



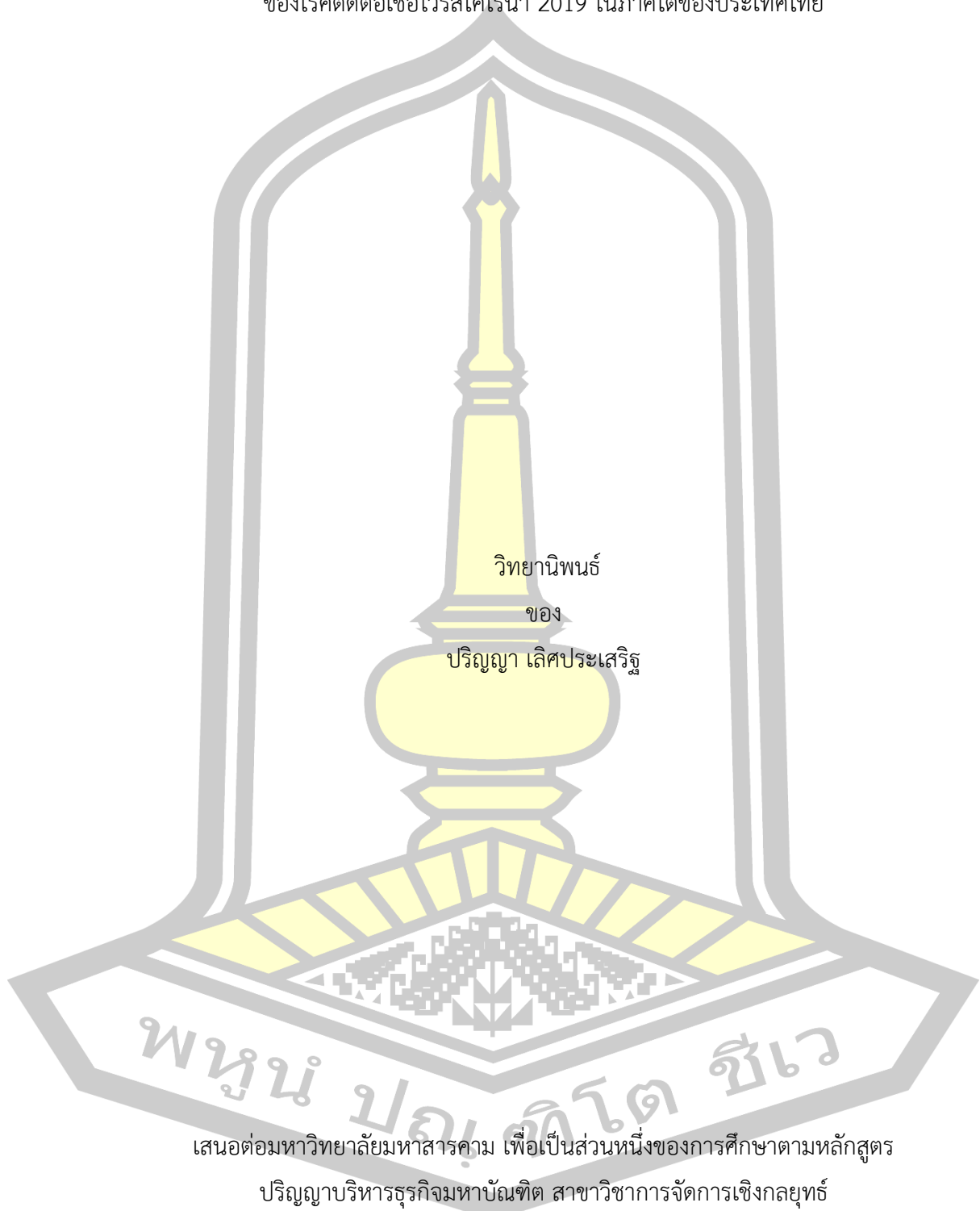
ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของ
ของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย

วิทยานิพนธ์
ของ
ปริญญา เลิศประเสริฐ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์
มิถุนายน 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของ
ของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย



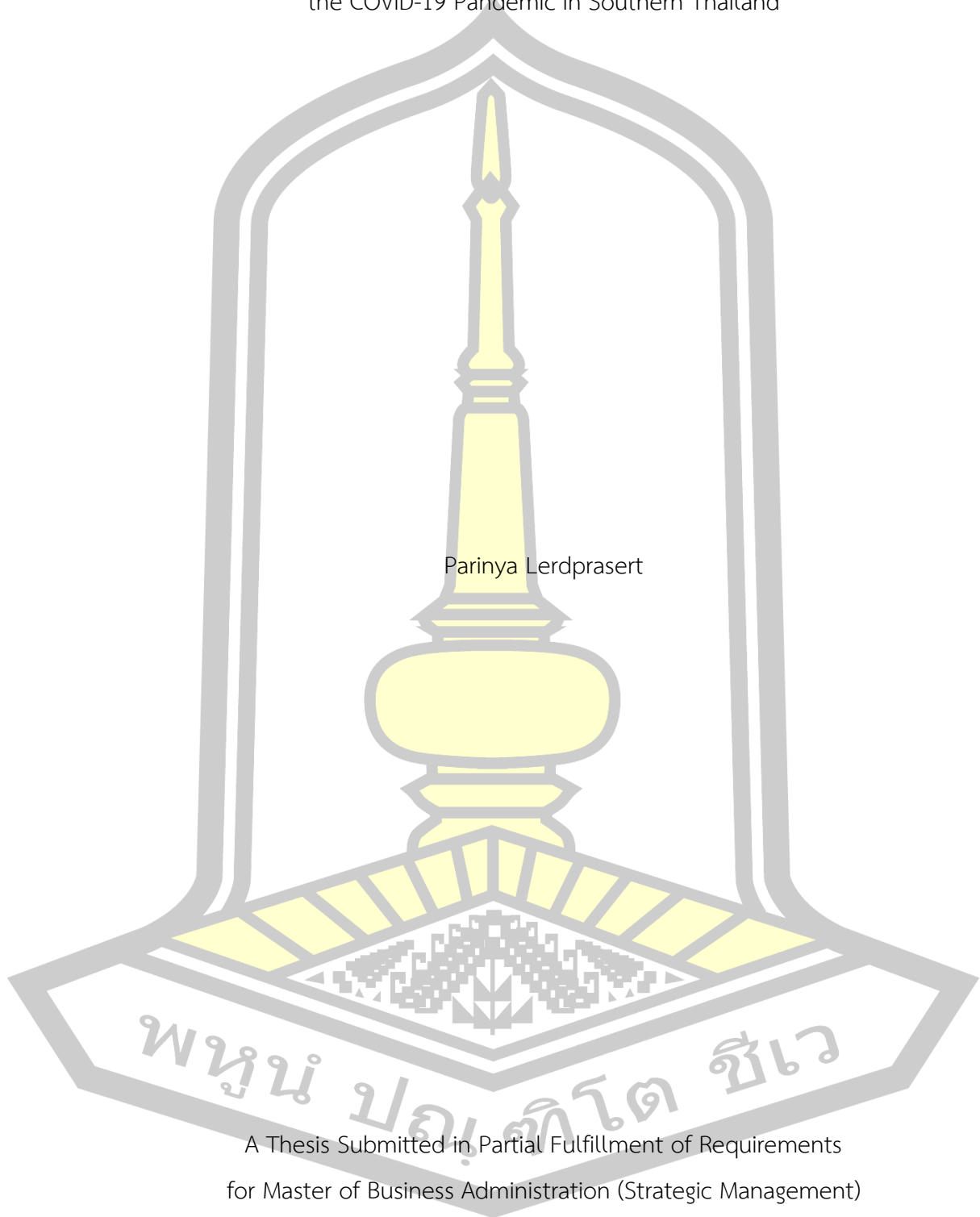
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

มิถุนายน 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Impact of Strategic Adaptation on Performance of The Hotels Businesses During
the COVID-19 Pandemic in Southern Thailand

Parinya Lerdprasert



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Business Administration (Strategic Management)

June 2024

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายปริญญา เลิศประเสริฐ
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. พลาญ จันทระจตุรภัทร)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. การุณย์ ประทุม)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อ. ดร. กมล เสวตสมบุญ)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. อัจฉริยา อัสสระไพบุลย์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. นิกร ยาสมร)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

(อ. ดร. ชลธิชา ธรรมวิญญู)

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะการบัญชีและการจัดการ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย		
ผู้วิจัย	ปริญญา เลิศประเสริฐ		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. การุณย์ ประทุม อาจารย์ ดร. กมล เสวตสมบูรณ์		
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การจัดการเชิงกลยุทธ์
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2567

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของภาคใต้เป็นอย่างมาก เนื่องจากมีความอุดมสมบูรณ์ของธรรมชาติ อาทิ หมู่เกาะ ทะเลที่สวยงาม เป็นที่รู้จักไปทั่วโลก ในช่วงปี พ.ศ. 2563 ถึง พ.ศ. 2564 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในภาคใต้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงักลง ขาดรายได้ ต้องแบกรับต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 265 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ t-test F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านมุ่งเน้นลูกค้า และผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการผลการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร

ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า แตกต่างกัน และผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวม ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า แตกต่างกัน และผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวม ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้าน

การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน แตกต่างกัน และผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวม ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน แตกต่างกัน และผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีทุนในการดำเนินงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน จังหวัดที่ตั้ง แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร แตกต่างกันและผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน และผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยกับผลการดำเนินงานโดยรวม แตกต่างกัน และผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กรไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน 2) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน โดยรวม และด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร 3) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร และ 4) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร

โดยสรุป การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน เพื่อให้ลูกค้ามีความน่าเชื่อถือ ความประทับใจให้กลับมาใช้บริการอีกครั้ง อันจะส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ : การปรับตัวเชิงกลยุทธ์, ผลการดำเนินงาน, โควิด-19, โรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

TITLE	The Impact of Strategic Adaptation on Performance of The Hotels Businesses During the COVID-19 Pandemic in Southern Thailand		
AUTHOR	Parinya Lerdprasert		
ADVISORS	Karun Pratoom , Ph.D. Gamon Savatsomboon , D.B.A		
DEGREE	Master of Business Administration	MAJOR	Strategic Management
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2024

ABSTRACT

The tourism sector holds significant economic importance in southern Thailand due to its abundant natural attractions, including picturesque islands and stunning coastlines, which are globally renowned. However, the COVID-19 outbreak from 2020 to 2021 severely disrupted tourism activities, causing businesses closures, revenue loss, and increased operational expenses. Consequently, strategic adaptation emerged as a crucial determinant of hotel businesses performance during this challenging period. Therefore, the researcher conducted a study on the impact of strategic adaptation on performance of the hotel businesses during the COVID-19 pandemic in Southern Thailand. Data were collected from 265 hotel businesses executives in Southern Thailand and used a questionnaire as a tool. Statistics used in data analysis include t-tests, F-tests (ANOVA and MANOVA), multiple correlation analysis, and multiple regression analysis.

The research results were as follows:

Executives of hotel businesses in Southern Thailand agree with the idea regarding strategic adaptation, both overall and individual aspect, at a highest level. This included e-service focus, customer focus. The Executives of the hotel businesses in Southern Thailand agreed with the performance, both overall and individual aspect, at a highest level. This included financial performance, organizational image.

Executives of hotel businesses in Southern Thailand with different operating capital had different opinions on the strategic adaptation, in term of customer focus.

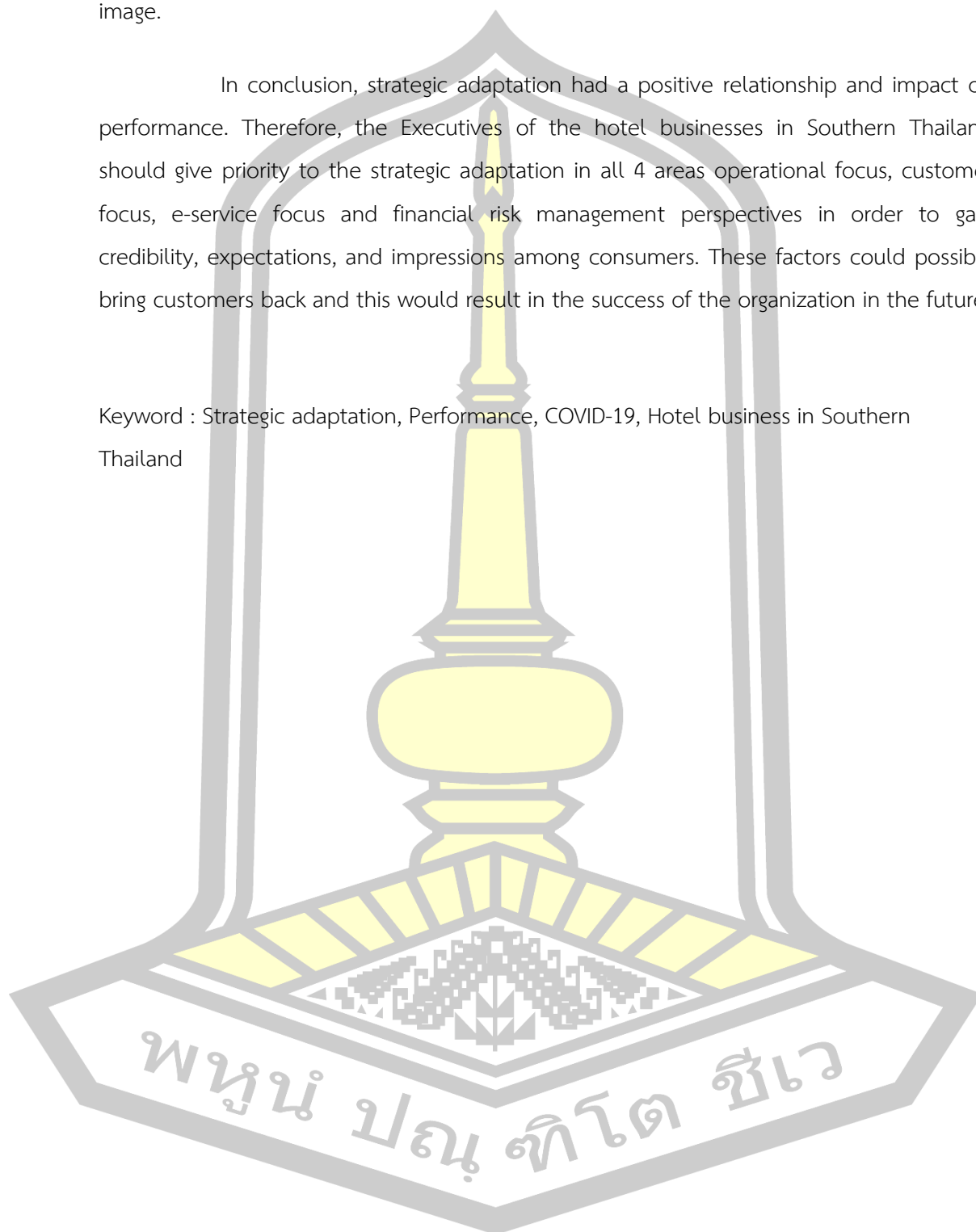
Executives of hotel businesses in Southern Thailand with different number of employees had different opinions on the strategic adaptation, both overall and individual aspects, in term of operational focus, customer focus. Executives of hotel businesses in Southern Thailand with different period of operation had different opinions on the strategic adaptation, both overall and individual aspects, in terms of customer focus, e-service focus and financial risk management. Executives of hotel businesses in Southern Thailand with different province located had different opinions on the strategic adaptation, both overall and individual aspects, in terms of operational focus, customer focus, e-service focus and financial risk management. Executives of hotel businesses in Southern Thailand with different operating capital had different opinions on the performance, non-both overall and individual aspects, in terms of financial performance and organizational image. Executives of hotel businesses in Southern Thailand with different period of operation and province located had different opinions on the performance, both overall and individual aspects, in terms of financial performance and organizational image. Executives of hotel businesses in Southern Thailand with different hotel standard had different opinions on the performance, both overall and individual aspects, in terms of financial performance. Executives of hotel businesses in Southern Thailand with different number of employees had different opinions on the performance, both overall. Executives of hotel businesses in Southern Thailand with different number of employees had different opinions on the performance, non- individual aspects, in terms of financial performance and organizational image.

According to the analyses of data in terms of relations and effects, it was found that 1) strategic adaptation, operational focus, had a positive relationship and impact on performance, overall level. With regard to individual aspect, a positive relationship and impact was found on financial performance. 2) strategic adaptation, customer focus, had a positive relationship and impact on performance, overall level. With regard to individual aspect, a positive relationship and impact was found on financial performance and organizational image. 3) strategic adaptation, e-service focus, had a positive relationship and impact on performance, overall level. With regard to individual aspect, a positive relationship and impact was found on financial performance and organizational image. 4) strategic adaptation, financial risk management, had a positive relationship and impact on performance, overall level. With regard to individual aspect, a

positive relationship and impact was found on financial performance and organizational image.

In conclusion, strategic adaptation had a positive relationship and impact on performance. Therefore, the Executives of the hotel businesses in Southern Thailand should give priority to the strategic adaptation in all 4 areas operational focus, customer focus, e-service focus and financial risk management perspectives in order to gain credibility, expectations, and impressions among consumers. These factors could possibly bring customers back and this would result in the success of the organization in the future.

Keyword : Strategic adaptation, Performance, COVID-19, Hotel business in Southern Thailand



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบุคคลทั้งหลาย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. การุณย์ ประทุม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร. กมล เสวตสมบุรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาและสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษาในด้านต่างๆ และควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้คำแนะนำและนำความรู้อันมีค่าที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา ประธานกรรมการสอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลาญ จันทรงสุรภัทร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉริยา อิสสระไพบูลย์ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิกร ยาสมร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งคณาจารย์คณะกรรมการบัญชีและการจัดการทุกท่าน และเจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้

ขอขอบพระคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการเชิงกลยุทธ์ รหัส 62 และเจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำในการทำวิจัย และให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่ได้ให้ความกรุณาในการให้ความอนุเคราะห์สละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต ซึ่งผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติต่อไป

พูน ปณ จิต ชีวะ ปริญญา เลิศประเสริฐ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฌ
สารบัญ.....	ญ
บัญชีตาราง.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
สมมุติฐานงานวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
งานวิจัยในประเทศไทย.....	39
งานวิจัยต่างประเทศ.....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	51

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	51
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	52
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล	55
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	56
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	57
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
สัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	60
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	94
ความมุ่งหมายของการวิจัย	94
สรุปผล	95
อภิปรายผล	98
ข้อเสนอแนะ	106
บรรณานุกรม	108
ประวัติผู้เขียน	119
ภาคผนวก	120
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	121
ภาคผนวก ข คุณภาพเครื่องมือ	130
ภาคผนวก ค การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่	133
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ	143

บัญชีตาราง

หน้า

ตาราง 1	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ตอบแบบสอบถามของโรงแรมในภาคใต้ ของประเทศไทย.....	52
ตาราง 2	ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย	60
ตาราง 3	ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย.....	62
ตาราง 4	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 โดยรวม และรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย.....	64
ตาราง 5	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ เป็นรายข้อ ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ ของประเทศไทย.....	65
ตาราง 6	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นรายข้อ ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ ของประเทศไทย.....	66
ตาราง 7	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ เป็นรายข้อ ของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย.....	67
ตาราง 8	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน เป็นรายข้อ ของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย.....	68
ตาราง 9	ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 โดยรวมและรายด้านของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย.....	69
ตาราง 10	ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน เป็นรายข้อ ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ ของประเทศไทย.....	70
ตาราง 11	ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 ด้านด้านภาพลักษณ์องค์กร เป็นรายข้อ ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ ของประเทศไทย.....	71

ตาราง 22	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (MANOVA).....	81
ตาราง 23	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน (ANOVA).....	81
ตาราง 24	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน (MANOVA).....	82
ตาราง 25	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน (ANOVA).....	83
ตาราง 26	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน แตกต่างกัน (MANOVA).....	84
ตาราง 27	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน (t-test).....	85
ตาราง 28	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย.....	87
ตาราง 29	การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยกับผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย.....	88
ตาราง 30	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย.....	89
ตาราง 31	การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยกับผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย.....	90

ตาราง 32	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย.....	91
ตาราง 33	การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยกับผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย.....	92
ตาราง 34	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	131
ตาราง 35	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน.....	134
ตาราง 36	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน	134
ตาราง 37	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน	135
ตาราง 38	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน.....	135
ตาราง 39	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน	136
ตาราง 40	การเปรียบเทียบของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน	136
ตาราง 41	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน	137
ตาราง 42	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน	137

ตาราง 43	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน	138
ตาราง 44	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน.....	138
ตาราง 45	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน	139
ตาราง 46	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของของผลการดำเนินงานเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน	139
ตาราง 47	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน	140
ตาราง 48	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน	140
ตาราง 49	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของของผลการดำเนินงานเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน	141
ตาราง 50	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน	141
ตาราง 51	ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของผลการดำเนินงานด้านภาพลักษณ์องค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน	142
ตาราง 52	การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยกับผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย	144

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของภาคใต้เป็นอย่างมาก เนื่องจากมีความอุดมสมบูรณ์ของธรรมชาติ อาทิ หมู่เกาะ ทะเลที่สวยงาม เป็นที่รู้จักไปทั่วโลก จึงเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ทำให้นักท่องเที่ยวเกินครึ่งหนึ่งของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยชื่นชอบการท่องเที่ยวในภาคใต้ (ลงทุนแมน, 2565: เว็บไซต์) ในช่วงปี พ.ศ. 2563 ถึง พ.ศ. 2564 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในภาคใต้ได้หยุดชะงักจากการได้รับผลกระทบอย่างมากจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัสสายพันธุ์ใหม่ 2019 (Coronavirus: COVID-19) ซึ่งเป็นการระบาดใหญ่ในประเทศไทยและทั่วโลก ส่งผลให้ในปี 2563 นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติลดลง 81.37% และปี 2564 ลดลง 71.5% (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) ด้วยการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสเป็นวงกว้าง ประเทศไทยต้องออกมาตรการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปิดประเทศ การควบคุมการเดินทางเข้า-ออก ภายในประเทศและภายนอกประเทศ และการขอความร่วมมือให้ประชาชนกักตัวเองที่บ้านเพื่อลดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ส่งผลทำให้ธุรกิจค้าปลีก ร้านอาหาร โรงแรม และการให้บริการต่าง ๆ ต้องหยุดชะงักลง ขาดรายได้ ต้องแบกรับต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้ว่าในปัจจุบัน มาตรการดังกล่าวได้ถูกยกเลิก และรัฐบาลประกาศให้โรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 เป็นโรคประจำถิ่นแล้วก็ตาม แต่การที่ยังคงมีผู้ติดเชื้อรายใหม่อยู่ทุกวัน มีการกลายพันธุ์ของเชื้อไวรัส COVID-19 ประกอบกับหลายประเทศได้ทำการเปิดประเทศและอนุญาตให้ประชาชนในประเทศของตนเดินทางออกนอกประเทศได้ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติจำนวนมากเดินทางเข้ามาในประเทศไทย ปัจจัยเหล่านี้ทำให้มีความเสี่ยงที่อาจเกิดการระบาดเป็นระลอกทั้งในและต่างประเทศได้ ผู้บริโภคจึงยังคงให้ความสำคัญกับมาตรการในการป้องกันการติดเชื้อไวรัส COVID-19 (รัฐบาลไทย, 2565: เว็บไซต์) ด้วยเหตุนี้ ความเข้าใจและการนำวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่ได้เรียนรู้มาใช้เป็นแนวทางการวางแผนเตรียมความพร้อมสำหรับรับมือกับสถานการณ์แบบเดียวกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic adaptation) เป็นความสามารถในการคิดทบทวนและพิจารณาปรับเปลี่ยนวิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรได้อย่างรวดเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อรักษาศักยภาพการแข่งขันและการอยู่รอด

ขององค์กร จากการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัส COVID-19 ที่ผ่านมา ได้เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริโภค เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนในการใช้ชีวิตประจำวัน รักษาระยะห่าง (Social distancing) คำนึงถึงความปลอดภัยจากการติดเชื้อไวรัส COVID-19 มากขึ้น ประกอบกับแรงกดดันจากการแข่งขันที่มีอยู่ในตลาด และภาวะเศรษฐกิจที่กำลังอยู่ในช่วงการถดถอย ส่งผลทำให้ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operational focus) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (E-service focus) และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risk management) (ศุภจิ สุธรรมพันธุ์, 2563ก, 2563ข) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดการจัดการที่สอดคล้องกับหลักการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายและการดำเนินงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รวมไปถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และทิศทางที่กำหนดให้ดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งหากองค์กรสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้เกิดการปรับตัวในเชิงนโยบายและกระบวนการซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงาน (Performance) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กรในการใช้ทรัพยากรดำเนินกิจกรรมทางการค้าเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เพียงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรแต่ยังเป็นที่ใช้สารสนเทศสำหรับย้อนกลับไปสู่ฝ่ายบริหารเพื่อใช้ในการปรับกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ อีกด้วย การวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบัน จึงมิได้ให้ความสำคัญเฉพาะมิติด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ ส่วนแบ่งทางการตลาด และกำไรสุทธิเท่านั้น หากแต่ยังให้ความสำคัญกับของผลลัพธ์การดำเนินงานด้านอื่น ๆ ร่วมด้วย อาทิเช่น ความพึงพอใจของลูกค้า และการเรียนรู้ขององค์กร เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรจะไม่ได้เป็นความสำเร็จในระยะสั้น ๆ หากแต่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นอีกในระยะยาว (พสุ เดชะรินทร์, 2566) อย่างไรก็ตาม ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 การวัดผลการดำเนินงานในธุรกิจด้านการบริการควรมุ่งเน้นใน 2 ด้านหลัก คือ 1) ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial performance) เพื่อใช้ในการประเมินฐานะทางการเงินและการวางแผนปรับเปลี่ยนงบประมาณการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญและความเหมาะสมภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น และ 2) ด้านภาพลักษณ์องค์กร (Organizational image) เนื่องจากเป็นดัชนีที่มีความสำคัญต่อการรักษาลูกค้าเก่าและการสร้างฐานลูกค้าใหม่ อันเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว (ชนันท์ จงเจริญชัยสกุล และคณะ, 2561: 69-87)

ธุรกิจโรงแรม (Hotel businesses) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางการค้าที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการที่พักอาศัยแก่ผู้ที่เดินทาง นักท่องเที่ยว หรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการเข้าพักชั่วคราว รวมถึงการให้บริการอาหาร เครื่องดื่ม และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ธุรกิจโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry) ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบฐานเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากเป็นแหล่งที่มาของเงินตราต่างประเทศ ช่วยลดปัญหาการขาดดุลการชำระเงินระหว่างประเทศ สร้างอาชีพและการจ้างงานเกิดการกระจายรายได้ (ปรีชา ตรีสุวรรณ , 2557) โดยเศรษฐกิจของประเทศไทยส่วนใหญ่พึ่งพาธุรกิจบริการเป็นหลักหรือประมาณ 60% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross domestic product: GDP) จากสถานะทางเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา และผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ทำให้โรงแรมเกือบทุกแห่งประสบกับภาวะขาดทุน โรงแรมบางแห่งจำเป็นต้องปิดกิจการไม่สามารถทนต่อสภาวะขาดสภาพคล่องติดต่อกันได้ยาวนานหลายเดือน (ศศิรินทร์ โพธิ์ศรี, 2563: เว็บไซต์) ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้คลี่คลายแล้ว แม้ว่าภาครัฐได้ออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อเรียกความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ เช่น การส่งเสริมให้เกิดการท่องเที่ยวอย่างปลอดภัย (Safety tourism) และได้จัดทำโครงการแนวทางความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Amazing Thailand Safety & Health Administration: SHA) โดยนำมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุขมาผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพ แต่มาตรการภาครัฐดังกล่าวเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอต่อการทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถฟื้นตัวและกลับมาดำเนินการได้เหมือนในอดีต ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมยังจำเป็นต้องคิดทบทวน วางแผน และเตรียมพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานบนพื้นฐานสิ่งที่ได้เรียนรู้จากวิธีการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัย ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย หรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นข้อเสนอสู่ในการวางแผนและเตรียมพร้อมเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวสำหรับใช้ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่อาจจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งจะช่วยรักษาผลการดำเนินงานที่จะทำให้เกิดความสามารถในการอยู่รอดของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย
3. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย
4. เพื่อทดสอบผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย
5. เพื่อเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยที่มีทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรมแตกต่างกัน
6. เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยที่มีทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรมแตกต่างกัน

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในการวางแผนและดำเนินการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย
2. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในการประเมินและการวางแผนเพื่อพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย
3. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย ให้สามารถดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
4. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic adaptation) โดยประยุกต์จากแนวคิดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์การบริการในยุคความปกติรูปแบบใหม่ของ ศุภจี สุธรรมพันธุ์ (2563ก, 2563ข) ประกอบด้วย

- 1.1 ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operational focus)
- 1.2 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus)
- 1.3 ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (E-service focus)
- 1.4 ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risk management)

2. ผลการดำเนินงาน (Performance) (ชยนันท์ จงเจริญชัยสกุล และคณะ, 2561) ประกอบด้วย

- 2.1 ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial performance)
- 2.2 ด้านภาพลักษณ์องค์กร (Organizational image)

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 881 คน (มูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว, 2565: เว็บไซต์)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 265 คน โดยการเปิดตาราง Krejcie & Morgan (1970)

3. พื้นที่ใช้งานวิจัย ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

4. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล พฤศจิกายน 2566 ถึง มกราคม 2567

5. ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

กลุ่มที่ 1 การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

ตัวแปรต้น ได้แก่ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงาน

กลุ่มที่ 2 การเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
ในภาคใต้ของประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม
ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรมแตกต่างกัน

ตัวแปรตาม ได้แก่ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน

สมมุติฐานงานวิจัย

1. การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของ
ของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย
2. การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของ
ของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย
3. ธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้
ของประเทศไทยที่มีทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการ
ดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรมแตกต่างกัน มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน
4. ธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้
ของประเทศไทยที่มีทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการ
ดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรมแตกต่างกัน มีผลการดำเนินงานแตกต่างกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บริหาร (Executives) หมายถึง ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วางแผนการดำเนินงาน มอบหมายงาน ดูแลบริหาร
จัดการกิจกรรมต่าง ๆ ภายในธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรม (Hotel businesses) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางการค้าที่เกี่ยวข้อง
กับการให้บริการที่พักอาศัยแก่ผู้เดินทาง นักท่องเที่ยว หรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการเข้าพักชั่วคราว
มีการให้บริการอาหาร เครื่องดื่ม และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ โดยมีการคิดค่าบริการเพื่อแลก
กับการเข้าพักและการใช้บริการต่าง ๆ

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic adaptation) หมายถึง ความสามารถในการคิดทบทวน
และพิจารณาปรับเปลี่ยนวิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรอย่างรวดเร็วในการตอบสนอง

ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อรักษาศักยภาพการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กร ประกอบด้วย

1) ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operational focus) หมายถึง การจัดทำคู่มือการให้บริการและการดูแลความสะอาดของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงแรม การจัดฝึกอบรม และการฝึกซ้อมพนักงานในการให้บริการบนแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุขเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) หมายถึง การบริการที่ให้ความสำคัญมากขึ้นกับการเพิ่มความสะอาดสบายใหม่ ๆ ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพิ่มความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาการเช็คอินหรือเช็คเอาท์ ไปพร้อมๆ กับการใส่ใจเรื่องสุขอนามัย เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจและปลอดภัยเมื่อเข้ามาอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมของโรงแรม

3) ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (E-service focus) หมายถึง การนำเทคโนโลยีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาปรับใช้ในการให้บริการข้อมูล การสั่งจอง และการทำธุรกรรมทางการเงิน เพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสระหว่างบุคคล พร้อมเสริมความสามารถในการรองรับการใช้บริการด้านอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งสัญญาณอินเทอร์เน็ตหรือห้องประชุมที่พร้อมสำหรับลูกค้าที่ต้องการติดต่อสื่อสารและทำงาน

4) ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risk management) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ การวางแผน และการดำเนินการควบคุมต้นทุน เพิ่มรายได้ และจัดการภาระหนี้ขององค์กรเพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดเงินทุนหมุนเวียนในระยะยาว

ผลการดำเนินงาน (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กรในการใช้ทรัพยากรดำเนินกิจกรรมทางการค้า เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

1) ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial performance) หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ต้นทุน รายได้ กำไรสุทธิ ส่วนแบ่งการตลาด

2) ด้านภาพลักษณ์องค์กร (Organizational image) หมายถึง ชื่อเสียงขององค์กรที่เป็นความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นในด้านการให้บริการที่มีมาตรฐานและการพัฒนารูปแบบบริการใหม่ที่ลูกค้าคาดหวังจนเป็นที่รู้จัก เกิดความพึงพอใจและยอมรับจากลูกค้า

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

1.1 ความหมายของธุรกิจโรงแรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของธุรกิจโรงแรม ไว้ดังนี้

นภาพร หงษ์ภักดี และสืบบงศ์ หงษ์ภักดี (2563) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง กิจการให้บริการที่พักชั่วคราว สำหรับคนเดินทางที่ต้องการพักแรมในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือน

ชนวรรณ จำปา (2563) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง การดำเนินธุรกิจประเภทให้บริการที่พักแก่นักเดินทาง นักท่องเที่ยว ให้มาพำนักร้อยอศัยเป็นการชั่วคราว

ณัฐพร ดอกบุญนาค และฐาปกรณ ทองคำนุช (2558) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง การดำเนินการด้านที่พักสำหรับผู้ที่ต้องการพักค้างแรม ซึ่งจะมีบริการอาหาร เครื่องดื่ม และบริการอื่น ๆ เสริม โดยจะมีการคิดค่าบริการในการเข้าพัก

ธัญญรัตน์ บุญต่อ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง การประกอบกิจการด้านสถานที่พัก สำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลที่จะหาที่อยู่ ที่พักรั่วคราว จะต้องประกอบด้วย การจัดบริการอาหาร และเครื่องดื่มให้แก่ผู้ที่เข้าพักตามความต้องการ

พระราชบัญญัติการประกอบกิจการโรงแรม (2547 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลอื่นใด โดยมีค่าตอบแทน

Timothy and Teye (2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง การดำเนินงานทางการค้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาที่พักให้แก่ผู้เดินทางในระยะเวลาสั้นๆ หรือ

ชั่วคราว โรงแรมโดยทั่วไปจะมีจำนวนห้องพักจำนวนมากที่จัดเตรียมอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้ให้ เช่นเตียงนอน ห้องน้ำ โทรศัพท์ และตู้เย็นขนาดเล็กหรือมินิบาร์ (Mini bar) และอุปกรณ์พื้นฐานที่จำเป็นต่าง ๆ

จากความหมายของธุรกิจโรงแรม ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง การประกอบกิจการทางการค้าด้านการให้บริการจัดหาที่พักชั่วคราว สำหรับบุคคลที่เดินทางที่ต้องการสถานที่พักแรม จัดให้มีอาหาร เครื่องดื่ม วัคคอบบริการ โดยมีการจัดเก็บค่าบริการต่าง ๆ เป็นค่าตอบแทน

1.2 ความสำคัญของธุรกิจโรงแรม

1.2.1 ความสำคัญของธุรกิจโรงแรมในด้านเศรษฐกิจ

ธุรกิจโรงแรม เป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องกับภาคการท่องเที่ยว จึงเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) หมวดที่พักแรม (Accommodation) ช่วงปี พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2562 คิดเป็นสัดส่วนถึง 2.5% ของ GDP รวมทั้งประเทศ ก่อนที่จะลดลงเหลือสัดส่วน 1.0% ในปี พ.ศ. 2563 และ 0.6% ในปี พ.ศ. 2564 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการระบาดของ COVID-19 (ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรี, 2564: เว็บไซต์) อย่างไรก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันว่า การเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวในประเทศ จะส่งผลให้เกิดรายได้และการจ้างงานภายในประเทศ เกิดการกระจายรายได้ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นผู้ที่เป็นแรงงานในธุรกิจท่องเที่ยว และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้การจ่ายค่าที่พักแรมและบริการอื่นๆ จากนักท่องเที่ยวแล้ว ยังมีการใช้จ่ายใช้สอยในค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ตามมาอีกด้วย เช่น การบริการจ้ดนำเที่ยว การขนส่ง ของที่ระลึก เป็นต้น ธุรกิจโรงแรมยังเป็นธุรกิจที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวและส่งเสริมการลงทุนในภูมิภาค เนื่องจาก โรงแรมจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในการอำนวยความสะดวกด้านที่พักและบริการอาหารแก่นักท่องเที่ยวทำให้การเดินทางเป็นไปอย่างสะดวกสบาย การสนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวอาจพิจารณาจากจำนวนห้องพัก ขนาดกิจการ และความหลากหลายของรูปแบบที่พัก ซึ่งเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวซึ่งความพร้อมทางที่พักมีผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในการเลือกจุดหมายแหล่งท่องเที่ยว หากที่พักที่ไม่เพียงพอต่อการบริการถือเป็นอุปสรรคในการขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว นอกจากนี้ ภาครัฐยังให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการลงทุนสร้างและประกอบธุรกิจโรงแรมเป็นอันดับต้น ๆ จึงทำให้ธุรกิจโรงแรมมีส่วนกระตุ้นในการส่งเสริมการลงทุนภายในท้องถิ่นนั้น ๆ โดยภาพรวมแล้ว ธุรกิจโรงแรมถือเป็นธุรกิจสำคัญที่นำรายได้เข้าสู่ประเทศและสร้างเม็ดเงินหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ

1.2.2 ความสำคัญของธุรกิจโรงแรมในด้านสังคม

จากการที่ธุรกิจโรงแรมได้ส่งผลให้เกิดการกระจายรายได้และการจ้างงานให้กับคนในชุมชนนั้น ย่อมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น กล่าวคือ มีการกระจายรายได้ไปยังส่วนต่าง ๆ ของชุมชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งชุมชนที่มีแหล่งท่องเที่ยวหรือสถานที่สำคัญ ๆ ตั้งอยู่ ทำให้คนในชุมชนนั้นมีรายได้มากขึ้น ช่วยยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของท้องถิ่น เช่น ระบบสาธารณสุข ปลอดภัย ระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ลดปัญหาการว่างงานและชุมชนแออัด จากการอพยพเข้ามาขายแรงงานในเมืองใหญ่เป็นจำนวนมาก เป็นแหล่งบันเทิงของชุมชนเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ และเป็นแหล่งพบปะสังสรรค์และศูนย์รวมกิจกรรมทางสังคม เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดงานสังสรรค์ต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ธุรกิจโรงแรมยังมีส่วนช่วยในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมประเพณีของชาติ เนื่องจาก ผู้บริหารของหลายโรงแรมใช้การแสดงออกเกี่ยวกับวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ความเป็นไทยเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างความแตกต่างจากโรงแรมในประเทศอื่น เช่น การออกแบบตกแต่งสถานที่ การสร้างบรรยากาศ อาหารไทย การแกะสลัก-ร้อยมาลัย และการแสดงดนตรีไทย เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดการตระหนักของคนในชุมชนถึงความสำคัญของมรดกทางวัฒนธรรม และยังช่วยรักษาเอกลักษณ์ของชาติได้

1.3 ประเภทของธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรมอาจแบ่งออกได้เป็น 9 ประเภท ตามลักษณะของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ดังนี้ (วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2561: เว็บไซต์)

1.3.1 โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial hotels) เป็นโรงแรมที่มักตั้งอยู่ในย่านใจกลางเมืองที่รายล้อมไปด้วยองค์กรทางธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้แขกเข้ามาพักชั่วคราวในการติดต่อธุรกิจ โดยนอกจากห้องพักแล้วส่วนใหญ่จะมีห้องประชุม ห้องจัดเลี้ยง ร้านอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็นนักธุรกิจใช้ในการประชุมและพบปะสังสรรค์ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โรงแรมประเภทนี้ส่วนใหญ่จะมีบริการศูนย์ธุรกิจ (Business center) ที่ให้บริการรับส่งจดหมาย อีเมล มีเครื่องคอมพิวเตอร์ ไวไฟ ให้ใช้ รวมถึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการพักผ่อน เช่น สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส ฟิตเนส เป็นต้น

1.3.2 โรงแรมสนามบิน (Airport hotels) เป็นโรงแรมที่มุ่งกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการสนามบิน มักตั้งอยู่ในพื้นที่สนามบินหรือบริเวณโดยรอบสนามบินที่สามารถเดินทางเข้าออกสนามบินได้สะดวก โดยกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมประเภทนี้ ได้แก่ ผู้โดยสาร พนักงานสายการบิน และผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับสนามบิน รวมถึงบริษัททัวร์ โรงแรมในลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะมีการให้บริการเข้าพักในช่วงเวลาที่สั้นกว่าปกติเรียกว่า ห้องพักชั่วคราว (Day use) เช่น การคิดค่าบริการสำหรับการใช้ 2-3 ชั่วโมง เข้ามาเสริมด้วย โดยบริการดังกล่าวตอบสนองความต้องการ

ของลูกค้ำที่ต้องการพักผ่อนระหว่างรอเปลี่ยนเครื่อง หรือนักท่องเที่ยวที่เดินทางในระยะเวลาหลายชั่วโมง เมื่อลงจากเครื่องแล้วต้องการอาบน้ำเปลี่ยนเสื้อผ้าก่อนออกไปท่องเที่ยวต่อ ในช่วงที่ผ่านมานามบินหลายแห่งรวมทั้งสนามบินดอนเมืองเริ่มเห็นโอกาสจากความต้องการของลูกค้ำกลุ่มนี้ เปิดให้บริการโรงแรมที่มีห้องพักขนาดเล็กในสนามบินเพื่อรองรับลูกค้ำซึ่งกลายเป็นคู่แข่งที่สำคัญของโรงแรมประเภทดังกล่าวที่อยู่รอบสนามบิน

1.3.3 โรงแรมห้องสูท (Suite hotels) เป็นโรงแรมที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้ำระดับสูง ห้องพักส่วนใหญ่ของโรงแรมจะเป็นห้องสูทที่แยกห้องนอนกับห้องรับแขกออกจากกัน โดยบางห้องอาจมีขนาดใหญ่มีห้องประชุมขนาดเล็กพร้อมเคาน์เตอร์เครื่องดื่มหรือเครื่องครัวไว้ในห้องพักด้วย

1.3.4 โรงแรมเน้นแขกพักประจำ (Residential hotels) เป็นโรงแรมที่เน้นกลุ่มลูกค้ำเข้าพักในระยะที่ยาวกว่าลูกค้ำโรงแรมทั่วไป ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในย่านธุรกิจหรือในเมืองที่เป็นแหล่งงาน โรงแรมประเภทนี้ในเมืองไทยนิยมเรียกว่า อาคารที่อยู่อาศัยรวม (Service apartment) โดยคิดค่าบริการเป็นรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน โดยมีอัตรารายสัปดาห์หรือรายเดือนที่ต่ำกว่ารายวันอย่างชัดเจน โรงแรมประเภทนี้ นิยมรวมอาหารเช้าไว้ในค่าบริการ รวมถึงอาจมีบริการรับส่งไปยังศูนย์การค้าและแหล่งงานสำคัญอีกด้วย ในห้องพักของโรงแรมส่วนใหญ่จะมีมุมครัว เต้าไมโครเวฟ เต้าไฟฟ้า พร้อมอุปกรณ์เครื่องครัวจำนวนหนึ่งไว้ให้ลูกค้ำด้วย

1.3.5 โรงแรมรีสอร์ท (Resort hotels) เป็นโรงแรมที่ออกแบบสภาพแวดล้อมและทัศนียภาพให้เหมาะสมกับการพักผ่อน ส่วนใหญ่จะอยู่ในเมืองท่องเที่ยวและในพื้นที่ที่มีวิวทัศน์สวยงามตามธรรมชาติ เช่น ริมทะเล โรงแรมประเภทนี้จะมีพื้นที่เปิดโล่งในตัวโรงแรมค่อนข้างมาก โดยตกแต่งเป็นสระว่ายน้ำ สวน รวมถึงการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับการพักผ่อน เช่น สปาภายในโรงแรมด้วย ปัญหาด้านการตลาดของโรงแรมประเภทนี้คือการมีลูกค้ำไม่สม่ำเสมอในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวโรงแรมรีสอร์ทจึงมักจัดรายการลดราคาเป็นพิเศษ เพื่อดึงดูดลูกค้ำเข้ามาในช่วงนอกฤดูกาล ในเมืองไทยโรงแรมลักษณะนี้พบได้มากบริเวณจังหวัดชายทะเล เช่น หัวหิน พัทยา และภูเก็ต เป็นต้น

1.3.6 โรงแรมซึ่งจัดห้องพักและอาหารเช้า (Bed and breakfast) ในต่างประเทศอาจเรียกโรงแรมประเภทนี้ว่า Motel หรือ B&B นิยมทำเป็นโรงแรมขนาดเล็กไม่เกิน 100 เตียง หรือหลายแห่ง อาจมีเพียง 20-30 เตียง ส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่เจ้าของและครอบครัวบริหารเอง โรงแรมประเภทนี้ในประเทศไทยน่าจะเทียบได้กับ โรงแรมที่เน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวและพนักงานขายที่ต้องขับรถระหว่างจังหวัด ต้องการที่พักราคาถูกและปลอดภัย โรงแรมประเภทนี้ราคาเฉลี่ยจะอยู่ประมาณคืนละ 500-700 บาท ตั้งอยู่บริเวณชานเมือง มีสิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างจำกัด ในเมืองไทยส่วนใหญ่จะไม่มีอาหารเช้าให้อาจมีเพียงกาแฟให้บริการ โรงแรมประเภทนี้กลุ่ม ปตท. ให้ความสนใจ

ที่จะนำไปเปิดในสถานบริการน้ำมันบางแห่ง ส่วนผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่ของไทยที่เข้าไปในตลาดนี้แล้ว ได้แก่ กลุ่มดิเอร่าวิชั่นกรุ๊ป โดยใช้ชื่อโรงแรมในลักษณะนี้ว่า “Hop inn”

1.3.7 โรงแรมคอนโดมิเนียม (Condominium hotel) เป็นอาคารชุดที่จดทะเบียนเป็นโรงแรม โดยมีบางส่วนขายกรรมสิทธิ์ หรือสิทธิการเช่าออกไปให้กับผู้ซื้อ และมีบางส่วนที่ผู้พัฒนาโครงการเก็บไว้ให้บริการเป็นโรงแรม โดยผู้บริหารอาจรับห้องของผู้ซื้อมาบริหารการปล่อยเช่าแบบโรงแรมในช่วงที่เจ้าของห้องไม่ได้เข้ามาพัก ในต่างประเทศโรงแรมลักษณะนี้มีการขายกรรมสิทธิ์ร่วมแบบแบ่งปันเวลาใช้ (Time sharing) โดยในห้องชุดห้องหนึ่งอาจมีผู้ซื้อ 10 ราย สลับกันใช้รายละ 30 วัน โดยโครงการเป็นผู้บริหารเวลาในการเข้าใช้ และโครงการนำเวลาอีก 2 เดือนที่เหลือสำรองไว้สำหรับการซ่อมบำรุง หรือนำมาให้เช่ากับบุคคลภายนอก เพื่อนำรายได้มาใช้เป็นค่าบริหารส่วนกลาง แต่กฎหมายของไทยไม่อนุญาตให้มีการขายในลักษณะกรรมสิทธิ์ร่วมแบบแบ่งปันเวลาใช้

1.3.8 โรงแรมบ่อนการพนัน (Casino hotels) โรงแรมลักษณะนี้นิยมสร้างให้เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ มีห้องพักจำนวนมาก และมีห้องจัดเลี้ยงขนาดใหญ่เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาเล่นการพนันในโรงแรมโรงแรมลักษณะนี้นิยมทำการตลาดร่วมกับบ่อนการพนัน เช่น การจัดแพ็คเกจให้ลูกค้าที่เข้ามาเล่นการพนัน ได้สิทธิ์พักฟรีเมื่อแลกชิปในปริมาณที่กำหนดและเป็นชิปที่ไม่สามารถแลกเป็นเงินสดคืนได้

1.3.9 ศูนย์ประชุม (Conference centers) โรงแรมประเภทนี้มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่เดินทางมาจัดประชุมสัมมนาและงานแสดงนิทรรศการ โดยปกติแล้วโรงแรมประเภทนี้จะมีจำนวนห้องพักค่อนข้างมาก และมีห้องประชุมสัมมนาทั้งขนาดใหญ่และเล็กจำนวนมากเพื่อให้บริการครบวงจรกับแขกที่เข้ามาจัดประชุมสัมมนา โดยมีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกคล้ายกับโรงแรมประเภทธุรกิจ

นอกจากนี้ โรงแรมอาจจำแนกได้ตามระดับมาตรฐานการบริการ สำหรับในประเทศไทยจำแนกได้ดังนี้ (มูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว, 2566: เว็บไซต์)

1) โรงแรม 1 ดาว เป็นโรงแรมที่มีห้องพักขนาดไม่เล็กกว่า 10 ตารางเมตร พร้อมเตียง 3 ฟุต พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน เช่น กระจกแต่งหน้า โต๊ะ เก้าอี้ ผ้าเช็ดตัวไว้คอยให้บริการ เป็นต้น

2) โรงแรม 2 ดาว เป็นโรงแรมที่มีห้องพักขนาดไม่เล็กกว่า 14 ตารางเมตร พร้อมเตียง 3 ฟุต พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน เช่น กระจกแต่งหน้า โต๊ะ เก้าอี้ ผ้าเช็ดตัวไว้คอยให้บริการ และมีการเพิ่มระดับความปลอดภัยแก่ผู้เข้าพัก เช่น ตาแมว โซคล้องประตู เป็นต้น

3) โรงแรม 3 ดาว เป็นโรงแรมที่มีห้องพักขนาดไม่เล็กกว่า 18 ตารางเมตร พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มขึ้นมาระดับปานกลาง เช่น ห้องน้ำมีอ่างอาบน้ำ ระบบน้ำร้อน-น้ำ

เย็น สบู่ หมวกอาบน้ำ แก้ว ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดเท้า รวมถึงบริการอื่น ๆ เช่น ห้องประชุม อาหารว่าง เป็นต้น

4) โรงแรม 4 ดาว เป็นโรงแรมที่มีขนาดห้องกว้างกว่า 24 ตารางเมตร มีการตกแต่งภายในสวยงาม พร้อมเตียงขนาดไม่น้อยกว่า 3.5 ฟุต พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มขึ้นมาจากระดับ 3 ดาว คือ ทีวีเป่าลม ปลั๊กไฟในห้องน้ำ รวมถึงบริการอื่น ๆ เช่น สระว่ายน้ำ ฟิตเนส มีระบบตรวจเช็ค และอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เป็นต้น

5) โรงแรม 5 ดาว เป็นโรงแรมที่มีขนาดห้องกว้างกว่า 30 ตารางเมตร มีการตกแต่งสวยงามทั้งภายในและภายนอก พร้อมเตียงขนาดไม่น้อยกว่า 4 ฟุต พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก บริการ อุปกรณ์เครื่องใช้ ระบบรักษาความปลอดภัยที่ทันสมัย รวมถึงบริการอื่น ๆ เช่น ห้องอบไอน้ำ ห้องนวดแผนไทย มินิบาร์ และห้องอาหารซึ่งให้บริการทั้งอาหารไทย และอาหารนานาชาติ เป็นต้น

1.4 คุณลักษณะเฉพาะของธุรกิจโรงแรม

จากการที่ให้บริการด้านที่พักแรม และเน้นการขายบริการ ธุรกิจโรงแรมจึงมีคุณลักษณะงานที่แตกต่างจากธุรกิจอื่น ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้ (วัฒนา ทนงค์แผง และชวลีย์ ณ ถลาง, 2560)

- 1.4.1 เป็นสิ่งก่อสร้างที่เคลื่อนที่ไม่ได้ ลูกค้าจะต้องเป็นผู้เข้ามาซื้อสินค้า และบริการ
- 1.4.2 ลักษณะการบริหารจะต้องขาย ณ จุดที่ทำการผลิต และให้บริการ
- 1.4.3 เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถเก็บผลผลิตไว้ได้ จัดเป็นสินค้าที่เสียได้ง่าย เพราะห้องที่ว่างแต่ละคืน หมายถึง รายได้ที่สูญหายไป
- 1.4.4 ต้องอาศัยแรงงานมนุษย์ในการผลิตเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ งานบริการส่วนหน้า งานแม่บ้าน เป็นต้น
- 1.4.5 เป็นสถานที่พักเปิดบริการให้แก่ลูกค้าทุกคนที่ต้องการพักอาศัย แบบไม่มีข้อห้าม
- 1.4.6 เป็นการผลิตสินค้าด้านการบริการที่สรรหาการบริการด้านอื่น ๆ มาเสริมเพื่อให้บริการแก่ผู้เข้ามาพักอย่างครบถ้วน
- 1.4.7 มีการลงทุนจำนวนมาก ทั้งที่ดิน และค่าก่อสร้าง
- 1.4.8 การบริการลอกเลียนแบบยาก ไม่เหมือนสินค้าทั่วไป มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์
- 1.4.9 เป็นธุรกิจที่ดำเนินการไม่มีวันหยุด แต่เปิดบริการในเวลาที่ยกกำหนด
- 1.4.10 เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจหลายธุรกิจเข้าด้วยกัน เช่น กิจกรรมร้านอาหาร ร้านขายของที่ระลึก ร้านเสริมสวย การรักษาพยาบาล การท่องเที่ยว กีฬา สถานบันเทิงต่าง ๆ เป็นต้น

1.5 ระบบการจัดการของธุรกิจโรงแรม

วิธีการจัดการของธุรกิจโรงแรมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ระบบหลัก ๆ คือ (นงคณัฐ ศรีธนาอนันต์, 2544)

1.5.1 ระบบอิสระ (Independents system) คือ โรงแรมที่ไม่ได้เข้าร่วมกับองค์กรธุรกิจใด ๆ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายโรงแรมต่าง แพรนไชส์ หรือบริษัทบริหารจัดการในธุรกิจโรงแรมใด ๆ ทั้งสิ้น เป็นโรงแรมที่เจ้าของบริหารงานเอง ซึ่งในบางแห่งเป็นลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว ส่วนใหญ่ จะเป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมืองเล็ก ๆ และในชุมชนริสอร์ทตามฤดูกาล แยกหรือผู้มาใช้บริการในโรงแรมอิสระมัก นิยมการบริการที่เป็นส่วนตัว และนิยมโรงแรมที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ซึ่งเอกลักษณ์ดังกล่าวนี้อาจจะ เป็นเอกลักษณ์ในเรื่องสถานที่ตั้ง การบริการ การออกแบบ และวิธีการจัดการทรัพย์สินก็ได้

1.5.2 ระบบเครือข่าย (Chain system) คือ การบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรม ต่าง ๆ โดยมีความเป็นเจ้าของ แลการควบคุมการบริหารและการควบคุมดูแลที่เหมือนกัน หรืออยู่ในระบบเดียวกัน โรงแรมในกลุ่มจะดำเนินการทางธุรกิจโดยใช้ชื่อประกอบ การร่วมกัน หรืออยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง การเติบโตเป็นกลุ่มส่วนใหญ่ เป็นผลจากการขยายกิจการของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ มีความรอบรู้และชำนาญในการบริหารจนเป็นที่รู้จักในตลาด จึงใช้ชื่อประกอบการเดิมเพื่อแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกัน ที่ยังคงนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเหมือนกัน

1.6 ธุรกิจโรงแรมในภาคใต้

จากข้อมูลสรุปสถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทยปี พ.ศ. 2562 ตั้งแต่ เดือนมกราคม - สิงหาคม เมื่อพิจารณาแบ่งพื้นที่ตามภาคมีจำนวนผู้เยี่ยมเยือนสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 43.7 ล้านคน ลำดับรองลงมาได้แก่ ภาคใต้ จำนวน 35.9 ล้านคน และภาคตะวันออก จำนวน 25.4 ล้านคน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้เยี่ยมเยือน ในช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. 2561 (ม.ค.-ส.ค. 2561) พบว่า มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นในทุกพื้นที่ โดยเฉพาะภาคตะวันออกมีอัตราการขยายตัว สูงสุดที่ 1.97% นอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึงสัญชาติของผู้เยี่ยมเยือน พบว่า ภาคใต้มีสัดส่วนของนักท่องเที่ยวต่างชาติสูงสุดถึง 50% รองลงมาคือ กรุงเทพมหานคร 40% และภาคตะวันออก 30% ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าพื้นที่การท่องเที่ยวที่สำคัญที่สร้างรายได้ให้แก่ประเทศอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ภาคใต้ และภาคตะวันออก โดยเฉพาะภาคใต้มีที่สัดส่วนรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติสูงสุด คิดเป็น 76% ของจำนวนรายได้จากนักท่องเที่ยวทั้งหมดในพื้นที่ เนื่องจากภูมิประเทศที่ติดทะเลมีแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง เป็นที่นิยม ของนักท่องเที่ยว

ต่างชาติ จึงส่งผลให้ธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท ในภาคใต้ เป็นธุรกิจที่เติบโตตามการขยายตัวเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยว (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562: เว็บไซต์)

ธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ที่ดำเนินการอยู่ จำนวน 3,096 ราย คิดเป็น 0.41% ของธุรกิจทั้งหมดที่ดำเนินการอยู่ทั้งสิ้นทั่วประเทศ (743,073 ราย) และมีมูลค่าทุน 89,013.28 ล้านบาท คิดเป็น 0.49% ของธุรกิจทั้งหมดที่ดำเนินการอยู่ทั่วประเทศ (18.00 ล้านล้านบาท) ธุรกิจส่วนใหญ่ดำเนินการในรูปแบบบริษัทจำกัด โดยมีจำนวน ทั้งสิ้น 2,741 ราย คิดเป็น 88.53% ห้างหุ้นส่วนจำกัดและห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล คิดเป็น 11.47% ซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 5 ล้านบาท คิดเป็น 69.57% ซึ่งเป็นภาคที่มีธุรกิจโรงแรมคงอยู่สูงสุดในประเทศ หากพิจารณาข้อมูลรายจังหวัด พบว่าจังหวัดที่มีการจัดตั้งสูงสุด ได้แก่ ภูเก็ต 1,045 ราย รองลงมา สุราษฎร์ธานี 883 ราย และกระบี่ 398 ราย ตามลำดับ โดยภูเก็ตและสุราษฎร์ธานี ยังอยู่ในอันดับที่ 2 และ 3 ของธุรกิจโรงแรมคงอยู่ทั่วประเทศอีกด้วย (อันดับ 1 กรุงเทพมหานคร) นิติบุคคลขนาดเล็กเป็นนิติบุคคลที่มีจำนวนสูงสุดที่ดำเนินธุรกิจโรงแรมใน 14 จังหวัดของภาคใต้ แบ่งเป็นนิติบุคคลขนาดใหญ่ (L) มีส่วนแบ่งตลาดในธุรกิจสูงสุด โดยในปี พ.ศ. 2561 มีรายได้ทั้งสิ้น 36,592.07 ล้านบาท คิดเป็น 59% ของรายได้ของนิติบุคคลทั้งหมด รองลงมา ได้แก่ นิติบุคคลขนาดกลาง (M) มีสัดส่วนรายได้คิดเป็น 24% และนิติบุคคลขนาดเล็ก (S) มีสัดส่วนรายได้คิดเป็น 17% (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562: เว็บไซต์)

1.7 ปัญหาของธุรกิจโรงแรมภาคใต้ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ในปี พ.ศ. 2563 ถึง พ.ศ. 2564 ธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากการระบาดของโรคติดต่อ COVID-19 เนื่องจากพึ่งพารายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก มาตรการปิดเมือง-ปิดประเทศ (Lockdown) ของโรงแรมต้องปิดกิจการชั่วคราว อัตราเข้าพักเป็นศูนย์ทันที ธุรกิจเกิดการขาดทุนจึงต้องปรับตัวด้วยการลดต้นทุน และหารายได้ที่ไม่ใช่รายได้จากการเข้าพัก (Non-room services) หลังการคลายปิดเมือง-ปิดประเทศ (Lockdown) ธุรกิจโรงแรมดีขึ้นจากมาตรการกระตุ้นภาครัฐ อาทิ โครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” โดยผลกระทบดังกล่าว สามารถแบ่งออกได้ 4 ช่วง ดังนี้ (กฤษฎิ์ พิสิษฐกุล, 2564)

1.7.1 ช่วงก่อนโควิด-19 (Pre-covid-19) ปีพ.ศ. 2562 นักท่องเที่ยวต่างชาติภาคใต้ อยู่ที่ราว 21 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน (เฉลี่ย 5 ปีย้อนหลังอยู่ที่ 18 ล้านคน) โดยเฉพาะช่วง Q4/62 ที่นักท่องเที่ยวต่างชาติทยอยเพิ่มขึ้นต่อเนื่องทั้งจีน ยุโรป รัสเซีย และอินเดีย หลังจากได้รับผลกระทบจากปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัวในช่วงก่อนหน้า ทำให้อัตราการเข้าพัก ปี 62 อยู่ที่ 70% เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปี 61

1.7.2 ช่วงโควิด-19 รอบแรก นักท่องเที่ยวจีนทยอยลดลงตั้งแต่ ธ.ค. 2562 ขณะที่สัญชาติอื่น ๆ ลดลงมากตั้งแต่ มี.ค. 2563 เป็นต้นมา จนกระทั่งมีการปิดเมือง-ปิดประเทศ (Lockdown) ทำให้โรงแรมภาคใต้ปิดกิจการ ชั่วคราว 50% และเลิกกิจการราว 23% ส่งผลให้รายได้และกำไรลดลงกว่า 90% นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังลดจำนวนพนักงานลง ส่วนพนักงานที่ยังจ้างอยู่ ถูกลดชั่วโมงทำงานลง 30 % ส่งผลให้จำนวนผู้ว่างงานเพิ่มขึ้นจาก 6,700 คน เป็นมากกว่า 90,000 คน ใน Q1/63

1.7.3 ช่วงเริ่มกลับมาเปิดอีกรอบ (Re-open) เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 การท่องเที่ยวไทยเริ่มทยอยฟื้นตัว ส่วนหนึ่งจากการกระตุ้นของ ภาครัฐ ทำให้โรงแรมหลายแห่งเริ่มกลับมาเปิดอีกรอบ (Re-open) ช่วง ไตรมาสที่ 3 ของปี 2564 แต่การฟื้นตัวแตกต่างกันระหว่างจังหวัดท่องเที่ยวหลักและจังหวัดรอง เนื่องจากจังหวัดรองพึ่งพานักท่องเที่ยวไทยเป็นหลักอยู่ก่อนแล้ว มีการเรียกพนักงานกลับมาทำงานบางส่วน โดยเป็นการสลับกันทำงานบางส่วนให้หยุดงานแบบไม่รับเงินเดือน (Leave without pay) และงดเรียกเก็บค่าบริการคิดเพิ่มจากลูกค้า (Service charge) ทั้งนี้โรงแรมแข่งขันด้านราคามากขึ้น โดยลดราคาห้องพักลง มากกว่า 50% ทำให้รายได้ไม่สอดคล้องกับต้นทุนการดำเนินงาน โรงแรมบางแห่งจึงอยู่ในภาวะขาดทุนติดต่อกันหลายเดือน

1.7.4 ช่วงโควิด-19 ระลอกใหม่ งานเลี้ยงและห้องพักรักถูกยกเลิกเกือบ 100% พื้นที่ในช่วงปีใหม่ เนื่องจากนักท่องเที่ยวกังวลต่อสถานการณ์การระบาด รวมถึงมาตรการเดินทางข้ามจังหวัดที่เข้มงวด ส่งผลให้โรงแรมในภูเก็ตและสมุย เลื่อนเปิดกิจการเป็น ไตรมาสที่ 2 ของปี 2564 และประกาศขายกิจการมากขึ้น การจ้างงานลดลงอีกครั้ง แต่ไม่รุนแรงเท่าช่วง ปิดเมือง-ปิดประเทศ (Lockdown) ทั้งนี้ อัตราเข้าพักเริ่มปรับดีขึ้นตั้งแต่ กุมภาพันธ์ 2564 จากความกังวลต่อสถานการณ์ที่คลี่คลายลง แต่การฟื้นตัวเป็นไปอย่างช้าๆ

ทั้งนี้ ผู้ประกอบการโรงแรม มีความกังวลต่อสถานการณ์โควิด-19 โดยโรงแรมขนาดเล็กมีความกังวลต่อสถานการณ์มากที่สุด (52.6%) รองลงมาคือ โรงแรมขนาดใหญ่ (50.5%) และโรงแรมขนาดกลาง (41.2%) มีข้อสังเกตว่า โรงแรมขนาดกลาง (30-100 ห้อง) มีความกังวลน้อยสุด (เพียง 41.2%) มีความยืดหยุ่นพร้อมรับมือกับปัญหาได้ดีกว่าโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดเล็ก อาจมาจากการต้องอยู่ภายใต้การแข่งขันตลอดเวลาอยู่แล้ว และมีความได้เปรียบจากที่สามารถรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวได้พอเหมาะกว่าธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดใหญ่ - เล็ก โดยธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจาก 3 มิติ คือ มิติการดำเนินธุรกิจ 56.3% มิติด้านนักท่องเที่ยว และเศรษฐกิจมหภาค 37.3% และมิติการเดินทาง 6.5% (เสาวณี จันทะพงษ์, 2564: เว็บไซต์)

สรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นการประกอบกิจการทางการค้าเกี่ยวกับการบริการด้านที่พักชั่วคราว สำหรับบุคคลที่เดินทางที่ต้องการสถานที่พักแรม จัดให้มีอาหาร เครื่องดื่ม ไว้คอยบริการ โดยมีการจัดเก็บค่าบริการต่าง ๆ เป็นค่าตอบแทน มีความสำคัญต่อทั้งระบบเศรษฐกิจและสังคม

ของประเทศ ในช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ธุรกิจโรงแรมถือว่าเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบทางลบโดยตรง หลายโรงแรมต้องปิดกิจการชั่วคราว และยกเลิกกิจการ แม้ว่าสถานการณ์จะเริ่มดีขึ้น ธุรกิจโรงแรมเริ่มมีการฟื้นตัว แต่ก็ยังมีความไม่แน่นอนสูงอันเนื่องมาจากการกลายพันธุ์ของเชื้อโรค COVID-19 การเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ แรงกดดันจากการแข่งขันในการแย่งลูกค้าในช่วงเริ่มต้นของการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจโลก และในประเทศ รวมไปถึงภาวะเงินเฟ้อที่เกิดขึ้นทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจดังกล่าวนี้ ทำให้ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องให้ความสนใจกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อสร้างความสามารถในการอยู่รอดและรักษาศักยภาพการแข่งขันของตน

แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

2.1 ความหมายของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีต พบว่า แมื่อนักวิชาการและนักวิจัยจะใช้คำที่แตกต่างกันในการศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การปรับตัวเชิงการบริหาร กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กร กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจ กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาด เป็นต้น แต่สาระสำคัญของการนิยามความหมายคำว่า “การปรับตัวเชิงกลยุทธ์” ต่างมุ่งเน้นความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และแนวคิดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงทำการสรุปนิยามความหมายของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์จากนิยามศัพท์ตัวแปรของนักวิชาการและนักวิจัยดังกล่าวข้างต้นนี้ รายละเอียดดังนี้

ธิษณา หาวารี (2564) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้ประกอบการใช้ในการประมวลข้อมูลต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกและใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อปรับตัวซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การ แข่งขันและการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยระดับการปรับตัวจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทาง สังคม

ภิรมณ มณีธร (2564) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ผู้ประกอบการธุรกิจใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดสถานะวิกฤติ ทั้งการบริหารจัดการภายในธุรกิจ การจัดการด้านการตลาดและการขาย การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการด้านเงินทุน และ การจัดการกับปัญหาและความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

ปานรวี หงส์ภักดี (2562) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการรับมือและสร้างภูมิคุ้มกันต่อสภาพแวดล้อม และปัญหาที่เกิดขึ้นของธุรกิจ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมไปถึงการสร้างโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กร

ให้อยู่รอด เพื่อที่จะรับมือต่อสถานการณ์ และสภาพปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

วิลาวัลย์ อ่อนวงษ์เปรม และคณะ (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถทางการตลาดขององค์กรในการออกแบบโครงสร้างองค์กร การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การพัฒนากลยุทธ์การขาย การจัดจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการปรับตัวทางการตลาดอื่นๆ เพื่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันเชิงธุรกิจ

ณัฐพล เหล่าโรจน์ทวีกุล และคณะ (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินงาน เครื่องมือและทรัพยากร กระบวนการตัดสินใจหรือการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

ศิตา จิตรลดานนท์ และคณะ (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มตลาดเป้าหมาย โดยการวิเคราะห์ตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย สร้างความแตกต่าง เลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับตลาดและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ในเวลาที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นิสา เผด็จพันธ์พงศ์ (2558) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านทรัพยากรที่เป็นพื้นฐานของบริษัท 4 ประการ คือ การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการงานทุน การจัดการวัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ให้มีความพร้อมที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

รณพัชร เลิศเดชะ (2558) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการรับมือและสร้างภูมิคุ้มกันต่อสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะรับมือต่อสถานการณ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

กุลกันยา โพธิ์สุ และ ฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสสุรพงษ์ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรที่จะพัฒนาโปรแกรมทางการตลาด ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และการเรียนรู้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

วไลภรณ์ สุตภูมิ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถระดับบุคคลและระดับองค์กรในการที่จะปรับสภาพเพื่อเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเอง ทั้งทางด้านปัญหาความต้องการ และปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อรักษาคุณภาพของความต้องการของบุคคล และสิ่งแวดลอม

วันวิสา ทองลา (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

วีระวุฒิ สร้อยพลอย (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ทำให้กิจการสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างปกติและมีประสิทธิภาพ เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นและการแข่งขันของธุรกิจ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นและภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ความสามารถในการคิดทบทวนและพิจารณาปรับเปลี่ยนวิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรอย่างรวดเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อรักษาศักยภาพการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กร

2.2 องค์ประกอบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

ดังที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า แม้ว่าจะงานวิจัยในอดีตและนักบริหารองค์กรธุรกิจในปัจจุบันจะใช้คำที่แตกต่างกันในการกล่าวถึงและทำการศึกษากการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แต่สาระสำคัญของการปรับตัวขององค์กรที่กล่าวถึง และทำการศึกษายังคงเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันคือ มุ่งเน้นความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานแต่ละด้านขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งผู้วิจัยนำแนวคิดพื้นฐานดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดและการพัฒนานิยามศัพท์องค์ประกอบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในการศึกษาครั้งนี้ โดยผู้วิจัยขอเสนองานวิจัยในอดีตที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กรก่อน เพื่อให้เห็นภาพโดยรวมของการศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นจึงกล่าวถึงมุมมองของนักปฏิบัติการด้านการบริหารองค์กรธุรกิจในการจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปัจจุบัน รายละเอียดดังนี้

ธิษณา หาวารี (2564) ทำการศึกษาการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตพญาไทเหนือ โดยได้นำแนวคิดตามหลักการการบริหารจัดการธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) แนวคิดการปรับตัวของผู้ประกอบการ หมายถึง แนวคิดในการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว
- 2) กลยุทธ์การปรับตัวด้านกายภาพ หมายถึง การต่อเติมหรือปรับเปลี่ยนการใช้งานพื้นที่ไปจากเดิม

3) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ช่องทางการหารายได้จาก การให้บริการและทรัพยากรบุคคล

4) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด หมายถึง กลุ่มเป้าหมายและรูปแบบการเข้าพัก การจัดทำโปรโมชั่นแคมเปญ

องค์ประกอบการปรับตัวทั้ง 4 ด้านข้างต้นนี้ สามารถนำมาเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสามารถอยู่รอดและฟื้นตัวของธุรกิจในระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ดังนี้

1) การใช้กลยุทธ์ปรับตัวในการปรับตัวระยะสั้นและระยะยาวเรื่องการบริหาร การเงินและทรัพยากรเป็น สิ่งสำคัญที่ต้องทำเหมือนกัน คือ การปรับระเบียบค่าใช้จ่ายด้วยวิธีที่ เหมาะสมกับโรงแรมจากการพิจารณาทรัพยากร และการเงินที่มีว่าผู้ประกอบการสามารถยอมรับการ ขาดทุนได้มากเท่าใดหรือจะลดค่าใช้จ่ายจากส่วนใดได้บ้าง โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายจากด้านการบริหาร ดูแลห้องพัก ค่าเงินเดือนพนักงานซึ่งสามารถปรับด้วยการลดเงินเดือนหรือ จ้างเป็นรายวันเพื่อให้ใน วันที่ไม่มีผู้เข้าพักเกิดค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

2) ในการปรับตัวระยะยาวผู้ประกอบการต้องประเมินสถานการณ์และการ คาดการณ์กระแสเงินสดเกิดขึ้น เพื่อวางแผนในการรองรับหรือการขยายบริการ เช่น การปรับจาก การขายห้องพักโรงแรมเป็นการขายห้องเช่า ระยะยาว การทำร้านอาหาร เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ต้นทุนและทรัพยากรเดิมที่ผู้ประกอบการมี

3) นอกจากนี้หากจะปรับตัวในระยะยาวยังต้องมีการทำการตลาดโดยการแบ่ง สัดส่วนกลุ่มเป้าหมายให้ เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เช่น ช่วงงดการเดินทางระหว่างประเทศอาจ เพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวชาวไทยมาก ขึ้นหรือหากกลุ่มที่มีความสนใจเฉพาะ เช่น กลุ่มคนเลี้ยงสัตว์ กลุ่มชอบท่องเที่ยวประเภทต่างๆ เป็นต้น ซึ่งนอกจาก การปรับสัดส่วนการตลาดแล้วยังต้องทำ โปรโมชั่นและปรับโรงแรมในบางส่วนหากจำเป็นเพื่อให้ตรงกับความต้องการ กับกลุ่มเป้าหมายใหม่ มากที่สุด

ภิรมณ์ มณีธร (2564) ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของธุรกิจบริการใน จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับผลกระทบจากคำสั่งปิดกิจการของสถานประกอบการเป็นการชั่วคราวตาม มาตรการเฝ้าระวังในการป้องกัน วิกฤตการณ์จากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยได้นำแนวคิด ของนักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านมาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการนำเสนอองค์ประกอบ ของกลยุทธ์การปรับตัวไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการจัดการ หมายถึง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการ ให้บริการของธุรกิจให้เข้าสู่รูปแบบออนไลน์มากขึ้น

2) กลยุทธ์การปรับตัวการตลาดและการขาย หมายถึง การมุ่งเน้นใช้การตลาดออนไลน์ในการให้บริการ ทั้งการจองที่พัก การรับออเดอร์ รวมถึงการให้ข้อมูลต่างๆ กับลูกค้า

3) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารเงินทุน หมายถึง การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง และมองหาช่องทางการทำรายได้เพิ่มมากขึ้น

4) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการจัดการความเสี่ยงและการแก้ไขปัญหา หมายถึง การวางแผนระยะสั้น ระยะยาว เพื่อรองรับสถานการณ์หลังจากวิกฤต เพื่อให้สามารถฟื้นตัวได้เร็ว

ปานรวี หงส์ภักดี (2562) ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิทัล ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยได้นำแนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรมาเป็นกรอบพื้นฐานในการนำเสนอองค์ประกอบของการปรับตัว 5 ด้าน ในบริบทของกิจการเจ้าของคนเดียว ประกอบด้วย

1) ด้านการปรับตัวของผู้ประกอบการ หมายถึง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย รูปแบบ และการบริหารจัดการ เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและอยู่รอด

2) ด้านต้นทุน หมายถึง การบริหารจัดการต้นทุน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

3) ด้านเป้าหมาย หมายถึง แนวทางในการกำหนดจุดสูงสุดของธุรกิจ เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

4) ด้านการตลาดและผู้บริโภค หมายถึง การพิจารณาและสำรวจความต้องการของลูกค้า เพื่อสามารถนำความคิดเห็นและข้อมูลด้านพฤติกรรมมาปรับปรุงรูปแบบของธุรกิจ

5) ด้านการตลาดเชิงเนื้อหา หมายถึง วิธีการใช้ในการสื่อสารกับลูกค้าของธุรกิจ โดยการสร้างและเผยแพร่เนื้อหาที่มีความเฉพาะเจาะจงผ่านเว็บไซต์และสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อที่จะเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง

องค์ประกอบการปรับตัวทั้ง 5 ด้านข้างต้นนี้ สามารถนำมาเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ดังนี้

1) แผนระยะสั้น (ระยะเวลา 6 เดือน) เจ้าของกิจการควรทำการศึกษาข้อมูลจากฐานข้อมูลของกิจการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าและทำการวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้สำหรับการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงกิจการให้ทันกับความต้องการลูกค้ายุคดิจิทัล

2) แผนระยะกลาง (ระยะเวลา 1 ปี) สร้างความแตกต่างให้กับกิจการด้วยการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้า ปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจการที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้กิจการมีความเป็นพื้นที่ที่ผ่อนคลายเหมือนอยู่บ้านและพื้นที่ทำงานไว้ด้วยกัน (3rd place) มากขึ้น

เน้นประสบการณ์ของลูกค้า เช่น การจัดกิจการในรูปแบบ พื้นที่ทำงานชั่วคราว (Co-Working space)

3) แผนระยะยาว (ระยะเวลา 2-3 ปี) สร้างชุมชนลูกค้าของกิจการ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างลูกค้า ให้เกิดวงจรธุรกิจของกิจการเกิดขึ้น หากกิจการสามารถเป็นสื่อกลางสร้างชุมชน จะส่งผลดีต่อวงจรธุรกิจ และสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจในอนาคต ที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

วิลาวัลย์ อ่อนวงศ์เปรม และคณะ (2561) ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้คุณค่าธุรกิจร้านอาหารไทยดั้งเดิม โดยได้นำกรอบแนวคิดจากงานวิจัยในอดีตมาประยุกต์เป็นองค์ประกอบกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจ 5 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านการพัฒนากลยุทธ์การขาย หมายถึง การสร้างสรรค์กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำไปใช้ และการเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ โดยเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถจูงใจผู้บริโภคให้เกิดความต้องการและตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านการจัดจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หมายถึง ความสามารถของธุรกิจในการแบ่งกลุ่มผู้บริโภคออกตามความสนใจในผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และกิจกรรมทางการตลาดได้อย่างเหมาะสมกับผู้บริโภคกลุ่มนั้น

3) ด้านการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ หมายถึง วิธีการกำหนดลักษณะเด่นหรือ การกำหนดจุดยืนในการครอบครองผลิตภัณฑ์ที่มีผู้บริโภคพึงพอใจ โดยการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในใจของผู้บริโภค เป็นการกำหนดจุดขายโดยใช้ลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ด้านการออกแบบโครงสร้างองค์กร หมายถึง กระบวนการของการเลือกและใช้โครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อตอบสนองต่อพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรในการประสานงานและติดต่อสื่อสารในระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นการสร้างความกลมกลืนให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กร

5) ด้านการปรับตัวทางการตลาดอื่น ๆ หมายถึง กระบวนการทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกและการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพ กระบวนการให้บริหาร และจัดรูปแบบการส่งเสริมการขายให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค

องค์ประกอบปรับตัวทั้ง 5 ด้านนี้ ได้นำมาวิเคราะห์ด้วยแบบเส้นทางการถ่วงน้ำหนักที่น้อยที่สุดบางส่วน (Partial least square: PLS) กลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาด เพื่อสร้างการรับรู้คุณค่าอาหารไทยดั้งเดิมของประเทศไทย พบว่า แต่ละองค์ประกอบของตัวแบบมีความตรงเชิงเอกนัย (Convergent validity) ตลอดจนตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสามารถในการพยากรณ์กลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาด เพื่อสร้างการรับรู้คุณค่าอาหารไทยดั้งเดิมได้ระดับดีและเป็นที่ยอมรับ

ณัฐพล เหล่าโรจน์ทวีกุล และคณะ (2561) ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก โดยได้นำแนวคิดส่วนผสมทางการตลาด 7P มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์การปรับตัว 7 ด้าน ที่ผู้ประกอบการควรทำการปรับเปลี่ยนหรือทำการพัฒนาต่อยอดเพื่อให้กิจการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วย

- 1) ด้านผลิตภัณฑ์ หมายถึง ความแข็งแรง ทนทาน ง่าย และ สะดวกต่อการพกพาของผลิตภัณฑ์
- 2) ด้านราคา หมายถึง ความอ่อนไหวของผู้บริโภคต่อราคาของผลิตภัณฑ์ ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค
- 3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง สถานที่ที่ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อสินค้าของกิจการ
- 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด หมายถึง การใช้กลยุทธ์การลด แลก แจก แถม และกลยุทธ์อื่น ๆ เพื่อดึงดูดให้ผู้บริโภคหันมาตัดสินใจในสินค้าของกิจการ
- 5) ด้านบุคลากร หมายถึง การใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานธุรกิจ
- 6) ด้านการให้บริการ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อผลิตภัณฑ์
- 7) ด้านการสร้างและนำเสนอ หมายถึง การประชาสัมพันธ์ให้รายละเอียดของผลิตภัณฑ์ รวมถึงรางวัลด้านการบริหารต่าง ๆ ที่กิจการได้รับ

ศิตา จิตรลดานนท์ และคณะ (2560) ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย โดยได้นำแนวคิดของนักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านมาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการนำเสนอองค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ด้านการพัฒนากลยุทธ์การขาย หมายถึง การสร้างสรรค์กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำไปใช้ และการเผยแพร่ผลิตภัณฑ์โดยเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถจูงใจผู้บริโภคให้เกิดความต้องการ และตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ภาวิณี กาญจนภา. 2554)
- 2) ด้านการจัดจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หมายถึง ความสามารถในการแบ่งความสนใจในผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภคออกเป็นกลุ่ม เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และกิจกรรมทางการตลาดได้อย่างเหมาะสมกับผู้บริโภคกลุ่มนั้น โดยอาศัยเกณฑ์ในการแบ่งส่วน 4 ด้าน คือ ประชากรศาสตร์ ภูมิศาสตร์ จิตวิทยา และ พฤติกรรมศาสตร์ (มลิจันทร์ ทองคำ และคณะ. 2557)

3) ด้านกลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ หมายถึง วิธีการกำหนดลักษณะเด่น หรือ การกำหนดจุดยืนในการครอบครองผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคพึงพอใจโดยการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ให้อยู่ในใจของผู้บริโภค เป็นการกำหนดจุดขายโดยใช้ลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์นั้น สร้างความ แตกต่างจากคู่แข่งอย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2552)

4) ด้านการออกแบบโครงสร้างองค์กร หมายถึง กระบวนการของการเลือก และใช้ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองต่อพันธกิจและเป้าหมายขององค์ประกอบหลัก ขององค์กรซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กร งาน คน และระบบการให้รางวัล เป็นต้น ที่เหมาะสม กับสภาพตลาดในปัจจุบัน (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555)

นิสา เผดียงพันธ์พงศ์ (2558) ทำการศึกษาการปรับตัวเชิงการบริหารในกลุ่ม ผู้ประกอบการบริษัทนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยได้นำกรอบแนวคิดของ สมคิด บางโม (2538: 30-31) มาเป็นนำแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับหลักการบริหารองค์กร 4M ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) มาประยุกต์ใช้เพื่อ นำเสนอองค์ประกอบของการปรับตัวเชิงการบริหาร 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) การปรับตัวเชิงบริหาร หมายถึง การเตรียมการรับมือการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดของบุคลากรและบริษัท

2) การปรับตัวของคน หมายถึง การปรับพฤติกรรมการตอบสนองของพนักงาน เมื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อให้คงสภาวะ สมดุลทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม

3) การปรับกระบวนการทำงาน หมายถึง การปรับการวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งการ และ การควบคุมภายในให้เป็นระบบ

4) การปรับโครงสร้างองค์กร หมายถึง การปรับโครงสร้างการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยมีเป้าหมายสูงสุดที่การดำเนินงานของธุรกิจที่มีลักษณะ พร้อมทั้งจะปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

รณพัชร เลิศเดชะ (2558) ทำการศึกษาการปรับตัวด้านกลยุทธ์การบริหารองค์กร และกลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กรในกลุ่มธุรกิจนิตยสาร โดยได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์มาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการนำเสนอองค์ประกอบของการ ปรับตัวไว้ 6 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านบุคลากร หมายถึง กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรเพื่อให้ เกิดบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบ

2) ด้านงบประมาณ หมายถึง การบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้เหมาะสมกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3) ด้านการผลิต หมายถึง กลยุทธ์การจัดการทั้งเนื้อหาและรูปแบบ ปรับเปลี่ยนเนื้อหา และวิธีการนำเสนอ ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคของนิตยสารที่ได้รับความนิยมลดลง เพื่อให้นิตยสารยังคงดำเนินอยู่ได้ตามเป้าหมาย

4) ด้านผู้บริหาร หมายถึง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย และแนวทาง การปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กรที่จะริเริ่มนำพาองค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จ

5) ด้านเป้าหมาย หมายถึง แนวทางในการกำหนดจุดสูงสุดที่องค์กรตั้งไว้ เพื่อที่จะได้ปฏิบัติตามร่วมกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

6) ด้านผู้บริโภคและตลาด หมายถึง การพิจารณาและสำรวจความนิยมน่านิตยสาร เพื่อสามารถนำความคิดเห็นมาปรับปรุงให้นิตยสารตรงใจผู้บริโภคและตลาดมากที่สุด

กุลกันยา โพธิ์สุ และ ฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสสุพงษ์ (2557) ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรและผลการดำเนินงานในกลุ่มผู้ประกอบการไม้ดอกในประเทศไทย โดยได้นำแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการนำเสนอองค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) การพัฒนาโปรแกรมทางการตลาด หมายถึง ความสามารถในการทำให้องค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานการตลาด เครื่องมือหรือปัจจัยทางการที่ควบคุมได้ที่ธุรกิจจำเป็นต้องใช้ร่วมกัน ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่จำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้

2) การมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย หมายถึง ความสามารถในการให้ความสำคัญกับการทำให้สิ่งที่ตอบสนองความต้องการหรือจำเป็นของตลาดมีความแตกต่างและหลากหลาย เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทั้งในด้านรูป รส กลิ่น เสียงและสัมผัส

3) การเรียนรู้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความสามารถในการศึกษาประสบการณ์ของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรจนเกิดการพัฒนาเป็นความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ แนวคิดจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ

4) ข้อได้เปรียบของผลิตภัณฑ์ หมายถึง คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ มีมาตรฐาน มีความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง มีประโยชน์ มีคุณสมบัติที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าและแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ มีความสามารถแข่งขันในตลาด โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการผลิตซึ่งคู่แข่งสามารถเลียนแบบได้ยาก

วไลภรณ์ สุตภูมิ (2557) ทำการศึกษากการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ จากการพัฒนากลอบแนวคิดบนพื้นฐานแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (4P) โดยได้นำเสนอองค์ประกอบของการปรับตัวไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) การปรับตัวด้านสินค้า หมายถึง การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง หรือมีการออกแบบทันสมัยแปลกใหม่ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

2) การปรับตัวด้านราคา หมายถึง การปรับระดับราคาสินค้าให้สอดคล้องกับกำลังซื้อของผู้บริโภค โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น ต้นทุนการผลิต มูลค่าของสินค้า หรือกลุ่มของผู้บริโภคประกอบกัน

3) การปรับตัวด้านช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง การศึกษาถึงการขยายตัวของตลาดต่าง ๆ และศึกษาความต้องการของตลาด และช่องทางในการจำหน่ายสินค้า แล้วนำมาปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้ได้คุณภาพทางด้านต่าง ๆ ของอุตสาหกรรม

4) การปรับตัวด้านการส่งเสริมการขาย หมายถึง การสื่อสารต่างๆ เพื่อให้คนรู้จักกับสินค้า เช่น การจัดงานแสดงสินค้าตามสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ การให้ความรู้ความเข้าใจกับลูกค้า การบริการหลังการขาย

วันวิสา ทองลา (2554) ทำการศึกษาการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจรับซื้อของเก่าในสังคมนระบบการค้า โดยได้นำแนวคิดจากนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านมาประยุกต์ เช่น 9M , 3M , PAMS-POSDCORB โดยได้นำเสนอองค์ประกอบของการปรับตัวไว้ 3 ด้าน ประกอบด้วย

1) การปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การควบคุมกฎระเบียบในการทำงาน มีการสร้างระบบการทำงานเป็นทีม พร้อมการฝึกอบรมและสวัสดิการที่คุ้มค่าให้แก่พนักงาน

2) การปรับตัวในสถานะต้นทุนผันผวน หมายถึง การรับรู้ราคาซื้อขายในตลาดรายวันเพื่อประเมินความต้องการของตลาด

3) การปรับตัวกับความต้องการของลูกค้า หมายถึง การสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า โดยนำเสนอราคาให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าเสมอ

วีระวุฒิ สร้อยพลอย (2550) ทำการศึกษาการปรับตัวของธุรกิจในกลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีกดั้งเดิม ในเขตสายไหม โดยนำแนวคิดพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PEST Analysis)

พัฒนาเป็นองค์ประกอบหลักของการปรับตัว 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านการเมืองและกฎหมาย หมายถึง การจัดเก็บภาษีของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม การแก้ไขกฎหมายการเข้ามามีผู้ประกอบการค้าปลีกต่างชาติในประเทศ การช่วยเหลือจากภาครัฐ เป็นต้น

2) ด้านสภาวะทางเศรษฐกิจ หมายถึง ค่าเงินบาท ราคาน้ำมัน อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูงขึ้น ปัญหาการว่างงาน เป็นต้น

3) ด้านสังคมวัฒนธรรม หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคในปัจจุบัน และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง เป็นต้น

4) ด้านเทคโนโลยี หมายถึง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยงานภายในร้าน เช่น เครื่องคิดเงินอัตโนมัติ เครื่องปรับอากาศ การนำคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้กับโปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ เช่น โปรแกรมการบริหารร้านค้าปลีก เป็นต้น

สำหรับแนวคิดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในมุมมองของนักบริหารองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโรงแรม พบว่า โรงแรมดุสิตธานีเป็นหนึ่งในจำนวนโรงแรมไม่กี่แห่งในประเทศไทย ที่แม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) แต่ก็สามารถทำการปรับตัวและยังคงรักษาผลการประกอบการขององค์กรไว้ได้ในระดับที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่น จึงทำให้เป็นที่สนใจของผู้บริหารและสื่อมวลชนจำนวนมาก จึงขอกล่าวถึงแนวคิดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ 4 ด้านหลักของโรงแรมดุสิตธานี ผู้วิจัยได้ทำการสรุปจากคำให้สัมภาษณ์ของ ศุภจี สุธรรมพันธุ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ไว้ดังนี้ (ศุภจี สุธรรมพันธุ์, 2563ก, 2563ข)

1) ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operational focus) หมายถึง การจัดทำคู่มือการให้บริการและการดูแลความสะอาดของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงแรม การจัดฝึกอบรม และการฝึกซ้อมพนักงานในการให้บริการบนแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในมิติด้านนี้ โรงแรมดุสิตธานีให้ความสำคัญกับการจัดทำคู่มือการให้บริการ (Service operation Manual) ขึ้นมาใหม่ว่า เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติการให้บริการขั้นตอนต่าง ๆ มีการฝึกซ้อมและการฝึกอบรมความรู้และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานตามคู่มือ ด้วยเทคนิคการสวมบทบาท (Role play) เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติก่อน ขณะ และหลังการให้บริการเมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการครั้งแรก รวมถึงวิธีการตอบคำถามและให้ข้อมูลแก่ลูกค้า ซึ่งพนักงานทุกคนต้องได้รับการฝึกฝนและซักซ้อมความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวนี้ เป็นต้น

2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) หมายถึง การบริการที่ให้ความสำคัญมากขึ้นกับการเพิ่มความสะอาดสบายใหม่ ๆ ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพิ่มความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาการเช็คอินหรือเช็คเอาท์ ไปพร้อมๆ กับการใส่ใจเรื่องสุขอนามัย เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจและปลอดภัยเมื่อเข้ามาอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมของโรงแรม ในมิติด้านนี้ โรงแรมดุสิตธานีมุ่งเน้นการลดความเสี่ยงไม่สะดวกสบายที่ลูกค้าจะได้รับจากมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้วยการเพิ่มความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาการให้บริการและเปลี่ยนแพ็คเกจต้อนรับ (Welcome package) จากตะกร้าผลไม้แบบเดิม มาเป็นชุดป้องกันส่วนบุคคล (Personal Protection Pack: PPP) ที่ประกอบไปด้วย หน้ากากอนามัยและเจลแอลกอฮอล์ รวมถึงดูแล

มาตรฐานความสะอาดของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงแรม ภายในโรงแรมมีการพ่นสเปรย์ฆ่าเชื้อทำความสะอาด รวมถึงการทำความสะอาดในห้องพักเพิ่มขึ้นตอนการฆ่าเชื้อ หรือพิตเนส ปรับไปเป็นการออกกำลังกายกลางแจ้งได้ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกปลอดภัยเมื่อเข้ามาอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมของโรงแรม ส่วนภายนอกโรงแรมนำเสนอความสะดวกสบายพิเศษ (Extra convenience) เช่น บริการช่วยซื้อปิ้งอาหารหรือของฝากขึ้นชื้อรอบ ๆ โรงแรมให้โดยที่ลูกค้าไม่ต้องออกไปเอง หรือมินิบาร์จากที่เคยเป็นขนมขบเคี้ยวหรือน้ำอัดลม เปลี่ยนเป็นมินิบาร์เพื่อสุขภาพ และให้บริการฟรี เพื่อตอบรับกระแสรักสุขภาพที่เกิดขึ้นมากหลังการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-2019

3) ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (E-service focus) หมายถึง การนำเทคโนโลยีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาปรับใช้ในการให้บริการข้อมูล การสั่งจองและการทำธุรกรรมทางการเงิน เพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสระหว่างบุคคล พร้อมเสริมความสามารถในการรองรับการใช้บริการด้านอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งสัญญาณอินเทอร์เน็ตหรือห้องประชุมที่พร้อมสำหรับลูกค้าที่ต้องการติดต่อสื่อสารและทำงาน ในมิติด้านนี้ โรงแรมดุสิตธานีทำการเมนูอาหารอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่ลูกค้า (E-menu) และสนับสนุนให้ใช้ระบบการชำระเงินออนไลน์ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-payment) เพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัส พร้อมเสริมความสามารถในการรองรับการใช้บริการด้านอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งสัญญาณอินเทอร์เน็ตหรือห้องประชุมที่พร้อมสำหรับลูกค้าที่ต้องการติดต่อสื่อสารและทำงาน รวมถึงการทำแพลตฟอร์มสำหรับจัดการข้อมูลลูกค้าเพื่อให้เป็นฐานข้อมูลให้เราได้มอบประสบการณ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

4) ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risk management) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ การวางแผน และการดำเนินการควบคุมต้นทุน เพิ่มรายได้ และจัดการภาระหนี้ขององค์กรเพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดเงินทุนหมุนเวียนในระยะยาว ในมิติด้านนี้ โรงแรมดุสิตธานีมุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อาทิเช่น ปิดบริการโรงแรมในเครือจำนวน 7 แห่ง ชั่วคราว ระงับการลงทุนหรือทำการปรับแผนการลงทุน เน้นเพิ่มรายได้จากช่องทางการจำหน่ายและบริการส่งอาหารให้แก่ลูกค้าที่โทรศัพท์เข้ามาสั่งจากฝ่ายครัว 3 พื้นที่สำคัญ การรับทำอาหารกล่องเพื่อมอบให้บุคลากรทางการแพทย์ หรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง การลดเงินเดือนผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางลง 25% จากเงินเดือนเดิมที่ได้รับ แต่พนักงานระดับปฏิบัติการยังคงได้รับเงินเดือน 100% โดยยึดหลักการไม่ปลดพนักงานออกเป็นต้น

จากแนวคิดองค์ประกอบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำแนวคิดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน ของ ศุภจี สุธรรมพันธุ์ (2563ก, 2563ข) มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดเนื่องจากเป็นแนวคิดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมที่เกิดขึ้นและมีวัตถุประสงค์หลัก

เพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ขณะที่แนวคิดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของงานวิจัยในอดีต แม้จะช่วยให้เข้าใจแนวคิดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในภาพโดยรวม แต่แนวคิดดังกล่าวส่วนใหญ่พัฒนาขึ้นมาจากกลยุทธ์ทางด้านการตลาดเป็นหลักจึงให้ความสำคัญกับมิติทางด้านการเงินค่อนข้างน้อย อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

2.3 ความสำคัญของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

ภายใต้สังคมโลกที่มีความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงดังเช่นในปัจจุบันความสามารถขององค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและความสามารถในการอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรก็ต้องเพิ่มพูนทักษะ และความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยม อย่างแพร่หลาย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่างๆ ที่ได้ศึกษามาท่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมผลการดำเนินงานขององค์กร สำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในที่สุด เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เข้ามาในประเทศไทย ถือว่าทำลายสถานภาพทางเศรษฐกิจของไทย เพราะระบบเศรษฐกิจของไทยถูกผลักดันด้วยสภาพแวดล้อมของคนในประเทศและต่างประเทศ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ต้องเริ่มมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ จึงต้องมีการวางแผนในการบริหารรวมถึงการปรับเปลี่ยนนโยบาย กลยุทธ์ แผนการตลาดใหม่ๆ ให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นและดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กรควรพิจารณา 3 ข้อ ได้แก่ (เสนาะ ดิยาวร, 2543: เว็บไซต์)

1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นกระบวนการออกแบบและวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรในอนาคตอย่างเป็นระบบ และยังถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจและบุคลากรให้ดำเนินงานต่อไปได้ ต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนแผนงานเชิงกลยุทธ์ได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ทันต่อการปรับตัวอย่างรวดเร็ว และได้เปรียบในการแข่งขัน

2) การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic operating) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์ที่วางแผนไว้บรรลุเป้าหมาย

3) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision) เป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างมากกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นตัวแปรสำคัญกับอนาคตในระยะยาวขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

3.1 ความหมายของผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีตพบว่า นักวิจัย ได้ศึกษาผลการดำเนินงานไว้หลากหลายตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจ โดยหลักจะมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ ที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ผู้วิจัยจึงทำการสรุปนิยามศัพท์ผลการดำเนินงานจากนิยามศัพท์ตัวแปรของนักวิชาการและนักวิจัยดังกล่าวข้างต้นนี้ รายละเอียดดังนี้

วรานิชฐ์ อภิชัยวิโรจน์ (2562) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารงานของธุรกิจได้ตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางแผนไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

ไตรรงค์ สวัสดิกุล และ นภาพรณ พลนิกรกิจ (2562) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง การบรรลุซึ่งเป้าหมาย โดยผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะประกอบไปด้วย การชี้วัดด้วยมิติต่าง ๆ บางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่งในขณะที่ไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรก็ว่าได้

ชลิต ผลอินทร์หอม (2562) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลรวมของการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการทั้งหมดขององค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อการจัดการสินทรัพย์ที่ดีขึ้น การเพิ่มความสามารถที่จะเพิ่มคุณค่า ของสินค้าและบริการแก่ลูกค้า การสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร และการพัฒนาความรู้ขององค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้

ชนันท์ จงเจริญชัยสกุล และคณะ (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของธุรกิจ 2 ลักษณะ คือ ผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงินที่เป็นรายได้ในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น รวมถึงการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการ และผลลัพธ์ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธุรกิจที่เป็นความน่าเชื่อถือ

ความเชื่อมั่นด้านการพัฒนารูปแบบบริการใหม่ที่ลูกค้าคาดหวัง จนเป็นที่รู้จักเกิดความพึงพอใจและยอมรับจากลูกค้า

มิ่งขวัญ บุญรอด และ กาญจนา สุคันธสิริกุล (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ออกมาเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้โดยมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานทางการตลาด คือ ด้านยอดขาย ด้านความสามารถในการทำกำไร ด้านส่วนแบ่ง การตลาด และด้านความพึงพอใจของลูกค้า

ชัชวารรณ มีทรัพย์ทอง และคณะ (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ โดยมีความหมายรวมทั้งผลลัพธ์ด้านการเงิน ได้แก่ รายได้ ส่วนแบ่งการตลาด และด้านไม่ใช้การเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือของกิจการ

ธัญญธร ศรีวิเชียร (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่สามารถสร้างออกมาโดยการกำหนดขั้นตอนและการปฏิบัติงาน มีการวัดหรือการประเมินองค์การในด้านต่าง ๆ ที่วางแผนไว้ ผลของการดำเนินงานไม่เพียงแต่จะวัดผลด้านการเงินซึ่งเป็นข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียว ดังนั้น การพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนรวมถึงการพัฒนาการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้ทราบสถานภาพได้ตลอดเวลา

เจษฎา จันทไทย และคณะ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน และการบริหารงานขององค์กร บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสามารถในการอยู่รอดขององค์กร

ณชัยศักดิ์ จุณณะปิยะ และคณะ (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ขององค์กรธุรกิจที่ปรากฏออกมาในด้านการรักษาลูกค้าเดิมการมีลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น โดยลูกค้ามีความพึงพอใจรวมถึงผลลัพธ์ด้านยอดขายและผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

ภัสญาภรณ์ การบรรจง (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจซึ่งบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางแผนไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อใช้วัดความสำเร็จขององค์กร

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลรวมของการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

3.2 องค์ประกอบของผลการดำเนินงาน

นักวิจัยทำการศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรในหลากหลายธุรกิจและอุตสาหกรรม ทำให้การนิยามองค์ประกอบของผลการดำเนินงานมีความแตกต่างกันตามเป้าหมายหลักในการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละธุรกิจและอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถสรุปได้พอสังเขปดังนี้

วรานิษฐ์ อภิชัยวิโรจน์ (2562) ทำการศึกษาผลกระทบของการบริหารต้นทุนสมัยใหม่ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศในประเทศไทย โดยนำแนวคิดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Score Card: BSC) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการฝึกอบรมความรู้แก่พนักงาน การสำรวจความต้องการในด้านการศึกษา การให้ทุนในการอบรม การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่งงาน การประเมินผลทักษะ ความรู้และความสามารถของพนักงานก่อนการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม

2) ด้านกระบวนการดำเนินงานภายในและนวัตกรรม หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับเทคโนโลยีบริการใหม่ ๆ ขั้นตอนการส่งมอบงาน การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการกำหนดนโยบายส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพของระบบงาน

3) ด้านลูกค้า หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการรักษาลูกค้ารายเดิม การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกด้าน ด้วยการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ และการจัดบันทึกประวัติลูกค้าไว้เสมอเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานขององค์กร

4) ด้านการเงิน หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้กำไร อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราเงินปันผล โอกาสการขยายกิจการในอนาคต และความสามารถในการควบคุมต้นทุนการผลิต/การบริการ ความสามารถในการควบคุมราคาสินค้าจากผู้ขาย ต้นทุนทางการตลาด และต้นทุนอื่นของกิจการ เพื่อเป็นการลดลงของค่าใช้จ่าย

ไตรรงค์ สวัสดิกุล และ นภาพรณ พลนิกรกิจ (2562) ทำการศึกษาผลกระทบของเทคนิคการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของกิจการ โดยนำเอาการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC) ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานของกิจการแบบมาตรฐานที่พัฒนา โดย Robert Kaplan และ David Norton มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของกิจการ เนื่องจาก เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานนี้จะพิจารณาผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นด้านการเงินและมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงินซึ่งมีสำคัญไม่น้อยกว่ากัน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง การวัดความพึงพอใจของผู้ใช้ผลงานจากระบบการดำเนินงาน การวัดผลด้านนี้มีความสำคัญ เนื่องจากความจงรักภักดีต่อราคาสินค้า การ

รับรู้คุณค่าของสินค้า และข้อเสนอแนะของลูกค้า เป็นปัจจัยหลักในการเกิดรายได้ของกิจการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2) ด้านการดำเนินการผลิตภายใน หมายถึง การวัดประสิทธิภาพการดำเนินกิจกรรม ภายในกิจการ การวัดผลด้านนี้มีความสำคัญเนื่องจากความสามารถในการจัดหาผลิตภัณฑ์ การทำงานทันเวลา และระยะเวลา ในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด เป็นปัจจัยหลักในการระบุ ค่าใช้จ่ายที่ก่อและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการ

3) ด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การวัดศักยภาพในการเติบโตผ่านการวัด นวัตกรรม ที่เกิดขึ้นภายในกิจการ ถ้ากิจการมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้า หรือลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง จะแสดงว่ากิจการนั้นมีศักยภาพสูงในการสร้างความได้เปรียบ เหนือคู่แข่งขั้นในระยะยาว

4) ด้านการเงิน หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานสำหรับช่วงเวลาหนึ่งโดยทำการ เปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นการวัดผลด้านนี้ มักได้รับความนิยมเนื่องจากข้อมูลดังกล่าว สามารถ สังเกตได้จากงบการเงินซึ่งกิจการต้องจัดทำ และนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลนี้ ยังใช้ในการพิจารณาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนอีกด้วย

ชลิต ผลอินทร์หอม (2562) ศึกษาผลกระทบของการใช้เครื่องมือการบริหารต้นทุน เชิงกลยุทธ์ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของกิจการในนิคมอุตสาหกรรม ในประเทศไทย โดยได้นำเสนอองค์ประกอบการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน 2 ด้าน ดังนี้

1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน หมายถึง ผลการดำเนินงานทางการเงิน มีการวัดตามเงื่อนไขทางบัญชีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การควรประเมินผลสำเร็จ ของเป้าหมายและผลการดำเนินงานทางการเงินที่แสดงถึงผลสำเร็จของรายได้สุทธิหรือยอดขาย ผลตอบแทนจากการลงทุนที่ดีขึ้น รวมถึงการเติบโตและความต่อเนื่องของผลการดำเนินงาน

2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน หมายถึง ผลการดำเนินงานทางการตลาด สัมพันธ์กับพฤติกรรมของลูกค้า ปริมาณการขายที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ความภักดี ของลูกค้า และการเติบโตของส่วนแบ่งการตลาด ตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงาน ด้านการตลาด

ชยนันท์ จงเจริญชัยสกุล และคณะ (2561) ทำการศึกษาความสามารถทางนวัตกรรม บริการ: ข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมบูติค ในประเทศไทย โดยแบ่งองค์ประกอบ ของผลการดำเนินงานออกเป็น 2 ด้าน คือ

1) ผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ผลกำไรของบริษัท ยอดขาย หรือส่วน แบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น

2) ผลลัพธ์ด้านภาพลักษณ์ หมายถึง ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นในด้านการพัฒนา รูปแบบบริการใหม่ที่ลูกค้าคาดหวัง จนเป็นที่รู้จักเกิดความพึงพอใจและยอมรับจากลูกค้า

มิ่งขวัญ บุญรอด และ กาญจนา สุคันธสิริกุล (2561) ทำการศึกษาผลกระทบของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการบริการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจโรงแรม ระดับ 3-4 ดาว ในประเทศไทย โดยนำแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานทางการตลาดที่สามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรม เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการวัดด้านการเงิน และไม่ใช้ด้านการเงิน ดังนี้

- 1) ทางด้านการเงิน เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น กำไรที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น
- 2) ด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความจงรักภักดีของลูกค้า คุณค่าตรา สินค้า

ชัชวาลวรรณ มีทรัพย์ทอง และคณะ (2561) ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้นำแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการนำเสนอองค์ประกอบของผลการดำเนินงานไว้ 2 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินวัดได้จาก กำไรสุทธิ ยอดขาย และส่วนแบ่งการตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินวัดได้จากคุณภาพความสัมพันธ์ของลูกค้า และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ธัญญธร ศรีวิเชียร (2560) ศึกษาผลกระทบของการบริหารต้นทุนเป้าหมายที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กำหนดกรอบแนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการเงิน หมายถึง การวัดผลในมุมมองการวิเคราะห์ในเชิง ควบคุมการใช้ตัวเลข การเพิ่มขึ้นของรายได้การ ลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิตการประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง
- 2) ด้านลูกค้า หมายถึง การวัดผลที่คำนึงถึงการตอบสนองลูกค้า คำนึงถึงคุณค่าและความแตกต่างหลากหลาย โดยพิจารณาความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งนำมาผลตอบแทนทางการเงิน การรักษาลูกค้า กำไรจากลูกค้าและหาลูกค้าใหม่ ภาพลักษณ์และ คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ความสัมพันธ์กับลูกค้า และคุณภาพของการบริหารลูกค้าพันธ์

3) ด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การวัดศักยภาพความสามารถ ความโปร่งใส บรรยากาศในการทำงาน คุณภาพของการผลิตการให้บริการ ซึ่งเป็นการวัด ความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงาน และการจัดการภายในองค์กร

4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต หมายถึง การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงในการสร้างนวัตกรรม การเพิ่มอัตราเติบโต การสร้างมูลค่างานในระยะยาว เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

เจษฎา จันทไทย และคณะ (2557) ศึกษาผลกระทบของการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนางานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย ได้นำแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยองค์ประกอบที่สำคัญของการวัดผลการดำเนินงาน 4 ด้าน ได้แก่

1) การจัดการด้านการเงิน ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึงคือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน สิ่งที่ควรพิจารณา ได้แก่ อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น และการใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน

2) ลูกค้า เปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า สิ่งที่ควรพิจารณา ได้แก่ ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ และการรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้า และประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา

3) กระบวนการทำงานในองค์กร ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

4) การเรียนรู้และการเติบโต เป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า

ณชัยศักดิ์ จุณณะปิยะ และคณะ (2555) ทำการศึกษาอิทธิพลของนวัตกรรมทางการตลาดและสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของโรงแรมระดับสี่และห้าดาวในประเทศไทย โดยได้นำแนวคิดผลการดำเนินงานมาเป็นกรอบพื้นฐานในการนำเสนอองค์ประกอบของผลการดำเนินงาน 2 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านการเงิน เช่น กำไรของหน่วยธุรกิจ ส่วนแบ่งการตลาด ผลตอบแทนจากการลงทุน

2) ด้านลูกค้า เช่น จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น จำนวนลูกค้าเก่าที่มาใช้บริการซ้ำ ความพึงพอใจของลูกค้า

รัชฎาภรณ์ การบรรจง (2555) ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบริหารต้นทุนสมัยใหม่ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศ โดยนำผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC) มาเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 มุมมอง ดังนี้

1) ด้านการเงิน หมายถึง ประสิทธิภาพการบริหารการเงินขององค์กร พิจารณาดังต่อไปนี้

1.1) สภาพคล่องทางการเงิน พิจารณาจากอัตราส่วนทุนหมุนเวียน = สินทรัพย์หมุนเวียน /หนี้สินหมุนเวียน โดยอัตราส่วนนี้ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ถ้าอัตราส่วนมีค่าสูงแสดงว่า องค์กรมีสินทรัพย์หมุนเวียนที่ประกอบไปด้วย เงินสด ลูกหนี้ และ สินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้มีสภาพคล่องในการชำระหนี้ระยะสั้นสูง

1.2) ความสามารถในการทำกำไร พิจารณาจากกำไรสุทธิ) = กำไรสุทธิ / รายได้ โดยอัตราส่วนนี้ใช้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในการทำกำไร ถ้าอัตราส่วนมีค่าสูง แสดงว่าองค์กรมีความสามารถในการทำกำไรได้ดี

2) ด้านลูกค้า หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้ารายเดิม การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ รวมถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุก ๆ ด้านด้วยการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ และการจัดบันทึกประวัติลูกค้าไว้เสมอเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานขององค์กร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ ดังนี้

2.1) ส่วนแบ่งการตลาด โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ

2.2) การรักษาลูกค้าเก่า เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เช่น จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือรายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

2.3) การเพิ่มลูกค้าใหม่ เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้า หรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

2.4) ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร ปัจจุบันธุรกิจต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น

2.5) กำไรต่อลูกค้า โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น กำไรต่อลูกค้า 1 ราย ซึ่งวิธีการที่จะทำให้ทราบถึงกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายได้นั้นจะต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายก่อน ซึ่งการจัดหาต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ จะทำให้ทราบต้นทุนต่อลูกค้าซึ่งในการกำหนดมุมมองต่อลูกค้าองค์กรจะต้องกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเองจะมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน จากนั้นก็จะแสวงหาคุณค่าที่องค์กรจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้น

ดังนั้นการจัดทำมุมมองทางด้านลูกค้าองค์กรจะต้องวิเคราะห์ใครคือลูกค้าหลักขององค์กร คุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้าหลักกลุ่มนั้นเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพื่อให้เป็นลูกค้าขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และยาวนาน ซึ่งจะทำการกำไรต่อลูกค้าสูงขึ้น และมีส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น

3) ด้านกระบวนการภายใน หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีบริการใหม่ ๆ ขั้นตอนการส่งมอบงาน การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการกำหนดนโยบายส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพของระบบงาน ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการโดยสามารถนำแนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า ที่ระบุไว้ว่าองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นกิจกรรมหลัก ดังนี้

3.1) การขนส่งภายใน ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบต่าง ๆ เช่น การจัดหาวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้าการจัดหา กำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไป-กลับ กับแหล่งวัตถุดิบ

3.2) การปฏิบัติการ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า เช่น กิจกรรมการแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ และการดูแลรักษาเครื่องจักร

3.3) การขนส่งภายนอก ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดหาดังสินค้าและการจัดตารางการเดินรถเพื่อขนส่งสินค้า

3.4) การตลาดและการขาย ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น การโฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย การจัดทีมงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจำหน่าย และการกำหนดราคา

3.5) การให้บริการ ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้ารวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้าและกิจกรรมเสริม หรือกิจกรรมสนับสนุน

4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวกับการสำรวจความต้องการศึกษา การให้ทุนการศึกษา การฝึกอบรมความรู้แก่พนักงาน การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่ง การประเมินผลทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานก่อนการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรเป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรและถ้าขาดมุมมองนี้ไปจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ข้างต้น ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายในองค์กรจะต้องมีการพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายในองค์กรจะต้องมี การเรียนรู้ การเติบโตและเตรียมตัวอย่างไร โดยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้จะแบ่งเป็น 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่

4.1) ทักษะความสามารถของพนักงาน มักจะวัดได้ในหลายทักษะ เช่น จากชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมต่อปี หรือการทดสอบวัดความรู้ หรือการทำการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กรและพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้น ๆ เพียงพอหรือไม่

4.2) ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงานต่อการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงานซึ่งมักจะวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน

4.3) อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน ซึ่งจะวัดจากอัตราการเข้าออกของพนักงานสำหรับด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการพิจารณาในสิ่งทีนอกเหนือจากการมีพนักงานที่มีความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ก็เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วยจึงมักจะจัดระบบเทคโนโลยี หรือระบบฐานข้อมูลสารสนเทศไว้เป็นส่วนที่สำคัญในมุมมองด้านนี้ด้วย ตัวชี้วัดที่ใช้ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูลอัตราที่ไม่สามารถใช้งานได้ ความทันสมัยของข้อมูลวัดได้จากการเพิ่มข้อมูล (Update) อัตราความครอบคลุมของข้อมูลวัดได้จากข้อมูลที่เรียกใช้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ทันทีหรือไม่

จากแนวคิดองค์ประกอบของผลการดำเนินงานข้างต้น สรุปได้ว่า ผลการดำเนินงาน (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งแสดงให้เห็นถึง

ประสิทธิภาพขององค์กรในการใช้ทรัพยากรดำเนินกิจกรรมทางการค้า เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ผู้วิจัยนำแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานของ ชยนันท์ จงเจริญชัยสกุล และคณะ (2561) มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่เคยใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและผ่านตรวจสอบแล้วว่ามีความเที่ยงตรง ได้แก่

1) ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial performance) หมายถึง ต้นทุนและรายได้ที่เป็นตัวเงิน กำไรสุทธิ ส่วนแบ่งการตลาด รวมถึงการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการ

2) ด้านภาพลักษณ์องค์กร (Organizational image) หมายถึง ชื่อเสียงขององค์กรที่เป็นความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นในด้านการให้บริการที่มีมาตรฐานและการพัฒนารูปแบบบริการใหม่ที่ลูกค้าคาดหวัง จนเป็นที่รู้จักเกิดความพึงพอใจและยอมรับจากลูกค้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศไทย

ธิษณา หาวารี (2564) ทำการศึกษาการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตพญาเหนือ พบว่า มีกลยุทธ์สำคัญ 3 อย่างที่สามารถช่วยให้โรงแรมสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ (1) การบริหารการเงินและทรัพยากรโดยการตัดส่วนธุรกิจเสริมหรือส่วนที่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารได้ เช่น การปรับสมดุลพนักงานและปริมาณงาน การตัดธุรกิจเสริม (2) กลยุทธ์การตลาดโดยการสร้างจุดขายใหม่ และการขยายกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่เฉพาะมากขึ้นและหลากหลายโดยการทำกลุ่มเป้าหมายหลักและรองจากนั้นจึงปรับปรุงโรงแรมเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและ (3) การวางแผนรับมือ เป็นการปรับตัวในระยะยาวโดยผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางมีแนวคิดในการขยายธุรกิจประเภทบริการเพื่อลดความเสี่ยงในอนาคตหลัง สถานการณ์คลี่คลายในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กเป็นการปรับตัวระยะสั้นไม่ได้มีแผนในการขยายธุรกิจควบคู่ไปการ ดำเนินการตามนโยบายภาครัฐอย่างเคร่งครัดในการสร้างความมั่นใจและฟื้นฟูธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไป ทั้งนี้ผู้ประกอบการสามารถนำทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร การเงินและกายภาพมาปรับใช้เพื่อสร้างกิจกรรมที่ดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้ใช้เวลาและการใช้จ่ายในโรงแรมมากขึ้น

ภิรมณ มณีธร (2564) ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาของผู้ประกอบการธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจบริการ ได้แก่ ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจสถานบันเทิง ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ต่างได้รับผลกระทบในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา โดยมีกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางวิกฤติโดยสามารถจำแนก

ออกเป็น 4 ด้านสำคัญ ดังนี้ (1) การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสภาวะวิกฤติ พบว่า ธุรกิจที่สามารถอยู่รอดได้มีการประเมินสถานการณ์ สำรวจทรัพยากร ต้นทุนดำเนินงาน เพื่อจัดทำแผนการใช้งบประมาณในสภาวะวิกฤติ พยายามรักษาเงินหมุนเวียนภายในกิจการให้คงเหลือมากที่สุด และเพียงพอต่อการนำมาใช้เริ่มต้นธุรกิจใหม่ภายหลังวิกฤติ (2) ด้านการตลาดและการขาย พบว่า ธุรกิจมีการปรับรูปแบบการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ในช่องทางอื่นเพิ่มเติมโดยเฉพาะช่องทางออนไลน์ อีกทั้งยังพบการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่มีโอกาสสร้างรายได้และใช้แรงงานที่มีอยู่ในกิจการอย่างคุ้มค่า (3) การจัดการด้านเงินทุนและหนี้สิน พบว่า ทุกธุรกิจพยายามรักษาสภาพคล่องและสถานะการเงินเพื่อให้กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนให้มากที่สุดด้วยการวางแผนการใช้จ่ายเงินทุนสำรองอย่างประหยัด คุมค่า ลดรายจ่ายทุกด้านให้มากที่สุดด้วยวิธีการเจรจาต่อรองกับทุกส่วนโดยต้องสามารถรักษาเครดิตการค้าและความน่าเชื่อถือทางด้านธุรกิจได้อย่างเหมาะสม (4) ด้านการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่พบในช่วงวิกฤติ พบว่า ทุกธุรกิจมีการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ช่องทางสร้างรายได้อื่นเพื่อความอยู่รอด เช่น การปรับรูปแบบไปสู่การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่นทั้งที่เกี่ยวข้องหรือเป็นสินค้ารูปแบบใหม่เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ ในด้านพนักงานพบการจ่ายเงินเยียวยาการจัดสวัสดิการอาหาร การลดระยะเวลาการปฏิบัติงานทดแทนการเลิกจ้าง และการสนับสนุนพื้นที่และสาธารณูปโภคอื่นในการสร้างอาชีพเลี้ยงตัวในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้น

ปานรวี หงส์ภักดี (2562) ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิทัล ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ร้านหนังสืออิสระส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว มีรูปแบบร้านที่แตกต่างกัน เจ้าของกิจการดูแลกิจการภายในร้านหนังสืออิสระทั้งหมด การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด แบ่งเป็นปัจจัยภายใน ได้แก่ รูปแบบของร้านหนังสืออิสระมีการปรับเปลี่ยนให้แตกต่างกัน เพื่อให้เข้ากับประเภทหนังสือ และการสร้างเอกลักษณ์ของร้านหนังสืออิสระ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ พฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี เศรษฐกิจและการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลเชิงบวกกับร้านหนังสืออิสระให้สามารถปรับตัวได้ดียิ่งขึ้น สามารถจำหน่ายหนังสือได้หลากหลายประเภทมากขึ้น ส่งผลให้วงจรธุรกิจหนังสือดีขึ้นอีกด้วย และจากการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ พบว่า มีการปรับตัวด้านบริหารจัดการองค์กร ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับตัวของผู้ประกอบการ ด้านต้นทุน ด้านเป้าหมาย ด้านการตลาดและผู้บริโภค และด้านการตลาดเชิงเนื้อหา โดยจากการศึกษาสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์ได้ 2 ประเด็น คือ ด้านการปรับตัวของผู้ประกอบการและกลยุทธ์การตลาดเชิงเนื้อหา โดยทั้ง 2 ประเด็น ร้านหนังสืออิสระจะต้องมุ่งเน้นไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่ม เพื่อสร้างความแตกต่างและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นโอกาสของธุรกิจร้านอิสระ ทั้งนี้อาจแบ่งกลยุทธ์ออกเป็นกลยุทธ์ในระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ และอาจแบ่งเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อสร้างแผนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับผลการวิจัย

วิลาวัลย์ อ่อนวงศ์เปรม และคณะ (2561) ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้คุณค่าอาหารไทยดั้งเดิมของประเทศไทย พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของร้านอาหารไทยดั้งเดิม มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการรับรู้คุณค่าอาหารไทยดั้งเดิม จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง คือ ถ้าธุรกิจร้านอาหารไทยดั้งเดิมมีการนำกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดมาใช้มาก ส่งผลให้เกิดการรับรู้คุณค่าจากลูกค้าที่มาใช้บริการมากด้วย ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยดั้งเดิมควรประยุกต์ใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดการพัฒนากลยุทธ์การขาย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์อาหารไทยดั้งเดิม และการจัดจำแนกลูกค้าเป้าหมายทางการตลาดตามลำดับในการปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาดตัวแบบเส้นทาง PLS กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้คุณค่าอาหารไทยดั้งเดิมของประเทศไทย มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ระดับดี และเป็นที่ยอมรับ ลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่า ปัจจัยข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจเกี่ยวกับประเภทธุรกิจ รูปแบบอาหารไทยดั้งเดิมทำเลที่ตั้งธุรกิจ ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ การรู้ข้อมูลข่าวสาร และผลการดำเนินงานในปัจจุบัน เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาต่างมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของร้านอาหารไทยดั้งเดิม และการรับรู้คุณค่าอาหารไทยดั้งเดิม รวมถึงกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของร้านอาหารไทยดั้งเดิม ยังมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการรับรู้คุณค่าอาหารไทยดั้งเดิม

ณัฐพล เหล่าโรจน์ทวีกุล และคณะ (2561) ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก พบว่า 1) ปัญหาหลักในการดำเนินธุรกิจ คือ กำลังของบุคลากรไม่มากพอและความสามารถของบุคลากรไม่ครอบคลุมต่อ ขอบเขตงานทั้งหมด ทำให้สำนักพิมพ์ไม่เติบโตหรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่นหรือล่าช้า 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก มี 6 ด้าน ประกอบด้วย 2.1) ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ได้แก่ จำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกของสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่และร้านค้าอิสระ ใช้เทคโนโลยีและสื่อใหม่ เป็นช่องทางในการเผยแพร่ผลงาน 2.2) ด้านราคา ได้แก่ กำหนดราคาจากคุณภาพของกระดาษ ปริมาณเนื้อหาและพฤติกรรมการซื้อของผู้อ่านมีผลกับการกำหนดราคา 2.3) ด้านการสร้างและ นำเสนอ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์รายชื่อหนังสือและให้รายละเอียดของหนังสือ 2.4) ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความหลากหลายและทันสมัยของเนื้อหา ความแข็งแรงและง่ายต่อการพกพาและนามปากกาของผู้เขียน 2.5) ด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดจ้างบุคลากรจากภายนอกและการเสริมทักษะของ พนักงาน 2.6) ด้านกระบวนการให้บริการ ได้แก่ การนำความเห็นของลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง แก้ไข วางแผนและพัฒนาองค์กร เป็นต้น ซึ่งในแต่ละด้านมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ สำนักพิมพ์ขนาดเล็ก รวมทั้งสิ้น 20 ปัจจัย โดยปัจจัยแต่ละด้านนำไปสร้างเป็นกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก โดยผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

ศิตา จิตรลदानนท์ และคณะ (2560) ทำการศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารฝ่ายการตลาดธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดโดยรวม ด้านการพัฒนากลยุทธ์การขาย ด้านการจัดจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ด้านกลยุทธ์วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และด้านการออกแบบโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมาก เนื่องจากการปรับตัวของกลยุทธ์การตลาดเป็นขั้นตอนของกระบวนการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งได้จากการวิเคราะห์และกำหนดตลาดเป้าหมาย โดยการสร้างความแตกต่างและการเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในเวลาที่กำหนด และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดด้านการพัฒนากลยุทธ์การขาย และด้านการออกแบบโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม โดยมีการอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรตลอดจนการแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อง่ายต่อการทำกิจกรรม และวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสภาพตลาดในปัจจุบัน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย

นิสา เผดียงพันธ์พงศ์ (2558) ทำการศึกษาการปรับตัวเชิงบริหารของบริษัทนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า สภาพการบริหารจัดการของบริษัทนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ต้องมีความอดทน มีประสบการณ์ และพูดภาษาต่างประเทศได้ ด้านงบประมาณ ต้องการเงินเพื่อใช้ในการลงทุนในส่วนของการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ด้านเครื่องมือที่ใช้สำหรับทำการตลาด มีการทำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้อยู่เสมอเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และด้านการจัดการ มีการวางแผนการนำไปปฏิบัติ การประเมินแผน และการปรับปรุงแผน ซึ่งผู้ประกอบการมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดตามมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยว มีการวางตำแหน่งงานตามมาตรฐานของบริษัททัวร์ และการติดตามสถานการณ์ทางด้านการท่องเที่ยว พัฒนา ฝึกอบรมด้านการบริการแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการปรับตัวของบริษัทนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้ประกอบการบริษัทนำเที่ยวได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริษัท สินค้าทางการท่องเที่ยว การสรรหา รักษา พัฒนาพนักงานให้อยู่กับองค์กรเพื่อรองรับการแข่งขันเมื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมถึงการจัดโปรแกรมท่องเที่ยวที่หลากหลายเพื่อรองรับต่อความต้องการของนักท่องเที่ยว มีการปรับแผนโครงสร้างทางการตลาด การบริหารจัดการ การรวมกลุ่ม การทำงานร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อประชาสัมพันธ์ตลาด

การท่องเที่ยวทั้งในและนอกประเทศ พร้อมทั้งจัดการชุมชนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเพื่อเป็นจุดขายแก่นักท่องเที่ยว

รณพัชร เลิศเดชะ (2558) ทำการศึกษาการปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010 – 2020 พบว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมาทุกยุค ทุกสมัยอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง ยิ่งประเทศเจริญขึ้น ได้รับการพัฒนา ความเปลี่ยนแปลงก็พร้อมจะเดินหน้าเพื่อให้ทุกแขนงเกิดความก้าวหน้าต่อไป มีซึ่งมีผลต่อความเจริญของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การแพทย์ รวมไปถึงวงการสื่อก็เช่นกัน เมื่อเทคโนโลยีได้พัฒนารูปแบบการส่งข้อมูลข่าวสารสู่ปลายสัมผัสของบุคคล การใช้อินเทอร์เน็ต มือถือ แท็บเล็ต ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้รับความสะดวกรวดเร็วในการรับข้อมูลข่าวสารมากยิ่งขึ้น จนทำให้สื่อที่อยู่มานานและได้รับความนิยมอย่างสูงอย่างนิตยสาร ที่สามารถเห็นภาพและสัมผัสได้อย่างชัดเจนนั้น ได้รับความนิยมลดลง อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงความเจริญของของปัจจัยดังกล่าว เมื่อสื่อนิตยสารได้รับความนิยมลดลง จึงทำให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ของวงการนิตยสารไทยเกิดความตระหนกตกใจ เมื่อเล็งเห็นถึงความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งล้วนมีผลต่อเม็ดเงินในวงการของนิตยสาร ทำให้นิตยสารได้รับความนิยมน้อยลงทั้งนี้วงการนิตยสารจึงต้องหากกลยุทธ์ เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับตัว เพื่อให้เท่าทันกับสิ่งใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นอย่างไม่หยุดนิ่ง และเพื่อพัฒนางานนิตยสารไทยให้กลับมารุ่งโรจน์และมีเม็ดเงินหมุนเวียนสะพัดสูงดังแต่ก่อน โดยแต่ละองค์กรจะเริ่มจากการจัดการด้านการบริหารองค์กรภายใน คือ ตัวบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด ชักจูง สร้างเป้าหมายใหม่ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ส่วนปัจจัยภายในที่มีผลต่อองค์กรโดยตรง จากการวิจัยพบว่าบุคลากร เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง บุคลากรต้องมีการปรับตัว รับภาระงานที่หนักมากขึ้น ส่วนปัจจัยภายนอกจะเป็นในเรื่องของเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนไปตามกาลเวลา รองลงมาเป็นการเมืองและเศรษฐกิจ

กุลกัญญา โพธิ์สุ และ ฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสสุพงษ์ (2557) ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรและผลการดำเนินงาน : กรณีศึกษา ธุรกิจไม้ดอกในประเทศไทย พบว่า การปรับตัวองค์กรซึ่งได้แก่ การมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านกิจกรรมสนับสนุนให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง รองลงมา คือ กิจกรรมมุ่งเน้นการวิเคราะห์คู่แข่งของลูกค้า เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ และการเรียนรู้ลูกค้าอย่างต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านกิจการเชื่อมั่นความสามารถในการเรียนรู้การทำความเข้าใจความคาดหวังของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทำให้กิจการสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อข้อได้เปรียบของผลิตภัณฑ์ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

รองลงมา คือ กิจการสนับสนุนให้มีการศึกษา วิจัยข้อมูลของลูกค้า เพื่อจัดทำฐานข้อมูลของลูกค้า อยู่เป็นประจำ ทำให้กิจการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ส่วนการพัฒนา โปรแกรมทางการตลาด ไม่มีความสัมพันธ์ต่อข้อได้เปรียบของผลิตภัณฑ์และข้อได้เปรียบของ ผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจไม้ดอกในประเทศไทย

วไลภรณ์ สุตภูมิ (2557) ทำการศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการอัญมณีและ เครื่องประดับ ในทัศนะของผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับจังหวัดจันทบุรี พบว่า 1) ความรู้ ความเข้าใจของผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ วิเคราะห์ จำแนกเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการตลาดทั้งในและต่างประเทศ รองลงมา ด้านการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน และด้านปัจจัยการผลิต 2) การปรับตัวของ ผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์จำแนกเป็นราย ข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการปรับตัวทางด้านสินค้า ด้านการปรับตัวทางช่องทางการ จัดจำหน่าย ด้านการปรับตัวทางด้านราคา และด้านการปรับตัวทางด้านส่งเสริมการขาย 3) การเปรียบเทียบการปรับตัวของผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือน และ ความรู้ความเข้าใจ พบว่า ผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้ เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน และความรู้ความเข้าใจ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวม แตกต่างกัน ส่วนผู้ประกอบการที่มีเพศ และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการปรับตัวไม่แตกต่างกัน

วันวิสา ทองลา (2554) ทำการศึกษาการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจรับซื้อของ เก่าในสังคมระบบการค้า พบว่า 1) สถานการณ์ของธุรกิจ รับซื้อของเก่าในปัจจุบันมีผู้สนใจประกอบ ธุรกิจประเภทนี้มากขึ้น เกิดคู่แข่งมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดต่อไปได้ และวิธีการประกอบธุรกิจ โดยแหล่งที่มาของของเก่าจากรถเข็น รถซาเล้ง และรถกระบะรับซื้อของ เก่า ที่ทำหน้าที่เก็บของเก่าจากกองขยะหรือรับซื้อจากบ้านเรือน ร้านค้าหรือสถานประกอบการต่าง ๆ นำไปขายให้แก่ร้านรับซื้อของเก่า จากนั้นทางนำไปแยกประเภท แล้วนำไปขายต่อแก่พ่อค้ารับซื้อของ เก่ารายใหญ่และโรงงานแปรรูป โดยมีการกำหนดราคาจากสมาคมรับซื้อของเก่าหรือโรงงานแปรรูป ขนาดใหญ่ 2) การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของการทำธุรกิจ 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ โดยการให้ผลตอบแทน การมีสวัสดิการ การให้โบนัส การสร้างระบบการทำงาน เป็นทีม การให้ที่พักอาศัย การควบคุมกฎระเบียบในการทำงาน และการฝึกอบรมพนักงาน ด้านสถานะต้นทุนผันผวน จากการรับรู้ราคาซื้อขายในตลาด การประเมินจากความต้องการของตลาด เพื่อวางแผนในการดำเนินงานให้เกิดกำไร โดยทางร้านรับซื้อของเก่าจะกักตุนของเก่าไว้จำนวนหนึ่ง และด้านลูกค้า การมีตราชั่งเที่ยงตรง เนื่องจากลูกค้าของร้านรับซื้อของเก่าได้มีการชั่งน้ำหนักไว้ ล่วงหน้า การนำเสนอราคาซื้อให้ลูกค้าพึงพอใจ โดยแจ้งให้ทราบจากป้ายแจ้งภายในร้าน เพื่อให้

ลูกค้าประจำและชาวไร่ได้รับรู้ราคาและจ่ายเป็นเงินสด การบริการลูกค้า โดยการเปิดบริการรับซื้อของเก่าทุกวัน เนื่องจากกลุ่มลูกค้ามีความต้องการเงินลงทุนทุกวัน นอกจากนี้ยังมีพนักงานของร้านช่วยยกของให้ การมีน้ำคอยให้บริการและมีที่พักระหว่างการขนถ่ายสินค้า การสื่อสารถึงแหล่งที่มาของขยะเพื่อป้องกันปัญหาแหล่งที่มาของขยะอาจได้มาจากการลักขโมยและการจดบันทึกรายละเอียดของลูกค้าที่มาใช้บริการ เช่น มีการขอสำเนาบัตรประชาชนของผู้นำขยะมาจำหน่าย การปรับสถานที่ตั้งให้อยู่ในบริเวณที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีถนนตัดผ่าน มีป้ายบอกตำแหน่งสถานที่ตั้ง มีที่จอดรถสะดวก มีพื้นที่สำหรับขนถ่ายสินค้าที่ลูกค้านำมาจำหน่าย

วีระวุฒิ สร้อยพลอย (2550) ทำการศึกษาการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหม พบว่า 1) ปัจจัยด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการ โดยภาพรวมแล้วมีความสัมพันธ์ต่อระดับการปรับตัวธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหมทุกด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ยกเว้นปัจจัยด้านเพศไม่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหม 2) ปัจจัยด้านลักษณะกิจการ โดยภาพรวมแล้วมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหมทุกด้าน อยู่ในระดับต่ำ 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยภาพรวมแล้วมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหมทุกด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ยกเว้นปัจจัยย่อยด้านการออกกฎหมายควบคุมธุรกิจค้าปลีกต่างชาติไม่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหม และข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับตัวทางธุรกิจ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหมมีความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ดังนี้ ด้านการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ประกอบการมีระดับการปรับตัวในเรื่อง การดูแลคุณภาพสินค้าอยู่ในระดับสูงที่สุด ส่วนด้านมีการเพิ่มจำนวนของสินค้า มีระดับการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ ด้านการเงิน โดยรวมมีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ประกอบการมีระดับการปรับตัวในเรื่อง การควบคุมค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นอยู่ในระดับสูง ส่วนการขายสินค้าโดยให้สินเชื่อมีระดับการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำที่สุด ด้านการจัดการภายใน โดยรวมมีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ประกอบการมีระดับการปรับตัวในเรื่อง การควบคุมสินค้าคงคลังให้เพียงพอ มีระดับปรับตัวอยู่ในระดับสูง ส่วนการติดตั้งเครื่องปรับอากาศมีระดับการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ประกอบการมีระดับการปรับตัวในเรื่อง มีการแบ่งหน้าที่ภายในร้านอย่างชัดเจน มีระดับการปรับตัวอยู่ในระดับสูง ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และชุดแต่งกายพนักงาน มีระดับการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ ด้านสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ประกอบการมีระดับการปรับตัวในเรื่อง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางโทรสาร มีระดับการ

ปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องมีการจัดทำแคตตาล็อกสินค้า และการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูลลูกค้ามีระดับการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ

งานวิจัยต่างประเทศ

Kristiana et al. (2021) ทำการศึกษาผลกระทบการปรับตัวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในช่วงการระบาดของ COVID-19 : กรณีศึกษาในอินโดนีเซีย พบว่าการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวต้องพักฟื้น การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเนื่องจาก COVID-19 ในอุทยานแห่งชาติ Tanjung Puting ในประเทศอินโดนีเซีย ใช้แนวคิดความยืดหยุ่น คือการปรับตัวและนวัตกรรม โดยการพัฒนากระบวนการที่เรียกว่า SITANPAN ระบบนี้เป็นแบบเว็บและแบบแอนดรอยด์ มีข้อมูลต่าง ๆ คอยให้บริการสร้างความพึงพอใจอย่างมากให้กับผู้ใช้บริการ ในส่วนการปรับตัวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุทยานแห่งชาติ Tanjung Puting แรงงานท่องเที่ยวที่มีทักษะในด้านอื่น ๆ ค่อนข้างจะปรับตัวดีขึ้นในหลายอาชีพ ในขณะที่ผู้ที่ไม่มีความรู้ทักษะอื่นนอกเหนือจากงานหลักมักจะไม่มีทางเลือกนอกจากต้องทำงานกับกิจกรรมใช้แรงงาน คนงานท่องเที่ยวจำนวนมากกำลังทำงานอยู่นอกภาคท่องเที่ยวเพื่อเอาตัวรอดจากสถานการณ์ แต่เมื่อการท่องเที่ยวเข้าสู่ภาวะปกติก็จะกลับไปทำงานหลัก และในส่วนของปรับตัวของหน่วยงานภาครัฐ คือ การสร้างความยืดหยุ่นในระดับเมโส (Meso-level) มุ่งเน้นไปที่สถานที่ท่องเที่ยวโดยให้ความช่วยเหลือทางสังคม (APBD) I ให้สิ่งจูงใจทางสังคมหรือสิ่งเร้าแก่คนงานด้านการท่องเที่ยว รัฐบาลโคตาวาริงกินบารัตยังได้จัดโครงการความช่วยเหลือทางสังคมซึ่งได้รับทุนจากงบประมาณรัฐบาลระดับภูมิภาค (APBD) II โดยแจกจ่ายอาหารสำหรับคนงานด้านการท่องเที่ยว ออกใบรับรองให้กับธุรกิจที่แสดงแนวปฏิบัติที่ปลอดภัยเพื่อป้องกันการติดเชื้อ COVID-19 และพัฒนาโปรแกรมต่างๆ ทั้งโปรแกรมการฝึกอบรม ที่ได้รับการสนับสนุนโดยกรมท่องเที่ยวโกตาวาริงกินบารัต สำหรับคนงานด้านการท่องเที่ยว รวมถึงการฝึกอบรมการจัดการสถานที่ท่องเที่ยวการฝึกอบรมภาคพิเศษการฝึกอบรมการจัดการโฮมสเตย์ การพัฒนาธุรกิจออนไลน์และให้การสนับสนุนด้านการตลาด อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ของรัฐบาลที่มีอยู่ยังถือว่าเหมาะสมน้อยกว่าในการสนับสนุนการปรับตัวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมในช่วงการระบาดของ COVID-19 ผู้คนมีความกระตือรือร้นในการปรับตัวและตอบสนองต่อการแก้ปัญหาในช่วงที่มีการระบาดใหญ่มากขึ้น จำเป็นต้องปรับปรุงจากภาครัฐ โดยเฉพาะรัฐบาลส่วนภูมิภาค เพื่อรองรับการฟื้นตัวของแหล่งท่องเที่ยว

Simanjuntak and Fitriana (2020) ทำการศึกษาความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม การปรับตัว และแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลด้านการท่องเที่ยวตอนเพื่อต้อนรับความปกติใหม่ พบว่า

ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม ผู้ประกอบวิชาชีพการโรงแรม และสมาคมวิชาชีพต่างๆ ในภาคการท่องเที่ยวหลายคนระบุว่าพวกเขากำลังประสบกับกระบวนการปรับตัวนี้และไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการปรับตัวทางวัฒนธรรมและการปรับตัวทางสังคมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับตัวทางเศรษฐกิจ โรงแรมและธุรกิจท่องเที่ยวอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 ได้ปรับตัวตามมาตรการดังนี้ 1) การลางานโดยไม่รับค่าจ้าง 2) การเลิกจ้างพนักงานรายวัน 3) ใช้ระบบหมุนเวียนชั่วโมงการทำงานและลดค่าจ้างโดยเฉลี่ย 50% และบางส่วนถึง 75% 3) ไม่มีค่าบริการเสริม 4) ปิดโรงแรมเนื่องจากขาดรายได้

ในส่วนของการปรับตัวทางวัฒนธรรม โดยมี 4 ลำดับ ได้แก่ 1) ช่วงเวลาแห่งความสุข (Honeymoon period) เป็นช่วงที่สถานการณ์ทุกอย่างยังปกติในประเทศอินโดนีเซีย บุคลากรด้านการท่องเที่ยวยังสามารถทำงานได้ตามปกติ 2) ช่วงวิกฤติ (Crisis period) เป็นช่วงที่การรายงานข่าวของสื่อมวลชนเกี่ยวกับ COVID-19 กำลังแพร่ระบาด ส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย เช่น เจลล้างมือ เฟซชีลด์ และหน้ากากอนามัย ตลอดจนเปลี่ยนแปลงหลักการธุรกิจท่องเที่ยวจาก “ การต้อนรับและการดูแลเป็นอย่างดี ” เป็น “ ความปลอดภัยและสุขภาพต้องมาก่อน ” 3) ช่วงการปรับตัว (Adjustment period) เป็นช่วงที่ทรัพยากรบุคคลด้านการท่องเที่ยวเริ่มเปิดใจเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ มีการฝึกอบรมธุรกิจท่องเที่ยวออนไลน์และฟรีจำนวนมาก มีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจท่องเที่ยวจากออฟไลน์เป็นออนไลน์ เช่น การเพิ่มขึ้นของทัวร์เสมือนจริงเพื่อแก้ปัญหาการก้าวข้ามข้อจำกัดทางสังคม หรือ ญีปุ่นและสิงคโปร์ มีหุ่นยนต์ทดแทนพนักงานต้อนรับลดการติดต่อโดยตรงกับแขกที่มาพักโรงแรม และมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อป้องกันตนเองด้านความปลอดภัยและสุขภาพพนักงานและแขกในหลายพื้นที่ของอินโดนีเซียโดยภาพรวมดีขึ้นสำหรับการปรับตัวหลังจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 4) ช่วงเวลาการปรับตัวแบบเต็มรูปแบบ (Mastery period) ในระยะนี้จะเป็นการควบคุมการปรับตัวให้นักท่องเที่ยว และบุคลากรด้านการท่องเที่ยวเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทางความคิดจากช่วงเวลาปกติที่ให้ความสำคัญกับการต้อนรับ สู่ความปกติใหม่ที่ให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพ ทำให้ทุกฝ่ายในการท่องเที่ยวนำไปปรับใช้อย่างเต็มที่

Rodríguez et al. (2018) ทำการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจและผลการดำเนินงาน: หลักฐานจากธุรกิจโรงแรม พบว่า ทุนของบริษัท (Firm assets) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) กลยุทธ์การลดต้นทุน (Low-cost strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทางการตลาด (Marketing differentiation) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้วยนวัตกรรม (Innovation differentiation) มีความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานทางการตลาด (Market performance) ขณะที่ปัจจัยด้านการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive rivalry) ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ แม้ว่า ทุนของบริษัท กลยุทธ์การลดต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทางการตลาด กลยุทธ์การสร้างความ

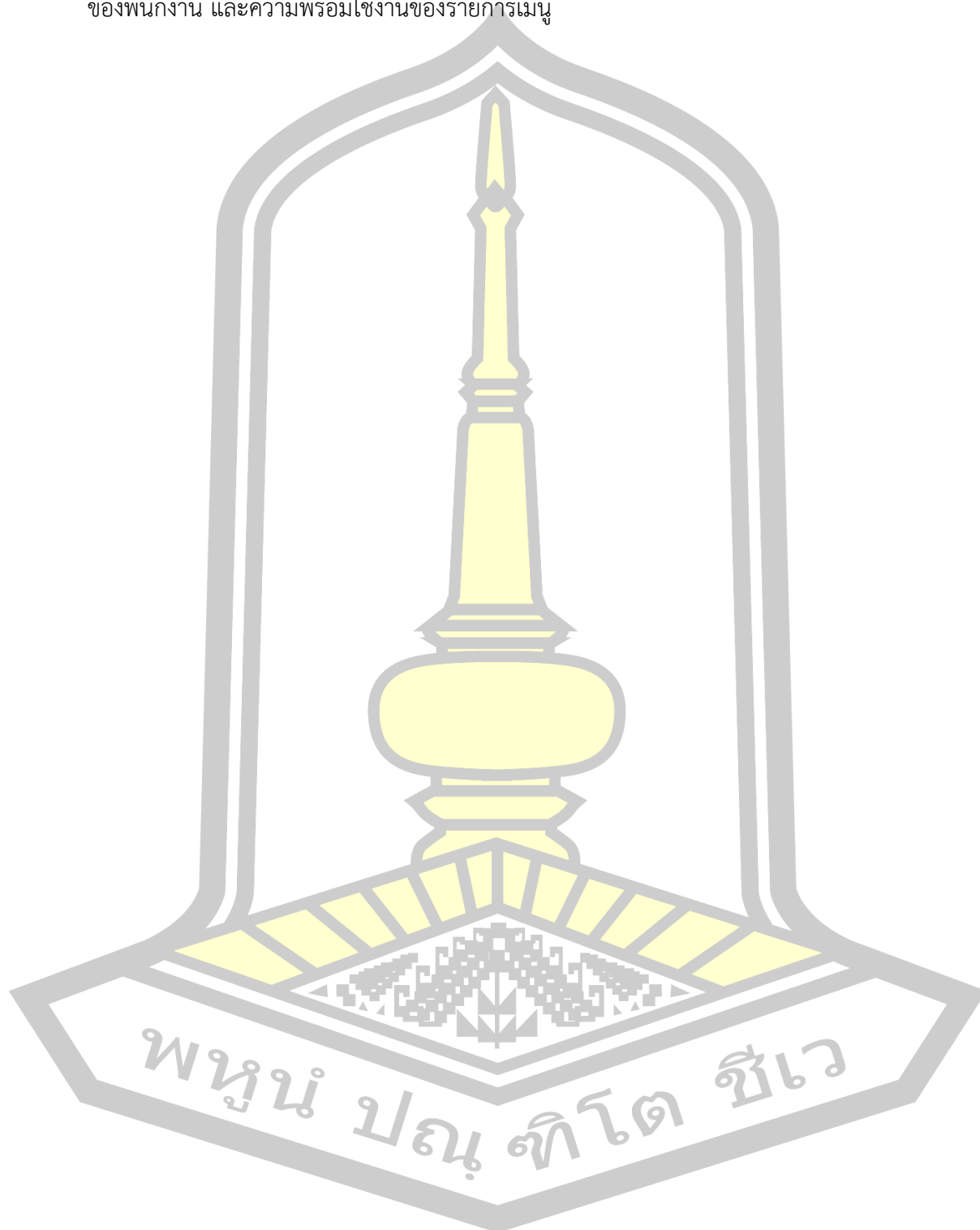
แตกต่างกันด้วยนวัตกรรม ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงต่อความสามารถในการทำกำไร แต่ทุนของบริษัท และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทางการตลาดมีผลกระทบทางอ้อมต่อความสามารถในการทำกำไร ผ่านผลการดำเนินงานทางการตลาด จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรให้ความสนใจกับการพัฒนาทุนของบริษัท ประกอบด้วย ทุนเชิงองค์กร (Organizational assets) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญของฝ่ายบริหาร วัฒนธรรมองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ลำดับขั้นในการประสานงาน เป็นต้น ความสามารถทางการตลาด (Marketing capabilities) ได้แก่ ความรู้ทางการตลาด การพัฒนาการเข้าถึงและการควบคุมช่องทางการจัดจำหน่าย การสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์กับลูกค้า เป็นต้น ความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technical capabilities) ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต อุปกรณ์ให้บริการที่ทันสมัย และทุนด้านชื่อเสียง (Reputational assets) ได้แก่ การสร้างชื่อเสียงด้านคุณภาพการให้บริการ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมรองลงมาจากทุนของบริษัทคือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้วยนวัตกรรม ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการลงทุนกับการวิจัยและการพัฒนากระบวนการและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้เกิดความรวดเร็วและคุณภาพในการให้บริการที่แตกต่างและมีระดับเหนือกว่าคู่แข่งขึ้นเพื่อเป็นการดึงดูดความสนใจของลูกค้า

Al-Shibliy (2015) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการปรับตัวและนวัตกรรมกับประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานในโรงแรมห้าดาวภายในเขตเทศบาลนครอัมมาน พบว่า มีการนำแนวคิดเรื่องการปรับตัวและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในด้านมิติข้อมูล (การวิเคราะห์ การเชื่อมต่อ และความยืดหยุ่นของจิตใจในระดับบุคคลและระดับกลุ่มขององค์กร) ในภาคโรงแรมระดับ 5 ดาว และบ่งชี้ว่าแนวทางปฏิบัติขององค์กรที่เป็นนวัตกรรมใหม่ในโรงแรมกำลังมุ่งสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยระดับบวก "สูง" ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างนวัตกรรมงานกับผลการปฏิบัติงานในแง่ของมิติของนวัตกรรมงานในระดับต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างการปรับตัวในแง่ของมิติและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษา ผู้วิจัยได้เสนอแนะการปฏิบัติงานจำนวน 10 ข้อ จาก 12 ข้อที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (1) สร้างศูนย์บ่มเพาะสำหรับการจัดการนวัตกรรมหรือสร้างสิ่งที่เรียกว่าธนาคารแห่งความคิดผ่านส่วนความแปลกใหม่ภายในโรงแรมเพื่อหลีกเลี่ยงจากประเพณีที่เข้มงวดของกฎหมายและระเบียบในระบบโลก (2) กำหนดกลยุทธ์ตามเกณฑ์ที่แม่นยำสำหรับการตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ (3) การกระจายอำนาจและการมอบอำนาจและการมีส่วนร่วมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ (4) ใช้ระบบแรงจูงใจบนพื้นฐานของเกณฑ์วิชาชีพ รวมถึงความคิดสร้างสรรค์และความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน เช่น ให้รางวัล จะทำให้การรักษาความมั่นคงที่เพิ่มขึ้นและลดการหมุนเวียนของพนักงาน (5) ทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์วัตถุประสงค์

และการประเมินผลที่ชัดเจนเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานได้รับแจ้งผลการประเมิน (6) ความสำเร็จของนวัตกรรมจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายบริหารมีความเชื่อมั่นมากน้อยเพียงใด และความมุ่งมั่นต่อนวัตกรรมงานนั้นมากน้อยเพียงใด ประการที่สอง คือการสนับสนุนวิธีการปรับตัวและความมั่นคงของงาน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงในโรงแรมควรดูแลการดำเนินการปรับตัวและ ความคิดสร้างสรรค์ในทุกแผนกและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (7) ฝ่ายบริหารโรงแรมควรพยายามเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เป็นสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ซึ่งมีวิวัฒนาการแบบโต้ตอบ ยืดหยุ่นสูง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (8) ให้พนักงานฝึกอบรม เพื่อทำความคุ้นเคยกับความสำคัญของการปรับตัว (9) ให้โอกาสบุคคลในการริเริ่มและดำเนินการตามที่เห็นสมควรและกระตุ้นให้พวกเขาทดลอง จัดให้มีการรับผิดชอบและสามารถเผชิญกับความท้าทายในอนาคต (10) โปรแกรมการฝึกอบรม ควรพิจารณาการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก เนื่องจากการฝึกอบรมเน้นย้ำถึงความสำคัญของวิชาและแสดงให้เห็นถึงแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในด้านนี้ และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม

Jogarathnam et al. (2004) ทำการศึกษาการปรับตัวที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญในโรงแรมในนิวยอร์กซิตี้: กรณีการสำรวจการรับรู้ของนักเดินทางชาวญี่ปุ่นและชาวเกาหลี พบว่า องค์ประกอบของการปรับตัวที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) ด้านทักษะที่ใช้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Soft-skills) 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ (Product-specific attributes) 3) ด้านภาษา (Language issues) และ 4) ด้านตัวเลือกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverage choices) หากไม่ทำการแยกระหว่างโรงแรมที่บริหารโดยชาวเกาหลี ชาวญี่ปุ่น และชาวอเมริกัน นักเดินทางชาวเกาหลีมีความพึงพอใจน้อยที่สุดต่อบองค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ เฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับความพร้อมและความเพียงพอของนิตยสาร หนังสือพิมพ์ การให้บริการด้านข้อมูล รวมถึงรายการช่องต่าง ๆ ในโทรทัศน์ที่เป็นภาษาเกาหลี ขณะที่นักเดินทางชาวญี่ปุ่นมีความพึงพอใจในประเด็นเหล่านี้มากกว่านักเดินทางชาวเกาหลี เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของนักเดินทางต่อการปรับตัวของโรงแรมที่บริหารโดยชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน นักเดินทางชาวญี่ปุ่นมีความพึงพอใจต่อการปรับตัวทางด้านการบริการทั้ง 4 องค์ประกอบของโรงแรมที่บริหารโดยชาวญี่ปุ่นมากกว่าโรงแรมที่บริหารโดยชาวอเมริกัน ขณะที่นักเดินทางชาวเกาหลีมีความพึงพอใจต่อ 2 องค์ประกอบของการปรับตัวในการให้บริการของโรงแรมที่บริหารโดยชาวเกาหลีมากกว่าโรงแรมที่บริหารโดยชาวอเมริกัน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ และปัญหาด้านภาษาโดยรวมแล้ว นักเดินทางชาวญี่ปุ่นและชาวเกาหลีมีความพึงพอใจมากขึ้นกับองค์ประกอบของการปรับตัวที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญของโรงแรมที่บริหารโดยชาวญี่ปุ่นและชาวเกาหลี เมื่อเทียบกับนักเดินทางชาวญี่ปุ่นและชาวเกาหลีที่เข้าพักโรงแรมที่บริหารโดยชาวอเมริกัน ความแตกต่างเหล่านี้เกิดจากการปรับตัวในด้านภาษาของพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การบริการและความพร้อมของความ

บันทึกเฉพาะทางวัฒนธรรม ปัจจัยพื้นฐานด้านความเอาใจใส่ของพนักงาน การแสดงภาษาทางกาย
ของพนักงาน และความพร้อมใช้งานของรายการเมนู



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 881 คน (มูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว, 2565 : เว็บไซต์)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 265 คน ที่ได้จากการเปิดตาราง Krejcie & Morgan (1970) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ดังนี้

- 2.1 จำแนกโรงแรมในภาคใต้ตามจังหวัด
- 2.2 กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงแรมที่ต้องการในแต่ละจังหวัดตามสัดส่วน
- 2.3 นำรายชื่อโรงแรมในข้อ 2.2 มาทำการสุ่มโดยให้คอมพิวเตอร์ช่วยสุ่ม ผลการสุ่มนำเสนอตามตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ตอบแบบสอบถามของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

จังหวัด	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)	จำนวนผู้ตอบ แบบสอบถาม (คน)
กระบี่	70	21	21
ชุมพร	20	6	6
ตรัง	31	9	9
นครศรีธรรมราช	35	11	11
นราธิวาส	8	2	2
ปัตตานี	6	2	2
พังงา	51	15	15
พัทลุง	13	4	4
ภูเก็ต	398	119	119
ระนอง	11	3	3
สตูล	10	3	3
สงขลา	87	26	26
สุราษฎร์ธานี	119	38	38
ยะลา	22	6	6
รวม	881	265	265

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้สร้างตามความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของโรงแรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 7 ข้อ โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน การผ่านมาตรฐาน SHA และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 18 ข้อ ลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) จำนวน 5 ระดับ โดยครอบคลุมเนื้อหาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operational focus) จำนวน 4 ข้อ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) จำนวน 4 ข้อ และด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (E-service focus) จำนวน 5 ข้อ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risk management) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 8 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จำนวน 5 ระดับ โดยครอบคลุมเนื้อหาผลการดำเนินงาน ทั้งหมด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial performance) จำนวน 5 ข้อ และด้านภาพลักษณ์องค์กร (Organizational image) จำนวน 5 ข้อ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงาน รวมถึงข้อพิจารณาด้านจริยธรรม (Ethical consideration) ตามหลักจริยธรรมการวิจัยในคน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำผลของการศึกษาตามข้อ 1 มาจัดทำแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดที่กำหนด โดยพิจารณาถึงรายละเอียดที่ครอบคลุมเนื้อหา ความมุ่งหมายและสมมติฐานในการวิจัย และข้อพิจารณาด้านจริยธรรมตามหลักจริยธรรมการวิจัยในคน

3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษา ความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลาญ จันทจรุภัทร อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิกร ยาสมร รองคณบดี คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตมหาสารคาม

5. ปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

6. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

6.1 การนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้ภาษาในแบบสอบถาม

6.2 การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item-total Correlation ซึ่งการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.522 – 0.935 (ตาราง 34 ภาคผนวก ข) และผลการดำเนินงาน มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.557 – 0.894 (ตาราง 34 ภาคผนวก ข) สอดคล้องกับ Nunnally (1978) ได้นำเสนอว่าการทดสอบค่าอำนาจจำแนกเกินกว่า 0.40 เป็นค่าที่ยอมรับได้ว่าเครื่องมือมีคุณภาพเหมาะสมสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้

6.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.808 – 0.907 (ตาราง 34 ภาคผนวก ข) และผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.851 – 0.915 (ตาราง 34 ภาคผนวก ข) สอดคล้องกับ Nunnally & Bernstein (1994) ได้นำเสนอว่า การหาค่าความเชื่อมั่นได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ในระดับมากกว่า 0.70 เป็นค่าที่ยอมรับได้ว่ามีเครื่องมือที่มีคุณภาพเหมาะสมสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้

7. นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

พูน ปณ จิต ชีเว

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามมีจำนวนเท่ากับประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. ขออนุญาตนำแบบสอบถามไปพร้อมกับการขอข้อมูลจาก คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยแนบหนังสือราชการไปพร้อมกับแบบสอบถามพร้อมกันส่งไปยังประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง โดยเริ่มส่งแบบสอบถามตั้งแต่พฤศจิกายน 2566 ถึง มกราคม 2567 จำนวน 265 ฉบับ ตามชื่อที่อยู่ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย โดยแนบซองจดหมายติดแสตมป์ไปพร้อมกับแบบสอบถาม เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบกลับทางไปรษณีย์ภายใน 15 วันหลังจากได้รับแบบสอบถาม
4. ขอความยินยอมผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่ได้จากการสุ่มเข้าร่วมโครงการวิจัยและตอบแบบสอบถาม โดยในส่วนคำชี้แจงของแบบสอบถาม ผู้วิจัยให้ข้อมูลเกี่ยวกับชื่อเรื่องและวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย การไม่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ประเด็นและจำนวนข้อคำถามทั้งหมดที่ต้องตอบหากตัดสินใจเข้าร่วมโครงการวิจัยและตอบแบบสอบถาม เวลาที่ต้องใช้ในการตอบแบบสอบถาม สิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถาม หากรู้สึกอึดอัดหรือรู้สึกไม่สบายใจกับบางข้อคำถาม รวมถึงสิทธิ์ถอนตัวออกจากการเข้าร่วมตอบแบบสอบถามเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมหรือถอนตัวออกจะไม่มีผลกระทบใด ๆ การรักษาความลับของข้อมูลโดยการไม่มีการระบุชื่อหรือข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงแรมในรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ หมายเลขโทรศัพท์ของผู้วิจัยและคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารกรณีที่มีข้อสงสัยหรือต้องการทราบสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม ขณะเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ (ดูคำชี้แจงของแบบสอบถามในภาคผนวก ก)
5. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน ผ่านการจัดส่งไปรษณีย์ ภายหลังการจัดส่งแบบสอบถามแล้วประมาณ 3 เดือน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมดจำนวน 214 ฉบับ จึงได้ทำสุ่มตัวอย่างเพิ่มและโทรศัพท์ติดต่อไปยังกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้ เพื่อสอบถามความสมัครใจในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้ได้แบบสอบถามเพิ่มเติมอีกจำนวน 51 ฉบับ รวมแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับทั้งหมด 265 ฉบับ
6. ตรวจสอบความสมบูรณ์ ความครบถ้วนในเนื้อหาของแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับ
7. ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับ และตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย โดยใช้วิธีการประมวลผลตามหลักสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย จำนวน (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย โดยใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย จำนวน (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 3 และ 4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของผู้บริหารของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย โดยใช้วิธีการประเมินผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) นำข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยจะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการดำเนินการวิจัย ซึ่งได้กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556: 121)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้	5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดให้	4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้	3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้	2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้	1 คะแนน

จากนั้นวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยคะแนนของแบบของสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556: 121)

ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 และ 6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย จำแนกตาม ทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน

ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้ง โดยทำการทดสอบความแตกต่างกันระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง สองกลุ่มใช้สถิติทดสอบ (t-test) และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่าสองกลุ่ม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of variance : ANOVA) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (Multivariate analysis of variance : MANOVA)

ตอนที่ 7 การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple correlation analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่
 - 1.1 ร้อยละ (Percentage)
 - 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
 - 1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม
 - 2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant power) โดยใช้เทคนิค Item-total correlation
 - 2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability test) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)
3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบคุณลักษณะของตัวแปร คือ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity test) โดยใช้ Variance Inflation Factor (VIFs)
4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ประกอบด้วย
 - 4.1 t-test
 - 4.2 F-test (ANOVA และ MANOVA)
 - 4.3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple correlation analysis)
 - 4.4 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอเป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมายผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-distribution
F	แทน สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจง แบบ F-distribution
SS	แทน ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
df	แทน ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
p-value	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
VIF _s	แทน ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Variance Inflation Factors)
Adj R ²	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง
a	แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Constant)
SA	แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยรวม
OF	แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ

CF	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
ESF	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์
FRM	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน
PM	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม
FP	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน
OI	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านภาพลักษณ์องค์กร

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน

ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยที่มีทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ดังตาราง 2

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	143	54.00
1.2 หญิง	122	46.00
รวม	265	100.00
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 30 ปี	2	0.80
2.2 30 - 40 ปี	214	80.70
2.3 41 - 50 ปี	49	18.50
2.4 มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	-	-
รวม	265	100.00
3. สถานภาพ		
3.1 โสด	30	11.30
3.2 สมรส	234	88.30
3.3 หม้าย/หย่าร้าง	1	0.40
รวม	265	100.00
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ปริญญาตรี	76	28.70
4.2 ปริญญาโท	167	63.00
4.3 ปริญญาเอก	22	8.30
รวม	265	100.00

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 ต่ำกว่า 5 ปี	29	10.90
5.2 5 - 10 ปี	162	61.10
5.3 11 - 15 ปี	44	16.70
5.4 มากกว่า 15 ปี	30	11.30
รวม	265	100.00
6. รายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน		
6.1 น้อยกว่า 50,000 บาท	162	61.10
6.2 50,000 – 80,000 บาท	49	18.50
6.3 80,001 – 100,000 บาท	46	17.40
6.4 มากกว่า 100,000 บาท	8	3.00
รวม	265	100.00
7. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
7.1 ผู้จัดการทั่วไป	83	31.30
7.2 ผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์	73	27.50
7.3 ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	109	41.20
รวม	265	100.00

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 54.00) อายุ 30 - 40 ปี (ร้อยละ 80.70) รองลงมา 41 - 50 ปี (ร้อยละ 18.50) สถานภาพ สมรส (ร้อยละ 88.30) รองลงมา โสด (ร้อยละ 11.30) ระดับการศึกษาปริญญาโท (ร้อยละ 63.00) รองลงมา ปริญญาตรี (ร้อยละ 28.70) ประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี (ร้อยละ 61.10) รองลงมา 11-15 ปี (ร้อยละ 16.70) รายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน น้อยกว่า 50,000 บาท (ร้อยละ 61.10) รองลงมา 50,000 – 80,000 บาท (ร้อยละ 18.50) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด (ร้อยละ 41.20) รองลงมา ผู้จัดการทั่วไป (ร้อยละ 31.30)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย ประกอบด้วย ทูนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาดำเนินงาน การผ่านมาตรฐาน SHA (Amazing Thailand Health & Safety Administration) และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรม ดังตาราง 3

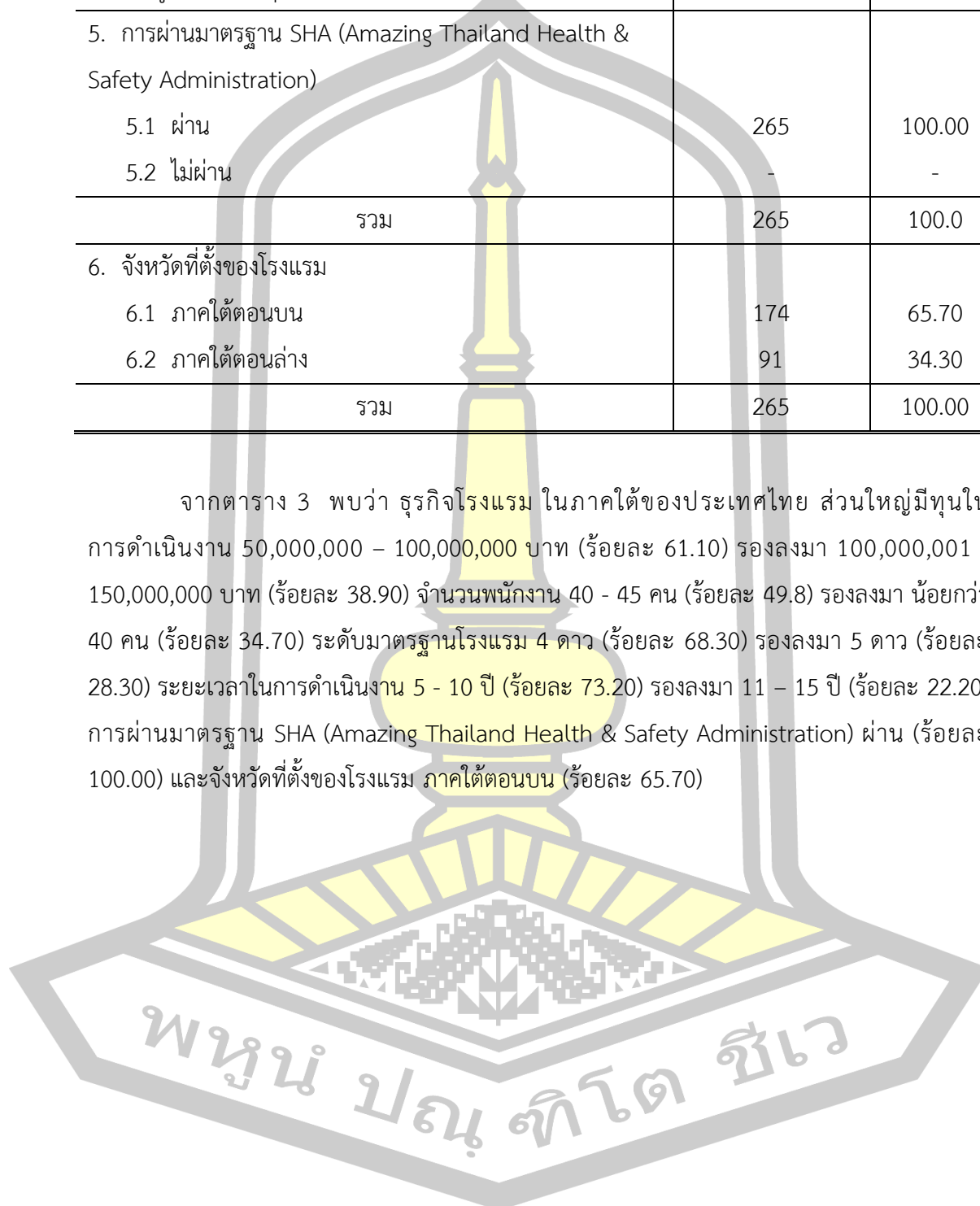
ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1. ทูนในการดำเนินงาน		
1.1 น้อยกว่า 50,000,000 บาท	-	-
1.2 50,000,000 - 100,000,000 บาท	162	61.10
1.3 100,000,001 – 150,000,000 บาท	103	38.90
1.4 มากกว่า 150,000,000 บาท	-	-
รวม	265	100.00
2. จำนวนพนักงาน		
2.1 น้อยกว่า 40 คน	92	34.70
2.2 40 – 45 คน	132	49.80
2.3 46 – 55 คน	35	13.20
2.4 มากกว่า 55 คนขึ้นไป	6	2.30
รวม	265	100.00
3. ระดับมาตรฐานโรงแรม		
3.1 3 ดาว	7	2.60
3.2 4 ดาว	181	68.30
3.3 5 ดาว	75	28.30
3.4 5 ดาวขึ้นไป	2	0.80
รวม	265	100.00
4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน		
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	10	3.80
4.2 5 - 10 ปี	194	73.20
4.3 11 -15 ปี	59	22.20
4.4 มากกว่า 15 ปี	2	0.80
รวม	265	100.00

ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
5. การผ่านมาตรฐาน SHA (Amazing Thailand Health & Safety Administration)		
5.1 ผ่าน	265	100.00
5.2 ไม่ผ่าน	-	-
รวม	265	100.0
6. จังหวัดที่ตั้งของโรงแรม		
6.1 ภาคใต้ตอนบน	174	65.70
6.2 ภาคใต้ตอนล่าง	91	34.30
รวม	265	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย ส่วนใหญ่มีทุนในการดำเนินงาน 50,000,000 – 100,000,000 บาท (ร้อยละ 61.10) รองลงมา 100,000,001 - 150,000,000 บาท (ร้อยละ 38.90) จำนวนพนักงาน 40 - 45 คน (ร้อยละ 49.8) รองลงมา น้อยกว่า 40 คน (ร้อยละ 34.70) ระดับมาตรฐานโรงแรม 4 ดาว (ร้อยละ 68.30) รองลงมา 5 ดาว (ร้อยละ 28.30) ระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 - 10 ปี (ร้อยละ 73.20) รองลงมา 11 – 15 ปี (ร้อยละ 22.20) การผ่านมาตรฐาน SHA (Amazing Thailand Health & Safety Administration) ผ่าน (ร้อยละ 100.00) และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรม ภาคใต้ตอนบน (ร้อยละ 65.70)



ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ดังตาราง 4-8 ดังนี้

ตาราง 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยรวม และรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ	4.49	0.27	มาก
2. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	4.52	0.30	มากที่สุด
3. ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์	4.49	0.27	มากที่สุด
4. ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน	4.48	0.28	มาก
โดยรวม	4.50	0.21	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X} = 4.52$) ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ ($\bar{X} = 4.49$) และด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ($\bar{X} = 4.49$)



ตาราง 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ เป็นรายชื่อ ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. มีการจัดทำคู่มือการให้บริการให้กับพนักงาน ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข	4.84	0.40	มากที่สุด
2. มีมาตรการระบบคัดกรองและวัดอุณหภูมิสำหรับลูกค้า ที่ใช้บริการพื้นที่ส่วนกลาง	4.22	0.46	มาก
3. มีการดูแลความสะอาดของสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกอย่างสม่ำเสมอ	4.49	0.59	มาก
4. ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่พนักงานสามารถ ทำได้ทุกคน	4.44	0.57	มาก
โดยรวม	4.49	0.27	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มีการจัดทำคู่มือการให้บริการให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข ($\bar{X}$ = 4.84) มีการดูแลความสะอาดของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ = 4.49) และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่พนักงานสามารถทำได้ทุกคน ($\bar{X}$ = 4.44)

พูน ปณ จิตโต ชีเว

ตาราง 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นรายชื่อ ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. มีการอำนวยความสะดวกในการเช็คอินในเวลาที่เหมาะสม ได้ตลอดเวลาเพื่อลดการแออัดคั้ง	4.54	0.55	มากที่สุด
2. มีการมอบเจลแอลกอฮอล์และหน้ากากอนามัยให้กับลูกค้า ที่มาใช้บริการ	4.42	0.56	มาก
3. มีการจัดระเบียบพื้นที่ใหม่ เพื่อรักษาระยะห่างทางสังคม ในการให้และรับบริการ	4.82	0.44	มากที่สุด
4. มีการอำนวยความสะดวกอาหารเช้า โดยการสั่ง มารับประทานที่ห้องพัก	4.31	0.53	มาก
โดยรวม	4.52	0.30	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มีการจัดระเบียบพื้นที่ใหม่ เพื่อรักษาระยะห่างทางสังคมในการให้และรับบริการ ($\bar{X}$ = 4.85) มีการอำนวยความสะดวกในการเช็คอินในเวลาที่เหมาะสมได้ตลอดเวลาเพื่อลดการแออัดคั้ง ($\bar{X}$ = 4.54) และมีการมอบเจลแอลกอฮอล์และหน้ากากอนามัยให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ ($\bar{X}$ = 4.42)

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ เป็นรายชื่อ ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. มีเว็บไซต์ที่เป็นช่องทางสำหรับทำรายการการใช้บริการสำรองห้องพักหรือบริการอื่นๆ	4.65	0.53	มากที่สุด
2. มีการจัดทำดาต้าแพลตฟอร์ม ฐานข้อมูลเพื่อมอบประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้าให้มากที่สุด	4.32	0.53	มาก
3. มีระบบชำระเงินด้วยมือถือสำหรับห้องพักและร้านอาหาร	4.51	0.57	มากที่สุด
4. มีห้องประชุมเสมือนจริงในรูปแบบออนไลน์สำหรับลูกค้า	4.44	0.58	มาก
5. พยายามค้นหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยเสริมการบริการเพื่อให้เข้าถึงโอกาสและแก้ไขปัญหาอุปสรรคการให้บริการลูกค้า	4.57	0.56	มากที่สุด
โดยรวม	4.49	0.27	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มีเว็บไซต์ที่เป็นช่องทางสำหรับทำรายการการใช้บริการสำรองห้องพักหรือบริการอื่นๆ ($\bar{X}$ = 4.65) พยายามค้นหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยเสริมการบริการเพื่อให้เข้าถึงโอกาสและแก้ไขปัญหาอุปสรรคการให้บริการลูกค้า ($\bar{X}$ = 4.57) และมีระบบชำระเงินด้วยมือถือสำหรับห้องพักและร้านอาหาร ($\bar{X}$ = 4.51)

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน เป็นรายข้อ ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ให้ความสำคัญกับลดต้นทุนด้านค่าโฆษณา ค่าที่ปรึกษา ค่าที่พัก เป็นต้น เพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนได้ต่อในระยะยาว	4.50	0.57	มากที่สุด
2. พยายามค้นหารายได้จากรายได้จากช่องทางอื่น ที่ไม่ใช่รายได้จาก การเข้าพักเช่น การจำหน่ายอาหารและการบริการแบบ เดลิเวอรี่ เป็นต้น	4.42	0.52	มาก
3. ดำเนินการเจรจากับธนาคารเพื่อขอเปลี่ยนสินเชื่อระยะสั้น เป็นระยะยาวแทน	4.53	0.52	มากที่สุด
4. ชะลอการลงทุนและปรับแผนการลงทุนโครงการใหม่ โดยพิจารณาแนวโน้มและความเสี่ยงต่าง ๆ ในอนาคต อย่างระมัดระวัง	4.45	0.59	มาก
5. มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและควบคุมต้นทุน อย่างเข้มงวด	4.55	0.58	มากที่สุด
โดยรวม	4.48	0.28	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนภายในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด ($\bar{X}$ = 4.55) ดำเนินการเจรจากับธนาคารเพื่อขอเปลี่ยนสินเชื่อระยะสั้นเป็นระยะยาวแทน ($\bar{X}$ = 4.53) และให้ความสำคัญกับลดต้นทุนด้านค่าโฆษณา ค่าที่ปรึกษา ค่าที่พัก เป็นต้น เพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนได้ต่อในระยะยาว ($\bar{X}$ = 4.50)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ดังตาราง 9-11 ดังนี้

ตาราง 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยรวมและรายด้านของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

ผลการดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน	4.52	0.28	มากที่สุด
2. ด้านภาพลักษณ์องค์กร	4.52	0.30	มากที่สุด
โดยรวม	4.52	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ($\bar{X} = 4.52$) และด้านภาพลักษณ์องค์กร ($\bar{X} = 4.52$)



ตาราง 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน เป็นรายชื่อ ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

ผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.82	0.42	มากที่สุด
2. มีแนวโน้มลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	4.23	0.51	มาก
3. มีอัตราค่าใช้จ่ายลดลง ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.49	0.59	มาก
4. มีรายได้จากการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.52	0.55	มากที่สุด
5. มีผลการดำเนินงานด้านการเงิน ที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น และระยะยาว	4.57	0.55	มากที่สุด
โดยรวม	4.52	0.28	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.82) มีผลการดำเนินงานด้านการเงิน ที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ($\bar{X}$ = 4.57) และมีรายได้จากการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.52)



ตาราง 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้านด้านภาพลักษณ์องค์กร เป็นรายข้อ ของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

ผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. มีภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการจนเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า	4.49	0.57	มาก
2. ได้รับความร่วมมือจากลูกค้ารายเก่าในการช่วยแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้ารายใหม่	4.75	0.46	มากที่สุด
3. มีประสิทธิภาพเพียงพอในการแข่งขันกับกิจการอื่นๆ	4.26	0.54	มาก
4. มีการตกแต่งสถานที่ภายในและภายนอก ให้สอดคล้องกับนโยบาย SHA (Amazing Thailand Safety & Health Administration)	4.64	0.54	มากที่สุด
5. ให้ความสำคัญในการสื่อสารกับลูกค้า ในช่วงเวลาการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019	4.48	0.57	มาก
โดยรวม	4.52	0.30	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านภาพลักษณ์องค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ได้รับความร่วมมือจากลูกค้ารายเก่าในการช่วยแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้ารายใหม่ ($\bar{X}$ = 4.75) มีการตกแต่งสถานที่ภายในและภายนอก ให้สอดคล้องกับนโยบาย SHA (Amazing Thailand Safety & Health Administration) ($\bar{X}$ = 4.64) และมีภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการจนเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า ($\bar{X}$ = 4.49)

พูน ปณ จิตโต ชีเว

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน ดังตาราง 12-19

5.1 ทุนในการดำเนินงาน

ตาราง 12 การเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมและเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกัน (t-test)

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	50,000,000 - 100,000,000 บาท		100,000,001 - 150,000,000 บาท		t	p-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ	4.51	0.22	4.47	0.32	0.0991	0.323
2. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	4.48	0.33	4.57	0.25	-2.477	0.014*
3. ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์	4.48	0.25	4.52	0.29	-1.273	0.204
4. ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน	4.48	0.28	4.49	0.28	-0.133	0.894
โดยรวม	4.49	0.20	4.51	0.23	-0.921	0.358

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุนในการดำเนินงาน 100,000,001 – 150,000,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มากกว่า 50,000,000 – 100,000,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

5.2 จำนวนพนักงาน

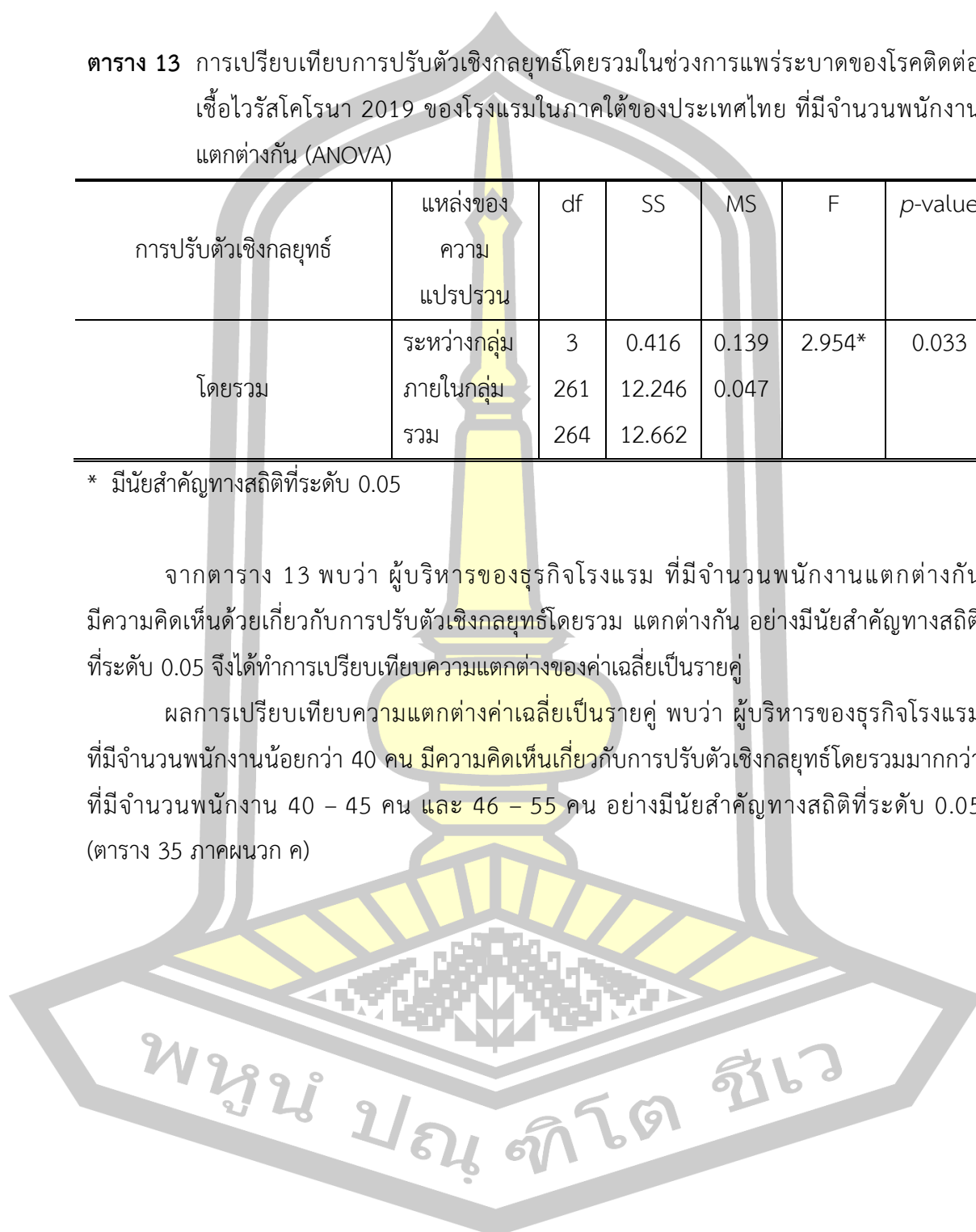
ตาราง 13 การเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (ANOVA)

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.416	0.139	2.954*	0.033
	ภายในกลุ่ม	261	12.246	0.047		
	รวม	264	12.662			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 40 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมมากกว่าที่มีจำนวนพนักงาน 40 – 45 คน และ 46 – 55 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 35 ภาคผนวก ค)



ตาราง 14 การเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	4 ด้าน	12.000	682.895	2.282*	0.008

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ เป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 (ตาราง 36 ภาคผนวก ค) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 55 คน ขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านมุ่งเน้นการดำเนินการมากกว่า ที่มีจำนวนพนักงาน 46 – 55 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.0125 (ตาราง 37 ภาคผนวก ค)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 40 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มากกว่า ที่มีจำนวนพนักงาน 40 – 45 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.0125 (ตาราง 38 ภาคผนวก ค)

พูน ปณ จิต ชีเว

5.3 ระดับมาตรฐานโรงแรม

ตาราง 15 การเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน (ANOVA)

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.097	0.032	0.674	0.569
	ภายในกลุ่ม	261	12.565	0.048		
	รวม	264	12.662			

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวม ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 16 การเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน (ANOVA)

สถิติทดสอบ	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	4 ด้าน	12.000	682.895	0.703	0.749

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

5.4 ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตาราง 17 การเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน (ANOVA)

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.958	0.319	7.118*	0.000
	ภายในกลุ่ม	261	11.704	0.045		
	รวม	264	12.662			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมมากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี และที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมมากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 11 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 39 ภาคผนวก ค)



ตาราง 18 การเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	4 ด้าน	12.000	682.895	2.688*	0.002

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ เป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 (ตาราง 40 ภาคผนวก ค) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี และที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 11 – 15 ปี และ มากกว่า 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.0125 (ตาราง 41 ภาคผนวก ค)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ มากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 11 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.0125 (ตาราง 42 ภาคผนวก ค)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน มากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานมากกว่า 5 - 10 ปี และ 11 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.0125 (ตาราง 43 ภาคผนวก ค)

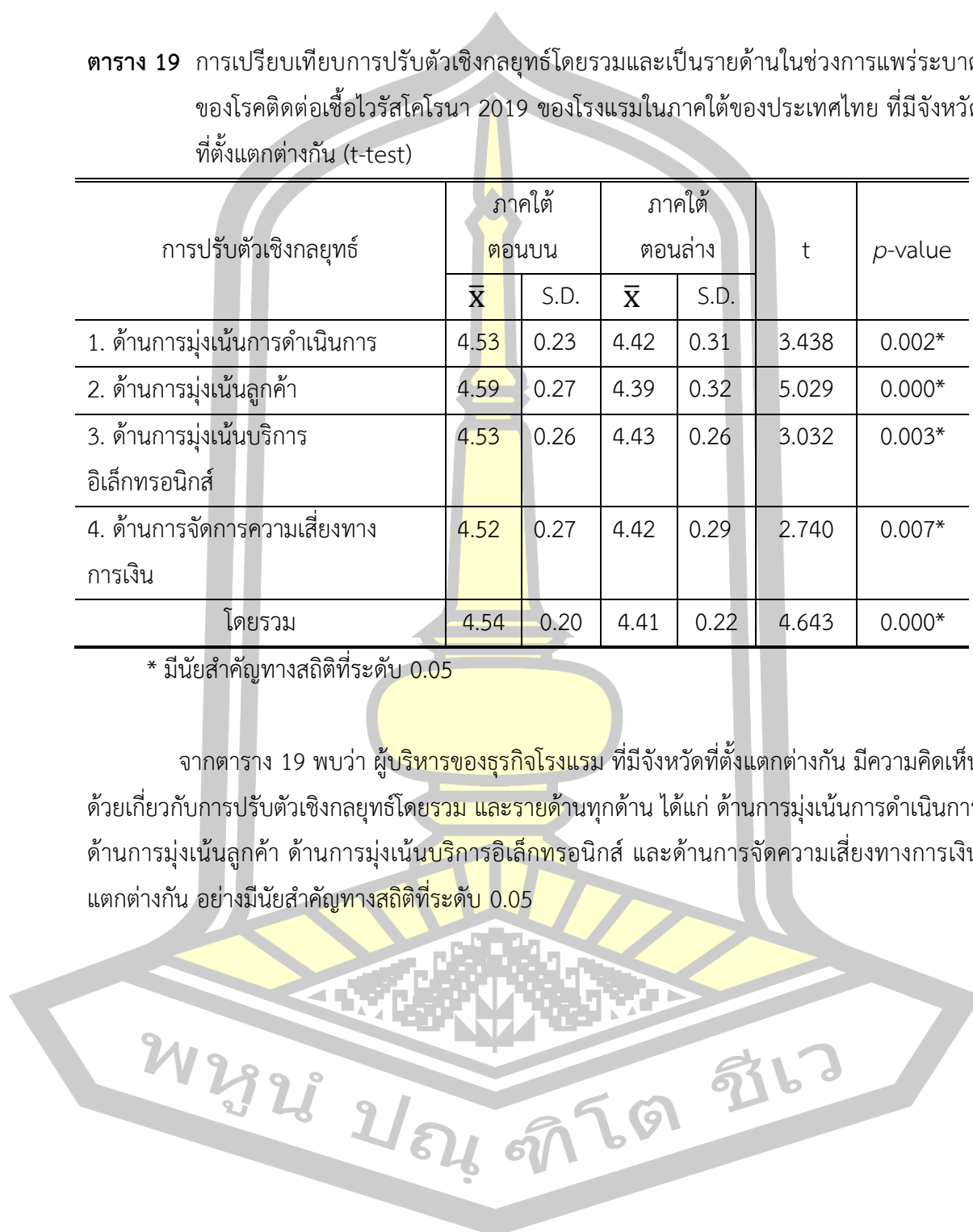
5.5 จังหวัดที่ตั้ง

ตาราง 19 การเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมและเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน (t-test)

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	ภาคใต้ ตอนบน		ภาคใต้ ตอนล่าง		t	p-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ	4.53	0.23	4.42	0.31	3.438	0.002*
2. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	4.59	0.27	4.39	0.32	5.029	0.000*
3. ด้านการมุ่งเน้นบริการ อิเล็กทรอนิกส์	4.53	0.26	4.43	0.26	3.032	0.003*
4. ด้านการจัดการความเสี่ยงทาง การเงิน	4.52	0.27	4.42	0.29	2.740	0.007*
โดยรวม	4.54	0.20	4.41	0.22	4.643	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวม และรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน ดังตาราง 20-27 ดังนี้

6.1 ทุนในการดำเนินงาน

ตาราง 20 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกัน (t-test)

ผลการดำเนินงานของโรงแรม	50,000,000-100,000,000 บาท		100,000,001-150,000,000 บาท		t	p-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน	4.51	0.28	4.54	0.27	-0.843	0.400
2. ด้านภาพลักษณ์องค์กร	4.50	0.28	4.54	0.31	-0.893	0.372
โดยรวม	4.51	0.25	4.54	0.25	-1.002	0.317

จากตาราง 20 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม และรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

พูน ปณ ทิโต ชีเว

6.2 จำนวนพนักงาน

ตาราง 21 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (ANOVA)

ผลการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.581	0.194	3.099*	0.027
	ภายในกลุ่ม	261	16.324	0.063		
	รวม	264	16.905			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 40 คน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวมมากกว่า ที่มีจำนวนพนักงาน 46 - 55 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 44 ภาคผนวก ค)



ตาราง 22 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	ผลการดำเนินงาน	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	2 ด้าน	6.000	520.000	1.842	0.089

จากตาราง 22 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน เป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

6.3 ระดับมาตรฐานโรงแรม

ตาราง 23 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน (ANOVA)

ผลการดำเนินงาน	แหล่งของ ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.513	0.171	2.722*	0.045
	ภายในกลุ่ม	261	16.393	0.063		
	รวม	264	16.905			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 23 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม 3 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม น้อยกว่า ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม 4 ดาว 5 ดาว และ 5 ดาวขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 45 ภาคผนวก ค)

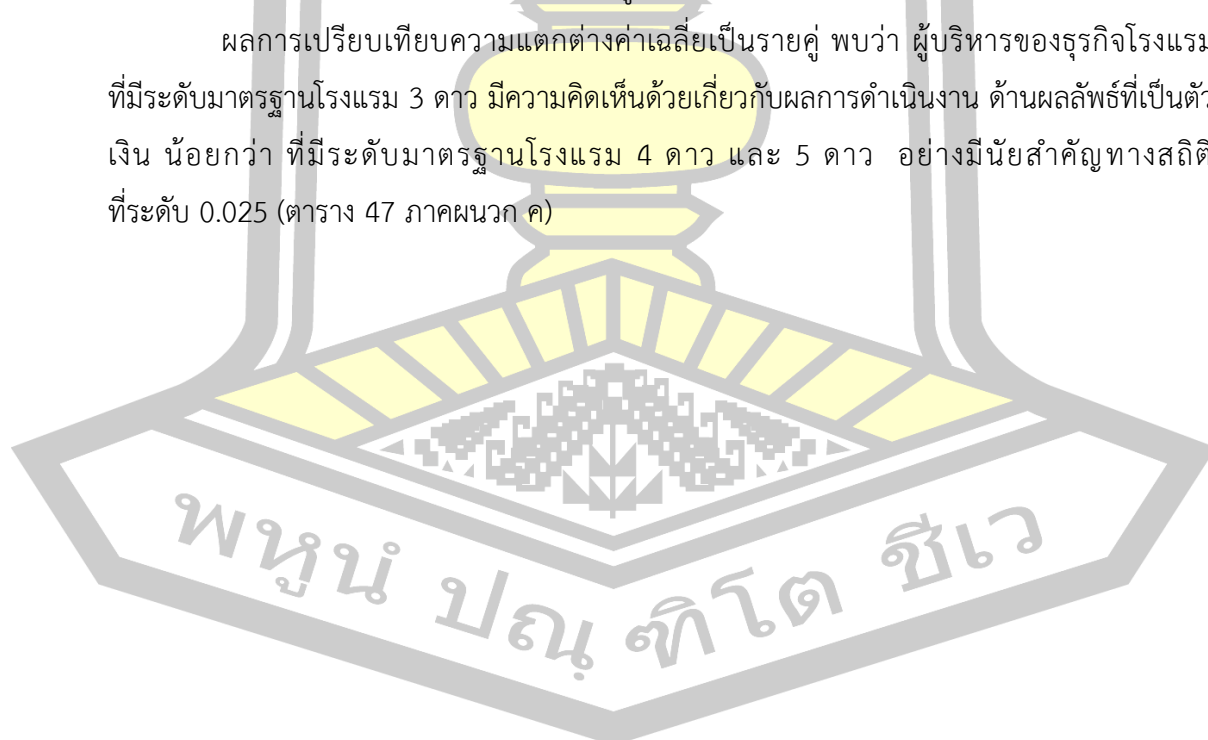
ตาราง 24 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	ผลการดำเนินงานของ โรงแรม	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	2 ด้าน	6.000	520.000	2.661*	0.015

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 24 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน เป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 46 ภาคผนวก ค) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม 3 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน น้อยกว่า ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม 4 ดาว และ 5 ดาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.025 (ตาราง 47 ภาคผนวก ค)



6.4 ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตาราง 25 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน (ANOVA)

ผลการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.537	0.512	8.703*	0.000
	ภายในกลุ่ม	261	15.368	0.059		
	รวม	264	16.905			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 25 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินการโดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานโดยรวม น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม มากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี และที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม มากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 11 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 48 ภาคผนวก ค)

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 26 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน แตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	ผลการดำเนินงาน	Hypothesis df	Error df	F	p-value
Wilks' Lambda	2 ด้าน	6.000	520.000	4.604*	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 26 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน เป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 49 ภาคผนวก ค) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน มากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี และที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน มากกว่า 11 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.025 (ตาราง 50 ภาคผนวก ค)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี และ 5 – 10 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร มากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 11 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.025 (ตาราง 51 ภาคผนวก ค)

พูน ปณ จิต ชเว

6.5 จังหวัดที่ตั้ง

ตาราง 27 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน (t-test)

ผลการดำเนินงานของโรงแรม	ภาคใต้ ตอนบน		ภาคใต้ ตอนล่าง		t	p-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน	4.60	0.26	4.38	0.26	6.460	0.000*
2. ด้านภาพลักษณ์องค์กร	4.57	0.29	4.43	0.28	3.704	0.000*
โดยรวม	4.58	0.24	4.40	0.23	5.858	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 27 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



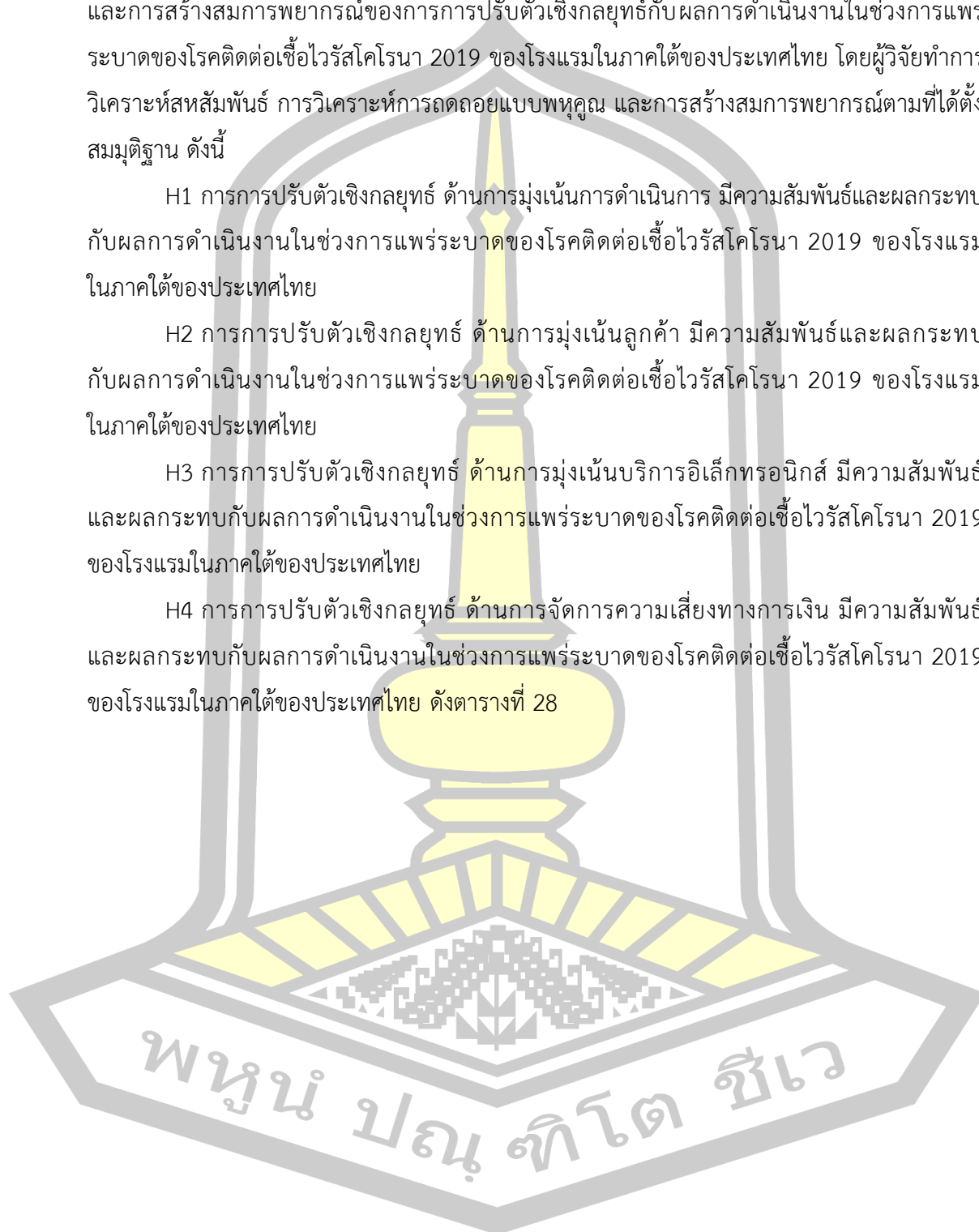
ตอนที่ 7 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ตามที่ได้ตั้งสมมุติฐาน ดังนี้

H1 การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

H2 การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

H3 การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

H4 การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ดังตารางที่ 28



ตาราง 28 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานโดยรวม ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

ตัวแปร	PM	OF	CF	ESF	FRM	VIF _s
$\bar{X}$	4.52	4.49	4.52	4.59	4.48	
S.D.	0.25	0.27	0.30	0.27	0.28	
PM	-	0.461*	0.545*	0.589*	0.623*	2.218
OF		-	0.373*	0.421*	0.415*	1.209
CF			-	0.500*	0.529*	1.029
ESF				-	0.472*	0.472
FRM					-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 28 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่า ค่า VIFs ของตัวแปรอิสระ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.472 – 2.218 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 2006)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามผลการดำเนินงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.461 – 0.623 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ผลการดำเนินงานโดยรวม (PM) ได้ดังนี้

$$PM = 0.781 + 0.125 OF + 0.140 CF + 0.266 ESF + 0.300 FRM$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าผลการดำเนินงานโดยรวม (PM) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=75.328$; $p<0.0001$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.537 (ตาราง 29) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์แต่ละด้านกับตัวแปรตามผลการดำเนินงานโดยรวม (PM) ปรากฏผล ดังตาราง 29

ตาราง 29 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยกับผลการดำเนินงานโดยรวม
ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้
ของประเทศไทย

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	ผลการดำเนินงาน โดยรวม (PM)		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.781	0.223	3.500*	0.001
ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (OF)	0.125	0.045	2.759*	0.006
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CF)	0.140	0.044	3.218*	0.001
ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (ESF)	0.266	0.049	5.467*	0.000
ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (FRM)	0.300	0.047	6.460*	0.000
F = 75.328 p = < 0.0001 Adj R ² = 0.537				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 29 พบว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (OF) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CF) ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (ESF) และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (FRM) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม (PM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1, 2, 3 และ 4



ตาราง 30 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

ตัวแปร	FP	OF	CF	ESF	FRM	VIF _s
$\bar{X}$	4.52	4.49	4.52	4.59	4.48	
S.D.	0.28	0.27	0.30	0.27	0.28	
FP	-	0.475*	0.509*	0.562*	0.552*	2.098
OF		-	0.373*	0.421*	0.415*	1.209
CF			-	0.500*	0.529*	1.029
ESF				-	0.472*	0.472
FRM					-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 30 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่า ค่า VIFs ของตัวแปรอิสระ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.472 – 2.098 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 2006)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.475 – 0.562 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (FP) ได้ดังนี้

$$FP = 0.515 + 0.199 OF + 0.150 CF + 0.292 ESF + 0.249 FRM$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (FP) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=57.989$; $p<0.0005$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($\text{Adj } R^2$) เท่ากับ 0.471 (ตาราง 31) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ปรากฏผล ดังตาราง 31

ตาราง 31 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยกับผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	ผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (FP)		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.515	0.267	1.931	0.055
ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (OF)	0.199	0.054	3.670*	0.000
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CF)	0.150	0.052	2.882*	0.004
ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (ESF)	0.292	0.058	5.022*	0.000
ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (FRM)	0.249	0.056	4.483*	0.000
$F = 57.989$ $p = < 0.0005$ $\text{Adj } R^2 = 0.471$				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 31 พบว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (OF) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CF) ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (ESF) และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (FRM) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (FP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1, 2, 3 และ 4

ตาราง 32 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

ตัวแปร	OI	OF	CF	ESF	FRM	VIF _s
$\bar{X}$	4.52	4.49	4.52	4.59	4.48	
S.D.	0.30	0.27	0.30	0.27	0.28	
OI	-	0.328*	0.438*	0.463*	0.530*	1.759
OF		-	0.373*	0.421*	0.415*	1.209
CF			-	0.500*	0.529*	1.029
ESF				-	0.472*	0.472
FRM					-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตาราง 32 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่า ค่า VIFs ของตัวแปรอิสระ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.472 – 1.759 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 2006)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามผลการดำเนินงานด้านภาพลักษณ์องค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.328 – 0.530 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร (OI) ได้ดังนี้

$$OI = 1.074 + 0.051 OF + 0.130 CF + 0.240 ESF + 0.352 FRM$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร (OI) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=35.514$; $p<0.0005$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($\text{Adj } R^2$) เท่ากับ 0.353 (ตาราง 32) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์กับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร ปรากฏผลดังตาราง 33

ตาราง 33 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยกับผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

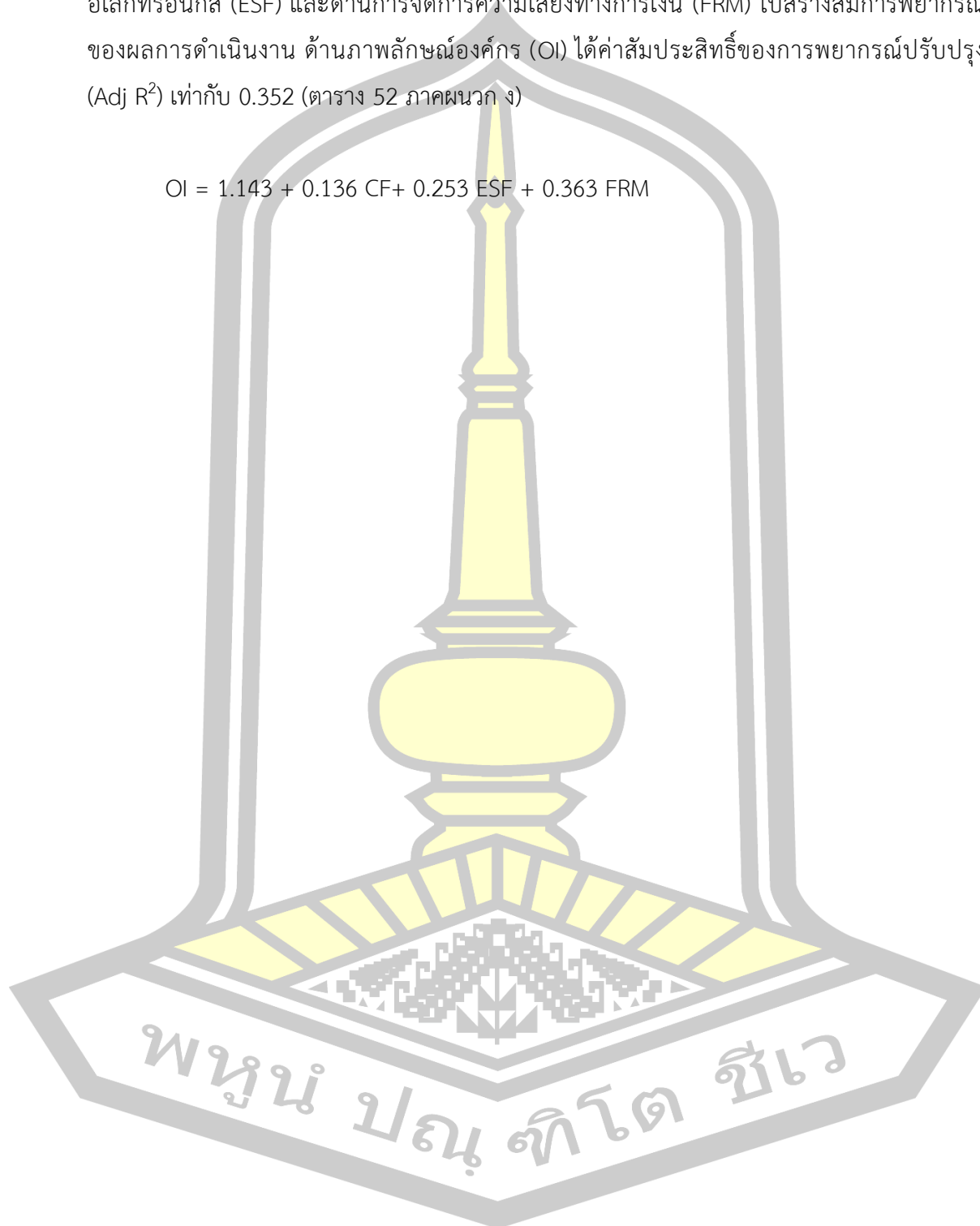
การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	ผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร (OI)		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	1.074	0.313	3.347*	0.001
ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (OF)	0.051	0.064	0.805	0.422
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CF)	0.130	0.061	2.132*	0.034
ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (ESF)	0.240	0.068	3.515*	0.001
ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (FRM)	0.352	0.065	5.392*	0.000
$F = 35.514$ $p = < 0.0005$ $\text{Adj } R^2 = 0.353$				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 33 พบว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CF) ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (ESF) และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (FRM) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร (OI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 2, 3 และ 4 สำหรับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (OF) ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร (OI)

เมื่อนำการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CF) ด้านการมุ่งเน้นบริการ อิเล็กทรอนิกส์ (ESF) และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (FRM) ไปสร้างสมการพยากรณ์ ของผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร (OI) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($\text{Adj } R^2$) เท่ากับ 0.352 (ตาราง 52 ภาคผนวก ง)

$$\text{OI} = 1.143 + 0.136 \text{ CF} + 0.253 \text{ ESF} + 0.363 \text{ FRM}$$



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

. การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย มีประเด็นสำคัญในการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย
3. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย
4. เพื่อทดสอบผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย
5. เพื่อเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยที่มีทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรมแตกต่างกัน
6. เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยที่มีทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรมแตกต่างกัน

สรุปผล

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถสรุป ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 30 - 40 ปี สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ปริญญาโท ประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี รายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน น้อยกว่า 50,000 บาท และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

2. ธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย ส่วนใหญ่มีทุนในการดำเนินงาน 50,000,000 - 100,000,000 บาท จำนวนพนักงาน 40 - 45 คน ระดับมาตรฐานโรงแรม 4 ดาว ระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 - 10 ปี ผ่านมาตรฐาน SHA (Amazing Thailand Health & Safety Administration) ทั้งหมด และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรม อยู่ภาคใต้ตอนบน

3. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ เช่น มีเว็บไซต์ที่เป็นช่องทางสำหรับทำรายการการใช้บริการสำรองห้องพักหรือบริการอื่นๆ พยายามค้นหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยเสริมการบริการเพื่อให้เข้าถึงโอกาสและแก้ไขปัญหาอุปสรรคการให้บริการลูกค้า และมีระบบชำระเงินด้วยมือถือสำหรับห้องพักและร้านอาหาร ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เช่น มีการจัดระเบียบพื้นที่ใหม่เพื่อรักษาระยะห่างทางสังคมในการให้และรับบริการ มีการอำนวยความสะดวกในการเช็คอินในเวลาที่จะสะดวกได้ตลอดเวลาเพื่อลดการแออัดคั่ง และมีกรมอบเจลแอลกอฮอล์และหน้ากากอนามัยให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ และด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ เช่น มีการจัดทำคู่มือการให้บริการให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข มีการดูแลความสะอาดของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่พนักงานสามารถทำได้ทุกคน เป็นต้น

4. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน เช่น มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินงานด้านการเงินที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และมีรายได้จากการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และด้านภาพลักษณ์องค์กร เช่น ได้รับความร่วมมือจากลูกค้ารายเก่าในการช่วยแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้ารายใหม่

มีการตกแต่งสถานที่ภายในและภายนอก ให้สอดคล้องกับนโยบาย SHA (Amazing Thailand Safety & Health Administration) และ มีภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการจนเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า เป็นต้น

5. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า แตกต่างกัน แต่ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

6. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวม แตกต่างกัน

ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 55 คน ขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านมุ่งเน้นการดำเนินการมากกว่า ที่มีจำนวนพนักงาน 46 – 55 คน

ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 40 คน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มากกว่า ที่มีจำนวนพนักงาน 40 - 45 คน

7. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวม และเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ไม่แตกต่างกัน

8. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมมากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี และ ระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมมากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 11 – 15 ปี

ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัว เชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี และที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 11 – 15 ปี และ มากกว่า 15 ปี

ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ มากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 11 – 15 ปี

ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน มากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน มากกว่า 5 - 10 ปี และ 11 - 15 ปี

9. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยรวม ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน แตกต่างกัน

10. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม และรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร ไม่แตกต่างกัน

12. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 40 คน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวมมากกว่า ที่มีจำนวนพนักงาน 46 - 55 คน

ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน เป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร ไม่แตกต่างกัน

13. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม 3 มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม น้อยกว่า ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม 4 ดาว 5 ดาว และ 5 ดาวขึ้นไป

ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม 3 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน น้อยกว่า ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม 4 ดาว และ 5 ดาว

15. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม มากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 - 10 ปี และ 11 - 15 ปี และที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 - 10 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวมมากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 11 - 15 ปี

ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน มากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 - 10 ปี และ 11 - 15 ปี และ ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 - 10 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน มากกว่า 11 - 15 ปี

ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี และ 5 - 10 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร มากกว่า ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 11 - 15 ปี

16. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร แตกต่างกัน

17. การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (OF) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CF) ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (ESF) และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (FRM) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม (PM) ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

$$PM = 0.781 + 0.125 OF + 0.140 CF + 0.266 ESF + 0.300 FRM$$

เมื่อพิจารณาสมการพยากรณ์ผลการดำเนินงาน เป็นรายด้าน พบว่า

1) ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน

$$FP = 0.515 + 0.199 OF + 0.150 CF + 0.292 ESF + 0.249 FRM$$

2) ด้านภาพลักษณ์องค์กร

$$OI = 1.143 + 0.136 CF + 0.253 ESF + 0.363 FRM$$

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เช่น การอำนวยความสะดวกในการเช็คอิน (Check-in) การเช็คเอาท์ (Check-out) ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อลดการแออัดคั้ง ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาช่วยพัฒนาการบริการในด้านการให้บริการลูกค้า ทั้งการจองห้องพัก สั่งอาหาร เป็นต้น และด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ เช่น การจัดทำคู่มือการให้บริการและฝึกอบรมพนักงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภจี สุธรรมพันธุ์ (2563) เสนอว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันท่วงทีด้วยบริการที่มีคุณภาพ พร้อมกับมาตรการที่เคร่งครัดและอุปกรณ์ป้องกันการติดเชื้ออย่างเต็มรูปแบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการให้บริการ และการเตรียมความพร้อมของพนักงานด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และพัฒนาทักษะการให้บริการตามมาตรฐานใหม่ที่เน้นความปลอดภัยและสุขอนามัยเป็นเรื่องที่จำเป็นต่อการให้บริการในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

2. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน เช่น และด้านภาพลักษณ์องค์กร เช่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิษณา หาวารี (2564) พบว่า โรงแรมที่แตกต่างกันทำให้มีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่ต่างกันซึ่งกลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำตลอดช่วง สถานการณ์จนกว่าจะกลับไปเป็นปกติและการทำการตลาดด้วยการปรับสัดส่วนกลุ่มเป้าหมายและจัดทำโปรโมชั่นกิจกรรมให้เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมายในช่วงกลางสถานการณ์และในช่วงท้ายจะเป็นการประเมินผลกระทบและกลยุทธ์ที่ใช้ไปเพื่อมองหาโอกาสในการขยายธุรกิจเพื่อเป็นการลดความเสี่ยง

3. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แตกต่างกัน อาจเนื่องจาก ทุนในการดำเนินงานที่มากกว่าทำให้ธุรกิจโรงแรมมีความยืดหยุ่นมากกว่าในการปรับตัวเกี่ยวกับการจัดสรรพนักงาน การจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้า-ออก จากที่พักและรับบริการต่างๆ รวมถึงการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการป้องกันการติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สอดคล้องกับงานวิจัย ธิษณา หาวารี (2564) พบว่า โรงแรมขนาดกลางที่มีทุนในการดำเนินงานมากกว่ามีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ยืดหยุ่นกว่าโรงแรมขนาดเล็กที่มีทุนในการดำเนินงานน้อยกว่า เนื่องจาก มีทรัพยากรที่ทำให้มีทางเลือกในการปรับตัวมากกว่า และงานวิจัยของ รสรินทร์ พัฒนเมธีวิชญ์ (2565) พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อโคโรนา 2019 ทำให้โรงแรมหลายแห่งต้องลงทุนกับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปลดล็อกห้องพักผ่านสมาร์ตโฟน รวมถึงเซนเซอร์สั่งการแทนการสัมผัส เทคโนโลยีการเชื่อมต่อไร้สาย การยืนยันตัวตนด้วยไบโอเมตริก ไม่เพียงแต่สะดวกสบาย แต่ยังเป็นการสร้างเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยให้กับลูกค้า ทุนในการดำเนินงานของกิจการจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อโคโรนา 2019

4. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการและด้านการมุ่งเน้นลูกค้าในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แตกต่างกัน อาจจะเนื่องจาก จำนวนพนักงานที่น้อยกว่า ทำให้ง่ายต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของภาครัฐและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรมไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการในส่วนงานต่าง ๆ และการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการให้บริการและการทำงานรูปแบบใหม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึงและควบคุมความถูกต้องแม่นยำของการปฏิบัติได้ดีกว่า อีกทั้งจำนวนพนักงานที่น้อยกว่า ทำให้มีต้นทุนด้านค่าจ้างที่น้อยกว่า

เหล่านี้ทำให้ธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์มากกว่าธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิณา หาวารี (2564) พบว่า โรงแรมขนาดเล็กที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่ามีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาได้รวดเร็วกว่าโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดกลาง สะท้อนจากการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพราะการบริหารทรัพยากรที่ง่ายและไม่ซับซ้อนต่อการปรับตัว รวมถึงไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของโรงแรมมากกว่าเท่ากับโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดกลาง

5. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวม ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แตกต่างกัน อาจเนื่องจาก ธุรกิจโรงแรมที่เปิดใหม่ หรือมีระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยกว่า มุ่งเน้นการให้บริการที่มีความยืดหยุ่นทั้งด้านลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ราคาห้องพัก และการปรับเปลี่ยนพื้นที่การทำกิจกรรมตามความต้องการของลูกค้า เฉพาะอย่างยิ่งมักมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์) ที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าอยู่แล้ว จึงทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้เร็วกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิณา หาวารี (2564) พบว่า ธุรกิจโรงแรมที่เพิ่งเปิดใหม่ (มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อย) มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไม่ว่าจะเป็นด้านราคาห้องพัก การส่งเสริมการตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและอัตราการเข้าพัก ได้อย่างรวดเร็วกว่าธุรกิจโรงแรมที่เปิดให้บริการมาอย่างยาวนาน

6. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวม ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดความเสี่ยงทางการเงินในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แตกต่างกัน อาจเนื่องจาก จังหวัดของภาคใต้ตอนบนมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่มีความนิยมสูงสุดอันดับโลกจำนวนมาก และแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลายมากกว่า จึงมีจำนวนนักท่องเที่ยว เฉพาะอย่างยิ่งนักท่องเที่ยวต่างชาติมากกว่า ประกอบกับจำนวนโรงแรมคู่แข่งในพื้นที่จังหวัดของภาคใต้ตอนบนมีมากกว่าโรงแรมจังหวัดของภาคใต้ตอนล่าง (1.91 เท่า) ธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ตอนบนจึงให้ความสำคัญกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์มากกว่าธุรกิจโรงแรมในจังหวัดของภาคใต้ตอนล่าง สอดคล้องกับ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานจังหวัดกระบี่ (2567) พบว่า จังหวัดในภาคใต้ตอนบน ได้แก่ ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี กระบี่ สงขลา และพังงา เป็นสี่ในห้าจังหวัด ที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทย และชาวต่างชาติ สะสมสูงสุด เนื่องจากมีแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย ประกอบกับสถานประกอบการโรงแรม และร้านอาหาร สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การแพร่

ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้เป็นอย่างดี จนทำให้นักท่องเที่ยวมีความมั่นใจในความปลอดภัย

7. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แตกต่างกัน อาจเนื่องจาก ทุนในการดำเนินงานเป็นทรัพยากรพื้นฐานสำหรับการพัฒนาห้องพักและสถานที่ในโรงแรมให้เป็นที่น่าดึงดูดใจของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ภาพลักษณ์ของธุรกิจเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าได้ รวมถึงการจัดหาเทคโนโลยีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการให้บริการที่มีคุณภาพสูงและสะดวกรวดเร็ว และการสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพสูง โรงแรมที่มีทุนในการดำเนินงานมากกว่าจึงมีโอกาที่จะมีผลการดำเนินงานมากกว่าโรงแรมที่มีทุนในการดำเนินงานน้อยกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐภัทร สมุทรจินดา (2565) พบว่า ทุนในการดำเนินงานเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมมีความสำเร็จในการดำเนินงานแตกต่างกัน ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

8. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยกับผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แตกต่างกัน อาจเนื่องจาก ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการ ผลการดำเนินงานจึงขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพสูงของพนักงาน เฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการให้บริการในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โรงแรมที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่าทำให้การพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการให้บริการ และการจัดการรูปแบบการทำงานของพนักงานมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากกว่า การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานตามมาตรการของภาครัฐทำได้ง่ายและมีโอกาสสร้างความเข้าใจที่ตรงกันมากกว่า สามารถวางแผนและทำการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้รวดเร็วกว่า จึงตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า ขณะเดียวกัน ก็มีต้นทุนด้านการฝึกอบรมและด้านค่าตอบแทนของพนักงานที่ต่ำกว่า จำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน จึงทำให้ธุรกิจโรงแรมมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐภัทร สมุทรจินดา (2565) พบว่า ธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความสำเร็จในการดำเนินงานในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แตกต่างกัน และงานวิจัยของ พัฒนาภา ธาดาสิริโชค (2563) และปาริฉัตร พึ่งเหยี่ยว (2564) พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ไม่แน่นอน ทำให้ธุรกิจโรงแรมจำนวนมาก ต้องใช้วิธีการปลดพนักงานบางส่วน ลดวันและเวลาจ้างงาน หรือนำพนักงานบางส่วนโยกย้ายตำแหน่งไปทำงานส่วนอื่น เพื่อเป็นการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายลง และรักษาผลการดำเนินงานของธุรกิจไว้ไม่ให้อยู่ในสภาวะขาดทุน

9. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวมและด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แตกต่างกัน อาจเนื่องจาก ระดับมาตรฐานโรงแรมเป็นตัวบ่งบอกถึงความแตกต่างกันในระดับบริการ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ ความปลอดภัย โรงแรมที่มีระดับมาตรฐานสูงกว่า จึงมีแนวโน้มที่จะมีวิธีการนำเสนอมาตรการการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้มากกว่า รวมถึงนำเสนอเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่าต่อการสร้างความสะดวกสบายและน่าประทับใจมากกว่า ทำให้มีโอกาสสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากกว่า ผลการดำเนินงานจึงสูงกว่าโรงแรมที่มีระดับมาตรฐานต่ำกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐภัทร สมุทรจินดา (2565) พบว่า ธุรกิจโรงแรมที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน มีความสำเร็จขององค์กร ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แตกต่างกัน และงานวิจัยของ ภัทราวดี ปริจำรัส (2564) พบว่า ธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน มีผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แตกต่างกัน

10. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวมและด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แตกต่างกัน อาจเนื่องจาก ธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยกว่า มีแนวโน้มที่จะมีห้องพักและสถานที่ให้บริการที่ใหม่และสะอาดมากกว่า และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ในการให้บริการอยู่แล้ว จึงปรับตัวเข้ากับมาตรการการป้องกันการโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในด้านการจัดพื้นที่และบริการแบบไร้สัมผัสได้รวดเร็วกว่า ทำให้เป็นที่น่าดึงดูดใจของลูกค้าในการเข้ามาใช้บริการมากกว่าธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานมากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิรินทร พุทธรักษา (2564) พบว่า ลูกค้าให้ความสำคัญกับชื่อเสียงด้านการบริการที่ทันสมัยมีสิ่งอำนวยความสะดวก การมีห้องพักที่ใหม่และสะอาดมากกว่าระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ เมื่อต้องตัดสินใจเลือกใช้บริการของธุรกิจโรงแรมช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และงานวิจัยของ ธิษณา หาวารี (2564) พบว่า สภาพห้องพักที่ใหม่กว่าและสะอาดมากกว่า รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาเอื้ออำนวยความสะดวกสบายให้แก่ผู้เข้าพักของโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยกว่า เป็นจุดแข็งที่ช่วยดึงดูดให้ลูกค้าเลือกเข้ามาใช้บริการมากกว่าที่จะเลือกโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานมากกว่า ซึ่งห้องพักมีสภาพที่เก่ากว่าและสะอาดน้อยกว่า ทำให้มีความมั่นใจเกี่ยวกับความปลอดภัยจากการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 น้อยกว่า

11. ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ที่มีจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แตกต่างกัน อาจเนื่องจาก ภายใต้การใช้มาตรการการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เดียวกันจากภาครัฐ นักท่องเที่ยวอาจรับรู้ไม่มีความแตกต่างกันในด้านความปลอดภัยจากการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แต่จากการที่มีสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่มีชื่อเสียงหลายแห่งติดอันดับโลกมากกว่า เช่น เกาะเต่าและเกาะนางยวน จังหวัดสุราษฎร์ธานี หมู่เกาะสิมิลัน หมู่เกาะสุรินทร์ และเกาะไข จังหวัดพังงา หมู่เกาะพีพี จังหวัดกระบี่ และเกาะไม้ท่อน จังหวัดภูเก็ต เป็นต้น ประกอบกับมีแหล่งช้อปปิ้งที่หลากหลายและเส้นทางการเดินทางมีความสะดวกสบายมากกว่า ธุรกิจโรงแรมที่มีที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ตอนบน จึงมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากกว่า โรงแรมที่มีที่ตั้งในภาคใต้ตอนล่าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhang and Enemark (2016) พบว่า ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ทำให้ที่ตั้งที่ใกล้ใจกลางเมืองและมีห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ รวมถึงสถานที่ท่องเที่ยวที่หลากหลาย สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้ดีกว่า ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม และงานวิจัยของ ปิยะดา วชิระวงศกร และ อุษณีย์ ทิมสูงเนิน (2558) พบว่า การเดินทางเข้าถึงที่สะดวกปลอดภัย และการจัดการสภาพแวดล้อมพื้นฐานของโรงแรม รวมถึงสภาพแวดล้อมที่สวยงาม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการดึงดูดให้ลูกค้าเลือกใช้บริการของโรงแรม

12. การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน อาจเนื่องจาก ธุรกิจโรงแรมมีรูปแบบเป็นธุรกิจบริการ ความรู้ความเข้าใจแนวทางปฏิบัติการให้บริการของพนักงานจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หากธุรกิจไม่มีการจัดทำคู่มือการให้บริการและฝึกอบรมพนักงานอย่างเป็นระบบ ก็ยากที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในมาตรฐานการบริการของโรงแรม ในด้านการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้บริการของโรงแรม สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภจี สุธรรมพันธุ์ (2563) เสนอว่า การมุ่งเน้นการดำเนินการโดยการเตรียมความพร้อมของพนักงานด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และพัฒนาทักษะการให้บริการตามมาตรฐานใหม่ที่เน้นความปลอดภัยและสุขอนามัยเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการให้บริการในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การปรับวิธีการดำเนินการโดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถของพนักงาน จะช่วยสร้างความมั่นใจของลูกค้า ในการตัดสินใจเลือกเข้ามาใช้บริการของโรงแรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติมา สิงหธรรม ัญญาณี นิยมกิจ และคณะ (2566) พบว่า การปรับแผนการจัดการด้านโครงสร้างและวิธีการดำเนินงาน ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการจัดการลูกค้า หรือวิธีการปฏิบัติงาน

ที่เปลี่ยนแปลงไปจากช่วงก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการธุรกิจและความอยู่รอดของโรงแรม

13. การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร อาจเนื่องจากการปรับวิธีการให้บริการโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก เช่น การอำนวยความสะดวกในการเช็คอิน (Check-in) การเช็คเอาท์ (Check-out) ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อลดการแออัดคั้งการมอบเจลแอลกอฮอล์และหน้ากากอนามัยให้กับลูกค้า และการจัดระเบียบพื้นที่ใหม่ด้วยการใช้ฉากหรือรั้วกัน เพื่อรักษาระยะห่างทางสังคม และการกำหนดเส้นทางการสัญจรใหม่ โดยคำนึงถึงการปนเปื้อนของเชื้อโรคให้น้อยที่สุด เป็นต้น ช่วยลดความวิตกกังวลของลูกค้าเกี่ยวกับความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โรงแรมมีภาพลักษณ์ที่ดีด้านความปลอดภัยจากการติดเชื้อซึ่งทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกเข้ามาใช้บริการของโรงแรม สอดคล้องกับแนวคิด ศุภจี สุธรรมพันธุ์ (2563) เสนอว่า การปรับตัวด้วยการมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันท่วงทีด้วยบริการที่มีคุณภาพและสินค้าที่มีชื่อเสียง พร้อมกับมาตรการที่เคร่งครัดและอุปกรณ์ป้องกันการติดเชื้ออย่างเต็มรูปแบบ เป็นปัจจัยสำคัญไม่เพียงช่วยลดความวิตกกังวลของลูกค้าเกี่ยวกับการติดเชื้อโรคไวรัสโคโรนา 2019 แต่ยังจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความประทับใจต่อบริการด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเมธ กมลศิริวัฒน์ (2563) พบว่า โรงแรมที่สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่วนใหญ่มีการปรับตัวโดยคำนึงถึงกำลังซื้อและความวิตกกังวลของลูกค้า ด้วยการลดราคาห้องพักเฉลี่ย 50% จากราคาปกติ การขายห้องพักแบบมีส่วนลด การปรับตัวด้านกายภาพด้วยการปิดการใช้พื้นที่ส่วนกลางชั่วคราวและออกแบบพื้นที่การให้บริการให้มีความเป็นส่วนตัวมากขึ้น เพื่อเว้นระยะห่างทางสังคม

14. การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร อาจเนื่องจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาช่วยพัฒนาการบริการในด้านต่างๆ ไม่เพียงช่วยสร้างความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ แต่ยังช่วยลดการสัมผัสของลูกค้าซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการใช้บริการของโรงแรม เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการเป็นสถานที่ ๆ ปลอดภัยต่อการติดต่อและมีแนวโน้มเลือกที่จะเข้ามาใช้บริการของโรงแรมมากกว่าโรงแรมที่ยังไม่มีการปรับตัวในการให้บริการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภจี สุธรรมพันธุ์ (2563) เสนอว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการให้บริการในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะช่วยให้ลูกค้าเกิดความสบายใจมากขึ้นในเรื่องลดการสัมผัส เช่น การเช็คอิน (Check-in) การเช็คเอาท์ (Check-out) การสั่งอาหารและการชำระเงินทางระบบ

อิเล็กทรอนิกส์ได้ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรลภา พจนารถ (2566) พบว่า การปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ในการให้บริการและประสานงานภายในโรงแรม เช่น การใช้การสื่อสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ไลน์กลุ่ม หรือการมีประชุมก่อนเริ่มทำงานในตอนเช้า (Morning Brief) เป็นต้น ไม่เพียงช่วยลดต้นทุน แต่ยังป้องกันการติดเชื้อระหว่างพนักงานภายในโรงแรมอีกด้วย และช่วยเพิ่มความมั่นใจของลูกค้าในมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรม และงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ เหมะประมาณ และ เกิดศิริ เจริญวิศาล (2565) พบว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ การบริการ และการตลาดดิจิทัล จะทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานอันจะทำให้เกิดรายได้และผลกำไรเพิ่มขึ้น รวมถึงทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

15. การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร อาจเนื่องจาก ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบโดยตรงจากมาตรการจากทางภาครัฐให้มีการปิดโรงแรมชั่วคราวทำให้ขาดรายได้หลัก ขณะที่ยังคงมีค่าใช้จ่ายเท่าเดิม การจัดการทุนหมุนเวียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การมองหาช่องทางทำรายได้เพิ่ม จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้ในระยะยาว สภาพคล่องทางการเงินทำให้โรงแรมมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ในการปรับรูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภจี สุธรรมพันธ์ (2563) เสนอว่า การจัดการความเสี่ยงทางการเงินด้วยการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น การลดเงินเดือนผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางลงร้อยละ 25% และการชะลอการลงทุนเพิ่ม เป็นต้น รวมทั้ง เน้นเพิ่มรายได้จากช่องทางการจำหน่ายและบริการส่งอาหารให้แก่ลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถรักษาผลการดำเนินงานไว้ได้ ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิรมณ มณีธร (2564) พบว่า การรักษาสภาพคล่องและสถานะทางการเงินเพื่อให้ธุรกิจโรงแรม มีเงินทุนหมุนเวียนให้มากที่สุดด้วยการลดค่าใช้จ่ายทุกด้าน รวมถึงการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ช่องทางสร้างรายได้อื่นเพื่อความอยู่รอด เช่น การปรับรูปแบบไปสู่การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นสินค้ารูปแบบใหม่ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่รอดของโรงแรมในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และงานวิจัยของ แพรลภา พจนารถ (2566) พบว่า การจัดการความเสี่ยงทางการเงินเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การจัดการความเสี่ยงทางการเงินที่มีประสิทธิผลจะทำให้โรงแรมมีเงินทุนหมุนเวียนมาใช้จนเจือค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ของกิจการ

แผนการใช้จ่ายเงินทุนสำรองของกิจการ ซึ่งจะช่วยป้องกันมิให้เกิดการขาดสภาพคล่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ส่งผลมากที่สุดต่อผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านภาพลักษณ์องค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ดังนั้น ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้จากช่องทางอื่นที่ไม่ใช่รายได้จากการเข้าพัก เช่น ร้านอาหาร สปา เพื่อให้มีเงินหมุนเวียนได้ต่อในระยะยาว รวมถึงดำเนินการเจรจากับธนาคารเพื่อขอเปลี่ยนสินเชื่อระยะสั้น เป็นระยะยาวแทน

1.2 การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการบริการอิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม รองลงมาจากด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ดังนั้น ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญกับการค้นหาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยเสริมการบริการเพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงการบริการของโรงแรมได้สะดวก เช่น จัดทำแพลตฟอร์มฐานข้อมูล เพื่อมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า สร้างห้องประชุมเสมือนจริงในรูปแบบออนไลน์สำหรับลูกค้า และระบบชำระเงินบนมือถือ เป็นต้น

1.3 การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมมากที่สุด รองลงมาจากด้านการมุ่งเน้นด้านการบริการอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญกับการจัดระเบียบพื้นที่ใหม่ เพื่อรักษาระยะห่างทางสังคมในพื้นที่ และวิธีการอำนวยความสะดวกในการเช็คอินได้ตลอดเวลา เพื่อลดการแออัดคับคั่ง มีบริการอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

1.4 การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมมากที่สุด รองลงมาจากด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ดังนั้น ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการจัดทำคู่มือการให้บริการกับพนักงานในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข มีการดูแลความสะอาด สิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกห้องพัก มีมาตรการระบบคัดกรองและวัดอุณหภูมิสำหรับลูกค้าที่ใช้บริการพื้นที่ส่วนกลาง

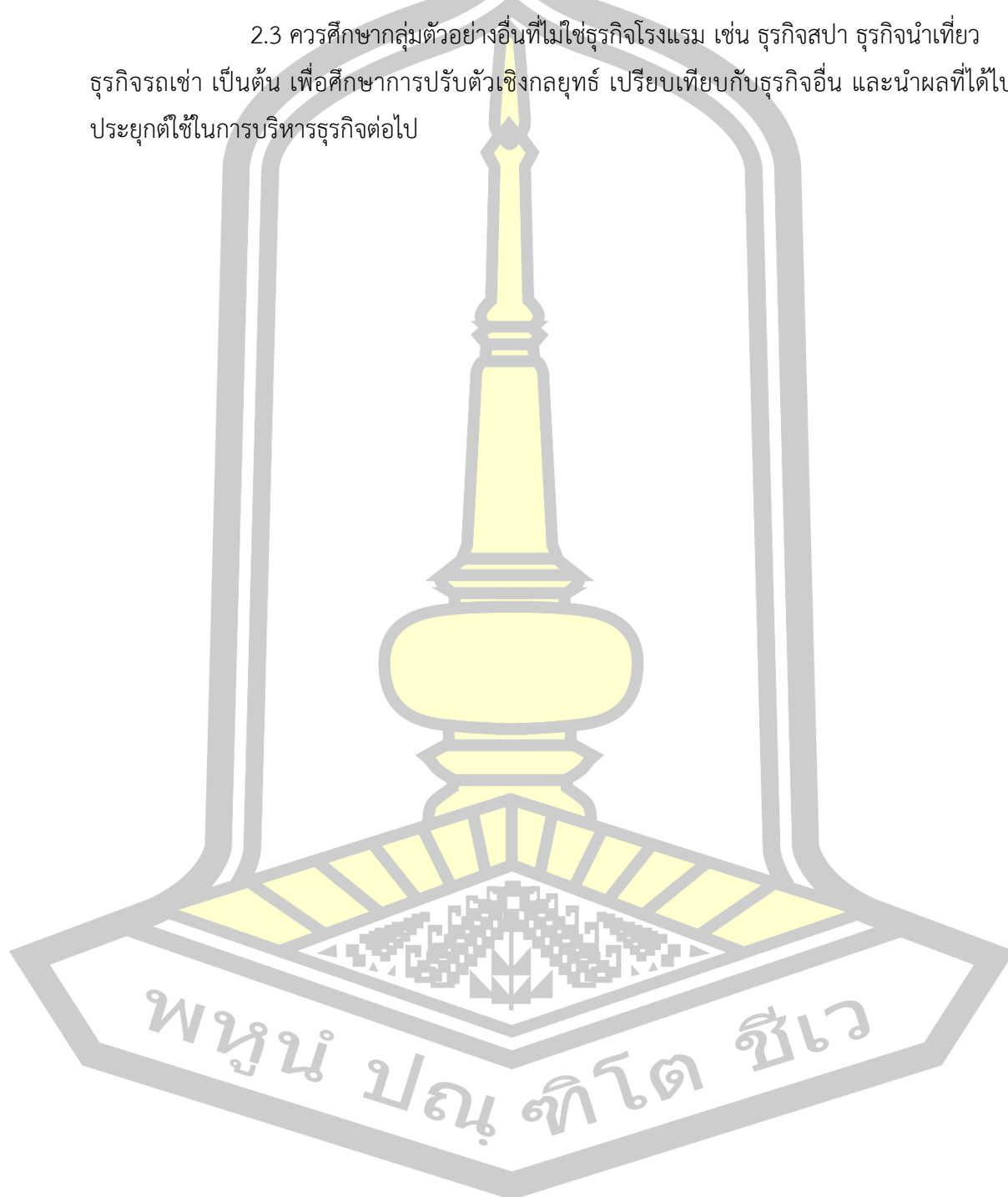
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรเพิ่มเติมวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จากคำถามปลายปิดให้เป็นคำถามปลายเปิด ตัวอย่างเช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นที่มีความสมบูรณ์มากขึ้น และก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

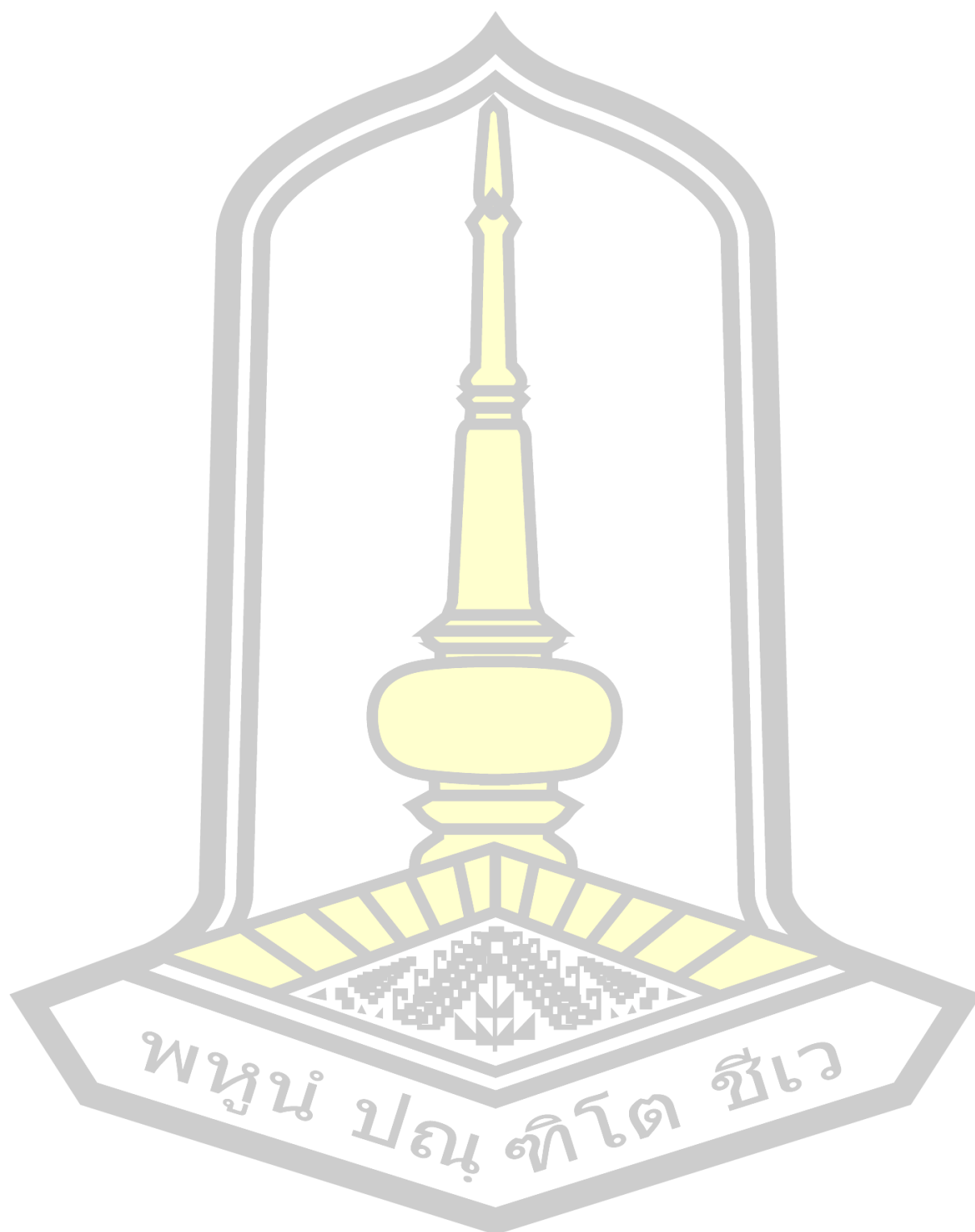
2.2 ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงาน

ของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร และภาคต่างๆ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของผลลัพธ์ จะทำให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นในการนำผลวิจัยไปปรับใช้ประกอบการตัดสินใจในเชิงการจัดการโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

2.3 ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจโรงแรม เช่น ธุรกิจสปา ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจรถเช่า เป็นต้น เพื่อศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ เปรียบเทียบกับธุรกิจอื่น และนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจต่อไป



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). *บทวิเคราะห์ธุรกิจโรงแรมภาคใต้ 2562*.

<https://www.dbd.go.th/>

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). *สถานการณ์การท่องเที่ยว 2563*. กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา.

https://www.mots.go.th/download/article/article_20201229114033.pdf

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานจังหวัดกระบี่. (2567). “กระบี่” ดันรายได้ 1 แสนล้านบาทครึ่งรองแชมป์ท่องเที่ยวได้. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยสำนักงานกระบี่.

<https://www.thansettakij.com/business/tourism/587832>

กฤษฎี พิสิษฐกุล. (2564). *มรสุม COVID ปรับเปลี่ยนวิถีธุรกิจโรงแรมได้*. ธนาคารแห่งประเทศไทย

https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/RegionalEconomy/DocLib14/The_transformation_of_south_hotel_industry.pdf

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2565). *สถิติด้านการท่องเที่ยว ปี 2565*. ศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว.

<https://intelligencecenter.tat.or.th/articles/22978>

กฐากร บุญรอด. (2565). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤต โควิด-19. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 15(1), 139-148.

กุลกันยา โพธิ์สุ และฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสร์พงษ์. (2557). *กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรและผลการดำเนินงาน: กรณีศึกษาธุรกิจไม้ดอกในประเทศไทย*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์]. KUforest

<https://research.ku.ac.th/forest/Project.aspx?ProjectNumber=1630188000&BudgetYear=2013>

จิตติมา สิงหธรรม ธัญญาณี นิยมกิจ และคณะ. (2566). มุมมองและการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมในจังหวัดจันทบุรีต่อความเสี่ยงวิกฤติแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19. *วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์และการสื่อสาร*, 6(4), 130-144.

เจษฎา จันทไทย, การุณย์ ประทุม และพลายุ จันทจรตฤภัทร. (2557). ผลกระทบของการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนางานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 6(3), 1-12.

- ชยนันท์ จงเจริญชัยสกุล, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และจันทนา แสนสุข. (2561). ความสามารถทางนวัตกรรมบริการ: ข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 12(1), 69-87.
- ชลิต ผลอินทร์หอม. (2562). ผลกระทบของการใช้เครื่องมือการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของกิจการในนิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 17(1), 317-335.
- ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และจันทนา แสนสุข. (2561). ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 10(1), 219 – 238.
- ณชัยศักดิ์ จุณณะปิยะ, จอมพงศ์ มงคลวนิช, และณัฏช กสิสร. (2555). อิทธิพลของนวัตกรรมทางการตลาดและ สภาพแวดล้อมทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของ โรงแรมระดับสี่และห้าดาวในประเทศไทย. *Graduate Research Conference 2012*, HDO2 – HDO2-10.
- ณัฐพล เหล่าโรจน์ทวีกุล, ณธชา เกื้อนฤชัย, และทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2562). กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 10(3), 21-32.
- ณัฐพร ดอกบุญนาค และฐาปกรณ์ ทองคำนุช. (2558). ความต้องการเลือกใช้โรงแรมของนักท่องเที่ยวชาวไทย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี. กองทุนส่งเสริมการวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- ณัฐภัทร สมุทจินดา. (2565). ผลกระทบของการจัดการคุณภาพการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร. [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม] MSUIR <http://202.28.34.124/dspace/handle/123456789/1777>
- ณัฐวุฒิ เหมาะประมาณ และ เกิดศิริ เจริญวิศาล. (2565). การประยุกต์เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมโรงแรมยุคดิจิทัล. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(1), 251 – 266.
- ไตรรงค์ สวัสดิกุล และนภาพรณ พลนิกรกิจ. (2562). ผลกระทบของเทคนิคการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของกิจการ. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 13(19), 43 – 58.

- ธนวรรณ จำปา. (2563). *การปรับตัวของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต* [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. Thammasat University Theses. https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:186340
- ธัญญธร ศรีวิเชียร. (2560). ผลกระทบของการบริหารต้นทุนเป้าหมายที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 36(6), 212 – 226.
- ธัญญารัตน์ บุญต่อ. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โรงแรม เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท* [สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Man/Thanyarat_B.pdf
- ธิษณา หาวารี (2564) *การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตพญาเทียนระหว่างพ.ศ. 2563-2564*. Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD). 5057. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/5057>
- นงค์นุช ศรีธนาอนันต์. (2544). *การโรงแรมเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นภาพร หงษ์ภักดี และสืบบงศ์ หงษ์ภักดี. (2563). รู้เพื่อรอดทางออกสำหรับธุรกิจโรงแรม. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(6), 1-13.
- นิตา เฟติียงพันธ์พงศ์. (2558). *การปรับตัวเชิงการบริหารของบริษัทยักษ์ใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน* [ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้] ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์และงานวิจัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้. http://mdc.library.mju.ac.th:8080/mm/fulltext/thesis/2560/Nisa_Phadiangphanphong/fulltext.pdf
- บิสนนสุทธิเดช. (2563). *เทคนิคการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Management) ในยุควิกฤติโควิด-19*. <https://www.bussinesstoday.co/opinions/19/09/2020/50379/>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9, น. 121). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปรีชา ตรีสุวรรณ. (2557, 23 กันยายน). *อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คืออะไร สำคัญอย่างไร เข้าวันนี้ขอนำเอาเรื่องการท่องเที่ยวมาปูพื้นให้ทราบกันหน่อยครับ เราอาจจะต้องมาพูดถึงถึงการท่องเที่ยวสักพักเพราะตัวเลขนักท่องเที่ยวที่คาดหวังว่าจะเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ในปี 2557 ที่การท่องเที่ยวได้ประมาณการไว้ที่จำนวน 25.5 ล้านคน แต่เนื่องจาก*

สถานการณ์ทางการเมืองเมื่อต้นปีและขณะนี้ ยังเป็นรัฐบาลของ คสช. อาจจะทำให้ตัวเลขของนักท่องเที่ยวลดลงไม่เป็นไปตามการประมาณการคงเหลือ สักประมาณ 25.2 ล้านคน. Facebook.

<https://www.facebook.com/487643448028956/posts/573996916060275/>

ปานรวี หงส์ภักดี. (2562). กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิทัล ในเขตกรุงเทพมหานคร [สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive.

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3507>

ปาริฉัตร พุ่งเหยี่ยว. (2021). การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการ พัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร. (Doctoral dissertation, มหาวิทยาลัยมหิดล).

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4207>

ปิยะดา วชิระวงศกร, และ อุษณีย์ ทิมสูงเนิน. (2558). การประเมินการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการ ประเภทโรงแรมในเขตภาคเหนือตอนล่าง. วารสารการจัดการสิ่งแวดล้อม. 11(1): 98-113.

พระราชบัญญัติการประกอบกิจการโรงแรม. (2547, 12 พฤศจิกายน). กฎหมายโรงแรม เรื่องสำคัญที่ผู้ประกอบการไม่ควรมองข้าม. เล่ม 121/ตอนพิเศษ 70 ก.หน้า 12.

<https://www.springnews.co.th/spring-life/821620>

พสุ เดชะรินทร์. (2566). องค์กรล้มเหลวและสำเร็จเพราะอะไร.

<https://www.bangkokbiznews.com/business/business/1084685>

พัฒนาภา ธาดาสิริโชค. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมในสภาวะการณ์แพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9. [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร] มหาวิทยาลัยศิลปากร <https://sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/23963>

พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ. โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. NIDA.

พุทธรชาต ลุนคำ. (2565). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2565-2567: ธุรกิจโรงแรม.

<https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Services/Hotels/IO/Hotel-2022-2024>

- แพรวภา พจนารณ. (2566). การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมือง
พิจิตร จังหวัดพิจิตร ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19).
วารสารรัชต์ภาคย์, 17(53), 155-171
- ภัชญาภรณ์ การบรรจง. (2555). ผลกระทบของประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบริหารต้นทุน
สมัยใหม่ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศ.
[วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภัทรวดี ปริจักษ์. (2564). ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงาน
ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
เชิงกลยุทธ์]. คณะการบัญชีและการจัดการ: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
<http://202.28.34.124/dspace/handle/123456789/873?mode=full>
- ภาวิณี กาญจนานา. (2554). การบริหารส่วนประสมการค้าปลีกและการจัดการเชิงกลยุทธ์การตลาด
ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 34(132), 37-
57
- ภีมภณ มณีธร. (2564). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัส
โคโรนาของผู้ประกอบการธุรกิจในจังหวัด เชียงใหม่. [กองทุนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เชียงใหม่]. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
<http://cmruir.cmru.ac.th/handle/123456789/2254>
- มลิจันทร์ ทองคำ, แคทลียา ชาวะบัง, ชุตินา เรืองอุดมพันธ์, อธิรา เอร่าวัน, อนุรุทร ผงคลี, อาริรัตน์
ปานสุภาวัชร, นริศรา สัจจงพงษ์, พัชร จิตระวัง, อภิชัย มหธรรม, พิมพ์นิภา ท้วมรุ่งโรจน์, ศศว
รรณ เจริญราช, และสุภาภรณ์ อมรพันธุ์ (2557). *หลักการตลาด*. มหาสารคาม: อภิชิตการพิมพ์.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2542). *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการและเทคนิคการบริการ
ในโรงแรม หน่วยที่ 8-15 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มิ่งขวัญ บุญรอด และกาญจนา สุคันธสิริกุล. (2561). ผลกระทบของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ
นวัตกรรมกระบวนการบริการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจโรงแรม
ระดับ 3-4 ดาวในประเทศไทย. *วารสารชุมชนวิจัย*, 13(3), 225-236
- มูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว. (2566). *มาตรฐาน
โรงแรมไทย (THAI HOTEL STANDARD)*.
<https://www.thaihotels.org/>
- มูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว. (2565). *รายชื่อสถาน
ประกอบการโรงแรม*.
<https://web.thailandsha.com/shalists>

รณพัชร เลิศเดชะ. (2558). *การปรับตัวของนิสิตสารในทศวรรษที่ 2010 – 2020* [วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. Thammasat University Theses.

http://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:91650

รัฐบาลไทย. (2565). *อนูทิน” ยินดีต่างชาติเที่ยวไทยทะลุ 10 ล้านคน ชู Medical Hub จูงใจนักท่องเที่ยว สร้างรายได้มากกว่าหมื่นล้านบาท.*

<https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/62585>

รสรินทร์ พัฒนเมธีวิชญ์ (2565) เทคโนโลยีการเดินทางไร้สัมผัส : นวัตกรรมการท่องเที่ยวยุคปกติใหม่ ระยะถัดไป. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 13(2), 2229-0141

ลงทุนแมน. (2565). *ทำไม “ภาคใต้ไทย” ถึงเป็นจุดหมายของ นักท่องเที่ยวทั่วโลก.*

<https://www.longtunman.com/41495>

วรานิษฐ์ อภิชัยวิโรจน์. (2562). *ผลกระทบการบริหารต้นทุนสมัยใหม่ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจตัวแทนส่งสินค้าทางอากาศในประเทศไทย* [การค้นคว้าอิสระปริญญาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม]. Knowledge Bank at Sripatum University.

<http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/7110>

วไลภรณ์ สุตภูมิ. (2557). *การปรับตัวของผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับในทัศนะของผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับจังหวัดจันทบุรี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. RBRU e-Theses.

<https://etheses.rbru.ac.th/showthesis.php?theid=62&group=17>

วัฒนา ทนงค์แพ่ง และชวลีย์ ณ ถกลาง. (2560). รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เขตพื้นที่จังหวัดตราด. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(3), 1-17.

วันวิสา ทองลา. (2554). *การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจรับซื้อของเก่าในสังคมระบบการค้า* [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. Silpakorn University Repository : SURE.

<http://www.sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/12223>

วิทวัส รุ่งเรืองผล. (2561). *เขาแบ่งประเภทโรงแรมกันอย่างไร.*

<https://marketeeronline.co/archives/68468>

วิลาวัลย์ อ่อนวงษ์เปรม, สิวารัตน์ โคบายาชิ, และปริญ ลักษิตามาศ. (2561). *ตัวแบบเส้นทาง PLS กลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้คุณค่าอาหารไทยดั้งเดิม. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง*, 8(1), 1-32.

วีระวุฒิ สร้อยพลอย. (2550). การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหม [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร]. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

https://lib.pnru.ac.th/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=49096&shelfbrowse_itemnumber=82324

ศศิรินทร์ โพธิ์ศรี. (2563). ผลประเมินภาวะเสี่ยงตงงานในวิกฤตโควิด-19 แร้งงานนอกระบบกระทบหนักสุด. <https://www.bltbangkok.com/news/20617/>

ศิตา จิตรลดานนท์, อาริรัตน์ ปานสุลวัชร, และสันติภาพ สุขอนกอนันท์. (2560). ผลกระทบของกลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย. วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 9(2), 64-75.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์, องอาจ ปทะวานิช, ปณิศา มีจินดา, จิรวัฒน์ อนุวิชานนท์, และอรทัย เลิศวรรณวิทย์. (2552). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด

ศุภจี สุธรรมพันธุ์. (2563ก). “ดุสิตกรุ๊ป” ปลดล็อกสู่ COVID-19 ปิด รร.-ลดเงินเดือน-ฟุดดีลีเวอร์. <https://mgronline.com/business/detail/9630000038110>

ศุภจี สุธรรมพันธุ์. (2564ข). “ดุสิตธานี” ปลุกข้าวสร้างรายได้ บวมท้องเที่ยวเชิงเกษตรสู้โควิด. <https://mgronline.com/business/detail/9640000010096>

ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ธนาคารทหารไทยธนชาติ. (2563). เจาะลึกพิช “ไวรัสโคโรนา” จุดท่องเที่ยวไทยเท่าไรกัน. https://media.tmbbank.com/uploads/analytics_comm/file/media/502_file_th.pdf

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2565). ปี 2566 ธุรกิจโรงแรมและที่พักทยอยฟื้นตัว แต่ภายใต้มุมมองที่ระมัดระวังมากขึ้น. <https://splendor-biz.com/54427/>

ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรี. (2564). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2562-2564: ธุรกิจโรงแรม. <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Services/Hotels/IO/Industry-Outlook-Hotels>

ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. (2562). สถานการณ์ธุรกิจโรงแรม 2562. https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/01/IN_hotel_12_62_detail-1.pdf

ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. (2563.) สถานการณ์ธุรกิจโรงแรม 2563.

https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/07/IN_hotel_6_63_detail.pdf

สมคิด บางโม. (2538). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์.

สิรินทร พุทธรักษา. (2564). *แนวทางการบริหารจัดการสถานที่กักกันทางเลือก (Alternative State Quarantine: ASQ) ในช่วงสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 (COVID-19): กรณีศึกษาพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD). 5065.

<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/5065>

สุเมธ กมลศิริวัฒน์. (2563). *กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563*. Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD). 4118.

<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/4118>

เสนาะ ดิยาว. (2543). *การนำเอากลยุทธ์ไปปรับใช้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง* [Power Point slide]. Anyflip. <https://anyflip.com/fznpt/humy>

เสาวณี จันทะพงษ์. (2564). *ผลกระทบและการปรับตัว (Resilience) ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารช่วงโควิด-19: วิเคราะห์จากหลักคิด Outside-In*.

https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_26Oct2021.aspx

หยดฟ้า ราชมณี. (2554). *การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์]*. NIDA Wisdom Repository.

<http://repository.nida.ac.th/handle/662723737/487>

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). *พฤติกรรมสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรุณ ศิริงานุสรณ์. (2564). *EEC : กับแนวโน้มธุรกิจอุตสาหกรรม ปี 2562-2564 กลุ่มธุรกิจโรงแรม*.

<https://www.bangkokbiznews.com/business/972631>

- อัญชิสา ชูศรี. (2559). *นวัตกรรมบริการ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการตลาดแบบปากต่อปากที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับบริการหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ]. DSpace at Bangkok University
<http://dspace.bu.ac.th/jspui/handle/123456789/1915>
- Al-Shibliy, M. H. A. K. (2015). The relationship of adaptation and innovation with the efficiency of job performance in five-star hotels within the limits of greater amman municipality area. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(11), 196-213.
<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i11/1906>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). California: Prentice Hall.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607-610.
- Kristiana, Y., Pramono, R., & Brian, R. (2021). Adaptation strategy of tourism industry stakeholders during the covid-19 pandemic: A case study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 0213-0223.
<https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1192099>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rodriguez, M. R. G., Caballero, J. L. J., Samper, R. C. M., Koseoglu, M. A., & Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.008>
- Simanjuntak, D. & Fitriana, R. (2020). Culture shock, adaptation, and self-concept of tourism human resources in welcoming the new normal era. *Society*, 8(2), 403-418. <https://doi.org/10.33019/society.v8i2.200>

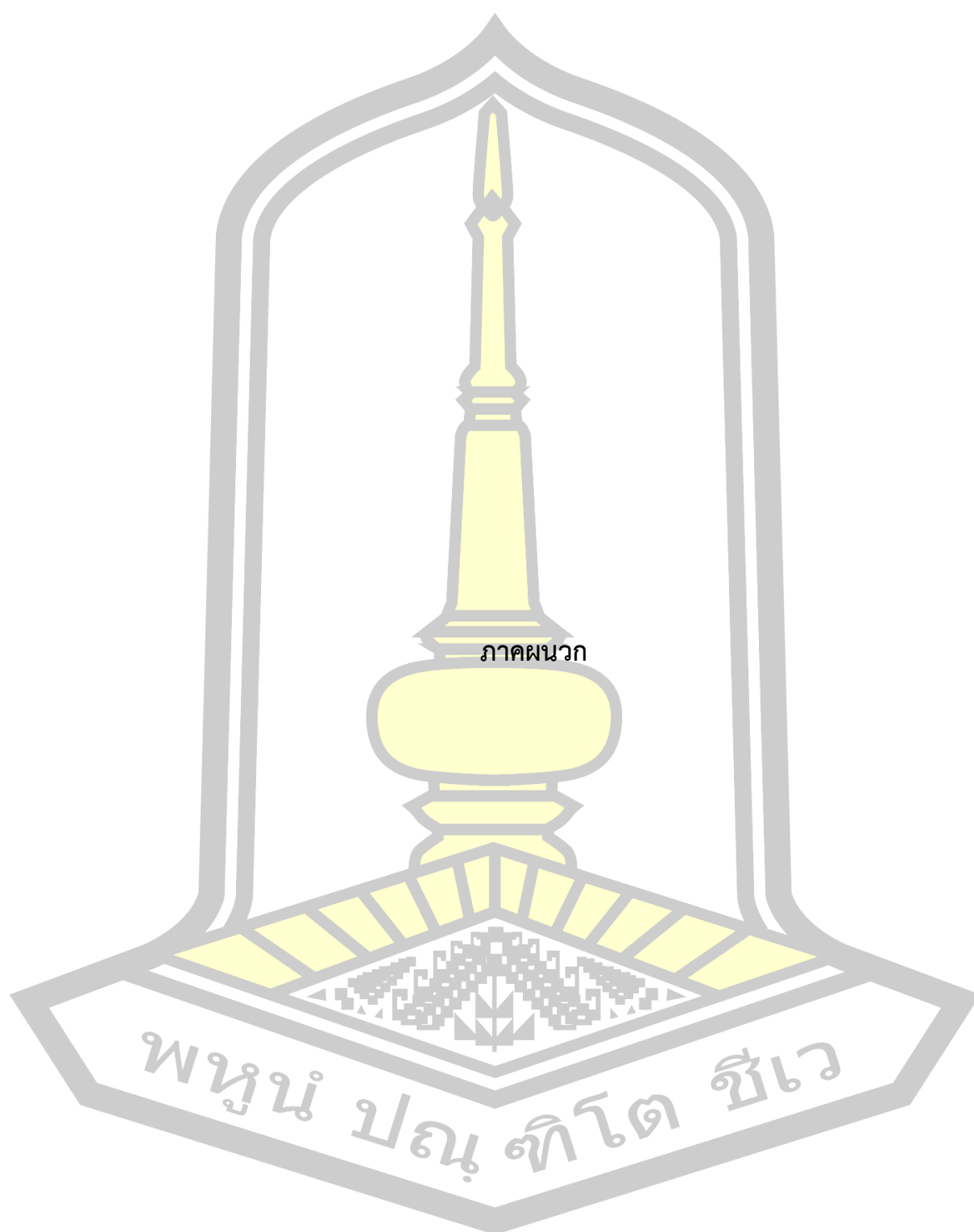
- Jogarathnam, G., Heo, J. K., & Buchanan, P. (2004). Customer-focused adaptation in NewYork City hotels: Exploring the perceptions of Japanese and Korean travelers. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1), 39-53. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.07.003>
- Timothy, D. J. & Teye, V. B. (2009). *Tourism and the Lodging Sector*. USA: Elsevier inc.
- Zhang, J. & Enemark, A. E. (2016) Factors influencing business performance in hotels and restaurants. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 5(1), 2289-1471. <http://hdl.handle.net/10919/85563>

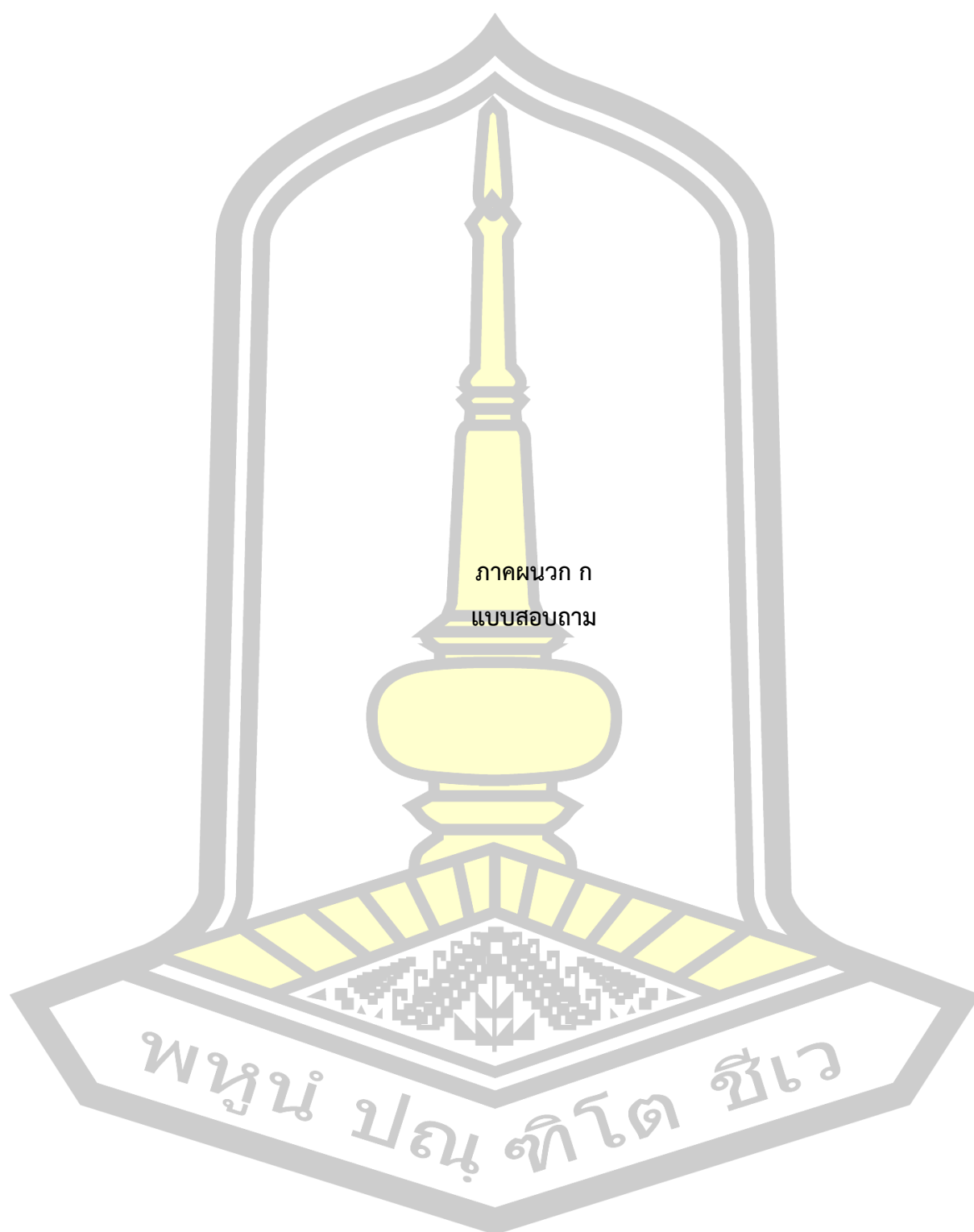


ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายปริญญา เลิศประเสริฐ
วันเกิด	30 เมษายน 2538
สถานที่เกิด	52 หมู่ 3 ต.นากลาง อ.นากลาง จ.หนองบัวลำภู 39170
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	52 หมู่ 3 ต.นากลาง อ.นากลาง จ.หนองบัวลำภู 39170
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ประธานกรรมการบริหาร
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท แอล.บี โซลูชั่น เทคโนโลยี จำกัด
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2562 ปริญญาบริหารธุรกิจ (บธ.บ) สาขาการจัดการการประกอบการ พ.ศ. 2567 ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม) สาขาการจัดการเชิงกลยุทธ์
ทุนวิจัย	-
ผลงานวิจัย	-







แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย

คำชี้แจง

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นายปริญญา เลิศประเสริฐ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง “ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย” เป็นการศึกษาย้อนหลัง (Retrospective ex post facto study) ในช่วงเวลาการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยคือ 1) เพื่อทดสอบผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย และ 2) เพื่อเปรียบเทียบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกัน ทั้งนี้ แม้ว่าท่านอาจจะไม่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ แต่ผลการวิจัยที่ได้จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์และการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของสำหรับผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีความสนใจ

หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะขอให้ท่านตอบแบบสอบถามในประเด็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ จำนวน 18 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน จำนวน 10 ข้อ

โดยใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม ประมาณ 20-30 นาที หากท่านรู้สึกอึดอัดหรือรู้สึกไม่สบายใจกับบางคำถาม ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้นได้ รวมถึงท่านมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากโครงการนี้เมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่านและองค์กรของท่าน การวิจัยครั้งนี้ท่านจะไม่ได้รับค่าตอบแทนและไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น

หลังจากตอบแบบสอบถามเสร็จ ขอความกรุณาท่านส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ โดยใส่ลงในซองเปล่าพร้อมติดแสตมป์ที่แนบมาพร้อมแบบสอบถาม ภายใน 2-3 สัปดาห์หลังจากที่ท่านได้รับ

แบบสอบถาม ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ท่านแต่ประการใด จะไม่มีการระบุชื่อหรือข้อมูลส่วนตัวของท่านและโรงแรม

หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับงานวิจัย โปรดติดต่อได้ที่ผู้วิจัยโดยตรง นายปริญญา เลิศประเสริฐ หมายเลขโทรศัพท์ 099-5510701 E-mail: std58010915592@acc.msu.ac.th และหากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้หรือต้องการทราบสิทธิของท่านขณะเข้าร่วมการวิจัยนี้ สามารถติดต่อได้ที่ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หมายเลขโทรศัพท์ 043-754416 โทรสาร 043-754416 ในเวลาราชการ

ขอขอบพระคุณที่ให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้

นายปริญญา เลิศประเสริฐ

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย (/) หน้าข้อความที่ตรงกับท่านมากที่สุด

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() น้อยกว่า 30 ปี

() 30 - 40 ปี

() 41 - 50 ปี

() มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

() โสด

() สมรส

() หม้าย/หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

() น้อยกว่า 5 ปี

() 5 - 10 ปี

() 11 - 15 ปี

() มากกว่า 15 ปี

6. รายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน

() น้อยกว่า 50,000 บาท

() 50,000 – 80,000 บาท

() 80,001 – 100,000 บาท

() มากกว่า 100,000 บาท

7. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

() ผู้จัดการทั่วไป

() ผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์

() ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

() อื่น ๆ โปรดระบุ.....

พหุบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย (/) เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น ที่ตรงกับหน่วยงานที่ท่านทำงานมากที่สุด

1. ทุนในการดำเนินงาน

- () น้อยกว่า 50,000,000 บาท
 () 50,000,000 - 100,000,000 บาท
 () 100,000,001 - 150,000,000 บาท
 () มากกว่า 150,000,000 บาท

2. จำนวนพนักงาน

- () น้อยกว่า 40 คน () 40 - 45 คน
 () 46 - 55 คน () มากกว่า 55 คนขึ้นไป

3. ระดับมาตรฐานโรงแรม

- () 3 ดาว () 4 ดาว
 () 5 ดาว () 5 ดาวขึ้นไป

4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน

- () น้อยกว่า 5 ปี () 5 - 10 ปี
 () 11 - 15 ปี () มากกว่า 15 ปี

5. การผ่านมาตรฐาน SHA (Amazing Thailand Health & Safety Administration)

- () ผ่าน () ไม่ผ่าน

6. จังหวัดที่ตั้งของโรงแรม

- () ภาคใต้ตอนบน ประกอบด้วย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ระนอง ชุมพร พังงา กระบี่ นครศรีธรรมราช และภูเก็ต
 () ภาคใต้ตอนล่าง ประกอบด้วย ตรัง นราธิวาส ปัตตานี พัทลุง ยะลา สงขลา และสตูล

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย (/) เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operational focus) ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปี พ.ศ. 2563-2564 กิจการของท่าน 1. มีการจัดทำคู่มือการให้บริการให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข 2. มีมาตรการระบบคัดกรองและวัดอุณหภูมิสำหรับลูกค้าที่ใช้บริการพื้นที่ส่วนกลาง 3. มีการดูแลความสะอาดของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ 4. ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่พนักงานสามารถทำได้ทุกคน					
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปี พ.ศ. 2563-2564 กิจการของท่าน 5. มีการอำนวยความสะดวกในการเช็คอินในเวลาที่เหมาะสมได้ตลอดเวลาเพื่อลดการแออัดคั่ง 6. มีการมอบเจลแอลกอฮอล์และหน้ากากอนามัยให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ 7. มีการจัดระเบียบพื้นที่ใหม่ เพื่อรักษาระยะห่างทางสังคมในการให้และรับบริการ 8. มีการอำนวยความสะดวกอาหารเข้า โดยการสั่งมารับประทานที่ห้องพัก					

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (E-service focus)</u> ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปี พ.ศ. 2563-2564 กิจกรรมของท่าน					
9. มีเว็บไซต์ที่เป็นช่องทางสำหรับทำรายการการใช้บริการสำรองห้องพักหรือบริการอื่นๆ					
10. มีการจัดทำดาต้าแพลตฟอร์ม ฐานข้อมูลเพื่อมอบประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้าให้มากที่สุด					
11. มีระบบชำระเงินด้วยมือถือสำหรับห้องพักและร้านอาหาร					
12. มีห้องประชุมเสมือนจริงในรูปแบบออนไลน์สำหรับลูกค้า					
13. พยายามค้นหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยเสริมการบริการเพื่อให้เข้าถึงโอกาสและแก้ไขปัญหาอุปสรรคการให้บริการลูกค้า					
<u>ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risk management)</u> ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปี พ.ศ. 2563-2564 กิจกรรมของท่าน					
14. ให้ความสำคัญกับลดต้นทุนด้านค่าโฆษณา ค่าที่ปรึกษา ค่าที่พัก เป็นต้น เพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนได้ต่อในระยะยาว					
15. พยายามค้นหาวิธีเพิ่มรายได้จากช่องทางอื่น ที่ไม่ใช่รายได้จากการเข้าพักเช่น การจำหน่ายอาหารและบริการแบบเดลิเวอรี่ เป็นต้น					
16. ดำเนินการเจรจากับธนาคารเพื่อขอเปลี่ยนสินเชื่อระยะสั้นเป็นระยะยาวแทน					

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17. ชะลอการลงทุนและปรับแผนการลงทุนโครงการใหม่โดยพิจารณาแนวโน้มและความเสี่ยงต่าง ๆ ในอนาคตอย่างระมัดระวัง					
18. มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนภายในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด					

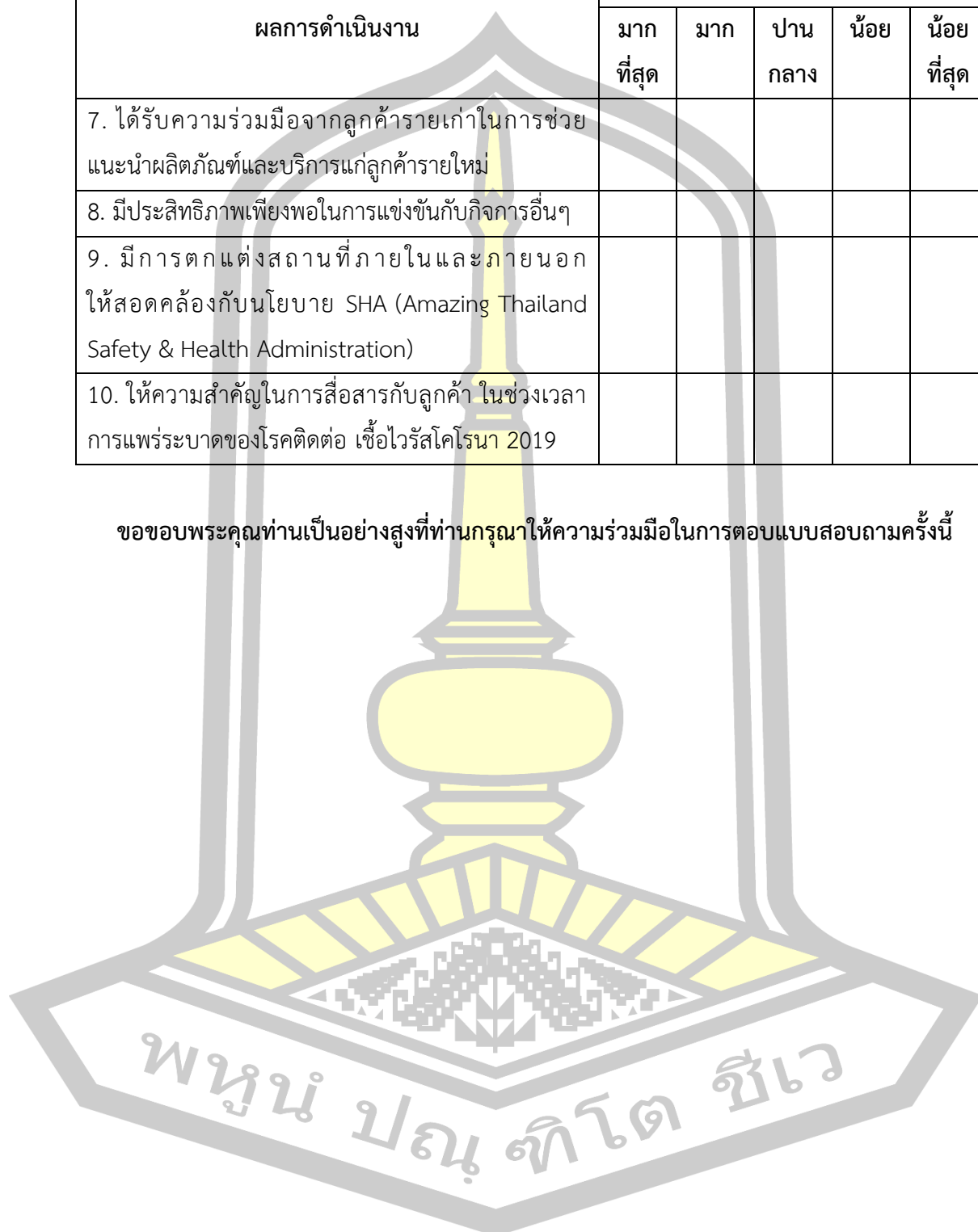
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ในช่วงเวลาการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

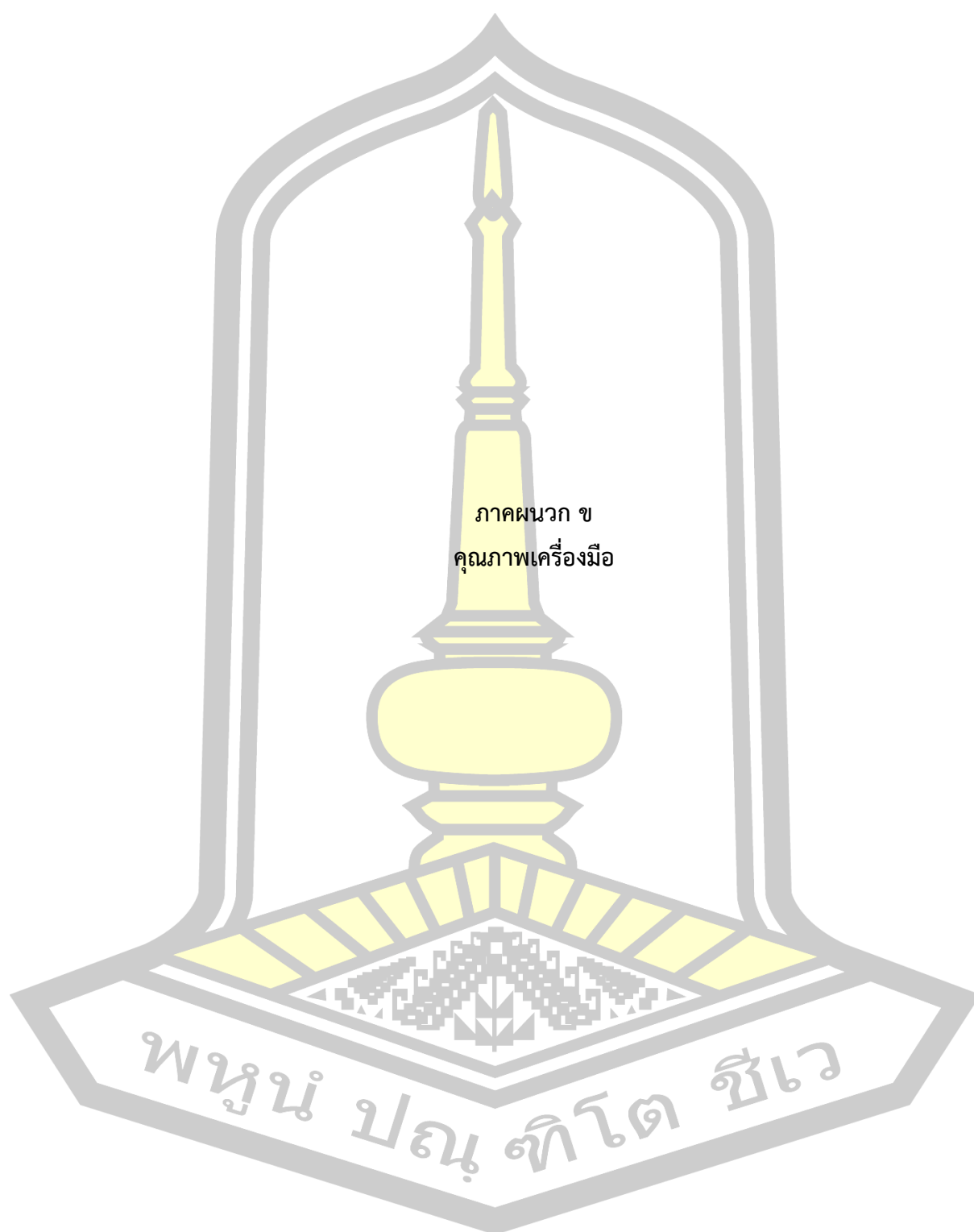
คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย (/) เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial performance) ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปี พ.ศ. 2563-2564 กิจการของท่าน					
1. มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
2. มีแนวโน้มลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
3. มีอัตราค่าใช้จ่ายลดลง ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
4. มีรายได้จากการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
5. มีผลการดำเนินงานด้านการเงิน ที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น และระยะยาว					
ด้านภาพลักษณ์องค์กร (Organizational image) ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปี พ.ศ. 2563-2564 กิจการของท่าน					
6. มีภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการจนเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า					

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. ได้รับความร่วมมือจากลูกค้ารายเก่าในการช่วยแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้ารายใหม่					
8. มีประสิทธิภาพเพียงพอในการแข่งขันกับกิจการอื่นๆ					
9. มีการตกแต่งสถานที่ภายในและภายนอกให้สอดคล้องกับนโยบาย SHA (Amazing Thailand Safety & Health Administration)					
10. ให้ความสำคัญในการสื่อสารกับลูกค้า ในช่วงเวลาการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019					

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้



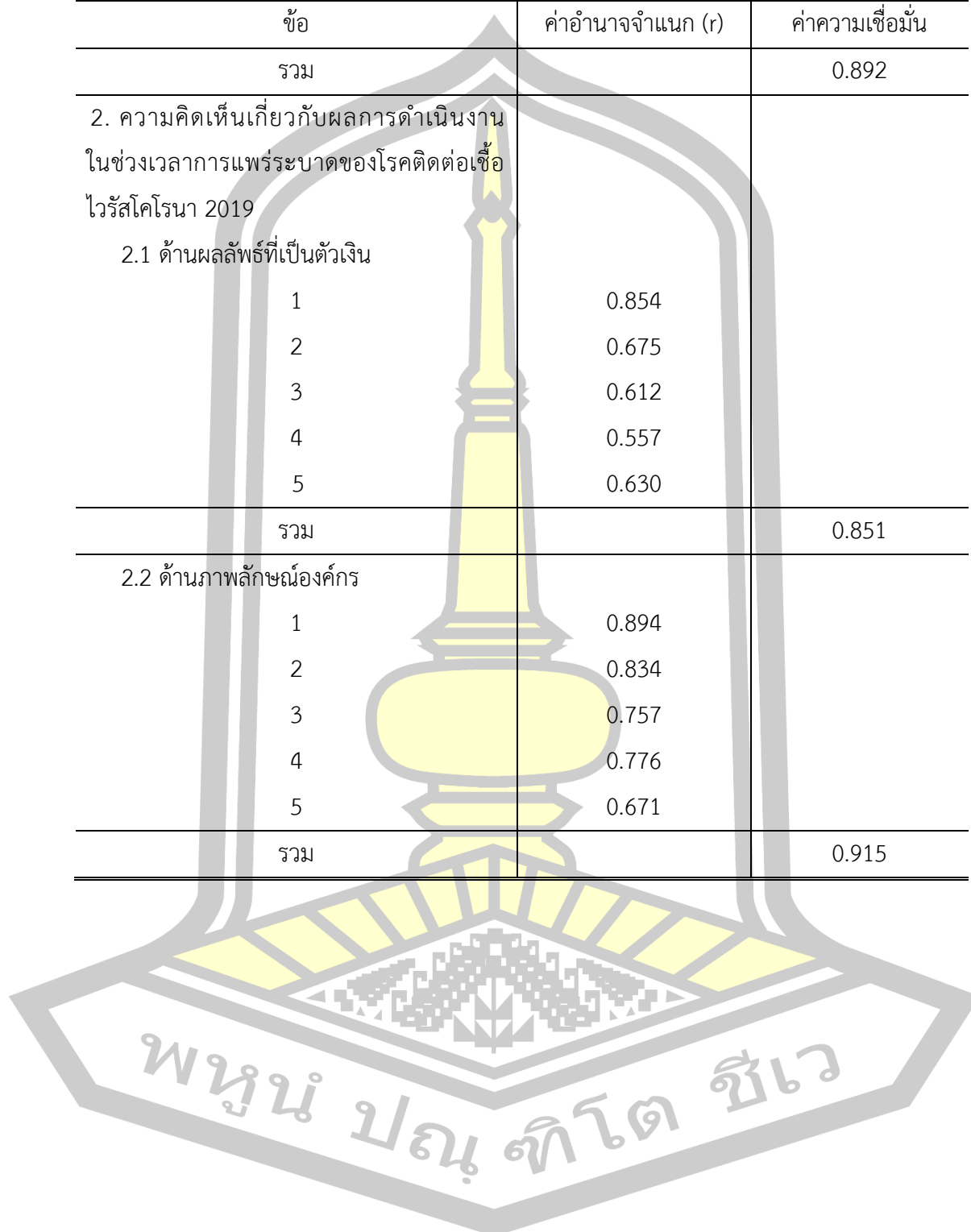


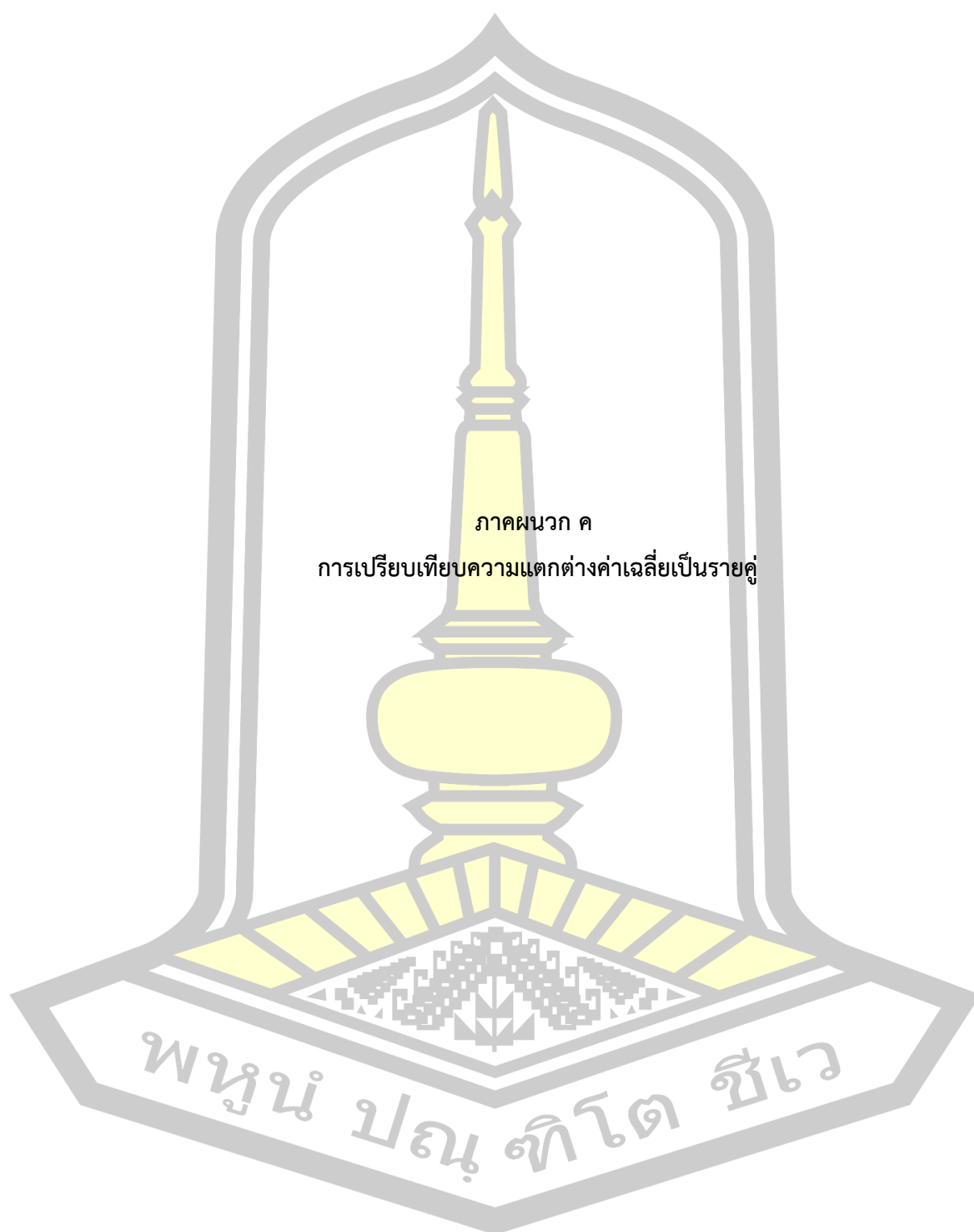
ตาราง 34 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ค่าความเชื่อมั่น
1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัส โคโรนา 2019		
1.1 ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ		
1	0.851	
2	0.522	
3	0.670	
4	0.532	
รวม		0.808
1.2 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า		
1	0.764	
2	0.586	
3	0.851	
4	0.874	
รวม		0.892
1.3 ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน		
1	0.935	
2	0.816	
3	0.670	
4	0.708	
5	0.715	
รวม		0.907
1.4 ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน		
1	0.929	
2	0.736	
3	0.714	
4	0.618	
5	0.712	

ตาราง 34 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ค่าความเชื่อมั่น
รวม		0.892
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ในช่วงเวลาการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อ ไวรัสโคโรนา 2019		
2.1 ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน		
1	0.854	
2	0.675	
3	0.612	
4	0.557	
5	0.630	
รวม		0.851
2.2 ด้านภาพลักษณ์องค์กร		
1	0.894	
2	0.834	
3	0.757	
4	0.776	
5	0.671	
รวม		0.915





ตาราง 35 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน

จำนวนพนักงาน		น้อยกว่า 40 คน	40 - 45 คน	46 - 55 คน	มากกว่า 55 คนขึ้นไป
น้อยกว่า 40 คน	$\bar{X}$	4.55	4.48	4.43	4.54
	4.55	-	0.022*	0.010*	0.938
40 - 45 คน	4.48		-	0.284	0.503
46 - 55 คน	4.43			-	0.274
มากกว่า 55 คนขึ้นไป	4.54				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 36 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน

Univariate Tests						
Dependent Variables		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ	Contrast	0.639	3	0.213	2.950	0.033*
	Error	18.860	261	0.072		
2. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	Contrast	1.182	3	0.394	4.295	0.006*
	Error	23.933	261	0.092		
3. ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์	Contrast	0.479	3	0.160	2.195	0.089
	Error	18.971	261	0.073		
4. ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน	Contrast	0.220	3	0.073	0.882	0.451
	Error	21.753	261	0.047		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 37 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน

จำนวนพนักงาน		น้อยกว่า 40 คน	40 -45 คน	46 – 55 คน	มากกว่า 55 คนขึ้นไป
น้อยกว่า 40 คน	$\bar{X}$	4.53	4.47	4.45	4.75
	4.53	-	0.118	0.123	0.056
40 -45 คน	4.47		-	0.620	0.015
46 – 55 คน	4.45			-	0.012*
มากกว่า 55 คนขึ้นไป	4.75				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.0125

ตาราง 38 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน

จำนวนพนักงาน		ต่ำกว่า 40 คน	40 -45 คน	46 – 55 คน	มากกว่า 55 คนขึ้นไป
น้อยกว่า 40 คน	$\bar{X}$	4.61	4.47	4.47	4.45
	4.61	-	0.001*	0.018	0.223
40 -45 คน	4.47		-	0.945	0.893
46 – 55 คน	4.47			-	0.922
มากกว่า 55 คนขึ้นไป	4.45				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.0125

ตาราง 39 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน

ระยะเวลาในการดำเนินงาน		น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
	$\bar{X}$	4.70	4.51	4.41	4.48
น้อยกว่า 5 ปี	4.70	-	0.007*	0.000*	0.169
5 – 10 ปี	4.51		-	0.001*	0.801
11 – 15 ปี	4.41			-	0.650
มากกว่า 15 ปี	4.48				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 40 การเปรียบเทียบของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน

Univariate Tests						
Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ	Contrast	0.478	3	0.759	2.188	0.090
	Error	19.021	261	0.073		
2. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	Contrast	1.853	3	0.618	6.931	0.000*
	Error	23.261	261	0.089		
3. ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์	Contrast	0.955	3	0.318	4.494	0.004*
	Error	18.495	261	0.071		
4. ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน	Contrast	1.173	3	0.391	4.907	0.002*
	Error	20.800	261	0.080		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 41 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน

ระยะเวลาในการดำเนินงาน		น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
	$\bar{X}$	4.82	4.54	4.40	4.50
น้อยกว่า 5 ปี	4.82	-	0.004*	0.000*	0.161
5 – 10 ปี	4.54		-	0.004*	0.002*
11 – 15 ปี	4.40			-	0.837
มากกว่า 15 ปี	4.50				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.0125

ตาราง 42 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน

ระยะเวลาในการดำเนินงาน		น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
	$\bar{X}$	4.62	4.52	4.40	4.20
น้อยกว่า 5 ปี	4.62	-	0.271	0.020	0.043
5 – 10 ปี	4.52		-	0.003*	0.087
11 – 15 ปี	4.40			-	0.281
มากกว่า 15 ปี	4.20				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.0125

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 43 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน

ระยะเวลาในการดำเนินงาน		น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
	$\bar{X}$	4.76	4.49	4.40	4.60
น้อยกว่า 5 ปี	4.76	-	0.005*	0.000*	0.465
5 – 10 ปี	4.49		-	0.031	0.611
11 – 15 ปี	4.40			-	0.342
มากกว่า 15 ปี	4.60				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.0125

ตาราง 44 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน

จำนวนพนักงาน		น้อยกว่า 40 คน	40 -45 คน	46 – 55 คน	มากกว่า 55 คนขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.57	4.50	4.43	4.56
น้อยกว่า 40 คน	4.57	-	0.017	0.005*	0.941
40 -45 คน	4.50		-	0.217	0.392
46 – 55 คน	4.43			-	0.181
มากกว่า 55 คนขึ้นไป	4.56				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.015

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 45 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์โดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน

ระดับมาตรฐานโรงแรม		3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว	5 ดาว ขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.30	4.53	4.52	4.80
3 ดาว	4.30	-	0.017*	0.026*	0.013*
4 ดาว	4.53		-	0.780	0.132
5 ดาว	4.52			-	0.122
5 ดาว ขึ้นไป	4.80				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 46 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของของผลการดำเนินงานเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน

Univariate Tests						
Dependent Variables		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน	Contrast	0.777	3	0.259	3.309	0.021*
	Error	20.424	261	0.078		
2. ด้านภาพลักษณ์องค์กร	Contrast	0.564	3	0.188	2.113	0.099
	Error	23.226	261	0.089		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 47 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน
ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้
ของประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน

ระดับมาตรฐานโรงแรม		3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว	5 ดาว ขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.20	4.53	4.52	4.60
3 ดาว	4.20	-	0.002*	0.004*	0.076
4 ดาว	4.53		-	0.761	0.752
5 ดาว	4.52			-	0.710
5 ดาว ขึ้นไป	4.60				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.025

ตาราง 48 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาด
ของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลา
ในการดำเนินงานแตกต่างกัน

ระยะเวลาในการดำเนินงาน		น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
	$\bar{X}$	4.76	4.54	4.40	4.50
น้อยกว่า 5 ปี	4.76	-	0.008*	0.000*	0.168
5 – 10 ปี	4.54		-	0.000*	0.777
11 – 15 ปี	4.40			-	0.850
มากกว่า 15 ปี	4.50				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 49 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของของผลการดำเนินงานเป็นรายด้านในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน

Univariate Tests						
Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน	Contrast	1.823	3	0.608	8.184	0.000*
	Error	19.378	261	0.74		
2. ด้านภาพลักษณ์องค์กร	Contrast	1.314	3	0.438	5.086	0.002*
	Error	22.476	261	0.086		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 50 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน

ระยะเวลาในการดำเนินงาน		น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
	$\bar{X}$	4.78	4.55	4.39	4.60
น้อยกว่า 5 ปี	4.78	-	0.010*	0.000*	0.395
5 – 10 ปี	4.55		-	0.000*	0.803
11 – 15 ปี	4.39			-	0.292
มากกว่า 15 ปี	4.60				-

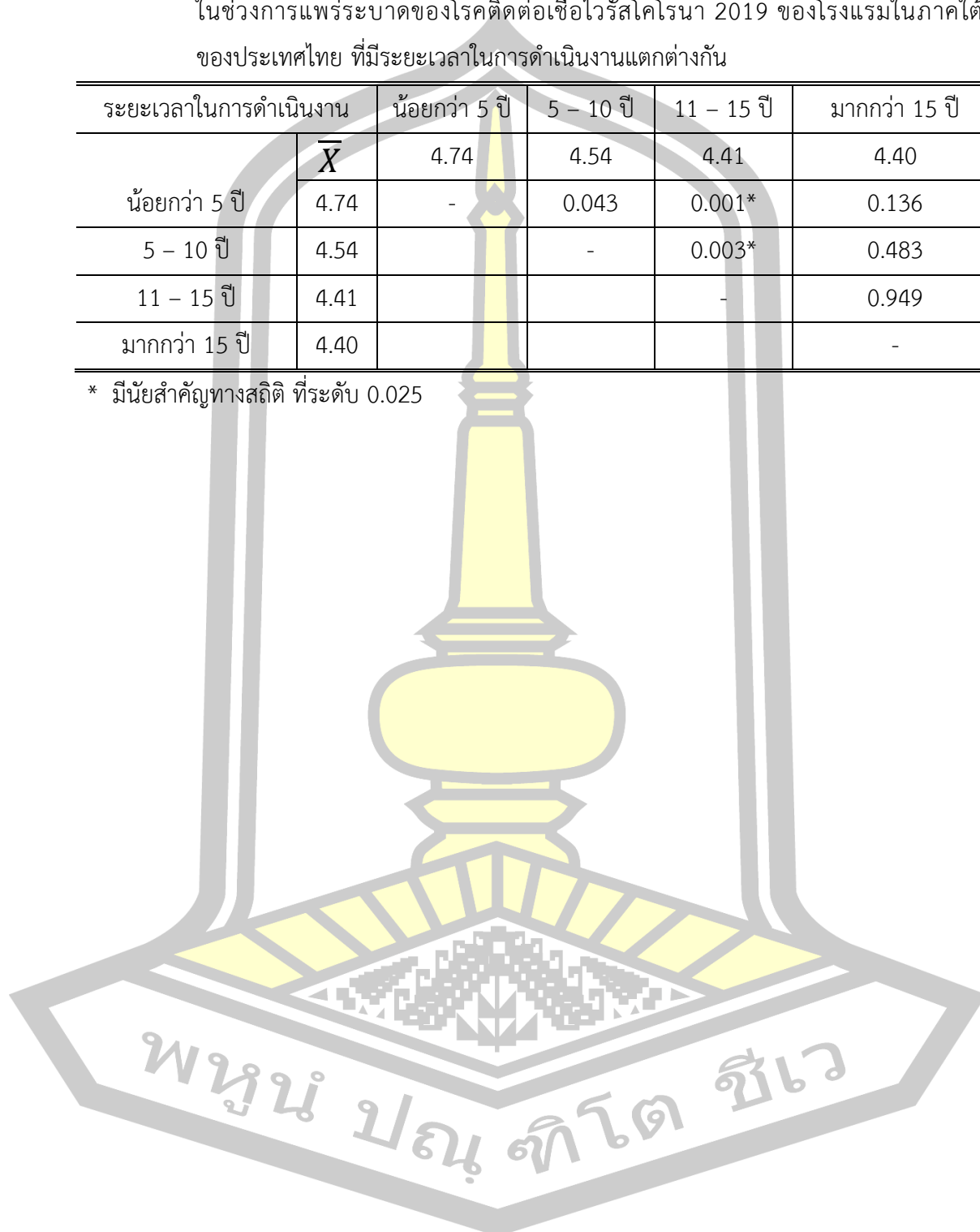
* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.025

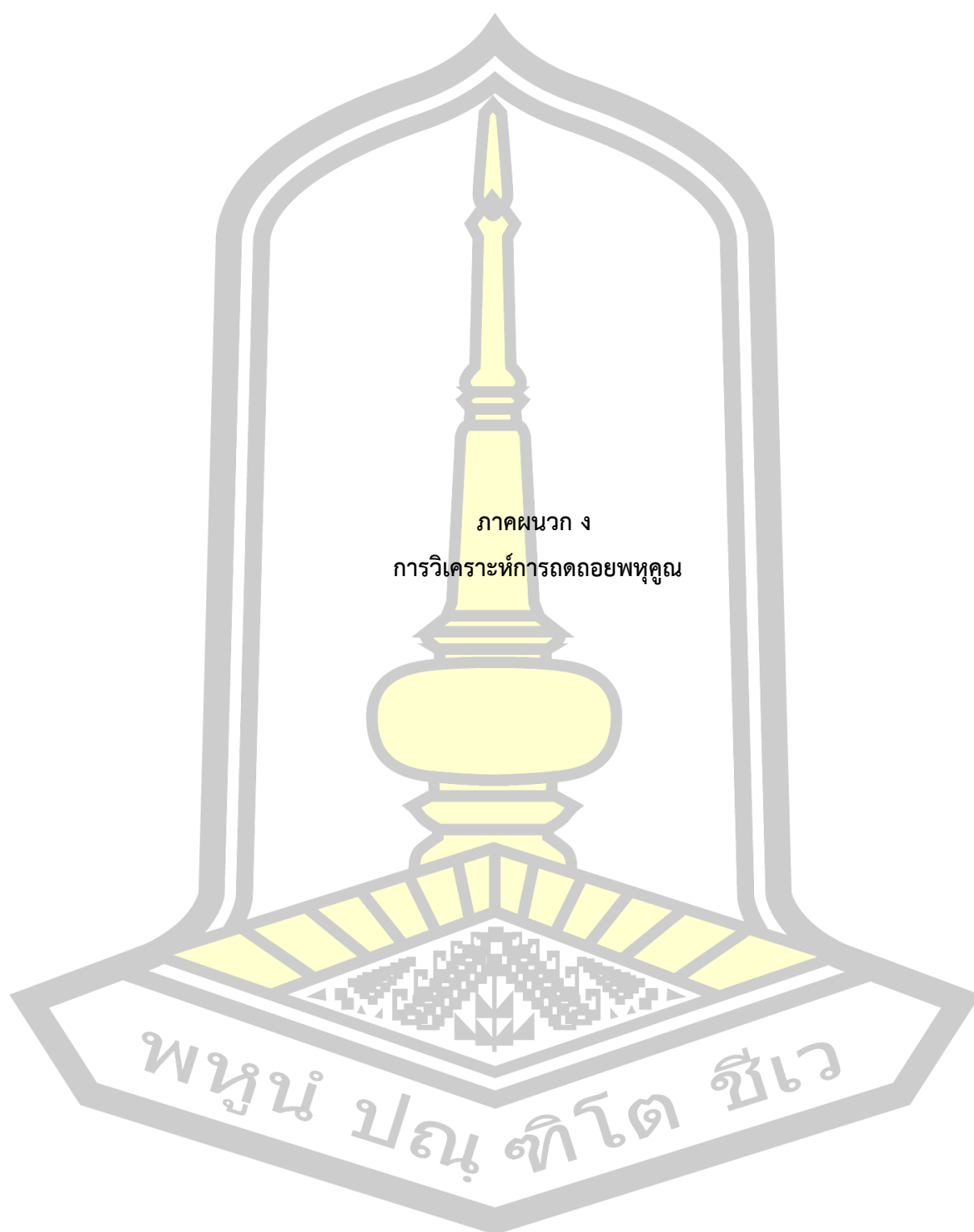
พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 51 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของผลการดำเนินงานด้านภาพลักษณ์องค์กร
ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้
ของประเทศไทย ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน

ระยะเวลาในการดำเนินงาน		น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
	$\bar{X}$	4.74	4.54	4.41	4.40
น้อยกว่า 5 ปี	4.74	-	0.043	0.001*	0.136
5 – 10 ปี	4.54		-	0.003*	0.483
11 – 15 ปี	4.41			-	0.949
มากกว่า 15 ปี	4.40				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.025





ตาราง 52 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยกับผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	ผลการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร (OI)		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	1.143	0.288	3.965	0.000*
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CF)	0.136	0.061	2.242	0.026*
ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (ESF)	0.253	0.066	3.808	0.000*
ด้านการจัดการความเสี่ยงทาง การเงิน (FRM)	0.363	0.064	5.696	0.000*
F = 47.200 $p = < 0.0005$ Adj $R^2 = 0.352$				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

