

การจัดการนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเพื่อรับมือวิกฤตการณ์
แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สายพันธุ์โอไมครอน

INNOVATION MANAGEMENT OF THE HOTEL BUSINESS IN PHUKET TO
DEAL WITH THE COVID-19 OMICRON SPECIES EPIDEMIC ISSUE

ระชานนท์ ทวีผล
Rachanon Taweephoh

หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรม มหาวิทยาลัยศิลปากร
Bachelor of Business Administration Program in Hotel Management, Science, Silpakorn University
E-mail: rachanon@ms.su.ac.th

Received:	January 29, 2022
Revised:	May 7, 2022
Accepted:	May 19, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ทิศทางนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต และ 2) แนวทางการกำหนดขอบเขตแห่งนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บริหาร และผู้รับบริการจำนวนทั้งหมด 18 คน ร่วมกับเทคนิคการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

ผลการศึกษาพบว่า 1) ทิศทางนวัตกรรมเป็นทรัพยากรภายในโรงแรมที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจภายใต้วิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ได้แก่ 1.1) ทิศทางนวัตกรรมด้านกายภาพ 1.2) ทิศทางนวัตกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ 1.3) ทิศทางนวัตกรรมด้านการเงิน และ 2) ขอบเขตแห่งนวัตกรรมเปรียบเสมือนการสร้างกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจโรงแรมแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ 2.1) การสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่ 2.2) ผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าสุด 2.3) ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย 2.4) การลดค่าใช้จ่าย และ 2.5) การวางตำแหน่งตลาดใหม่

คำสำคัญ

นวัตกรรม ธุรกิจโรงแรม โควิด-19 ภูเก็ต

ABSTRACT

The study aims to 1) Innovative capital of hotel business in Phuket and 2) study guidelines for setting innovation boundaries of hotel business in Phuket in response to the COVID-19 pandemic crisis. This is a qualitative research using the grounded theory

methodology. Using key informants who are hotel managers and a total of 18 service beneficiaries, as well as non-participant observation approaches, data was gathered.

The study's findings revealed that 1) innovation capital is a hotel resource that is critical for business operations during times of the COVID-19 pandemic crisis: 1.1) physical innovation capital, 1.2) human resource innovation capital, 1.3) financial innovation capital, and 2) scope of Innovation is like building a strategy for a hotel business group, which can be divided into 5 aspects: 2.1) new product lines, 2.2) completely new product, 2.3) improvement to existing product, 2.4) cost reduction, and 2.5) product re-positioning.

Keywords

Innovation, Hotel Business, COVID-19, Phuket

ความสำคัญของปัญหา

จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สายพันธุ์โอมิครอนช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี พ.ศ. 2564 ทางศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 จำเป็นต้องชะลอการเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ คาดการณ์ว่าปริมาณการสำรองห้องพักในช่วงต้นปี พ.ศ. 2565 ถูกยกเลิก และมีอัตราการเข้าพักลดลง จากเดิมอัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมทั่วประเทศไทยในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2565 เติบโต เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.9 หากการแพร่ระบาดยังไม่สามารถควบคุมได้ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2565 อาจลดลงมาอยู่ที่ร้อยละ 20 รวมทั้งดัชนีความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการโรงแรมอยู่ที่ร้อยละ 37 การเปลี่ยนแปลงรองรับการแพร่ระบาดตลอดการด้วยการปรับลดรายจ่ายด้านแรงงาน ไม่ว่าจะเป็นการลดชั่วโมงการทำงาน หรือการให้ลาด้วยการไม่จ่ายค่าตอบแทน หรือเลิกจ้าง และการลดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ตลอดจนการปิดกิจการชั่วคราวตามลำดับ รวมถึงการรับมือหลังการเปิดประเทศด้วย มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยสำหรับกิจการด้านการท่องเที่ยวของโรงแรมที่มีคู่สัญญา กับโรงพยาบาล (SHA Extra Plus) ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจโรงแรมที่อยู่ในพื้นที่สีฟ้าตามโครงการ ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Chulaphan, 2022)

ในขณะที่ Tourism Authority of Thailand (2021) พบว่า โครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์เป็น พื้นที่เศรษฐกิจสร้างมูลค่ามากถึง 528,000 ล้านบาทด้วยจำนวนนักท่องเที่ยว 3.05 ล้านคน พร้อมทั้ง ปัจจัยสนับสนุนจากการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายห้องพักถูก ประกอบกับจำนวนประชาชนชาวไทยได้รับวัคซีนอย่างน้อยร้อยละ 50 การเดินทางเข้ามาในพื้นที่ที่มีความปลอดภัยจากการรับรอง ของภาครัฐ ที่ส่งเสริมโครงการยังมีการเชื่อมโยงข้ามเกาะ สนับสนุนให้ภาพรวมกลุ่มธุรกิจโรงแรม ในภูเก็ตมีโอกาสกลับฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส มีความผันผวนตาม ช่วงฤดูกาล อุปสรรคของโครงสร้างรายได้จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ผู้ประกอบการควรประเมินความพร้อม ของกิจการ เพื่อให้ธุรกิจเกิดความต่อเนื่องท่ามกลางบริบทแวดล้อมที่อาจกระทบต่อการบริหารงาน หากยังคงใช้แนวคิดแบบเดิมก่อนการแพร่ระบาด การสร้างกลยุทธ์การแข่งขันครั้งใหม่เป็นการ ปรับเปลี่ยนนวัตกรรมบริการด้วยการยกระดับมาตรฐานด้านสุขอนามัยในพื้นที่ส่วนกลาง และห้องพัก การฝึกอบรมพนักงานให้มีความเป็นมืออาชีพ การศึกษาความต้องการของกลุ่ม

นักท่องเที่ยว การสร้างกิจกรรมส่งเสริมการขายที่น่าสนใจ และการเพิ่มเทคโนโลยีไร้สัมผัสในการบริการ (Jansuri, 2022)

ในขณะที่ผลงานวิจัยของ Kim & Han (2022) พบว่า การสร้างนวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส เพื่อให้เกิดการรื้อสร้างคุณลักษณะของโรงแรมรูปแบบใหม่ คำนึงการบริการที่มีคุณภาพ ผู้รับบริการต้องได้รับความประทับใจ การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดภายในโรงแรม การเพิ่มทัศนียภาพที่มีความสวยงามด้วยการตกแต่งล็อบบี้ให้เป็นจุดถ่ายภาพ การแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการจัดกิจกรรมที่ผูกพันกับตราสินค้า เช่นเดียวกับประเด็นการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในช่วงการแพร่ระบาดผ่านแนวคิดของ Maneeratana & Taweephon (2021) อธิบายว่า โรงแรมต้องวางแผนธุรกิจอย่างรอบคอบ หลีกเลี่ยงการใช้เทคนิคการตัดราคาที่นิยมทำกัน เพราะยังเป็นการซ้ำเติมปัญหาด้านต้นทุน นำไปสู่การสูญเสียรายได้อย่างต่อเนื่อง การใช้ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาผนวกกับสินค้าและบริการช่วยให้ผู้ประกอบการค้นพบนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นสร้างเครือข่ายกับธุรกิจบริการอื่น ๆ รวมทั้งการบริหารรายได้เสริมจากบริการที่เกี่ยวข้อง เช่น การเปิดพื้นที่ว่างให้เช่า การจำหน่ายของฝากที่ระลึก การบริการส่งอาหารถึงที่บ้าน เป็นต้น

ถึงแม้ว่ากลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตยังคงได้รับการสนับสนุนจากทางภาครัฐ เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจแก่นักท่องเที่ยวจากทุกมุมโลกด้วยโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ แต่ทว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสยังคงมีการกลายพันธุ์ยากต่อการควบคุม อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หรือการตัดสินใจเลือกปิดบริการชั่วคราวจนกว่าการแพร่ระบาดสิ้นสุดลงจึงไม่ใช่ทางออก ซึ่งการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมต้องเรียนรู้อยู่กับเชื้อไวรัสต่อไป จากสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ผู้ประกอบการโรงแรมสามารถทบทวนทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแก้ไขและพัฒนาโครงสร้างทางกายภาพ สิ่งอำนวยความสะดวก อัตรากำลังบุคลากร รวมถึงการวางวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยนำแนวคิดที่เกี่ยวกับนวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการช่วยผลักดันกลยุทธ์การบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาประเด็น “นวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19” ผลการศึกษายังเป็นการนำเสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจให้แก่ผู้ประกอบการผ่านทุนทางนวัตกรรมแต่ละด้าน ในฐานะปัจจัยในเข้าไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ และผู้ที่สนใจศึกษาได้รับทราบถึงวิธีการดำเนินธุรกิจที่สามารถรับมือกับปัจจัยภายนอกระดับมหภาค อีกทั้งยังเป็นการเรียกความเชื่อมั่นจากผู้รับบริการได้อย่างต่อเนื่อง

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. ทุนทางนวัตกรรมที่ใช้ในการรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
2. แนวทางการกำหนดขอบเขตแห่งนวัตกรรมของโรงแรมเพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาทุนทางนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
2. เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดขอบเขตแห่งนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เป็นการศึกษาเรื่องราวที่ยังเกิดขึ้นเป็นปัจจุบัน โดยผู้วิจัยต้องสามารถเข้าถึงปัญหาที่ศึกษาจากแหล่งข้อมูลต้นกำเนิด การเข้ารหัสข้อมูลเป็นกลุ่มคำหรือวลีสั้น ๆ ที่มีความเพื่อความสะดวกต่อการจดจำสามารถเชื่อมโยงกับคำถามการวิจัยให้ได้มากที่สุด การแบ่งหมวดหมู่ของชุดข้อมูลหลักและชุดข้อมูลย่อย จากนั้นจึงนำไปพัฒนาเป็นสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลความแตกต่างจากการทบทวนวรรณกรรม รวมทั้งยังสามารถนำไปใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องของการวิจัย สร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีและแผนภาพความคิด (Shannak, & Aldhmour, 2009) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตแห่งนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร ตำราที่เผยแพร่เนื้อหาของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตแห่งนวัตกรรม ทุนนวัตกรรม ธุรกิจโรงแรม และการจัดการวิกฤตการณ์ รวมทั้งยังนำมาใช้สำหรับการพัฒนาเป็นข้อคำถามปลายเปิดสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. ผู้วิจัยได้ศึกษากลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตด้วยการตั้งเกณฑ์การคัดเข้าจากคุณลักษณะของโรงแรมที่มีใบอนุญาตตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ.2547 ประเภท 4 มีบริการห้องพักอาศัย จำนวน 50 ห้องขึ้นไป บริการห้องอาหาร สถานบริการอื่น ๆ และห้องสำหรับการจัดประชุม ซึ่งทุกโรงแรมต้องได้รับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยสำหรับกิจการด้านการท่องเที่ยวระดับ SHA Plus ขึ้นไป ทั้งหมด 9 แห่ง ได้แก่ (1) เดอะวิจิตร รีสอร์ทภูเก็ต (2) ดีวาน่า ปาตอง รีสอร์ทแอนด์สปา (3) เดอะเชเลท ภูเก็ต (4) แนนป ปาตอง (5) ภูเก็ต เมอร์ลิน (6) เดอะ ซิตี้สเกตส์ ภูเก็ต (7) ปาตอง รีสอร์ท (8) กะตะธานี ภูเก็ต บีช รีสอร์ท และ (9) ดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต

3. ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบรายบุคคล โดยการคัดเลือกแบบเจาะจงไปยังกลุ่มผู้บริหารที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายการบริการช่วงที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ระดับไม่ต่ำกว่ารองกรรมการผู้จัดการ แห่งละ 1 คน จำนวน 9 คน มีประสบการณ์บริหารงานโรงแรมเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี ร่วมกับเทคนิคการสังเกตบริบทพื้นฐานการบริการในโรงแรมแต่ละแห่งแบบไม่มีส่วนร่วม จากนั้นผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการชาวไทยที่เข้าพักอาศัยในโรงแรมแต่ละแห่ง แห่งละ 1 คน โดยทุกต้องเดินทางมาพักในช่วงโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ ส่งผลให้มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 18 คน

การกำหนดเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ที่ข้อคำถามทั้งโครงสร้างปลายเปิดที่พัฒนาจากการวิจัยเอกสาร จำนวน 2 ข้อ ร่วมกับแบบบันทึกการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยเลือกใช้อุปกรณ์เพื่อบันทึกรายละเอียดจากแหล่งข้อมูลสนับสนุน ได้แก่ แท็บเล็ต ปากกา สัมผัสหน้าจอ โทรศัพท์มือถือสำหรับการบันทึกภาพและเสียง ทางผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แต่ละครั้งด้วยการถอดเทปบันทึกเสียงการสนทนาให้กลายเป็นลักษณะชุดข้อมูลตัวอักษร ผู้วิจัยต้องใช้ความไวต่อทฤษฎี (Theoretical sensitivity) สร้างมโนทัศน์จากข้อมูลดิบในแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ร่วมกับประสบการณ์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าแหล่งข้อมูลทุติยภูมิและการวิจัยเอกสาร (Kamphaenphet et al., 2019) เพื่อเชื่อมโยงไปสู่แบบจำลองทฤษฎีที่พัฒนาโดยนักวิจัย นำมาจัดระเบียบข้อมูลทั้งหมดในเชิงนามธรรม ดังนั้นความไวต่อทฤษฎีช่วยให้เกิดการจับประเด็นและตีความ (Glaser & Holton, 2004) เพื่อเข้าสู่วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยทฤษฎีแบบสามเส้า (Triangulation theory) อ้างอิงเงื่อนไขตามแนวทางของ Thurmond (2001) ประกอบด้วย (1) การตรวจสอบด้านแหล่งที่มาของข้อมูลที่แตกต่างกัน (Data) ตามจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นอาสาสมัครภายในโรงแรมแต่ละแห่งในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ (2) การตรวจสอบด้านผู้วิจัยที่แตกต่างกัน (Investigator) มีนักวิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยร่วมกันวิเคราะห์ตีความปรากฏการณ์ (3) การตรวจสอบด้านขั้นตอนการวิจัยที่แตกต่างกัน (Methodological) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่กับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมทางภาคสนาม

ผลการวิจัย

1. ทูทางนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ถูกแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1.1 ทูทางนวัตกรรมด้านกายภาพ พบว่า โรงแรมส่วนใหญ่มีทำเลที่ตั้งใกล้กับทรัพยากรทางธรรมชาติบริเวณภูเขา ทะเล หนองเขา และชายหาดที่มีความอุดมสมบูรณ์ นับว่าเป็นข้อได้เปรียบในการสร้างมูลค่าของโรงแรมให้เหมาะกับกลุ่มผู้รับบริการที่ต้องการสัมผัสความเงียบสงบ อาทิ เดอะ ซิส นำเสนอจุดขายการรับชมพระอาทิตย์ตกท่ามกลางทะเลอันดามัน 360 องศา การออกแบบห้องพักที่มีการวางโครงสร้างลดหลั่นตามระดับของภูเขา รวมทั้งทำเลที่ตั้งของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในเขตป่าต้องสามารถเดินทางไปยังสถานบันเทิง ศูนย์การค้า และแหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ ได้สะดวก ในขณะที่ดุสิตธานี ลาгуна ภูเก็ต และภูเก็ตเมอร์ลิน ได้ออกแบบโครงสร้างสถาปัตยกรรมแบบชิโน-โปรตุกีส รวมถึงการเพิ่มเติมพื้นที่สีเขียวและสระน้ำขนาดใหญ่เพื่อให้บรรยากาศเหมาะแก่การพักผ่อนตลอดทั้งวัน

1.2 ทูทางนวัตกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า พนักงานโรงแรมจำนวนมากที่ไม่ใช่ชาวจังหวัดภูเก็ตตัดสินใจลาออกจากงานในระหว่างการแพร่ระบาดระลอกแรก เพื่อกลับไปยังภูมิลำเนาของตนเอง ส่งผลให้ผู้บริหารโรงแรมต้องสรรหาอัตรากำลังคนในชุมชนเข้ามาทดแทน บางโรงแรมเหลือพนักงานเพียง 80 – 180 คนเท่านั้น จากเดิมที่เคยมีอัตราบุคลากร 200 คนขึ้นไป การเพิ่มสมรรถนะการให้บริการ ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเพิ่มความชำนาญในแผนกของตนเอง การสร้างทักษะใหม่ตามความต้องการขององค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานหลายตำแหน่งงาน หรือชดเชยกรณีที่ต้องลดขนาดแคลนอัตรากำลังคนในตำแหน่งงาน อาทิ

แนป ป่าตอง ได้ให้พนักงานครัวเรียนรู้ทักษะของแผนกซ่อมบำรุง รวมทั้งการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ใหม่ที่จำเป็น ได้แก่ กฎหมายโรงแรม การบริการด้วยมาตรฐานด้านสุขอนามัย การดับเพลิง และการปฐมพยาบาล ในบางหัวข้อการอบรมอาจมีการใช้หน่วยงานภายนอกเข้ามาถ่ายทอดความรู้ และทางโรงแรมได้มีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมผ่านช่องทางออนไลน์

1.3 ทูทางนวัตกรรมด้านการเงิน พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกแห่งต่างประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและการขาดทุนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่การแพร่ระบาดระลอกแรก จนถึงช่วงปลายปี พ.ศ. 2564 ถึงแม้ว่าโรงแรมสามารถรองรับผู้รับบริการชาวต่างชาติได้แล้วก็ตาม โดยเฉพาะโรงแรมที่เคยทำกำไรด้วยการขยายกิจการในจังหวัดอื่น ๆ กลับต้องหยุดชะงัก บางโรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากแหล่งทุนต่าง ๆ เพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ กะตะธานี และ แนป ป่าตอง มีการระดมเงินทุนเพิ่มจากธุรกิจเกษตรของครอบครัวเป็นการชั่วคราว ตีว่าน่า ป่าตอง รีสอร์ทแอนด์สปา มีการเตรียมความพร้อมด้วยการวางแผนการเพิ่มสกุลดิจิทัลในอนาคต

2. แนวทางการกำหนดขอบเขตแห่งนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สามารถแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะดังนี้

2.1 ขอบเขตการสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่ (New product lines) พบว่า กลุ่มธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่พิจารณาจุดเด่นด้านการบริการอาหารและเครื่องดื่มที่ได้รับความนิยม เพื่อสร้างสินค้าและบริการภายใต้ตราสัญลักษณ์ของโรงแรมกระจายไปยังกลุ่มตลาดใหม่ในจังหวัดภูเก็ต อาทิ แนป ป่าตอง เปิดจุดจำหน่ายไก่ทอดภายนอกโรงแรม เช่นเดียวกับทางเดอะ ซีส จำหน่ายพายสับประรดผ่านช่องทางออนไลน์ และทางกะตะธานี ได้เพิ่มอัตราค่าล้างการผลิตรายใหม่ไปจำหน่ายในสถานที่ต่าง ๆ แต่สำหรับดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต ได้มีบริการช่างและแม่บ้านภายในโรงแรมไปให้บริการถึงที่บ้าน

2.2 ขอบเขตผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าสุด (Completely new product) พบว่า กลุ่มธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญกับการนำพื้นที่ว่างเปล่าภายนอกตัวอาคาร หรือพื้นที่บริการส่วนกลางของโรงแรมไปรองรับกิจกรรมของกลุ่มผู้รับบริการชาวไทย เช่น การสร้างจุดถ่ายภาพ การเพิ่มลานสำหรับจำหน่ายอาหารริมบาทวิถี เป็นต้น รวมทั้งในกรณีของภูเก็ต เมอร์ลิน ได้มีการปรับปรุงซ่อมบำรุงห้องพักผ่อนส่วนและสระว่ายน้ำในช่วงนอกฤดูกาลการท่องเที่ยว ตลอดจนการเตรียมความพร้อมสำหรับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อการตรวจประเมินมาตรฐานโรงแรมสีเขียว ในขณะที่ แนป ป่าตอง ได้ใช้เทคโนโลยีไร้สัมผัสด้วยการพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปผ่านโทรศัพท์มือถือสำหรับการเข้าสู่ห้องพักทดแทนการใช้คีย์การ์ดแบบดั้งเดิม

2.3 ขอบเขตการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย (Improvement to existing product) พบว่า กลุ่มโรงแรมมีการพัฒนาแพ็คเกจบริการเสริมที่นอกเหนือจากห้องพัก เพื่อเพิ่มโอกาสในการเสนอขายสินค้าและบริการของโรงแรมให้กับกลุ่มผู้รับบริการที่ไม่ได้ประสงค์พักค้างคืน อาทิ เดอะวิจิตร รีสอร์ทภูเก็ต และแนป ป่าตอง ได้กำหนดกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันนั่นก็คือ ผู้รับบริการสามารถเก็บวัตถุดิบจากแปลงเกษตรเพื่อนำไปให้อู่อควัวโรงแรมปรุงเป็นอาหารประเภทต่าง ๆ รวมทั้งการเพิ่มแพ็คเกจบริการเสริมรถเช่ารับ-ส่งให้กับผู้รับบริการชาวไทย ในขณะเดียวกันการเพิ่มแพ็คเกจบริการเสริมค่าน้ำสำหรับกลุ่มชาวต่างชาติที่เริ่มทยอยเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ กะตะธานี และ เดอะเซเลบ ภูเก็ต ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้รับบริการที่ดูแลสุขภาพดี โดยเปิดห้องออกกำลังกายให้

ผู้รับบริการท้องถิ่นที่ไม่ได้เข้าพักค้างคืน สามารถมาใช้บริการแบบรายครั้งและสมัครสมาชิกแบบรายเดือน พร้อมทั้งยังมีบริการเทรนเนอร์และนักโภชนาการเข้ามาให้คำแนะนำแบบรายบุคคล

2.4 ขอบเขตการลดค่าใช้จ่าย (Cost reduction) พบว่า กลุ่มโรงแรมส่วนใหญ่เริ่มลดต้นทุนแรงงานบุคคลเป็นอันดับแรก โดยทาง เดอะชเลท ภูเก็ต มีการลดเงินเดือนพนักงานสัดส่วนร้อยละที่เท่ากันทั้งหมด คล้ายคลึงกับ เดอะวิจิตร รีสอร์ทภูเก็ต ที่จ่ายเงินเดือนพนักงานเพียงร้อยละ 30 ลดจำนวนวันปฏิบัติงานเหลือเพียง 15 วัน และการยกเลิกพนักงานแบบสัญญาจ้างพิเศษชั่วคราว ในขณะที่ แนน ปาตอง ให้พนักงานหยุดงานแบบไม่รับเงินเดือน และภูเก็ต เมอร์ลิน ได้มีการกระจายพนักงานที่ว่างงานจากแผนกที่ปิดบริการชั่วคราวไปยังโรงแรมในเครือที่อยู่ในจังหวัดใกล้เคียง นอกจากนี้ โรงแรมบางแห่งตัดสินใจเลิกจ้างพนักงานที่ไม่มีความจำเป็นและมีการเปิดโอกาสให้พนักงานสมัครใจลาออกเหลือไว้เพียงแค่พนักงานรักษาความปลอดภัย แม่บ้าน และพ่อบริการ เท่านั้น นโยบายการลดค่าสาธารณูปโภคในแผนกต่าง ๆ นั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารของโรงแรมส่วนใหญ่ได้นำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

2.5 ขอบเขตการวางตำแหน่งตลาดใหม่ (Product re-positioning) พบว่า กลุ่มโรงแรมส่วนใหญ่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลุ่มตลาดเป้าหมายหลักจากเดิมชาวต่างชาติมาเป็นชาวไทย โดยเริ่มจากการปรับอัตราค่าห้องพัก รวมทั้งการเสนอขายห้องพักระยะสั้น (Staycation) ให้กับกลุ่มผู้รับบริการที่ต้องการพักผ่อนใกล้บ้าน ปาตอง รีสอร์ท ได้รับจัดงานเทศกาลอาหารพื้นถิ่นภูเก็ตภายในโรงแรม ดุสิตธานี ลากูน่า ภูเก็ต ได้ใช้กลุ่มผู้มีอิทธิพลในสื่อสังคมออนไลน์เข้ามาประชาสัมพันธ์โรงแรมและบริการอื่น ๆ ให้กับกลุ่มตลาดเป้าหมายคนไทยรุ่นใหม่

ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

จากการศึกษาพบว่า ขอบเขตแห่งนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยผู้วิจัยสามารถสรุปการสร้างทฤษฎีฐานรากได้ขยายผลสามารถแบ่งเป็นกระบวนการย่อยดังต่อไปนี้

1. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการครบวงจร (Full service) ให้เหลือเพียงการบริการขั้นพื้นฐาน (Standard service) ที่มีการจำกัดปริมาณสิ่งอำนวยความสะดวกแต่ละแผนกและระยะเวลาการให้บริการที่สั้นลง เช่น ห้องอาหาร สระว่ายน้ำ ห้องออกกำลังกาย สปา การเช็คอิน-เช็คเอาท์ เป็นต้น

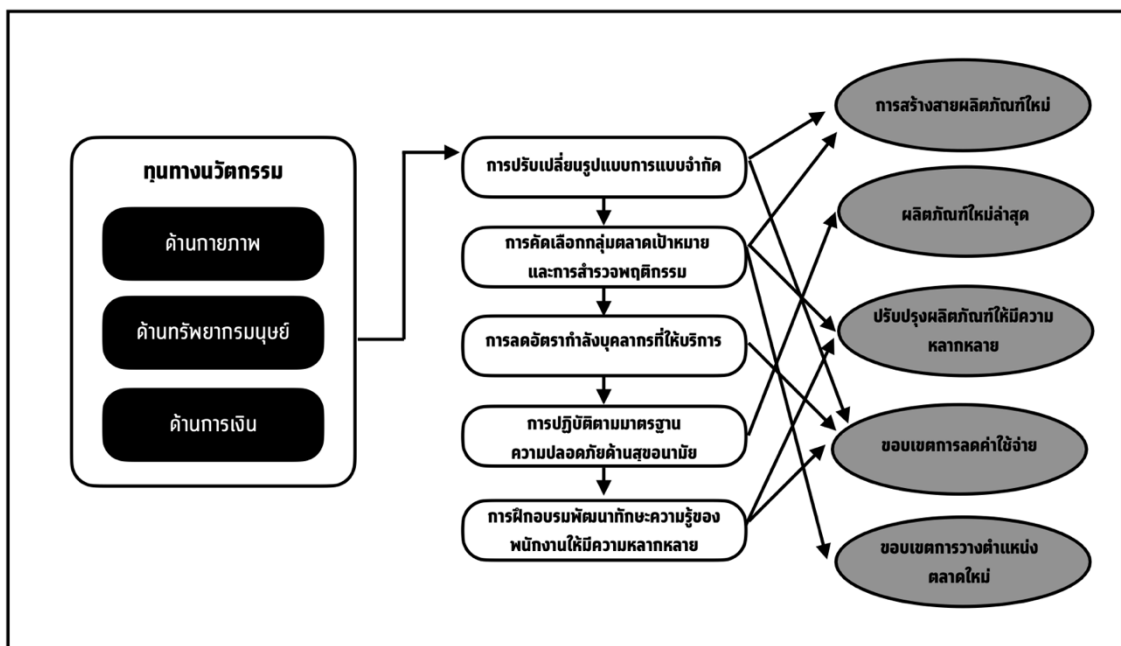
2. การคัดเลือกกลุ่มตลาดเป้าหมายและการสำรวจพฤติกรรมนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้ามาทดแทนกลุ่มชาวต่างชาติเป็นการชั่วคราว และการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมการขายใหม่ที่มีความเหมาะสมด้วยการสร้างกิจกรรมการท่องเที่ยวเพิ่มเติม เพื่อสอดคล้องกับความน่าสนใจ อาทิ ผู้รับบริการชาวไทยที่ชื่นชอบกิจกรรมท่องเที่ยวในเขตเมือง และผู้รับบริการชาวต่างชาติชื่นชอบกิจกรรมการท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ สำหรับการรองรับการเปิดประเทศได้สมบูรณ์ในระยะต่อไป

3. การลดอัตราค่าจ้างบุคลากรที่ให้บริการในแผนกต่าง ๆ ที่ไม่มีความจำเป็น และการลดต้นทุนด้านสาธารณูปโภคและวัตถุดิบบางประเภทในแผนกที่ปิดบริการชั่วคราว หรือแผนกที่ยกเลิกการให้บริการไปแล้ว

4. การปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยสำหรับกิจการด้านการท่องเที่ยว พร้อมกับการจัดซื้ออุปกรณ์ทำความสะอาด และการจัดหาวัคซีนเสริมภูมิคุ้มกันให้กับพนักงาน

5. การฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานให้มีความหลากหลายไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานข้ามสายงาน (Multis-kills) เพื่อตอบสนองอัตรากำลังคนที่สูญหายไป พร้อมกับการต่อยอดความเป็นมืออาชีพของพนักงานในแผนกเดิมให้มีความเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ข้อเสนอเชิงทฤษฎีการจัดการนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สามารถอธิบายตามแผนภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 การจัดการนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ที่มา: จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย

อภิปรายผล

1. ทูลทางนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 พบว่า การประเมินทรัพยากรภายในองค์กรช่วยให้ผู้บริหารโรงแรมสามารถนำไปวางแผนการดำเนินงาน เริ่มต้นจากทูลทางด้านกายภาพที่เปรียบเสมือนการนำเสนอจุดเด่นของทำเลที่ตั้งให้แก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะโรงแรมที่อยู่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยวและสถานที่สำคัญจึงเหมาะสำหรับกลุ่มผู้รับบริการที่ต้องการความสะดวกในการเดินทางท่องเที่ยวหรือการทำกิจกรรมในย่านการค้า รวมทั้งในกรณีของโรงแรมที่แวดล้อมไปด้วยระบบนิเวศที่สมบูรณ์ จึงเหมาะสำหรับกลุ่มผู้รับบริการที่ต้องการพักผ่อนท่ามกลางธรรมชาติอันงดงาม นอกจากนี้ การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานและการตกแต่งด้วยการผสมผสานศิลปะแขนงต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนรุ่น

ใหม่ นับเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าด้วยเอกลักษณ์ที่น่าจดจำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nanu et al. (2020) พบว่า การออกแบบตกแต่งภายในโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่ล็อบบี้มีผลอย่างเห็นได้ชัดต่อความตั้งใจในการสำรองห้องพักของกลุ่มผู้รับบริการในแต่ละช่วงเจนเนอเรชั่น รวมทั้งการปรับปรุงห้องพักให้สอดคล้องไปในทิศทางของโรงแรม เช่น ห้องอาหาร สปา ลานกิจกรรมนันทนาการ เป็นต้น

ในขณะที่การเตรียมความพร้อมทางด้านมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างทักษะความรู้ให้เป็นไปตามนโยบายที่ผู้บริหารต้องการ อาศัยเทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนาที่หลากหลาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boonyasarn & Totharong (2020) พบว่า การสร้างคุณค่าด้วยนวัตกรรมจากทุนมนุษย์ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานโรงแรมมีการคิดเชิงสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้รับบริการ ตลอดจนการปลูกฝังให้พนักงานตระหนักถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อผู้รับบริการ แต่อย่างไรก็ตาม ทุนทางการเงินเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ต้องคำนึงกระแสเงินสดจากการให้บริการ บางแห่งต้องมีการระดมเงินจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้จ่ายในช่วงวิกฤตการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Uthaiwat et al. (2021) พบว่า การรับมือกับวิกฤตของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมสำเร็จต้องวางแผนกระแสเงินสดสำรองไว้ 3-6 เดือน สำหรับโรงแรมขนาดใหญ่ต้องวางแผนกระแสเงินสดล่วงหน้าถึง 12 เดือน เพื่อคลายสภาพคล่องจากแรงกดดันที่เกิดขึ้น

2. แนวทางการกำหนดขอบเขตแห่งนวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต เพื่อรับมือวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สามารถแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะดังนี้

2.1 ขอบเขตการสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่ พบว่า การใช้ความรู้ความชำนาญของแต่ละแผนก เพื่อผลิตออกมาเป็นสินค้าและบริการเสริม (Support service) ภายใต้ตราสินค้าของกลุ่มโรงแรม สามารถขยายโอกาสการสร้างรายได้ที่เป็นตัวเลือกของกลุ่มผู้รับบริการภายนอกโรงแรมและคนในชุมชนเมืองภูเก็ต อาทิ การจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม การบริการทำความสะอาดและซ่อมบำรุง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Luangsakdapich (2020) พบว่า ท่ามกลางวิกฤตการณ์แพร่ระบาด เป็นผลให้ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากการยกเลิกการจองห้องพักและแผนกบริการอื่น ๆ เป็นเวลานาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกลุ่มผู้รับบริการคนไทยอาจไม่ไปตามเป้าหมายด้านผลกำไร แต่ยังคงดำเนินกิจการเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ผู้บริหารต้องพัฒนาการออกแบบการให้บริการใหม่ ๆ เช่น การบริการอาหารเช้าของโรงแรมส่งตรงถึงบ้าน การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้รับบริการที่มีการสำรองบริการล่วงหน้าในระบบฐานข้อมูล เป็นต้น

2.2 ขอบเขตผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าสุด พบว่า การวิเคราะห์อรรถประโยชน์ในช่วงที่จำนวนผู้รับบริการลดลงเนื่องจากการแพร่ระบาด ผู้บริหารโรงแรมได้มีการปรับเปลี่ยนพื้นที่ใช้สอยและพื้นที่ว่างเปล่าภายในโรงแรม เพื่อรองรับพฤติกรรมของผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายใหม่ นับว่าเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทางโรงแรมจากประสบการณ์ที่ผู้บริหารไม่เคยทำมาก่อน ในขณะเดียวกันโรงแรมบางแห่งยังมีการซ่อมบำรุงพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กลับมาอยู่ในสภาพพร้อมให้บริการ รวมถึงการดูแลรักษาสสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ เพื่อเสริมสร้างทัศนียภาพและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้กับทางโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Patarametagual et al. (2021) พบว่า การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งนวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรทางอ้อม บางโรงแรมมีการดูแลเรื่องการใช้พลังงานที่ช่วยลดต้นทุน ซึ่งจะ

ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการเลือกใช้บริการของผู้รับบริการ และการเชื่อมโยงไปถึงกิจกรรมการ
แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสามารถพัฒนาให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ในที่สุด

2.3 ขอบเขตการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย พบว่า การสร้างกิจกรรม
ส่งเสริมการขายให้มีความเหมาะสมกับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche market) ในลักษณะของแพ็คเกจ
บริการเสริมทางเลือกในกลุ่มผู้ที่ชื่นชอบการบริโภคอาหารพื้นถิ่นภูเก็ต และกลุ่มคนรักสุขภาพและขึ้น
ชอบการออกกำลังกาย อาจมีความเสี่ยงในเรื่องการสร้างผลกำไรได้และในเรื่องจำนวนของผู้รับบริการ
ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phattanagosai & Bhuripakdi (2020) พบว่า ความท้าทายในการ
พัฒนาโรงแรมประเภทธีมให้เหมาะสมกับตลาดเฉพาะกลุ่มสำหรับนักท่องเที่ยวกลุ่มครอบครัว
ต้องคำนึงถึงทิศทางการตลาดในอนาคต เนื่องจากการลงทุนกับส่วนแบ่งตลาดเพียงแคกลุ่ม
เดียว การบริหารโรงแรมประเภทธีมจึงต้องออกแบบเครื่องแต่งกาย รายการอาหารและเครื่องดื่ม
กิจกรรมนันทนาการให้เหมาะสมกับสมาชิกในครอบครัวที่มีเด็กและเยาวชนร่วมเดินทางมาเข้าพัก
ตลอดจนการกำหนดการส่งเสริมการขายให้สอดคล้องกับช่วงเวลาที่นักท่องเที่ยวตัดสินใจเดินทางมา
พักผ่อน

2.4 ขอบเขตการลดค่าใช้จ่าย พบว่า โรงแรมทุกแห่งได้เริ่มต้นกับการลดต้นทุนด้าน
แรงงานของพนักงานในแผนกต่าง ๆ หรือพิจารณาจากอัตรากำลังคนที่ยังไม่มีความจำเป็นในช่วงการ
แพร่ระบาด เนื่องจากบางโรงแรมปิดให้บริการชั่วคราว โดยใช้เงื่อนไขของการลดจำนวนวันการ
ปฏิบัติงาน การปรับอัตราเงินทุกแผนกในสัดส่วนที่เท่ากัน และการเลิกจ้างพนักงาน สำหรับค่าแรง
ของพนักงานโรงแรมนับว่าเป็นต้นทุนผันแปร (Variable cost) ที่เกี่ยวข้องกับกำลังการผลิต
ของโรงแรม หากผู้บริหารสามารถควบคุมรายจ่ายที่เกิดขึ้นได้น้อยที่สุด อาจมีส่วนช่วยโรงแรมตั้ง
งบประมาณรายจ่าย เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ
Pongsakornrungrungsilp et al. (2021) พบว่า การรับมือกับวิกฤตสำหรับกลุ่มธุรกิจโรงแรมต้องคำนึงถึง
การเอาชนะปัญหาของกระแสเงินสด หากผู้ให้บริการตัดสินใจดำเนินการต่อในช่วงที่ท้องถื่นเผชิญ
กับข้อจำกัดและอุปสรรค ต้องเผชิญหน้ากับการปรับลดจำนวนบุคลากรด้วยวิธีการคัดเลือกพนักงาน
ที่มีความเป็นมืออาชีพไว้ การให้พนักงานลาหยุดงานโดยไม่รับค่าจ้าง หรือการยกเลิกสัญญาจ้างอย่าง
หลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับธุรกิจโรงแรมที่เลือกปิดกิจการชั่วคราว ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเหลือเพียง
ตำแหน่งงานในแผนกคนสวนไว้เพื่อดูโรงแรมให้มีสภาพแวดล้อมที่ไม่ทรุดโทรมไปกว่าเดิมนั้น
นอกจากนี้ กรณีที่โรงแรมกำลังจะกลับมาเปิดดำเนินการใหม่อีกครั้ง การส่งเสริมการจ้างแรงงาน
ในท้องถิ่นยังเป็นการประหยัดต้นทุน โดยเฉพาะบางตำแหน่งงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง
มีค่าตอบแทน และยังเป็นการช่วยคนในท้องถิ่นให้มีรายได้เพื่อการดำรงชีพ

2.5 ขอบเขตการวางตำแหน่งตลาดใหม่ พบว่า จำนวนของผู้รับบริการชาวต่างชาติลดลง
อย่างต่อเนื่องในช่วงการแพร่ระบาด แม้ว่าทางภาครัฐได้จัดโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ขึ้นมา
เพื่อเป็นต้นแบบในการนำร่องเศรษฐกิจการท่องเที่ยวก็ตาม แต่ผู้เดินทางในอีกหลายประเทศยังไม่
สามารถเดินทางเข้าสู่ประเทศไทยได้ตามปกติ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนกลุ่มตลาดเป้าหมายทดแทนด้วย
นักท่องเที่ยวชาวไทยอาจช่วยพลิกฟื้นความเสียหายได้บ้าง แต่กำลังซื้ออาจไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับ
สัดส่วนรายได้จากชาวต่างชาติ การเพิ่มปริมาณการสำรองห้องพักและบริการอื่น ๆ จำเป็นต้องมีการ
กำหนดส่วนลดที่กระตุ้นความต้องการของผู้รับบริการชาวไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

Pongphankae & Chantuk (2017) พบว่า การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมช่วยให้ระบบงานโรงแรมเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณสมบัติของสินค้าและบริการ ขั้นตอนการบริการที่มีคุณภาพ และการกำหนดตำแหน่งทางตลาดที่มีความแข็งแกร่งด้วยการไม่ลดทอนมูลค่าที่ผู้รับบริการได้รับ โดยเฉพาะกลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายที่ผู้รับบริการสัมผัสได้ในราคาที่พึงพอใจ ซึ่งช่วยให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำและพัฒนากลายเป็นผู้รับบริการที่มีความภักดีต่อโรงแรมนั้น ๆ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากการศึกษาพบว่า มีกลุ่มโรงแรมจำนวนไม่น้อยที่ใช้ขอบเขตแห่งนวัตกรรมการวางตำแหน่งใหม่ด้วยวิธีการส่งเสริมการขายในลักษณะของการกำหนดราคาห้องพักและบริการให้ลดต่ำกว่าโรงแรมของคู่แข่งชั้นในบริเวณใกล้เคียงกัน ซึ่งนำไปสู่สมรภูมิการแข่งขันในตลาดน่านน้ำสีแดง (Red ocean) จากกลยุทธ์ดังกล่าวอาจทำให้สูญเสียภาพลักษณ์ของโรงแรมและลดระดับความภักดีของตราสินค้าที่เปลี่ยนไปตามกลไกตลาด ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมคุณภาพของสินค้าและบริการตามบริบทของวิถีปกติถัดไป (Next normal) รวมทั้งการพัฒนาเครือข่ายระหว่างโรงแรมในพื้นที่และเชื่อมโยงไปกลุ่มธุรกิจบริการอื่น ๆ หรือแม้กระทั่งหน่วยงานของรัฐ เพื่อผนึกกำลังกันสร้างแนวทางการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายแบบเฉพาะกิจ

2. จากการศึกษาพบว่า การปรับปรุงรูปแบบการบริการในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในบางโรงแรมได้มีการนำเอาเทคโนโลยีไร้สัมผัสและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยแก่ผู้รับบริการ เช่น การปลดล็อคประตูห้องพักโดยไม่ใช้คีย์การ์ด ระบบติดต่อพนักงานผ่านทางเว็บแอปพลิเคชัน การส่งอาหารและบริการผ่านสมาร์ตทีวี ระบบอินเทอร์เน็ตไร้สาย สำหรับขอคีย์การ์ดใหม่ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นอาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ หากผู้รับบริการขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้งานที่ถูกต้อง โดยการนำเสนอวิธีการใช้งานหรือการแสดงรายละเอียดของข้อความกำกับเอาไว้ในแต่ละจุดเพื่อช่วยให้ผู้รับบริการเข้าถึงเทคโนโลยีและลดความผิดพลาดของกลไกในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้ที่สนใจสามารถขยายขอบเขตการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ โดยระบุขอบเขตแห่งนวัตกรรมทั้ง 5 ด้าน ที่ค้นพบมากำหนดเป็นตัวแปรอิสระเพื่อนำไปใช้สำหรับการทำนายพฤติกรรมหรือความคิดเห็นของกลุ่มผู้รับบริการชาวไทยและชาวต่างชาติในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้ปรับปรุงการบริการให้มีมาตรฐานตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

2. ผู้ที่สนใจสามารถนำประเด็นคำถามการวิจัยและข้อค้นพบเบื้องต้น เพื่อศึกษาในพื้นที่นำร่องท่องเที่ยวสีฟ้า (Blue Zone) ที่ถูกกำหนดเป็นพื้นที่กระตุ้นเศรษฐกิจตามนโยบายของรัฐ โดยศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 หรือ ศบค. และเป็นกลุ่มจังหวัดที่ได้รับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสาธารณสุขระดับสูง เช่น กรุงเทพมหานคร กาญจนบุรี กระบี่ ชลบุรี พังงา ปทุมธานี เป็นต้น อาจค้นพบผลการวิจัยที่มีความแตกต่างไปตามบริบท รวมถึงการ

ปรับเปลี่ยนทิศทางการศึกษายังกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว เช่น ภัตตาคาร บริษัทจัดเที่ยว โรงแรมสหพันธ์ ร้านจำหน่ายของฝากที่ระลึก ผู้รับจัดงานอีเวนต์และการประชุม ยานพาหนะขนส่งท่องเที่ยว ฯลฯ

2.3 ผู้ที่สนใจสามารถเพิ่มเติมกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ต เช่น หน่วยงานภาครัฐ ชุมชน นักลงทุน นักวิชาการหรือนักพัฒนา ธุรกิจบริการสนับสนุนทางอ้อม เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยสามารถเลือกใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR: Participatory Action Research) เพื่อการสร้างแผนพัฒนานวัตกรรมสำหรับรับมือกับภาวะวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยสามารถพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์เฉพาะกลุ่มธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ เพื่อใช้ในการยกระดับนวัตกรรมทางการจัดการประกอบด้วย เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์

References

- Boonyasarn, D. & Totharong, C. (2020). nawattakam k̄an bōrik̄an kap k̄ansāng khunkha⁻nai thurakit rōngrāem [Service Innovation and Value Creation in Hotel Business]. **NKRAFA Journal of Humanities and Social Sciences**. 8(2020), 62-75.
- Chulaphan, P. (2022). rōngrāem Thai kra'ak phit 'ōmi kharōṇ chut 'attra⁻khao phak ม.ค. sum lūa yīsip kō⁻ka⁻ [Thai hotels cough up poison 'Omicron' drags close Jan.. only 20% left]. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/business/981887?anf&fbclid=IwAR3H1wb7Gixr90tPbnu-CTZGD3ysFbVTEDHbOrusMgbuKYrctJDATmKOczc>.
- Glaser, B. G. & Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. **Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research**. 5(2), 1-22.
- Jansuri, A. (2022). Hotel + Hospital = Hospitel : konlayut k̄an prap tua khōṅg thurakit rōngrāem phāitai sathanak̄an rōk rabat COVID - sipk̄ao [Hotel + Hospital = Hospitel: Adaptation strategies of hotel business under COVID-19 pandemic]. **Journal of Liberal Arts and Management Science**. 8(2), 114-131.
- Kamphaenphet, M., Taweephoh, R., Muangsornkhiaw, N. & Pulpetch, T. (2019). k̄ansāng 'attalak khōṅg phalittaphan phūa yok radap phalittaphan chumchon phet samut khiri mahawitthayalai kōṛanī suksā Silpakorn Cha - am Mini Half Marathon [Creating a product identity to enhance the community of PHE SAMUT KHIRI economic community project "BAN PHET PLEN DIN"]. **Journal of Graduate Studies Valaya Alongkron Rajabhat University**. 13(2), 136-153.
- Kim, J. J. & Han, H. (2022). Saving the hotel industry: Strategic response to the COVID-19 pandemic, hotel selection analysis, and customer retention. **International Journal of Hospitality Management**. 102(2022), 103163.

- Luangsakdapich, R. (2020). khwāmsāmāṭ nai nawattakam dān kānhai bōṛikān lāe phonlakā rōdam noēn ngān nai kānhai bōṛikān lakthān chāk thurakit rōngrām nai prathēt Thai [Service Innovation Capability and Service Performance: Evidence from Hotel Businesses in Thailand]. **Chulalongkorn Business Review**. 42(1), 43-67.
- Maneeratana, S. & Taweephon, R. (2021). nāēothāng kān sōmsāng nawattakam phūāsāng khwām daipriāp sārāp thurakit rōngrām praphēt hōthale [An Innovation Strategy for Gaining a Complete Advantage for Hotel Business of Hostel]. Ubon Ratchathani University: 7th National Conference on Tourism. 272-283.
- Nanu, L., Ali, F., Berezina, K. & Cobanoglu, C. (2020). The effect of hotel lobby design on booking intentions: An intergenerational examination. **International Journal of Hospitality Management**. 89(2020), 102530.
- Patarametagual, W., Propradit, A. & Pukvilai, N. (2021). itthiphon khōng kānchatkān dān singwætloṃ khwāmpen phū nādān singwætloṃ lāe nawattakam dān singwætloṃ tō khwām daipriāp nai kān khāngkhan khōng ‘ongkōn sikhīeo lāe phon patibat ngān khōng ‘ongkōn sikhīeo khōng ‘ākhan prayat phalangngān nai khēt Krung Thēp Mahā Nakhōn lāe parimonthon [Validate a Causal Relationship Model of Factors Influencing Green Organization Performance of Energy Saving Building in Bangkok and Vicinity with Empirical Data]. **Journal of Rangsit Graduate Studies in Business and Social Sciences**. 7(1), 134-150.
- Phattanagosai, T. & Bhuripakdi, S. (2020). kān hai khwāmmai lāe nāēo nō mō khōngtha mi hōthale kāt ‘ong thīeo bāp khōpkrūa kōṛani sukṣā rōngrām lāe rīsōt nai khūa sen thārā [Meaning and Trends of Themed Hotel for Family Tourism: A Case Study of Centara Hotels & Resorts]. **Electronic Journal of Open and Distance Innovative Learning**. 11(1), 213-227.
- Pongphankae, D. & Chantuk, T. (2017). rabop bōṛihān ngān rōngrām lāe khwāmpen ‘ongkōn hāng nawattakam [Hotel Management System and Innovative Organization]. **Dusit Thani College Journal**. 11(3), 374-387.
- Pongsakornrunsilp, S., Pongsakornrunsilp, P., Kumar, V. & Maswongssa, B. (2021). The Art of Survival: Tourism Businesses in Thailand Recovering from COVID-19 through Brand Management. **Sustainability**. 13(12), 6690.
- Shannak, R. O. & Aldhmour, M. (2009). Grounded Theory as a Methodology for Theory Generation in Information Systems Research. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**. 2009(15), 32-49.

- Thurmond, A. V. (2001). The Point of Triangulation. **Journal of Nursing Scholarship**. 33(3), 253-258.
- Tourism Authority of Thailand. (2021). นเอนอม สathanakan kanthonghieo Thai [Trend of Thai tourism situation]. **TAT Review**. 7(4), 34-39.
- Uthaiwat, S., Kalyanamitra, K., Niyomyaht, S. & Lakkanapichonchat, T. (2021). kanborihan chatkan phawa wikrit thurakit rongraem Thai [Crisis Manegement in Thai Hotel Business]. **Journal of Education Review Faculty of Education in MCU**. 8(2), 162-178.