภาวะวิกฤต (During-Crisis) โอกาสที่ท่านได้กล่าวข้างต้นยังคงเป็นโอกาสในธุรกิจของท่านหรือไม่ ท่านได้นำโอกาสดังกล่าวมาใช้หรือไม่และอย่างไร
- 2.3) เมื่อวิกฤตได้สิ้นสุดลง (Post-Crisis) ท่านคิดว่าองค์กรของท่าน จะมีโอกาสอะไรและอย่างไร

3) จุดอ่อน

- 3.1) ก่อนภาวะวิกฤตฯ (Pre-Crisis) องค์กรของท่านมีจุดอ่อนอะไรจูงอริบาย
- 3.2) ระหว่างที่เกิดภาวะวิกฤต (During-Crisis) จุดอ่อนที่ท่านได้กล่าวข้างต้น ยังคงเป็นจุดอ่อนในธุรกิจของท่านหรือไม่ ท่านได้ปรับปรุงจุดอ่อนของท่านหรือไม่และอย่างไร
- 3.3) เมื่อวิกฤตได้สิ้นสุดลง (Post-Crisis) ท่านคิดว่าองค์กรของท่าน จะมีจุดอ่อนอะไรและอย่างไร

4) อุปสรรค

- 4.1) ก่อนภาวะวิกฤตฯ (Pre-Crisis) องค์กรของท่านมีอุปสรรคอะไรจูงอริบาย
- 4.2) ระหว่างที่เกิดภาวะวิกฤต อุปสรรคที่ท่านได้กล่าวข้างต้น ยังคงเป็นอุปสรรคในธุรกิจของท่านหรือไม่ ท่านได้ปรับปรุงแก้ไขข้ออุปสรรคของท่านหรือไม่และอย่างไร
- 4.3) เมื่อวิกฤตได้สิ้นสุดลง ท่านคิดว่าองค์กรของท่าน จะมีอุปสรรคอะไรและอย่างไร

ประเด็นที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

องค์กรของท่านมีนโยบายอะไรที่สอดคล้องกับภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในช่วงเวลาต่อไปนี้หรือไม่ และมีนโยบายอะไรบ้าง

- 1) ในแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร และมีนโยบายในช่วงเวลาต่อไปนี้หรือไม่
 - 1.1) ท่านมีนโยบายในช่วงก่อนวิกฤต (Pre-Crisis) อะไรบ้างและอย่างไร
 - 1.2) ท่านมีนโยบายในช่วงระหว่างวิกฤต (During Crisis) หรือมีการปรับเปลี่ยนนโยบายนั้นอย่างไร

2) ในการดำเนินธุรกิจของท่านตามนโยบายในแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรที่กำหนดขึ้นตามข้อ 1 เพื่อฟื้นฟ้างานในช่วงระหว่างภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ท่านพบปัญหาอุปสรรคหรือไม่ และได้มีวิธีการจัดการปัญหาดังกล่าวอย่างไร

ประเด็นที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมที่เกิดจากการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

จากนโยบายที่สอดคล้องกับภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตามประเด็นที่ 3 ได้ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจในด้านใดบ้าง และมีลักษณะของความอยู่รอดอย่างไร

ประเด็นที่ 5 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ท่านคิดว่าปัจจัยสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นั้นมีปัจจัยอะไรบ้างและอย่างไร

ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของข้อคำถามและการตรวจทานเกี่ยวกับข้อคำถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะสำหรับคำถามที่ไม่ชัดเจนและเหมาะสม

..... เห็นชอบ โดยไม่มีการแก้ไข

..... เห็นชอบ โดยมีข้อเสนอแนะให้แก้ไขดังนี้

.....

ลงชื่อ

(.....)



ผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล กลุ่ม A

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้ได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ห้อง) จำนวน 15 คน

ประเด็นที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ พบว่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต มีดังนี้

1) ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน

“ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือนเป็นเรื่องสำคัญ ธุรกิจเราเป็นองค์กรขนาดเล็ก พอรายได้หายไปนานๆแบบนี้จะเอาเงินที่ไหนมาจ่าย ต้องจัดหาแหล่งเงินทุนมาจ่ายเงินเดือนให้พนักงาน อาจจ่ายช้าหน่อย” (ผู้ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“ในภาวะวิกฤตเรามีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่จะต้องรับผิดชอบ โดยเฉพาะหลักเลยคือเรื่องเงินเดือน ซึ่งเราต้องพยายามที่จะรักษาพนักงานไว้” (ผู้ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“รายได้ไม่เหมือนเดิม หายไปเยอะมากเลยต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายอื่นๆที่ไม่จำเป็น” (ผู้ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“รายจ่ายที่ต้องรับผิดชอบต่อเนื่อง คือ เรื่องเงินเดือน ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตามเราก็ต้องหาเงินมาจ่าย” (ผู้ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

2) ต้นทุนค่าใช้จ่าย

“ในภาวะวิกฤตที่ไม่มีผู้มาใช้บริการ แต่เรายังคงต้องดูแลรักษาสถานที่ไว้ให้คงเดิม สิ่งของ อุปกรณ์ พอไม่ได้ใช้มันก็จะเสื่อมโทรม จำเป็นต้องซ่อมแซมไว้แม้ไม่ได้ใช้งาน ไม่อย่างนั้นมันก็จะเสียหายแล้วก็จะยิ่งเสียเงินซ่อมเยอะกว่าเดิม” (ผู้ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ทางโรงแรมเห็นความสำคัญอย่างยิ่งกับการทำความสะอาดฆ่าเชื้อโรค ราคาของวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ก็มีราคาแพงกว่าเดิมในช่วงนี้ จึงมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการซื้อของมาทำความสะอาด” (ผู้ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

ประเด็นที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินองค์กรของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ พบว่า องค์กรมีการประเมินองค์กรของ ธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤต โรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ดังนี้

1) ทำเลที่ตั้ง

“จุดแข็ง คือ ทำเล เพราะใกล้ วิวคกิ้ง สตรีท คือ คนที่พอจะมีเงินสู้ออได้ มีนายทุนให้เงินยืมก็พอช่วยกันได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“ตำแหน่งที่ตั้ง ใกล้ตลาดนัด ตลาดสด ตลาดซีฟู้ด ก็ทำให้ขยับขยายอะไรได้ แต่ถ้าทำเลตรงอื่น ก็เจ๊งกันไปหมดแล้ว” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

2) ลักษณะของ โรงแรม

“ถ้าห้องยิ่งเก่าจะทำให้ขายไม่ได้ ก็จะต้องขาดรายได้ดีกว่าเดิม ตอนนี้ตัวเลือกของลูกค้ามากกว่าเดิม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“การออกแบบรูปแบบสถานที่ของ โรงแรม มีจุดสวย ๆ ให้ถ่ายรูป มีสระว่ายน้ำใหญ่ ตัวตึกที่ทันสมัย การออกแบบดีไซน์ต่าง ๆ ยังทำให้ลูกค้ายังเลือกที่จะมาพักกับเรา ประกอบกับราคาที่ย่อมถึงเพราะปกติราคาจะแพงกว่าตอนนี้มาก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

3) การบริหารต้นทุน

“การจ้าง Outsource เพื่อบริหารจัดการต้นทุนของบุคลากรได้ง่ายขึ้น ถ้าจะใช้ก็จ้าง ถ้าไม่ใช้ก็ไม่ต้องแบกภาระ เพราะไม่ใช่แค่เงินเดือน ยังต้องมีค่าอาหาร ค่าประกัน และอื่นๆอีก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“เรื่องการเงินที่เป็นต้นทุนเดิมที่มีอยู่ซึ่งถือเป็นจุดแข็งที่พอจะยังทำให้จะต่อสู้กับวิกฤตไปได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“หากเป็นโรงแรมขนาดใหญ่จะมีระดับต้นทุนเรื่องการดูแลที่สูงมาก โชคดีที่เราเป็นโรงแรมขนาดเล็กไม่ใหญ่มาก จึงสามารถควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

4) บุคลากร

“ลดจำนวนคนเพื่อไม่ได้ให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ในช่วงแรกพนักงานลดลงบ้าง แต่ปัจจุบันเหลืออยู่หลักหน่วยจากเคยมีหลักสิบ แต่ก็ยังสามารถทำงานได้เพราะช่วยกันทำ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้รองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“พนักงานบางคน ยังอยู่กับเราด้วยใจ ไปด้วยกัน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“การหาความรู้เพื่อการปรับตัว และค้นหาวิธีการในการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“พนักงานทุกคนได้รับการอบรมเกี่ยวกับ Service Mind ก่อนที่จะเปิดโรงแรมเป็น local Hotel แต่มีการให้บริการแบบ โรงแรม Luxury Brand (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“พนักงานลดเหลือ 80 คนจากหลายร้อยคน จึงทำให้เกิดปัญหาเรื่องคน เกิดการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในหลากหลายหน้าที่” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

5) การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร

“การลดขนาดการจัดการเพื่อรักษาต้นทุน ถือเป็นสำคัญ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ต้องปรับตัวตามลูกค้าที่มีรูปแบบบางส่วนถูกออกแบบไว้ เพื่อให้ได้อยู่ได้ เช่น การปรับโซนบางโซนที่มีจุดเด่น คือ เห็นทะเล เห็นวิวสวยๆแบบ 360 องศา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“ปรับแบบยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“มีการเตรียมความพร้อมเพื่อการปรับตัวแต่ค่อยๆ ทำ ค่อยๆ ปรับ (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“การสำรวจความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อการปรับตัว นโยบายจากล่างขึ้นบน (จากพนักงานขึ้นไปเสนอแนะ) และหาผลลัพธ์” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

6) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

“กลุ่มลูกค้าต่างชาติหายไปหมด จากเดิมที่มีมาตลอดทั้งปีพอ โควิด ก็เหลือแต่ลูกค้าคนไทย แะไปหมด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“พลดราคาราลง แต่คู่แข่งก็ลดราคา ทำให้จำนวนลูกค้าลดลง ในช่วง โควิด ยังพอลูกค้าชาวต่างชาติที่อยู่ในประเทศมาใช้บริการ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

ประเด็นที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมในพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มีวิธีการบริหารจัดการวิกฤต ดังนี้

1) การกู้เงินจากสถาบันการเงิน

“จำเป็นต้องกู้เพื่อนำเงินมาหมุนเวียน ไม่อย่างนั้นก็จะรักษาธุรกิจไว้ไม่ได้แน่ๆ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“การกู้เงินมาเพิ่มจะช่วยให้แค่ค่อยๆ นำไปลงทุน ไปใช้ในกิจการเพื่อพยุงไว้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

2) การใช้เงินทุนของกิจการ

“เมื่อใช้เงินทุนของตัวเองไปสักพัก แต่เงินทุนไม่พอ จึงเริ่มขายทรัพย์สินที่มีอยู่” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“การใช้เงินทุนที่มีอยู่เพื่อดำเนินการในที่ละส่วน ซึ่งมาจากทุนสำรองในธนาคาร” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

3) การปรับรูปแบบการให้บริการ

“จริงๆ เรามีห้องครัว จึงทำ Delivery ทานง่าย มีเมนูที่ได้รับความนิยม เพื่อให้ดูแลพนักงาน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ด้วยขนาด โรงแรมที่เล็ก ทำให้เปิดให้บริการเป็น hospital ทำให้มีโอกาสสร้างรายได้เข้ามาอยู่บ้างมา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“เปิดเป็นร้านอาหารชาบู เพื่อหารายได้ โดยค้นหารสชาติที่มีจุดเด่น จึงทำให้เกิดธุรกิจใหม่เพื่อความอยู่รอด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“การทำทุกอย่างต้องมีเอกลักษณ์ส่วนตัว เพื่อสร้างจุดเด่น แล้วก็เน้นปริมาณและเน้นคุณภาพ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

4) การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

“การจะปรับเปลี่ยนว่าจะทำอะไรต้องดูพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพราะแต่ละกลุ่มก็มีความต้องการแตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะในช่วงนี้ที่ที่มีความต้องการ พฤติกรรมต่างจากเดิมมาก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

5) การรวมกลุ่มธุรกิจ

“หากคนช่วยขายหรือเอเจนท์มาช่วยขายและเพิ่มกลุ่มและเพื่อการปรับตัว ไปด้วย และช่วยหาลูกค้าไปด้วย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ค้นหาผู้ร่วมลงทุนร่วมจากสินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อสร้างโอกาสในการทำสิ่งใหม่ ๆ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“จำเป็นต้องมีการ Joint กับ โรงแรมอื่นด้วยเพราะตอนนี้ทำเดี่ยว ๆ แข่งกัน ก็ไม่รอดเพราะต้องปรับจากการแข่งขันแข่งเป็นแข่งกับวิกฤต” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“ทำกิจกรรมร่วมกัน ขายอาหาร เอาจุดเด่นของโรงแรมที่รู้จักกันมาสร้างเป็นกลุ่มหารายได้เสริม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“จับกลุ่มกันมาช่วยกันแก้ปัญหา เพราะเจอความไม่แน่นอนตลอดเวลา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ถ้าไม่เจอโควิด ก็ต่างคนต่างแข่งกันขาย ตอนนี้ต้องเป็นพันธมิตรกันช่วยกันขายไม่แข่งกันขาย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

6) การปรับเปลี่ยนนโยบาย

“ค่อยๆ ทำ ค่อยๆ ปรับตัว ถ้าไม่ปรับตัวก็คงไม่สามารถหารายได้ ก็ต้องปิดกิจการแน่ ๆ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“จะทำอะไรต้องพัฒนาความคิดของตนเองอยู่เสมอ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“เห็นความสำคัญของการพัฒนาและการปรับตัวอยู่เสมอ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

“เรื่องคนเป็นปัญหาหลักสำคัญ เอาคนเก่าออก โดยเฉพาะคนที่อายุเยอะๆ คนที่ไม่รู้เรื่องเทคโนโลยี คนที่มาจากโรงแรมใหญ่ ๆ จะต้องปรับตัว” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“ลดพนักงาน เพิ่มชั่วโมงทำงาน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“เรื่องอาหาร ต้องมีการปรับสูตร ปรับรูปแบบร้านอาหารให้กินง่ายขึ้น ราคาถูกลง และใช้ต้นทุนที่ต่ำลง” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“เปลี่ยนมาใช้ในการติดต่อสื่อสารทางเทคโนโลยีให้มากขึ้น เพราะต้องเว้นระยะห่าง ต้องผลัดกันหยุดงาน เทคโนโลยีเช่น แชนแนลไลน์ช่วยให้เยอะ เพราะใช้สั่งงาน อพเทกกันง่ายกว่า” (ผู้ที่ปฏิบัติการหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 เมษายน 2565)

7) การตลาด

“มุ่งเน้นการทำการสื่อสารออนไลน์เพื่อค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพราะตอนนี้ใครๆก็หาข้อมูลทางออนไลน์มากขึ้นเยอะ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“Marketing Plan ต้องปรับและรีอใหม่ตลอดเวลา ต้องปรับตัว เช่น เปลี่ยนกลุ่มลูกค้าจากตลาดต่างประเทศ” (ตลาดยุโรป) เป็นตลาดคนไทย (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“แยก Target Segment และปรับราคาให้เข้ากับกลุ่มที่เราจะขายใหม่ทั้งหมด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

“เน้น Online Marketing งดใช้สื่อออฟไลน์เลยเพราะเร็วและประหยัดกว่า” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ปรับราคาในการจำหน่ายผ่านพวกเอเจนซี่ให้พอๆกับราคาหน้าโรงแรมจะได้ไม่มีความต่างและทำให้ลูกค้าไม่สนใจ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 เมษายน 2565)

“ทำ Brand Marketing ให้เพิ่มมากขึ้น ทำโฆษณาแบบออนไลน์ประกอบสื่ออื่นไปด้วย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 เมษายน 2565)

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล กลุ่ม B

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้ได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (ห้องพักมากกว่า 30 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 15 คน

ประเด็นที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ พบว่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต มีดังนี้

1) ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน

“บางตำแหน่งมีความสำคัญมาก เช่น เจ้าหน้าที่ช่าง ต้องรักษาไว้ หากเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับค่าเสียหายที่จะเกิดขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“พนักงานบางคนยอมลดเงินเดือนตัวเองเพื่อให้ไม่ตกงาน มีรายได้พออยู่ได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 เมษายน 2565)

“บางคนขอลากลับบ้านต่างจังหวัด แต่เรายังคงสามารถบริหารจัดการบุคลากรที่คงเหลืออยู่ได้ แต่จ่ายเงินเดือนไม่เต็ม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“เป็นเรื่องค่าใช้จ่ายของบริษัท ต้องเปลี่ยนเป็นจ่ายเป็นรายวันแทนการจ่ายรายเดือน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

2) พนักงาน

“พนักงานขอลาออกเองเพื่อไปขายของ โดยเฉพาะแผนกที่มีคนเยอะมากที่สุด เช่น แม่บ้าน ช่าง แม่บ้าน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 เมษายน 2565)

“พนักงานอยู่ไม่ได้ก็จะลาออกเพราะค่าใช้จ่ายเข้าบ้าน ก็ลาออกกลับบ้านนอก ไปอยู่เมืองนอกบ้าง อีกส่วนหนึ่งก็จะไปอยู่ในกลุ่มอีกประเภทหนึ่ง เช่น งานในครัวร้านอาหารเพราะยังจ่ายเงินเดือนได้ตลอด ยังรายได้ดีกว่า” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 เมษายน 2565)

“บริหารจัดการว่าแผนกไหนต้องมาทำงาน แผนกไหนไม่ต้องมาทำงาน ผลัดกันปฏิบัติงาน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

3) ต้นทุนค่าใช้จ่าย

“การปรับรูปแบบการให้บริการเป็น Hospitel ทำให้ผู้ใช้บริการอยู่ในห้องตลอดเวลา ต้องใช้น้ำใช้ไฟตลอดทั้งวัน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 เมษายน 2565)

“เมื่อไม่มีคนมาพัก ยังไงเราก็ยังคงมีค่าใช้จ่าย ค่าบำรุงรักษาเหมือนเดิม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“เสียค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเป็นจำนวนมาก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 เมษายน 2565)

“หน่วยงานของรัฐ ไม่ได้ช่วยลดค่าใช้จ่ายในสิ่งที่จะต้องชำระให้กับส่วนกลาง และเป็นต้นทุนที่ต้องจ่าย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“ค่าเก็บขยะ วันที่ลูกค้าดี ก็เก็บขยะวันละ 1,000 บาท แต่ในวันที่ลูกค้าไม่ดี หน่วยงานประจำท้องถิ่นไม่เคยคิดจะลดค่าใช้จ่าย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“ในช่วงโควิดหนักสุดคือ เรื่องเงินเดือน ถือเป็นภาระที่ใหญ่มากสำหรับธุรกิจนี้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ต้นทุนค่าใช้จ่ายมากกว่าเดิม มีต้นทุนบางอย่างที่เพิ่มขึ้น เช่น หน้ากากเจลล้างมือ ถุงมือ รวมถึงต้องจ้างคนแพคเกจจิ้งพวกนี้เพิ่มอีก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 เมษายน 2565)

4) เทคโนโลยี

“จุดอ่อนคือ คนที่เคยวางแผนเรื่องการใช้เทคโนโลยีไว้หรือสร้างคอนเซ็ปไว้ตั้งแต่แรก พอตอนนี้ทำไม่ได้ ไม่มีรายได้ให้ทำ ก็หยุดชะงักไป แทนที่องค์กรจะโตตามแผน ก็กลับเดินถอยหลังเพราะวิกฤต” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

ประเด็นที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินองค์กรของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ พบว่า องค์กรมีการประเมินองค์กรของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนี้

1) ท่าเลที่ตั้ง

“มีความเจ็บ สงบ ถึงแม้จะอยู่ในซอยอีกทั้งยังอยู่ใจกลางเมือง ซึ่งสะดวกในการใช้บริการ Grab เพื่อเดินทางไปเที่ยวในเมือง ห้างสรรพสินค้า” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“สภาพแวดล้อมโดยรอบเหมาะกับนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม ถือเป็นจุดแข็งของเรา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 เมษายน 2565)

“ท่าเลที่ตั้ง ที่มีสภาพแวดล้อมอยู่ทำให้เกิดความอยู่รอดได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

2) นโยบายของรัฐบาล

“นโยบายของรัฐที่กลับไปกลับมา ไม่นั่นนอน ผุดโครงการมากเกินไปที่ไม่ได้ช่วยผู้ประกอบการจริง ๆ เลย ทำให้ธุรกิจยิ่งแย่เข้าไปอีก เพราะความไม่นั่นนอนเราก็วางแผนไม่ได้ดี ผลกระทบก็ตามมา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“การปรับเปลี่ยนนโยบายของรัฐ ตามสถานการณ์มันก็ดีแต่ว่า แต่ระยะยาวมีแต่ผลเสียต่อธุรกิจ เพราะปรับจากความคิดของคนกลุ่มเดียว” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“นโยบายของรัฐที่มากเกินไป ในการควบคุมโรคที่เน้นแต่แต่การควบคุม ไม่ใช่การป้องกัน เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุทั้งนั้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“การเข้าร่วมนโยบายของรัฐ สามารถทำให้เกิดรายได้ได้บ้าง เพราะทำให้มีลูกค้าเพิ่มขึ้นประมาณ 10% นโยบายของรัฐในบางช่วงก็เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความอยู่รอด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“รัฐออก โครงการมาเยอะมาก แต่จำเป็นต้องยาก ไม่ชัดเจนว่าจะช่วยคนกลุ่มไหน ผู้ประกอบการต้องลำพองกันเอง หรือเอกชนก็ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

3) ลักษณะของโรงแรม

“ตึกนี้ไม่มีใบอนุญาตโรงแรมจึงปรับเป็น Hospital ไม่ได้ ทำให้ไม่สามารถปรับตัวตามได้ดี” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“จุดแข็งของโรงแรมเราก็คือ จุดที่สามารถเรียกลูกค้าได้ คือ การมีสระน้ำที่ยื่นออกไป อ่างจากุซซี่ริมระเบียง คนที่มาเที่ยวชอบกันมาก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

4) การบริหารต้นทุน

“ถ้ามีรายได้ที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือนถึงจะอยู่รอดได้” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“พอมีพนักงาน Outsource มันก็ง่ายดีสำหรับเรา ในวันที่สิ่งอื่น ๆ ถ้าไม่เข้ามาเราก็ยังมีทางออกอยู่บ้าง เพราะปัญหาเรื่องคนคือปัญหาที่น่าปวดหัวมากที่สุด เราก็เลย Outsource เลย เช่น สระว่ายน้ำ เคยทำความสะอาดเอง ก็เปลี่ยนมาจ้าง Outsource ถึงแม้บางอย่างจะมีค่าใช้จ่ายมากกว่า หรือแม้กระทั่งให้พนักงานคนเก่าเข้ามา แทนการจ้าง Outsource เพราะในช่วงหน้าเทศกาล Outsource ก็หายากเช่นกัน เพราะค่าจ้างรายวันสูงกว่าเดิมจึงต้องรับเป็น Outsource (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

5) บุคลากร

“การส่งเสริมให้พนักงานได้มีความรู้เพิ่มมากขึ้นในช่วงนี้เป็นเวลาที่ดี เพราะเรามีเวลามองตัวเองมากขึ้นและมีเวลาเหลือเฟือ” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“พนักงานแต่ละคนมีความสามารถไม่เท่ากัน บุคลากรบางตำแหน่งเราขาดไม่ได้ มองว่าจะเอาคุณภาพหรือปริมาณ คุณภาพอาจไม่จำเป็นต้องใช้พนักงานจำนวนมาก” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“จำนวนพนักงานต้องเหมาะสมกับทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill)” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“ในวันที่ไม่มีลูกค้า ลูกน้องยังคงมีใจสู้ที่จะทำโน่นทำนี่ ซึ่งเป็นการร่วมกันทำงาน แม้จะไม่ใช้หน้าที่ของแต่ละคนก็ตาม” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“การหาพนักงานเพิ่มทำได้ยาก ในบางช่วงที่คนกลับมาเที่ยว เพราะพนักงานส่วนมากกลับไปบ้านต่างจังหวัดหมด” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

6) การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร

“เพื่อรองรับกับสถานการณ์ในอนาคตจึงต้องปรับโครงสร้างองค์กร” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ต้องมีการจัดเตรียมแผนทั้งแผนรายวัน แผนรายเดือน แผนรายปี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“สถานการณ์มันเปลี่ยนเป็นรายวัน จึงยากที่จะทำ Strategic Plan” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“เปิดหน้าร้านขายอาหาร แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ และทำเลที่ตั้งไม่ได้ก็ทั้งยังสู้โรงแรมใหญ่ ๆ ไม่ได้ จึงถือว่ามีคู่แข่งที่เค้ามีส่วนดีกว่า” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“บางสิ่งถ้ายังไม่ถึงเวลาก็ยังไม่ต้องไปลงทุน เช่น ตึกเก่ายังไม่ต้องซ่อมแซม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“เป็นนโยบายร่วมกัน จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยฝ่ายบริหาร หัวหน้าแผนก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

7) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

“ปัจจัยที่คิดว่าอยู่รอดได้ก็คือ การมีฐานลูกค้าเก่าอยู่ซึ่งเป็นคนไทยยังคงเดินทางมาเข้าพักบ้าง” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“เอเจนซี่ให้ข้อมูลว่า ลูกค้ากลุ่มตลาดเอเชียกำลังรอใช้บริการอยู่แต่ไม่สามารถเดินทางได้ เรายังก็ทำได้แต่เตรียมความพร้อม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“การบริการใด ๆ ก็ตามกลุ่มลูกค้าที่จะได้มามีขึ้นอยู่กับคุณภาพและราคามากกว่าเมื่อก่อน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ความยืดหยุ่นของกลุ่มลูกค้าชาวไทยในช่วงวิกฤต ทำให้ทำการตลาดได้ยากขึ้นมาก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“สถานที่บริการรูปแบบของเราที่เน้นชาวต่างชาติ ทำอะไรไปก็ไม่มีผลเท่าไร จะไปเน้นตึกใหม่ที่เน้นตลาดคนไทย ปรับปรุงส่วนนี้เป็นหลัก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

ประเด็นที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มีวิธีการบริหารจัดการวิกฤต ดังนี้

1) การกู้เงินจากสถาบันการเงิน

“ต้องพยายามไม่ให้มีหนี้ให้ดูว่าเงินในกระเป๋าพร้อมไปต่อได้ในขนาดไหน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ขอกู้ยืมเงินจากธนาคาร โดยใช้เครดิตเดิมที่เคยมีให้กับธนาคารและเฝ้าดูมาตรการของธนาคารที่มีให้กับพวกผู้ประกอบการ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

2) การใช้เงินทุนของกิจการ

“เนื่องจากการปรับรูปแบบการให้บริการจึงทำให้เกิดการลงทุนเพิ่ม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“จะอยู่ได้หรืออยู่ไม่ได้ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายให้ดีที่สุด ทุกฝ่ายต้องช่วยกันมากๆ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ต้องหารายได้มาจุนเจือค่าใช้จ่ายของกิจการแทนการใช้เงินทุนของกิจการ และต้องเป็นรายได้ที่มีต้นทุนต่ำ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ลดจำนวนการซ่อมบำรุงรักษาให้น้อยลง เช่น สระว่ายน้ำก็ให้เค้าเข้ามาดูแลน้อยลง หรือปิดให้บริการไปเลย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“ก่อนข้างที่จะต้องประหยัดหนักมาก ไม่ก่อให้เกิดหนี้มากที่สุด เพราะฉะนั้นในวันที่เป็นโควิด จะคุยกับธนาคารได้ง่ายกว่า ด้วยการปรับโครงสร้างหนี้ให้เหลือตัวเลขที่น้อยที่สุดในการชำระ ถึงแม้ว่าจะทำให้เสียเครดิตก็ตาม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

3) การบริหารค่าใช้จ่าย

“การลดจำนวนพนักงานลงให้น้อยที่สุดจะช่วยให้บริหารค่าใช้จ่ายลงได้แทนการปิดกิจการลง และเพื่อไม่ให้พนักงานตกงาน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“โชคดีที่มีเงินเก็บ เลยทำให้ไม่เจ็บหนัก สามารถนำเงินมาใช้ได้ โดยไม่ต้องกู้ยืมเงินจากธนาคารเพิ่ม เพราะยังมีเงินที่กัมาก่อนหน้านี้เหลืออยู่สามารถนำมาใช้ได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

4) การปรับรูปแบบการให้บริการ

“โรงแรมต้องพัฒนารูปแบบการให้บริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำ Club Lounge และบริการพิเศษอื่นๆจากของเดิมที่มีอยู่” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“เพื่อให้สามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างหลากหลายจึงควรปรับเป็น Service Apartment ในช่วงที่ไม่สามารถขายเป็นที่ท่องเที่ยวได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“ถ้าไม่ปรับจะทำอย่างไรเพื่อจ่ายเงินเดือน ดังนั้นจึงต้องตอบสนองต่อนโยบายในช่วงนั้น ทำอะไรได้บ้างเพื่อให้มีรายได้ก็ต้องช่วยกันทำให้ถึงที่สุด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

5) การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

“จากผลกระทบของโควิด ทำให้ต้องปรับจากลูกค้าชาวต่างชาติเป็นลูกค้าชาวไทยทั้งหมด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“ก็ลองเปลี่ยนเป็นกลุ่มลูกค้าคนไทยดูจากที่โรงแรมไม่ได้มีกลุ่มเป้าหมายนี้เพื่อให้ได้กลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากเดิม รวมถึงรับทั้งกลุ่มลูกค้ารายวันและกลุ่มลูกค้ารายเดือนเพื่อให้อยู่ได้ในระยะยาว แต่บางที่ลูกค้ารายเดือนก็ไม่ได้เยอะขนาดนั้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

6) การรวมกลุ่มธุรกิจ

“สร้างความร่วมมือในการจัดกิจกรรมร่วมกับธุรกิจอื่น เช่น ตกปลา ตกหมึก แต่ก็ยังคิดว่าทำแล้วได้อะไรใหม่ หรือทำแล้วไม่ค่อยได้อะไรเท่าไร แต่ก็ได้ทดลองทำดีกว่าไม่ได้ทดลองทำ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“มีการพูดคุยกันระหว่างโรงแรมเพื่อปรึกษากันว่าจะบริหารจัดการอย่างไร แก้ไขปัญหาอย่างไร แต่ไม่ถึงขั้นการสร้างความร่วมมือหรือจับกลุ่มกัน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

7) การปรับเปลี่ยนนโยบาย

“เพื่อให้ห้องครออยู่ได้ในระยะยาว จึงต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“การปรับเปลี่ยนนโยบายไม่ว่าจะทำในรูปแบบใดต้องรีบทำ ตัดสินใจให้เด็ดขาดให้เร็ว” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“ต้องทำการชี้แจงกับพนักงานในทุกระดับและชี้แจงหลายครั้งจนกว่าพนักงานจะเข้าใจ และ ทุกโรงแรมต้องปรับหลักสูตรในการบริหารจัดการด้วยตนเอง (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

“การจะปรับเปลี่ยนนโยบายให้เป็นไปในรูปแบบใดต้องดูนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม พยายามที่จะเข้าร่วม โครงการของรัฐ ถึงแม้ว่าในช่วงแรกจะเข้าร่วมไม่ได้เพราะขาดคุณสมบัติบางอย่าง แต่ก็พยายามที่จะเข้าร่วมซึ่งเป็นการยาก ต้องเตรียมความพร้อมไว้เสมอและเป็นความพร้อมที่สอดคล้องกับสถานการณ์” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“ไม่ใช่แค่สถานการณ์เปลี่ยน ตัวบริหารเองจากที่เคยมุ่งแต่การขายต่อธุรกิจ กลายเป็นตื่นนอนต้องคิดว่าจะอยู่ให้รอดวัน ๆ ตื่นมาแล้วทำอะไรต่อเพื่อลดหนี้ ต้องคิดอยู่เสมอ (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“การจ้าง Outsource จะสะดวกกว่า ซึ่งจริง ๆ สามารถ Outsource พนักงานได้เกือบทุกตำแหน่ง ถึงแม้ว่า ถ้าไม่ Outsource จะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าก็ตาม แต่ดีกว่าการมีค่าใช้จ่ายประจำ ในเวลาที่เรายังไม่รู้ว่าจะเป็นอย่าง ไรต่อไป” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2565)

“ให้รัฐแจกเงิน ถึงจะช่วยธุรกิจได้ หรือมีโปรเจกต์ทั้งหลาย เช่น คนละครึ่ง แต่อาจใช้ได้สำหรับบางธุรกิจ แต่ธุรกิจ โรงแรมที่มีกลุ่มลูกค้าเป็นชาวต่างชาติ ก็อาจจะช่วยอะไรไม่ค่อยได้เท่าไร หรือให้ช่วยประชาชนคนไทยที่อยู่ในธุรกิจ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้รองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“รัฐควรให้ความช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอ เพราะจะช่วยให้ธุรกิจทำยอดขายได้ง่ายขึ้น หรือช่วยในการบริหารต้นทุนได้ดีกว่านี้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

8) การตลาด

“เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน ต้องทำตลาดร่วมกัน ในตลาดที่มีการแข่งขันด้านราคา จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับราคาเพื่อให้คนที่อยู่ในระดับที่พร้อมที่จะจ่าย มีตลาดอยู่” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2565)

“พอปรับค่า โรงแรม กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะมีคำถามเกิดขึ้นแน่นอน ในมุมมองของผู้ประกอบการกับมุมมองของลูกค้าชาวไทย จะมีมุมมองเรื่องราคากับคุณภาพที่จะได้รับ โดยเฉพาะในช่วงที่ทุกที่แข่งขันลดราคา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2565)

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล กลุ่ม C

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้ได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับรองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักรวมกว่า 100 ห้อง) ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 15 คน

ประเด็นที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ พบว่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต มีดังนี้

1) ค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน

“ปัญหาเรื่องคนเป็นปัญหาที่หนักสุดที่เราต้องดูแล เมื่อแบกรับต่อไม่ไหวก็ทำให้ต้องจ่ายเงินชดเชยในอัตราสูงให้พนักงานออกจากงาน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

“ถ้าพนักงานไม่ลาออกเอง ก็จะปรับให้จ่ายค่าจ้างเป็นรายวันพร้อมๆกับการให้มาทำงานแค่บางวันสลับกันไป เพราะเราไม่สามารถคงการจ้างแบบเดิมได้อีก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

2) พนักงาน

“หากเปิดประเทศภายหลังสถานการณ์โควิดจะทำให้เกิดการขาดแคลนพนักงานในบางแผนก เช่น แม่บ้าน คริว และพนักงานต้อนรับที่เราจ้างออกไปในช่วงแรก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

“เมื่อพนักงานต้องไปทำงานหลายหน้าที่หลายอย่าง ทำงานหนักขึ้นเพราะคนทำงานน้อยลง จะทำให้พนักงานบางคนอดทนไม่ไหว จึงขอลาออก” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

3) ต้นทุนค่าใช้จ่าย

“ลดปริมาณค่าใช้จ่ายลงเพื่อความอยู่รอด เช่น พวกของใช้ชิ้นใหญ่ๆที่ไม่ได้ทำการซ่อมบำรุง จะทำให้เกิดความเสียหาย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

“เราต้องพิจารณาว่าจะเปิดตอนไหน จะปิดตอนไหน ไม่สามารถเปิดให้บริการทั้งหมดได้และยังต้องดูแลต้นทุนของการผูกพันของสิ่งของเนื่องจากไม่ได้ใช้งานอีกด้วย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2565)

ประเด็นที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินองค์กรของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทธยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ พบว่า องค์กรมีการประเมินองค์กรของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทธยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนี้

1) ท่าเลที่ตั้ง

“การอยู่ติดทะเล จึงเป็นที่น่าสนใจ แต่ใกล้บาร์เบียร์ จึงทำให้เกิดเสียงดัง คนไทยบางคนอาจจะไม่ชอบ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 พฤษภาคม 2565)

“เราอยู่ในเขตพัทธยาเหนือ แม้ซึ่งไม่ได้อยู่ใกล้ใจกลางเมืองแต่ถือเป็นจุดที่นักท่องเที่ยวให้ความนิยม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

“แม้สถานที่ตั้งจะมีการเดินทางก็จะไกลหน่อยจากตัวเมือง แต่คนที่เลือกเข้าพักเป็นกลุ่มที่ไม่ชอบการเที่ยวในเมือง เน้นการพักผ่อนและมีงบประมาณในการเที่ยวสูง” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

2) นโยบายของรัฐบาล

“นโยบายของรัฐในการให้ความช่วยเหลือ ทำให้ช่วยประหยัดเรื่องค่าใช้จ่ายบางส่วนได้ นโยบายของรัฐก็พอจะช่วยเหลือในการทำให้เกิดรายได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2565)

“ต้องสร้างสวัสดิการให้บุคลากรเพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐ นโยบายของรัฐเปลี่ยนทุกวัน เราต้องเปลี่ยนโรงแรมส่วนหนึ่งให้ดูแลลูกค้าที่ติดโควิดได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

3) ลักษณะของโรงแรม

“จุดเด่นของเราคือวิวทะเล ดังนั้นเราจึงดึงจุดเด่นของเรามาทำการตลาด ลูกค้าก็ชอบเพราะชายหาดของเราสะอาดและเป็นส่วนตัว” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับบริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

“ตราสินค้า ไม่ได้ทำให้เกิดการตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในลักษณะของ กลุ่มครอบครัว ทำให้ต้องเกิดการปรับตัว โดยเฉพาะการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การให้บริการของ พนักงาน เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้กว้างขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้า ฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2565)

4) การบริหารต้นทุน

“ประชุมอยู่ประจำ เพื่อวางแผนการบริหารจัดการเรื่องค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับคน เกี่ยวกับการจัดการเวลาการทำงานใหม่” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

“การวางแผนเกี่ยวกับต้นทุนจะดูทุก 3 เดือน ซึ่งเป็นการวางแผนระยะสั้น เพราะ เพื่อความสะดวกในการบริหารต้นทุนจึงเลือกวิธีการใช้เงินสดในการเสียค่าใช้จ่าย แทนการใช้ เครดิต” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“ก่อนเกิดสถานการณ์โควิด ทางธุรกิจได้ทำการลงทุนขนาดใหญ่ พอมาเจอ สถานการณ์จึงทำให้เสียต้นทุนเพิ่มมากขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

5) บุคลากร

“ยังคงเหลือพนักงานที่อยู่กับเรา ประมาณ 60% ซึ่งรักกัน ช่วยเหลือกัน ส่วน 40% ขอลาออกไปเองเพื่อกลับไปทำงานที่บ้าน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“ในปริมาณจำนวนพนักงานที่ลดลง จะไม่สามารถรองรับจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้ บริการช้าลง” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2565)

“พอเจอสถานการณ์โควิดเข้ามาทำให้พนักงานต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติตัวเอง โดยเฉพาะด้านการบริการ ถือเป็นจุดเด่นของพนักงานที่พร้อมปรับตัว ทำให้ได้ Service Charge มากที่สุดเป็นค่าตอบแทนที่สูงขึ้น” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“พนักงานมี Mindset และความกล้าส่วนหนึ่งที่จะช่วยกันคิดเพื่อการพัฒนาบริการ และตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เป็นครอบครัว โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ ถึงแม้ ความคิดจะขัดแย้งกับคนรุ่นเก่า แต่กลุ่มคนรุ่นใหม่ได้ขอร้องให้ทำตามที่เราคิด เพื่อให้เดินไป ด้วยกันได้” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 พฤษภาคม 2565)

“อันดับแรกเราต้องพิจารณาถึงสุขภาพของพนักงานที่เหลืออยู่ก่อน เราก็ต้องหาวัคซีนมาให้เค้าฉีด ให้กล้าที่จะทำงาน เมื่อเราต้องเปลี่ยนรูปแบบเป็นโรงแรมกักตัวได้” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

“ลดจำนวนพนักงานแต่ละที่ แล้วค่อยตัดสินใจว่าจะเปิดตรงไหน ปิดตรงไหน ใช้พนักงานที่มีอยู่เป็นตัวตั้งทางการบริหารจัดการ” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“พนักงานที่จะอยู่ต่อ ต้องอยู่ด้วยความสมัครใจ เช่น ยินดีที่จะรับเงินเดือนที่ลดลง ซึ่งได้ทำได้เห็นถึงน้ำใจของคนที่ต้องการจะอยู่ต่อจริง ๆ แต่เราต้องปรับลดเงินเดือนแล้วพิจารณาว่าใครจะอยู่ต่อ ใครจะไป” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2565)

6) การปรับตัว/การขับเคลื่อนองค์กร

“นโยบายที่สำคัญในช่วงโควิดคือ การทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เปลี่ยนเรื่องแรกคือ เริ่มเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ก่อน เพื่อตอบโจทย์ลูกค้า โดยจําว่าสิ่งที่ลูกค้าเคยแนะนำไว้ หรือจากที่ลูกค้าถาม” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

“มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในช่วงโควิดเรา จะทำงานแบบเรียลไทม์ โดยทำการทบทวนการทำงานในแต่ละฝ่ายเพื่อมาประชุมกันในทีม” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“โควิดทำให้เกิดสถานการณ์ที่ท้าทาย ทำให้เกิดการปรับแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ตอนที่ยังมีโควิดอยู่บาง โรงแรมยังไม่ได้ฟื้นตัวกลับมา การแข่งขันด้านราคาจึงยังไม่รุนแรง แต่เมื่อโควิดดีขึ้น การแข่งขันด้านราคาจะกลับมาทันที” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“วิกฤตที่เกิดขึ้นถือเป็นโอกาสในการปรับตัว ซึ่งทำให้ธุรกิจดีขึ้น ทั้ง ๆ ที่อยู่ในภาวะวิกฤต” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“ต้องเอาของที่ไม่ได้ใช้ออกไป หาเงินเข้ามาเล็กน้อย และต้องลดขนาดค่าใช้จ่าย เพื่อให้อยู่รอดได้” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 พฤษภาคม 2565)

“ทุกโรงแรมต้องมีความความยืดหยุ่นมาก เพื่อที่จะสู้กันได้ ไม่มุ่งเน้นการแข่งขันด้านราคาแต่จะมุ่งเน้นด้านสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นความแปลกใหม่ของอาหาร การบริการเสริม ดังนั้นต้องมีการปรับตัวเพื่อเป็นการเพิ่มจุดขาย” (ผู้ที่ปฏิบัติกรระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

7) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

“ที่ยังคงมาใช้บริการอยู่คือกลุ่มลูกค้าประจำที่ยังมาใช้บริการประจำเพราะเป็นกลุ่มผู้ที่ยังมีกำลังจ่าย” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2565)

“กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญคือ กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งทำให้มีลูกค้าน้อยมากหรือแทบไม่มีเลยในช่วง โควิด” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

“พอ โควิดมา เรากลับมาคิดว่า กลุ่มลูกค้ากลุ่มไหนที่เป็นไปได้มากที่สุด ในช่วง โควิดกลุ่มลูกค้าแบบครอบครัวยังคงมีความต้องการใช้บริการอยู่ โควิดทำให้ลูกค้าเก่าที่จะต่อรองมากขึ้น ทุกวันนี้เค้าจะมีการซื้อเป็นข้อ ๆ แล้วสอบถามว่าแก้ไขให้เค้าแล้วหรือยัง และจะมีการ Feedback กลับมาด้วยว่า แก้ไขปัญหาตรงนี้ได้เรียบร้อยแล้วหรือยัง ถ้าเรียบร้อยแล้วจะกลับมา” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับรองหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2565)

ประเด็นที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มีวิธีการบริหารจัดการวิกฤต ดังนี้

1) การปรับรูปแบบการให้บริการ

“เมื่อมีโควิดเข้ามา บริการก็ยังคงเหมือนเดิมแต่ลดราคาลง” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“การปรับรูปแบบการให้บริการจะทำให้เราอยู่ได้ภายหลังโควิด มีการ Reskill Upskill ให้พนักงานที่ยังอยู่ต่อ เพื่อทำให้เกิดการปรับรูปแบบการให้บริการ” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

2) การปรับเปลี่ยนนโยบาย

“ไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นยุทธศาสตร์ยังคงเหมือนเดิม เช่น ผู้บริหารมีความรักต่อบุคลากรมาก จึงได้กำหนดนโยบายที่ช่วยเหลือพนักงานในทุก ๆ ด้าน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“ปรับโครงสร้างภายในใหม่เพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ในช่วง โควิดต้องปรับเปลี่ยนการควบคุม เช่น ออกมาตรวจงานทุกวัน ผู้บริหารต้องลงมาปฏิบัติกับพนักงาน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญในช่วงโควิด จึงต้องเกิดการตัดสินใจร่วมกันระหว่างพนักงานในระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2565)

“ผู้บริหารต้องจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อม หรือที่เรียกว่า สร้างทีม (Team Work) ให้มีเป้าหมายเดียวกัน คนละวิธีการไม่เป็นไร” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

“การคิดต่าง คือ ทางเลือก ใครคิดต่าง ต้องไม่ปฏิเสธ การสื่อสารถือว่ามีส่วนสำคัญในการประสานงานกับบุคลากรแต่ละฝ่าย ที่ผิดพลาดในการสื่อสารจะทำให้เกิดความเสียหายได้ ดังนั้น เรื่องการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ ต้องสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2565)

3) การตลาด

“ต้องลดราคาเพื่อให้ขายได้ ถึงแม้ว่าจะขาดทุนก็ตาม” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2565)

“สิ่งที่ทำก่อนโควิดด้านการสร้างชื่อเสียงให้แก่ตราสินค้าได้ผลทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว โดยผ่านช่องทางออนไลน์ แต่ไม่เน้นกลยุทธ์ด้านราคาแต่เน้นกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับหัวหน้าฝ่าย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 พฤษภาคม 2565)

“เรื่องราคาแต่ละ โรงแรมต้องจับมือกันถึงจะรอด จากเคยแข่งกันตอนนี้ต้องลงเรือลำเดียวกัน” (ผู้ที่ปฏิบัติการระดับผู้บริหาร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2565)

แบบฟอร์มให้ความยินยอมอนุญาตให้สัมภาษณ์ (Informed Consent Form)

โครงการวิจัยประกอบการศึกษาระดับคุณวุฒิปบัณฑิตเรื่อง

“การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม

ในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่

เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)”

เอกสารแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

วันที่ลงนาม.....

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว.....

ได้อ่านรายละเอียดจากเอกสารข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยวิจัยที่แนบมาโดยสมบูรณ์แล้ว และข้าพเจ้ายินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัยโดยสมัครใจ

ก่อนที่จะลงนามในใบยินยอมให้ทำการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยถึง วัตถุประสงค์ ของการวิจัย วิธีการวิจัย อันตราย หรืออาการที่อาจเกิดขึ้นจากการวิจัย หรือจากยาที่ใช้ รวมทั้งประโยชน์ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างละเอียด และมีความเข้าใจดีแล้ว

ผู้วิจัยรับรองว่า จะตอบคำถามที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจ และไม่ปิดบังซ่อนเร้น จน ข้าพเจ้าพอใจ ข้าพเจ้าเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ โดยปราศจากการบังคับหรือชักจูง ข้าพเจ้ามีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมในโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้ และการบอกเลิกนี้จะไม่ผล ต่อ การรักษาพยาบาลที่ข้าพเจ้าจะพึงได้รับในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้วิจัยรับรองว่าจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าเป็นความลับ และจะเปิดเผยเฉพาะในรูปแบบของ สรุปผลการวิจัยโดยไม่มีการระบุชื่อนามสกุลของข้าพเจ้า การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้า ต่อ หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะกระทำด้วยเหตุผลทางวิชาการเท่านั้น

ผู้วิจัยรับรองว่าหากเกิดอันตรายใดๆ จากการวิจัย ข้าพเจ้าจะได้รับการรักษาพยาบาล ตามที่ระบุ ในเอกสารชี้แจงข้อมูลแก่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

ข้าพเจ้าจะได้รับเอกสารชี้แจงข้อมูลแก่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย เก็บไว้ 1 ชุด

ข้าพเจ้าได้รับทราบข้อความข้างต้น มีความเข้าใจดี และลงนามในใบยินยอมด้วยความเต็มใจ

ลงชื่อ.....ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย
(.....ชื่อ-นามสกุล ตัวบรรจง)
วันที่ลงนาม.....

ลงชื่อผู้ขอความยินยอม
(.....ชื่อ-นามสกุล ตัวบรรจง)
วันที่ลงนาม.....

ลงชื่อ.....
พยาน (.....ชื่อ-นามสกุล ตัวบรรจง)
วันที่ลงนาม.....





ผู้ตรวจสอบบทสัมภาษณ์

- 1) ศาสตราจารย์ดร. สุ��วีร์ สุวรรณสวัสดิ์
- 2) ว่าที่ร้อยตรี ดร. ฐิติพัฒน์ ชาญกิจ
- 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร. สุกุลพัฒน์ คุ้มไพศาล







COA. No. RSUERB2022-019

Certificate of Approval
By
Ethics Review Board of Rangsit University

COA. No.	COA. No. RSUERB2022-019
Protocol Title	ATTITUDES TOWARDS INSTRUCTIVE LANGUAGE IN CHINESE CLASSES AT A PUBLIC SCHOOL IN PATHUM THANI
Principle Investigator	MISS DIE LI
Affiliation	Suryadhep Teachers College, Rangsit University
How to review	Expedited Review
Approval includes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Project proposal 2. Information sheet 3. Informed consent form 4. Data collection form/Program or Activity plan
Date of Approval:	2 March 2022
Date of Expiration:	2 March 2024

The prior mentioned documents have been reviewed and approved by Ethics Review Board of Rangsit University based Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline and International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice or ICH-GCP

Signature..... 
(Associate Professor Dr. Panan Kanchanaphum)
Chairman, Ethics Review Board for Human Research

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	แพรวฤา พจนารถ
วัน เดือน ปีเกิด	10 เมษายน 2523
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปริญญานิติศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์, 2544 มหาวิทยาลัยแสดมฟอร์ด ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, 2555
ที่อยู่ปัจจุบัน	501/136 ถนนศรีนครินทร์ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10240
สถานที่ทำงาน	บริษัท โกลด์ สตาร์ จำกัด
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

