

กลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ  
: การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลย

Management Strategy in the New Normal Influencing on Business Survival:  
An Empirical Study of Hotel Businesses in Loei Province

กานธีธีรา นามวงศ์  
Kanthheera Namwong\*

Received : March 16, 2023 Revised : May 16, 2023 Accepted : June 1, 2023

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ : การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลย โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ กลยุทธ์การจัดองค์กร กลยุทธ์การซื้อสินค้า และกลยุทธ์การควบคุม เพื่อก่อให้เกิดความอยู่รอดของธุรกิจ โดยจะใช้การวิเคราะห์ถดถอยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและใช้ข้อมูลจากธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลย จำนวน 130 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กรรมการผู้จัดการ หุ่นส่วนผู้จัดการ หรือผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า 3 มิติของกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลย และที่ส่งผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ กลยุทธ์การควบคุม รองลงมาคือ กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ และกลยุทธ์การจัดองค์กร

**คำสำคัญ :** ปกติวิถีใหม่ กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ กลยุทธ์การจัดองค์กร กลยุทธ์การซื้อสินค้า กลยุทธ์การควบคุม

---

\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

\* Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management Science, Loei Rajabhat University

Corresponding author e-mail: kantheera.nam@gmail.com

## Abstract

The purpose of this study was to examine management strategy in the new normal influencing on business survival: an empirical study of hotel businesses in Loei province through the consequential factors, namely, business planning strategy, organizational strategy, leading strategy and controlling strategy in order to achieve business survival. OLS regression analysis is used to analyze the relationships among these variables by using data from 130 hotel business in Loei province. Key informants are managing director, managing partner or general manager. Data is collected by questionnaires. The result indicated that 3 dimensions of management strategy in the new normal have a positive impact on business survival of hotel business in Loei province and that have the most significant positive impact is controlling strategy, followed by business planning strategy and organizational strategy.

**Keywords :** New Normal, Business Planning Strategy, Organizational Strategy, Leading Strategy, Controlling Strategy

## 1. บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่และเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างรายได้ให้ประเทศและภาคธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สถานที่พัก ได้แก่ โรงแรม รีสอร์ท โฮมสเตย์ บริษัทนำเที่ยว ร้านอาหาร เป็นต้น และกระจายรายได้ไปสู่ชุมชนท้องถิ่น ก่อให้เกิดการจ้างงาน สร้างอาชีพ และโครงสร้างพื้นฐานภายในประเทศ ปัจจุบันการท่องเที่ยวยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นและมีผลเชิงบวกต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อต้นปี พ.ศ. 2563 ได้เกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา พบการระบาดครั้งแรกที่เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 (ค.ศ.2019) และได้ลุกลามอย่างรวดเร็วจนกลายเป็น “การระบาดใหญ่” กว่า 142 ประเทศและดินแดนทั่วโลก ส่งผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวระหว่างประเทศ และภายในประเทศอย่างหนัก ต่อมาองค์การอนามัยโลกประกาศชื่ออย่างเป็นทางการว่า “โควิด-19” (COVID-19) (กรมควบคุมโรค, 2565) สถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ดังกล่าว ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ใช้มาตรการจำกัดการเดินทาง (Travel restriction) เพื่อควบคุมการระบาดภายในประเทศ ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 รวมถึงการห้ามนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าสู่ประเทศ โดยมีถึงร้อยละ 96 ที่ใช้มาตรการจำกัดในการเดินทางเพื่อสร้างความมั่นคงทางสุขภาพในประเทศของตน รวมถึงประเทศไทย จากรายงานขององค์การการท่องเที่ยวโลก (UNWTO) กล่าวว่า ในช่วงไตรมาสที่ 1 ของปี พ.ศ.2563 การท่องเที่ยวระหว่างประเทศของโลกได้ลดลงร้อยละ 22 และคาดว่าจะลดลงทั้งปีอาจลดลงถึงร้อยละ 60 จากปีที่ผ่านมา (เป็ยพร อรุณเกรียงไกร, 2563) จากรายงานประจำปี พ.ศ.2564 อุตสาหกรรมโรงแรมไทยได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาหรือโควิด-19 ในขณะที่ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการยังไม่ฟื้นคืนตัวจากการระบาดในประเทศรอบแรก การระบาดรอบที่สองก็กลับมาทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นไปอีก ธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญภาวะซบเซาต่อเนื่องในปี พ.ศ.2564 ผลจากวิกฤตโควิด-19 ทำให้มีการเลิกจ้างแรงงานภาคท่องเที่ยวสูงเป็นประวัติการณ์ ผลจากการปิดกิจการของธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมได้ทยอยฟื้นตัวได้ในปี พ.ศ.2565 – 2566 หลังวิกฤตโควิด-19 คลี่คลายได้มีการใช้วัคซีนอย่างแพร่หลายช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ.2564 ซึ่งหนุนความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และ

ชาวต่างชาติ โดยจำนวนนักท่องเที่ยวไทยมีแนวโน้มฟื้นตัวก่อนโดยปัจจัยหนุนจากมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศของภาครัฐ ขณะที่จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ค่อย ๆ ฟื้นตัว เนื่องจากประเทศต่าง ๆ มีแนวโน้มจะส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศเป็นลำดับแรก ด้านผู้ประกอบการรายใหญ่ยังมีศักยภาพในการลงทุนอย่างต่อเนื่อง แต่อาจล่าช้ากว่าแผนเดิม ขณะที่ผู้ประกอบการ SMEs ยังเผชิญกับการแข่งขันรุนแรงและมีโอกาสสูงที่จะปิดกิจการ (นวพร บุญประสม, 2559)

โรงแรมในจังหวัดท่องเที่ยวหลัก ได้แก่ กรุงเทพมหานคร พัทยา และภูเก็ต ยังคงซบเซาจากการลดลงของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในปี พ.ศ.2564 แม้จะขยับขึ้นในปี พ.ศ.2565 – 2566 คาดรายได้ทยอยฟื้นตัวตามทิศทางการท่องเที่ยวในอีก 2 – 3 ปีข้างหน้า แต่โดยรวมยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับช่วงก่อนโควิด-19 โดยอัตราเข้าพักเฉลี่ยจะอยู่ที่ร้อยละ 50 – 55 โรงแรมในจังหวัดทั่วไป รายได้มีแนวโน้มลดลงแม้จะได้รับแรงหนุนจากมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศ เนื่องจากจังหวัด พื้นที่ส่วนใหญ่รองรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางผ่านเพื่อไปจังหวัดศูนย์กลางภูมิภาค แหล่งท่องเที่ยวสำคัญ ทำให้อัตราการเข้าพักมีแนวโน้มอยู่ในระดับต่ำ ในช่วงเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2563 เริ่มมีการคลายมาตรการในการปฏิบัติตามประกาศ พ.ร.ก.สถานการณ์ฉุกเฉิน เนื่องจากวิกฤตการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หลายข้อ เช่น ให้ผ่อนปรนการเดินทางข้ามจังหวัดมากขึ้น การเปิดอากาศยาน การเดินทางจากต่างประเทศเข้ามายังราชอาณาจักรไทย การเปิดสถานบริการและแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ทำให้ธุรกิจโรงแรมบางแห่งที่สามารถประกอบตัวมาได้ เริ่มกลับมาเปิดบริการอย่างเต็มรูปแบบ แต่ยังคงไม่ฟื้นตัวคืน เพราะนักท่องเที่ยวยังไม่มั่นใจในสถานการณ์และกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติยังไม่สามารถกลับเข้ามาท่องเที่ยวได้ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดในต่างประเทศ โดยเฉพาะทางทวีปยุโรปและอเมริกา ยังไม่คลี่คลาย และมีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง สำหรับประเทศไทยนั้นถือว่าประสบความสำเร็จในการควบคุมการแพร่ระบาดได้เป็นอย่างดี เพราะมีจำนวนผู้ติดเชื้อรายใหม่ภายในประเทศในแต่ละวันลดลงอย่างต่อเนื่อง ประชาชนจึงสามารถดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างเป็นปกติ แต่ยังคงต้องปฏิบัติตามมาตรการด้านสาธารณสุขอย่างเคร่งครัดจนกลายเป็นความปกติวิถีใหม่ (New Normal) (นวพร บุญประสม, 2559)

จังหวัดเลยเป็นอีกหนึ่งแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศไทย เพราะเป็นหนึ่งในสิบสองเมืองต้องห้ามพลาด จัดโดยเป็นโครงการของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ลำปาง-ลำพูน น่าน-แพร่ เพชรบูรณ์-พิษณุโลก เลย-ชัยภูมิ บุรีรัมย์-สุรินทร์ ราชบุรี-สุพรรณบุรี สมุทรสงคราม-นครปฐม จันทบุรี-สระแก้ว ตรัง-ระยอง ชุมพร-ระนอง ตรัง-สตูล และนครศรีธรรมราช-พัทลุง จังหวัดเลยเป็นเมืองท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่สำคัญ โอบล้อมด้วยความงดงามของธรรมชาติเต็มไปด้วยประวัติศาสตร์ อาทิเช่น อำเภอเชียงคาน ที่ได้รับการบรรจุให้เป็น 1 ใน 100 จุดหมายปลายทางแห่งการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนในระดับโลก (Top 100 Sustainable Destination) ทำให้จังหวัดเลยเป็นอีกเมืองท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของจังหวัดเลยเป็นอย่างมาก จากการศึกษางานวิจัยของ กิรฐากร บุญรอด สุณิสา ผลโชติ และรุชยา คำนวน (2565) พบว่า สิ่งที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้นั้นต้องประกอบด้วย การวางแผนในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมและกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดจากวิกฤตโควิด 19 การเตรียมความพร้อมและรับมือกับวิกฤตโควิด 19 ของแหล่งท่องเที่ยวและสถานประกอบการด้านธุรกิจโรงแรม และการจัดการธุรกิจโรงแรมเพื่อลดผลกระทบจากวิกฤตโควิด 19 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการด้านธุรกิจโรงแรม ที่จะได้มีแนวทางในการจัดการธุรกิจโรงแรมของตนเองให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้ จากผลการวิจัยของ สันญลักษณ์ เหมือนดาว (2558) พบว่า ความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ นั่นก็คือ

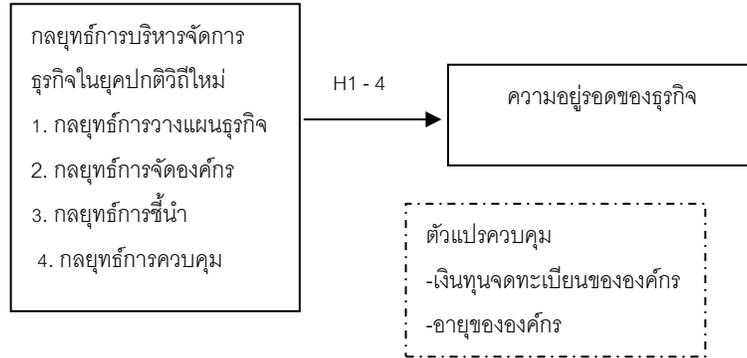
กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร โดยพบว่า ปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการภายใน ปัจจัยทางด้านการบริหารภายในมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า ปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ และจากผลการวิจัยของ สุชาติ อุทัยวัฒน์ และคณะ (2564) พบว่า การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมไทยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยปรับแผนการทำงานเพื่อป้องกันการระบาดของโรคในองค์กรและการลดต้นทุนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความเข้าใจและความมั่นใจไปยังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารหลังการเกิดภาวะวิกฤตเป็นการสื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับองค์กร ด้านมาตรฐานและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤต โดย 1) ลดต้นทุนด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการและดำเนินงาน 2) การให้บริการให้ได้มาตรฐานสากล 3) การใช้กลยุทธ์ทางด้านการตลาดต่าง ๆ ให้หลากหลายขึ้น ด้านการลดผลกระทบในขณะมีวิกฤตเกิดขึ้นโดยดำเนินการตามแผนการจัดการภาวะวิกฤตอย่างทันที ด้านการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตโดยภาครัฐควรมีมาตรการและแนวทางในการช่วยเหลือ รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวภายในประเทศให้มากขึ้น ภาคธุรกิจโรงแรมต้องดำเนินการตามแผนการจัดการโดยการปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงาน ด้านการฟื้นฟูหลังเกิดภาวะวิกฤต โรงแรมต้องปรับปรุงตัวธุรกิจให้สอดคล้องกับวิถี New normal ส่วนปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมไทย ได้แก่ 1) อัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวลดลง 2) นักท่องเที่ยวภายในประเทศเดินทางแบบไปเช้า เย็นกลับ ไม่ช่วยเพิ่มรายได้ให้ธุรกิจโรงแรม 3) ปัญหามาตรการล็อกดาวน์ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องหยุดกิจการชั่วคราว 4) มาตรการความช่วยเหลือของภาครัฐมีระยะเวลาจำกัดและบางมาตรการก็ไม่ได้ผล 5) กำลังซื้อของประชาชนลดลง 6) ปัญหาด้านเงินทุน 7) องค์กรขนาดใหญ่ตัดสินใจได้ยากและช้ากว่าขนาดเล็ก และ 8) ธุรกิจโรงแรมไม่มีการวางแผนเตรียมรับมือสำหรับจัดการภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้า ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ : การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลย” โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ 2) กลยุทธ์การจัดองค์กร 3) กลยุทธ์การชี้แนะ และ 4) กลยุทธ์การควบคุม ทำการศึกษาเชิงประจักษ์จากธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลย จำนวน 143 แห่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจโรงแรมในยุคปกติวิถีใหม่ให้สามารถดำรงธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## 2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมติฐานในการวิจัย

### การทบทวนวรรณกรรมและการพัฒนาสมมติฐาน (Literature Reviews and Hypotheses Developments)

รูปแบบการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นในรูปภาพประกอบ 1 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงมิติของกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

### รูปภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



#### 1. กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Business Planning Strategy)

องค์กรผลักดันให้มีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องเมื่อเกิดสถานการณ์ความรุนแรงของโรคระบาดโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ของธุรกิจ รวมถึง การสนับสนุนในการวางแผนทาง ตลอดจนทิศทางการปฏิบัติงานของธุรกิจให้สามารถดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน (Abed, 2021) มีกิจกรรมส่งเสริมให้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุผล การดำเนินงานตามที่ต้องการ รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินธุรกิจที่เจาะจง และทัน ต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Aburumman, 2020) นอกจากนี้ การวางแผน ธุรกิจให้รัดกุม ชัดเจน รอบคอบ ทำให้มีมุมมองใหม่ๆ มีการดำเนินงานที่ละเอียด ลดความเสี่ยง ส่งผลต่อความอยู่รอด ของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต (เมทนี มหาพรหม และอมราวดี ไชยโย, 2565) การวางแผนและบริหารจัดการ ภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมจะสร้างคุณค่าในการให้บริการเพิ่มขึ้น ส่งผลให้รายได้สูงขึ้น และสามารถรับมือกับ ภาวะวิกฤตของโรคระบาดโควิด 19 ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (วิวัฒนา ทนงค์แผง และชวลีย์ ณ ถกลาง, 2560) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 1 ดังนี้

H1: กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

#### 2. กลยุทธ์การจัดองค์กร (Organizational Strategy)

องค์กรผลักดันให้มีการกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกส่วนให้ สอดคล้อง ราบรื่น และไม่ทับซ้อนกัน ทำให้การดำเนินงานไม่ซ้ำซ้อน และมีประสิทธิภาพ รวมถึงสนับสนุนให้มีการจัด ระเบียบการทำงานที่ทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สูงสุด (Aburumman, 2020) นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้มีการจัดระบบงานที่สัมพันธ์กับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการ ระบาดอย่างรุนแรงของโรคโควิด-19 ในรูปแบบของปกติวิถีใหม่ ที่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างปกติในสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง กำหนดบทบาทหน้าที่ของการทำงานให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จัดระบบระเบียบในการทำงานให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตในยุคปกติวิถีใหม่ ส่งผลให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Abed, 2021) จากทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Barney, 1999) ได้ให้ การสนับสนุนในด้านของการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การจัดองค์กรอย่างถูกต้องเหมาะสม จัดทรัพยากรให้เหมาะสม

เป็นจุดแข็งที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ดีขึ้น ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต ธุรกิจโรงแรมจะต้องเน้นในด้านของกลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กร เน้นการปรับกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีความคล่องตัวและพนักงานสามารถทำงานในหลายหน้าที่ ใช้ทรัพยากรภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงปรับแผนหรือตำแหน่งงานที่มีทักษะการทำงานใกล้เคียงกันควมรวมกันให้สามารถทดแทนหน้าที่กันได้ นอกจากนี้ยังมีการคัดเลือกบริษัทภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานในบางหน้าที่ทดแทนพนักงานประจำ (ดารณี อาภาหาญ และสันติธร ภูริภักดี, 2564) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 2 ดังนี้

H2: กลยุทธ์การจัดองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

### 3. กลยุทธ์การชี้นำ (Leading Strategy)

องค์กรผลักดันให้มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุก ๆ คน โดยการสร้างแรงจูงใจในด้านที่เป็นรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงสนับสนุนให้มีการเสริมสร้างทักษะในการทำงานให้กับบุคลากรขององค์กรทุก ๆ คน ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรมทั้งใน และนอกสถานที่ ซึ่งเป็นการจัดอบรมในรูปแบบปกติวิถีใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรขององค์กรเกิดทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Hao, Park & Chon, 2022) นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้พนักงานร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องของการระบาดทั่วของโรคโควิด-19 ที่รุนแรงในปัจจุบัน ทำให้มีการตัดสินใจที่รอบคอบ ฉับไว ดีเยี่ยม สามารถนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ และมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การเสริมสร้างทักษะในการทำงาน รวมถึงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด (Lau, 2020) การชี้นำเป็นการผลักดันให้มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุก ๆ คน โดยการสร้างแรงจูงใจในด้านที่เป็นรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงสนับสนุนให้มีการเสริมสร้างทักษะในการทำงานให้กับบุคลากรทุก ๆ คน ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรมทั้งในและนอกสถานที่ ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความอยู่รอดขององค์กร (Hao, Park & Chon, 2022; Lau, 2020) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 3 ดังนี้

H3: กลยุทธ์การชี้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

### 4. กลยุทธ์การควบคุม (Controlling Strategy)

องค์กรผลักดันให้มีการดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ รวมถึงการสนับสนุนให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อที่สามารถประเมินได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ (Singh & Dey, 2022) และส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการทำงานที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lin, 2022; Le & Phi, 2021) จากทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Pfeffer & Salancik, 1978) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ และเทคนิคขององค์กร ซึ่งกุญแจสำคัญของการอยู่รอดขององค์กรคือ ความสามารถในการได้มา และการรักษาทรัพยากร องค์กรมีความสามารถในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมในเชิงรุกโดยองค์กรสามารถอยู่รอดได้ต้องอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงการควบคุม รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 4 ดังนี้

H4: กลยุทธ์การควบคุมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

## 5. ความอยู่รอดของธุรกิจ (Business Survival)

กิจการสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018) รวมถึงภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ทวีความรุนแรงอยู่ในปัจจุบัน และได้มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดที่แปลกใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ และสอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Singh & Dey, 2022) และมีผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถเป็นแรงผลักดันให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่แข่ง สามารถต่อสู้และแข่งขันกับคู่แข่งได้เป็นอย่างดี และมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Lin, 2022; Abed, 2021; Lau, 2020)

## 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

### 3.1 กระบวนการและวิธีการเลือกประชากร

ในการศึกษานี้ได้ศึกษาจากธุรกิจโรงแรมในทุกระดับ มีจำนวนทั้งสิ้น 143 แห่ง (จังหวัดเลย, 2565) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จำนวน 143 ชุด และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) คือ กรรมการผู้จัดการ หัวหน้าผู้จัดการ หรือผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม การเก็บข้อมูลมีระยะเวลาดำเนินการเก็บข้อมูล 6 สัปดาห์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 สัปดาห์ที่ 1-3 หลังส่งแบบสอบถามแล้วรอแบบสอบถามตอบกลับ ใน 3 สัปดาห์นี้มีแบบสอบถามที่ไม่มีผู้รับ ย้ายที่อยู่ และปิดกิจการกลับมาจำนวนทั้งสิ้น 13 ฉบับ และได้แบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 110 ฉบับ ช่วงที่ 2 สัปดาห์ที่ 4-6 เริ่มทำการ Follow-up แบบสอบถาม โดยการโทรศัพท์ในส่วนที่มีเบอร์โทร เพื่อขอบคุณและติดตามแบบสอบถามซึ่งทำให้ได้แบบสอบถามกลับมาเพิ่มเติมอีก 20 ฉบับ ดังนั้นจำนวนแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมามีจำนวนทั้งสิ้น 130 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบสนอง 90.91% ซึ่งสามารถเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดได้ ตามการอ้างอิงของ Aaker, Kumar and Day (2001) ที่ระบุว่าในการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ที่ปราศจากการติดตามหรือมีการติดตามไม่ทั่วถึงสามารถยอมรับได้ที่ 20% ของประชากรทั้งหมด และได้ทำการทดสอบ non-response bias เปรียบเทียบการตอบก่อนและหลัง ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผลการทดสอบ t-test พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามในช่วงต้นและปลาย (Armstrong & Overton, 1979)

### 3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

แต่ละตัวแปรถูกวัดโดยมาตราส่วนประมาณค่า (Likert's Scale) ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ **ความอยู่รอดของธุรกิจ (Business Survival: BUS)** เป็นตัวแปรที่ขึ้นอยู่กับความสามารถที่อยู่ภายใต้สถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงภายใต้สถานการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 การพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดที่แปลกใหม่อย่างต่อเนื่อง ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ รวมถึงผลการดำเนินการด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทั้งในปัจจุบันและอนาคต วัดโดยข้อคำถาม 4 ข้อ

### 3.3 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

3.3.1 กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Business Planning Strategy: BPS) องค์การวัดโดยระดับของการผลักดันให้มีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลา การวางแผนทางตลอดจนทิศทางการปฏิบัติงานของธุรกิจให้สามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 รวมถึงการกำหนด

วัตถุประสงค์ ขั้นตอน วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่เจาะจง และทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน โครงสร้างนี้วัดโดยใช้ข้อคำถาม 4 ข้อ

**3.3.2 กลยุทธ์การจัดองค์กร (Organizational Strategy: ORS)** องค์กรวัดโดยระดับของการผลักดันให้มีการกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น และไม่ทับซ้อนกัน มีการจัดระเบียบการทำงานที่ทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน ส่งเสริมให้มีการจัดระบบงานที่สัมพันธ์กับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีความระบอบอย่างรุนแรงของโรคโควิด 19 ในรูปแบบปกติวิธีใหม่ รวมถึงการกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตในยุคปกติวิธีใหม่ โครงสร้างนี้วัดโดยใช้ข้อคำถาม 4 ข้อ

**3.3.3 กลยุทธ์การชี้นำ (Leading Strategy: LES)** องค์กรวัดโดยระดับของการผลักดันให้มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุก ๆ คน โดยการสร้างแรงจูงใจในด้านที่เป็นรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน สนับสนุนให้มีการเสริมสร้างทักษะในการทำงานให้กับบุคลากรขององค์กรทุก ๆ คน ส่งเสริมให้พนักงานร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร โครงสร้างนี้วัดโดยใช้ข้อคำถาม 4 ข้อ

**3.3.4 กลยุทธ์การควบคุม (Controlling Strategy: COS)** องค์กรวัดโดยระดับของการสนับสนุนให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่ทำได้สามารถประเมินได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ รวมถึงผลักดันให้มีการดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการทำงานที่ได้วางไว้ โครงสร้างนี้วัดโดยใช้ข้อคำถาม 3 ข้อ

### 3.4 ตัวแปรควบคุม (Control Variables)

ตัวแปรควบคุม ประกอบด้วย **เงินทุนจดทะเบียนขององค์กร (Organizational Capital: OCP)** วัดจากเงินหรือทรัพย์สินที่ลงทุน ซึ่งทุนขององค์กรมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร หากทุนขององค์กรมีจำนวนจำกัดอาจทำให้องค์กรขาดการเจริญเติบโต ไม่สามารถขยายขนาดขององค์กรได้ (Hasan, Lobo & Qiu, 2021) ดังนั้น เงินลงทุนขององค์กรเป็นตัวแปรดัมมี่ (Dummy Variable) ประกอบด้วย 0 (เงินลงทุนไม่เกิน 15,000,000 บาท) และ 1 (เงินลงทุนมากกว่า 15,000,000 บาท) และ **อายุขององค์กร (Organizational Age: OAG)** วัดจากจำนวนปีที่องค์กรดำเนินธุรกิจโรงแรม ซึ่งอายุขององค์กรมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมขององค์กร โดยองค์กรที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่ยาวนานกว่าอาจมีการพัฒนาของนวัตกรรมที่แปลกใหม่มากกว่า ทำให้มีอำนาจทางการตลาดมากกว่าองค์กรที่มีการดำเนินงานที่สั้นกว่า (Kaufman, 2017) ดังนั้น อายุขององค์กรเป็นตัวแปรดัมมี่ (Dummy variable) ประกอบด้วย 0 (อายุไม่เกิน 15 ปี) และ 1 (อายุมากกว่า 15 ปี)

### 3.5 ค่าความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรง (Reliability and Validity)

**ความเชื่อมั่น (Reliability)** วัดจากค่า Cronbach Alpha Coefficients โดยต้องมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair, Babin & Anderson, 2010) และในการทดสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลในแบบสอบถามใช้ Exploratory Factor Analysis (EFA) ในการวัด โดยค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรต้องมากกว่า 0.50 โดย Cut-off score มากกว่า 0.40 (Nunnally & Bernstein, 1994) ตาราง 1 แสดงผลของค่า Factor loadings และ Cronbach's Alpha coefficients สำหรับ multiple-items scales ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งจากผลการทดสอบพบว่า ค่า Factor Loadings อยู่ระหว่าง 0.777 – 0.960 ซึ่งมากกว่า 0.50 (Nunnally & Bernstein, 1994) และค่า Cronbach's Alpha

Coefficients อยู่ระหว่าง 0.855 – 0.935 ซึ่งมากกว่า 0.70 (Hair, Babin & Anderson, 2010) จึงทำให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ

**ตาราง 1** ผลของการวัดค่าความเที่ยงตรงของตัวแปร (Validation) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

Constructs	Factor Loadings	Cronbach's Alpha Coefficient
กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (BPS)	0.777 – 0.877	0.855
กลยุทธ์การจัดองค์กร (ORS)	0.797 – 0.901	0.889
กลยุทธ์การชี้แนะ (LES)	0.818 – 0.866	0.859
กลยุทธ์การควบคุม (COS)	0.886 – 0.960	0.917
ความอยู่รอดของธุรกิจ (BUS)	0.879 – 0.934	0.935

### 3.6 สถิติที่ใช้ (Statistical Techniques)

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ Ordinary Least Squares (OLS) Regression ในการทดสอบสมมติฐาน โดย OLS Regression เหมาะสมต่อการใช้ตรวจสอบความสัมพันธ์ของสมมติฐานที่ตั้งไว้ (Hair, Babin & Anderson, 2010) ในการศึกษาครั้งนี้มีรูปแบบความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

$$\text{Equation 1: } \text{BUS} = \alpha_1 + \beta_1\text{BPS} + \beta_2\text{ORS} + \beta_3\text{LES} + \beta_4\text{COS} + \beta_5\text{OCP} + \beta_6\text{OAG} + \varepsilon_1$$

## 4. ผลการวิจัย

ตาราง 2 แสดงค่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและเมทริกซ์ความสัมพันธ์สำหรับตัวแปรทั้งหมด โดยดูว่ามีปัญหา ภาวะร่วมของตัวแปรในตัวแบบเส้นตรง (Multicollinearity) หรือไม่ ซึ่งจากผลการศึกษ ตัวแปรทั้งหมดมีค่าความสัมพันธ์ (Correlation coefficients) น้อยกว่า 0.80 และค่า VIF (Variance Inflation Factors) น้อยกว่า 10 จึงทำให้ไม่เกิดปัญหา ภาวะร่วมของตัวแปรในตัวแบบเส้นตรง (Multicollinearity) ของตัวแปรอิสระในโมเดลนี้ (Hair, Babin & Anderson, 2010) ค่า VIF ที่ใช้ในการตรวจสอบปัญหา ภาวะร่วมของตัวแปรในตัวแบบเส้นตรง (Multicollinearity) ระหว่างตัวแปรอิสระจะมีค่าอยู่ระหว่าง 1.638 – 4.365 ต่ำ 10 ดังนั้น จึงไม่เกิดปัญหา ภาวะร่วมของตัวแปรในตัวแบบเส้นตรง (Multicollinearity) ในการศึกษาครั้งนี้

ตาราง 2 ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation Matrix)

Variables	BPS	ORS	LES	COS	BUS	OCP	OAG
Mean	4.21	4.17	4.13	4.20	3.93	-	-
S.D.	.59	.65	.61	.69	.82	-	-
BPS	1						
ORS	.568**	1					
LES	.585**	.707**	1				
COS	.525**	.694**	.757**	1			
BUS	.521**	.649**	.649**	.720**	1		
OCP	.083	.280**	.261**	.122	.250**	1	
OAG	.120	.169	.134	.148	.229**	.368**	1

\*P<0.10, \*\*P<0.05, \*\*\*P<0.01

ตาราง 3 ผลของการวิเคราะห์ถดถอยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Results of OLS Regression Analysis)

กลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ	ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลย Eq.1 BUS
กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (BPS)	.155** (.074)
กลยุทธ์การจัดองค์กร (ORS)	.199** (.089)
กลยุทธ์การซื้อน้ำ (LES)	.115 (.126)
กลยุทธ์การควบคุม (COS)	.576** (.120)
เงินทุนจดทะเบียนขององค์กร (OCP)	.136 (.078)
อายุขององค์กร (OAG)	.142 (.141)
Adjusted R <sup>2</sup>	.574
Maximum VIF	4.78

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอย โดย การวิเคราะห์ถดถอยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares Regression) ของความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละตัวแปร สามารถสรุปได้ ดังนี้ กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (BPS) ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความอยู่รอดของธุรกิจ (BUS) ( $\beta_1 = 0.155, p < 0.05$ ) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่

1 นอกจากนี้พบว่ากลยุทธ์การจัดองค์กร (ORS) ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความอยู่รอดของธุรกิจ (BUS) ( $\beta_2 = 0.199, p < 0.05$ ) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 และกลยุทธ์การชั้นนำ (LES) ไม่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ (BUS) ( $\beta_3 = 0.115, p > 0.10$ ) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 สุดท้าย กลยุทธ์การควบคุม (COS) ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความอยู่รอดของธุรกิจ (BUS) ( $\beta_4 = 0.576, p < 0.01$ ) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ผลการวิจัยของตัวแปรควบคุม พบว่า เงินทุนจดทะเบียนขององค์กร (OCP) ไม่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ (BUS) ( $\beta_5 = 0.136, p > 0.10$ ) และอายุขององค์กร (OAG) ไม่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ (BUS) ( $\beta_6 = 0.142, p > 0.10$ )

## 5. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตั้งแต่เดือน ธันวาคม พ.ศ.2562 (ค.ศ.2019) คุกคามอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นการระบาดใหญ่กว่า 142 ประเทศ และดินแดนทั่วโลก ส่งผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ และภายในประเทศ จากเหตุการณ์นี้ได้มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโรงแรมของไทยเป็นอย่างมาก ต้องเผชิญกับภาวะซบเซาต่อเนื่องในปี พ.ศ.2564 ผลจากวิกฤตการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้มีการเลิกจ้างแรงงานภาคท่องเที่ยวสูงเป็นประวัติการณ์ โรงแรมปิดตัวอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมเริ่มทยอยฟื้นตัวได้ในปี พ.ศ.2565 – 2566 หลังวิกฤตการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) คลี่คลาย มีการใช้วัคซีนอย่างแพร่หลายช่วงครึ่งปีหลังของปี พ.ศ.2564 ซึ่งสนับสนุนความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวชาวไทย และชาวต่างชาติ โดยจำนวนนักท่องเที่ยวไทยมีแนวโน้มฟื้นตัวก่อน จังหวัดเลยเป็นอีกหนึ่งแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศไทย เพราะเป็นหนึ่งในสิบสองเมืองต้องห้ามพลาด จัดโดยเป็นโครงการของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นเมืองท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่สำคัญ จากวิกฤตการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของจังหวัดเลยเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ : การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลย ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจเน้นให้องค์กรมีการผลักดันให้มีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องเมื่อเกิดสถานการณ์ความรุนแรงของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ รวมถึงการสนับสนุนในการวางแผน ทิศทาง ทิศทางการปฏิบัติงานของธุรกิจให้สามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมส่งเสริมให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุผลการดำเนินงานตามที่ต้องการ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย ทิศทางการดำเนินธุรกิจที่เจาะจง ทันท่วงทีสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Abed, 2021; Aburumman, 2020) การวางแผนและบริหารจัดการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมจะสร้างคุณค่าในการให้บริการเพิ่มขึ้น ส่งผลให้รายได้สูงขึ้น และสามารถรับมือกับภาวะวิกฤตของโรคระบาดโควิด 19 ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (วิวัฒนา ทนงค์แสง และชวลีย์ ณ ถลาง, 2560) กลยุทธ์การจัดองค์กรเน้นให้องค์กรผลักดันให้มีการกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น ไม่ทับซ้อนกัน ทำให้การดำเนินงานไม่ซ้ำซ้อน และมีประสิทธิภาพ รวมถึงสนับสนุนให้มีการจัดระเบียบการทำงานที่ทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้มีการจัดระบบงานที่สัมพันธ์กับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการระบาดอย่างรุนแรงของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในรูปแบบของปกติวิถีใหม่ ที่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างปกติในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง กำหนดบทบาทหน้าที่ของการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการจัดระบบ ระเบียบในการทำงานให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตในยุคปกติวิถีใหม่ ส่งผลให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Abed, 2021; Aburumman, 2020) ธุรกิจโรงแรมจะต้องเน้นในด้านของกลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กร เน้นการปรับกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีความคล่องตัวและพนักงานสามารถทำงานในหลายหน้าที่ ใช้ทรัพยากรภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงปรับแผนหรือตำแหน่งงานที่มีทักษะการทำงานใกล้เคียงกันควบรวมกันให้สามารถทดแทนหน้าที่กันได้ นอกจากนี้ยังมีการคัดเลือกบริษัทภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานในบางหน้าที่ทดแทนพนักงานประจำ (ดารณี อาจหาญ และสันติธร ภูริภักดี, 2564) และกลยุทธ์การควบคุมองค์กร เน้นให้มีการดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ รวมถึงสนับสนุนให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสามารถประเมินได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการทำงานที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lin, 2022; Singh & Dey, 2022; Le & Phi, 2021)

ทั้งสามมิติส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งทั้งสามกลยุทธ์จะส่งผลให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018) รวมถึงภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ทวีความรุนแรงอยู่ในปัจจุบัน และได้มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดที่แปลกใหม่อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ และสอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Singh & Day, 2022) รวมถึงทำให้ผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องสามารถต่อสู้และแข่งขันกับคู่แข่งได้เป็นอย่างดี เป็นแรงผลักดันให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Lin, 2022; Abed, 2021) ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมทนี มหาพรม และอมราวดี ไชยโย (2565) ได้อธิบายว่า แนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤติของธุรกิจโรงแรม คือการจัดทำแผนการจัดการของภาวะวิกฤติ การวางแผนด้านการสื่อสาร การวางแผนด้านการกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Castrogiovanni (1996) ได้ศึกษา การวางแผนก่อนการเริ่มต้นและการอยู่รอดของธุรกิจขนาดเล็กใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจที่ก่อตั้งใหม่ควรพัฒนาการวางแผนธุรกิจให้รัดกุม ชัดเจน รอบคอบ จะทำให้มีมุมมองใหม่ ๆ มีการดำเนินงานที่ละเอียด ลดความเสี่ยง ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจทั้งในปัจจุบัน และอนาคต นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Akinyele and Fasogbon (2010) ได้ศึกษา ผลกระทบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อประสิทธิภาพและการอยู่รอดขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่งผลต่อการอยู่รอดขององค์กร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว และมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยเน้นที่ปัจจัยด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม และองค์กร จากทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Barney, 1999) ได้ให้การสนับสนุนในด้านของการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การจัดองค์กรอย่างถูกต้องเหมาะสม จัดทรัพยากรให้เหมาะสม จะเป็นจุดแข็งที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ดีขึ้น และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย (Porter, 1981) และทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Pfeffer & Salancik, 1978) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ และเทคนิคขององค์กร ซึ่งกุญแจสำคัญของการอยู่รอดขององค์กรคือ ความสามารถในการได้มา และการรักษาทรัพยากร องค์กรจะมีความสามารถในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมในเชิงรุกโดยองค์กรสามารถอยู่รอดได้ต้องอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงการควบคุม การใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด การควบคุมทรัพยากร คือ การเป็นเจ้าของความสามารถใน

การเข้าถึงการใช้ทรัพยากรที่แท้จริง และการควบคุมการใช้ รวมถึงความสามารถในการหาทรัพยากรจากแหล่งอื่น ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

ท้ายที่สุด จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลยุทธ์การชั้นนำ ไม่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยการชั้นนำเป็นการผลักดันให้มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุก ๆ คน โดยการสร้างแรงจูงใจในด้านที่เป็นรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงสนับสนุนให้มีการเสริมสร้างทักษะในการทำงานให้บุคลากรทุก ๆ คน ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรมทั้งในและนอกสถานที่ (Hao, Park & Chon, 2022; Lau, 2020) จากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้โรงแรมมีงบประมาณลดลง พนักงานลดลง จึงทำให้ในส่วนของกลยุทธ์การชั้นนำ ยังไม่มีความจำเป็นในด้านของการดำเนินงานในยุคปกติวิถีใหม่นี้มากนัก เพราะเหตุการณ์ และสถานการณ์ต่าง ๆ ยังไม่ปกติ ทำให้ปัจจัยในด้านของการชั้นนำยังไม่โดดเด่น และยังไม่สำคัญเท่าที่ควร จึงไม่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ในบริบทของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลย และในส่วนของเงินทุนจดทะเบียนขององค์กร และอายุขององค์กร ไม่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลย เนื่องจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นภัยสาธารณะที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในทุกภาคส่วน ดังนั้นไม่ว่าธุรกิจจะมีเงินทุนจดทะเบียนขององค์กรมากเพียงใด หรืออายุขององค์กรมากเพียงใด ก็ไม่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจในสภาวะของ COVID-19 ได้ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตผู้วิจัยจะต้องพิจารณาตัวแปรควบคุมอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจในสภาวะของ COVID-19

ตาราง 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ความสัมพันธ์ของสมมติฐาน	ผลการทดสอบ
H1	กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ	ยอมรับ
H2	กลยุทธ์การจัดองค์กร	ยอมรับ
H3	กลยุทธ์การชั้นนำ	ปฏิเสธ
H4	กลยุทธ์การควบคุม	ยอมรับ

## 6. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยและการวิจัยในอนาคต

### 6.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลยจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ และอยู่รอดได้ต้องอาศัยกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ที่ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ ที่เป็นการผลักดันให้มีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องเมื่อเกิดสถานการณ์ความรุนแรงของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ รวมถึงการสนับสนุนในการวางแผนทาง ตลอดจนทิศทางในการปฏิบัติงานของธุรกิจให้สามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมส่งเสริมให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุผลการดำเนินงานตามที่ต้องการ รวมถึงกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่เจาะจง และทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้ดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลยุทธ์การจัดองค์กร ที่เป็นการผลักดันให้มีการกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น และไม่ทับซ้อนกัน ทำให้การดำเนินงานไม่ซ้ำซ้อน และมีประสิทธิภาพ รวมถึงสนับสนุนให้มีการจัดระเบียบการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ ต้องส่งเสริม

ให้มีการจัดระบบงานที่สัมพันธ์กับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการระบาดอย่างรุนแรงของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในรูปแบบของปกติวิถีใหม่ ที่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างปกติในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ของการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงการจัดระบบ ระเบียบในการทำงานให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตในยุคปกติวิถีใหม่ ที่ส่งผลให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์การควบคุม ที่เป็นการผลักดันให้มีการดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ รวมถึงการสนับสนุนให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อที่สามารถประเมินได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ นอกจากนี้ ต้องมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการทำงานที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ธุรกิจโรงแรมควรมีกลยุทธ์การบริหารจัดการในเชิงรุกของธุรกิจโรงแรมโดยส่งเสริมการท่องเที่ยว เน้นจุดแข็งของจังหวัดในด้านของธรรมชาติ และศิลปวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ทำการตลาด ประชาสัมพันธ์ในการนำเสนอสินค้าและบริการของธุรกิจโรงแรมให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย หน่วยงานภาครัฐต้องสนับสนุนการท่องเที่ยวในพื้นที่ โดยการจัดกิจกรรมท่องเที่ยว การจัดงานอีเวนต์หรือการจัดงานประชุมระดับชาติให้มากขึ้น ดึงดูดชายหรือจุดที่น่าสนใจของจังหวัด หรือกิจกรรมที่อยู่ในความนิยมในช่วยนั้น ๆ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ เน้นการบริการแก่ลูกค้าที่เหนือความคาดหวัง เพื่อสร้างความแตกต่างในการบริการ การวางแผนงบประมาณในระยะต่าง ๆ เพื่อควบคุมรายจ่ายในการดำเนินงานได้อย่างคุ้มค่า และบริหารความเสี่ยง การกำหนดราคาพิเศษรายวันสำหรับบริการพักรับรอง ส่งเสริมพนักงานในทุกระดับให้มีทักษะความรู้ สามารถปฏิบัติงานได้ทุกแผนก และกลยุทธ์การบริหารจัดการในเชิงแก้ไขปัญหาของธุรกิจโรงแรม โดยเพิ่มช่องทางการติดต่อระหว่างโรงแรมกับลูกค้าให้มากขึ้น โดยการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น พัฒนาระบบการจองห้องพักผ่านอินเทอร์เน็ต การจองห้องพักผ่านสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลของโรงแรมได้สะดวกมากยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนานวัตกรรมในโรงแรมในการสร้างความปลอดภัยและการสร้างความเชื่อมั่นในการบริการต่าง ๆ สร้างความรวดเร็วในการบริการ ลดการติดต่อกับพนักงาน การจัดการข้อมูลเพื่อทำให้การบริหารจัดการด้านการประสานงานในองค์กรมีความเชื่อมโยงระหว่างแผนกและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่ายและรวมกลุ่มความร่วมมือในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม และหน่วยงานองค์กรทางการท่องเที่ยวในการสร้างแพลตฟอร์ม ทำให้ลดค่าใช้จ่ายค่าคอมมิชชั่นจาก OTA อื่น ๆ การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่งทั้งพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ เพื่อลดปัญหาการลาออก ซึ่งอาจส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จัดทำแผนพัฒนาโรงแรมให้เป็นโรงแรมรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือโรงแรมสีเขียวเพื่อกลุ่มลูกค้าเชิงอนุรักษ์และสร้างภาพลักษณ์ให้โรงแรมขนาดเล็ก กำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานในด้านความสะอาดและปลอดภัยอย่างเข้มงวด โครงสร้างองค์กรมีสายการบริหารไม่ซับซ้อน แต่อยู่ภายใต้มาตรฐานหรือเหนือกว่ามาตรฐานการทำงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า เน้นการฝึกอบรม ท้ายที่สุดควรเพิ่ม กลยุทธ์การปรับวิถีการดำเนินธุรกิจแนวใหม่ โดยเน้นมาตรฐานการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ตามข้อบังคับของทางสาธารณสุข สร้างนวัตกรรมในสายงานบริการ เช่น แนวปฏิบัติความปลอดภัยสุขอนามัย ยกระดับมาตรฐานให้บริการแบบ New Normal การปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ เปลี่ยนรูปแบบบริการที่มักเป็นสถานที่ทำงาน (Work from Hotel) ให้บริการห้องทำงานส่วนตัว อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เครื่องดื่ม อาหารกลางวัน รวมถึงบริการอุปกรณ์สำนักงาน โดยมีระยะให้เลือกทั้งรายวัน ราย

สัปดาห์ รายเดือน เป็นต้น การพัฒนาบริการห้องเช่าประชุมสัมมนาแบบไฮบริด เป็นบริการห้องประชุมสัมมนาพร้อมเทคโนโลยีแพลตฟอร์มสำหรับถ่ายทอดสดออนไลน์ พร้อมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างครบถ้วน

## 6.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

เนื่องจาก การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีเวลาที่จำกัด จึงทำให้มีข้อจำกัดในการดำเนินการวิจัยกรณีที่ต้องการทดสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่กับธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลย ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตจึงควรมีการทดสอบแนวทาง และกลยุทธ์ที่ได้จากผลการวิจัยโดยดำเนินการในลักษณะการวิจัยเชิงปฏิบัติการต่อไป และควรทำการวิจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่กับกลุ่มตัวอย่างอื่น เช่น หน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานเอกชนอื่น ๆ เพื่อจะส่งเสริมในด้านของการพัฒนางานกลยุทธ์การบริหารจัดการในยุคปกติวิถีใหม่ของธุรกิจต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น และส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรและธุรกิจต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (2565). คำแนะนำการป้องกันควบคุมโรคไวรัส โคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 สำหรับสถานประกอบการโรงแรม. ค้นเมื่อ วันที่ 10 เมษายน 2565, จาก <https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia>
- กิริฐากร บัญรอด, สุณิสา ผลโชติ และ รุชยา คำนวน. (2565). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 15(1), 13-148.
- จังหวัดเลย. (2565). *ที่พัก โรงแรม รีสอร์ท*. ค้นเมื่อ วันที่ 10 เมษายน 2565, จาก <http://www.loej.go.th/LW/index.php/en/2017-06-09-07-42-29/2017-06-09-07-46-47>
- ดารณี อาจหาญ และ สันติธร ภูริภักดี. (2564). กลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 13(4), 82 – 97.
- นพพร บุญประสม. (2559). มิติใหม่แห่งการท่องเที่ยวเพื่อรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวผู้หญิงโสด. *วารสารวิชาการเซาธ์อีสท์บางกอก (สาขา มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์)*, 2(2), 124-132
- ปิยพร อรุณเกรียงไกร. (2563). *Future of Travel: อนาคตของการท่องเที่ยวอยู่ตรงไหนในยุคโควิด-19*. ค้นเมื่อ วันที่ 10 เมษายน 2565, จาก [https://www.creativethailand.org/view/article-read?article\\_id=32496&kabg=th](https://www.creativethailand.org/view/article-read?article_id=32496&kabg=th)
- เมทนี มหาพรหม และ อมราวดี ไชโย. (2563). การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจที่พักโรงแรมในประเทศไทย ภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 14(3), 20-32.
- วัฒนา ทนงค์แดง และ ชวลีย์ ณ ถลาง. (2560). รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เขตพื้นที่จังหวัดตราด. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 13(3), 83-96.
- สัญญาลักษณ์ เหมื่อนดาว. (2558). กลยุทธ์การจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของธุรกิจโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 2(2), 105-118.
- สุชาติ อุทัยวัฒน์, กมลพร กัลยานมิตร, สถิต นิยมญาติ และ ทศนีย์ ลักษณะนาภิชนชัช. (2564). การบริหารจัดการภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรมไทย. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 8(2), 162-178.
- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research 7<sup>th</sup> ed.* New York : John Wiley and Sons.
- Abed, S. S. (2021). A literature review exploring the role of technology in business survival during the Covid-19 lockdowns. *International Journal of Organizational Analysis*, 1, 35-45.

- Aburumman, A. A. (2020). COVID-19 impact and survival strategy in business tourism market: the example of the UAE MICE industry. *Humanities and Social Sciences Communications*, 7(1), 1-11.
- Akinyele, S. T., & Fasogbon, O. I. (2010). Impact of strategic planning on organizational performance and survival. *Research Journal of Business Management*, 4(1), 73-82.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1979). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Barney, J. B. (1999). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkage. *Journal of Management*, 22(6), 801-822.
- Hair, Jr. J. F., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective 7<sup>th</sup> ed.* New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Hao, F., Park, E., & Chon, K. (2022). Social media and disaster risk reduction and management: How have reddit travel communities experienced the COVID-19 pandemic?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1, 33-45.
- Hasan, M. M., Lobo, G. J., & Qiu, B. (2021). Organizational Capital, Corporate Tax Avoidance, and Firm Value. *Journal of Corporate Finance*, 70, 89-99.
- Kaufman, H. (2017). *The Limits of Organizational Change. Economics, Finance, Business & Industry*, New York : Taylorfrancis.
- Lau, A. (2020). New technologies used in COVID-19 for business survival: Insights from the Hotel Sector in China. *Information Technology & Tourism*, 22(4), 497-504.
- 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*, 94, 102808.
- Lin, P. K. (2022). Survival strategies of the sharing economy from the pandemic to a new normal: A dynamic capabilities approach. *Managerial and Decision Economics*, 48(2), 22-25
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory. 3<sup>th</sup> ed.* New York : McGraw-Hill.
- Ortiz-Villajos, J. M., & Sotoca, S. (2018). Innovation and business survival: A long-term approach. *Research Policy*, 47(8), 1418-1436.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.* University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Porter, M. E. (1981). The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6, 609-620.
- Singh, P., & Dey, B. L. (2022). Sustainability in the beer and pub industry during the COVID-19 period: An emerging new normal. *Journal of Business Research*, 141, 656-672.