

มุมมองและการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมในจังหวัดจันทบุรี  
ต่อความเสี่ยงวิกฤตแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19

PERSPECTIVES AND ADAPTATION STRATEGIES OF HOTEL ENTREPRENEURS IN  
CHANTHABURI IN RESPONSE TO THE RISK OF A COVID-19 PANDEMIC OUTBREAK

จิตติมา สิงหธรรม<sup>1</sup> ธัญญาณี นิยมกิจ<sup>2</sup> และ ฤดีวรรณ ยิ่งยง<sup>3</sup>

Jittima Singhatam, Thunyanee Niyomkit and Rudeewan Yingyong

Article History

Received: 13-03-2023; Revised: 17-05-2023; Accepted: 23-05-2023

<https://doi.org/10.14456/issc.2023.68>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ต่อธุรกิจที่พักแรมในจังหวัดจันทบุรี 2) ศึกษาการรับรู้ความเสี่ยงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ 3) ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมต่อความเสี่ยงวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ใน 5 ระยะ และเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่สำคัญก่อนและหลังการแพร่ระบาด เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการหรือผู้ประกอบการโรงแรมจำนวน 15 ราย เลือกกลุ่มตัวอย่างตามสะดวก เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สังเคราะห์และแยกความหมายตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด – 19 เป็นการเกิดภาวะวิกฤติที่มีนัยสำคัญต่อธุรกิจโรงแรม และก่อให้เกิดปัญหาที่ซับซ้อนสำหรับโรงแรมขนาดเล็ก ผลการวิจัยได้แนวทางปฏิบัติในการจัดการของโรงแรมในช่วงต่าง ๆ ของวิกฤตดังนี้

1) ในระยะเริ่มต้นและระยะฉุกเฉินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กทำให้ไม่มีการวางแผนกลยุทธ์การจัดการหรือการตอบสนองภาวะวิกฤตเนื่องจากยังไม่สามารถประเมินสถานการณ์ได้ชัดเจน รายได้ลดลง ธุรกิจใช้กลยุทธ์ตั้งรับและการอยู่รอด รัฐบาลมีบทบาทสำคัญด้านการกระตุ้นอุปสงค์และมาตรการด้านสาธารณสุข เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าและผู้ใช้บริการ

2) ในระยะวิกฤต ใช้กลยุทธ์จำศีล คือ การลดพนักงานและปิดการให้บริการชั่วคราว การส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นกระแสเงินสด รวมทั้งการให้บริการสั่งอาหารออนไลน์สำหรับโรงแรมที่มีร้านอาหาร การผ่อนปรนด้านสินเชื่อจากสถาบันการเงินเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการอยู่รอดในระยะนี้ ควรมีการพัฒนาบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่และการวางแผนปรับปรุงธุรกิจ

<sup>1-3</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Asst.Prof., Faculty of Management Sciences, RambhaiBarni Rajabhat University

E-mail: jittima.s@rbru.ac.th \*Corresponding author

3) ในระยะฟื้นฟู มีการปรับโครงสร้างองค์กร การริเริ่มระบบการให้บริการอัตโนมัติในบางโรงแรม เพื่อลดการติดต่อทางกายภาพ การควบคุมคุณภาพการให้บริการและสร้างความเชื่อมั่นด้านสุขอนามัยแก่ลูกค้า โรงแรมมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ใช้นโยบายที่ยืดหยุ่นด้านการจองห้องพักและกลยุทธ์ใหม่ที่นำมาขึ้นอยู่กัลักษณะของโรงแรมและสถานที่ตั้งของโรงแรม

4) ระยะแก้ไข มีแนวปฏิบัติที่ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม โดยให้ความใส่ใจด้านสุขอนามัย ข้อเสนอด้านการตลาดที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแต่ละกลุ่ม ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายกับลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเกิดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ จัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อเตรียมรับกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นอีก ใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการแสวงหาการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการวางแผนระยะยาวมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** การรับรู้ความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา; กลยุทธ์ของธุรกิจที่พักแรมในจังหวัดจันทบุรี; กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมในจังหวัดจันทบุรี

## ABSTRACT

The purposes of this study were: 1) to investigate the impact of the COVID-19 epidemic on the accommodation business in Chanthaburi Province 2) to examine the perception of risk from the COVID-19 pandemic affecting the adjustment of strategies, and 3) to analyze the business adjustment strategies in response to the COVID-19 pandemic crisis in five phases, comparing the key strategies before and after the outbreak. This study employed a qualitative research approach. The study involved 15 hotel executives, managers, or operators as informants, selected through the convenience sampling method. Data were collected using semi-structured interviews and analyzed through a process of data analysis, synthesis, and the extraction of meanings in alignment with the conceptual framework and research objectives.

### The research reveals that:

The COVID-19 pandemic has caused a significant crisis and created complex challenges for the small hotel business. The results showed crisis management practices in the hotel industry at different phases of the crisis.

1) In the initial and emergency phases, small hotels may struggle to formulate effective management strategies due to rapidly changing and uncertain situation. Defensive and survival strategies are adopted as revenues decline. The government's role in stimulating demand and implementing public health measures to boost customer confidence is crucial.

2) During times of crisis, hotels may implement a hibernation strategy, which includes reducing staff and temporarily suspending certain services. To boost cash flow, hotels engage in sales promotions and offer food ordering services targeted at local communities. The relaxation of credit terms from financial institutions plays a crucial role in ensuring the survival of hotels during this challenging period.

3) During the recovery phase, certain hotels need for organizational restructuring. Some hotels introduce service automation innovations to reduce physical contact during the service process, ensuring service quality

and hygiene as a well-being for customers. Hotels demonstrate adaptability and implement flexible booking policies and new strategies based on their specific nature and location.

4) In the resolutions phase, entrepreneurs place a strong emphasis on hygiene measures and implement targeted marketing strategies customized to meet the specific needs of each market segment. Establishing and maintaining networks with customers and related agencies become imperative for ensuring business continuity. Contingency plans are the most crucial factors that shaped the adjustments for any unforeseen challenges, while a proactive approach is adopted to leverage technology and enhance productivity, in line with long-term planning.

**Keywords:** Perception of the Risk of Coronavirus Virus Spread; Perspectives and Adaptation Strategies; Hotel Entrepreneurs in Chanthaburi; COVID-19

## 1. บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีความอ่อนไหวต่อผลกระทบด้านลบของปัจจัยภายนอก เช่น การก่อการร้าย ภัยธรรมชาติ การแพร่ระบาดของเชื้อโรค ในปี พ.ศ. 2563 มีการรายงานอย่างเป็นทางการครั้งแรกว่า ตรวจพบกลุ่มของผู้ป่วยปอดอักเสบที่หาสาเหตุไม่พบ 27 ราย ในเมืองอู่ฮั่น ต่อมาเกิดการติดเชื้ออย่างรวดเร็ว องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้ประกาศให้เป็นภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขระหว่างประเทศ และโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นโรคระบาดใหญ่ทั่วโลก เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2563 (WHO, 2020) ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศลดลงติดลบร้อยละ 97 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) และการหยุดกระทำกิจกรรมของธุรกิจหลายประเภทที่เสี่ยงต่อการแพร่เชื้อ ทำให้สภาพแวดล้อมทางด้านธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปทั้งในระดับโลก ชาติและท้องถิ่น และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการการท่องเที่ยวและพฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว

ธุรกิจโรงแรมที่พัก เป็นธุรกิจหนึ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ COVID-19 และจัดเป็นธุรกิจที่มีการเปิดรับความเสี่ยงในระดับสูง (TDRI, 2021) ดังนั้นการจัดการธุรกิจเพื่อให้อยู่รอดในภาวะวิกฤต ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และการปรับตัวด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ ในทุกระยะของการแพร่ระบาด ธุรกิจโรงแรมที่พักจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อลดความสูญเสียด้านเศรษฐกิจ (Economic loss) และกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น (Resilience strategies) มีผู้เชี่ยวชาญที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ถึงแม้เหตุการณ์วิกฤตนี้จะสามารถคลี่คลายได้ แต่ความต้องการของนักท่องเที่ยวจะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาปรับกลยุทธ์ของธุรกิจให้มีความเหมาะสม เพื่อสามารถแข่งขันดึงดูดนักท่องเที่ยวรวมทั้งการรักษาลูกค้าของธุรกิจ

งานวิจัยนี้เน้นศึกษาธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี ภายใต้วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรค Covid-19 และกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในแต่ละระยะของการแพร่ระบาด รวมทั้งการปรับตัวภายหลังการแพร่ระบาด แบ่งออกเป็น 5 ระยะ (ดารณี และ สันติธร, 2021; Le, & Phi, 2021) โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจโรงแรมจากประสบการณ์ในการจัดการธุรกิจโรงแรมภายใต้ภาวะวิกฤตที่ผ่านมาตั้งแต่การเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อโรคในระยะแรก จนถึงภายหลังการแพร่ระบาด ซึ่งแบ่งกลยุทธ์ของธุรกิจเป็น 5 กลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความเข้าใจที่มากขึ้นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นและการปรับตัวเมื่อเผชิญกับสถานการณ์วิกฤต การศึกษานี้จึงมีความสำคัญต่อการให้ข้อมูลที่นำไปใช้ได้ เพื่อนำไปใช้ในการเตรียมการเพื่อความยั่งยืนในอนาคต

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ต่อธุรกิจ
2. เพื่อศึกษาการรับรู้ความเสี่ยงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ของธุรกิจโรงแรมที่พักที่ส่งผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมต่อความเสี่ยงวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ใน 5 ระยะ และเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่สำคัญก่อนและหลังการแพร่ระบาด

## 3. การทบทวนวรรณกรรม

### ปัจจัยความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ต่อการดำเนินธุรกิจ

ธุรกิจขนาดเล็กจะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและอาจจะทำให้เผชิญกับความยุ่งยากในการจัดการปัญหา ยิ่งธุรกิจขาดแคลนทรัพยากรมาก เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาด และขาดประสบการณ์ในการจัดการสถานการณ์ (Engidaw, 2022, Ritchie & Jiang, 2019) ประเมินความเสี่ยงที่พิจารณาว่ามีความสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจ ตลอดจนลูกค้าของธุรกิจ โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น

#### ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

เป็นความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่มีความไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบต่อการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจในทุกระดับ ถึงแม้ว่ามาตรการควบคุมการแพร่ระบาดจะมีการผ่อนคลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ความไม่แน่นอนของการแพร่ระบาด อาจจะทำให้กิจกรรมเศรษฐกิจต้องหยุดชะงัก ทำให้บริษัทต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแผนธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งการบริหารค่าใช้จ่าย โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพและควบคุมคุณภาพ ตลอดจนกระบวนการทำงาน เพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

#### ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

ความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ทำให้ธุรกิจต้องปรับแผนการทำงานเพื่อลดความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงที่พนักงานจะติดเชื้อจากภายนอก จนทำให้การดำเนินธุรกิจอาจหยุดชะงัก บริษัทจึงให้ความสำคัญในการกำหนดมาตรการเชิงป้องกันความเสี่ยงจากการติดเชื้อโควิดอย่างเข้มงวด

#### ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติงานตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

#### ความเสี่ยงสังคมและชุมชน

เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์หรือความเห็นต่างของชุมชนต่อการดำเนินงานของธุรกิจ อาจทำให้เกิดข้อร้องเรียน การฟ้องร้อง กล่าวโทษต่อบริษัท นโยบายต่าง ๆ เช่น การสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากชุมชนโดยรอบ การรักษาภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณะ และการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

#### ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค

พฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลง เป็นวิถีการท่องเที่ยวใหม่ (New Normal) อาทิ การท่องเที่ยวที่ตอบโต้ตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดการติดต่อแบบสัมผัส รวมถึงการใส่ใจสุขภาพและอนามัยที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น บริษัทฯ จึงต้องเร่งปรับตัวเพื่อรักษาระดับรายได้ รวมถึงมองหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยว ส่งผลให้โรงแรมสามารถยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (SHA) และสร้างจุด

ขายในการดึงดูดผู้บริโภคโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะด้านให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ภาวะที่ตลาดมีการแข่งขันสูง

### การรับรู้ความเสี่ยงจากสถานการณ์โควิด - 19 และกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม 5 ระยะ

จากการศึกษาการจัดการความเสี่ยง วิฤตและภัยพิบัติในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว รวมทั้งการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 และกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม แบ่งออกเป็น 5 ระยะ (ดาร์ณี และ สันติธร, 2021; Le, & Phi, 2021) ได้แก่ ระยะที่ 1 ระยะก่อนเกิดเหตุการณ์ (Pre-event and early symptom) ระยะที่ 2 ระยะฉุกเฉิน (Emergency) ระยะที่ 3 ระยะวิกฤต (Crisis) ระยะที่ 4 ระยะฟื้นฟู (Recovery) ระยะที่ 5 ระยะแก้ปัญหา (Resolutions) ดังนี้

#### ระยะที่ 1: ก่อนเกิดเหตุการณ์

โรงแรมส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์ลดค่าใช้จ่ายในช่วงป้องกัน โรงแรมจะมีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยการแขวนโครงการ หรือถอนการลงทุนใน โครงการใหม่ การขายสินทรัพย์ เพื่อลดความเสี่ยงในการลงทุน (Investment risk) กลุ่มโรงแรมจะกระตุ่นผลการตอบแทนระยะสั้น และมีการวางแผนเรื่องกระแสเงินสดที่จะนำมาใช้ชดเชย สำหรับการสูญเสียรายได้และกำไรในอนาคต กลยุทธ์ลดค่าใช้จ่าย ถูกนำมาใช้แตกต่างกันจากโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยส่วนใหญ่เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานประจำวัน ซึ่งเป็นเงินทุนหมุนเวียน (Working capital) เพื่อสำรองไว้ใช้ในกิจการ ใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ จนกว่าบริษัทจะได้รับเงินสดจากการเปิดให้บริการ หากมีเงินทุนหมุนเวียนน้อย จะมีความเสี่ยงเนื่องจากการขาดสภาพคล่อง

#### ระยะที่ 2: ระยะฉุกเฉิน

เป็นระยะที่เกิดการแพร่ระบาดอย่างรวดเร็ว มีจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในพื้นที่ต่าง ๆ และมีการยกเลิกการเดินทาง หรือการจองสถานที่พักโรงแรม โรงแรมจะใช้กลยุทธ์ตั้งรับหรือป้องกัน (Defensive) หรือ กลยุทธ์การอยู่รอด (Surviving strategy) เพื่อลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น () วิธีการปฏิบัติเพื่อตอบสนองในระยะฉุกเฉินที่ได้รับความนิยมของโรงแรมส่วนใหญ่ ได้แก่ การลดชั่วโมงการทำงานของพนักงาน การลดการจัดหาบริการจากภายนอก ในระยะนี้การดำเนินธุรกิจจะอยู่ภายใต้ นโยบาย มาตรการ ข้อบังคับที่เข้มงวดต่าง ๆ ของรัฐบาล ที่นำมาใช้เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรค เน้นกระบวนการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยจากการติดเชื้อเพื่อลดความกังวลต่อการติดเชื้อของประชาชน รวมทั้งลูกค้าที่จะใช้บริการตามสถานบริการต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติตามมาตรการ SHA ของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

#### ระยะที่ 3: ระยะวิกฤต

ในระยะวิกฤต เป็นระยะที่มีการลือคดวาม ในหลายประเทศทั่วโลก ธุรกิจโรงแรมไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ดังกล่าวได้ กลยุทธ์ของธุรกิจมีเพียง 2 ทางเลือก คือ กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนการให้บริการ (Service transformation) และกลยุทธ์การจำศีล (Hibernation) เนื่องจากมาตรการของรัฐบาลที่กำหนดให้ผู้ติดเชื้อต้องมีการกักตัว ทำให้เกิดโอกาสสำหรับโรงแรมขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนห้อง พนักงาน และมาตรฐานด้านสุขอนามัยที่สามารถปรับตัวให้บริการกัก หรือบางโรงแรมปรับเปลี่ยนเป็นที่พักชั่วคราวสำหรับผู้ที่ไม่มีการพัก เป็นศูนย์บริการแก่ผู้ติดเชื้อ หรือปรับเปลี่ยนเป็นการให้บริการเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของเชื้อโรค COVID-19 (BBC, 2020, บริษัทบัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน), n.d.) ส่วนกลยุทธ์การจำศีล จะถูกกำหนดในระดับปฏิบัติการของแต่ละหน้าที่ เพื่อลดส่วนงานปฏิบัติการให้น้อยที่สุด ลดจำนวนพนักงาน ลดที่ไม่ใช้งานประจำ สำหรับโรงแรมที่มีร้านอาหาร จะพยายามเพิ่มกระแสเงินสดโดยการให้บริการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ในพื้นที่ที่ตั้งของโรงแรมและร้านอาหาร

#### ระยะที่ 4: ระยะฟื้นฟู (recovery)

เป็นระยะที่อัตราการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ลดลง มีการผ่อนคลายมาตรการ มีความพยายามกระตุ้นเศรษฐกิจ เพื่อสร้างสภาพคล่องให้แก่ธุรกิจ เปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศได้ด้วยวีซ่าพิเศษ (Special Tourist Visa : STV) (รัฐบาลไทย, 2564) นโยบายและมาตรการของรัฐบาลทำให้ธุรกิจโรงแรมได้มีโอกาสฟื้นฟู โดยมีอัตราการเข้าพักในโรงแรมเพิ่มมาก

ขึ้น เป้าหมายของกลยุทธ์ฟื้นฟูที่นำมาใช้สำหรับธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ เน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวในท้องถิ่นหรือนักท่องเที่ยวในประเทศ เนื่องจากการมีมาตรการที่จำกัดการเดินทางท่องเที่ยวในต่างประเทศหลายประเทศ รวมทั้งการเน้นที่การตลาดรับรู้ความเสี่ยงต่อการติดเชื้อ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยวในการเข้าพักในสถานที่พักแรม และมีการให้ความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงาน รัฐบาล โรงแรมอื่น ๆ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องในระบบการท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรมหลายแห่งได้นำนวัตกรรมในการบริการอัตโนมัติ เช่น การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ เพื่อลดการติดต่อระหว่างบุคคลและการติดเชื้อ และมีการติดตามประเมินความพึงพอใจของลูกค้าจากการใช้นวัตกรรมเหล่านี้ โรงแรมที่มีร้านอาหารให้บริการ มีการใช้กลยุทธ์ให้เข้าร้านอาหารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มกระแสเงินสดที่ได้รับจากค่าเช่า เป็นการชดเชยรายได้จากการสูญเสียค่าเช่าห้องพัก

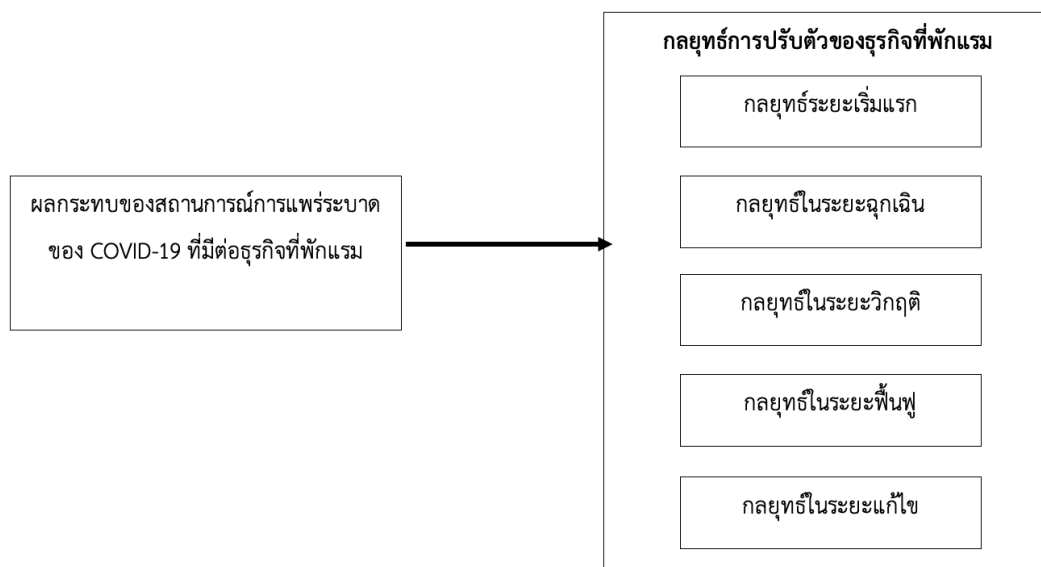
#### ระยะที่ 5: ระยะแก้ปัญหา (Resolutions)

ถึงแม้ว่าสถานการณ์จะผ่านช่วงภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 แต่ธุรกิจทั้งระบบยังไม่สามารถกลับเข้าสู่ภาวะปกติ เนื่องจากหลายส่วนของระบบมีการเปลี่ยนแปลง เริ่มใช้กลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นภายหลังการแพร่ระบาด เพื่อเตรียมความพร้อมที่อาจเกิดขึ้น โดยธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กยังคงใช้กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่าย ส่วนธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่พยายามเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการจากเทคโนโลยีและนวัตกรรม ส่วนโรงแรมที่ใช้โมเดลธุรกิจที่ขึ้นอยู่กับรายได้ระยะสั้นจากการขายห้องพัก จะต้องมีการปรับเปลี่ยนไปสู่โมเดลธุรกิจที่เน้นการจัดการรายได้ (Revenue management model) ผู้บริหารโรงแรมจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Charoennan & Embalzado, 2021) นอกจากนี้โรงแรมที่มีขนาดใหญ่ และดำเนินธุรกิจหลายสาขา อาจจะมองหาโอกาสในการควบรวมกิจการกับโรงแรมขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี แต่ขาดทรัพยากรในการปรับปรุงกิจการ ซึ่งจะสามารถช่วยให้อุตสาหกรรมโรงแรมมีการปรับรูปแบบให้อยู่ในสถานการณ์ความไม่แน่นอนได้

## 4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาพที่ 1

กรอบแนวคิด





## 5. ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมที่พักขนาดเล็กในจังหวัดจันทบุรี จากจำนวนสถานประกอบการที่พัก 341 แห่ง สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2563) จำแนกตามรูปแบบการจัดตั้งตามกฎหมายและจังหวัด

กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยคณะวิจัยพิจารณาเลือก โดยให้มีลักษณะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จำนวน 15 แห่ง โดยผู้ให้สัมภาษณ์จะต้องเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการรับผิดชอบการวางแผนการตลาดทั้งหมด ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการหรือผู้ประกอบการโรงแรม และโรงแรมจะต้องมีธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น ร้านอาหาร ห้องจัดเลี้ยง/จัดประชุม/สัมมนา หรือบริการอื่น ๆ

### 2. ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาการรับรู้ความเสี่ยงของการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ที่มีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์การตอบสนอง และการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่พักในจังหวัดจันทบุรี

2. ขอบเขตด้านสถานที่ คัดเลือกสัมภาษณ์สถานที่พักในอำเภอเมือง และบริเวณสถานที่ท่องเที่ยวชายหาดเจ้าหลาวและคุ้งวิมาน จังหวัดจันทบุรี

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน กรกฎาคม 2565 ถึงเดือนธันวาคม 2565 รวมระยะเวลา 6 เดือน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยเก็บรวบรวมข้อมูล 5 ส่วน คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปผู้ถูกสัมภาษณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการ การรับรู้ความเสี่ยงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรค COVID-19 ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ แผนและกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวของโรงแรม โอกาสที่เกิดจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ข้อมูลที่ใช้เพื่อการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Predefined questions) และการสอบถามข้อมูลแวดล้อมเพิ่มเติมระหว่างการสัมภาษณ์

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interviews) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการโรงแรมหรือเจ้าของโรงแรม โดยดำเนินการดังนี้ 1) ประสานงานโทรศัพท์ติดต่อ พร้อมทั้งนัดหมาย ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าไปสัมภาษณ์ในสถานประกอบการของโรงแรมหรือตามที่พักที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะดวกแจ้งขอบเขตการสัมภาษณ์หรือส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า 2) สัมภาษณ์ตามเวลานัดหมาย ใช้เวลาสัมภาษณ์คนละไม่เกิน 60 นาที โดยวิธีการจดบันทึก และใช้เครื่องบันทึกเสียง ซึ่งจะต้องผ่านการยินยอมของผู้ให้สัมภาษณ์ 3) มอบของที่ระลึกให้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ  
2. เปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการรวบรวมและสรุปจากค้นคว้า เพื่อหาข้อสรุปปัญหาและผลกระทบที่เกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 แนวคิดกลยุทธ์การตอบสนองต่อสถานการณ์ของธุรกิจที่พักในจังหวัดจันทบุรีตามกรอบแนวคิดและเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่สำคัญก่อนและหลังผ่านสถานการณ์การแพร่ระบาดใหญ่ของเชื้อโควิด

## 6. ผลการวิจัย

### 6.1 ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจที่พักในจังหวัดจันทบุรีจากการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19

จากการศึกษาผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจที่พักของโรงแรมที่พักที่ผู้ให้สัมภาษณ์ เริ่มได้รับผลกระทบต่อผลการดำเนินงานตั้งแต่ช่วงปลายเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 จนถึงต้นปี พ.ศ. 2565 พบประเด็นสำคัญ 7 ประเด็น ได้แก่

1. ด้านลูกค้าและตลาดเป้าหมาย ได้แก่ 1) ลูกค้ายกเลิกการจองห้องพัก ในช่วงระยะเวลาที่มีการระบาดใหญ่ หรือช่วงเวลาที่สถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด - 19 มีความไม่แน่นอนสูง 2) ตลาดเป้าหมาย สูญเสียตลาดเป้าหมายที่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะชาวจีน และ 3) ความไม่แน่นอนของอุปสงค์หรือความต้องการเข้าพักของลูกค้า

2. ด้านการแข่งขัน มีการแข่งขันสูง ด้านราคาห้องพักและค่าบริการ

3. ด้านการเงิน การสูญเสียรายได้จากการปิดกิจการชั่วคราว ตามมาตรการล็อกดาวน์

4. ด้านการจัดการค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน โรงแรมต้องแบกรับต้นทุนในระหว่างปิดกิจการชั่วคราว ในช่วงผ่อนคลายมาตรการเนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีต้นทุนคงที่สูง

5. ด้านการดำเนินงาน โรงแรมต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการ หรือมาตรฐานการให้บริการด้านต่าง ๆ ตามมาตรการของรัฐบาล

6. ด้านการจัดการโครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากจำนวนพนักงานลดลงในช่วงแรก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐบาล และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายหลังการแพร่ระบาด

7. ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลกระทบจากการไม่สามารถให้บริการห้องพักได้ในช่วงปิดกิจการชั่วคราว และช่วงที่ลูกค้ามีจำนวนน้อยมาก ทำให้ผู้ประกอบการต้องใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่เดิมพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อให้พนักงานมีงานทำ และโรงแรมมีรายได้จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

## 6.2 กลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ใน 5 ระยะ

การจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในแต่ละระยะของสถานการณ์โควิด - 19 ผู้ประกอบการมีการประเมินสถานการณ์ภายในธุรกิจของตนเองและสถานการณ์วิกฤตที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อย่างใกล้ชิด นำข้อมูลเท่าที่มีอยู่มาประกอบการตัดสินใจเพื่อการทบทวนแผนการดำเนินงาน ปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

### กลยุทธ์ระยะเริ่มแรก

ในระยะเริ่มแรกของรับรู้ว่ามีการแพร่ระบาดเชื้อโควิด-19 ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยังไม่สามารถประเมินวิกฤตในด้านของเวลา ความรุนแรง และความเสียหายที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม ได้ชัดเจน เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อโรคชนิดใหม่ที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โรงแรมที่ให้สัมภาษณ์เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ไม่มีการวางแผนกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต สำหรับโรงแรมที่มีลูกค้าเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวจีนเริ่มได้รับผลกระทบจากการยกเลิกห้องพัก เริ่มประเมินความเสี่ยงและผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 อาจเกิดขึ้น การสื่อสารเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดดังกล่าว ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังมีมุมมองเชิงบวกต่อสถานการณ์ดังกล่าว

### กลยุทธ์ในระยะฉุกเฉิน

เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 เริ่มมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นจากข้อมูลที่น่าเสียด้านสื่อต่าง ๆ กระทบต่อธุรกิจโรงแรมเพิ่มมากขึ้นหลังจากเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 ในช่วงนี้ปริมาณการยกเลิกการจองห้องพักมีอัตราเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าต่างชาติ โรงแรมที่ตั้งอยู่ในตัวเมืองยังพอลูกค้าประจำที่เดินทางมาทำธุรกิจ รัฐบาลเริ่มมีมาตรการการป้องกันการแพร่เชื้อที่นำมาใช้สำหรับธุรกิจต่าง ๆ กลยุทธ์การตอบสนองหลัก ๆ ของโรงแรมประกอบด้วย

1. วางแผนจัดการกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน

2. มีการวางแผนจัดการระบบและกระบวนการให้บริการให้เป็นไปตามมาตรการด้านสาธารณสุข เพื่อคัดกรองผู้ติดเชื้อ

3. เข้าร่วมโครงการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (SHA) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าและผู้ให้บริการ



### กลยุทธ์ในระยะวิกฤต

ในระยะวิกฤตผู้ประกอบการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ 1) ช่วงแรกของภาวะวิกฤต และ 2) ช่วงที่สองของภาวะวิกฤต ดังนี้

ช่วงแรกของภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 อัตราการเข้าพักของโรงแรมลดลงอย่างกะทันหัน ประมาณ 80-90 เปอร์เซ็นต์ เป็นช่วงเวลาที่รัฐบาลใช้มาตรการปิดเมือง (Lockdown) ประชาชนต้องงดหรือชะลอการเดินทางข้ามจังหวัด และมาตรการห้ามประชาชนออกนอกบ้านในเวลาที่กำหนด (Curfew) โรงแรมมีการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ได้แก่ มาตรการของรัฐบาล จำนวนลูกค้า รายได้ รวมทั้งค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ โรงแรมมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ ดังนี้

1. กำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ การวางแผนกลยุทธ์ใช้ข้อมูลเดิมอ้างอิงประกอบการตัดสินใจ โดยมีมุมมองเชิงบวกต่อการสิ้นสุดของการแพร่เชื้อโควิด - 19 และแผนธุรกิจอยู่บนความคาดการณ์ว่าสถานการณ์มีโอกาสจะกลับสู่ภาวะปกติเช่นเดิม จึงเน้นกลุ่มเป้าหมายเดิม ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวกลุ่มเดิม

2. วางแผนจัดการกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน โดยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การลดราคาห้องพัก

3. การสื่อสารการตลาด เน้นการสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าในด้านมาตรการรักษาความปลอดภัย การสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ให้พนักงานเข้าใจถึงสถานการณ์ในปัจจุบัน การเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งส่งกระทบต่อการปฏิบัติงานที่อาจจะเกิดขึ้น

ในช่วงที่สองของภาวะวิกฤต หลังจากเกิดภาวะวิกฤตในช่วงแรก ต่อมารัฐบาลมีการผ่อนปรนมาตรการเนื่องจากไม่พบผู้ป่วยในประเทศไทยในเดือนพฤษภาคม 2563 ในช่วงมีลูกค้ามาใช้บริการในปริมาณน้อยมาก ประเทศไทยเริ่มมีการแพร่ระบาดอีกครั้งตั้งแต่ช่วงปลายเดือนธันวาคม 2563 ศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) แบ่งพื้นที่สถานการณ์และกำหนดสีตามระดับความรุนแรง กลยุทธ์ของผู้ประกอบการมีดังนี้

1. วางแผนจัดการกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน โดยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รวมทั้งยกเลิกเงินโบนัส หาวีธีการเพิ่มรายได้จากการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เพื่อให้มีรายได้มาเป็นจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนพนักงาน

2. วางแผนจัดการกระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน ในกรณีของผู้ประกอบการที่มีการลงทุนในโครงการ หรือมีการจ่ายเงินเกี่ยวกับการกู้ยืม ได้รับการผ่อนปรนการชำระหนี้เงินกู้ในระยะยาวจากธนาคาร

3. พนักงานลดจำนวนลง จากความสมัครใจลาออกจากงาน มีการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยพนักงานที่มีอยู่จะช่วยเหลือกันทำงานในด้านต่าง ๆ โดยไม่มีการแบ่งฝ่ายหรือแผนกที่ชัดเจนในช่วงปิดกิจการชั่วคราว พนักงานปฏิบัติงานด้านอื่นในส่วนองผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เสนอให้แก่ลูกค้า

4. การปรับแผนด้านการตลาด ประกอบด้วย

4.1 การแสวงหากลุ่มเป้าหมายใหม่ ผู้ประกอบการส่วนหนึ่งเน้นลูกค้าภายในประเทศเป็นหลักและกลุ่มลูกค้าในพื้นที่หลักที่นิยมเดินทางมาท่องเที่ยวและพักค้างแรมในจังหวัดจันทบุรี ได้แก่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และตลาดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงแรมที่มีห้องจัดเลี้ยงหรือห้องประชุมสัมมนา จะเน้นที่ลูกค้าประเภทองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ความต้องการใช้สถานที่เพื่อจัดประชุมสัมมนา และการให้รางวัลแก่พนักงานเป็นบัตรของขวัญ (Gift card)

4.2 การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการโรงแรม ผู้ประกอบการโรงแรมที่มีห้องอาหารเป็นของตนเอง นำเสนออาหารและพัฒนาเมนูอาหารเพื่อจำหน่ายให้แก่ลูกค้าทั่วไปในรูปแบบของการจัดส่งถึงบ้าน (Delivery) ทำให้มีรายได้เพิ่มเติมมาชดเชยรายได้ที่สูญเสียจากการขายห้องพักส่วนหนึ่ง และเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน

4.3 การลดราคาห้องพักทุกประเภทประมาณ 30 – 40 เปอร์เซ็นต์ ในช่วงที่มีความต้องการน้อย รวมทั้งการใช้นโยบายที่ยืดหยุ่นในด้านการจองห้องพัก การชำระเงินภายหลังการจอง การยกเลิกการจองโดยไม่เสียค่าปรับ เป็นต้น

4.4 การใช้ช่องทางการจัดจำหน่าย ส่วนใหญ่ยังคงใช้ช่องทางตัวแทนจำหน่ายออนไลน์ (OTA) เช่น อโกดา (Agoda.com) ผู้ประกอบการบางรายมีเว็บไซต์ของโรงแรมเอง และการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ซึ่งถูกนำมาใช้มากในช่วงการจำหน่ายอาหารแบบจัดส่งถึงบ้าน สำหรับโรงแรมที่มีร้านอาหารและตั้งอยู่ในเมืองเป็นหลัก

4.5 การโฆษณา โรงแรมส่วนใหญ่ใช้การโฆษณาเพื่อการส่งเสริมการขายห้องพักและการจัดจำหน่ายอาหารผ่านทางเฟซบุ๊ก และช่องทางไลน์แอปพลิเคชัน

4.6 การประชาสัมพันธ์ โรงแรมส่วนใหญ่ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงแรมที่มีส่วนร่วมในการป้องกันการแพร่เชื้อโควิด – 19 รวมทั้งการสร้างการตลาดเชิงเนื้อหา (Content) เกี่ยวกับการท่องเที่ยวหรือแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก เป็นหลัก

4.7 การส่งเสริมการขาย โรงแรมจัดแคมเปญการเสนอขายบัตรของขวัญห้องพัก ที่กำหนดระยะเวลาให้ลูกค้าเข้าพักได้ประมาณ 1 – 3 ปี เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อและมีเงินทุนหมุนเวียนเพื่อเสริมสภาพคล่อง

#### **กลยุทธ์ในระยะฟื้นฟู**

ในระยะฟื้นฟูมีการผ่อนคลายมาตรการต่าง ๆ เริ่มเข้าสู่ภาวะปกติ แต่อัตราการเข้าพักของโรงแรมยังมีความผันผวนและไม่แน่นอน ทางผู้ประกอบการมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการในภาวะวิกฤต มีการปรับปรุงแผนธุรกิจและผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงในระดับที่ยอมรับได้ ดังนี้

1. การปรับแผนการจัดการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการธุรกิจ

1.1 การปรับโครงสร้างองค์กร ที่มีลักษณะแตกต่างไปจากช่วงก่อนเกิดสถานการณ์โควิด – 19 หรือช่วงวิกฤตจากสถานการณ์ดังกล่าว มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการจัดการลูกค้า หรือการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม พนักงานต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานหลายด้าน โดยเฉพาะด้านที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการให้บริการลูกค้าของโรงแรม

1.2 การเพิ่มจำนวนบุคลากร/พนักงาน สำหรับผู้ประกอบการที่มีพนักงานจำนวนมากก่อนเกิดสถานการณ์โควิด และลดจำนวนในช่วงการแพร่ระบาด มีการเพิ่มจำนวนพนักงาน และเพิ่มตำแหน่งที่มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการให้บริการลูกค้า

2. กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การตลาดจะปรับเปลี่ยนจากสถานการณ์ก่อนและระหว่างการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด ส่วนหนึ่งเน้นการใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น

2.1 การเลือกกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ มีการวางแผนการตลาดเน้นเฉพาะนักท่องเที่ยวกลุ่มชาวไทย โดยตลาดเป้าหมายจะเป็นตลาดในพื้นที่ที่นิยมเดินทางมาท่องเที่ยวและพักค้างแรมในจังหวัดจันทบุรี โดยคำนึงถึงศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ผู้ประกอบการบางรายมีการสำรวจความต้องการของตลาด เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ บางโรงแรมมีการวางแผนในการใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล เพื่อขยายฐานลูกค้าและพยายามดึงดูดลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น

2.2 ผลิตภัณฑ์และบริการ มุ่งเน้นการให้บริการด้านห้องพักเป็นหลัก มีการปรับการให้บริการตามความต้องการของลูกค้า เสนอขายห้องพักต่อลูกค้าที่เป็นหน่วยงานและองค์กร ควบคู่กับการจำหน่ายห้องจัดเลี้ยง หรือบริการด้านอื่น ๆ ของโรงแรม และเสนอความเป็นส่วนตัวมากยิ่งขึ้น

2.3 ราคาห้องพักปรับเพิ่มขึ้นจากช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด – 19 แต่ยังมีระดับราคาต่ำกว่าในช่วงก่อนสถานการณ์โควิด – 19

2.4 ช่องทางการจัดจำหน่าย ใช้กลยุทธ์ดังนี้ 1) ช่องทางผ่านตัวแทนจำหน่ายออนไลน์ (OTA) 2) เว็บไซต์ของโรงแรม โรงแรมเน้นการใช้เว็บไซต์ของตนเองเพื่อเป็นช่องทางการจองห้องพักมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเน้นลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย และ 3) การสื่อสารการตลาดของโรงแรม

2.5 การสื่อสารการตลาด ใช้การโฆษณาผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social media advertising) มีการจัดโปรโมชั่นเพื่อเพิ่มการจองห้องพัก ควบคู่กับการทำการตลาดผ่านเครื่องมือค้นหา (Search engine optimization) และการทำการตลาดเชิงเนื้อหา

2.6 การประชาสัมพันธ์ โรงแรมส่วนใหญ่ใช้การประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงแรมโดยการสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับ การท่องเที่ยวหรือแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook เป็นหลักเช่นเดิม แต่เนื้อหาจะมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

### กลยุทธ์ในระยะแก้ไข

ผู้ประกอบการได้เรียนรู้จากการบริหารงาน การจัดการวิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด - 19 ที่ส่งผลกระทบต่อแผนธุรกิจและผลการดำเนินงานในแต่ละระยะจนถึงปัจจุบัน และพยายามจัดการธุรกิจให้เกิดความต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อธุรกิจโรงแรม ผู้ประกอบการมีการจัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้มีอำนาจหน้าที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างไปจากอดีต ซึ่งผู้ประกอบการหลายราย ให้ความเห็นว่า หลังจากที่ผ่านมาสถานการณ์วิกฤตโควิด พนักงานมีทัศนคติ แนวคิด การปฏิบัติงานแตกต่างไปจากเดิมที่เน้นทำงานด้านเดียว เป็นความสามารถในการทำงานหลายด้าน จึงต้องมีฝึกอบรมพนักงาน การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายกับลูกค้าหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม เนื่องจากจะช่วยให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ และการทำสัญญากับเครือข่ายจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

หลังจากวิกฤตสถานการณ์โควิด - 19 ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการธุรกิจโรงแรม นั้นผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นตรงกันว่าเจ้าของธุรกิจหรือผู้จัดการต้องมีภาวะผู้นำ ที่สามารถประเมินสถานการณ์วิกฤติหรือความเสี่ยงหลายด้านที่จะส่งผลกระทบต่อการค้า ธุรกิจ และควรทำแผนฉุกเฉินเพื่อเตรียมรับมือกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้อีก ยังคงใช้กลยุทธ์การประหยัดค่าใช้จ่าย เพิ่มการมุ่งเน้นตลาดเป้าหมายในพื้นที่มากขึ้น และเน้นลูกค้าชาวไทยเป็นลูกค้าหลัก มีกลยุทธ์เชิงรุกในด้านการแสวงหาการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือการเกิดนวัตกรรมใหม่ มีการวางแผนระยะยาวมากยิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่เน้นการขายห้องพักเพื่อสร้างรายได้ในระยะสั้น และการวางแผนจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ในด้านความท้าทายที่เกิดขึ้นซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า ทั้งในด้านรูปแบบการเดินทางท่องเที่ยว ลักษณะการวางแผนเดินทางและการจองห้องพักจะจองเมื่อใกล้ถึงวันเดินทางเข้าพัก ซึ่งจากเดิมลูกค้าจะจองห้องพักล่วงหน้าประมาณ 1 เดือนโดยเฉพาะโรงแรมบริเวณชายหาด ทำให้โรงแรมวางแผนการดำเนินงานได้ยากกว่าเดิม รวมทั้งลูกค้ามีความต้องการได้รับประสบการณ์จากการให้บริการแตกต่างจากเดิม โดยเฉพาะการเน้นด้านความเป็นส่วนตัว ผู้ประกอบการหลายรายให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่า ลูกค้ามีความต้องการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกภายนอกห้องพักและภายในห้องพักเพิ่ม เช่น ต้องการเครื่องฟอกอากาศภายในห้องพัก หรือการแสดงความพึงพอใจต่อลักษณะการบริการสิ่งอำนวยความสะดวกและลักษณะทางกายภาพที่เน้นความใส่ใจด้านสุขอนามัยของโรงแรม เป็นต้น ผู้ประกอบการโรงแรมบริเวณชายหาดมีการมุ่งเน้นกลยุทธ์เพื่อให้นักลูกค้าเกิดการรับรู้คุณค่าและประสบการณ์ที่ดีในการเข้าพักที่โรงแรมเพื่อสร้างให้เกิดความตั้งใจในการซื้อซ้ำ

## 7. อภิปรายผล

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 ทำให้เกิดภาวะวิกฤตที่มีนัยสำคัญต่อธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะผู้ประกอบการโรงแรมบริเวณสถานที่ท่องเที่ยวชายหาด ผู้ประกอบการทุกรายใช้กลยุทธ์การตั้งรับในช่วงแรกของการเกิดสถานการณ์ เนื่องจากเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากความคาดหมาย เมื่อสถานการณ์ยังไม่ดีขึ้นผู้ประกอบการได้เรียนรู้และมีความรู้เกี่ยวกับการปรับตัว เพื่อให้ธุรกิจได้อยู่รอดในช่วงวิกฤต การฟื้นฟู และการวางแผนเชิงรุกเพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนภายหลังจากช่วงวิกฤต ทำให้มีกรอบแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

1. การปรับแผนการจัดการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการธุรกิจ การปรับโครงสร้างองค์กร ที่มีลักษณะแตกต่างไปจากช่วงก่อนเกิดสถานการณ์โควิด - 19 และช่วงวิกฤต มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการจัดการลูกค้า หรือการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม พนักงานต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานหลายด้าน โดยเฉพาะด้านที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการให้บริการลูกค้าของโรงแรม

2. กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การตลาดจะปรับเปลี่ยนจากสถานการณ์ก่อนและระหว่างการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด ส่วนหนึ่งเน้นการใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น

2.1 การเลือกกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ มีการวางแผนการตลาดเน้นเฉพาะนักท่องเที่ยวกลุ่มชาวไทย โดยตลาดเป้าหมายเป็นตลาดในพื้นที่ที่นิยมเดินทางมาท่องเที่ยวและพักค้างแรมในจังหวัดจันทบุรี โดยคำนึงถึงศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก การสำรวจความต้องการของตลาดเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล เพื่อขยายฐานลูกค้าและพยายามดึงดูดลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น บางโรงแรมมีการทำสัญญากับหน่วยงานและองค์กร หรือการเพิ่มเครือข่ายธุรกิจในการให้บริการของโรงแรม ช่วยให้อย่างมั่นใจว่าจะมีรายได้จากการจำหน่ายห้องพักและช่วยในการวางแผน

2.2 ผลิตภัณฑ์และบริการ มุ่งเน้นการให้บริการด้านห้องพักเป็นหลัก มีการปรับการให้บริการตามความต้องการของลูกค้าเสนอขายห้องพักต่อลูกค้าที่เป็นหน่วยงานและองค์กร ควบคู่กับการจำหน่ายห้องพักจัดเลี้ยง หรือบริการด้านอื่น ๆ ของโรงแรม และเสนอความเป็นส่วนตัวมากยิ่งขึ้น

2.3 ราคาห้องพักปรับเพิ่มขึ้นจากช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 แต่ยังมีระดับราคาต่ำกว่าในช่วงก่อนสถานการณ์โควิด - 19

2.4 ช่องทางการจัดจำหน่าย ใช้กลยุทธ์ช่องทางผ่านตัวแทนจำหน่ายออนไลน์ (OTA) เว็บไซต์ของโรงแรม โรงแรมเน้นการใช้เว็บไซต์ของตนเองเพื่อเป็นช่องทางการจองห้องพักมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเน้นลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย

2.5 การสื่อสารการตลาดของโรงแรม ใช้การโฆษณาผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ มีการจัดโปรโมชั่นเพื่อเพิ่มการจองห้องพักควบคู่กับการทำการตลาดผ่านเครื่องมือค้นหาและการทำการตลาดเชิงเนื้อหา การส่งเสริมการขายสำหรับโรงแรมบริเวณชายหาดส่วนหนึ่ง เน้นการจำหน่ายบัตรของขวัญแก่ลูกค้าในจังหวัดหรือจังหวัดใกล้เคียงที่มีโอกาสเดินทางมาพักผ่อนได้ในเวลาที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มรายได้ของธุรกิจ โรงแรมส่วนใหญ่ใช้การประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงแรมโดยการสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับ การท่องเที่ยวหรือแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก เป็นหลักเช่นเดิม แต่เนื้อหาจะมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

3. กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินทุนหมุนเวียน ธุรกิจโรงแรมตอบสนองต่อสถานการณ์แพร่ระบาดในช่วงแรกเมื่อมีการยกเลิกการจองห้องพัก หรือการลดลงของลูกค้าที่มาใช้บริการต่าง ๆ ของโรงแรม และให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพคล่องหลังจากสถานการณ์โควิด-19

4. การวางแผนธุรกิจในระยะยาวและการวางแผนจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม การฟื้นฟูหลังจากวิกฤตที่เกิดขึ้น การ

วางแผนความเสี่ยงที่จะช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ และสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ดีขึ้น โดยผู้ประกอบการมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนอกเหนือจากโควิด-19 มีการวางแผนเพื่อจัดการความเสี่ยง และมีผู้ที่รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

นอกจากนี้ยังมีการใช้กลยุทธ์และการปรับตัวให้เข้ากับ “ชีวิตวิถีใหม่” หรือ “New normal” ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการมีการศึกษา เรียนรู้และหาวิธีปรับกระบวนการต่าง ๆ ในการให้บริการที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและสร้างยอดขายให้แก่ธุรกิจ

#### ตารางที่ 1

เปรียบเทียบกลยุทธ์ของโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีก่อนและหลังการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19

| กลยุทธ์สำคัญของโรงแรม                     | ก่อนการแพร่ระบาด                                                         | ภายหลังการแพร่ระบาด                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การมุ่งเน้นตลาด                           | นักท่องเที่ยวต่างประเทศ (โรงแรมบริเวณชายหาด) และนักท่องเที่ยวต่างจังหวัด | นักท่องเที่ยวในประเทศและนักท่องเที่ยวภายในจังหวัดหรือจังหวัดใกล้เคียง                                                                                                               |
| การมุ่งเน้นด้านสิ่งอำนวยความสะดวก         | การใช้พื้นที่สิ่งอำนวยความสะดวกนอกห้องพักของโรงแรมร่วมกันเป็นหลัก        | ปรับปรุงทั้งความต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกภายในและภายนอกห้องพัก                                                                                                                      |
| การให้บริการส่วนบุคคล                     | มีการให้บริการส่วนบุคคลตามที่ระบุไว้ในโปรแกรมของโรงแรม                   | มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยการศึกษาความต้องการและตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือเฉพาะราย                                                                                             |
| การสื่อสารการตลาด                         | เน้นความสะดวกสบาย เป็นโรงแรมที่เหมาะสมสำหรับการพักผ่อน (Leisure)         | ความปลอดภัยและความยืดหยุ่น                                                                                                                                                          |
| การเน้นด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย สุขภาพ | เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไป                                                   | มุ่งเน้นเป็นภารกิจอันดับแรก และมีความโดดเด่นในการสื่อสารการตลาด                                                                                                                     |
| นโยบายการจองห้องพักที่ยืดหยุ่น            | มีน้อย-ไม่มี                                                             | นำมาใช้อย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                               |
| การเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัล                | น้อย                                                                     | หลายโรงแรมปรับตัวเองสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้เข้าถึงลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น                                                                                                      |
| ความพยายามด้านการตลาดตามตลาดเป้าหมาย      | ไม่ได้มุ่งเน้นมาก                                                        | แบ่งลูกค้าออกเป็นหลายกลุ่มมากยิ่งขึ้น ใช้ความพยายามทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ให้ได้รับประสบการณ์ที่ดี เน้นสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว และความภักดีของลูกค้า |

## 8. องค์ความรู้ใหม่

ธุรกิจต้องมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ดังนี้

1. ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 มีผลกระทบทั้งต่อธุรกิจโรงแรมและภาคเศรษฐกิจในพื้นที่ การปรับกลยุทธ์และการตอบสนองต่อสถานการณ์เป็นสิ่งสำคัญในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถของผู้ประกอบการในการรับมือกับวิกฤตโดยตรง โดยใช้การกลยุทธ์ที่ระบุครอบคลุมขอบเขตกว้างๆ รวมถึงการจัดการทางการเงิน การตลาด การจัดสรรทรัพยากร และการยอมรับเทคโนโลยีเพื่อปรับการดำเนินธุรกิจ
2. การประเมินสถานการณ์ภายในธุรกิจ ต้องมีการประเมินสถานการณ์ภายในองค์กรโรงแรม รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น
3. การประเมินความเสี่ยงและผลกระทบ ควรมีการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาด เพื่อทำการกำหนดแผนฉุกเฉินและการจัดการสถานการณ์ในระยะเริ่มแรก
4. การวางแผนจัดการกระแสเงินสด ควรมีการวางแผนจัดการกระแสเงินสดและค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเพื่อรับมือกับสถานการณ์ในช่วงระยะฉุกเฉิน มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและพนักงานในการรับมือกับสถานการณ์ในระยะวิกฤต

## 9. ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. มาตรการลดต้นทุน ในช่วงวิกฤต ธุรกิจมักเผชิญกับความท้าทายทางการเงินเนื่องจากการสูญเสียรายได้หรือการหยุดชะงักในการดำเนินงาน การใช้มาตรการลดต้นทุนสามารถช่วยรักษาทรัพยากรและรักษาเสถียรภาพทางการเงินได้ สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายทั้งหมดอย่างมีวิจารณญาณ การระบุส่วนที่สามารถลดค่าใช้จ่ายได้โดยไม่กระทบกับการดำเนินงานที่จำเป็น และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม
2. กลยุทธ์การสร้างรายได้ระยะสั้น ในภาวะวิกฤต ธุรกิจอาจมีรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง การใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้ระยะสั้นเกี่ยวข้องกับการระบุแหล่งรายได้ทางเลือก การสำรวจตลาดใหม่ การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างซึ่งสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน หรือการสร้างแคมเปญส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดลูกค้า
3. การสร้างรายได้จากหลายรูปแบบ การพึ่งพากระแสรายได้จากแหล่งเดียวอย่างมากอาจมีความเสี่ยงในช่วงวิกฤต แหล่งรายได้ที่หลากหลายสามารถช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดเงินทุนหมุนเวียนได้ การพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลาดเป้าหมายใหม่ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่สามารถช่วยให้ธุรกิจปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้
4. การใช้เทคโนโลยีและการตลาดดิจิทัล ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองและการฟื้นฟูในภาวะวิกฤต การยอมรับเทคโนโลยีและการตลาดดิจิทัลสามารถช่วยให้ธุรกิจติดต่อกับลูกค้า นำเสนอบริการแบบไร้สัมผัส และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน การลงทุนในแพลตฟอร์มดิจิทัลและการนำเสนอออนไลน์ช่วยขยายการเข้าถึงตลาดมากขึ้น
5. ผู้ประกอบการต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อสร้างให้เกิดการตอบสนองต่อสถานการณ์ในเชิงรุก สร้างความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการกับวิกฤต

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้ามอุตสาหกรรม โดยการข้ามอุตสาหกรรมเพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการวิกฤตและการปรับตัวในภาคส่วนต่าง ๆ จะสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสิทธิภาพของแนวทางเฉพาะในบริบทที่แตกต่างกัน และชี้ให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สามารถนำมาใช้ในธุรกิจอื่นได้



2. พฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้า สำรวจพฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้าเปลี่ยนแปลง การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในความชอบและค่านิยมของผู้บริโภคสามารถช่วยธุรกิจปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสื่อสารในภาวะวิกฤตและการรับรู้ตราสินค้า ตรวจสอบบทบาทของการสื่อสารในภาวะวิกฤตในการสร้างการรับรู้ในตราสินค้าและความไว้วางใจของผู้บริโภค วิเคราะห์วิธีที่ธุรกิจสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพในช่วงวิกฤตเพื่อรักษาความน่าเชื่อถือและสร้างความยืดหยุ่น

### รายการอ้างอิง

- กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา. (2563, 1 สิงหาคม). COVID-19 กับผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทย สถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ไตรมาส 1/2563. Tourism Economic Review. <https://www.mots.go.th/download/TourismEconomicReport/4-1TourismEconomicVol4.pdf>
- บริษัทบัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน). (n.d., 20 กรกฎาคม). รายชื่อ HOSPITEL รองรับผู้ติดเชื้อโควิด-19. <https://www.ktc.co.th/ktcworld/travel-service/travel-story/thailand/hospital>
- รัฐบาลไทย (n.d., 15 ตุลาคม). ครม. เห็นชอบ มท. ขยายระยะเวลาการเปิดรับนักท่องเที่ยวประเภทพิเศษ Special Tourist Visa (STV) ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2564 – 30 กันยายน 2565. <https://www.thaigov.go.th/>. <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/46790>
- BBC. (2020, 28 ตุลาคม). โควิด-19 : ฮอสปิเทล แปลงโรงแรมเป็นโรงพยาบาล ทางรอดจากวิกฤตคนไข้ล้น. BBC News Thai. <https://www.bbc.com/thai/thailand-52211098>.
- Charoennan, W., & Embalzado, H. (2021). The Impacts of COVID-19 Pandemic and Strategic Responses: Insights from Business Owners in Thailand. *Chulalongkorn Business Review*, 43(2), 47-71.
- Engidaw, A. E. (2022). Small businesses and their challenges during COVID-19 pandemic in developing countries: in the case of Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-10.
- Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), 10-28.
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 7(9), 10-28.