

กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในภาวะ
วิกฤตโควิด-19 ระหว่างพ.ศ.2563-2564 กรณีศึกษา ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการ
พอแล้วดี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ADAPTATION STRATEGIES TO COVID-19 CRISIS OF HOSPITALITY BUSINESS OPERATED
WITH THE SUFFICIENCY ECONOMY PHILOSOPHY DURING 2020-2021 : CASE STUDY OF
THE BUSINESS TRAINED BY PORLAEWDEE PROGRAM



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Housing Development in Housing and Real Estate

Development

Department of Housing

FACULTY OF ARCHITECTURE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในภาวะวิกฤตโควิด-19
ระหว่างพ.ศ.2563-2564 กรณีศึกษา ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับ
การคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี

โดย

นายอัคร พุยอ็อก

สาขาวิชา

การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหะพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนนัชชิตติ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กมลทศิพย์ พานิชภักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง)

..... กรรมการ
(ดร.ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีวรรณ เต๋นไพบุลย์)

อัครพร ปุยอ็อก : กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ.2563-2564 กรณีศึกษา ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี. (ADAPTATION STRATEGIES TO COVID-19 CRISIS OF HOSPITALITY BUSINESS OPERATED WITH THE SUFFICIENCY ECONOMY PHILOSOPHY DURING 2020-2021 : CASE STUDY OF THE BUSINESS TRAINED BY PORLAEWDEE PROGRAM) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.บุษรา ไหวททอง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวคิดที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวทางการปรับตัวของธุรกิจที่พักแรม โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19 อันส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่พักโดยตรง งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง จากที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำการคัดเลือกธุรกิจที่น่าหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานธุรกิจ จำนวน 11 แห่ง แบ่งเป็น 3 ประเภทตามลักษณะการบริการได้แก่ โรงแรม รีสอร์ท และโฮสเทล โฮมสเตย์ โดยได้รวบรวมข้อมูลแนวทางการดำเนินงานและการปรับตัว มาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปของแนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจที่พักแรม

ผลการศึกษาพบว่า 1) จุดเริ่มต้นการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในธุรกิจที่พักแรมมีเหตุผลหลัก คือ เพื่อให้รู้จักตัวตนและเป้าหมายของตนเอง และ การทำธุรกิจเพื่อแบ่งปันผู้อื่น 2) ในช่วงภาวะปกติ ธุรกิจให้ความสำคัญกับหลักพอประมาณ ทำธุรกิจพอเหมาะกับเป้าหมาย ไม่เน้นทำกำไรสูงสุด และเริ่มต้นจากจุดแข็งของตนเองที่มีอยู่ โดยโรงแรมและรีสอร์ทที่มีการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงที่หลากหลายมิติมากที่สุด เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีความซับซ้อนมากกว่า 3) ในช่วงวิกฤตโควิด-19 ธุรกิจที่พักได้รับผลกระทบมากที่สุดในช่วงการระบาดระลอกที่ 1 เนื่องจากต้องปิดกิจการชั่วคราวมากที่สุด ซึ่งส่งผลกระทบต่อสัดส่วนรายได้ และการบริหารงานภายใน โดยที่ที่พักประเภทโฮสเทล-โฮมสเตย์ได้รับผลกระทบมากที่สุด รองลงมาคือ รีสอร์ท และ โรงแรมตามลำดับ 4) ในช่วงภาวะวิกฤตพบการใช้กลยุทธ์การที่สำคัญ คือกลยุทธ์ด้านการตลาดและการสื่อสาร เพื่อดึงดูดลูกค้าและเพิ่มรายได้ ควบคู่ไปกับการจัดการต้นทุนสะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวที่เน้นสร้างรายได้ทดแทนและลดรายจ่าย สอดคล้องกับหลักของการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการเงิน โดยโรงแรมและรีสอร์ทยังคงเป็นที่พักที่มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายมากที่สุด เนื่องมาจากมีความพร้อมในด้านทรัพยากรมากกว่าโฮสเทล -โฮมสเตย์ 5) ผลการดำเนินงานในด้านอัตราการเข้าพัก รีสอร์ทมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้นพบว่าโฮสเทล-โฮมสเตย์และรีสอร์ท บางช่วงมีผลกำไรเกิดขึ้น ในขณะที่โรงแรมแม้ว่าจะไม่สามารถสร้างผลกำไรเช่นเดียวกับที่พักอีก 2 ประเภท แต่ยังสามารถประคองธุรกิจและต่อยอดธุรกิจต่อไปได้

งานวิจัยฉบับนี้แสดงให้เห็นว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่พักแรมร่วมกับแนวคิดกลยุทธ์การจัดการที่พัก โดยสามารถนำมาใช้อย่างบูรณาการร่วมกันทั้ง 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ซึ่งมีหลักการปฏิบัติสำคัญสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในปัจจุบัน โดยให้ความสำคัญเด่นชัดในด้านสังคม ผ่านการทำธุรกิจที่แบ่งปันรายได้สู่ธุรกิจชุมชนท้องถิ่น ซึ่งพบว่าประเภทของที่พักแรม มีความสัมพันธ์กับความหลากหลายในการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงและกลยุทธ์การปรับตัว อย่างไรก็ตามในช่วงภาวะวิกฤตพบว่าธุรกิจที่พักส่วนใหญ่ สามารถประคองธุรกิจที่พักและเอาตัวรอดได้จากการใช้กลยุทธ์ด้านการเงินและการตลาด ควบคู่กับหลักของภูมิคุ้มกันด้านการเงินและสังคม อีกทั้งยังยึดไว้ซึ่งหลักพอประมาณ ที่ทำธุรกิจอย่างไม่เกินกำลัง ทำให้ไม่มีค่าใช้จ่ายและหนี้สินที่มาก ส่งผลให้ที่พักแรมมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น จากผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ในการสร้างธุรกิจที่พักแรมได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ลายมือชื่อนิติ
ปีการศึกษา 2564 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6370061325 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORD: sufficiency economy, hospitality business, adaptation strategy, crisis period

Athaporn Pouyox : ADAPTATION STRATEGIES TO COVID-19 CRISIS OF HOSPITALITY BUSINESS OPERATED WITH THE SUFFICIENCY ECONOMY PHILOSOPHY DURING 2020-2021 : CASE STUDY OF THE BUSINESS TRAINED BY PORLAEWDEE PROGRAM . Advisor: Asst. Prof. BUSSARA POVATONG, Ph.D.

The sufficiency economy philosophy is the philosophy which promotes sustainable development. It is one of the adaptation strategies to solve the problem of the hospitality business in a crisis situation, especially during the epidemic of COVID-19 which affects the hospitality business directly. This research aims to study the hospitality businesses which are operated under the sufficiency economy philosophy and their subsequent adaptation strategies during the Covid 19 crisis. The selected case studies are 11 hospitality businesses from The Porlaewdee project, which support the sufficiency economy philosophy. The selected 11 hospitality businesses could be grouped to three types: hotel, resort, and hostel-homestay. The data about operations and adaptation strategies from the selected case studies were analyzed and compared to uncover methods of applications of the sufficiency economy philosophy to hospitality businesses during this crisis situation.

The findings from this study are as follows: 1) Self-awareness and business shared value are main reasons of applying the sufficiency economy to hospitality businesses. 2) During the normal situation, the hospitality businesses operate under the principle of moderation by focusing on doing business that is suitable for their goals and managing from their strengths. In addition, hotels and resorts use a greater variety of strategies from the principle of sufficiency economy than hostels and homestays because the business model of hotels and resorts are more complex. 3) During the crisis, hospitality businesses were most affected during the first wave because of temporary closures which affected income ratio and internal management. In addition, hostels and homestays were most affected, followed by resorts and hotels. 4) During the crisis, marketing and communication strategies play an important role to attract customers and increase revenue along with cost management strategies. This means the adaptation that focused on generating income and reducing expenses according to the principle of financial immunity. Hotels and resorts use various strategies when compared with hostels and homestays because hotels and resorts have more resources than hostels and homestays. 5) For the performance of occupancy rates, resorts have the highest average. Moreover, the income of hostels-homestays and resorts have profits while hotels were not profitable; however, hotels could still operate and expand their businesses.

This research demonstrates that the sufficiency economy philosophy can be applied to real estate businesses especially hospitality businesses along with hospitality management strategies which can be integrated with 3 principles and 2 conditions. Their concepts are according to sustainable development by focusing on social and economic factors, especially business shared values. Furthermore, it can be found that the type of hospitality business relates with the diversity in the application of sufficiency economy and adaptation strategies. However, most hospitality businesses could survive during the crisis by using financial and marketing strategies along with considering financial immunity and the principle of moderation, which operate their businesses based on their potential. Therefore, costs and liabilities were low. These are the keys to being flexible during a crisis situation. These findings will be of benefit to the entrepreneur who operates a hospitality business with the sufficiency economy philosophy and creates a sustainable hospitality

Field of Study: Housing and Real Estate Development Student's Signature

Academic Year: 2021 Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ จากได้รับการสนับสนุนและความกรุณาจาก อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุชรา โทวาทอง ที่ได้สละเวลาอันมีค่า มาให้ความรู้ คำปรึกษาวิธีการทำงาน ตั้งแต่วันแรกจนถึงวันจบการศึกษา ไม่เพียงแค่นั้นในด้านวิชาการหรือการเขียนงานวิจัย แต่รวมไปถึงแนวทางการดำเนินชีวิตที่อาจารย์มักจะทำให้กำลังใจและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญด้านปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจทั้ง 2 ท่านได้แก่ ท่านอาจารย์ ดร.ปริยานุช ธรรมปิยา กรรมการศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์และท่าน ดร. ศิริกุล เลากัยกุล ผู้อำนวยการโครงการพอแล้วดี ที่สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้เกิดแนวทางการทำงานและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ชัดเจนและเห็นภาพได้ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้ประกอบการที่แพคเกจของกรณีศึกษาทั้ง 11 แห่งในโครงการพอแล้วดี ที่สละเวลาอันมีค่า แม้จะอยู่ในช่วงที่ต้องจัดการและแก้ปัญหาของธุรกิจในช่วงโควิด-19 แต่ทุกท่านยังคงเต็มใจที่จะกรุณาให้สัมภาษณ์และแบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจที่แพคเกจตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงแนวทางการปรับตัวของแต่ละแห่ง อย่างละเอียด จนสามารถนำมาเขียนเป็นวิทยานิพนธ์นี้ได้ ลุล่วงไปด้วยดี

ขอพระคุณคณะกรรมการทุกท่าน ที่สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ ซึ่งทางผู้วิจัยเองก็หวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะสามารถนำไปต่อยอด หรือเป็นประโยชน์กับผู้สนใจอื่น ๆ ต่อไป

สุดท้ายนี้ หากไม่มีพวกเขาเหล่านี้ที่คอยสนับสนุน ก็คงไม่สามารถมาถึงจุดนี้ได้ ขอขอบคุณคุณพ่อ คุณแม่ที่ให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน และเป็นกำลังใจให้มาโดยตลอดตั้งแต่วันแรกของการศึกษา ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นภาควิชาเคหการ C33 ทุกคน โดยเฉพาะน้องไมค์ แม่เบธและแม่ป๊อป ที่ได้ร่วมเรียนรู้ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ตลอดช่วงการทำงาน และขอบคุณเพื่อน พี่ น้อง ในชีวิตอีกหลายคนที่ได้มีส่วนร่วมให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษาทั้งการเรียน ช่วยแนะนำข้อมูลในการเขียนวิทยานิพนธ์ในหลายๆด้าน จนสามารถทำให้การเขียนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงด้วยดี

อัศพร ปุยอ็อก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามในงานวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์.....	7
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
1.5 ขอบเขตงานวิจัย.....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับที่พักแรม.....	10
2.1.1 ความหมายและการจำแนกประเภทโรงแรมหรือที่พักแรม.....	10
2.1.2 แนวคิดขั้นตอนการพัฒนาโรงแรม.....	13
2.1.3 กลยุทธ์การจัดการโรงแรม.....	15
2.1.4 ปัจจัยนำทางสู่ความสำเร็จในธุรกิจโรงแรม.....	17

2.1.5	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ	18
2.2	แนวคิดเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาอย่างยั่งยืน.....	19
2.2.1	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน.....	20
2.2.2	ความหมายของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง.....	21
2.2.3	กรอบแนวความคิดเศรษฐกิจพอเพียง	23
2.2.4	เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ	24
2.2.5	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	27
2.2.6	ตัวชี้วัดการดำเนินงานภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	29
2.3	แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการในภาวะวิกฤต	34
2.3.1	ความหมายของภาวะวิกฤตและลักษณะของวิกฤต	34
2.3.2	แนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต	35
2.4	ภาวะวิกฤตโควิด-19 กับธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทย	38
2.4.1	สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19	38
2.4.2	ผลกระทบของไวรัสโควิด-19 ต่อธุรกิจที่พักแรม.....	41
2.5	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
2.5.1	วิทยานิพนธ์ที่ศึกษาในประเด็นการจัดการในภาวะวิกฤต.....	42
2.5.2	วิทยานิพนธ์ที่ศึกษากรณีศึกษาที่มีรูปแบบและแนวคิดใกล้เคียงกัน	44
2.5.3	วิทยานิพนธ์ที่ศึกษากรณีศึกษาและประเด็นศึกษาใกล้เคียงกัน.....	45
2.6	บทสรุปการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
2.6.1	ตัวชี้วัดการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจสำหรับงานวิจัย	48
2.6.2	การจัดการธุรกิจที่พักแรมในช่วงภาวะวิกฤต.....	50
2.6.3	การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจที่พักแรมในภาวะวิกฤต	51
บทที่ 3	ระเบียบวิธีวิจัย.....	52
3.1	กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	52

3.2 การเลือกกรณีศึกษา.....	52
3.3 ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานวิจัย	55
3.4 ตัวแปรในงานวิจัย	57
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	58
3.6 การนำเสนอข้อมูล สรุปผล และเสนอแนะ	63
3.7 ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	63
3.8 ระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย.....	63
บทที่ 4 ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง.....	64
4.1 ธุรกิจที่พักประเภท โรงแรม.....	64
4.2 ธุรกิจที่พักประเภท รีสอร์ท.....	71
4.3 ธุรกิจที่พักประเภท โฮสเทล/โฮมสเตย์.....	81
4.4 เปรียบเทียบลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง.....	97
บทที่ 5 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19	104
5.1 ธุรกิจที่พักประเภท โรงแรม.....	104
5.1.1 ผลกระทบของที่พักประเภทโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19.....	104
5.1.2 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักประเภทโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19.....	106
5.1.3 ผลการดำเนินงานของที่พักประเภทโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19	110
5.2 ธุรกิจที่พักประเภท รีสอร์ท	112
5.2.1 ผลกระทบของที่พักประเภทรีสอร์ทในภาวะวิกฤตโควิด-19.....	112
5.2.2 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักประเภทรีสอร์ทในภาวะวิกฤตโควิด-19	114
5.2.3 ผลการดำเนินงานของที่พักประเภทรีสอร์ทในภาวะวิกฤตโควิด-19	119
5.3 ธุรกิจที่พักประเภท โฮสเทลและโฮมสเตย์	121
5.3.1 ผลกระทบของที่พักประเภทโฮสเทลและโฮมสเตย์ ในภาวะวิกฤตโควิด-19	121
5.3.2 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักประเภทโฮสเทลและโฮมสเตย์ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ..	124

5.3.3 ผลการดำเนินงานของที่พักประเภทโฮสเทลและโฮมสเตย์ในภาวะวิกฤตโควิด-19	132
5.4 เปรียบเทียบสถานการณ์ของธุรกิจที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19	133
5.4.1 เปรียบเทียบผลกระทบของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก	133
5.4.2 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก .	135
5.4.3 เปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการปรับตัวของที่ พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19	143
5.4.4 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก...	146
บทที่ 6 สรุปอภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	149
6.1 สรุปผลงานวิจัย	149
6.1.1 จุดเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง.....	149
6.1.2 การประยุกต์แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจที่พักแรม	150
6.1.3 ผลกระทบของโควิด-19 ต่อที่พักแรม	152
6.1.4 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19	154
6.1.5 ผลการดำเนินงานของที่พักแรม	158
6.1.5 สรุปบทเรียนการบูรณาการ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่พักแรม ในช่วงโควิด-19.....	159
6.2 อภิปรายผลงานวิจัย	164
6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ	168
6.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย	169
6.4.1 ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐที่เกี่ยวข้อง	169
6.4.2 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการในกรณีศึกษา.....	170
6.4.3 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการที่พักแรมรายอื่น	170
6.4.4 ข้อเสนอแนะต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่พักแรม	175
6.5 ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป	175

บรรณานุกรม.....	176
ภาคผนวก ก.....	179
ภาคผนวก ข.....	182
ประวัติผู้เขียน.....	259



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การบริหารบุคคลของโรงแรม.....	18
ตารางที่ 2.2 ตัวชี้วัดการดำเนินงานภายใต้เศรษฐกิจพอเพียง	30
ตารางที่ 2.3 สรุปสถานการณ์การแพร่ระบาดในประเทศไทย ระลอกที่1- ระลอกที่ 3	39
ตารางที่ 2.4 สรุปมาตรการรับมือในช่วงระลอกที่1-3 ที่ส่งผลต่อที่พักแรม.....	40
ตารางที่ 2.5 วิทยานิพนธ์ที่ศึกษาในประเด็นใกล้เคียงกัน	42
ตารางที่ 2.6 วิทยานิพนธ์ที่ศึกษากรณีศึกษาที่มีรูปแบบและแนวคิดใกล้เคียงกัน.....	44
ตารางที่ 2.7 วิทยานิพนธ์ที่ศึกษาประเด็นศึกษาใกล้เคียงกันกับงานวิจัยในประเทศ	45
ตารางที่ 2.8 วิทยานิพนธ์ที่ศึกษาประเด็นศึกษาใกล้เคียงกันกับงานวิจัยในต่างประเทศ.....	46
ตารางที่ 2.9 สรุปตัวชี้วัดการดำเนินงานภายใต้เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ	48
ตารางที่ 3.1 รายละเอียดเบื้องต้นของที่พักรวมที่ได้รับคัดเลือกเป็นกรณีศึกษา	54
ตารางที่ 3.2 ตัวแปรในการศึกษา	57
ตารางที่ 3.3 ตัวชี้วัดการดำเนินงานภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ.....	59
ตารางที่ 3.4 แสดงระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย.....	63
ตารางที่ 4.1 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในโรงแรมศิวาเทล	65
ตารางที่ 4.2 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในโรงแรมพะเยาเกตเวย์	68
ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจโรงแรม	69
ตารางที่ 4.4 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในบ้านริมแคว แพริมน้ำ	73
ตารางที่ 4.5 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในโกโก้ วิลเลจ รีสอร์ท.....	75
ตารางที่ 4.6 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในบ้านไร่ ไออรูณ	77
ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจรีสอร์ท	78
ตารางที่ 4.8 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในเดอะฮาร์ต โฮสเทล	82

ตารางที่ 4.9 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในโรงแรม โฮสเทล.....	84
ตารางที่ 4.10 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในอพาร์ทเมนท์ โฮสเทล	86
ตารางที่ 4.11 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในบ้านพัก.....	88
ตารางที่ 4.12 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในร้าน ส้ม อ้อ เอ็นเตอร์.....	90
ตารางที่ 4.13 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในร้านกาแฟ โฮม แอนด์ คาเฟ่	92
ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจโฮสเทล-โฮมสเตย์.....	93
ตารางที่ 4.15 สรุปลักษณะของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	97
ตารางที่ 4.16 รายละเอียดการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจที่พักแรม	98
ตารางที่ 4.17 ประเมินการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินธุรกิจที่พักแรม	100
ตารางที่ 5.1 สรุปผลกระทบของโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระยะเวลา	105
ตารางที่ 5.2 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระยะเวลา	106
ตารางที่ 5.3 สรุปผลการดำเนินงานของโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระยะเวลา	111
ตารางที่ 5.4 สรุปผลกระทบของรีสอร์ทในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระยะเวลา	112
ตารางที่ 5.5 กลยุทธ์การปรับตัวของรีสอร์ทในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระยะเวลา.....	114
ตารางที่ 5.6 สรุปผลการดำเนินงานของรีสอร์ทในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระยะเวลา.....	119
ตารางที่ 5.7 สรุปผลกระทบของโฮสเทลและโฮมสเตย์ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระยะเวลา	121
ตารางที่ 5.8 กลยุทธ์การปรับตัวของโฮสเทลและโฮมสเตย์ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ในระยะที่ 1 ..	124
ตารางที่ 5.9 กลยุทธ์การปรับตัวของโฮสเทลและโฮมสเตย์ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ในระยะที่ 2-3	128
ตารางที่ 5.10 สรุปผลการดำเนินงานของโฮสเทลและโฮมสเตย์ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระยะเวลา	132
ตารางที่ 5.11 เปรียบเทียบผลกระทบของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระยะเวลา	134
ตารางที่ 5.12 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระยะที่ 1 ...	135
ตารางที่ 5.13 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระยะที่ 2 ...	138

ตารางที่ 5.14	เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระยะเวลาที่ 3 ...	140
ตารางที่ 5.15	แนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการปรับตัวของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19	143
ตารางที่ 5.16	เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระยะเวลา..	146
ตารางที่ 5.17	อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจในช่วงวิกฤต	148
ตารางที่ 6.1	จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจที่พักรวม.....	149
ตารางที่ 6.2	ลักษณะการดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจของที่พักรวม	150
ตารางที่ 6.3	สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านวางแผนธุรกิจของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19	155
ตารางที่ 6.4	สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านการจัดการต้นทุนของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19...	155
ตารางที่ 6.5	สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านการจัดการบุคลากรของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19	156
ตารางที่ 6.6	สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19.....	157
ตารางที่ 6.7	สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านกายภาพของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19	157
ตารางที่ 6.8	สรุปผลการดำเนินงานของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19	158
ตารางที่ 6.9	ความสัมพันธ์ของแนวคิดทั้ง 3 ประเด็น	160

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน.....	2
ภาพที่ 1.2 จำนวนธุรกิจโรงแรมที่ได้รับการคัดเลือกในโครงการ GREEN HOTEL	3
ภาพที่ 1.3 ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกอบรมในโครงการพอแล้วดี	4
ภาพที่ 1.4 จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ	5
ภาพที่ 1.5 อัตราเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรม	5
ภาพที่ 1.6 การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม	6
ภาพที่ 2.1 รวม 17 เป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน	20
ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง.....	23
ภาพที่ 2.3 ธุรกิจโรงแรมและที่พักที่ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมในโครงการพอแล้วดี	29
ภาพที่ 2.4 สรุปสถานการณ์การแพร่ระบาด ม.ค 63 - ม.ค 64.....	38
ภาพที่ 3.1 แผนผังกรอบแนวคิดการวิจัย.....	52
ภาพที่ 3.2 แสดงที่พักแรมที่มีแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในประเทศไทย	53
ภาพที่ 3.3 ธุรกิจที่พักแรมที่ถูกคัดเลือกโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....	54
ภาพที่ 3.4 ผังในการดำเนินการวิจัย.....	56
ภาพที่ 3.5 ตัวอย่างการถอดชุดข้อมูลโดยวิธีการจำแนกชนิดข้อมูล	60
ภาพที่ 3.6 ตัวอย่างการวิเคราะห์ลักษณะการดำเนินการของที่พักแรม.....	60
ภาพที่ 3.7 ตัวอย่างการวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรม	61
ภาพที่ 3.8 ผังแสดงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
ภาพที่ 4.1 เปรียบเทียบการดำเนินงานภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของที่พักแรม.....	102
ภาพที่ 5.1 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมทั้ง 3 ะลอก	142
ภาพที่ 6.1 จำนวนวัดปิดตัวชั่วคราวของที่พักแรมทั้ง 3 ะลอก.....	153

ภาพที่ 6.2 สัดส่วนรายได้ที่ลดลงของที่พักแรมทั้ง 3 ระลอก..... 153

ภาพที่ 6.3 แนวคิดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวคิดอย่างยั่งยืน..... 166



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวคิดการพัฒนายั่งยืน เป็นแนวคิดสำคัญที่สหประชาชาติประกาศให้นานาชาติตั้งเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อเป้าหมายการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยเริ่มต้นเมื่อปี 2558¹ โดยมีเป้าหมายที่จะใช้ดำเนินการในปี 2558-2573 โดยมีทั้งหมด 17 เป้าหมาย โดยเป้าหมายทั้งหมดสะท้อน 3 ถึงเสาหลักของมิติความยั่งยืน (Three Pillars of Sustainability) คือ มิติสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ร่วมกับอีก 2 มิติคือ มิติสันติภาพและมิติเรื่องหุ้นส่วนการพัฒนา ที่เชื่อมร้อยทุกมิติของความยั่งยืนไว้ด้วยกัน² ซึ่งมีรายละเอียดหลักแบ่งเป็น 5P ดังนี้

1) การพัฒนาคน (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

2) สิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศเพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป

3) เศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ

4) สันติภาพและความยุติธรรม (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุข และไม่แบ่งแยก

5) ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน

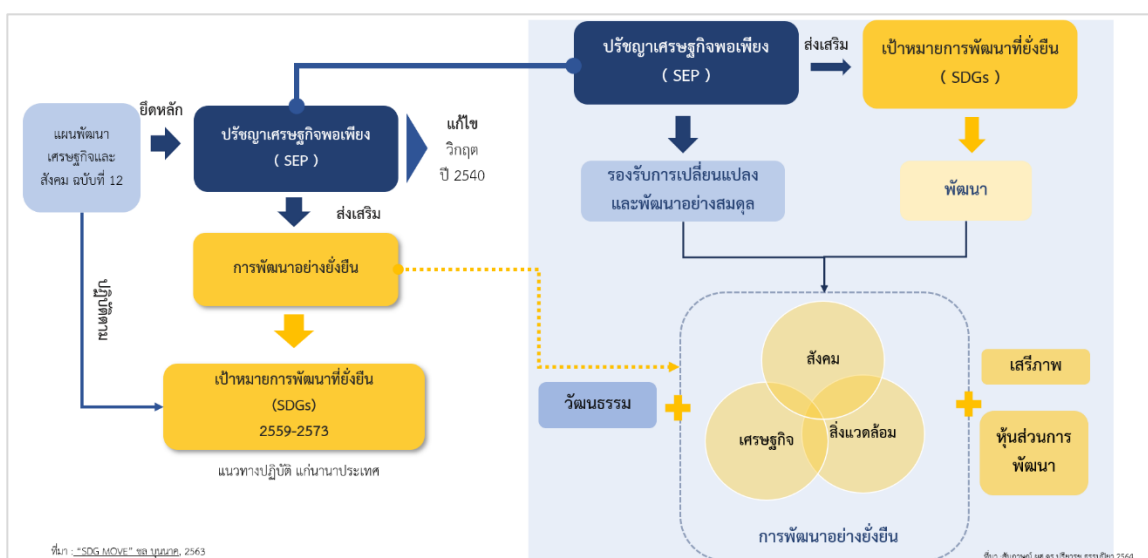
แนวคิดการพัฒนายั่งยืนนี้ประกอบด้วยหลายแนวคิดที่จะเป็นตัวช่วยส่งเสริม อาทิ แนวคิดกิจการเพื่อสังคม ,แนวคิดกลยุทธ์การตลาดนำน้ำสีเขียว หรือแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม เป็นต้น สำหรับประเทศไทย ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเอง ก็นับว่าเป็นอีกหนึ่งแนวคิดที่มักจะปรากฏขึ้นในวาทสาร ขาว หรือบทความ ที่แสดงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน

¹ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs),” ชล บุนนาค, สืบค้น 10 กุมภาพันธ์ 2564,

<https://www.sdgmovement.com/2019/09/27/sep-and-sdgs/>

² “เกี่ยวกับ SDGs,” สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สืบค้น 28 มกราคม 2564., <https://www.sdgmovement.com/2019/09/30/sdgs-for-business/>

โดยปรัชญาดังกล่าวเป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางในการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยเป็นครั้งแรกในปีพ.ศ. 2517 และได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในภาวะวิกฤตของไทยในอดีต โดยเฉพาะช่วงวิกฤตการเงินปี 2540³ ซึ่งในปัจจุบันภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560–2564) ก็ได้มีการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศ เพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ ที่ได้ตั้งขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2558 (ภาพที่ 1.1)



ภาพที่ 1.1 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

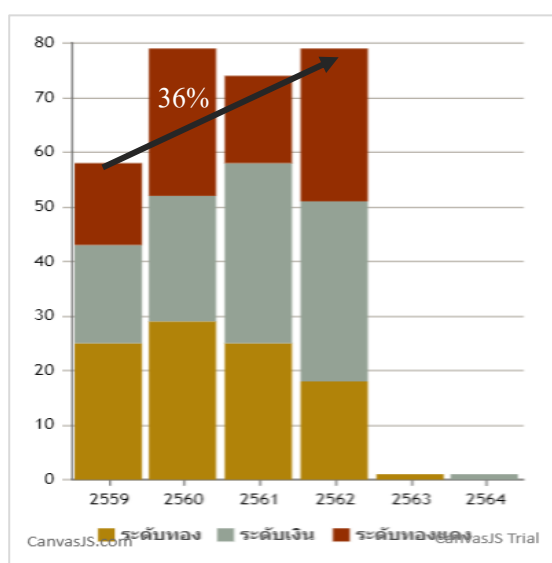
ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (2564)

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนข้างต้นนี้ ได้ถูกนำมาปรับใช้กับหลากหลายธุรกิจ หนึ่งในนั้น 8 คือธุรกิจที่พักแรม ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งในมุมของเศรษฐกิจ และเป็นส่วนช่วยส่งเสริมในด้านสังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรรวมทั้งหมดนั้นสามารถพัฒนาไปได้ร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ BARAMIZI (2020) ที่ได้ทำการศึกษาโรงแรมเกิดใหม่ เพื่อศึกษาแนวโน้มการออกแบบประสบการณ์ของโรงแรมในปี 2020 ซึ่งค้นพบว่ามีหนึ่งแนวคิดที่ได้กล่าวถึงความยั่งยืน และมีหลายองค์กรนำมาเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนา ได้แก่แนวคิด World-Shifters อันประกอบด้วย 2 แนวคิดย่อยคือ การสร้างความตระหนักในเรื่องสภาพแวดล้อม และ Social Support คือการที่ได้นำรายได้ส่วนหนึ่งไปสนับสนุนสังคมและชุมชน⁴ ในประเทศไทยเอง ทางสมาคมโรงแรมก็ได้มีการสร้างมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อยกระดับการบริหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้เป็นที่ยอมรับ

³ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ในธุรกิจเอกชน, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550), 9-10

⁴ "HOTEL TRENDS 2020", Barazami Lab, สืบค้น 19 ธันวาคม 2563, <https://www.baramizi.co.th/trend/hotel-trends-2020>

ในกลุ่มผู้ประกอบการ ในการประเมินการรักษาสิ่งแวดล้อม ผ่านการดำเนินงานของโรงแรมเพื่อมอบเกียรติบัตร มาตรฐานไปไม้สีเขียว⁵ ซึ่งจากฐานข้อมูลของโครงการ Green Hotel ในปี 2559-2562 พบว่ามีธุรกิจโรงแรมสนใจเข้าร่วมมากขึ้นร้อยละ 36 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการโรงแรมที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมนั้น ได้เข้ามาเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาธุรกิจโรงแรม และจะสามารถจูงใจให้นักท่องเที่ยวได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อประโยชน์ของโรงแรม ชุมชน สังคม และนักท่องเที่ยว ในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 1.2 จำนวนธุรกิจโรงแรมที่ได้รับการคัดเลือกในโครงการ GREEN HOTEL
ที่มา: กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม (2564)

จากการที่ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม พบว่าโครงการพอแล้วดี เป็นอีกโครงการหนึ่งที่มีพันธกิจสำคัญในการอบรมผู้ประกอบการที่มีเป้าหมายในการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน โครงการนี้อยู่ภายใต้มูลนิธิมั่นพัฒนา ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างธุรกิจที่มีความสุข และความสมดุล โดยเกิดเป็นกลุ่มที่เรียกว่า “พอแล้วดี The Creator” ที่จะเป็นโครงข่ายในการแลกเปลี่ยนความเห็นอย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน โดยทางโครงการเริ่มดำเนินงานตั้งแต่ 2559 ต่อเนื่องมาจนปัจจุบัน (2564) และได้มีการอบรมธุรกิจใน 7 ประเภทธุรกิจ มาแล้ว 6 รุ่น มีธุรกิจโรงแรมและที่พักที่ผ่านการอบรมทั้งหมด 11 แห่ง (ภาพที่ 1-3) ซึ่งมีแนวคิดที่เป็นเอกลักษณ์คือการพัฒนาโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อันถือว่าเป็นหนึ่งหลักการที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน⁶

⁵ ภาวนีย์ ธนาอนวัช, “โรงแรมสีเขียว: กลยุทธ์การบริหารจัดการและการปฏิบัติบัญชีเพื่อการจัดการ สิ่งแวดล้อมของโรงแรมกรุงศรีเวออร์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา,” *วารสารการบัญชีและการจัดการ* (เมษายน-มิถุนายน 2563):118-119

⁶ “พอแล้วดี Creature,” โครงการพอแล้วดี, สืบค้น 21 มกราคม 2564, <https://porlaewdeethecreator.com/thecreator/>



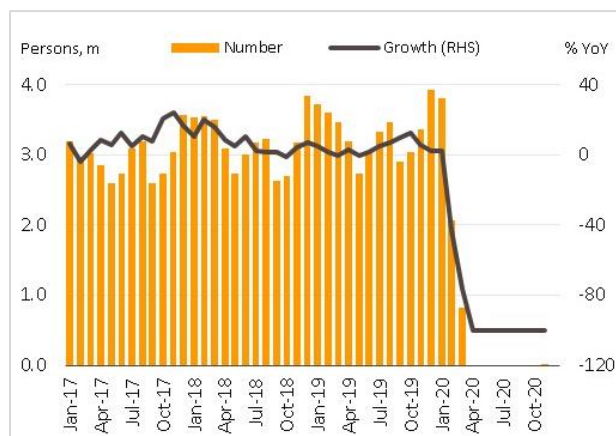
ภาพที่ 1.3 ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกอบรมในโครงการพอแล้วดี

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากโครงการพอแล้วดี (2564)

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งโลกรวมถึงประเทศไทย ตั้งแต่ช่วงต้นปี พ.ศ.2563 เป็นต้นมา นับเป็นภาวะวิกฤตอีกครั้งจากสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่แพร่ระบาดทั่วโลก ซึ่งเริ่มต้นการระบาดที่ประเทศจีน ตั้งแต่วันที่ 30 ธันวาคม 2562 และต่อมาได้พบผู้ป่วยยืนยันในหลายประเทศทั่วโลก วันที่ 11 มีนาคม 2563 องค์การอนามัยโลกได้ประกาศว่าโรคโควิด-19 เป็นการแพร่ระบาดใหญ่ (Pandemic) ซึ่งมีจำนวนผู้ป่วย และผู้เสียชีวิตเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากอย่างรวดเร็ว ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวไทยในปี 2563 หดตัวลดลงอย่างมาก

บทวิเคราะห์เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวหลัง โควิด-19⁷ ได้กล่าวว่า หลังจากการประกาศใช้ พ.ร.ก. สถานการณ์ฉุกเฉิน (25 มีนาคม 2563) และมาตรการห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราว (3 เมษายน 2563 - 30 กันยายน 2563) ส่งผลให้ในช่วงเมษายน-กันยายน 2563 ไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาไทย แต่อย่างไรก็ตาม ในช่วงตั้งแต่ตุลาคม 2563 นักท่องเที่ยวต่างชาติเริ่มกลับมาได้ โดยมีจำนวนจำกัดตามมาตรการ Special Tourist Visa (STV) ภายใต้ข้อจำกัดที่เข้มงวด อาทิ การกักตัว 14 วัน การตรวจสุขภาพก่อนและหลังเดินทาง การทำประกันชีวิต เป็นต้น ทำให้ในช่วง 11 เดือนแรกของปี 2563 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติหดตัว 81.4% YoY (ภาพที่ 1.4) นำโดยชาวจีน (-87.7% YoY) และอินเดีย (-85.5% YoY) ซึ่งทางวิจัยกรุงศรีได้ประเมินว่าไทยจะสูญเสียรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติราว 1.5 ล้านล้านบาท ในปี 2563 จากที่เคยได้รับจำนวน 1.9 ล้านล้านบาทในปี 2562 และส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงธุรกิจโรงแรมที่น่าจะมีค่าห้องพักเฉลี่ยต่อห้องพักที่ขายได้ (RevPAR) ของธุรกิจโรงแรมไทยลดลง 55-65%

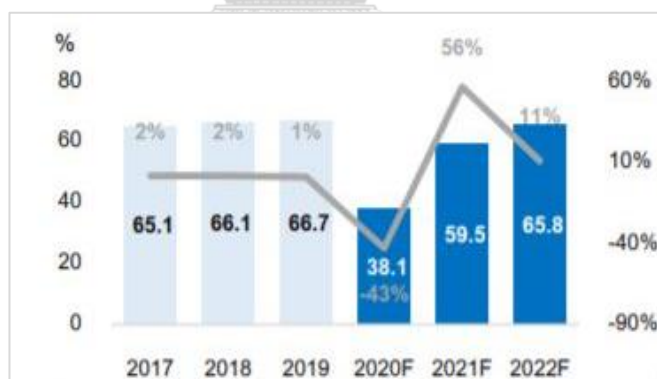
⁷ “ธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว หลัง Covid-19,” วิจัยกรุงศรี, สืบค้น 19 ธันวาคม 2563, <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21>



ภาพที่ 1.4 จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ

ที่มา: วิจัยกรุงศรี (2564)

นอกจากนั้นแล้ว รายได้ธุรกิจโรงแรมยังหดตัวลงมากจากปีก่อนถึง 65% หลังจากคณะรัฐมนตรี ได้มีการการออกมาตรการเร่งด่วนในการป้องกันวิกฤตการณ์ ในวันที่ 17 มีนาคม 2563 รวมทั้งออกมาตรการล็อกดาวน์ตามมา ทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศยกเลิกการเดินทางและการจองห้องพัก ส่งผลต่อเนืองให้กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจโรงแรมนั้นลดลงถึง 81% โดยอัตราเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 38.1 (ภาพที่ 1.5) ซึ่งลดจากปีก่อนหน้าร้อยละ 43 ในขณะที่ค่าห้องพักเฉลี่ยนั้นลดลง 20-25%⁸



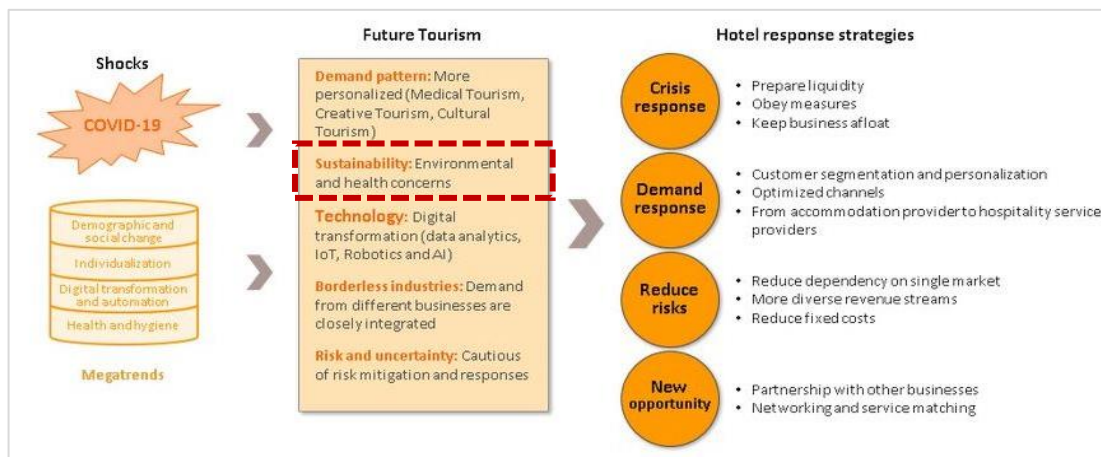
ภาพที่ 1.5 อัตราเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรม

ที่มา ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีเอ็มบี (2564)

ผลจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ย่อมทำให้ธุรกิจที่พักแรมต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ทั้งนี้ในประเด็นธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลังโควิด-19 ได้มีการระบุนำการสร้างรูปแบบการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน จะเป็นหนึ่งในแนวทางการปรับตัวที่สำคัญของธุรกิจท่องเที่ยวและที่พัก

⁸ "Industry Insight: ธุรกิจโรงแรม," ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีเอ็มบี, สืบค้น 19 ธันวาคม 2563, <https://www.tmbbank.com/analytics/industry-analysis/view/Thai-Hotel-Outlook-2022.html>

ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแนวคิดการพัฒนาธุรกิจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนจะมีส่วนสำคัญที่จะมาช่วยในการแก้ปัญหาธุรกิจที่พักแรมในปัจจุบัน⁹ (ภาพที่ 1.6)



ภาพที่ 1.6 การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม

ที่มา: วิจัยกรุงศรี (2564)

โดยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่กล่าวข้างต้นนั้น เป็นหนึ่งในแนวคิดที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการจัดการธุรกิจที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของผู้ประกอบการที่ดำเนินโครงการโดยยึดหลักปรัชญาดังกล่าว โดยจากความสำคัญนี้ จึงเล็งเห็นถึงการคัดเลือกกรณีศึกษาจากธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมในโครงการพอแล้วดี จำนวน 11 แห่ง ซึ่งมีรูปแบบวิธีการบริหารเป็นธุรกิจที่พักแรมในระบบอิสระ ตามการจำแนกประเภทที่พักแรมตามรูปแบบวิธีการบริหาร¹⁰ ที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเองในด้านแนวคิดการดำเนินกิจการที่พักแรมและเกิดคำถามในงานวิจัยต่อมาว่า ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมที่ดังกล่าว ได้มีกลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจภายใต้แนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อย่างไร ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 เพื่อศึกษาถึงแนวทางการจัดการธุรกิจที่พักแรมอย่างยั่งยืนผ่านปรัชญาดังกล่าว และเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจสำหรับทั้งธุรกิจที่พักแรมและธุรกิจอื่นๆต่อไป

1.2 คำถามในงานวิจัย

1) ธุรกิจที่พักแรมในโครงการพอแล้วดีมีจุดเริ่มต้นและแนวทางของการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจของตนเองอย่างไร

2) ในช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่พักแรมในโครงการพอแล้วดีได้รับผลกระทบในด้านใด และอย่างไรบ้าง

⁹ อ่างแล้วใน “ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลัง COVID-19,” วิจัยกรุงศรี2564

¹⁰ นงคินุช ศรีธนาอนันต์, *การโรงแรมเบื้องต้น*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2544), 62

3) ในช่วงเวลาดังกล่าว ธุรกิจที่พักแรมมีกลยุทธ์การปรับตัวอย่างไรและได้นำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการปรับตัวนั้นอย่างไร

4) ผลจากการปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมจากการใช้กลยุทธ์ปรับตัวข้างต้นเป็นอย่างไร และได้พบปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากกลยุทธ์ดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1) เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมที่มีการนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินกิจการ

2) เพื่อศึกษาผลกระทบจากภาวะวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ที่มีต่อการดำเนินกิจการที่พักแรมดังกล่าว

3) เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่มีการดำเนินงานภายใต้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในภาวะวิกฤตดังกล่าว

4) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าวของที่พักแรม

5) เพื่อสรุปบทเรียนการปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่ใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในช่วงภาวะวิกฤตดังกล่าว

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง กรอบแนวคิดซึ่งเป็นหลักในการตัดสินใจและปฏิบัติ โดยการใช้ความรู้กับคุณธรรม เป็นพื้นฐาน โดยคำนึงถึง 3 หลักการสำคัญ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีในการตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าอย่างสมดุล ใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

2) ที่พักแรมที่พัฒนาภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวโดยมีค่าตอบแทน ซึ่งในงานวิจัยนี้หมายถึงที่พักแรมที่มีการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินกิจการมาตั้งแต่ช่วงก่อนเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 และได้รับคัดเลือกเข้าอบรมในโครงการพอแล้วดี ซึ่งเป็นโครงการที่มีเป้าหมายในการสนับสนุนธุรกิจรุ่นใหม่ให้มีการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจในปัจจุบัน

3) กลยุทธ์การปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่ผู้ประกอบการใช้ในการประมวลข้อมูล จากสภาพแวดล้อมภายนอก และใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อปรับตัว โดยผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งระดับของการปรับตัวขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

1) ขอบเขตงานวิจัยด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่ลักษณะแนวความคิดการดำเนินโครงการ กลยุทธ์การปรับตัวและผลการดำเนินการในช่วงวิกฤตของที่พักแรมที่พัฒนาภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยระบุเป็นกรณีศึกษาที่ที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมโครงการพอแล้วดี ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลปฏิบัติงานและเกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ยังดำเนินงานมาจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2565) จำนวน 11 แห่ง โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเภทของที่พักแรมกับรูปแบบกลยุทธ์ในแต่ละช่วงระยะการแพร่ระบาด เพื่อสรุปเป็นแนวทางการเลือกใช้การกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสม

2) กรณีศึกษาและผู้ให้ข้อมูลหลัก

เจ้าของกิจการ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารของที่พักแรมที่พัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมภายใต้โครงการพอแล้วดี ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 11 แห่ง (ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2564)

3) ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการเก็บข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการที่ที่พักแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19 ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน มี.ค. 2563 - มิ.ย 2564 รวมระยะเวลา 15 เดือน ซึ่งเริ่มจากเวลาที่มาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคตั้งแต่ในระลอกแรก ระลอกที่สองจนถึงในระลอกที่สาม

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ด้านผู้ประกอบการที่ที่พักแรม สำหรับผู้ประกอบการกรณีศึกษา จะสามารถทราบถึงข้อจำกัดและโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาหรือปรับตัวธุรกิจของตนเอง ในส่วนผู้ประกอบการรายอื่นจะเป็นแนวทางในการวางแผนในการจัดการธุรกิจประเภทที่พักแรม เพื่อพัฒนาธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

2) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิเช่น ธุรกิจด้านวัตถุดิบอาหาร การท่องเที่ยว หรือธุรกิจในชุมชน สามารถชี้ให้เห็นโอกาส จากการนำแนวทางการดำเนินธุรกิจของที่พักแรมกรณีศึกษาไปประยุกต์ใช้ เพื่อต่อยอดหรือขยายตลาดร่วมกับธุรกิจประเภทที่พัก สร้างเป็นธุรกิจโครงข่ายที่มีความเข้มแข็ง และทำให้ชุมชนมีความมั่นคงมากขึ้น

3) ด้านบุคคลทั่วไป เพื่อสร้างความเข้าใจและเปลี่ยนมุมมองในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า แนวคิดนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกภาคส่วน แม้แต่ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงสะท้อนถึงโอกาสและข้อจำกัดในการปรับใช้เศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตอีกด้วย

4) ด้านเชิงวิชาการ ส่วนของผลการศึกษา สรุปผลและข้อเสนอแนะ จะสามารถแสดงถึงโอกาสและข้อจำกัด ในการดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีแนวความคิดในเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียงและความยั่งยืน เพื่อประยุกต์ใช้ได้ในการจัดการธุรกิจทั้งภาวะวิกฤต หรือในอนาคต

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวินิจฉัยในหัวข้อ กลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ระหว่างพ.ศ.2563-2564 กรณีศึกษา ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ยังปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ยังคงมีการดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน (พ.ศ.2565) โดยคำนึงถึงวิธีการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงกับกลยุทธ์ปรับตัวกับธุรกิจที่พักแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19 และผลการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่สะท้อนกับเนื้อหาและกระบวนการในงานวิจัย ในด้านกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมในภาวะวิกฤต โดยมีทฤษฎีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดหลักในการปรับตัวของที่พักแรม โดยสามารถแบ่งได้ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับที่พักแรม ได้แก่

- 2.1.1 ความหมายและการจำแนกประเภทโรงแรม
- 2.1.2 ขั้นตอนการพัฒนาโรงแรม
- 2.1.3 กลยุทธ์การจัดการโรงแรม
- 2.1.4 ปัจจัยนำทางสู่ความสำเร็จในธุรกิจโรงแรม
- 2.1.5 ดัชนีชี้วัดผลความสำเร็จ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนายั่งยืน ได้แก่

- 2.2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 2.2.2 ความหมายของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 2.2.3 กรอบแนวความคิดเศรษฐกิจพอเพียง
- 2.2.4 การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ
- 2.2.5 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 2.2.6 ตัวชี้วัดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการในภาวะวิกฤต ได้แก่

- 2.3.1 ความหมายของภาวะวิกฤตและลักษณะของภาวะวิกฤต
- 2.3.3 กลยุทธ์การจัดการในภาวะวิกฤต

2.4 ผลกระทบของภาวะวิกฤตโควิด-19 ต่อธุรกิจที่พักแรม

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยมีรายละเอียดในแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับที่พักแรม

เป็นการศึกษาแนวความคิดเพื่อเป็นพื้นฐานในการเข้าใจถึงการพัฒนาที่พักแรม เพื่อศึกษาถึงกระบวนการพัฒนาและกลยุทธ์การจัดการที่พักแรมรวมถึงดัชนีชี้วัดความสำเร็จของในการพัฒนาธุรกิจที่พักแรม เพื่อนำมาวิเคราะห์และชี้ให้เห็นผลของการดำเนินการจากการนำแนวความคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจดังกล่าว

2.1.1 ความหมายและการจำแนกประเภทโรงแรมหรือที่พักแรม

โรงแรม ตามความหมายใน พระราชบัญญัติ โรงแรม พ.ศ. ๒๕๔๗ มาตรา ๔ หมายความว่า สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ไม่รวมถึง

(๑) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้ โดยมีใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน

(๒) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น

(๓) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ที่พักแรม¹¹ คำว่า “ที่พักแรม” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง ที่พักค้างคืน ส่วนคำว่า “ที่” (Place หรือ Position) มาจากคำว่า สถานที่ ซึ่งแปลว่า ที่ตั้ง หรือแหล่ง เช่น สถานที่ท่องเที่ยว สถานที่ตากอากาศ สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ เป็นต้น เมื่อรวมทั้งสองคำเข้าด้วยกัน ที่พักแรม จึงหมายถึง สถานที่สำหรับพักค้างคืน เพียงแต่ไม่ใช่การค้างคืนประจำเป็นปกติ อย่างเช่นบ้าน หรือหอพัก แต่การตีความที่ถูกต้อง ควรหมายถึง สถานที่สำหรับพักค้างคืนเป็นการชั่วคราว ในขณะที่เดินทางเพื่อท่องเที่ยว ทำกิจกรรม อบรมสัมมนา เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความหมายคล้ายคลึงมากกับ โรงแรม ซึ่งโรงแรมก็จัดได้ว่าเป็นกลุ่มธุรกิจที่พักแรมอย่างหนึ่ง ซึ่งธุรกิจที่พักแรม มีหลายประเภท เช่น โรงแรม โม-เทล เกสต์เฮาส์รีสอร์ท ที่ตั้งแคมป์ บ้านพักตากอากาศ บังกะโล แพ เป็นต้น ซึ่งสถานที่พักจะต้องสะอาดปลอดภัยและมีราคาที่เหมาะสมกับสภาพที่พักแต่ละประเภท

ในส่วนของการจัดแบ่งประเภทที่พักแรมนั้น มีทฤษฎีและแนวคิดในการแบ่งประเภทได้หลากหลายและต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับ ทำเลที่ตั้ง การบริการ การเข้าพัก หรือองค์ประกอบอื่นๆ ซึ่งสามารถยกตัวอย่างที่คาดว่าจะจะเป็นเกณฑ์ในการจำแนกที่พักที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยได้ดังนี้

¹¹ พัชรธีรา ศรีประทีป, “มาตรการทางกฎหมายเพื่อความปลอดภัย สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม,” (นิเทศกรรมหาบัณฑิต สาขานิเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. 2558) หน้า 31-32

1) แบ่งตามประเภทระบบการบริหารจัดการ ซึ่งในภาพรวมของธุรกิจโรงแรมที่มีอยู่อย่างหลากหลายในปัจจุบัน หากพิจารณาจากรูปแบบวิธีการจัดการแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่¹²

- ระบบอิสระ (Independents System) คือโรงแรมที่ไม่ได้เข้าร่วมกับองค์การธุรกิจใดๆ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายโรงแรมต่างๆ แฟรนไชส์ หรือบริษัทบริหารจัดการในธุรกิจโรงแรมใดๆ เป็นโรงแรมที่เจ้าของบริหารงานเอง ซึ่งในบางแห่งเป็นลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว และนิยมโรงแรมที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

- ระบบเครือข่าย (Chain System) คือการบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมต่างๆ โดยมีความเป็นเจ้าของ และการควบคุมการบริหารและการควบคุมดูแลที่เหมือนกัน หรืออยู่ในระบบเดียวกัน โรงแรมในกลุ่มจะดำเนินการทางธุรกิจโดยใช้ชื่อประกอบการร่วมกัน และอยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง การเติบโตเป็นกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผลจากการขยายกิจการของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ มีความรอบรู้และชำนาญในการบริหารจนเป็นที่รู้จักในตลาด จึงใช้ชื่อประกอบการเดิมเพื่อแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกัน ที่ยังคงนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเหมือนกัน

เป็นรูปแบบการจัดการโรงแรมที่ได้รับความนิยมเพราะสอดคล้องกับความต้องการทั้งสองฝ่าย คือ รูปแบบการจัดการภายใต้สัญญาว่าจ้างบริหารหรือสัญญาจัดการ (Management Contract) และการจัดการในระบบธุรกิจแฟรนไชส์(Franchise) ซึ่งเป็นวิธีสำคัญที่ช่วยให้การขยายกิจการโรงแรมในกลุ่มเพิ่มจำนวนได้เร็วในตลาด

2) การแบ่งประเภทโรงแรมตามทำเลที่ตั้ง¹³ โดย Classification of Hotels by Location, Guest, Facilities, Rooms and Plan (2012) ได้มีการแบ่งโรงแรมออกทั้งหมด 5 ประเภท คือ

- โรงแรมกลางเมือง (City Hotel) เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง มีระดับหรู โรงแรมสำหรับการประชุม ซึ่งส่วนใหญ่โรงแรมประเภทนี้จะเป็นอาคารสูง

- โรงแรมแหล่งท่องเที่ยว (Resort Hotel) เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ตามแหล่งท่องเที่ยว โดยทั่วไปได้รับการออกแบบมาสำหรับแขกที่มาพักในระยะยาว อยู่ท่ามกลางแหล่งธรรมชาติ เช่น ภูเขา ทะเล

- โรงแรมนักเดินทาง (Transit Hotel) เป็นโรงแรมที่มักตั้งบริเวณที่เป็นสถานีขนส่ง สนามบิน หรือแหล่งเดินทางต่างๆ เพื่อรองรับผู้โดยสาร ดังนั้นจะเป็นโรงแรมที่มีการบริการสอดคล้องกับการเดินทางต่างๆ

¹² นงคณูช ศรีธนาอนันต์, *การโรงแรมเบื้องต้น*. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2544.), 62

¹³ Classification of Hotels by Location, Guest, Facilities, Rooms and Plan, สืบค้น 20 ธันวาคม 2563, <http://economic-mgmt.blogspot.com/2012/11/classification-of-hotels-by-location.html>

-โรงแรมริมทาง (Motor Hotel or Motel) เป็นโรงแรมที่ส่วนใหญ่ตั้งอยู่บนเขตทางหลวงเพื่อรองรับนักเดินทาง โดยเน้นสำหรับลูกค้าที่ใช้รถสำหรับเดินทางไกล โดยมีบริการเหมือนโรงแรมทั่วไป แต่อาจมีระดับความหรูหราหรือสิ่งอำนวยความสะดวกน้อยกว่า

-โรงแรมชานเมือง (Suburban Hotel) เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ห่างจากตัวเมืองหลัก โรงแรมประเภทนี้เหมาะสำหรับลูกค้าที่มีงบประมาณจำกัด

3) การแบ่งประเภทโรงแรมตามจำนวนห้องพัก ตามเกณฑ์สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม แบ่งออกดังนี้ ห้องพักรวมจำนวนต่ำกว่า 80 ห้อง จัดเป็นโรงแรมขนาดเล็ก 80 - 200 ห้อง เป็นโรงแรมขนาดกลาง และ 200 ห้องขึ้นไปเป็นโรงแรมขนาดใหญ่

4) การแบ่งตามประเภทการให้บริการ สามารถแบ่งได้ดังนี้

- โรงแรม (Hotel) มาจากภาษาฝรั่งเศสสมัยเก่าว่า Ostel ซึ่งหมายถึง สถานที่ประกอบการ ซึ่งมีอาหาร เครื่องดื่มและที่พักสำหรับให้บริการคนเดินทางที่จ่ายค่าบริการ ซึ่งแขกผู้มาพักมักคาดหวังว่าจะได้รับบริการที่หรูหรา มีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมบริการเสริมต่างๆ รวมถึงมาตรฐานบริการที่สะอาด และปลอดภัย

- รีสอร์ท (Resort) เป็นสถานที่พักตากอากาศที่สร้างขึ้นในรูปแบบบ้านพักหรือ อาคารหลายหลัง โดยมีห้องพักจำนวนหนึ่งให้แก่แขกผู้พักและเก็บค่าบริการเป็น “ค่าเช่า” ซึ่ง แขกผู้พักมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการการพักผ่อน (Recreation) หรือเพื่อหาความเพลิดเพลินด้วยการ ทำกิจกรรมตามอัธยาศัยหรือในบางกรณีอาจมีการจัดกิจกรรม การสัมมนาเชิงวิชาการรวมอยู่ด้วยก็ได้

- โมเต็ล (Motel) เป็นสถานที่พักแรมที่รวมถ้อยคำ ว่า Motor-car เข้ากับ Hotel ซึ่งมี ทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้ ถนนสายหลักหรือริมถนนของชานเมือง เพื่อให้ห้องพักที่ขั้วรถเดินทางมาไกล สามารถนำรถเข้าจอดใกล้บริเวณห้องพักของตนได้ ซึ่งโมเต็ลมักเป็นที่พักแรมขนาดเล็ก ประมาณ 50 ห้อง แบ่งเป็นส่วนห้องพักและส่วนของที่จอดรถของแขก ซึ่งผู้ใช้บริการ มักเป็นผู้ที่ต้องการพักค้างคืนเพียงคืนเดียวเพื่อพักผ่อนเอาแรงแล้วขับรถยนต์ท่องเที่ยวต่อไป ในวันรุ่งขึ้น

- โฮมสเตย์ (Home Stay) เป็นที่พักแรมซึ่งเจ้าของบ้านจัดสร้างห้องหรือดัดแปลง ห้องภายในบ้านให้เป็น ห้องพักรับนักท่องเที่ยวโดยมีการจัดเตรียมอาหารท้องถิ่น ให้แก่นักท่องเที่ยวที่มาพักรวมทั้งมีการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ที่เป็นการมุ่งเน้นให้นักท่องเที่ยว ได้เรียนรู้วิถีชีวิต ประเพณีและวัฒนธรรมของชุมชนนั้น และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น ระหว่างเจ้าของบ้านกับแขกผู้มาเยือน ทำให้เกิดมิตรภาพที่ดีแก่กัน ซึ่งธุรกิจที่พักแรมแบบโฮมสเตย์มักใช้ต้นทุนในการลงทุนน้อย จึงทำให้ชุมชนสามารถดำเนินการได้เอง

- เกสต์เฮาส์ (Guesthouse) เป็นที่พักแรมที่มีลักษณะเป็นบ้าน (House) มักอยู่บน เส้นทางถนนใกล้กับแหล่งที่ผู้มาเช่าจะต้องเข้าไปทำธุรกิจหรือท่องเที่ยว ซึ่งเหมาะสำหรับ นักท่องเที่ยวที่ต้องการเช่าสำหรับนอนพักผ่อนเฉพาะในเวลากลางคืน ส่วนเวลากลางวันจะออกไปท่องเที่ยว

แหล่งท่องเที่ยว ทั้งนี้เกสต์เฮาส์มักอัตราค่าเช่าค่อนข้างต่ำ โดยที่ภายในห้องพักอาจมีเตียงและห้องน้ำรวมไว้เพื่อให้บริการ ซึ่งต่อมามีการจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักเพิ่มมากขึ้น เช่น มีโทรทัศน์สัญญาณอินเทอร์เน็ต เครื่องปรับอากาศ

- เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ (Service Apartment) เป็นรูปแบบที่พักที่ดัดแปลงมาจากอพาร์ทเมนท์ที่ก่อสร้างเพื่อขาย หรือเพื่อให้เช่าเป็นรายเดือนหรือมากกว่ารายเดือนขึ้นไป โดยมีสัญญาเช่าและมีการวางมัดจำ เมื่ออพาร์ทเมนท์เหล่านี้มีปัญหา จึงดัดแปลงเป็นเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ ที่เปิดบริการให้เช่ารายวันและราคาถูกกว่าโรงแรมโดยทั่วไป เพราะมาตรฐานการให้บริการ ลักษณะห้องพักหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อาจจะมีไม่เท่ากับการบริการของโรงแรม

- บังกะโล (Bungalow) เป็นบ้านพักยกพื้นชั้นเดียว มีระเบียงกว้าง สร้างด้วยรูปแบบและวัสดุที่ง่าย ไม่ซับซ้อน อยู่ใกล้ บริเวณที่ท่องเที่ยว แต่ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มาพักมากนัก มักตั้งอยู่ในสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามและยังมีสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่สมบูรณ์ เช่น บริเวณชายทะเล เกาะ อ่าว ทะเลสาบ เป็นต้น

- โฮสเทล (Hostel) คือที่พัก ที่มีพื้นที่ใช้งานร่วมกับผู้อื่นที่มาพักอาศัยในช่วงเวลาเดียวกัน เพื่อให้ได้ที่พักในราคาประหยัด โดยมีพื้นที่ใช้สอยร่วมกัน ได้แก่ห้องนอน ห้องน้ำ ห้องครัว ห้องนั่งเล่น เป็นต้น เมื่อมีพื้นที่ใช้สอยร่วมกัน จึงก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มคน ที่มาพักอาศัยพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน

2.1.2 แนวคิดขั้นตอนการพัฒนาโรงแรม¹⁴

1) แนวคิดขั้นต้น (Project inception) โดยแนวคิดขั้นต้นอาจเกิดจากการตั้งคำถามถามนักลงทุนหรือเจ้าของโครงการว่ามีแนวคิดอะไรในการพัฒนาโรงแรม

2) การเลือกทำเลที่ตั้ง (Site selection) การเลือกสถานที่ตั้งที่เหมาะสม ศึกษาบริบทรวมข้างที่เกี่ยวข้อง เช่น การจราจร การเข้าถึงของโครงการ การอยู่ในแหล่งที่มีคู่แข่งทางการค้า ซึ่งต้องศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งเพื่อให้ได้สถานที่ตั้งที่ส่งเสริมการประกอบกิจการมากที่สุดสภาพทางเศรษฐกิจของพื้นที่ศึกษาเกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยวที่ตั้งใกล้หรือจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในสถานที่ท่องเที่ยวดังกล่าว การสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว ปัจจัยที่ส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวเข้าพักในโรงแรมต่างๆ เทรนด์ธุรกิจ และความเหมาะสมทางธุรกิจในพื้นที่

3) ศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility study) ตามทฤษฎีของ Denny G. Rutherford, Ivar Haglund และ Michael J. O'Fallon ได้แบ่งการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการออกเป็น 3 ส่วน

¹⁴ อรุณวรรณ ปราภพ, “กระบวนการพัฒนาโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา บ้านริมแคว แพร่มน้ำ จ.กาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาเคหการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561). 14-17

- การตลาด (Marketing) ของโรงแรมคู่แข่งในตลาดที่มีอยู่แล้วหรือกำลังจะสร้างสิ่งที่ต้องศึกษาก่อนการลงทุน อัตราการเข้าพัก รายงานสถิติการเข้าพักของนักท่องเที่ยวเพื่อกำหนดทิศทางการตลาดของโรงแรมที่จะพัฒนารวมถึงการศึกษาคู่แข่ง Market Segment และการกำหนด Market Segment การศึกษาความเป็นไปได้ทางการตลาดศึกษาเพื่อทราบถึง อุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

- การศึกษากายภาพ (Physical) เช่น พื้นที่ของโครงการ สภาพแวดล้อมโดยรอบ การออกแบบพื้นที่และสถาปัตยกรรมของโรงแรมที่เหมาะสมกับแนวความคิด สถานที่ บริบทแวดล้อม และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

- การศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน (Financial) โดยคำนวณจากการประมาณการลงทุน และการประเมินรายได้เพื่อหาความเป็นไปได้ในการลงทุนของโครงการ

ซึ่งการศึกษาความเป็นไปได้ทางการตลาดจะพบว่าอุปสงค์ของโครงการคือใครและอุปทานที่มีอยู่ในตลาดนั้นเป็นอย่างไร และสามารถกำหนดแนวทางในการออกแบบและก่อสร้างโครงการซึ่งเป็นการศึกษาความเป็นไปได้ทางกายภาพ ศึกษาความเป็นไปได้การออกแบบ การก่อสร้าง การจัดหาวัสดุ ซึ่งส่งผลต่อการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน การลงทุน รายรับและรายจ่าย

4) การสร้างความเป็นเจ้าของ (Creation of ownership entity) เจ้าของโครงการ หรือผู้ประกอบการอาจต้องตัดสินใจทางเลือกในการบริหารจัดการ เช่น การเลือกเฟรนไชส์ (FRANCHISE) ก่อน เนื่องจากหากตัดสินใจให้โรงแรมมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบเฟรนไชส์อาจต้องพัฒนาโรงแรมตามกฎระเบียบและข้อตกลงของเฟรนไชส์นั้นๆเช่นทิศทางการออกแบบและการตกแต่ง เป็นต้น

5) การเลือกสถาปนิก ผู้ออกแบบ (Selection of architects and engineers) การคัดเลือกสถาปนิกอาจคัดเลือกจากผลงานและสถาปนิกที่มีชื่อเสียงหรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในงานโรงแรมและงาน Hospitality ต่างๆ ซึ่งทางเจ้าของอาจสามารถเสนอแนวความคิดการออกแบบเบื้องต้นและปรึกษากับสถาปนิกผู้เชี่ยวชาญได้

6) การเลือกผู้รับเหมา (Selection of general contractor) อาจเกิดจากการประมูลแบบก่อสร้างผู้ที่มีคุณสมบัติทางด้านคุณภาพและการเงินที่ดีอาจถูกเลือกให้เป็นผู้รับเหมาของโครงการทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความชำนาญการของผู้รับเหมา เจ้าของโครงการหรือผู้ลงทุนอาจมีผู้รับเหมาที่เคยร่วมงานด้วยกันอยู่แล้ว จะทำให้เกิดปัญหาในขั้นตอนดังกล่าวน้อยลง ทั้งนี้การเลือกผู้รับเหมาไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยเรื่องการเงินอย่างเดียวแต่เป็นคุณภาพของการก่อสร้างและระยะเวลาในการก่อสร้าง การแก้ปัญหาหน้างานและข้อตกลงต่างๆในสัญญาการว่าจ้างเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเช่นกัน

7) การทำข้อตกลงในการพัฒนา (Development agreement) การทำข้อตกลงต่างๆกับสถาบันและผู้รับเหมาควรทำข้อตกลงก่อนจะมีการลงมือทำเพื่อให้เป็นที่มั่นใจในการลงทุนโดยกำหนดขอบเขตระยะเวลาไว้อย่างชัดเจนในขั้นตอนนี้รวมไปถึงการวางแผนขออนุญาตก่อสร้างและการขออนุญาตการเปิดกิจการโรงแรมอีกด้วย

8) การจัดหาแหล่งเงินทุน (Financing the project) เมื่อมีการประเมินราคาค่าก่อสร้างและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการลงทุนพัฒนาโครงการแล้วจึงจัดหาแหล่งทุน อาจทำข้อตกลงกับสถาบันทางการเงิน โดยทั่วไปแหล่งเงินทุนเกิดได้จากทุนส่วนตัวและการกู้สถาบันทางการเงิน การระดมทุนคือการหาแหล่งทุนโดยทั่วไปอยู่ในรูปแบบของเงินเพื่อที่จะนำมาตอบสนองความต้องการ ในที่นี้คือการนำเงินมาลงทุน แหล่งทุนรวม สินเชื่อ (Credits) เงินส่วนตัว (Venture Capital) งบประมาณ (Donations) เงินสนับสนุน (Grants) เงินออม (Savings) การสนับสนุนจากรัฐบาล (Subsidies) และภาษี (Taxes) ซึ่งการระดมทุนที่ได้จากการบริจาค เงินสนับสนุน และเงินสนับสนุนจากรัฐบาล ไม่มีความจำเป็นในเรื่องของการคืนผลกำไรจากการลงทุน

2.1.3 กลยุทธ์การจัดการโรงแรม¹⁵

กลยุทธ์การจัดการ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและจัดการที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานระยะยาวของธุรกิจ/องค์กร ซึ่งการจัดการกลยุทธ์ในการทำงานสามารถช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ สามารถตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจที่พักรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถอธิบายขั้นตอนของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ในการทำงานโดยเรียงตามลำดับการทำงาน 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การศึกษาสถานการณ์แวดล้อม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม : การศึกษาสถานการณ์แวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่พักรวม มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารต้องศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการบริหารของธุรกิจ ซึ่งสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่นำมาพิจารณาศึกษาประกอบด้วย สถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และสถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ในการศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์สิ่งแวดล้อมขององค์กร คือการนำระบบการวิเคราะห์ที่สามารถประเมินปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์กร 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินสถานการณ์ที่เป็นจุดเด่นหรือลักษณะความเข้มแข็งขององค์กร (Strength) ,การประเมินสถานการณ์ที่เป็นจุดด้อยหรือลักษณะความอ่อนแอขององค์กร (Weakness) ,การประเมินสถานการณ์ด้านโอกาสในการประกอบธุรกิจ (Opportunity) และการประเมินสถานการณ์

¹⁵ เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการโรงแรมและกลยุทธ์การจัดการโรงแรม. พิมพ์ครั้งที่ 1. (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2554).

ด้านการเสียโอกาสในการประกอบธุรกิจหรือข้อบกพร่องที่เป็นที่น่ากังวล (Threats) ซึ่งสามารถเรียกได้ว่าการทำ SWOT Analysis

2) การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ คือ กระบวนการในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กร ในการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

(1) การกำหนดกรอบการดำเนินงานขององค์กร (Mission) เพื่อกำหนดทิศทางเป้าหมายที่ประกอบด้วยกิจกรรมการทำงานขององค์กร และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

(2) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว คือการระบุกิจกรรมที่คาดหวังจะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในกรอบเวลาที่กำหนด ประกอบด้วย กำหนดเป้าหมายกำไร ยอดจำหน่าย ปรับปรุงส่วนแบ่งทางการตลาด และการป้องกันความเสี่ยง

(3) กำหนดเลือกใช้กลยุทธ์ ซึ่งจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งนักวิชาการ Porter (2010) ได้เสนอกกลยุทธ์ที่ใช้แข่งขันประกอบด้วย การเป็นผู้นำเรื่องต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

3) การดำเนินธุรกิจตามแผนกลยุทธ์ เริ่มจากการจัดทำแผนงานเฉพาะปี หรือวัตถุประสงค์ระยะสั้น โดยแบ่งตัดจากวัตถุประสงค์ระยะยาวของบริษัทที่กำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจในระยะ 1-5 ปี จากนั้นคือการจัดรายละเอียดของแผนปฏิบัติงานโดยลงรายละเอียดถึงหน่วยปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การตลาด งานบุคคล การเงิน และการปฏิบัติการ

4) การประเมินกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบกลยุทธ์ที่ใช้ในแผนปฏิบัติงานถึงความสอดคล้องในวัตถุประสงค์ ต้องพิจารณาว่าผลการปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ นอกจากนี้การประเมินนี้ยังสามารถช่วยให้องค์กรตรวจสอบการเลือกใช้กลยุทธ์ที่ไม่ได้ผลและไม่สอดคล้องกับทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้

โดยสรุปแล้ว Hatten (2012) ได้เสนอแนวคิดการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของธุรกิจที่แพคเกจให้บรรลุเป้าหมาย และนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งจะประกอบด้วยการจัดการผ่านองค์ประกอบ 5 ด้าน¹⁶ ได้แก่

1) ด้านการวางแผน ได้แก่ การวางแผนธุรกิจ การวางแผนการพัฒนาธุรกิจในอนาคต ซึ่งการทำแบบจำลองธุรกิจ (Business model) เป็นแนวทางการวางแผนทางธุรกิจ ที่จะทำให้สามารถมองธุรกิจของตนเองได้อย่างโปร่งและทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้รูปแบบและปัญหาของธุรกิจ

¹⁶ บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร และคณะ, กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลาง ประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร, วารสารบริหารธุรกิจครินทรวิโรฒ ปีที่ 9, (มิถุนายน 2561):45

ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะสามารถทำให้แก้ปัญหาได้ รวดเร็วเนื่องจากการระดมความคิดในการแก้ปัญหาเพราะมองเห็นจุดเด่นจุดด้อยของตัวเองได้ผ่านแบบจำลองนี้

2) ด้านการเงิน ได้แก่ การบันทึกข้อมูลทางการเงิน การวิเคราะห์งบการเงิน การบริหารกระแสเงินสด และแหล่งเงินทุน

3) ด้านการตลาด ได้แก่ ผลิตสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการตลาด การวิจัยตลาด การตลาดสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

4) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การจัดวางตำแหน่ง การพัฒนาและฝึกอบรม และการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม

5) ด้านการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านการปรับปรุงกายภาพ ส่งเสริมการทำงาน การจัดลำดับการทำงาน การจัดการคุณภาพ และการติดตามควบคุมและประเมินผล

ซึ่ง Stylos, & Vassiliadis (2015) ได้นำแนวคิดการจัดการที่ยั่งยืน มาใช้ธุรกิจโรงแรมและที่พัก โดยสามารถจำแนกกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมและที่พักออกเป็น 7 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจด้านการเงิน มิติเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มิติสังคมด้านลูกค้า มิติสังคมด้านพนักงาน มิติสังคมด้านชุมชน มิติสิ่งแวดล้อมด้านพลังงาน และมิติสิ่งแวดล้อม

2.1.4 ปัจจัยนำทางสู่ความสำเร็จในธุรกิจโรงแรม¹⁷

สามารถสรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจที่พักโรงแรมไว้ 6 ปัจจัยดังนี้

- 1) การปฏิบัติงาน (Performance) พนักงานมีมาตรฐานบริการที่ดี
- 2) ลูกค้า (Customers Mix) มีมาตรการในการรักษากลุ่มลูกค้า เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าประจำ
- 3) การสร้างพันธมิตรการตลาด (Alliance Network) สร้างความร่วมมือระหว่างธุรกิจในการรวมทรัพยากรและความสามารถบางอย่างในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด
- 4) การควบคุมต้นทุน (Cost Control) สามารถควบคุมได้ 4 อย่างคือ
 - ค่าจ้างพนักงาน โดยอัตราจ้างพนักงานแบบประหยัดและมีประสิทธิภาพในอัตรา 0.5-0.75 คนต่อห้องพัก
 - ต้นทุนค่าอาหาร อัตราส่วนต้นทุนอาหาร ร้อยละ 35-40 ของรายการอาหาร
 - ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน โดยมีที่สำคัญ 3 อย่างคือ ไฟฟ้า ก๊าซหุงต้ม และน้ำประปา

¹⁷ ธนัชรัตน์ พิธีธนสิน, “กระบวนการพัฒนาโรงแรมบูติคที่มีกิจการเพื่อสังคม”, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาเคหการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 25-26.

- การซ่อมแซมบำรุงรักษา โรงแรมควรจัดงบประมาณเพื่อซ่อมบำรุง งบประมาณร้อยละ 5 ของรายได้ สำหรับการซ่อมบำรุงรักษาส่วนต่างๆประจำปี
- 5) เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Cutting edge technology) การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อสร้างความรวดเร็ว และความสะดวกในงานบริการและการจัดการธุรกิจ
- 6) งบดุลบัญชีที่เข้มแข็ง (Healthy Balance sheet) งบดุลบัญชีขององค์กรเป็นเอกสาร แสดงผลประกอบการ ซึ่งงบดุลที่แข็งแรงควรมีผลกำไรจากการดำเนินงานอย่างน้อย ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 30 เนื่องจากต้องสำรองเงินไว้ชำระดอกเบี้ย

ตารางที่ 2.1 การบริหารงบดุลของโรงแรม¹⁸

งบดุล	การแบ่งสัดส่วน
ผลกำไรจากการดำเนินงาน	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30
เงินสำรอง	ร้อยละ 7-8
เงินสำหรับชำระเงินกู้	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10-12
สำรองเงินซ่อมแซมโรงแรม	ร้อยละ 5
กำไรสุทธิ	ร้อยละ 5

ที่มา : ธณัชธันย์ พิธิธสิน (2564)

2.1.5 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ¹⁹

การประเมินผลและกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จเมื่อผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจมาซักระยะหนึ่งแล้ว สิ่งที่จะทำให้ทราบว่าธุรกิจที่ดำเนินกิจการอยู่ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไหน ก็คือการประเมินผลและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (key Performance Indicator) หรือ KPI ตามแนวคิด Balance Scorecard เพื่อให้องค์กรใช้มุมมองอื่น ๆ นอกจากด้านกำไรในการประเมินผลขององค์กรได้แก่

- 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) จะคำนึงถึงเรื่องการกำหนดเป้าหมายทางรายได้ จุดคุ้มทุน และเป้าหมายกำไร โดยผู้ประกอบการจะต้องมีการกำหนดกำไรเฉลี่ยมาตรฐานขึ้นมาด้วย เพื่อให้รู้ว่าการบริหารโรงแรมมีกำไรที่พอเพียงจะจ่ายค่าดอกเบี้ย และเงินทุน หรือค่าใช้จ่ายอื่นๆหรือไม่
- 2) ด้านลูกค้า (Customers Perspective) สิ่งที่จะประเมินผลจากลูกค้าได้ก็คือ ธุรกิจที่ผู้ประกอบการโรงแรมดำเนินไป กลุ่มลูกค้านั้นมีความพึงพอใจหรือไม่ และสามารถที่

¹⁸ อ่างแก้วโน , “กระบวนการพัฒนาโรงแรมบูติคที่มีกิจการเพื่อสังคม”

¹⁹ กรณ์ธัญรินทร์ บุญจงไพศริ, “แนวทางการพัฒนาและบริหารอาคารประวัติศาสตร์มาเป็นโรงแรมบูติคในเขตกรุงเทพฯ กรณีศึกษาโรงแรมจักรพงษ์วิลล่าและโรงแรมพระยาพาลาซโซ”, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเคหกรรม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 44-46.

จะรักษากลุ่มลูกค้าเก่าเอาไว้ได้หรือไม่ นอกจากนั้นยังสามารถที่จะหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมได้อีกด้วย โดยปัจจัยที่จะทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จในด้านนี้คือการสร้างคุณค่าและบริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ โดยทางโรงแรมจะสามารถทราบความพึงพอใจของลูกค้าโดยการสอบถามความเห็น เก็บรวบรวมข้อเสนอแนะจากกลุ่มลูกค้า เพื่อวิเคราะห์การแก้ปัญหาและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

- 3) ด้านการดำเนินการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการประเมินจากกระบวนการหรือการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆที่โรงแรมจัดทำเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นแนวคิด เกี่ยวกับการบริหารจัดการ เช่น แนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดด้านงานบริการและคุณภาพการบริการ
- 4) ด้านการเรียนรู้เพื่อพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการประเมินวัดพนักงานถึงเรื่องการเรียนรู้และพัฒนา โดยทางโรงแรมควรต้องให้พนักงานได้มีการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละ 30-40 ชั่วโมง ในทักษะด้านต่างๆที่จำเป็น อาทิเช่นด้านสารสนเทศ ภาษา การให้บริการ เป็นต้น พนักงานของโรงแรมได้เรียนและพัฒนาอย่างไรบ้าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถชี้วัดความสำเร็จจากการอบรมพนักงาน เป้าหมายที่องค์กรวางไว้บรรลุผล เช่นเรื่องรายได้ กำไรที่เพิ่มขึ้น หรือลูกค้ามีความพึงพอใจกับโรงแรมมากขึ้น

โดยการประเมินผลและดัชนีชี้วัดที่กล่าวมาข้างต้นจะประสบความสำเร็จได้นั้น Robert Kaplan ได้กล่าวไว้ว่าจะต้องมีผู้นำขององค์กรเป็นคนขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการถ่ายทอดกลยุทธ์เหล่านี้เพื่อให้การบริหารแต่ละแผนกมีความเชื่อมโยงกัน ทำให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร โดยพื้นฐานที่สำคัญก็คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองต่อลูกค้า มุมมองในเรื่องของกระบวนการภายในองค์กร และมุมมองการเรียนรู้เพื่อพัฒนา โดยทั้ง 4 เป็นปัจจัยพื้นฐานนี้จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมที่สำคัญ หากผู้ประกอบการใส่ใจในเรื่องการประเมินและดัชนีชี้วัดความสำเร็จนี้สำคัญเท่ากันในทุกมุมมองแล้ว ธุรกิจโรงแรมนั้นจึงจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การศึกษาแนวความคิดเพื่อเข้าใจถึงพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยนำแนวคิดหลักของปรัชญาดังกล่าวมาสอดคล้องกับแนวคิดธุรกิจและการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้เป็นรูปธรรมและมาวิเคราะห์เชื่อมโยงของการนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะธุรกิจที่พักแรม นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษาเพื่อหาตัวชี้วัดของแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะพื้นฐานของค่านิยมของการดำเนินงานภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในงานวิจัย

2.2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1) เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs): การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) คือ แนวทางการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง โดยการบรรลุการพัฒนาที่ยั่งยืน มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเติบโตทางเศรษฐกิจ (economic growth) ความครอบคลุมทางสังคม (social inclusion) และการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม (environmental protection) โดยเป้าหมายดังกล่าวเริ่มต้นเมื่อปี 2558²⁰ โดยเพื่อมีเป้าหมายที่จะใช้ดำเนินการในปี 2558-2573 โดยมีทั้งหมด 17 เป้าหมาย (ภาพที่ 2.1) โดยเป้าหมายทั้งหมดนั้นสะท้อน 3 เสาหลักของมิติความยั่งยืน คือ มิติสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม บวกกับอีก 2 มิติคือ มิติสันติภาพและมิติเรื่องหุ้นส่วนการพัฒนา ที่เป็นเชื่อมร้อยทุกมิติของความยั่งยืนไว้ด้วยกัน โดยเป้าหมายที่ 1-5 ให้ความสำคัญในมิติสังคมและการพัฒนาคน เป้าหมายที่ 6-7, 13-15 ให้ความสำคัญในมิติสิ่งแวดล้อม เป้าหมายที่ 8-12 ให้ความสำคัญในด้านมิติเศรษฐกิจ เป้าหมายที่ 16 ให้ความสำคัญในมิติสันติภาพ และ เป้าหมายที่ 17 ให้ความสำคัญในมิติการร่วมมือการพัฒนา²¹



ภาพที่ 2.1 รวม 17 เป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ที่มา: <https://sdgs.nesdc.go.th/>

²⁰ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs),” ชล บุนนาค, สืบค้น 10 กุมภาพันธ์ 2564,

<https://www.sdgmovement.com/2019/09/27/sep-and-sdgs/>

²¹ “ประเทศไทยกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน,” สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สืบค้น 10 กุมภาพันธ์ 2564, <https://sdgs.nesdc.go.th/>

2) **แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน** เป็นแนวคิดความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลขององค์กร (Environmental, Social and Governance: ESG)²² โดยมีแนวคิดพื้นฐานที่ต่อเนื่องมาจากหลัก CSR (Corporate Social Responsibility) ซึ่งเป็นประเด็นที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ โดยเฉพาะนักลงทุน ซึ่งมีองค์ประกอบที่ธุรกิจหรือผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเพื่อให้เกิดประโยชน์ใน 3 มิติดังนี้

- สิ่งแวดล้อม (Environment) เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ความหลากหลายทางชีวภาพ ทรัพยากรธรรมชาติและการจัดการทรัพยากร

- สังคม (Social) เช่น กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ ลูกจ้างสัมพันธ์ รวมถึงความรับผิดชอบต่อสินค้าหรือบริการของตนเอง

- ธรรมาภิบาลหรือบรรษัทภิบาล (Governance) เช่น การมีสำนึกและปฏิบัติที่ถูกต้องดีงามของกิจการ มีหลักการตรวจสอบภายในองค์กรที่ดี โปร่งใส

ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาในระดับมหภาคอย่างเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) ได้

3) **แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value)**²³ เป็นแนวคิดของการทำธุรกิจ ที่องค์กรต้องการดูแลแก้ไขปัญหาสังคมไปพร้อมกับการทำธุรกิจ อันหมายถึงการวางรูปแบบของการทำธุรกิจที่นำประเด็นปัญหาสังคมมาเป็นโจทย์ร่วมในการคิดค้นและพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับธุรกิจภายนอกที่มีวัตถุประสงค์ในการมุ่งพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคม แตกต่างจากการดำเนินธุรกิจทั่วไป ซึ่งมีรูปแบบที่มุ่งตอบโจทย์ผลได้ทางธุรกิจเป็นหลัก โดยมีหุ้นส่วนซึ่งเป็นพันธมิตรในห่วงโซ่ธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการมุ่งแสวงหาผลกำไรเหมือนกัน

2.2.2 ความหมายของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง²⁴ เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2517 และถูกน้อมนำไปแก้ไขวิกฤตเศรษฐกิจทางเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 ซึ่งปรัชญานี้ชี้ถึงแนวการปฏิบัติตนของประชาชนในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและการบริหารประเทศ โดยถือว่าเป็นการดำเนินทางสายกลางตามรูปแบบของคำสอนทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะเป็นการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

²² ศรินันท์ ปิยะอำภรณ์, “การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ESG Performance กับประสิทธิภาพทางการเงิน ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมที่อ่อนไหว,” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล, 2563).

²³ Michael E. Porter & Mark R. Kramer, “Harvard Business Review, December (2006), 78-93

²⁴ “แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง,” มูลนิธิชัยพัฒนา, สืบค้น 10 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <http://www.bdsufficiencyeconomy.com/t0102/index.php?pgid=0075>

ซึ่งความพอเพียงหมายถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความมีภูมิคุ้มกันต่อผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความรู้ในการนำวิชาการต่างๆมาใช้ในการดำเนินงานในทุกขั้นตอน ในขณะที่เดียวกัน จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานของคุณธรรมในจิตใจของคน ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้เกิดความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม จากโลกภายนอกซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง²⁵ นั้นประกอบด้วย 3 หลักการ 2 เงื่อนไขเพื่อสร้างความสมดุล 4 มิติ โดย 3 หลักการประกอบด้วย

ความพอประมาณ หมายถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นทุนเดิมของตนเอง หรือภายในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดก่อนที่จะแสวงหาทรัพยากรจากภายนอก จึงจะเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างพอเหมาะ พอควรกับภาวะเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการต่างๆ อย่างมีเหตุผล บนพื้นฐานของความถูกต้องตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย ศิลปธรรม และวัฒนธรรม โดยพิจารณาเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ มองถึงผลที่จะเกิดทั้งผลดี ผลเสีย ทั้งในระยะสั้นระยะยาว ต่อทุกฝ่าย อย่างมีความรอบคอบ ซึ่งต้องมีการวางแผนดำเนินการ และแสวงหาความรู้อย่างถูกต้อง

การสร้างภูมิคุ้มกัน หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับต่อผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงต่างๆไม่ว่าจะเป็นวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่ นั่นคือในทุกการกระทำย่อมกระทำอยู่บนความไม่ประมาท คิดและคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆที่อาจเกิดขึ้น แล้วเตรียมตนเองและคนในองค์กรให้สามารถคุ้มกันตัวเองได้ มีการเตรียมวิธีการทำงานในรูปแบบต่างๆที่สามารถปรับใช้ พร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

ทั้งสามองค์ประกอบดังกล่าว มีความเป็นองค์รวมซึ่งจะต้องคำนึงถึงอย่างสอดคล้องกันทั้ง 3 องค์ประกอบ เช่น ความพอประมาณจะต้องขึ้นอยู่กับความสมเหตุสมผลที่ขึ้นกับความเป็นจริง และต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จึงจะถือว่าเป็นการพอประมาณที่พอเพียง เป็นต้น

นอกจากองค์ประกอบ 3 ห่วงแล้ว ยังมีเงื่อนไขที่จะต้องนำมาคิดควบคู่กันไปซึ่งเงื่อนไขพื้นฐานที่จะช่วยการจัดการอย่างพอเพียง คือการมีคุณธรรมกำกับความรู้ ซึ่งเป็นเงื่อนไขหลักที่จะช่วยทำให้การตัดสินใจและการกระทำเป็นไปอย่างพอเพียง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

²⁵ ปริญญา ธรรมปียา, วิกฤตเศรษฐกิจ ๒๕๔๐ กับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง , พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2558), 49-55.

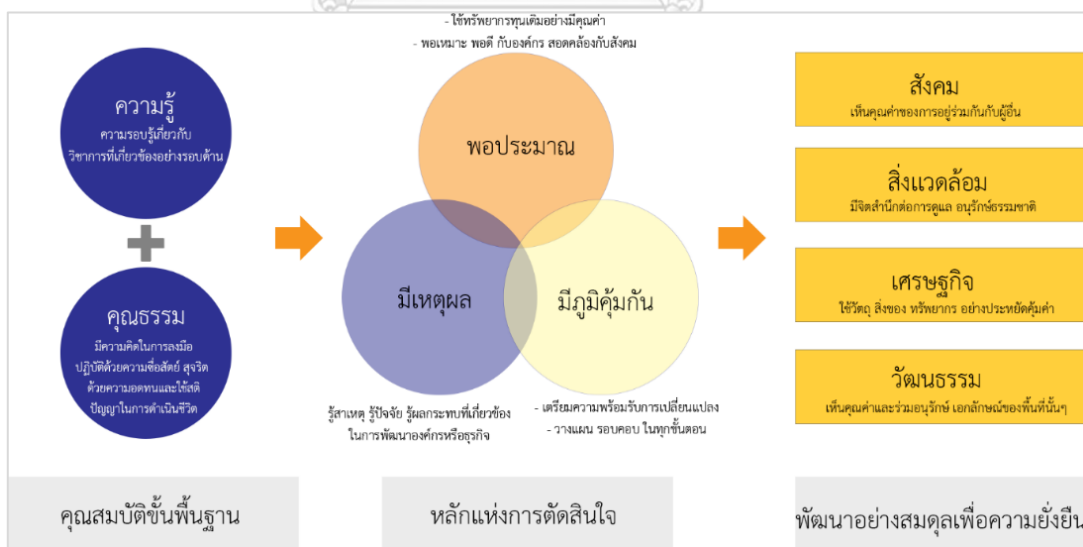
เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วยการฝึกฝนให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และรอบด้าน มีความระมัดระวังในการนำความรู้ต่างๆมาพิจารณาเชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนในการพัฒนาองค์กร

เงื่อนไขคุณธรรม ประกอบด้วยการตระหนักในคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต การกระทำที่ตระหนักต่อสังคมและเหมาะสมในการดำเนินชีวิต และด้านการกระทำ คือมีความขยัน อดทน ไม่วอกแวก รู้จักแบ่งปันการ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านวัตถุ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นทั้งผลในระยะสั้น เพื่อให้รอดพ้นวิกฤต และในระยะยาว เพื่อให้เกิดความมั่นคงและความยั่งยืน

สิ่งสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับเป้าหมายของความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง คือการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนนี้ จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของการพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่ วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม อย่างเป็นองค์รวม และคิดเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ทั้ง 4 มิติ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ใช้ในการดำเนินชีวิต ซึ่งในขณะเดียวกัน ทั้ง 4 มิติยังเป็นปัจจัยที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวางแผน จัดการอย่างมีระบบ

2.2.3 กรอบแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง²⁶

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นกรอบแนวคิดที่ต้องใช้ความรู้ควบคู่กับคุณธรรมในการตัดสินใจ โดยจะต้องคำนึงถึง 3 หลักการ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี พร้อมที่รับการเปลี่ยนแปลงทั้งใน 4 มิติ ได้แก่ วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม โดยมุ่งให้เกิดความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (ภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย

²⁶ จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปริญญช ธรรมปिया, ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง...สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน, พิมพ์ครั้งที่ 16 (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ออล ปรีนท์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2562)

2.2.4 เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ²⁷

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ โดยไม่ขัดกับหลักการของการแสวงหากำไร แต่การได้มาซึ่งกำไร ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไม่เอาเปรียบผู้อื่น หรือการเบียดเบียนประโยชน์สังคมโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤติหรือผลเสียต่อผู้อื่น ตามม ตลอดจนให้คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพและก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ปรัชญานี้ยังมีได้ปฏิเสธการเป็นหนี้ แต่เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำเป็นหลัก

หลักความพอประมาณทางธุรกิจ: หมายถึง ความเหมาะสมในการดำเนินงานให้เป็นไปตามอัตราภาพและสภาพแวดล้อมของตนเอง รู้จักการทำเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อให้การดำเนินงานมีความก้าวหน้า โดยที่ไม่ทำให้ตนเองและผู้อื่นเดือดร้อน การดำเนินธุรกิจควรคำนึงถึงกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) อันเป็นส่วนเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจจึงควรดำเนินกิจกรรมผลิตหรือบริการที่ไม่น้อยจนต่ำกว่าจุดกำไรปกติ และไม่มากเกินไปจนกิจการประสบภาวะเสี่ยงเกินไป โดยการทำธุรกิจพอประมาณสามารถก่อให้เกิดกำไร โดยที่ธุรกิจไม่จำเป็นต้องลดศักยภาพหรือลดความสามารถในการผลิตหรือบริการจนมากเกินไป

หลักความมีเหตุผลในธุรกิจ: หมายถึงการพิจารณาที่จะดำเนินงานด้วยความถี่ถ้วนรอบคอบ คำนึงถึงเหตุและปัจจัยแวดล้อมทั้งหมดที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานทางธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง เกิดประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุดโดยไม่เบียดเบียนผู้อื่น ซึ่งธุรกิจในปัจจุบันได้รับบทเรียนจากเหตุการณ์วิกฤติในอดีตหลายครั้งที่พิสูจน์ให้เห็นว่า การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลักเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถรอดพ้นจากผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม ธุรกิจที่ต้องการค้นหาแนวทางในการเติบโตอย่างยั่งยืนจึงพยายามให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นในธุรกิจมากยิ่งขึ้น นอกจากตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น ตัวชี้วัดด้านลูกค้า ซึ่งเป็นผู้สร้างรายได้และผลกำไรทางธุรกิจ ตัวชี้วัดด้านกระบวนการธุรกิจ ถึงการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตัวชี้วัดด้านพนักงาน ที่เป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการเจริญเติบโตและการขยายตัวขององค์กร

การพิจารณาเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องและผลที่เกิดขึ้นจากหน่วยการผลิตจะแยกเป็น 2 ระดับ คือ ความมีเหตุผลในหน่วยการผลิตหรือภายในองค์กรเอง กับความมีเหตุผลระหว่างตัวองค์กรกับหน่วยอื่นๆในสังคม ในระดับของความมีเหตุผลในองค์กรเอง จะเกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์ของมุมมองต่างๆที่เกิดขึ้นในกิจการ อาทิ ผู้ถือหุ้น ด้านการเงิน ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ ด้านพนักงาน เพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตของกิจการ

²⁷ “เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ,” สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, สืบค้น 10 กุมภาพันธ์ 2564, <https://www.sufficiencyeconomy.com/2006/06/1.html>

ในระดับความมีเหตุผลระหว่างตัวองค์กรกับหน่วยอื่นๆในสังคม ในระดับใกล้คือการบริหารความสัมพันธ์ต่อผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับองค์กร ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนบริเวณองค์กร และในระดับไกลคือ การบริหารความสัมพันธ์ต่อผู้เกี่ยวข้องโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขัน ประชาชนทั่วไป รวมถึงการจัดการด้านผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเปรียบได้กับเป็นการดำเนินธุรกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงระดับก้าวหน้า

ในความเป็นจริง กิจกรรมต้องพยายามสร้างความสมดุลของประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวม โดยใช้หลักความมีเหตุผลในทั้งสองระดับผสมผสานกันไป ในขณะเดียวกันกิจกรรมต้องมีการบริหารองค์กรให้เกิดความสมดุลของประโยชน์ทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะอีกหนึ่งด้านของการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หลักการมีภูมิคุ้มกันในธุรกิจ: การมีระบบภูมิคุ้มกันที่ดีหมายถึง การจัดองค์ประกอบของการดำเนินงาน ให้มีสภาพพร้อมรองรับต่อผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในได้เป็นอย่างดี จากหลักความมีเหตุผลในธุรกิจที่คำนึงถึงการบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองต่างๆในแบบองค์รวมที่เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ การพิจารณาตัวบ่งชี้ที่เป็นเหตุจะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานในปัจจุบันและปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาว ส่วนการพิจารณาตัวบ่งชี้ที่เป็นผล จะทำให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว ด้วยเหตุนี้การพิจารณาแยกแยะความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ทั้งที่เป็นเหตุและเป็นผล จะทำให้สามารถคาดการณ์ได้ถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลให้กิจการสามารถวางแผนรับมือกับผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ด้วยการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร เป็นข้อพิจารณาประกอบ ถือเป็นการสร้างระบบภูมิคุ้มกันที่ดีในธุรกิจนั่นเอง

ผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกซึ่งควบคุมไม่ได้ เช่น ในด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ความผันผวนของตลาด ฯลฯ ในด้านสังคมหรือรัฐ ได้แก่ นโยบายสาธารณะต่อธุรกิจที่ดำเนินอยู่ ฯลฯ ในด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ภัยธรรมชาติ พลังงานในฐานะที่เป็นปัจจัยการผลิต ฯลฯ และในด้านวัฒนธรรม ได้แก่ วิถีชีวิตของแต่ละภูมิสังคม ฯลฯ ส่วนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในซึ่งสามารถควบคุมและแก้ไขได้ อาทิ ปัจจัยด้านทุน ด้านเทคโนโลยี และด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

การสร้างระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี จึงสามารถแบ่งได้เป็นสองกรณี คือ การสร้างจากภายใน และการสร้างที่ภายนอก การสร้างภูมิคุ้มกันจากภายใน ได้แก่ การพิจารณาและจัดองค์ประกอบต่างๆ ในองค์กรให้เอื้อต่อการปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ฝึกอบรมให้พนักงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รวมถึงการให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรม กิจกรรมก็จะสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องมั่นคง ถือเป็นสร้างภูมิคุ้มกันในด้านทรัพยากรบุคคล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ภายนอก ได้แก่

การพิจารณาและจัดองค์ประกอบที่อยู่รอบองค์กรให้เอื้อต่อการดำเนินงาน การช่วยเหลือผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องถือเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันแบบหนึ่งที่มีักถูกละเลยหรือไม่ได้ให้ความสำคัญ ฉะนั้นการที่กิจการเอาใจใส่ดูแลชุมชน สิ่งแวดล้อม หรือคู่ค้าของตนเอง ผลแห่งการกระทำนี้ก็จะหวนกลับมาจนเจือกิจการในภายหลัง ถือเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย

ความรู้และคุณธรรมในธุรกิจ: นอกจากคุณลักษณะทั้ง 3 ประการที่กล่าวมาข้างต้น การดำเนินธุรกิจต้องพร้อมด้วยความรู้ที่เหมาะสมในการนำวิชาการต่างๆมาใช้ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับสถานะแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง มีสติ ซึ่งเป็นเครื่องกำกับพฤติกรรมทางธุรกิจ การตลาดหรือการวางแผนในเรื่องต่างๆว่าจะจะเป็นประโยชน์หรือมีผลเสียอย่างไรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว สามารถพิจารณาได้อย่างถูกต้อง โดยการที่จะนำเอาความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงได้ จำเป็นต้องมีคุณธรรมเป็นเครื่องกำบังรอง อันประกอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องเที่ยงตรง ความอดทน มีความเพียร และความรอบคอบระมัดระวัง ที่จะพิจารณาเรื่องต่างๆให้กระจ่างในทุกแง่มุมก่อนที่จะจัดการให้ถูกจุด ถูกขั้นตอน ถูกเหตุผล และสามารถนำความรู้ต่างๆมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายสามประการคือ ความสมดุล การพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลง และก้าวทันต่อยุคโลกาภิวัตน์

โดยสรุปแล้ว ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจ ภายใต้ 3 หลักการ 2 เงื่อนไข สามารถเปรียบเทียบกับแนวคิดทางธุรกิจ ได้ดังนี้²⁸

1) การรู้จักประมาณตน คือ การรู้จักจุดแข็งของธุรกิจ โดยเลือกเวทีการแข่งขันที่เหมาะสมกับศักยภาพของตน และรู้ว่าควรพัฒนาธุรกิจไปในทิศทางใด เปรียบได้กับการทำ SWOT Analysis และ การสร้าง Brand DNA ในภาคธุรกิจ

2) มีเหตุมีผล คือ การวางรูปแบบและจัดการธุรกิจอย่างมีระบบแบบแผน ตั้งแต่กระบวนการผลิต การประชาสัมพันธ์ การจัดจำหน่าย รวมไปถึงการบริการลูกค้า เปรียบได้กับการทำ Strategic Management และ Business Model

3) มีภูมิคุ้มกัน คือ การวางแผนป้องกันตัวเองจากความเสี่ยงในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เปรียบได้กับการทำ Risk Management ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่นแผนการเงินหรือการสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรภายนอก

4) เงื่อนไขความรู้ เป็นเรื่องพื้นฐานและปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจต้องศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาธุรกิจ เปรียบได้กับ Learning Organization การเฝ้าหาความรู้ให้เท่าทันสถานการณ์

²⁸ “ดีแล้วพอ พอแล้วดี,” นภสร ศรีวิลาศ, สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2564, <https://readthecloud.co/people-17/>

5) เงื่อนไขคุณธรรม เป็นอีกเรื่องพื้นฐานที่ทุกคนต้องมีในการดำเนินชีวิต คือ หลักธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์ ทำธุรกิจโดยไม่เอาไรต์เอาเปรียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและอยู่บนพื้นฐานของการแบ่งปัน

2.2.5 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จากการสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าในประเทศไทยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงหลายหน่วยงาน แต่มี 2 หน่วยงานที่มีการให้รางวัลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแก่ผู้ดำเนินธุรกิจ และมีการคัดเลือกผลงานที่น่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) และโครงการพอแล้วดี โดยทั้ง 2 หน่วยงานมีรายละเอียดดังนี้

1) สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ²⁹ เป็นหน่วยงานกลางในการประสานความร่วมมือเพื่อสนองพระราชดำริอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และสามารถดำเนินงานเพื่อตอบสนองการพัฒนาที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)

ในปีพ.ศ. 2553-2554 สำนักงาน กปร. ได้มีการจัดการให้รางวัลสำหรับธุรกิจขึ้น โดยมีหลักการพิจารณาผลงานตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกัน มีความรู้ และความมีคุณธรรม สำหรับการประกวดผลงานประเภทธุรกิจ ทั้งธุรกิจขนาดใหญ่ กลาง และขนาดย่อม ซึ่งจะได้รับรางวัลจากคณะกรรมการ ซึ่งมีตร.สุเมธ ตันติเวชกุล เป็นประธานในการตัดสิน โดยในงานวิจัยนี้จะกล่าวถึงกลุ่มธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งเป็นเป้าหมายของกรณีศึกษา โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้ธุรกิจขนาดย่อม จะต้องมีความลักษณะดังนี้ คือ (1) ธุรกิจการผลิต การค้า และการบริการ ที่มีขนาดสินทรัพย์ ไม่เกิน 50 ล้านบาท และมีจำนวนแรงงาน/พนักงานไม่เกิน 50 คน (2) ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินงาน หรือบริหารจัดการปรากฏชัดเจน วัดเป็นรูปธรรมได้ ไม่น้อยกว่า 3 ปี (3) ไม่ดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อสังคม หรือเป็นสาเหตุไปสู่ปัญหาทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ

2) โครงการพอแล้วดี³⁰ เป็นโครงการโดยมูลนิธิมั่นพัฒนา มีเป้าหมายที่จะเผยแพร่หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชบรมนารถบพิตร มาผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์ของยุคปัจจุบัน เพื่อนำมาต่อยอดในกระบวนการเรียนรู้ สร้างความสุข ความพอใจ และความสมดุลให้กับทั้งการใช้ชีวิตในเมืองและต่างจังหวัด เพื่อสร้างธุรกิจที่ยั่งยืน

²⁹ “ตัวอย่างความสำเร็จในการประกวด,” สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, สืบค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2564, <http://www.rdpb.go.th/th/Sufficiency/ตัวอย่างความสำเร็จของการประกวดครั้งที่-1>

³⁰ “โครงการพอแล้วดี,” พอแล้วดี The Creator, สืบค้น 24 มกราคม 2564, <https://porlaewdeethecreator.com/>

โดยมีเป้าหมายหลักในการอบรมนักธุรกิจรุ่นใหม่ ให้ได้รู้จักในจุดพอดีของชีวิต และดีพอที่จะเอื้อเพื่อต่อคนอื่น เกิดเป็นโครงข่ายกลุ่มที่เรียกว่า “พอแล้วดี The Creator” ที่มุ่งมั่นในการสร้างโครงข่ายเพื่อสร้างการรับรู้และแรงบันดาลใจ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความเห็นร่วมกัน

“พอแล้วดี The Creator” ที่เข้าร่วมโครงการ เป็นกลุ่มที่ดำเนินธุรกิจตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และจะเป็นกลุ่มต้นแบบที่จะเป็นบทพิสูจน์ว่า เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ อย่างสร้างสรรค์ได้กับทุกธุรกิจ เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจและจะส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของประเทศไทย ในอนาคต โดยรวมแล้วคือการที่จะสร้างสรรค์ให้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

โดยโครงการ “พอแล้วดี The Creator” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อค้นหาคนรุ่นใหม่ที่ทำธุรกิจเพื่อความยั่งยืน และเป็นประโยชน์ต่อบ้านเกิดในทั่วทุกภูมิภาค
 2. เพื่อสร้างต้นแบบคนรุ่นใหม่ที่พอเพียง ดำเนินชีวิตอย่างร่วมสมัย เป็น Active Lifestyle
 3. เพื่อเปลี่ยนทัศนคติ และภาพพจน์ของคำว่า “พอเพียง” ไม่ได้ใช้กับการเกษตรเท่านั้น
 4. เพื่อกลับไปเป็นพลังให้ชุมชนสร้างแรงบันดาลใจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มแข็ง
- การคัดเลือกผลงานของโครงการพอแล้วดีเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2559-2565 (ปัจจุบัน) ซึ่งการคัดเลือกผลงานในรุ่นที่ 1 เป็นการสมัครเข้าร่วมโครงการ และสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการพอแล้วดี และในปีต่อมาในการรับสมัครโดยแบ่งประเภทการรับสมัคร และมีเกณฑ์การคัดเลือกโดยผู้สมัครจะต้องตอบคำถามดังนี้

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก

1. ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในความเข้าใจของคุณคืออะไร
2. คุณได้นำเอาความคิดสร้างสรรค์มาใช้กับธุรกิจของคุณอย่างไร
3. ธุรกิจของคุณได้แบ่งปันอะไรให้กับสังคมบ้าง
4. อุปสรรค หรือปัญหาหลักในการดำเนินธุรกิจที่กำลังเผชิญอยู่ คือ อะไร
5. คุณคาดหวังอะไรกับการเข้าร่วมโครงการพอแล้วดี The Creator
6. รู้จักโครงการพอแล้วดีได้อย่างไร
7. คุณชื่นชอบคำสอนอะไรของในหลวง ร.๙ และคุณได้นำมันมาใช้อย่างไร

ประเภทผลงาน

1. ธุรกิจการศึกษาและพัฒนาทักษะ
2. ธุรกิจร้านอาหาร
3. ธุรกิจศิลปะและงานฝีมือ
4. ธุรกิจสินค้าอุปโภคและบริโภค

5. ธุรกิจออกแบบและความคิดสร้างสรรค์

6. ธุรกิจเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม

7. ธุรกิจโรงแรมและที่พัก

ซึ่งกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ ถูกจัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจโรงแรมและที่พัก ในปัจจุบัน (2565) มีธุรกิจโรงแรมและที่พักที่ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมทั้งหมด 4 รุ่น ตั้งแต่ปี 2559-2563 เป็นจำนวน 11 แห่ง (ภาพที่ 2.3)



ภาพที่ 2.3 ธุรกิจโรงแรมและที่พักที่ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมในโครงการพอแล้วดี

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากโครงการพอแล้วดี

2.2.6 ตัวชี้วัดการดำเนินงานภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง³¹

ในปัจจุบันได้มีการจัดทำตัวชี้วัดการดำเนินงานภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่หลากหลาย ซึ่งจากการสัมภาษณ์ ผศ.ดร. ปรียานุช (สัมภาษณ์, มีนาคม 2564) ได้ให้ความเห็นและเสนอแนะ ให้คัดเลือกตัวชี้วัดการดำเนินงานภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ มาพิจารณาแนวทางการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากเหมาะสมกับการประเมินกับธุรกิจขนาดย่อม โดยตัวชี้วัดดังกล่าวมีการใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกให้รางวัลธุรกิจขนาดย่อมในปีพ.ศ. 2553-2554 ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษา เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานของกรณีศึกษา โดยตัวชี้วัดนี้มีหลักการพิจารณาผลงานตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกัน มีความรู้ และความมีคุณธรรม มาเป็นเกณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 2.2)

³¹ อรุณวรรณ ปราภพ, “กระบวนการพัฒนาโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา บ้านริมแคว แพริมน้ำ จ.กาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561).33-35

ตารางที่ 2.2 ตัวชี้วัดการดำเนินงานภายใต้เศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัด	รายละเอียด
1. ด้านความรู้	
1.1 การแสวงหาความรู้ในการดำเนินธุรกิจอย่างรอบรู้ รู้ลึก รู้จริง อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีวิธีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารและทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา อาทิ การจัดทำรายงานประจำปี 2) มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน
1.2 การนำความรู้มาใช้ในกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างรอบครอบ ครอบคลุม ะมัดระวัง	<ol style="list-style-type: none"> 3) มีความรอบรู้รอบคอบในกระบวนการและการจัดการการผลิตสินค้าและการให้บริการ 4) มีการนำเทคโนโลยีที่ใหม่ๆ ที่เหมาะสมมาปรับใช้กับภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิต 5) มีการจัดการวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุนการผลิตโดยมีวัตถุดิบในการผลิตเป็นของตนเอง หรือรับซื้อวัตถุดิบในหมู่บ้านหรือชุมชนใกล้เคียง 6) มีการติดตามศึกษาตลาดและสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อพัฒนาวางแผนระบบและคุณภาพของสินค้าและการให้บริการ 7) การพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์
1.3 การพัฒนาและจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 8) การพัฒนาทักษะและเสริมสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กร โครงการฝึกอบรมให้ความรู้ต่าง ๆ แก่พนักงานทุกฝ่าย 9) มีช่องทางการได้รับข้อมูลข่าวสารด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน 10) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงแนวคิดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการดำเนิน 11) แนวทางการรักษา หรือส่งเสริมพนักงานที่มีคุณภาพในกระบวนการดำเนินธุรกิจต่อกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
2. ด้านคุณธรรม	
2.1 การดำเนินธุรกิจด้วยคุณธรรมไม่เอาเปรียบ	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการให้ข้อมูลรายละเอียดของสินค้า หรือการให้บริการที่ชัดเจน อันเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า

ตัวชี้วัด	รายละเอียด
เปรียบเทียบผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	2) มีการดูแลรับผิดชอบหลักการขาย หรือการบริการ
	3) ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีความโปร่งใสต่อลูกค้า คู่ค้าวัตถุดิบ และพนักงาน
2.2 การพิจารณาผลตอบแทน การจัดสวัสดิการ และการให้ความสำคัญกับพนักงานบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล	4) มีการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงาน เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ เบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลาฯ นอกเหนือจากที่ราชการกำหนด
	5) การจัดและเสริมสร้างความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงาน
	6) มีการจัดสวัสดิการรูปแบบต่าง ๆ นอกเหนือจากที่ทางการกำหนดให้กับพนักงาน
	7) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
2.3 ดำเนินธุรกิจด้วยความอดทน ขยันหมั่นเพียร เสียสละเอื้อเพื่อ เพื่อแม่ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	8) ดำเนินธุรกิจด้วยความอดทนขยันหมั่นเพียรเสียสละเอื้อเพื่อเพื่อแม่โดยมีตัวอย่างปรากฏเป็นรูปธรรม
	9) มีมาตรการและการดำเนินงานในการควบคุมป้องกันหรือลดปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น มีบ่อบำบัดน้ำเสีย มีการใช้วัตถุดิบ Recycle มีการใช้พลังงานทดแทนหรือพลังงานทางเลือก ฯลฯ
	10) การเข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในกิจกรรม และการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และสังคมส่วนรวม
	11) การดำเนินธุรกิจได้ส่งผลต่อการสร้างงานในท้องถิ่นหรือช่วยลดปัญหาสังคมในชุมชนท้องถิ่น
3. ความพอประมาณ	
3.1 การผลิต การลงทุนหรือการให้บริการเหมาะสมพอประมาณ เน้นกำไรพอสมควร	1) ขนาดและกำลังการผลิตเหมาะสม ผลิตไม่เกินกำลัง โดยมีแผนการผลิตชัดเจนทั้งระยะสั้น และระยะยาว หรือผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า
	2) ขนาดการลงทุน/หรือการให้บริการเหมาะสมพอประมาณ เน้นกำไรตอบแทนพอสมควร(ไม่เน้นกำไรมาก)
	3) การดำเนินธุรกิจมีความยั่งยืนมั่นคงโดยเติบโตอย่างเป็นขั้นเป็นตอนค่อยเป็นค่อยไป
3.2 การดำเนินธุรกิจลักษณะค่อยเป็นค่อยไป	4) การขยายการลงทุนมุ่งเน้นการใช้เงินทุนภายในของกิจการเป็นหลัก

ตัวชี้วัด	รายละเอียด
ไม่มากไม่น้อยเกินไป	5) การขยายกิจการหรือขยายการผลิต มุ่งสนองความต้องการของตลาดที่มีกลุ่มเป้าหมายลูกค้าชัดเจน ไม่เสี่ยงเกินไป
	6) การกู้หรือก่อหนี้เพื่อลงทุนขยายกิจการ (ถ้ามี) พิจารณาจากความเหมาะสมและความสามารถในการจัดการองค์กร
3.3 การใช้ทรัพยากรในกระบวนการผลิตและการให้บริการเป็นไปอย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	7) วัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิตส่วนใหญ่เป็นของตนเอง รับซื้อจากชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนใกล้เคียงเป็นหลัก
	8) แรงงานที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นแรงงานภายในชุมชนท้องถิ่นหรือภายในจังหวัด/จังหวัดใกล้เคียงเป็นหลัก
	9) การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือความสามารถในการให้บริการเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ หรือศักยภาพของบุคลากรในองค์กร
4. มีเหตุมีผล	
4.1 การบริหารจัดการดำเนินธุรกิจอย่างมีเหตุผลรอบคอบระมัดระวัง	1) มีวิสัยทัศน์ในกระบวนการดำเนินธุรกิจทั้งในการผลิต การจัดการตลาด และการให้บริการ
	2) มุ่งบริหารจัดการดำเนินธุรกิจ การผลิตและการให้บริการด้วยนโยบายคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน
	3) การจัดการธุรกิจในช่วงที่ประสบวิกฤตเศรษฐกิจ ปัญหาสังคม การเมือง และภัยธรรมชาติ เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน
4.2 กระบวนการทำงานที่มีคุณภาพค่านึงถึงประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องและสังคมส่วนรวม	4) การสร้างเอกลักษณ์ในสินค้า/ธุรกิจของตนเอง(Brand) เพื่อสร้างความยั่งยืนในการตลาด
	5) มีการใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างประหยัด คุ้มค่า มีการสร้างวัตถุดิบของตนเอง หรือการนำวัตถุดิบมาใช้ใหม่ เพื่อลดต้นทุนการผลิต
	6) ใช้วิธีการทำงานระบบเปิด โดยการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
	7) มีช่องทางการรับฟังคำแนะนำของลูกค้า หรือผู้รับบริการ
4.3 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตและให้บริการอย่างต่อเนื่อง	8) มีการคิดค้นปรับปรุงนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมราคาไม่แพง หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในกระบวนการผลิต
	9) กระบวนการผลิตเน้นการใช้เครื่องจักร เครื่องมือที่ทำภายในประเทศ ใช้เทคโนโลยีที่ไม่ซับซ้อน ราคาถูก ซ่อม

ตัวชี้วัด	รายละเอียด
	<p>บำรุงรักษาง่าย หรือเป็นเครื่องจักรเครื่องมือที่คิดค้นโดยภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>10) มีระบบการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่เป็นรูปธรรม</p>
5. มีภูมิคุ้มกัน	
<p>5.1 การกระจายความเสี่ยงโดยเตรียมความพร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคต</p>	<p>1) มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่</p> <p>2) มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพสูงหรือมีความพิเศษที่สนองความต้องการของตลาด</p> <p>3) มีเครือข่ายพันธมิตรทางการค้ากับผู้ประกอบธุรกิจลักษณะเดียวกัน และหน่วยต่างๆ</p> <p>4) มีเทคนิควิธีการเพื่อกระจายช่องทางจำหน่ายสินค้า และการให้บริการหลายช่องทาง (ขายฝาก ขายตรง มีตัวแทนขาย ออกบูธฯ)</p> <p>5) มุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองในการดำเนินธุรกิจทั้งในด้านวัตถุดิบ การผลิต การจำหน่าย การให้บริการ ผู้ปฏิบัติงาน ฯลฯ เพื่อสร้างความยั่งยืนในการตลาด</p>
<p>5.2 การบริหารความเสี่ยงเพื่อหลีกเลี่ยงเตรียมความพร้อมรับผลกระทบการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>6) มีการออมเงิน หรือกองทุนหมุนเวียนเพื่อใช้เงินทุนสำรองในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ</p> <p>7) มีการจัดทำบัญชีกำไร-ขาดทุน หรือบัญชีค่าใช้จ่ายอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบด้านการบัญชี</p> <p>8) มีการบริหารงานบุคคลโดยยึดบุคลากรปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานทั้งด้านจำนวน ความรู้ ความสามารถ และช่วงเวลาต่างๆ</p> <p>9) แนวทางการสรรหาและส่งเสริมคนดี-คนเก่ง ปฏิบัติงานเพื่อความมั่นคง ยั่งยืน ในการดำเนินธุรกิจ (วิธีสรรหา การพัฒนา และฝึกอบรม)</p> <p>10) ระบบการดูแลรักษาสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ในการผลิต และการให้บริการเพื่อความพร้อมใช้งาน</p> <p>11) เทคนิควิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง</p>
รวมคะแนนที่ได้	

ที่มา: อรุณวรรณ ปราศพาล (2561)

2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการในภาวะวิกฤต

เป็นการศึกษาแนวความคิดเพื่อเป็นพื้นฐานการเข้าใจถึงภาวะการเกิดวิกฤต เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะ ประเภท และวิธีการจัดการ โดยวิเคราะห์ให้สอดคล้องเพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการที่พักแรม ในวิกฤตโควิด-19 อย่างเช่นปัจจุบัน

2.3.1 ความหมายของภาวะวิกฤตและลักษณะของวิกฤต³²

คำว่า ภาวะวิกฤต (Crisis) มักถูกใช้ในความหมายหรือบริบทเดียวกับคำว่าวิกฤตการณ์ (Crisis) ตามพจนานุกรม ฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่า วิกฤต หมายถึง อยู่ในขั้นล่อแหลมต่ออันตราย ในขณะที่ ประพันธ์ ช่วงภูศรีและสำเร็จ บุรณะสิงห์ (2011) อธิบายความหมายของวิกฤตการณ์ ตามพจนานุกรมของ Oxford ไว้ว่า หมายถึง ช่วงเวลาที่มีปัญหาหนักหรือช่วงเวลาอันตราย หรือเป็นช่วงเวลาที่ต้องมีการตัดสินใจ ทั้งนี้คำว่า Crisis มาจากภาษากรีก คือ Krisis ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลง หรือ การตัดสินใจ จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะวิกฤต หมายถึง สภาวะการณ์ที่เกิดเหตุการณ์สำคัญ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์การดำเนินงานหรือเป้าหมาย-จุดประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้

โดยทั่วไปลักษณะของภาวะวิกฤต³³ ได้มีผู้เชี่ยวชาญอธิบายไว้ดังนี้

- 1) เหตุการณ์ช่วงรอยต่อของเหตุการณ์หรือการกระทำใดการกระทำหนึ่ง
 - 2) สถานการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องต้องการให้องค์กรจัดการอย่างเร่งด่วน
 - 3) ภาวะคุกคามของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์
 - 4) ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - 5) ศูนย์กลางของเหตุการณ์มีผลต่อสถานการณ์ใหม่
 - 6) สถานการณ์ที่ยากในการควบคุมและทำให้เกิดทางเลือกด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง
 - 7) ลดระดับความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์ความเสียหายและผลกระทบที่ตามมา
 - 8) สร้างความวิตกกังวลให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเหตุการณ์
 - 9) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรู้สึกได้รับข้อมูลไม่เพียงพอ ขาดข้อมูลข่าวสารหรือได้รับข้อมูลที่ผิด
 - 10) เกิดความกดดันทางด้านเวลาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - 11) สถานการณ์ถูกกำหนดโดยความเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- สร้างความตึงเครียดระหว่างผู้มีส่วนร่วม

³² ศิริพงษ์ รักใหม่และคณะ, “การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม,” วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี ปีที่ 11, (เมษายน 2560):347

³³ สิริวิมล ปณณราช, การจัดการภาวะวิกฤตและประเด็นปัญหา, (กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, 2559)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ภาวะวิกฤตจะมีลักษณะสำคัญคือ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน โดยอาจเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคาดหมายโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน และไม่สามารถควบคุมได้จนเป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อ บุคคล องค์กร หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็น ร่างกาย, จิตใจ, ชื่อเสียง, ความน่าเชื่อถือหรือ ผลประกอบการทางธุรกิจ

2.3.2 แนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต³⁴

การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) จัดเป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการ องค์กรรูปแบบหนึ่ง แนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤตจึงมักครอบคลุมกลยุทธ์การจัดการที่เริ่มต้นตั้งแต่ การวางแผน Planning ไปจนถึงการฟื้นฟูองค์กรหลังภาวะวิกฤต จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตที่น่าสนใจ ได้แก่ Niininen (2013) ซึ่งได้อธิบายแนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) ไว้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรสำหรับภาวะฉุกเฉินเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดหมาย องค์กรจำเป็นต้องทราบสัญญาณเตือนภัย (Warning Signals) และใช้วิธีการจัดการที่เหมาะสม เนื่องจากโดยทั่วไปภาวะวิกฤตอาจเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้แต่ส่งผลกระทบรุนแรง ในขณะที่ Glaesser (2006) กล่าวถึงแนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤตในบริบทของการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกระบวนการและมาตรการเพื่อการป้องกัน และรับมือกับภาวะวิกฤต ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของ อภิสิทธิ์ ฉัตรทนนท์ (2552) ที่ระบุว่ามียุทธศาสตร์หลัก 3 ประการ คือ การป้องกันการเกิดวิกฤต การกำจัดวิกฤตให้เร็วที่สุดเพื่อจำกัดความเสียหาย และการสร้างความน่าเชื่อถือให้กลับมา ซึ่งฝ่ายนโยบายและแผน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (มปป.) ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตสำหรับธุรกิจท่องเที่ยว จากแนวทางขององค์การท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization: WTO) ไว้ 4 ขั้นตอนได้แก่

- 1) การลดผลกระทบ (Reduction) ที่อาจเกิดจากภาวะวิกฤต
- 2) การเตรียมความพร้อม (Readiness) เพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต
- 3) การตอบสนอง (Response) ต่อภาวะวิกฤต
- 4) การฟื้นฟู (Recovery) หลังเกิดภาวะวิกฤต ทั้งทางด้านความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับมาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤต ส่วนใหญ่นำเสนอให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ในการป้องกันเพื่อลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต การเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤต

³⁴ ศิริพงษ์ รักใหม่และคณะ, “การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม,” วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี ปีที่ 11, (เมษายน 2560):348-349

ควรมีการจัดทำคู่มือและแผนการจัดการภาวะวิกฤตอย่างสม่ำเสมอ และควรมีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานที่ให้บริการในกรณีฉุกเฉิน

แนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม³⁵

ในการจัดการภาวะวิกฤตในแต่ละกรณี จำเป็นต้องตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในบริบทที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และ การเมือง ในขณะนั้น ซึ่งแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤต รวมทั้งศึกษาตัวอย่างการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมจากผลการวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมได้ดังนี้

1. จัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และหลัง เกิดวิกฤตให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน โดยการจัดทำเป็นคู่มือการจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรม ซึ่งแสดงขั้นตอนการดำเนินการที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านตามบริบทของโรงแรม แต่ละแห่ง จากผลการวิจัยของ Niininen (2013) สรุปว่า การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม มักดำเนินการเกี่ยวข้องกับ 5 ประเด็น หลัก ได้แก่

- 1) การเตรียมการสำหรับสถานการณ์วิกฤต มีคู่มือเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับวิกฤต
- 2) การจัดการต้นทุนช่วงวิกฤต ด้วยการลดต้นทุนการดำเนินงาน ต้นทุนแรงงาน
- 3) อาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานในพื้นที่
- 4) การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยของโรงแรม

2. ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤต เนื่องจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยลดผลกระทบของภาวะวิกฤตที่เกิดจากความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องได้ดีที่สุด โรงแรมควรมีการวางแผนด้านการสื่อสารเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินเมื่อเกิดภาวะวิกฤต โดยการกำหนดนโยบายสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ ควรให้แผนการตลาดและประชาสัมพันธ์มีส่วนร่วมในการสื่อสาร ซึ่งต้องให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้อง และทันเวลาหลังเกิดเหตุการณ์ พร้อมทั้งมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติม ธุรกิจโรงแรมจะต้องดูแลเรื่องการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกโรงแรมอย่างรอบคอบรัดกุม ให้ข้อมูลข่าวสาร ที่น่าเชื่อถือเพื่อสร้างการยอมรับโดยเฉพาะกับสื่อมวลชน

3. วางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและบุคลากรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทั้งระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากการเกิดวิกฤตแต่ละครั้งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมยาวนานแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับศักยภาพของโรงแรมแต่ละแห่งที่จะสามารถรับมือกับภาวะวิกฤตได้ยาวนานเพียงใด

³⁵ อ่างแล้วใน , “การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม,” วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี ปีที่ 11, (เมษายน 2560):350-351

ธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องควบคุมต้นทุนและมีกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในภาวะวิกฤต

4. การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ต้องคำนึงถึงบริบทที่เหมาะสมกับลักษณะและศักยภาพของโรงแรม รวมถึงประเภทของภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต มาตรการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการภาวะวิกฤตเชิงป้องกัน รวมทั้งมาตรการเกี่ยวกับการโอนความเสี่ยงและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อลดความเสี่ยงเมื่อเกิดภาวะวิกฤต การกำหนดนโยบายด้านราคา (Price Policy) ที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์วิกฤต ถือเป็นมาตรการสำคัญของโรงแรมที่จะสามารถช่วยเพิ่มความต้องการใช้บริการในภาวะวิกฤตได้ ส่วนมาตรการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) ต้องมีรูปแบบที่แตกต่างไปจากการสื่อสารในภาวะปกติ เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตมักมีความต้องการข้อมูลข่าวสารทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเพิ่มขึ้น

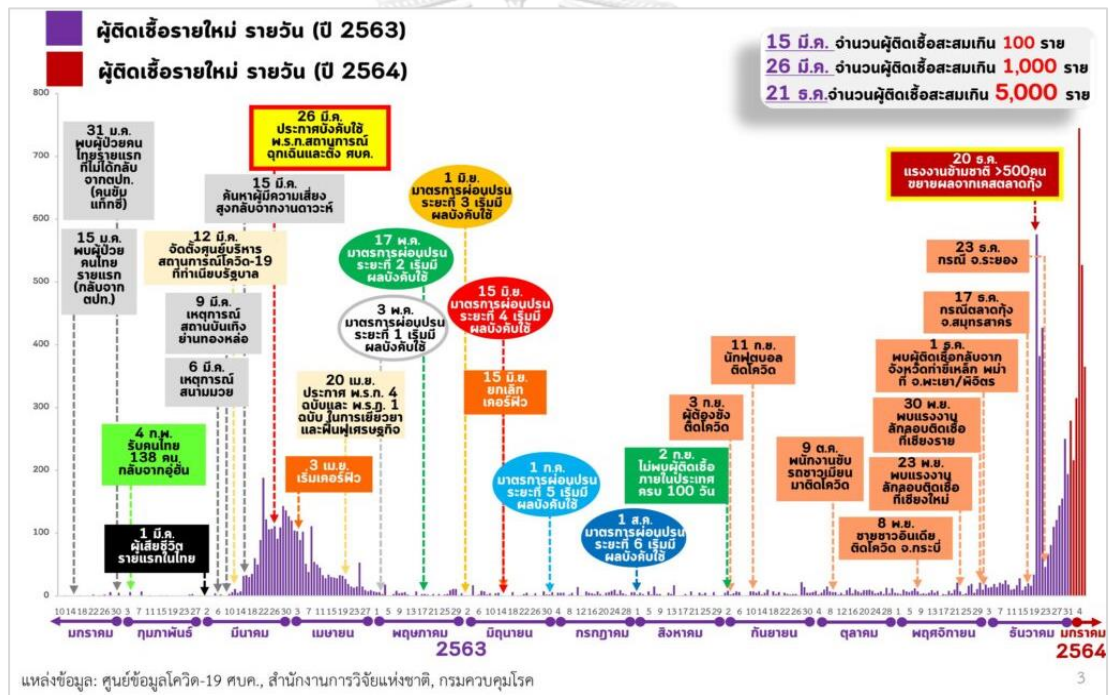
5. มาตรการและเครื่องมือสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังภาวะวิกฤต ส่วนใหญ่นิยมใช้การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้และให้ข้อมูล ข่าวสารแก่ผู้ใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องของโรงแรมให้กลับมาใช้บริการอีก ทั้งนี้หลังเกิดภาวะวิกฤตธุรกิจโรงแรม ต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นโดยเร็วที่สุด แนวทางหนึ่งธุรกิจโรงแรมสามารถใช้การตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing) ในการช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้ นอกเหนือจากกลยุทธ์ทางการตลาดโดยทั่วไป

โดยจากการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าแนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤตข้างต้นจะครอบคลุม 3 ขั้นตอนหลักๆด้วยกัน ตั้งแต่การวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อม มาตรการจัดการและดำเนินการในระหว่างเกิดวิกฤต และมาตรการฟื้นฟูหลังสิ้นสุดภาวะวิกฤต ซึ่งส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในกระบวนการจัดการภาวะวิกฤต เนื่องจากความผิดพลาดของการสื่อสารอาจส่งผลให้ผลกระทบจากภาวะวิกฤตมีความร้ายแรงมากยิ่งขึ้นกว่าที่ควรจะเป็นได้

2.4 ภาวะวิกฤตโควิด-19 กับธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทย³⁶

2.4.1 สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19

ผลจากการรวบรวมข้อมูลการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่เริ่มต้นแพร่ระบาดในประเทศไทย จากจำนวนผู้ป่วยเพิ่มขึ้นมากอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เดือน ม.ค 2563 จนวันที่ 6 มีนาคม พบว่าสนามมวยลุมพินีเป็นคลัสเตอร์ระบาดหลัก ทำให้รัฐบาลมีนโยบายให้ปิดสถานที่ที่มีคนมารวมตัวกันเป็นกิจวัตร ซึ่งเสี่ยงต่อการแพร่เชื้อได้ง่าย และให้ทุกหน่วยงานพิจารณามาตรการเหลื่อมเวลาทำงานหรือทำงานที่บ้าน ต่อมารัฐบาลได้ออกมาตรการควบคุมเพื่อหยุดยั้งการแพร่ระบาดของไวรัสด้วยมาตรการปิดประเทศ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้โดยสารหรือนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากต่างประเทศเข้ามาแพร่เชื้อด้วยการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินเมื่อวันที่ 25 มี.ค.2563 และมาตรการปิดประเทศเมื่อวันที่ 1 เม.ย.2563 ตามลำดับ³⁷ (ภาพที่ 2.4)



ภาพที่ 2.4 สรุปสถานการณ์การแพร่ระบาด ม.ค 63 - ม.ค 64

ที่มา: กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564)

³⁶ อมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม, “การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19,”

วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี ปีที่ 14, (กันยายน-ธันวาคม 2563): 686-688

³⁷ “การระบาดทั่วของโควิด-19 ในประเทศไทย,” วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี, สืบค้น 22 กันยายน 2564, https://th.wikipedia.org/wiki/การระบาดทั่วของโควิด-19_ในประเทศไทย

โดยสถานการณ์การแพร่ระบาดในประเทศไทยในช่วง มี.ค.2563 - มิ.ย 2564 สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระลอก โดยพิจารณาเกิดการแพร่ระบาดของสายพันธุ์ใหม่ที่มีการกลายพันธุ์ เกิดพฤติกรรมไม่เหมือนเดิม ซึ่งมีการค้นพบแหล่งกระจายเชื้อใหญ่ที่ชัดเจน³⁸ ดังนี้

1. ระลอกที่ 1 ค้นพบการระบาดของสายพันธุ์ฮั่น ที่คลัสเตอร์สนามมวย จ.กรุงเทพมหานคร มีการระบาดตั้งแต่ 6 มีนาคม 2563 -14 ธันวาคม 2563 รวมระยะเวลา 284 วัน
2. ระลอกที่ 2 ค้นพบการระบาดของสายพันธุ์อัลฟา คลัสเตอร์ตลาดปลา จ.สมุทรสาคร มีการระบาดตั้งแต่ 15 ธันวาคม 2563 - 31 มีนาคม 2564 รวมระยะเวลา 106 วัน
3. ระลอกที่ 3 ค้นพบการระบาดของสายพันธุ์เบต้า คลัสเตอร์สถานบันเทิง จ.กรุงเทพมหานคร มีการระบาดตั้งแต่ 1 เมษายน 2564 - 30 มิถุนายน 2564 รวมระยะเวลา 91 วัน

หลังจากนั้นสถานการณ์การแพร่ระบาดในไทยก็ได้เข้าสู่การแพร่ระบาดในระลอกที่ 4 จากการระบาดระลอกใหม่ของสายพันธุ์เดลต้า ตั้งแต่ช่วงกรกฎาคม 2564

ตารางที่ 2.3 สรุปสถานการณ์การแพร่ระบาดในประเทศไทย ระลอกที่ 1- ระลอกที่ 3

ระลอก/จำนวน	ระลอกที่ 1 (6 มี.ค 63 – 14 ธ.ค 63)	ระลอกที่ 2 (15 ธ.ค 63 – 31 มี.ค 64)	ระลอกที่ 3 (1 เม.ย 64 – 30 มิ.ย 64)
จำนวนผู้ติดเชื้อ (ราย)	4,237	24,626	235,971
จำนวนผู้เสียชีวิต (ราย)	60	34	2,080
ระยะเวลา (วัน)	284	106	91

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย อ้างอิงจาก The Standard (2564)

โดยถึงแม้ว่ามาตรการเคอร์ฟิวที่ประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 3 เม.ย 2563 จะไม่ได้ห้ามธุรกิจที่พักผ่อนดำเนินกิจการที่เกี่ยวกับห้องพัก แต่มาตรการนี้ก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่พักแรมทางอ้อม จากการห้ามหรือจำกัดการเดินทางที่ทำให้ไม่มีนักท่องเที่ยวมาพักค้างแรม นอกจากนี้ในธุรกิจโรงแรมประกอบด้วยธุรกิจย่อยอีกหลายประเภท เช่น ร้านอาหาร สปา ฯลฯ ซึ่งถูกมาตรการจากภาครัฐออกข้อบังคับควบคุมในการดำเนินกิจการ ในช่วงที่สถานการณ์การแพร่ระบาดอยู่ในขั้นวิกฤต เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดเริ่มคลี่คลายไปในทิศทางที่ดีขึ้น รัฐบาลจึงเริ่มประกาศให้มีมาตรการผ่อนปรนโดยแบ่งกิจกรรมต่างๆออกเป็นหมวดหมู่ และทยอยอนุญาตตามระดับ³⁹ โดยมีรายละเอียดมาตรการที่สำคัญที่กระทบต่อธุรกิจที่พักแรม ตลอดทั้ง 3 ระลอก ดังนี้ (ตาราง 2.4)

³⁸ “เทียบอัตราป่วย vs. ตาย กับการระบาดสามระลอกของโควิด-19,” THE STANDARD TEAM, สืบค้น 22 กันยายน 2564, <https://thestandard.co/coronavirus-sick-and-death-rate/>

³⁹ สุเมธ กมลศิริวัฒน์, “กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร.” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาเคหการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563).

ตารางที่ 2.4 สรุปมาตรการในช่วงระลอกที่1-3 ที่ส่งผลต่อที่พักแรม

มาตรการ	เริ่มใช้	เคอร์ฟิว	กิจกรรม											
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	ล็อคดาวน์	25/03/63	2 2 . 0 0 - 04.00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	ผ่อนปรนระยะที่ 1	3/05/63	2 2 . 0 0 - 04.00	O	O	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	ผ่อนปรนระยะที่ 2	17/05/63	2 3 . 0 0 - 04.00	✓	O	O	O	O	O	X	X	X	X	X
	ผ่อนปรนระยะที่ 3	01/06/63	2 3 . 0 0 - 04.00	✓	✓	✓	✓	✓	O	O	O	X	X	X
	ผ่อนปรนระยะที่ 4	15/06/63	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
	ผ่อนปรนระยะที่ 5	01/07/63	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	ปิดเมือง 1	04/01/64	-	*	O	O	*	*	*	*	*	O	X	X
	ผ่อนคลาย	23/02/64	-	O	O	O	O	*	*	*	*	O	*	*
3	ปิดเมือง 2	15/04/64	-	*	O	O	*	O	O	O	O	*	X	X
	ยกระดับ	30/04/64	-	O	*	*	*	O	O	O	O	*	X	X
	ผ่อนคลาย	17/05/64	-	O	O	O	✓	O	O	O	*	*	X	X
หมายเหตุ	<p>A = การรวมกลุ่ม E = สระว่ายน้ำ J = คืมเครื่องคืมแอลกอฮอล์ในร้าน</p> <p>B = นั่งรับประทานอาหาร F = จัดประชุมสัมมนา K = ผับ บาร์ คาราโอเกะ</p> <p>C = อาหารแบบ Buffet G = ฟิตเนส ✓ = ทำได้</p> <p>D = เดินทางข้ามจังหวัด H = สปา X = ทำไม่ได้</p> <p>I = จัดเลี้ยง O = ทำได้แบบมีเงื่อนไข</p> <p>* = ทำได้แบบมีเงื่อนไขตามที่ควบคุม</p>													

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย อ้างอิงจาก สุเมธ (2563)

2.4.2 ผลกระทบของไวรัสโควิด-19 ต่อธุรกิจที่พักแรม⁴⁰

ธุรกิจที่พักแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจภายใต้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ที่มีบทบาทสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 อันส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยในช่วงเดือนมกราคม - เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ลดลงมากกว่าร้อยละ 20 โดยเฉพาะในไตรมาสที่สองที่การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีการแพร่กระจายไปยังประเทศต่างๆ มากขึ้น ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาประเทศไทยลดลงถึงร้อยละ 30 หรือจำนวนประมาณ 6.3 ล้านคน และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เช่น ธุรกิจการบิน เกิดการยกเลิกเที่ยวบินทั้งในและต่างประเทศ และส่งผลต่อเนื่องทำให้ธุรกิจที่พักแรมเกิดการยกเลิกการจองห้องพัก

เมื่อกล่าวถึงผลกระทบการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรม พบว่าทั้งผู้ประกอบการและแรงงานในธุรกิจได้รับผลกระทบเป็นจำนวนมากไม่น้อย เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมเป็นงานบริการต้องมีการสัมผัสหรือใกล้ชิดกับลูกค้า ซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากทุกภูมิภาคทั่วโลกอันจะเสี่ยงต่อการแพร่กระจายเชื้อ ระหว่างลูกค้าและพนักงานบริการอย่างรวดเร็ว หรือแม้แต่การประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินฉบับที่ 1 เมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2563 และเกิดมาตรการปิดเมืองเพื่อป้องกันและลดจำนวนการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ทำให้ธุรกิจที่พักแรมปิดต้องบริการชั่วคราวเพื่อปฏิบัติตามมาตรการข้างต้น ส่งผลกระทบต่อรายได้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมายังประเทศไทยจำนวน 0.82 ล้านคน ลดลงร้อยละ 76.41 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันในปี พ.ศ. 2562 สร้างรายได้ 0.04 ล้านล้านบาท ลดลงร้อยละ 77.58 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา

ในขณะที่เดือนเมษายน พ.ศ. 2563 การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 เพิ่มความรุนแรงมากขึ้น ทำให้ธุรกิจการบินประเทศระงับการให้บริการชั่วคราวตามมาตรการของรัฐบาล จึงไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาในช่วงดังกล่าว ภายหลังจากการระบาดระลอกแรกมีสถานการณ์ดีขึ้นทางภาครัฐก็ได้มีมาตรการมาเพื่อช่วยเหลือภาคธุรกิจท่องเที่ยว เช่นเราเที่ยวด้วยกันหรือโครงการคนละครึ่ง แต่หลังจากนั้นก็ยังมีสถานการณ์การแพร่ระบาดที่กลับมารุนแรงขึ้นในอีก 2 ระลอก ในช่วงเดือนธันวาคม 2563 และ เมษายน 2564⁴¹ ทำให้ภาระหนักจึงตกอยู่กับผู้ประกอบการที่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแต่ไม่มีรายได้เข้ามาในกิจการ ทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องตามมา

⁴⁰ อ้างแล้ว

⁴¹ THAIPBS, "COVID-19 ระบาดแต่ละระลอก รัฐมีมาตรการอะไรบ้าง?", สืบค้น 10 มิถุนายน 2564, <https://news.thaipbs.or.th/content/303393>

จึงเป็นสาเหตุให้ผู้ประกอบการปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจยังคงสามารถดำเนินงานต่อไปได้ภายใต้ภาวะวิกฤต จึงนับเป็นความท้าทายใหม่ของธุรกิจที่พักรวมที่ต้องปรับตัวจากวิกฤตโควิด-19

จากบทความข้างต้นจึงสามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจที่พักรวม⁴² ได้แก่

- 1) ด้านการเงิน ที่เกิดการขาดสภาพคล่อง ประกอบด้วยรายได้ ซึ่งรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศหดตัว 73.6% และราคาห้องพักที่เฉลี่ยลดลง 20-25% รวมถึงรายจ่ายและต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น จากการที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจการต่อไป ทั้งเงินเดือนพนักงาน ดอกเบี้ยจากภาระหนี้สิน เป็นต้น
- 2) ด้านลูกค้า ซึ่งอ้างอิงอัตราการเข้าพัก พบว่าเฉลี่ยทั่วประเทศในช่วง 11 เดือนแรกของปี 2563 อยู่ที่ 29.3% เทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อนที่ 69.7% ซึ่งเป็นการหดตัวลงถึง 57.9%
- 3) ด้านการบริหารงานภายใน ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานธุรกิจที่พักรวม รวมถึงโครงสร้างการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องการจัดการพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไป ให้ธุรกิจสามารถยังคงดำเนินต่อไปได้

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่ามีวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ โดยแบ่งความสอดคล้อง เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) วิทยานิพนธ์ที่ศึกษาในประเด็นใกล้เคียงกัน
- 2) วิทยานิพนธ์ที่ศึกษากรณีศึกษาที่มีรูปแบบและแนวคิดใกล้เคียงกัน
- 3) วิทยานิพนธ์ที่ศึกษากรณีศึกษาและประเด็นศึกษาใกล้เคียงกัน

ซึ่งสามารถระบุได้ตามตารางดังต่อไปนี้

2.5.1 วิทยานิพนธ์ที่ศึกษาในประเด็นการจัดการในภาวะวิกฤต

ตารางที่ 2.5 วิทยานิพนธ์ที่ศึกษาในประเด็นใกล้เคียงกัน

ผู้วิจัย/ปีการศึกษา	โสวัฒน์ โลสูงเนิน ปี 2553	ดำริห์ พัฒนะเอนก ปี 2552
ชื่อเรื่อง	การจัดการธุรกิจโรงแรมตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษาโรงแรม ชุมพร คายานา รีสอร์ท จังหวัดชุมพร	การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ 2551
วัตถุประสงค์	1. ศึกษาสภาพปัญหาก่อนการดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	1.ศึกษาปัจจัยของการเกิดวิกฤตเพื่อช่วยประกอบทำความเข้าใจในการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

⁴² “ธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว หลัง Covid-19,” วิจัยกรุงศรี, สืบค้น 3 มีนาคม 2564, <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21>

ผู้วิจัย/ปีการศึกษา	โสวัฒน์ โลสูงเนิน ปี 2553	ดำรงห์ พัฒนะเอนก ปี 2552
วัตถุประสงค์ (ต่อ)	2. ศึกษาวิธีการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้แก้ปัญหาวิกฤตการเงิน 3. ศึกษาผลของการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในธุรกิจ	2. เพื่อศึกษาผลกระทบจากวิกฤตทั้ง 2 เหตุการณ์ จากประสบการณ์ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ 3. เพื่อศึกษาแนวทางการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยในช่วงวิกฤตทั้ง 2 ครั้ง
กลุ่มตัวอย่าง	1. ผู้บริหารและพนักงานโรงแรม 2. กลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการโรงแรม 3. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 และแก้ปัญหาโดยใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง	ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน 2 เหตุการณ์ รวม 11 บริษัท
การคัดเลือกกรณีศึกษา	เลือกจากการสืบค้นข้อมูลทุติยภูมิ ค้นหาธุรกิจโรงแรม พบว่าโรงแรมชุมพรคาบาน่า เป็นองค์กรที่มีการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ หลังวิกฤตต้มยำกุ้ง	คัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญในสมาคมอสังหาริมทรัพย์ 3 ท่าน เพื่อแนะนำผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน 2 เหตุการณ์ รวม 11 บริษัท
ข้อค้นพบ	1. โรงแรมรอดพ้นช่วงวิกฤตมาได้ หนี้สินลดลง รวมถึงลูกค้าและพนักงานมีจิตสำนึกต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรม 2. คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้น 3. การตัดสินใจไม่จำเป็นออกและผลิตของที่จำเป็นใช้เอง ทำให้ลดรายรับ-รายจ่ายของโรงแรม	ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละช่วงวิกฤต โดยเน้นการประมาทรายรับรายจ่ายอย่างรอบคอบ และการปรับสัดส่วนสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการตลาด เน้นบริการหลังการขาย ใช้เทคโนโลยีพัฒนาคุณภาพและพัฒนาที่อยู่อาศัย โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อม/สังคม
การนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัย	ข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง และรูปแบบการดำเนินงานในการจัดการวิกฤตเศรษฐกิจของที่พักแรมภายใต้เศรษฐกิจพอเพียง	แนวคิดการบริหารการจัดการธุรกิจในช่วงวิกฤติ และกลยุทธ์การจัดการในขณะการเกิดปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ
ข้อแตกต่าง	1. เป็นการวิเคราะห์จากวิกฤตปี 40 ที่บริบทต่างกัน 2. เน้นกรณีศึกษาเดียว ไม่ได้มีการเปรียบเทียบ	1. เป็นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย 2. วิเคราะห์จากวิกฤตปี 2540 และ 2551 ซึ่งมีบริบทและผลกระทบที่ต่างกัน

ที่มา: สรุปและเรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2564)

สรุป จากตารางที่ 1 การศึกษางานวิทยานิพนธ์ที่ศึกษาในประเด็นใกล้เคียงกัน 2 เล่ม พบว่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวและแก้ปัญหาธุรกิจในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ โดยเล่มที่ 1 เป็นการศึกษาถึงภาวะวิกฤต ปี 2540 โดยมีความคล้ายคลึงตรงที่เป็นธุรกิจที่พักแรมและเป็นการใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในการปรับตัวในภาวะวิกฤต และเล่มที่ 2 เป็นการจัดการในภาวะวิกฤตในปี 2540 และปี 2551 ซึ่งทั้ง 2 งานวิจัยล้วนเป็นวิกฤตการณ์ในอดีต **ดังนั้นการศึกษาของวิทยานิพนธ์เล่มนี้มีข้อแตกต่างคือ** เป็นการศึกษาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกแล้วว่ามีการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจเท่านั้น โดยเน้นศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการโดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลัก ซึ่งเจาะจงสถานการณ์ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ในยุคปัจจุบัน (2563-2564) ที่มีความรุนแรงและแตกต่างกับวิกฤตในอดีต

2.5.2 วิทยานิพนธ์ที่ศึกษากรณีศึกษาที่มีรูปแบบและแนวคิดใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 2.6 วิทยานิพนธ์ที่ศึกษากรณีศึกษาที่มีรูปแบบและแนวคิดใกล้เคียงกัน

ผู้วิจัย/ปีการศึกษา	อรุณวรรณ ปราบพาล ปี 2561
ชื่อเรื่อง	กระบวนการพัฒนาโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา บ้านริมแคว แพร่มน้ำ จ.กาญจนบุรี
วัตถุประสงค์	1. ศึกษาแนวคิด และหลักเกณฑ์ของหน่วยงานที่ให้รางวัลหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2. ศึกษาแนวคิด แนวทางการพัฒนา และผลที่ได้จากการประกอบการภายใต้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
กลุ่มตัวอย่าง	1.เจ้าของรีสอร์ท แพร่มน้ำ 2.พนักงานรีสอร์ท (คนในชุมชน) 3.คณะกรรมการโครงการพอแล้วดี
การคัดเลือกกรณีศึกษา	1.โรงแรมที่ได้รับการคัดเลือกจากโครงการพอแล้วดี 2.มีแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง 3.ดำเนินการมานาน 10 ปี และบริหารงานอิสระ
ข้อค้นพบ	การใช้แนวความคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับการบริหารโรงแรม ทำให้ช่วยลดภาระหนี้สิน สามารถเลี้ยงตนเองได้ พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสามารถช่วยเหลือชุมชน สังคมโดยรอบได้
การนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัย	1.ข้อมูลแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง 2.แนวคิดการบริหารและพัฒนาโรงแรม 3.วิธีการดำเนินการศึกษาและตัวชี้วัดแนวคิด
ข้อแตกต่าง	1.เป็นการเน้นเพียงการดำเนินงานในช่วงสถานการณ์ปกติ ไม่ได้มีการกล่าวถึงช่วงวิกฤต 2.เน้นกรณีศึกษาเดียว ไม่ได้มีการเปรียบเทียบ

ที่มา: สรุปและเรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2564)

สรุป จากการศึกษาของงานวิทยานิพนธ์ที่ศึกษาระดับปริญญาโทที่มีรูปแบบและแนวคิดใกล้เคียงกัน 1 เล่ม พบว่ามีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่พักแรม ที่มีการใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงาน ซึ่งบ่งบอกไปในมุมมองของการร่วมมือกับชุมชน กับกระบวนการพัฒนาที่พักแรมเป็นหลัก ในระยะเวลาของอดีตซึ่งอยู่ในคนละบริบทกับช่วงปัจจุบัน **ดังนั้นการศึกษาของวิทยานิพนธ์เล่มนี้มีข้อแตกต่าง**ที่จะเป็นการศึกษาธุรกิจที่พักที่มีการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ โดยเน้นศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจในช่วงวิกฤตโควิด-19 ในปัจจุบัน (2563-2564) โดยจะศึกษาครอบคลุมถึงทุกมุมมองเพื่อแสดงถึงโอกาสและข้อจำกัดของการประยุกต์ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการปรับตัวกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก

2.5.3 วิทยานิพนธ์ที่ศึกษาระดับปริญญาโทและประเด็นศึกษาใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 2.7 วิทยานิพนธ์ที่ศึกษาประเด็นศึกษาใกล้เคียงกันกับงานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัย/ปีการศึกษา	สุเมธ กมลศิริวัฒน์ ปี 2563	ไปรยา แพฟวง ปี 2563
ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร	กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ช่วง พ.ศ.2563
วัตถุประสงค์	1. ศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจของโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในเขต CBD ในด้านต่างๆที่แต่ละช่วงเวลา 2. ศึกษาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น ทั้งก่อนและหลังการตัดสินใจเลือกแนวทางการปรับตัว	1. ศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ 2. ศึกษาความแตกต่างของกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมที่มีทำเลแตกต่างกัน
กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ประกอบการโรงแรม 3 แห่งที่เข้าร่วม SHA ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ในเขต CBD กรุงเทพมหานคร	โรงแรมที่ยังเปิดบริการอยู่ และอยู่ใน OTA จำนวน 154 แห่ง 3 พื้นที่
การคัดเลือกกรณีศึกษา	1. เป็นโรงแรมในย่าน CBD ที่บริหารงานแบบอิสระ 2. เป็นโรงแรมระดับ 4ดาวขึ้นไป ที่ได้รับมาตรฐาน SHA อย่างเดียวเท่านั้น และไม่ได้เป็น State Quarantine หรือ Alternative State Quarantine	1. โรงแรมที่ลงทะเบียนใน OTA และ DPA ที่ยังเปิดดำเนินการ 2. อยู่ในทำเลต่างกัน ได้แก่ นิคมมาน ,เมืองเก่า (คูเมือง), ไนท์ บาซาร์

ผู้วิจัย/ปีการศึกษา	สุเมธ กมลศิริวัฒน์ ปี 2563	ไปรยา แพพวง ปี 2563
ข้อค้นพบ	1. โรงแรมเน้นการปรับตัวเพื่อลดรายจ่ายและสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง 2. โรงแรมขนาดใหญ่เน้นการขายอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมขนาดเล็กเน้นการขายห้องพักมากกว่า	1. ทำเลของโรงแรมที่เน้นลูกค้าชาวไทยสามารถปรับตัวได้เร็วกว่า และมีราคาที่พักสูงขึ้น 2. ทำเลและลักษณะโรงแรมสามารถช่วยปรับตัวเพียงระยะสั้น แต่ในระยะยาวยังคงต้องพึ่งนักท่องเที่ยวต่างชาติ
การนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัย	ข้อมูลทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการธุรกิจในภาวะวิกฤติของที่พักแรม และวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	ข้อมูลทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการธุรกิจ ในภาวะวิกฤติของที่พักแรม และวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
ข้อแตกต่าง	1. เป็นการวิเคราะห์เพียงแค่ระลอกแรก 2. เน้นกรณีศึกษาในโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่เข้าโครงการ SHA เพียงอย่างเดียว 3. ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องแนวคิดการบริหารโรงแรม เป็นโรงแรมทั่วไป	1. เป็นการวิเคราะห์เพียงแค่ระลอกแรก 2. เน้นกรณีศึกษาในโรงแรมในเชียงใหม่ที่เป็นเมืองการท่องเที่ยวหลักที่มีการลงทะเบียนใน OTA 3. ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องแนวคิดการบริหารโรงแรม เป็นโรงแรมทั่วไป

ที่มา: สรุปและเรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2564)

ตารางที่ 2.8 วิทยานิพนธ์ที่ศึกษาประเด็นศึกษาใกล้เคียงกันกับงานวิจัยในต่างประเทศ

ผู้วิจัย/ปีการศึกษา	Ivan Ka Wai Lai & Jose Chou Wong ปี 2563	Yangyang Jiang & Jun Wen ปี 2563
ชื่อเรื่อง	Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19	Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article
วัตถุประสงค์	ศึกษาการตอบสนองโรงแรมต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 โดยเปรียบเทียบระหว่างช่วงระยะเริ่มต้นและระยะระบาดเป็นวงกว้าง	ศึกษาผลกระทบและวิธีจัดการของการแพร่ระบาด โควิด-19 ต่อ การตลาดและการจัดการของธุรกิจโรงแรม
กลุ่มตัวอย่าง	1. ผู้บริหารและผู้จัดการโรงแรมผ่านการทำแบบสอบถามระยะเริ่มต้น 184 ชุด ระยะที่แพร่ระบาดทั่วโลก 253 ชุด 2. สัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรม 5 แห่ง	เป็นการศึกษาผ่านการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาด การจัดการ และพฤติกรรมของแขก ของโรงแรม

ผู้วิจัย/ปีการศึกษา	Ivan Ka Wai Lai & Jose Chou Wong ปี 2563	Yangyang Jiang & Jun Wen ปี 2563
การคัดเลือกกรณีศึกษา	1. มีประสบการณ์ทำงาน 7-25 ปี 2. มีประสบการณ์ในช่วงภาวะวิกฤตโรค	ไม่มีกรณีศึกษา
ข้อค้นพบ	1. ในระยะเริ่มต้นการแพร่ระบาด มาตรการของรัฐมีความสำคัญมาก และควรมีมาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาด 2. ในระยะแพร่ระบาดหนัก โรงแรมยังคงควรมีมาตรการเหมือนระยะเริ่มและควรเริ่มมีการค่าใช้จ่ายในส่วนพนักงาน	1. การจัดการเบื้องต้นควรสร้างความมั่นใจแก่การมาพักของลูกค้าโดยเฉพาะความสะดวก 2. ปรับโรงแรมให้มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองความต้องการผู้บริโภคที่หลากหลาย 3. ควรมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาด เช่นการใช้เทคโนโลยีมากขึ้นและสุขภาพ เพื่อความยั่งยืนในอนาคต
การนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัย	1. ข้อมูลแนวทางการจัดการโรงแรมในช่วงภาวะวิกฤต วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 2. วิธีแบ่งช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล	ข้อมูลแนวทางการจัดการโรงแรมในช่วงภาวะวิกฤตและในอนาคต
ข้อแตกต่าง	1. เป็นการวิเคราะห์จากวิกฤตของธุรกิจโรงแรมโดยรวม ไม่มีกรณีศึกษาชัดเจน 2. ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องแนวความคิดการบริหาร	1. เป็นการวิเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม ไม่มีการเก็บข้อมูลในปัจจุบัน 2. ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องแนวความคิดการบริหาร

ที่มา: สรุปและเรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2564)

สรุป จากการศึกษางานวิทยานิพนธ์ที่ศึกษาประเด็นศึกษาใกล้เคียงกันกับงานวิจัย 4 เล่ม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่ามีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมในช่วงโควิด-19 เช่นเดียวกับงานวิจัยชิ้นปัจจุบัน ซึ่งบ่งบอกไปในมุมมองของปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของที่พักแรมเฉพาะประเภทที่ที่พักแรมประเภทโรงแรมทั้งในย่าน CBD และหรือแหล่งท่องเที่ยวทั่วไป **ดังนั้นการศึกษาของวิทยานิพนธ์เล่มนี้มีข้อแตกต่างคือ** จะเป็นการศึกษาธุรกิจที่พักแรมหลากหลายประเภทและทำเล โดยมีแนวคิดหลักในการดำเนินงานร่วมกันคือนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ โดยศึกษาครอบคลุมถึงทุกมุมมองเพื่อแสดงถึงโอกาสและข้อจำกัดของการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการปรับตัวกับสถานการณ์ภาวะวิกฤตทั้ง 3 ระลอก

2.6 บทสรุปการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องข้างต้นที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นหลักที่เกี่ยวกับงานวิจัยได้ 3 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้

2.6.1 ตัวชี้วัดการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจสำหรับงานวิจัย
จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจ ทั้งโครงการพอแล้วดีและตัวชี้วัดการดำเนินงานภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) ข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อถอดปรัชญาดังกล่าวออกมาเป็นแนวทางอย่างเป็นรูปธรรม และจากคำแนะนำเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ ดร. ศิริกุล เลากัยกุล (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2564) ผู้อำนวยการโครงการพอแล้วดี จึงสามารถนำมาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรม ในกรณีศึกษาทั้ง 11 แห่ง ของงานวิจัยชิ้นนี้ ได้ดังนี้ (ตารางที่ 2.9)

ตารางที่ 2.9 สรุปตัวชี้วัดการดำเนินงานภายใต้เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ

แนวความคิดของโครงการกปร.	แนวความคิดของโครงการพอแล้วดี	สรุปแนวความคิดเพื่อนำมาเป็นตัวชี้วัดในงานวิจัย
1.ความพอประมาณ		
การผลิต การลงทุน เน้นกำไรพอสมควร	• Brand Model (Brand Purpose)	1. การรู้จักตัวตนของธุรกิจ (Brand DNA)ผ่าน Brand Purpose & Brand Position -STP 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) 3. การบริหารทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า
ดำเนินธุรกิจ ลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ไม่มากไม่น้อยเกินไป	• Brand Model (STP) • SWOT Analysis	
การใช้ทรัพยากรในกระบวนการผลิต และการให้บริการเป็นไปอย่างประหยัด คุ้มค่า	• SWOT Analysis • Resource Management	
2.มีเหตุ มีผล		
การบริหารจัดการดำเนินธุรกิจอย่างมีเหตุผลรอบคอบ	Strategic Planning	1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 2. การจัดการธุรกิจ (Business Management) ผ่านการใช้แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model)
กระบวนการทำงานที่มีคุณภาพคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องและสังคมส่วนรวม	Business Management - Business Model	
3.มีภูมิคุ้มกัน		
การกระจายความเสี่ยงโดยเตรียมความพร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงต่างๆในอนาคต	• Risk Management -บริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้าและลูกค้า • Risk Management - ชุมชนและสิ่งแวดล้อม • Risk Management - การเงิน • Risk Management -ดำเนินงานภายใน	การจัดการความเสี่ยง 1. รักษาความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้าและลูกค้า 2. พัฒนาคอน ชุมชนและสิ่งแวดล้อม 3. สร้างความมั่นคงทางการเงิน 4. การดำเนินงานภายในและภายนอกองค์กร
การบริหารความเสี่ยงเพื่อหลีกเลี่ยงเตรียมความพร้อมรับผลกระทบการเปลี่ยนแปลง	• Risk Management - การเงิน • Risk Management – การดำเนินงานภายในและภายนอก	

แนวความคิดของโครงการกปร.	แนวความคิดของโครงการพอแล้วดี	สรุปแนวความคิดเพื่อนำมาเป็นตัวชี้วัดในงานวิจัย
4.เงื่อนไขความรู้		
แสวงหาความรู้ในการดำเนินธุรกิจ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ	ความรู้ด้านการวางแผนธุรกิจ	1. ความรู้ด้านการวางแผนธุรกิจ 2. ความรู้ด้านการตลาด 3. ความรู้ในการจัดการทรัพยากร (กำลังคน, วัตถุดิบ, เงิน) 4. ความรู้เท่าทันสถานการณ์ในอนาคต (เทรนด์, สิ่งแวดล้อม)
การนำความรู้มาใช้ในกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างรอบคอบระมัดระวัง	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้ด้านการวางแผนธุรกิจ • ความรู้ด้านการตลาด • ความรู้ในการจัดการทรัพยากร 	
พัฒนาและจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจ	ความรู้เท่าทันสถานการณ์ในอนาคต (Live Long Learning)	
5.เงื่อนไขคุณธรรม		
การดำเนินธุรกิจด้วยคุณธรรมไม่เอาเปรียบเปรียบผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	การทำธุรกิจโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	หลักธรรมาภิบาล 1. คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. สร้างองค์กรที่มีความสุข 3. ทำธุรกิจโดยแบ่งปันสู่ผู้อื่น 4. ทำกิจกรรมเพื่อสังคมและใส่ใจสิ่งแวดล้อม
การให้ความสำคัญกับพนักงานบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล	การสร้างองค์กรที่มีความสุข เข้มแข็ง	
ดำเนินธุรกิจด้วยความอดทน เสียสละ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> • ทำธุรกิจโดยเน้นไปที่ความแบ่งปัน • ทำกิจกรรมเพื่อสังคม • ดำเนินธุรกิจใส่ใจสิ่งแวดล้อม 	

ที่มา: สัมภาษณ์ ดร. ศิริกุล เลากัยกุล ผอ.โครงการพอแล้วดี (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2564)

จากข้อมูลในตารางข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปหลักเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวคิดธุรกิจได้ดังนี้

- 1) ความพอประมาณ คือการรู้จักตนเอง รู้เป้าหมายของการทำธุรกิจ เพื่อการดำเนินงานอย่างพอเหมาะพอดี ผ่านแนวคิดทางธุรกิจที่สำคัญคือการประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อนของตนเอง (SWOT Analysis) เพื่อเข้าสู่กระบวนการสร้างแบรนด์ (Brand Model) ผ่านแนวคิดที่เรียกว่า Brand DNA ร่วมกับการเข้าใจในทรัพยากรที่มีอยู่และนำมาใช้อย่างคุ้มค่า
- 2) มีเหตุ มีผล คือการวางแผนการจัดการธุรกิจอย่างมีระบบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมาย ผ่านแนวคิดทางธุรกิจที่สำคัญคือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) อันเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ร่วมกับแนวคิดการจัดการธุรกิจ (Business Management) เพื่อดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการในการสร้างโมเดลธุรกิจ (Business Model) และทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- 3) มีภูมิคุ้มกัน คือการวางแผนป้องกันความเสี่ยงทางธุรกิจ ผ่านแนวคิดทางธุรกิจที่สำคัญคือ การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยแบ่งเป็นภายในองค์กร ได้แก่ การดำเนินงานของพนักงาน การจัดการแผนการเงิน และภายนอกได้แก่ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับคู่ค้าและลูกค้า รวมไปถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรวม
- 4) เงื่อนไขความรู้ คือการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนธุรกิจ ซึ่งจะสอดคล้องกับ 3 หลักการข้างต้น ผ่านองค์ความรู้ทางธุรกิจที่สำคัญคือความรู้ในการวางแผนธุรกิจ การตลาด การจัดการทรัพยากร และสำคัญที่สุดคือการหาความรู้เพิ่มเติมให้เท่าทันสถานการณ์ โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม นวัตกรรม และแนวโน้มเศรษฐกิจ
- 5) เงื่อนไขคุณธรรม คือสิ่งที่ผู้ประกอบการควรยึดถือในการดำเนินธุรกิจเพื่อคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักจรรยาภิบาลทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเน้นไปที่การไม่เอาเปรียบเปรียบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการแบ่งปันรายได้หรือสิ่งดี ๆ ให้แก่ชุมชน ไปจนถึงการทำธุรกิจโดยคำนึงถึงการพัฒนาของชุมชน และรักษาสิ่งแวดล้อม

โดยทั้ง 3 หลักการ 2 เงื่อนไขในแนวคิดธุรกิจนี้ จะต้องประยุกต์ใช้อย่างสอดคล้องกัน จะขาดด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ เพียงแต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียดของการนำไปใช้ตามแต่ละองค์กรหรือธุรกิจ อันจะส่งผลให้เกิดธุรกิจที่พอเหมาะพอดี ไม่สร้างกำไรเกินควร และเป็นธุรกิจที่มีการแบ่งปันเพื่อการเติบโตของทั้งชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนร่วมกัน

2.6.2 การจัดการธุรกิจที่พักแรมในช่วงภาวะวิกฤต

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและที่พักในช่วงภาวะวิกฤต สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) ในช่วงภาวะวิกฤตที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ การปรับตัวที่สำคัญคือการควบคุมรายรับและรายจ่าย ลดขนาดของกิจการ รวมถึงการบริหารต้นทุนโดยเฉพาะด้านพนักงาน และการประชาสัมพันธ์ในช่วงภาวะวิกฤตที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารระหว่างลูกค้ามีประสิทธิภาพและสามารถสร้างยอดขายได้มากขึ้น
- 2) ในช่วงภาวะวิกฤตที่เกี่ยวกับโรคระบาด โรงแรมหรือที่พักควรมีการจัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการ โดยเริ่มที่มาตรการรักษาความสะอาดสุขอนามัยเป็นประเด็นแรก เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานและผู้ใช้บริการ เมื่อระยะเวลาผ่านไปควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ตลาดเพื่อช่วยในการเลือกกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมกับโรงแรมหรือที่พัก ให้สามารถตอบโจทย์ของความต้องการลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายได้ โดยทำควบคู่ไปกับการลดต้นทุนของธุรกิจ

- 3) ธุรกิจควรมีการกระจายความเสี่ยงในเรื่องของรายได้ มีการบริหารที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการที่แตกต่างกันในช่วงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นที่จะปรับตัวอยู่เสมอ โดยเฉพาะการส่งเสริมการขาย ร่วมกับมาตรการของรัฐและการสร้างความมั่นคงด้านการเงิน

2.6.3. การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจที่พักรวมในภาวะวิกฤต

การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจที่พักรวม มีส่วนช่วยในการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ทั้งในระยะเวลาการพัฒนาระยะยาวและช่วงวิกฤต ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจที่พักรวมมีความสมดุลทั้งในด้านการเงิน สังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งลักษณะการประยุกต์ใช้ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญไปที่หลักพอประมาณและภูมิคุ้มกัน โดยเริ่มจากการคำนึงถึงศักยภาพของตนในการลงทุน เนื่องจากปกติแล้วธุรกิจที่พักรวมเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนที่สูง การลงทุนโดยยึดหลักพอประมาณ ตามกำลังที่มี จะทำให้ลดปัญหาการเกิดหนี้สินในระยะยาว ควบคู่กับการสร้างภูมิคุ้มกันด้านสังคม โดยสร้างธุรกิจเพื่อการแบ่งปันสู่ผู้อื่นโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องเช่นชุมชน ธุรกิจการท่องเที่ยว หรือธุรกิจอาหาร มากกว่าการมุ่งสร้างผลกำไรสูงสุด อันจะทำให้เมื่อมีประสบปัญหา ผลของการทำธุรกิจโดยคำนึงถึงผู้อื่นจะหวนกลับมาช่วยเหลือจนกิจการในภายหลัง ซึ่งแตกต่างกลยุทธ์ในการทำธุรกิจทั่วไปในอดีต ที่ให้ความสำคัญในการบริหาร และมุ่งหวังเพียงการเติบโตจากตัวเลขภายในกิจการตนเองเป็นหลัก

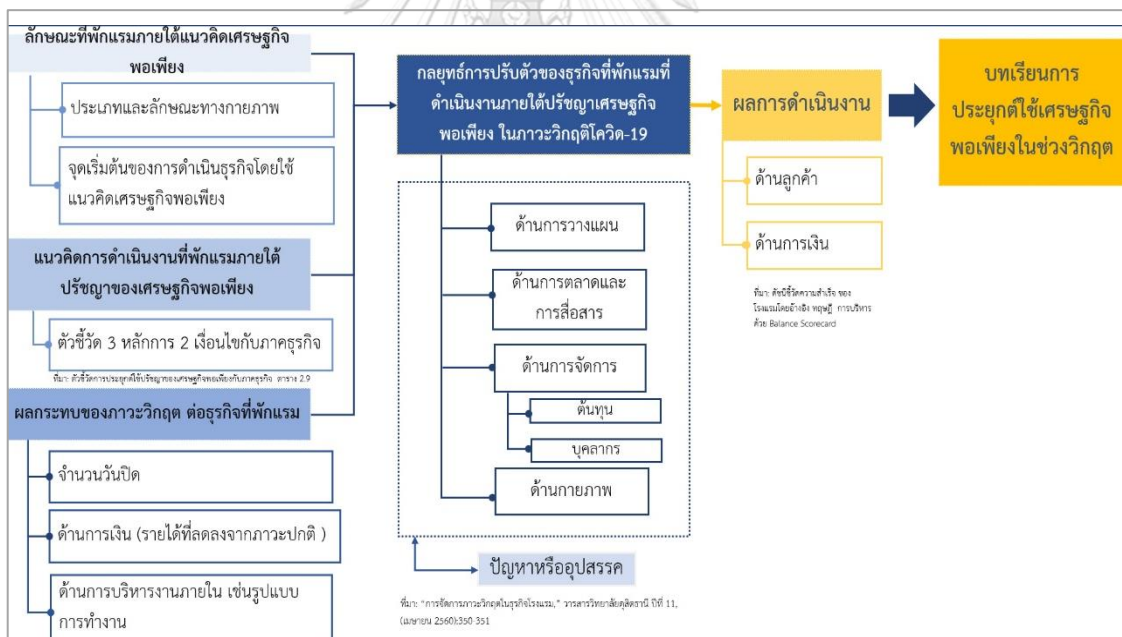
โดยสรุป ในภาวะวิกฤต ธุรกิจโรงแรมและที่พักที่พัฒนาภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จะมีการปรับตัวด้วยการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของลักษณะหรือแนวทางการบริหารของแต่ละแห่ง โดยจากการศึกษาเบื้องต้นพบว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้สามารถนำมาประยุกต์สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤต ทั้งในด้านการวางแผน การจัดการด้านต้นทุน การตลาด รวมไปถึงการดำเนินงานภายใน โดยอาจพบการปรับตัวด้วยการใช้หลักพอประมาณ ในการทำธุรกิจพอเหมาะกับศักยภาพของตนเอง ประกอบกับด้วยความที่เป็นธุรกิจที่ไม่แสวงหากำไร และพัฒนาธุรกิจบนความพอดี ทำให้มีภูมิคุ้มกันด้านการเงิน ในเรื่องของการมีต้นทุนที่เหมาะสม ไม่มีภาระหนี้สิน ร่วมกับการรักษาวินัยทางการเงิน ไปจนถึงการสร้างความสัมพันธ์กับสังคมโดยรอบ และหาแนวทางในการสร้างรายได้เพิ่มเติมอย่างมีเหตุมีผล ซึ่งหากมีการปรับใช้ที่เหมาะสมกับองค์กรแล้วนั้น จะทำให้ธุรกิจมีแนวโน้มที่จะสามารถประคองธุรกิจจนผ่านพ้นวิกฤตไปได้

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาแนวคิดการดำเนินงานของที่พักแรมที่พัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยคัดเลือกกรณีศึกษาที่พักแรมที่ได้รับคัดเลือกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ยังคงมีการคัดเลือกผลงานเข้าอบรมอยู่ในปัจจุบัน (พ.ศ.2564) รวมไปถึงการศึกษากลยุทธ์การปรับตัว และผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤตโรคระบาดโควิด-19

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดงานวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนของการรวบรวมข้อมูลจากลักษณะและแนวคิดในการจัดการของธุรกิจที่พักแรมภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อีกทั้งผลกระทบจากโควิด-19 ต่อธุรกิจที่พักแรมดังกล่าว เพื่อนำไปสู่ส่วนที่สองของการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวรวมถึงโอกาสและอุปสรรคในการใช้กลยุทธ์ในภาวะวิกฤต ซึ่งจะสะท้อนถึงส่วนสุดท้ายที่เป็นผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากกลยุทธ์ดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การสรุปบทเรียนที่ได้จากการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจที่พักแรม (ภาพที่ 3.1)



ภาพที่ 3.1 แผนผังกรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (2564)

3.2 การเลือกกรณีศึกษา

กรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินกิจการภายใต้แนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งในประเทศไทยมีทั้งหมด 27 แห่ง (ข้อมูล ณ มกราคม พ.ศ. 2564) โดยมีขั้นตอนในการคัดเลือกกรณีศึกษาดังนี้

1) ค้นหาจากข้อมูลเบื้องต้นของที่พักรวมที่มีแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยค้นหาธุรกิจที่พักรวมที่มีการกล่าวถึงนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กับธุรกิจในประเทศไทย โดยสืบค้นจากเว็บไซต์ google โดยใช้คำสำคัญ คือ ที่พักรวม และ เศรษฐกิจพอเพียง พบว่ามี 27 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มกราคม 2564) ดังนี้ (ภาพที่ 3.2)



ภาพที่ 3.2 แสดงที่พักรวมที่มีแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในประเทศไทย
ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2564)

2) ศึกษาจากหน่วยงานที่ดูแลหรือปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มี 2 หน่วยงาน ที่ได้ทำการคัดเลือกธุรกิจที่พักรวมได้แก่

(1) สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) ซึ่งมีการจัดให้รางวัลในปี พ.ศ 2553-2554

(2) โครงการพอแล้วดี มูลนิธิมั่นพัฒนา ซึ่งมีการคัดเลือกธุรกิจเข้าอบรมในโครงการ ตั้งแต่ปี พ.ศ 2559-ปัจจุบัน (2564) เป็นจำนวน 6 รุ่น

ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งหมด 16 แห่ง (ภาพที่ 3.3)

3) คัดเลือกกรณีศึกษาจากที่พักรวมที่ได้รับการคัดเลือกจากโครงการพอแล้วดี ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ยังคงมีการคัดเลือกผลงานเข้าอบรมอยู่ในปัจจุบัน (พ.ศ.2564) โดยมีจำนวนทั้งหมด 11 แห่ง (ภาพที่ 3.3) โดยจำแนกเป็น 3 ประเภทคือ โรงแรม รีสอร์ท และโฮสเทล-โฮมสเตย์ซึ่งมีประเภทการให้บริการ และขนาดธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน

รายชื่อที่พักแรมที่ดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง	ได้รับรางวัลจาก กปร.	ได้รับคัดเลือกจากโครงการพอแล้วดี	รายชื่อที่พักแรมที่ดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง	ได้รับรางวัลจาก กปร.	ได้รับคัดเลือกจากโครงการพอแล้วดี
ภาคกลาง			ภาคเหนือ		
กรุงเทพมหานคร			เชียงใหม่		
SMATEL BANGKOK		✓	ภูไม้งาม		
The Yard Hostel		✓	ดาราตาเล		
Hom Hostel cooking club		✓	ศิริปันนา วิลล่า รีสอร์ท		
สุโขทัย			น่าน ฮอม อัก		✓
If You Want Hotel		✓	เชียงราย		
สระบุรี			บ้านสวนปิวามิต รีสอร์ท		
L'OM BON FOOK Home&Café		✓	ตาก		
เขมระกอก ฟาร์ม เลสย์			ไร่ มณีทิพย์		
ภาคตะวันตก			น่าน		
กาญจนบุรี			โกโก้ วิลเลจ รีสอร์ท		✓
คำแสด ริเวอร์แคว	✓		ลำพูน		
บ้านริมแคว แพร่มน้ำ		✓	บ้านไถ่ม่วน		✓
ราชบุรี			พะเยา		
อะ ทรี โทม์ รีสอร์ท			โรงแรมพะเยา เกทเวย์		✓
เอา เทีย ริว รีสอร์ท			ภาคใต้		
ภาคตะวันออก			ระนอง		
ชลบุรี			บ้านไร่อออรุ่น		✓
แม่ริออท รีสอร์ท แอนด์ สปา			ประจวบคีรีขันธ์		
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			บ้านทะเลดาว	✓	
นครราชสีมา			ชุมพร		
คูสิต บรีนเซส โคราซ	✓		ชุมพร คาบาน่า	✓	
Cooliving Farmhouse			สุราษฎร์ธานี		
เพชรบูรณ์			บ้านทองทราย	✓	
เขาค้อ ทะเลภู รีสอร์ท					
เลย					
กรีน ฮิลล์ รีสอร์ท ภูเรือ					
			รวม	5	11

ภาพที่ 3.3 ธุรกิจที่พักแรมที่ถูกคัดเลือกโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2564)

ที่พักแรมที่ได้รับคัดเลือกเป็นกรณีศึกษาทั้งหมด 11 แห่ง โดยมีรายละเอียดเบื้องต้นดังนี้
(ตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 รายละเอียดเบื้องต้นของที่พักแรมที่ได้รับคัดเลือกเป็นกรณีศึกษา

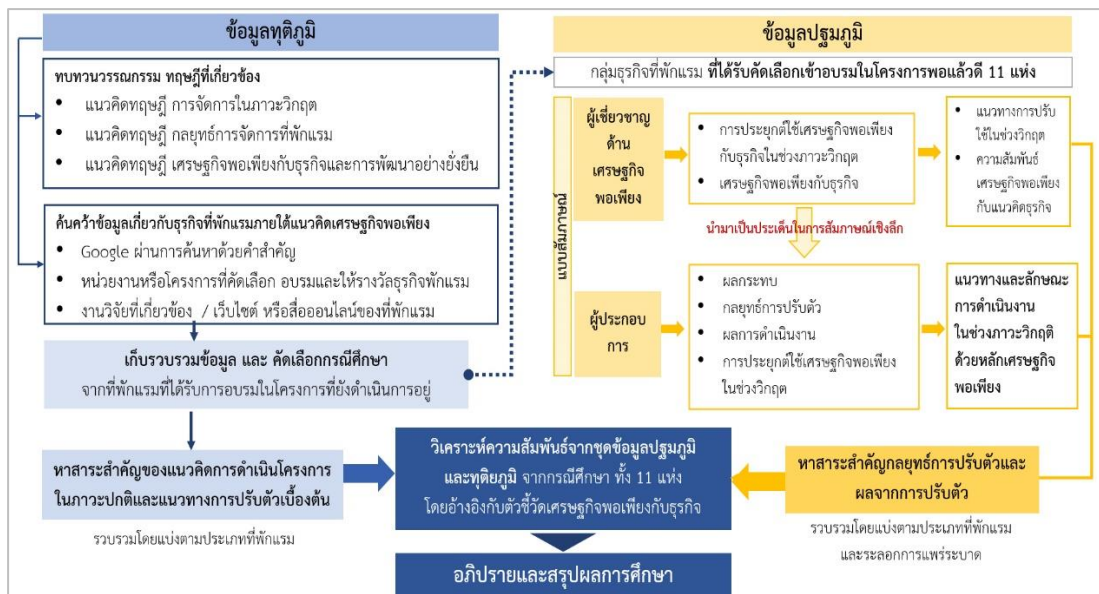
ประเภท โรงแรม						
ชื่อที่พักแรม	จังหวัด	ขนาด		ทำเล		ราคาห้องพัก/ต่อคืน (ราคาปกติ)
		เล็ก	กลาง	CITY	RESORT	
1. โรงแรม ศิวาเทล กรุงเทพ	กรุงเทพฯ	74 ห้อง		✓		4,900 - 20,200
2. โรงแรม พะเยา เกทเวย์	พะเยา		108 ห้อง	✓		1,200 - 2,500
รวม		1	1	2		
ประเภท รีสอร์ท						

ชื่อที่พักแรม	จังหวัด	ขนาด		ทำเล		ราคาห้องพัก/ต่อคืน (ปกติ)
		เล็ก	กลาง	CITY	RESORT	
1. โกโก้ วิลเลจ รีสอร์ท	น่าน	13 ห้อง			√	1,600 - 7,500
2. บ้านริมแคว แพริมน้ำ	กาญจนบุรี		98 ห้อง		√	600 - 6,000
3. บ้านไร่ โออรุณ	ระนอง	15 หลัง			√	1,950 - 4,900
รวม		2	1	-	3	
ประเภท โฮสเทล / โฮมสเตย์						
ชื่อที่พักแรม	จังหวัด	ขนาด		ทำเล		ราคาห้องพัก/ต่อคืน (ปกติ)
		เล็ก	กลาง	CITY	RESORT	
1. เดอะ ยาร์ด โฮสเทล	กรุงเทพฯ	10 ห้อง		√		500 - 1,700
2. ลืมบนพูก	สระบุรี	6 ห้อง			√	780 - 938
3. หอม โฮสเทล แอนด์ คูกี้คลับ	กรุงเทพฯ	7 ห้อง		√		500 - 1,500
4. บ้านไถ่ม่วน	ลำพูน	2 หลัง			√	1,000 - 1,200
5. If You Want Hostel	สุโขทัย	7 ห้อง		√		300 - 1,200
6. น่าน ฮอม ฮัก	น่าน	3 ห้อง	-		√	แล้วแต่ลูกค้า
รวม		6	-	3	3	

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2564)

3.3 ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีการอ้างอิงข้อมูลทุติยภูมิโดยจากเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง และจากเว็บไซต์เกี่ยวกับหน่วยงานเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อวิเคราะห์คัดเลือกกรณีศึกษาและศึกษารายละเอียดที่พักแรมเบื้องต้น จากนั้นทำการเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้แบบสัมภาษณ์ผ่านการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อนำไปสู่ประเด็นการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างสำหรับผู้ประกอบการที่พักแรมทั้ง 11 แห่งเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานในช่วงภาวะวิกฤตดังนี้ (ภาพที่ 3.4)



ภาพที่ 3.4 ผังในการดำเนินการวิจัย

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (2564)

โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลในการดำเนินงานวิจัยดังนี้

ข้อมูลทุติยภูมิ

1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามในงานวิจัย รวมไปถึงแนวคิดทฤษฎี จากแหล่งข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) หนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ สื่อ และบทความ ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการดำเนินการที่พักรวม กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจที่พักรวมในช่วงภาวะวิกฤต และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวคิดธุรกิจ

2) รวบรวมข้อมูลธุรกิจที่พักรวมที่ดำเนินงานภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อคัดเลือกกรณีศึกษา จากแหล่งข้อมูลได้แก่ Google ,เว็บไซต์หน่วยงานที่มีการคัดเลือกและให้รางวัลธุรกิจที่พักรวม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกกรณีศึกษาจำนวน 11 แห่ง จากโครงการพอแล้วดี ซึ่งเป็นโครงการที่มีการคัดเลือกธุรกิจที่พักรวมที่ยังมีการดำเนินการอยู่จนถึงปัจจุบัน (2564)

3) รวบรวมข้อมูลของกรณีศึกษาของธุรกิจที่พักรวมที่ดำเนินงานภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เกี่ยวกับจุดเริ่มต้นของการนำปรัชญาดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ลักษณะการดำเนินงานภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสถานการณ์ของที่พักรวมในช่วงภาวะโควิด-19 เบื้องต้น ผ่านแหล่งข้อมูลของเว็บไซต์ สื่อออนไลน์ของที่พักรวมหรือเว็บไซต์ Online Tourist Agency รวมไปถึงบทสัมภาษณ์อื่นๆที่ปรากฏในสื่อออนไลน์ เช่น บทสัมภาษณ์ในเว็บไซต์โครงการพอแล้วดี

ข้อมูลปฐมภูมิ

1) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจพอเพียงทั้งหมด 2 ท่าน โดยท่านแรกคือ ดร.ปรียานุช ธรรมปียา ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจพอเพียง ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง กรรมการ ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ท่านที่สองคือ ดร.ศิริกุล เลากัยกุล ผู้อำนวยการโครงการพอแล้วดี ซึ่งเป็นโครงการกรณีศึกษา ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ประธานบริหารบริษัท แบรินด์ป้ออิง จำกัด และเป็นที่รู้จักในนามของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการ สร้างแบรนด์อย่างยั่งยืน ผ่านการขอหนังสือขออนุญาตเพื่อประกอบกรทำ วิทยานิพนธ์จากคณะฯ โดยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ โดยเฉพาะแนวทางของการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจ ในภาวะ วิกฤตโควิด-19 และความสัมพันธ์ของปรัชญาดังกล่าวกับแนวคิดเชิงธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม

2) สัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้งหมด 11 แห่ง โดยรวมข้อมูลสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง กับผลกระทบ กลยุทธ์การปรับตัวและผลการดำเนินงาน รวมถึงแนวทางการปรับตัวโดยใช้ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในช่วงวิกฤต โดยใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง และมีคำถาม ปลายเปิดให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้ ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเป็นรายบุคคล รวมถึงขออนุญาตในการบันทึกเสียง โดยแบบสัมภาษณ์จะแบ่งเป็น 4 ประเด็นได้แก่ ผลกระทบ กลยุทธ์การปรับตัว ผลการดำเนินงาน และแนวทางการประยุกต์ปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงกับที่พักรวม ในภาวะวิกฤตโควิด-19 อีกทั้งยังเป็นการสอบถาม รายละเอียดเพิ่มเติมของแนวทางในการจัดการธุรกิจที่พักรวมโดยรวม

3.4 ตัวแปรในงานวิจัย

ในงานวิจัยชิ้นนี้ได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาที่สำคัญให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ งานวิจัย เพื่อใช้เป็นกรอบในการรวบรวมข้อมูลในรายละเอียดต่างๆ (ตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2 ตัวแปรในการศึกษา

วัตถุประสงค์การศึกษา	ตัวแปรในการศึกษา	รายละเอียดของตัวแปร ในการศึกษา	เครื่องมือที่ใช้ใน งานวิจัย
1.เพื่อศึกษาลักษณะ การดำเนินงานของที่ พักรวมภายใต้ปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง	ลักษณะทางกายภาพที่พักรวม	-ประเภทที่พักรวม -ทำเล	- เว็บไซต์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	ภูมิหลังของผู้ประกอบการ	แนวคิดริเริ่มการใช้ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงในการ ดำเนินกิจการ	- เว็บไซต์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง - แบบสัมภาษณ์
	รูปแบบการดำเนินธุรกิจ	-การดำเนินงานภายใต้ แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	- เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์การศึกษา	ตัวแปรในการศึกษา	รายละเอียดของตัวแปรในการศึกษา	เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
2. เพื่อศึกษาผลกระทบจากภาวะวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ต่อธุรกิจที่พักแรม	ผลกระทบของภาวะวิกฤต	-จำนวนวันปิดชั่วคราว -ด้านการเงิน -ด้านการบริหารงานภายใน	-สื่อออนไลน์ของที่พัก -แบบสัมภาษณ์
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมในช่วงภาวะวิกฤต	กลยุทธ์ด้านการวางแผน	-แนวทางการปรับรูปแบบของธุรกิจ	-แบบสัมภาษณ์
	กลยุทธ์ด้านการตลาดและการสื่อสาร	-แนวทางการสื่อสาร -แนวทางการตลาด เกี่ยวกับห้องพักและอื่นๆ	-สื่อออนไลน์ของที่พัก -แบบสัมภาษณ์
	กลยุทธ์ด้านการจัดการ	-การบริหารต้นทุน -การบริหารบุคลากร	-แบบสัมภาษณ์
	กลยุทธ์ด้านกายภาพ	-การปรับปรุงพื้นที่ -การปรับองค์ประกอบ	-สื่อออนไลน์ของที่พัก -แบบสัมภาษณ์
	การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	3 หลักการ 2 เงื่อนไข	-แบบสัมภาษณ์
4. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานที่ได้ รวมถึงปัญหาและอุปสรรค	ด้านลูกค้า	-อัตราเข้าพัก	-แบบสัมภาษณ์
	ด้านการเงิน	-รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น	-แบบสัมภาษณ์

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (2564)

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งข้อมูลออกเป็น 4 ประเด็นตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ได้แก่ ลักษณะการดำเนินงานของที่พักแรม ผลกระทบที่ที่พักแรมได้รับ กลยุทธ์การปรับตัวและผลจากกลยุทธ์ดังกล่าวในช่วงโควิด-19 โดยทำการรวบรวมตามลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดช่วงของการแพร่ระบาดตั้งแต่ มี.ค.2563 - มิ.ย.2564 โดยผู้วิจัยได้มีลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ข้อมูลทุติยภูมิ

- 1) วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวคิดทางธุรกิจ จากตัวชี้วัดของสำนักงานกปร.และโครงการพอแล้วดี เพื่อสรุปเป็นตัวชี้วัดในการประเมินข้อมูลลักษณะการดำเนินงานของที่พักแรม ตาม 3 หลักการ 2 เงื่อนไข จากนั้นนำตัวชี้วัดที่วิเคราะห์ได้ ไปปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญด้านการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ

(ผอ.โครงการพอแล้วดี) อีกครั้ง เพื่อสรุปเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัยอย่างเป็น
รูปธรรมชัดเจน ซึ่งได้ผลของข้อสรุปดังนี้ (ตารางที่ 3.3)

ตารางที่ 3.3 ตัวชี้วัดการดำเนินงานภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ

3 หลักการ 2 เจ็อนไข เติม	ตัวชี้วัดในงานวิจัย
หลักพอประมาณ	การรู้จักตัวตนของธุรกิจ 1. Brand Purpose - ทำธุรกิจโดยไม่เน้นทำกำไรเกินควร 2. Brand Target - มีกลุ่มเป้าหมายชัดเจน 3. SWOT Analysis (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ) 4. Resource Management (การบริหารทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า) <ul style="list-style-type: none"> • การเงิน :การใช้เงินทุนภายใน (Equity) • แรงงาน : ใช้แรงงานในพื้นที่
หลักมีเหตุมีผล	1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 2. การจัดการธุรกิจ ผ่านการใช้แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ใน 3 ประเด็นหลัก <ul style="list-style-type: none"> • Core Value -การสร้างค่านิยมหลักชัดเจน • Cost Structure - คำนึงถึงต้นทุนของธุรกิจ • Key Resource -ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิต
หลักมีภูมิคุ้มกัน	การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ภายใน 1. ความมั่นคงทางการเงิน -แหล่งรายได้หลายทาง 2. สร้างองค์กรภายในที่เข้มแข็ง 3. หมุนเวียนใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่เป็นหลัก ภายนอก 1. รักษาความสัมพันธ์กับเครือข่ายทางการค้า 2. รักษาความสัมพันธ์กับฐานลูกค้า
เจ็อนไขควมรู้	1. ความรู้ด้านการวางแผนธุรกิจ 2. ความรู้ด้านการตลาด -การสร้างคุณค่าของแบรนด์ 3. ความรู้ในการจัดการทรัพยากร :คน, วัตถุดิบ, พื้นที่, เงิน 4. ความรู้เท่าทันสถานการณ์ในอนาคต -เทรนด์ ,สิ่งแวดล้อม
เจ็อนไขคุณธรรม	1. สร้างองค์กรภายในให้มีความสุข 2. ทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาหรือช่วยเหลือสังคม 3. ทำธุรกิจโดยเน้นการแบ่งปันรายได้สู่ชุมชน 4. ดำเนินธุรกิจโดยใส่ใจสิ่งแวดล้อมชัดเจน

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2564) อ้างอิงจากการสัมภาษณ์ ดร. ศิริกุล เลากัยกุล ผอ.โครงการพอแล้วดี (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2564)

- 2) ถอดข้อความของเนื้อหาหลักขณะการดำเนินการของที่พักแรม ผ่านการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) ระดับจุลภาคเพื่อวิเคราะห์คำหลัก โดยถอดข้อมูลที่ได้ลงตาราง 3 ช่อง ตามลำดับความสำคัญจากข้อมูลพรรณนา ประเด็นสำคัญ สู่คำหลัก (ภาพ 3.5)

ข้อมูล	รายละเอียดสำคัญ	คำหลัก
<p>พอประมาณ</p> <p>คือการรู้จักตนเอง การกลับมาสำรวจธุรกิจเพื่อค้นหาตัวตนของโรงแรมที่แท้จริงในปัจจุบัน ซึ่งจากการที่เปลี่ยนแนวทางการบริหารมา 2 รุ่น แต่ยังมีจุดแข็ง และความมุ่งมั่นที่ชัดเจน คือการทำธุรกิจโรงแรมโดยใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้คือการประเมินว่า ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าจริงแล้วไม่ใช่กับธุรกิจตามโมเดลธุรกิจเดิมที่เคยวางไว้ในอดีต เนื่องจากในความเป็นจริงมีเพียงแค่ 10-13% แต่ส่วนอื่นจะเป็นลูกค้าที่มาจากเที่ยวพักผ่อน</p>	<p>1.การทำธุรกิจโรงแรมโดยใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้คือการประเมินว่า ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าจริงแล้วไม่ใช่กับธุรกิจตามโมเดลธุรกิจเดิมที่เคยวางไว้ในอดีต เนื่องจากในความเป็นจริงมีเพียงแค่ 10-13% แต่ส่วนอื่นจะเป็นลูกค้าที่มาจากเที่ยวพักผ่อน</p>	<p>1. รู้จักตนเอง 2. มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนที่แตกต่างจากโรงแรมในละแวกพื้นที่ 3. เน้นทำธุรกิจที่พอเหมาะต่อเป้าหมายและจุดแข็งของตนเอง</p>

ภาพที่ 3.5 ตัวอย่างการถอดชุดข้อมูลโดยวิธีการจำแนกชนิดข้อมูล

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2564)

- 3) นำคำหลักมาวิเคราะห์จับประเด็นให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดในการประเมินจากข้อ (1) โดยนำมาใส่ตารางเพื่อจัดกลุ่มตาม 3 หลักการ 2 เงื่อนไข และประเภทที่พักแรม 3 ประเภท (ภาพที่ 3.6)
- 4) แจกแจงนับความถี่ของการประยุกต์ใช้ของที่พักแต่ละแห่ง เพื่อนับความถี่ แปลงผลเป็นค่าร้อยละ ซึ่งเป็นการแปลงข้อมูลเชิงคุณภาพ สู่ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อให้สามารถนำไปสู่การสรุปผล วิเคราะห์เปรียบเทียบถึงความเหมือนและความแตกต่างของการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในแต่ละประเภทที่พักแรม (ภาพที่ 3.6)

ตัวชี้วัด	หัวข้อ	รายชื่อที่พักแรม											
		H.1	H.2	ร้อยละ	R.1	R.2	R.3	ร้อยละ	Ho.1	Ho.2	Ho.3	Ho.4	
1.พอประมาณ													
- Brand Purpose -พอเหมาะ ไม่เน้นกำไรเกินควร		1	1	100%	1	1	1	100%	1	1	1	1	1
- Brand Position -มีกลุ่มเป้าหมายชัดเจน		1	1	100%	0	1	0	33%	1	1	1	1	1
- Resource Management (Equity)		1	1	100%	1	1	1	100%	0	1	1	1	1
- Resource Management (Man)		0	1	50%	1	1	1	100%	0	0	1	0	0
- SWOT Analysis		1	1	100%									
รวม		4	5										
รวม (ร้อยละ)		9	90%		13	87%		23					

ภาพที่ 3.6 ตัวอย่างการวิเคราะห์ลักษณะการดำเนินการของที่พักแรม

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2565)

- 5) วิเคราะห์แนวทางการดำเนินกิจการที่พักแรมในช่วงวิกฤต เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของชุดข้อมูลเพิ่มเติมจากสื่อออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับที่พักแรม โดยใช้วิธีการเช่นเดียวกับการวิเคราะห์ลักษณะการดำเนินการของที่พักแรม

ข้อมูลปฐมภูมิ

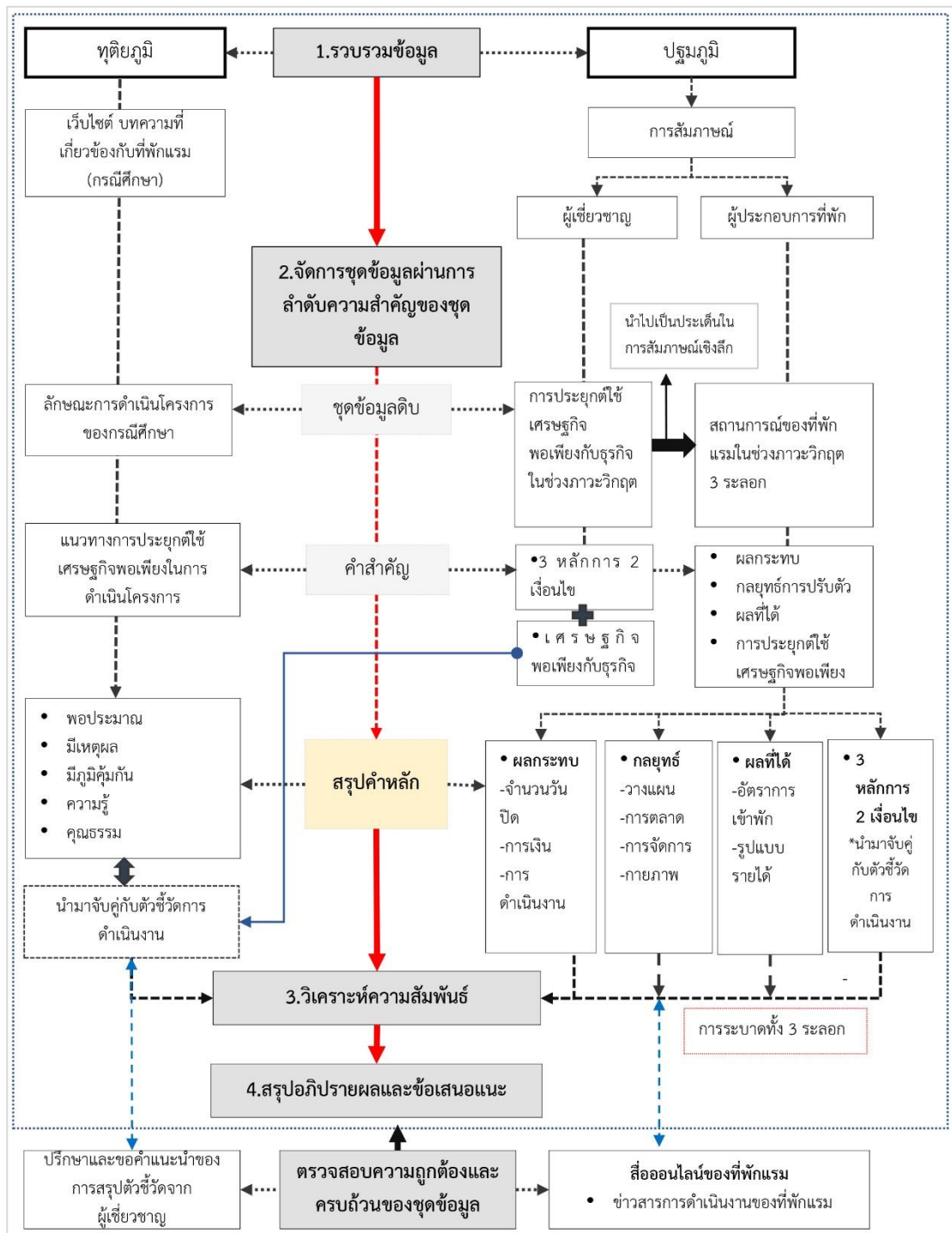
- 1) วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผ่านการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) โดยใช้วิธีการเช่นเดียวกับวิธีการในการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีภูมิ เพื่อถอดประเด็นแนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤตเพื่อนำไปเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเชิงลึก
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ผ่านการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) โดยใช้วิธีการเช่นเดียวกับวิธีการในการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีภูมิ เพื่อถอดประเด็นคำหลักในเรื่องผลกระทบ ผลการดำเนินงานและการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในช่วงวิกฤต โดยนำมาสรุปจัดกลุ่มตามประเภทที่พิกแรมและตามระยะการแพร่ระบาด
- 3) สำหรับข้อมูลในส่วนกลยุทธ์การปรับตัว จะทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยนำคำหลักมาวิเคราะห์จับประเด็นให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการทั้ง 5 ด้านของธุรกิจที่พิกแรม โดยนำมาใส่ตารางเพื่อจัดกลุ่มตามประเภทที่พิกแรม 3 ประเภทและระลอกการแพร่ระบาด แจกแจงนับความถี่ของการประยุกต์ใช้ของที่พิกแต่ละแห่ง เพื่อนับความถี่ แปลงผลเป็นค่าร้อยละ เพื่อให้สามารถนำไปสู่การสรุปผล วิเคราะห์เปรียบเทียบถึงความเหมือนและความแตกต่างของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ของแต่ละประเภทที่พิกแรม

หัวข้อ	รายชื่อที่พิกแรม							
	H.1	H.2	เฉลี่ย	R.1	R.2	R.3	เฉลี่ย	Ho.1
ด้านการวางแผนธุรกิจ								
เข้าร่วมมาตรฐาน SHA	1	1	100%	1	1	0	67%	0
เน้นการทำรายได้จากธุรกิจส่วนอื่น เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย	1	1	100%	1	1	1	100%	1
เน้นพัฒนาจุดแข็งของธุรกิจให้ชัดเจนมากขึ้น	1	1	100%	0	1	1	67%	1
เน้นไปที่จัดการบุคคล เงินคงเหลือ	0	0	0%	1	0	1	67%	0
เลือกใช้สินค้าออกเบียดตำแหน่งการบริหารธุรกิจ แทนเงินสดเหลือ	0	0	0%	0	1	1	67%	0
ปิดกิจการที่พิกแรม เพื่อลดต้นทุน	0	0	0%	0	0	0	0%	0
ร่วมเสวนาในเครือข่ายธุรกิจเพื่อประเมินสถานการณ์	0	0	0%	0	0	0	0%	1
เตรียมแผนพัฒนาธุรกิจอนาคตในระยะยาว	1	1	100%	1	1	1	100%	1
เสริมแผนการทำการร่วมช่วยเหลือสังคม	1	1	100%	1	1	1	100%	1
รวม	5	5						
รวม (ร้อยละ)	56%			59%				

ภาพที่ 3.7 ตัวอย่างการวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของที่พิกแรม

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2565)

เมื่อถอดประเด็นถึงสาระสำคัญของทั้งชุดข้อมูลทฤษฎีภูมิและปฐมภูมิ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบทั้งในที่พิกประเภทเดียวกันและต่างประเภท เพื่อสะท้อนให้เห็นความสอดคล้อง รวมไปถึงแสดงโอกาสและข้อจำกัดของการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาวะวิกฤตของที่พิกแรม ที่มีลักษณะการดำเนินงานที่ต่างกัน โดยมีรายละเอียดขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ (ภาพที่ 3.8)



ภาพที่ 3.8 ฝั่งแสดงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (2564)

3.6 การนำเสนอข้อมูล สรุปผล และเสนอแนะ

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษา และวิเคราะห์สรุปพร้อมกันเป็นผลการศึกษา โดยนำเสนอข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ในประเด็นของแนวทางการดำเนินงาน กลยุทธ์การปรับตัวไปจนถึงผลการดำเนินงานภายใต้ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจ ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ของธุรกิจที่พักแรม โดยใช้การนำเสนอด้วยตาราง แผนภูมิ และพรรณนาเชิงวิเคราะห์

โดยการสรุปผลจะเป็นการสรุปผลเปรียบเทียบทั้งภายในประเภทและระหว่างประเภทของที่พักแรม เพื่อแสดงผลถึงความสัมพันธ์ของลักษณะที่พักแรมในการดำเนินงานภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับรูปแบบของผลกระทบ กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจภายใต้ภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่เหมือนและแตกต่างกัน ร่วมกับข้อเสนอนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้อย่างเหมาะสมแก่ลักษณะที่พักแรมแต่ละประเภทในการดำเนินงานเมื่อเกิดภาวะวิกฤต

3.7 ข้อจำกัดในงานวิจัย

ช่วงระยะเวลาในการทำการวิจัยอยู่ในช่วงสถานการณ์ไม่ปกติ ที่ยังมีการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการจัดการของธุรกิจที่พักแรม รวมถึงประเด็นในเรื่องความปลอดภัยในการเดินทาง ทำให้การลงพื้นที่ในการสัมภาษณ์และสำรวจพื้นที่ในกรณีศึกษาไม่สามารถทำได้ ข้อมูลการสัมภาษณ์และสำรวจส่วนใหญ่จึงเป็นการสัมภาษณ์ระยะไกลเป็นหลัก ทำให้รายละเอียดของข้อมูลในเชิงพื้นที่และประชากรอาจไม่มีรายละเอียดในเชิงลึกมากนัก และข้อมูลทั่วไปของที่พักแรมจะเป็นข้อมูลทุติยภูมิ ที่ศึกษาผ่านเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3.8 ระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ มีขั้นตอนและแผนการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ปี 2564 – มิถุนายน ปี 2565 เป็นระยะเวลา 14 เดือน (ตารางที่ 3.3)

ตารางที่ 3.4 แสดงระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย

รายการ	พ.ศ 2564								พ.ศ 2565					
	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย
1 รวมรวมเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง														
2 สร้างเครื่องมือในงานวิจัย														
3 เก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1														
4 เก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2														
5 ลงโครงร่างวิทยานิพนธ์ (ฉบับ.1)														
6 สอบโครงร่างวิทยานิพนธ์ (ฉบับ.1)														
7 เก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 3 (เก็บตก)														
8 วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการศึกษา														
9 จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์														
10 ส่งบทความวิชาการ														
11 แก้ไขรูปเล่มวิทยานิพนธ์														
12 ส่งเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับร่าง														
13 สอบวิทยานิพนธ์														
14 แก้ไขรูปเล่มวิทยานิพนธ์														
15 ส่งเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับจริง														

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (2565)

บทที่ 4

ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลธุรกิจที่พักแรมซึ่งดำเนินงานโดยประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกรณีศึกษาทั้งหมด 11 แห่ง ประกอบด้วยข้อมูลเบื้องต้นที่พักแรม จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจและแนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาดังกล่าวในการดำเนินงาน โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ผ่านบทสัมภาษณ์ในสื่อออนไลน์เป็นหลัก เพื่อเป็นข้อมูลในการทำความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤตของที่พักแรมต่อไป โดยทำการแบ่งประเภทที่พักแรมเป็น 3 กลุ่ม ตามประเภทการบริการได้ดังนี้

1. โรงแรม จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรม ศิวาเทล กรุงเทพฯ (จ.กรุงเทพฯ) และ โรงแรม พะเยาเกทเวย์ (จ.พะเยา)
2. รีสอร์ท จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ บ้านไร่ โออรุณ (จ.ระนอง) โกโก้ วิลเลจ รีสอร์ท (จ.น่าน) บ้านริมแควแพริมน้ำ (จ.กาญจนบุรี)
3. โฮสเทล / โฮมสเตย์ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ เดอะ ยาร์ด โฮสเทล (จ.กรุงเทพฯ) , ลัมบน พุก โฮม แอนด์ คาเฟ่ (จ.สระบุรี) , หอม โฮสเทล แอนด์ คูกี้ คัลป์ (จ.กรุงเทพฯ) , บ้านไถ่ (จ.ลำพูน) , If You Want Hostel (จ.สุโขทัย) และ น่าน ฮอม ฮัก (จ.น่าน)

4.1 ธุรกิจที่พักประเภท โรงแรม

4.1.1 โรงแรม ศิวาเทล กรุงเทพฯ⁴³

1) ข้อมูลเบื้องต้นของโรงแรม

โรงแรม ศิวาเทล กรุงเทพฯ ตั้งอยู่บนถนนวิทย์ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน จ.กรุงเทพมหานคร ใกล้กับสถานีรถไฟฟ้าเพลินจิต 350 เมตร (ใช้เวลาเดินทางด้วยเท้าเพียง 5 นาที) ซึ่งมีสถานที่สำคัญใกล้เคียงมากมาย อาทิเช่น เซ็นทรัล แอมบาสซี่,สถานทูต สหราชอาณาจักร เป็นต้น ศิวาเทลเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว ก่อสร้างเมื่อปี 2553 เป็นอาคาร 32 ชั้น ประกอบด้วยพื้นที่ 2 ส่วน คือโรงแรมศิวาเทล กรุงเทพฯ กับส่วนที่เป็นอาคารศิวาเทล ที่เป็นสำนักงานให้เช่า โดยโรงแรมได้รับเลือกให้เป็นต้นแบบในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทธุรกิจที่พักจากโครงการพอแล้วดีรุ่นที่ 3 เมื่อปี 2561

โรงแรมศิวาเทล มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 75 ห้อง แบ่งเป็น 7 รูปแบบ นอกจากส่วนของห้องพักได้มีส่วนของพื้นที่บริการและอำนวยความสะดวกอื่นๆได้แก่ สปา สระว่ายน้ำ

⁴³ “โรงแรมใหญ่ที่ร่ำรวยด้วยความยั่งยืน,” อลิศา ลิมโพลด์, สืบค้น 15 มีนาคม 2564, <https://readthecloud.co/porlaewdee-sivatel/>

พื้นที่ออกกำลังกาย ห้องอาหารและประชุมสัมมนา โดยสัดส่วนเงินลงทุนเริ่มต้นในการเริ่มต้นธุรกิจและพัฒนาโครงการ เป็นเงินลงทุนในส่วนของตนเองทั้งหมด โดยตั้งอยู่บนพื้นที่ตนเอง

2) จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ

โรงแรมศิวาเทล มีผู้บริหารคือ คุณอลิสรา ศิวายธร (หญิง) ซึ่งก่อนที่จะรับช่วงกิจการต่อของธุรกิจโรงแรมของครอบครัวในรุ่นที่ 3 นั้น คุณอลิสราเคยเปิดบริษัทออกแบบภายใน ในขณะที่นั้นเป็นคุณอลิสราพีคนโตและมีเวลายืดหยุ่นที่สุด จึงสามารถเข้ามาบริหารและเริ่มเรียนรู้การจัดการโรงแรมได้ ประกอบกับในช่วงที่ศึกษาต่อปริญญาโทได้ศึกษาในประเด็นการเป็นผู้ประกอบการ และมีความคิดอยากมีกิจการเป็นของตัวเอง จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้คุณอลิสรายอมเข้ามาสานต่อธุรกิจโรงแรมที่คุณปู่และคุณพ่อสร้างเอาไว้

จากการศึกษาบทความ “โรงแรมใหญ่ที่ร่ำรวยด้วยความยั่งยืน”⁴⁴ คุณอลิสรานั้นมีความสนใจในเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายเพื่อที่จะพัฒนาโรงแรมนี้ให้เป็นธุรกิจที่อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสร้างสรรค์ประโยชน์แก่สังคม แต่ด้วยเป้าหมายในหลักแนวคิดความยั่งยืนมีความซับซ้อนและสามารถปฏิบัติตามให้ครบถ้วนได้ยากเนื่องจากข้อจำกัดของตัวโรงแรมเอง ดังนั้นคุณอลิสราจึงมองหาแนวคิดที่เหมาะสมกับธุรกิจตนเอง และได้ค้นพบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลังจากที่ได้ศึกษาและตกผลึกทางความคิด จึงได้ข้อสรุปว่าแนวคิดนี้จะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนได้ภายใต้หลักความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน ซึ่งมีทางคุณอลิสรามองว่าเป็นหลักการที่ชัดเจนและสามารถนำไปประยุกต์ได้ง่ายภายในองค์กร

3) การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ

วิเคราะห์ผ่านการรวบรวมข้อมูลการดำเนินกิจการของโรงแรมศิวาเทล ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ใน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ดังนี้ (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในโรงแรมศิวาเทล

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	การประยุกต์ใช้
1. หลักพอประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> เน้นทำธุรกิจที่เหมาะสมกับเป้าหมายและจุดแข็งของตนเอง โดยเน้นไปที่ Sustainable Boutique Hotel เน้นธุรกิจที่แบ่งปันและสร้างความสุขสู่ธุรกิจและคนรอบข้าง มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนแตกต่างจากโรงแรมในพื้นที่ที่เน้นนักท่องเที่ยว แต่ศิวาเทลนั้นจะเน้นไปที่กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาพักผ่อนมากกว่า

⁴⁴ อ่างแล้ว

แนวคิด เศรษฐกิจ พอเพียง	การประยุกต์ใช้
	<ul style="list-style-type: none"> • บริหารการจัดการและลงทุน ธุรกิจให้เหมาะกับขนาดธุรกิจ เช่นการเน้นทำอาหาร Organic รวมไปถึงการจัดการขยะแบบภูมิปัญญาทั่วไปเหมาะสมกับขนาดของโรงแรม
2. หลักมีเหตุ มีผล	<ul style="list-style-type: none"> • มีวิสัยทัศน์ในกระบวนการดำเนินธุรกิจ การจัดการตลาดและการให้บริการ โดยวางโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์ในการทำธุรกิจเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม และเข้าใจในเป้าหมายของโรงแรม เพื่อสร้างจิตสำนึกในการพัฒนาอย่างยั่งยืนร่วมกัน • การสร้างเอกลักษณ์ในธุรกิจของตนเอง ด้วยการพัฒนาสินค้า บริการ และตัวโรงแรม โดยเน้นไปที่ความยั่งยืน โดยเฉพาะเรื่องการใส่ใจสิ่งแวดล้อมทั้งด้านอาหารหรือการจัดการภายใน • ใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่า มีระบบการจัดการขยะหมุนเวียนที่มีคุณภาพและเป็นระบบที่ชัดเจน
3. หลักมี ภูมิคุ้มกัน	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้ากับธุรกิจชุมชนการเกษตรต่างจังหวัด ทำให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ คุ้มราคา และได้แลกเปลี่ยนทรัพยากร เช่น ธุรกิจเนื้อหมูอินทรีย์ • สร้างรายได้หลายช่องทาง ทั้งรายได้จากห้องพัก ห้องอาหาร รวมไปถึงรายได้จากการธุรกิจให้เช่าออฟฟิศและอพาร์ทเมนท์ที่มีมาแต่เดิม • สร้างองค์กรที่มีความเข้มแข็ง โดยมีการบริหารงาน และพนักงานให้มีความสุขรวมถึงพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่พนักงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ • ปลุกผักสวนครัวบนชั้นที่ 28 เพื่อใช้ในการเป็นวัตถุดิบเสริมในการทำอาหารในทั้งในห้องอาหาร และแบ่งปันสู่พนักงาน
4. เงื่อนไข ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> • หลักสูตรผู้ประกอบการในการบริหาร การจัดการธุรกิจ • องค์ความรู้การความยั่งยืนของแบรนด์ การสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ • องค์ความรู้ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่นแนวทางการปลูกผักอินทรีย์ แนวทางการทำบริหารจัดการเรื่อง waste management การประหยัดพลังงาน เป็นต้น • องค์ความรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ออร์แกนิก และจัดการวัตถุดิบอาหาร • องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการต้นทุน และงบดุล ในการจัดสรรงบประมาณในการหมุนเวียนทรัพยากรภายในธุรกิจอย่างเป็นระบบ
5. เงื่อนไข คุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างสังคมที่ดีในองค์กรผ่านการใช้ Happy Work Place Model • การทำธุรกิจโดยเฉพาะในส่วนของร้านอาหาร เพื่อแบ่งปันรายได้สู่ธุรกิจชุมชนท้องถิ่น โดยเฉพาะชุมชนด้านการเกษตร ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตวัตถุดิบอาหาร • ทำธุรกิจโดยใส่ใจสิ่งแวดล้อม มีมาตรการจัดการและรักษาสิ่งแวดล้อมที่เป็นระบบชัดเจน โดยเฉพาะการกำจัดขยะ และมีนโยบายประหยัดพลังงานชัดเจนสม่ำเสมอ

ที่มา : โครงการพอแล้วดี (2564)

4.1.2 โรงแรม พะเยา เกทเวย์⁴⁵

1) ข้อมูลเบื้องต้นของโรงแรม

โรงแรม พะเยา เกทเวย์ ตั้งอยู่บนถนนประตูกลอง อำเภอเมืองพะเยา จังหวัด พะเยา เป็นโรงแรมระดับ 3 ดาว ได้รับการปรับปรุงครั้งล่าสุดเมื่อปี 2557 ลักษณะภายนอกเป็นอาคาร 10 ชั้น ซึ่งได้รับเลือกให้เป็นต้นแบบในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทธุรกิจที่พักจากโครงการพอแล้วดีรุ่นที่ 3 เมื่อปี 2561

โรงแรมพะเยาเกตเวย์ มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 108 ห้อง แบ่งเป็น 6 รูปแบบ นอกจากส่วนของห้องพักได้มีส่วนของพื้นที่บริการและอำนวยความสะดวกอื่นๆ ได้แก่ สโมสรว่ายน้ำ พื้นที่ออกกำลังกาย ห้องอาหารและห้องประชุมสัมมนา โดยสัดส่วนเงินลงทุนเริ่มต้นในการเริ่มต้นธุรกิจและพัฒนาโครงการนั้นเป็นเงินลงทุนในส่วนของตนเองทั้งหมด โดยตั้งอยู่บนพื้นที่ของตนเอง

2) จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ

โรงแรมพะเยาเกตเวย์ มีผู้บริหารคือ คุณวรรณวนัช จิตราพันธ์ทวี (ดอย) ซึ่งก่อนที่จะมารับหน้าที่บริหารโรงแรมนั้น คุณวรรณวนัชได้ทำงานเป็นพนักงานบัญชีของบริษัทแห่งหนึ่ง จนมาถึงในช่วงที่โรงแรมนี้ซึ่งครอบครัวตนเองเป็นผู้ถือหุ้น กำลังประสบปัญหาทางการบริหารและปัญหาหนี้สิน คุณวรรณวนัชจึงตัดสินใจลาออกจากงานประจำเพื่อมารับช่วงต่อในการบริหารโรงแรม โดยนำความรู้ที่มีด้านบัญชีที่สั่งสมมาเริ่มต้นจากการแก้ที่ตัวระบบบัญชีทั้งหมดของโรงแรมและแก้ปัญหาจากข้อเสียโดยการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากลูกค้า การแก้ไขได้เริ่มจากปรับปรุงห้องพัก จากนั้นจึงค่อยๆ แก้ปัญหาไปที่ละจุด ในช่วงที่เข้ามาแก้ปัญหาของการบริหารโรงแรม คุณวรรณวนัชได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงโดยเฉพาะการรู้จักตัวเอง มีเหตุผล ในการหาโอกาสและคุณค่าของเอกลักษณ์ของธุรกิจ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาไปที่ละจุดอย่างยั่งยืน เมื่อการดำเนินงานของโรงแรมเริ่มอยู่ตัว ปัญหาต่างๆเริ่มคลี่คลายไปในแนวทางที่ดี จึงมีความคิดที่จะพัฒนาให้เป็นโรงแรมที่มีความยั่งยืนโดยการมองหาจุดแข็งของโรงแรม และมีแนวคิดที่จะทำให้โรงแรมแห่งนี้ ได้ทำประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งในการที่แบ่งปันสิ่งดีแก่สังคมโดยรวม

⁴⁵โรงแรมพะเยาเกตเวย์, "โครงการพอแล้วดี, สืบค้น 15 มีนาคม 2564, <https://porlaewdeethecreator.com/thecreator/hotel-phayao-gateway/>

3) การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ

วิเคราะห์ผ่านการรวบรวมข้อมูลการดำเนินกิจการของโรงแรม พะเยา เกทเวย์ ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ใน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ดังนี้ (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในโรงแรมพะเยาเกตเวย์

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	การประยุกต์ใช้
1. หลักพอประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> ตั้งเป้าหมายองค์กร ในการมุ่งเน้นสร้างธุรกิจที่ยั่งยืน มากกว่าสร้างกำไรที่เกินตัว วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงแรม โดยพัฒนาจากทรัพยากรที่มีอยู่ คือห้องประชุมที่ได้มาตรฐานและต่อยอดเป็นโรงแรมที่โดดเด่นในธุรกิจประชุมและสัมมนา มุ่งสนองกลุ่มเป้าหมายลูกค้าชัดเจน คือกลุ่มที่มาเพื่อประชุม-สัมมนา ที่มีความชื่นชอบบรรยากาศความเป็นพื้นที่นันทนาการของภาคเหนือ บริหารแรงงานโดยใช้คนในพื้นที่ชุมชน ใช้ทรัพยากร วัตถุดิบ ซึ่งมาจากพื้นที่ชุมชนโดยรอบ โดยเฉพาะวัตถุดิบอาหารที่ใช้
2. หลักมีเหตุมีผล	<ul style="list-style-type: none"> วางกลยุทธ์ธุรกิจที่ชัดเจน โดยการสร้างอาหารหรือองค์ประกอบให้ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ขอความเป็นพื้นที่นันทนาการของพะเยา หรือ ภาคเหนือ การสร้างเอกลักษณ์ในธุรกิจของตนเอง ด้วยผลิตภัณฑ์อาหาร องค์ประกอบและบรรยากาศโดยเน้นไปที่ความเป็นเอกลักษณ์พื้นที่นันทนาการของภาคเหนือ ใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่า โดยใช้วัตถุดิบจากชุมชนท้องถิ่น ในละแวกพื้นที่ ซึ่งทำให้ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบ
3. หลักมีภูมิคุ้มกัน	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้ากับธุรกิจชุมชนการเกษตรในจังหวัด ทำให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ราคาคุ้มค่า สร้างรายได้หลายช่องทาง ทั้งรายได้จากห้องพัก ห้องประชุมและส่วนบริการอื่นๆ คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้มีเครือข่ายลูกค้าที่เข้มแข็ง สร้างองค์กรที่เข้มแข็ง ใส่ใจ และให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
4. เงื่อนไขความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ความรู้เดิมจากการศึกษามาทางด้านบัญชี เพื่อใช้จัดการบริหาร รายรับ-รายจ่ายและวางแผนทางการเงินของโรงแรม หลักสูตรการพัฒนาและบริหารโรงแรม การวางแผนธุรกิจ องค์ความรู้การสร้างการแข่งขันและความยั่งยืนของแบรนด์ องค์ความรู้ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือแปรรูปวัตถุดิบ เพื่อเพิ่มมูลค่า
5. เงื่อนไขคุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> สร้างสังคมที่ดีในองค์กรโดยมีการประชุมเพื่อหารือในแนวทางการพัฒนาธุรกิจร่วมกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การทำธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะส่วนการประชุม สัมมนา เป็นแบ่งปันรายได้สู่ธุรกิจชุมชน โดยเฉพาะด้านการเกษตรในชุมชน ที่นำมาใช้เป็นวัตถุดิบอาหาร

แนวคิด เศรษฐกิจ พอเพียง	การประยุกต์ใช้
	<ul style="list-style-type: none"> สร้างโรงแรมให้นักท่องเที่ยวเห็นถึงคุณค่าของเอกลักษณ์พื้นถิ่นของจังหวัด และภูมิภาค เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่และส่งเสริมให้การท่องเที่ยวในพื้นที่เป็นที่รู้จัก

ที่มา : โครงการพอแล้วดี (2564)

4.1.3 เปรียบเทียบลักษณะและแนวทางการดำเนินโครงการของโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบข้อมูลลักษณะการดำเนินงานของโรงแรมทั้ง 2 แห่ง ผ่านข้อมูลลักษณะทางกายภาพ จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ และแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจตามแนวคิดและทฤษฎี โดยแบ่งเป็น 3 หลักการ 2 เงื่อนไข คือ การรู้จักพอประมาณ มีเหตุมีผล มีภูมิคุ้มกัน ควบคู่กับเงื่อนไขความรู้และเงื่อนไขคุณธรรม สามารถสรุปเปรียบเทียบในประเด็นสำคัญของโรงแรมทั้ง 2 แห่งได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจโรงแรม

หัวข้อ	รายละเอียดการดำเนินโครงการ	
	โรงแรม ศิวาเทล	โรงแรมพะเยาเกทเวย์
ลักษณะการดำเนินโครงการของโรงแรม		
1.ทำเล	เพลินจิต จ.กรุงเทพฯ	อำเภอเมือง จ.พะเยา
2.จำนวนห้องพัก	74 ห้อง	108 ห้อง
3.กลุ่มเป้าหมายหลัก	ชาวต่างชาติที่มาพักผ่อน	คนไทย กลุ่มประชุมสัมมนา
4.ราคา/คืน (ปกติ)	4,900 -20,200 บาท	1,200 -2,500 บาท
5.จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้	สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ ในแบบที่เหมาะสม และได้แบ่งปันสู่ผู้อื่น	ปรับตัว และแก้วิกฤตการเงินของโรงแรมตนเอง ผ่านการรู้จักพอประมาณ
6.สัดส่วนเงินทุนในเริ่มบริหารกิจการ	เงินทุนหมุนเวียนของตนเอง	เงินทุนหมุนเวียนของตนเอง
ตัวชี้วัดการดำเนินโครงการของโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง		
1. พอประมาณ		
• Brand Purpose -ไม่เน้นกำไรเกินควร	✓	✓
• Brand Target -มีกลุ่มเป้าหมายชัดเจน	✓	✓
• Resource Management (Equity-ใช้เงินทุนตนเอง)	✓	✓
• Resource Management (Man-ใช้แรงงานท้องถิ่น)	✗	✓
• SWOT Analysis (การวิเคราะห์ศักยภาพและสิ่งแวดล้อม)	✓	✓

หัวข้อ	รายละเอียดการดำเนินโครงการ	
	โรงแรม ศิวาเทล	โรงแรมพะเยาเกทเวย์
2. มีเหตุผล		
• Strategic Planning (การวางแผนกลยุทธ์ชัดเจน)	✓	✓
• Business Model-Core Value (สร้างค่านิยมหลัก)	✓	✓
• Business Model-Cost Structure (ค่านิ่งต้นทุน)	✓	✓
3. มีภูมิคุ้มกัน		
• บริหารความสัมพันธ์และรักษาลูกค้า	✗	✓
• บริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า	✓	✓
• การเงิน - สร้างแหล่งรายได้จากหลายทาง	✓	✓
• การดำเนินงาน - สร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร	✓	✓
• การดำเนินงาน - ใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่	✓	✗
4. เจือจางความรู้		
• องค์ความรู้ด้านการวางแผนธุรกิจ	✓	✓
• องค์ความรู้ด้านการตลาด - การสร้างคุณค่าของแบรนด์	✓	✓
• องค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากร - ด้านการเงิน	✓	✓
• องค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากร - ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือพื้นที่	✓	✓
• องค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากร - ด้านวัตถุดิบ	✓	✓
• องค์ความรู้เท่าทันสถานการณ์ - การจัดการสิ่งแวดล้อม	✓	✗
5. เจือจางคุณธรรม		
• สร้างองค์กรที่มีความสุข	✓	✓
• ทำกิจกรรมเพื่อสังคมเด่นชัด	✗	✓
• ดำเนินธุรกิจโดยใส่ใจสิ่งแวดล้อมชัดเจน	✓	✗
• ทำธุรกิจโดยเน้นไปที่การแบ่งปันรายได้สู่ชุมชน	✓	✓

ที่มา: สรุปและเรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2565)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าแม้ว่าโรงแรมทั้ง 2 จะมีลักษณะทางกายภาพและจุดเริ่มต้นการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้แตกต่างกัน แต่กลับมีแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดที่ทั้งคล้ายคลึงกันในรูปแบบของการพัฒนา และมีส่วนแตกต่างกันในรายละเอียดตามบริบทที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นแบ่งเป็น 3 หลักการ 2 เจือจาง ได้ดังนี้

- 1) พอประมาณ: ทั้ง 2 แห่งมีพัฒนาธุรกิจให้เหมาะสมกับเป้าหมายของตนเอง (Brand Purpose) ที่ไม่ทำกำไรเกินควร ภายใต้ข้อจำกัดและศักยภาพของตนเอง และมีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (SWOT Analysis) ทั้งทำเลหรือความถนัดของตนเองมาพัฒนาธุรกิจ แต่เนื่องจากทำเลที่ตั้งที่ต่างกันระหว่างในกรุงเทพฯกับในต่างจังหวัด ทำให้โรงแรมพะเยาสามารถใช้แรงงานหรือทรัพยากรจากพื้นที่ชุมชนได้เด่นชัดกว่าศิวาเทล

- 2) มีเหตุมีผล: ทั้ง 2 แห่งมีแนวทางการที่คล้ายคลึงกัน ตั้งแต่การมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นระบบ เพื่อให้ตรงเป้าหมายของธุรกิจ การใช้ทรัพยากรการผลิตหรือทรัพยากรในธุรกิจ อย่างมีคุณค่า ทั้งการนำกลับมาใช้ใหม่หรือการใช้ทรัพยากรในพื้นที่ เพื่อลดต้นทุน- ค่าใช้จ่าย และเน้นสร้างเอกลักษณ์ของธุรกิจที่ชัดเจน โดยโรงแรมพะเยา ได้สร้างผ่านความเป็นวัฒนธรรมพื้นถิ่นเฉพาะตัว แต่ของศิวาเทลที่อยู่ในกรุงเทพฯ นั้น สร้างเอกลักษณ์ของตนเองผ่านองค์ประกอบและการบริการ คือด้าน Sustainable Boutique Hotel ซึ่งทำให้มีแนวทางในการลดการสร้างปัญหาสิ่งแวดล้อมโดดเด่นมากกว่า
- 3) ภูมิคุ้มกัน: ทั้ง 2 แห่งให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้หลายช่องทางจากพื้นที่ที่มีอยู่เดิม และการสร้างเครือข่ายพันธมิตรการค้ากับธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะการเกษตรจากท้องถิ่น แต่จะแตกต่างกันในส่วนของการบริหาร ศิวาเทลจะเน้นการใช้ทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบอาหาร พืชผักจากสวนบนดาดฟ้าของตน เพื่อลดต้นทุนบางส่วน ซึ่งเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันจากภายใน พะเยาเกตเวย์จะเน้นการรักษาฐานกลุ่มลูกค้าเดิมและสร้างเครือข่ายของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มสัมมา ซึ่งเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันภายนอก
- 4) เงื่อนไขความรู้: ทั้ง 2 แห่งให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ด้านการสร้างเอกลักษณ์และการสร้างแบรนด์อย่างยั่งยืน รวมไปถึงความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรทั้งด้านการเงิน วัตถุดิบ ไปจนถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่ด้วยแนวความคิดของโรงแรมที่แตกต่างกัน ทำให้ศิวาเทลมีการให้ความสำคัญกับองค์ความรู้เท่าทันสถานการณ์ ในด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เด่นชัดมากกว่า
- 5) เงื่อนไขคุณธรรม: ทั้ง 2 แห่งเน้นการสร้างสังคมที่ดีในองค์กรและให้ความสำคัญกับพนักงาน ร่วมกับการแบ่งปันรายได้สู่ธุรกิจชุมชนโดยเฉพาะวัตถุดิบอาหาร ซึ่งถือว่าเป็นการช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจเจริญเติบโตไปพร้อมกัน แต่ศิวาเทลจะเพิ่มเติมในการทำธุรกิจเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นองค์รวม ส่วนพะเยาเกตเวย์จะเน้นทำธุรกิจเพื่อสังคมในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาค

4.2 ธุรกิจที่פקประเภทรีสอร์ท

4.2.1 บ้านริมแคว แพร่มน้ำ⁴⁶

1) ข้อมูลเบื้องต้นของรีสอร์ท

บ้านริมแคว แพร่มน้ำ ตั้งอยู่ที่ ต.ลุ่มสุ่ม อ.ไทรโยค จ.กาญจนบุรี ติดกับแม่น้ำแควน้อย บนพื้นที่ 130 ไร่ โดยแบ่งเป็นพื้นที่รีสอร์ท 40 ไร่ โดยรีสอร์ทนี้ได้สร้างขึ้น

⁴⁶ อรุณวรรณ ปราภพาล, “กระบวนการพัฒนาโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา บ้านริมแคว แพร่มน้ำ จ.กาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561).

เมื่อประมาณ 60 ปีก่อน โดยเริ่มก่อสร้างในปี 2524 – 2526 จากเงินที่ผู้หนึ่งมาลงทุน ในช่วงแรกรีสอร์ทต้องพบกับปัญหาหนี้สินต่อเนื่อง จนในปี 2530 ได้รับการเลือกให้ขยายเส้นทางโปรแกรมท่องเที่ยวจากการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อจัดทัวร์ในหลายแห่งของจังหวัดกาญจนบุรี จนมีชื่อเสียงและเป็นต้นแบบของการทำท่องเที่ยวต่างๆ มาถึงปัจจุบัน บ้านริมน้ำ แควแพรมน้ำ เป็นรีสอร์ทที่ได้รับเริ่มในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจตั้งแต่พ.ศ.2545 เพื่อแก้ไขปัญหาการเงิน โดยดำเนินกิจการเป็นรีสอร์ทมานานกว่า 30 ปี จนถึงรุ่นที่ 2 และได้รับเลือกให้เป็นต้นแบบในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทธุรกิจที่พักจากโครงการพอแล้วดีรุ่นที่ 1 ในปี 2559

บ้านริมน้ำ แควแพรมน้ำ มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 98 ห้อง แบ่งเป็น 2 รูปแบบคือแพกับห้องพัก นอกจากส่วนของห้องพัก ทางรีสอร์ทได้มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมได้แก่ สระว่ายน้ำกลางแจ้ง ลานกิจกรรม ห้องสัมมนา และพื้นที่อื่นนอกเหนือจากนั้นเป็นพื้นที่ทำการเกษตรและบ้านพักคนงาน โดยสัดส่วนเงินลงทุนในการเริ่มต้นธุรกิจและพัฒนาโครงการนั้นเป็นเงินลงทุนในส่วนของตนเองทั้งหมด โดยเป็นการทำธุรกิจตั้งอยู่บนพื้นที่ของตนเอง

2) จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ

บ้านริมน้ำ แควแพรมน้ำมีผู้บริหารคือ คุณอนุภาพ ล้อมวงศ์งาม (อาร์ต) จบการศึกษาปริญญาโท จากคณะวิทยาศาสตร์ ม.อ.สงขลานครินทร์ ซึ่งเมื่อจบการศึกษามากก็ได้มารับสืบทอดธุรกิจรีสอร์ทต่อจากคุณพ่อ ที่ได้เป็นผู้บุกเบิกการทำรีสอร์ทมาตั้งแต่ปี 2524 โดยสมัยก่อนได้ทำธุรกิจไร่อ้อย ในจ.สุพรรณบุรี และได้มาค้นพบพื้นที่รีสอร์ทปัจจุบัน จึงได้ตัดสินใจซื้อเพื่อพัฒนาเป็นรีสอร์ทท่องเที่ยว ในรุ่นคุณพ่อได้ริเริ่มการพัฒนารีสอร์ทจากการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินมาใช้ในการพัฒนาโครงการ ทำให้เกิดมีปัญหาภาระหนี้สิน ต่อมาจึงเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาเป็นการค่อยๆพัฒนา ไปทีละหลังตามกำลังที่มี จึงช่วยลดภาระหนี้สินได้ทั้งหมด จนเมื่อปี 2545 คุณอนุภาพมารับช่วงบริหารรีสอร์ทต่อ โดยยึดแนวคิดเดิมจากคุณพ่อและนำมาสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านการดำเนินธุรกิจที่ยึดหลักความพอประมาณ ไม่กู้เงิน ทำตามกำลังของตนเองเป็นหลัก บริหาร พัฒนาโครงการด้วยเงินหมุนเวียนตนเอง อย่างพอประมาณตามกำลังที่มี ในช่วงวิกฤตต้มยำกุ้ง รีสอร์ทจึงไม่ได้ทำการกู้เงินมา ทำให้ไม่มีภาระในเรื่องดอกเบี้ยและค่าใช้จ่ายที่มากเกินไป

3) การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ

วิเคราะห์ผ่านการรวบรวมข้อมูลการดำเนินกิจการของบ้านริมน้ำ แควแพรมน้ำ ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ใน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ดังนี้ (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในบ้านริมแคว แพร่มน้ำ

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	การประยุกต์ใช้
1. หลักพอประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาธุรกิจโดยใช้เงินหมุนเวียน ไม่ทำการกู้ยืม โดยพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป บริหารการจัดการและลงทุน ธุรกิจให้เหมาะกับขนาดธุรกิจ บริหารธุรกิจภายในครอบครัวตนเอง ไม่จ้างบริษัทหรือบุคคลภายนอกมาบริหาร ใช้ทรัพยากรวัตถุดิบและแรงงาน ซึ่งมาจากชุมชนและในพื้นที่ในจังหวัด ใช้จุดแข็งในด้านทำเลที่อยู่ท่ามกลางธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวประวัติศาสตร์ที่สำคัญของจังหวัดมาสร้างจุดเด่นและรายได้แการีสอร์ท
2. หลักมีเหตุมีผล	<ul style="list-style-type: none"> มีกลยุทธ์ในการวางแผนการดำเนินงานและควบคุมงาน ใช้วิธีการทำงานระบบเปิด โดยมีการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างสม่ำเสมอ การสร้างเอกลักษณ์ในธุรกิจของตนเอง ด้วยตัวกิจกรรมและศักยภาพทำเลของพื้นที่ ใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่า มีระบบการจัดการขยะอย่างเป็นระบบชัดเจน ไม่ใช่ OTA เน้นการติดต่อผ่านที่พักโดยตรง เพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจที่ตั้งไว้
3. หลักภูมิคุ้มกัน	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยของทางจังหวัดกาญจนบุรี สร้างรายได้หลายช่องทาง ทั้งรายได้จากการทำทัวร์ และรีสอร์ต โดยรีสอร์ตนั้นมีรายได้ทั้งจากห้องพักและแพคเกจกิจกรรมท่องเที่ยว สร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง พัฒนาองค์ความรู้ให้แก่พนักงานเป็นประจำ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เจ้าของและพนักงานมีความเป็นกันเอง
4. เงื่อนไขความรู้	<ul style="list-style-type: none"> องค์ความรู้ในการสร้างโมเดลธุรกิจ องค์ความรู้ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการจัดการทรัพยากรภายใน องค์ความรู้ด้านการจัดการวัตถุดิบอาหาร และการจัดการเศษอาหาร อบรมและพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ทำได้มากกว่า 1 หน้าที่ ทุกๆ 3 เดือน การบริหารงบการเงินอย่างเป็นระบบ และจัดตั้งระบบบริหารเป็นรูปแบบบริษัทชัดเจน
5. เงื่อนไขคุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> สร้างสังคมที่ดีในองค์กรโดยมีการจัดกิจกรรมร่วมกันในองค์กรในทุกช่วงเทศกาล ทำกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาสังคมผ่านการสนับสนุนการศึกษาและการสร้างอาชีพแก่นักเรียน-นักศึกษาในชุมชน อีกทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมในชุมชน มีมาตรการจัดการและรักษาสิ่งแวดล้อมที่เป็นระบบชัดเจน สร้างแพคเกจการท่องเที่ยว ในการพานักท่องเที่ยวไปตามสถานที่ต่างๆในชุมชน เพื่อให้สถานที่ท่องเที่ยวในระดับท้องถิ่นเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

ที่มา: อรุณวรรณ ปราบพาล (2561)

4.2.2 โโกโก้ วัลเลย์ รีสอร์ท⁴⁷

1) ข้อมูลเบื้องต้นของรีสอร์ท

โกโก้ วัลเลย์ รีสอร์ทตั้งอยู่ที่ตำบลปัว อำเภอปัว จังหวัดน่าน เดิมเป็นพื้นที่ธุรกิจบ้านพักของครอบครัว ต่อมาทางเจ้าของมีแนวคิดที่จะพัฒนาเป็นรีสอร์ทชัดเจนที่มีคาเฟ่อยู่ในพื้นที่เพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพที่ดินได้เต็มที่ โดยรีสอร์ทตั้งอยู่ในพื้นที่ของสวนโกโก้ทั้งหมด 5 ไร่ ซึ่งโกโก้เนื้อนี้เป็นของขึ้นชื่อของจังหวัดน่าน และยังเป็นสิ่งที่เจ้าของให้ความสำคัญและหลงใหลอย่างมาก โดยได้พัฒนาเป็นรีสอร์ทเมื่อปี 2559 และได้รับเลือกให้เป็นต้นแบบในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทธุรกิจที่พักจากโครงการพอแล้วดีรุ่นที่ 2 ปี 2560

โกโก้ วัลเลย์ รีสอร์ท มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 13 ห้อง จำนวน 8 รูปแบบ นอกจากส่วนของห้องพักได้มีส่วนของพื้นที่บริการและอำนวยความสะดวกอื่นๆ ได้แก่ ร้านอาหาร สวนโกโก้ โดยสัดส่วนเงินลงทุนเริ่มต้นในการเริ่มต้นธุรกิจและพัฒนาโครงการนั้นเป็นเงินลงทุนในส่วนของตนเองทั้งหมด โดยตั้งอยู่บนพื้นที่ของตนเอง

2) จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ:

โกโก้ วัลเลย์รีสอร์ท มีเจ้าของธุรกิจคือคู่สามี-ภรรยา คุณจารุวรรณ จิณเสณ (เจ๊ียบ) และ คุณมนูญ หนองวัง (นูญ) โดยทั้งสองท่านมีพื้นเพเดิมในวัยเด็กที่เติบโตมาใน อ.ปัว จังหวัดน่าน และได้มีโอกาสได้ศึกษาได้เข้าทำงานในบริษัทขุดเจาะน้ำมันของต่างชาติจนสามารถขึ้นเป็นในระดับหัวหน้างานแทนขุดเจาะน้ำมัน จากความอึดตัวของการทำงาน และมีความรู้สึกที่ชีวิตที่เป็นอยู่นั้นไม่ใช่ความสุขที่แท้จริง จึงมีความต้องการที่จะมุ่งไปทำในสิ่งที่ตนเองชื่นชอบ เริ่มจากการย้ายจากชีวิตเดิมในกรุงเทพฯ กลับไปยังบ้านเกิดที่จังหวัดน่าน ซึ่งเดิมทำเป็นธุรกิจรีสอร์ทจำนวน 4 หลัง ในช่วงนั้นคุณนูญได้ค้นหาแนวคิดเพื่อที่จะยึดเหนี่ยวในการสร้างธุรกิจที่แตกต่างจากชีวิตเดิม โดยไม่ได้มุ่งเน้นในการทำกำไรเป็นหลัก จึงค้นพบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมองว่าแนวคิดนี้จะสามารถช่วยให้มีแนวทางการทำธุรกิจได้อย่างเหมาะสม พอดี จึงนำปรัชญาดังกล่าวเป็นหลักในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความสุขแก่ตนเอง ครอบครัวและได้แบ่งปันสิ่งดีๆ กลับสู่ชุมชนและสังคมโดยรอบ

3) การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ

วิเคราะห์ผ่านการรวบรวมข้อมูลการดำเนินกิจการของโกโก้ วัลเลย์ รีสอร์ทภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ใน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ดังนี้ (ตารางที่ 4.5)

⁴⁷ “ปลูกโกโก้และทำรีสอร์ทในวิถีพอเพียง มนูญ หนองวัง,” Post today, สืบค้น 10 มีนาคม 2564, <https://www.posttoday.com/life/healthy/574056>

ตารางที่ 4.5 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในโกโก้ วัลเลย์ รีสอร์ท

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	การประยุกต์ใช้
1. หลักพอประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาธุรกิจโดยใช้เงินหมุนเวียนจากการประกอบธุรกิจ พัฒนาเมื่อมีทุนเพียงพอ ลงทุนธุรกิจเหมาะกับขนาดธุรกิจและเป้าหมายตนเอง ไม่เน้นกำไรจนเกินตัว บริหารแรงงาน และการใช้ทรัพยากร-วัตถุดิบจากชุมชนและในพื้นที่ตนเอง พิจารณาจุดแข็งในความสนใจและความถนัดในเรื่องโกโก้ เพื่อใช้ดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นชื่นชอบในผลิตภัณฑ์โกโก้เช่นกัน
2. หลักมีเหตุมีผล	<ul style="list-style-type: none"> การสร้างเอกลักษณ์จากความโดดเด่นด้วยผลิตภัณฑ์จากโกโก้ ทั้งขนมและเครื่องดื่ม ใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่า โดยหมุนเวียนใช้วัตถุดิบจากพื้นที่สวนตนเอง ซึ่งสามารถเชื่อมั่นในคุณภาพ และวางแนวทางการจัดการได้ง่าย ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจและการผลิตโกโก้ แทนการใช้เครื่องจักร
3. หลักภูมิคุ้มกัน	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายพันธมิตรกับคนชุมชนในการรับซื้อ-แลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องโกโก้ สร้างรายได้หลายช่องทาง ทั้งรายได้จากห้องพัก คาเฟ่และผลิตภัณฑ์โกโก้ สร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง โดยมีการสนับสนุนสวัสดิการพนักงานรวมถึงพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่พนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลาย พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเดิมควบคู่กับดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ เน้นการใช้ทรัพยากรโดยเฉพาะวัตถุดิบโกโก้ที่มีอยู่ของตนเองในการผลิต
4. เงื่อนไขความรู้	<ul style="list-style-type: none"> เสริมองค์ความรู้ในการสร้างโมเดลธุรกิจ การสร้างแบรนด์ องค์ความรู้เฉพาะทางในการแปรรูปและพัฒนาผลิตภัณฑ์จากโกโก้ องค์ความรู้ในการจัดการวัตถุดิบโกโก้ในพื้นที่ องค์ความรู้การประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการผลิต เพื่อสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ และช่วยลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น
5. เงื่อนไขคุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนการสร้างอาชีพแก่คนในชุมชน โดยเฉพาะผู้สูงอายุที่ไม่มีรายได้ และให้ความรู้ในการปลูกโกโก้กับคนในชุมชนที่สนใจเพื่อให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มเติม ใช้ที่พักเป็นศูนย์กลางในการดึงดูดนักท่องเที่ยว เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับโกโก้สายพันธ์ท้องถิ่นของจังหวัดน่าน ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง

ที่มา: Post today (2561) ร่วมกับการสัมภาษณ์เพิ่มเติม มนูญ จันทะวง เจ้าของ โกโก้ วัลเลย์ รีสอร์ท (สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2564)

4.2.3 บ้านไร่ ไออรุณ⁴⁸

1) ข้อมูลเบื้องต้นของรีสอร์ท

บ้านไร่ไออรุณ ตั้งอยู่ที่ตำบล.กะเปอร์ อำเภอกะเปอร์ จังหวัด.ระนอง เดิมเป็นพื้นที่สวนยาง และบ้านพักอาศัยของครอบครัว บนพื้นที่ทั้งหมด 40 ไร่ จากนั้นทางเจ้าของมีจุดประสงค์จะกลับมาบ้านเพื่ออยู่ดูแลครอบครัว จึงได้ปรับปรุงเป็นรีสอร์ทเพื่อประกอบธุรกิจสร้างรายได้ในรูปแบบฟาร์มสเตย์ ท่ามกลางสวนและธรรมชาติ โดยแบ่งเป็นพื้นที่รีสอร์ท 20 ไร่ โดยเริ่มจากการปรับปรุงบ้านเดิมของตนเองที่มีอยู่ 1 หลัง พร้อมกับส่งเข้าประกวดจนได้รับรางวัล ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นให้คนรู้จักกับรีสอร์ทแห่งนี้ และมีแนวคิดในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจตั้งแต่พ.ศ.2557 (ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง) และได้รับเลือกให้เป็นต้นแบบในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทธุรกิจที่พิกจากโครงการพอแล้วที่รุ่นที่ 1 ในปี 2559

บ้านไร่ ไออรุณ มีบ้านพักในปัจจุบันทั้งหมด 15 หลัง นอกจากส่วนของห้องพักได้มีส่วนของพื้นที่บริการและอำนวยความสะดวกอื่นๆ ได้แก่ โซนร้านอาหารสินค้าการเกษตรและของที่ระลึก, สวนเกษตร และสวนอาหาร โดยสัดส่วนเงินลงทุนในการเริ่มต้นธุรกิจและพัฒนาโครงการนั้นเป็นเงินลงทุนในส่วนของตนเองทั้งหมด โดยทำธุรกิจตั้งอยู่บนพื้นที่ของตนเอง

2) จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ:

บ้านไร่ ไออรุณ มีเจ้าของธุรกิจคือคุณ วิโรจน์ ฉิมมี (เบสท์) เป็นคนในพื้นที่ จ.ระนอง เดิมโตมาในครอบครัวเกษตรกร และได้มีโอกาสได้เข้าไปเรียนต่อคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ในกรุงเทพฯ จนได้ทำงานเป็นสถาปนิกเป็นเวลา 3 ปี หลังจากทำงานเป็นสถาปนิกที่กรุงเทพฯ ระยะเวลาหนึ่ง ได้เกิดความรู้สึกว่าความคิดสร้างสรรค์ของตนถูกจำกัดด้วยองค์ประกอบหลายๆอย่างทั้งเรื่องของงบประมาณหรือความต้องการของลูกค้า และเริ่มรู้สึกสังคมนในกรุงเทพฯ ไม่ใช่ที่ของตนเอง ไม่ชอบการอยู่ท่ามกลางระบบบริษัทที่มีการแข่งขัน ไม่สนใจผู้อื่น โดยตนเองนั้นอยากที่จะนำความรู้ด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์ที่เรียนมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อครอบครัวและผู้อื่นมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ประกอบกับมีความต้องการที่จะกลับไปดูแลครอบครัวซึ่งทางคุณพ่อและคุณแม่เริ่มมีปัญหาสุขภาพ จึงตัดสินใจกลับบ้าน ซึ่งในขณะนั้นไม่ได้มีเงินเก็บมากพอที่จะทำธุรกิจเป็นของตนเอง จึงเริ่มจากการพัฒนาในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งก็คือสวนยางและบ้าน 1 หลัง พัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามกำลังและงบประมาณที่มี และได้ค้นพบว่าสิ่งเหล่านี้สามารถเชื่อมโยงไปสู่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

⁴⁸ “คนต้นแบบ: วิโรจน์ ฉิมมี เจ้าของบ้านไร่ ไออรุณ ฟาร์มสเตย์,” TNN ONLINE, สืบค้น 27 มีนาคม 2564, <https://www.youtube.com/watch?v=DRq23dq7qk4>

ได้โดยตรง โดยการเริ่มต้นจากการประมาณตน รู้จักตนเอง จากนั้นจึงยึดหลักปรัชญาดังกล่าว มาใช้ในการพัฒนาธุรกิจที่พักของตน

3) การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ

วิเคราะห์ผ่านการรวบรวมข้อมูลการดำเนินการของบ้านไร่ไอรูม ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ใน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ดังนี้ (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในบ้านไร่ ไอรูม

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	การประยุกต์ใช้
1. หลักพอประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาธุรกิจโดยใช้เงินหมุนเวียนจากการประกอบธุรกิจ โดยพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป สร้างไปทีละส่วน เมื่อมีรายได้เพียงพอจึงพัฒนาต่อ บริหารการจัดการและลงทุนธุรกิจให้เหมาะกับเป้าหมาย บริหารธุรกิจด้วยตนเองร่วมกับครอบครัว บริหารแรงงานและทรัพยากร วัตถุประสงค์จากพื้นที่ตนเองและชุมชนในพื้นที่ ใช้จุดแข็งของตนเองที่เป็นสถาปนิก มีความรู้ในการออกแบบมาสร้างสรรค์พื้นที่จากทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่บ้าน และปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยรอบ
2. หลักมีเหตุมีผล	<ul style="list-style-type: none"> การสร้างเอกลักษณ์ในธุรกิจของตนเอง จากบรรยากาศของพื้นที่ และรูปแบบของสถาปัตยกรรมพื้นถิ่น ใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่า โดยใช้การทรัพยากรทั้งหมดที่มีพื้นที่ตนเองในการสร้างหรือพัฒนาห้องพัก ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจและการผลิต ทั้งส่วนของที่พัก และอาหาร ใช้การจองที่พักโดยไม่ผ่าน OTA ให้จองโดยตรง เพื่อให้สามารถดูแลจัดการได้สะดวก
3. หลักมีภูมิคุ้มกัน	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายพันธมิตรกับคนในชุมชนในการรับซื้อผลผลิต หรือการว่าจ้างในการสร้างหรือซ่อมแซมที่พัก สร้างองค์กรที่เข้มแข็ง โดยสร้างความสัมพันธ์และสวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน พัฒนาพื้นที่ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อสร้างความประทับใจทั้งแก่ลูกค้าเดิม และลูกค้าใหม่ เน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของตนเองในการผลิต และพัฒนาธุรกิจเป็นหลัก
4. เงื่อนไขความรู้	<ul style="list-style-type: none"> เสริมองค์ความรู้ในการสร้างโมเดลธุรกิจ การสร้างแบรนด์ องค์ความรู้เฉพาะทางในการออกแบบและพัฒนาพื้นที่ มาปรับใช้ร่วมกับภูมิปัญญาท้องถิ่นในการก่อสร้าง องค์ความรู้ในการจัดการวัตถุดิบและทรัพยากรในพื้นที่
5. เงื่อนไขคุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> สร้างสังคมที่ดีในองค์กร ดูแลพนักงานเสมือนคนในครอบครัว

แนวคิด เศรษฐกิจ พอเพียง	การประยุกต์ใช้
	<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนการสร้างอาชีพให้แก่คนในชุมชน ผ่านการว่าจ้างงานก่อสร้าง และสร้างรายได้ผ่านการรับซื้อผลิตภัณฑ์การเกษตร แบ่งปันผลผลิตให้กับคนในชุมชน โดยเฉพาะผลผลิตทางการเกษตร ทำธุรกิจโดยใส่ใจสิ่งแวดล้อม โดยการลดปริมาณขยะ ใช้วัสดุธรรมชาติเป็นหลัก ใช้รีสอร์ทตนเองเป็นศูนย์กลาง เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว และแนะนำให้รู้จักกับชุมชนและความงดงามของพื้นที่หรือสถานที่ท่องเที่ยวในชุมชน

ที่มา: บทสัมภาษณ์ใน TNN Online (2564)

4.2.3 เปรียบเทียบลักษณะและแนวทางการดำเนินโครงการของรีสอร์ทภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบข้อมูลลักษณะการดำเนินงานของรีสอร์ททั้ง 3 แห่ง ผ่านข้อมูลลักษณะทางกายภาพ จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ และแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 3 หลักการ 2 เงื่อนไข สามารถสรุปเปรียบเทียบในประเด็นสำคัญของรีสอร์ททั้ง 3 แห่ง ได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจรีสอร์ท

หัวข้อ	รายละเอียดการดำเนินโครงการ		
	บ้านริมแคว แพรมน้ำ	โกโก้ วัลเลย์ รีสอร์ท	บ้านไร่ โออรุณ
ลักษณะการดำเนินโครงการของโรงแรม			
1.ทำเล	ชุมชนต่างจังหวัด	ชุมชนต่างจังหวัด	ชุมชนต่างจังหวัด
2.จำนวนห้อง/ที่พัก	94 ห้อง	14 ห้อง	15 หลัง
2.กลุ่มเป้าหมายหลัก	นักท่องเที่ยวไทย	ผู้ชื่นชอบโกโก้	นักท่องเที่ยวไทย
3.ราคา/คืน (บาท) (ช่วงปกติ)	600-6,000	1,600-7,500	1,950-4,900
4.จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้	แก้วิกฤตการเงินของรีสอร์ท	หาความสุขที่แท้จริง ชีวิต ทำสิ่งที่ตนรัก และได้แบ่งปัน	ได้ใช้ชีวิตอย่างต้องการ ได้พัฒนาสิ่งที่มีอยู่
5.สัดส่วนเงินทุนในเริ่มบริหารกิจการ	เงินทุนหมุนเวียนของตนเอง	เงินทุนหมุนเวียนของตนเอง	เงินทุนหมุนเวียนของตนเอง
ตัวชี้วัดการดำเนินโครงการของรีสอร์ทภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง			
1. พอประมาณ			
• Brand Purpose - ไม่นั่นกำไรเกินควร	✓	✓	✓
• Brand Target - มีกลุ่มเป้าหมายชัดเจน	✗	✓	✗
• Resource Management -Equity (ใช้เงินทุนตนเอง)	✓	✓	✓

หัวข้อ	รายละเอียดการดำเนินโครงการ		
	บ้านริมแคว แพริมน้ำ	โกโก้ วัลเลย์ รีสอร์ท	บ้านไร่ ไออรุณ
• Resource Management -Man (ใช้แรงงานท้องถิ่น)	✓	✓	✓
• SWOT Analysis (การวิเคราะห์ ศักยภาพและ สิ่งแวดล้อม)	✓	✓	✓
2. มีเหตุผล			
• Strategic Planning (การวางแผนกลยุทธ์ชัดเจน)	✓	✗	✗
• Business Model-Core Value (สร้างค่านิยมหลัก)	✓	✓	✓
• Business Model-Cost Structure (ค่านิ่งต้นทุน)	✓	✓	✓
• Business Model-Key Resource (ใช้ ภูมิปัญญา ท้องถิ่นในการผลิต)	✗	✓	✓
3. มีภูมิคุ้มกัน			
• บริหารความสัมพันธ์และรักษาสถานลูกค้า	✓	✓	✓
• บริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า	✓	✓	✓
• การเงิน - สร้างแหล่งรายได้จากหลายทาง	✓	✓	✗
• การดำเนินงาน - สร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร	✓	✓	✓
• การดำเนินงาน - ใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่เป็นหลัก	✗	✓	✓
4. เจือใจความรู้			
• องค์ความรู้ด้านการวางแผนธุรกิจ	✓	✓	✓
• องค์ความรู้ด้านการตลาด - การสร้างคุณค่าของแบรนด์	✓	✓	✓
• องค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากร - ด้านการเงิน	✓	✗	✗
• องค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากร - ด้านการพัฒนา ผลิตภัณฑ์หรือพื้นที่	✗	✓	✓
• องค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากร - ด้านวัตถุดิบ	✓	✓	✓
• องค์ความรู้เท่าทันสถานการณ์ - การจัดการสิ่งแวดล้อม	✓	✗	✗
5. เจือใจคุณธรรม			
• สร้างองค์กรที่มีความสุข	✓	✗	✓
• ทำกิจกรรมเพื่อสังคมเด่นชัด	✓	✓	✓
• ดำเนินธุรกิจโดยใส่ใจสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน	✓	✗	✓
• ทำธุรกิจโดยเน้นไปที่การแบ่งปันรายได้สู่ชุมชน	✓	✓	✓

ที่มา: สรุปและเรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2565)

จากข้อมูลในตารางข้างต้นพบว่ารีสอร์ททั้ง 3 แห่งจะมีลักษณะธุรกิจที่ต่างกัน โดยเฉพาะบ้านริมแคว แพริมน้ำ ที่ถือว่าเป็นที่พักขนาดกลาง ต่างกับรีสอร์ทอีก 2 แห่งที่เป็นที่พักขนาดเล็ก แต่มีแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดที่ทั้งคล้ายคลึงกัน สามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ความพอประมาณ: พบว่าทั้ง 3 แห่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจให้เหมาะสมกับเป้าหมายของที่พักตนเอง ไม่สร้างกำไรเกินควร ภายใต้อัตลักษณ์ของตนเอง และมีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งของตนเอง (SWOT Analysis) ทั้งทำเล ประสบการณ์หรือความถนัด

ของผู้ประกอบการทำให้มีการสร้างเอกลักษณ์ของที่פקเด่นชัด อีกทั้งด้วยความที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ตามชุมชน ทำให้สามารถใช้แรงงานจากท้องถิ่นได้ชัดเจน นอกจากนี้พบว่า โโกโก้ วัลเลย์ จะมีความโดดเด่นในธุรกิจของผลิตภัณฑ์ขนมและเครื่องดื่มจากโกโก้ ทำให้มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นผู้ที่มีความสนใจในผลิตภัณฑ์ของโกโก้ ซึ่งมีความชัดเจนกว่าอีก 2 แห่ง

- 2) มีเหตุมีผล: พบว่าทั้ง 3 แห่งให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรการผลิตในธุรกิจอย่างมีคุณค่า ทั้งการนำกลับมาใช้ใหม่หรือการใช้ธุรกิจพื้นที่ เพื่อเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน และยังมี การสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นตามบริบทของตนเอง แต่เนื่องจากด้วยขนาดของธุรกิจที่ต่างกัน ทำให้บ้านริมแควที่มีขนาดใหญ่กว่า มีการวางแผนที่ชัดเจนในระบบบริษัทและมีระบบการประเมินคุณภาพการบริการอยู่เสมอ ทำให้การทำงานของรีสอร์ทเป็นระบบชัดเจน ในขณะที่อีก 2 แห่งให้ความสำคัญกับการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิต ทั้งสินค้าบริโภคหรือการก่อสร้างพื้นที่ห้องพัก
- 3) ภูมิคุ้มกัน: พบว่าทั้ง 3 แห่งให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายพันธมิตรการค้ากับธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะการเกษตรอันเป็นส่วนสำคัญในเรื่องวัตถุดิบอาหาร รวมไปถึงการบริหารองค์กรภายในให้เข้มแข็ง นอกจากนี้พบว่าบ้านริมแควและโกโก้ วัลเลย์ มีการสร้างรายได้หลายทาง ไม่ว่าจะด้านอาหารหรือการท่องเที่ยว ในขณะที่บ้านไร่ ไอออรุณ ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรจากในพื้นที่ตนเอง เพื่อช่วยลดต้นทุนเป็นหลัก
- 4) เงื่อนไขความรู้: พบว่าทั้ง 3 แห่งเน้นสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนธุรกิจ ของแบรนด์ ไปจนถึงความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรโดยเฉพาะด้านวัตถุดิบ นอกจากนี้พบว่าบ้านริมแควแพริมน้ำ จะโดดเด่นในการใช้องค์ความรู้ในการจัดการสิ่งแวดล้อมและการเงินอย่างเป็นระบบ ในขณะที่อีก 2 แห่งจะใช้องค์ความรู้เฉพาะทางในการจัดการทรัพยากรเพื่อพัฒนาทั้งผลิตภัณฑ์และพื้นที่ ในการสร้างความน่าสนใจและดึงดูดลูกค้า
- 5) เงื่อนไขคุณธรรม: พบว่าทั้ง 3 แห่งมีการทำกิจกรรมเพื่อสังคมและพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ทั้งการท่องเที่ยว ไปจนถึงพัฒนาคุณภาพชีวิตร่วมกับการดำเนินธุรกิจโดยมีการสร้างรายได้แก่คนในชุมชนท้องถิ่นอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้บ้านริมแควยังมีมาตรการในการลดปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เป็นระบบ คล้ายคลึงกับบ้านไร่ ไอออรุณที่เน้นการใช้วัสดุธรรมชาติทั้งหมดในพื้นที่รีสอร์ท และยังเน้นการสร้างสังคมที่ดีในองค์กร ผ่านกิจกรรมต่างๆร่วมกับพนักงาน เช่นเดียวกัน

4.3 ธุรกิจที่פקประเภท โฮสเทล/โฮมสเตย์

4.3.1 เดอะ ยาร์ด โฮสเทล กรุงเทพฯ⁴⁹

1) ข้อมูลเบื้องต้นของโฮสเทล

เดอะยาร์ด โฮสเทล ตั้งอยู่ที่ซอยพหลโยธิน 5 แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร โฮสเทลนี้เกิดจากเจ้าของ 2 คน ที่ตัดสินใจลาออกจากงานประจำ และเกิดความคิดที่จะทำโฮสเทล จึงตัดสินใจในการหาพื้นที่ทำโฮสเทลอย่างจริงจัง โดยเริ่มจากการหาพื้นที่แถวบ้าน จากสุทธิสารมาจนถึงพญาไท จนได้มาเจอที่รกร้างในซอยอารีย์ ซึ่งเป็นชุมชนที่มีชีวิตชีวา จากนั้นจึงเริ่มคิดชื่อซึ่งเผอิญว่าที่ดินเดิมมีเป็นพื้นที่สีเขียวอยู่แล้วจึงให้ชื่อว่า THE YARD ซึ่งพ้องเสียงกับคำว่า 'ญาติ' ในภาษาไทย จึงกลายมาเป็นเดอะ ยาร์ด และได้เริ่มเปิดบริการเมื่อปี 2557 มีกลุ่มลูกค้าสำคัญเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ เนื่องจากที่พักตั้งอยู่ในทำเลที่เดินทางสะดวก โฮสเทลแห่งนี้ได้รับเลือกให้เป็นต้นแบบในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทธุรกิจที่พักจากโครงการพอแล้วดีรุ่นที่ 2 ในปี 2560

เดอะยาร์ด โฮสเทล มีห้องพักทั้งหมด 10 ห้อง แบ่งเป็น 2 ประเภท คือห้องพักรวม 4 ห้อง และห้องพักส่วนตัว 6 ห้อง นอกจากนี้ส่วนของห้องพักได้มีส่วนของลานหญ้า อเนกประสงค์ ร้านขายเครื่องดื่มและร้านขายไอศกรีมด้านหน้าโฮสเทล โดยสัดส่วนเงินลงทุนเริ่มต้นในการเริ่มต้นธุรกิจและพัฒนาโครงการนั้นเป็นเงินลงทุนในส่วนของตนเองประมาณ ร้อยละ 20 และเงินกู้จากสถาบันการเงินอีกร้อยละ 80 บนพื้นที่เช่าระยะยาว

2) จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ

เดอะยาร์ด โฮสเทลมีเจ้าของธุรกิจคือคือ คุณ อติพร สังข์เจริญ (ส้มเล็ก) และ คุณ อมรรรัตน์ อมรศิริชัยรัตน์ (ส้มใหญ่) ทั้ง 2 ท่าน เป็นอดีตพนักงานประจำ ตำแหน่งวิศวกร ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง ในช่วงทำงานเริ่มมีความต้องการที่จะลาออกจากงานประจำ เพื่อหาธุรกิจที่ตัวเองชื่นชอบ และด้วยอุปนิสัยส่วนตัวที่ตนเองเป็นผู้ที่ชื่นชอบทำความรู้จักกับสิ่งใหม่ๆ จึงเริ่มทำธุรกิจเสริมคือเปิดบ้านทำอาหารต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งลูกค้าได้มีความสนใจและมีความต้องการที่จะพักแรมที่บ้าน จนเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างธุรกิจโฮสเทล ที่สามารถต้อนรับและตอบสนองความต้องการของกลุ่มเพื่อนและนักท่องเที่ยวเดิมเหล่านี้ได้ ประกอบกับทั้ง 2 ท่านมีเป็นคนที่ไม่ฟุ้งเฟ้อ ทำให้ได้มองหาโอกาสพัฒนาธุรกิจโฮสเทลเป็นของตนเอง โดยยึดแนวคิดหลักที่ชัดเจนในเรื่องของความพอประมาณ รู้จักตนเอง

⁴⁹ "The Yard Hostel ผู้ออกแบบ Hostel ให้เป็นเหมือนบ้านญาติของผู้มาเยือน," รายการตามรอยเศรษฐกิจพอเพียง ต้นทางสู่ความยั่งยืน, สัปดาห์ 17 มีนาคม 2564, https://www.youtube.com/watch?v=Q2Fpe1NCc_k

รู้จักผู้อื่น และมุ่งเน้นไปที่ความสุขที่มากกว่ากำไร ภายใต้ความต้องการของทั้งคู่ที่จะสร้างธุรกิจที่มีความยั่งยืน สามารถแบ่งปันสิ่งดีๆให้กับผู้คนรอบข้างได้มากที่สุด

3) การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ

วิเคราะห์ผ่านการรวบรวมข้อมูลการดำเนินกิจการของเดอะยาร์ด โฮสเทล ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ใน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ดังนี้ (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในเดอะยาร์ด โฮสเทล

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	การประยุกต์ใช้
1. หลักพอประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> ทำธุรกิจพอเหมาะต่อเป้าหมายของตนเอง โดยสร้างจำนวนห้องพักอย่างพอเหมาะที่สามารถดูแลได้ทั่วถึง มากกว่าสร้างปริมาณมากเพื่อหวังกำไร มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนที่เน้นนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ชื่นชอบการพบปะ-พูดคุย มีการบริหารทรัพยากรให้เหมาะกับรูปแบบธุรกิจ เนื่องจากเป็นพื้นที่เช่าจึงการเลือกใช้วัสดุของห้องพักที่เป็นผู้คอนเทนเนอร์ให้สามารถเคลื่อนย้ายได้ง่าย นำจุดแข็งเรื่องความรู้ด้านการก่อสร้างและนำมาปรับใช้ในการเริ่มต้นธุรกิจ วิเคราะห์จุดอ่อนของตนเองในด้านกิจกรรมสัมพันธ์ทางกายภาพที่ยังขาดมาเพิ่มเติม
2. หลักมีเหตุมีผล	<ul style="list-style-type: none"> มีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ การจัดการตลาด และการให้บริการ โดยวางโมเดลธุรกิจเพื่อเป็นโฮสเทลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ การสร้างเอกลักษณ์ในธุรกิจ ด้วยจุดขายด้านพื้นที่สีเขียว ผลิตภัณฑ์ และกิจกรรม ที่ให้ความรู้สึกเหมือนมาพักผ่อนอยู่บ้านร่วมกับชีวิตแบบครอบครัว ใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่า มีการใช้การรีไซเคิล และใช้วัตถุดิบจากชุมชนท้องถิ่นเพื่อลดต้นทุน
3. หลักภูมิคุ้มกัน	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้ากับธุรกิจชุมชน ด้านวัตถุดิบ Organic จากชุมชนในต่างจังหวัด ทำให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ คุ้มค่า สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนผู้พักอาศัยโดยรอบ ตลอดไปถึงทั้งในย่านอารีย์ สร้างองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีการวางโมเดลการทำงานแก่พนักงานให้ได้มีวันหยุดพักผ่อนที่มากกว่าธุรกิจอื่นๆทั่วไป บริการด้วยความจริงใจเพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและสร้างความประทับใจแก่กลุ่มใหม่
4. เงื่อนไขความรู้	<ul style="list-style-type: none"> องค์ความรู้ในการวางแผนธุรกิจ ในเรื่องของการสร้าง Brand DNA องค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม องค์ความรู้ในการออกแบบและก่อสร้าง องค์ความรู้ด้านการจัดการวัตถุดิบ ในการการแปรรูปวัตถุดิบ และผลิตอาหาร
5. เงื่อนไขคุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> สร้างสังคมที่ดีในองค์กรผ่านการใช้ Work Life Balance กับพนักงาน และมีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานเหมือนเป็นคนในครอบครัว

แนวคิด เศรษฐกิจ พอเพียง	การประยุกต์ใช้
	<ul style="list-style-type: none"> • การทำธุรกิจโฮสเทลโดยมีการแบ่งปันรายได้สู่ธุรกิจชุมชน ทั้งการสร้างเครือข่ายท่องเที่ยวสร้างสรรค์ในชุมชน และการนำเข้าวัตถุดิบจากเกษตรกรท้องถิ่น • มีมาตรการจัดการและรักษาสิ่งแวดล้อมที่เป็นระบบ โดยเฉพาะการจัดการขยะและเน้นใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ที่มา: รายการตามรอยเศรษฐกิจพอเพียง ต้นทางสู่ความยั่งยืน (2562)

4.3.2 หอม โฮสเทล แอนด์ คูกี้คลับ⁵⁰

1) ข้อมูลเบื้องต้นของรีสอร์ท

หอม โฮสเทล แอนด์ คูกี้คลับ ตั้งอยู่ที่ อาคารนานาแอสควร์ชั้น 4 แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร อยู่ห่างจากสถานี BTS นานา เพียง 330 เมตร ก่อนที่จะพัฒนาเป็นโฮสเทลในปัจจุบัน แต่เดิมนั้นเป็นพื้นที่ที่ไม่ได้ใช้งานบนดาดฟ้าชั้น 4 ของศูนย์การค้านานาแอสควร์ โดยเป็นตึกที่ครอบครัวยุคหนึ่งส่วนอยู่ จนเมื่อทางเจ้าของมีความต้องการที่จะประกอบธุรกิจเล็กๆของตนเอง จึงมองเห็นศักยภาพของพื้นที่ ที่มีทำเลตั้งอยู่ใจกลางเมืองย่านเศรษฐกิจ นานา และอยู่ใกล้กับแหล่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลาย อาทิห้าง Siam Paragon จึงได้ทำการพัฒนาเป็นโฮสเทลขนาดเล็ก โดยร่วมกันพัฒนาปรับปรุงร่วมกับคุณพ่อ หอม โฮสเทลนี้ได้รับเลือกให้เป็นต้นแบบในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทธุรกิจที่พักจากโครงการพอแล้วดีรุ่นที่ 2 ในปี 2560

หอม โฮสเทล แอนด์ คูกี้คลับ มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 7 ห้อง แบ่งเป็น 2 ประเภท คือห้องพักรวม 4 ห้อง และห้องพักส่วนตัว 3 ห้อง นอกจากนี้ส่วนของห้องพักได้มีส่วนของพื้นที่บริการและอำนวยความสะดวกอื่นๆได้แก่ พื้นที่ส่วนบนดาดฟ้า ห้องครัวและห้องอาหาร โดยสัดส่วนเงินลงทุนในการเริ่มต้นธุรกิจและพัฒนาโครงการนั้นเป็นเงินลงทุนในส่วนของตนเองทั้งหมด โดยตั้งอยู่บนพื้นที่เช่าบนอาคารที่ครอบครัวยุคหนึ่งส่วน

2) จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ

หอม โฮสเทล แอนด์ คูกี้คลับ มีเจ้าของธุรกิจคือ คุณภาวลิน ลิ้มธงชัย มาสะกิ (ตุน) คุณตุนเคยทำงานเป็นวิศวกรแท่นขุดเจาะน้ำมัน ในขณะที่ทำงานค้นพบว่ามันไม่ใช่ความสุขที่แท้จริงของตัวเอง และได้ค้นพบว่าในช่วงที่ได้ทำงานบนแท่นขุดเจาะน้ำมัน มีความสนใจและชื่นชอบในการทำอาหาร เพื่อให้เพื่อนร่วมงานรับประทาน ในที่สุดจึงตัดสินใจ

⁵⁰ ภาวลิน ลิ้มธงชัย มาสะกิ เจ้าของ หอม แอนด์ คูกี้คลับ โฮสเทล, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 10 มีนาคม 2564

ลาออกและเริ่มเข้าคอร์สต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจ เป็นเวลา 2 ปี ทั้งการทำอาหาร การทำธุรกิจ และด้านพัฒนาตนเอง จากนั้นจึงนำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนาพื้นที่เดิมของครอบครัว เป็นโฮสเทล โดยสร้างจุดเด่นเป็นบริการสอนการทำอาหาร เพื่อตอบรับลูกค้าที่มีความชื่นชอบในการทำอาหารเช่นเดียวกับตนเอง ประกอบกับมีความศรัทธาในตัวของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 อยู่แล้ว ทำให้คุณตุ่นเชื่อว่าแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตนเองได้ เพื่อพัฒนาธุรกิจที่ตนเองรัก ให้เป็นสามารถสร้างความสุขและได้แบ่งปันสิ่งดี ๆ แก่ผู้อื่นผ่านสิ่งที่ตนเองชื่นชอบควบคู่กัน

3) การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ

วิเคราะห์ผ่านการรวบรวมข้อมูลการดำเนินกิจการของ หอม โฮสเทล แอนด์ คูกิ่งคลับ ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ใน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ดังนี้ (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในหอม โฮสเทล

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	การประยุกต์ใช้
1. หลักพอประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> ทำธุรกิจที่พอเหมาะต่อเป้าหมาย พัฒนาโดยใช้เงินทุนของตนเอง ไม่เน้นกำไรเกินตัว นำจุดแข็งและความสนใจของตนเองด้านการทำอาหาร เพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนที่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ชื่นชอบหรือสนใจในการทำอาหารเช่นเดียวกัน บริหารการจัดการและลงทุน ธุรกิจให้เหมาะกับขนาดธุรกิจ และทำเล
2. หลักมีเหตุมีผล	<ul style="list-style-type: none"> มีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การจัดการตลาดและการให้บริการ โดยวางโมเดลธุรกิจเพื่อเป็นโฮสเทลที่ชูประเด็นอาหารนานาชาติ การสร้างเอกลักษณ์ในธุรกิจของตนเอง ด้วยจุดขายด้านกิจกรรมการทำอาหาร และการแลกเปลี่ยนความรู้การทำอาหารนานาชาติ ใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่า มีระบบการจัดการวัตถุดิบที่ชัดเจน
3. หลักภูมิคุ้มกัน	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้ากับธุรกิจที่มีความสนใจในด้านอาหารเช่นกัน สร้างแหล่งรายได้หลายทางทั้งจากห้องพัก และธุรกิจเช่าครัวส่วนกลาง สร้างความสัมพันธ์อันดีกับมูลนิธิบ้านพระพรและชุมชนโดยรอบ สร้างองค์กรที่เข้มแข็ง โดยมีการวางโมเดลการทำงานของพนักงานให้เสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจ โดยมีการแบ่งปันกำไรบางส่วนแก่พนักงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์ และกิจกรรมอยู่เสมอเพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและสร้างความประทับใจแก่กลุ่มใหม่
4. เงื่อนไขความรู้	<ul style="list-style-type: none"> องค์ความรู้การวางแผนธุรกิจในการสร้าง Brand DNA องค์ความรู้ด้านการทำอาหารและจัดการวัตถุดิบจากนานาชาติ

แนวคิด เศรษฐกิจ พอเพียง	การประยุกต์ใช้
	<ul style="list-style-type: none"> • องค์ความรู้การปรับปรุงพื้นที่ การจัดระบบครัว • องค์ความรู้ด้านการลงทุน และการจัดการบริหารเงิน การต่อยอดรายได้
5. เงื่อนไข คุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างสังคมที่ดีในองค์กร โดยการแบ่งปันส่วนกำไรแก่พนักงาน สร้างความสนิทรระหว่างเจ้าของและพนักงาน • ดำเนินธุรกิจช่วยเหลือสังคมผ่านการแบ่งปันอาหารให้แก่มูลนิธิและคนไร้บ้าน • สนับสนุนการสร้างอาชีพแก่คนในมูลนิธิบ้านพระพรผ่านการจ้างงานนักโทษที่พ้นคดี ที่มีความสามารถเพื่อมาช่วยทำงานในด้านการบำรุงรักษาที่พัก • มีแนวทางการใช้วัตถุดิบปลอดภัยพิชบนอาคารเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ

ที่มา: สุทธิดา อุ่นจิต, The Cloud (2561)

4.3.3 อีฟ ยู วอนท์ โฮสเทล⁵¹

1) ข้อมูลเบื้องต้นของโฮสเทล

อีฟ ยู วอนท์ โฮสเทล ตั้งอยู่ที่ตำบลธานี อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย ห่างจากวงเวียนหอนาฬิกาสุโขทัยเพียง 700 เมตร ลักษณะเป็นอาคารพาณิชย์ขนาด 1 คูหา 3 ชั้น โฮสเทลนี้เริ่มต้นจากการลาออกจากการทำงานในกรุงเทพฯ เพื่อกลับมาทำธุรกิจเล็กๆที่บ้านเกิดของเจ้าของ โดยค้นหาที่พักเช่าที่อยู่ใกล้บ้านตนเอง เริ่มจากการปรับปรุงเป็นธุรกิจร้านกาแฟเพียงชั้นล่างอย่างเดียวนั้นจึงพัฒนาเป็นที่พัก เนื่องจากมองเห็นมีศักยภาพของทำเลที่อยู่ท่ามกลางแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของสุโขทัย โดยมีจุดมุ่งหมายของโฮสเทลเพื่อที่จะเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนเองกับลูกค้าและชุมชน โฮสเทลนี้ได้รับเลือกให้เป็นต้นแบบในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทที่พักจากโครงการพอแล้วดีรุ่นที่ 3 ในปี 2561

อีฟ ยู วอนท์ โฮสเทล มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 7 ห้อง แบ่งเป็น 2 ประเภท คือห้องพักรวม 4 ห้อง และห้องพักส่วนตัว 3 ห้อง นอกจากส่วนของห้องพักได้มีส่วนของพื้นที่บริการและอำนวยความสะดวกอื่นๆได้แก่ คาเฟ่ พื้นที่ส่วนกลางทั้งด้านล่างและดาดฟ้าโดยสัดส่วนเงินลงทุนในการเริ่มต้นธุรกิจและพัฒนาโครงการนั้นเป็นเงินลงทุนในส่วนของตนเองทั้งหมด โดยทำธุรกิจอยู่บนพื้นที่อาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นรูปแบบการเช่า

⁵¹ ปวีร์วัฒน์ วิเชียรโชติ, เจ้าของธุรกิจ If you want hostel, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 3 มีนาคม 2564

2) จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ

อิฟ ยู วอนท์ โฮสเทล มีเจ้าของธุรกิจคือ คุณปรีวัฒน์ วิเชียรโชติ (แน็ค) คุณแน็คพื้นเพเป็นจังหวัดสุโขทัย ก่อนจะได้ทำงานและเปิดบริษัทโฆษณาของตนเองที่กรุงเทพฯ จนเมื่อรู้สึกอึดอัดจึงอยากกลับไปใช้ชีวิตเรียบง่ายที่บ้านเกิด เมื่อกลับมาได้ค้นพบว่ามีโฮสเทลมาเปิดอยู่ข้างบ้าน เมื่อได้ลองใช้ชีวิตกับแขกของโฮสเทล จึงวิเคราะห์ได้ว่าสุโขทัยนั้นมีโอกาสด้านการท่องเที่ยวเหมาะสมในการทำธุรกิจโฮสเทล จึงเริ่มหาดีเกอมาพัฒนาเป็นโฮสเทล เมื่อเริ่มทำธุรกิจได้เจอคำถามกับตนเองเรื่องของเป้าหมายในการทำธุรกิจ เมื่อเห็นลูกค้าต่างชาติเดินเข้าที่พักอื่นที่เกิดความคิดว่า “ของเราดีกว่า ทำไมเขาถึงไปที่นั่น” ในขณะนั้นตนเองไม่สามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ จึงพยายามหาคำตอบจากหลายๆ จากการเริ่มเดินทางไปตามโฮสเทลต่างๆ เพื่อพูดคุยและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำธุรกิจโฮสเทล จนได้พบกับเจ้าของธุรกิจเดอะ ยาร์ด โฮสเทล ที่กรุงเทพฯ ซึ่งได้มีการแนะนำโครงการพอแล้วดี ทำให้ตนเองได้เรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ช่วยเปิดมุมมอง ทำให้ตนเองได้รู้จักตัวเอง อีกทั้งยังมองเห็นแนวทางการทำธุรกิจให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเน้นไปที่การทำธุรกิจเพื่อแบ่งปันสู่สังคม เริ่มจากการชวนแขกที่มาพักได้ร่วมทำประโยชน์กับสังคมผ่านการให้ความรู้เล็กๆ ที่สุโขทัยจนกลายเป็นรูปแบบของ Co-hosting hostel

3) การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ

วิเคราะห์ผ่านการรวบรวมข้อมูลการดำเนินกิจการของอิฟ ยู วอนท์ โฮสเทล ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ใน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ดังนี้ (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในอิฟ ยู วอนท์ โฮสเทล

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	การประยุกต์ใช้
1. หลักพอประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> ทำธุรกิจที่พอเหมาะต่อเป้าหมาย โดยใช้เงินหมุนเวียนของตนเอง ประเมินจุดแข็งของทำเล ที่อยู่ท่ามกลางแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของสุโขทัย และชุมชนการศึกษา เพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวแบบ Voluntourism ตั้งกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโฮสเทล โดยเน้นนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีความสนใจในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นพิเศษ
2. หลักมีเหตุมีผล	<ul style="list-style-type: none"> มีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยการวางโครงสร้าง DNA และวาง Milestone ที่ชัดเจน โดยการเน้นการท่องเที่ยว ในรูปแบบของการเป็นอาสาสมัครเป็นจุดขาย นำหลัก 23 วิธีการทรงงานมาปรับใช้กับกิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ
3. หลักภูมิคุ้มกัน	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายทางธุรกิจกับนักท่องเที่ยวที่มาพักหรือธุรกิจใกล้เคียง โดยเฉพาะเครือข่ายโฮสเทล เพื่อพูดคุยในด้านสถานการณ์การการท่องเที่ยวและแลกเปลี่ยนประสบการณ์

แนวคิด เศรษฐกิจ พอเพียง	การประยุกต์ใช้
	<ul style="list-style-type: none"> มีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยรอบ โดยเฉพาะโรงเรียนและแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ทำการประเมินสถานการณ์ของธุรกิจตลอดเวลา สร้างรายได้หลายช่องทางทั้งจากห้องพัก และคาเฟ่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นขนมออร์แกนิก
4. เงื่อนไข ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> องค์ความรู้ในการจัดการโรงแรมและที่พัก องค์ความรู้ในการสร้าง Brand DNA แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญ ทั้งในประเทศและจากนักท่องเที่ยวนานาชาติเสมอ องค์ความรู้ในการจัดการวัตถุดิบ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ Organic ของขนมปัง
5. เงื่อนไข คุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> มีบทบาทและส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาชุมชน โดยเน้นไปที่การศึกษา โดยมีการจัดให้นักท่องเที่ยวได้ไปสอนภาษาแก่โรงเรียนต่างๆในชุมชน ใช้ที่พักเป็นศูนย์กลาง ในการบำเพ็ญประโยชน์แก่ชุมชนใกล้เคียง โดยจัดกิจกรรมให้แขกที่มาพักได้มีโอกาสได้เดินทาง ทำกิจกรรมเพื่อสังคมในพื้นที่โดยรอบสุโขทัย เช่น เก็บขยะ ซึ่งเป็นส่วนทำให้แขกได้รู้จักสุโขทัยในมุมต่างๆมากขึ้น

ที่มา: โครงการพอแล้วดี (2564)

4.3.4 บ้านไถ่ม่วน⁵²

1) ข้อมูลเบื้องต้นของโฮมสเตย์

บ้านไถ่ม่วน ตั้งอยู่ที่ตำบล ริมปิง อำเภอ เมือง จังหวัด ลำพูน เดิมเป็นพื้นที่ซึ่งทางครอบครัวได้ซื้อเอาไว้ที่จ.ลำพูน เพื่อทำการเกษตร โดยมีพื้นที่เดิมเป็นสวนลำไย มีเนื้อที่ประมาณ 6 ไร่ เริ่มจากทางคุณใหม่ (เจ้าของบ้านไถ่ม่วน) ตัดสินใจปิดบริษัทออบแกโนชเซอร์ของตัวเองที่กรุงเทพฯ และตัดสินใจกลับมาใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายกับคุณพ่อ คุณแม่ ที่จ.ลำพูน โดยปรับปรุงพื้นที่สวนลำไยเดิม เป็นสวนผักผสมผสาน พร้อมกับพัฒนาเป็นร้านอาหาร หลังจากทำร้านอาหารได้ 2 ปี ลูกค้าเริ่มสอบถามถึงที่พัก คุณใหม่จึงได้ทำการพัฒนาเป็นโฮมสเตย์ 2 หลัง ในพื้นที่บ้านเดียวกัน ได้มีการสร้างพื้นที่เป็นโฮมสเตย์เมื่อปี พ.ศ. 2558 ซึ่งคนมาพักกว่าร้อยละ 70 จะเป็นคนเตรียมกลับบ้านและวัยเกษียณ มาเพื่อพูดคุย สนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ชีวิต โฮมสเตย์แห่งนี้ได้รับเลือกให้เป็นต้นแบบในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทธุรกิจที่พักจากโครงการพอแล้วดีรุ่นที่ 1 ในปี 2559

⁵² “พอแล้วดี อยู่ลำพูนไม่ลำพอง,” สุทธิดา อุนจิต, สืบค้น 10 มีนาคม 2564, <https://readthecloud.co/porlaewdee-gaimuan-pickbaan/>

บ้านไถ่มีบ้าน มีจำนวนที่พักทั้งหมด 4 ห้อง ซึ่งอยู่ในบ้านพักจำนวน 2 หลัง ซึ่งเปิดให้เข้าพักโดยให้เช่า เป็นหลังๆ นอกจากส่วนของห้องพักได้มีส่วนของพื้นที่บริการและอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ได้แก่ สวนผลไม้ สวนกุหลาบ สวนลำไย และพื้นที่รับประทานอาหารด้านหน้า โดยสัดส่วนเงินลงทุนเริ่มต้นในการเริ่มต้นธุรกิจและพัฒนาโครงการนั้นเป็นเงินลงทุนในส่วนของตนเองทั้งหมด โดยตั้งอยู่บนพื้นที่ของตนเอง

2) จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ

บ้านไถ่มีบ้าน มีเจ้าของธุรกิจคือ คุณอุไรวรรณ ชัยพิพัฒน์ (ใหม่) คุณใหม่เติบโตและทำงาน ในกรุงเทพฯ จนได้เป็นเจ้าของบริษัทรับจัดอีเวนต์และออร์แกนไนเซอร์ โดยทำงานมาเป็นเวลา 20 ปี ก่อนตัดสินใจลาออกมาใช้เวลากับคุณพ่อคุณแม่โดยมาอาศัยที่ลำพูน เหตุผลที่เลือกจังหวัดลำพูนเพราะเป็นจังหวัดเล็กๆที่มีความเงียบสงบ เน้นทำธุรกิจเล็กๆอยู่ร่วมกับครอบครัว ประกอบกับในช่วงทำงานที่กรุงเทพฯ นั้น มีความเข้าใจในเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อมาประยุกต์ใช้ในชีวิตอยู่ประมาณหนึ่ง เริ่มจากความพอประมาณที่ตัดสินใจเลิกทำกิจการในกรุงเทพฯ เพื่อมาใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายกับคุณพ่อคุณแม่ ซึ่งตนเองมองว่าเป็นความสุขที่แท้จริง แต่เมื่อเริ่มทำธุรกิจจึงมีความคิดว่าสิ่งที่ตนเองเข้าใจในเศรษฐกิจพอเพียงอยู่นั้นอาจไม่ลึกซึ้งและผิดทาง จึงได้เข้าสมัครโครงการพอแล้วดีเพื่อที่จะเข้าไปในถึงแก่นแท้ของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ส่งผลให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้นว่าปรัชญาดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจและช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับกระบวนการคิดมากยิ่งขึ้น จึงได้ยึดหลักปรัชญานี้มาใช้ดำเนินธุรกิจต่อมาจนถึงปัจจุบัน

3) การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ

วิเคราะห์ผ่านการรวบรวมข้อมูลการดำเนินกิจการบ้านไถ่มีบ้าน ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ใน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ดังนี้ (ตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในบ้านไถ่มีบ้าน

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	การประยุกต์ใช้
1. หลักพอประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> ทำธุรกิจที่พอเหมาะต่อเป้าหมาย พัฒนาโดยใช้เงินทุนตนเอง ไม่เน้นกำไร บริหารการจัดการและลงทุน ธุรกิจให้เหมาะกับรูปแบบครอบครัว เป็นธุรกิจที่ไม่เน้นการสร้างกำไร ทำเพื่อความสุขของตนเองและครอบครัวเป็นหลัก ใช้จุดแข็งของความเงียบสงบในพื้นที่ เพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนที่เป็นนักท่องเที่ยวที่ต้องการมาเพื่อพักผ่อนและต้องการความเป็นส่วนตัวสูง

แนวคิด เศรษฐกิจ พอเพียง	การประยุกต์ใช้
2. หลักมีเหตุ มีผล	<ul style="list-style-type: none"> • การสร้างเอกลักษณ์ในธุรกิจ ด้วยจุดขายด้านความสงบและบรรยากาศของพื้นที่ • มีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่ตั้งไว้ • ใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่า โดยใช้วัตถุดิบจากพื้นที่ของตนเอง ทั้งผัก ผลไม้มาประกอบอาหารและให้ลูกค้ารับประทาน
3. หลัก ภูมิคุ้มกัน	<ul style="list-style-type: none"> • มีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยรอบ ผ่านการทำกิจกรรมและแบ่งปันวัตถุดิบ • สร้างรายได้หลายช่องทางทั้งโฮสเทล และคาเฟ่อีกแห่งภายในเมือง • ใช้ทรัพยากรทั้งวัตถุดิบและการพัฒนาพื้นที่จากตนเองเป็นหลัก บางส่วนก็ใช้จากชุมชน • ไม่มีการจ้างพนักงาน เป็นธุรกิจที่ทำกันเองในครอบครัว ลดภาระต้นทุน
4. เงื่อนไข ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> • องค์ความรู้ในการสร้างธุรกิจอย่างยั่งยืน และการสร้างคุณค่าของแบรนด์ • องค์ความรู้ด้านการจัดการธุรกิจ และการทำการตลาด-โฆษณา • องค์ความรู้ด้านการจัดการวัตถุดิบอาหารและการทำอาหาร • องค์ความรู้ในการออกแบบและพัฒนาพื้นที่ ในการก่อสร้าง มาปรับใช้กับวัสดุท้องถิ่น
5. เงื่อนไข คุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> • มีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน โดยใช้พื้นที่ตนเองเป็นจัดกิจกรรมให้ชุมชน • สนับสนุนการสร้างรายได้แก่ชุมชน โดยการจ้างงานแก่ผู้สูงอายุในชุมชน • ใช้โฮมสเตย์เป็นศูนย์กลาง เพื่อทำให้นักท่องเที่ยวที่มาพักได้รู้จักชุมชนและจังหวัดลำพูน ผ่านการจัดทริปท่องเที่ยวและกิจกรรมถ่ายรูปในเมือง

ที่มา: สุทธิดา อุ่นจิต, The Cloud (2561)

4.3.5 น่าน ฮอม ฮัก เฮือนสเตย์⁵³

1) ข้อมูลเบื้องต้นของโฮมสเตย์

น่าน ฮอม ฮัก เฮือนสเตย์ตั้งอยู่ที่ตำบลม่วงตึ๊ด อำเภอ ภูเพียง จังหวัด น่าน เป็นพื้นที่บ้านพักของครอบครัว ในขนาดพื้นที่ 2 ไร่ ท่ามกลางพื้นที่สีเขียวและธรรมชาติ เปิดมุมมองเห็นทุ่งนาพร้อมกับวิถีชีวิตชุมชน ถูกพัฒนาโดยมีจุดประสงค์ให้เป็นบ้านพักนักท่องเที่ยววัยผู้สูงอายุ เพื่อเป็นสถานที่พักผ่อนและเติมพลังให้กับผู้สูงอายุ โดยมีโมเดลธุรกิจที่มุ่งหวังเป็นธุรกิจการกุศลให้แก่โรงพยาบาลในชุมชนโดยเฉพาะ โฮมสเตย์แห่งนี้ได้รับเลือกให้เป็นต้นแบบในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทธุรกิจที่พักจากโครงการพอแล้วดีรุ่นที่ 4 ในปี 2562 ซึ่งเป็นที่พักแรมแห่งล่าสุดที่ได้รับคัดเลือก

⁵³ “น่าน ฮอม ฮัก การดำรงอยู่ เพื่อการมีชีวิตของผู้อื่น,” พอแล้วดี The Creator, สืบค้น 17 มีนาคม 2564, <https://porlaewdeethecreator.com/thecreator/nautical-home/>

น่าน ฮอม ฮัก เฮือนเสตย์มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 3 ห้อง อยู่ในเรือนพักจำนวน 1 หลัง อาศัยร่วมกับเจ้าของ นอกจากนี้ส่วนของห้องพักได้มีส่วนของพื้นที่บริการและอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ได้แก่ ลานหญ้าอเนกประสงค์ สวนกุหลาบ และสวนเกษตรสำหรับปลูกผักตามฤดู โดยสัดส่วนเงินลงทุนเริ่มต้นในการเริ่มต้นธุรกิจและพัฒนาโครงการนั้นเป็นเงินลงทุนในส่วนของตนเองทั้งหมด โดยตั้งอยู่บนพื้นที่ของตนเอง

2) จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ:

น่าน ฮอม ฮัก เฮือนเสตย์มีเจ้าของธุรกิจคือ คุณณัฐริมา วิชยภิญโญ (ณัฐ) คุณณัฐเคยประกอบอาชีพทำโฆษณาในกรุงเทพฯ จนถึงจุดที่ต้องการทำอะไรใหม่ๆ จึงตัดสินใจลาออกและเดินทางท่องเที่ยว จนค้นพบว่าตนเองหลงใหลในการทำธุรกิจที่พักในชุมชน และเริ่มพัฒนาตึกเก่าของตนในภาคใต้ เป็นธุรกิจที่พักแห่งแรกจำนวน 11 ห้อง จากนั้นเมื่อปี 2557 ก็ได้ทำธุรกิจที่พักอีกแห่งหนึ่งที่กรุงเทพฯ ถือว่าหลังจากลาออกจากงานประจำก็ได้ทำธุรกิจที่พักมาโดยตลอด โดยเน้นเป็นที่พักที่รักษาสิ่งแวดล้อม จากนั้นได้มีความรู้สึกอยากต่อยอดในการสร้างธุรกิจที่เรียบง่าย ประกอบกับตนเองมีความศรัทธาในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 และนึกถึงคำสอนที่ทรงสอนว่า การทำความดีนั้นยาก จึงตั้งเป้าที่จะสร้างธุรกิจเพื่อผู้อื่นอย่างแท้จริง โดยเริ่มเข้าสู่โครงการพอแล้วดี เพราะอยากนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ โดยมีหลักความคิดว่าเมื่อเราพอประมาณ เราจะสามารถแบ่งปันสิ่งดีแก่ผู้อื่นได้ และกลับมาพัฒนาบ้านพักเดิมของตนเองใน จ.น่าน ให้เป็นที่พักและคาดหวังจะให้ที่พักแห่งนี้ทำประโยชน์ให้คนในพื้นที่จังหวัดน่าน โดยที่ที่พักแห่งนี้จะนำรายได้ทั้งหมดไปส่งชุมชน โดยการให้โรงพยาบาลและมูลนิธิสร้างป่าให้กับจังหวัด

3) การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ

วิเคราะห์ผ่านการรวบรวมข้อมูลการดำเนินกิจการน่าน ฮอม ฮัก เฮือนเสตย์ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ใน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ดังนี้ (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในน่าน ฮอม ฮัก เฮือนเสตย์

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	การประยุกต์ใช้
1. หลักพอประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> ทำธุรกิจที่พอเหมาะต่อเป้าหมาย โดยใช้เงินหมุนเวียนของตนเอง บริหารการจัดการและลงทุน ธุรกิจให้เหมาะกับขนาดธุรกิจระดับครอบครัว เป็นธุรกิจที่ไม่เน้นการสร้างกำไร เป็นธุรกิจเพื่อการกุศลชัดเจน ใช้จุดแข็งของความเรียบง่ายและบรรยากาศ เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ต้องการพักผ่อนอย่างเป็นส่วนตัว

แนวคิด เศรษฐกิจ พอเพียง	การประยุกต์ใช้
	<ul style="list-style-type: none"> ตั้งกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นผู้สูงอายุ ที่มาพักผ่อนเพื่อมาเพิ่มพลังในการใช้ชีวิต
2. หลักมีเหตุ มีผล	<ul style="list-style-type: none"> มีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อตอบโจทย์ผู้สูงอายุที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก การสร้างเอกลักษณ์ในธุรกิจของตนเอง ด้วยจุดขายของแนวทางธุรกิจที่ทำการกุศล โดยไม่กำหนดราคาห้องพัก ใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่า โดยใช้วัตถุดิบทั้งหมดจากพื้นที่ของตนเอง
3. หลัก ภูมิคุ้มกัน	<ul style="list-style-type: none"> มีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยรอบ สร้างรายได้หลายช่องทางทั้งโฮมสเตย์แห่งนี้ และโรงแรมในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ใช้ทรัพยากรทั้งวัตถุดิบและการพัฒนาพื้นที่จากตนเองทั้งหมด เป็นธุรกิจที่ดูแลกันเองในครอบครัว เป็นเพียงเรือนพักอาศัย 1 หลัง จึงไม่มีต้นทุนมาก
4. เงื่อนไข ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> องค์ความรู้ในการจัดการโรงแรมและที่พัก การสร้างแบรนด์สำหรับผู้สูงอายุ องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมผู้สูงอายุ ในการพัฒนาพื้นที่และบริบทให้ตอบโจทย์ความต้องการ
5. เงื่อนไข คุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนการแบ่งปันรายได้แก่ธุรกิจชุมชนท้องถิ่น ผ่านการบริจาครายได้ของที่พัก หลังหักค่าใช้จ่ายแก่กลุ่มพัฒนาธุรกิจชุมชน มีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม โดยแบ่งปันรายได้จากค่าที่พักหลังหักค่าใช้จ่ายแก่ โรงพยาบาล และมูลนิธิปลูกป่าของจังหวัด

ที่มา: โครงการพอแล้วดี (2564)

4.3.6 ล้มบนฟูก โโฮม แอนด์ คาเฟ่⁵⁴

1) ข้อมูลเบื้องต้นของโฮมสเตย์

ล้มบนฟูก โโฮม แอนด์ คาเฟ่ตั้งอยู่ที่ตำบลปากเพรียว อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรีติดกับแม่น้ำป่าสัก โฮมสเตย์นี้ เป็นพื้นที่ที่มีความเป็นธรรมชาติ เป็นพื้นที่จวนผู้ว่าราชการจังหวัดเดิม ที่ถูกทิ้งร้างขนาดพื้นที่รวมประมาณ 300 ตร.วา มีศักยภาพสำคัญคือมีต้นไม้เดิมเยอะ ทางเจ้าของจึงตัดสินใจพัฒนาเป็นธุรกิจที่พักและคาเฟ่ในปี.ศ. 2560 โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นที่พักสำหรับผู้ที่อยากพักผ่อนท่ามกลางธรรมชาติ โฮสเทลแห่งนี้ได้รับเลือกให้เป็นต้นแบบในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทธุรกิจที่พักจากโครงการพอแล้วดีรุ่นที่ 2 ในปี 2560

⁵⁴ “เอกเขนกพักผ่อนบนฟูก จินดา รอดฟ้า,” Post today, สืบค้น 7 มีนาคม 2564, <https://www.posttoday.com/life/healthy/577569/>

ลัมบนฟูก โสม แอนด์ คาเฟ่มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 6 ห้อง นอกจากส่วนของห้องพักได้มีส่วนของพื้นที่บริการและอำนวยความสะดวกอื่นๆได้แก่คาเฟ่และส่วนรับประทานอาหารริมน้ำภายนอก โดยสัดส่วนเงินลงทุนเริ่มต้นในการเริ่มต้นธุรกิจนั้นเป็นเงินลงทุนจากเงินกู้ประมาณ 1 ล้านบาท โดยตั้งอยู่บนพื้นที่เช่าระยะยาว

2) จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ

ลัมบนฟูก โสม แอนด์ คาเฟ่มีเจ้าของธุรกิจคือ คุณจินดา รอดฟ้า (บอล) คุณบอลมีพื้นเพเป็นคนจ.สระบุรี ที่ได้เข้ามาศึกษาต่อในกรุงเทพฯ จนสามารถทำงานอยู่ฝ่ายกฎหมายของธนาคารออมสิน แต่เมื่อทำงานไปราว 4 ปีมีความรู้สึกที่ไม่ใช่สิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง รู้สึกไม่มีความสุข ประกอบกับคุณพ่อเสียชีวิตลงและคุณแม่ต้องอยู่บ้านคนเดียว ตนเองจึงขอย้ายกลับไปทำงานธนาคารที่สระบุรี แต่ทำได้สักระยะหนึ่งรู้สึกว่าความเป็นตนเองนั้นไปไม่ได้กับองค์กร จึงขอลาออก และเริ่มคิดทำธุรกิจที่เหมาะสมที่ตอบโจทย์ความสุขและความเป็นตัวเอง โดยตัดสินใจเช่าบ้านและพื้นที่ซึ่งเป็นบ้านไม้เก่าอายุ 40 ปี ทำเป็นโฮม คาเฟ่ ลัมบนฟูก ที่มีทำเลที่เหมาะสมแก่การพักผ่อน เพราะอยู่ใกล้แม่น้ำและมีต้นไม้ใหญ่ต้นจามจุรีอายุกว่า 120 ปี ให้ร่มเงา ซึ่งอยู่ห่างจากบ้านของตนเองเพียง 3 กิโลเมตร ประกอบกับคุณบอลเองเป็นอีกคนหนึ่งที่มีความศรัทธาในตัวพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 จึงได้ตระหนักถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต เริ่มจากการเข้าร่วมโครงการพอแล้วดี เพื่อที่จะสำรวจตนเอง หาแนวทางดำเนินชีวิตและธุรกิจของตนเองไปสู่ความสุขอย่างยั่งยืน โดยยึดแนวคิดที่ว่าความพอดีก็คือการที่เรารู้จักหาจุดสมดุลให้กับชีวิตทั้งในเรื่องการทำงานและการพักผ่อน ทำให้ธุรกิจที่สร้างขึ้นนั้นได้ใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายและมีความสุขกับการทำธุรกิจที่ตนเองชอบ ทั้งยังสามารถใช้ชีวิตร่วมกับครอบครัวได้อีกด้วย

3) การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ

วิเคราะห์ผ่านการรวบรวมข้อมูลการดำเนินกิจการของลัมบนฟูก ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ใน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ดังนี้ (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 แนวทางการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในลัมบนฟูก โสม แอนด์ คาเฟ่

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	การประยุกต์ใช้
1. หลักพอประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> ทำธุรกิจที่พอเหมาะต่อเป้าหมายที่มีความรักในร้านกาแฟ ไม่เน้นทำกำไรเกินควร ใช้จุดแข็งของทำเล ท่ามกลางธรรมชาติเดิมที่สมบูรณ์ ทั้งแม่น้ำสายหลักและต้นจามจุรีที่มีอายุมากกว่า 100 ปี มาสร้างที่พักผ่อนทั้งคาเฟ่และที่พัก ตั้งเป้าหมายเป็นที่พักผ่อนสำหรับคนเมืองวัยทำงาน มาพักผ่อนท่ามกลางธรรมชาติ

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	การประยุกต์ใช้
2. หลักมีเหตุมีผล	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเอกลักษณ์ ด้วยจุดขายด้านทำเลที่เงียบสงบ โดยจัดสถานที่นอนพักผ่อนภายนอก ที่ถือว่าเป็นพื้นที่ที่โดดเด่น
3. หลักภูมิคุ้มกัน	<ul style="list-style-type: none"> สร้างรายได้หลายช่องทางทั้งห้องพัก และกาแฟ ใช้ทรัพยากรบุคคลที่ตนเองสามารถเชื่อใจได้ ส่วนใหญ่มาจากคนที่รู้จักเดิม
4. เงื่อนไขความรู้	<ul style="list-style-type: none"> องค์ความรู้ในการวางแผนธุรกิจ องค์ความรู้ในการสร้างแบรนด์อย่างยั่งยืน องค์ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ขนม และการจัดการวัตถุดิบ องค์ความรู้ด้านการเงิน โดยเฉพาะด้านการบัญชีในการจัดการต้นทุน
5. เงื่อนไขคุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาธุรกิจโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมเดิม และช่วยส่งเสริมให้สภาพแวดล้อมได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ สนับสนุนการสร้างรายได้แก่คนในพื้นที่ชุมชน ผ่านการจ้างงาน สนับสนุนทรัพยากรและผลิตภัณฑ์จากชุมชน เป็นการแบ่งปันรายได้สู่ชุมชน จากการนำเข้าผลิตภัณฑ์ทั้งวัตถุดิบและการตกแต่งพื้นที่ จากชาวบ้านในพื้นที่

ที่มา: Post today (2562)

4.3.3 เปรียบเทียบลักษณะและแนวทางการดำเนินโครงการของโฮสเทล โฮมสเตย์ ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบข้อมูลลักษณะการดำเนินงานของโฮสเทล/โฮมสเตย์ทั้ง 6 แห่งผ่านข้อมูลลักษณะทางกายภาพ จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ และแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ แบ่งเป็น 3 หลักการ 2 เงื่อนไข สามารถสรุปเปรียบเทียบในประเด็นสำคัญของโฮสเทล/โฮมสเตย์ทั้ง 6 แห่งได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจโฮสเทล-โฮมสเตย์

หัวข้อ	รายละเอียดการดำเนินโครงการ					
	เดอะ ยาร์ด	หอม โฮสเทล	อิฟ ยู วอนท์	บ้านไก่อ๋ม่วน	น่าน ฮอมฮัก	ลัมบนฟูก
ลักษณะการดำเนินโครงการของโรงแรม						
1.ทำเล	ใจกลางเมือง กทม.	ใจกลางเมือง กทม.	กลางเมือง ตจว.	ชุมชน ตจว.	ชุมชน ตจว.	ชุมชน ตจว.
2.จำนวนห้อง/ที่พัก	10 ห้อง	7 ห้อง	7 ห้อง	2 หลัง	3 ห้อง	6 ห้อง
2.กลุ่มเป้าหมายหลัก	นักท่องเที่ยวต่างชาติ	นักท่องเที่ยวที่ชอบทำอาหาร	นักท่องเที่ยวต่างชาติ	วัยกลางคน-สูงอายุ	ผู้สูงอายุ	นักท่องเที่ยวชาวไทย
3.ราคา/คืน (บาท) (ช่วงปกติ)	500-1,700	500-1,500	300-1,200	1,000-1,200	ไม่มีกำหนด	780-940

หัวข้อ	รายละเอียดการดำเนินโครงการ					
	เดอะ ยาร์ด	หอม โฮสเทล	อ็ฟ ยู วอนท์	บ้านไก่ ม่วง	น่าน ฮอมฮัก	ลัมบนฟูก
4.จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้	เป็นผู้ให้และสร้างแบรนด์ที่ยั่งยืน	ทำสิ่งที่รักและสร้าง ความชัดเจน ของแบรนด์	รู้จักตนเอง พาตัวเองไปอยู่ในที่ที่เหมาะสม	สำรวจ ตนเอง มองจุด แข็ง	แบ่งปัน สิ่งดีๆ แก้อุป ข้าง	ประมาณตน มองหาสิ่งที่ ตัวเองรัก
5.สัดส่วนเงินทุนในเริ่มบริหารกิจการ	เงินกู้จาก สถาบัน การเงิน	เงินทุนของ ตนเอง	เงินทุนของ ตนเอง	เงินทุน ของตนเอง	เงินทุน ของ ตนเอง	เงินกู้จาก สถาบัน การเงิน
ตัวชี้วัดการดำเนินโครงการของโฮสเทล โฮมสเตย์ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง						
1. พอประมาณ						
• Brand Purpose - ไม่เน้นกำไรเกินควร	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Brand Target - มีกลุ่มเป้าหมายชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✗
• Resource Management -Equity (ใช้เงินทุนตนเอง)	✗	✓	✓	✓	✓	✗
• Resource Management -Man (ใช้แรงงานท้องถิ่น)	✗	✗	✓	✗	✗	✓
• SWOT Analysis (การวิเคราะห์ศักยภาพและสิ่งแวดล้อม)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. มีเหตุผล						
• Strategic Planning (การวางแผนกลยุทธ์ชัดเจน)	✓	✓	✓	✓	✓	✗
• Business Model-Core Value (สร้างค่านิยมหลัก)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Business Model-Cost Structure (คำนึงถึงโครงสร้างต้นทุน)	✓	✓	✗	✓	✗	✗
• Business Model-Key Resource (ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น)	✗	✗	✗	✓	✗	✗
3. มีภูมิคุ้มกัน						
• บริหารความสัมพันธ์และรักษารฐานลูกค้า	✓	✓	✓	✗	✗	✗
• บริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✗

หัวข้อ	รายละเอียดการดำเนินโครงการ					
	เดอะ ยาร์ด	หอม โฮสเทล	อฟ ยู วอนท์	บ้านไก่ ม่วง	น่าน ฮอมฮัก	ลัมบนฟูก
• การเงิน - สร้างแหล่งรายได้ จากหลายทาง	x	✓	✓	✓	✓	✓
• การดำเนินงาน - สร้าง ความเข้มแข็งภายใน องค์กร	✓	✓	x	x	x	✓
• การดำเนินงาน - ใช้ ทรัพยากรที่มีในพื้นที่	x	x	x	✓	✓	x
4. เจาะใจความรู้						
• องค์กรความรู้ด้านการ วางแผนธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• องค์กรความรู้ด้านการตลาด - การสร้างคุณค่าของแบรนด์	✓	✓	✓	✓	✓	x
• องค์กรความรู้ด้านการจัดการ ทรัพยากร - ด้านการเงิน	x	✓	x	x	x	✓
• องค์กรความรู้ด้านการจัดการ ทรัพยากร - ด้านการพัฒนา ผลิตภัณฑ์หรือพื้นที่	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• องค์กรความรู้ด้านการจัดการ ทรัพยากร - ด้านวัตถุดิบ	✓	✓	✓	x	x	✓
• องค์กรความรู้เท่าทัน สถานการณ์ - การจัดการ สิ่งแวดล้อม	✓	x	x	x	x	x
5. เจาะใจคุณธรรม						
• สร้างองค์กรที่มีความสุข	✓	✓	x	x	x	x
• ทำกิจกรรมเพื่อสังคม	x	✓	✓	✓	✓	x
• ดำเนินธุรกิจโดยใส่ใจ สิ่งแวดล้อม	✓	x	x	x	x	✓
• ทำธุรกิจโดยเน้นไปที่การ แบ่งปันรายได้สู่ชุมชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา: สรุปและเรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2565)

จากข้อมูลในตารางข้างต้นพบว่าโฮสเทลและโฮมสเตย์ทั้ง 6 แห่ง เป็นที่พักแรมขนาดเล็กที่มีที่พักรวมไม่เกิน 10 ห้อง โดยมีเพียง 3 แห่งที่มีทำเลในตัวเมือง ทั้งกรุงเทพฯ และสุโขทัย ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายเน้นไปที่ชาวต่างชาติ ส่งผลให้มีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกัน แต่ก็มีแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดที่ทั้งคล้ายคลึงกันในมุมมองของการพัฒนา และมีส่วนแตกต่างกันในรายละเอียดตามบริบทที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นแบ่งเป็น 3 หัว 2 เจาะใจได้ดังนี้

- 1) ความพอประมาณ: พบว่าทั้ง 6 แห่งมีการประยุกต์ใช้แนวคิดความพอประมาณที่แตกต่างกันแต่ยังคงเน้นไปที่การพัฒนาธุรกิจให้เหมาะสมกับเป้าหมายของตนเองไม่สร้างกำไรเกินควร ภายใต้ข้อจำกัดของตนเอง และมีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งของตนเอง (SWOT Analysis) เพื่อนำมาสร้างเอกลักษณ์ของธุรกิจ นอกจากนี้ที่פקกรรมส่วนใหญ่ยังมีการให้ความสำคัญกับการมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนที่สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ แต่ด้วยที่פקทั้งหมดเป็นธุรกิจขนาดเล็กไปถึงระดับครอบครัวทำให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลที่ไม่ชัดเจนมากนัก
- 2) มีเหตุผล: พบว่าทั้ง 6 แห่ง ให้ความสำคัญกับการสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่น (Core Value) ตามบริบทของตนเอง ทั้งจากความชื่นชอบหรือประสบการณ์ส่วนตัว เพื่อสร้างธุรกิจที่แตกต่างจากที่פקอื่น รวมถึงส่วนใหญ่ได้มีการวางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน ยกเว้นเพียงล้มบนฟูก นอกจากนี้พบว่ามีเพียงบ้านไถ่ม่วน ที่นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจ ด้วยความเป็นโฮมสเตย์ที่ปรับปรุงใหม่ในชุมชนจึงต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับบริบทความเป็นพื้นที่ร่วมกับข้อจำกัดทางวัสดุ และการควบคุมต้นทุน
- 3) ภูมิคุ้มกัน: พบว่าที่פקส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายพันธมิตรการค้ากับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ยกเว้นล้ม บน ฟูก รวมไปถึงการพยายามสร้างรายได้ธุรกิจให้มาจากหลายช่องทางตามความถนัดของตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเปิดที่פקคู่กับร้านเครื่องดื่ม ยกเว้นเดอะยาร์ดที่เน้นทำรายได้จากห้องพักเพียงอย่างเดียว และจากที่กล่าวมาในข้างต้นด้วยความที่ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ทำให้มีพนักงานน้อยจึงไม่มีการจัดการในเรื่องขององค์กร จะมีเพียงโฮสเทลในกรุงเทพฯ ทั้ง 2 แห่งที่มีการวางระบบองค์กรที่ให้ความสำคัญกับพนักงานของตนเอง ในขณะที่บ้านไถ่ม่วนและน่าน โฮม ฮักที่เป็นโฮมสเตย์ที่ทำธุรกิจบนพื้นที่บ้านของตนเอง ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรในพื้นที่ เป็นวัตถุดิบหลักในธุรกิจ ซึ่งทำให้ลดต้นทุนและการพึ่งพาคนอื่นได้
- 4) เจือ้นไขความรู้: พบว่าทั้ง 6 แห่งให้ความสำคัญกับองค์ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนธุรกิจ และการสร้างแบรนด์อย่างยั่งยืนซึ่งเป็นพื้นฐานของการเริ่มธุรกิจ ผนวกกับความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือพื้นที่ให้เข้ากับบริบทของตน จนไปถึงการศึกษาเพื่อรู้วิธีการสร้างคุณค่าของแบรนด์ ในขณะที่องค์ความรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมมีเพียงเดอะ ยาร์ด ที่มีการนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจชัดเจน เนื่องจากเป็นหนึ่งในจุดขายของธุรกิจ รวมไปถึงด้านการบริหารเงินอย่างเป็นระบบ ที่มีเพียงโฮสเทล และ ล้ม บน ฟูกที่มีการนำมาใช้ ด้วยความที่เป็นประสบการณ์เดิมของเจ้าของธุรกิจ

- 5) เงื่อนไขคุณธรรม: พบว่าทั้ง 6 แห่งมีการดำเนินธุรกิจเน้นที่การแบ่งปันให้กับท้องถิ่น ด้วยการใช้ธุรกิจที่พัวพันในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวท้องถิ่นเป็นที่รู้จัก หรือการสร้างรายได้แก่คนในชุมชนหรือเกษตรกรท้องถิ่น และมีที่พัก 3 แห่งที่มีทำเลในชุมชนต่างจังหวัดที่มีบทบาทในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมหรือพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ผ่านการสร้างกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นจุดที่สำคัญของการเป็นธุรกิจที่พักที่ตั้งอยู่ท่ามกลางชุมชน เช่นกับหอม โฮสเทลในกรุงเทพฯ

4.4 เปรียบเทียบลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

จากการศึกษาที่พักแรมที่มีการดำเนินกิจการภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง โดยคัดเลือกกรณีศึกษาที่ได้เข้าอบรมในโครงการพอแล้วดี ทั้ง 11 แห่ง โดยจำแนกประเภทที่พักออกเป็น 3 กลุ่ม คือ โรงแรม รีสอร์ท และโฮสเทล-โฮมสเตย์ ผู้วิจัยพบว่าลักษณะของที่พักแรมแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันดังนี้ (ตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15 สรุปลักษณะของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

หัวข้อ	รายละเอียดการดำเนินโครงการ		
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล โฮมสเตย์ (6 แห่ง)
ลักษณะของที่พักแรม			
1.จำนวนห้อง/ที่พัก	74-108 ห้อง	14-94 ห้อง	2-10 ห้อง
2.ราคา/คืน (บาท) (ช่วงก่อนเกิดโควิด-19)	1,200 - 20,200	600 - 7,500	300 - 1,500
3. ทำเล	กทม.และเมืองพะเยา	ในชุมชนต่างจังหวัด	4 แห่ง ในต่างจังหวัด 2 แห่งในกรุงเทพฯ
4.จำนวนพนักงาน (ช่วงก่อนเกิดโควิด-19)	60-177	30-50	1-10

ที่มา: สรุปและเรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2565)

4.4.1 เปรียบเทียบลักษณะธุรกิจของที่พักแรม

ที่พักแรมประเภทโรงแรมทั้ง 2 แห่ง เป็นธุรกิจที่เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนมากที่สุด โดยมีจำนวนห้องพักโดยเฉลี่ย 91 ห้อง ราคาเฉลี่ย 10,700 บาท/ห้อง ต่อคืน และมีพนักงานในการดำเนินงานเฉลี่ย 119 คน โดยมีทำเลในเมืองทั้งในกรุงเทพฯ และพะเยา รองลงมาคือธุรกิจที่พักแรมประเภทรีสอร์ท โดยมีจำนวนห้องพักโดยเฉลี่ย 54 ห้อง ราคาเฉลี่ย 4,050 บาท/ห้อง ต่อคืน และมีพนักงานโดยเฉลี่ย 40 คน ซึ่งมีทำเลอยู่ในพื้นที่ชุมชนต่างจังหวัด ในขณะที่ธุรกิจที่พักที่มีความซับซ้อนน้อยที่สุดคือโฮสเทลและโฮมสเตย์ โดยมีจำนวนห้องพักโดยเฉลี่ยเพียง 6 ห้อง ราคาเฉลี่ย 900 บาท/ห้อง ต่อคืน และมีพนักงานในการบริหารจัดการธุรกิจโดยเฉลี่ยเพียง 6 คน ซึ่งมีที่พักโฮมสเตย์ 2 แห่งได้แก่ บ้านไถ่ม่วน และน่าน ฮ่อม ฮัก เป็นธุรกิจครอบครัวที่ดูแลกันเอง ไม่ได้มีพนักงานและในส่วนของการทำเลมีเพียงธเดอะ ยาร์ด และ หอม โฮสเทล ที่มีทำเลในตัวเมืองกรุงเทพฯ

4.4.2 เปรียบเทียบแนวทางการดำเนินโครงการภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จากการศึกษาที่พักรวม โดยคัดเลือกกรณีศึกษาที่ได้เข้าอบรมในโครงการพอแล้วดี ทั้ง 11 แห่ง โดยแบ่งที่พักเป็น 3 ประเภท ตามขนาดและการให้บริการ ผู้วิจัยพบว่าลักษณะของที่พักแรมแต่ละประเภท มีผลต่อแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจที่พักรวมภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่แตกต่างและคล้ายคลึงกันในบางส่วน โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานที่เด่นชัดตาม 3 หลักการ 2 เงื่อนไขของที่พักแต่ละประเภทดังนี้ (ตารางที่ 4.16)

ตารางที่ 4.16 รายละเอียดการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจที่พักรวม

หลักการ	โรงแรม	รีสอร์ท	โฮสเทล-โฮมสเตย์
หลักพอประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> ตั้งเป้าหมายของการเป็นธุรกิจที่ยั่งยืน มากกว่าทำกำไรสูงสุด มีกลุ่มเป้าหมายชัดเจนต่างจากโรงแรมอื่นๆในพื้นที่ 	<ul style="list-style-type: none"> ตั้งเป้าหมายของการเป็นที่พักที่สร้างความโดดเด่นจากทัศนียภาพด้านธรรมชาติเดิม พัฒนาธุรกิจโดยใช้เงินหมุนเวียนต่อยอดเมื่อมีผลกำไรมากพอ 	<ul style="list-style-type: none"> มีการบริหารอย่างเหมาะสมกับขนาดธุรกิจ ส่วนใหญ่ไม่เน้นทำธุรกิจเพื่อกำไรสูงสุดอย่างเดียว มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนตามเอกลักษณ์ของผู้ประกอบการ
หลักมีเหตุผล	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเอกลักษณ์จากผลิตภัณฑ์อาหารเกษตรอินทรีย์ในท้องถิ่น วางกลยุทธ์เพื่อเป้าหมายที่ชัดเจน ให้พนักงานมีส่วนร่วม 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาจัดการวัตถุดิบอาหารหรือ การก่อสร้าง การใช้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบในพื้นที่เพื่อลดต้นทุน 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเอกลักษณ์จากตัวกิจกรรมของที่พักรให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย
หลักภูมิคุ้มกัน	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายการค้ากับธุรกิจวัตถุดิบอาหารเกษตรอินทรีย์ในระดับชุมชนท้องถิ่นต่างจังหวัด ทั้งการรับซื้อ และการแลกเปลี่ยนทรัพยากร สร้างรายได้หลักจากหลากหลายช่องทางทั้งห้องพัก ห้องอาหาร ห้องประชุมสัมมนา 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายกับธุรกิจชุมชนในละแวกใกล้เคียงโดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยว สร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้ประกอบการ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่มากกว่านำเข้าจากภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายกับธุรกิจที่มีความสนใจในด้านที่คล้ายคลึงกัน เช่น เครือข่ายโฮสเทลในประเทศ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในละแวกโดยการให้การช่วยเหลือหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ
เงื่อนไขความรู้	<ul style="list-style-type: none"> องค์ความรู้การสร้างที่ยั่งยืนของแบรนด์ องค์ความรู้การหมุนเวียนและจัดสรรทรัพยากร องค์ความรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร โดยเฉพาะอาหารเกษตรอินทรีย์ องค์ความรู้ด้านการเงิน การบริหารจัดการงบดุล 	<ul style="list-style-type: none"> องค์ความรู้ในการจัดการวัตถุดิบอาหารและเครื่องต้ม การประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> องค์ความรู้ในการจัดการวัตถุดิบอาหารและการทำอาหาร

หลักการ	โรงแรม	รีสอร์ท	โฮสเทล-โฮมสเตย์
เงื่อนไข คุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> ทำธุรกิจโดยการแบ่งปันสู่ชุมชนท้องถิ่น จากห้องอาหาร หรือห้องประชุมสัมมนา โดยเฉพาะวัตถุดิบ สร้างสังคมที่ดีภายในองค์กร โดยใช้ Happy Place Model หรือให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น 	<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนการสร้างอาชีพให้กับคนในชุมชนผ่านการจ้างงานในรูปแบบต่างๆ ใช้ที่พักเป็นศูนย์กลางดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างถิ่น เพื่อแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวหรือผลิตภัณฑ์ในระดับชุมชนให้เป็นที่รู้จัก 	<ul style="list-style-type: none"> มีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนในละแวกที่พัก ผ่านทำกิจกรรมการกุศลหรือบำเพ็ญประโยชน์

ที่มา: สรุปและเรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2565)

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยสามารถตั้งข้อสังเกตการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงตามแต่ละประเภทที่พักแรมได้ดังนี้

- 1) หลักพอประมาณ พบว่าโรงแรมจะให้ความสำคัญกับตั้งเป้าหมายในธุรกิจที่เน้นความยั่งยืน คล้ายคลึงกับโฮสเทล-โฮมสเตย์ที่เน้นทำธุรกิจโดยไม่ได้มุ่งหวังทำกำไร ในขณะที่รีสอร์ท ให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายการพัฒนาธุรกิจโดยใช้ทัศนียภาพด้านธรรมชาติเดิมที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจะมีการต่อยอด พัฒนาธุรกิจ เมื่อมีผลกำไรที่เพียงพอ นอกจากนี้พบว่าโรงแรมและโฮสเทล-โฮมสเตย์ มีการตั้งกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับแนวคิดหลักของธุรกิจและสร้างความโดดเด่นจากที่พักแรมอื่นๆ
- 2) หลักมีเหตุมีผล พบว่าทั้ง 3 ประเภท มีการวางแผนในการสร้างเอกลักษณ์ของธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป โดยโรงแรมมีการสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นผ่านผลิตภัณฑ์อาหาร เกษตรอินทรีย์ท้องถิ่นที่ตนมีเครือข่ายหลากหลาย ในขณะที่รีสอร์ทโดดเด่นด้านการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาจัดการวัตถุดิบอาหาร หรือ การก่อสร้าง สอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่ และโฮสเทล-โฮมสเตย์สร้างเอกลักษณ์จากกิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมภายในที่พัก หรือกิจกรรมเสริมภายนอกร่วมกับชุมชน
- 3) หลักภูมิคุ้มกัน พบว่าทั้ง 3 ประเภท ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายกับธุรกิจเพื่อสร้างความมั่นคงทางด้านรายได้และสังคมในมุมมองที่แตกต่างกัน โดยโรงแรมมีการสร้างเครือข่ายกับกลุ่มธุรกิจชุมชนด้านวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ท้องถิ่นเพื่อนำมาใช้ทำอาหาร ในขณะที่รีสอร์ท สร้างเครือข่ายกับธุรกิจชุมชนด้านการท่องเที่ยว เช่นทริปท่องเที่ยวหรือเดินทาง ควบคู่กับการสร้างภูมิคุ้มกันภายในองค์กร และโฮสเทล-โฮมสเตย์สร้างเครือข่ายกับธุรกิจที่มีรูปแบบใกล้เคียงกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้หรือแนวทางการจัดการธุรกิจใหม่ๆ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนใกล้เคียง ซึ่งช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ธุรกิจ และส่งเสริมให้เกิดการเกื้อกูลกันในระยะยาว

- 4) เงื่อนไขความรู้ พบว่าทั้ง 3 ประเภท ให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่เด่นชัดในการทำธุรกิจที่พัวคล้ายคลึงกันคือ องค์ความรู้ด้านการจัดการวัตถุดิบเพื่อมาใช้ประกอบอาหารสำหรับลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความถนัดหรือจุดขายของแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามพบว่าโรงแรมให้ความสำคัญเพิ่มเติมเด่นชัดในองค์ความรู้การสร้างคามยั่งยืนของแบรนด์ และด้านการเงิน ในการบริหารงบดุลมากกว่าอีก 2 ประเภท ในขณะที่รีสอร์ทให้ความสำคัญเพิ่มเติมในองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้วยศักยภาพด้านทรัพยากรคนและทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่
- 5) เงื่อนไขคุณธรรม พบว่าทั้ง 3 ประเภท ให้ความสำคัญกับการธุรกิจเพื่อสังคมโดยเฉพาะชุมชนท้องถิ่น แต่มีรายละเอียดที่ต่างกัน โดยโรงแรมทำธุรกิจโดยกระจายรายได้สู่ชุมชนจากการนำเข้าวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ ในขณะที่รีสอร์ทสนับสนุนการสร้างอาชีพทั้งทางตรงผ่านการจ้างงาน หรือทางอ้อมด้วยการกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวในระดับชุมชน และโฮสเทล-โฮมสเตย์ ได้เข้าไปมีบทบาทหรือส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน ทั้งทางตรงและทางอ้อมเช่นเดียวกัน

โดยเมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัดการดำเนินธุรกิจภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง⁵⁵ และแปลงผลออกมาในรูปแบบของร้อยละ เพื่อสะท้อนถึงความหลากหลายในการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาดังกล่าวของแต่ละประเภท สามารถสรุปได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.17)

ตารางที่ 4.17 ประเมินการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินธุรกิจที่พักรวม

ตัวชี้วัด	รายชื่อที่พักแรม										
	H.1	H.2	R.1	R.2	R.3	Ho.1	Ho.2	Ho.3	Ho.4	Ho.5	Ho.6
1.พอประมาณ											
• Brand Purpose - ไม่นั่นกำไรเกินควร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Brand Target -กลุ่มเป้าหมายชัด	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗
• Resource Management - Equity (ใช้เงินทุนตนเอง)	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗
• Resource Management -Man (ใช้แรงงานท้องถิ่น)	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓
• SWOT Analysis (การวิเคราะห์ศักยภาพและสิ่งแวดล้อม)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
รวม	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3
รวม (ร้อยละ)	9 (90%)		13 (87%)			23 (77%)					

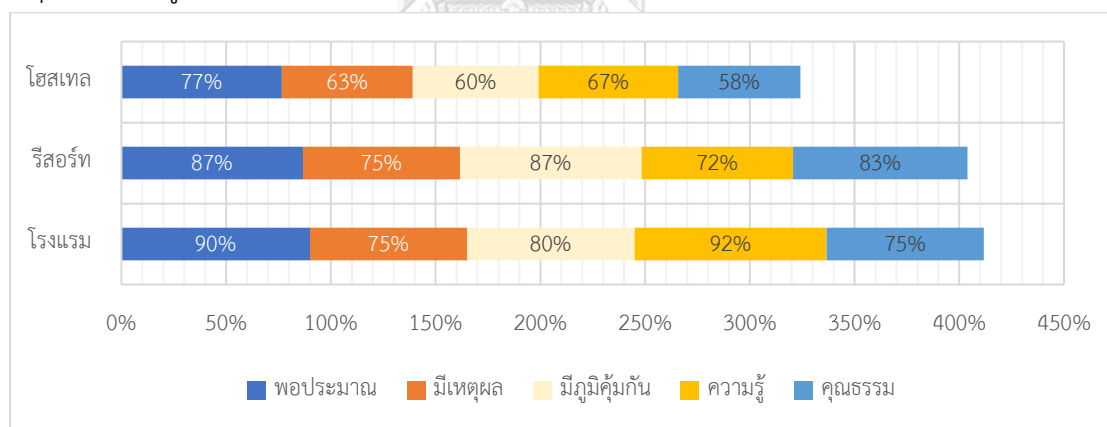
⁵⁵ อ้างอิงในการสรุปแนวคิดทฤษฎี ในหัวข้อ 2.6.1

ตัวชี้วัด	รายชื่อที่פקแรม										
	H.1	H.2	R.1	R.2	R.3	Ho.1	Ho.2	Ho.3	Ho.4	Ho.5	Ho.6
2. มีเหตุผล											
• Strategic Planning (การวางแผนกลยุทธ์ชัดเจน)	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗
• Business Model-Core Value (สร้างค่านิยมหลัก)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Business Model-Cost Structure (ค่านึงโครงสร้างต้นทุน)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗
• Business Model - Key Resource (ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น)	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗
รวม	3	3	3	3	3	3	3	2	4	1	1
รวม (ร้อยละ)	6 (75%)		9 (75%)			15 (63%)					
3. ภูมิคุ้มกัน											
• บริหารความสัมพันธ์และรักษาฐานลูกค้า	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
• บริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
• การเงิน -แหล่งรายได้หลายทาง	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
• สร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓
• ใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่ตนเอง	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗
รวม	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	2
รวม (ร้อยละ)	8 (80%)		13 (87%)			18 (60%)					
4. ความรู้											
• องค์ความรู้ด้านการวางแผนธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• องค์ความรู้ด้านการตลาด - การสร้างคุณค่าของแบรนด์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
• องค์ความรู้ด้านการจัดการเงิน	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓
• องค์ความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือพื้นที่	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• องค์ความรู้ด้านการจัดการวัตถุดิบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓
• องค์ความรู้เท่าทันสถานการณ์ - การจัดการสิ่งแวดล้อม	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
รวม	6	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4
รวม (ร้อยละ)	11 (92%)		13 (72%)			24 (67%)					
5. คุณธรรม											
• สร้างองค์กรที่ดี มีความสุข	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗
• ทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคม	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗

ตัวชี้วัด	รายชื่อที่พักแรม										
	H.1	H.2	R.1	R.2	R.3	Ho.1	Ho.2	Ho.3	Ho.4	Ho.5	Ho.6
• ดำเนินธุรกิจโดยใส่ใจสิ่งแวดล้อมชัดเจน	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓
• ทำธุรกิจโดยเน้นไปที่การแบ่งปันรายได้สู่ชุมชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
รวม	3	3	4	2	4	3	3	2	2	2	2
รวม (ร้อยละ)	6 (75%)		10 (83%)			14 (58%)					
หมายเหตุ	H.1 = คิวเทล H.2=พะเยาแกทเวย์ R.1=บ้านริมแคว R.2=โกโก้วัลเลย์ R.3=บ้านไร่ไออรุณ Ho.1=เดอะยาร์ด Ho.2=หอมโฮสเทล Ho.3=อึฟ ยู วอนทีโฮสเทล Ho.4=บ้านไถ่ม่วน Ho.5=น่าน ฮอม ฮัก Ho.6= ลัมบนฟูก										

ที่มา: สรุปและเรียบเรียงโดยผู้วิจัย (2565)

จากตารางข้างต้นเมื่อวิเคราะห์การดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงโดยจำแนกตามประเภทที่พักแรม 3 ประเภทได้แก่ โรงแรม รีสอร์ท โฮสเทล-โฮมสเตย์ พบว่า ที่พักประเภทโรงแรมมีการดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงหลากหลายที่สุดและใกล้เคียงกับประเภทรีสอร์ท โดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 82 และ 81 ตามลำดับ ซึ่งเป็นผลมาจากเป็นธุรกิจที่มีทรัพยากรหลากหลายและมีความซับซ้อนมากกว่าที่พักประเภทโฮสเทลซึ่งเป็นธุรกิจที่พักขนาดเล็ก ที่มีการดำเนินงานหลากหลายน้อยที่สุดซึ่งเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 64 (ภาพที่ 4.1)



ภาพที่ 4.1 เปรียบเทียบการดำเนินงานภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของที่พักแรม

ที่มา: ผู้วิจัย (2564)

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยสามารถตั้งข้อสังเกตเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงตามแต่ละประเภทที่พักแรมได้ดังนี้

- 1) ที่พักแรมประเภทโรงแรม พบว่ามีการใช้หลักของความพอประมาณและเงื่อนไขความรู้หลากหลายที่สุดในทั้ง 3 ประเภท ในหลักพอประมาณได้เน้นไปที่การดำเนินธุรกิจภายใต้การวิเคราะห์จุดแข็งของตนเอง และมีการพัฒนาเพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมาย

ที่ชัดเจน ในเงื่อนไขความรู้ มีการประยุกต์ใช้อย่างครบถ้วนทั้งการวางแผนธุรกิจ การตลาด ไปจนถึงการจัดการทรัพยากร เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนในการดำเนินงาน จึงต้องใช้องค์ความรู้หลายด้านในการบริหารธุรกิจ

- 2) ที่พักรวมประเภทรีสอร์ท พบว่ามีการใช้หลักมีเหตุผลและภูมิคุ้มกันหลากหลายที่สุดในทั้ง 3 ประเภท โดยให้ความสำคัญกับการสร้างภูมิคุ้มกันมากที่สุด โดยเฉพาะการบริหารความสัมพันธ์ทางการค้ากับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดต้นทุนและกระจายรายได้สู่ธุรกิจอื่นๆ ควบคู่กับการใช้ทรัพยากรในพื้นที่ตนเอง ด้วยศักยภาพที่เป็นที่พักรวมที่มีเนื้อที่มากที่สุด ทำให้สามารถใช้ประโยชน์เพื่อผลิตวัตถุดิบได้มากกว่าที่พักรูปแบบอื่น ในขณะที่หลักมีเหตุผล ได้ให้ความสำคัญกับสร้างเอกลักษณ์จากทรัพยากรที่มี และการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาช่วยในการพัฒนาธุรกิจมากกว่าที่พักประเภทอื่น ซึ่งจะช่วยควบคุมต้นทุนและการจัดการที่ง่ายขึ้น อย่างไรก็ตามยังคงต้องเพิ่มเติมด้านการจัดการเงินและสิ่งแวดล้อมที่เป็นระบบชัดเจนมากขึ้น
- 3) ที่พักรวมประเภทโฮสเทลโฮมสเตย์ พบว่ามีการใช้หลักของความพอประมาณและเงื่อนไขความรู้ หลากหลายที่สุดในหลักการทั้งหมดคล้ายคลึงกับโรงแรม ในหลักพอประมาณได้เน้นไปที่การดำเนินธุรกิจอย่างพอเหมาะภายใต้การวิเคราะห์จุดแข็งของตนเอง มาเป็นเอกลักษณ์ของธุรกิจเช่นเดียวกับที่พักอีก 2 ประเภท แต่มีการใช้แรงงานในพื้นที่น้อยกว่า ในขณะที่เงื่อนไขความรู้ ทั้งหมดให้ความสำคัญกับการวางแผนธุรกิจ และการจัดการทรัพยากรเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือพื้นที่ที่มีความน่าสนใจอยู่เสมอ เพื่อดึงดูดและรักษาฐานลูกค้า ในขณะที่มีการประยุกต์หลักมีเหตุผลซึ่งเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจน้อยที่สุด โดยเฉพาะการบริหารต้นทุนอย่างเป็นระบบและการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งอาจเป็นผลจากความที่เป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีความซับซ้อนน้อย จึงไม่ได้มีความเด่นชัดในการบริหารงานอย่างเป็นระบบมากนัก

ด้วยแนวทางการดำเนินงานดังที่กล่าวมาในข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ที่พักประเภทโรงแรมและรีสอร์ทที่มีการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่คล้ายคลึงกันในหลายประเด็น แต่จะแตกต่างกันเรื่องการใช้ทรัพยากรหรือภูมิปัญญาในท้องถิ่นในพื้นที่ ที่รีสอร์ทจะมีความชัดเจนกว่า ด้วยศักยภาพของทำเลที่อยู่ในชุมชนต่างจังหวัดและขนาดของพื้นที่ ในขณะที่โรงแรมจะโดดเด่นเรื่องการจัดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการบริหารจัดการงบดุลที่เป็นระบบมากกว่า ในขณะที่โฮสเทล-โฮมสเตย์มีความแตกต่างในแนวทางการดำเนินงานมากที่สุด ด้วยการเป็นธุรกิจขนาดเล็กครบวงจรจึงมีความซับซ้อนน้อย ส่งผลให้มีการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในแนวทางการวางแผนและการจัดการทรัพยากรการผลิตในระดับองค์กรที่ชัดเจนน้อยกว่าที่พักอีก 2 ประเภท

บทที่ 5

กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19

จากการเก็บข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤตโควิด -19 ของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมภายใต้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษา ธุรกิจที่พักรวมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี ในช่วงการระบาด ตั้งแต่ มี.ค.2563 - มิ.ย 2564 ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาที่สำคัญคือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โควิด-19 และกลยุทธ์การปรับตัวของที่พักรวม รวมถึงผลจากการปรับตัวดังกล่าว โดยแบ่งตามระลอกของการแพร่ระบาด ตั้งแต่ระลอกที่1-3

ผู้วิจัยได้อธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นจากจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว สัดส่วนร้อยละของรายได้ที่ลดลงเมื่อเทียบกับช่วงสถานการณ์ปกติ และการบริหารงานภายใน ในส่วนของกลยุทธ์การปรับตัว ผู้วิจัยได้แสดงผลการศึกษาผ่าน 5 ด้านตามแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม⁵⁶ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผนธุรกิจ การจัดการต้นทุน การจัดการบุคลากร การตลาดและการสื่อสาร และกายภาพ ในส่วนของผลดำเนินงานที่เกิดขึ้น ได้รวบรวมข้อมูลจากอัตราการเข้าพัก รูปแบบของรายได้ที่เกิดขึ้น ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวนี้จะเป็นข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวที่พักรวมกับลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักรวมภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในบทที่ 4

การรายงานผลการศึกษาก็จะแบ่งตามประเภทที่พักรวมตามประเภทการบริการ เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ธุรกิจที่พักรวมประเภทโรงแรม รีสอร์ท และโฮสเทล/โฮมสเตย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ธุรกิจที่พักรวมประเภท โรงแรม

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาในประเด็นผลกระทบ กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักรวม และผลจากการปรับตัวดังกล่าว โดยแบ่งเป็น 3 ระลอกตั้งแต่เดือน มี.ค.2563 - มิ.ย 2564 ของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ของที่พักรวมประเภทโรงแรม 2 แห่งได้แก่

1. โรงแรม ศิวาเทล กรุงเทพ (จ.กรุงเทพฯ)
2. โรงแรมพะเยาเกทเวย์ (จ.พะเยา)

5.1.1 ผลกระทบของที่พักรวมประเภทโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลผลกระทบที่เกิดขึ้นจากจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว สัดส่วนร้อยละของรายได้ที่ลดลงเมื่อเทียบกับช่วงสถานการณ์ปกติ และการบริหารงานภายใน ของโรงแรมทั้ง 2 แห่ง (ตาราง 5.1)

⁵⁶ ศิริพงษ์ รักใหม่และคณะ, “การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม,” วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี ปีที่ 11, (เมษายน 2560):347

ตารางที่ 5.1 สรุปผลกระทบของโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก

ระยะการแพร่ระบาด	ผลกระทบ	รายชื่อโรงแรม	
		โรงแรม ศิวาเทล กรุงเทพฯ ⁵⁷	โรงแรมพะเยาเกทเวย์ ⁵⁸
1 (6 มิ.ค 63 - 14 ธ.ค 63)	จำนวนวันปิด (%) จาก 284 วัน	11 (30 วัน)	32 (90 วัน)
	สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ (%)	100	90
	การบริหารงานภายใน		
	• ไม่สามารถใช้รูปแบบการทำงานแบบเดิมได้	✓	✓
	• จำเป็นต้องปลดพนักงาน	✓	✗
2 (15 ธ.ค 63 - 31 มิ.ค 64)	จำนวนวันปิด (%) จาก 106 วัน	0	0
	สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ (%)	70	80
	การบริหารงานภายใน		
	• ไม่ได้รับผลกระทบ เนื่องจากมีการปรับตัวในระลอกที่ 1	✓	✓
3 (1 เม.ย 64 - 30 มิ.ย 64)	จำนวนวันปิด (%) จาก 91 วัน	0	0
	สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ (%)	70	80
	การบริหารงานภายใน		
	• ไม่ได้รับผลกระทบ เนื่องจากมีการปรับตัวในระลอกที่ 1	✓	✗
	• พนักงานบางส่วนขอลาพักงาน หรือลาออก	✗	✓

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากผลการศึกษาผลกระทบของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอกของธุรกิจที่พักแรม ประเภทโรงแรมทั้ง 2 แห่ง สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) จำนวนวันปิดทำการชั่วคราว ทั้ง 2 แห่งมีการปิดตัวเพียงแค่ช่วงระลอกที่ 1 เมื่อคิดจากสัดส่วนจากจำนวนระยะเวลาทั้งหมด พบว่าโรงแรมพะเยาเกทเวย์มีจำนวนวันปิดตัวมากกว่าศิวาเทลโดยคิดเป็น ร้อยละ 19 ในขณะที่ศิวาเทลคิดเป็นร้อยละ 6 และคิดวันปิดตัวเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 12 หรือคิดเป็น 60 วัน
- 2) สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ ทั้ง 2 แห่งมีสัดส่วนรายได้ลดลงมากที่สุดในช่วงระลอกที่ 1 โดยศิวาเทลลดลงมากกว่าเพียงในระลอกที่ 1 แต่เมื่อพิจารณาตลอดการแพร่ระบาดพบว่าศิวาเทลมีสัดส่วนรายได้เฉลี่ยลดลงร้อยละ 80 น้อยกว่าพะเยาเกทเวย์ที่ลดลงร้อยละ 83 โดยทั้ง 2 แห่งมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นในช่วงระลอก 2-3 และเมื่อคิดสัดส่วนของรายได้ที่ลดลงตลอดการแพร่ระบาดทั้ง 2 แห่งพบว่าลดลงเฉลี่ยร้อยละ 82

⁵⁷ อลิสรดา ศิวายาร ผู้บริหาร โรงแรมศิวาเทล, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 4 มิถุนายน 2564

⁵⁸ วรณวนษ์ จิตราพันธ์ทวี, ผู้บริหาร โรงแรม พะเยา เกทเวย์, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 6 มิถุนายน 2564

- 3) การบริหารงานภายใน สำหรับศิวิลเทลได้รับผลกระทบเพียงในระลอกที่ 1 ทำให้ต้องมีการลดจำนวนพนักงาน ส่งผลให้การทำงานรูปแบบเดิมไม่สามารถทำงานได้เช่นเดียวกับพะเยา เกทเวย์ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานตั้งแต่ระลอกแรกทำให้ในระลอกที่ 2-3 ไม่ได้รับผลกระทบในเรื่องการบริหารมากนัก แตกต่างกับพะเยา เกทเวย์ที่ไม่ได้รับผลกระทบในระลอกที่ 2 แต่ได้รับผลกระทบในระลอกที่ 3 ในด้านพนักงาน ที่มีบางส่วนขอลาพักชั่วคราวและลาออกถึงร้อยละ 50 จากความกดดันของสถานการณ์ที่ยังคงไม่คลี่คลายต่อเนื่องเป็นเวลานาน

5.1.2 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักประเภทโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัวผ่าน 5 ด้านตามแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม⁵⁹ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผนธุรกิจ การจัดการต้นทุน การจัดการบุคลากร การตลาดและการสื่อสาร และด้านกายภาพของโรงแรมทั้ง 2 แห่ง มีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 5.2) ตารางที่ 5.2 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก

ระยะการแพร่ระบาด	กลยุทธ์การปรับตัว	รายชื่อโรงแรม	
		โรงแรม ศิวิลเทล กรุงเทพฯ	โรงแรมพะเยาเกตเวย์
1 (6 มี.ค 63 -14 ธ.ค 63)	การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> เข้าร่วมมาตรฐาน SHA เน้นชูประเด็นเรื่องความยั่งยืน เน้นการทำรายได้ส่วนอื่นจากธุรกิจอาหาร โดยเป็นธุรกิจออนไลน์ และ Delivery เน้นกลุ่มเป้าหมายใหม่ไปที่กลุ่มประชุมสัมมนาจัดงาน และกิจกรรมเวิร์คชอป 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นชูประเด็นเรื่องความยั่งยืน เน้นการทำรายได้ส่วนอื่นจากธุรกิจอาหาร โดยเป็นธุรกิจออนไลน์ และ Delivery เน้นกลุ่มเป้าหมายใหม่ไปที่กลุ่มลูกค้า พนักงานบริษัทใกล้เคียงที่สั่งอาหารออนไลน์
	การจัดการต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> ลดจำนวนพนักงาน ควบคุมต้นทุนวัตถุดิบอาหาร ลดจำนวนวันเปิด-ปิดของพื้นที่ร้านอาหาร ใช้ทรัพยากรในพื้นที่ตนเอง ทำวัตถุดิบอาหาร -ผักบนดาดฟ้า 	<ul style="list-style-type: none"> การจัดการในเรื่องของต้นทุนวัตถุดิบเป็นหลัก ปิดการใช้งานห้องพักบางส่วน ปิดพื้นที่ส่วนกลางเช่นสระว่ายน้ำ ฟิตเนส ส่วนสันทนาการอื่นๆ
	การจัดการบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ปลดพนักงาน 60 % โดยจ่ายเงินชดเชยตามกฎหมาย นำพนักงานเข้าประกันสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> ลดจำนวนวันทำงานเหลือ 70% และลดเงินเดือนบางส่วน นำพนักงานเข้าประกันสังคม

⁵⁹ ศิริพงษ์ รักใหม่และคณะ, “การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม,” วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี ปีที่ 11, (เมษายน 2560):348-349

ระยะการ แพร่ ระบาด	กลยุทธ์การปรับตัว	รายชื่อโรงแรม	
		โรงแรม คิวเทล กรุงเทพฯ	โรงแรมพะเยาเกษเวทย์
1 (6 มี.ค 63 -14 ธ.ค 63)		<ul style="list-style-type: none"> นำพนักงานฉีดวัคซีน อบรมพนักงานรูปแบบการทำงานใหม่ตามมาตรฐาน SHA 	<ul style="list-style-type: none"> นำพนักงานเข้ารับการตรวจโควิด ประชุมปรับรูปแบบการทำงานใหม่ที่ต้องทำอาหาร Delivery
	การตลาดและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> ประชาสัมพันธ์เรื่องการดูแลความสะอาด และข่าวสารของที่พัก โปรโมชั่นโฆษณาขายสินค้าอาหารสั่งออนไลน์ ผ่าน Lineman ปรับลดราคาที่พัก 20-30% แพ็คเกจสำหรับห้องอาหาร โปรโมชั่นลดราคาสูงสุด 60% ร่วมกับห้องพัก แพ็คเกจ Staycation ลด 50% เปิดให้เข้าพักเป็นรายเดือน เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกัน 	<ul style="list-style-type: none"> อัปเดตสถานการณ์โควิดทุกระยะ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์เรื่องการดูแลความสะอาด และการท่องเที่ยวในพื้นที่ สร้างแพลตฟอร์มสั่งอาหารออนไลน์ เฉพาะสำหรับให้บริการในจังหวัด ปรับลดราคาที่พักสูงสุด 40% เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกัน และคนละครึ่งกับร้านอาหาร
	ด้านกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ปิดการใช้งานลิฟท์ส่วนกลาง และร้านอาหารกลางคืนของทางโรงแรม ปรับพื้นที่ส่วนกลางด้านล่างเป็นตลาดสำหรับขายสินค้าออร์แกนิกของเกษตรกรในชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงซ่อมแซมห้องพัก ปรับพื้นที่ส่วนกลางของโรงแรมให้รองรับผู้สูงอายุและผู้พิการ ปิดพื้นที่ห้องพักบางส่วน โดยสลับเปิดเดือนละ 3 ชั้น จาก 6 ชั้น ปิดพื้นที่ส่วนกลาง เช่น สระว่ายน้ำ ฟิตเนส ห้องสนุกเกอร์
2 (15 ธ.ค 63 -31 มี.ค 64)	การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนในการพัฒนาจุดแข็งด้านสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น เริ่มใช้มาตรการลดราคาและสร้างแพ็คเกจเสริมที่น่าสนใจแก่ลูกค้า ยังคงเน้นทำรายได้จากงานประชุมสัมมนา ถ่ายหนัง 	<ul style="list-style-type: none"> เข้าร่วมมาตรฐาน SHA เน้นพัฒนาจุดแข็งในเรื่องของธุรกิจอาหาร หารายได้เพิ่มเติมจากการสร้างผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ๆทางออนไลน์
	การจัดการต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> ลดการใช้พลังงานจากส่วนกลาง ยังคงควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ 	<ul style="list-style-type: none"> มาตรการนี้ยังคงเหมือนในระลอกแรก
	การจัดการบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ลดเงินเดือนพนักงานลดลง 25% เป็นระยะเวลา 6 เดือนต่อจากนี้ 	<ul style="list-style-type: none"> ลดจำนวนวันทำงาน สลับทีมเข้ามาดูแลโรงแรม
	การตลาดและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> ประชาสัมพันธ์เรื่องการดูแลความสะอาด ประชาสัมพันธ์ตัวโรงแรม ในมุมมองของสิ่งแวดล้อม และอาหารออร์แกนิก 	<ul style="list-style-type: none"> อัปเดตสถานการณ์โควิดเป็นระยะ ประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวในจังหวัดและข่าวสารที่พัก โปรโมชั่น และแพ็คเกจสำหรับห้องพักเสริมกับห้องอาหาร ปรับลดราคาที่พักสูงสุด 50%

ระยะการ แพร่ ระบาด	กลยุทธ์การปรับตัว	รายชื่อโรงแรม	
		โรงแรม ศิวาเทล กรุงเทพฯ	โรงแรมพะเยาเกษเวทย์
		<ul style="list-style-type: none"> • โปรโมชัน และแพคเกจสำหรับห้องพักเสริมกับห้องอาหาร • ปรับลดราคาที่พักสูงสุด 60% • แพคเกจ Staycation • Gift Voucher อาหาร • แพคเกจห้องพักตามเทศกาล • เปิดให้เข้าพักเป็นรายเดือน • เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกัน 	<ul style="list-style-type: none"> • ออก Voucher สะสมคะแนนเพื่อลดราคาห้องพักและอาหาร • เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกัน เฟส 2 และคนละครึ่ง • เพิ่มช่องทางการสั่งอาหารซาบูออนไลน์
	ด้านกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> • ยังคงปิดการใช้งานลิฟท์ บางส่วนของทางส่วนโรงแรม • ปิดพื้นที่ Sky Lobby ที่เป็นร้านขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ 	<ul style="list-style-type: none"> • ยังคงปิดพื้นที่ห้องพักบางส่วน สลับเปิดเดือนละ 3 ชั้น จากทั้งหมด 6 ชั้น
3 (1 เม.ย 64 -30 มิ.ย 64)	การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> • วางแผนธุรกิจในระยะยาว เตรียมแผนเพื่อการท่องเที่ยวในประเทศ • เน้นการสร้างรายได้หลักจากธุรกิจอาหาร และสร้างคุณค่าจากอาหารออร์แกนิก • เสริมแผนกิจกรรมเพื่อสังคม โดยการทำอาหารแจกคนตาบอด 	<ul style="list-style-type: none"> • วางแผนธุรกิจในระยะยาว โดยเปลี่ยนมาเน้นไปที่ธุรกิจอาหารมากกว่าธุรกิจ MICE • เน้นสร้างรายได้จากสินค้าผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ๆ • เสริมกิจกรรมเพื่อสังคม โดยทำอาหารแก่บุคลากรทางการแพทย์
	การจัดการต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> • ลดค่าใช้จ่ายทุกอย่างลง 18-20% ไป 6 เดือนหลังจากนี้ • เชลลแผนการพัฒนาเพิ่มเติม • ออกมาตรการประหยัดพลังงาน • เจรจาดอรองในเรื่องสัญญาค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • เชลลแผนการพัฒนาพื้นที่ • มีพนักงานเข้าพักงานชั่วคราว • เชลลแผนพัฒนาโครงการอื่นๆ • ควบคุมค่าใช้จ่ายมากขึ้น
	การจัดการบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> • ลดเงินเดือนพนักงานแบบขั้นบันได • อบรมพนักงานเกี่ยวกับแนวทางของโรงแรมในการเป็น Green Hotel ในอนาคต 	<ul style="list-style-type: none"> • พนักงานขอลาพักงาน และลาออกถึงร้อยละ 50 • นำพนักงานทุกคนฉีดวัคซีน • ประชุมหารือและชี้แจงแผนธุรกิจการสร้างรายได้ในอนาคต
	การตลาดและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> • ประชาสัมพันธ์ตัวโรงแรม ในมุมมองของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการท่องเที่ยว • ปรับลดราคาที่พักสูงสุด 40-50% • เพิ่มโปรโมชัน และแพคเกจเสริมห้องอาหารซึ่งลดราคาถึง 50% • แพคเกจ Staycation 50% 	<ul style="list-style-type: none"> • อัปเดตสถานการณ์โควิดทุกระยะพร้อมทั้งประชาสัมพันธ์เรื่องการดูแลความสะอาด • ประชาสัมพันธ์ข่าวของโรงแรมและการท่องเที่ยวในจังหวัด • ปรับลดราคาที่พักสูงสุด 40-50%

ระยะการ แพร่ ระบาด	กลยุทธ์การปรับตัว	รายชื่อโรงแรม	
		โรงแรม ศิวาเทล กรุงเทพฯ	โรงแรมพะเยาเกทเวย์
		<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายกับธุรกิจออร์แกนิกในชุมชน และธุรกิจด้านสุขภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกัน เฟส 3 และโครงการคนละครึ่งกับร้านอาหาร แพคเกจอาหารร่วมกับห้องพัก
	ด้านกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ปรับเปลี่ยนบางพื้นที่ของร้านอาหารด้านล่างเพื่อเป็นมินิมาร์ทสำหรับการขายวัตถุดิบออร์แกนิกเหมือนระลอก 1 ยังคงปิดในส่วน Sky Lobby 	<ul style="list-style-type: none"> ปรับเปลี่ยนรูปแบบของห้องอาหารและห้องประชุม ให้มีความหลากหลายมากขึ้น และเป็นร้านอาหารบางส่วน

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากผลการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอกของธุรกิจที่พักแรม ประเภทโรงแรมทั้ง 2 แห่ง สามารถสรุปเป็นประเด็นตามแต่ละด้านได้ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การวางแผน: ตลอดระยะการแพร่ระบาดทั้ง 2 แห่งมีกลยุทธ์ที่คล้ายกันคือเน้นสร้างรายได้จากธุรกิจอื่นจากทรัพยากรเดิมของโรงแรมโดยเฉพาะเรื่องอาหาร และเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายใหม่ทดแทนลูกค้าจากห้องพัก ยิ่งไปกว่านั้นทั้ง 2 แห่งยังมีความโดดเด่นในการมุ่งเน้นที่จะชูประเด็นเรื่องความยั่งยืนและการรักษาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น แต่มีสิ่งที่แตกต่างในช่วงของระลอกแรกคือ ศิวาเทลตัดสินใจเข้า SHA ก่อนพะเยาเกทเวย์ที่ตัดสินใจเข้าร่วมในระลอกที่ 2 เมื่อเข้าสู่ระลอกที่ 3 ทั้ง 2 แห่งยังคงกลยุทธ์คล้ายเดิมแต่เริ่มมีการวางแผนพัฒนาสำหรับธุรกิจระยะยาวในอนาคต หากสถานการณ์กลับมาดีขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ธุรกิจรูปแบบอื่นมากกว่าธุรกิจห้องพัก
- 2) กลยุทธ์การจัดการต้นทุน: ตลอดระยะการแพร่ระบาดทั้ง 2 แห่งมีกลยุทธ์ที่คล้ายกันคือการปิดพื้นที่ส่วนกลางบางส่วนตามมาตรฐานและเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดการ แต่ในระลอกแรกศิวาเทลตัดสินใจลดพนักงานลง ในขณะที่พะเยาเกทเวย์ที่ตัดสินใจประคองพนักงานไปจนถึงระลอกที่ 3 จนในที่สุดพนักงานขอลาออกถึงร้อยละ 50 เนื่องจากสถานการณ์ที่ยังคงไม่ดีขึ้น นอกจากนั้นศิวาเทลจะเน้นการลดต้นทุนโดยการออกมาตรการประหยัดพลังงาน ในขณะที่พะเยาเกทเวย์จะเน้นการควบคุมในเรื่องต้นทุนวัตถุดิบเป็นหลัก

- 3) กลยุทธ์การจัดการบุคลากร: ในระลอกแรกทั้ง 2 แห่ง มีการจัดสวัสดิการให้พนักงานของตนเองโดยการนำเข้าประกันสังคมเพื่อให้ได้รับเงินชดเชย และคิวาเทลมีการลดจำนวนพนักงาน โดยให้พนักงานทำหลากหลายหน้าที่ทดแทน ในช่วงระลอกที่ 2-3 คิวาเทลมีการจัดการโดยการลดเงินเดือนพนักงาน ในขณะที่พะเยาเกทเวย์ใช้วิธีสลับและลดวันทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ซึ่งจะได้เงินเดือนตามวันทำงาน
- 4) กลยุทธ์การตลาดและการสื่อสาร: ตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาด ทั้ง 2 แห่งได้มุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของที่พักแรมโดยเน้นประเด็นเรื่องสุขอนามัยและรายงานข่าวสารการท่องเที่ยวต่างๆ แต่ทางพะเยาจะมีเพิ่มเติมด้านสถานการณ์ท่องเที่ยวภายในจังหวัด ในส่วนของการขายที่พัก มีความคล้ายคลึงกันในการใช้โปรโมชั่นลดราคา ห้องพักรวมอาหาร ไปจนถึงการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกัน แต่คิวาเทลจะมีความพิเศษคือมีแพคเกจเสริมในส่วนของ Staycation หรือแพคเกจตามเทศกาลสำคัญ อีกทั้งยังเพิ่มรูปแบบการเช่าห้องพักเป็นรายเดือน เพื่อตอบโจทย์รูปแบบการทำงาน Work From Home ของคนในกรุงเทพฯ ในขณะที่พะเยา เกทเวย์จะเน้นไปที่การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ด้านธุรกิจอาหาร ซึ่งเป็นรายได้หลักของโรงแรมในช่วงนี้
- 5) กลยุทธ์การจัดการกายภาพ: ตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาด ทั้ง 2 แห่ง มีกลยุทธ์ที่คล้ายกันคือการปิดพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน เพื่อลดค่าใช้จ่ายและสร้างความปลอดภัยด้านสุขอนามัยตามมาตรการของรัฐ โดยคิวาเทลปิดพื้นที่ส่วนร้านอาหารกลางคืนและลิฟท์ของฝั่งโรงแรม ส่วนพะเยาเกทเวย์ปิดในพื้นที่ส่วนที่สนทนาการเช่นห้องสนุกเกอร์ แต่ในระลอกแรกคิวาเทลมีการพัฒนาพื้นที่ส่วนกลาง เป็นพื้นที่ตลาดนัดสินค้า เพื่อใช้ในการหารายได้เพิ่มเติม ในขณะที่พะเยาเกทเวย์ใช้ช่วงการระบาระลอกแรกที่มีการปิดที่พักระยะยาว ในการปรับปรุงซ่อมแซมห้องพัก และใช้วิธีปิดห้องพักบางส่วนสลับกัน ในระลอกที่สาม ทั้ง 2 แห่งได้เริ่มพัฒนาพื้นที่เพื่อเตรียมรองรับการกลับมาของนักท่องเที่ยวอีกครั้ง ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นไปที่ส่วนของการเตรียมพร้อมในเรื่องห้องและร้านอาหาร

5.1.3 ผลการดำเนินงานของที่พักประเภทโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานที่เกิดจากกลยุทธ์ข้างต้น โดยพิจารณาจากอัตราการเข้าพัก รูปแบบของรายได้ที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงสถานการณ์ปกติ ของโรงแรมทั้ง 2 แห่งโดยมีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 5.3)

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการดำเนินงานของโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก

ระลอก การแพร่ ระบาด	ผลการดำเนินงาน	รายชื่อโรงแรม	
		โรงแรม ศิวาเทล กรุงเทพฯ ⁶⁰	โรงแรมพะเยาเกทเวย์ ⁶¹
1 (6 มี.ค 63 – 14 ธ.ค 63)	อัตราการเข้าพัก (%)	3-5	30
	รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น	มีรายได้หลักจากกลุ่มสัมมนา กองถ่ายละคร	มีรายได้หลักจากกลุ่มสัมมนาที่มาพักและอาหาร Delivery
2 (15 ธ.ค 63 – 31 มี.ค 64)	อัตราการเข้าพัก (%)	5-10	30
	รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น	รายได้หลักยังคงมาจากกลุ่มสัมมนา กองถ่ายละคร ช่วยต่อยอดธุรกิจ	มีรายได้หลักจากกลุ่มธุรกิจอาหาร ทั้งออนไลน์และ Delivery สามารถต่อยอดธุรกิจต่อไปได้
3 (1 เม.ย 64 – 30 มิ.ย 64)	อัตราการเข้าพัก (%)	3-5	30-50
	รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น	มีรายได้หลักจากกลุ่มธุรกิจอาหาร ช่วยต่อยอดธุรกิจ	มีรายได้หลักจากกลุ่มธุรกิจอาหาร และมีรายได้เสริมจาก Outlet ของโรงแรม ช่วยต่อยอดธุรกิจ

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากผลการศึกษาผลการดำเนินการของที่พักโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอกของธุรกิจที่พักรวมประเภทโรงแรมทั้ง 2 แห่ง สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) อัตราการเข้าพัก ทั้ง 2 แห่งมีอัตราการเข้าพักแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด โดยศิวาเทลมีอัตราเข้าพักโดยเฉลี่ยที่ร้อยละ 5 ในขณะที่พะเยาเกทเวย์มีอัตราเข้าพักโดยเฉลี่ยที่ร้อยละ 33 โดยศิวาเทลมีอัตราการเข้าพักสูงสุดในช่วงระลอกสอง ต่างกับพะเยา เกทเวย์ที่มีอัตราการเข้าพักสูงสุดในช่วงระลอกสาม หากพิจารณาอัตราการเข้าพักตลอดระยะเวลาแพร่ระบาดพบว่า มีอัตราเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 19 ใกล้เคียงกับอัตราเข้าพักเฉลี่ยของทั้งประเทศที่อยู่ที่ร้อยละ 19⁶²

⁶⁰ อลิสรดา ศิวายาธร ผู้บริหาร โรงแรมศิวาเทล, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย วันที่ 17 มีนาคม 2564

⁶¹ วรณวนัช จิตราพันธ์ทวี, ผู้บริหาร โรงแรม พะเยา เกทเวย์, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย วันที่ 6 มิถุนายน 2564

⁶² “อัตราการเข้าพักโดยเฉลี่ยทั่วประเทศ,” กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, สืบค้น 29 กันยายน 2564, https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/ReportPage.

- 2) รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น ตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาด ทั้ง 2 แห่งมีรายได้หลักมาจากกลุ่มธุรกิจอื่นแทนที่พัก ซึ่งมาจากทรัพยากรที่มีอยู่เดิม เช่นห้องอาหาร ห้องประชุม เป็นต้น โดยในระลอกแรกและระลอกที่สอง ศิวาเทลมมีรายได้หลักจากกลุ่มประชุมสัมมนา เช่นเดียวกับในระลอกแรกของพะเยาเกษเวย์ แต่หลังจากนั้นทั้ง 2 แห่งมีรายได้หลักมาจากกลุ่มธุรกิจอาหาร โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้ง 2 แห่งพบว่ารายได้ที่เกิดขึ้นอยู่ในเกณฑ์ที่เพียงพอในการประคองและต่อยอดธุรกิจ แต่ยังไม่ทำให้เกิดกำไรที่ชัดเจน

5.2 ธุรกิจที่พักประเภท รีสอร์ท

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาในประเด็นผลกระทบ กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรม และผลจากการปรับตัวดังกล่าว โดยแบ่งเป็น 3 ระลอกตั้งแต่เดือน มี.ค.2563 - มิ.ย 2564 ของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ของที่พักประเภทรีสอร์ท 3 แห่งได้แก่

1. บ้านริมแคว แพริมน้ำ (จ.กาญจนบุรี)
2. โกโก้ วิลเลจ รีสอร์ท (จ.น่าน)
3. บ้านไร่ ไออรุณ (จ.ระนอง)

5.2.1 ผลกระทบของที่พักประเภทรีสอร์ทในภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลผลกระทบที่เกิดขึ้นจากจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว สัดส่วนร้อยละของรายได้ที่ลดลงเมื่อเทียบกับช่วงสถานการณ์ปกติ และการบริหารงานภายใน ของรีสอร์ททั้ง 3 แห่งได้ ดังนี้ (ตาราง 5.4)

ตารางที่ 5.4 สรุปผลกระทบของรีสอร์ทในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก

ระยะเวลา แพร่ ระบาด	ผลกระทบ	รายชื่อโรงแรม		
		บ้านริมแคว	โกโก้วิลเลจ	บ้านไร่ไออรุณ
1 (6 มี.ค 63 -14 ธ.ค 63)	จำนวนวันปิด (%) จาก 284 วัน	16 (45 วัน)	16 (45 วัน)	21 (60 วัน)
	สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ (%)	100	100	100
	การบริหารงานภายใน			
	• ไม่สามารถใช้รูปแบบการทำงานแบบเดิมได้	✓	✓	✓
	• ต้องเปลี่ยนเวลาทำงาน	✗	✓	✓
2 (15 ธ.ค 63 - 31 มี.ค 64)	จำนวนวันปิด (%) จาก 106 วัน	28 (30 วัน)	0	0
	สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ (%)	95	90	100
	การบริหารงานภายใน			

ระยะการ แพร่ ระบาด	ผลกระทบ	รายชื่อโรงแรม		
		บ้านริมน้ำ	โกโก้วัลเลย์	บ้านไร่ไอรูม
	• ไม่สามารถใช้รูปแบบการทำงานแบบเดิมได้	✗	✓	✓
	• ต้องเปลี่ยนเวลาทำงาน	✗	✓	✓
3 (1 เม.ย 64 – 30 มิ.ย 64)	จำนวนวันปิด (%) จาก 91 วัน	16 (15 วัน)	0	34 (31 วัน)
	สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ (%)	90	80	95
	การบริหารงานภายใน			
	• ไม่สามารถใช้รูปแบบการทำงานแบบเดิมได้	✗	✓	✓
	• ต้องเปลี่ยนเวลาทำงาน	✗	✓	✗

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากการศึกษาผลกระทบของของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอกของธุรกิจที่
พักแรม ประเภทรีสอร์ททั้ง 3 แห่ง สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) จำนวนวันปิดทำการชั่วคราว พบว่าช่วงระลอกแรกรีสอร์ททุกแห่งมีการปิดตัวชั่วคราวเฉลี่ยร้อยละ 18 หรือประมาณ 50 วัน ในขณะที่ระลอกที่ 2 มีเพียงบ้านริมน้ำที่มีการปิดตัว เนื่องด้วยมาตรการจากทางจังหวัดที่เข้มงวด และในระลอกที่ 3 มีเพียงโกโก้วัลเลย์รีสอร์ทที่ยังเปิดบริการ ในขณะที่อีก 2 แห่งได้ทำการปิดตัวลงเฉลี่ย 16 วัน และเมื่อคิดจำนวนวันปิดตัวตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาดของทั้ง 3 แห่ง พบว่าจำนวนวันปิดตัวเฉลี่ยร้อยละ 16 หรือคิดเป็น 75 วัน
- 2) สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ พบว่าทั้งในช่วงระลอกที่ 1 รีสอร์ททั้งหมดมีได้รับผลกระทบมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 100 หรือขาดรายได้ทั้งหมดไป เนื่องจากรีสอร์ทพึ่งพารายได้จากการท่องเที่ยวเป็นหลัก และเริ่มปรับตัวดีขึ้นตามระยะการแพร่ระบาด โดยโกโก้วัลเลย์ มีสัดส่วนที่ลดลงน้อยที่สุดในระลอก 2-3 และเมื่อพิจารณาสัดส่วนรายได้เฉลี่ยตลอดการแพร่ระบาดของทั้ง 3 แห่งพบว่าลดลงเฉลี่ยร้อยละ 94 โดยโกโก้วัลเลย์มีสัดส่วนลดลงน้อยที่สุด รองลงมาคือบ้านริมน้ำ และบ้านไร่ไอรูม ตามลำดับ เนื่องจากแผนการปรับตัวที่พึ่งพารายได้อื่นที่มากขึ้น
- 3) การบริหารงานภายใน พบว่าตลอดการแพร่ระบาด ทั้ง 3 แห่งได้รับผลกระทบทำให้ไม่สามารถทำงานในรูปแบบเดิมได้ ต้องมีการเปลี่ยนแผนการทำงานทุกช่วงของการแพร่ระบาดเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ท่องเที่ยว นอกจากนั้นยังทำให้โกโก้ วัลเลย์ กับบ้านไร่ไอรูมต้องมีการปรับเปลี่ยนเวลาทำงานของพนักงาน เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์

5.2.2 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักประเภทรีสอร์ตในภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัวผ่าน 5 ด้านตามแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม⁶³ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผนธุรกิจ การจัดการต้นทุน การจัดการบุคลากร การตลาด และการสื่อสาร และด้านกายภาพของรีสอร์ตทั้ง 3 แห่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 5.5)

ตารางที่ 5.5 กลยุทธ์การปรับตัวของรีสอร์ตในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระยะเวลา

ระยะเวลา แพร่ ระบาด	กลยุทธ์การปรับตัว	รายชื่อรีสอร์ต		
		บ้านริมแคว	โกโก้ วิลเลจ	บ้านไร่ โออรุณ
1 (6 มี.ค 63 -14 ธ.ค 63)	การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> เข้าร่วม SHA เน้นการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น จากพื้นที่ว่างของรีสอร์ต แก้ปัญหาในระยะสั้นก่อน โดยเฉพาะการบริหารเงินคงเหลือ 	<ul style="list-style-type: none"> เข้าร่วม SHA หารายได้จาก การค้าออนไลน์ ผลิตภัณฑ์ในพื้นที่ เลือกใช้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ ในการปรับปรุงพื้นที่ 	<ul style="list-style-type: none"> วางระบบการทำงานของพนักงานใหม่ หารายได้จากการค้าอาหารออนไลน์จากผลิตภัณฑ์ในพื้นที่ บริหารเงินสดที่มีเพื่อคำนวณขบวนการอย่างสม่ำเสมอ
	การจัดการต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> ลดจำนวนพนักงาน นำสินค้าเกษตรในพื้นที่ รีสอร์ตมาช่วย ลดต้นทุนอาหาร ตัดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ 	<ul style="list-style-type: none"> ลดจำนวนพนักงานพาร์ทไทม์ ควบคุมต้นทุนเรื่องวัตถุดิบทำขนม ใช้วัตถุดิบในพื้นที่ในการผลิตเป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้วัสดุ และวัตถุดิบที่มีในพื้นที่ของตนเองในการปรับปรุงที่พัก คำนวณรายรับ ให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มทำผลิตภัณฑ์ออนไลน์
	การจัดการบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ปลดพนักงาน 20 % จากเดิม 50 เหลือ 30 พักงานพนักงานบางส่วนชั่วคราว และให้กลับมาในช่วงที่สถานการณ์ดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ปลดพนักงานพาร์ทไทม์คิดเป็น 15% สลับกันเข้ามาทำงาน เป็นทีม อบรมพนักงานในการทำงานขายออนไลน์ ให้พนักงานแจ้งลา อ อ ก จาก ประกันสังคม เพื่อรับเงินชดเชย 70% 	<ul style="list-style-type: none"> อบรมพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ใหม่ในช่วงปัจจุบัน พาพนักงานไปพักผ่อนเพื่อศึกษาการทำงาน ของรีสอร์ตอื่นๆ นำพนักงานเข้าประกันสังคม

⁶³ ศิริพงษ์ รักใหม่และคณะ, “การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม,” วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี ปีที่ 11, (เมษายน 2560):348-349

ระยะการ แพร่ ระบาด	กลยุทธ์การปรับตัว	รายชื่อรีพอร์ต		
		บ้านริมแคว	โกโก้ วัลเลย์	บ้านไร่ โออรุณ
	การตลาดและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> • อัปเดตข่าวสารที่พักรวมถึงบรรยากาศการท่องเที่ยวในพื้นที่ • อัปเดตสถานการณ์โควิดในพื้นที่ และสุขอนามัยของที่พักรวมถึง • ปรับลดราคาที่พักสูงสุด 50% รวมอาหาร • ปรับลดราคาอาหารและแพคเกจกิจกรรม 50% 	<ul style="list-style-type: none"> • อัปเดตข่าวสารที่พักรวมถึงบรรยากาศการท่องเที่ยวในพื้นที่ • เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกัน ทั้งส่วนของที่พักและคาเฟ่ • เพิ่มช่องทางการขายผลิตภัณฑ์ทางออนไลน์ 	<ul style="list-style-type: none"> • อัปเดตข่าวสารที่พักรวมถึงบรรยากาศการท่องเที่ยว และชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในบ้านไร่เป็น ประจำทุกวัน • เพิ่มช่องทางการขายสินค้าอาหารออนไลน์ผ่าน Line Ads
	ด้านกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับเปลี่ยนพื้นที่ลานหญ้าที่ว่างอยู่เป็นพื้นที่กางเตนท์ สร้างรายได้ • เพิ่มพื้นที่ในการทำการเกษตรเพิ่มเติม สร้างรายได้หมุนเวียน 	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับเปลี่ยนพื้นที่ด้านหน้าเดิมเป็นบูทขายผลิตภัณฑ์ในส่วนของคาเฟ่ • ซ่อมแซมห้องพักรวมในส่วนที่ทรุดโทรมและพัฒนาห้องพักรวม 	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงพื้นที่ และตกแต่งพื้นที่คลองเพื่อรับน้ำในฤดูฝน • ซ่อมแซมปรับปรุงส่วนบ้านพักที่ทรุดโทรม • สร้างบ้านพักเพิ่มอีก 2 หลัง รองรับลูกค้า
2 (15 ธ.ค 63 -31 มี.ค 64)	การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นการบริหารเงินคงเหลือ • เปิดบริการให้อยู่ในมาตรการที่เข้มงวดของทางจังหวัด • เน้นทำรายได้จากธุรกิจอื่นโดยเฉพาะแพคเกจท่องเที่ยว ล่องแพ 	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นทำรายได้จากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม • เน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์โกโก้ให้เด่นชัดมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดบริการให้อยู่ในมาตรการที่เข้มงวดของทางจังหวัด • ทำรายได้เพิ่มเติมจากผลผลิตในพื้นที่ ขายในชุมชน • เน้นการพัฒนาพื้นที่และบรรยากาศที่พักรวม
	การจัดการต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> • ลดจำนวนวันทำงานของพนักงาน • ซะลอแผนปรับปรุงและขยายรีพอร์ต • ควบคุมต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง 	<ul style="list-style-type: none"> • ควบคุมการจัดโปรโมชั่น ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม • ควบคุมต้นทุนการผลิตของธุรกิจคาเฟ่ 	<ul style="list-style-type: none"> • ประเมินรายรับในทุกสัปดาห์ เพื่อปรับแผนการใช้จ่าย และลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองอย่างเหมาะสม
	การจัดการบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> • ลดวันทำงาน โดยให้สลับทีมนักเข้ามทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ให้พนักงานทุกคนตรวจโควิด-19 • อบรมพนักงานแบ่งพนักงานเพื่อออกขายนอกพื้นที่ 	<ul style="list-style-type: none"> • อบรมการทำหน้าที่ 2 ส่วนแก่พนักงานโดยให้มีหน้าที่ในการดูแลที่พักรวม และเตรียมผลผลิตออกขาย

ระยะการ แพร่ ระบาด	กลยุทธ์การปรับตัว	รายชื่อริสอร์ท		
		บ้านริมแคว	โกโก้ วิลเลจ	บ้านไร่ โออรุณ
2 (15 ธ.ค 63 -31 มี.ค 64)	การตลาดและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> อัปเดตข่าวสารที่พักรวมถึงบรรยากาศการท่องเที่ยวในจังหวัด ประชาสัมพันธ์มาตรการสุขอนามัยและสถานการณ์โควิด เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันเฟส 2 ปรับลดราคาที่พักสูงสุด 60% รวมอาหาร แพคเกจเสริมในช่วงเทศกาลพิเศษ ลดสูงสุด 70% สร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวร่วมกับ ททท. และร้านอาหารในจ.กาญจนบุรี 	<ul style="list-style-type: none"> อัปเดตข่าวสารที่พักรวมถึงบรรยากาศการท่องเที่ยว ประชาสัมพันธ์มาตรการสุขอนามัย เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันเฟส 2 ปรับลดราคาที่พักสูงสุด 40% รวมอาหารโดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจากจังหวัดใกล้เคียง แพคเกจเสริมในช่วงเทศกาลพิเศษ สร้างแบรนด์ย่อยเพื่อออกขาย สร้างเครือข่ายกับกลุ่มธุรกิจผ้าทอ 	<ul style="list-style-type: none"> อัปเดตข่าวสารที่พักรวมถึงบรรยากาศการท่องเที่ยว และชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในบ้านไร่เป็นประจำวัน ประชาสัมพันธ์สถานการณ์โควิดในพื้นที่ ปรับลดราคาที่พักสูงสุด 50% สำหรับนักท่องเที่ยวจากจ.ใกล้เคียง ตระเวนขายผลผลิตทางการเกษตรในเมืองในเมือง
	ด้านกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการปรับเพิ่มเติมเพื่อลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น 	<ul style="list-style-type: none"> ขยายพื้นที่ของสวนคาเฟ่ เพื่อรองรับลูกค้าที่มากขึ้น ช่วยเว้นระยะทางสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> ตกแต่งพื้นที่ภายนอกและบ้านพักเพิ่มเติม สร้างพื้นที่สปาและฟิตเนส เพิ่มเติม
3 (1 เม.ย 64 -30 มิ.ย 64)	การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนในการสร้างจุดขายใหม่ๆในพื้นที่ เพื่อพัฒนาธุรกิจที่พักในอนาคต ระดมทุนจากเงินของผู้บริหารมาดูแลค่าใช้จ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนในอนาคตโดยมุ่งจะทำธุรกิจประเภทใส่ใจสิ่งแวดล้อม เน้นในส่วนการสร้างรายได้จากธุรกิจขนมและเครื่องดื่มมากขึ้น ทำธุรกิจโดยช่วยสร้างรายได้ให้เกษตรกรในพื้นที่ 	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนที่จะเน้นการขายสินค้าออนไลน์เป็นรายได้เสริมในระยะยาว เลือกใช้สินค้าช่วยค่าใช้จ่ายในริสอร์ท ทำกิจเพื่อสังคม โดยการทำอาหารให้บุคลากรทางการแพทย์ และคนชุมชน

ระยะการ แพร่ ระบาด	กลยุทธ์การปรับตัว	รายชื่อรีสอร์ท		
		บ้านริมแคว	โกโก้ วิลเลจ	บ้านไร่ โออรุณ
3 (1 เม.ย 64 -30 มิ.ย 64)	การจัดการต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> ควบคุมต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง ชะลอการปรับแผนธุรกิจใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ควบคุมต้นทุนอย่างรัดกุมมากขึ้น ชะลอการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกิจกรรมเพิ่มเติม 	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินรายรับในทุกอาทิตย์ เพื่อปรับแผนการใช้จ่ายให้เหมาะสม ชะลอการพัฒนาธุรกิจ
	การจัดการบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ยังคงลดวันทำงาน โดยให้สลับทีมกันเข้ามาทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> สลับปรับเปลี่ยนการทำงานเป็นทีม อบรมพนักงานเกี่ยวกับมาตรฐานในการส่ง สินค้า Delivery มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ลดเงินเดือนพนักงาน สลับปรับเปลี่ยนการทำงานโดยแบ่งเป็นทีม อบรมการใช้สื่อออนไลน์ติดต่อกาน ทำประกันโควิดให้แก่พนักงาน
	การตลาดและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> อัปเดตข่าวสารที่พักรวมถึงบรรยากาศการท่องเที่ยวเป็นประจำ เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันเฟส 3 ปรับลดราคาที่พักสูงสุด 60% รวมอาหาร โปรโมชั่นเสริมที่พักร่วมกับกิจกรรมท่องเที่ยว ลดสูงสุด 60% สร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวร่วมกับการท่องเที่ยวในจ. 	<ul style="list-style-type: none"> อัปเดตข่าวสารที่พักรวมถึงบรรยากาศการท่องเที่ยว ประชาสัมพันธ์สถานการณ์โควิดในพื้นที่ สร้างเครือข่ายการค้าและแพลตฟอร์มขายสินค้าร่วมกับแบรนด์ท้องถิ่น 	<ul style="list-style-type: none"> อัปเดตข่าวสารที่พักรวมถึงบรรยากาศการท่องเที่ยว และชีวิตความเป็นอยู่ ประชาสัมพันธ์สถานการณ์โควิดในพื้นที่ เพิ่มช่องทางจำหน่ายเครื่องจักรสารออนไลน์ โฆษณาเน้นแสดงถึงความปลอดภัยและระยะห่างของที่พักรวมถึง ปรับลดราคาที่พักสูงสุด 25%
ด้านกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> การปรับปรุงพื้นที่ที่มีความทรุดโทรม เพิ่มพื้นที่บ้านต้นไม้ ซึ่งมุ่งเน้นที่จะสร้างเป็นจุดขายใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ปรับพื้นที่นั่งของส่วนคาเฟ่ให้มีระยะห่างทางสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> ซ่อมแซมพื้นที่ที่มีความทรุดโทรมหลังจากมีการปิดที่พักชั่วคราว 	

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากผลการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอกของธุรกิจที่พักแรมประเภทรีสอร์ททั้ง 3 แห่ง สามารถสรุปเป็นประเด็นตามแต่ละด้านได้ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การวางแผน: พบว่าในระลอกแรกทั้ง 3 แห่งมีกลยุทธ์ที่คล้ายกันคือเน้นสร้างรายได้จากธุรกิจอื่นจากศักยภาพเดิมของรีสอร์ท ทั้งจากพื้นที่ที่ว่างอยู่หรือวัตถุดิบ โดยมี 2 แห่งที่ตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ SHA เพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขอนามัยแก่ลูกค้า รวมไปถึงเน้นที่การวางแผนการเงินในระยะสั้นเบื้องต้น เมื่อเข้าสู่ระลอกที่สอง พบว่าทั้ง 3 แห่งมีการให้ความสำคัญและวางแผนการพัฒนามุ่งเน้นไปที่มาตรการด้านสุขอนามัยที่ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้มี 2 แห่งที่ดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับการบริหารเงินคงเหลือ เพื่อประคองธุรกิจเป็นหลัก ในระลอกที่สาม ทั้ง 3 แห่งมีความพยายามในการหาแนวทางการบริหารและวางแผนธุรกิจที่เหมาะสมกับการท่องเที่ยวในอนาคตมากกว่า เพื่อเตรียมพร้อมเมื่อสถานการณ์ดีขึ้น และมีที่พัก 2 แห่งที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมช่วยเหลือสังคม ทั้งกับคนในชุมชนและบุคลากรทางการแพทย์
- 2) กลยุทธ์การจัดการต้นทุน: พบว่าตลอดการแพร่ระบาดทั้ง 3 แห่งมีกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกันคือเน้นควบคุมต้นทุนโดยเฉพาะการผลิต ไปจนถึงวิเคราะห์แผนการเงินก่อนทำแผนการขายสินค้าหรือบริการอยู่เสมอ โดยเฉพาะในช่วงระลอกที่สาม ที่ทั้ง 3 แห่งได้ชะลอแผนการพัฒนาโครงการใหม่ๆที่จะเป็นการสร้างรายจ่าย โดยให้ความสำคัญกับการประคองธุรกิจมากกว่า ในช่วงระลอกแรกนั้นทั้ง 3 แห่งใช้วิธีการหมุนเวียนผลผลิตในพื้นที่ตนเอง เพื่อลดต้นทุนอาหารและการดำเนินงาน นอกจากนี้บ้านริมแควและโกโก้วัลเลย์ ได้มีการลดจำนวนพนักงาน ซึ่งเป็นต้นทุนส่วนมากของธุรกิจ ในขณะที่บ้านไร่ไอรุณ ตัดสินใจรักษาพนักงานเดิมไว้ ด้วยความที่มีความผูกพันกับพนักงานอย่างชัดเจน
- 3) กลยุทธ์การจัดการบุคลากร: ในระลอกแรกจากที่กล่าวไปข้างต้น บ้านริมแควและโกโก้วัลเลย์ มีการลดจำนวนพนักงานบางส่วนเพื่อลดต้นทุน ในขณะที่บ้านไร่ไอรุณยังคงพนักงานไว้ จนในที่สุด ในระลอกที่สาม บ้านไร่ต้องมีการลดเงินเดือนโดยให้เงินเดือนตามรายได้ที่เกิดขึ้น เมื่อพิจารณาจากสถานการณ์ตลอดการแพร่ระบาดพบว่าทั้ง 3 แห่งมีกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกันคือการแบ่งทีมพนักงาน แต่จะแตกต่างกันที่บ้านริมแควจะเป็นการสลับการเข้ามาทำงานเพื่อลดต้นทุน ในขณะที่อีก 2 แห่งเป็นการแบ่งทีมเพื่อตอบรับกับรูปแบบธุรกิจใหม่ อีกทั้งทั้ง 2 แห่งนี้ได้มีการจัดสวัสดิการเสริมให้กับพนักงานในเรื่องของสุขอนามัยของโควิด-19 ด้วยจำนวนพนักงานที่น้อยกว่าบ้านริมแควทำให้สามารถดูแลหรือจัดการพนักงานภายใต้ต้นทุนที่มีได้
- 4) กลยุทธ์การตลาดและการสื่อสาร: พบว่าตลอดการแพร่ระบาด ทั้ง 3 แห่งให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของที่พักแรม โดยเน้นประเด็นเรื่องการท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัดและมาตรการสุขอนามัย รวมไปถึงสถานการณ์โควิดในพื้นที่ แต่บ้านไร่ไอรุณจะมีความโดดเด่นในการเล่าเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ที่น่าสนใจเป็นประจำทุกวัน

ในประเด็นอื่นๆ พบว่าในระลอกแรกบ้านริมแควจะเน้นไปที่การลดราคาที่พัก ในขณะที่อีก 2 แห่งเน้นการจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์ ในระลอกที่สอง ทั้ง 3 แห่งมีการใช้กลยุทธ์ในการลดราคาห้องพักหรือกิจกรรม และพบว่าโกโก้ วิลเลจและบ้านไร่โออรุณมีการมุ่งกลุ่มเป้าหมายไปที่นักท่องเที่ยวจากจังหวัดใกล้เคียงเป็นหลัก เนื่องด้วยมาตรการการเดินทางเข้าจังหวัด อีกทั้งยังเน้นการขายผลิตภัณฑ์โดยการเข้าหาลูกค้าในพื้นที่โดยตรง เมื่อเข้าสู่ระลอกที่สามทั้ง 3 แห่งได้มีการใช้กลยุทธ์คล้ายคลึงกับในระลอกแรก โดยบ้านริมแควยังคงเน้นกลยุทธ์เกี่ยวกับการขายที่พักและกิจกรรม ในขณะที่อีก 2 แห่งมีการลดราคาห้องพักเล็กน้อย และกลับมาเน้นการจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์เพื่อสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์อื่นนอกจากห้องพักและการท่องเที่ยว

- 5) กลยุทธ์การจัดการกายภาพ: ในระลอกแรกและระลอกที่สองพบว่าทั้ง 3 แห่ง มีกลยุทธ์ที่คล้ายกันคือการปรับปรุงพื้นที่ที่ทรุดโทรมเพื่อเสริมคุณภาพ ไปจนถึงการพัฒนาพื้นที่ใหม่เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่ธุรกิจ ยกเว้นบ้านริมแคว ที่ลดการขยายเพื่อคุมต้นทุนในช่วงระลอกที่สอง แต่ในทางกลับกันเมื่อเข้าสู่ช่วงระลอกที่สาม บ้านริมแควได้มีการพัฒนาพื้นที่เพื่อสร้างเป็นจุดขายใหม่แกรีสมอร์ทเพื่อรองรับการท่องเที่ยว ในขณะที่อีก 2 แห่งเน้นไปที่การปรับปรุงพื้นที่ให้พร้อมต้อนรับนักท่องเที่ยว

5.2.3 ผลการดำเนินงานของที่พักประเภทรีสอร์ตในภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานที่เกิดจากกลยุทธ์ข้างต้น โดยพิจารณาจากอัตราการเข้าพัก รูปแบบของรายได้ที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงสถานการณ์ปกติ ของรีสอร์ตทั้ง 3 แห่งโดยมีรายละเอียดดังนี้ (ตาราง 5.6)

ตารางที่ 5.6 สรุปผลการดำเนินงานของรีสอร์ตในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก

ระยะการแพร่ระบาด	ผลการดำเนินงาน	รายชื่อรีสอร์ต		
		บ้านริมแคว	โกโก้วิลเลจ	บ้านไร่โออรุณ
1 (6 มี.ค. 63 – 14 ธ.ค. 63)	อัตราการเข้าพัก (%)	30-35	30	100
	รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น	มีรายได้ที่สามารถแบ่งเบาภาระต้นทุนคงที่	มีรายได้หลักจากการขายขนมออนไลน์ ต่อยอดทำธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้	มีรายได้หลักจากที่อาหารออนไลน์ และกลับมามีผลกำไรจากห้องพักเมื่อคลายล็อกดาวน์

ระยะการ แพร่ ระบาด	ผลการดำเนินงาน	รายชื่อรีสอร์ท		
		บ้านริมแคว	โกโก้วัลเลย์	บ้านไร่ไอรูม
2 (15 ธ.ค 63 – 31 มี.ค 64)	อัตราการเข้าพัก (%)	30-35	20-30	20-30
	รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น	มีรายได้ที่สามารถแบ่ง เบาะการระดมทุนคงที่	มีรายได้หลักจากธุรกิจ Delivery และคาเฟ่ มีผล กำไรในธุรกิจ	มีรายได้หลักจากที่พักและ ร้านอาหาร และมีผลกำไร เสริมจากการค้าผักในฟาร์ม
3 (1 เม.ย 64 – 30 มิ.ย 64)	อัตราการเข้าพัก (%)	10-20	5-10	5-10
	รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น	มีรายได้ที่สามารถแบ่ง เบาะการระดมทุนคงที่	ยังคงมีรายได้หลักจาก Delivery และคาเฟ่ พอที่จะจัดการภาระ ต้นทุนคงที่	มีรายได้หลักจากที่พักและ ร้านอาหาร เพียงพอในการ จัดการภาระต้นทุนคงที่

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากผลการศึกษาผลการดำเนินการของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอกของ
ธุรกิจที่พักแรมประเภทรีสอร์ททั้ง 3 แห่ง สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) อัตราการเข้าพัก พบว่าทั้ง 3 แห่งมีอัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้นสูงสุดหลังการปรับตัวใน
ระลอกแรก เฉลี่ยที่ร้อยละ 54 โดยบ้านไร่ไอรูมมีอัตราเข้าพักเต็มในช่วงการปรับตัวใน
ระลอกแรก เนื่องจากสถานการณ์ที่คลี่คลาย ต่อมาคือในช่วงระลอกที่สองและสามพบว่า
บ้านริมแควมีอัตราเข้าพักเฉลี่ยสูงกว่าอีก 2 แห่ง โดยมีอัตราที่ร้อยละ 33 ในขณะที่อีก 2
แห่งมีอัตราเข้าพักเท่ากันอยู่ที่ร้อยละ 25 และ 8 เนื่องด้วยมาตรการที่เข้มงวดในการ
เดินทางเข้าจังหวัดของทั้งโกโก้วัลเลย์และบ้านไร่ไอรูม เมื่อพิจารณาจากตลอดระยะ
การแพร่ระบาด พบว่ารีสอร์ททั้ง 3 แห่งมีอัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 31 สูง
กว่าอัตราเข้าพักเฉลี่ยของทั้งประเทศซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 19⁶⁴
- 2) รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น ตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาด พบว่าบ้านริมแคว มีรายได้หลักมา
จากธุรกิจเดิมคือการท่องเที่ยวและห้องพัก ส่งผลให้ทั้งมีรายได้เพียงพอต้นทุนคงที่
สำหรับประกอบธุรกิจ ในขณะที่อีก 2 แห่ง มีรายได้หลักมาจากธุรกิจเสริมทั้งสินค้า
ออนไลน์หรือธุรกิจอาหาร ส่งผลให้ในระลอกที่สอง มีผลกำไรเกิดขึ้นแม้จะน้อยกว่าช่วง
ปกติ นอกจากนี้พบว่าบ้านไร่ไอรูมกลับมามีกำไรปกติในระลอกแรกจากสถานการณ์

⁶⁴ “อัตราการเข้าพักโดยเฉลี่ยทั้งประเทศ,” กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, สืบค้น 29 กันยายน 2564,
https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/ReportPage.

ที่กลับมาดีขึ้นอย่างมาก แต่เมื่อเข้าสู่ระลอกที่สามทั้ง 3 แห่งมีรายได้ที่ลดลงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดที่ยาวนานและความเชื่อมั่นในการท่องเที่ยวที่ลดลง แต่ยังคงสามารถระดมทุนธุรกิจได้

5.3 ธุรกิจที่พักประเภท โฮสเทลและโฮมสเตย์

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาในประเด็นผลกระทบ กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักรวม และผลจากการปรับตัวดังกล่าว โดยแบ่งเป็น 3 ระลอกตั้งแต่เดือน มี.ค.2563 - มิ.ย 2564 ของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ของที่พักประเภทโฮสเทลและโฮมสเตย์ 6 แห่งได้แก่

โฮสเทล

- 1.เดอะ ยาร์ด โฮสเทล (จ.กรุงเทพฯ)
- 2.หอม โฮสเทล แอนด์ คูกิ่ง คลับ (จ.กรุงเทพฯ)
- 3.อียู วอนท์ โฮสเทล (จ.สุโขทัย)

โฮมสเตย์

- 1.บ้านไถ่ม่วน (จ.ลำพูน)
- 2.น่าน ฮอม ฮัก เฮือน สเตย์ (จ.น่าน)
- 3.ลัม บน พุก โฮมแอนด์คาเฟ่ (จ.สระบุรี)

5.3.1 ผลกระทบของที่พักประเภทโฮสเทลและโฮมสเตย์ ในภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลผลกระทบที่เกิดขึ้นจากจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว สัดส่วนร้อยละของรายได้ที่ลดลงเมื่อเทียบกับช่วงสถานการณ์ปกติ และการบริหารงานภายใน ของโฮสเทลและโฮมสเตย์ทั้ง 6 แห่ง (ตาราง 5.7)

ตารางที่ 5.7 สรุปผลกระทบของโฮสเทลและโฮมสเตย์ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก

ระยะการแพร่ระบาด	ผลกระทบ	รายชื่อโฮสเทล-โฮมสเตย์					
		1	2	3**	4	5***	6*
1 (6 มี.ค 63 - 14 ธ.ค 63)	จำนวนวันปิด (%) จาก 284 วัน	11 (30วัน)	0	x	42 (120 วัน)	100	x
	สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ (%)	95	95	x	90	100	x
	การบริหารงานภายใน						
	• ปิดกิจการที่พักชั่วคราว	x	x	x	x	✓	x
	• ปิดกิจการที่พักถาวร เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ	x	x	✓	x	x	✓
	• ไม่สามารถใช้รูปแบบการทำงานแบบเดิมได้	✓	✓	x	x	x	x
	• ต้องเปลี่ยนเวลาทำงาน	✓	✓	x	x	x	x
• ไม่ได้รับผลกระทบเนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัว	x	x	x	✓	x	x	

ระยะการ แพร่ ระบาด	ผลกระทบ	รายชื่อโฮสเทล-โฮมสเตย์					
		1	2	3**	4	5***	6*
2 (15 ธ.ค. 63 – 31 มี.ค. 64)	จำนวนวันปิด (%) จาก 106 วัน	0	0	x	100	100	x
	สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ (%)	90	90	x	90	100	x
	การบริหารงานภายใน						
	• ไม่สามารถใช้รูปแบบการทำงานแบบเดิมจากระลอก 1 ได้	✓	✓	x	x	x	x
	• ปิดกิจการที่พักรั่วคราว	x	x	x	✓	✓	x
3 (1 เม.ย. 64 – 30 มิ.ย. 64)	จำนวนวันปิด (%) จาก 91 วัน	0	0	x	100	100	x
	สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ (%)	90	95	x	90	100	x
	การบริหารงานภายใน						
	• ไม่สามารถใช้รูปแบบการทำงานแบบเดิมจากระลอก 2 ได้	✓	✓	x	x	x	x
	• ปิดกิจการที่พักรั่วคราว	x	x	x	✓	✓	x
	• พักงานพนักงานชั่วคราว	✓	✓	x	x	x	x
หมายเหตุ	1=เดอะ ยาร์ด 2=หอม โฮสเทล 3=อ็ฟ ยู วอนท์ 4=บ้านไถ่ม่วน 5= น่าน ฮอม ฮัก 6= ลัม บน พุก *ที่พักแรมปิดกิจการ และเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจก่อนมีการระบาดโควิด-19 **ที่พักแรมปิดกิจการ และเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจช่วงการระบาดโควิด-19 ***ที่พักแรมปิดกิจการชั่วคราว ตลอดช่วงการระบาดโควิด-19						

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากการศึกษาผลกระทบของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอกของธุรกิจที่พักรวม ประเภทโฮสเทลและโฮมสเตย์ 6 แห่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) จำนวนวันปิดทำการชั่วคราว พบว่าลัม บน พุก โฮม แอนด์ คาเฟ่ ได้ทำการปิดกิจการที่พักรั่วคราวในช่วงปลายปี 2562 ก่อนที่จะมีการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้ไม่มีข้อมูลในด้านวันปิดตัวชั่วคราวในช่วงการแพร่ระบาด⁶⁵ คล้ายคลึงกับอ็ฟ ยู วอนท์ โฮสเทล ที่ได้ปิดกิจการที่พักรั่วคราวในช่วงเริ่มต้นการแพร่ระบาด ประมาณต้นปี 2563 ก่อนจะมีมาตรการลือคดาว์นเช่นกัน⁶⁶ ขณะที่ตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาด พบว่าโฮมสเตย์ 2 แห่งซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวได้ทำการปิดกิจการที่พักรั่วคราวตลอดการแพร่ระบาด แม้ว่าบ้านไถ่ม่วน จะมีการเปิดบางช่วงในปลายปี 2563 ในขณะที่โฮสเทลอีก 2 แห่ง

⁶⁵ จินต้า รอดฟ้า, เจ้าของธุรกิจลัม บน พุก โฮม&คาเฟ่, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 27 พฤษภาคม 2564

⁶⁶ ปวีวัฒน์ วิเชียรโชติ, เจ้าของธุรกิจ If You Want Hostel, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 1 มิถุนายน 2564

ในกรุงเทพฯ พบว่าเดอะ ยาร์ด โฮสเทลมีการปิดที่พักชั่วคราวเพียงแค่ระลอกแรก ในขณะที่หอม โฮสเทลมีการเปิดบริการตลอดทั้ง 3 ระลอก เมื่อคิดจำนวนวันปิดตัวตลอดระยะเวลาแพร่ระบาดของธุรกิจที่พักที่ยังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (2564) ทั้ง 4 แห่งพบว่าจำนวนวันปิดตัวเฉลี่ยร้อยละ 43 หรือคิดเป็น 206 วัน

- 2) สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ โดยพิจารณาเฉพาะจากที่พัก 4 แห่งที่ยังทำธุรกิจที่พัก พบว่าในสถานการณ์การแพร่ระบาดทั้ง 3 ระลอก ที่พักประเภทโฮมสเตย์ทั้ง 2 แห่งมีสัดส่วนรายได้ลดลงมากกว่าโฮสเทล เนื่องจากมีการปิดกิจการที่พักชั่วคราวทำให้ขาดรายได้ในส่วนของห้องพักทั้งหมด ในขณะที่โฮสเทลมีสัดส่วนรายได้ที่ลดลงมากที่สุดในช่วงระลอกแรก เนื่องจากธุรกิจโฮสเทลส่วนใหญ่พึ่งพารายได้หลักจากการท่องเที่ยวของต่างชาติ และพบว่าเดอะยาร์ดมีสัดส่วนรายได้ลดลงต่ำสุดในระลอกที่ 2-3 คล้ายกับหอมโฮสเทลที่มีสัดส่วนรายได้ลดลงต่ำสุดในช่วงระลอกที่ 2 เมื่อพิจารณาสัดส่วนรายได้ตลอดระยะเวลาแพร่ระบาดของทั้ง 4 แห่งพบว่าลดลงเฉลี่ยร้อยละ 94 โดยบ้านไก่อม่วนมีสัดส่วนลดลงน้อยที่สุด เนื่องจากการปรับตัวที่พึ่งพารายได้ภายในประเทศตั้งแต่เริ่มต้นทำธุรกิจ รองลงมาคือเดอะยาร์ด และหอม โฮสเทลตามลำดับ
- 3) การบริหารงานภายใน จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่ามีที่พักโฮสเทล 1 แห่งได้แก่ อีฟ ยู วอนท์ โฮสเทลปิดกิจการที่พักไป ในขณะที่โฮมสเตย์มีการปิดกิจการที่พักถาวร ได้แก่ ลัม บนฟูก และน่าน ฮอม ฮัก ที่ปิดตัวชั่วคราวตลอดทั้ง 3 ระลอก เมื่อพิจารณาเฉพาะที่พัก 3 แห่งที่ยังทำธุรกิจที่พักอยู่ พบว่าทั้ง 3 ระลอก ธุรกิจโฮสเทลทั้ง 2 แห่งในกรุงเทพฯ ได้รับผลกระทบทำให้ไม่สามารถทำงานในรูปแบบเดิมได้ ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแผนการทำงานในทุกช่วงของการแพร่ระบาด ซึ่งในระลอกแรกมีการเปลี่ยนเวลาทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และในระลอกที่ 3 ทั้ง 2 แห่งจำเป็นต้องพักงานพนักงานชั่วคราวจนกว่าสถานการณ์จะกลับมามีขึ้น โดยเดอะยาร์ดมีการพักงานพนักงานทั้งหมด ในขณะที่หอมโฮสเทล พักงานพนักงานบางส่วน ในขณะที่บ้านไก่อม่วนในระลอกแรก ไม่ได้รับผลกระทบเนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัว ต่อมาในระลอกที่ 2-3 ได้ปิดกิจการที่พักชั่วคราว เนื่องจากกังวลในเรื่องความปลอดภัยของคนในครอบครัว

5.3.2 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักประเภทโฮสเทลและโฮมสเตย์ในภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัวผ่าน 5 ด้านตามแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม⁶⁷ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผนธุรกิจ การจัดการต้นทุน การจัดการบุคลากร การตลาดและการสื่อสาร และด้านกายภาพของโฮสเทลและโฮมสเตย์ โดยทำการแบ่งการแสดงผลข้อมูลเป็น 2 ช่วงคือในระลอกที่ 1 จะแสดงผลการศึกษาทั้ง 6 แห่ง (ตารางที่ 5.8) และในระลอกที่ 2-3 แสดงผลการศึกษาเฉพาะที่พักแรมที่ยังดำเนินกิจการที่พักอยู่ 3 แห่ง (ตารางที่ 5.9)

ตารางที่ 5.8 กลยุทธ์การปรับตัวของโฮสเทลและโฮมสเตย์ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ในระลอกที่ 1

ระยะการแพร่ระบาด	กลยุทธ์การปรับตัว	รายชื่อโฮสเทล-โฮมสเตย์					
		เดอะ ยาร์ด โฮสเทล	หอม โฮสเทล	อียู วอนท์ โฮสเทล**	บ้านไถ่ม่วน	น่าน ฮอมฮัก*	ลัม บน พุก***
1 (6 มี.ค.63 - 14 ธ.ค.63)	การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> เน้นทำรายได้จากรายได้จากรธุรกิจสินค้าเกษตร มองหากลุ่มเป้าหมายใหม่เน้นกลุ่มคนไทยในละแวกพื้นที่ เสวนากับเครือข่ายโฮสเทล 	<ul style="list-style-type: none"> ทำรายได้ได้ประคองธุรกิจพร้อมกับทำกิจกรรมเพื่อสังคมไปในตัวโดยระดมทุนบริจาคเงินทำอาหาร ทำรายได้จากพื้นที่เดิมที่เป็นครัวว์โดยเปิดให้เช่าครัว เสวนากับเครือข่ายธุรกิจโฮสเทล เน้นจัดการงบดุล 	<ul style="list-style-type: none"> ปิดกิจการที่พัก เพื่อลดต้นทุนส่วนที่พักลงเหลือเพียงกาแฟ เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายใหม่เป็นคนในพื้นที่ซึ่งเป็นลูกค้าประจำของคาเฟ่ เสวนากับเครือข่ายธุรกิจโฮสเทลเพื่อประเมินสถานการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างรายได้ส่วนอื่นจากการทำขนม หารายได้เพิ่มเติมจากผลผลิตที่มีอยู่ในพื้นที่ เน้นกลุ่มเป้าหมายในกทม. และคนรู้จักในพื้นที่ 	<ul style="list-style-type: none"> ปิดกิจการที่พักชั่วคราว ไม่ได้มีการปรับแผนธุรกิจใหม่โดยยังคงตั้งเป้าเพื่อการกุศล นำรายได้ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพฯ บางส่วนเพื่อนำมาดูแลค่าใช้จ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> ปิดกิจการที่พัก เป็นธุรกิจคาเฟ่ที่ได้รับความนิยมกว่า เน้นกลุ่มเป้าหมายใหม่ไปที่นักท่องเที่ยวจากกรุงเทพฯ เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับขนมและเครื่องดื่ม

⁶⁷ ศิริพงษ์ รักใหม่และคณะ, “การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม,” วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี ปีที่ 11, (เมษายน 2560):348-349

ระยะ การ แพร่ ระบาด	กลยุทธ์ การ ปรับตัว	รายชื่อโฮสเทล-โฮมสเตย์					
		เดอะ ยาร์ด โฮสเทล	หอม โฮสเทล	อียู วอนท์ โฮสเทล**	บ้านไถ่ม่วน	น่าน ฮอม ฮัก*	ลัม บน ฟูก***
1 (6 มี.ค 63 -14 ธ.ค 63)	การจัดการต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> ควบคุมต้นทุนการทำธุรกิจใหม่โดยใช้แรงงานไฟฟ้าขั้วขายของ นำเข้าผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรจากเครือข่ายเกษตรกร ปิดห้องพักรวม 	<ul style="list-style-type: none"> โปรโมทโครงการเกิดการบริจาคช่วยลดต้นทุนวัตถุดิบ คำนวณรายรับ-รายจ่ายทุกสัปดาห์ ปิดห้องพักรวม เจรจาในส่วนของค่าเช่าตึกเพื่อให้ไม่เสียค่าเช่า 	<ul style="list-style-type: none"> ลดจำนวนพนักงาน ย้ายไปทำธุรกิจบนพื้นที่ดินตนเอง ลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาที่ใหม่ เปิดร้านเพียงศ.-อ. 3 วัน อีก 4 วัน ใช้ในการทำโปรเจคเพื่อสังคม ใช้วัตถุดิบในพื้นที่เดิมทำผลิตภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้วัตถุดิบที่วัดดูดิบที่มีในพื้นที่ดินมาใช้เป็นวัตถุดิบ ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้แก่ค่าน้ำ ค่าไฟ เจรจาค่าเช่าของพื้นที่ร้านค้าแพในเมื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี การปรับเปลี่ยน เนื่องจากธุรกิจมีต้นทุนน้อยอยู่แล้ว 	<ul style="list-style-type: none"> ลดจำนวนพนักงาน เน้นใช้วัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ในละแวกพื้นที่เพื่อลดต้นทุนในเรื่องวัตถุดิบ ปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ที่มีอยู่เดิมโดยใช้ทรัพยากรจากธุรกิจเดิม
	การจัดการบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ลดเงินเดือนจ่ายเงินเดือนตามรายรับที่ได้ ให้พนักงานพัฒนาทักษะใหม่ๆ เช่น การทำอาหารทำเว็บบ 	<ul style="list-style-type: none"> ลดเงินเดือนจ่ายเงินเดือนตามรายรับที่ได้ นำพนักงานเข้าปรึกษาปรึกษาร่วมกัน อบรมพนักงานเพิ่มเติม 	<ul style="list-style-type: none"> เมื่อปรับเป็นธุรกิจค้าปลีกอย่างเดียว ทำให้ลดจำนวนพนักงานลงจากเดิมที่เป็นอาสาสมัครที่จะมีจำนวนมากเหลือเพียงแม่บ้าน 1 คน 	<ul style="list-style-type: none"> ร่วมกันทำงานกับคนในพื้นที่ที่รู้จักกันอยู่แล้ว โดยเป็นการแบ่งปันรายได้กัน 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี การปรับเปลี่ยน เนื่องจากไม่มีพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> เมื่อปรับเหลือเพียงธุรกิจคาเฟ่จึงสามารถลดจำนวนพนักงาน 2-3 คน เหลือ 8 คน ซึ่งพอเพียงสำหรับจัดการบริการร้านค้าได้
	การตลาด และการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> อัพเดทข่าวสารที่พิกแกรมผ่านเพจ เพิ่มช่องขายผ่านเว็บไซต์ ตระเวนขายของในชุมชน ห้องพักระยะยาว (เดือนและสัปดาห์) 	<ul style="list-style-type: none"> อัพเดทข่าวสารที่พิกแกรมผ่านเพจ กระจายข่าวโครงการเพื่อสังคมผ่านทางเครือข่ายเพิ่มเติมของตน 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นการติดต่อโดยตรงโดยตรงเพราะเป็นลูกค้าประจำ เพิ่มช่องทางการสั่งซื้อเครื่องดื่มและขนมทางออนไลน์ 	<ul style="list-style-type: none"> อัพเดทข่าวสารที่พิกแกรมและคอนเทนต์ต่างๆ เพิ่มช่องทางการสั่ง Delivery ทางออนไลน์ 	<ul style="list-style-type: none"> ติดต่อกับลูกค้าเดิมผ่าน Line official และ เพจ 	<ul style="list-style-type: none"> โปรโมทสินค้าและเพิ่มช่องทางการสั่งซื้อผ่านออนไลน์

ระยะ การ แพร่ ระบาด	กลยุทธ์ การ ปรับตัว	รายชื่อโฮสเทล-โฮมสเตย์					
		เดอะ ยาร์ด โฮสเทล	หอม โฮสเทล	อึฟ ยู วอนท์ โฮสเทล**	บ้านไก่ม่วง	น่าน ฮอม ฮัก*	ลัม บน ฟูก***
1 (6 มี.ค 63 -14 ธ.ค 63)	ด้านกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับพื้นที่ด้านหน้าเป็นพื้นที่ตลาดสินค้า การเกษตร • ทูบห้องพัก 2 ห้อง • สร้างใหม่เป็นพื้นที่ให้เช่าทำกิจกรรมและร้าน • ปิดห้องพักรวมชั่วคราว 	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับพื้นที่ครัวเดิมที่มีอยู่ให้สามารถทำอาหารและกิจกรรมได้มากขึ้น • ปิดห้องพักรวมชั่วคราว 	<ul style="list-style-type: none"> • ปิดที่พักร้ายจากตึกแถวเดิมไปพื้นที่บ้านตนเองในบริเวณเดียวกัน • ปรับพื้นที่ส่วนกลางของบ้านเดิมเป็นคาเฟ่ • พัฒนาพื้นที่โล่ง เป็นพื้นที่สวน เพื่อสร้างผลผลิตในการทำธุรกิจเสริม 	<ul style="list-style-type: none"> • ซ่อมแซมพื้นที่บ้านพัก 2 ห้องที่ทรุดโทรม 	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงพื้นที่โดยรอบเพื่อปลูกผักและดอกไม้ • ปิดที่พักรวมชั่วคราว 	<ul style="list-style-type: none"> • ปิดที่พักร้ายพื้นที่ทำธุรกิจ • ปรับพื้นที่ส่วนกลางของอาคารเดิมเป็นคาเฟ่ • พัฒนาพื้นที่โดยรอบเพื่อสร้างเสริมบรรยากาศสำหรับธุรกิจคาเฟ่ • ปิดที่พักรถาวร
<p>* ที่พักรวมปิดให้บริการชั่วคราวตั้งแต่การแพร่ระบาดระลอกแรก-ระลอกที่ 3</p> <p>** ที่พักรวมปิดกิจการ และเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจในช่วงต้นของระลอกที่ 1</p> <p>*** ที่พักรวมปิดกิจการ และเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจก่อนมีการระบาดของโควิด-19</p>							

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากผลการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ในระลอกแรก
ของโฮสเทลและโฮมสเตย์ ทั้ง 6 แห่ง สามารถสรุปเป็นประเด็นในแต่ละด้านได้ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การวางแผน: พบว่านอกจากน่าน ฮอม ฮักแล้ว ทั้งหมดมีกลยุทธ์การปรับตัวที่คล้ายกันคือเน้นสร้างรายได้จากธุรกิจอื่นจากศักยภาพหรือความถนัดเดิมของตนเอง และมองหากลุ่มเป้าหมายใหม่มาทดแทนกลุ่มลูกค้าจากห้องพัก โดยมีที่พัก 2 แห่ง ได้แก่ อึฟ ยู วอนท์ โฮสเทล และลัมบนฟูก ที่ตัดสินใจปิดกิจการที่พัก เพื่อลดต้นทุนและมุ่งเน้นไปในการทำธุรกิจคาเฟ่ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีอยู่เดิมคู่กับธุรกิจที่พักอยู่แล้ว คล้ายคลึงกับน่าน ฮอม ฮักที่ปิดกิจการชั่วคราวเช่นกัน แต่ไม่ได้มีการวางแผนธุรกิจใหม่เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่แสวงหารายได้อยู่แล้ว ในขณะที่โฮสเทลทั้ง 3 แห่งได้มีการรวมกลุ่มเสวนาในเครือข่ายธุรกิจเพื่อประเมินสถานการณ์ และหาทางออกร่วมกัน

- 2) กลยุทธ์การจัดการต้นทุน: จากที่กล่าวไปข้างต้นพบว่ามีที่พักแรม 3 แห่งตัดสินใจปิดกิจการที่พัก เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน และพบว่าส่วนใหญ่มีการจัดการต้นทุนที่คล้ายคลึงกันคือการควบคุมต้นทุนด้านการผลิตและด้านวัตถุดิบ ลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองสำหรับโฮมสเตย์ที่มีทำเลในต่างจังหวัด ได้มีการใช้วัตถุดิบในพื้นที่ของตนเอง ในขณะที่โฮสเทลในกรุงเทพฯ 2 แห่ง ได้มีการนำเข้าวัตถุดิบจากชุมชนทั้งจากต่างจังหวัดเองและจากคนในพื้นที่โดยรอบ เพื่อลดต้นทุนเช่นกัน
- 3) กลยุทธ์การจัดการบุคลากร: จากที่มีที่พักแรม 2 แห่งตัดสินใจปิดกิจการที่พักถาวร ส่งผลให้สามารถลดจำนวนพนักงานในการจัดการธุรกิจไปได้ ในขณะที่โฮสเทลในกรุงเทพฯ ทั้ง 2 แห่ง ได้มีการอบรมแนวทางการทำงานใหม่แก่พนักงานพร้อมกับการจัดการรายได้พนักงานโดยให้จัดสรรเงินเดือนตามรายได้จากธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้น ในส่วนที่บ้านไถ่ม่วนและน่าน ฮ่อม ฮักที่เป็นธุรกิจขนาดครอบครัวอยู่แล้ว ไม่มีพนักงาน จึงไม่มีการปรับตัวด้านนี้มากนัก
- 4) กลยุทธ์การตลาดและการสื่อสาร: พบว่าธุรกิจที่พัก 4 แห่งที่ยังคงดำเนินกิจการเป็นที่พักอยู่ ยังคงเน้นการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของที่พักผ่านเพจอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่อีก 2 แห่งที่ปรับเป็นธุรกิจคาเฟ่รวมถึงบ้านไถ่ม่วนและเดอะยาร์ดที่ยังเปิดบริการ ได้มีการเพิ่มช่องทางการโฆษณาหรือจำหน่ายสินค้าในแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าที่เกี่ยวข้องกับอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นสินค้าที่มีจำหน่ายในที่พักในช่วงปกติ
- 5) กลยุทธ์การจัดการกายภาพ: พบว่ามีธุรกิจที่พัก 2 แห่งที่ปรับเปลี่ยนตนเองเป็นร้านอาหารและเครื่องดื่ม มีการย้ายทำเลที่ตั้งเพื่อลดต้นทุน และควบคุมพื้นที่ให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและรายได้ที่ควบคุมได้ ในขณะที่ธุรกิจที่พัก 4 แห่งที่ยังคงดำเนินกิจการเป็นที่พักอยู่ เน้นการปรับปรุงพื้นที่เดิมของตัวเองเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม หรือการปรับปรุงซ่อมแซมพื้นที่ เพื่อรองรับการกลับมาของการท่องเที่ยว

จากข้อมูลผลกระทบที่เกิดขึ้นในบทความข้างต้น พบว่ามีที่พักปิดกิจการชั่วคราว 1 แห่ง ได้แก่ น่าน ฮ่อม ฮัก โฮมสเตย์ ซึ่งปิดที่พักชั่วคราวตลอดการแพร่ระบาด และปิดถาวรอีก 2 แห่ง ได้แก่ ลืม บอน พูก และอีฟ ยู วอนท์ โฮเทล ซึ่งปิดกิจการที่พักถาวรตั้งแต่ช่วงเริ่มการแพร่ระบาด ทำให้ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลการปรับตัวของธุรกิจที่พักในระลอกที่สองและสาม ได้เพียง 3 แห่งที่ยังคงเปิดให้บริการอยู่คือ เดอะ ยาร์ด, ห่อม โฮสเทล และบ้านไถ่ม่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 5.9)

ตารางที่ 5.9 กลยุทธ์การปรับตัวของโฮสเทลและโฮมสเตย์ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ในระลอกที่ 2-3

ระยะ การ แพร่ ระบาด	กลยุทธ์การ ปรับตัว	รายชื่อโฮสเทล-โฮมสเตย์		
		เดอะ ยาร์ด	หอม โฮสเทล	บ้านไถ่ม่วน
2 (15 ธ.ค 63 -31 มี.ค 64)	การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับแผนใหม่ • ทำรายได้จากธุรกิจอื่น เป็นกิจกรรม อย่างเช่น BBQ โยคะ • เน้นจุดขายของที่พักในด้านพื้นที่และวัตถุดิบ • เปลี่ยนเป้าหมายที่มาพัก เป็นลูกค้าคนไทยมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับแผนธุรกิจใหม่ เน้นแผนธุรกิจใหม่ที่ยั่งยืน • ทำรายได้เพิ่มเติม จากงานประจำเกี่ยวกับการลงทุน • ใช้จุดแข็งของธุรกิจ โดยปรับมาทำธุรกิจ Cloud Kitchen 	<ul style="list-style-type: none"> • ยังคงทำรายได้เพิ่มเติมจากธุรกิจออนไลน์ และ Delivery จากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม • ทหารรายได้เสริมจากการทำของที่ระลึก ที่ระลึก
	การจัดการต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> • ลดจำนวนพนักงาน • ปิดพื้นที่ที่ห้องพัก เป็นเวลา 1 เดือน ในช่วงต้นเดือน ธ.ค • ควบคุมรายรับ-รายจ่าย อย่างรัดกุมมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ปิดห้องพักรวม • ควบคุมต้นทุนในส่วนค่าน้ำ ค่าไฟ • การบำรุงรักษา พื้นที่ต่างๆ ได้ใช้ความร่วมมือจากคนในมูลนิธิ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายที่น้อย 	<ul style="list-style-type: none"> • ยังคงเน้นการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ประหยัดมากขึ้น
	การจัดการบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> • ลดพนักงานลงไป 2 คน จาก 8 คนเหลือ 6 คน • อบรมรูปแบบการทำงาน ของพนักงานใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> • ลดเงินเดือนพนักงานบางส่วน ประมาณ 30% 	<ul style="list-style-type: none"> • หากคนร่วมทำธุรกิจสร้างรายได้เพิ่ม ร่วมกับคนในพื้นที่ ที่ขาดรายได้
	การตลาดและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> • อัปเดตข่าวสารที่แพ็คเกจ และโปรโมชั่นต่างๆ และคอนเทนต์ต่างๆผ่านเพจเป็นประจำ • ประชาสัมพันธ์ สถานการณ์โควิด • โปรโมทแพคเกจ Working Space และธุรกิจออฟฟิศให้เช่าผ่านสื่อออนไลน์และเครือข่ายที่รู้จัก • ปรับลดราคาที่พักสูงสุด 30% • ยังคงเปิดให้เข้าพักรายเดือน 	<ul style="list-style-type: none"> • อัปเดตข่าวสารที่แพ็คเกจ และคอนเทนต์ต่างๆผ่านเพจเป็นประจำ • โปรโมทแพคเกจของ Cloud Kitchen และธุรกิจให้เช่าครัว ผ่านสื่อออนไลน์ • คิดค่าเช่าสำหรับชั้น 4 ที่เป็นพื้นที่ส่วนกลาง 100 บาท แลกคูปองอาหารได้ • ออกโครงการเพื่อสังคม 100 บาทเท่ากับ 1 อิ่มร่วมกับเครือข่ายมูลนิธิบ้านพระพร • สร้างแพลตฟอร์มการสั่งอาหาร ผ่าน Line 	<ul style="list-style-type: none"> • อัปเดตข่าวสารที่แพ็คเกจและคอนเทนต์ต่างๆผ่านเพจเป็นประจำ • เน้นการเข้าหาลูกค้าโดยตรง • สร้างเครือข่ายผู้ซื้อโดยเป็นการสร้างกลุ่มเพื่อนในลำพูน โดยรู้จักผ่านการบอกเล่าปากต่อปาก

ระยะ การ แพร่ ระบาด	กลยุทธ์การ ปรับตัว	รายชื่อโฮสเทล-โฮมสเตย์		
		เดอะ ยาร์ด	หอม โฮสเทล	บ้านไถ่ม่วน
		<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายกับกลุ่มกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ จัดแพคเกจ Voucher ร่วมกับร้านอาหารละแวก เพิ่มช่องทางการจองหรือเช่าพื้นที่ ในแพลตฟอร์มออนไลน์ 	@homcooking และจ้างบริษัทเดลิเวอรี่โดยเฉพาะ	
	ด้านกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ปรับพื้นที่ กลางแจ้ง ส่วนกลางให้เป็นพื้นที่ สำหรับ Co-Working Space หรือปรับปรุงเป็นพื้นที่กิจกรรมกลางแจ้ง ปรับลดพื้นที่ ส่วนที่พัก เหลือ 30% เหลือเพียงห้องนอนเดี่ยว 5 ห้อง และห้องรวม 6 เตียง 1 ห้อง ที่เหลือสร้างเป็นห้องสำหรับออฟฟิศให้เช่า ปิดห้องพักรวม 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาพื้นที่ชั้น 3 เพื่อทำให้เป็นครัวสำหรับ ธุรกิจ Cloud Kitchen จากเดิมที่ไม่ได้ใช้งาน ได้จำนวน 9 ครัว ปรับพื้นที่สวนดาดฟ้าชั้น 4 โดยพัฒนาให้เป็นจุดถ่ายรูป และเพิ่มเป็นสวนสมุนไพร ผักและวัตถุดิบสำหรับทำอาหาร ทั้งเพื่อใช้ในโฮสเทล และจำหน่าย ปิดห้องพักรวม 	<ul style="list-style-type: none"> ซ่อมแซมพื้นที่ บ้านพัก Knock down ที่ทรุดโทรม ให้สามารถเป็นที่พัก เพื่อรองรับลูกค้าให้ได้มากขึ้น
3 (1 เม.ย 64 -30 มิ.ย 64)	การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนในอนาคตในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการที่พัก เพื่อป้องกันการระบาดของเชื้อโรค โดยเฉพาะในห้อง เน้นการสร้างรายได้จากการให้เช่าออฟฟิศ เป็นรายเดือน รวมไปถึงให้เช่าพื้นที่ ทำร้าน เพื่อตอบโจทย์คนกทม.ในระยะยาว เน้นมาตรฐานด้านสุขอนามัยมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> เตรียมแผนธุรกิจสำหรับอนาคต โดยการลดจำนวน ห้องพักรวมและขึ้นราคาเช่า เพื่อเน้นกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะมากขึ้น เน้นทำรายได้จากธุรกิจเช่าครัว ร่วมกับที่พัก โดยเน้นรายได้หลักจากธุรกิจอาหาร ยังคงเน้นกิจกรรมช่วยเหลือสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะโครงการปันอาหารแก่คนในมูลนิธิ 	เน้นการหารายได้จากธุรกิจเสริม เช่นเดียวกับช่วงระลอกที่ 1-2 เพื่อรอสถานการณ์กลับมาดีขึ้น
	การจัดการต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> ลดจำนวนพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ลดจำนวนพนักงาน 	ยังคงเน้นการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้แก่ค่าน้ำ ค่าไฟ รวมถึง

ระยะ การ แพร่ ระบาด	กลยุทธ์การ ปรับตัว	รายชื่อโฮสเทล-โฮมสเตย์		
		เดอะ ยาร์ด	หอม โฮสเทล	บ้านไถ่ม่วน
		<ul style="list-style-type: none"> ใช้มาตรการลดค่าไฟ เน้นการใช้กิจกรรมภายนอกห้องพัก ควบคุมค่าใช้จ่าย ตัดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง 	<ul style="list-style-type: none"> ตัดค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง เช่น ค่าจ้างรายเดือน Driver ส่งอาหาร ค่าโฆษณาตามสื่อออนไลน์ เน้นทำคอนเทนต์เอง 	<p>ค่ากิน ค่าอยู่ ประหยัดมากขึ้น เหมือนระลอก 1-2</p>
	การจัดการ บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานพนักงานชั่วคราว โดยเหลือพนักงานเพียง 2 คน จากเดิม 6 คนในระลอกที่ 2 	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานพนักงานประจำ เหลือเพียง 3 คน ใช้พนักงานพาร์ทไทม์ ทดแทนพนักงานประจำ 	<p>ยังคงร่วมทำธุรกิจสร้างรายได้เพิ่ม ร่วมกับคนในพื้นที่ โดยเฉพาะคนในละแวกบ้าน เหมือนระลอก 1-2</p>
	การตลาดและการ สื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> อัปเดตข่าวสารที่พักแรม และโปรโมชั่นต่างๆ และคอนเทนต์ต่างๆผ่านเพจเป็นประจำ อัปเดตสถานการณ์โควิด เน้นประชาสัมพันธ์จุดขาย ใน ประเด็น ของ สิ่งแวดล้อม ปรับลดราคาที่พัก 30% ห้องพักให้เช่า ระยะยาว เป็นรายเดือน สร้างเครือข่ายร่วมกับกลุ่มกิจกรรมสร้างสรรค์ 	<ul style="list-style-type: none"> อัปเดตข่าวสารที่พักแรม และโปรโมชั่นต่างๆ และคอนเทนต์ต่างๆผ่านเพจเป็นประจำ เน้นการประชาสัมพันธ์ หรือคอนเทนต์ ที่ทำ ประโยชน์ เพื่อสังคม สม่่าเสมอ เพิ่มช่องทางออนไลน์ใน ธุรกิจอาหารผูกปิ่นโต โดยจัดเป็นรายสัปดาห์ 	<ul style="list-style-type: none"> ประชาสัมพันธ์ข่าวสารและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆผ่านทางเพจ เพิ่มการส่งปันโตอาหารใน ละแวกพื้นที่ เน้นลูกค้าที่รู้จัก ผ่านทาง Line
	ด้านกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ปรับเปลี่ยนบริเวณพื้นที่ลานกลางแจ้ง เป็นพื้นที่เอนกประสงค์ สำหรับพักผ่อนและพูดคุยกัน สำหรับแขกที่มาพัก โดยเฉพาะ 	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลางเดิม เป็นพื้นที่ห้องสมุด สำหรับอ่านหนังสือและเล่นบอร์ดเกมส์ เพื่อเป็นพื้นที่ใช้งานสำหรับลูกค้า อาจารย์ที่มานั่งพักทานอาหาร 	<p>ปรับปรุงที่พัก ทำความสะอาด เพื่อเตรียมตัวเปิดที่พักในช่วง ก.ค 64</p>

ที่มา:รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากผลการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้งสองระลอกของธุรกิจที่พักแรม ประเภทโฮสเทลและโฮมสเตย์ที่ยังเปิดให้บริการทั้ง 3 แห่ง สามารถสรุปเป็นประเด็นตามแต่ละด้านได้ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การวางแผน: พบว่าทั้ง 3 แห่งมีกลยุทธ์การปรับตัวที่คล้ายคลึงกันในประเด็นการวางแผนธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมจากศักยภาพของพื้นที่หรือความถนัดของตนเอง

แต่เมื่อเข้าสู่ระลอกที่สาม พบว่าโฮสเทลทั้ง 2 แห่ง มีการวางแผนพัฒนาธุรกิจใหม่เพื่อตอบสนองโจทย์แนวโน้มการท่องเที่ยวในอนาคตมากขึ้น พร้อมทั้งมองหารายได้หลักทดแทนรายได้ห้องพัก รวมไปถึงการตั้งกลุ่มเป้าหมายใหม่จากเดิมเป็นคนต่างชาติเป็นคนไทยในพื้นที่มากขึ้น ในขณะที่บ้านไถ่แก้ว ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็กในชุมชน ไม่ได้มีการปรับแผนเพิ่มเติม ยังคงเน้นการหารายได้เสริมจากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มต่อไป รอสถานการณ์การท่องเที่ยวกลับมาปกติ นอกจากนี้พบว่าหอม โฮสเทล มีการใช้ความเป็นโฮสเทลที่โดดเด่นในเรื่องอาหาร ในการสร้างกิจกรรมการแบ่งปันอาหารแก่ชุมชน

- 2) กลยุทธ์การจัดการต้นทุน: พบว่าทั้ง 3 แห่งมีกลยุทธ์การปรับตัวที่คล้ายคลึงกันในประเด็นของการควบคุมต้นทุนคงที่ โดยโฮสเทล 2 แห่งเน้นลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน และปิดห้องพักบางส่วนเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน ในขณะที่บ้านไถ่แก้ว เน้นการลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองในส่วนของตนเองทั้งค่าน้ำ ค่าไฟ ซึ่งในช่วงระลอกที่สามเอง หอม โฮสเทลก็ได้มีการลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองที่ไม่จำเป็นเช่นกัน อาทิ ค่าจ้างพนักงานส่งอาหารรายเดือน หรือค่าโฆษณา เป็นต้น
- 3) กลยุทธ์การจัดการบุคลากร: พบว่าที่พักระลอกโฮสเทลทั้ง 2 แห่งมีการปรับตัวที่คล้ายคลึงกันในระลอกที่สาม คือการลดจำนวนพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับลูกค้าและรายได้ที่เกิดขึ้น แต่ในระลอกที่สองนั้น เดอะ ยาร์ด ใช้รูปแบบการลดพนักงานและให้ทำงานหลากหลายหน้าที่ ในขณะที่หอมโฮสเทลใช้รูปแบบการลดเงินเดือน ในส่วนของบ้านไถ่แก้ว ด้วยเดิมทีไม่ได้มีพนักงานอยู่แล้วจึงไม่ได้มีการปรับตัวมากนัก แต่มีการทำงานร่วมกับคนในชุมชนเพื่อช่วยสร้างรายได้เสริม
- 4) กลยุทธ์การตลาดและการสื่อสาร: พบว่าทั้ง 3 แห่งได้มุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของที่พักแรม โดยโฮสเทลทั้ง 2 แห่งจะเน้นประชาสัมพันธ์เรื่องแพคเกจหรือโปรโมชั่นของธุรกิจ รวมไปถึงการพัฒนาจุดขายของโฮสเทลให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเดอะยาร์ดที่เน้นด้านสุขอนามัย สิ่งแวดล้อม หอม โฮสเทลเน้นจุดขายด้านธุรกิจอาหารและครัว ในขณะที่บ้านไถ่แก้วจะเน้นประชาสัมพันธ์เรื่องผลิตภัณฑ์ของตนเอง นอกจากนี้โฮสเทลทั้ง 2 แห่งยังมีความแตกต่างกันในบางกรณี โดยเดอะ ยาร์ดยังให้ความสำคัญกับการตลาดสำหรับธุรกิจให้เช่าพื้นที่และห้องพักทั้งรายเดือนและรายวันอยู่ ในขณะที่หอมโฮสเทลเริ่มทำธุรกิจครัวให้เช่าและการขายอาหารออนไลน์มากกว่า
- 5) กลยุทธ์การจัดการกายภาพ: พบว่าโฮสเทลทั้ง 2 แห่ง เน้นการปรับปรุงพื้นที่มีอยู่เดิม รวมไปถึงการพัฒนาพื้นที่ใหม่ เพื่อหารายได้ทดแทนธุรกิจห้องพัก โดยเดอะยาร์ดทำการปรับเปลี่ยนห้องพักเป็นพื้นที่ให้เช่า ในขณะที่หอมโฮสเทลยังคงรักษาห้องพักไว้ โดยปิดเฉพาะห้องพักรวมและไปปรับปรุงในพื้นที่ส่วนอื่นในอาคารเพิ่มเติมเป็นครัวกลาง

ในขณะที่บ้านไถ่แก้ว ด้วยความมีห้องพักเพียง 2 หลังเท่านั้น จึงมีเพียงการปรับปรุงและซ่อมแซมพื้นที่พักเดิม เพื่อให้พร้อมรับการท่องเที่ยว

5.3.3 ผลการดำเนินงานของที่พักประเภทโฮสเทลและโฮมสเตย์ในภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานที่เกิดจากกลยุทธ์ข้างต้น โดยพิจารณาจากอัตราการเข้าพัก รูปแบบของรายได้ที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงสถานการณ์ปกติ ของโฮสเทลและโฮมสเตย์ทั้ง 6 แห่งโดยมีรายละเอียดนี้ (ตาราง 5.10)

ตารางที่ 5.10 สรุปผลการดำเนินงานของโฮสเทลและโฮมสเตย์ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก

ระยะการแพร่ระบาด	ผลการดำเนินงาน	รายชื่อโฮสเทล-โฮมสเตย์					
		1	2	3**	4	5*	6***
1 (6 มี.ค. 63 - 14 ธ.ค. 63)	อัตราการเข้าพัก (%)	10	25	x	100	x	x
	รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น	มีรายได้ที่สามารถจัดการต้นทุนคงที่	มีรายได้ที่สามารถจัดการต้นทุนคงที่	สร้างรายได้จากธุรกิจคาเฟ่ มีผลกำไรเกิดขึ้น	มีรายได้จากคาเฟ่ในเมืองพอจัดการต้นทุนคงที่	มีรายได้จากธุรกิจให้เช่าพื้นที่โรงแรม สนับสนุน	สร้างรายได้จากธุรกิจคาเฟ่ มีผลกำไรเกิดขึ้น
2 (15 ธ.ค. 63 - 31 มี.ค. 64)	อัตราการเข้าพัก (%)	5-10	0-3		0		
	รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น	มีรายได้เพิ่มเติมจากการปล่อยเช่าพื้นที่	มีกำไรเพิ่มเติมจากธุรกิจเช่าคริว		มีกำไรเพิ่มเติมจากธุรกิจ Delivery		
3 (1 เม.ย. 64 - 30 มิ.ย. 64)	อัตราการเข้าพัก (%)	5-10	0-3		0		
	รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น	มีรายได้เพียงพอสำหรับต้นทุนคงที่จากการทำห้องพักรายเดือน	มีกำไรเพิ่มจากธุรกิจเช่าพื้นที่คริว		มีกำไรเพิ่มเติมจากธุรกิจ Delivery		
หมายเหตุ	1=เดอะ ยาร์ด 2=หอม โฮสเทล 3=อพี ยู วอนท์ โฮสเทล 4=บ้านไถ่แก้ว 5= น่าน ฮอม ฮัก 6= ล้อม บน พูก *ที่พักแรมปิดกิจการ และเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจก่อนมีการระบาดโควิด-19 **ที่พักแรมปิดกิจการ และเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจช่วงการระบาดโควิด-19 ***ที่พักแรมปิดกิจการชั่วคราว ตลอดช่วงการระบาดโควิด-19						

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากผลการศึกษาผลการดำเนินการของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอกของธุรกิจที่พักแรม ประเภทโฮสเทลและโฮมสเตย์ทั้ง 6 แห่ง สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) อัตราการเข้าพัก พบว่าทั้ง 6 แห่งมีเพียงโฮสเทล 2 แห่งในกรุงเทพฯ ที่ยังคงมีการเปิดบริการที่พักรวม 3 ระลอก โดยในช่วงระลอกที่ 1 มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยสูงสุดเฉลี่ยร้อยละ 45 โดยบ้านไถ่มีอัตราการเข้าพักสูงสุด เป็นมีเหตุผลมาจากการมีห้องพักเพียง 2 หลัง จึงมีช่วงที่มีการเข้าพักเต็มจำนวน เมื่อพิจารณาตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาดจากธุรกิจที่พักรวม 3 แห่งที่ยังเปิดบริการห้องพักอยู่ พบว่ามีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยร้อยละ 17 ต่ำกว่าอัตราเข้าพักเฉลี่ยของทั้งประเทศ ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 19⁶⁸
- 2) รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น จากการรวบรวมข้อมูลที่พักรวม 2 แห่งที่ปรับรูปแบบธุรกิจไปเป็นคาเฟ่ มีรายได้จากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มทำให้มีผลกำไร จากการมีภาระต้นทุนที่น้อยลง ในขณะที่ธุรกิจที่พักรวม 3 แห่งที่ยังเปิดบริการอยู่พบว่าในระลอกแรก ส่วนใหญ่มีรายได้เพียงพอที่จะจัดการในส่วนต้นทุนคงที่ เมื่อเข้าสู่ระลอกที่สองและสามพบว่า โฮสเทลและบ้านไถ่มีผลกำไรตอบแทนเพิ่มขึ้นจากธุรกิจเสริมได้แก่อาหารออนไลน์หรือการเช่าคร่าว ในขณะที่เดอะ ยาร์ดก็สามารถมีรายได้เพิ่มเติมจากธุรกิจเสริมเช่นกันจากการให้เช่าพื้นที่ แต่ยังไม่สามารถสร้างผลกำไรชัดเจนเช่นที่พักรวม

5.4 เปรียบเทียบสถานการณ์ของธุรกิจที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

จากการศึกษาที่พักรวมที่มีการดำเนินกิจการภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง โดยคัดเลือกกรณีศึกษาที่ได้เข้าอบรมในโครงการพอแล้วดี ทั้ง 11 แห่ง โดยจำแนกประเภทที่พักออกเป็น 3 กลุ่มคือ โรงแรม รีสอร์ท และโฮสเทลโฮมสเตย์ ผู้วิจัยสรุปเปรียบเทียบลักษณะการปรับตัวที่สำคัญ 3 ด้านตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาด 3 ระลอก คือ

- 1) ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อที่พักรวม
 - 2) กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักรวมในด้านต่างๆ
 - 3) ผลการดำเนินงานจากกลยุทธ์ดังกล่าว
- โดยสามารถสรุปได้เป็นประเด็นดังนี้

5.4.1 เปรียบเทียบผลกระทบของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก

ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลผลกระทบที่เกิดขึ้นจากร้อยละของจำนวนวันปิดตัวชั่วคราว (เมื่อเทียบกับจำนวนวันทั้งหมดในระลอกนั้นๆ) และสัดส่วนร้อยละของรายได้ที่ลดลงเมื่อเทียบกับช่วงสถานการณ์ปกติ และการบริหารงานภายใน ของที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทดังนี้ (ตารางที่ 5.11)

⁶⁸ “อัตราการเข้าพักโดยเฉลี่ยทั้งประเทศ,” กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, สืบค้น 29 กันยายน 2564, https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/ReportPage.

ตารางที่ 5.11 เปรียบเทียบผลกระทบของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก

ผลกระทบ		รายละเอียดการดำเนินโครงการ		
		โรงแรม	รีสอร์ท	โฮสเทล โฮมสเตย์
ระลอก 1 (284 วัน)	จำนวนวันปิดชั่วคราว (%)	เฉลี่ย 21 (60วัน)	เฉลี่ย 18 (50 วัน)	เฉลี่ย 38 (108 วัน)
	สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ (%)	เฉลี่ย 95	เฉลี่ย 100	เฉลี่ย 95
	การบริหารงานภายใน	ไม่สามารถทำงานรูปแบบเดิมได้ และมี 1 แห่งที่ต้องปลดพนักงานบางส่วน	ไม่สามารถทำงานรูปแบบเดิมได้ และต้องเปลี่ยนเวลาทำงาน	ที่พักปิดตัวถาวร 2 แห่ง ปิดตัวชั่วคราว 1 แห่ง อีก 3 แห่งไม่สามารถทำงานรูปแบบเดิมได้
ระลอก 2 (106 วัน)	จำนวนวันปิดชั่วคราว (%)	0	เฉลี่ย 9 (10 วัน)	เฉลี่ย 50 (54 วัน)
	สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ (%)	เฉลี่ย 75	เฉลี่ย 95	เฉลี่ย 93
	การบริหารงานภายใน	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่สามารถทำงานรูปแบบเดิมได้ และต้องเปลี่ยนเวลาทำงาน	ที่พักที่ยังเปิดบริการอยู่ไม่สามารถทำงานรูปแบบเดิมได้ มีที่พัก 1 แห่ง ปิดกิจการชั่วคราวเพิ่ม
ระลอก 3 (91 วัน)	จำนวนวันปิดชั่วคราว (%)	0	เฉลี่ย 17 (15 วัน)	เฉลี่ย 50 (46 วัน)
	สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ (%)	เฉลี่ย 75	เฉลี่ย 88	เฉลี่ย 94
	การบริหารงานภายใน	ไม่ได้รับผลกระทบมากนัก มี 1 แห่งที่พนักงานขอลาออก/พักงาน	ไม่สามารถทำงานรูปแบบเดิมได้ และต้องเปลี่ยนเวลาทำงาน พนักงานขอลาออก / พักงาน	ที่พักที่ยังเปิดบริการอยู่ไม่สามารถทำงานรูปแบบเดิมได้ ต้องพักงานพนักงาน

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากผลการศึกษาผลกระทบของของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอกของธุรกิจที่พักแรม ทั้ง 3 ประเภท สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) จำนวนวันปิดทำการชั่วคราว พบว่าที่พักประเภทโรงแรมมีการปิดตัวเพียงในระลอกแรก ในขณะที่รีสอร์ทมีการปิดตัวในระลอกแรกและสามบางแห่ง แต่สำหรับโฮสเทล มีที่พักบางแห่งปิดตัวชั่วคราวทุกช่วงการแพร่ระบาด เมื่อพิจารณาตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาดพบว่า ที่พักประเภทโรงแรมมีจำนวนวันปิดตัวน้อยที่สุดเฉลี่ยร้อยละ 12 รองลงมาคือที่พักประเภทรีสอร์ทร้อยละ 20 และที่พักประเภทโฮสเทล/โฮมสเตย์มีจำนวนวันปิดตัวมากที่สุดถึงร้อยละ 43

- 2) สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ พบว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทมีสัดส่วนของรายได้ที่ลดลงมากที่สุดในระลอกที่ 1 ที่ร้อยละ 97 โดยรีสอร์ทลดลงมากที่สุดที่ร้อยละ 100 เนื่องจากเป็นธุรกิจที่พึ่งพารายได้จากการท่องเที่ยวและการเดินทางมากที่สุด อย่างไรก็ตามพบว่าธุรกิจได้รับผลกระทบน้อยลงตามระยะเวลาการแพร่ระบาดสำหรับโรงแรมและรีสอร์ท นอกจากนี้เมื่อพิจารณาตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาดพบว่า ที่พักประเภทโรงแรมมีสัดส่วนของรายได้ลดลงน้อยที่สุดเฉลี่ยร้อยละ 82 รองลงมาคือที่พักประเภทโฮสเทล/โฮมสเตย์และรีสอร์ทที่มีสัดส่วนของรายได้ที่ลดลงเท่ากันที่ร้อยละ 94
- 3) การบริหารงานภายใน พบว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทได้รับผลกระทบมากที่สุดในระลอกที่ 1 ส่งผลให้ไม่สามารถทำงานรูปแบบเดิมได้ และที่พักประเภทโฮมสเตย์ต้องปิดกิจการ 2 แห่ง เมื่อพิจารณาตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาด พบว่าที่พักประเภทโรงแรมได้รับผลกระทบน้อยที่สุด ในขณะที่รีสอร์ทและโฮสเทล-โฮมสเตย์มีความจำเป็นต้องพักงานพนักงานหรือมีพนักงานขอลาออก เนื่องจากสถานการณ์ที่ไม่คลี่คลายเป็นเวลานาน

5.4.2 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก

ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัว 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผนธุรกิจ การจัดการต้นทุน การจัดการบุคลากร การตลาดและการสื่อสาร และด้านกายภาพ ของที่พักแรมทั้ง 3 ประเภท โดยสำหรับธุรกิจที่พักประเภทโฮสเทล โฮมสเตย์ ซึ่งในระลอกแรกจะรวบรวมข้อมูลจากที่พักประเภทโฮสเทล-โฮมสเตย์ทั้งหมด 6 แห่ง และในระลอกที่ 2-3 จะสรุปข้อมูลเพียง 3 แห่งที่ยังเปิดดำเนินการ โดยมีรายละเอียดแบ่งเป็น 3 ระลอกดังนี้ (ตารางที่ 5.12)

ตารางที่ 5.12 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระลอกที่ 1

กลยุทธ์การปรับตัว ระลอกที่ 1 (6 มี.ค 63 – 14 ธ.ค 63)	รายชื่อโรงแรม		
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล -โฮมสเตย์ (6 แห่ง)
การวางแผนธุรกิจ			
• เข้าร่วมมาตรฐาน SHA	✓ (1 แห่ง)	✓ (.2 แห่ง)	✗
• เน้นการทำรายได้จากธุรกิจส่วนอื่น นอกเหนือห้องพัก	✓	✓	✓ (5 แห่ง)
• เน้นสร้างจุดขายเรื่องความยั่งยืน หรือด้านสิ่งแวดล้อม	✓	✗	✗
• เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายใหม่	✓	✓	✓ (5 แห่ง)
• แก้ปัญหาในระยะสั้น โดยเน้นไปที่จัดการงบดุล เงินคงเหลือ	✗	✓ (2 แห่ง)	✓ (.2 แห่ง)
• เลือกใช้สินค้าออกเบียดำเนินการบริหารธุรกิจ	✗	✓ (1 แห่ง)	✗
• ปิดกิจการที่พักถาวร เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ	✗	✗	✓ (2 แห่ง)
• เสวนาในเครือข่ายธุรกิจเพื่อประเมินสถานการณ์	✗	✗	✓ (3 แห่ง)

กลยุทธ์การปรับตัว ระลอกที่ 1 (6 มี.ค 63 – 14 ธ.ค 63)	รายชื่อโรงแรม		
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ต (3 แห่ง)	โฮสเทล -โฮมสเตย์ (6 แห่ง)
การจัดการต้นทุน			
• ลดจำนวนพนักงาน	✓ (1 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)
• ลดจำนวนวันเปิด-ปิดบางพื้นที่	✓	✗	✗
• ปิดพื้นที่ห้องพักบางส่วน	✓ (1 แห่ง)	✗	✓ (2 แห่ง)
• เจรจาในสัญญาธุรกิจ	✗	✗	✓ (2 แห่ง)
• เน้นใช้ทรัพยากรหมุนเวียนในพื้นที่ตนเอง	✓ (1 แห่ง)	✓	✓ (3 แห่ง)
• ควบคุมต้นทุนผันแปร- ตัดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง	✓	✓	✓ (5 แห่ง)
การจัดการบุคลากร			
• ปลดพนักงานบางส่วน	✓ (1 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)
• พักงานพนักงานบางส่วนชั่วคราว	✗	✓ (1 แห่ง)	✗
• ดูแลพนักงานเรื่องประกันสังคม	✓	✓ (2 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)
• ลดเงินเดือน	✓ (1 แห่ง)	✗	✓ (2 แห่ง)
• ลดจำนวนวันทำงาน - สลับวันกันเข้าทำงาน	✓ (1 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)	✗
• จัดสวัสดิการเกี่ยวกับโควิด-19 เช่น ตรวจโควิด-19	✓	✗	✗
• อบรมพนักงานเกี่ยวกับแนวทางการทำงานใหม่	✓	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)
การตลาดและการสื่อสาร			
• ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของที่พักแรม การท่องเที่ยวในพื้นที่	✓	✓	✓ (4 แห่ง)
• ประชาสัมพันธ์มาตรการสุขอนามัย สถานการณ์โควิดในพื้นที่	✓	✓ (1 แห่ง)	✗
• เข้าโครงการรัฐที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว	✓	✓ (1 แห่ง)	✗
• ปรับลดราคาที่พัก	✓	✓ (1 แห่ง)	✗
• แพคเกจห้องพักอาหาร ร่วมกับ ที่พัก	✓ (1 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)	✗
• แพคเกจเสริม (Stay Cation – เทศกาล)	✓ (1 แห่ง)	✗	✗
• แพคเกจเช่าห้องพักระยะยาว (รายสัปดาห์-รายเดือน)	✓ (1 แห่ง)	✗	✓ (1 แห่ง)
• เพิ่มช่องทางการโฆษณาหรือจำหน่ายสินค้าในแพลตฟอร์มออนไลน์	✓	✓ (2 แห่ง)	✓ (5 แห่ง)
• เน้นการขาย โดยการเข้าหากลุ่มลูกค้าโดยตรง	✗	✗	✓ (1 แห่ง)
ด้านกายภาพ			
• ปิดใช้งานที่พัก ย้ายทำเล ทำธุรกิจอื่น	✗	✗	✓ (2 แห่ง)
• ปิดการใช้งานพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน	✓	✗	✗
• ปิดการใช้งานห้องพักบางส่วน	✓ (1 แห่ง)	✗	✓ (2 แห่ง)
• ปรับการใช้งานพื้นที่ส่วนกลางเดิม เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม	✓	✓	✓ (4 แห่ง)
• ปรับปรุง ซ่อมแซมพื้นที่ เพื่อรอเปิดรับลูกค้า	✓ (1 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)
• พัฒนาพื้นที่ใหม่ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม	✗	✓ (2 แห่ง)	✓ (3 แห่ง)

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากข้อมูลข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์การปรับตัวที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันตามแต่ละประเภทที่พักแรม ในระลอกที่ 1 (6 มิ.ค 63 -14 ธ.ค 63) โดยพบข้อสังเกตเป็นประเด็นได้ดังนี้

1) กลยุทธ์การวางแผน ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการทำรายได้จากรูกรักอื่นทดแทนห้องพัก โดยเฉพาะธุรกิจอาหาร Delivery และการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ควบคู่กับการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายใหม่จากกลุ่มนักท่องเที่ยวเป็นกลุ่มคนทั่วไป นอกจากนี้พบว่าโรงแรมจะให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่องความยั่งยืน และสิ่งแวดล้อมมากขึ้นซึ่งเป็นประเด็นที่ถูกค่าในปัจจุบันให้ความสนใจ ในขณะที่รีสอร์ทให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาในระยะสั้นด้วยการบริหารงบดุล และเงินคงเหลือ เพื่อประคองธุรกิจเป็นหลัก และโฮสเทล ได้เลือกการร่วมเสวนากับเครือข่ายธุรกิจโฮสเทลทั่วประเทศเพื่อร่วมกันหาแนวทางการปรับตัว เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็กและได้รับผลกระทบมากที่สุด

2) กลยุทธ์การจัดการต้นทุน ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุน โดยเฉพาะด้านวัตถุดิบหรือด้านพลังงาน และตัดค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง เช่นลดการนำเข้าวัตถุดิบใหม่ๆ ควบคู่กับการลดจำนวนพนักงาน และใช้ทรัพยากรในพื้นที่เป็นหลักทั้งด้านวัตถุดิบอาหารหรือวัสดุอื่นๆ นอกจากนี้พบว่าโรงแรมยังมีการลดต้นทุนที่สำคัญคือการลดจำนวนวันเปิด-ปิดในบางพื้นที่ เช่นลิฟท์ส่วนกลางหรือร้านอาหาร เพื่อลดต้นทุนการดูแลจัดการ

3) กลยุทธ์การจัดการบุคลากร ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการอบรมและทำความเข้าใจกับพนักงาน ในแนวทางการปรับตัวและรูปแบบการทำงานใหม่ เพื่อตอบรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากภาวะปกติอย่างมาก นอกจากนี้พบว่าโรงแรมและรีสอร์ทได้มีการจัดการพนักงานที่หลากหลายกว่า โฮสเทลหรือโฮมสเตย์ เช่นการดูแลพนักงานให้ได้รับเงินชดเชย นอกจากนี้โรงแรมยังมีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมเกี่ยวกับโควิด-19 แก่พนักงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการให้บริการ

4) กลยุทธ์การตลาด ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของธุรกิจที่พัก ควบคู่กับการรายงานสถานการณ์ท่องเที่ยวในพื้นที่ โดยเฉพาะที่พักแรมในต่างจังหวัด เพื่อดึงดูดลูกค้า ควบคู่กับการเพิ่มช่องทางจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์ที่ชัดเจนมากขึ้นกว่าช่วงปกติอย่างชัดเจน เพื่อเร่งสร้างรายได้ทดแทน นอกจากนี้พบว่าโรงแรมได้ใช้กลยุทธ์ในการขายห้องพักหลากหลายมากที่สุด เนื่องจากมีความพร้อมด้านทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกมากที่สุด

5) กลยุทธ์ด้านกายภาพ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการปรับการใช้งานพื้นที่ส่วนกลาง เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม เช่นห้องอาหาร หรือลานอเนกประสงค์ นอกจากนี้พบว่าโฮสเทล โฮมสเตย์ 2 แห่งเลือกที่จะปิดที่พักและย้ายทำเลเพื่อทำธุรกิจอื่น และบางแห่งมีการสร้างพื้นที่ใหม่เพื่อหารายได้เพิ่มเติม เช่นการสร้างเป็นพื้นที่ให้เช่าสำนักงาน คล้ายคลึงกับรีสอร์ทที่มีการทำพื้นที่ใหม่ เช่นการพัฒนาพื้นที่ส่วนกลางเพิ่ม ให้เป็นจุดพักผ่อนของนักท่องเที่ยว ในขณะที่โรงแรมมีการปรับตัวโดยปิดการใช้งานพื้นที่ส่วนกลางและห้องพักบางส่วน เพื่อความปลอดภัยและลดค่าใช้จ่ายการดูแลจัดการ

ตารางที่ 5.13 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระลอกที่ 2

กลยุทธ์การปรับตัว ระลอกที่ 2 (15 ธ.ค 63 -31 มี.ค 64)	รายชื่อโรงแรม		
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล - โฮมสเตย์ (3 แห่ง)
การวางแผน			
• เน้นพัฒนาจุดแข็งของที่พักรให้ชัดเจนมากขึ้น	✓	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)
• เน้นการทำรายได้จากธุรกิจส่วนอื่น นอกเหนือจากห้องพัก	✓	✓	✓
• เข้าร่วมมาตรฐาน SHA	✓ (1แห่ง)	✗	✗
• บริหารงบดุล และเงินคงเหลือเป็นหลัก	✗	✓ (2แห่ง)	✗
การจัดการต้นทุน			
• ลดจำนวนพนักงาน	✗	✗	✓ (1 แห่ง)
• ชะลอแผนพัฒนาโครงการเพิ่มเติม	✗	(1แห่ง)	✗
• ปิดการใช้งานห้องพักบางส่วน	✓ (1แห่ง)	✗	✓ (2 แห่ง)
• ออกมาตรการลดการใช้พลังงาน	✓ (1แห่ง)	✗	✗
• ควบคุมต้นทุนผันแปร- ตัดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง	✓	✓	✓
การจัดการบุคลากร			
• ปลดพนักงาน	✗	✗	✓ (1 แห่ง)
• ลดเงินเดือนพนักงาน	✓ (1แห่ง)	✗	✓ (1แห่ง)
• ลดจำนวนวันทำงาน -สลับเข้าทำงานงานเป็นทีม	✓ (1แห่ง)	✓ (1 แห่ง)	✗
• จัดสวัสดิการเกี่ยวกับโควิด-19 เช่นตรวจโควิด	✗	✓ (1 แห่ง)	✗
• อบรมพนักงานเกี่ยวกับแนวทางการทำงานใหม่	✗	✓ (2แห่ง)	✓ (1แห่ง)
การตลาดและการสื่อสาร			
• ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของที่พักรอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓
• ประชาสัมพันธ์มาตรการสุขอนามัย สถานการณ์โควิดในพื้นที่	✓	✓	✓ (1แห่ง)
• เข้าโครงการรัฐส่งเสริมการท่องเที่ยว	✓	✓ (2แห่ง)	✗
• ปรับลดราคาที่พัก	✓	✓	✓ (1แห่ง)
• แพคเกจห้องพักอาหาร ร่วมกับ ห้องพัก	✓	✓ (1แห่ง)	✗
• แพคเกจเสริม (Stay Cation – เทศกาล)	✓	✓ (2 แห่ง)	✗
• แพคเกจเข้าพักระยะยาว (รายสัปดาห์-รายเดือน)	✓ (1แห่ง)	✗	✓ (1 แห่ง)
• แพคเกจ Gift Voucher อาหารร่วมกับที่พัก	✓	✗	✓ (2 แห่ง)
• สร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพิ่มเติม	✗	✓ (2 แห่ง)	✓
• เพิ่มช่องทางการโฆษณา-จำหน่ายสินค้าในแพลตฟอร์มออนไลน์	✓ (1แห่ง)	✓ (2แห่ง)	✓ (2แห่ง)
• เน้นการขาย โดยการเข้าหากลุ่มลูกค้าโดยตรง	✗	✓ (2 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)
ด้านกายภาพ			
• ปิดการใช้งานพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน	✓ (1แห่ง)	✗	✗
• ปิดการใช้งานห้องพักบางส่วน	✓ (1แห่ง)	✗	✓ (2 แห่ง)

กลยุทธ์การปรับตัว ระลอกที่ 2 (15 ธ.ค 63 -31 มี.ค 64)	รายชื่อโรงแรม		
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล - โฮมสเตย์ (3 แห่ง)
• ปรับพื้นที่ส่วนกลาง เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม	✗	✗	✓ (2 แห่ง)
• ปรับปรุง ซ่อมแซมพื้นที่ เพื่อรอเปิดรับลูกค้า	✗	✓ (2 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)
• พัฒนาพื้นที่ใหม่ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม	✗	✓ (1 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่ามีการใช้กลยุทธ์การปรับตัวที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันตามแต่ละประเภทที่พักแรม ในระลอกที่ 2 (15 ธ.ค 63 -31 มี.ค 64) โดยพบข้อสังเกตเป็นประเด็นได้ดังนี้

1) กลยุทธ์การวางแผน ส่วนใหญ่ยังคงความสำคัญกับการทำรายได้จากธุรกิจอื่นทดแทนห้องพัก ควบคู่กับการพัฒนาจุดแข็งของธุรกิจให้ชัดเจนมากขึ้น เช่น เรื่องอาหาร หรือด้านสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้พบว่ารีสอร์ทยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารงบดุล และเงินคงเหลือ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการการเดินทางข้ามจังหวัด ซึ่งทำให้รายได้จากการท่องเที่ยวลดลง

2) กลยุทธ์การจัดการต้นทุน ส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ และตัดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง เช่น ค่าโฆษณาที่พัก นอกจากนี้พบว่าโรงแรมยังมีการลดต้นทุนที่สำคัญคือการปิดที่พักบางส่วนเช่นเดียวกับโฮสเทลที่ปิดห้องพักรวมไป เพื่อความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

3) กลยุทธ์การจัดการบุคลากร พบว่ามีการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรไม่มากนัก โดยยังคงมีการอบรมพนักงาน ในแนวทางการการทำงานใหม่อีกครั้งเมื่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะรีสอร์ทและโฮสเทลบางแห่ง นอกจากนี้พบว่าโรงแรมเริ่มมีการลดเงินเดือนพนักงาน คล้ายคลึงกับโฮสเทล และบางแห่งใช้วิธีลดจำนวนวันทำงาน สลับวันทำงานคล้ายคลึงกับรีสอร์ท

4) กลยุทธ์การตลาด ส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของธุรกิจที่พักร ควบคู่กับการปรับลดราคาที่พักที่เด่นชัดมากขึ้นจากระลอกแรก นอกจากนี้พบว่ารีสอร์ทและโฮสเทลมีการใช้การตลาดโดยการเข้าหากลุ่มลูกค้าโดยตรง จากการนำสินค้าออกขายตามชุมชนหรือในบริเวณพื้นที่ อีกทั้งพบว่ารีสอร์ทส่วนใหญ่มีการสร้างเครือข่ายทางการค้าเพิ่มเติมกับธุรกิจระดับชุมชนท้องถิ่น เช่นเดียวกับโฮสเทลที่สร้างเครือข่ายกับร้านอาหารและลูกค้าในชุมชน

5) กลยุทธ์ด้านกายภาพ พบว่ามีการจัดการด้านกายภาพไม่มากนักเนื่องจากการปรับตัวระยะยาวไปตั้งแต่ในช่วงระลอกแรก อย่างไรก็ตามยังพบว่าโรงแรมและโฮสเทลยังคงปิดการใช้งานห้องพักหรือพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน เพื่อลดต้นทุนและความปลอดภัยด้านสุขอนามัย นอกจากนี้พบว่าโฮสเทลมีการปรับตัวหลากหลายที่สุด โดยเฉพาะปรับการใช้งานพื้นที่ส่วนกลาง และพัฒนาพื้นที่ใหม่เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม เช่น ปรับลานเพื่อให้เช่าทำกิจกรรมต่างๆ สร้างพื้นที่ใหม่สำหรับเช่า ในขณะที่รีสอร์ทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงซ่อมแซมพื้นที่ เพื่อรอเปิดรับลูกค้า

ตารางที่ 5.14 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระลอกที่ 3

กลยุทธ์การปรับตัว ระลอกที่ 3 (1 เม.ย 64 -30 มิ.ย 64)	รายชื่อโรงแรม		
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล -โฮมสเตย์ (3 แห่ง)
การวางแผน			
• เตรียมแผนพัฒนาธุรกิจอนาคตในระยะยาว	✓	✓	✓ (2 แห่ง)
• เน้นการทำรายได้หลักจากธุรกิจส่วนอื่น	✓	✓ (1แห่ง)	✓ (2 แห่ง)
• เสริมแผนกิจกรรมช่วยเหลือสังคม เช่น โครงการบริจาค	✓	✓ (2 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)
• เลือกใช้สินค้าออกเบียดำเนินการประคองธุรกิจ	✗	✓ (1แห่ง)	✗
การจัดการต้นทุน			
• ลดจำนวนพนักงาน (มีพนักงานขอพักงาน)	✓ (1แห่ง)	✗	✓ (2แห่ง)
• เจรจาดำเนินการในเรื่องสัญญาต่างๆ	✓ (1แห่ง)	✗	✗
• ชะลอแผนพัฒนาโครงการอื่นๆ	✓	✓	✗
• ออกมาตรการลดการใช้พลังงาน	✓ (1แห่ง)	✗	✓ (1แห่ง)
• ควบคุมต้นทุนผันแปร- ตัดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง	✓	✓	✓
การจัดการบุคลากร			
• พักงานพนักงานชั่วคราว	✓ (1แห่ง)	✗	✓ (2แห่ง)
• ลดเงินเดือนพนักงาน	✓ (1แห่ง)	✓ (1แห่ง)	✗
• ลดจำนวนวันทำงาน - สลับการทำงานเป็นทีม	✗	✓	✗
• จัดสวัสดิการเกี่ยวกับโควิด-19 เช่น ตรวจโควิด-19	✓ (1แห่ง)	✓ (1แห่ง)	✗
• อบรมพนักงานเกี่ยวกับแนวทางการทำงานใหม่	✓	✓ (2แห่ง)	✗
การตลาดและการสื่อสาร			
• ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของที่พักรวม การท่องเที่ยวในพื้นที่	✓	✓	✓
• ประชาสัมพันธ์มาตรการสุขอนามัย สถานการณ์โควิดในพื้นที่	✓ (1แห่ง)	✓ (2แห่ง)	✓ (1แห่ง)
• เข้าโครงการรัฐที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว	✓ (1แห่ง)	✓ (1แห่ง)	✗
• ปรับลดราคาที่พัก	✓	✓ (2แห่ง)	✓ (1แห่ง)
• แพคเกจห้องพัก ร่วมกับ ห้องพักรวม	✓	✗	✗
• แพคเกจเสริม (Stay Cation – เทศกาล)	✓ (1แห่ง)	✓ (1แห่ง)	✗
• แพคเกจเช่าห้องพักเป็นรายเดือน (ระยะยาว)	✗	✗	✓ (1แห่ง)
• เพิ่มช่องทางการโฆษณา-จำหน่ายสินค้าในแพลตฟอร์มออนไลน์	✗	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)
• สร้างเครือข่ายทางธุรกิจ	✓ (1แห่ง)	✓ (2 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)
ด้านกายภาพ			
• ปิดการใช้งานพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน	✓ (1 แห่ง)	✗	✗
• ปรับพื้นที่ส่วนกลางเดิม เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม	✓	✗	✓ (2แห่ง)
• ปรับปรุง ซ่อมแซมพื้นที่ เพื่อรอเปิดรับลูกค้า	✗	✓	✓ (1แห่ง)
• พัฒนาพื้นที่ใหม่ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม	✗	✓ (1แห่ง)	✗

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากข้อมูลข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์การปรับตัวที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันตามแต่ละประเภทที่พักแรม ในระลอกที่ 3 (1 เม.ย 64 -30 มิ.ย 64) โดยพบข้อสังเกตเป็นประเด็นได้ดังนี้

1) กลยุทธ์การวางแผน ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเตรียมแผนพัฒนาธุรกิจในระยะยาว โดยเฉพาะแนวทางการสร้างรายได้ที่ยั่งยืนจากธุรกิจอื่นร่วมไปกับห้องพัก ควบคู่กับการเสริมแผนทำกิจกรรมเพื่อสังคมมากขึ้น เช่นการช่วยเหลือด้านอาหาร นอกจากนี้รีสอร์ทบางแห่งได้เลือกใช้สินค้าดอกไม้เพื่อมาประกอบธุรกิจ เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการท่องเที่ยวและรายได้ที่ลดลงอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

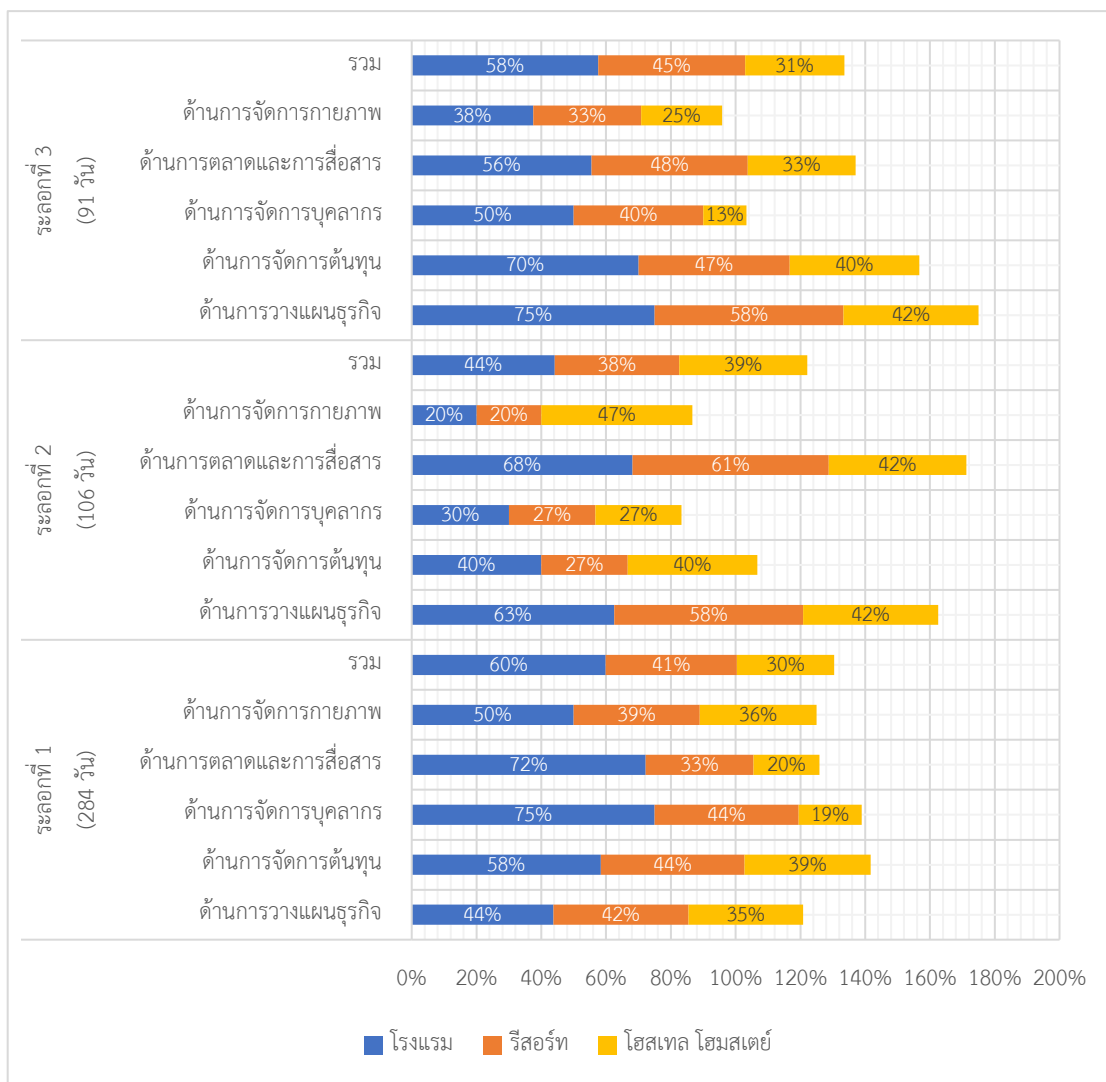
2) กลยุทธ์การจัดการต้นทุน ส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ และตัดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้พบว่าโรงแรมและรีสอร์ทได้มีการชะลอการพัฒนาแผนธุรกิจต่างๆ เพื่อป้องกันการเกิดรายจ่ายเกินความจำเป็น รองลงมาสถานการณ์จะกลับมาดีขึ้น ในขณะที่โฮสเทลส่วนใหญ่ก็ได้มีการเจรจาต่อรองสัญญาเรื่องค่าเช่าพื้นที่เพื่อลดค่าใช้จ่ายเช่นกัน

3) กลยุทธ์การจัดการบุคลากร พบว่ามีการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรไม่มากนัก แต่ยังคงมีการอบรมพนักงานเพื่อเตรียมพร้อมกับแผนธุรกิจใหม่ โดยเฉพาะโรงแรมและรีสอร์ท นอกจากนี้พบว่ารีสอร์ทยังคงใช้วิธีลดจำนวนวันทำงานหรือสลับวันทำงานเป็นทีม เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนนักท่องเที่ยวและรูปแบบธุรกิจที่เปลี่ยนไป

4) กลยุทธ์การตลาดและการสื่อสาร ส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของธุรกิจที่พักอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ระลอกแรก เพื่อรักษาฐานลูกค้าและพยายามสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ควบคู่กับการปรับลดราคาที่พักเช่นเดียวกับในระลอกที่ 2 นอกจากนี้พบว่าที่พักหลายแห่งมีการให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับมาตรฐานสุขอนามัยมากขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการ ในขณะที่รีสอร์ทและโฮสเทล ยังคงให้ความสำคัญกับการเพิ่มช่องทางจำหน่ายสินค้าในออนไลน์ใหม่ๆ เพื่อให้ตอบรับกับรูปแบบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งที่พักบางส่วนเริ่มมีการสร้างเครือข่ายทางการค้าเพิ่มเติมเพื่อต่อยอดธุรกิจในอนาคต ซึ่งนอกจากอาหารแล้วยังมีในเรื่องสุขภาพ หรือสิ่งแวดล้อมด้วย

5) กลยุทธ์ด้านกายภาพ พบว่ามีส่วนใหญ่อกลับมาปรับการใช้งานพื้นที่ส่วนกลาง เพื่อสร้างรายได้เพิ่มอีกครั้ง โดยเฉพาะโรงแรม ที่เริ่มใช้พื้นที่ห้องอาหาร หรือลานต้อนรับชั้น 1 จัดกิจกรรมหรือพัฒนาธุรกิจอาหารเพิ่มเติม ในขณะที่รีสอร์ทให้ความสำคัญกับการปรับปรุงซ่อมแซมพื้นที่ และพัฒนาพื้นที่ใหม่ๆ เพื่อเปิดรับลูกค้า จากสถานการณ์การท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มจะกลับมาดีขึ้น

จากการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวทั้ง 5 ด้านจากตารางข้างต้น โดยพิจารณาตามระยะการแพร่ระบาด และประเภทที่พักแรมทั้ง 3 ประเภท สามารถสรุปได้ดังนี้ (ภาพที่ 5.1)



ภาพที่ 5.1 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมทั้ง 3 ระลอก

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2565)

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทมีการใช้กลยุทธ์การปรับตัวมากที่สุดในระลอกที่ 1 และ 3 และใช้กลยุทธ์น้อยที่สุดในระลอกที่ 2 ซึ่งสามารถข้อสังเกตเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) ที่พักแรมประเภทโรงแรม ให้ความสำคัญกับด้านการตลาดและการสื่อสารมากที่สุด ทั้งระลอกแรกและระลอกที่สอง โดยเฉพาะการออกโปรโมชั่นหรือแพคเกจขายห้องพักเพื่อกระตุ้นยอดขาย เนื่องจากมีความพร้อมด้านทรัพยากร เมื่อเข้าสู่ระลอกที่ 3 จึงเริ่มให้ความสำคัญการวางแผนธุรกิจในระยะยาว มากที่สุด โดยวางแผนพัฒนาธุรกิจและการสร้างแหล่งรายได้อื่นนอกเหนือจากห้องพัก เช่น ห้องอาหาร หรือ สินค้าออร์แกนิก
- 2) ที่พักแรมประเภทรีสอร์ท ในระลอกที่ 1 มีกลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุนที่เด่นชัดที่สุด โดยเฉพาะการหมุนเวียนใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่ตนเองอย่างคุ้มค่ามากขึ้นเพื่อประคองธุรกิจ เมื่อเข้าสู่ระลอก 2 จึงให้ความสำคัญกับการตลาด เช่นการปรับลดราคาที่พัก

เพื่อกระตุ้นให้เกิดรายรับที่มากขึ้น ในขณะที่มีการปรับตัวด้านกายภาพน้อยที่สุด เนื่องจากรีสอร์ทยังคงใช้ศักยภาพของพื้นที่เดิมของตนเองในการหารายได้และเพื่อความคุ้มค่าไม่ให้เกิดรายจ่ายเกินความจำเป็น ในขณะที่ระลอกที่ 3 มีการปรับตัวด้านการวางแผนธุรกิจเด่นชัดที่สุด โดยเฉพาะการเตรียมแผนพัฒนาธุรกิจอนาคตในระยะยาว ที่หารายได้อื่นมาเสริมนอกเหนือห้องพักเช่นเดียวกับโรงแรม

- 3) ที่พักรวมประเภทโฮสเทล-โฮมสเตย์ ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การจัดการต้นทุนมากที่สุด ทั้งในระลอกแรกและระลอกที่สาม โดยเฉพาะการควบคุมต้นทุนด้านวัตถุดิบ ตัดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองเช่นค่าน้ำ ค่าไฟ เนื่องจากทั้ง 2 ระลอกเป็นช่วงที่ได้รับผลกระทบด้านรายได้ค่อนข้างมาก ในขณะที่ระลอกที่ 2 ให้ความสำคัญกับการปรับตัวด้านกายภาพมากที่สุด โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนพื้นที่ส่วนกลางเดิมและพื้นที่ห้องพักรวม เป็นพื้นที่กิจกรรมสร้างรายได้อื่นทดแทน อย่างไรก็ตามพบว่ากลยุทธ์ที่ใช้บ่อยที่สุดคือการจัดการบุคลากร ด้วยความเป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีจำนวนพนักงานน้อย

โดยสรุป พบว่าที่พักประเภทโรงแรมได้มีการใช้กลยุทธ์การปรับตัวหลากหลายที่สุด เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีทรัพยากรที่พร้อมมากที่สุด รองลงมาคือธุรกิจที่พักประเภทรีสอร์ท และโฮสเทล โฮมสเตย์ตามลำดับ เนื่องจากดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก จึงมีทรัพยากรที่ใช้ในการปรับตัวได้น้อยกว่าอีก 2 ประเภท

5.4.3 เปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมในประเด็นการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤตของที่พักแรมทั้ง 11 แห่งที่เด่นชัดจากภาวะปกติ สามารถสรุปรายละเอียดแบ่งตาม 3 หลักการ 2 เงื่อนไข ได้ดังนี้ (ตารางที่ 5.15)

ตารางที่ 5.15 แนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

รายชื่อที่พักแรม	พอประมาณ	มีเหตุผล	ภูมิคุ้มกัน	ความรู้	คุณธรรม
โรงแรม	การมี Brand Purpose ชัดเจนในการทำธุรกิจที่มุ่งเน้นความสุขและแบ่งปันมากกว่าการทำกำไร	ปรับตัวอยู่บน Core Value เดิมของธุรกิจในด้านอาหารเกษตรอินทรีย์ และพัฒนาให้โดดเด่นยิ่งขึ้น	-การเชื่อมโยงธุรกิจกับชุมชนด้านอาหารและด้านสุขภาพ ในอนาคต -การมีแหล่งรายได้หลายทางตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจ	องค์ความรู้ในการจัดการทรัพยากรด้านวัตถุดิบ	ซื้อวัตถุดิบจากเกษตรกรท้องถิ่นทำให้รายได้อีกกลับไปสู่ชุมชนโดยตรง
พะเยาเกทเวย์	คำนึงถึงศักยภาพตนเองโดยเฉพาะ	ปรับตัวอยู่บนทรัพยากรที่มีอยู่คือ	-วางแผนงบประมาณเงินและ	องค์ความรู้ในการจัดการบุคคลและ	รับซื้อจากชุมชนและท้องถิ่นในช่วง

รายชื่อที่พักแรม	พอประมาณ	มีเหตุผล	ภูมิคุ้มกัน	ความรู้	คุณธรรม	
	ด้านการเงินอยู่เสมอ เพื่อวางแผนการแก้ปัญหาที่เหมาะสม	ห้องครัว ห้องอาหารที่มีศักยภาพให้มีความสำคัญด้านอาหารเด่นชัดมากขึ้น	ศึกษภาพตัวเอง เน้นสร้างกระแสเงินสด -พร้อมที่จะปรับตัวตลอด หาวิธีสร้างรายได้จากสิ่งที่มี	การลดต้นทุนธุรกิจที่เข้มงวดมากยิ่งขึ้น	ที่มีงานสัมมนาประชุม ที่ต้องใช้วัตถุดิบปริมาณมาก	
รีสอร์ท	บ้านริมแคว	เข้าใจในศักยภาพการเงินของตนเอง ใช้จ่ายตามกำลัง งบดุลที่มี เซลลธุรกิจเมื่อมีรายได้ต่ำ	พิจารณาแผนในการจัดการต้นทุน เพื่อพิจารณาในการช่วยเหลือพนักงาน และธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์	-พัฒนาทรัพยากรที่มีในพื้นที่มาสร้างรายได้เพิ่ม -มีเครือข่ายธุรกิจหลากหลาย ช่วยกันส่งข่าวและหาทางแก้ไขสถานการณ์	องค์ความรู้ในการพัฒนาพื้นที่	-
	โกโก้วัลเลย์	มีจุดพอดีของธุรกิจไม่ลงทุนหรือฝืนปรับตัวที่เกินกำลังทุนที่มีอยู่	ปรับตัวอยู่บน Core Value เดิมของธุรกิจในด้านผลิตภัณฑ์โกโก้พัฒนาให้เด่นชัดขึ้น	-สร้างเครือข่ายกับธุรกิจสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาธุรกิจแนวใหม่ -มีแหล่งรายได้จากกาแฟประกอบธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้น	องค์ความรู้ด้านการตลาดออนไลน์	เพิ่มการจ้างงานแก่คนในชุมชนที่ได้รับผลกระทบและรับซื้อวัตถุดิบโกโก้จากชุมชนมากยิ่งขึ้น
	บ้านไร่ ไออรุณ	พิจารณาศักยภาพด้านการเงินและทรัพยากรที่มีในพื้นที่ ก่อนที่จะวางแผนปรับตัวในแต่ละช่วง	ปรับตัวอยู่บน Core Value เดิมในด้านความเป็นเกษตรพอเพียง การหมุนเวียนผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์	-สร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานและชุมชนอย่างต่อเนื่อง -พัฒนาทรัพยากรที่มีในพื้นที่มาสร้างรายได้เพิ่มเติม -ใช้ Story telling ช่วยให้ผู้ติดตามอยากให้การสนับสนุนธุรกิจ	องค์ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทรัพยากรที่มี	ใช้ที่พักตนเองเป็นศูนย์กลางในการรับสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ของคนในชุมชนมาออกขายในพื้นที่
โฮสเทล-โฮมสเตย์	เดอะยาร์ด	พิจารณาจุดแข็งด้านพื้นที่สีเขียวและเครือข่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่มีมาสร้างธุรกิจใหม่ๆ	ปรับตัวอยู่บน Core Value เดิมในด้านความโดดเด่นด้านสินค้าออร์แกนิก	สร้างเครือข่ายกับธุรกิจอื่นในพื้นที่เมื่อเผชิญกับปัญหา ชุมชนก็มีการช่วยเหลือกัน	-องค์ความรู้ด้านการตลาดออนไลน์ -องค์ความรู้ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์วัตถุดิบเฉพาะทาง เช่น เนื้อหมูอินทรีย์	แบ่งปันผลิตภัณฑ์อาหารต่างๆจากโฮสเทลให้แก่คนในชุมชนพื้นที่
	หอม โฮสเทล	มีเป้าหมายในการทำธุรกิจชัดเจน คือเป็นธุรกิจที่ทำด้วยความรัก มากกว่าการทำเพื่อกำไร ไม่ลงทุนให้เกิดหนี้สิน	ปรับตัวอยู่บน Core Value เดิมในด้านอาหารและกิจกรรมช่วยเหลือสังคม	-สร้างเครือข่ายการค้ากับกลุ่มธุรกิจอาหารขนาดเล็กในกรุงเทพฯ -การทำกิจกรรมเพื่อสังคมสม่ำเสมอ	-องค์ความรู้การทำธุรกิจครัว -องค์ความรู้การตลาดออนไลน์ -องค์ความรู้การเงิน	ทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคมเด่นชัดโดยเฉพาะการออกโครงการแบ่งปันอาหารแก่มูลนิธิในพื้นที่ ผ่าน

รายชื่อที่พักแรม	พอประมาณ	มีเหตุผล	ภูมิคุ้มกัน	ความรู้	คุณธรรม	
โฮสเทล-โฮมสเตย์				ช่วยให้ลูกค้าที่ติดตาม อยากรสนับสนุนธุรกิจ		การหักรายได้จากการขายอาหาร
	อึ้ง ยู วอนท์ โฮสเทล	พิจารณาศักยภาพด้านการเงินและเป้าหมายของตนเองเพื่อปรับตัวไปทิศทางที่เหมาะสม	ปรับตัวอยู่บน Core Value เดิมในด้านผลิตภัณฑ์ ออร์แกนิก และธุรกิจเพื่อชุมชน	-การสร้างฐานลูกค้าประจำของคาเฟ่ตั้งแต่เริ่มธุรกิจ -สร้างเครือข่ายการค้าใหม่กับกลุ่มสิ่งแวดล้อม	-องค์ความรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากวัฒนธรรมชาติ	-
	บ้านไม้ม่วง	ประเมินตน ด้านการเงินสม่ำเสมอลดเรื่องรายจ่ายเมื่อเกินตัว	ปรับตัวอยู่บน Core Value เดิมในด้านอาหารและขนม	-สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายลูกค้าในพื้นที่และกทม. -สร้างรายได้เสริมจากทรัพยากรที่มีในพื้นที่เช่น ผลไม้	-องค์ความรู้ด้านการตลาดออนไลน์ -องค์ความรู้ด้านการเงิน -องค์ความรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์	ทำธุรกิจโดยร่วมกับคนในชุมชนที่ขาดรายได้
	น่าน ฮอม ฮัก	ประเมินตน ด้านการเงินสม่ำเสมอลดเรื่องรายจ่ายเมื่อเกินตัว	-	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเสมอช่วยให้มีผู้สนับสนุนธุรกิจ	-	-
	ลัม บน พุก	การรู้จักข้อดี และข้อด้อย ในการทำธุรกิจที่ พัก เพื่อตัดสินใจการปรับตัว	-	หาความรู้ใหม่ๆในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต	องค์ความรู้ด้านแนวโน้มธุรกิจเทรนด์การท่องเที่ยว	-

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทมีการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปรับตัวที่เด่นชัดคือหลักพอประมาณและภูมิคุ้มกัน ซึ่งสามารถข้อสังเกตเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) ที่พักแรมประเภทโรงแรม ให้ความสำคัญกับหลักพอประมาณโดยการยังคงยึดแนวทางการทำธุรกิจเพื่อความสุขมากกว่าการสร้างกำไร และไม่มีหนี้สิน ทำให้แม้เกิดวิกฤตที่ส่งผลต่อรายได้ แต่ผู้ประกอบการยังคงมีกำลังใจในการดำเนินงานต่อไป สอดคล้องกับหลักมีเหตุผล ให้เกิดการนำค่านิยมหลักเดิมมาพัฒนาเพื่อสร้างรายได้ในช่วงวิกฤต โดยเฉพาะธุรกิจอาหาร ควบคู่กับการสร้างภูมิคุ้มกัน ให้มีความพร้อมที่จะปรับตัวเข้ากับแนวโน้มธุรกิจท่องเที่ยวในอนาคต เช่นด้านสุขภาพหรือสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างรายได้เสริมเป็นความมั่นคงด้านรายได้ในระยะยาว
- 2) ที่พักแรมประเภทรีสอร์ต ให้ความสำคัญกับหลักพอประมาณโดยการทำธุรกิจอย่างพอดีกับทุนที่มี ไม่ปรับตัวที่ส่งผลให้เกิดรายจ่ายหรือหนี้สินเกินจำเป็น สอดคล้องกับ

หลักมีเหตุผล ให้นำค่านิยมหลักเดิมจากทรัพยากรในพื้นที่ตนเองมาพัฒนาให้เด่นชัดและมีคุณภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดภูมิคุ้มกันทางการเงินจากการสร้างรายได้เสริมจากทรัพยากรดังกล่าว ควบคู่กับการสร้างเครือข่ายกับธุรกิจที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มแนวทางการสร้างรายได้จากธุรกิจที่หลากหลายมากขึ้น

- 3) ที่พักรวมประเภทโฮสเทล-โฮมสเตย์ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับหลักพอประมาณโดยการประเมินตนกับสถานการณ์ เพื่อพิจารณาในการลดรายจ่าย และใช้หลักมีเหตุผล ในการปรับธุรกิจให้อยู่บนการนำค่านิยมหลักโดยเฉพาะด้านอาหารและขนม อีกทั้งยังสร้างภูมิคุ้มกันด้วยการสร้างเครือข่ายกับธุรกิจโดยรอบเพื่อหมุนเวียนรายได้ คู่กับการสร้างสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นธุรกิจ ส่งผลให้เมื่อเกิดวิกฤตนั้นได้รับการสนับสนุนด้วยการอุดหนุนสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าในช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่พักรวมทั้ง 11 แห่งยังคงมีการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบที่แตกต่างและคล้ายคลึงกันออกไปตามแต่ละเป้าหมายหรือศักยภาพ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับหลักภูมิคุ้มกันเพื่อสร้างความมั่นคงด้านรายได้ด้วยการสร้างธุรกิจเสริม และด้านสังคมจากการสร้างสัมพันธ์ทางธุรกิจชุมชนเพิ่มเติม ควบคู่กับการใช้องค์ความรู้การเงินและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจนมากกว่าในภาวะปกติ อันสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการที่พักรวมในกรณีศึกษา ยังคงเชื่อมั่นว่าหลักปรัชญาดังกล่าว มีส่วนช่วยในการลดหรือป้องกันผลกระทบกับธุรกิจ ในช่วงวิกฤตในปัจจุบันได้

5.4.4 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก

ผู้วิจัยได้สรุปเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดจากกลยุทธ์ข้างต้น โดยพิจารณาจากอัตราการเข้าพัก รูปแบบของรายได้ที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงประสบวิกฤตตอนแรก โดยสำหรับธุรกิจที่พักรวมประเภทโฮสเทล โฮม-สเตย์ ในระลอกแรกจะพิจารณาจากที่พักทั้ง 6 แห่ง และในระลอกที่ 2-3 จะสรุปข้อมูลเฉพาะที่พัก 3 แห่งที่ยังมีการเปิดดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 5.16)

ตารางที่ 5.16 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ระลอก

รายการ แพร่ระดับ	ผลการดำเนินงาน	รายละเอียดการดำเนินโครงการ		
		โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล (3-6 แห่ง)
1 (6 มิ.ค 63 -14 ธ.ค 63)	อัตราการเข้าพักโดยเฉลี่ย (%)	17	54	45
	รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น			
	• มีรายได้หลัก จากธุรกิจอื่น สามารถต่อยอดธุรกิจได้	✓	✓(1แห่ง)	✓(2แห่ง)
	• มีกำไรจากการดำเนินธุรกิจชัดเจน	✗	✓(1แห่ง)	✓(2แห่ง)
	• มีรายได้เพียงพอเฉพาะต้นทุนคงที่	✗	✓(1แห่ง)	✓(2 แห่ง)

ระยะการแพร่ระบาด	ผลการดำเนินงาน	รายละเอียดการดำเนินโครงการ		
		โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ต (3 แห่ง)	โฮสเทล (3-6 แห่ง)
(15 ธ.ค. 63 -31 มี.ค. 64)	อัตราการเข้าพักโดยเฉลี่ย (%)	19	28	3
	รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น			
	• มีรายได้หลัก จากธุรกิจอื่น สามารถต่อยอดธุรกิจได้	✓	✗	✓(1 แห่ง)
	• มีกำไรจากการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน	✗	✓(2 แห่ง)	✓(2 แห่ง)
3 (1 เม.ย. 64 -30 มิ.ย. 64)	อัตราการเข้าพักโดยเฉลี่ย (%)	22	10	3
	รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น			
	• มีรายได้หลัก จากธุรกิจอื่น สามารถต่อยอดธุรกิจได้	✓	✓(1 แห่ง)	✓(1 แห่ง)
	• มีกำไรจากการดำเนินธุรกิจชัดเจน	✗	✗	✓(2 แห่ง)
	• มีรายได้เพียงพอเฉพาะต้นทุนคงที่	✗	✓(2 แห่ง)	✗

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินการของของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทั้ง 3 ะลอกของธุรกิจที่พักแรม ทั้ง 3 ประเภท สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) อัตราการเข้าพัก พบว่ารีสอร์ตมีอัตราการเข้าพักสูงสุดทั้งในระลอกแรกและระลอกที่ 2 เนื่องจากมาตรการกักตวงเที่ยวและเดินทางที่ผ่อนปรนลง ในขณะที่โรงแรมมีอัตราการเข้าพักสูงต่ำที่สุดในระลอกแรก แต่กลับมาสูงสุดในระลอกที่ 3 ในขณะที่โฮสเทลโฮมสเตย์มีอัตราต่ำที่สุดตั้งแต่ระลอกที่ 2-3 ที่ร้อยละ 3 ต่ำกว่าอัตราเข้าพักเฉลี่ยของทั้งประเทศที่ร้อยละ 8 โดยเฉลี่ยตลอดช่วงการแพร่ระบาดทั้ง 3 ระลอกพบว่ารีสอร์ตมีอัตราเข้าพักสูงสุดเฉลี่ยร้อยละ 31 รองลงมาคือโรงแรมและโฮสเทล โฮมสเตย์
- 2) รูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้น พบว่าในระลอกแรก โฮสเทลและโฮมสเตย์ที่ปิดกิจการที่พักถาวรเปลี่ยนกิจการไปเป็นร้านขนมและเครื่องดื่มทั้ง 2 แห่ง มีผลกำไรเกิดขึ้น คล้ายคลึงกับบ้านไร่ไออรุณ ซึ่งมีผลกำไรจากการเข้าพักหลังสถานการณ์ดีขึ้นชัดเจน เมื่อเข้าช่วงระลอกที่ 2 รีสอร์ตส่วนใหญ่กลับมา มีรายได้ทั้งจากห้องพักหรืออาหารส่งผลให้มีกำไรเกิดขึ้น เช่นเดียวกับที่พักประเภทโฮสเทล-โฮมสเตย์ที่มีผลกำไรเกิดขึ้น จากการทำธุรกิจเสริมเช่นการขายสินค้าออนไลน์ หรือการเช่าพื้นที่ ต่อเนื่องถึงในระลอกที่ 3 แตกต่างกับรีสอร์ตที่มีรายได้ที่ลดลง จากสถานการณ์การแพร่ระบาดที่กลับมารุนแรงอีกครั้ง ส่งผลให้นักท่องเที่ยวขาดความมั่นใจในการเดินทางสู่ต่างจังหวัด ในขณะที่โรงแรมมีรูปแบบรายได้ที่คล้ายเดิม โดยสามารถประคองธุรกิจได้ตลอดช่วงการแพร่ระบาด

อย่างไรก็ตามแม้ว่าธุรกิจที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทส่วนใหญ่จะสามารถปรับตัวและสามารถประกอบธุรกิจตนเองอยู่รอดในภาวะวิกฤตได้ แต่จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่พักเพิ่มเติม ทำให้ทราบถึงอุปสรรคในการบริหารงานในช่วงเวลาดังกล่าวของธุรกิจที่พักแรมทั้ง 3 ประเภท ดังนี้ (ตารางที่ 5.17)

ตารางที่ 5.17 อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจในช่วงวิกฤต

รายละเอียด		
โรงแรม	รีสอร์ท	โฮสเทล โฮมสเตย์
<ul style="list-style-type: none"> นโยบายการเปิดประเทศ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ธุรกิจโรงแรมหรือที่พักแต่เดิมมีอุปทานส่วนเกินอยู่แล้ว โรงแรมขนาดเล็กมีฐานลูกค้าน้อยกว่าเมื่อเทียบกับโรงแรมใหญ่ รวมถึงมีเงินทุนน้อยกว่าในการพัฒนาหรือฟื้นตัว 	<ul style="list-style-type: none"> นโยบายการช่วยเหลือธุรกิจที่พักขนาดเล็กของรัฐบาล ยังไม่ตรงความต้องการของผู้ประกอบการ ที่พักขนาดเล็กไม่มีกระแสเงินสดเข้ามาสม่ำเสมอ คาดเดารายได้ยาก ทำให้การกู้เงินเป็นไปได้ยาก เครือโรงแรมใหญ่ที่มีทุน พร้อมจะเข้าเทคโอเวอร์ที่พักขนาดเล็ก 	<ul style="list-style-type: none"> นโยบายการเปิดประเทศ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่พักประเภทโรงแรมสามารถลดราคาลงมาได้มาก เทียบเท่ากับโฮสเทล ทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่สนใจไปพักในโรงแรมมากกว่า

ที่มา: รวบรวมและสรุปผลโดยผู้วิจัย อ้างอิงจากภาคผนวก ข (2565)

จากตารางข้างต้น สรุปได้ว่าแม้ในช่วงวิกฤตธุรกิจที่พักแรมทั้ง 3 ประเภท ได้พบอุปสรรคในการดำเนินงานที่หลากหลายแตกต่างกัน แต่พบว่ามีประเด็นหลักร่วมกันโดยเฉพาะจากปัจจัยภายนอกส่วนใหญ่สะท้อนประเด็นถึงปัญหาจากนโยบายจากสถานการณ์การแพร่ระบาดจากภาครัฐ ทั้งนโยบายการท่องเที่ยวเกี่ยวกับการเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวต่างชาติซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญของธุรกิจที่พักประเภทโรงแรมและโฮสเทลมาโดยตลอด รวมไปถึงนโยบายการช่วยเหลือธุรกิจ โดยเฉพาะกลุ่มที่พักขนาดเล็ก ที่ยังคงไม่สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบกับที่พักแรมในกรณีศึกษาเป็นธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจโดยไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อทำกำไร หรือรับลูกค้าที่เกินตัว ส่งผลให้เป็นธุรกิจในระดับขนาดเล็ก-กลาง จึงประสบปัญหาในเรื่องของการแข่งขันกับธุรกิจที่พักแรมที่มีขนาดใหญ่กว่า ซึ่งตั้งแต่อดีตจนปัจจุบันนั้นถือว่ามีสถานการณ์การแข่งขันที่สูง โดยเฉพาะด้านทรัพยากรและด้านการเงิน ทำให้ไม่สามารถปรับตัวเพื่อดึงดูดลูกค้าของธุรกิจห้องพักได้มากนัก

บทที่ 6

สรุปอภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนิน งานภายใต้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ระหว่างพ.ศ.2563-2564 กรณีศึกษา ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา

1) ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมที่นำแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้
 2) ผลกระทบจากภาวะวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ที่มีต่อการดำเนินกิจการที่พักรแรมดังกล่าว
 3) กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในภาวะวิกฤตดังกล่าว

4) ผลการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าวของที่พักแรม

5) สรุปบทเรียนการปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่ใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในช่วงภาวะวิกฤตดังกล่าว

จากการรวบรวมผลการศึกษาของธุรกิจที่พักแรมที่มีการนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินกิจการของที่พักแรม กรณีศึกษา ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี จำนวน 11 แห่ง โดยรวบรวมจำแนกเป็นประเภทที่พักแรมตามลักษณะการบริการทั้งหมด 3 ประเภท ได้แก่ โรงแรม รีสอร์ท และโฮสเทล-โฮมสเตย์ และนำมาวิเคราะห์ ในบทที่ 4 ในประเด็นลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และบทที่ 5 การสัมภาษณ์ถึงกลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของผู้ประกอบการทั้ง 11 แห่ง สามารถสรุปผลและอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

6.1 สรุปผลงานวิจัย

จากการศึกษาของผู้วิจัย สามารถแบ่งสรุปผลการศึกษาออกได้เป็น 5 ส่วน ได้ดังนี้

6.1.1 จุดเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

จากการศึกษาการดำเนินธุรกิจของที่พักแรมทั้ง 11 แห่ง พบว่ามีจุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ด้วยเหตุผลดังนี้ (ตารางที่ 6.1)

ตารางที่ 6.1 จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจที่พักแรม

รายชื่อที่พักแรม		จุดเริ่มต้น	อ้างอิง
โรงแรม	H1	โรงแรม คิวเทล	สารศาสตร์, อรุณวรรณ (2563)
	H2	โรงแรมพะเยาเกทเวย์	สัมภาษณ์, วรรณวนัช (2564)

รายชื่อที่พักแรม		จุดเริ่มต้น	อ้างอิง
รีสอร์ท	R1	บ้านริมแคว แพริมน้ำ	แก้วิกฤตการเงินของรีสอร์ท
	R2	โกโก้วัลเลย์ รีสอร์ท	หาความสุขที่แท้จริง และได้มีโอกาสแบ่งปันสู่ผู้อื่น
	R3	บ้านไร่ โออรุณ	ได้ใช้ชีวิตอย่างที่ตนต้องการ พัฒนาสิ่งที่มีอยู่
โฮสเทล-โฮมสเตย์	Ho1	เดอะยาร์ด โฮสเทล	ได้เป็นผู้ให้ ทำสิ่งที่รัก มีแบรนด์ที่ยั่งยืน
	Ho2	หอม คุกกิง แอนด์ โฮสเทล	ทำสิ่งที่รักและสร้างความชัดเจนของแบรนด์
	Ho3	อ๊อฟ ยู วอนท์ โฮสเทล	รู้จักตนเอง หาจุดยืนของธุรกิจ
	Ho4	บ้าน ไก่ม่วน	สำรวจของตนเอง และได้ใช้ชีวิตที่สงบ มีความสุข
	Ho5	น่าน ฮอม ฮัก เฮือนเสตย์	ทำธุรกิจเพื่อสร้างการแบ่งปัน
	Ho6	ลัมบนฟูก	ประมาณตน และทำในสิ่งที่ตัวเองรัก

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2565)

จากตาราง จะเห็นได้ว่าจุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงแบ่งได้เป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

- 1) เพื่อให้รู้จักตนเอง ได้ทำสิ่งที่ตนเองรักและหาความสุขที่แท้จริงในชีวิต
- 2) เพื่อทำธุรกิจที่เน้นการแบ่งปันแก่ผู้อื่น
- 3) นำมาแก้ปัญหาวิกฤตทางการเงิน ที่เกิดจากการทำธุรกิจโดยพึ่งพาการกู้ยืมในอดีต

6.1.2 การประยุกต์แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจที่พักแรม

จากการศึกษาการนำเศรษฐกิจพอเพียงในกรอบ 3 หลักการ 2 เงื่อนไข คือ การรู้จักพอประมาณ มีเหตุมีผล มีภูมิคุ้มกัน ควบคู่กับเงื่อนไขความรู้และเงื่อนไขคุณธรรม⁶⁹ มาประยุกต์ใช้ในที่พักแรมทั้ง 3 ประเภท พบว่ามีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันตามลักษณะของที่พัก สามารถสรุปได้ดังนี้ (ตาราง 6.2)

ตารางที่ 6.2 ลักษณะการดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจของที่พักแรม

หัวข้อ	รายละเอียดการดำเนินโครงการ			รวม (ร้อยละ)
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล (6 แห่ง)	
1. พอประมาณ				
• Brand Purpose -ไม่เน้นกำไรเกินควร	2	3	6	11 (100%)
• Brand Target - กลุ่มเป้าหมายชัดเจน	2	1	5	8 (73%)
• ใช้เงินทุนตนเองในการเริ่มต้นธุรกิจ	2	3	4	9 (82%)
• ใช้แรงงานในท้องถิ่น	1	3	2	6 (55%)
• SWOT Analysis (การวิเคราะห์ศักยภาพ)	2	3	6	11 (100%)
รวม (ร้อยละ)	9 (90)	13 (87)	22 (77)	82%

⁶⁹ อ้างอิงตามตัวชี้วัดการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจ ในหัวข้อ 2.6.1

หัวข้อ	รายละเอียดการดำเนินโครงการ			รวม (ร้อยละ)
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล (6 แห่ง)	
2. มีเหตุมีผล				
• Strategic Planning (การวางแผนกลยุทธ์)	2	1	5	8 (73%)
• Business Model-Core Value (สร้างค่านิยมหลัก)	2	3	6	11 (100%)
• Business Model-Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน)	2	3	3	8 (73%)
• Business Model - Key Resource (ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น)	0	2	1	3 (27%)
รวม (ร้อยละ)	6 (75)	9 (75)	15 (63)	68%
3. มีภูมิคุ้มกัน				
• บริหารความสัมพันธ์และรักษาลูกค้า	1	3	3	7 (55%)
• สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้า	2	3	5	10 (91%)
• ด้านการเงิน - มีแหล่งรายได้หลายทาง	2	2	5	9 (82%)
• สร้างความเข้มแข็งในองค์กร	2	3	3	8 (55%)
• ใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่ตนเองเป็นหลัก	1	2	2	5 (45%)
รวม (ร้อยละ)	8 (80)	13 (87)	18 (60)	68%
4. เจือจางความรู้				
• องค์กรมีความรู้ด้านการวางแผนธุรกิจ	2	3	6	11 (100%)
• องค์กรมีความรู้การตลาด - สร้างแบรนด์	2	3	5	10 (91%)
• องค์กรมีความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์/พื้นที่	2	2	6	9 (82%)
• องค์กรมีความรู้ด้านการจัดการวัตถุดิบ	2	3	4	9 (82%)
• องค์กรมีความรู้การจัดการสิ่งแวดล้อม	1	1	1	3 (27%)
• องค์กรมีความรู้ด้านการจัดการเงิน	2	1	2	5 (45%)
รวม (ร้อยละ)	11 (92)	13 (72)	24 (67)	73%
5. เจือจางคุณธรรม				
• สร้างองค์กรที่ดี มีความสุข	2	2	2	6 (55%)
• ทำกิจกรรมเพื่อสังคมเด่นชัด	1	3	4	8 (73%)
• ดำเนินธุรกิจโดยใส่ใจสิ่งแวดล้อม	1	2	2	5 (45%)
• ทำธุรกิจโดยเน้นไปที่การแบ่งปันสู่ชุมชน	2	3	6	11 (100%)
รวม (ร้อยละ)	6 (75)	10 (83)	14 (58)	68%

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2565)

จากตาราง สรุปได้ว่าธุรกิจที่พักประเภทโรงแรมและรีสอร์ทมีการดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงหลากหลายที่สุด เนื่องจากมีการดำเนินงานที่ซับซ้อนมากกว่าที่พักประเภทโฮสเทลซึ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็กจนไปถึงระดับครอบครัว โดยสรุปแล้ว ที่พักประเภททั้ง 3 ประเภท มีการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในรอบ 3 หลักการ 2 เจือจาง ที่ร่วมกันชัดเจนดังนี้

1) หลักความพอประมาณ เป็นหลักการที่ที่พักรวมให้ความสำคัญมากที่สุด โดยเฉพาะแนวคิดในการตั้งเป้าหมายธุรกิจให้เหมาะสม (Brand Purpose) ด้วยการเน้นการทำธุรกิจไม่เน้นกำไร แต่เน้นที่ได้ทำสิ่งที่รักและได้แบ่งปันสิ่งดีๆแก่ผู้อื่น ร่วมกับการวิเคราะห์จุดแข็งของตนเองที่มี (SWOT Analysis) จากทั้งประสบการณ์ ความถนัด ความสนใจเพื่อนำมาสร้างจุดขายของธุรกิจและลดความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจ

2) หลักมีเหตุมีผล ที่พักรวมกรณีศึกษาทุกแห่งใช้แนวคิดร่วมกันคือการสร้างค่านิยมหลัก (Core Value) โดยนำมาจากจุดแข็งหรือสิ่งที่ตนเองชอบหรือมีความสนใจ เพื่อนำมาสร้างเอกลักษณ์และเป็นหลักยึดเหนี่ยวตลอดการดำเนินธุรกิจ ซึ่งทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างจากที่พักรอื่น ๆ ชัดเจนมากขึ้น

3) หลักภูมิคุ้มกัน ที่พักรวมกรณีศึกษาส่วนใหญ่ใช้แนวคิดร่วมกันคือบริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า โดยเฉพาะเครือข่ายเกษตรกรท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ การทำอาหาร เพื่อเป็นการกระจายรายได้ในเครือข่ายธุรกิจร่วมกัน และสร้างความมั่นคงทางด้านสังคมของธุรกิจเองด้วย

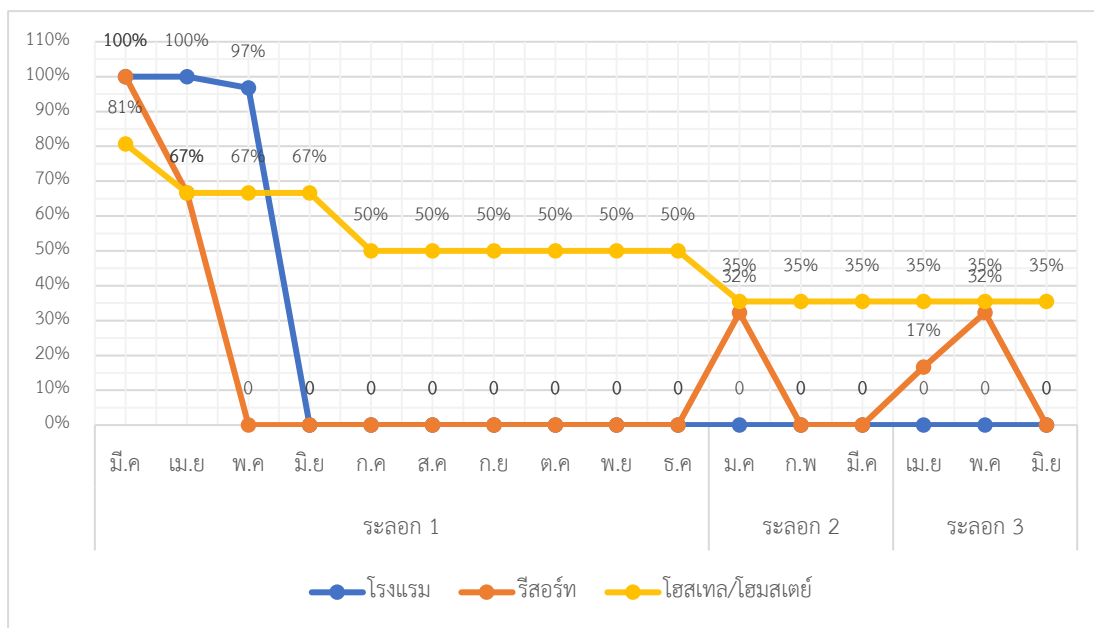
4) เงื่อนไขความรู้ ที่พักรวมกรณีศึกษาทุกแห่งใช้องค์ความรู้ที่สำคัญคือ ความรู้ในการวางแผนธุรกิจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ใช้ในการริเริ่มทำธุรกิจ ร่วมกับความรู้การสร้างแบรนด์ ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดร่วมของ 3 หลักการข้างต้น แต่ยังคงเพิ่มเติมความรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

5) เงื่อนไขคุณธรรม ที่พักรวมกรณีศึกษาทุกแห่งมีการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมร่วมกันคือการแบ่งปันสู่ชุมชนทั้งการแบ่งปันรายได้กลับสู่เกษตรกรท้องถิ่น หรือการให้ความรู้ไปจนถึงการเพิ่มอาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คนโดยรอบ ซึ่งนอกจากชุมชนจะได้ประโยชน์แล้วยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ธุรกิจ

6.1.3 ผลกระทบของโควิด-19 ต่อที่พักรวม

ผู้วิจัยศึกษาผลกระทบที่เกิดกับที่พักรวม โดยพิจารณาจากข้อมูลจำนวนวันปิดทำการชั่วคราว สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติจากปี 2562 และแนวทางการบริหารงานภายในซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนผลกระทบที่ได้รับจากการแพร่ระบาด พบว่า

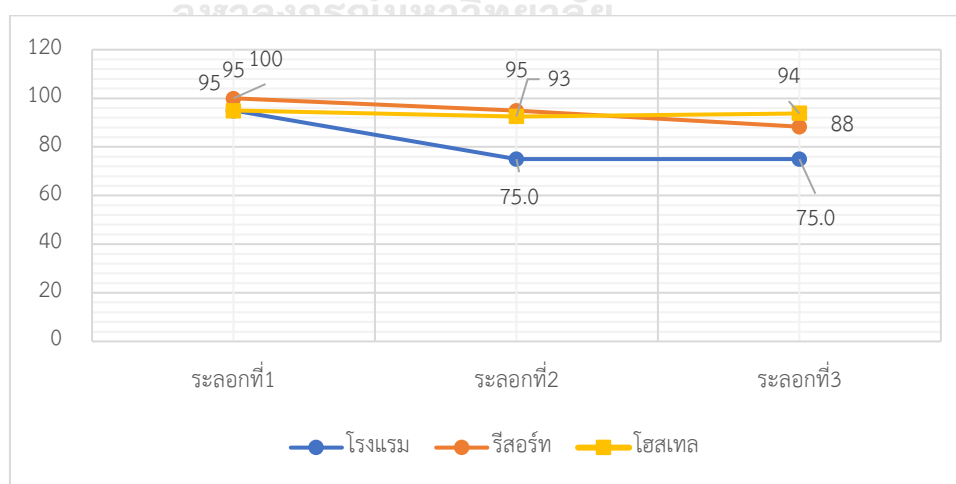
1) จำนวนวันปิดทำการชั่วคราว พบว่าที่พักรวมมีการปิดตัวชั่วคราวเฉลี่ยมากที่สุด ในระลอกที่ 1 คือช่วง 6 มี.ค 2563 -14 ธ.ค 2563 (284 วัน) คิดเป็นร้อยละ 33 หรือ 94 วัน โดยเฉพาะในช่วงเดือน มี.ค 63-พ.ค 63 และน้อยสุดในระลอกที่ 2 ช่วง 15 ธ.ค 2563 - 31 มี.ค. 2564 ทั้งหมด 106 วัน คิดเป็นร้อยละ 19 หรือเพียง 20 วัน โดยที่พักรวมประเภทโรงแรมมีการปิดตัวน้อยที่สุด รองลงมาคือรีสอร์ทและโฮสเทล ตามลำดับ (ภาพที่ 6.1)



ภาพที่ 6.1 จำนวนวัดปิดตัวชั่วคราวของที่พักแรมทั้ง 3 ระลอก

ที่มา: ผู้วิจัย (2564)

2) สัดส่วนของรายได้ที่ลดลงจากช่วงปกติ พบว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทมีสัดส่วนของรายได้ที่ลดลงมากที่สุดในระยะที่ 1 เฉลี่ยร้อยละ 97 เนื่องจากเป็นการระบาดครั้งแรก ทำให้ที่พักแรมส่วนใหญ่ไม่มีแผนการเตรียมรับมือมากนัก และมีรายได้ลดลงน้อยสุดในระยะที่ 3 เฉลี่ยร้อยละ 86 โดยที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทได้รับผลกระทบเรื่องรายได้น้อยลงตามระยะการแพร่ระบาด โดยสรุปทั้ง 3 ระลอกพบว่าที่พักประเภทโรงแรมมีสัดส่วนรายได้ลดลงน้อยที่สุดที่ร้อยละ 82 รองลงมาคือโฮสเทลและรีสอร์ทซึ่งใกล้เคียงกันเฉลี่ยร้อยละ 94 (ภาพที่ 6.2)



ภาพที่ 6.2 สัดส่วนรายได้ที่ลดลงของที่พักแรมทั้ง 3 ระลอก

ที่มา: ผู้วิจัย (2564)

3) **การบริหารงานภายใน** พบว่าที่พักแรมส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบมากที่สุดในระลอกที่ 1 คือการไม่สามารถทำงานในรูปแบบเดิมได้ และมีที่พักประเภทโฮมสเตย์ต้องปิดกิจการถาวรลง 2 แห่ง รวมถึงมีโฮมสเตย์ต้องปิดชั่วคราวอีก 1 แห่ง เนื่องจากยังไม่มีแผนการรับมือที่ชัดเจน อีกทั้งมีอีก 1 แห่งที่ปิดกิจการชั่วคราวตั้งแต่ระลอกที่ 2 -3 เมื่อพิจารณาสถานการณ์ทั้ง 3 ระลอกพบว่าที่พักประเภทโรงแรมได้รับผลกระทบน้อยที่สุด ซึ่งได้ผลกระทบเพียงในช่วงระลอกแรกเนื่องจากการปรับตัวสามารถประกอบธุรกิจในระยะต่อมาได้ รองลงมาคือรีสอร์ทที่มีผลกระทบเพิ่มเติมในเรื่องของเวลาการทำงาน และโฮสเทล-โฮมสเตย์ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากการต้องปิดกิจการทั้งถาวรและชั่วคราวถึง 4 ใน 6 แห่ง ด้วยความที่เป็นธุรกิจขนาดเล็กที่สามารถปรับตัวได้น้อยที่สุด

โดยสรุปจากผลกระทบทั้ง 3 ด้านในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดทั้ง 3 ระลอก พบว่าธุรกิจที่พักแรมได้รับผลกระทบมากที่สุดในช่วงระลอกที่ 1 ทั้งในด้านของวันปิดกิจการชั่วคราว สัดส่วนรายได้ หรือการบริหารงานภายใน และมีผลกระทบที่ลดลงตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณาผลกระทบทั้ง 3 ด้านพบว่า ที่พักแรมประเภทโรงแรมได้รับผลกระทบน้อยที่สุดเนื่องมาจากการมีแผนปรับตัวและมีความเสถียรภาพมากที่สุด รองลงมาคือรีสอร์ท และโฮสเทล-โฮมสเตย์ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็กและพึ่งพารายได้จากห้องพักรวมที่สุด และยังขาดทรัพยากรในการรับมือวิกฤตที่เกิดขึ้น

6.1.4 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องของที่พักแรมในกรณีศึกษาทั้ง 11 แห่ง โดยจัดกลุ่มตามประเภทการให้บริการเป็น 3 ประเภท ได้แก่โรงแรม รีสอร์ท และโฮสเทล-โฮมสเตย์ เพื่อสำรวจแนวทางการปรับตัวของที่พักแรม โดยพิจารณาจากข้อมูลที่แต่ละแห่งนำเสนอทางเลือกของการจัดการที่พักแรมในรูปแบบต่างๆ ผ่านกลยุทธ์การปรับตัว 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผนธุรกิจ การจัดการต้นทุน การจัดการบุคลากร การตลาดและการสื่อสาร และด้านกายภาพ ตลอดระยะการแพร่ระบาด ได้ดังนี้

1) **กลยุทธ์ด้านการวางแผนธุรกิจ** พบว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทจะเน้นการวางแผนธุรกิจที่มุ่งสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น เพื่อทดแทนรายได้จากธุรกิจห้องพัก ไม่ว่าจะเป็นการขายผลิตภัณฑ์ออนไลน์หรือการเน้นไปที่ธุรกิจการให้เช่าพื้นที่ นอกจากนี้พบว่ารีสอร์ทที่มีการวางแผนที่หลากหลายกว่าธุรกิจอื่น โดยเฉพาะการเน้นจัดการงบดุลเพื่อควบคุมรายจ่ายเป็นหลัก รวมถึงการเลือกใช้สินเชื่อต่ำจากสถาบันการเงินมาประกอบหรือพัฒนาธุรกิจเพื่อเก็บเงินส่วนตัวไว้ยามฉุกเฉิน ในขณะที่ที่พักส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงการใช้สินเชื่อ และมีเพียงที่พักเพียง 2 แห่งที่เลือกปิดกิจการที่พักรถาวร เปลี่ยนไปเป็นธุรกิจคาเฟ่เพียงอย่างเดียว เพื่อลดต้นทุนและมองเห็นรายได้ที่คุ้มค่ามากกว่าการทำที่พัก (ตารางที่ 6.3)

ตารางที่ 6.3 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านวางแผนธุรกิจของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ด้านการวางแผนธุรกิจ	รายละเอียดการดำเนินโครงการ			รวม (ร้อยละ)
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล (6 แห่ง)	
• เข้าร่วมมาตรฐาน SHA	2	2	0	4 (36%)
• เน้นการทำรายได้จากธุรกิจอื่น	2	3	5	10 (91%)
• พัฒนาจุดแข็งให้เด่นชัดมากขึ้น	2	2	2	6 (55%)
• เน้นที่จัดการงบดุล เงินคงเหลือ	0	2	2	4 (36%)
• เลือกใช้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ	0	2	0	2 (18%)
• ปิดกิจการที่พัก เปลี่ยนธุรกิจ	0	0	2	2(18%)
• ร่วมเสวนาในเครือข่ายธุรกิจ	0	0	3	3 (27%)
• เตรียมแผนพัฒนาธุรกิจในระยะยาว	2	3	3	8 (73%)
• เสริมแผนการทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคม	2	2	1	5 (45%)
รวม (ร้อยละ)	10 (56)	16 (59)	16 (33)	49%

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2565)

2) กลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุน พบว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทจะเน้นการควบคุมต้นทุน โดยเฉพาะด้านเงินเดือนพนักงาน และตัดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง เช่นค่าโฆษณา ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน หรือด้านวัตถุดิบ นอกจากนี้พบว่ารีสอร์ทสามารถจัดการต้นทุนได้หลากหลายกว่าธุรกิจอื่น โดยเฉพาะการใช้ทรัพยากรในพื้นที่ตนเองมาใช้ในกระบวนการการผลิต หรือสร้างรายได้ ร่วมกับการชะลอแผนพัฒนาโครงการเพิ่มเติม เพื่อป้องกันการเกิดรายจ่ายเกินความจำเป็น อย่างไรก็ตามที่พักแรมส่วนใหญ่ไม่เน้นการเจรจาต่อรองสัญญาการค้าต่างๆ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งไม่มีความซับซ้อนในการทำธุรกิจมากนัก (ตาราง 6.4)

ตารางที่ 6.4 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านการจัดการต้นทุนของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ด้านการจัดการต้นทุน	รายละเอียดการดำเนินโครงการ			รวม (ร้อยละ)
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล (6 แห่ง)	
• เน้นใช้ทรัพยากรในพื้นที่ตนเอง	1	3	4	7 (36%)
• ควบคุมต้นทุน ตัดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง	2	3	5	10 (91%)
• ชะลอแผนพัฒนาโครงการอื่นๆ	2	3	0	5 (45%)
• เจรจาต่อรองสัญญาการค้าต่างๆ	1	0	2	3 (36%)
รวม (ร้อยละ)	5 (75)	9 (75)	11 (46)	65%

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2565)

3) **กลยุทธ์ด้านการจัดการบุคลากร** พบว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทจะเน้นการอบรมพนักงานเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานรูปแบบใหม่ ทั้งการปรับไปทำงานขายออนไลน์หรือการทำงานหลากหลายหน้าที่ทดแทนพนักงานที่ลดลงไป นอกจากนี้พบว่าโรงแรมมีแนวทางการจัดการบุคลากรได้หลากหลายกว่าธุรกิจอื่น เนื่องด้วยมีความเป็นองค์กรที่ชัดเจนและมีพนักงานมากที่สุด โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการช่วยเหลือพนักงาน ทั้งการนำเข้าประกันสังคมเพื่อให้ได้รับเงินชดเชยไปจนถึงการดูแลเรื่องการป้องกันโควิด-19 อย่างไรก็ตามพบว่าที่พักแรมส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานหรือพนักงานบางส่วน เนื่องจากธุรกิจส่วนใหญ่เป็นที่พักขนาดเล็กซึ่งมีพนักงานจำนวนน้อย หรือหลายแห่งนั้นมีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในองค์กร จึงพยายามประคองธุรกิจพร้อมกับยังคงดูแลพนักงานของตนไปพร้อมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ตาราง 6.5)

ตารางที่ 6.5 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านการจัดการบุคลากรของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ด้านการจัดการบุคลากร	รายละเอียดการดำเนินโครงการ			รวม (ร้อยละ)
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล (6 แห่ง)	
• ปลดพนักงาน	1	1	3	5 (45%)
• พักงานพนักงานบางส่วน	1	1	2	4 (36%)
• จัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน	2	2	1	5 (45%)
• ลดเงินเดือนพนักงาน	2	1	2	5 (45%)
• ลดจำนวนวันทำงาน สลับวันทำงาน	1	3	0	4 (36%)
• อบรมพนักงานเพิ่มเติม	2	2	2	6 (55%)
รวม (ร้อยละ)	9 (75)	10 (56)	9 (25)	52%

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2565)

4) **กลยุทธ์ด้านการตลาดและการสื่อสาร** พบว่าที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทจะเน้นการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของที่พักอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้อมูลที่สำคัญและทันเหตุการณ์แก่ลูกค้า รวมถึงเป็นการดึงดูดลูกค้าไปในตัว ร่วมกับการเพิ่มช่องทางการโฆษณาหรือการจำหน่ายสินค้าทางแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น เพื่อกระตุ้นรายได้มาประคองธุรกิจ นอกจากนี้พบว่ารีสอร์ทมีกลยุทธ์การตลาดที่หลากหลายกว่าธุรกิจอื่น โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายทางการค้าทั้งกับท่องเที่ยวในชุมชนหรือด้านวัตถุดิบ และการเข้าหากลุ่มลูกค้าโดยตรง คล้ายกับโฮสเทลบางแห่ง อย่างไรก็ตามพบว่าที่พักแรมส่วนใหญ่ไม่ได้เข้าโครงการรัฐที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว เนื่องด้วยข้อจำกัดของทรัพยากรและเป้าหมายธุรกิจที่ไม่เน้นทำรายได้มากนัก แต่เน้นความปลอดภัยด้านสุขภาพในช่วงวิกฤต มีรายละเอียดดังนี้ (ตาราง 6.6)

ตารางที่ 6.6 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ด้านการตลาดและการสื่อสาร	รายละเอียดการดำเนินโครงการ			รวม (ร้อยละ)
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล (6 แห่ง)	
• ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของที่พักรวม	2	3	4	9 (82%)
• เข้าโครงการรัฐที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว	2	2	0	4 (36%)
• การส่งเสริมการขายห้องพักและอาหาร	2	3	1	6 (55%)
• สร้างเครือข่ายทางการค้าเพิ่มเติม	1	2	3	6 (55%)
• เพิ่มธุรกิจใหม่ในแพลตฟอร์มออนไลน์	2	2	5	9 (82%)
• การเข้าหากลุ่มลูกค้าโดยตรง	0	2	2	4 (36%)
รวม (ร้อยละ)	9 (75)	14 (78)	15 (42)	65%

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

5) **ด้านกลยุทธ์กายภาพ** พบว่าที่พักรวมทั้ง 3 ประเภทจะให้ความสำคัญกับการปรับปรุงซ่อมแซมส่วนต่างๆในพื้นที่ เพื่อให้พร้อมต่อการต้อนรับและเสริมศักยภาพในการรองรับลูกค้าเมื่อสถานการณ์กลับมาดีขึ้น โดยพบว่ารีสอร์ทและโรงแรมมีการปรับตัวด้านกายภาพหลากหลายใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะปรับการใช้งานพื้นที่ส่วนกลางเดิม เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม เช่นคิวเทลที่ปรับพื้นที่ลานหน้าร้านอาหารชั้น 1 เป็นตลาดสินค้าออร์แกนิก หรือการเพิ่มพื้นที่ทำการเกษตรของรีสอร์ทบ้านริมแคว แพร่มน้ำ อย่างไรก็ตามพบว่ามีโฮสเทลและโฮมสเตย์เพียง 2 แห่งที่ปิดกิจการธุรกิจที่พักถาวรและย้ายทำเลเพื่อทำธุรกิจอื่น เพื่อลดต้นทุนของธุรกิจห้องพัก และเพื่อให้ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายมากขึ้น มีรายละเอียดดังนี้ (ตาราง 6.7)

ตารางที่ 6.7 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวด้านกายภาพของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19

ด้านกายภาพ	รายละเอียดการดำเนินโครงการ			รวม (ร้อยละ)
	โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล (6 แห่ง)	
• ปิดใช้งานที่พัก ย้ายทำเลทำธุรกิจอื่น	0	0	2	2 (18%)
• ลดหรือปิดการใช้งานพื้นที่ส่วนกลาง	2	0	2	4 (36%)
• ปิดการใช้งานห้องพักบางส่วน	1	0	2	3 (27%)
• ปรับการใช้งานพื้นที่ส่วนกลางเดิม	2	3	2	7 (64%)
• ปรับปรุง-ซ่อมแซมพื้นที่	1	3	4	8 (73%)
• สร้างพื้นที่ใหม่ ทำรายได้เสริม	0	3	3	6 (55%)
รวม (ร้อยละ)	6 (50)	9 (50)	15 (42)	47%

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2564)

กล่าวโดยสรุป ที่พักรวมประเภทโรงแรมและรีสอร์ทมีการใช้กลยุทธ์การปรับตัวที่หลากหลายมากที่สุด เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีทรัพยากรที่หลากหลายพร้อมต่อการปรับตัว โดยตลอดการแพร่ระบาดของที่พักรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการตลาดและการสื่อสาร เพื่อกระตุ้น

ให้เกิดกระแสเงินเข้า ควบคู่ไปกับกลยุทธ์การจัดการต้นทุน โดยการลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง เช่น ใช้จ่ายด้านวัตถุดิบ โดยกลยุทธ์ทั้งคู่นี้เป็นการทำเพื่อการสร้างรายได้อย่างสม่ำเสมอและลดรายจ่าย อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบว่า มีบางกลยุทธ์ที่ที่พักรวมส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างหลักของธุรกิจ ทั้งการใช้สินเชื่อที่จะเป็นการเพิ่มหนี้สินและความเสี่ยงทางการเงิน หรือการลดจำนวนพนักงาน ซึ่งที่พักรวมใหญ่นั้นให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานในองค์กรอย่างมาก และพบว่า มีที่พักรวมเพียง 2 แห่งได้แก่ อีฟ ยู วอนท์ โฮสเทลและลัม บน ฟูกเท่านั้นที่เลือกปิดกิจการห้องพักรวม เปลี่ยนไปทำเพียงธุรกิจคาเฟ่เพียงอย่างเดียว เพื่อลดต้นทุนจากธุรกิจห้องพักรวม

6.1.5 ผลการดำเนินงานของที่พักรวม

ผู้วิจัยได้สรุปผลการดำเนินงานที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์ข้างต้น โดยพิจารณาจากอัตราการเข้าพักและรูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับการประสพวิกฤตช่วงแรก ของที่พักรวมทั้ง 3 ประเภท ตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาด มี.ค 2563 -มี.ย 2564 สามารถสรุปได้ดังนี้ (ตารางที่ 6.8) ตารางที่ 6.8 สรุปผลการดำเนินงานของที่พักรวมในภาวะวิกฤตโควิด-19

เกณฑ์การประเมิน		รายละเอียดการดำเนินโครงการ		
		โรงแรม (2 แห่ง)	รีสอร์ท (3 แห่ง)	โฮสเทล โฮมสเตย์ (3 - 6 แห่ง)
อัตราเข้าพักตลอดช่วงแพร่ระบาด เทียบกับทั้งประเทศ ⁷⁰				
• ค่าเฉลี่ยทั้งประเทศ 19%		19%	31%	17%
รูปแบบรายได้				
ระลอกที่ 1*	• มีกำไรจากการดำเนินธุรกิจชัดเจน	x	✓ (1 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)
	• มีรายได้หลักจากธุรกิจอื่นนอกเหนือจากห้องพักรวมสามารถต่อยอดธุรกิจได้	✓ (2 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)
	• มีรายได้เพียงพอเฉพาะต้นทุนจ่ายคงที่	x	✓ (1 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)
ระลอกที่ 2	• มีกำไรจากการดำเนินธุรกิจชัดเจน	x	✓ (2 แห่ง)	✓ (2 แห่ง)
	• มีรายได้หลักจากธุรกิจอื่นนอกเหนือจากห้องพักรวมสามารถต่อยอดธุรกิจได้	✓ (2 แห่ง)	x	✓ (1 แห่ง)
	• มีรายได้เพียงพอเฉพาะต้นทุนจ่ายคงที่	x	✓ (1 แห่ง)	x
ระลอกที่ 3	• มีกำไรจากการดำเนินธุรกิจชัดเจน	x	x	✓ (2 แห่ง)
	• มีรายได้หลักจากธุรกิจอื่นนอกเหนือจากห้องพักรวมสามารถต่อยอดธุรกิจได้	✓ (2 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)	✓ (1 แห่ง)
	• มีรายได้เพียงพอเฉพาะต้นทุนจ่ายคงที่	x	✓ (2 แห่ง)	x
หมายเหตุ: *ระลอกที่ 1 จะพิจารณาจากที่พักรวมโฮสเทล-โฮมสเตย์ 6 แห่ง ระลอกที่ 2-3 เหลือเปิดบริการเพียง 3 แห่ง				

ที่มา: รวบรวมและสรุปข้อมูลโดยผู้วิจัย (2565)

⁷⁰ “อัตราการเข้าพักโดยเฉลี่ยทั้งประเทศ,” กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, สืบค้น 29 กันยายน 2564, https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/ReportPage.

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า ผลการดำเนินงานในด้านอัตราการเข้าพัก รีสอร์ทมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือธุรกิจโรงแรม ซึ่งมีค่ามากกว่าและใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของทั้งประเทศ แสดงให้เห็นศักยภาพในการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้าพัก ในขณะที่โฮสเทล-โฮมสเตย์ มีค่าอัตราเข้าพักที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เนื่องมาด้วยเหตุผลเรื่องรูปแบบของที่พัก และความจำเป็นที่ต้องปิดห้องรวมเนื่องจากเหตุผลด้านสุขอนามัย อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบรายได้ที่เกิดขึ้นกลับพบว่าธุรกิจโฮสเทล-โฮมสเตย์ส่วนใหญ่มีกำไรในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมาจากธุรกิจรูปแบบอื่น ประกอบกับการลดจำนวนห้องพัก ทำให้มีต้นทุนในการดำเนินงานลดลง คล้ายคลึงกับรีสอร์ทที่ในช่วงระลอกแรกและระลอกที่สอง มีผลกำไรเช่นกัน จากอัตราการเข้าพักที่เพิ่มขึ้น เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดดีขึ้น ประกอบกับการทำธุรกิจเสริมทั้งอาหารและสินค้าออนไลน์ ในขณะที่โรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจที่พักขนาดใหญ่ที่สุดใน 3 ประเภทต้องพึ่งพารายได้หลักจากธุรกิจอื่นมาต่อยอดธุรกิจ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งห้องประชุม-สัมมนา หรือห้องอาหาร เนื่องมาจากการพึ่งพารายได้จากห้องพักอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการจัดการต้นทุนที่มี ซึ่งแม้ว่าจะไม่ได้สร้างผลกำไรชัดเจนเช่นเดียวกับที่พักอีก 2 ประเภท แต่ก็ยังสามารถประคองธุรกิจและต่อยอดธุรกิจต่อไปได้

6.1.5 สรุปบทเรียนการบูรณาการ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่พักแรม ในช่วงโควิด-19

จากการศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจที่พักแรมในช่วงภาวะปกติ และกลยุทธ์การปรับตัวจากทั้งแนวคิดธุรกิจและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาวะวิกฤตโควิด-19 จากที่พักแรมในกรณีศึกษาทั้ง 11 แห่งนั้น สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปเป็นบทเรียนสำหรับการประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยเฉพาะประเภทที่พักแรม⁷¹ ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะสำคัญทั้งการเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงและเป็นการลงทุนในระยะยาว (High and long term investment), เป็นธุรกิจที่ยึดติดกับพื้นที่ (Fixed Location) และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Unique) ร่วมกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ⁷² โดยสามารถนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่เด่นชัดทั้งในช่วงภาวะปกติ⁷³และในภาวะวิกฤต⁷⁴ มาประยุกต์ใช้อย่างบูรณาการร่วมกัน โดยสามารถสรุปแนวคิดความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ส่วนได้ดังนี้ (ตารางที่ 6.9)

⁷¹ เอกสารประกอบการสอนวิชา 2506632 อุตสาหกรรมที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์กับการพัฒนาเศรษฐกิจ, ผศ.ดร.บุษรา โกวาทอง (2565)

⁷² บุหลันฉาย สมรรถนเศรษฐ และคณะ, กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลาง ประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร, ”

วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 9, (มิถุนายน 2561):45

⁷³ อ้างอิง จากการประยุกต์แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจที่พักแรม หัวข้อ 6.1.2

⁷⁴ อ้างอิง จากการประยุกต์แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจที่พักแรม หัวข้อ 5.4

ตารางที่ 6.9 ความสัมพันธ์ของแนวคิดทั้ง 3 ประเด็น

แนวคิด กลยุทธ์การ จัดการธุรกิจที่ พักแรม	ลักษณะเฉพาะของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่พักแรม				ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่สำคัญ	
	High investment	Long-Term investment	Fixed Location	Unique	3 หลักการ 2 เงื่อนไข	แนวการ ประยุกต์ใช้
1. การ วางแผน	วางแผนการลงทุน หาแหล่งทุนที่ เหมาะสม	วางแผนการสร้าง กระแสเงินสด	คัดเลือกทำเล ที่เหมาะสม	กำหนดจุด ขาย เป้าหมายที่ ชัดเจน	พอประมาณ	พ1 พ2
					มีเหตุผล	ท1 ท2
					มีภูมิคุ้มกัน	ภ1 ภ2 ภ3
					ความรู้	ร1 ร2 ร3
					คุณธรรม	ธ1 ธ2 ธ3
2. การเงิน	ควบคุมต้นทุน	บริหารบุคคล และวิเคราะห์ กระแสเงินสด	x	x	พอประมาณ	พ1 พ2
					มีเหตุผล	ท1
					มีภูมิคุ้มกัน	ภ1 ภ3
					ความรู้	ร2 ร3
					คุณธรรม	-
3. การตลาด	x	ปรับตัวเพื่อรับ การเปลี่ยนแปลง ของการ ท่องเที่ยว	สร้างแรงจูงใจ ดึงดูดลูกค้า ภายนอกพื้นที่	เพิ่ม ความสามารถ ในการแข่งขัน	พอประมาณ	พ2
					มีเหตุผล	ท1
					มีภูมิคุ้มกัน	ภ1 ภ2 ภ3
					ความรู้	ร1 ร3
					คุณธรรม	ธ2
4. ทรัพยากร บุคคล	พิจารณา คำตอบแทน เหมาะสมกับหน้าที่	พัฒนาการบริการ อย่างต่อเนื่อง	x	x	พอประมาณ	-
					มีเหตุผล	ท2
					มีภูมิคุ้มกัน	-
					ความรู้	-
					คุณธรรม	ธ3
5. กายภาพ	สร้างภาพลักษณ์ที่ดี มีคุณภาพ	ปรับปรุง พัฒนา อยู่เสมอ	สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม	สร้างที่พักที่มี เอกลักษณ์ ชัดเจน	พอประมาณ	พ2
					มีเหตุผล	ท1
					มีภูมิคุ้มกัน	ภ2
					ความรู้	ร3
					คุณธรรม	ธ2
หมายเหตุ	<ul style="list-style-type: none"> พ1 =ใช้เงินทุนภายใน ไม่ทำธุรกิจเกินตัว พ2=วิเคราะห์จุดแข็งที่มีอยู่ ทั้งทรัพยากรหรือความรู้ ท1=Core Value (สร้างค่านิยมชัดเจน) ท2=Cost Structure (ค่านิ่งโครงสร้างต้นทุน) ภ1 =สร้างเครือข่ายทางการค้า ภ2=บริหารความสัมพันธ์กับฐานลูกค้า ภ3=สร้างแหล่งรายได้หลายทาง ร1= ความรู้ด้านการตลาด ร2= ความรู้ด้านการเงิน ร3= ความรู้ด้านการพัฒนาพื้นที่/ผลิตภัณฑ์ ธ1=แบ่งปันรายได้สู่ชุมชนท้องถิ่น ธ2=ทำกิจกรรมเพื่อสังคม สร้างสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ธ3=สร้างองค์กรที่ดี ✓ = มีความเกี่ยวข้องโดยตรง x =ไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรง 					

ที่มา: สรุปรายชื่อข้อมูลโดยผู้วิจัย (2565)

จากแผนภูมิข้างต้น สามารถสรุปแนวทางการบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่พักแรม ร่วมกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจที่พักแรมได้เป็นประเด็นสำคัญดังนี้

- 1) ด้านการวางแผน: ธุรกิจที่พักแรม เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนที่สูงตั้งแต่เริ่มต้นโดยเฉพาะในการก่อสร้างพื้นที่ และยังคงลงทุนในระยะยาว จึงต้องมีต้นทุนที่ต้องบริหารจัดการ ทั้งต้นทุนคงที่และผันแปรตลอดเวลา อีกทั้งยังมีเอกลักษณ์ความเฉพาะของแต่ละแห่ง ดังนั้นจึงต้องเริ่มต้นวางแผนที่ชัดเจน เพื่อกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานของธุรกิจให้เหมาะสมกับเป้าหมายของธุรกิจ ทั้งนี้จากประเด็นดังกล่าว สามารถนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญมาปรับใช้ได้ดังนี้
 - หลักพอประมาณ ควรตั้งเป้าหมายเริ่มต้นของธุรกิจที่เด่นชัด ที่จะไม่ได้ทำเพื่อกำไรสูงสุด และใช้เงินทุนภายในเป็นหลัก เพื่อปัญหาต้นทุนการเงินที่สูงอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการวิเคราะห์หาจุดแข็งที่เด่นชัดของตนเอง ทั้งจากทรัพยากรพื้นที่หรือความรู้ ความชอบที่มีอยู่เดิม เพื่อลดต้นทุนที่เกินความจำเป็นและสร้างความโดดเด่นแก่ธุรกิจ
 - หลักมีเหตุผล นำจุดแข็งที่วิเคราะห์ได้นั้น มาต่อยอดพัฒนาเพื่อสร้างเป็นค่านิยมหลักขององค์กร โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับโครงสร้างต้นทุนอยู่เสมอ
 - หลักภูมิคุ้มกัน ควรวางแผนเพื่อหาเครือข่ายการค้าที่เหมาะสม สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจ ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นคงด้านรายได้ในระยะยาว และวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือพื้นที่ ให้สอดคล้องกับความต้องการหรือคำแนะนำจากลูกค้า ซึ่งจะช่วยรักษารฐานลูกค้าได้ต่อเนื่อง ควบคู่กับการวางแผนสร้างธุรกิจเสริมจากทรัพยากรที่มีอยู่เดิม เพื่อหารายได้ควบคู่ไปกับห้องพัก ซึ่งจะช่วยป้องกันความเสี่ยงในเรื่องของรายได้
 - เงื่อนไขความรู้ ก่อนเริ่มต้นธุรกิจควรวางแผนในการหาความรู้ในส่วนที่จำเป็นในการพัฒนาธุรกิจที่พัก โดยเฉพาะการสร้างแบรนด์ที่ยั่งยืน ด้านการเงิน ซึ่งจะช่วยในการบริหารจัดการงบดุลอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาทรัพยากร ซึ่งจะเป็นตัวช่วยในการสร้างธุรกิจอย่างมีคุณภาพและลดต้นทุน
 - เงื่อนไขความรู้ ก่อนเริ่มต้นธุรกิจควรวางแผนในการหาความรู้ในส่วนที่จำเป็นในการพัฒนาธุรกิจที่พัก โดยเฉพาะการสร้างแบรนด์ที่ยั่งยืน ด้านการเงิน ซึ่งจะช่วยในการบริหารจัดการงบดุลอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาทรัพยากร ซึ่งจะเป็นตัวช่วยในการสร้างธุรกิจอย่างมีคุณภาพและลดต้นทุน
 - เงื่อนไขคุณธรรม จะสอดคล้องตั้งแต่การเริ่มต้นทำธุรกิจที่พัก โดยตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำธุรกิจเพื่อแบ่งปันรายได้สู่ธุรกิจขนาดเล็ก และมีส่วนร่วมทำกิจกรรม

เพื่อพัฒนาสังคม อีกทั้งการสร้างโมเดลการทำงานเพื่อชีวิตที่ดีแก่พนักงาน จะเป็นตัวกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กรที่ชัดเจน

- 2) ด้านการเงิน: จากที่กล่าวไปในข้างต้น ธุรกิจนี้ใช้เงินลงทุนที่สูง และเป็นการลงทุนในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ทางการเงินจึงเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ เพื่อนำมาบริหารกระแสเงินสด และควบคุมต้นทุนตลอดการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งตัวเลขทางการเงินนี้จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จลำดับแรกของการทำธุรกิจที่พออย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้จากประเด็นดังกล่าว สามารถนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญมาปรับใช้ได้ดังนี้
 - หลักพอประมาณ ควรพิจารณาหมุนเวียนเงินลงทุนภายในมาใช้เริ่มต้นและพัฒนาธุรกิจที่พอกเป็นหลัก เพื่อลดการเกิดหนี้สินและรายจ่ายดอกเบี้ยในระยะยาว ควบคู่กับการวิเคราะห์ศักยภาพของทรัพยากรที่มีอยู่เดิม เพื่อนำมาพัฒนาหรือเริ่มต้นธุรกิจให้ได้มากที่สุด
 - หลักมีเหตุผล พิจารณาโครงสร้างต้นทุนอยู่เสมอ เพื่อกำหนดแนวทางการสร้างกระแสเงินสดเข้า ให้สอดคล้องกับต้นทุนที่มี และใช้เป็นหลักตัดสินใจในการชะลอหรือพัฒนาธุรกิจเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป
 - หลักภูมิคุ้มกัน สร้างเครือข่ายการค้ากับธุรกิจวัตถุดิบชุมชนท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการผลิตโดยเฉพาะอาหาร มากกว่าการซื้อจากรายใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนสำคัญของธุรกิจที่พอก ควบคู่กับการสร้างกระแสเงินสดเข้าจากธุรกิจอื่นๆ ที่อาจใช้ต้นทุนที่น้อยกว่าที่พอก มาช่วยบริหารจัดการในส่วนของต้นทุนคงที่ เป็นต้น
 - เงื่อนไขความรู้ สำคัญที่สุดคือด้านการเงิน โดยเฉพาะการศึกษาให้เห็นแนวโน้มการจัดการบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ควบคู่กับความรู้ด้านพัฒนาทรัพยากร ซึ่งจะช่วยให้พัฒนาธุรกิจโดยใช้ต้นทุนที่มีอย่างคุ้มค่าที่สุด
- 3) ด้านการตลาด: ธุรกิจที่พอกเป็นการลงทุนในระยะยาว จึงต้องมีการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการท่องเที่ยวอยู่เสมอ และด้วยมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวด้านทำเล สอดคล้องในการมีที่ตั้งถาวร ไม่สามารถเคลื่อนย้ายตามความต้องการของอุปทานได้ ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าหรือนักท่องเที่ยว เดินทางมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการที่พอก และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้จากประเด็นดังกล่าว สามารถนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญมาปรับใช้ได้ดังนี้
 - หลักพอประมาณ วิเคราะห์จุดแข็งด้านความรู้ หรือความชื่นชอบของตนเอง มาพัฒนาเป็นเอกลักษณ์ให้แก่ธุรกิจ โดยพยายามวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนให้อยู่บนพื้นฐานที่มีความยั่งยืน
 - หลักมีเหตุผล นำจุดแข็งที่วิเคราะห์ได้ มาต่อยอดพัฒนาเพื่อสร้างเป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่เข้มแข็ง ชัดเจน โดยให้สะท้อนออกมาในทุกองค์ประกอบของที่พอก

แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการท่องเที่ยวตามสถานการณ์ ก็ยังสามารถปรับเปลี่ยนได้โดยยังอยู่บนหลักดังกล่าว

- หลักภูมิคุ้มกัน ควรมึธุรกิจเสริมที่ดึงดูดกลุ่มเป้าหมายรอง หรือกลุ่มลูกค้าทั่วไป เพื่อป้องกันความเสี่ยงของรายได้ ควบคู่กับสร้างเครือข่ายการค้าในห่วงอุปทานของธุรกิจท่องเที่ยวทั้งในพื้นที่หรือชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นการช่วยขยายตลาดลูกค้าของที่พัก ผ่านการแนะนำต่อเนื่อง ควบคู่กับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ ผ่านการบริการหรือการเข้าหาลูกค้าที่มีคุณภาพหรือความพิเศษ เพื่อสร้างฐานลูกค้าที่มั่นคง
 - เงื่อนไขความรู้ สำคัญที่สุดคือด้านการตลาด โดยเฉพาะการศึกษาแนวทางการดึงดูดลูกค้ารูปแบบใหม่ ควบคู่กับความรู้ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพื้นที่ เพื่อให้สอดคล้องความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพยายามให้อยู่บนแนวคิดหลักของธุรกิจ
 - เงื่อนไขคุณธรรม การมุ่งเน้นทำธุรกิจในการแบ่งปันรายได้สู่ชุมชนท้องถิ่น มากกว่าทำกับธุรกิจรายใหญ่ เสริมกับการทำกิจกรรมธุรกิจเพื่อพัฒนา ช่วยเหลือสังคมที่ชัดเจน จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการเป็นธุรกิจเพื่อสังคม ส่งผลให้เกิดแรงสนับสนุนจากลูกค้าใหม่ๆ
- 4) ด้านทรัพยากรบุคคล: อีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่พักแรม เป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูง คือพนักงานเจ้าหน้าที่ในธุรกิจ ที่เป็นผู้ดำเนินงานจัดการเรื่องต่างๆในที่พัก ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนคงที่ที่สูง นอกจากนั้นธุรกิจดังกล่าวยังเป็นการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการพนักงานภายในองค์กร เพื่อสร้างความมั่นคงในด้านการบริหารงานภายในและเพิ่มศักยภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง
- หลักมีเหตุผล พิจารณาโครงสร้างต้นทุนด้านพนักงานอยู่เสมอ และให้ความสำคัญเรื่องค่าตอบแทนพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ และศักยภาพ อีกทั้งควรจัดการต้นทุนดังกล่าวอย่างรอบคอบ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
 - เงื่อนไขคุณธรรม ควรให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรที่มีความสุขอย่างแท้จริง ด้วยการเอาใจใส่ดูแลพนักงานในองค์กรอย่างทั่วถึง จัดสรรสวัสดิการที่มีคุณภาพและสร้างการมีส่วนร่วมในการออกข้อคิดเห็นในการพัฒนาธุรกิจของทุกภาคส่วน
- 5) ด้านกายภาพ: จากลักษณะเฉพาะของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่พักแรมทั้ง 4 ประเด็นธุรกิจดังกล่าวจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการด้านกายภาพ อันเป็นภาพลักษณ์อย่างรูปธรรมที่สุดของที่พักแรม ซึ่งส่งผลต่อโดยตรงต่อการเกิดต้นทุน การกำหนดราคาห้องพัก และช่วยสร้างแรงดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการ ทั้งนี้จากประเด็นดังกล่าว สามารถนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญมาปรับใช้ได้ดังนี้

- หลักพอประมาณ วิเคราะห์จุดแข็งของทำเล และสิ่งที่มีอยู่เดิมในพื้นที่ (Existing) ควบคู่กับความชื่นชอบของตนเอง มาเป็นแนวคิดหลักในการสร้างสรรค์พื้นที่ โดยพยายามพิจารณาให้อยู่บนพื้นฐานของต้นทุนที่มี
- หลักมีเหตุผล พัฒนาองค์ประกอบทางกายภาพของที่พัก ให้สะท้อนถึงค่านิยมหลักขององค์กร โดยอาจเริ่มต้นจากองค์ประกอบสำคัญอย่างห้องพัก หรือส่วนประกอบอื่นๆ
- หลักภูมิคุ้มกัน รักษาฐานลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ ผ่านการพัฒนา เสริมพื้นที่ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการรองรับลูกค้าและเพิ่มความประทับใจในการเข้าพักในทุกๆ ครั้ง
- เงื่อนไขความรู้ สำคัญในเรื่องความรู้ด้านการพัฒนาพื้นที่ เพื่อประยุกต์ใช้ทรัพยากรและวัสดุที่มีอยู่เดิมและในตลาด มาพัฒนาภายใต้ต้นทุนที่มีอย่างคุ้มค่า และสร้างผลงานที่มีคุณภาพสอดคล้องกับค่านิยมหลักของธุรกิจ
- เงื่อนไขคุณธรรม ทำธุรกิจเพื่อช่วยเหลือสังคมรอบข้าง ควบคู่กับการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับคนในพื้นที่ อันจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีทั้งในด้านกายภาพและด้านสังคม

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าลักษณะเฉพาะของความเป็นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รูปแบบที่พักแรม ที่ใช้เงินลงทุนที่สูงและต้องบริหารอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ต้องใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการต้นทุนและสร้างกระแสเงินสดอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้านการวางแผน การเงิน และการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่หลากหลาย โดยเฉพาะหลักปฏิบัติสำคัญคือพอประมาณ ผ่านการใช้เงินทุนภายในเป็นหลัก เริ่มพัฒนาจากสิ่งที่มี บนครุสมบัติพื้นฐานด้านความรู้ที่สำคัญคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือพื้นที่ ซึ่งนอกจากจะทำให้สามารถบริหารต้นทุนได้คุ้มค่าแล้ว ยังสามารถนำมาต่อยอดเพื่อหารายได้ที่หลากหลายเมื่อประสบกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังเสริมด้วยหลักมีเหตุผล ในการวิเคราะห์จุดแข็งที่มี มาต่อยอดพัฒนาธุรกิจอย่างชัดเจน เสริมด้วยภูมิคุ้มกัน โดยการสร้างเครือข่ายทางการค้ากับธุรกิจที่เกี่ยวข้องเช่น วัตถุประสงค์ที่เกินจำเป็น บนพื้นฐานของคุณธรรมที่มุ่งเน้นทำกับธุรกิจขนาดเล็กในระดับท้องถิ่น ช่วยแบ่งปันรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น ร่วมไปกับการเติบโตของธุรกิจที่พักอย่างยั่งยืน

6.2 อภิปรายผลงานวิจัย

จากการศึกษาของผู้วิจัย สามารถแบ่งการอภิปรายการศึกษาออกได้เป็น 3 ส่วน สรุปได้ดังนี้

1) ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาธุรกิจที่พักแรมนั้น มีความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับความเข้าใจของผู้ประกอบการและความเหมาะสมของแต่ละแห่ง ภายใต้พื้นฐาน 3 หลักการ 2 เงื่อนไข เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ผ่านการบูรณาการร่วมกับแนวคิดธุรกิจ โดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงต้องมีการใช้ร่วมกัน

อย่างเป็นองค์รวมทั้ง 5 องค์ประกอบ จะขาดหลักใดหลักหนึ่งมิได้ โดยที่פקแรมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับหลักพอประมาณเป็นอันดับแรกเพื่อเริ่มต้นจากรู้จักตนเอง ตั้งเป้าหมายในการทำธุรกิจที่เหมาะสมกับศักยภาพ ไม่เน้นกำไรเกินตัว จะพัฒนาต่อเมื่อมีทุนภายในมากพอ ซึ่งเหมาะสมกับธุรกิจที่פקแรมซึ่งเป็นการลงทุนในระยะยาวและมีค่าบริหารจัดการที่สูง การไม่มีปัญหาหนี้สินหรือมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ (D/E ratio) จะช่วยให้ธุรกิจมีความมั่นคงและมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมากขึ้น นับว่าเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินในอันดับแรก นอกจากนี้หลักพอประมาณยังกล่าวถึงการวิเคราะห์หาจุดแข็งหรือศักยภาพที่มีมาสร้างเป็นเอกลักษณ์ของธุรกิจและช่วยควบคุมต้นทุนอย่างมีเหตุมีผล สอดคล้องทำให้เกิดภูมิคุ้มกันในการสร้างเครือข่ายการค้ากับธุรกิจระดับชุมชน ทั้งเพื่อกระจายรายได้ ลดรายจ่ายด้านวัตถุดิบ ร่วมกับสร้างสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในพื้นที่ผ่านกิจกรรมทางสังคมที่เด่นชัดซึ่งสำคัญกับธุรกิจที่פקที่มีลักษณะสำคัญคือเป็นทรัพย์สินที่ติดอยู่กับที่ดิน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูล ลดการเกิดปัญหาจากสังคมภายนอกในระยะยาว นอกจากนี้ยังเป็น การสร้างแบรนด์ที่ชัดเจนมากกว่าที่อื่นๆ โดยเฉพาะการเป็นธุรกิจเพื่อสังคม ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ธุรกิจและส่งผลต่อเนืองที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดธุรกิจโรงแรมและที่פקทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันทั้ง 3 หลักการ 2 เงื่อนไข เพื่อสร้างธุรกิจที่มีความเด่นชัด มั่นคงทั้งด้านการเงินและสังคม สอดคล้องกับบทความของสถาบันไทยพัฒน์ (2559) ที่กล่าวว่าเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาใช้กับธุรกิจได้โดยไม่ขัดกับหลักการของการแสวงหากำไร อันอยู่บนพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรให้ก่อเกิดประโยชน์สูงสุด

จากการศึกษาพบว่าแนวทางการปฏิบัติส่วนใหญ่ยังมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDG) และแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (ESG) โดยใน 3 หลักการมีความสอดคล้องกับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม ผ่านการทำธุรกิจที่ไม่เน้นกำไรเกินควร นำจุดแข็งของตนเองที่มีสร้างเอกลักษณ์ของธุรกิจ และการสร้างพันธมิตรทางการค้า ควบคู่ไปกับ 2 เงื่อนไขด้านความรู้และคุณธรรม ที่ให้ความสำคัญกับด้านเศรษฐกิจ สังคมไปจนถึงหลักธรรมาภิบาล ผ่านองค์ความรู้การวางแผนธุรกิจที่ชัดเจน และการสร้างองค์กรที่เน้นทำประโยชน์สู่สังคมโดยสร้างรายได้แก่ธุรกิจท้องถิ่นขนาดเล็ก เช่นผลผลิตทางการเกษตร อันเป็นหนึ่งในต้นทุนสำคัญของการทำธุรกิจที่פק ซึ่งสอดคล้องแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ของ Michael E. Porter (2011) ที่กล่าวถึงการพัฒนาของธุรกิจและชุมชนต้องต่างพึ่งพาอาศัยและเอื้อประโยชน์ต่อกัน อย่างไรก็ตามที่פקแรมส่วนใหญ่ยังต้องพัฒนาองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ในการจัดการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (ภาพที่ 6.3)



ภาพที่ 6.3 แนวคิดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวคิดอย่างยั่งยืน

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (2565)

2) กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมในภาวะวิกฤต ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จากการศึกษาการปรับตัวที่พักแรมทั้ง 3 ประเภทได้แก่โรงแรม รีสอร์ท โฮสเทลตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาดทั้ง 3 ระลอกตั้งแต่ 6 มี.ค 63-30 มิ.ย 64 สะท้อนให้เห็นว่ามีการปรับตัวมากที่สุดในช่วงระลอกที่ 1 (6 มี.ค 63 – 14 ธ.ค 63) เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการที่หลากหลายของทางภาครัฐ สอดคล้องกับการศึกษาของสุเมธ (2563) ว่าด้วยเรื่องมาตรการและสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19⁷⁵ โดยตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาดพบว่า ที่พักแรมมีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายแตกต่างกัน โดยโรงแรมและรีสอร์ทมีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายมากที่สุด เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีทรัพยากรที่มีความพร้อมมากกว่าโฮสเทลหรือโฮมสเตย์ ซึ่งตรงกับผลงานการศึกษาของ Glaesser (2006) ว่าด้วยการเลือกใช้มาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ต้องคำนึงถึงลักษณะและศักยภาพของแต่ละแห่ง โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การจัดการต้นทุน และการวางแผนเพื่อสร้างรายได้จากธุรกิจอื่นโดยเป็นการประยุกต์ใช้จากทรัพยากรเดิมที่มีเพื่อลดการเกิดต้นทุนใหม่ที่ไม่จำเป็น สอดคล้องกับผลงานศึกษาของ Niininen (2013) เกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม อันดับแรกคือการวางแผนจัดการในภาวะวิกฤตที่ต้องให้ความสำคัญกับการจัดการต้นทุนเป็นหลัก ควบคู่กับกลยุทธ์ด้านการตลาดและสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารเพื่อดึงดูดและสร้างฐานลูกค้าที่มั่นคง สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพงษ์ รักใหม่และคณะ (2560) ว่าด้วยมาตรการและเครื่องมือสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรม ที่ส่วนใหญ่นิยมใช้การโฆษณา เพื่อสร้างการรับรู้และให้ข้อมูล

⁷⁵ สุเมธ กมลศิริวัฒน์. “กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.

แก่ผู้ใช้บริการให้กลับมาใช้บริการอีกครั้ง สะท้อนให้เห็นว่าเป็นการปรับตัวที่เน้นเพิ่มรายได้ทดแทน และลดรายจ่ายเพื่อประคองธุรกิจ

นอกจากนี้กรณีศึกษาที่ยังคงยึดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ควบคู่ไปกับ กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจข้างต้น โดยให้ความสำคัญกับหลักภูมิคุ้มกันในการป้องกันความเสี่ยงด้าน การเงิน โดยเฉพาะการเพิ่มแหล่งรายได้หลากหลายมากขึ้นจากทรัพยากรหรือความรู้ที่มีอยู่เดิม ซึ่ง โดดเด่นขึ้นมาจากในภาวะปกติ อย่างไรก็ตามพบว่าการทำธุรกิจโดยยึดหลักความพอประมาณ ที่ทำ ธุรกิจอย่างพอเหมาะพอดีกับศักยภาพ โดยเฉพาะทุนภายในตั้งแต่เริ่มต้น ยังคงเป็นหลักที่ที่พักแรมส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญในการเอาตัวรอดจากภาวะดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ผศ.ดร.ปรียานุช ธรรมปิยา (2564) ซึ่งได้ให้ความเห็นว่า ในช่วงภาวะวิกฤตนี้ ธุรกิจที่จะสามารถเอาตัวรอดได้ จะต้อง เป็นธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสมกับตนเองและมีภูมิคุ้มกัน โดยต้องประยุกต์ใช้ให้มีความ สอดคล้องกัน

3) ผลที่เกิดขึ้นจากกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมในภาวะวิกฤต

จากกลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่แตกต่างกันของแต่ละ ประเภทที่พักแรมส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน โดยพบว่ารีสอร์ทให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ ด้านการตลาดผ่านการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว การเข้าหากลุ่มลูกค้า เพื่อดึงดูดฐานลูกค้าทั้งเก่า และใหม่อย่างต่อเนื่อง ร่วมกับกลยุทธ์การจัดการต้นทุนที่หลากหลายที่สุดในที่พักทั้ง 3 ประเภท ส่งผลให้รีสอร์ทที่มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยสูงสุด และมีผลกำไรในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นชัดเจนในช่วง ระยะเวลาที่ 1-2 เมื่อสถานการณ์การท่องเที่ยวกลับมาดีขึ้น คล้ายคลึงกับที่พักแรมประเภทโรงแรมที่ให้ ความสำคัญในด้านการตลาด และการจัดการบุคลากร โดยเฉพาะการลดจำนวนพนักงาน หรือการ อบรมพนักงาน ซึ่งเป็นการลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพในการต้อนรับลูกค้า ส่งผลให้โรงแรมมีอัตราเข้า พักใกล้เคียงในระดับประเทศเช่นกัน และทำให้มีรายได้เพียงพอในการต่อยอดธุรกิจ ในขณะที่โฮสเทล และโฮมสเตย์ที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การลดต้นทุนและกายภาพ โดยเฉพาะการปิดการใช้งาน ห้องพักรวมและเปลี่ยนห้องพักเป็นพื้นที่ใหม่ทำธุรกิจอื่นเพื่อหารายได้มาทดแทน ควบคู่กับลดต้นทุน การดูแลห้องพัก ส่งผลให้ส่วนใหญ่สามารถทำกำไรในการดำเนินธุรกิจแม้ว่าจะน้อยกว่าช่วงปกติ ซึ่ง จากการที่ที่พักแรมยังสามารถประคองธุรกิจได้โดยการปรับตัวที่คำนึงถึงการรักษากลุ่มลูกค้า และการ ควบคุมต้นทุนนี้ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัชชัญญ์ พิธิธินสิน (2554) ว่าด้วยปัจจัย ความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมและที่พักนั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือด้านลูกค้าและการควบคุม ต้นทุนโดยเฉพาะด้านพนักงานและวัตถุดิบอาหาร

โดยสรุป ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจที่พักแรม โดยการ นำมาใช้เป็นองค์รวมทั้ง 3 หลักการ 2 เงื่อนไขร่วมกับการบูรณาการกับแนวคิดธุรกิจ เพื่อการ พัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืน โดยทำธุรกิจโดยเริ่มต้นยึดหลักความพอประมาณกับศักยภาพ

ที่มีอยู่เดิมทั้งด้านทรัพยากร ต้นทุน และความรู้ ควบคู่กับการทำธุรกิจเพื่อสังคมที่ชัดเจน ผ่านการกระจายรายได้สู่ธุรกิจขนาดเล็ก แต่เมื่อเกิดวิกฤตควรเน้นภูมิคุ้มกันด้านการเงินโดยเฉพาะการควบคุมต้นทุนของธุรกิจ ควบคู่กับการที่ยังยึดหลักความพอประมาณตั้งแต่เริ่มต้น ด้วยการทำธุรกิจบนสิ่งที่ตนมี ไม่สร้างหนี้สินเกินควร จะส่งผลให้ธุรกิจที่พักแรมมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับสถานการณ์ได้ และสามารถประคองธุรกิจผ่านไปได้ อย่างไรก็ตามการดำเนินงานตามแนวคิดดังกล่าว ยังคงมีข้อจำกัดโดยเฉพาะสำหรับที่พักแรมขนาดเล็ก ซึ่งอาจไม่มีความพร้อมด้านทรัพยากรเพียงพอในการตอบสนองต่อนโยบายการสนับสนุนการท่องเที่ยวจากทางภาครัฐได้เต็มที่ ส่งผลให้ขาดโอกาสในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบห้องพักได้เต็มที่ อีกทั้งยังทำให้ที่พักส่วนใหญ่ขาดในประเด็นของการใช้ทรัพยากรหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิต เช่นเดียวกับการขาดองค์ความรู้การจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถเป็นส่วนช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานและเพิ่มจุดขายให้ธุรกิจ

6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ

จากผลการศึกษาข้อมูลในลักษณะการดำเนินงาน ผลกระทบ กลยุทธ์การปรับตัว ผลการดำเนินงาน และสรุปบทเรียนการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจในช่วงวิกฤต ของที่พักแรม 3 ประเภทในสถานการณ์การแพร่ระบาดทั้ง 3 ระลอก ได้ค้นพบประเด็นสำคัญดังนี้

1) แนวคิดหลักของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความสอดคล้องกับแนวคิดการดำเนินธุรกิจแบบสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value Business) ด้วยการทำธุรกิจร่วมกับธุรกิจระดับชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้ประกอบการรายย่อยทั้งในช่วงภาวะปกติและวิกฤต โดยเฉพาะการใช้ที่พักแรมเป็นศูนย์กลางในการรับซื้อวัตถุดิบ หรือผลผลิตทางการเกษตร นำมาพัฒนาแปรรูปจัดจำหน่ายเป็นอาหารเกษตรอินทรีย์ หรือผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ ซึ่งช่วยสร้างรายได้เพิ่มเติมและลดต้นทุนให้กับธุรกิจ ควบคู่ไปกับการช่วยให้อาชีพในชุมชนมีรายได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นหนึ่งแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้านสังคม ที่เด่นชัดกว่ามิติเศรษฐกิจหรือสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากการยึดหลักพอประมาณ ที่ตั้งเป้าหมายของธุรกิจที่จะทำธุรกิจเพื่อการแบ่งปันอย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดหลักภูมิคุ้มกันในการสร้างเครือข่ายทางการค้ากับธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะด้านวัตถุดิบอาหารเกษตรอินทรีย์ หรือการท่องเที่ยวในชุมชน

2) ตลอดช่วงภาวะวิกฤตมีการใช้กลยุทธ์ต่างกันตามระยะการแพร่ระบาดและมาตรการของทางภาครัฐ โดยในระยะแรกของการแพร่ระบาดที่รุนแรงและมาตรการการท่องเที่ยวที่เข้มงวดมากที่สุด จะให้ความสำคัญกับการจัดการต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะต้นทุนด้านพนักงานและวัตถุดิบอาหาร ในระยะกลางที่มาตรการการท่องเที่ยวและเดินทางที่ผ่อนคลายมากขึ้น จึงเริ่มให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการตลาดและการสื่อสาร เพื่อเร่งสร้างรายได้ทดแทนจากทรัพยากรเดิมที่มี ด้วยการขายบนสื่อออนไลน์เป็นหลัก และในระลอกที่ 3 ซึ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดดีขึ้น ธุรกิจที่พักส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนธุรกิจในระยะยาว ด้วยการสร้างโมเดลธุรกิจ

รูปแบบใหม่เพื่อสร้างธุรกิจเสริมในด้านอาหาร สุขภาพหรือสิ่งแวดล้อม เพื่อช่วยให้มีรายได้ที่ยั่งยืนมากขึ้น

3) ขนาดและประเภทของที่พักรวม มีความสัมพันธ์กับความหลากหลายในการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง และกลยุทธ์การปรับตัวในช่วงภาวะวิกฤต โดยพบว่าที่พักรวมประเภทโรงแรมและรีสอร์ทที่เป็นเป็นธุรกิจขนาดกลาง มีการใช้แนวคิดและกลยุทธ์หลากหลายมากที่สุดใกล้เคียงกัน เนื่องจากมีความพร้อมด้านทรัพยากรกว่าธุรกิจขนาดเล็กอย่างโฮสเทล โฮมสเตย์ ส่งผลให้โรงแรมและรีสอร์ท ได้รับผลกระทบที่น้อยกว่า และสามารถปรับตัวโดยยังคงความเป็นธุรกิจที่พักรวมกว่าโฮสเทลหรือโฮมสเตย์ ที่ต้องเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจชัดเจนและต้องสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น

4) ผลจากการใช้แนวคิดทางธุรกิจด้านกลยุทธ์ด้านการเงินและการตลาดอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับการยังคงยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญในการสร้างรายได้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะจากอาหารและเครื่องดื่ม พร้อมกับการสร้างสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ผ่านการช่วยเหลือหรือสนับสนุนชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้เมื่อเกิดวิกฤต ทำให้ชุมชนไปจนถึงสังคมภายนอกพร้อมให้การสนับสนุน ตรงตามหลักในการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการเงินและสังคม ควบคู่กับเงื่อนไขความรู้ในด้านการพัฒนาวัตถุดิบ หรือวัสดุและพื้นที่ที่มีพื้นฐาน มาต่อยอดเป็นธุรกิจใหม่ อีกทั้งช่วยลดต้นทุนในการผลิตที่เกินความจำเป็น ร่วมกับการยึดหลักพอประมาณที่มีแต่เดิม ในการทำธุรกิจโดยใช้เงินทุนภายใน ทำให้ไม่มีค่าใช้จ่ายและหนี้สินที่สูงเกินควร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เมื่อเกิดภาวะวิกฤต ธุรกิจที่พักรวมกรณีศึกษาสามารถป้องกันและลดผลกระทบที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวในการดำเนินงานได้ตลอดระยะเวลาแพร่ระบาด

6.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

6.4.1 ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐที่เกี่ยวข้อง⁷⁶

ทางภาครัฐควรให้ความสำคัญนโยบายการท่องเที่ยว ทั้งการแก้ปัญหาระยะสั้นที่รวดเร็วชัดเจน และการวางรากฐานการพัฒนาในระยะยาว เพื่อให้เกิดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการออกนโยบายที่ให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการรายย่อย ให้สอดคล้องกับความต้องการและปัญหาในขณะนั้นมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดที่แนะนำดังนี้

- 1) ออกมาตรการพักชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ยเป็นการชั่วคราวช่วง 1-2 ปีของช่วงการฟื้นตัวของธุรกิจเป็นอันดับแรก
- 2) สำหรับสินเชื่อบริษัท ควรลดด้านอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม รวมถึงเพิ่มวงเงินสินเชื่อที่ได้รับและผ่อนเกณฑ์เงื่อนไขในการขอสินเชื่อ

⁷⁶ ฐานธุรกิจ, “ธุรกิจโรงแรมวิกฤตไม่รอดถ้ารัฐบาลช่วยไม่ตรงจุด เหตุแบกหนีไปอีกร่วม2ปี,” สืบค้น 20 เมษายน 2565
<https://www.thansettakij.com/business/487601>

- 3) สนับสนุนค่าจ้างพนักงานเดิม (Co-payment) โดยขอให้ภาครัฐช่วยจ่ายเงินเดือนพนักงานในสัดส่วนร้อยละ 50 ค่าจ้างพนักงานไม่เกิน 7,500 บาท ต่อเนื่องเป็นเวลาอย่างต่ำ 6 เดือน เนื่องจากต้นทุนด้านพนักงานเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดของธุรกิจที่พักแรม
- 4) เจรจาจับคู่ด้านการท่องเที่ยวเกี่ยวกับประเทศต่างๆ อาทิ ฮองกง และเกาหลีใต้ เพื่อช่วยเหลือธุรกิจที่พักแรมขนาดเล็กอย่างโฮสเทล ที่พึ่งพานักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก

6.4.2 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการในกรณีศึกษา

1) จากภาวะวิกฤตโควิด-19 ชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการควรใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่กับกลยุทธ์การปรับตัวในแนวคิดธุรกิจ โดยยังคงต้องคงไว้ซึ่งการทำธุรกิจโดยยึดหลักพอประมาณ โดยเฉพาะการตระหนักในเป้าหมายที่แท้จริงของธุรกิจว่าทำเพื่อความสุขมากกว่ากำไร และให้ความสำคัญกับการใช้เงินทุนหมุนเวียนภายในของตนเอง เพื่อลดการเกิดหนี้สิน และต้นทุนที่เกินตัว สอดคล้องกับหลักภูมิคุ้มกันด้านการเงินที่ยังไม่มีการกล่าวถึงอย่างชัด คือการเก็บสำรองเงินในระยะยาว ซึ่งควรให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น บนพื้นฐานความรู้ด้านการเงิน เพื่อช่วยในการบริหารงบดุลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบชัดเจน และความรู้ด้านการตลาด เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมจากแนวทางธุรกิจใหม่ๆ จากทรัพยากรที่มี

2) ด้วยแนวคิดที่พักแรมในรูปแบบของความพอเพียง ทำให้ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ที่ไม่ได้เน้นจำนวนลูกค้าเพื่อทำกำไรเป็นหลัก ทำให้มีความเป็นส่วนตัวและมีเอกลักษณ์ของที่พักที่เด่นชัด จึงมีข้อเสนอแนะให้ทำการปรับปรุงพื้นที่ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อตอบรับกลุ่มลูกค้าที่มีเทรนด์การทำงานแบบ Work From Anywhere ที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการนำเสนอที่พักที่ครบครันทั้งความเป็นส่วนตัว บรรยากาศที่ดี และมีเอกลักษณ์ที่น่าสนใจ

3) จากตัวอย่างของสถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้น อาจทำให้ผู้ประกอบการต้องนำจุดแข็งอื่นของธุรกิจมาช่วยสนับสนุนหรือสร้างรายได้หลักควบคู่ไปกับห้องพัก ภายใต้ค่านิยมหลักของตนเอง โดยยึดหลักของความมีเหตุมีผลด้วยการวางโมเดลธุรกิจที่ชัดเจนในทุกรายละเอียดมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเป้าหมายหรือการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตไปได้ในระยะยาว

4) จากการพิจารณาการดำเนินงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตั้งแต่ในภาวะปกติ ยังมีบางประเด็นที่ผู้ประกอบการยังไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างเด่นชัด ได้แก่การให้ความสำคัญกับการจัดการหรือสนับสนุนการดูแลสิ่งแวดล้อมภายในที่ชัดเจน อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจและสร้างความยั่งยืนครบทั้ง 3 มิติในระยะยาว จึงเสนอให้ผู้ประกอบการมีการพิจารณาเพิ่มเติมมากขึ้น

6.4.3 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการที่พักแรมรายอื่น

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงถือว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานในการทำธุรกิจ ซึ่งเหมาะสมที่จะนำมาเป็นหลักในการเริ่มต้นหรือพัฒนาธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของที่พักแรม

รายอื่น ทั้งในภาวะปกติและการจัดการในภาวะวิกฤตตั้งแต่ระยะสั้น-ยาว ซึ่งจากการศึกษาที่พักรวมกรณีศึกษาที่พัฒนาภายใต้หลักปรัชญาดังกล่าว จึงได้ทำการยกตัวอย่างกรณีศึกษาที่สามารถเอาตัวรอดจากสถานการณ์ภาวะวิกฤตโควิด-19 ได้ดี ดังนี้

6.4.3.1 ตัวอย่างสำหรับธุรกิจที่พักประเภทโรงแรม ได้แก่ โรงแรม ศิวาเทล กรุงเทพฯ เนื่องจากเป็นโรงแรมที่มีวันปิดตัวชั่วคราวน้อยที่สุด และมีกลยุทธ์การปรับตัวในระยะสั้น กลาง ยาวที่ชัดเจน จนสามารถประคองธุรกิจและสร้างรายได้หมุนเวียนได้ตลอดระยะเวลาการแพร่ระบาด⁷⁷ ดังนั้นจึงขอเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมในเมืองรายอื่น ดังต่อไปนี้

- 1) ตั้งเป้าหมายของโรงแรมในการเป็น Sustainable Hotel (โรงแรมอย่างยั่งยืน) ในกลางใจเมืองกรุงเทพฯ และใช้จุดแข็งที่มีความรู้ด้านจัดการวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์มาพัฒนาธุรกิจอย่างเป็นองค์รวม ตามหลักพอประมาณ
- 2) สร้างค่านิยมหลักขององค์กรในด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อม อย่างชัดเจน โดยสะท้อนออกมาทั้งในระบบการจัดการอาหารและวัฒนธรรมขององค์กร ตามหลักมีเหตุผล
- 3) เริ่มต้นทำธุรกิจโดยให้มีรายได้จากหลายทาง ทั้งธุรกิจให้เช่าออฟฟิศ อพาร์ทเมนต์ และโรงแรม และขยายเครือข่ายทางการค้ากับธุรกิจวัตถุดิบอาหารเกษตรอินทรีย์ท้องถิ่น เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และวัตถุดิบ สร้างความมั่นคงทางด้านรายได้และทรัพยากรตามหลักภูมิคุ้มกัน
- 4) พัฒนาองค์ความรู้ที่สำคัญในเรื่องการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และการรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อมาใช้ในการจัดการและหมุนเวียนทรัพยากรในธุรกิจ บนเงื่อนไขความรู้
- 5) สร้างธุรกิจที่มีเป้าหมายสำคัญเพื่อมุ่งกระจายรายได้สู่ธุรกิจขนาดเล็กในท้องถิ่น ให้เติบโตไปพร้อมกัน ควบคู่กับการสร้างองค์กรภายในให้มีความสุขผ่านการใช้ Happy Work Place Model บนเงื่อนไขคุณธรรม

เมื่อเกิดภาวะวิกฤต ควรใช้กลยุทธ์ปรับตัวที่สำคัญ ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ดังนี้

- 1) ระยะสั้น: ลดต้นทุนที่สำคัญคือต้นทุนด้านพนักงานลงมากกว่า 50% โดยต้องมีแผนในการช่วยเหลือเยียวยาที่ชัดเจน และปรับพื้นที่ส่วนกลางหรือส่วนต้อนรับที่มีศักยภาพทำเป็นพื้นที่เช่า จัดตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ หารายได้เพิ่มเติม
- 2) ระยะกลาง: ชูจุดยืนด้านความยั่งยืนของธุรกิจให้เด่นชัดมากยิ่งขึ้น ผ่านการประชาสัมพันธ์และดำเนินงานที่สม่ำเสมอ ควบคู่กับการออกมาตรการการขยายห้องพักที่หลากหลาย โดยเน้นเรื่องมาตรฐานสุขอนามัยเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการ

⁷⁷ หมายเหตุ: อ้างอิงจากบทที่ 5 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักโรงแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ในหัวข้อ 5.1 ที่พักประเภทโรงแรม

- 3) ระยะเวลา: วางโมเดลธุรกิจที่เน้นบริการท่องเที่ยวภายในประเทศเพิ่มมากขึ้นจากภาวะปกติ และมองหาเครือข่ายกับธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะทางด้านอาหารและด้านสุขภาพ ซึ่งเป็นแนวโน้มการท่องเที่ยวในอนาคต

6.4.3.2 ตัวอย่างสำหรับธุรกิจที่พักประเภทรีสอร์ต ได้แก่ โกโก้วัลเลย์ รีสอร์ต เนื่องจากเป็นรีสอร์ตที่มีวันปิดตัวชั่วคราวน้อยที่สุด และมีกลยุทธ์การปรับตัวในระยะสั้น กลาง ยาวที่ชัดเจน จนสามารถมีกำไรในการดำเนินงานชัดเจนในระลอกที่ 2⁷⁸ ดังนั้นจึงขอเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการรีสอร์ตขนาดกลาง รายอื่น ดังต่อไปนี้

- 1) ใช้จุดแข็งในความรู้และความหลงใหลเฉพาะด้านในเรื่องผลิตภัณฑ์จากโกโก้ ซึ่งมีความชัดเจน โดยตั้งเป้าหมายที่จะเป็นที่พักของนักท่องเที่ยวที่มีความชื่นชอบในโกโก้ เช่นเดียวกัน ตามหลักพอประมาณ
- 2) สร้างค่านิยมหลักขององค์กรด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากโกโก้ โดยเน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิตทุกกระบวนการ เกิดเป็นเอกลักษณ์ที่ชัดเจนของธุรกิจจากผลิตภัณฑ์อาหาร ขนมและเครื่องดื่ม ตามหลักมีเหตุผล
- 3) เริ่มต้นทำธุรกิจโดยให้มีรายได้จากหลายทาง จากร้านอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งสามารถสร้างรายได้ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันกับห้องพัก และเสริมเครือข่ายทางการค้ากับธุรกิจเกษตรภายในชุมชน โดยแลกเปลี่ยนความรู้และวัตถุดิบโดยเฉพาะโกโก้ และใช้ทรัพยากรวัตถุดิบในพื้นที่รีสอร์ตเป็นหลัก เพื่อลดต้นทุน ตามหลักภูมิคุ้มกัน
- 4) พัฒนาองค์ความรู้ที่สำคัญในเรื่องการแปรรูปวัตถุดิบ โดยศึกษาเพิ่มเติมในแนวทางการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการผลิต เพื่อลดต้นทุนในการใช้เทคโนโลยี บนเงื่อนไขความรู้
- 5) สร้างธุรกิจที่มีเป้าหมายสำคัญเพื่อมุ่งสร้างชื่อเสียงให้แก่สายพันธ์โกโก้ท้องถิ่น เพื่อให้เป็นที่รู้จักแก่นักท่องเที่ยวในวงกว้าง ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องให้ชุมชนเป็นที่รู้จัก กระตุ้นการท่องเที่ยวในท้องถิ่น และช่วยสร้างอาชีพแก่คนในพื้นที่ บนเงื่อนไขคุณธรรม

เมื่อเกิดภาวะวิกฤต ควรใช้กลยุทธ์ปรับตัวที่สำคัญ ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ดังนี้

- 1) ระยะสั้น: มุ่งสร้างรายได้หลักจากธุรกิจขนมและเครื่องดื่มที่มีอยู่เดิม ทั้งออนไลน์หรือหน้าร้าน และปรับปรุงพื้นที่ส่วนของที่พักและร้านเครื่องดื่ม ให้พร้อมรับการท่องเที่ยวแบบใหม่ (New Normal) คำนึงระยะห่างทางสังคมและศักยภาพในการรองรับลูกค้า
- 2) ระยะกลาง: หันมาชูประเด็นจุดแข็งด้านผลิตภัณฑ์โกโก้มากยิ่งขึ้น ทั้งการประชาสัมพันธ์หรือพัฒนาให้มีความหลากหลาย ควบคู่กับการออกมาตรการการขายห้องพักที่

⁷⁸ หมายเหตุ: อ้างอิงจากบทที่ 5 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ในหัวข้อ 5.2 ที่พักแรมประเภทรีสอร์ต

หลากหลาย โดยเน้นลูกค้าในจังหวัดใกล้เคียง และทำการตลาดโดยออกขายสู่ลูกค้าในพื้นที่โดยตรง ตามพื้นที่ส่วนกลางของจังหวัด

- 3) ระยะยาว: มุ่งพัฒนาธุรกิจหลักที่หารายได้ควบคู่กับธุรกิจห้องพัก โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์อาหารที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นแนวโน้มใหม่ของการท่องเที่ยว ร่วมกับการขยายเครือข่ายการค้าทางออนไลน์กับธุรกิจระดับชุมชนภายในจังหวัด เพื่อสร้างเข้มแข็งในระยะยาว

6.4.3.3 ตัวอย่างสำหรับธุรกิจที่พักประเภทโฮสเทล โฮมสเตย์ ได้แก่ โฮม โฮสเทล แอนด์ คูกี้คลับ เนื่องจากเป็นโฮสเทลที่ไม่ได้มีการปิดตัวธุรกิจชั่วคราว และมีกลยุทธ์การปรับตัวในระยะสั้น กลาง ยาวที่ชัดเจน จนสามารถมีกำไรในการดำเนินงานชัดเจนในระลอกที่ 2-3⁷⁹ ดังนั้นจึงขอเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการโฮสเทล โฮมสเตย์ซึ่งเป็นที่พักขนาดเล็กกระจายอื่น ดังต่อไปนี้

- 1) ใช้จุดแข็งที่มีความถนัดและความหลงใหลเฉพาะด้านการทำอาหารนานาชาติ โดยตั้งเป้าหมายชัดเจนที่จะเป็นจุดมุ่งหมายของนักท่องเที่ยวที่มีความชื่นชอบในการทำอาหารและชอบเรียนรู้การทำอาหารใหม่ๆ ตามหลักพอประมาณ
- 2) สร้างค่านิยมหลักขององค์กรด้านการทำอาหารและการจัดการครัว โดยเป็นที่พักที่โดดเด่นในกิจกรรมส่วนกลาง ผ่านการสอนการทำครัวไทยและแลกเปลี่ยนสูตรอาหารนานาชาติ พร้อมกับเผยแพร่อาหารไทยไปในตัว ตามหลักมีเหตุผล
- 3) เสริมเครือข่ายการค้ากับธุรกิจที่คล้ายคลึงกันในพื้นที่ โดยเฉพาะธุรกิจอาหารและวัตถุดิบ และด้วยเป็นธุรกิจขนาดเล็ก จึงให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับพนักงานอย่างมาก โดยวางโมเดลธุรกิจให้พนักงานมีส่วนแบ่งในกำไรของที่พัก เพื่อสร้างองค์กรที่เข้มแข็งจากภายใน ตามหลักภูมิคุ้มกัน
- 4) พัฒนาองค์ความรู้ที่สำคัญในเรื่องการจัดการวัตถุดิบ การถนอมอาหาร โดยศึกษาเพิ่มเติมในแนวทางการประยุกต์สูตรอาหารไทยและสูตรอาหารนานาชาติ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ที่หลากหลายแก่นักท่องเที่ยว บนเงื่อนไขความรู้
- 5) สร้างธุรกิจที่มีเป้าหมายสำคัญเพื่อทำธุรกิจช่วยเหลือสังคมเด่นชัด ผ่านการแบ่งปันอาหารแก่มูลนิธิเด็กในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเยาวชน และเป็นตัวอย่างของธุรกิจที่พักเพื่อสังคมที่ชัดเจน บนเงื่อนไขคุณธรรม

เมื่อเกิดภาวะวิกฤต ควรใช้กลยุทธ์ปรับตัวที่สำคัญ ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ดังนี้

⁷⁹ หมายเหตุ: อ้างอิงจากบทที่ 5 กลยุทธ์การปรับตัวของที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด-19 ในหัวข้อ 5.3 ที่พักแรมประเภทโฮสเทล โฮมสเตย์

- 1) ระยะสั้น: มุ่งสร้างรายได้หลักจากธุรกิจให้เช่าพื้นที่ครัวที่มีอยู่เดิม ทำอาหารหรือถ่ายรายการ ควบคู่กับการทำโครงการการกุศลให้ความช่วยเหลือด้านอาหารผู้ยากไร้ ใกล้เคียง
- 2) ระยะกลาง: หันมาชูประเด็นจุดแข็งด้านการทำครัวและเรื่องอาหารนานาชาติมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์ ควบคู่กับการปรับพื้นที่ที่มีให้เหมาะสมกับการทำธุรกิจให้เช่าพื้นที่ทำครัวในรูปแบบ Cloud Kitchen และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ผ่านการออกโครงการเพื่อสังคมร่วมกับธุรกิจอาหารอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้ได้รับแรงสนับสนุนจากสังคมภายนอก
- 3) ระยะยาว: มุ่งพัฒนาธุรกิจหลักอื่นมาทดแทนธุรกิจห้องพักที่อาจต้องลดประเด็นลงไป จากรูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไป เช่นการปรับเป็นธุรกิจให้เช่าพื้นที่นั่งทำงาน หรือพักผ่อนชั่วคราว ร่วมกับธุรกิจจากแนวคิดหลักเดิมที่มี ในส่วนของห้องพักอาจต้องลดจำนวนลง หันไปเน้นในเรื่องคุณภาพ ระดับราคา เพื่อเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะมากขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นจึงสามารถสรุปข้อเสนอแนะในการเริ่มต้นนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจที่พักแรมรายอื่นโดยรวม ทั้งในภาวะปกติและวิกฤตได้ดังนี้

- 1) เริ่มต้นจากการยึดหลักความพอประมาณ ซึ่งถือว่าเป็นจุดที่สำคัญซึ่งจะส่งผลต่อเรื่อง สอดคล้อง ให้เกิดหลักมีเหตุผลและภูมิคุ้มกันตามมา โดยนำมาใช้เพื่อให้พิจารณา ทรัพยากรที่ตนเองมีโดยเฉพาะความรู้ ความสนใจ และต้นทุนทางการเงิน จากนั้นจึง นำมาพัฒนาธุรกิจโดยอยู่บนพื้นฐานของทุนตนเอง เพื่อป้องกันการเกิดหนี้สินที่ไม่จำเป็น ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการเงินในระยะยาวภายในตัว
- 2) พิจารณานำทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพหรือความรู้ มาต่อยอดเพื่อสร้างความโดดเด่นของธุรกิจตามหลักมีเหตุผล ซึ่งส่วนใหญ่จะสร้างเอกลักษณ์จากอาหาร เครื่องดื่ม ที่เป็นเชิงเกษตรอินทรีย์หรือความโดดเด่นด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 3) เพิ่มความมั่นคงของธุรกิจในด้านสังคม ด้วยการสร้างภูมิคุ้มกันผ่านการสร้างเครือข่ายกับ ธุรกิจที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน โดยเฉพาะในระดับท้องถิ่น และพยายามมีส่วนร่วม ในการพัฒนาหรือช่วยเหลือชุมชนอยู่เสมอ ซึ่งนอกจากจะเป็นการแลกเปลี่ยนทรัพยากร และลดต้นทุนแล้ว ยังทำให้ธุรกิจมีภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองจากสังคมอีกด้วย อันจะช่วยให้เกิดกระแสตอบรับจากนักท่องเที่ยวด้านยั่งยืนมากขึ้น นอกจากนี้ควรพยายามสร้าง ธุรกิจอื่นควบคู่กับห้องพัก ซึ่งพิจารณาจากสิ่งที่ตนเองถนัดหรือมีความสนใจเป็นอันดับแรก อันจะช่วยสร้างความมั่นคงด้านรายได้ในระยะยาวเช่นเดียวกัน

6.4.4 ข้อเสนอแนะต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่แพกแรม

ธุรกิจที่แพกแรมที่ดำเนินงานโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจแบบการดำเนินงานธุรกิจแบบสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value Business) ดังนั้นสำหรับผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจ โดยเฉพาะด้านวัตถุดิบอาหารและการท่องเที่ยวรายย่อย รวมไปถึงคนในชุมชนใกล้เคียง ที่มีความต้องการขยายตลาดการค้า หรือพัฒนาธุรกิจ ควรมีการวางแผนการทำงานให้มีความสอดคล้องกับแนวคิดการทำของธุรกิจที่แพกแรมดังกล่าว เพื่อสร้างเครือข่ายการแบ่งปันทางสังคมและธุรกิจอย่างแท้จริงภายในพื้นที่ อันจะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนอย่างเป็นองค์รวม โดยสามารถมีข้อเสนอแนะเบื้องต้นดังนี้

- 1) พิจารณาทรัพยากรที่ตนเองมีทั้งด้านวัตถุ และความรู้ รวมไปถึงความสามารถในการจัดการที่ไม่เกินกำลัง ว่าเหมาะสมกับที่แพกแรมประเภทใด
- 2) พัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีคุณภาพ และต่อยอดโดยสร้างให้เป็นจุดแข็งที่สัมพันธ์กับความต้องการธุรกิจที่แพกแรมในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ เช่นเชิงเกษตรอินทรีย์หรือธุรกิจที่สนับสนุนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน
- 3) สร้างสัมพันธ์อันดีกับธุรกิจที่แพก ทั้งด้านการค้าและด้านสังคม ผ่านการสนับสนุนด้านทรัพยากรการผลิต หรือแรงงาน และมีส่วนร่วมในกิจกรรมอื่นๆของที่แพกอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งนอกจากจะสามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมแล้ว ยังช่วยให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกันยามเกิดวิกฤตได้อีกด้วย

6.5 ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาของผู้วิจัยเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของที่แพกแรมในช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 โดยรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษาโครงการพอแล้วดีเพียง 11 แห่งเท่านั้น ถึงแม้จะเป็นการศึกษาในทุกมิติทั้งแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและแนวคิดกลยุทธ์ทางธุรกิจ แต่อาจไม่สามารถสะท้อนถึงแนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของที่แพกแรมที่พัฒนาตามปรัชญาดังกล่าวได้ทุกแห่ง จึงเสนอให้มีการศึกษาเพิ่มเติมในที่แพกแรมอื่นๆที่มีการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงว่ามีกลยุทธ์ หรือการประยุกต์ใช้ที่แตกต่างกันหรือไม่ โดยเพิ่มเติมในตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานตามหลักปรัชญาดังกล่าวที่มากกว่าด้านอัตราการเข้าพัก หรือด้านรายได้ โดยเฉพาะการเก็บข้อมูลความเห็นเพิ่มเติมในฝั่งลูกค้า (Demand side) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจหรือการรับรู้ในการใช้บริการเพิ่มเติมเมื่อมีการใช้กลยุทธ์การปรับตัวรูปแบบต่างๆ หรือศึกษาเปรียบเทียบระหว่างที่แพกแรมที่ดำเนินงานตามปรัชญาดังกล่าวกับที่แพกแรมที่ดำเนินธุรกิจตามหลักทั่วไป เพื่อให้เห็นถึงแนวทางในการปรับตัว ไปจนถึงผลกระทบและผลการดำเนินงานในแต่ละกรณีว่ามีความแตกต่างหรือเหมือนกันอย่างไร เพื่อหาข้อสรุปของแนวทางการพัฒนาธุรกิจที่แพกแรมที่เหมาะสม ทั้งในช่วงภาวะวิกฤตและในอนาคต

บรรณานุกรม

- ปรีวัฒน์ วิเชียรโชติ. เจ้าของธุรกิจ If You Want Hostel. (2564, 1 มิถุนายน). [Interview].
- อดิพร สังข์เจริญ. เจ้าของธุรกิจ The Yard Hostel. (2564, 22 มิถุนายน). [Interview].
- Michael E. Porter & Mark R. Kramer. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-93.
- TNN ONLINE. (2559). คนต้นแบบ: วิโรจน์ ฉิมมี เจ้าของบ้านไร่ ไออรุณ ฟาร์มสเตย์. Retrieved 27 มีนาคม from <https://www.youtube.com/watch?v=DRq23dq7qk4>
- THAIPBS. (2564). COVID-19 ระบาดแต่ละระลอก รัฐมีมาตรการอะไรบ้าง? Retrieved 10 มิถุนายน from <https://news.thaipbs.or.th/content/303393>
- Ivan Ka Wai Lai & Jose Weng Chou Wong. (2563). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(10), 3135-3156.
- สุเมธ กมลศิริวัฒน์. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับ มาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อลิศรา ศิวาธร. ผู้บริหาร โรงแรม ศิวาเทล กรุงเทพ. (2564, 14 มิถุนายน). [Interview].
- วรรณวนัช จิตราพันธ์ทวี. ผู้บริหาร โรงแรม พะเยา เกทเวย์. (2564, 6 กรกฎาคม). [Interview].
- ภาวสิน ลิ้มธงชัยมาสะกี เจ้าของธุรกิจ หอม โฮสเทล แอนด์ คูกี้คลับ. (2564, 14 มิถุนายน). [Interview].
- จินดา รอดฟ้า เจ้าของ ลัม บน ฟูก โห้ม& คาเฟ่. (2564, 27 พฤษภาคม). [Interview].
- โครงการพอแล้วดี. (2560). พอแล้วดี *Creature*. Retrieved 21 from <https://porlaewdeethecreator.com/thecreator/>
- ปรียานุช ธรรมปิยา. (2558). วิกฤตเศรษฐกิจ ๒๕๔๐ กับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. บริษัทอัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช ธรรมปิยา. (2562). ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง...สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน. บริษัท ออล พรินท์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- รายการ ตามรอยเศรษฐกิจพอเพียง แนวทางสู่ความยั่งยืน. (2560). *The Yard Hostel*. <https://www.youtube.com/watch?v=UPuNGF18SQk>

- สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2549). เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ. Retrieved 10 กุมภาพันธ์ from <https://www.sufficiencyeconomy.com/2006/06/1.html>
- กรณ์ธัญรินทร์ บุญจงไพศรื. (2557). แนวทางการพัฒนาและบริหารอาคารประวัติศาสตร์มาเป็นโรงแรมบูติคในเขตกรุงเทพฯ กรณีศึกษาโรงแรมจักรพงษ์วิลล่าและโรงแรมพระยาพาลาซโซ่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ชล บุนนาค. (2562). ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs). Retrieved 25 พฤษภาคม from <https://www.sdgmovement.com/2019/09/27/sep-and-sdgs/>
- อมรรัตน์ รัตตากร และ ชยุตม์ วัฒนา บูห์ลันฉาย สมรรถนเรศวร (2561). กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลาง ประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร. วารสารบริหารธุรกิจ ศรีนครินทร์วิโรฒ, 9, 45.
- อรุณวรรณ ปราบพาล. (2561). กระบวนการพัฒนาโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา บ้านริมแคว แพร่พริมน้ำ จ.กาญจนบุรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ศิรินันท์ ปิยะอัฐารัตน์. (2563). การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ESG Performance กับ ประสิทธิภาพทางการเงิน ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมที่อ่อนไหว มหาวิทยาลัยมหิดล].
- ศิริกุล เลากัยกุล ผู้อำนวยการโครงการพอแล้วดี. (2564, 28 ธันวาคม). [Interview].
- คำริห์ พัฒนะเอนก. (2552). การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ 2551 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ไพบรียา แพพ่วง. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว ใน จังหวัดเชียงใหม่ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ช่วง พ.ศ.2563 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- อนุภาพ ล้อวงศ์งาม. ผู้บริหาร บ้านริมแคว แพร่พริมน้ำ. (2564, 27 พฤษภาคม). [Interview].
- บุษรา โปวาทอง. (2565). เอกสารประกอบการสอนวิชา อุตสาหกรรมที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์กับการพัฒนาเศรษฐกิจ.
- อมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม. (2563). การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี 14, 686-688.
- มูลนิธิชัยพัฒนา. (2560). แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. Retrieved 10 กุมภาพันธ์ from <http://www.bdsufficiencyeconomy.com/t0102/index.php?pgid=0075>
- จารุวรรณ จินเสน เจ้าของธุรกิจโกโก้ วิลเล่ย์ รีสอร์ท. (2564, 19 มิถุนายน). [Interview].

- วิจัยกรุงศรี. (2563). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2562-2564: ธุรกิจโรงแรม. Retrieved 19 ธันวาคม from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Industry-Outlook-Hotels>
- กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). สถานการณ์การแพร่ระบาด ปี 63-64. Retrieved 22 กันยายน 2564 from <https://www.mhesi.go.th/index.php/all-media/infographic/2935-1year-COVID19.html>
- นงศ์นุช ศรีธนาอนันต์. (2544). การโรงแรมเบื้องต้น. . โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์ ศิริพงษ์ รักใหม่, กาญจนา แสนนออน, กรกช มนต์วิเศษศิริกุล. (2560). การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี 11, 347.
- ปรียานุช ธรรมปิยา. กรรมการศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2564, 12 มีนาคม). [Interview].
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ในธุรกิจเอกชน. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการโรงแรมและกลยุทธ์การจัดการโรงแรม. (2554). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.
- ณัฐริมา วิชยภิญโญ. เจ้าของธุรกิจ น่าน ฮอม ฮัก เฮือนเสตย์. (2564, 25 พฤษภาคม). [Interview].
- อุไรวรรณ ชัยพิพัฒน์. เจ้าของธุรกิจ บ้านไถ่ม่วน และปึกบ้าน โฮสเทล&คาเฟ่. (2564, 17 มิถุนายน). [Interview].



1 แบบสัมภาษณ์ ผศ.ดร. ปรียานุช ธรรมปิยา (ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจพอเพียง)

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของท่านผู้เชี่ยวชาญ

- 1.ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
- 2.ตำแหน่ง
- 3.ประวัติผู้ให้สัมภาษณ์
- 4.ประวัติการทำงาน
- 5.จุดเริ่มต้นของความสนใจในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ส่วนที่ 2: ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจ

1. ท่านอาจารย์คิดว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กับแนวคิดการพัฒนาย่างยั่งยืน มีความสัมพันธ์กันอย่างไร?
2. การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียง ในภาคธุรกิจ สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างไร ภายใต้แนวคิด 3 ห่วง 2 เงื่อนไข?
3. เกณฑ์ในการชี้วัดการดำเนินงานของธุรกิจภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ควรวัดอย่างไร ด้านใดบ้าง?
4. ในช่วงวิกฤตเช่นปัจจุบัน แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จะสามารถนำมาใช้ในกลยุทธ์การแก้ปัญหาในธุรกิจได้อย่างไร ป้องกัน หรือ แก้ไข?
5. ทิศทางในอนาคตของแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจได้อย่างไร ?

2 แบบสัมภาษณ์ ดร. ศิริกุล เลากัยกุล (ผู้อำนวยการโครงการพอแล้วดี)

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของท่านผู้เชี่ยวชาญ (ดร. ศิริกุล เลากัยกุล)

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
2. ตำแหน่ง
3. ประวัติผู้ให้สัมภาษณ์
4. ประวัติการทำงาน
5. จุดเริ่มต้นของความสนใจในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ส่วนที่ 2: โครงการพอแล้วดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. จุดเริ่มต้นและเหตุผลของการก่อตั้งโครงการพอแล้วดี
2. เกณฑ์ในการคัดเลือกธุรกิจที่พักแรมเพื่อเข้าร่วมอบรม นอกเหนือจากแบบสอบถาม
3. โดยส่วนมาก ธุรกิจที่เข้าร่วมกับคัดเลือก รู้จักโครงการพอแล้วดีจากช่องทางใด
4. วิธีการดำเนินการในการอบรม พอแล้วดี ในแต่ละรุ่นเป็นอย่างไร
5. ตัวชี้วัดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจที่พักแรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ในโครงการพอแล้วดีควรมีตัวชี้วัดอย่างไร
6. โครงการพอแล้วดี สามารถการสร้างคุณประโยชน์แก่ธุรกิจผู้เข้าร่วมได้ในทางใดบ้าง
7. ทิศทางของโครงการพอแล้วดีในการพัฒนาโครงการในช่วงวิกฤต และในอนาคต

ส่วนที่ 3: ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจ

1. ท่านคิดว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กับแนวคิดการพัฒนาย่างยั่งยืน มีความสัมพันธ์กันอย่างไรในมุมมองของท่าน ธุรกิจที่ดำเนินงานด้วยความยั่งยืนกับธุรกิจที่ดำเนินงานด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความเหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร?

2. การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียง ในภาคธุรกิจที่พักแรม สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างไร ภายใต้แนวคิด 3 ห่วง 2 เงื่อนไข?
3. ในช่วงวิกฤตเช่นปัจจุบัน แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จะสามารถนำมาใช้ในกลยุทธ์การแก้ปัญหาในธุรกิจที่พักแรมได้อย่างไร **ป้องกัน** หรือ **แก้ไข**?
4. ในอนาคตแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจที่พักแรมต่อไปได้หรือไม่อย่างไร ?

3. แบบสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการที่พักแรม

ส่วนที่ 1: ผลกระทบจากภาวะ วิกฤต COVID-19

- 1) ในช่วงวิกฤต ส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่พักแรม ? แบ่งเป็น 3 ระลอก.....
 - อัตราการเข้าพัก
 - ด้านการเงิน (รายได้)
 - ด้านการบริหารงานภายใน (รูปแบบการทำงาน)

ส่วนที่ 2: กลยุทธ์การจัดการธุรกิจที่พักแรม ในภาวะ วิกฤต COVID-19

- 1) ในช่วงวิกฤต ท่านมีกลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวอย่างไร ? แบ่งเป็น 3 ระลอก.....
 - ด้านการวางแผน (Business Model)
 - ด้านการตลาดและการสื่อสาร
 - ด้านการจัดการต้นทุน
 - ด้านการจัดการบุคลากร
 - ด้านกายภาพ
- 2) จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้ทราบว่า ในห้วงของภูมิคุ้มกัน เป็นประเด็นหลักที่จะสามารถทำให้ธุรกิจสามารถรอดพ้นวิกฤต และสามารถกลับมาฟื้นตัวได้เร็ว อยากทราบว่าธุรกิจที่พักแรมของท่านมีวิธีการสร้าง ภูมิคุ้มกันหรือแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างไร ด้านใดบ้าง ?
- 3) ในการดำเนินการดังกล่าว ได้พบปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 3: ผลการดำเนินงานจากการใช้กลยุทธ์ดังกล่าว

- 1) หลังจากที่ท่านได้ดำเนินการกลยุทธ์การจัดการดังกล่าว ทำให้เกิดผลอย่างไร แบ่งเป็น 3 ระลอก
 - ด้านลูกค้า (อัตราการเข้าพัก)
 - ด้านการเงิน (รายได้)
- 2) ท่านคิดว่าในอนาคต แนวโน้มการดำเนินธุรกิจที่พักแรมจะเป็นอย่างไร และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จะยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจได้หรือไม่ อย่างไร



1. ผลสัมฤทธิ์ผู้เชี่ยวชาญ

1.1). ผลสัมฤทธิ์ ผศ.ดร.ปริญญช ธรรมปิยา

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1</p> <p>อ.ปริญญช: ลองเล่าหัวข้อ IS ให้อ.ฟังคร่าวๆก่อนว่าจะทำอะไรอย่างไร แล้วเธอยากรู้อะไร</p> <p>-ผู้วิจัย: ผมทำในประเด็นหัวข้อ กลยุทธ์การจัดการธุรกิจที่แพคเกจ ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจที่แพคเกจภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่เคยผ่านการอบรมในโครงการพอแล้วดี ซึ่งอยากจะรู้หลักๆว่าในภาวะวิกฤตนี้ ธุรกิจที่แพคเกจดังกล่าว ได้มีการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินการอย่างไรบ้าง</p> <p>-อ.ปริญญช: อ.คิดว่าเป็นเรื่องน่าสนใจ ในประเด็นของการเกิดวิกฤตซึ่งมันจะแตกต่างกับช่วงอื่น แต่ในหัวข้อที่ลิสที่พูดมาเบื้องต้นเลย.คิดว่าสิ่งที่เป็นประเด็นคือคำถามที่เราจะถามเค้าว่า ในภาวะวิกฤตนี้เคยมีการนำแนวคิดพอเพียงมาใช้หรือไม่ มันจะมีกลุ่มที่เอามาใช้ และใช้อย่างไร ช่วยธุรกิจอยู่ได้ไหม ซึ่งอ.คิดว่าพวกนี้คือพวกที่พออยู่ได้ อ.ไม่คิดว่าจะมีพวกที่รอด 100% เพราะน่าจะกระทบหนักหมด หรือจะมีพวกเพลไปเลย ปิดกิจการ แล้วคุณคิดว่าคุณไม่รอดเพราะคุณคิดว่าแนวคิดนี้ใช้ไม่ได้ รึไม่ได้เอามาใช้ เวลาเราเขียนสมมุติฐานที่ลิสเนี่ยต้องคิดคำตอบก่อนว่าสุดท้ายมันจะออกมาอย่างไร</p>	<p>การตั้งคำถามในงานวิจัย</p> <p>1) สิ่งที่เป็นประเด็นคือคำถามที่เราจะถามซึ่งควรจะถามผู้ประกอบการว่า ในภาวะวิกฤต ได้มีการนำแนวคิดพอเพียงมาใช้หรือไม่ ซึ่งจะมีทั้งกลุ่มที่เอามาใช้ และใช้อย่างไร สามารถช่วยธุรกิจอยู่ได้ไหม ซึ่งในมุมมองอ.คิดว่าพวกนี้คือพวกที่พออยู่ได้</p> <p>2) ไม่คิดว่าจะมีพวกที่รอด 100% เพราะจากภาวะวิกฤตน่าจะกระทบหนักหมด หรือจะมีพวกล้มไปเลย ปิดกิจการ ซึ่งจะต้องถามในมุมมองของเจ้าของว่าคุณคิดว่าคุณไม่รอดเพราะคุณคิดว่าแนวคิดนี้ไม่สามารถใช้ได้ รึไม่ได้เอามาใช้</p>	<p>1) ในภาวะวิกฤตได้มีการนำแนวคิดพอเพียงมาใช้หรือไม่ อย่างไร</p> <p>2) ด้วยความเป็นจริงไม่คิดว่าจะมีพวกที่รอด 100% แต่จะสามารถฟื้นตัวได้รวดเร็ว</p>
<p>ประเด็นที่ 2</p> <p>-อ.ปริญญช: ที่เอาตัวรอดได้ดีที่สุด อ.คิดว่าเป็นคนที่ยึดมั่น ทำอะไรที่พอเหมาะพอดี ตอนแรกอะไรอาจจะทำอะไรที่เกินตัว เช่นเน้น มิดีสิ่งแวดลอมมากไป แต่ด้านเศรษฐกิจไม่เอาเลย มันก็ไปไม่รอด มันอาจจะมิดีแบบนี้ แสดงว่ามันไม่ใช่เศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้ช่วย แต่คุณทำให้ไม่สมดุล เพราะฉะนั้นอ.ว่าการไปถามช่วงวิกฤตนี้ดีมากเลย เช่นในอดีตวิกฤตปี 40 ในหลวงเชื่อว่า แนวคิดนี้จะทำให้เรารอดพ้นไปได้ และครั้งนี้ก็เป็นอีกเคสหนึ่งที่เป็นวิกฤตอีกครั้งหนึ่ง</p> <p>-ผู้วิจัย: ใช้รับแต่อาจจะด้วยความแตกต่างของรูปแบบวิกฤตก็เลยจะมีวิธีที่ต่างกันหรือเปล่าครับ?</p> <p>-อ.ปริญญช: อ.มองว่าวิกฤตมันก็คือวิกฤต มันคือการช็อค อยู่ๆมันก็เกิดขึ้น สิ่งที่เราจะตั้งสมมุติฐานของทีลิสก็คือ หากเค้ามีภูมิคุ้มกันที่หนาแน่น 4 ด้าน 4 มิติเนี่ย ทั้งสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ วัฒนธรรมเนี่ย เค้าน่าจะรอดในความคิดของอ. เพราะถ้าเรามีภูมิคุ้มกัน ส่วนพอประมาณกับมีเหตุผลเนี่ย อ.ว่า ในภาวะปกติเนี่ยมันทำให้อยู่ได้ แต่ในภาวะวิกฤตมันต้องมีภูมิคุ้มกัน โดย definition ของมันเองอยู่แล้ว คนที่ไม่รอดอาจไม่</p>	<p>การตั้งสมมุติฐานของงานวิจัย</p> <p>1) ธุรกิจเอาตัวรอดได้ดีที่สุด คือธุรกิจยึดมั่น ทำอะไรที่พอเหมาะพอดี มันไม่ใช่เศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้ช่วย แต่คุณทำให้ไม่สมดุล</p> <p>2) สิ่งที่เราจะตั้งสมมุติฐานของงานวิจัยก็คือ หากเค้ามีภูมิคุ้มกันที่หนาแน่นทั้ง 4 มิติ ทั้งสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ วัฒนธรรมเนี่ย ธุรกิจน่าจะรอด เพราะถ้าเรามีภูมิคุ้มกัน จะเป็นเหมือนเป็นเกราะป้องกันความเสี่ยง</p> <p>3) ในความพอประมาณกับมีเหตุผล ในภาวะปกติเนี่ยมันทำให้อยู่ได้ แต่ในภาวะวิกฤตมันต้องมีภูมิคุ้มกัน โดย definition ของมันเองอยู่แล้ว ธุรกิจที่ไปไม่รอดอาจไม่สมดุล หรือขาดด้านใดด้านหนึ่งก็เลยไม่รอด</p>	<p>1) ธุรกิจที่เอาตัวรอดได้ดีคือคนที่ยึดมั่น ทำอะไรที่พอเหมาะพอดี</p> <p>2) ภูมิคุ้มกันที่หนาแน่น 4 มิติ ทั้งสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ วัฒนธรรมเนี่ย อย่างสมดุล จะเอาตัวรอดได้</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>Balance หรือขาดด้านใดด้านหนึ่งก็เลยไม่รอด ซึ่งอ.ว่าเนี่ยแหละคือพ้อยที่เราจะไปถามเค้า</p> <p>-ผู้วิจัย: อันนี้จากการลองไปศึกษามาเบื้องต้น ผมคิดเห็นเหมือนอ.ครับ ตรงที่ผมรู้สึกว่าในหลักพอประมาณ กับมีเหตุผลในหลากหลายธุรกิจมีการทำอยู่แล้ว ซึ่งในอดีตที่ลิสของพี่แป้งมักจะพูดถึงเรื่องนี้ ซึ่งผมมองว่าในภาวะปัจจุบัน ในหัวของภูมิคุ้มกันเนี่ยน่าจะเป็นประเด็น ซึ่งในปกติไม่มีใครพูดถึงเลย</p> <p>-อ.ปริยานุช ใช่เพราะชีวิตมันสบาย ยกตัวอย่างเช่น เดอะยาร์ดเค้ามีภูมิคุ้มกันด้านสังคมเยอะ ไม่มีปัญหาในชุมชน พอมีปัญหาเค้าเลยอาศัยชุมชนเนี่ยมาซื้อของ ซื้ออาหารเค้าบ้างเลยรอดได้อย่างที่ว่าเทลเค้าอาจจะมีภูมิคุ้มกันด้านเศรษฐกิจคือมีเงินเก็บเยอะรีเปลา หรือแปลงโรงแรม หรือลดค่าใช้จ่ายจากการปลูกผักเอง</p>		
<p>ประเด็นที่ 3</p> <p>อ.ปริยานุช: เซฟกับอ.อาจคิดเหมือนกันว่าสมมุติฐานเราคือเรื่องภูมิคุ้มกัน ซึ่งอาจทำเซอร์เวย์ด้วยแบบสอบถามไปแต่ละโรงแรมทั้ง 11 แห่ง โชคดีเค้าอาจตอบกลับมามาก 8 แห่ง แล้วลองคัดเลือกในเคสที่ไปได้และไปไม่ได้ 2 แห่ง หรืออาจเลือกมากกว่านั้นก็ได้แล้ว แต่ถ้าเราโฟกัสเรื่องภูมิคุ้มกันเป็นหลักเราก็ไปดูว่าเค้าพูดถึงภูมิคุ้มกันอะไรบ้างด้านใดบ้างแล้วมาสรุป</p>	<p>การเก็บข้อมูลเบื้องต้น</p> <p>ทำเซอร์เวย์ด้วยแบบสอบถามไปแต่ละโรงแรมทั้ง 11 แห่ง แล้วลองคัดเลือกในเคสที่ไปได้และไปไม่ได้ 2 แห่ง หรืออาจเลือกมากกว่านั้น แต่ถ้าเราเน้นเรื่องภูมิคุ้มกันเป็นหลัก เราก็ไปดูว่าเค้าพูดถึงภูมิคุ้มกันอะไรบ้างด้านใดบ้างแล้วมาสรุป</p>	<p>1) ทำเซอร์เวย์ด้วยแบบสอบถามไปแต่ละโรงแรมทั้ง 11 แห่ง</p> <p>2) ให้ความสำคัญในภูมิคุ้มกันเป็นหลัก</p>
<p>ประเด็นที่ 4:</p> <p>อ.ปริยานุช: เมื่อเราตั้งแบบนี้สิ่งที่จะเป็นประโยชน์กับ IS คือเราต้องไปดูว่า แล้วเค้ามีวิธีสร้างภูมิคุ้มกันดังกล่าวอย่างไร แทนที่เราจะตั้งสมมุติฐานแล้วรู้ว่าภูมิคุ้มกันนั้นทำให้ธุรกิจรอด แต่เราควรต่อยอดมันไปอีกขั้นหนึ่ง คุณสร้างภูมิคุ้มกันทั้ง 4 ด้านอย่างไร เช่น ซื้อประกัน ลงทุนแบบอื่น หรือปลูกผักเอง สร้างสภาพแวดล้อมเอง ไข่ม้อยละ ฟังตนเอง ภูมิคุ้มกันด้านวัฒนธรรมทำอะไร เพื่อที่จะได้เป็นประโยชน์แก่คนอื่นที่จะมาเรียนรู้ เค้าจะได้ทราบว่าภูมิคุ้มกันเนี่ยสำคัญนะ แล้วเราสร้างอย่างไร อ.ว่าแค่ 2 ประเด็นเนี่ยจบ เป็นแมนคำถามหลัก ที่จะพาไปสู่คำตอบที่มีประโยชน์</p>	<p>การเก็บข้อมูลเชิงลึก</p> <p>สิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยคือการที่ต้องทราบว่าการสร้างภูมิคุ้มกันดังกล่าวอย่างไร แทนที่เราจะตั้งสมมุติฐานแล้วรู้ว่าภูมิคุ้มกันนั้นทำให้ธุรกิจรอด แต่เราควรต่อยอดมันไปอีกขั้นหนึ่ง คุณสร้างภูมิคุ้มกันทั้ง 4 ด้านอย่างไร เพื่อที่จะได้เป็นประโยชน์แก่คนอื่นที่จะมาเรียนรู้ ซึ่งจะได้ทราบว่าภูมิคุ้มกันเนี่ยมีความสำคัญ</p>	<p>1) ในภาวะวิกฤตภูมิคุ้มกันมีความสำคัญที่สุด</p> <p>2) สอบถามถึงวิธีการสร้างภูมิคุ้มกันของธุรกิจ</p>
<p>ประเด็นที่ 5:</p> <p>ผู้วิจัย: ก่อนหน้านั้นผมก็ได้ลองโทรไปถามหลายที่มาเบื้องต้น ก็ถือว่าติดต่อยุติเยอะเนี่ยเบื้องต้น ซึ่งตอนนั้นมี 2 ที่ที่เปลี่ยนไปทำโฮสเทล</p> <p>อ.ปริยานุช: แล้วเป็นไงบ้างทำไมถึงเปลี่ยน ออ เพราะมันไม่มีลูกค้าอะนะ ด้วยความเป็นโฮสเทลด้วย</p>	<p>การปรับตัว</p> <p>1) โฮสเทลอาจจะต้องปรับตัวเยอะ เช่นปรับเป็นให้เช่าออฟฟิศ ซึ่งเป็นคือรีฟอร์ม คือเอาของที่มีอยู่แล้วมาปรับเป็นพื้นที่อื่น ซึ่งถือคิดว่าเป็นในช่วยของการปรับเปลี่ยนที่พอดี และมีเหตุผลเพื่อให้อยู่รอด</p>	<p>1) โฮสเทลอาจจะต้องปรับตัวเยอะ</p> <p>2) ธุรกิจเบื้องต้นอยู่ได้จากคอนเนคชั่นกับธุรกิจอื่นๆ</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ผู้วิจัย: ใช่ครับ ด้วยความเป็นโฮสเทลส่วนใหญ่เป็นห้องพักรวม แต่โชคดีที่เค้าทำธุรกิจควบคู่คาเฟ่ ซึ่งก็พออยู่ได้บ้าง พอถามว่า เค้ามีแนวโน้มที่จะกลับมาเปิดใหม่ เค้าก็บอกว่ารอรายได้มันคง ก่อน ซึ่งเทรนด์โลกอาจจะเปลี่ยนไป โฮสเทลอาจจะต้องปรับ เยอะ เหมือน เดอะยาร์ด ตอนนี้ก็ปรับเป็นให้เช่าออฟฟิศะ ส่วนใหญ่</p> <p>อ.ปริยานุช: อันนี้คือรีฟอร์ม คือเอาของที่มีอยู่แล้วมาปรับเป็น พื้นที่อื่น อ.ก็ถือคิดว่าอยู่ในข่ายของการปรับเปลี่ยนที่พอดี และมีเหตุผลเพื่อให้อยู่รอด แล้วที่อื่นละ?</p> <p>ผู้วิจัย: ก็พออยู่ได้ครับ ส่วนใหญ่ก็ลดราคา และเจาะลูกค้าที่เป็นคนไทยอยู่แล้วด้วยเนเจอร์ของธุรกิจเอง ยกเว้นธุรกิจโฮสเทลในกทม.ที่ส่วนใหญ่เป็นต่างชาติก็ได้รับผลกระทบมากกว่า แต่ส่วนใหญ่ก็จะมีคอนเนคชั่นด้านอื่นๆ ธุรกิจอื่นๆก็พอให้พอจะรอดไปได้</p>	<p>2) ในธุรกิจส่วนใหญ่ก็ลดราคา และ เจาะลูกค้าที่เป็นคนไทยอยู่แล้ว ด้วยเนเจอร์ของธุรกิจเอง ยกเว้น ธุรกิจโฮสเทลใน กทม.ที่ส่วนใหญ่เป็นต่างชาติก็ได้รับ ผลกระทบมากกว่า แต่ส่วนใหญ่ก็ จะมีคอนเนคชั่นด้านอื่นๆ ธุรกิจ อื่นๆก็พอให้พอจะรอดไปได้</p>	<p>3) การรีฟอร์ม ถือว่าอยู่ใน ขั้ว ของ การ ปรับเปลี่ยนที่พอดี</p>
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>อ.ปริยานุช: มันทำให้เรารู้ว่าภูมิคุ้มกันด้านเศรษฐกิจมันสำคัญ กลุ่มลูกค้ามันต้องหลากหลายหน่อย ด้านตลาดเนี่ยถ้าไม่หลากหลายมันอาจทำให้เกิดความเสี่ยง อย่างเดอะยาร์ด ที่เน้น ชาวต่างชาติมากเกินไปเป็นต้น แล้วที่นี้เทคคิดอย่างไรต่อ</p> <p>ผู้วิจัย: ก็ตอนนี้ได้ตั้งคำถามไว้เบื้องต้นแล้วว่าผลกระทบ วิธีการปรับตัวเป็นอย่างไรครับ</p> <p>อ.ปริยานุช: เราน่าจะถามให้ตรงประเด็นไปเลยว่า คุณใช้ เศรษฐกิจพอเพียงอย่างไรในช่วงวิกฤต ซึ่งมันจะได้คำตอบเป็น เรื่องกลยุทธ์การปรับตัวอยู่แล้วแต่ควรถามแบบมีอินโทรว่าคุณ เคยเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวอย่างเนี่ย คุณได้นำแนวคิดมาใช้บ้างหรือไม่ แล้วอย่างไร ซึ่ง อ.คิดว่าทั้ง 11 แห่ง เนี่ย น่าจะใช้ เพียงแต่ว่า 9 องค์ประกอบอันไหนจะมากน้อยแค่นั้นเอง แล้วเราค่อยมาดูแต่ละข้อ คุณธรรมต้องมีแน่ๆ ต้องอดทน</p>	<p>ภูมิคุ้มกันที่สำคัญในภาวะวิกฤต</p> <p>1) ภูมิคุ้มกันด้านเศรษฐกิจมัน สำคัญ ซึ่งสะท้อนถึงกลุ่มลูกค้า จำเป็นต้องหลากหลาย</p> <p>2) ถามให้ตรงประเด็นไปเลยว่า ธุรกิจได้ใช้เศรษฐกิจพอเพียง ใ่ว่างในวิกฤต และควรถามแบบ มีอินโทรว่าจากที่ธุรกิจนี้เคยเป็น หนึ่งในธุรกิจที่ได้รับการคัดเลือก เป็นตัวอย่างเนี่ย ได้นำแนวคิดมาใช้ บ้างหรือไม่ แล้วใช้อย่างไร ซึ่ง อ.คิด ว่าทั้ง 11 แห่งเนี่ย น่าจะใช้เพียงแต่ ว่าองค์ประกอบอันไหนมากกว่ากัน</p>	<p>1) ภูมิคุ้มกันด้าน เศรษฐกิจมีความสำคัญ เช่นการมีกลุ่มลูกค้าที่ หลากหลาย</p> <p>2) ถามให้ตรงประเด็น แต่ควรถามแบบมีอินโทร ถึงการที่เคยได้รับการ คัดเลือกเข้าออมรมใน โครงการ</p>
<p>ประเด็นที่ 7:</p> <p>อ.ปริยานุช: แต่มันจะมีประเด็นว่าที่เซฟพูดว่ามี การปรับเปลี่ยนธุรกิจ เราจะมองว่าเค้าล้มเหลว หรือรอดจาก แนวคิดพอเพียง</p> <p>ผู้วิจัย: ผมก็สงสัยเหมือนกัน แต่เค้าก็ยังเป็นเค้าอยู่</p> <p>อ.ปริยานุช: เค้าก็อาจจะยังทำธุรกิจในการบริการอยู่ละจะถือว่าล้มเหลวมั๊ย ซึ่งเราอาจจำคิดว่าเค้ายังดำเนินการอยู่ แต่อาจปรับเปลี่ยนรูปแบบ เราจะได้ตั้งหลักได้</p> <p>ผู้วิจัย: แต่ด้วยเป็นภาควิชาอสังหา เราอาจจะต้องเคลมว่า อาจจะไม่สามารถดำรงในธุรกิจอสังหาด้วยข้อจำกัดต่างๆ</p>	<p>การตีความถึงความล้มเหลวใน ธุรกิจ</p> <p>1) ธุรกิจอาจยังดำเนินการอยู่ เพียงแต่เปลี่ยนรูปแบบที่ไม่ใช่ที่พัก แรม ถ้าจะใช้เกณฑ์ของความเป็น ธุรกิจอสังหาฯ ก็อาจถือว่าไม่ สามารถไปต่อได้ด้วยข้อจำกัดต่างๆ</p> <p>2) ต้องมาวิเคราะห์ว่ามันขาด ตรงไหน เช่นเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ ตัวอย่างเช่นการรับลูกค้ากลุ่มเดียว หรือแนวคิดของตนเองมากเกินไป ซึ่ง</p>	<p>1) ในภาคอสังหา หาก ไม่ได้ดำเนินธุรกิจ ใน สถานะที่พักแรมอาจถือว่า ไม่สามารถปรับใช้ได้ ใน ภาวะวิกฤต อาจด้วย ข้อจำกัดต่างๆ</p> <p>2) วิเคราะห์ดูว่าธุรกิจ ขาดภูมิคุ้มกันด้านใด จึง ทำให้ไม่สามารถดำเนิน ธุรกิจในรูปแบบที่พักแรม ต่อได้</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>อ.ปริยานุช: อ่า อ.เห็นด้วยๆ ถ้าจะใช้เกณฑ์ของความเป็นธุรกิจ อสังหาฯ ก็จบถือว่าไม่สามารถไปต่อได้ มันก็ต้องมาดูว่ามันขาดตรงไหน เช่นเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ เช่นรับลูกค้ากลุ่มเดียว หรือแนวคิดของตนเองมากเกินไป ซึ่งเค้าอาจคิดว่าเค้าพอเพียงนะ แต่เราสามารถมองอีกมุมได้ เช่นเดอะ ยาร์ด หากมีที่กลางใจเมือง ควรจะทำโฮสเทลใหม่ หรือควรทำอย่างอื่นมากกว่า นั่นก็สามารถมองในมุมนั้นได้ ว่านั่นอาจจะไม่พอประมาณกับพื้นที่แล้ว เพราะอาจจะต้องดูว่าอาจจะไม่เหมาะกับตั้งแต่ต้น อาจเกิดจากวัฒนธรรมหรือความชอบส่วนตัวมากเกินไป อันนี้ให้เป็นข้อเสนอแนะ</p>	<p>เราสามารถมองอีกมุมได้และเป็นข้อเสนอแนะได้</p>	
<p>ประเด็นที่ 8: ผู้วิจัย: แล้วสมมุติเราจะประเมินธุรกิจพอเพียงเนี่ย จะดูเค้าอย่างไรบ้าง อ.ปริยานุช: มันมีงานวิจัยของตัวชี้วัดของอ.อภิชัย ของสกว. กับของ กปร. ซึ่งทำมานานแล้ว ที่สามารถใช้วิเคราะห์ธุรกิจได้ เค้าจะมีข้อคำถามเลย ลองไปดูว่างานของเราควรใช้อันไหน เพราะเราดู เนเจอร์ของ 11 ธุรกิจแล้ว เราต้องเลือกมา 1 อัน ที่เหมาะสมที่สุด เป็นวิธีการเลือกเครื่องมือ ซึ่งอ.ว่า กปร.ง่ายดี เพราะเหมาะกับธุรกิจขนาดเล็ก</p>	<p>การประเมินธุรกิจ กับเศรษฐกิจพอเพียง มีงานวิจัยของตัวชี้วัดของอ.อภิชัย ของสกว. กับของ กปร. ซึ่งทำมานานแล้ว ที่สามารถใช้วิเคราะห์ธุรกิจได้ เค้าจะมีข้อคำถามเลย ลองไปดูว่างานของเราควรใช้อันไหน</p>	<p>1) งานวิจัยของตัวชี้วัดของของสกว. กับของกปร.</p>
<p>ประเด็นที่ 9: ผู้วิจัย: ส่วนคำถามอื่นๆ เหมือนเราก็ได้คำตอบกันหมดแล้ว อ.ปริยานุช: แต่คำถามไม่ควรมีเยอะ เอาที่ตรงประเด็น ผู้วิจัย: แล้วข้อมูลทั่วไปควรถามไหมครับ อ.ปริยานุช: อ.ว่าควรดูจากเอกสาร ควรถามแค่ช่วงปัจจุบัน เพราะเค้าคงไม่ค่อยจำเท่าไรหรอก และควรมีข้อคำถามที่สำคัญเพิ่มเติม ว่าคุณคิดว่าในปีหน้าคุณว่าในปีหน้าจะเป็นอย่างไร เราจะได้มองว่าเค้ายังมีความหวังไหม จะทำอย่างไร แล้วทำไมถึงคิดเช่นนั้น แล้วค่อยนำมาเปรียบเทียบกับสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงอีกครั้งว่าสัมพันธ์กันอย่างไร นึกออกใช่ไหมเวลาถามคน ผู้วิจัย: เราไม่จำเป็นต้องถามตรงๆใช่ไหมครับ อ.ปริยานุช ใช่ๆ เราเน้นให้เค้าเล่าเป็น Story Telling แล้วเราทำเป็นตารางบันทึกข้อมูลไว้เลย 3 หัว 2 เงื่อนไข 4 มิติ ละเราค่อยลิสต์เรื่องที่เค้าพูดมาว่าอยู่ในประเด็นไหน ขาดประเด็นไหน อันไหนยังไม่ได้พูดเราอาจถามเสริมไป ถ้าไม่มีก็คือไม่มี เราต้องสร้าง ชีทไว้ ถ้าไปถามตรงๆมันไม่สนุก ถือว่าเป็นเครื่องมือวิจัยอย่างหนึ่ง ไม่ใช่แบบสอบถามแบบบันทึกคำตอบ ซึ่งเป็นหนึ่งในคุณค่าในงานวิจัย</p>	<p>วิธีการเก็บข้อมูล 1) ข้อมูลทั่วไปควรดูจากเอกสาร ควรถามแค่ช่วงปัจจุบัน และควรมีข้อคำถามที่สำคัญเพิ่มเติม ว่าคุณคิดว่าในปีหน้าคุณว่าในปีหน้าจะเป็นอย่างไร เราจะได้มองว่าเค้ายังมีความหวังไหม จะทำอย่างไร แล้วทำไมถึงคิดเช่นนั้น แล้วค่อยนำมาเปรียบเทียบกับสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงอีกครั้งว่าสัมพันธ์กันอย่างไร 2) การสัมภาษณ์เน้นให้เค้าเล่าเป็น Story Telling แล้วเราทำเป็นตารางบันทึกข้อมูลไว้เลย 3 หัว 2 เงื่อนไข 4 มิติ ละเราค่อยลิสต์เรื่องที่เค้าพูดมาว่าอยู่ในประเด็นไหน ขาดประเด็นไหน อันไหนยังไม่ได้พูดเราอาจถามเสริมไป ถ้าไม่มีก็คือไม่มี เราต้องสร้างชีท ถือว่าเป็นเครื่องมือวิจัยอย่างหนึ่ง</p>	<p>1) : ข้อมูลทั่วไปเก็บจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ 2) ถามถึงแนวโน้มในอนาคต และนำมาเปรียบเทียบกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง 3) การสัมภาษณ์เน้นให้ผู้ประกอบการเล่าเรื่อง 4) ข้อมูลส่วนใดที่ขาดหรือที่ผู้ประกอบการยังไม่ได้พูด ให้สอบถามเพิ่มเติม</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 9:</p> <p>อ.ปริยานุช อ.มองว่าที่ทำอยู่จะเป็นประโยชน์นะ ต่อให้เราเป็นสถาปนิกนักออกแบบ ในอนาคตเราจะทำงานสร้างโปรเจก เราก็ต้องดูความสมดุลให้เกิดในทั้ง 4 มิติ มันจะเห็นภาพของการเป็นองค์กรมากขึ้น อย่างเช่นด้านสวล. สังคม หรือวัฒนธรรม จะดูตื่นตาตื่นใจมากขึ้น ซึ่งอ.ว่ามันจะช่วยพัฒนาให้โครงการมากขึ้น และมันจะมีคุณค่ามากในตอนนั้น</p> <p>ผู้วิจัย: อันนี้ผมสงสัยมากครับ แล้วแนวความคิดพอเพียงกับความยั่งยืนมันต่างกันอย่างไรครับ</p> <p>อ.ปริยานุช: มันคือเรื่องเดียวกัน ยั่งยืนมันคือเป้าหมายว่าเราจะดูแลเศรษฐกิจอย่างเดียวไม่ได้นะ ต้องดูสังคม ต้องดูสิ่งแวดล้อมด้วย แต่ พอเพียงคือเป็นวิธีการที่จำให้มันยั่งยืนอย่างตอนเนี่ย เกิดข้อเค้นย เราภูมิคุ้มกันรัยี้ง เหมือนเราอยู่แบบไม่เกิ้นตัว มันก็เป็นภูมิคุ้มกันอย่างหนึ่ง เรามีเงินเก็บ มันก็มีแล้วในระดับหนึ่ง พูตรื่องเงินมันเข้าใจง่าย ภูมิคุ้มกันทำให้เราอยู่รอดในทุกสถานการณ์ แล้วมันต้องมีความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐานพอเพียงให้วิธีคิด ยั่งยืนคือเป้าหมาย ในหลวงไม่เคยรับสั่งคำว่ายั่งยืน ท่านเน้นเรื่องความสมดุลและความมั่นคง ซึ่งมันคือฐานของความยั่งยืน ซึ่งท่านพูดถึงพื้นฐานของมันนั่นเอง เช่นการเราไปตัดไม้มาขาย เอาเงินวันนี้ ก็คือเธอไปทำลายอนาคต ไม่สมดุลแล้ว มันก็เลยไม่ยั่งยืน พอเข้าใจไหม</p> <p>ผู้วิจัย: อ่าคือเป็นหลักการของการเกิดความยั่งยืน</p> <p>อ.ปริยานุช: ใช่ ๆ มันคงและเหตุผลคือแนวทาง ส่วน 3 ท่วง 2 เงื่อนไขคือการจัดการและการนำไปใช้ เช่นทำให้สมดุลต้องพอเหมาะ และมีเหตุผลไม่ใช่พอเหมาะตามใจฉัน หรือภูมิคุ้มกันทำให้เกิดความมั่นคง ซึ่งต้องรองรับด้วยเหตุผล เช่นไปซื้อบิทคอย เอาเงินทั้งหมดไปซื้อ มันก็คือไม่มีเหตุผล ไม่มีพอประมาณ พอเพียง ต้องมี 3 ตัวมันถึงต้องไปด้วยกันเพราะมันใจ. เหตุผลสำคัญมาก</p>	<p>เศรษฐกิจพอเพียงกับความยั่งยืน</p> <p>พอเพียงกับยั่งยืนมันคือเรื่องเดียวกัน ยั่งยืนมันคือเป้าหมาย แต่พอเพียงคือเป็นวิธีการที่จำให้มันยั่งยืน อย่างในภาวะปัจจุบันภูมิคุ้มกันทำให้เราอยู่รอดในทุกสถานการณ์ ซึ่งต้องมีความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐานพอเพียงให้วิธีคิด</p> <p>โดยมันคงและเหตุผลคือแนวทาง ส่วน 3 ท่วง 2 เงื่อนไขคือการจัดการและการนำไปใช้ เศรษฐกิจพอเพียง ต้องมี 3 ท่วง มันถึง ต้องไปด้วยกัน จึงจะมีประสิทธิภาพ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ปรัชญาพอเพียง กับความยั่งยืนคือเรื่องเดียวกัน 2) พอเพียงคือวิธีการที่จำนำไปสู่เป้าหมาย 3) ความมีเหตุผลสำคัญมากที่จะคอยเป็นฐานให้เกิดความพอประมาณ และการมีภูมิคุ้มกันที่เหมาะสมเหตุผล
<p>ประเด็นที่ 10:</p> <p>ผู้วิจัย: แต่ผมรู้สึกว่ามันก็เหมือนว่าธุรกิจมันก็ทำอะไรแบบนี้อยู่แล้ว</p> <p>อ.ปริยานุช: จริงๆแล้วเนี่ยในการดำเนินชีวิตหรือธุรกิจเนี่ย ในความเป็นจริงมันมีสองระดับ คือระดับทฤษฎี กับระดับปฏิบัติ เช่นชาวไร่ว่าช่วงนี้หน้าแล้งเพราะมีเสี้ยนน้อย ซึ่งมันไม่ได้รู้ทฤษฎีอะไรเลย แต่เค้าถูกด้วย ง่ายก็คือ คนทั่วไปอาจไม่ได้รู้ทฤษฎีแต่เค้าปฏิบัติได้ ออกมาประสบความสำเร็จเช่นกัน เค้ารู้จากการปฏิบัติ แต่ไม่มีทฤษฎีรองรับ เพราะฉะนั้น พอเพียงเป็นทฤษฎี น่าจะมีคนจำนวนมากทำตามนี้ แต่ไม่ได้อธิบายว่าใช้หลักพอเพียงนี้ ซึ่งเราเป็นคนที่จะต้องเป็นคนถอดความคิดนั้น</p>	<p>แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวคิดการจัดการธุรกิจ</p> <p>1) การดำเนินชีวิตหรือธุรกิจเนี่ย ในความเป็นจริงมันมีสองระดับ คือระดับทฤษฎี กับระดับปฏิบัติ คือคนทั่วไปอาจไม่ได้รู้ทฤษฎีแต่เค้าปฏิบัติได้ เพราะฉะนั้น พอเพียงเป็นทฤษฎี น่าจะมีคนจำนวนมากทำตามนี้ แต่ไม่ได้อธิบายว่าใช้หลักพอเพียงนี้ ซึ่งเราเป็นคนที่จะต้องเป็นคนถอดบทเรียน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) กลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ กับแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จริงๆมันเป็นเรื่องเกี่ยวกัน 2) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานของการดำเนินชีวิตและธุรกิจ 3) งานวิจัยนี้เกิดจากคนที่รู้จักทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงนี้ แล้ว

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ออกมาเพื่อวิเคราะห์ว่าจริงๆแล้วเค้าได้ใช้หลักทฤษฎีนี้หรือไม่ เรียกว่าเป็นการถอดบทเรียน</p> <p>ผู้วิจัย: ซึ่งจริงๆแล้วมันอาจมีอีกหลายที่นำไปใช้</p> <p>อ.ปริยานุช: ใช่ซึ่งแนวทางของนักวิชาการของเราคือการไปถอดบทเรียน ว่าจริงๆแล้วเค้าใช้หรือไม่ แล้วเป็นการสรุปว่าเค้าได้ใช้จริงๆ ซึ่งเป็นงานที่ท้าทาย</p> <p>อ.ปริยานุช: แต่ที่ลิสเธอทุกคนทำโดยเค้ารู้จักทฤษฎีแล้ว เพราะฉะนั้นต้องถามว่าเค้าทำอะไร ปรับอย่างไรซึ่งพอเพียงนี้มันคือพื้นฐาน ทุกธุรกิจอาจจะทำหมดแหละ แต่เค้าไม่รู้ หรือจริงๆอาจเรียกได้ว่าใช้คนละภาษาในการแสดงออก แต่พอเพียงคือมันครบทั้งการจัดการ การบริหาร มี Outcome เลยค่อนข้างครอบคลุม</p> <p>อ.ปริยานุช: ก็ลองนำสิ่งที่คุยกันวันนี้ไปปรับในการตั้งคำถามเพื่อใช้ในหาข้อมูลนะ</p>	<p>2) ในงานวิจัยนี้ กรณีศึกษาทำโดยที่รู้จักทฤษฎีแล้ว เพราะฉะนั้นต้องถามว่าเค้าทำอะไร ปรับอย่างไรซึ่งพอเพียงนี้มันคือพื้นฐาน ทุกธุรกิจอาจจะทำหมดแหละ แต่เค้าไม่รู้หรือจริงๆอาจเรียกได้ว่าใช้คนละภาษาในการแสดงออก แต่พอเพียงคือมันครบทั้งการจัดการ การบริหาร มี Outcome เลยค่อนข้างครอบคลุม</p>	<p>เพราะฉะนั้นถาม เรื่องการนำไปใช้</p>

1.2) ผลสัมภาษณ์ ดร. ศิริกุล เลากัยกุล (คำแนะนำในบทสรุป)

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1</p> <p>ผู้วิจัย: ตอนนี้ก็เข้าสู่ช่วงบทสรุปของทีลิสแล้ว ทางท่านอ.ที่ปรึกษาเลยอยากให้เราขอความเห็นที่หน่วยในการตรวจสอบบทสรุปนี้ครับ</p> <p>อ.ศิริกุล: ได้เลยครับ ยินดีค่ะ</p> <p>ผู้วิจัย: ฉันผมขอเริ่มในบทที่ 2 เป็นการสรุปแนวคิดทฤษฎีเพื่อที่จะนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดเพื่อประเมินการดำเนินงานของธุรกิจที่ทั้ง 11 แห่งในโครงการพอแล้วดีก่อนนะครับ คือปัจจุบันจะมีตัวชี้วัดเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจอยู่ 2 องค์การคือของกปร. กับของโครงการพอแล้วดี ที่นี้ผมก็เลยนำ 2 แนวความคิดมาสรุปเป็นแนวความคิดเดียว</p> <p>เริ่มจากความพอประมาณ หลักจากการเอามิติความร่วมมือกันแล้วเนี่ย สามารถสรุปได้ 4ประเด็นหลักๆ คือ Economic Profit ,Brand Model ,SWOT Analysis และ Resource Management</p> <p>อ.ศิริกุล: พี่ว่ามันขาดคำสำคัญไปเลย คือคำว่ากรรู้จักตน โดยการทำงานแล้วเนี่ยเราจะทำ Brand Model ,SWOT Analysis มันทำให้เรารู้จักตนไง และคำว่าพอประมาณมันจะตามมาทีหลัง พี่เลยมองว่าเราควรเติมคำว่ารู้จักตนเอง เป็นบทสรุปของห่วงแรก ว่าความพอประมาณเนี่ยได้มาจากกรรู้จักตน เมื่อพูดถึงเรื่องรู้จักตนก็จะออกมาในตามแนวคิดทางธุรกิจที่ออกมาเนี่ยแหละ แต่พี่จะเอาคำว่า Economic Profit ไปอยู่ตรงกลาง</p>	<p>การสรุปแนวความคิดเพื่อใช้เป็น ตัวชี้วัด</p> <p>1) ความพอประมาณ ขาดคำสำคัญไป คือคำว่ากรรู้จักตน โดยการทำงานแล้วเนี่ยเราจะทำ Brand Model ,SWOT Analysis มันทำให้เรารู้จักตน และคำว่าพอประมาณมันจะตามมาทีหลัง พี่เลยมองว่าเราควรเติมคำว่ารู้จักตนเอง เป็นบทสรุปของห่วงแรก เมื่อพูดถึงเรื่องรู้จักตนก็จะออกมาในตามแนวคิดทางธุรกิจที่ออกมาเนี่ยแหละ แต่พี่จะเอาคำว่า Economic Profit ไปอยู่ตรงกลางของไอ้ 3 ห่วงนี้</p> <p>2) ในเรื่องภูมิคุ้มกันขอเพิ่ม ที่สำคัญเลยก็คือการดูแลคนและชุมชน เพราะว่าการที่เรามีคนรอบข้างหรือชุมชนที่เขารักเราเนี่ย มันคือภูมิคุ้มกันของธุรกิจอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นเนี่ยพี่แนะนำให้เพิ่มการจัดการคนและชุมชนเนี่ยอยู่ในห่วงของภูมิคุ้มกัน อีกนิดนึงด้วยความที่เรา</p>	<p>1) ความพอประมาณเกิดจากการรู้จักตน เป็นหัวข้อใหญ่ของห่วงแรก</p> <p>2) Economic Profit เป็น Outcome ของการดำเนินงานตาม 3 ห่วงนี้</p> <p>3) ภูมิคุ้มกัน เพิ่มในเรื่องคน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม</p> <p>4) เจื่อนไขความรู้ เพิ่มเรื่องความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม เช่นเดียวกับภูมิคุ้มกัน</p> <p>5) ด้านคุณธรรม ควรยึดหลักธรรมภิบาลเป็นหลัก อื่นๆเป็นเรื่องย่อย</p> <p>6) ทุกเรื่องต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ของไอ้ 3 ห่วงนี้ คล้ายๆกับว่าเป็น Outcome เวลาที่เราลุกขึ้นมาจัดการโรงแรมหรืออะไรแล้วแต่เนี่ย พอเรารู้จักตนเองจัดการทรัพยากรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เราก็จะได้ผลกำไรที่พอเหมาะพอควร โดยที่สังคมก็ได้ เราก็มีความเสี่ยงที่ไปข้างหน้าต่อได้อีก</p> <p>-ผู้วิจัย: พอต่อไปจะเป็นเรื่องของความมีเหตุ มีผล อันนี้ก็เกี่ยวกับ Strategic Planning Business Management</p> <p>-อ.ศิริกุล: อันนี้ตรง ไม่อยากเขียนอะไรค่ะ มันคือการวางแผนธุรกิจ ให้ดำเนินตามเป้าของเราถูกแล้ว</p> <p>-ผู้วิจัย: ส่วนในเรื่องภูมิคุ้มกันเนี่ย สามารถสรุปเป็นเรื่องราวของ Risk management โดยจะแบ่งเป็น 3 เรื่องหลักๆคือการเงิน การดำเนินงาน การบริหารคสพ.ทางการค้าและลูกค้า</p> <p>-อ.ศิริกุล: ตรงนี้ที่พอเพิ่ม ทางพอแล้วดีเนี่ยจะมีแนวทางการสร้างภูมิคุ้มกันที่สำคัญเลยก็คือการดูแลคนและชุมชน เพื่อจะได้นำมาชมวัดชุดความคิดเวลาไปสัมภาษณ์กับนักธุรกิจพอแล้วดีได้ดีกว่า เพราะตอนสัมภาษณ์เค้าก็จะวกกลับมาว่าทำไมเค้าถึงต้องนึกถึงคนอื่น ทำไมต้องใส่ใจกับคนรอบข้าง เพราะว่าหน้าที่เรามีคนรอบข้างหรือชุมชนที่เขารักเราเนี่ย มันคือภูมิคุ้มกันของธุรกิจอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นเนี่ยที่แนะนำให้เพิ่มการจัดการคนและชุมชนเนี่ยอยู่ในห่วงของภูมิคุ้มกัน อีกนิตินึงด้วยความที่เราเป็นสถาปนิกไข่ม้อย เราทำเรื่องที่อยู่อาศัย ก็ไม่ใช่ที่เราจะสนใจแค่คนอย่างเดียว เราต้องมีภูมิคุ้มกันด้านสิ่งแวดล้อม เพราะเวลาทำธุรกิจเราจะมีเพียงแค่รู้จักตัวเอง ละก็ดำเนินกลยุทธ์อย่างเดียวไม่ได้ ต้องมีภูมิคุ้มกัน คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ต้องใส่เพิ่มเข้าไปในห่วงของภูมิคุ้มกัน เช่นเราต้องทำธุรกิจโดยคิดถึงอนาคตว่าจะมีน้ำท่วม รืออะไร มันก็เหมือนเป็นการบริหารความเสี่ยงไปด้วย ซึ่งสามารถเอามาเล่าให้เชื่อมโยงกับงานได้มากขึ้น</p> <p>-ผู้วิจัย: ต่อมาในเรื่องของเงื่อนไขความรู้เนี่ย เมื่อถอดออกมาจะมีประเด็นเรื่อง การวางแผนธุรกิจ ความรู้ด้านการตลาด ความรู้ในการจัดการทรัพยากร และความรู้เท่าทันสถานการณ์ในอนาคต ต่างๆ</p> <p>-อ.ศิริกุล: อันนี้ก็เช่นเดียวกันถ้าเราไปเพิ่มตรงภูมิคุ้มกันเรื่องของสังคม สิ่งแวดล้อม เพราะฉะนั้นเนี่ยเราก็ต้องไปเพิ่มเงื่อนไขความรู้ในเรื่องของสิ่งแวดล้อมไปด้วย เช่นเรื่อง Climate change ต่างๆ มันต้องรู้ว่าโลกต่อไปจะเป็นอย่างไร มันต้องมีการหมุนเวียนใช้ทรัพยากรรีเปลา อะไรแบบนี้</p> <p>แล้วพอในเรื่องของคุณธรรมเนี่ยมันจะไม่ใช่แค่การทำประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเท่านั้นละ จะต้องเป็นการทำ</p>	<p>เป็นสถาปนิกไข่ม้อย เราทำเรื่องที่อยู่อาศัย ก็ไม่ใช่ที่เราจะสนใจแค่คนอย่างเดียว เราต้องมีภูมิคุ้มกันด้านสิ่งแวดล้อม เพราะเวลาทำธุรกิจเราจะมีเพียงแค่รู้จักตัวเอง ละก็ดำเนินกลยุทธ์อย่างเดียวไม่ได้ ต้องมีภูมิคุ้มกัน คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ต้องใส่เพิ่มเข้าไปในห่วงของภูมิคุ้มกัน</p> <p>3) เงื่อนไขความรู้</p> <p>เช่นเดียวกันถ้าเราไปเพิ่มตรงภูมิคุ้มกันเรื่องของสังคม สิ่งแวดล้อม เพราะฉะนั้นเนี่ยเราก็ต้องไปเพิ่มเงื่อนไขความรู้ในเรื่องของสิ่งแวดล้อมไปด้วย</p> <p>ในเรื่องของคุณธรรมเนี่ยมันจะไม่ใช่แค่การทำประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเท่านั้นละ จะต้องเป็นการทำธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลครบถ้วน ให้เป็นหัวเรื่องใหญ่ของด้านคุณธรรม ไม่ใช่การทำธุรกิจโดยไม่คำนึงถึงผลเสีย หรือเอาธรรมชาติมาใช้แต่เราไม่ได้ให้คืนกลับไป ให้มันสอดคล้องกันไปทั้งความรู้ คุณธรรม จนโยงขึ้นไปถึงการสร้างภูมิคุ้มกันที่มันดีขึ้นทำนองนั้น</p>	

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลครบถ้วน ให้เป็นหัวใจใหญ่ของด้านคุณธรรม ไม่ใช่การทำธุรกิจโดยไม่คำนึงถึงผลเสีย หรือเอาธรรมชาตินิยามมาใช้แต่เราไม่ได้ให้คืนกลับไป ให้มันสอดคล้องกันไป ทั้งความรู้ คุณธรรม จนโยงขึ้นไปถึงการสร้างภูมิคุ้มกันที่มันดีขึ้น ทำนองนั้น</p>		
บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 2</p> <p>-ผู้วิจัย: ต่อมาเป็นประเด็นหลักจากแนวทางการปรับตัวในช่วงวิกฤต ที่ได้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้ง 11 แห่งมาสรุป ว่าเค้าได้นำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในช่วงภาวะวิกฤตอย่างไรบ้าง</p> <p>ผู้วิจัย: เริ่มจากด้านพอประมาณเนี่ย จากที่รวบรวมข้อมูลมา เค้าก็ได้ใช้หลักของการตลาดเป็นหลัก</p> <p>-อ.ศิริกุล: ถ้าเป็นอย่างงี้ถ้าเราไปเปลี่ยนเมื่อสักครู่ อย่างนี้มันก็ไม่ครบสิครับ</p> <p>ผู้วิจัย: อันนี้มันมีบางอันที่ไปสัมภาษณ์มา แล้วผู้ประกอบการเค้าไม่ได้พูดถึงประเด็นบางประเด็นชัดเจนครับ อันนี้เลยคิดว่าในประเด็นที่พูดถึงเด่นชัดครับ</p> <p>-อ.ศิริกุล: อ้อ งั้นยิ่งดีเลยคะ มันแสดงให้เห็นว่าในบางช่วงเนี่ย ทางผู้ประกอบการเองก็ไม่ได้ให้ความสำคัญในประเด็นนั้นมากนัก ซึ่งมันก็จะช่วยให้ตัวที่สี่ของเราเนี่ยมันมีคุณค่ามากขึ้น เช่นเหมือนเวลาเราเป็นสถาปนิก เรามีหลักทำงานไปเรื่อยๆแต่เราก็ไม่ได้เอาหลักของความรู้ หรือภูมิคุ้มกันด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ ประมาณนั้น ส่วนการตีความประเด็นต่างๆที่ไม่ได้มีข้อคิดเห็นชัดเจนอะไร แต่อยากให้เรามาคุยกับที่เรามาเพิ่มเติมเข้าไป แล้วนำมาสรุปผล</p> <p>เหมือนเอามาเปรียบเทียบกันประมาณว่าจากประเด็นแนวคิดตัววัดเนี่ยเป็นอย่างนี้ แต่พอในช่วงวิกฤตเป็นอย่างนี้ มี Gab บางอย่างเกิดขึ้นอยู่ เพราะฉะนั้นเนี่ยในฐานะที่จุฬาจะสร้างนิสิตรุ่นใหม่ที่เขาเจอเรื่องนี้เนี่ย ต้อง Highlight เรื่องไหนมากขึ้น เพราะเราไปศึกษามาแล้วว่า กรอบความคิดเป็นอย่างนี้ แต่พอภาคปฏิบัติที่นำมาใช้จริงๆเป็นอย่างนี้ ก็คือไปปรับแก้ในประเด็นกรอบแนวคิดตั้งต้นก่อน แล้วเอามาปรับเพื่อวิเคราะห์กับตัวตารางอันนี้ มันจะได้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาทางกายภาพ มากยิ่งขึ้น มันจะได้เป็นวิทยานิพนธ์ที่ใกล้เคียงมากขึ้นค่ะ พยายามสรุปให้มันชัดและอยู่ในบริบทของสถาปนิก หรือเคหกรรมมากขึ้นนะคะ</p>	<p>การสรุปแนวความคิดของการประยุกต์ใช้ช่วงวิกฤต</p> <p>1) มันแสดงให้เห็นว่าในบางช่วงเนี่ย ทางผู้ประกอบการเองก็ไม่ได้ให้ความสำคัญในประเด็นนั้นมากนัก ซึ่งมันก็จะช่วยให้ตัวที่สี่ของเราเนี่ยมันมีคุณค่ามากขึ้น เช่นเหมือนเวลาเราเป็นสถาปนิก เรามีหลักทำงานไปเรื่อยๆแต่เราก็ไม่ได้เอาหลักของความรู้ หรือภูมิคุ้มกันด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ ประมาณนั้น ส่วนการตีความประเด็นต่างๆที่ไม่ได้มีข้อคิดเห็นชัดเจนอะไร แต่อยากให้เรามาคุยกับที่เรามาเพิ่มเติมเข้าไป แล้วนำมาสรุปผล</p> <p>2) เอามาเปรียบเทียบกันประมาณว่าจากประเด็นแนวคิดตัววัดเนี่ยเป็นอย่างนี้ แต่พอในช่วงวิกฤตเป็นอย่างนี้ มี Gab บางอย่างเกิดขึ้นอยู่ ก็คือไปปรับแก้ในประเด็นกรอบแนวคิดตั้งต้นก่อน แล้วเอามาปรับเพื่อวิเคราะห์กับตัวตารางอันนี้ มันจะได้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาทางกายภาพ มากยิ่งขึ้น มันจะได้เป็นวิทยานิพนธ์ที่ใกล้เคียงมากขึ้นค่ะ พยายามสรุปให้มันชัดและอยู่ในบริบทของสถาปนิก หรือเคหกรรมมากขึ้นนะคะ</p>	<p>1) ไม่มีประเด็นในการตีความ</p> <p>2) ตรวจสอบข้อมูลกลับไปกับตัวชี้วัดที่เพิ่มขึ้น</p> <p>3) นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกรอบดั้งเดิมกับการประยุกต์ใช้ จุดไหนที่ขาดหายไป</p> <p>4) สรุปผลให้ชัดในบริบทของความเป็นเคหกรรม</p>

3. ผลสัมฤทธิ์ผู้ประกอบการ

บทสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการโรงแรม ศิวาเทล⁸⁰

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1</p> <p>ผู้วิจัย: เบื้องต้นอยากทราบสถานการณ์โรงแรมในปัจจุบันครับ</p> <p>คุณหญิง: ตอนนี้เปิดปกติ 100% แต่ไม่ได้รายได้มากเท่าไร แต่ที่เราอยู่ได้เพราะเรามีรายได้จากทางอาร์ทเมนท์แล้วก็ออฟฟิศ ทำให้เราประกอบตัวอยู่ได้ ส่วนเรื่องของความพอเพียงเนี่ยมีมาตั้งแต่รุ่นนางพือยู่แล้ว ในกรมรองรากฐาน ในเรื่องการรับประกันความเสี่ยงด้านรายได้ ซึ่งก็เป็นภูมิคุ้มกันที่มีรายได้จากหลายช่องทาง ซึ่งพอเราวางตัวโครงสร้างให้มีรายได้จาก 3 ทาง ทำให้ไม่ว่าจะเป็นช่วงน้ำท่วมหรือเฝ้าเมือง ก็ทำให้ภาพรวมของบริษัทอยู่รอดไปได้ โควิดก็เช่นกัน</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วปกติมีรายได้จากทางไหนบ้างครับ</p> <p>คุณหญิง: ในส่วนโรงแรมรายได้หลักมาจากตัวที่พักและอาหาร ซึ่งอาหารจะแบ่งย่อยเป็นส่วนของอาหารจากห้องอาหารเอง และ อาหารจากอาหารเช้า และ room service แต่ก่อนใหญ่ๆ เลยก็จะมาจากการเช่าจัดงานประชุม สัมมนา</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วสัดส่วนเป็นอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณหญิง: ในช่วงปัจจุบันห้องพัก 30 ร้านอาหาร 70 แต่ช่วงก่อนโควิดก็กลับกัน ห้องพัก 70 อาหาร 30 ค่ะ</p> <p>ผู้วิจัย: ช่วงก่อนโควิด ทางศิวาเทลมีรายจ่ายหรือต้นทุนจากทางใดบ้างครับ</p> <p>คุณหญิง: ก็ถ้าปกติก็จะมีในส่วนของเงินเดือนและสวัสดิการ 30-40% ละก็ตัวค่าใช้จ่ายด้านหลังงาน ค่าน้ำ ค่าไฟต่างๆ ประมาณ 8-9% เพราะศิวาเทลมีนโยบายประหยัดพลังงานอยู่แล้ว แล้วที่เหลือก็จะเป็นต้นทุนการขาย และรายจ่ายอื่นๆ</p>	<p>รายได้-ค่าใช้จ่าย</p> <p>1) ในส่วนโรงแรมรายได้หลักมาจากตัวที่พักและอาหาร ซึ่งอาหารจะแบ่งย่อยเป็นส่วนของอาหารจากห้องอาหารเอง และ อาหารจากอาหารเช้า และ room service แต่ก่อนใหญ่ๆเลยก็จะมาจากการเช่าจัดงานประชุม สัมมนา</p> <p>2) สัดส่วนรายได้ ในช่วงปัจจุบันห้องพัก 30 ร้านอาหาร 70 แต่ช่วงก่อนโควิดก็กลับกัน ห้องพัก 70 อาหาร 30</p> <p>3) ในค่าใช้จ่าย ก็ถ้าปกติก็จะมีในส่วนของเงินเดือนและสวัสดิการ 30-40% ละก็ตัวค่าใช้จ่ายด้านหลังงาน ค่าน้ำ ค่าไฟต่างๆ ประมาณ 8-9% เพราะศิวาเทลมีนโยบายประหยัดพลังงานอยู่แล้ว แล้วที่เหลือก็จะเป็นต้นทุนการขาย และรายจ่ายอื่นๆ</p>	<p>1) รายได้หลักมาจาก ห้องพักและห้องอาหาร</p> <p>2) ค่าใช้จ่ายพนักงานเป็นต้นทุนที่มากที่สุด</p>
<p>ประเด็นที่ 2</p> <p>ผู้วิจัย: เมื่อเข้าสู่ช่วงโควิดเข้ามาในระลอกแรกเนี่ยศิวาเทลได้รับผลกระทบใดๆบ้างไหมครับ ในช่วงแรก</p> <p>คุณหญิง: ช่วงแรกเลยก็ต้องปิดตัวไปตามมาตรการของรัฐ รายได้ก็คือหายไปเลย 100% แต่ก็ปิดไปไม่นานก็กลับมาเปิดปกติ ปิดไปแค่ปิดไปเดือนเมษาแค่ไม่ถึงเดือนแล้วเดือนพฤษภา ก็กลับมาเปิดเพราะเอาจริงต่อให้ปิดส่วนโรงแรม แต่ส่วนอื่นที่เป็นออฟฟิศหรืออาร์ทเมนท์เรายังเปิดอยู่</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วรูปแบบการทำงานอะไรแบบนี้ก็ต้องมีการปรับอะไรไหมครับ</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พัก</p> <p>ระลอกที่ 1</p> <p>1) ช่วงแรกเลยก็ต้องปิดตัวไปตามมาตรการของรัฐ รายได้ก็คือหายไปเลย 100% แต่ก็ปิดไปไม่นานก็กลับมาเปิดปกติ ปิดไปแค่เดือนเดียว</p> <p>2) ช่วงแรกเลยก็ต้องบอกว่าการก็ต้องปรับวิธีการทำงานใหม่เพราะมันไม่มีคนเข้าพักเลย ต้องปรับวิธีการใหม่บ้าง</p> <p>3) ปรับในเชิงองค์กรมากกว่า ถ้าตัวธุรกิจไม่ได้ปรับชัดเจน ในองค์กรเรา</p>	<p>1) รายได้ลดลง 100% ปิดไป 1 เดือน เม.ย-พ.ค</p> <p>2) ต้องปรับรูปแบบการทำงาน</p> <p>3) ปลดพนักงานบางส่วน</p> <p>4) จัดสวัสดิการแก่พนักงาน</p> <p>5) พนักงานทุกคนได้ทำงานหลายหน้าที่</p>

⁸⁰ อลิศรา ศิวาธาร, ผู้บริหาร ศิวาเทล กรุงเทพ, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 14 มิถุนายน 2564

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณหญิง: ช่วงแรกเลยก็ต้องบอกว่าก็ต้องปรับวิธีการทำงานใหม่ เพราะมันไม่มีคนเข้าพักเลย ต้องปรับวิธีการใหม่บ้าง</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในระลอกแรกทางศิวาเทลได้มีการปรับตัวในแผนธุรกิจ หรือปรับเปลี่ยนพื้นที่ใดๆไหมครับ</p> <p>คุณหญิง: จริงๆปรับในเชิงองค์กรมากกว่า ถ้าตัวธุรกิจไม่ได้ปรับชัดเจน ในองค์กรเราลีนพนักงานออกทันที 170 คน เหลือประมาณ 77 คนแต่เราก็จ่ายเงินชดเชยทุกอย่าง ขึ้นทะเบียนประกันสังคม นื่องที่ออกไปคือมีเงินก้อน ได้รับเงินชดเชย 7 เดือน เดือนละ 15,000 บาท นอกจากนี้จะได้รับเงินชดเชยตามกฎหมายและเงินจาก provident fund แล้ว ก็ยังได้รับเงินจากประกันสังคมอีกคนละ 10,500 บาท สูงสุดถึง 7 เดือน เราก็เชื่อว่าน้องๆมีทุนที่เพียงพอที่จะกลับบ้านต่างจังหวัด ตั้งสติเดือนหน้าชีวิตต่อไปได้ แล้วพอเรากลับมาเปิดในเดือน พ.ค ทุกคนก็ทำงานแบบ Multi task ช่วงนั้นโรงแรมก็ได้รับมาตรฐาน SHA ก็ต้องมีการประชุมพนักงานอบรมการทำงานใหม่ๆให้ได้ มาตรฐานหลักสุขอนามัย เป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นทั้งเราและพนักงาน</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วนอกจากด้านพนักงานได้มีวิธีการจัดการต้นทุนอย่างไรบ้างไหมครับ</p> <p>คุณหญิง: ก็มีอย่างลิฟท์ที่เปิดให้บริการน้อยลง อย่างลิฟท์มี 6 ตัวในส่วน Public ก็คือสลับกันเปิดใช้จากเดิมที่เคยเปิดใช้ทุกตัวพร้อมกัน อย่างฝั่งโรงแรมก็เปิดแค่ตัวเดียวต่อวันแต่เราจะสลับกัน ห้องอาหารเราก็ปิดทำการเร็วขึ้น แล้วอีกเรื่องก็คือเรื่องวัตถุดิบ นอกจากเราจะเน้นใช้ของจากเกษตรกรชุมชนแล้ว เราก็ยังมีปลูกผักไว้กินเองบนดาดฟ้า เอามาปรุงอาหารบ้าง ด้วยจำนวนลูกค้าที่มี ผลผลิตที่เรามีก็สามารถหมุนเวียนจัดการได้</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วหลังจากกลับมาเปิด กลุ่มลูกค้าที่มาพักหรือใช้บริการเปลี่ยนไปไหมครับ แล้วมีอัตราการเข้าพักเป็นอย่างไรบ้างครับจนถึงตอนนี้</p> <p>คุณหญิง: เปลี่ยนแน่นอนค่ะ เพราะก่อนมีโควิดกลุ่มลูกค้าเป็นชาวต่างชาติ 90% แต่พอมีโควิดก็เป็นคนไทย 100% ช่วงนี้ที่ผ่านมามาจนถึงปัจจุบัน อัตราการเข้าพักก็อยู่ที่ 3-5 % แต่จะมีช่วงประมาณปลายปี 63 ถึงต้นปี 64 ที่ดีขึ้นมาหน่อยประมาณ 5-10 %</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วรายได้หลักๆ ในช่วงระลอกนี้รายได้หลักนี้มาจากไหนเป็นหลักครับ</p> <p>คุณหญิง: ก็อย่างที่บอกไป พอเข้าช่วงโควิดรายได้ก็กลับกัน เป็นมาจากธุรกิจอาหารมากกว่า 70% แล้วเราก็มีการทำเป็น Delivery ด้วย สามารถสั่งออนไลน์ได้ สำหรับคนที่พักแถวๆนี้</p>	<p>ลีนพนักงานออกทันที 170 คน เหลือประมาณ 77 คนแต่เราก็จ่ายเงินชดเชยทุกอย่าง ที่เหลือทำงานแบบหลายหน้าที่</p> <p>4) ช่วงนั้นโรงแรมก็ได้รับมาตรฐาน SHA ก็ต้องมีการประชุมพนักงานอบรมการทำงานใหม่ๆให้ได้มาตรฐานหลักสุขอนามัย เป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นทั้งเราและพนักงาน</p> <p>5) ก็มีอย่างลิฟท์ที่เปิดให้บริการน้อยลง อย่างลิฟท์มี 6 ตัวในส่วน Public ก็คือสลับกันเปิดใช้จากเดิมที่เคยเปิดใช้ทุกตัวพร้อมกัน อย่างฝั่งโรงแรมก็เปิดแค่ตัวเดียวต่อวันแต่เราจะสลับกัน ห้องอาหารเราก็ปิดทำการเร็วขึ้น แล้วอีกเรื่องก็คือเรื่องวัตถุดิบ นอกจากเราจะเน้นใช้ของจากเกษตรกรชุมชนแล้ว เราก็ยังมีปลูกผักไว้กินเองบนดาดฟ้า เอามาปรุงอาหารบ้าง ด้วยจำนวนลูกค้าที่มี ผลผลิตที่เรามีก็สามารถหมุนเวียนจัดการได้</p> <p>6) ก่อนมีโควิด กลุ่มลูกค้า เป็นชาวต่างชาติ 90% แต่พอช่วงโควิด-19 ก็เป็นคนไทย 100% ช่วงนี้ที่ผ่านมามาจนถึงปัจจุบัน อัตราการเข้าพักก็อยู่ที่ 3-5 % อาจจะมีช่วงประมาณปลายปี 63 ถึงต้นปี 64 ที่ดีขึ้นมาหน่อยประมาณ 5-10 %</p> <p>7) พอเข้าช่วงโควิดรายได้ก็กลับกัน เป็นมาจากธุรกิจอาหารมากกว่า 70% แล้วเราก็มีการทำเป็น Delivery ด้วย สามารถสั่งออนไลน์ได้ สำหรับคนที่พักแถวๆนี้หรือพวกพนักงานบริษัทอะไรแบบนี้ค่ะ แล้วก็มีส่วนจากกลุ่มงานประชุม สัมมนาที่ยังพอมิ</p>	<p>6) อบรมพนักงานเพิ่มเติม</p> <p>7) ลดจำนวนวัดปิดบางพื้นที่</p> <p>8) ควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ</p> <p>9) ใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่</p> <p>10) กลุ่มลูกค้า เปลี่ยนจากต่างชาติ เป็นคนไทย 100%</p> <p>11) อัตราการเข้าพักก็อยู่ที่ 3-5 % ในระลอกแรกและระลอกสอง 5-10%</p> <p>9) เน้นทำรายได้จากธุรกิจอาหาร ประชุม สัมมนา</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
หรือพวกพนักงานบริษัทอะไรแบบนี้คะ แล้วก็มีส่วนจากกลุ่มงานประชุม สัมมนาที่ยังพอมี ก็พอประคองธุรกิจต่อเนื่องไปได้		
<p>ประเด็นที่ 3</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วพอระลอกที่ 2-3เกิดขึ้นทางรร.ได้มีผลกระทบที่แตกต่างจากในระลอกแรกไหมครับ</p> <p>คุณหญิง: ต่างมากเพราะในระลอกแรก เชื้อมาจากนอกประเทศ ตอนแรกเราเหมือนจะปิดประเทศ เดือนเดียวก็เริ่มควบคุมได้ สภาพรวมก็ค่อยๆผ่อนคลายขึ้น เพราะฉะนั้นช่วงเดือน มิ.ย เนี่ย กลุ่มพวกลูกค้าประชุม สัมมนาและกองถ่ายเนี่ยก็เริ่มกลับมา ซึ่งก็เป็นกลุ่มรายได้หลักเป็นต้นมา แต่พอรอบสองในช่วงสิ้นปี ม.ค ช่วงนั้นคลัสเตอร์ใหญ่พอสมควร แต่ยังถือว่าอยู่นอกกรุงเทพฯ ภาพรวมๆเนี่ยเอาจริงเดือนนึงก็เอาอยู่ ทำให้ช่วง ก.พ-มี.ค ลูกค้าจัดสัมมนา ถ่ายหนัง ยังมีอยู่ แต่พอช่วงระลอกที่ 3 ตั้งแต่เม.ย คลัสเตอร์มันอยู่ใจกลางกรุงเทพ แล้วตอนนี้ผู้ติดเชื้อก็เยอะ เพราะฉะนั้นเนี่ยงานสัมมนา ประชุม และกองถ่ายซึ่งเป็นเงินก้อนใหญ่ๆ หายไปเลยเหลือเพียงส่วนห้องพัก กับอาหาร Delivery</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วผลกระทบเรื่องรายได้ในช่วงแรกเป็นอย่างไรบ้างครับ ถ้าเทียบกับช่วงปกติ</p> <p>คุณหญิง: จริงๆแล้วช่วงแรกก็ไม่ได้ลดลงไปมากถ้าเทียบกับระลอกแรก เพราะเรามีการวางแผนในระยะยาวในการรับมือ และสร้างรายได้เพื่อประคองธุรกิจตั้งแต่รอบแรกอยู่แล้ว แต่ถ้าเทียบกับปกติ ทั้งรอบ 2 และ 3 ก็น่าจะลดไปประมาณ 70%</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในระลอกที่ 2 ทางโรงแรมมีการปรับตัวอะไรเพิ่มเติมไหมครับ ทั้งเรื่องควบคุมต้นทุนหรือด้านกายภาพต่างๆ</p> <p>คุณหญิง: หลักๆเลยก็คือเรื่องพนักงาน จากที่เราจ่ายเงินเดือนเต็มมาตลอด 1 ปีเต็มเราก็เริ่มลดเงินเดือนพนักงานลงประมาณ 25% เป็นระยะเวลา 6 เดือนนับจากช่วงต้นปี แล้วก็เรื่องการประหยัดพลังงาน ซึ่งเราทำมาตั้งแต่เริ่ม ที่เหลือพีก็ทำเหมือนเดิมทั้งลดเวลาปิดห้องอาหาร สลับการใช้งานลิฟท์ ส่วนกลาง ควบคุมต้นทุนวัตถุดิบต่างๆ ให้มันสอดคล้องกับจำนวนลูกค้า</p>	<p>สถานการณ์ระลอก 2-3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ระลอกแรก เชื้อมาจากนอกประเทศ ตอนแรกเราเหมือนจะปิดประเทศ เดือนเดียวก็เริ่มควบคุมได้ สภาพรวมก็ค่อยๆผ่อนคลายขึ้น เพราะฉะนั้นช่วงเดือน มิ.ย เนี่ยกลุ่มพวกลูกค้าประชุม สัมมนาและกองถ่ายเนี่ยก็เริ่มกลับมา ซึ่งก็เป็นกลุ่มรายได้หลักเป็นต้นมา 2) รอบสองในช่วงสิ้นปี ม.ค ช่วงนั้นคลัสเตอร์ใหญ่พอสมควร แต่ยังถือว่าอยู่นอกกรุงเทพฯ ภาพรวมๆเดือนนึงก็เอาอยู่ ทำให้ช่วง ก.พ - มี.ค ลูกค้าจัดสัมมนายังมีอยู่ ถ่ายหนัง 3) ระลอกที่ 3 ตั้งแต่ เม.ย คลัสเตอร์มันอยู่ใจกลางกรุงเทพ แล้วตอนนี้ผู้ติดเชื้อก็เยอะ เพราะฉะนั้นเนี่ยงานสัมมนา ประชุม และกองถ่ายซึ่งเป็นเงินก้อนใหญ่ๆ หายไปเลยเหลือเพียงส่วนห้องพัก กับอาหาร Delivery 4) ช่วงแรกก็ไม่ได้ลดลงไปมากถ้าเทียบกับระลอกแรก เพราะเรามีการวางแผนในระยะยาวในการรับมือ และสร้างรายได้เพื่อประคองธุรกิจตั้งแต่รอบแรกอยู่แล้ว แต่ถ้าเทียบกับปกติ ทั้งรอบ 2 และ 3 ก็น่าจะลดไปประมาณ 70% 5) จากที่เราจ่ายเงินเดือนเต็มมาตลอด 1 ปีเต็มเราก็เริ่มลดเงินเดือนพนักงานลงประมาณ 25% เป็นระยะเวลา 6 เดือนนับจากช่วงต้นปี แล้วก็เรื่องการประหยัดพลังงาน ซึ่งเราทำมาตั้งแต่เริ่ม ที่เหลือพีก็ทำเหมือนเดิมทั้งลดเวลาปิดห้องอาหาร สลับการใช้งานลิฟท์ส่วนกลาง ควบคุมต้นทุนวัตถุดิบต่างๆ ให้มันสอดคล้องกับจำนวนลูกค้า 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ระลอกแรก กลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มประชุม สัมมนา 2) ระลอกสอง กลุ่มลูกค้าหลักยังเป็นกลุ่มประชุม ถ่ายหนัง 3) ระลอกสาม รายได้เหลือแค่ห้องพักและอาหาร 4) รายได้ลดลง 70% ในระลอกที่ 2 -3 5) ลดเงินเดือนพนักงาน 6) ประหยัดพลังงาน 7) ปิดพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน 8) ควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 4</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในระลอกที่ 3 นี้มีการปรับตัวแตกต่างจากระลอกแรกกับระลอกที่ 2 อย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณหญิง: ระลอก 3 เรานั่นลดค่าใช้จ่าย 18-20% ไปจนถึง 6 เดือนหน้า ในกรณีที่มีสัญญาอะไร เราก็ต้องไปเจรจาขอส่วนลดหรือยืดสัญญา อันไหนไม่จำเป็นก็ยกเลิกสัญญาไป แล้วก็มีการประหยัดพลังงาน มีรีวิวกการเปิด-ปิดแอร์ทั้งตึก</p> <p>เงินเดือนพนักงานจากลด 25% เท่ากัน ก็เริ่มปรับเป็นลดแบบขั้นบันได ตามสถานการณ์</p> <p>จริงๆที่มีแผนที่อยากจะทำโรงแรมให้เป็น Green Hotel 100% ตอนนี่ก็คือเริ่มเทรนด์พนักงานมากขึ้น ให้เค้ารู้ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม จัดการขยะให้ชำนาญขึ้น แล้วช่วงนี้ลูกค้าก็ไม่ไ้ไ้มากนัก เราก็ใช้เวลาตรงนี้ในการอบรมพนักงานของเราไปในตัวเลย</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วนอกจากด้านพนักงานแล้ว ในส่วนห้องอาหารได้มีการปรับเวลาการเปิด-ปิดเพื่อลดต้นทุนใดๆไหมครับ</p> <p>คุณหญิง: ของเรามีห้องอาหารหลักๆ 2 ห้องซึ่ง 1 ห้องเป็นร้านกลางคืนต้องปิดตามระเบียบของทางราชการอยู่แล้ว ก็เหลือแค่คาเฟ่ จาแดนด้านล่าง ก็เปิด 8-2ทุ่ม จากเดิมที่เปิดถึง 4 ทุ่ม ซึ่งเราทำแบบนี้มาตั้งแต่ช่วงแรก</p>	<p>การปรับตัวในระลอก-3</p> <p>1) ระลอก 3 เราลดค่าใช้จ่ายลง 18-20% ไปจนถึง 6 เดือนหน้า ในกรณีที่ มีสัญญาอะไร เราก็ต้องไปเจรจาขอ ส่วนลดหรือยืดสัญญา อันไหนไม่จำเป็นก็ยกเลิกสัญญาไป แล้วก็มีการประหยัดพลังงาน มีรีวิวกการเปิด-ปิดแอร์ทั้งตึก แล้วก็จากที่เรา จ่ายเงินเดือนเต็มมาตลอด 1 ปีเต็มเราก็เริ่มลดเงินเดือนพนักงานลงเป็นขั้นบันได</p> <p>2) แผนที่อยากจะทำโรงแรมให้เป็น Green Hotel 100% ตอนนี่ก็คือเริ่มเทรนด์พนักงานมากขึ้น ให้เค้ารู้ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม จัดการขยะให้ชำนาญขึ้น แล้วช่วงนี้ลูกค้าก็ไม่ไ้ไ้มากนัก เราก็ใช้เวลาตรงนี้ในการอบรมพนักงานของเราไปในตัวเลย</p> <p>3) ห้องอาหารหลักๆ 2 ห้องซึ่ง 1 ห้องเป็นร้านกลางคืนต้องปิดตามระเบียบของทางราชการอยู่แล้ว ก็เหลือแค่คาเฟ่ จาแดนด้านล่าง ก็เปิด 8-2ทุ่ม</p>	<p>1) ลดค่าใช้จ่าย สิ้นเปลือง</p> <p>2) เจรจายกเลิกสัญญาที่ไม่จำเป็น</p> <p>3) ลดเงินเดือนพนักงาน</p> <p>4) อบรมพนักงานกับรูปแบบใหม่</p> <p>5) ปิดการใช้งานพื้นที่ ส่วนกลางบางส่วน</p>
<p>ประเด็นที่ 5</p> <p>ผู้วิจัย: จากช่วงโควิดที่ผ่านมาทั้ง 3 ระลอก จากการทำที่หนึ่งเป็นธุรกิจที่พักแรมในโครงการพอแล้วดี ที่หนึ่งมองว่า ประชาชนเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาช่วยป้องกัน หรือฟื้นฟูธุรกิจอย่างไร</p> <p>คุณหญิง: นำมาช่วยได้ เพราะจริงๆแล้วเนี่ยเศรษฐกิจพอเพียงมันเป็นปรัชญาจริงๆ เพราะฉะนั้นแล้วเนี่ย มันอยู่ที่แต่ละคนจะนำมาใช้ในบริบทของแต่ละคน แต่ถ้าถามที่ห่วงแรกคือความรู้ตนจากการเข้าใจโครงการทำให้เราได้เรียนรู้ Brand Purpose ว่าตัวของเราเนี่ยเนี่ยอยู่เพื่ออะไร คือเราอยากเห็นคนมีความสุข และเรามีศักยภาพที่จะแบ่งปันให้คนอื่น เราก็อยู่บนเส้นเรื่องนั้น กับตัวโรงแรมจากการเข้าใจโครงการ เราก็มีการพัฒนา เราก็คิดเส้นทางของเราเนี่ยมาที่ตัวร้านอาหาร ทำให้เรามีจุดยืนในอาหารที่เราทำออแกนิก ให้ลูกค้ามั่นใจในทุกเมนู ในขณะที่เดียวกันเราซื้อวัตถุดิบจากเกษตรกรโดยตรง ทำให้รายได้กลับไปสู่ชุมชนโดยตรง บนวิถีของการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งมันเป็นทั้งจุดยืนและจุดแตกต่างจากร้านอาหารทั่วไป เมื่อมีโควิด พี่ก็แค่คิดว่าสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่จะคิด</p>	<p>เศรษฐกิจพอเพียงกับที่พักแรม</p> <p>1) ห่วงแรกคือความรู้ตนจากการเข้าใจโครงการทำให้เราได้เรียนรู้ Brand Purpose ว่าตัวของเราเนี่ยเนี่ยอยู่เพื่ออะไร คือเราอยากเห็นคนมีความสุข และเรามีศักยภาพที่จะแบ่งปันให้คนอื่น เราก็อยู่บนเส้นเรื่องนั้น</p> <p>2) เราก็คิดเส้นทางของเราเนี่ยมาที่ตัวร้านอาหาร ทำให้เรามีจุดยืนในอาหารที่เราทำออแกนิก ให้ลูกค้ามั่นใจในทุกเมนู ในขณะที่เดียวกันเราซื้อวัตถุดิบจากเกษตรกรโดยตรง ทำให้รายได้กลับไปสู่ชุมชนโดยตรง</p> <p>4) 3 สินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่จะคิดขึ้นมา หรือสินค้าโมเดลที่ปรับ ก็ยังต้องอยู่บน Core Value ไม่ต้องมานั่งรื้อใหม่ว่าจะทำอะไรดี สำหรับพี่มี</p>	<p>1) ความรู้ต้นตอง Brand Purpose</p> <p>2) พัฒนาจุดแข็งของธุรกิจ</p> <p>3) ปรับตัวอยู่บน Core Value เดิมของตน</p> <p>4) ขะลอกแผนพัฒนาโครงการใหม่ๆเพิ่มเติม</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ขึ้นมา หรือบิสเนสโมเดลที่ปรับ ก็ยังต้องอยู่บน Core Value ไม่ต้องมานั่งรีโอใหม่ว่าจะทำอะไรดี สำหรับที่มีอะไรให้ยึด เพียงแค่หาแหล่งรายได้ใหม่ๆจากสิ่งที่มี สิ่งที่ว่าแผนไว้ก็ชะลอไว้ก่อน เพื่อไม่ให้มันเกิดรายจ่ายที่เกินจำเป็น แต่ก็ทำแผนไว้หมดแล้วก็แคร์ว่ามาตรการผ่อนคลายเป็น การเดินทางกลับมาอีกครั้ง</p>	<p>อะไรให้ยึด เพียงแค่หาแหล่งรายได้ใหม่ๆจากสิ่งที่มี</p> <p>5) สิ่งที่ว่าแผนไว้ก็แคร์ว่ามาตรการผ่อนคลายเป็น</p>	
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ในแผนอนาคตเนี่ย จะมีในเรื่องของฟาร์มทริป ที่จะเอาลูกค้ามาทานอาหารที่โรงแรม นอกจากจะรู้จักอาหารและเกษตรกรแล้ว เราก็จะมีทริปพาไปดูการทำ ไปดูวิถีชีวิตชุมชน คำทำสิ่งที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร แล้วขณะเดียวกันก่อนมีโควิดเราก็จัดตลาดออร์แกนิกในโรงแรมเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งเราก็จะกลับมาจัด แล้วเพิ่มส่วนของ farmer lunch talk ที่จะให้เกษตรกรที่เรามีคอนเนกชันด้วยเนี่ย ได้มาทำอาหารร่วมกับเชฟของเรา โดยจะเป็นการร่วมทำ เพื่อเป็นการเล่าเรื่องราวของเกษตรกรและชุมชนผ่านเมนูอาหาร เมนูส่วนหนึ่งเชฟทำส่วนหนึ่งเกษตรกรทำ</p> <p>ในส่วนลูกค้าเองตอนแรกก็คิดว่าจะกลับมาในไตรมาสที่ 4 ของปีทีแล้ว สุดท้ายก็เลื่อน เพราะฉะนั้นเนี่ย พี่ก็จำเป็นต้องสร้างฐานลูกค้าภายในประเทศประมาณหนึ่ง แต่ก็ไม่ได้คิดว่าจะกลับมาเหมือนเดิม 70-80% ซึ่งจริงการ Operate ของคิวเทลมีคณาพักเพียง 30% ก็สามารถประกอบธุรกิจโรงแรมไปได้ ก็เลยมองกลับมา จะให้คนมาพักมากกว่า Staycation อย่งไรพี่ก็มองว่าจะทำเป็น Wellbeing & Sustainable Community เป็นลูกค้าที่จะมารู้จักตัวเองในรูปแบบแพทย์แผนไทย การรักษาตัวเองให้ถูกกับธาตุเจ้าเรือน การรักษาเชิงจิตซึ่งพี่ได้มีการไปติดต่อกับจิตแพทย์ ทำเป็นเว็ชชูป ลูกค้าที่มาใช้บริการเนี่ยได้มีความรู้ตน มีสุขภาพกาย ใจที่แข็งแรง ดำเนินชีวิตอย่างมีเหตุผล ถ้าย้อนกลับไปในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงก็เท่ากับทำให้เค้ามีภูมิคุ้มกันนั่นเอง ซึ่งก็เป็นการนำปรัชญามาใช้ในชีวิตประจำวัน</p> <p>ผู้วิจัย: แผนที่กล่าวมาเป็นแผนที่กำลังดำเนินงานหรือเป็นแผนในอนาคตครับ</p> <p>คุณหญิง: เป็นแผนในอนาคตอันใกล้ เพราะว่าพอเจอโควิดแผนเราก็เลื่อนมา แต่เราไปคุยกะคนอื่นมาเรียบร้อยแล้ว แล้วระลอก 2 ก็มา พอปรับแผนเฉพาะหน้าได้ รอบ 3 ก็มา ซึ่งพี่มองว่าไม่มีอะไรแย่ไปกว่านี้ ถ้าจบรอบนี้สิ่งที่คิดไว้จะสานต่อ</p>	<p>แผนในอนาคต</p> <p>1) ในแผนอนาคตเนี่ย จะมีในเรื่องของฟาร์มทริป ที่จะเอาลูกค้ามาทานอาหารที่โรงแรม นอกจากจะรู้จักอาหารและเกษตรกรแล้ว เราก็จะมีทริปพาไปดูการทำ ไปดูวิถีชีวิตชุมชน คำทำสิ่งที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร แล้วขณะเดียวกันก่อนมีโควิดเราก็จัดตลาดออร์แกนิกในโรงแรมเดือนละ 1 ครั้ง</p> <p>2) ในส่วนลูกค้าเองตอนแรกก็คิดว่าจะกลับมาในไตรมาสที่ 4 ของปีทีแล้ว สุดท้ายก็เลื่อน เพราะฉะนั้นเนี่ย พี่ก็จำเป็นต้องสร้างฐานลูกค้าภายในประเทศประมาณหนึ่ง</p> <p>3) วางแผนอนาคตอันใกล้ จะให้คนมาพักมากกว่า Staycation อย่งไรพี่ก็มองว่าจะทำเป็น Wellbeing & Sustainable Community เป็นลูกค้าที่จะมารู้จักตัวเองในรูปแบบแพทย์แผนไทย การรักษาตัวเองให้ถูกกับธาตุเจ้าเรือน การรักษาเชิงจิตซึ่ง</p> <p>4) ได้มีการไปติดต่อกับจิตแพทย์ ทำเป็นเว็ชชูป</p>	<p>1) วางแผนธุรกิจระยะยาว</p> <p>2) เน้นสร้างฐานลูกค้าในประเทศ</p> <p>3) เน้นสร้างรายได้หลักจากการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ</p> <p>4) สร้างเครือข่ายทางธุรกิจกับการแพทย์แผนไทย</p>
<p>ประเด็นที่ 5:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในปัจจุบันทางโรงแรมมีรายได้จากทางอื่นบ้างไหมครับ นอกเหนือจากตัวที่พักและอาหาร</p>	<p>แนวโน้มที่พักแรม</p> <p>1) เริ่มขายวัตถุดิบ ผัก อาหารต่างๆที่เราคัดสรรมาแล้ว ว่าเป็นสายออร์แกนิก</p>	<p>1) มีรายได้เสริมจากการขายวัตถุดิบ</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณหญิง: ตอนนี้อยู่ที่เริ่มขายวัตถุดิบ ผัก อาหารต่างๆที่เราคัดสรรมาแล้ว ว่าเป็นสายออร์แกนิก นอกจากลูกค้าจะได้กินข้าวอย่างเดียวแล้วเนี่ย ลูกค้าก็ได้ซื้อวัตถุดิบ โดยที่เราจะมีมุมหนึ่งของคาเฟ่ ชั้น 1 เป็นมินิมาร์ทขายสินค้าออร์แกนิก</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วจากนี้พี่หญิงมองว่าแนวโน้มของที่พักแรมในอนาคตจากนี้โดยเฉพาะรายเล็ก-กลางเนี่ย จะเป็นอย่างไรครับ</p> <p>คุณหญิง: พี่มองว่าภาพรวมคนอื่นก็คงต้องรอให้เปิดประเทศมั้งคะ ในช่วงนี้ก็ต้องรอ แล้วต้องพยุงตนเองให้อยู่รอด เพราะอย่างที่บอกปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับความรู้ตนของแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน กลุ่มลูกค้าของแต่ละที่ก็ไม่เหมือนกัน การปรับตัวก็ต้องต่างกัน ถ้าส่วนใหญ่ก็คงรอนักท่องเที่ยวต่างชาติกลับมา เพราะเค้าสร้างมาบนโมเดลแบบนั้น</p>	<p>นอกจากลูกค้าจะได้กินข้าวอย่างเดียวแล้วเนี่ย ลูกค้าก็ได้ซื้อวัตถุดิบ โดยที่เราจะมีมุมหนึ่งของคาเฟ่ ชั้น 1 เป็นมินิมาร์ทขายสินค้าออร์แกนิก</p> <p>2) ภาพรวมคนอื่นก็คงต้องรอให้เปิดประเทศ ในช่วงนี้ก็ต้องรอ แล้วก็ต้องพยุงตนเองให้อยู่รอด เพราะอย่างที่บอกปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับความรูู้ตนของแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน กลุ่มลูกค้าของแต่ละที่ก็ไม่เหมือนกัน การปรับตัวก็ต้องต่างกัน ถ้าส่วนใหญ่ก็คงรอนักท่องเที่ยวต่างชาติกลับมา เพราะเค้าสร้างมาบนโมเดลแบบนั้น</p>	<p>2) ปรับปรุงพื้นที่สร้างรายได้</p> <p>2) รอนโยบายเปิดประเทศ</p> <p>3) ในช่วงนี้จำเป็นต้องประคองตัวเองให้อยู่รอด</p>
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ผู้วิจัย: ขอสอบถามเพิ่มเติมครับ จากที่ผมได้สัมภาษณ์ ผอ. โครงการพอแล้วดี ท่านกล่าวว่าภูมิคุ้มกันจะเป็นส่วนสำคัญ พี่หญิงมีวิธีสร้างภูมิคุ้มกันอย่างไรครับ</p> <p>คุณหญิง: สำหรับพี่มองเป็น 2 ชั้นละกัน ชั้นแรกคือภูมิคุ้มกันกับตัวเอง คือเราต้องมีเงินทุนสำรองหมุนเวียน ซึ่ง SMEs ไทยส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีเงินสำรองเท่าไร โดยปกติธุรกิจควรมีเงินสำรอง 30-40% ของรายได้ ซึ่งให้พออยู่ได้ 3-6 เดือนแต่เมื่อเจอโควิด ก็ไม่พอด้วยซ้ำ ในเรื่องภูมิคุ้มกันคือแหล่งรายได้หลายช่องทาง และมีเงินสำรองเพิ่มเติมด้วย ภูมิคุ้มกันอีกชั้นหนึ่งคือการเชื่อมโยงกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม เพราะในช่วงวิกฤตเนี่ยเราไม่สามารถผ่านไปได้ด้วยตัวคนเดียวอยู่แล้ว ต้องมี Collapse กัน อย่างตัวพี่ก็มีการทำโยเกิร์ต กับ โอโรติกฟาร์ม ซึ่งก็เป็นพอแล้วดีรุ่นที่ 4 แล้วก็ เป็น Farmer Friend ของคิวดาเทลอยู่แล้ว และในตอนนี้องเนี่ยส่วนธุรกิจเกษตรอินทรีย์อื่นๆ ก็ได้รับผลกระทบหมด เพราะส่วนใหญ่เค้าก็จะผูกสัญญากับร้านอาหารระดับหรือโรงแรมระดับหรู ซึ่งตอนนี้ก็ไม่ค่อยมีรายได้มากนัก มันก็มีที่มาที่เราเริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับสายออร์แกนิก จับกลุ่มตลาดที่แน่นมั่ว เป็นต้น ก็คือมีการพัฒนาของกินใหม่ๆ โดยการร่วมมือกับเกษตรกร</p> <p>ในเรื่องสิ่งแวดล้อมแน่นอนว่าคิวดาเทลเป็นโรงแรมที่มีเป้าหมายที่การเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอยู่แล้ว ซึ่งคิวดาเทลเองได้มีการลดขยะจากโรงแรม 90% ซึ่งตอนนี้พยายามจะให้เป็น 0 โดยการใช้น้ำร้อนมาจากกินขยะจากเศษอาหาร แล้วส่งกลับไปเป็นอาหารไก่ให้แก่เกษตรกร ซึ่งพี่มองว่าขยะของอินมีคุณค่ากับของเธอ พี่มองว่ามันอยู่ในจุดสมดุลระหว่างกำไรและการ</p>	<p>การสร้างภูมิคุ้มกันในธุรกิจ</p> <p>1) มองเป็น 2 ชั้นละกัน ชั้นแรกคือภูมิคุ้มกันกับตัวเอง คือเราต้องมีเงินทุนสำรองหมุนเวียนซึ่ง SMEs ไทยส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีเงินสำรองเท่าไร โดยปกติธุรกิจควรมีเงินสำรอง 30-40% ของรายได้ ซึ่งให้พออยู่ได้ 3-6 เดือนแต่เมื่อเจอโควิด ก็ไม่พอด้วยซ้ำ ในเรื่องภูมิคุ้มกันคือแหล่งรายได้หลายช่องทาง และมีเงินสำรองเพิ่มเติมด้วย</p> <p>2) ภูมิคุ้มกันอีกชั้นหนึ่งคือการเชื่อมโยงกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม เพราะในช่วงวิกฤตเนี่ยเราไม่สามารถผ่านไปได้ด้วยตัวคนเดียวอยู่แล้ว ต้องมี Collapse กัน 2) ธุรกิจโรงแรมหรือที่พักเนี่ยแต่เดิมมัน Over Supply อยู่แล้ว ตัวที่พี่เองก็ถึงเวลาต้องปรับตัวเพื่อหาจุดสมดุลเหมือนกัน อาจจะกลายเป็นทำเพราะมันเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งมากกว่า</p> <p>3) โรงแรมขนาดเล็ก ต้องมีการเชื่อมโยงกับชุมชน พยายามทำตัวเองให้เป็นมิตรกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม เพราะโรงแรมเนี่ยเป็นธุรกิจหนึ่งที่ทำลายสิ่งแวดล้อม ดูอย่างช่วงมีโควิด</p>	<p>1) มีเงินสำรอง</p> <p>2) สร้างแหล่งรายได้หลายทาง</p> <p>3) การเชื่อมโยงชุมชนและสิ่งแวดล้อม</p> <p>4) สร้างเครือข่ายกับธุรกิจใกล้เคียง</p> <p>5) การทำโรงแรมอาจเป็นการทำเชิงลงทุน</p> <p>5) ต้องเชื่อมโยงธุรกิจกับชุมชน เป็นมิตรกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>รักษาโลก ซึ่งการทำธุรกิจ เราไม่ควรคิดแต่กำไรแล้วทำลายธรรมชาติ การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ก็คือการทำงานโดยการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และก็อยู่บนการช่วยสิ่งแวดล้อมดีขึ้น</p> <p>ผู้วิจัย: สุดท้ายนี้พี่น้องมองว่าธุรกิจที่แพนแรมในอนาคตข้างหน้าหลังจากที่ โควิด จบลงจะเป็นอย่างไรและควรปรับตัวอย่างไรครับ</p> <p>คุณหญิง: ถ้าถามพี่ พี่คงตอบแทนคนอื่นไม่ได้ เพราะธุรกิจโรงแรมหรือที่พักเนี่ยแต่เดิม Over Supply อยู่แล้ว แล้วตัวของนักท่องเที่ยวคงไม่กลับมาอย่างรวดเร็วแล้วก็จากปกติที่มีนักท่องเที่ยวเป็น 40 ล้าน แต่ด้วยเศรษฐกิจแบบนี้จากนี้ ก็จะทำให้การท่องเที่ยวลดลง ถ้าถามพี่ จริงๆแล้ว ตัวที่พักเองก็ถึงเวลาต้องปรับตัวเพื่อหาจุดสมดุลเหมือนกัน อาจจะกลายเป็นทำเพราะมันเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งมากกว่า</p> <p>ส่วนคนที่เหลืออยู่ พี่ว่าก็ต้องมีกำลังพอเพื่อรอให้ลูกค้ากลับมา ซึ่งตัวโรงแรมใหญ่ๆคือเค้ารระดับโลกอยู่แล้ว แต่โรงแรมขนาดเล็กเนี่ย พี่ว่าต้องมีการเชื่อมโยงกับชุมชน พยายามทำตัวเองให้เป็นมิตรกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม เพราะโรงแรมเนี่ยเป็นธุรกิจหนึ่งที่ทำลายสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างช่วงมีโควิด สิ่งแวดล้อมมันกลับมาดีขึ้น เพราะฉะนั้นเนี่ยถ้าช่วยกันดูแลสิ่งแวดล้อม มันก็เหมือนช่วยโรงแรมเองไปในตัวและธุรกิจก็ต้องคิดถึงความยั่งยืน ซึ่งเป็นสิ่งที่ธุรกิจควรจะดำเนินไป</p>	<p>สิ่งแวดล้อมมันกลับมาดีขึ้น เพราะฉะนั้นเนี่ยถ้าช่วยกันดูแลสิ่งแวดล้อม มันก็เหมือนช่วยโรงแรมเองไปในตัวและธุรกิจก็ต้องคิดถึงความยั่งยืน ซึ่งเป็นสิ่งที่ธุรกิจควรจะดำเนินไป</p>	

บทสัมภาษณ์ พะเยา เกทเวย์⁸¹

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1</p> <p>ผู้วิจัย: เบื้องต้นอยากทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันของทางโรงแรมครับว่าเป็นอย่างไรบ้าง</p> <p>คุณตอย: จริงๆตั้งแต่ระลอกที่ 1 โรงแรมมีการปิดบริการตั้งแต่เดือนมี.ค จนถึงเดือน มิ.ย ระหว่างที่เราปิด ต้องบอกเลยว่าพนักงานเรามีความจำเป็นต้องใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน บางคนก็อยากมาทำงาน ตอนนั้นก็เลยคิดไอเดีย เป็นโครงการเรียกว่า ปันโต ก็คือ Delivery อาหารเพราะเรายังมีครัวที่ใช้ได้อยู่ จริงๆถามว่ามีกำไรเยอะมั๊ยคือไม่มี เราตั้งใจทำเพื่อให้พนักงานยังมีเงินเดือน ข้อสองคือ Delivery ของเรา เราเริ่มจับในวงกว้าง เราเริ่มจับกลุ่มพ่อค้าแม่ค้าในละแวกใกล้เคียง แล้วเวลาเราโพสต์</p>	<p>สถานการณ์ปัจจุบันและการปรับตัว 1</p> <p>1) ระลอกที่ 1 โรงแรมมีการปิดบริการตั้งแต่เดือนมี.ค จนถึงเดือน มิ.ย</p> <p>2) มีโครงการเรียกว่า ปันโต ก็คือ Delivery อาหาร เริ่มจับในวงกว้าง เราเริ่มจับกลุ่มกับพ่อค้าแม่ค้าในละแวกใกล้เคียง</p> <p>3) คิดแพลตฟอร์ม ซีโอออเดอร์ขึ้นมา คล้ายๆ Grab ตอนนั้นก็คือรวบรวมร้านค้า ไม่คิด GP คิดเฉพาะค่าส่งเท่านั้น</p>	<p>1) ระลอกแรกปิดบริการประมาณ 3 เดือน</p> <p>2) เน้นการทำรายได้จากธุรกิจส่วนอื่น นอกเหนือห้องพักร่วมกับธุรกิจชุมชน</p> <p>3) สร้าง Platform ออนไลน์ สำหรับรับส่งอาหาร</p> <p>4) ระลอก 3 ได้รับผลกระทบหนักที่สุด</p>

⁸¹ วรรณวนัช จิตราพันธ์ทวี, ผู้บริหาร โรงแรม พะเยา เกทเวย์, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 6 กรกฎาคม 2564

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>เมนูของเค้าไปด้วย เพื่อลูกค้าสนใจ เรายังจะนำส่งให้เค้า แล้วนำเงินมาให้พ่อค้าแม่ค้า</p> <p>เหมือนตอนนั้นเราก้หาวิธีช่วยคนตัวเล็กๆโดยรอบด้วย และก็เรื่องอาหารพอเรารู้ว่ามันลือคดาวน เราก้คิดแพลตฟอร์ม ชื่อออเดอร์ ขึ้นมา คล้ายๆ Grab ตอนนั้นก็คือรวบรวมร้านค้า ไม่คิด GP คิดเฉพาะค่าส่งเท่านั้นเลย เรามีหน้าที่เป็นตัวกลาง เพราะเราอยากให้เค้าขายของได้มากขึ้น</p> <p>พอปลดลือคดาวน รร.ก็กลับมาเปิด สถานการณ์ก็เปิดปกติ อยู่ช่วงนี้จนถึงปีใหม่ นักท่องเที่ยวก็ลดลงเพราะมันเริ่มมีระลอกที่2 และที่แย่สุดเลยก็คือระลอกที่ 3 คือจริงๆงานประชุมเข้ามาเยอะมากเลย นักท่องเที่ยวจจะมาเยอะ ละก็ยกเลิกหมดเลย เพราะมันระเบิดจากกทม.และก็รอบๆ ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่เราก้มาจากตรงนั้น</p> <p>ถ้าถามว่าตอนนี้โรงแรมกลับมาปกติใหม่ ต้องบอกว่ากลับมาเปิดปกติ แต่ไม่ได้ปกติอย่างที่ควรเป็น ช่วงแรกรายได้ที่ตอนแรกกำลังจะดีขึ้นก็ลดลง เหลือแค่ 20% ได้ แต่ถ้าถามว่าพนักงานมีการลดใหม่ เราไม่ได้ลดพนักงานเลยตั้งแต่รอบแรก พนักงานเราอยู่ครบ แต่เราใช้วิธีจัดสรรวันทำงาน บางคนอาจเคยทำงานจาก 100% ก็เหลือ 70% บางคนก็ขอลาไปเลย เพราะเค้าอาจมีอะไรอยากทำอยู่แล้ว ก็ขอลาไปเลย แล้วตอนสถานการณ์ปกติจึงค่อยกลับมาทำอะไรแบบนี้ จริงๆต้องบอกว่าพนักงานลดไปถึง 50% เลย มันเป็นเหตุการณ์ที่สถานการณ์มันบังคับ ปกติเคยมีโอที เคยได้เงินเท่านี้ เดือนนึง 10,000 ขึ้นไป แต่พอช่วงนี้มีการลดวันทำงาน เค้าก็อยู่บ้านดีกว่า ปลอดภัยด้วย แต่คนที่เหลือเราก้ช่วยเหลือ</p> <p>ผู้วิจัย: ก็คือมาตรการจัดการพนักงานก็คือเป็นแบบนี้มาตั้งแต่ระลอกแรกเลยรีเป่าครับ ก็คือยังมีเข้ามาทำงานปกติ</p> <p>คุณตอย: ใช่ค่ะ เราก้มีการประชุมตลอด ตั้งแต่ระลอกแรก เราจัดการวิกฤตเองไม่ได้ แต่เราจะต้องให้ได้รับเงินทดแทนจากประกันสังคม มีสิทธิอะไรได้ เราก้ช่วยพนักงานจัดการหมดทุกอย่าง ช่วยทำเอกสาร จนมันใจว่าปลอดภัย พนักงานทุกคนไหวดว่าไม่มาทำงาน ขอหยุด ก็เลยเป็นครั้งแรกที่เราปิดดำเนินการไปเลยเกือบ 3 เดือน</p>	<p>4) รร.ก็กลับมาเปิด สถานการณ์ก็เปิดปกติ อยู่ช่วงนี้จนถึงปีใหม่ นักท่องเที่ยวก็ลดลงเพราะมันเริ่มมีระลอกที่2 และที่แย่สุดเลยก็คือระลอกที่ 3 นักท่องเที่ยวก็ยกเลิกหมดเลย เพราะมันระเบิดจากกทม.และก็รอบๆ ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่เราก้มาจากตรงนั้น</p> <p>5) ตอนนี้โรงแรมกลับมาปกติใหม่ ต้องบอกว่ากลับมาเปิดปกติ แต่ไม่ได้ปกติอย่างที่ควรเป็น ช่วงแรกรายได้ที่ตอนแรกกำลังจะดีขึ้นก็ลดลง เหลือแค่ 20% ได้</p> <p>6) ไม่ได้มีการลดพนักงานตั้งแต่รอบแรก แต่เราใช้วิธีจัดสรรวันทำงาน บางคนอาจเคยทำงานจาก 100% ก็เหลือ 70% บางคนก็ขอลาไปเลย เพราะเค้าอาจมีอะไรอยากทำอยู่แล้ว ก็ขอลาไปเลย แล้วตอนสถานการณ์ปกติจึงค่อยกลับมาทำอะไรแบบนี้ จริงๆต้องบอกว่าพนักงานลดไปถึง 50% เลย</p> <p>7) มันเป็นเหตุการณ์ที่สถานการณ์มันบังคับ ปกติเคยมีโอที เคยได้เงินเท่านี้ เดือนนึง 10,000 ขึ้นไป แต่พอช่วงนี้มีการลดวันทำงาน เค้าก็อยู่บ้านดีกว่า</p> <p>8) เราก้มีการประชุมตลอด ตั้งแต่ระลอกแรก ทำให้พนักงานได้รับเงินทดแทนจากประกันสังคม ช่วยพนักงานจัดการหมดทุกอย่าง ช่วยทำเอกสาร จนมันใจว่าปลอดภัย</p>	<p>รายได้ลดลง 80%</p> <p>6) ไม่มี การลดพนักงาน แต่ลดวันทำงาน แต่ก็มีพนักงานขอลาพักไป</p> <p>7) ลดจำนวนเงินของพนักงาน</p> <p>8) นำพนักงานเข้าประกันสังคม</p>
<p>ประเด็นที่ 2</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วหลังจากกลับมาเปิด จากระลอกแรกสถานการณ์เป็นอย่างไรบ้างครับ Occ.rate รายได้ต่างๆ</p> <p>คุณตอย: ก็ต้องบอกว่าจริงๆร ของเราอาจไม่เหมือนร อื่นๆ ร อื่นรายได้หลักของเค้าจะมาจากที่พัก แล้ว Outlet อื่นๆ ก็จะมีรองลงมา แต่ของเราเป็นเหมือน Mice รายได้หลักเรามาจากการประชุมสัมมนา ถ้าถามถึงรายได้คือมันลดลงมาเกิน 50% อยู่</p>	<p>ผลกระทบจากช่วงโควิดระลอก1</p> <p>1) โรงแรมเหมือนเป็น Mice รายได้หลักเรามาจากการประชุมสัมมนา ถ้าถามถึงรายได้คือมันลดลงมาเกิน 50% ช่วงแรกรายได้น่าจะเหลือแค่ 10% จากปกติได้เลย</p>	<p>1) รายได้เหลือ 10% ในช่วงแรกจากปกติ</p> <p>2) เมื่อกลับมาเปิด มีรายได้เพิ่มขึ้นจากช่วงแรก 20%</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>แล้ว ช่วงแรกรายได้น่าจะเหลือแค่ 10% จากปกติได้เลย ถึงแม้จะกลับมาเปิดได้ แต่หน่วยงานรัฐก็ยังไม่มีการจัดสรรงบประมาณที่จะจัดงานประชุมใหญ่ๆ มันต้องของบล่วงหน้า มันต้องคิดงบมาก่อน แต่ตอนนั้นก็จะมีงานประชุมเล็กๆในหน่วยงาน รายได้ตอนนั้นก็ประมาณแค่ 30% เลย</p> <p>แต่ตอนนั้นพนักงานก็กลับมาทำงานเต็มเวลา หลังจากตรวจโควิดครบทุกคน ซึ่งทำให้เรามีรายจ่าย Fix Cost เท่าเดิม</p>	<p>2) หน่วยงานรัฐก็ยังไม่มีการจัดสรรงบประมาณที่จะจัดงานประชุมใหญ่ๆ มันต้องของบล่วงหน้า รายได้ตอนนั้นก็แค่ประมาณ 30% เลย</p> <p>3) พนักงานกลับมาทำงานเต็มรูปแบบ หลังตรวจโควิดครบทุกคน</p>	<p>3) จัดสวัสดิการแก่พนักงานเกี่ยวกับโควิด-19</p>
<p>ประเด็นที่ 3</p> <p>ผู้วิจัย: อยากสอบถามย้อนกลับไปในช่วงปกติ ทางโรงแรม มีรายได้มาจากทางใดบ้างครับ เป็นสัดส่วนประมาณเท่าไร</p> <p>คุณตอย: รายได้ในส่วนของงานห้องประชุม ประมาณ 60% ห้องพักประมาณ 35% ส่วน 5% ก็มาจากห้องอาหารบ้าง</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนของต้นทุน ค่าใช้จ่าย Fix cost ในแต่ละเดือนละครับ ส่วนไหนมากที่สุดครับ</p> <p>คุณตอย: เงินเดือนพนักงานค่ะ ตอนนั้นมี 60 คนปัจจุบันเหลือแค่ 30 คน ที่เหลือก็เป็นค่าใช้จ่ายเรื่องค่าน้ำ ค่าไฟ เบ็ดเตล็ดอื่นๆค่ะ</p>	<p>รายได้-รายจ่ายช่วงก่อนโควิด</p> <p>1) รายได้ในส่วนของงานห้องประชุม ประมาณ 60% ห้องพักประมาณ 35% ส่วน 5% ก็มาจากห้องอาหารบ้าง</p> <p>2) เงินเดือนพนักงานเป็นรายจ่ายที่มากที่สุด</p> <p>3) ตอนนั้นมี 60 คนปัจจุบันเหลือแค่ 30 คน ที่เหลือก็เป็นค่าใช้จ่ายเรื่องค่าน้ำ ค่าไฟ เบ็ดเตล็ดอื่นๆ</p>	<p>1) รายได้หลักมาจากห้องประชุม</p> <p>2) ค่าแรงพนักงาน เป็นรายจ่ายสูงสุดของต้นทุนทั้งหมด</p> <p>3) พนักงานลดลง</p>
<p>ประเด็นที่ 4:</p> <p>ผู้วิจัย: ในระลอกแรกที่เกิดขึ้นอยากทราบว่าทางโรงแรมได้รับผลกระทบอย่างอื่นนอกเหนือจากการที่ต้องปิดไปในช่วงแรกไหมครับ และมีวิธีการปรับตัวอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณตอย: ก็อย่างที่แจ้งไปเราก็เน้นทำ Delivery แล้วก็มาคิดแผนต่อไปถ้ามันเกิดขึ้นอีกเราจะทำอะไรต่อ เราก็เลยเน้นขายอาหาร ตอนรอบสองก็คือเราก็มีการขายข้าว Delivery ให้ยืมอุปกรณ์ละก็ส่งของ ละก็ในราคาที่ถือว่าถูกมาก แต่ก็เหมือนที่บอกที่ทำเพราะเรามีต้นทุนเรื่องพนักงานอยู่แล้ว เรามีครัวที่ได้มาตรฐาน เราควบคุมต้นทุนวัตถุดิบได้อยู่แล้ว เราไม่อยากให้พนักงานถูกลดคุณค่า ให้เค้ามีอะไรทำ ตอนนั้นก็เลยเกิดขายขึ้นมา จนถึงทุกวันนี้</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วทางที่ตอย มีการจัดการด้านต้นทุน กับพนักงานอื่นๆเพิ่มเติมบ้างไหมครับ</p> <p>คุณตอย: ต้นทุนหลักๆ เลยเราจะควบคุมเรื่องวัตถุดิบ เพราะอย่างที่บอกเรามานั่งทำธุรกิจอาหารแทน ส่วนห้องพักเราก็สลับเปิด-ปิดการใช้งาน ครั้งละ 3 ชั้น ปิดพื้นที่พวกสระ พิตเนสบ้าง เพื่อความปลอดภัย ส่วนพนักงานที่อยู่เราก็พยายามดูแลเต็มที่ มีลดจำนวนวันทำงานอย่างที่บอกไปตอนแรก แล้วก็พาเค้าไปตรวจโควิด เพื่อสร้างความมั่นใจทั้งกับตัวเองและลูกค้า โรงแรมที่จะมีประชุมคุยกับพนักงานตลอด เพื่อปรึกษาหารือขอความคิดเห็น เวลาเราจะปรับการทำงาน เราก็ต้องเรียกคุยปรับการทำงานให้เข้าใจกัน</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่แพคเกจ# 1</p> <p>1) เน้นทำ Delivery แล้วก็มาคิดแผนต่อไปถ้ามันเกิดขึ้นอีกเราจะทำอะไรต่อ เราก็เลยเน้นขายอาหาร ตอนรอบสอง ก็คือเราก็มีการขายข้าว Delivery ให้ยืมอุปกรณ์ละก็ส่งของ ละก็ในราคาที่ถือว่าถูกมาก เรามีครัวที่ได้มาตรฐาน เราควบคุมต้นทุนวัตถุดิบได้อยู่แล้ว เราไม่อยากให้พนักงานถูกลดคุณค่า ให้เค้ามีอะไรทำ</p> <p>2) ต้นทุนหลักๆ เลยเราจะควบคุมเรื่องวัตถุดิบ เพราะอย่างที่บอกเรามานั่งทำธุรกิจอาหารแทน ส่วนห้องพักเราก็สลับเปิด-ปิดการใช้งาน ครั้งละ 3 ชั้น ปิดพื้นที่พวกสระ พิตเนสบ้าง เพื่อความปลอดภัย</p> <p>3) พนักงานที่อยู่เราก็พยายามดูแลเต็มที่ มีลดจำนวนวันทำงานอย่างที่บอกไปตอนแรก แล้วก็พาเค้าไปตรวจโควิด เพื่อสร้างความมั่นใจทั้งกับตัวเองและลูกค้า โรงแรมที่จะมีประชุมคุยกับ</p>	<p>1) เน้นธุรกิจอาหาร Delivery ตั้งแต่วะลอกแรก</p> <p>2) มีการทำธุรกิจอาหารขายเพิ่มเติมในระลอกที่ 2</p> <p>3) ควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ</p> <p>4) ปิดการใช้งานห้องพักและพื้นที่ส่วนกลาง</p> <p>5) ลดจำนวนวันทำงานพนักงาน</p> <p>6) จัดสวัสดิการแก่พนักงาน</p> <p>7) ประชุม อบรมการทำงานใหม่</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
	พนักงานตลอด เพื่อปรึกษาหารือขอความคิดเห็น เวลาเราจะปรับการทำงาน เราก็ต้องเรียกคุยปรับการทำงานให้เข้าใจกัน	
<p>ประเด็นที่ 5:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วพอเข้าสู่ระลอก 2 สถานการณ์โรงแรมเป็นอย่างไรบ้างครับ ทั้งรายได้ต่างๆ</p> <p>คุณตอย: ก็เหลือแค่ 20% ค่ะอย่างที่เราแจ้งไป จากสภาวะปกติ เพราะว่าในช่วงนั้น ลูกคาก็ไม่แน่ใจว่าเดี๋ยวจะเกิดอะไรขึ้นอีกไหม คนที่จะจัดงานเค้าก็มีแพลนจะจัดอยู่แล้ว แต่ก็ต้องยกเลิกไป</p> <p>ผู้วิจัย: แสดงว่าตั้งแต่ระลอก 2-ปัจจุบัน รายได้เฉลี่ย ก็คือจะอยู่ที่ประมาณ 20% จากสภาวะปกติใช่ไหมครับ</p> <p>คุณตอย: ใช่ค่ะ ส่วนการเข้าพักก็จะอยู่ประมาณ 30% ตั้งแต่แรกจนถึงต้นปี แต่ช่วงนี้อาจขึ้นๆลงๆ ประมาณ 30-50%</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วทางโรงแรมมีการปรับตัวเพิ่มเติมอย่างไรจากระลอกแรกบ้างไหมครับ</p> <p>คุณตอย: เอาจริงๆ ไม่ได้ปรับอะไรต่างจากเดิมเลย เพราะเหมือนเราวางแผนเป็นการปรับตัวระยะยาวอยู่แล้ว ก็คือยังคงทำเหมือนระลอกแรก แค่เพิ่มธุรกิจขาย ส่งออนไลน์เข้าไป พนักงานก็ยังลดจำนวนวัน สลับทีมเข้าทำงานกันอยู่ค่ะ</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พักแรมระลอกที่ 2</p> <p>1) รายได้อยู่ที่ 20% จากสภาวะปกติ เพราะว่าในช่วงนั้น ลูกคาก็ไม่แน่ใจว่าเดี๋ยวจะเกิดอะไรขึ้นอีกไหม</p> <p>2) การเข้าพักก็จะอยู่ประมาณ 30% ตั้งแต่แรกจนถึงต้นปี แต่ช่วงนี้อาจขึ้นๆลงๆ ประมาณ 30-50%</p> <p>3) เอาจริงๆ ไม่ได้ปรับอะไรต่างจากเดิมเลย เพราะเหมือนเราวางแผนเป็นการปรับตัวระยะยาวอยู่แล้ว ก็คือยังคงทำเหมือนระลอกแรก แค่เพิ่มธุรกิจขาย ส่งออนไลน์เข้าไป พนักงานก็ยังลดจำนวนวัน สลับทีมเข้าทำงานกันอยู่ค่ะ</p>	<p>1) รายได้คิดเป็น 20% ในระลอก 2</p> <p>2) อัตราการเข้าพัก 30% ในระลอก 1-2 และ 30-50% ในระลอก 3</p> <p>3) ไม่ได้ปรับตัวจากระลอกแรกมากนัก</p> <p>4) เพิ่มขาย ออนไลน์</p>
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในระลอกที่ 3 เนี่ยครับ ได้มีผลกระทบหรือมีการปรับตัวเพิ่มเติม แตกต่างจากระลอก 1-2 ไหมครับ</p> <p>คุณตอย: ในระลอกนี้ต้องบอกว่า ผลกระทบหลักๆคือพนักงานค่ะ เค้ารู้สึกว่่าเค้าสิ้นหวัง เรารู้สึกได้ เค้าจะไม่รู้สึกอยากทำงานเท่าตอนปกติ เค้าทำเพื่อให้มันผ่านไป พอคนที่รู้สึกบ่อยๆ เค้าก็รู้สึกหมดแรง ทั้งๆที่บางคนไม่คิดลาออก บางคนผูกพันกับโรงแรม แต่พอเจอเหตุการณ์ซ้ำๆ ลูกค้ายกขาไม่ได้เข้ามาใช้บริการ แม่บ้านแทบไม่ได้ต้องทำความสะอาดอะไร นอกจากพื้นที่ส่วนกลาง เค้าก็เริ่มรู้สึกงานมันน่าเบื่อ ก็เริ่มทยอยลาออกไป ออกไปประมาณ 50% อันนี้คือหลักๆเลย จริงๆมันมีทั้งพนักงานดีเด่นที่ลาออกไป ที่เหลืออยู่ก็เป็นพนักงานที่เค้าไม่รู้จะออกไปทำอะไรในช่วงแบบนี้ เค้าก็เลือกจะสู้ไปด้วยกัน ก็จะเหลือจำนวนคนที่แบบ minimum ที่สุดในแต่ละ outlet เลย</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วทางโรงแรมเองมีวิธีในการจัดการพนักงานที่มีอยู่อย่างไรบ้างครับตอนนี้</p> <p>คุณตอย: ก็คือเราจะเรียกประชุมตลอด อย่างในครัวเราจะพูดถึงแผนรับมือในระลอกต่อไป เราจะเน้นไปที่ขายใหม่ หรือเรา</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พักแรมระลอกที่ 3</p> <p>1) ผลกระทบหลักๆคือพนักงาน เค้ารู้สึกว่าเค้าสิ้นหวัง เรารู้สึกได้ เค้าจะไม่รู้สึกอยากทำงานเท่าตอนปกติ เค้าทำเพื่อให้มันผ่านไป พอคนที่รู้สึกบ่อยๆ เค้าก็รู้สึกหมดแรง ทั้งๆที่บางคนไม่คิดลาออก บางคนผูกพันกับโรงแรม แต่พอเจอเหตุการณ์ซ้ำๆ ลูกค้ายกขาไม่ได้เข้ามาใช้บริการ แม่บ้านแทบไม่ได้ต้องทำความสะอาดอะไร นอกจากพื้นที่ส่วนกลาง เค้าก็เริ่มรู้สึกงานมันน่าเบื่อ ก็เริ่มทยอยลาออกไป เหลือจำนวนคนที่แบบ minimum ที่สุดในแต่ละ outlet</p> <p>2) เรียกประชุมตลอด อย่างในครัวเราจะพูดถึงแผนรับมือในระลอกต่อไป เราจะเน้นไปที่ขายใหม่ หรือเราจะ</p>	<p>1) พนักงานลาออก / พนักงาน</p> <p>2) เรียกประชุมอบรมพนักงานเพิ่มเติม</p> <p>3) จัดการต้นทุนเรื่องวัตถุดิบเป็นหลัก</p> <p>4) ชะลอการพัฒนาโครงการ</p> <p>5) มีการวางแผนสำรองเสมอ</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>จะกลับมาทำปิ่นโตเพิ่มด้วย คือรอบนี้เราคิดละเอียด ถามว่าทำไมเราไม่ทำปิ่นโต เพราะจริงๆแล้วมีลูกค้ารอเยอะ เพราะเค้าเชื่อมั่นในความสะดวกสบายของครัวของโรงแรม ราคาเซตละ 59 บาทซึ่งจับต้องได้ แต่เรามองว่ามันทำให้พนักงานเราล้ามากขึ้น แต่รายได้ที่กลับมามันไม่คุ้ม เราก็กุญแจกันว่าไม่ทำ ถ้าพนักงานไม่โอเค</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วทางตัวโรงแรมมีวิธีการในเรื่องของต้นทุนอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณตอย: จริงก็มีการจัดการในเรื่องของต้นทุนวัตถุดิบเป็นหลัก ตั้งแต่แรก แต่รัศมีเพิ่มขึ้นเรานั่นทำอาหารเนื้อสัตว์ ของสดต่างๆ เราเอามานั่งคิดว่าสามารถทำเมนูอะไรได้บ้าง เป็นประจำวัน เพื่อไม่ให้เหลือเป็น Waste ทุกครั้งเราเกิดวิกฤตคือเราไปดูว่าเรามีอะไรเหลือ และจัดการขายออกให้หมด</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วนอกจากการเน้นไปที่ธุรกิจอาหารแล้วเนี่ยมีแผนอื่นที่จะดำเนินการเพิ่มเติมไหมครับ</p> <p>คุณตอย: จริงๆตอนแรกเรามีแผนจะรีโนเวทห้องอาหาร ให้มีร้านชาบู แต่พอสถานการณ์ด้านนอก มันก็เลยชะลอโครงการไว้ก่อน เพราะเรายังมองไม่ออกถึงจุดจบของสถานการณ์ แต่การลงทุนตอนนี้มันอาจทำให้เราเจ็บตัว ควรจะสำรองเงินไว้สำหรับเรื่องอื่นๆมากกว่า เช่นเงินเดือนพนักงาน ชำระหนี้ หรือเป็นเงินทุนสำรอง เช่นสำหรับพนักงานเดือดร้อนมาขอยืมเงิน เราก็กุญแจกันแผนหมดเลย</p> <p>ผู้วิจัย: แสดงว่าเงินลงทุนส่วนใหญ่มาจากผลการดำเนินงานของตัวเองโรงแรมเอง ไม่ได้ทำการกู้ยืมเงินใช่ไหมครับ</p> <p>คุณตอย: เรามีเงินจากสองแหล่งค่ะ คือเงินที่เป็นรายได้ของกิจการ และที่ วงเงิน OD ใช้เพื่อช่วงสำรอง ประมาณ 10% ของเม็ดเงินทั้งหมด ก็คือในช่วงโควิดเราก็กุญแจกันเงินที่พุงตัวกิจการไปได้ ต้องบอกว่าเราเตรียมพร้อมทุกอย่าง มีแค่รอบแรกที่ใช้เวลาในการคิดธุรกิจใหม่ แต่พอรอบหลังๆต้องบอกว่าไม่ต้องนั่งคิดนาน พอเกิดเหตุการณ์เราสามารถดำเนินงานตามแผนสำรองที่เตรียมไว้ได้เลย เพราะเรารู้ว่า เราจะไปคาดหวังจากประกันสังคมต่างๆ ไม่ได้ เราก็กุญแจกันช่วยเหลือตนเอง ทำเท่าที่ทำได้ก่อน</p>	<p>กลับมาทำปิ่นโตเพิ่มด้วย แต่เรามองว่ามันทำให้พนักงานเราล้ามากขึ้น แต่รายได้ที่กลับมามันไม่คุ้ม เราก็กุญแจกันว่าไม่ทำ ถ้าพนักงานไม่โอเค</p> <p>3) การจัดการในเรื่องของต้นทุนวัตถุดิบเป็นหลัก เพราะช่วงนี้เราเน้นทำอาหารเนื้อสัตว์ ของสดต่างๆ เราเอามานั่งคิดว่าสามารถทำเมนูอะไรได้บ้าง เป็นประจำวัน เพื่อไม่ให้เหลือเป็น Waste</p> <p>4) ชะลอโครงการพัฒนา ควรจะสำรองเงินไว้สำหรับเรื่องอื่นๆมากกว่า เช่นเงินเดือนพนักงาน ชำระหนี้ หรือเป็นเงินทุนสำรอง</p> <p>5) มีเงินจากสองแหล่ง คือเงินที่เป็นรายได้ของกิจการ และที่ วงเงิน OD ใช้เพื่อช่วงสำรอง ประมาณ 10% ของเม็ดเงินทั้งหมด ก็คือในช่วงโควิดเราก็กุญแจกันเงินที่พุงตัวกิจการไปได้ ต้องบอกว่าเราเตรียมพร้อมทุกอย่าง มีแค่รอบแรกที่ใช้เวลาในการคิดธุรกิจใหม่ แต่พอรอบหลังๆต้องบอกว่าไม่ต้องนั่งคิดนาน พอเกิดเหตุการณ์เราสามารถดำเนินงานตามแผนสำรองที่เตรียมไว้ได้เลย</p>	
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ผู้วิจัย: ในครั้งที่ผ่านๆมา 3 ระลอกนี้ รายได้ที่เกิดขึ้นของทางโรงแรมมาจากไหนบ้างครับ</p> <p>คุณตอย: มาจากอาหารเป็นหลักเลยค่ะ ห้องประชุมจะประมาณ 10% ห้องพัก 40% ห้องอาหารที่ใช้ทำ Delivery อีก 40% ที่เหลือก็คือ Outlet อื่นๆ เช่นฟิตเนส สนุกเกอร์ แต่</p>	<p>รายได้ในช่วงวิกฤต</p> <p>1) มาจากอาหารเป็นหลักเลย ห้องประชุมจะประมาณ 10% ห้องพัก 40% ห้องอาหารที่ใช้ทำ Delivery อีก 40% ที่เหลือก็คือ Outlet อื่นๆ เช่นฟิตเนส สนุกเกอร์</p>	<p>1) รายได้มาจากธุรกิจอาหารเป็นหลัก ประมาณ 40-50%</p> <p>2) ลดจำนวนวันเปิด-ปิดในบางพื้นที่</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ระลอก 1 กับ 2 พิดเนสปิด เพราะรัฐสั่งก็จะมีรายได้จากส่วนนี้ รายได้ที่มากที่สุดก็คือมาจากอาหารประมาณ 50% เลยค่ะ</p>	<p>2) ระลอก 1 กับ 2 พิดเนสปิด เพราะรัฐสั่งก็จะมีรายได้จากส่วนนี้ รายได้ที่มากที่สุดก็คือมาจากอาหารประมาณ 50% เลยค่ะ</p>	
<p>ประเด็นที่ 7:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วจากเหตุการณ์โควิดทั้ง 3 ระลอกที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมากต่อโรงแรม จากที่พี่ต๋อยได้เข้าร่วมโครงการพอแล้วดี พี่ต๋อยมองว่าหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้อายุ 3 ช่วง 2 เดือนนี้ จะสามารถนำมาช่วยป้องกันหรือฟื้นฟูตัวธุรกิจ ในภาวะแบบนี้ได้ไหมครับ</p> <p>คุณต๋อย: พี่มองว่าอย่างแรกเลย คือเรามีภูมิคุ้มกันตั้งแต่เราไปเรียน เรากลับมามองตัวเองก่อน ว่าเราจะทำอะไร กลับมานั่งวางแผน งบการเงิน งบประมาณ และศักยภาพตัวเอง มีธนาคารมาเสนอจะให้เงินเพิ่ม แต่เรามองว่าเราจะไหวมั๊ย ถ้ามันมีวิกฤตเราจะมีเงินไปชำระหนี้ไหม</p> <p>อีกอย่างหนึ่งที่โครงการสอน คือเราต้องมีและแบ่งปัน เรามองว่าวัตถุดิบเราก็ใช้เยอะ เพราะเรามีงานประชุม แทนที่เราจะไปซื้อมาจากห้าง เราก็รับซื้อจากชุมชน เช่นปลา ผัก จากพ่อค้า แม่ค้า จากท้องถิ่น เพราะว่านี่เป็นเรื่องหนึ่งที่ได้จากการอบรม พอเรากลับมาเราก็ช่วยด้วยการแปรรูปปลานิล ให้เค้าขายได้มากขึ้น แต่ไม่ได้ต่อยอดต่อ เพราะว่าชาวบ้านติดเรื่อง วิธีการชาวบ้านยังอยากใช้วัตถุดิบที่มีราคาต่ำกว่า ก็เลยไม่ได้ไปต่อตรงนี้</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วพี่ต๋อยมีวิธีการสร้างภูมิคุ้มกันที่เล่ามาข้างต้นอย่างไรบ้างครับ พี่เด่นชัด</p> <p>คุณต๋อย: หากความรู้เพิ่มเติมเลย พวกเราก็มีการคุยกันในกลุ่มธุรกิจโรงแรมที่เรียนมา เพื่อหาแนวทางการรับมือในสถานการณ์อย่างไร รวมไปถึงวิธีการลดต้นทุน ไปจนถึงคอร์สออนไลน์ที่มาช่วยสอนในวิธีการคิดต้นทุน ในการคิดต้นทุนการขายอาหาร สอนการทำ Delivery การบริการ เพราะเราไม่เคยอยู่ในธุรกิจขนส่งอาหารมาก่อน ก็คือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และต้องบอกตามตรงว่าที่เรารอดมาได้เพราะเราพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง จริงๆในพอแล้วดีก็มีเพื่อนๆที่ปิดตัวไป</p> <p>ผู้วิจัย: ในมุมมองของพี่ต๋อยบอกว่าพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงนี่คือมุมไหนอะครับ วิธีการหรืออะไรครับ</p> <p>คุณต๋อย: คือเราต้องพร้อมที่จะปรับตัวตลอด ถ้าเกิดเราขายห้องพักไม่ได้ ไม่มีการประชุมให้จัด เราจะต้องปรับเปลี่ยน ไม่ได้คิดว่าเราเป็นโรงแรมขนาดใหญ่แล้วจะยังคงไฟก์สุดเต็มที่ เราคิดว่าเราจะเป็นโรงแรมขนาดใหญ่แล้วจะยังคงไฟก์สุดเต็มที่ เราคิดว่าเราจะต้องหากระแสเงินสดเข้ามาอย่างไร เพื่อเลี้ยงพนักงานแล้วพนักงานเราพร้อมไหม</p>	<p>เศรษฐกิจพอเพียงกับที่พักแรม</p> <p>1) เรามีภูมิคุ้มกันตั้งแต่เราไปเรียน เรา กลับมามองตัวเองก่อน ว่าเราจะทำอะไร กลับมานั่งวางแผน งบการเงิน งบประมาณ และศักยภาพตัวเอง มีธนาคารมาเสนอจะให้เงินเพิ่ม แต่เรามองว่าเราจะไหวมั๊ย ถ้ามันมีวิกฤตเราจะมีเงินไปชำระหนี้ไหม</p> <p>2) เราต้องมีและแบ่งปัน เรามองว่าวัตถุดิบเราก็ใช้เยอะ เพราะเรามีงานประชุม แทนที่เราจะไปซื้อมาจากห้าง เราก็รับซื้อจากชุมชน เช่นปลา ผัก จากพ่อค้า แม่ค้า จากท้องถิ่น</p> <p>3) หากความรู้เพิ่มเติมเลย พวกเราก็มีการคุยกันในกลุ่มธุรกิจโรงแรมที่เรียนมา เพื่อหาแนวทางการรับมือในสถานการณ์อย่างไร รวมไปถึงวิธีการลดต้นทุน ไปจนถึงคอร์สออนไลน์ที่มาช่วยสอนในวิธีการคิดต้นทุน ในการคิดต้นทุนการขายอาหาร สอนการทำ Delivery การบริการ</p> <p>4) ต้องพร้อมที่จะปรับตัวตลอด ถ้าเกิดเราขายห้องพักไม่ได้ ไม่มีการประชุมให้จัด เราจะต้องปรับเปลี่ยน ไม่ได้คิดว่าเราเป็นโรงแรมขนาดใหญ่แล้วจะยังคงไฟก์สุดเต็มที่ เราคิดว่าเราจะต้องหากระแสเงินสดเข้ามาอย่างไร</p>	<p>1) สร้างภูมิคุ้มกัน แผนการเงิน และศักยภาพตนเอง</p> <p>2) การแบ่งปันสู่ท้องถิ่น</p> <p>3) หากความรู้เพิ่มเติม</p> <p>4) พร้อมปรับตัวธุรกิจ ไม่ยึดติดกับความ เป็นโรงแรม</p> <p>5) เน้นการสร้างความ กระแสเงินสด</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>เราเคยถึงขั้นประชุมเพื่อคิดว่าจะทำน้ำพริกขาย ถ้าโรงแรมอื่นก็คงไม่ได้คิดจะทำ แต่ที่คิดว่าพนักงานยังคงต้องดูแลครอบครัว เราทำอะไรให้เค้ามีรายได้ มีธุรกิจอื่นที่จะทำ เราก็ Rotate พนักงานเราไปธุรกิจอื่นๆด้วย</p>		
<p>ประเด็นที่ 8: ผู้วิจัย: แล้วในส่วนห้องพักที่ไม่ได้มีการใช้งาน ทางโรงแรมมีการจัดการหรือดูแลอย่างไรบ้าง คุณตอย: เราใช้วิธีสลับขายเป็นชั้น เราจะกำหนดเลยว่าขายชั้นนี้ ในช่วงเวลาไหนถึงไหน เช่นเรามี 6 ชั้น 3 ชั้นบนสุดเปิดขายเดือนนึง แล้ว 3 ชั้นล่างก็ให้แม่บ้านทำความสะอาด เวียนกันไป ชั้นที่ไม่ได้ขายก็ปิด ทำความสะอาดทิ้งไว้ พวกผ้าปู หรืออะไรที่มันเกิดฝุ่นเราก็ไม่ปู ซึ่งเราทำมาตั้งแต่ในระลอกแรก ช่วงที่ปิดในระลอกแรกชั้นไหนที่รีโนเวทได้ หรือยังเก็บงานไม่เสร็จเราก็ปิดไปเลย แล้วเก็บงานให้เสร็จ เช่นการทำห้องน้ำสำหรับคนพิการ ซึ่งจะทำทั้งชั้นเลย แล้วพื้นที่ส่วนกลางเราก็ปรับให้สามารถรองรับผู้สูงอายุ ผู้พิการ มากขึ้นแต่ตอนแรกมีคนเข้าพักจำนวนมากเลยยังไม่ได้ทำเสร็จสักที พอปิดโควิด เราก็ดำเนินการจนเสร็จ</p>	<p>การจัดการด้านกายภาพ-ห้องพัก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ใช้วิธีสลับขายเป็นชั้น เราจะกำหนดเลยว่าขายชั้นนี้ ในช่วงเวลาไหนถึงไหน เช่นเรามี 6 ชั้น 3 ชั้นบนสุดเปิดขายเดือนนึง แล้ว 3 ชั้นล่างก็ให้แม่บ้านทำความสะอาด 2) ชั้นไหนที่รีโนเวทได้ หรือยังเก็บงานไม่เสร็จเราก็ปิดไปเลย แล้วเก็บงานให้เสร็จ 3) พื้นที่ส่วนกลางเราก็ปรับให้สามารถรองรับผู้สูงอายุ ผู้พิการ มากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1) สลับขายห้องพักเป็นชั้น ปิดห้องพักบางส่วน 2) ทำการรีโนเวทโรงแรมให้เสร็จ 3) ปรับพื้นที่ส่วนกลาง
<p>ประเด็นที่ 8: ผู้วิจัย: แล้วสุดท้ายนี้ที่ตอยมองว่ารูปแบบของโรงแรมในอนาคตหลังจากโควิดหมดไปเนี่ย ควรจะปรับตัวไปในทิศทางใด คุณตอย: จริงๆผลกระทบไม่ได้กระทบแค่ส่วนของห้องพัก มันกระทบถึงห้องประชุมต่างๆ เพราะว่าจากการคุยกับกลุ่มงานใกล้เคียง ก็พบว่าตามหน่วยงานเค้าก็เริ่มใช้เป็นห้องประชุมออนไลน์ ที่เค้าอาจลดการประชุมนอกสถานที่ ซึ่งเราก็คิดว่าแล้วถ้ามันเกิดขึ้น เราก็เลยคิดว่าตอนแรกที่คิดว่าเราจะเป็นสถานที่จัดประชุมที่ใหญ่ที่สุดในจังหวัด เราก็กลับมามองใหม่ อาจหยุดไว้ก่อน แล้วทำห้องอาหาร หรือเน้นขายอาหารเลย เหมือนห้องอาหารในโรงแรมใหญ่ๆ เป็น Destination เพราะเรามองว่าต่อให้ลูกค้าไม่ได้มาพัก แต่เรื่องกินมันเป็นเรื่องที่ปัจจัย 4 ซึ่งมันต้องมีอยู่ เราก็เลยมองว่าจะปรับบางส่วนให้เป็นห้องอาหารหลายๆแบบ และไม่เน้นงานประชุมเหมือนที่ผ่านมา</p> <p>แล้วก็อย่างห้องพักก็คิดไว้แล้วว่าจะปรับราคาลง เป็นเรทแบบรวมอาหารเช้า ให้มันพอที่โคฟเวอ์ดันทุนก็โอเคแล้ว</p>	<p>แนวโน้มโรงแรมในอนาคต</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) แนวโน้มการประชุมนอกสถานที่ ลดลง เน้นทำห้องอาหาร หรือเน้นขายอาหารเลย เป็น Destination เราก็เลยมองว่าจะปรับบางส่วนให้เป็นห้องอาหารหลายๆแบบ และไม่เน้นงานประชุมเหมือนที่ผ่านมา 2) ห้องพักก็คิดไว้แล้วว่าจะปรับราคาลง เป็นเรทแบบรวมอาหารเช้า ไม่ต้องเสียอะไรเพิ่มเติม แต่ให้อยู่ในเรทที่คุ้มต้นทุน 	<ol style="list-style-type: none"> 1) วางแผนธุรกิจระยะยาว ทหารายได้เสริมแทนห้องพัก 2) เน้นสร้างรายได้จากอาหาร 2) ปรับราคาห้องพักรวมอาหารเช้า
<p>ประเด็นที่ 8: ผู้วิจัย: สุดท้ายนี้ที่ตอยมองว่าแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในอนาคตกับธุรกิจที่พักแรม ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้หรือไม่ครับ คุณตอย: คือจริงๆที่ก็ยังรู้สึกว่าการมันต้องประมาณตน คือรู้ว่าตอนนี้ตัวเองเป็นอย่างไร มีศักยภาพ เงินทุนเท่าไร ทำเพิ่ม</p>	<p>เศรษฐกิจพอเพียงกับโรงแรมในอนาคต</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ข้อแรกมันต้องประมาณตน คือรู้ว่าตอนนี้ตัวเองเป็นอย่างไร มีศักยภาพ เงินทุนเท่าไร ทำเพิ่ม ทำต่อได้มั้ย แล้ว 	<ol style="list-style-type: none"> 1) สำคัญที่สุดคือประมาณตน กับความรู้ ศักยภาพของตนเอง 2) ภูมิคุ้มกัน ในเรื่องของเงินทุน และ

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
ทำต่อได้มัย แล้วเงื่อนไขความรู้อาเราพร้อมไหม ไม่ใช่การทำตามกระแสว่าเราอยากทำโรงแรม อยากเป็น Airbnb หรือทำร้านกาแฟในโรงแรม จริงๆมีหลายแห่งทำโรงแรมเพราะมันหารายได้ง่าย แต่เรลิมมองว่า เรามีความรู้เรื่องนี้มากพอไหม เพราะจริงๆไม่ใช่แค่การขายห้องพัก การบริการ ประสบการณ์ผู้มาพัก จากการใช้บริการ เป็นต้น สุดท้ายก็คือรู้สึกว่าจะต้องมีภูมิคุ้มกัน ไม่ใช่เพียงแค่มิเงินทุนเพียงพอ มันก็จะเข้าเงื่อนไขความรู้ว่าเรามีความรู้พอริยง ต้องศึกษาเพิ่มเติม หรือมีพันธมิตรที่ดีพอหรือเปล่า ที่พอเราลำบากก็มึคนมาช่วยสนับสนุน บางคนก็เ้าทำผิด ชาวบ้านก็จะมาคอมเม้นท์แยะๆ เราไม่เ้าเป็นแบบนั้น เ้าอยากเป็นผู้ประกอบการที่ออกมาข้างนอกแล้วมีแต่คนพูดถึงแต่แง่ดี รักเรา แต่การจะทำให้คนรักเรา เ้าก็ต้องแบ่งปันทำสิ่งดีให้คนอื่นก่อน เช่นคนในชุมชน ในโครงการอะคือจะสอนก่อนเลยว้าถ้าเรามีพร้อม เ้าต้องแบ่งปัน ไม่ใช่เพียงแค่เป็นเงินเสมอ เ้าแบ่งปันความรู้ก็ได้ อย่างที่เป็นโรงแรม ที่ก็สอนคนในท้องถิ่นพัฒนาสินค้า หาอาชีพให้คนในชุมชน แล้วเร้าก็เ้าอยากเป็นแบบนั้น ในสถานการณ์โควิดเร้าก็เ้าทำอาหาร ทำขนมไปให้เจ้าหน้าที่ที่โรงพยาบาล คือเร้าไม่ได้คิดว่าช่วงนี้ทุกคนต้องประหยัด เ้ายังมีคนที่คอยดูแลคนอื่นอยู่ แล้วเร้าก็เป็นส่วนที่สนับสนุนเค้า ทุกๆปีเร้าจะมีการให้พนักงานไปทำจิตอาสาอยู่แล้ว ก็ในวิกฤตแบบนี้เร้าก็เ้าทำอยู่	เงื่อนไขความรู้อาเราพร้อมไหม ไม่ใช่การทำตามกระแส 2) ต้องมีภูมิคุ้มกัน ไม่ใช่เพียงแค่มิเงินทุนเพียงพอ มันก็จะเข้าเงื่อนไขความรู้ว่าเรามีความรู้พอริยง ต้องศึกษาเพิ่มเติม 3) มีพันธมิตรที่ดี ที่พอเราลำบากก็มึคนมาช่วยสนับสนุน แต่การจะทำให้คนรักเรา เ้าก็ต้องแบ่งปันทำสิ่งดีให้คนอื่นก่อน เช่นคนในชุมชน ถ้าเรามีพร้อม เ้าต้องแบ่งปัน ไม่ใช่เพียงแค่เป็นเงินเสมอ เ้าแบ่งปันความรู้ก็ได้ เช่นที่ก็สอนคนในท้องถิ่นพัฒนาสินค้า หาอาชีพให้คนในชุมชน	ความรู้ รวมไปถึงการมีพันธมิตรที่ดี 3) การจะทำให้คนรักต้องเริ่มจากแบ่งปันสิ่งดีๆแก่สังคมโดยรอบ

บทสัมภาษณ์ บ้านริมแคว แพร่มน้ำ⁸²

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1</p> <p>ผู้วิจัย: เบื้องต้นจะขอสอบถามถึงสถานการณ์ของรีสอร์ทในปัจจุบัน คือยังเปิดอยู่ปกติไหมครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ช่วงนี้ปิดตามคำสั่งของทางราชการครับ ตั้งแต่กลางเดือน</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงที่เปิดปกติก่อนมีโควิด-19 สัดส่วนที่มาของรายได้มาจากทางส่วนใดบ้างครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ก็ในส่วนนี้ ตัวเ้าเองก็มีรายได้มาจากบริษัท 3 บริษัทด้วยกันนะครับ 2 รายได้หลักมาจากบริษัทท่องเที่ยวทางรถไฟ ซึ่งทำทัวร์กับชาวต่างชาติ ร่วมกับการรถไฟแห่งประเทศไทย แล้วก็ บริษัทของทางรีสอร์ทเองครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนรายได้ที่ได้จากที่พักส่วนใหญ่มาจากอะไร คิดเป็นสัดส่วนประมาณไหนครับ</p>	<p>รายได้-ค่าใช้จ่ายในช่วงปกติ</p> <p>1) รายได้มาจากบริษัท 3 บริษัทด้วยกันนะครับ 2 รายได้หลักมาจากบริษัทท่องเที่ยวทางรถไฟ ซึ่งทำทัวร์กับชาวต่างชาติ ร่วมกับการรถไฟแห่งประเทศไทย แล้วก็ บริษัทของทางรีสอร์ท</p> <p>2) รายได้ของรีสอร์ท มาจากที่พักและแพคเกจอย่างละ 50-50</p> <p>3) ค่าใช้จ่ายมีหลากหลาย ตั้งแต่ค่าจ้างพนักงาน ค่าไฟ ค่าน้ำ ค่าแมนเทอแนนซ์ ค่าบริหารออฟฟิศ และค่าการตลาดต่างๆ ก็เ้ามากที่สุดน่าจะ</p>	<p>1) รายได้มาจากหลายแหล่ง ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ทัวร์ และรีสอร์ท</p> <p>2) รายได้ที่พักและแพคเกจอย่างละ 50-50</p> <p>3) ค่าใช้จ่ายมากที่สุดคือค่าพนักงาน รองลงมาคือวัตถุดิบอาหาร</p>

⁸² อนุภาพ ล้อวงศ์งาม ผู้บริหาร บ้านริมแคว แพร่มน้ำ, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 27 พฤษภาคม 2564

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณอาร์ต: ก็ส่วนใหญ่ก็จะมาจากที่พักแล้วก็แพคเกจ แพคเกจก็คือรวมอาหารละกิจกรรม อาหารก็คือรวม 3 มื้อตั้งแต่ช่วงเย็น-เช้า กิจกรรมก็คือส่องแพ เทียวถ้า กิจกรรมกลางคืน มี Light and sound ให้ชม</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วสัดส่วนระหว่างที่พักกับแพคเกจ จากรายได้ทั้งหมดเป็นประมาณกี่เปอร์เซ็นต์หรือครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ครึ่งครึ่งเลย ที่พักกับแพคเกจ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนต้นทุนและค่าใช้จ่ายมีอะไรบ้างครับ</p> <p>คุณอาร์ต: อันนี้เยอะเลย ตั้งแต่ค่าจ้างพนักงาน ค่าไฟ ค่าน้ำ ค่าแมนเทอแนนซ์ ค่าบริหารออฟฟิศ และค่าการตลาดต่างๆ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วส่วนไหนเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดครับ ถ้าคิดเป็นสัดส่วน</p> <p>คุณอาร์ต: ก็ถ้ามากที่สุดน่าจะจะเป็นค่าพนักงาน ซึ่งเป็นประมาณ 40-50% รองลงมา ก็จะเป็นค่าพวกอาหาร วัตถุดิบต่างๆ ซึ่งพนักงานเรามี 50 คน ตอนที่ยังเปิดนะ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนของอาหารนี่ก็ถือเป็นวัตถุดิบของทางรีสอร์ทเองหรือซื้อจากภายนอกครับ</p> <p>คุณอาร์ต: อย่างละครึ่งเหมือนกัน ถ้าเป็นพวกผลผลิต ผักหรืออะไรต่างๆไปก็เอาจากในรีสอร์ทครับ</p>	<p>เป็นค่าพนักงาน ซึ่งเป็นประมาณ 40-50% รองลงมา ก็จะเป็นค่าพวกอาหาร วัตถุดิบต่างๆ ซึ่งพนักงานเรามี 50 คน ตอนที่ยังเปิด ในส่วนของอาหารเป็นวัตถุดิบของทางรีสอร์ท และซื้อจากภายนอกอย่างละครึ่ง</p>	
<p>ประเด็นที่ 2</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงโควิดในระลอกแรก ต้นปี 63 รีสอร์ทได้รับผลกระทบอะไรบ้างครับ ต้องถูกสั่งปิดใช่ไหมครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ปิดครับ ปิด 2-3 รอบ มีคำสั่งปิดก็คือปิดเลยช่วงนั้น ปิดไปเดือนครึ่งได้เลย</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนของรีสอร์ทก็คือยังมีการ Operate อยู่ หรือปิดไปเลยครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ก็คือจริงๆก็มีคนมาพักบ้าง แต่ก็คือเป็นคนสนิท รู้จักกัน ที่มาพักผ่อนหนีจากโควิดในเมืองมา แต่ก็ไม่ได้นับว่าเป็นรายได้หรืออะไรครับ ก็คือปิดก็ปิดเลย รายได้เป็น 0</p> <p>ผู้วิจัย: แต่ช่วงนั้นก็ยังมีค่า Fix Cost ที่ต้องจ่ายอยู่ใช่ไหมครับ</p> <p>คุณอาร์ต: เยอะเลยเยอะมาก</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนของการจัดการพนักงานต่างๆเป็นอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ก็มีการจ้างบางส่วน เช่นแม่บ้าน ออฟฟิศ ใครที่อยากขยับขยายหรือออก เราก็เข้าใจ เราก็ให้เขาไป แต่ไม่มีการลดเงินเดือนพนักงาน แต่ให้ทำงานน้อยลง เพราะลูกค้าเราน้อยลง ก็ช่วยลดค่าใช้จ่ายไปบ้าง</p> <p>ผู้วิจัย: จากผลกระทบจากโควิดนี้ได้ส่งผลต่อรูปแบบการทำงานเดิมไหมครับ</p>	<p>ผลกระทบจากช่วงโควิด#1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ต้องปิด 2-3 รอบ มีคำสั่งปิดก็คือปิดเลย ปิดเดือนครึ่ง 2) คนมาพักบ้าง แต่ก็คือเป็นคนสนิท รู้จักกัน ที่มาพักผ่อนหนีจากโควิดในเมืองมา แต่ก็ไม่ได้นับว่าเป็นรายได้หรืออะไรครับ ก็คือปิดก็ปิดเลย เป็น 0 3) การจ้างพนักงานบางส่วน ใครที่อยากขยับขยายหรือออก เราก็ให้เขาไป แต่ไม่มีการลดเงินเดือนพนักงาน แต่ให้ทำงานน้อยลง 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ปิดกิจการที่พักราวๆ ประมาณ 45 วัน 2) รายได้ลดลง 100% จากปกติ 3) จ้างพนักงานแค่บางส่วน ไม่มีลดเงินเดือน 4) ลดจำนวนพนักงาน

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณอาร์ต: เอาจริงๆคือไม่ค่อย เพราะเรากียังดำเนินธุรกิจเหมือนเดิม ทำห้องพัก จัดทัวร์เหมือนเดิม คือทำเหมือนเดิมเลย แค่ลดจำนวนคน</p>		
<p>ประเด็นที่ 3</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในระลอกแรกมีการปรับตัวอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณอาร์ต: เริ่มแรกเราตัดสินใจเข้ามามาตรฐาน SHA เพื่อสร้างความมั่นใจให้นักท่องเที่ยวตั้งแต่ช่วงส.ค แล้วเราก็ปรับพื้นที่การทำฟาร์มปลูกผัก เลี้ยงไก่ ให้มันมีวัตถุดิบ ลดต้นทุนอาหารลดจำนวนพนักงานบางส่วน ประมาณ 20% จาก 50 เหลือประมาณ 30 คน และลดจำนวนวัน จาก 1 เดือนเหลือ 15 วันก็แล้วแต่สถานการณ์</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วมีการปรับ Business Model อะไรบ้างไหมครับในช่วงแรก</p> <p>คุณอาร์ต: ก็คือไม่ได้ปรับอะไรมาก เน้นลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายเป็นหลัก และก็คิดแผนแนวทางใหม่ๆที่จะหารายได้นอกจากส่วนที่พักปกติ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วต้องมีการปรับเพิ่มเติมอย่างไรไหมครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ในช่วงแรกเรามีเป้าหมายที่จะเจาะกลุ่มลูกค้าแคมป์ปิ้ง ก็มีการเตรียมพื้นที่โล่งที่มีอยู่เป็นส่วนแคมป์ปิ้ง ในช่วงที่เริ่มผ่อนคลายจากระลอกแรก แต่พื้นที่มันก็รับได้แค่ 20-30 คน ซึ่งรายได้ที่มันจะได้อาจกลับมามันก็น้อย ไม่พอที่จะรันธุรกิจได้มากเท่าไหร่ เพราะเราคิด 150-200/คน ต่อคืน วันนึงก็ได้เพียง 3,000 บาท ซึ่งมันก็ไม่ค่อยได้อะไร แต่ต้องทำเพื่ออย่างน้อยให้มันมีกระแสเงินเข้ามาบ้าง แล้วก็ให้มันเกิดการใช้งานในพื้นที่รีสอร์ทบ้าง</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วนอกจากนี้มียาไรได้จากทางอื่นไหมครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ไม่มีเลยครับ เพราะเราปิดที่พัก ก็ไม่มีลูกค้า เงินที่ใช้จ่ายในช่วงนี้ทั้งหมดก็เป็นเงินจากฝั่งผู้บริหารทั้งหมดเลย เพื่อเอามาเลี้ยงพนักงาน ช่วงนั้นคือเน้นบริหารเงินคงเหลือเป็นหลักเลย</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พักแรม#1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เริ่มแรกเราตัดสินใจเข้ามามาตรฐาน SHA เพื่อสร้างความมั่นใจให้นักท่องเที่ยวตั้งแต่ช่วงส.ค แล้วเราก็มีปรับพื้นที่การ 2) ทำฟาร์มปลูกผัก เลี้ยงไก่ ให้มันมีวัตถุดิบ ลดต้นทุนอาหาร 3) ลดจำนวนพนักงานบางส่วน และลดจำนวนวัน จาก 1 เดือนเหลือ 15 วันก็แล้วแต่สถานการณ์ 4) เน้นลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายเป็นหลัก และก็คิดแผนแนวทางใหม่ๆที่จะหารายได้นอกจากส่วนที่พัก 5) ตั้งเป้าหมายที่จะเจาะกลุ่มลูกค้าแคมป์ปิ้ง ก็มีการเตรียมพื้นที่โล่งที่มีอยู่เป็นส่วนแคมป์ปิ้ง 6) เงินที่ใช้จ่ายในช่วงนี้ทั้งหมดก็เป็นเงินจากฝั่งผู้บริหารทั้งหมดเลย เพื่อเอามาเลี้ยงพนักงานช่วงนั้นคือเน้นบริหารเงินคงเหลือเป็นหลักเลย 	<ol style="list-style-type: none"> 1) เข้าร่วม SHA 2) ลดต้นทุนอาหาร ใช้ทรัพยากรในพื้นที่ 2) ลดพนักงาน และลดจำนวนวันทำงาน 3) เน้นการหารายได้จากธุรกิจอื่น 4) เจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ 5) บริหารเงินในส่วนของการจัดการค่าใช้จ่ายของรีสอร์ท 6) เน้นบริหารเงินคงเหลือ
<p>ประเด็นที่ 4</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในระลอกที่สองมีความแตกต่างอย่างไรบ้างครับ รายได้ต่างๆ</p> <p>คุณอาร์ต: รอบสองจะคล้ายระลอกแรกเลยแต่สั้นๆ รายได้ดีขึ้นมาหน่อยเพราะมีรายได้บางส่วนจากแพคเกจกิจกรรมในช่วงแรก ประมาณ 5% จากปกติได้ แต่ระลอกสามนี่คือหนักสุดเพราะนาน</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในระลอกสองนี่คือได้มีการเปิดที่พักไหมครับ</p>	<p>สถานการณ์ที่พักแรม#2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) รอบสองจะคล้ายระลอกแรกเลยแต่สั้นๆ รายได้ดีขึ้นมาหน่อยเพราะมีรายได้บางส่วนจากแพคเกจกิจกรรมในช่วงแรก ประมาณ 5% จากปกติได้ 2) ในช่วงระลอก 1 มา 2 ประมาณกลางๆปี ที่ได้เปิด เลยสามารถทำแคมป์ปิ้งได้ 3) ช่วง 2 เดือนแรกจากระลอก 1 ก่อนเข้าระลอกสอง ประมาณปลายๆปี 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ระลอก 2 ในช่วงแรกมียาไรได้ 5% จากปกติ 2) มียาไรได้ในช่วงผ่อนคลายมาตามการณ์ 3) อัตราการเข้าพักในช่วงระลอก 1-2 อยู่ที่ 35-50%

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณอาร์ต: ไม่ได้เปิดเลยครึ่งช่วงแรกปิดไป 1 เดือน เพราะว่าทางจังหวัดมีคำสั่งให้ปิดโรงแรม รีสอร์ทครึ่ง ถ้ามีคำสั่งปิดก็คือต้องปิด อย่างเช่นตอนนี้ก็มีคำสั่งให้ปิดเหมือนกันครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วระหว่างช่วงระลอก 1-3 ได้มีช่วงระยะเวลาที่ได้เปิดให้บริการนักท่องเที่ยวบ้างไหมครับ</p> <p>คุณอาร์ต: มีครับ ในช่วงระลอก 1 มา 2 ประมาณกลางๆปี ที่ได้เปิด เลยสามารถทำแคมป์ปิ้งได้ครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วช่วงนั้น Occupancy Rate เพิ่มขึ้นไหมครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ช่วงนั้นก็เพิ่มแต่เพิ่มไม่มาก แต่ช่วง 2 เดือนแรกจากก่อนเข้าระลอกสอง ประมาณปลายๆปี Occupancy rate เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ 50% จากเดิมที่ปกติมีประมาณ 35% เพราะกาญ เป็นจังหวัดแรกที่ปิดและจังหวัดแรกที่เปิดเหมือนกัน แต่ของระลอก 2 มีสิ่งปิดจริงแต่เป็นระยะสั้น แต่ไม่หรือหว่าอะไร ซึ่งช่วงเปิดได้ใหม่ๆก็มีการเข้าพักเยอะขึ้นในช่วง 2 เดือนแรก แต่ก็ลดลง เพราะว่าจังหวัดอื่นก็เริ่มกลับมาเปิดได้ เฉลี่ยๆทั้ง 2 รอบก็อยู่ที่ 30-35%</p>	<p>Occupancy rate เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ 50% จากเดิมที่ปกติมีประมาณ 35% เพราะกาญ เป็นจังหวัดแรกที่ปิดและจังหวัดแรกที่เปิดเหมือนกัน ช่วงเปิดได้ใหม่ๆก็มีการเข้าพักเยอะขึ้นในช่วง 2 เดือนแรก แต่ก็ลดลง เพราะว่าจังหวัดอื่นก็เริ่มกลับมาเปิดได้ เฉลี่ยๆทั้ง 2 รอบก็อยู่ที่ 30-35%</p>	
<p>ประเด็นที่ 5:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วทางรีสอร์ทมีการปรับตัวอย่างไรบ้างไหมครับในระลอกที่ 2</p> <p>คุณอาร์ต: ต้องบอกเลยว่าไม่ได้ทำอะไรมาก เพราะไม่ต้องการเพิ่มรายจ่าย เพราะเราใช้เงินทุนเดิมในการประกอบธุรกิจ รายได้เข้ามาน้อยมากเมื่อเทียบกับต้นทุนที่ต้องดูแล ก็คือยังคงรายรับรายจ่าย บริเวณเงินที่มีให้ประกอบธุรกิจต่อไปได้</p> <p>ผู้วิจัย: ก็คือยังคงไม่มีแผนขยายขยายอะไรเพิ่มเติมใช่ไหมครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ใช่ครับ เน้นควบคุมต้นทุน ลดรายจ่ายสิ้นเปลืองต่างๆ แผนที่จะปรับปรุงห้องพักก็ต้องชะลอไป</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วรายได้หลักที่เกิดขึ้นในช่วงนี้มาจากทางไหนครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ถ้าหลักๆเลยคงมาจากแพคเกจท่องเที่ยวครับ พวกล่องแพ นำเที่ยวต่างๆ ที่เหลือก็มาจากห้องพัก กับจุดกางเตนท์บ้างครับ ช่วงปลายปีที่เป็นฤดูท่องเที่ยว</p>	<p>การปรับตัวระลอกที่ 2</p> <p>1) ไม่ได้ทำอะไรมาก เพราะไม่ต้องการเพิ่มรายจ่าย เพราะเราใช้เงินทุนเดิมในการประกอบธุรกิจ รายได้เข้ามาน้อยมากเมื่อเทียบกับต้นทุนที่ต้องดูแล ก็คือยังคงรายรับรายจ่าย บริเวณเงินที่มีให้ประกอบธุรกิจต่อไปได้เน้นควบคุมต้นทุน ลดรายจ่ายสิ้นเปลืองต่างๆ แผนที่จะปรับปรุงห้องพักก็ต้องชะลอไป</p> <p>2) หลักๆเลยคงมาจากแพคเกจท่องเที่ยวครับ พวกล่องแพ นำเที่ยวต่างๆ ที่เหลือก็มาจากห้องพัก กับจุดกางเตนท์บ้างครับ</p>	<p>1) ควบคุมต้นทุน ประกอบธุรกิจ</p> <p>2) ชะลอแผนพัฒนา โครงการ</p> <p>3) รายได้หลักมา จากแพคเกจ</p>
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงโควิดระลอกปัจจุบัน ทางรีสอร์ทได้รับผลกระทบด้านไหนบ้าง แล้วมีการปรับตัวเพิ่มเติม หรือมีการวางแผนอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ก็อย่างที่บอกแรกสุดก็คือต้องปิดห้องพักไปตามมาตรการ รายได้ก็พอๆกับระลอก 2 ก็ประมาณ 10% แต่ที่ดีขึ้นมาก็เพราะมันตรงกับสงกรานต์ เลยยังมีทริปล่องแพมาช่วยบ้างในช่วงแรก ส่วนเรื่องปรับตัวต้องบอกว่าทำอะไรไม่ได้เลย นอกจากคุมต้นทุนจริงๆ พยายามไม่ขยายขยายอะไรที่ต้องเพิ่มรายจ่ายลดราคา หยุตพนักงาน ช่วงนี้หนักหน่วงจริง เพราะ</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พักแรมระลอกที่ 3</p> <p>1) แรกสุดก็คือต้องปิดห้องพักไป รายได้ก็พอๆกับระลอก 2 ก็ประมาณ 10% แต่ที่ ดี ขึ้นมาก็เพราะมันตรงกับสงกรานต์ เลยยังมีทริปล่องแพมาช่วยบ้างในช่วงแรก</p> <p>2) ทำอะไรไม่ได้ นอกจากคุมต้นทุนจริงๆ พยายามไม่ขยายขยายอะไรที่</p>	<p>1) ปิดห้องพักชั่วคราว</p> <p>2) มีรายได้ 10% จากปกติ</p> <p>3) เน้นควบคุมต้นทุน ลดราคา</p> <p>4) ชะลอพัฒนาโครงการ</p> <p>5) การท่องเที่ยว ลดลง</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>เงินทุนก็เริ่มลดน้อยลงมาก ทำอะไรมากไม่ได้ เพราะอย่างตลาดแคมป์ปิ้งที่เคยทำในระลอกแรกก็เริ่มเจียบเหมือนกัน เพราะคนติดเชื้อมากกว่า คนเดินทางน้อยลง คนเก็บเงินมากขึ้น แล้วก็คนเงินน้อยลง ตอนนี้นักมาพักก็น้อยลง เหลือ 10-20% ได้</p> <p>ผู้วิจัย: จันก็แสดงว่าที่ผ่านมารธุรกิจสามารถอยู่ได้เพราะเงินทุนเดิมจากการทำธุรกิจในช่วงอดีต ที่ยังอยู่ในภาวะปกติใช้ใหม่ครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ใช่ครับใช่ ซึ่งไม่ได้เยอะมากมายอะไร ต้องมีการจัดการ แล้วก็ระดมทุนเพิ่มเติมจากเงินของผู้บริหารเองมาช่วยประคองให้ธุรกิจอยู่รอด เพราะมันยังต้องมีค่า Fix Cost ที่ต้องจ่ายอยู่ตลอด ซึ่งเยอะมาก</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วที่อาร์ตมองแนวโน้ม หรือวางแผนในอนาคตเพิ่มเติมไหมครับ</p> <p>คุณอาร์ต: มีครับ จริงๆพอมาถึงระลอกที่ 3 เราก็เริ่มมองหาทางออกอื่นๆมากขึ้น แต่ยังคงอยู่บนพื้นฐานของความเป็นรีสอร์ท เราอยากจะทำสร้างจุดขายเพิ่มเติมที่ไม่ใช่แค่ห้องพัก กับกางเต็นท์ ตอนนี้กำลังสร้างบ้านต้นไม้ อยู่ เป็นอีกจุดดึงดูด แล้วเป็นกิมมิกใหม่ของรีสอร์ทเราเลย ตัวนี้เราก็กยอมเจียดเงินเก็บส่วนตัวเรามาสร้างเลย ก็หวังว่าสถานการณ์จะกลับมาดีขึ้นเร็วๆ</p>	<p>ต้องเพิ่มรายจ่ายลดราคา หยุดพนักงานเหมือน 2 ระลอกแรก</p> <p>3) ตลาดแคมป์ปิ้งที่เคยทำในระลอกแรกก็เริ่มเจียบเหมือนกัน เพราะคนติดเชื้อมากกว่า คนเดินทางน้อยลง คนเก็บเงินมากขึ้น แล้วก็คนเงินน้อยลง ตอนนี้นักมาพักก็น้อยลง เหลือ 10-20% ได้</p> <p>4) ระดมทุนเพิ่มเติมจากเงินของผู้บริหารเองมาช่วยประคองให้ธุรกิจอยู่รอด เพราะมันยังต้องมีค่า Fix Cost ที่ต้องจ่ายอยู่ตลอด ซึ่งเยอะมาก</p> <p>5) เริ่มมองหาทางออกอื่นๆมากขึ้น แต่ยังคงอยู่บนพื้นฐานของความเป็นรีสอร์ท เราอยากจะทำสร้างจุดขายเพิ่มเติมที่ไม่ใช่แค่ห้องพัก กับกางเต็นท์ ตอนนี้กำลังสร้างบ้านต้นไม้ อยู่ เป็นอีกจุดดึงดูด</p>	<p>สถานการณ์ที่รุนแรงขึ้น</p> <p>6) อัตราการเข้าพัก 10-20%</p> <p>7) ต้องระดมทุนจากผู้บริหารในการประคองธุรกิจ</p> <p>8) วางแผนสร้างจุดขายใหม่ๆ</p>
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงภาวะวิกฤติที่ผ่านมา ที่อาร์ตมองว่าปรีชา เศรษฐกิจพอเพียง สามารถช่วยให้ธุรกิจที่พักแรม หรือธุรกิจอื่นๆนี้สามารถรอดพ้นหรือฟื้นฟูตนเองได้อย่างไรไหมครับ</p> <p>คุณอาร์ต: พี่มองว่าเศรษฐกิจพอเพียงเนี่ยมันดี จริงๆไม่ใช่แค่ช่วงนี้ จริงๆมันดีไม่ว่าจะช่วงปกติหรือมีปัญหา เพราะมันเริ่มจากความเข้าใจตัวเองก่อน เราจะรู้ว่าเราควรจะทำอะไร ขยับกิจการยังไง ถ้าเรามีเงินเยอะควรทำอย่างไร เศรษฐกิจไม่ดีควรทำอย่างไร ถ้ามองว่าเศรษฐกิจพอเพียงช่วยเหลือไหม ช่วยเหลืออะไร ช่วยให้เราไม่ฟุ้งเฟ้อ ช่วยให้เราเห็นว่าควรช่วยเหลือตนเองยังไง ช่วยเหลือลูกน้องเรายังไง ถ้าถามว่าเจ็บตัวไหม มันเจ็บตัวอยู่แล้วแหละ ถ้าเทียบตัวเลขกับช่วงปกติ ซึ่งมันกระทบอยู่แล้ว และเราก็ไม่รู้อนาคตจะเป็นอย่างไร แต่ถ้าเรารู้ตัวว่าเราทำได้เท่าไหน เราควรจะทำแค่ไหนตามกำลังที่มี ไม่ต้องเอาตัวเองไปเปรียบกับคนอื่น</p> <p>ผู้วิจัย: จากการที่ผมไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมา ท่านได้แนะนำว่าในทางของภูมิคุ้มกันจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถกลับมาฟื้นฟูตนเองได้เร็วครับ ที่อาร์ตได้มีการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวธุรกิจอย่างไรบ้างครับ</p>	<p>เศรษฐกิจพอเพียงกับที่พักแรม</p> <p>1) เศรษฐกิจพอเพียงเนี่ยมันดี ไม่ว่าจะช่วงปกติหรือมีปัญหา เพราะมันเริ่มจากความเข้าใจตัวเองก่อน เราจะรู้ว่าเราควรจะทำอะไร ขยับกิจการยังไง ถ้าเรามีเงินเยอะควรทำอย่างไร เศรษฐกิจไม่ดีควรทำอย่างไร</p> <p>2) เศรษฐกิจพอเพียงช่วยเหลือ ช่วยให้พวกเราไม่ฟุ้งเฟ้อ ช่วยให้เรารู้ว่าควรช่วยเหลือตนเองยังไง ช่วยเหลือลูกน้องเรายังไง</p> <p>3) ส่วนภูมิคุ้มกันของตนเอง มองว่ามันคือการเข้าใจตัวเอง มองว่าเรามีอะไรอยู่ในมือแล้วเราจะพัฒนาต่อไปอย่างไร</p> <p>อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญก็คือการมีเครือข่าย ไม่ว่าจะป็นธุรกิจเดียวกันหรือหลากหลายออกไป เครือข่ายมีความจำเป็น มันให้กำลังใจ ช่วยกันส่งข่าว ข้อมูลสถานการณ์ ช่วยคิด ช่วยหาทางแก้ไข</p>	<p>1) เศรษฐกิจพอเพียงสามารถปรับใช้ได้ ไม่ว่าจะช่วงปกติหรือมีปัญหา</p> <p>2) เศรษฐกิจพอเพียงช่วยเหลือ ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ ช่วยให้พวกเราไม่ฟุ้งเฟ้อ</p> <p>3) ภูมิคุ้มกันตนเอง มองว่ามันคือการเข้าใจตัวเอง รู้ทรัพยากรที่มีและรู้วิธีการพัฒนา</p> <p>4) การมีเครือข่ายนั้นสำคัญ ไม่ว่าจะป็นธุรกิจเดียวกันหรือหลากหลายออกไป</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณอาร์ต: คือภูมิคุ้มกันเนี่ยถ้าเทียบกับช่วงนี้มันก็จะมียังทั้งภูมิคุ้มกันทางสิ่งแวดล้อมหรือสาธารณสุข เราก็ต้องมีการปรับรีเซ็ตของเราให้ได้มาตรฐาน SHA เพื่อให้ลูกค้าสบายใจ กล้ามาพักผ่อน แล้วในส่วนภูมิคุ้มกันของตัวเอง พยายามมันคือการเข้าใจตัวเอง มองว่าเรามีอะไรอยู่ในมือแล้วเราจะพัฒนาต่อไปอย่างไร</p> <p>อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญก็คือการมีเครือข่าย ไม่ว่าจะป็นธุรกิจเดียวกันหรือหลากหลายออกไป ซึ่งอันนี้ช่วย เครือข่ายมีความจำเป็น มันอาจจะช่วยไม่ได้มากในเวลานี้เพราะต่างคนต่างเจ็บ แต่มันก็ยังให้กำลังใจกันได้ ช่วยกันส่งข่าวข้อมูลสถานการณ์ว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลง ธุรกิจเป็นอย่างไร ให้คำแนะนำ ซึ่งคนอื่นอาจจะไม่ได้มองว่าสำคัญ แต่สำหรับพี่ว่ามันสำคัญในเรื่องของกำลังใจ มันยังทำให้มีคนคอยช่วยคิด ช่วยหาทางแก้ไข อะไรอย่างนี้</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตัวรีเซ็ตเองได้มีการสร้างธุรกิจหรือเครือข่ายร่วมกับชุมชน เช่นการนำเข้าผลผลิตอะไรไหมครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ตอนแรกช่วงปกติมีครับ แต่ช่วงหลังไม่มีเลย เพราะลูกค้าไม่มี พอลูกค้าไม่มีเราก็ไม่รู้ว่าจะได้รายได้จากอะไร แล้วชาวบ้านเองเค้าก็ไม่ค่อยผลิตด้วยเพราะไม่มีลูกค้าให้เค้า เค้าก็หาช่องทางขายของเขาเอง</p>	<p>4) ตอนแรกช่วงปกติมีการทำธุรกิจกับชุมชน แต่ช่วงหลังไม่มี เพราะลูกค้าไม่มีแล้วชาวบ้านเองเค้าก็ไม่ค่อยผลิตด้วยเพราะไม่มีลูกค้าให้เค้า เค้าก็หาช่องทางขายของเขาเอง</p>	
<p>ประเด็นที่ 7:</p> <p>ผู้วิจัย: สุดท้ายนี้ พี่มองว่าธุรกิจที่แพคเกจในขนาดจะต้องมีการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนอย่างไรไหมครับ</p> <p>คุณอาร์ต: ปรับแน่ ปรับแน่นอน เพราะช่วงนี้มันเป็นช่วงปลาใหญ่กินปลาเล็ก ถ้ารัฐบาลไม่ยื่นมือเข้าช่วยเหลือผู้ประกอบการรายเล็ก-กลางนะ สุดท้ายธุรกิจที่แพคเกจหรือรายทุนที่มีเงินเหลือ คนที่ยังพอมีเงินเหลือในช่วงนี้ก็ต่อประคับประคองและจัดการเงินสดๆให้สามารถอยู่ธุรกิจที่แพคเกจได้ ส่วนคนที่ไม่มีเงินเหลือก็ต้องระมัดระวังในการพัฒนา อย่างที่ตัวเองก็ต้องวางแผนระยะยาวมากขึ้น ต้องหากิมมิดอื่นๆที่จะช่วยสร้างรายได้ให้กับที่แพคเกจของเรา เจ้าของกิจการบางคนมีทำเลที่ดี Potential สูงแต่เค้าไปไม่ไหว ต้องขายราคาถูก พวกนายทุนก็จะได้พื้นที่ไป ละไปพัฒนาต่อ ในตอนนี้ถ้าพี่จำไม่ผิดมีธุรกิจที่แพคเกจปิดตัวไปแล้วกว่า 50% และก็ขายกิจการอีก 8-10% นะ อันนี้เฉพาะที่เค้าได้จดทะเบียนนะ ซึ่งทั้งหมดเนี่ยก็จะเป็นของนายทุน และต่างชาติ</p> <p>นโยบายของรัฐตอนนี้ก็คือปล่อยกู้ราคาถูกร้อยละ 1 แต่ก็ไม่ใช่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการรายเล็กอยู่ดี เพราะเค้าเข้าถึงเงินไม่ได้ เพราะธนาคารก็กลัว NPL ต้องมีแผนธุรกิจ ถ้ามว่าธุรกิจแบบนี้รายเล็กใครจะสามารถคาดการณ์รายได้ได้ สอคือพวก</p>	<p>มุมมองต่อธุรกิจที่แพคเกจ</p> <p>1) ปรับ เป็นช่วงปลาใหญ่กินปลาเล็ก ถ้ารัฐบาลไม่ยื่นมือเข้าช่วยเหลือผู้ประกอบการรายเล็ก-กลาง สุดท้ายธุรกิจที่แพคเกจ ก็จะตกเป็นของต่างชาติหรือนายทุนที่มีเงินเหลือ</p> <p>2) นโยบายของรัฐตอนนี้ก็คือปล่อยกู้ราคาถูกร้อยละ 1 แต่ก็ไม่ใช่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการรายเล็ก เพราะเค้าเข้าถึงเงินทุนไม่ได้ เพราะธนาคารก็กลัว NPL ต้องมีแผนธุรกิจเท่านั้น</p> <p>3) อย่างที่เองก็ต้องวางแผนระยะยาวมากขึ้น ต้องหากิมมิดอื่นๆที่จะช่วยสร้างรายได้ให้กับที่แพคเกจของเรา</p> <p>3) นโยบายควรจะหยุดทั้งหมด ทั้งต้นทั้งดอก ถึงจะช่วยให้ เป็น Soft Loan ที่จะเอามาพยุงธุรกิจให้มันผ่านพ้นไปได้ ไม่งั้นจะทำไม คนที่ไม่มี CF คนที่สายป่านสั้นก็ไม่รอด</p>	<p>1) ธุรกิจที่แพคเกจขนาดเล็กในขนาดต้องมีการปรับเพื่อเอาตัวรอดจากธุรกิจที่ใหญ่กว่า</p> <p>2) นโยบายรัฐควรปรับเพื่อช่วยผู้ประกอบการรายเล็กให้ตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น</p> <p>3) วางแผนธุรกิจระยะยาว</p> <p>4) โครงการพอแล้วดีช่วยให้รู้จักตนเองปรับใช้ในชีวิตและอื่นๆมากกว่าธุรกิจ</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ผู้ประกอบการที่พังกู้มาเดือนแรกก็รู้ว่าเอาเงิน หรือ รายได้จากอะไรมาคืน ไม่มีลูกค้า เอาเงินมาทำอะไรไม่รู้จริงๆ แล้วนโยบายควรจะหยุดทั้งหมด ทั้งต้นทั้งดอก ถึงจะช่วยให้ เป็น Soft Loan ที่จะเอามาพุงธุรกิจให้มันผ่านพ้นไปได้ ไม่งั้น จะทำไง คนที่ไม่มี CF คนที่สายป่านสั้นก็ไม่รอด</p> <p>ผู้วิจัย: โชคครับจากที่สัมภาษณ์ผู้ประกอบการในโครงการ พอแล้วดี ซึ่งเป็นรายย่อยก็ประสบปัญหาหนักเช่นกันครับ</p> <p>คุณอาร์ต: โชๆ จริงๆ รายย่อยหนักหมดแหละ แต่คือโครงการ เนี่ยดี แต่ทุกคนไม่ได้เข้าร่วมทั้งหมด โครงการนี้มันสอนให้รู้จัก คิด และก็มีภูมิคุ้มกัน ซึ่งจุดแข็งส่วนหนึ่งก็คือสอนให้เรารู้จัก ตัวเอง ซึ่งทำให้เราไม่พัฒนาอะไรที่มันเกินตัวมากจนเกินไป ช่วง นี้ก็เลยเจ็บหนักแต่ก็ยังไหวอยู่ แต่พอแล้วดีมันไม่ได้สอนให้ตีแค่ ตัวเอง สอนให้แบ่งปันถึงผู้อื่น แถมยังไม่ได้ใช้แค่กับธุรกิจ ยัง สามารถปรับใช้ในการใช้ชีวิต การครองคู่อะไรแบบนี้ได้ด้วย</p>	<p>4) จุดแข็งของโครงการส่วนหนึ่งก็คือ สอนให้เรารู้จักตัวเอง ซึ่งทำให้เราไม่ พัฒนาอะไรที่มันเกินตัวมากจนเกินไป ช่วงนี้ก็เลยเจ็บหนักแต่ก็ยังไหวอยู่ แต่ พอแล้วดีมันไม่ได้สอนให้ตีแค่ตัวเอง สอนให้แบ่งปันถึงผู้อื่น</p>	
<p>ประเด็นที่ 8:</p> <p>ผู้วิจัย: สุดท้ายนี้ อยากให้พอร์ทได้ฝากถึงการปรับตัวเพื่อ ความอยู่รอดของธุรกิจที่พังกแล้วสักนิดครับ</p> <p>คุณอาร์ต: อันนี้ยาก แต่เบื้องต้นที่มองว่ามองตัวเองก่อนว่า สามารถทำอะไรได้บ้าง ถ้าลดราคาได้ก็ลดราคาลงมาก่อน มอง หาดตลาดใหม่ๆ ทำธุรกิจในแนวกว้างออกไป สร้างกำลังใจให้กับ ตัวเอง คุยกับเพื่อนคุยกับเครือข่ายต่างธุรกิจก็ได้ ว่าสามารถ ช่วยเหลือ หรือร่วมมืออะไรกันบ้าง</p> <p>ก็ขอบคุณโครงการพอแล้วดีที่ช่วยให้การทำธุรกิจมองใน มุมกว้างและยั่งยืนมากขึ้น</p>	<p>ฝากถึงธุรกิจที่พังก</p> <p>1) มองตัวเองก่อนว่าสามารถทำอะไรได้ บ้าง ถ้าลดราคาได้ก็ลดราคาลงมาก่อน มองหาดตลาดใหม่ๆ ทำธุรกิจในแนวกว้าง ออกไป สร้างกำลังใจให้กับตัวเอง คุยกับ เพื่อนคุยกับเครือข่ายต่างธุรกิจ</p>	<p>1) ลดราคาหาก สามารถทำได้</p> <p>2) มองหาดตลาด ใหม่ๆ</p> <p>3) ทำธุรกิจแนวกว้าง มองหาเครือข่าย ธุรกิจ</p>

บทสัมภาษณ์ โกโก้ วัลเลย์ รีสอร์ท⁸³

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1</p> <p>ผู้วิจัย: สถานการณ์ปัจจุบันตอนนี้รีสอร์ทเปิดอยู่ใหม่ครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: เปิดอยู่นะคะ แต่ปฏิบัติตามมาตรการของราชการ แต่เปิดเหมือนไม่เปิด เพราะไม่ค่อยมีคนมาพัก</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตอนนี้ Occupancy rate เป็นอย่างไรบ้างครับช่วง นี้</p> <p>คุณเจ็บบ: แทบจะไม่มี คือน้อยมาก เดือนนึงเปิดประมาณ 1-2 ห้อง ก็ประมาณ 5-10%</p>	<p>รายได้-ค่าใช้จ่ายในช่วงปกติ</p> <p>1) Occupancy rate แทบจะไม่มี คือ น้อยมาก เดือนนึงเปิดประมาณ 1-2 ห้อง ก็ประมาณ 10%</p> <p>2) มีในส่วนของค่าเฟ้ด้วย ถ้าสัดส่วน ช่วง High Season จริงๆ ก็จะเป็น ส่วนของที่พัก แต่พ่อกี้มีห้องไม่เยอะ ประมาณ 10 ห้อง แต่ถ้าไม่ใช่ช่วง High ก็จะเป็นในส่วนของคาเฟ่เป็น</p>	<p>1) อัตราเข้าพักใน ปัจจุบันอยู่ที่ 5-10%</p> <p>2) ในภาวะปกติช่วง High Season รายได้หลักจะเป็น ส่วนของที่พัก ถ้า ไม่ใช่ช่วง High ก็จะเป็นในส่วนของคาเฟ่ เป็นหลัก</p>

⁸³ จารุวรรณ จินเสน, เจ้าของธุรกิจ โกโก้ วัลเลย์ รีสอร์ท, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 19 มิถุนายน 2564

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ผู้วิจัย: ขอสอบถามย้อนไปก่อนที่จะมีโควิด-19 มีรายได้จากส่วนใดบ้างครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: พี่มีในส่วนของค่าเช่าด้วย ถ้าสัดส่วน ช่วง High Seasonจริงๆ ก็จะเป็นส่วนของที่พัก แต่พี่ก็มีห้องไม่เยอะ ประมาณ 10 ห้อง แต่ถ้าไม่ใช่ช่วง High ก็จะเป็นในส่วนของคาเฟ่เป็นหลัก สัดส่วนรายได้ของรีสอร์ทก็จะประมาณ 15-20%</p> <p>ผู้วิจัย: รายจ่ายต่อเดือนมีด้านใดบ้างครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: หลักๆคือค่าจ้างพนักงาน วัสดุสิ้นเปลือง ค่าน้ำค่าไฟ วัสดุสิ้นเปลืองก็เป็นพวกของใช้ ผ้าปู ที่นอน ผ้าห่ม หมอนทุกๆ 6 เดือนก็จะมีการเปลี่ยนถ่ายมีการเชคสภาพ ถ้าอันไหนไม่ดีก็จะมีการเปลี่ยนอันใหม่มา</p> <p>ผู้วิจัย: ในส่วนของรายจ่ายพนักงานก่อนโควิด-19 มีพนักงานกี่คนครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: ถ้า part time และประจำ ก่อน โควิด-19 ก็จะมีประมาณ 30 คน ดูแลทั้งในส่วนของรีสอร์ทและคาเฟ่ แต่ส่วนใหญ่หนักไปในทางของคาเฟ่เพราะต้องมีพนักงานเสิร์ฟ</p>	<p>หลัก สัดส่วนรายได้ของรีสอร์ทก็จะประมาณ 15-20%</p> <p>3) รายจ่ายหลักๆคือค่าจ้างพนักงานทั้ง พาร์ทไทม์และประจำ รวม 30 คน ที่เหลือคือ วัสดุสิ้นเปลือง ค่าน้ำค่าไฟ วัสดุสิ้นเปลืองก็เป็นพวกของใช้ ผ้าปู ที่นอน ผ้าห่ม หมอนทุกๆ 6 เดือน</p>	<p>3) รายจ่ายหลักๆคือค่าจ้างพนักงานทั้ง พาร์ทไทม์ และประจำ ซึ่งเดิมมี 30 คน</p>
<p>ประเด็นที่ 2</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในรอบแรกที่เกิดโควิด-19 ทางรีสอร์ทได้รับผลกระทบนอกจากการปิดตัวลง และได้รับผลกระทบด้านอื่นด้วยไหมครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: มีหลายส่วนเลย การชำระหนี้ กำลังในการชำระหนี้ลดลง รายได้นี้ก็ลดลง เรียกว่าช่วงแรกหายไปเลย 100% พี่กับพินท์ก็พยายามศึกษาทางด้านออนไลน์ ช่วงแรกที่ lock down หมด แต่มันยังโอเคที่เรามีค่าชดเชยจากภาครัฐที่มีการสั่งปิด ให้กับพนักงาน พนักงานก็ไปลาออกจากประกันสังคมก็จะได้ 70% จากที่รัฐบาลช่วยเหลือ ตอนนั้นเราก็ก่อนมาศึกษาการตลาดทางด้านออนไลน์ด้วย แต่มันมีอะไรซ่อนอยู่ เราก็ทำสื่อโฆษณาออนไลน์ ซึ่งบวกลบจริงๆระหว่างรายรับรายจ่ายแล้วพอมาดูหลังบ้านจริงๆกำไรได้น้อยมาก เพราะเราไม่มีความรู้</p> <p>ผู้วิจัย: ทำโฆษณาในช่องทางไหนบ้างหรือครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: จะมีแฟนเพจ Facebook กับ LINE OFFICIAL เนื่องจากมีฐานของลูกค้าเยอะอยู่</p>	<p>ผลกระทบจากช่วงโควิดระลอกที่ 1</p> <p>1) การชำระหนี้ กำลังในการชำระหนี้ลดลง รายได้นี้ก็ลดลง เรียกว่าช่วงแรกหายไปเลย 100% พี่กับพินท์ก็พยายามศึกษาทางด้านออนไลน์ ช่วงแรกที่ lock down หมด แต่มันยังโอเคที่เรามีค่าชดเชยจากภาครัฐที่มีการสั่งปิด ให้กับพนักงาน</p> <p>2) หันมาศึกษาการตลาดทางด้านออนไลน์ด้วย แต่มันมีอะไรซ่อนอยู่ เราก็ทำสื่อโฆษณาออนไลน์ ซึ่งบวกลบจริงๆระหว่างรายรับรายจ่ายแล้วพอมาดูหลังบ้านจริงๆกำไรได้น้อยมาก เพราะเราไม่มีความรู้ โดยทำผ่าน เพจ และ ไลน์</p>	<p>1) ผลกระทบด้านการชำระหนี้</p> <p>2) รายได้ลดลง 100%</p> <p>3) ในช่วง Lock down ยังได้รับเงินชดเชย</p> <p>4) ทำการตลาดบนแพลตฟอร์มออนไลน์</p>
<p>ประเด็นที่ 3</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในระลอกแรกมีการจัดการลดต้นทุน อย่งไรบ้าง</p> <p>คุณเจ็บบ: พยายามเซฟทุกทาง เช่น ในส่วนของคาเฟ่ เราพยายามควบคุมต้นทุนวัตถุดิบของเราตลอด พยายามผลิตสินค้าที่อยู่ได้นาน แล้วหลักๆเลยก็คือวัตถุดิบโกโก้เรามาจากสวนของเราเองเป็นส่วนใหญ่ แล้วช่วงแรกๆคือให้พนักงานสลับสับเปลี่ยนกัน ไม่มี part time เลยประมาณ 5 คน น่าจะเหลือประมาณ 7-8 คน ดูตามความเหมาะสม มีการประชุมกันก่อน</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พี่แรม# 1</p> <p>1) พยายามควบคุมต้นทุนวัตถุดิบของเราตลอด พยายามผลิตสินค้าที่อยู่ได้นาน แล้วหลักๆเลยก็คือวัตถุดิบโกโก้เรามาจากสวนของเราเองเป็นส่วนใหญ่</p>	<p>1) ควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ</p> <p>2) ใช้วัตถุดิบจากในพื้นที่</p> <p>3) ลดจำนวนพนักงาน</p> <p>4) ดูแลพนักงานเรื่องประกันสังคม</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ดูความเหมาะสมว่าใครเดือดร้อน เราก็จะสลับมาช่วยกันก่อน เขาจะได้อยู่ได้</p> <p>ผู้วิจัย: ในเรื่องของเงินเดือนมีการปรับมั้ยครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: ไม่มีการลดเงินเดือนแต่จะใช้วิธีการถ้าพนักงานคนไหนที่หยุดก็ปรับกับประกันสังคมได้ 70% ถ้าคนไหนมาทำงานปกติก็ให้หยุดเยอะขึ้น จากเดิมหยุดอาทิตย์ละวันก็จะเปลี่ยนเป็นหยุดยาว 7 วัน และสลับเปลี่ยนทีมกันโดยจ่ายตามจำนวนวันที่มาทำงาน โดยมีการพูดคุยกับพนักงานก่อน แล้วพนักงานโอเค แอปปี ในระแวกนี้เราน่าจะเป็นที่เดียวที่นำพนักงานเข้าประกันสังคม เพราะผู้ประกอบการแถวนี้ไม่ค่อยเข้าประกันสังคม</p> <p>ผู้วิจัย: คือมีการคุยอ็อปเทกกับพนักงานอยู่เสมอใช่ไหมครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: ใช่ค่ะ ที่ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน อย่างช่วงที่ต้องปรับมาขายออนไลน์เป็นหลัก ก็ถามความสมัครใจพนักงาน ถ้าพร้อมทำต่อ เราก็สอนเค้าทำ วิธีการรับออเดอร์ การตลาดออนไลน์ ต่างๆ เพราะวันเป็นงานค่อนข้างใหม่</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในระลอกแรกนี้มีการปรับเปลี่ยนทางด้านพื้นที่ให้สอดคล้องกับ new normal ไหมครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: รีสอร์ทที่ปิด 100% แต่ในส่วนของคาเฟ่ก็ยังไม่มีการนั่งในร้านเลย มีการตั้งซุ้มขายสินค้าติดถนน คือไม่ต้องมีใครเข้าไปในส่วนของคาเฟ่และรีสอร์ทเลย</p> <p>ผู้วิจัย: ผมได้ฟังมาจากสัมภาษณ์ที่นู่นรอบที่แล้ว เห็นว่าได้มีการรีโนเวท รีสอร์ทอีกครั้งนี้ใช่ใหม่มั้ยครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: ใช่ค่ะ มีการปรับปรุงทุกจุดที่เราู้สึกยังไม่โอเค</p> <p>ผู้วิจัย: ต้นทุนในการรีโนเวท มาจากการทำธุรกิจในช่วงที่ผ่านมาหรือครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: ค่ะ มาจากตอนที่ทำธุรกิจช่วงแรก เริ่มรีโนเวท น่าจะช่วงที่กำลังจะเข้าระลอก 2 พอตีมีผู้ใหญ่มาแนะนำว่าให้เก็บเงินสดเอาไว้ดีกว่า เพราะตอนนั้นมีสถานการณ์การเงินของรัฐหลายๆ แห่งที่พร้อมจะให้การช่วยเหลือ และเราก็ยังเป็นคนรุ่นใหม่ มีศักยภาพที่ค่อนข้างดี ท่านเลยแนะนำให้ลองไปปรึกษาดู ก็เลยได้เงินมาจากสถาบันทางการเงินด้วย ส่วนใหญ่เป็นธนาคารจากภาครัฐ ออมสิน กรุงเทพ เพราะเป็น soft loan ให้ธุรกิจท่องเที่ยว เอาไปmanage ในส่วนของคาเฟ่และรีสอร์ท คาเฟ่ก็ขยายให้รองรับลูกค้าได้มากขึ้น จากแต่เดิมรับลูกค้าได้ประมาณ 10 โต๊ะ ก็เปลี่ยนเป็นรับได้ประมาณ 40 โต๊ะ คือขยายในพื้นที่เดิม ห้องพักก็มีการต่อเติมและมีการทำให้สะดวกสบายมากขึ้น</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วช่วงนี้หลังจากกลับมาเปิดที่พักอีกรอบ อัตราการเข้าพักหรือลูกค้าเป็นอย่างไรบ้างครับ</p>	<p>2) ลดต้นทุน ในส่วนของคาเฟ่ ช่วงแรกๆ คือให้พนักงานสลับสับเปลี่ยนกัน ไม่มี part time คนไหนหยุดก็คือให้รับเงินจากประกันสังคมแทน</p> <p>3) พนักงานคนไหนมาทำงานปกติก็ให้หยุดเยอะขึ้น จากเดิมหยุดอาทิตย์ละวันก็จะเปลี่ยนเป็นหยุดยาว 7 วัน และสลับเปลี่ยนทีมกันโดยจ่ายตามจำนวนวันที่มาทำงาน</p> <p>4) ช่วงที่ต้องปรับมาขายออนไลน์เป็นหลัก ก็ถามความสมัครใจพนักงาน ถ้าพร้อมทำต่อ เราก็สอนเค้าทำ วิธีการรับออเดอร์การตลาดออนไลน์ ต่างๆ เพราะวันเป็นงานค่อนข้างใหม่</p> <p>5) ตั้งซุ้มขายสินค้าติดถนน คือไม่ต้องมีใครเข้าไปในส่วนของคาเฟ่และรีสอร์ท</p> <p>6) ปรับปรุงรีสอร์ทในช่วงปิดในระลอกแรก</p> <p>7) ช่วงที่กำลังจะเข้าระลอก 2 มีการปรับปรุงคาเฟ่และรีสอร์ท โดยใช้แนวทางเก็บเงินสดเอาไว้ และปรึกษาการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน ก็เลยได้เงินมาจากสถาบันทางการเงินด้วย ส่วนใหญ่เป็นธนาคารจากภาครัฐ ออมสิน กรุงเทพ เพราะเป็น soft loan ให้ธุรกิจท่องเที่ยว เอาไปmanage ในส่วนของคาเฟ่และรีสอร์ท คาเฟ่ก็ขยายให้รองรับลูกค้าได้มากขึ้นในระลอกที่ 2</p> <p>8) พอสถานการณ์ดีขึ้น คนก็เริ่มกลับมาท่องเที่ยวกันเยอะขึ้น ส่วนใหญ่ก็คือมาใช้บริการคาเฟ่ เราก็จะมีรายได้หลักจากตรงนั้นส่วนใหญ่ ก็ช่วยให้ธุรกิจไปต่อได้ ส่วนของห้องพักก็มีคนมาพักเฉลี่ยแบบเดือนละ 4-5 ห้อง ก็ประมาณ 30% ได้</p>	<p>5) สลับวันทำงานของพนักงาน</p> <p>6) อบรมพนักงานเกี่ยวกับการขายออนไลน์</p> <p>7) ปรับการใช้งานพื้นที่ ส่วนกลางด้านหน้า</p> <p>8) ปรับปรุงในส่วนของที่พักรและเตรียมขยายในส่วนของคาเฟ่ในระลอก 2</p> <p>9) เลือกใช้สินค้าเชื่อดอกเบียด้า</p> <p>10) รายได้หลักมาจากคาเฟ่</p> <p>9) อัตราการเข้าพัก 30%</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณเจ็บบ: ช่วงนี้พอสถานการณ์ดีขึ้น คนก็เริ่มกลับมาท่องเที่ยวกันเยอะขึ้น ส่วนใหญ่ก็คือมาใช้บริการคาเฟ่ เราก็จะมีรายได้หลักจากตรงนั้นส่วนใหญ่ ก็ช่วยให้ธุรกิจไปต่อได้ ส่วนของห้องพักก็มีคนมาพักเฉลี่ยแบบเดือนละ 4-5 ห้อง ก็ประมาณ 30% ได้ค่ะ</p>		
<p>ประเด็นที่ 4:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วพอเข้าระลอก2 ก็ยังไม่มีมาตรการปิดเหมือนรอบแรกใช่ไหมครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: ใช่ค่ะ รอบที่ 2 รัฐไม่ได้มีการสั่งปิด เพียงแค่ให้ทำตามมาตรการของรัฐ แต่พื้ก็มีปิดอยู่ช่วงนึง ตอนที่มีการระบาดหนัก เราก็เป็นห่วงพนักงาน เพราะเราเจอเคสที่ลูกค้ามาแล้วปิดบังข้อมูล น้องๆได้ยื่นที่เขาคูยกัน พอสืบไปสืบมาก็เป็นความจริงมาจากพื้นที่สีแดง เราเลยรู้สึกไม่ปลอดภัย พนักงานเราไม่ปลอดภัย เราก็จะให้พนักงานตรับ แต่แม่บ้านก็ยังมาทำความสะดวกปกติ เพราะช่วงนั้นมันระบาดเยอะจริงๆ เราเจอลูกค้าเคสนั้นคือขยาดมากเลย ตกใจมาก มาตรการของรัฐยังไม่ support เพียงพอ ณ ตอนนั้น พวกแบบฟอร์มแบบสอบถามที่ต้องกรอกแล้วไปยื่น เขาก็ยังไม่ได้อ่านจกกับสถานประกอบการโดยตรง แต่ก็ยังโชคดีตรงที่ได้รับความอนุเคราะห์จาก สสจ.น่าน พนักงานของเราที่ได้รับการตรวจ COVID-19 กันหมดเลย ระลอกสองไม่ค่อยมีการช่วยเหลือเลย เพราะระลอกสองพื้ก็เอาพนักงานเข้าประกันสังคมก่อน</p> <p>ผู้วิจัย: ในส่วนของระลอก2 Occupancy rate ก็จะใกล้เคียงกับระลอกแรกไหมครับ แล้วรายได้ได้รับผลกระทบอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: ใช่ค่ะ ประมาณ 20-30% แต่ระลอก 2 เราขายออนไลน์ไม่ได้เลย เพราะเขาไม่ได้ Lock Down คนก็ยังเดินออกจากบ้านได้ปกติ การขายออนไลน์เลยยากมาก รายได้ตอนนี้ก็เหลือประมาณ 10% ถ้าเทียบกับตอนปกติ</p>	<p>สถานการณ์ที่พักแรมระลอกที่ 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ปิดอยู่ช่วงนึง ตอนที่มีการระบาดหนัก เราก็เป็นห่วงพนักงาน เพราะเจอเคสที่ลูกค้ามาแล้วปิดบังข้อมูล 2) ให้พนักงานรับการตรวจ COVID-19 กัน ระลอกสองไม่ค่อยมีการช่วยเหลือเลย เพราะระลอกสองเอาพนักงานเข้าประกันสังคมก่อน 3) ในส่วนของระลอก2 Occupancy rate ใกล้เคียงกับระลอกแรก ประมาณ 20-30% 4) ขายออนไลน์ได้ยากขึ้น เพราะเขาไม่ได้ Lock Down 5) รายได้ตอนนั้นก็เหลือประมาณ 10% ถ้าเทียบกับตอนปกติ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ปิดเพื่อความปลอดภัย 2) จัดสวัสดิการโควิดแก่พนักงาน 3) อัตราการเข้าพักประมาณ 20-30% 4) ขายออนไลน์ยากขึ้น 5) รายได้ลดลง 90% จากปกติ
<p>ประเด็นที่ 7:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตอนนั้นแผนการปรับตัวในระลอกที่ 2 มีการวางแผนอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: เราเลยเปลี่ยนรูปแบบค่ะ พนักงานก็ได้รับผลกระทบเยอะมากในรอบ 2 เราเลยรู้สึกว่าต้องช่วย เราเลยดูทรัพยากรก่อน ว่าเรามีคนเท่าไร ในส่วนของคาเฟ่ เราก็เปิดเหมือนเดิมแบบ take away แต่เรามีการออกไปหาลูกค้า มีการเรียกน้องๆมาคุยกัน ว่าต้องมีการปรับตัว ถามความสมัครใจก่อน ว่าอาจจะมีการเข้ากะดึก กลับดึกมากขึ้น ว่าไหม้ย สอนวิธีการขายต่างๆ วิธีการแพคของและการออกขาย</p>	<p>การปรับตัวระลอกที่ 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ในส่วนของคาเฟ่ เราก็เปิดเหมือนเดิมแบบ take away แต่เรามีการออกไปหาลูกค้า มีการออกไปขายตามตลาดนัด ถนนคนเดิน 2) เรียกน้องๆมาคุยกัน ว่าต้องมีการปรับตัว ถามความสมัครใจก่อน ว่าอาจจะมีการเข้ากะดึก กลับดึกมากขึ้น ว่าไหม้ย สอนวิธีการขายต่างๆ วิธีการแพคของและการออกขาย 	<ol style="list-style-type: none"> 1) การตลาดโดยการเข้าหาลูกค้าโดยตรง 2) อบรมพนักงานในรูปแบบใหม่ 3) แพคของพิเศษสำหรับนักท่องเที่ยวจากใกล้เคียง 4) ทำประกันโควิดแก่พนักงาน

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ในระลอก2 เพราะไม่มีการสั่งปิด พี่ก็จัด promotion พิเศษ สำหรับลูกค้าบริเวณจังหวัดหรือพื้นที่ที่ทางสสจ.อนุญาตให้เข้ามาพักได้ พี่ก็ให้มีอาหารเย็น เราก็ให้แม่บ้านสลับกันเข้าก็จะได้กลับตึกขึ้นเพราะเราต้อง support ของอาหารเย็น น้อยๆคาเฟ่ก็มีการออกไปขายตามตลาดนัด ถนนคนเดิน เราก็พยายามจัดสรรทรัพยากรบุคคลที่เรา มีมันก็พอประคับประคองกันไปได้ แต่รอบนี้เราไม่ได้ให้ใครหยุดเลย ยังไม่ยอมเอาทุกคนออกจากประกันสังคม ณ ตอนนั้นเราไม่รู้เหตุการณ์อนาคตจะเป็นอย่างไร พี่ก็ยังส่งประกันสังคมเหมือนเดิม แล้วก็มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้เป็นประกัน COVID-19</p> <p>ผู้วิจัย: ในระลอก2 พนักงานก็คือทำงานกัน 20 กว่าคนเลยใช่ไหมครับ</p> <p>คุณเจี๊ยบ: ใช่ค่ะ น้อยๆพนักงานบางคนที่ยังเด็กๆ ยังไม่มีการระก็จะกลับสาม-สี่ทุ่ม</p> <p>ผู้วิจัย: ในช่วงระลอกที่2 พี่เจี๊ยบมีการจัดการต้นทุนต่างจากรอบแรกอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณเจี๊ยบ: ก็พยายาม save cost รอบนี้เราก็คุมต้นทุนกันเยอะขึ้น เพราะเราต้อง save ให้ได้เยอะที่สุด promotion เราไม่ได้ลดแลกแจกแถมให้คนมาพักเยอะที่สุด เราพยายามอยู่ภายใต้พื้นฐานที่ลูกค้ามาพักแล้วต้องควบคุมต้นทุน แต่ก็ไม่ได้มีการลดราคา จะดูละเอียดขึ้น แต่ก็ไม่ได้ตั้งราคาลงจนเราอยู่ไม่ได้เลย ในส่วนของคาเฟ่ พวกขนมที่อายุมันสั้น ก็จะตัดออกหมดเลย ก็จะวางขายเฉพาะบางตัวที่อยู่ได้นานขึ้น</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วรายได้ที่เข้ามาจากระลอก 2 มาจากส่วนไหนครับ</p> <p>คุณเจี๊ยบ: พอกันค่ะ ในส่วนของรีสอร์ทที่ก็ยังพอมิเข้ามาบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็มาจาก Delivery พวกขนม เครื่องดื่ม ก็เริ่มมีกำไรเกิดขึ้นมาบ้างจากการที่เราขายเครื่องดื่มและขนมต่างๆ</p>	<p>3) promotion พิเศษ สำหรับลูกค้า บริเวณจังหวัดหรือพื้นที่ที่ทางสสจ. อนุญาตให้เข้ามาพักได้ พี่ก็จัด promotion พิเศษให้มีอาหารเย็น เราก็ให้แม่บ้านสลับกันเข้าก็จะได้กลับตึกขึ้นเพราะเราต้อง support ของอาหารเย็น</p> <p>4) ยังส่งประกันสังคมเหมือนเดิม แล้วก็มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้เป็นประกัน COVID-19</p> <p>5) พยายาม save cost รอบนี้เราก็คุมต้นทุนกันเยอะขึ้น เพราะเราต้อง save ให้ได้เยอะที่สุด promotion เราไม่ได้ลดแลกแจกแถมให้คนมาพักเยอะที่สุด เราพยายามอยู่ภายใต้พื้นฐานที่ลูกค้ามาพักแล้วต้องควบคุมต้นทุน แต่ก็ไม่ได้มีการลดราคา</p> <p>6) ในส่วนของคาเฟ่ พวกขนมที่อายุมันสั้นก็จะตัดออกหมดเลย ก็จะวางขายเฉพาะบางตัวที่อยู่ได้นานขึ้น</p> <p>7) รายได้ที่เข้ามาจากระลอก 2 ในส่วนของรีสอร์ทที่ก็ยังพอมิเข้ามาบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็มาจาก Delivery ก็เริ่มมีกำไรเกิดขึ้นมาบ้างจากการที่เราขายเครื่องดื่มและขนมต่างๆ</p>	<p>5) ควบคุมการจัด โปรโมชันให้ สอดคล้องกับ ต้นทุน</p> <p>6) ควบคุมวัตถุดิบคาเฟ่</p> <p>7) รายได้หลักมาจากธุรกิจขนม เครื่องดื่ม มีผลกำไรเกิดขึ้น</p>
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ผู้วิจัย: ถ้าเทียบรายได้ที่เกิดขึ้นกับสถานการณ์ปกติจะประมาณกี่ % หรือครับ</p> <p>คุณเจี๊ยบ: ช่วงนี้ประมาณ 1 % จาก 100 จะมีช่วงเดือน ก.ค. กับสิ้นปี 2563 เป็นช่วงที่ปลดล็อกกันมากขึ้น มีการกระตือรือร้นมาบ้างประมาณ 10% ได้ จนถึงต้นปี 2564 แต่หลังจากสงกรานต์คือนิ่งมากเลย แต่ที่พอมิรายได้คงที่จากธุรกิจขนมประมาณ 20% แต่ห้องพักนี้ทำอะไรแทบจะไม่ได้เลย เช่นเราจะโปรโมทห้องพักก็จะกระแสรุนแรงมาก เพราะรอบนี้นานมีคนติดด้วย มีจำนวนของคนที่ติดเยอะ ถึงขั้นการปิดหมู่บ้านในอำเภอที่ติดเยอะ เรียกว่าถ้าเราขยับก็จะเป็นกระแสสังคมได้เลยทำเป็น delivery เป็นหลัก แต่ก็มีผ่อนปรนบ้างโดยให้เข้ามานั่งในร้านได้ แต่ทางราชการก็จะไม่ให้เปิดแอร์ แต่ก็</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พักแรมระลอกที่ 3</p> <p>1) รายได้เทียบกับช่วงปกติประมาณ 1 % จาก 100 จะมีช่วงเดือน ก.ค.กับสิ้นปี 2563 เป็นช่วงที่ปลดล็อกกันมากขึ้น มีการกระตือรือร้นมาบ้างประมาณ 10% ได้ จนถึงต้นปี 2564 แต่หลังจากสงกรานต์คือนิ่งมากเลย แต่ที่พอมิรายได้คงที่จากธุรกิจขนมประมาณ 20% จากปกติ</p> <p>2) หลังจากสงกรานต์ ไม่สามารถโปรโมทห้องพัก เพราะกระแสรุนแรงมาก เลยทำเป็น delivery เป็นหลัก</p>	<p>1) รายได้ 1% เมื่อเทียบปกติ มีเพิ่มมากขึ้นในช่วงปลายปี 2563</p> <p>2) ระ ลอ ก ที่ 3 รายได้ลดลง 80%</p> <p>3) ชะลอการโปรโมท</p> <p>4) สร้างรายได้จาก Delivery</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>เว้นโต๊ะ จากตอนแรกมีประมาณ 40 โต๊ะ ก็จะลดลงไป เหลือไม่กี่โต๊ะ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในระลอกปัจจุบันมีแผนการปรับตัว ต่างจากรอบที่สองอย่างไรครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: รอบนี้หนักมากจริงๆ การช่วยเหลือจากรัฐไม่มีเลย รัฐไม่ได้สั่งให้ปิด แต่พอเราเปิดมันก็เหมือนปิด มีคนมาพักแค่ 1-2 ห้อง ถ้าให้พนักงานหยุด เขาก็จะได้รับเงินชดเชยแค่ 50 % เอาจริงๆมันค่อนข้างน้อยนะ รอบนี้จึงควบคุมต้นทุน รัศมุนมากกว่าเดิม ให้พนักงานบางส่วนหยุด เหลือเพียง 7-8 คน ไม่พยายามทำอะไรที่ทำให้เกิดต้นทุนใหม่</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วที่เจ็บบมีแนวทางสร้างรายได้เพิ่มเติมไหมครับ จากธุรกิจเดิม</p> <p>คุณเจ็บบ: ช่วงนี้ก็เตรียมตัว มาจัดการงานหลังบ้าน พวกมาตรฐานต่างๆ อย่างของรีสอร์ทก็หาพันธมิตร ตอนนี้ก็มีการติดกับ go green และล่าสุดเราก็ได้รับรางวัลมา Green hotel เน้นงานหลังบ้านจัดทีมดูแลสิ่งแวดล้อม เพื่อเตรียมตัวดีกว่า ถ้าให้คิดโปรเจกต์ในการหารายได้ใหม่ๆในช่วงนี้ พยายามควบคุมต้นทุนให้ดีกว่า เพราะมันจะเพิ่มต้นทุนได้ พยายามทำมาตรฐานของฝั่งผลิตให้ได้มาตรฐานอ.ย.</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตอนนี้พนักงานปัจจุบันยังเท่าเดิมไหมครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: พนักงานประจำก็ยังไม่เท่าเดิม แต่ part time ยุบทั้งหมดตั้งแต่ระลอก 2</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตอนนี้มีการเอาของไปขายที่ตลาดอยู่ไหมครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: ตั้งแต่ระลอกสามที่มีการประทุแรงๆ เราก็เห็นว่าไม่ปลอดภัยเลยหยุดก่อน แล้วคนก็ไม่ค่อยออกจากบ้านกันเท่าไร เน้นเป็นการทำโฆษณาแบรนด์ local ของน่าน ที่น่านก็จะมี Food Man และเราก็มี delivery เองด้วย ก็ปรับแผนเข้ามา แต่เน้นให้ออกไปส่งกับลูกค้าแทน แต่อยู่ภายใต้การควบคุมตามมาตรการ มีการเทรน การป้องกัน การให้พกเจลแอลกอฮอล์ การรับเงิน ส่วนใหญ่ก็จะให้โอนหรือสแกน QR มากกว่ารับเงินสด</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วรายได้หลักที่พุงธุรกิจอยู่ตอนนี้ล่ะครับ</p> <p>คุณเจ็บบ: ตอนนี้ก็มีมาจากคาเฟ่และก็ได้ลิเวอรี่ ก็ไม่ได้เยอะ แต่ก็พอพุงอยู่ได้ ที่เหลือก็ใช้จังหวะช่วงนี้ฝึก อย่างน้อยมีน้องที่ยังไม่เก่ง เราก็ใช้โอกาสนี้ในการฝึกเขาในการทำออเดอร์ให้คล่อง</p>	<p>3) การผ่อนปรนบ้างโดยให้เข้ามานั่งในร้านได้ แต่ทางราชการก็จะไม่ให้เปิดแอร์ แต่ก็เว้นโต๊ะ จากตอนแรกมีประมาณ 40 โต๊ะ ก็จะลดลงไป เหลือไม่กี่โต๊ะ</p> <p>4) การช่วยเหลือจากรัฐไม่มีเลย รัฐไม่ได้สั่งให้ปิด แต่พอเราเปิดมันก็เหมือนปิด มีคนมาพักแค่ 1-2 ห้อง</p> <p>5) รอบนี้ควบคุมต้นทุน รัศมุนมากกว่าเดิม ให้พนักงานบางส่วนหยุด เหลือเพียง 7-8 คน ไม่พยายามทำอะไรที่ทำให้เกิดต้นทุนใหม่</p> <p>6) ให้พนักงานบางส่วนหยุด เหลือเพียง 7-8 คน คุมต้นทุน ไม่ทำอะไรที่สร้างต้นทุนใหม่</p> <p>7) เตรียมตัว มาจัดการงานหลังบ้าน พวกมาตรฐานต่างๆ อย่างของรีสอร์ทก็หาพันธมิตร ตอนนี้ก็มีการติดกับ go green และล่าสุดเราก็ได้รับรางวัลมา Green hotel เน้นงานหลังบ้านจัดทีมดูแลสิ่งแวดล้อม เพื่อเตรียมตัวดีกว่า พยายามทำมาตรฐานของฝั่งผลิตให้ได้มาตรฐานอ.ย.</p> <p>8) เน้นเป็นการทำโฆษณาแบรนด์ local ของน่าน ที่น่านก็จะมี Food Man และเราก็มี delivery เองด้วย ก็ปรับแผนเข้ามา แต่เน้นให้ออกไปส่งกับลูกค้าแทน แต่อยู่ภายใต้การควบคุมตามมาตรการ</p> <p>9) การเทรน การป้องกัน กับพนักงาน เรื่องความสะอาด</p> <p>10) จากคาเฟ่และก็ได้ลิเวอรี่ ก็ไม่ได้เยอะ แต่ก็พอพุงอยู่ได้ ที่เหลือก็ใช้จังหวะช่วงนี้ฝึก อย่างน้อยมีน้องที่ยังไม่เก่ง เราก็ใช้โอกาสนี้ในการฝึกเขาในการทำออเดอร์ให้คล่อง</p>	<p>5) เว้นระยะห่างในพื้นที่</p> <p>6) อัตราการเข้าพัก 5-10%</p> <p>7) ควบคุมต้นทุน รัศมุนขึ้น</p> <p>8) ลดจำนวนพนักงาน</p> <p>9) มุ่งเน้นทำธุรกิจ แนวสิ่งแวดล้อม</p> <p>10) สร้างเครือข่ายทางธุรกิจ</p> <p>11) สร้างมาตรฐานการผลิตให้มีคุณภาพมากขึ้น</p> <p>12) ทำโฆษณากับแบรนด์พื้นที่</p> <p>13) อบรมพนักงานเพิ่มเติม</p> <p>14) รายได้หลักจากคาเฟ่และเดลิเวอรี่</p> <p>15) ฝึกพัฒนาทักษะพนักงานใหม่</p>
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ผู้วิจัย: ในครั้งที่ผ่านๆมา 3 ระลอกนี้ ที่กระทบต่อธุรกิจรีสอร์ทและอื่นๆ จากที่ที่เจ็บบที่พุงได้เข้าอบรมกับโครงการ พอแล้วที่ที่เจ็บบมองว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงภายใต้ สามทรวงสอง</p>	<p>เศรษฐกิจพอเพียงกับที่พักแรม</p> <p>1) คำว่าพอแล้วดี ถ้าเรามองไปจริงๆเรา จะเห็นความเหมาะสมว่าอย่าง ณ เวลา</p>	<p>1) มองถึงความเหมาะสมของธุรกิจตัวเอง</p>


บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>เงื่อนไข สามารถมาช่วยฟื้นฟูต่อธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณเจี๊ยบ: มันใช้ได้ทีเดียวทีเดียว คำว่าพอแล้วดี ถ้าเรามองไปจริงๆเราจะเห็นความเหมาะสมว่าอย่าง ณ เวลานี้ มันไม่เหมาะสมที่เราจะต้องคืนรน มันไม่เหมาะสมที่เราจะต้องลงทุน เพราะยิ่งถ้าเราทำมันจะยิ่งเกินตัว เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราต้องมองตอนนี้จริงๆว่าตอนนี้อะไรเหมาะสมกับเรามากที่สุด พวกที่เลือกที่จะไม่คืน แต่ก็ยังขาย ขายตามกำลังที่เราเห็นสมควรว่าขายเท่านั้นพอ เราเลยเน้นกลับมาดูข้างหลัง ระบบหลังบ้านแทน แต่ทั้งนี้เราต้องมองดูว่า เราสามารถรับต้นทุนตรงนี้ให้มันพอดีกับธุรกิจเราได้มากน้อยแค่ไหน พี่กับพี่บุญก็มองดูว่า อย่างเงินเดือนพนักงาน เราสามารถรับได้มากน้อยแค่ไหน เช่น 6 เดือน แล้วถ้าสถานการณ์ยังไม่ดีขึ้น หลังจาก 6 เดือนนี้ พวกพี่ต้องทำยังไง ถึงจะเหมาะสม แต่ถ้าพวกพี่ยังฝืนอึดพนักงานทั้งหมดเหมือนเดิม แต่พี่ต้องอึดแบบต้นทุน ซึ่งมีอันจะทำให้พี่ไม่ไหวเลยก็ได้ พี่อาจจะต้องส่งหยุดพนักงานบางส่วน เพื่อให้ธุรกิจอยู่ได้ ถ้าพวกพี่อยู่ได้ พนักงานในส่วนที่พี่ให้หยุด พี่ก็อาจจะไปอึดเขากลับมาได้ ตรงนี้พี่ว่ามันเป็นการพอและดีที่เราเอามาใช้ ซึ่งเราต้องมองหลายมุมมอง มันพอดีสำหรับคนนี้ แต่มันอาจจะไม่พอดีสำหรับอีกคนนึง เพราะฉะนั้น คนที่มาโดยตรงจุดๆนี้ต้องหาความเหมาะสม หาความพอดีของธุรกิจตัวเองให้ดีกว่าก่อน แล้วสุดท้ายบางครั้งเราตอนที่เรารู้สึกได้ เราอาจจะช่วยเหลือคนได้เยอะกว่าตอนที่เรารู้สึก ณ ปัจจุบันนี้ มันโชคดีที่พี่กับพี่บุญเป็นสามีภรรยา กัน เวลาพูดคุยกัน เรามองไปในทิศทางเดียวกัน มันจึงยังเป็นมุมมองที่ไปข้างหน้า อย่างถ้าไม่เข้าใจกัน พี่กับพี่บุญก็จะมาหาจุดตรงกลาง จุด balance เราจะไม่ปักหมุดว่าของใครดีหรือไม่ดี เพราะสุดท้ายแล้วหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มันเป็นจุดยืนของทุกสิ่งทุกอย่าง ฐานเราจะมั่นคง พอเราเจอวิกฤตมันยากที่จะล้ม เพราะฐานเรามั่นคง</p>	<p>นี่ มันไม่เหมาะสมที่เราจะต้องคืนรน มันไม่เหมาะสมที่เราจะต้องลงทุน</p> <p>2) ต้องหาความเหมาะสม หาความพอดีของธุรกิจตัวเองให้ดีกว่าก่อน แล้วสุดท้ายบางครั้งเราตอนที่เรารู้สึกได้ เราอาจจะช่วยเหลือคนได้เยอะกว่า</p> <p>3) ต้องมองดูว่า เราสามารถรับต้นทุนตรงนี้ให้มันพอดีกับธุรกิจเราได้มากน้อยแค่ไหน พี่กับพี่บุญก็มองดูว่า อย่างเงินเดือนพนักงาน เราสามารถรับได้มากน้อยแค่ไหน เช่น 6 เดือน แล้วถ้าสถานการณ์ยังไม่ดีขึ้น หลังจาก 6 เดือนนี้ พวกพี่ต้องทำยังไง ถึงจะเหมาะสม</p> <p>4) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มัน เป็นจุดยืนของทุกสิ่งทุกอย่าง ฐานเราจะมั่นคง พอเราเจอวิกฤตมันยากที่จะล้ม เพราะฐานเรามั่นคง</p>	<p>2) พิจารณาถึงต้นทุน วางแผนการเงินที่เหมาะสมในระยะยาว</p> <p>3) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มันเป็นจุดยืน มันคง ทำให้ธุรกิจมันคงและไปต่อได้</p>
<p>ประเด็นที่ 7:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในอนาคตที่เจี๊ยบมองว่าวีรเซอร์จะปรับตัวไปในทิศทางใดหลังจากที่สถานการณ์ โควิด-19 ดีขึ้นแล้วครับ</p> <p>คุณเจี๊ยบ: พี่ว่าหลายธุรกิจต้องวิ่งเข้าหามาตรฐาน ทั้งของเราเองและของบุคคลภายนอกประเมินเรา ต้องมองเรื่องสุขภาพ มองว่าต้องมองรากฐานตรงนี้ให้มันแน่น แล้วอนาคตข้างหน้าถ้าเรามีมาตรฐานทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อม สุขภาพ สุขอนามัยที่ดี พี่ว่าถ้าเราทำได้แล้วมันจะเป็นการตลาดให้เราไปโดยปริยาย</p> <p>ผู้วิจัย: ก็คือเน้นความยั่งยืนให้ชัดเจน</p>	<p>แนวโน้มกับที่พักรวม</p> <p>1) หลายๆธุรกิจต้องวิ่งเข้าหามาตรฐาน ทั้งของเราเองและของบุคคลภายนอกประเมินเรา ต้องมองเรื่องสุขภาพ มองว่าต้องมองรากฐานตรงนี้ให้มันแน่น แล้วอนาคตข้างหน้าถ้ามีมาตรฐานทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อม สุขภาพ สุขอนามัยที่ดี แล้วมันจะเป็นการตลาดให้เราไปโดยปริยาย</p>	<p>1) สร้างมาตรฐาน คุณภาพ และ สุขอนามัย</p> <p>2) มองเรื่องสุขภาพ สิ่งแวดล้อม</p> <p>3) สร้าง Character ให้กับธุรกิจ เพื่อดึงดูดลูกค้า</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณเจ็บบ: ใช่ๆ โดยที่เราไม่ต้องไปสนใจเรื่องราคา แต่ไม่ใช่ขายราคาแพง อย่างคู่แข่งเราไม่ต้องไปตีราคาแข่งกัน แต่สู้กันด้วยคุณภาพแล้วให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกมากกว่า อย่างของพีรียอร์ทที่ตอนนี้ก็เทียบได้ว่าราคาค่อนข้างสูงกว่าเยอะ แต่ลูกค้าก็เลือกที่จะมาพักที่พี เพราะเขารู้สึกมั่นใจที่เขามาพักกับเรา เนื่องด้วยทั้งในสิ่งที่เราสื่อออกไปด้วย มาตรฐานที่เราได้รับด้วย สุดท้ายทำการมองไปข้างหน้าของพีคือทำตัวเองให้มั่นคง ทำตัวเองให้เรามีมาตรฐานแล้วทำให้มีคุณภาพที่สุด แล้วสุดท้ายมันจะเป็นการตลาด ที่ทุกคนไม่ต้องมาเป็นคู่แข่งกัน แต่มีมาตรฐานในทิศทางเดียวกันแต่มีคาแรกเตอร์ที่แตกต่างกัน ซึ่งคาแรกเตอร์นี้ก็คือลูกค้าที่เขาจะมีสิทธิ์เลือก</p>	<p>2) ไม่ต้องไปสนใจเรื่องราคา แต่ไม่ใช่ขายราคาแพง ไม่สู้กันด้วยราคา แต่สู้กันด้วย คุณภาพแล้วให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกมากกว่า มีมาตรฐานในทิศทางเดียวกัน แต่มีคาแรกเตอร์ที่แตกต่างกัน ซึ่งคาแรกเตอร์นี้ก็คือลูกค้าที่เขาจะมีสิทธิ์เลือก</p>	

บทสัมภาษณ์ บ้านไร่ ไออรูม

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1 บ้านไร่กับโควิด-19 ระลอกที่ 1⁸⁴ บทสัมภาษณ์ที่คุณเบสท์ให้สัมภาษณ์กับผู้จัดการออนไลน์ ในวันที่ 18 ม.ค 2564 มีเนื้อหาดังนี้: วิโรจน์ (เบสท์) เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์โควิด-19 ที่กระทบโดยตรงต่อธุรกิจท่องเที่ยว เราต้องมีวิธีการรับมือแบบไม่ธรรมดาเช่นกัน ในแบบที่ต้องรับมือโควิด และสามารถดูแลพนักงานกว่า 40 ชีวิต ให้ยังมีเงินเดือน มีรายได้ โดยไม่ต้องปลดพนักงาน ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ครั้งแรก เลือกที่จะปิดให้บริการเอง ก่อนที่รัฐบาลจะประกาศให้ปิด โดยเริ่มปิดให้บริการตั้งแต่วันที่ 25 มีนาคม 2563 ปิดไปประมาณ 2 เดือน สาเหตุที่ต้องปิดกิจการในช่วงนั้น เพราะกังวลเป็นห่วงความรู้สึกของชาวบ้าน เพราะเราไม่มีความรู้สถานการณ์โควิด เป็นอย่างไร และที่พักของเรามีนักท่องเที่ยว ทั้งที่มาจากต่างจังหวัด และต่างประเทศ ชาวบ้านไม่สบายใจกลัวว่า นักท่องเที่ยวจะนำเชื้อโควิดมาแพร่กระจายในชุมชนได้ เราก็เลยเลือกที่จะปิดกิจการเพื่อความสบายใจของชาวบ้านในชุมชน ตอนนั้น ต้องยอมรับผลกระทบแบบ 100% รายได้ไม่มีเลย</p>	<p>ผลกระทบใน ระลอกที่ 1 ปิดให้บริการตั้งแต่วันที่ 25 มีนาคม 2563 ปิดไปประมาณ 2 เดือน สาเหตุที่ต้องปิดกิจการในช่วงนั้น เพราะกังวลเป็นห่วงความรู้สึกของชาวบ้าน จึงเลือกที่จะปิดกิจการเพื่อความสบายใจของชาวบ้านในชุมชน ตอนนั้น ต้องยอมรับผลกระทบแบบ 100% รายได้ไม่มีเลย</p>	<p>1) ปิดให้บริการ 2 เดือน 2) รายได้ลดลง 100% ในระลอกที่ 1</p>
<p>ประเด็นที่ 2 ตอนนั้นเป็นห่วงพนักงานว่าจะทำอย่างไร ถ้าจะให้พนักงานหยุดทำงานกลับบ้าน เพราะทุกคนมีภาระค่าใช้จ่าย ก็เลยตัดสินใจว่าจะสู้ไปด้วยกัน โดยเราเริ่มจากการดูเงินเก็บในบัญชี</p>	<p>การปรับตัวและผลดำเนินงานใน ระลอกที่ 1</p>	<p>1) เริ่มบริหารเงินคงเหลือ 2) ทำอาหารแห้งขายออนไลน์</p>

⁸⁴ “บ้านไร่ไออรูม ออกแบบรถพุ่มพวง รัชศึกโควิดระลอก 2 ที่มาแบบไม่ทันตั้งตัว”, ผู้จัดการออนไลน์, สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2564, <https://mgronline.com/smes/detail/9640000004662>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ที่มีก่อน คำนวนรายรับที่ได้ แล้วจึงมองหาวิธีสร้างเงินใหม่ๆ หารายได้จากทางไหน ก็มาจบลงที่ทำน้ำพริก และทำไต่ปลาแห้งขายออนไลน์ เพราะหน้าเพจของเรามีคนติดตามอยู่ค่อนข้างมาก ประมาณ 7 แสนกว่า และที่สำคัญเราก็มีวัตถุดิบในพื้นที่ของเราอยู่แล้ว ให้พนักงานบางส่วนไปทำน้ำพริก พนักงานต้อนรับมีหน้าที่รับออเดอร์ ตอนนั้นต้องเรียนรู้งานกันใหม่ ต้องสอนวิธีตอบรับลูกค้า ทำออเดอร์ แพคของ ส่งของ และในส่วนของพนักงานผู้ชาย ก็ให้ไปช่วยกันปรับปรุงสร้างที่พักเพิ่ม ซึ่งก็ลงตัวทุกอย่างในส่วนของการทำงานน้ำพริก ก็ต้องบอกว่าดีเกินคาด สามารถขายน้ำพริกได้ เกือบ 2 ล้านบาท ทุกสัปดาห์เราต้องคำนวณต้นทุน-รายรับ เพื่อคำนวณปริมาณน้ำพริกที่จะส่งขาย ให้มันสามารถประกอบธุรกิจได้จริงๆ ซึ่งมันก็เพียงพอต่อการนำมาจ่ายเงินเดือนพนักงานได้ แม้ว่าส่วนรายได้ของเราอาจจะไม่เหลือก็ตาม</p> <p>แค่นี้เราก็พอใจให้พนักงานทุกคนยังคงมีงานทำมีรายได้เราก็พอใจแล้ว ทำให้เราผ่านวิกฤตในโควิด-19 ครั้งแรกไปได้ แม้ว่าการขายอาหารออนไลน์ในครั้งนั้น จะมีเรื่องปวดหัวให้เราต้องแก้ปัญหาอยู่บ้าง จากขั้นตอนการขนส่งสินค้าไปถึงลูกค้าล่าช้า ทำให้อาหารเสียหาย</p> <p>พอเปิดให้มีการเดินทางท่องเที่ยวได้ ภายในประเทศ ในช่วงพ.ค. เราก็เปิดให้จองห้องพัก มีคนจองเข้ามาเต็มตลอด ซึ่งต้องบอกว่า ดีกว่าตอนก่อนที่จะมีสถานการณ์โควิดด้วยซ้ำ โดยเฉพาะในเดือนมกราคม 2564 ช่วงท่องเที่ยวมีคนจองมาเต็มหมดแล้ว เราก็เริ่มมีกำไรกลับมาอีกครั้ง ธุรกิจก็ไปต่อได้</p> <p>เดือนค.ค 63 ครั้งแรกและครั้งหนึ่งในชีวิต ของทุกคนที่ได้เดินทางขึ้นเหนือ ไปเชียงใหม่ ด้วยเครื่องบินลำนี้ คร้าบ นายหัวคนนี้ ทำให้ได้แล้ว น้า  โดยสารทั้งหมด เกือบ 3 แสนบาท ครัว ปิดบ้านไร่ พุธนี้ 26-28 ตุลา ...กับเงิน 1 ล้านบาทที่ช่วยกันทำงาน เก็บออมมาเกือบ 1ปี เพื่อพาพนักงานและชาวบ้านทุกคน เดินทางขึ้นเหนือรับลมหนาว ดูทุ่งดอกไม้ สักครั้งหนึ่งในชีวิต ให้เค้าได้ลองใช้ชีวิตเป็นลูกค้าดูบ้าง จะได้เรียนรู้วิธีการมาปรับใช้กับบ้านไร่ของเราครับ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) เราเริ่มจากการดูเงินเก็บในบัญชีที่มีก่อน คำนวนรายรับที่ได้ แล้วจึงมองหาวิธีสร้างเงินใหม่ๆ 2) ทำน้ำพริก และทำไต่ปลาแห้งขายออนไลน์ เพราะหน้าเพจของเรามีคนติดตามอยู่ค่อนข้างมาก ประมาณ 7 แสนกว่า และที่สำคัญ เรามีวัตถุดิบในพื้นที่ของเราอยู่แล้ว 3) แบ่งพนักงานบางส่วนไปทำน้ำพริก พนักงานต้อนรับมีหน้าที่รับออเดอร์ ตอนนั้นต้องเรียนรู้งานกันใหม่ ต้องสอนวิธีตอบรับลูกค้า ทำออเดอร์ แพคของ ส่งของ 4) ในส่วนของพนักงานผู้ชายก็ให้ไปช่วยกันปรับปรุงสร้างที่พักเพิ่ม 5) สามารถขายน้ำพริกได้ เกือบ 2 ล้านบาท ทุกสัปดาห์เราต้องคำนวณต้นทุน-รายรับ เพื่อคำนวณปริมาณน้ำพริกที่จะส่งขาย ให้มันสามารถประกอบธุรกิจได้จริงๆ 6) พอเปิดให้มีการเดินทางท่องเที่ยวได้ ภายในประเทศ เราก็เปิดให้จองห้องพัก มีคนจองเข้ามาเต็มตลอด ซึ่งต้องบอกว่า ดีกว่าตอนก่อนที่จะมีสถานการณ์โควิดด้วยซ้ำ โดยเฉพาะในเดือนมกราคม 2564 ช่วงท่องเที่ยวมีคนจองมาเต็มหมดแล้ว เราก็เริ่มมีกำไรกลับมาอีกครั้ง ธุรกิจก็ไปต่อได้ 7) พาพนักงานและชาวบ้านทุกคน เดินทางขึ้นเหนือรับลมหนาว ให้เค้าได้ลองใช้ชีวิตเป็นลูกค้าดูบ้าง จะได้เรียนรู้วิธีการมาปรับใช้กับบ้านไร่ 	<p>จากวัตถุดิบในพื้นที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) เจาะกลุ่มลูกค้าที่ติดตามเพจ 4) อบรมพนักงานเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานตามสถานการณ์ 5) มีการปรับปรุงและสร้างที่พักเพิ่ม 6) คำนวน ต้นทุน วัตถุดิบสม่ำเสมอ 7) มีการเข้าพักเต็มตลอดจนถึง ม.ค 64 สร้างผลกำไรอีกครั้ง 8) นำพนักงาน เรียนรู้การทำงานที่รีสอร์ทอื่น
<p>ประเด็นที่ 3</p> <p>มาถึงระลอกที่ 2 ทุกอย่างก็ต้องถูกพับลงไปอีกครั้ง แต่ในครั้งนี้นี้ ต้องบอกว่าเราร้ายกว่าในสถานการณ์โควิด ครั้งแรก เพราะเกิดขึ้นแบบที่เราตั้งตัวไม่ทัน ลูกค้าที่จองไว้ต้องยกเลิกทั้งหมด เพราะจังหวัดระนองเป็นพื้นที่สีแดง ห้ามเดินทางข้ามจังหวัด รายได้หายไปทั้งหมด แต่ครั้งนี้ ไม่เหมือนครั้งก่อน เพราะเรารู้สึกแย่ จากการสูญเสียแม่ไปอย่างกะทันหัน ต้องทำใจระดับหนึ่ง</p>	<p>ผลกระทบใน ระลอกที่ 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ลูกค้าที่จองไว้ต้องยกเลิกทั้งหมด เพราะจังหวัดระนองเป็นพื้นที่สีแดง ห้ามเดินทางข้ามจังหวัด รายได้หายไปทั้งหมด 2) ครั้งแรกรัฐบาลประกาศล็อกดาวน์ มีเงินประกันสังคมช่วยพนักงาน มีการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) รายได้หายไป 100% จากปกติ 2) ไม่มี การลือคตาวาน์ ไม่มีมาตรการช่วยเหลือ

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>จินคิดว่าจะให้พนักงานกลับบ้าน ไปทำมาหากินอย่างอื่น และปิดที่พัก เพื่อขอร้องทำให้อยู่สักระยะหนึ่ง แต่สุดท้าย ผมก็ทิ้งพนักงานที่ต่อสู้กับเรามาตลอดไม่ได้ ผมจะผ่านเหตุการณ์เลวร้ายอะไร พนักงานเหล่านี้ก็อยู่ต่อสู้และเป็นกำลังใจให้กับผมมาตลอด ทำให้เราต้องเดินหน้าต่อ</p> <p>อย่างไรก็ตามการเดินทางต่อครั้งนี้ อาจจะยากกว่า ครั้งแรก เพราะครั้งแรกรัฐบาลประกาศล็อกดาวน์ มีเงินประกันสังคมช่วยพนักงาน มีการพักชำระหนี้ แต่ครั้งนี้ ไม่มีการล็อกดาวน์ ไม่มีการช่วยเหลือจากภาครัฐ หรือ การพักชำระหนี้ แม้ว่าจะให้มีคนแนะนำให้เราขายของที่พักล่วงหน้า แต่เราก็ไม่ยากทำเหมือนเป็นการนำเงินอนาคตมาใช้ ที่ผ่านมาไม่เคยกู้ยืมเงินมาทำธุรกิจแต่อย่างใด ครั้งนี้ ก็เช่นกันถึงจะต้องเผชิญกับวิกฤต ต้องผ่านไปให้ได้</p>	<p>พักชำระหนี้ แต่ครั้งนี้ ไม่มีการล็อกดาวน์ ไม่มีการช่วยเหลือจากภาครัฐ หรือ การพักชำระหนี้</p> <p>3) มีคนแนะนำให้เราขายของที่พักล่วงหน้า แต่เราก็ไม่ยากทำเหมือนเป็นการนำเงินอนาคตมาใช้ ที่ผ่านมาไม่เคยกู้ยืมเงินมาทำธุรกิจแต่อย่างใด</p>	<p>3) ระลอกแรกนำพนักงานเข้าประกันสังคม</p> <p>4) ยังตัดสินใจไม่ใช้เงินกู้</p>
<p>ประเด็นที่ 4:</p> <p>นายวิโรจน์ ได้โพสต์ผ่านหน้าเพจ บอกว่า ทำไม ไม่ขายน้ำพริกออนไลน์ เหมือนรอบที่แล้ว เพราะช่วงที่ขายน้ำพริกออนไลน์กัน ด้วยความที่ยังไม่มีประสบการณ์ ผิดพลาดเยอะมาก อีกทั้งตัวแปรในการส่งของถึงมือลูกค้า ก็คือ ขนส่ง ที่ช้า ที่พลาด ทำให้ของเสียหาย เน่า บุค ถุงที่วาดอย่างตั้งใจขาด ฯลฯ ทำให้ลูกค้าบางคนผิดหวังต่อว่า เข้ามา รวมถึงเสียความรู้สึก เพราะเค้ก็รอนาน ทางเบสตัวเอง ก็เครียดมาก ไม่มีความสุขเลย อ่านไลน์แอดทั้งคืน และต่างๆ อีกมากมาย “พอถึงวันนี้ เลยตอบตัวเองได้ว่า เงินที่ได้มามากมันไม่ใช่คำตอบ หากไม่มีความสุข ไม่ใช่ ไม่อยากขายออนไลน์ แต่ถ้าทำอีกครั้ง ต้องจัดการและวางระบบให้ดีกว่านี้ก่อน แม้สถานการณ์โควิดรอบนี้ เรายังเปิดให้บริการแต่รายได้น้อยลงเกือบ 95% ก็อยากลองทำอะไรง่าย ๆ ที่มีความสุขแบบนี้ไปก่อน ได้ไม่ได้อีกว่ากันอีกที โดยจัด โปรโมทชั่นให้คนในพื้นที่จังหวัดระนองได้เข้าพักในราคาโปรโมทชั่นลด 50%”</p> <p>สถานการณ์ โควิด-19 ครั้งนี้ ไม่โดนสั่งให้ปิดกิจการ ก็เหมือนปิด แต่เราก็ขอเลือกที่สู้ด้วยวิธี นี้ไปก่อน และคำตอบของพนักงานเกือบทุกคนในตอนประชุม คือ ยังไม่ยากทำน้ำพริกขายของส่งออนไลน์ เหมือนครั้งที่แล้ว</p> <p>สรุปคือเลือกที่จะลดราคาที่พักลงมา 50% สำหรับคนในละแวกและขายผักพื้นบ้านที่ปลูกในฟาร์ม โดยการได้นำรถสองแถวไม้ที่มีอยู่ มาดัดแปลง ทำเป็นรถพุ่มพวง ให้คนในพื้นที่จังหวัดระนอง ได้กินและเข้ามาใช้บริการบ้านไร่ของเรา ไม่ได้หวังกำไร อะไร ขอแค่มีรายได้ดูแลพนักงานทุกคน ให้ทุกคนยังได้ทำงาน มีรายได้ และยังคง มีความสุขที่ได้ลงมือทำสิ่งนี้</p>	<p>การปรับตัวใน ระลอกที่ 2</p> <p>1) ช่วงที่ขายน้ำพริกออนไลน์กัน ด้วยความที่ยังไม่มีประสบการณ์ ผิดพลาดเยอะมาก</p> <p>2) ลดราคาที่พักลงมา 50% สำหรับคนในละแวก</p> <p>3) ขายผักพื้นบ้านที่ปลูกในฟาร์ม โดยการได้นำรถสองแถวไม้ที่มีอยู่ มาดัดแปลง ทำเป็นรถพุ่มพวง ให้คนในพื้นที่จังหวัดระนอง โดยจะนำออกขายเพียงสัปดาห์ละ 1-2 วัน</p> <p>4) วันอื่นก็ยังคงดูแลบ้านพักเพราะยังมีคนมาพักครั้งละประมาณ 3-5 หลัง</p> <p>5) การนำตระกร้าจากสาน ผลิตภัณฑ์ที่ขายที่บ้านไร่โอออรุณมาใส่ผักที่สดและใหม่ ราคาไม่แพง เกษตรกรคนในพื้นที่ก็นำผักมาฝากไปขายกับรถพุ่มพวง ของบ้านไร่โอออรุณคันนี้ได้เช่นกัน</p> <p>6) ทุกสัปดาห์เราต้องมานั่งประเมินรายได้ที่เกิดขึ้นแบบนี้ว่าจะพอเลี้ยงพนักงานทุกคนได้หรือเปล่า ต้องปรับการใช้จ่ายกันทุกวัน ประคองกันไป</p> <p>7) ได้รับผลตอบรับดีมาก ทำให้พอจะมีกำไรเล็กน้อยในการเก็บไว้ดูแลพนักงานและรีสอร์ท</p>	<p>1) ตัดสินใจไม่ขายอาหารออนไลน์</p> <p>2) ลดราคาที่พัก 50% สำหรับในพื้นที่</p> <p>3) การขายโดยเข้าหากลูกค้าโดยตรง</p> <p>4) ยังคงมีอัตราการเข้าพักอยู่ที่ 20-30% (3-5 หลัง)</p> <p>5) หาหลายได้เสริมจากทรัพยากรในพื้นที่</p> <p>6) ช่วยเกษตรกรในพื้นที่ นำผักมาขายร่วมกัน</p> <p>7) ประเมินรายรับรายจ่าย อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>8) มี ผลกำไร เล็กน้อย</p> <p>9) ปรับปรุงซ่อมแซมพื้นที่</p> <p>10) ทำกิจกรรมเพื่อสังคม</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ร่วมกัน รดสองแถวไม้ ที่นำพาผักสดจากฟาร์มของเราไปถึงลูกค้า ในตัวเมือง และในอำเภอต่างๆ ในจังหวัดระนอง โดยจะนำออกขายเพียงสัปดาห์ละ 1 วัน วันอื่นก็ยังคงดูแลบ้านพัก เพราะยังมีคนมาพักครั้งละ 3-5 หลัง</p> <p>การนำรดสองแถวไม้ มาเป็นรถพุ่มพวงขายผักของบ้านไร่โออรัมเสน่ห์ไม้ได้อยู่แค่ รดสองแถวไม้แนววินเทจเท่านั้น แต่การนำตระกร้าจักสาน ผลิตภัณฑ์ที่ขายที่บ้านไร่โออรัมมาใส่ผักก็นำมาขายด้วย ทำให้รถพุ่มพวงคันนี้ ขับไปตรงไหนก็สะดุดตา กับผู้พบเห็น และมีคนมาอุดหนุนจำนวนมาก เพราะผักที่สดและใหม่ ราคาไม่แพง โดยเฉพาะผักสดที่ฟาร์ม เกษตรกรคนในพื้นที่ก็นำผักมาฝากไปขายกับรถพุ่มพวง ของบ้านไร่โออรัมคันนี้ได้เช่นกัน ซึ่งได้รับผลตอบรับดีมาก ตอนที่รถพุ่มพวงวิ่งออกไป พนักงานของเรามีความสุขกับมัน คนที่ได้เห็นรถพุ่มพวงจากบ้านไร่ก็ได้รับความสุขจากความน่ารักของมัน มาถ่ายรูปลงโซเชียล วันนั้นทั้งวันในหน้าฟีดคนที่ได้เพิ่มไปด้วยรถพุ่มพวงคันนี้ เราเตรียม พี่ผักสวนครัว เตรียมจัดใส่รถไปขายกัน เวลาผ่านไปเร็ว ครบ 4 อาทิตย์แล้ว ที่เราได้ร่วมมือช่วยกันทำสิ่งเหล่านี้ มันดีต่อใจที่สุดเลย ได้รายได้ 23550 บาท ทุกสัปดาห์เราต้องมานั่งประเมินรายได้ที่เกิดขึ้นแบบนี้ว่าจะพอเลี้ยงพนักงานทุกคนได้หรือเปล่า ต้องปรับการใช้จ่ายกันทุกวัน ประคองกันไป แต่สุดท้ายคนซื้อผักก็ได้ผักปลอดสารพิษไปรับประทาน มันก็เกินคาดจากที่เราคิดไว้เช่นกัน พอจะมีกำไรเล็กน้อยในการเก็บไว้ดูแลพนักงานและรีสอร์ท</p> <p>นอกจากนี้ แม้ช่วงเวลาที่ยังไม่มีลูกค้าเข้าพัก ยังให้พนักงานช่วยกันทำความสะอาด ปรับปรุงซ่อมแซมให้บ้านไร่ โออรัม สะอาด สวยงามอยู่เสมอ รวมถึงช่วยกันทำอาหารวันละ 50 ชุด เพื่อนำไปให้กับเจ้าหน้าที่ บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลสนาม ในหมู่บ้านของอำเภอกะเปอร์</p>	<p>8) ช่วงเวลาที่ยังไม่มีลูกค้าเข้าพัก ยังให้พนักงานช่วยกันทำความสะอาด ปรับปรุงซ่อมแซมให้บ้านไร่ โออรัม สะอาด สวยงามอยู่เสมอ</p> <p>9) ช่วยกันทำอาหารวันละ 50 ชุด เพื่อนำไปให้กับเจ้าหน้าที่ บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลสนาม</p>	
<p>ประเด็นที่ 6 สถานการณ์โควิดในระลอกที่ 3⁸⁵</p> <p>ประชุมพนักงาน พร้อมกันทั้งหมด ที่บ้านไร่วันนี้ หลังจากทางจังหวัดออกประกาศมาตรการเข้มงวด ให้ ผู้ที่เดินทางเข้ามา ระนอง ต้องกักตัว 14 วัน ยกเว้นผู้ที่ฉีดวัคซีน แล้ว,และผู้ที่มีผลตรวจไม่เป็นโควิด ให้สามารถเข้ามาได้ ซึ่งแน่นอนว่า ลูกค้าที่จองห้องพักไว้นั้น ก็ยกเลิกกันเกือบทั้งหมด บางวันก็ไม่มีเลย รายได้ช่วงแรกหายไปเกือบ 95% เข้าใจดีทุกอย่าง ในสถานการณ์ตอนนี้ แม้จะไม่มีรายได้เข้ามา แต่ก็ยังเลือกที่จะเปิดต่อไป เพื่อให้ทุกคนยังได้ทำงาน ปิด กวาด เช็ดถู ทำความ</p>	<p>ผลกระทบระลอกที่ 3</p> <p>1) ทางจังหวัดออกประกาศมาตรการเข้มงวด ลูกค้าที่จองห้องพักไว้นั้น ก็ยกเลิกกันเกือบทั้งหมด รายได้ช่วงแรกหายไปเกือบ 95%</p> <p>2) เลือกที่จะเปิดต่อไป เพื่อให้ทุกคนยังได้ทำงาน ปิด กวาด เช็ดถู ทำความสะอาด ซ่อมแซมส่วนต่างๆ</p> <p>3) เงินเก็บมีอยู่ประมาณ 500,000 กว่าบาท คงต่อชีวิตให้พวกเราที่หมู่บ้านไร่</p>	<p>1) รายได้หายไป 95% จากปกติ</p> <p>2) ปรับปรุง พื้นที่</p> <p>3) ประเมินรายรับรายจ่ายเพื่อปรับแผนธุรกิจ</p> <p>4) ลดเงินเดือนชั่วคราว</p> <p>5) ชะลอการพัฒนาโครงการ</p>

⁸⁵ บ้านไร่ โออรัม, วีโรจน์ ฉิมมี, สืบค้น 10 มิถุนายน 2564, <https://web.facebook.com/baanraiarun>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>สะอาด ช่อมแซมส่วนต่างๆที่ผุพังไป เงินในบัญชี ก็มีอยู่ประมาณ 500,000 กว่าบาท คงต่อชีวิตให้พวกเราที่บ้านไร่ อยู่ได้อีกประมาณ 1 เดือนเท่านั้น</p> <p>ช่วงนี้ได้บอกพนักงานว่า คงต้องได้เงินเดือนลดลงนะ เพราะช่วงนี้ไม่มีรายได้เลย และตกลงร่วมกันว่า ถ้าเงินส่วนนี้หมด ก็แยกย้ายกันไปก่อนนะ จะไม่กู้ ,ไม่ขายของออนไลน์,ไม่ขับรถไปขายผัก เหมือนครั้งก่อนๆ ไว้ทุกอย่างดีขึ้นก็จะกลับมารวมตัวกันอีกครั้ง ก็แล้วกัน</p>	<p>อยู่ได้อีกประมาณ 1 เดือนเท่านั้น ตก लगร่วมกันว่า ถ้าเงินส่วนนี้หมด ก็แยกย้ายกันไปก่อน</p> <p>4) ช่วงนี้ได้บอกพนักงานว่า คงต้องได้เงินเดือนลดลงนะ เพราะช่วงนี้ไม่มีรายได้เลย</p> <p>5) จะไม่กู้ ,ไม่ขายของออนไลน์,ไม่ขับรถไปขายผัก เหมือนครั้งก่อนๆ ไว้ทุกอย่างดีขึ้นก็จะกลับมารวมตัวกันอีกครั้ง</p>	
<p>ตอนนี้ได้ทำประกัน โควิด ให้พนักงานบ้านไร่ทุกคน ...</p> <p>คุ้มครองความเสี่ยงกันในช่วงนี้ ขอบคุณ ผู้การ เจ้าหน้าที่ธนาคารกรุงเทพ สาขาเกาะเปโอ ในส่วนของงานออกแบบ ทีมบ้านไร่สตูดิโอ นั้น ...ตอนนี้ เราก็กำลัง ทำอยู่ 7 project ด้วยกัน นอกจากนั้น เราได้เตรียม งานหวาย ,กระเป่า ,ตะกร้า ,จักสาน ของใช้ ตกแต่งบ้าน เล็กๆน้อยๆ ฝีมือ พี่ ป้า น้า อา จากในหมู่บ้านและชุมชนต่างๆ เราได้แบ่งพนักงานบางส่วนไปเรียนรู้วิธีทำเครื่องใช้จากรสารจากคนในชุมชนด้วย เพื่อช่วยผลิตสินค้าจำหน่าย และนำมาใช้ตกแต่งบ้านไร่ของเรา ซึ่งงานจักสานต่างๆเราจะเพิ่มไว้ในร้านขายของฝากที่เราจะขยายเพิ่มขึ้น และเตรียมขายออนไลน์ กันในต้นเดือนหน้า (มี.ย)</p> <p>เรายังมีเวลาอีก 14 วันในการช่วยกัน ปิด กวาด เช็ด ถู ถอน หล้า ตกแต่ง ปรับปรุงสวน และซ่อมแซม ส่วนต่างๆให้สะอาด และสวยงามขึ้นกว่าเดิม ก่อนจะขอปิดในวันที่ 1-15 พ.ค จนกว่าสถานการณ์จะดีขึ้น นายมีแค่เงินเยียวยาให้วันละ 100 บาท กับของเล็กๆน้อยๆ มาแบ่งกันกินเรื่อยๆแบบนี้ อดทน ไปด้วยกัน ช่วงนี้เราขอทำกล้วย ,มันทอด ร้อนๆ กับน้ำสมุนไพรรเย็นๆ ส่งมอบให้เจ้าหน้าที่บุคลากรทางการแพทย์และคนไข้ ที่โรงพยาบาล สนาม ในชุมชนของเราวันนี้ ..สู้ๆ ทานให้อร่อยนะ ครับ ทุกคน</p> <p>การเตรียมเอกสาร ต่างๆให้กับทางธนาคาร เพื่อจะกู้เงินมา ประคองกิจการให้อยู่ต่อไปก่อน ในช่วงนี้ (ยังไม่ได้ เงินมานะ ครับ เจ้าหน้าที่แจ้งว่า น่าจะเร็วสุดก็อีก ประมาณ 1 เดือน ก็คือ ปลายเดือนหน้า</p>	<p>การปรับตัวในระลอกที่ 3</p> <p>1) ตอนนี้ได้ทำประกัน โควิด ให้พนักงานบ้านไร่ทุกคน ...คุ้มครองความเสี่ยงกันในช่วงนี้</p> <p>2) ในส่วนของงาน ออกแบบ ทีมบ้านไร่ สตูดิโอ นั้น ...ตอนนี้ เราก็กำลัง ทำอยู่ 7 project ด้วยกัน นอกจากนั้น เราได้เตรียม งานหวาย ,กระเป่า , ตะกร้า ,จักสาน ของใช้ ตกแต่งบ้าน</p> <p>3) ร้านขายของฝาก เราจะขยายเพิ่มขึ้น และเตรียมจะขายออนไลน์</p> <p>4) เราได้แบ่งพนักงานบางส่วนไปเรียนรู้วิธีทำเครื่องใช้จากรสารจากคนในชุมชนด้วย เพื่อช่วยผลิตสินค้าจำหน่าย และนำมาใช้ตกแต่งบ้านไร่ของเรา</p> <p>5) เรายังมีเวลาอีก 14 วันในการช่วยกัน ปิด กวาด เช็ด ถู ถอน หล้า ตกแต่ง ปรับปรุงสวน และซ่อมแซม ส่วนต่างๆให้สะอาด และสวยงามขึ้น</p> <p>6) ช่วงนี้เราขอทำกล้วย ,มันทอด ร้อนๆ กับน้ำสมุนไพรรเย็นๆ ส่งมอบให้เจ้าหน้าที่บุคลากรทางการแพทย์และคนไข้ ที่โรงพยาบาล สนาม</p> <p>7)การเตรียมเอกสาร ต่างๆให้กับทางธนาคาร เพื่อจะกู้เงินมา ประคองกิจการให้อยู่ต่อไปก่อน ในช่วงนี้</p>	<p>1) จัดสวัสดิการโควิด-19</p> <p>2) เตรียมแผนพัฒนาธุรกิจในระยะยาว</p> <p>3) เพิ่มช่องทางขายของออนไลน์</p> <p>4) ปรับการใช้งานพื้นที่ ส่วนกลาง ขยายร้าน</p> <p>5) อบรมพนักงานเพิ่มเติม</p> <p>6) ปรับปรุงซ่อมแซมพื้นที่</p> <p>7) ทำกิจกรรมเพื่อสังคม</p> <p>8) เลือ ก ส น เชื้อ ดอกเบี๊ยดำ ประคองธุรกิจ</p>
<p>กลับมาพร้อมกับสายน้ำ และความชุ่มฉ่ำ 1 มิถุนา...เปิดบ้านไร่อีกครั้ง พร้อมกับโปรโมชัน ที่ไม่ได้หวังกำไรอะไรที่หักเรลด 25% 1 หลังต่อ 1 ไร่ ปลอดภัยเว้นระยะห่าง เริ่ม 1,400 รวมอาหารเช้า ขอแค่ให้น้องๆพนักงานยังคงได้ทำงาน มี</p>	<p>ผลการดำเนินงานในระลอกที่ 3</p> <p>1) เปิดบ้านไร่อีกครั้ง พร้อมกับโปรโมชัน ที่ไม่ได้หวังกำไรอะไรที่หักเรา</p>	<p>1) ลดราคาห้องพัก</p> <p>2) โฆษณา เรื่อง ระยะห่างทางสังคม</p> <p>3) ปรับปรุงพื้นที่</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>รายได้บ้าง เพื่อนำมาประดับประดา ช่วยกันดูแลสถานที่แห่งนี้ ให้คงอยู่ และยังคงสวยงามต่อไป เราพัฒนาลำธาร เล็กๆ ...ที่เราทดลองขุด และสร้างขึ้นมา ให้มีเสียงน้ำไหลผ่านบ้านพัก ผันน้ำจากคลองไส้ไก่ที่ขุดไว้มาใส่ ปลุก มอส เฟิร์น คล้าใบ ตกแต่งสวนโดยรอบให้สวยงาม เหมาะกับบรรยากาศ ที่มีฝนค่อนข้างเยอะ และอากาศที่ร้อนชื้น ครับ</p> <p>สิ้นเดือนนี้ มีรายได้กลับมาจ่ายทุกคน ครบเหมือนเดิมอีกครั้ง มีคนเข้ามาพัก มีคนทยอยเข้ามาพัก 2-3 หลัง ..ก่อนอื่น อยากให้กำลังใจผู้ประกอบการ และทุกคนที่ยังสู้ๆ ในวิกฤตนี้ รู้ว่า มันไม่ใช่เรื่องง่ายเลย ต่างก็พยายามปรับตัวและหาทางออก เพื่อให้เราทุกคน ใช้ชีวิตไปต่อได้ ครอบคลุมบ้านไร่ ก็เช่นกัน เราอยู่กัน 40 กว่าชีวิต เกือบ 50 ครอบครัว ที่ต้องมีรายได้ นำไปเลี้ยงลูก ผ่อนรถ ดูแลทุกคนในบ้าน และค่าใช้จ่ายต่างๆอีกมากมาย ๑</p> <p>...เงินค่าแรง 5 แสนกว่า/เดือน ของวันนี้ หามาจากรายได้ในสวน ,ผลผลิตทางการเกษตร,ค่าจ้างงานออกแบบ ,ร้านขายของ ผัก,อาหาร,และที่พัก หลังจากที่ยกกลับมาเปิดกันอีกครั้ง</p>	<p>ลด 25% 1 หลังต่อ 1 ไร่ ปลอดภัยเว้นระยะห่าง เริ่ม 1,400 รวมอาหารเช้า</p> <p>2) เราพัฒนาลำธาร เล็กๆ ...ที่เราทดลองขุด และสร้างขึ้นมา ให้มีเสียงน้ำไหลผ่านบ้านพัก ผันน้ำจากคลองไส้ไก่ที่ขุดไว้มาใส่ ปลุก มอส เฟิร์น คล้าใบ ตกแต่งสวนโดยรอบให้สวยงาม</p> <p>3) มีรายได้กลับมาจ่ายทุกคน ครบเหมือนเดิมอีกครั้ง มีคนเข้ามาพัก มีคนทยอยเข้ามาพัก 2-3 หลังในช่วงนี้</p> <p>4) เงินค่าแรง 5 แสนกว่า/เดือน ของวันนี้ หามาจากรายได้ในสวน ,ผลผลิตทางการเกษตร,ค่าจ้างงานออกแบบ ,ร้านขายของ ผัก,อาหาร,และที่พัก หลังจากที่ยกกลับมาเปิดกันอีกครั้ง</p>	<p>4) มีรายได้ประดับประดา</p> <p>5) อัตราเข้าพัก 5-10% (2-3 หลัง)</p> <p>6) สร้างรายได้จากหลายแหล่ง</p>
<p>ประเด็นที่ 7: เศรษฐกิจพอเพียงกับการแก้ปัญหาในช่วงวิกฤติ^{๑๖}</p> <p>ความพอประมาณ : นำความรู้ที่ร่ำเรียนมาปรับใช้พัฒนาต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่ในการแก้ปัญหา แก้ปัญหาโดยเหมาะสมกับฐานะและศักยภาพของตนเอง</p> <p>ความมีเหตุมีผล : -ประยุกต์สิ่งใหม่กับภูมิปัญญาเดิมให้สมดุล เพื่อสร้างมูลค่าและแบรนด์ในใจลูกค้า -ใช้เกษตรพอเพียง เพื่อสร้างอาหารปลอดภัย ส่วนหนึ่งใช้ในรีสอร์ท เหลือเราก็กินและขายให้กับชุมชน -การใช้สิ่งทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>ความมีภูมิคุ้มกันที่ดี : ความรัก คือ ภูมิคุ้มกันที่ดี รักในครอบครัว รักในชุมชน รักสิ่งแวดล้อม สร้างการเติบโตไปด้วยกันทั้งธุรกิจตนเองและชุมชน มีการช่วยเหลือและเติบโตไปด้วยกัน พยายามไม่ลงทุนเพิ่ม และตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในยามวิกฤต</p> <p>การส่งเสริมความรู้ :</p>	<p>1) ความพอประมาณ :แก้ปัญหาโดยเหมาะสมกับฐานะและศักยภาพของตนเอง</p> <p>2) ความมีเหตุมีผล :การใช้สิ่งทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>3) ความมีภูมิคุ้มกันที่ดี :สร้างการเติบโตไปด้วยกันทั้งธุรกิจตนเองและชุมชน มีการช่วยเหลือและเติบโตไปด้วยกัน พยายามไม่ลงทุนเพิ่ม และตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในยามวิกฤต</p> <p>4) การส่งเสริมความรู้ :พร้อมเรียนรู้กับสิ่งใหม่อย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5) การส่งเสริมคุณธรรม : มีความเมตตาด้วยความรักกับพนักงานการรู้จักให้ รู้จักแบ่งปันเสียสละการช่วยเหลือเกื้อกูล ทั้งภายในองค์กรและสังคมโดยรวม</p>	<p>1) ใช้ครบทั้ง 3 ท่วง</p> <p>2) เงื่อนไข</p> <p>2) แก้ปัญหาตามศักยภาพของตน</p> <p>3) ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า</p> <p>4) เกื้อกูล ช่วยเหลือกันในฐานะชุมชน</p> <p>5) ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น</p> <p>6) พร้อมเรียนรู้</p> <p>7) ช่วยเหลือเกื้อกูลสังคม แบ่งปัน</p>

^{๑๖} บ้านไร่ ไออรูม...ฟาร์มสเตย์แห่งความลงตัว-พอดี-พอเพียง, สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย, สืบค้น 10 มิถุนายน 2564, <https://thaichamber.org/socialdevelopment/view/บ้านไร่ไออรูม>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>เปลี่ยนข้อจำกัดเป็นแรงผลักดัน นำสิ่งที่มีอยู่นำมาปรับใช้ให้คุ้มค่ามากที่สุด โดยนำความรู้ที่ร่ำเรียนมาปรับใช้กับบ้านที่อยู่อาศัย เรือนครัว จนถึงบ้านพัก farm stay และพร้อมเรียนรู้กับสิ่งใหม่อย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>การส่งเสริมคุณธรรม :</p> <p>ความไม่โลภ มีความเพียร อดทน รู้จักอดออม มีความเมตตา ด้วยความรักกับพนักงาน</p> <p>การรู้จักให้ รู้จักแบ่งปันเสียสละการช่วยเหลือเกื้อกูลทั้งภายในองค์กรและสังคมโดยรอบ</p> <p>การวางแผนธุรกิจของบ้านไร่ ไออรุณโดยให้ธุรกิจกับชุมชน ต้องเติบโตไปด้วยกัน รายได้ต้องกระจายไปสู่ชุมชน ให้คนในชุมชนมีอาชีพ และเกิดมิตรภาพที่ดีระหว่างกัน</p>		

บทสัมภาษณ์ เดอะ ยาร์ด โฮสเทล

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1</p> <p>เดอะยาร์ดกับโควิด-19 ระลอกที่ 1⁸⁷ นักท่องเที่ยวต่างชาติทยอยกันกลับประเทศเพราะประเทศบ้านใกล้เรือนเคียงเราประกาศห้ามบินเข้าออกหมดแล้ว แยกออกไปจนหมดบ้านเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2563 ยอมรับเลยว่าอันหนักหน่วงได้ไม่สนิทนักอยู่เป็นอาทิตย์ คิดวนไปมาว่าเราจะแก้ปัญหาที่ยังไงดีนะ 4 เมื่อเหตุการณ์แย่งลง ทุกคนอยู่ในความตระหนกจนกระทั่งทางการประกาศให้ล็อกดาวน์ ทุกคนต้องอยู่บ้านห้ามมาดูเงินที่มีอยู่ ก็คงจะยัดเวลาได้อีกไม่นาน เราก็คิดวนอยู่อย่างนั้นว่าจะจัดการกับรายได้และทีมงานของรายังไงดี ช่วงนั้นต่อให้ทำโปรโมชั่นห้องพักตัวอย่างไรก็ไม่มีคนเข้าพักอย่างแน่นอน เพราะไม่ได้เป็นช่วงที่ผู้คนจะมีอารมณ์พักผ่อนในโรงแรม</p>	<p>1) แยกออกไปจนหมดบ้านเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2563</p> <p>2) ต้องอยู่บ้านห้ามมาดูเงินที่มีอยู่ ก็คงจะยัดเวลาได้อีกไม่นาน เราก็คิดวนอยู่อย่างนั้นว่าจะจัดการกับรายได้และทีมงานของรายังไงดี ช่วงนั้นต่อให้ทำโปรโมชั่นห้องพักตัวอย่างไรก็ไม่มีคนเข้าพักอย่างแน่นอน เพราะไม่ได้เป็นช่วงที่ผู้คนจะมีอารมณ์พักผ่อนในโรงแรม</p>	<p>1) ะ ล อ ก แร ก Occupancy rate 0%</p> <p>2) เน้นจัดการเงินคงเหลือ</p>
<p>ประเด็นที่ 2</p> <p>เรียกทีมงานพูดคุย พยายามบอกน้องๆว่าทุกอย่างมันจะไม่กลับมาเร็วขนาดนั้น ขอให้ทุกคนยืดหยุ่นที่สุดทั้งหน้าที่และเวลา งาน ทุกคนตกลงตามนั้น</p> <p>เริ่มมองเห็นโอกาสอื่นๆด้วยสายตาแห่งการอยากรู้ อยากอยู่ร่วมกับประวัติศาสตร์โลกครั้งนี้ คิดว่าเป็นเหมือนการได้ร่วมสงครามครั้งใหญ่ ที่ไม่น่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้บ่อยๆ เราจะใช้โอกาสนี้ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆในช่วงเวลานั้น มันมีค่านึงในหัวคือ ‘ทำไปเถอะ ทำอะไรก็ไม่ผิด’ เพราะทุกคนก็ไม่ว่ากัน เรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ แล้วเราจะไปกลัวอะไรละ</p>	<p>การปรับตัวใน ระลอกที่ 1</p> <p>1) ให้ทุกคนยืดหยุ่นที่สุดทั้งหน้าที่และเวลา งาน</p> <p>2) จากที่มีเพื่อนๆที่เป็นผู้ผลิต เกษตรกรที่ไม่สามารถส่งสินค้าไปขายในโรงแรม และร้านอาหารได้เหมือนเดิม เนื่องจากการประกาศปิดสถานที่ต่างๆ ไม่ว่าจะจะเป็นร้านอาหารหรือโรงแรม และในขณะเดียวกันก็มีเพื่อนบ้านเราซึ่งเป็นผู้บริโภค ที่ไม่ยอมออกจากบ้านไปซื้ออาหารเพราะความกังวลใจเรื่องโรค</p>	<p>1) ให้ พนักงานทำงานหลายหน้าที่ และยืดหยุ่นมากขึ้น</p> <p>2) ควบคุมต้นทุน ใช้ของที่มี</p> <p>3) พัฒนาทักษะพนักงานให้เข้ากับสถานการณ์</p> <p>4) การขายโดยเข้าหาลูกค้า</p>

⁸⁷ The Yard กับโควิด-19, อติพร สังข์เจริญ, สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2564, <https://porlaewdeethcreator.com/theyard> กับ โควิด-19

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>จากที่เรามีเพื่อนๆที่เป็นผู้ผลิต เกษตรกร ที่ไม่สามารถส่งสินค้าไปขายในโรงแรมและร้านอาหารได้เหมือนเดิม เนื่องจากการประกาศปิดสถานที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหารหรือโรงแรม และในขณะเดียวกันก็มีเพื่อนบ้านเราซึ่งเป็นผู้บริโภค ที่ไม่ยอมออกจากบ้านไปซื้ออาหารเพราะความกังวลใจเรื่องโรคระบาดนี้</p> <p>เมื่อเรากลับมามองสิ่งที่มี สิ่งรอบตัวเรา เราเริ่มพยายามหาทางเชื่อมโยงเรื่องราว สุดท้ายเราก็ได้ไอเดียการทำ ‘รถพุ่มพวงอแกนิก’ เราใช้เงินก้อนไม่ใหญ่นักไปซื้อรถคันจิ๋ว ใช้พลังงานไฟฟ้า เป็นรถที่ใช้ในการทำไร่ทำสวน มาดัดแปลง นำสินค้าที่ได้มาจากญาติๆของเราจัดลงรถและออกขายในวันที่ 1 เมษายน 2563</p> <p>น้องๆที่มาร่วมมือกันทำงานที่ตัวเองถนัด บางคนเคยทำบัญชี ช่างภาพ ถึงแม้จะไม่ได้ทำสิ่งนี้มานาน แต่วันนี้ก็เป็นวันที่พวกเขาต้องกลับมาใช้มันอีกครั้ง เราใช้ผนังตู้คอนเทนสีขาวเป็นฉากหลังการถ่ายรูปสินค้า น้องรีเชบชั่นผู้ไม่เคยทำเว็บไซต์มาก่อน ร่วมมือกับเพื่อนบ้านต่างชาติทำเว็บไซต์เสร็จภายในหนึ่งสัปดาห์</p> <p>น้องบางคนต้องมาทำกรานอลำขาย เราปรับเปลี่ยนโยเกิร์ตที่พวกเขาเคยทำให้แขกมาอยู่ในภาชนะพร้อมขาย ทุกวันเราจะออกตระเวนในย่านอารีย์ราวๆสี่โมงเย็นถึงหนึ่งทุ่ม ตามตารางเวรว่าใครจะเป็นคนขับ เราแวะพูดคุยกับเพื่อนบ้าน และด้วยความที่รถเราหน้าตาเป็นมิตร สิ่งที่ได้มากกว่าการขายสินค้าคือรอยยิ้มของผู้คนย่านนี้ เราได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากคนในอารีย์ ไม่ว่าจะเป็นการซื้อของ การอนุญาตให้จอดรถหน้าบ้าน หรือแม้แต่หัวใจที่เอาอาหารมาแบ่งกัน</p> <p>5) รายได้ที่ได้นั้นไม่ได้มากมาย แต่เราจัดการกับรายได้โดยการให้ทีมงานน้องๆทุกคนไปคิดต้นทุน กำไร และแบ่งเงินกันเอง นี่เป็นโอกาสที่ดีในการที่ทุกคนจะได้มีหน้าที่รับผิดชอบ และได้ทำสิ่งใหม่ๆในชีวิต</p>	<p>ระบาดนี้ เมื่อเรากลับมามองสิ่งที่มี สิ่งรอบตัวเรา เราเริ่มพยายามหาทางเชื่อมโยงเรื่องราว สุดท้ายเราก็ได้ไอเดียการทำ ‘รถพุ่มพวงอแกนิก’ เราใช้เงินก้อนไม่ใหญ่นักไปซื้อรถคันจิ๋ว ใช้พลังงานไฟฟ้า เป็นรถที่ใช้ในการทำไร่ทำสวน มาดัดแปลง นำสินค้าที่ได้มาจากญาติๆของเราจัดลงรถและออกขายในวันที่ 1 เมษายน 2563</p> <p>3) ทีมงานร่วมมือกันทำงานที่ตัวเองถนัด บางคนเคยทำบัญชี ช่างภาพ ถึงแม้จะไม่ได้ทำสิ่งนี้มานาน แต่วันนี้ก็เป็นวันที่พวกเขาต้องกลับมาใช้มันอีกครั้ง</p> <p>4) ทุกวันเราจะออกตระเวนในย่านอารีย์ราวๆสี่โมงเย็นถึงหนึ่งทุ่ม ตามตารางเวรว่าใครจะเป็นคนขับ เราแวะพูดคุยกับเพื่อนบ้าน และด้วยความที่รถเราหน้าตาเป็นมิตร สิ่งที่ได้มากกว่าการขายสินค้าคือรอยยิ้มของผู้คนย่านนี้ เราได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากคนในอารีย์ ไม่ว่าจะเป็นการซื้อของ การอนุญาตให้จอดรถหน้าบ้าน หรือแม้แต่หัวใจที่เอาอาหารมาแบ่งกัน</p> <p>5) รายได้ที่ได้นั้นไม่ได้มากมาย แต่เราจัดการกับรายได้โดยการให้ทีมงานน้องๆทุกคนไปคิดต้นทุน กำไร และแบ่งเงินกันเอง นี่เป็นโอกาสที่ดีในการที่ทุกคนจะได้มีหน้าที่รับผิดชอบ และได้ทำสิ่งใหม่ๆในชีวิต</p>	<p>5) จ่ายเงินเดือนพนักงานตามรายได้ที่เกิดขึ้น</p>
<p>ประเด็นที่ 3</p> <p>เมื่อภาวะความตึงเครียดจากการระบาดลดลง การคลายล็อกดาวน์ก็มีผลกับชีวิตพวกเราอีกครั้ง ยอดขายร้านซาลดลงอย่างน่าตกใจ คราวนี้ถึงเวลาเรียก ‘สติ’ กลับมาอีกครั้ง เรายังคงใช้วิธีเดิมแบบที่ได้ร่ำเรียนมาจาก ‘พอแล้วดี’ คือการกลับมาที่ตัวเอง ว่าเรามีอะไร เราทำอะไรได้ เราเหลืออะไรบ้าง เรายังมองสนามและต้นไม้ใหญ่ที่ The Yard นิ่งๆ นานๆอยู่หลายวัน จนคิดว่าถึงเวลาแล้วที่ชีวิตชีวาควรจะกลับมาที่สนามบ้านเรา เราเริ่มมองเห็นความต้องการของผู้คนที่อยากพบเจอกัน แต่ก็</p>	<p>การปรับตัวใน ระลอกที่ 1 หลังคลาย ล็อคดาวน</p> <p>1) ยังคงใช้วิธีเดิมแบบที่ได้ร่ำเรียนมาจาก ‘พอแล้วดี’ คือการกลับมาที่ตัวเอง ว่าเรามีอะไร เราทำอะไรได้ เราเหลืออะไรบ้าง เรายังมองสนามและต้นไม้ใหญ่ จนคิดว่าถึงเวลาแล้วที่ชีวิตชีวาควรจะกลับมาที่สนามบ้าน เริ่มมองเห็นความต้องการของผู้คนที่อยากพบเจอกัน แต่ก็</p>	<p>1) เน้นการรู้จักตนเอง ทำธุรกิจที่ตนเองถนัดจากทรัพยากรพื้นที่ที่มี</p> <p>2) ทำธุรกิจจากอาหาร มาปรับให้เข้ากับความเป็นตนเอง</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ไม่อยากอยู่ในพื้นที่ปิดที่มีเครื่องปรับอากาศ บ้านเรานี้แหละตอบโจทย์ทุกคนได้ดีที่สุด ทั้ง ‘โล่ง’ และ ‘ร้อน’</p> <p>The Yard เรานัดเรื่องการทำให้พัก แต่เราไม่นัดทำอาหารเลย แต่อาหารนั้นเป็นธุรกิจที่พอไปได้ในช่วงนี้ เราจะลองพยายามดูกันมัย เราพยายามเอาโจทย์นี้มาปรับให้เข้ากับพวกเราที่สุด อะไรที่ง่าย อะไรที่เราจะสนุก เราถึงจะทำคำตอบออกมาง่ายมาก เราทำบาร์บีคิว ที่ให้ลูกค้าทำเอง เหมือนกับตอนที่เรารัดให้แขกเราที่เป็นนักท่องเที่ยว เป็นกิจกรรมที่ทำกันประจำและสนุก แต่ตอนนั้นทำเป็นกิจกรรมแตกต่างกับตอนที่ทำขาย</p> <p>เราพยายามหาความรู้เรื่องเนื้อวัว เรื่องหมู ที่เป็นอินทรีย์ ที่มาจากในประเทศ เพื่อได้สนับสนุนเกษตรกรรายย่อยบ้านเรา เราต้องหาความรู้เรื่องอุณหภูมิของเนื้อชนิดต่างๆ จนถึงขั้นต้องมีเทอร์โมมิเตอร์ให้ลูกค้าไว้ใช้ด้วย</p> <p>เราขอความรู้จากพี่ๆน้องๆที่เป็นเชฟมาช่วยสอนการทำซอสบาร์บีคิวจนได้รสชาติที่ดีและไม่ยากจนเกินไป เราใช้เนื้อไทยวากิวจากจังหวัดสุรินทร์ เราใช้หมูโครปุตะจากจังหวัดน่าน คนจ้องกันเข้ามาใช้พื้นที่เราแบบเกินความคาดหมาย</p>	<p>โจทย์ทุกคนได้ดีที่สุด ทั้ง ‘โล่ง’ และ ‘ร้อน’</p> <p>2) ไม่นัดทำอาหาร แต่อาหารนั้นเป็นธุรกิจที่พอไปได้ในช่วงนี้ เราจะลองพยายามดูกันมัย เราพยายามเอาโจทย์นี้มาปรับให้เข้ากับพวกเราที่สุด อะไรที่ง่าย อะไรที่เราจะสนุก เราถึงจะทำคำตอบออกมาง่ายมาก เราทำบาร์บีคิว ที่ให้ลูกค้าทำเอง เหมือนกับตอนที่เรารัดให้แขกเราที่เป็นนักท่องเที่ยว เป็นกิจกรรมที่ทำกันประจำและสนุก แต่ตอนนั้นทำเป็นกิจกรรมแตกต่างกับตอนที่ทำขาย</p> <p>3) เราพยายามหาความรู้เรื่องเนื้อวัว เรื่องหมู ที่เป็นอินทรีย์ ที่มาจากในประเทศ เพื่อได้สนับสนุนเกษตรกรรายย่อยบ้านเรา</p>	<p>3) หาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำอาหารอินทรีย์</p>
<p>ประเด็นที่ 4:</p> <p>การระบอบรอบที่สอง...เราโดนยกเลิกการจองเกือบหมดภายในวันเดียว เราตัดสินใจครั้งใหญ่อีกครั้งที่จะบอกกับทีมงานทุกคนว่า ถึงเวลาต้องแยกย้ายแล้วละ อาจจะหนึ่งเดือน หรือมากกว่านั้น หากจะมองว่าเป็นการยอมแพ้ก็น่าเป็นไปได้ แต่ในส่วนตัวเราเองนั้นประเมินแล้วว่า หัวจิตหัวใจของผู้คนไม่ได้เหมือนเดิมอีกแล้ว หลายคนเหนื่อยล้า บรรยากาศต่างกับการระบอบรอบแรกมาก เราประเมินว่าเราไม่ได้อยู่ในจุดที่ควรจะสู้ เราควรเก็บพลังและทรัพยากรเราไว้ในวันที่เรามีโอกาสดีกว่านี้ดีกว่า เราคิดว่าการที่เราตัดสินใจ หยุด ไม่ได้ผิด ถ้าเรามีเหตุมีผลเพียงพอ</p>	<p>การปรับตัวใน ระลอกที่ 2</p> <p>1) โดนยกเลิกการจองเกือบหมดภายในวันเดียว เราตัดสินใจครั้งใหญ่อีกครั้งที่จะบอกกับทีมงานทุกคนว่า ถึงเวลาต้องแยกย้าย</p> <p>2) บรรยากาศต่างกับการระบอบรอบแรกมาก เราประเมินว่าเราไม่ได้อยู่ในจุดที่ควรจะสู้ เราควรเก็บพลังและทรัพยากรเราไว้ในวันที่เรามีโอกาสดีกว่านี้ดีกว่า เราคิดว่าการที่เราตัดสินใจ หยุด ไม่ได้ผิด ถ้าเรามีเหตุมีผลเพียงพอ</p>	<p>1) โดนยกเลิกจองทั้งห้องพักและบาร์บีคิว</p> <p>2) พักงานพนักงาน</p> <p>3) หยุดกิจการด้วยหลักของความมีเหตุมีผล รอจนกว่าสถานการณ์ดีขึ้น</p>
<p>ประเด็นที่ 5:</p> <p>หลังจากผ่านเหตุการณ์เหมือนอยู่ในสงครามมาหนึ่งปี ถึงแม้จะยังไม่จบแต่บทเรียนที่เราได้รับนั้นมากมาย วันที่เริ่มต้นวิกฤติโควิดใหม่ๆ สิ่งที่เรากังวลคือ เรามีแต่ลูกค้าที่มาจากต่างบ้านต่างเมือง เราจะทำมาหากินอะไรกับคนไทยกันเองได้ เราไม่มีแฟนคนไทยเลย แต่สิ่งที่เราได้รับมันตรงกันข้ามกับสิ่งที่เราคิดทั้งหมด มีคนเข้ามาสนับสนุนเราทั้งตอนทำร้านเช้าและตอนทำบาร์บีคิว ประโยคที่หลายคนพูดเหมือนกันคือ ติดตาม The Yard มานานแล้ว แต่ไม่รู้ว่าจะสนับสนุนเรายังไง วันนี้มีสิ่งที่เราช่วยเราได้ เค้าเลยมาช่วย</p>	<p>การสร้างภูมิคุ้มกันทางธุรกิจ</p> <p>1) คนเข้ามาสนับสนุนเราทั้งตอนทำร้านเช้าและตอนทำบาร์บีคิว ประโยคที่หลายคนพูดเหมือนกันคือ ติดตาม The Yard มานานแล้ว แต่ไม่รู้ว่าจะสนับสนุนเรายังไง วันนี้มีสิ่งที่เราช่วยเราได้ เค้าเลยมาช่วย</p> <p>2) โชคดีที่เราสร้างความสัมพันธ์กับคนในย่านเรา โชคดีที่เราไม่ได้สนใจแต่ผลกำไรจนเกินไป นี่คือนี่สิ่งที่เราได้พิสูจน์แล้วในเหตุการณ์ที่ผ่านมาหนึ่งปีว่า ไม่</p>	<p>1) สร้างการติดตามให้กับคนในประเทศ</p> <p>2) สร้าง ความสัมพันธ์กับคนในย่าน</p> <p>3) การทำธุรกิจโดยการคิดถึงผู้อื่น หรือสังคม เมื่อมีปัญหาจะมีคนคอยให้ความช่วยเหลือ</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
นี่คือสิ่งที่เราคิดว่าโชคไม่ดีเกินไปที่เราไม่มีคัมภีร์ในการทำธุรกิจ โชคดีที่เราตั้งใจปลูกต้นไม้ตั้งแต่หกปีที่แล้วจนใหญ่ครึ้ม ทั้งสนาม โชคดีที่เราปลูกความสัมพันธ์กับคนในย่านเรา โชคดีที่เราไม่ได้สนใจแต่ผลกำไรจนเกินพอดี นี่คือนี่ที่เราได้พิสูจน์แล้ว ในเหตุการณ์ที่ผ่านมาหนึ่งปีว่า ไม่ว่าเราจะย้าย อยู่ในความยากลำบากขนาดไหน การคิดถึงแต่ตัวเองไม่ได้ทำให้เรารอด สิ่งที่ทำให้เรารอดได้จริงคือการคิดถึงผู้อื่นด้วย และเมื่อเราคิดถึงสังคม วันที่เราต้องเผชิญกับปัญหา สังคมจะเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีที่สุด เราจะรู้สึกอุ่นใจที่มีคนคอยโอบอุ้มเรา	ว่าเราจะย้าย อยู่ในความยากลำบากขนาดไหน การคิดถึงแต่ตัวเองไม่ได้ทำให้เรารอด สิ่งที่ทำให้เรารอดได้จริงคือการคิดถึงผู้อื่นด้วย และเมื่อเราคิดถึงสังคม วันที่เราต้องเผชิญกับปัญหา สังคมจะเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีที่สุด เราจะรู้สึกอุ่นใจที่มีคนคอยโอบอุ้มเรา	

คำตอบจากแบบสอบถามผู้ประกอบการเพิ่มเติม⁸⁸

- 1) ในเบื้องต้นอยากทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันของโฮสเทลครับ ว่าตอนนี้เป็นอย่างไรมีเปิด 100% หรือไม่มี Occupancy Rate เท่าไหร่ แยกที่มา กลับการเข้าพักที่ % ส่วนใหญ่เป็นประเภทไหน
 - ส่วนของห้องพัก ปรับเหลือ 30% เหลือห้องเดียวจำนวน 5 ห้อง และ ห้องนอนรวม 6 เตียง 1 ห้อง (ปิดการใช้งานที่พับบางส่วน)
 - ปรับ 70% ของห้องพักเดิมเป็นส่วนสำนักงานให้เช่ารายเดือน (สร้างพื้นที่ใหม่ ทำรายได้เสริม)
 - Occ. Rate ะลอกแรกเฉลี่ยอยู่ที่ 10% ะลอกที่ 2-3 อยู่ที่ 5-10% จากที่เคยอยู่ที่ 90% ลูกค้าส่วนใหญ่คนไทยจากกรุงเทพฯ มาพักเพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ
- 2) สัดส่วนรายได้ที่เปลี่ยนแปลงหลังจากมีการปรับตัวในระลอก 1-3
 - รายได้ ในระลอก 1 ก่อนปรับลดลง 95% หลังปรับคิดเป็น 40% จาก ปกติ
 - รายได้ ในระลอก 2 ก่อนปรับลดลง 90% หลังปรับคิดเป็น 30% จาก ปกติ
 - รายได้ ในระลอก 3 ก่อนปรับลดลง 90% หลังปรับคิดเป็น 10% จาก ปกติ

ตลอดทั้ง 3 ระลอกเพียงพอในการจ่ายค่า Fix Cost และประคองธุรกิจไปได้
- 3) การบริหารจัดการต้นทุนในระลอก 2-3

มีการจัดการคล้ายกัน

 - ให้ทีมงานกระจายตัว เพราะแบกรับไม่ไหว โดยก่อนโควิดมีพนักงานรวมทั้งหมด 8 คน แบ่งเป็น รีเซพชัน 2 หน้าบาร์ 2 Night shift 2 คน แม่บ้าน 2 คน ในระลอกที่ 2 ลดเหลือ 6 คน โดยลดในส่วนของ Night shift 2 คนออก และในระลอกที่ 3 จนถึงปัจจุบันเหลือเพียง 2 คน คือพนักงานดูแลทั่วไป 1 คน และแม่บ้าน 1 คน
 - ให้เช่าพื้นที่เป็นออฟฟิศรายเดือน ไม่รวมค่าน้ำค่าไฟ
 - เหลือต้นทุน ค่าเช่ากับค่าน้ำค่าไฟส่วนกลาง
- 4) ย้อนไปถึงก่อนช่วงมีโควิดครับ ทาง The Yard ได้มีรายได้ และรายจ่าย-ต้นทุน จากทางใดบ้างครับ และคิดเป็นสัดส่วนเท่าไรครับ
 - รายได้จากกรเข้าพัก 95% และขายเครื่องดื่ม 5%
 - รายจ่าย ต้นทุน เงินเดือนพนักงาน 20% ต้นทุนการดำเนินการ 20%
- 5) ทางที่สัมผัสว่าแนวโน้มสถานการณ์ของโฮสเทลในอนาคตหลังจากนี้จะเป็นอย่างไรรครับ

อาจจะค่อยๆกลับมา อาจจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการที่พัก ทั้งรูปแบบห้อง เพื่อป้องกันการระบาดของเชื้อโรคและความกังวลในการนอนร่วมกันของลูกค้า
- 6) สุดท้ายนี้ที่สัมผัสว่า ธุรกิจที่พักแรมในอนาคตข้างหน้า ควรจะปรับตัวไปในทิศทางใด และคิดว่าแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอนาคตกับธุรกิจที่พักแรมได้อย่างไรบ้างครับ

⁸⁸ อติพร สังข์เจริญ, เจ้าของธุรกิจ เดอะ ยาร์ด โฮสเทล, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 30 มิถุนายน 2564

- คิดว่าธุรกิจที่พักน่าจะต้องคำนึงถึงความยั่งยืนมากขึ้น เพราะจากเหตุการณ์โควิด ทำให้หลายคนได้เรียนรู้แล้วว่า หลายๆ ธุรกิจที่ดำเนินการมาแบบมุ่งคิดถึงสังคม และสิ่งแวดล้อม ยังคงได้รับการสนับสนุนจากผู้บริโภคอยู่ ทางที่เองก็คิดว่าจะชูประเด็นในด้านที่พักและความยั่งยืนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ให้เขาเห็นว่าเราตั้งใจทำงาน
- แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงยังคงใช้ทั้งสามห่วงสองเงื่อนไข เพราะเราอาจจะต้องมองหาโมเดลธุรกิจใหม่ เนื่องจากแบบเดิมอาจจะใช้ไม่ได้ผลแล้ว
- ประมาณตน: เราต้องกลับมามองสิ่งที่มี เรานัด ทั้งเงินทุน อาคาร ทรัพยากร อุปกรณ์ที่เรามีอยู่ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับโลกในอนาคต และลูกค้าที่จะเปลี่ยนแปลงไป
- การมีเหตุผล: เราต้องมองหาโอกาส คำนวณต้นทุนใหม่ ให้สมเหตุสมผลกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนไปและดูว่าเราจะคุ้มค่างบกับการปรับตัวหรือไม่ นั่นก็คือการคำนวณความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจนั่นเอง

บทสัมภาษณ์ หอม โฮสเทล แอนด์ คุกกิ้ง คลับ⁸⁹

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1</p> <p>ผู้วิจัย: สถานการณ์ปัจจุบันตอนนี้ของโฮสเทลเป็นอย่างไรบ้างครับตอนนี้</p> <p>คุณตูน: เหมือนเดิม ก็คือยังไม่เปิดห้องพักรวม เปิดแต่ห้องเดี่ยว 2 ห้อง ตั้งแต่มี.ค ปีที่แล้ว</p> <p>ผู้วิจัย: ขอลายย้อนกลับไปก่อนช่วงโควิด ตัวโฮสเทลนี้มีรายได้หลักๆมาจากทางใดบ้างครับ</p> <p>คุณตูน: จริงๆก็มีมาจากที่พักแล้วก็เช่าครัวรายวัน แต่เช่าครัวรายวันไม่ได้ปล่อยเช่าบ่อยจริงจังเพราะมีแขกต้องใช้ครัว เพราะว่ามันเป็น Common Area ด้วย รายได้ส่วนใหญ่ประมาณ 80-90% เลยมาจากที่พักเลย</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนของการขาย หรือต้นทุนก่อนมีโควิดเป็นอย่างไรบ้างครับที่คุ้น สัดส่วนต่างๆ</p> <p>คุณตูน: ก็เป็นเรื่องของพนักงาน อาหารที่ทำให้แขก ค่าทำความสะอาด ค่าจ้าง Laundry ต่างๆ ซึ่งเรื่องของพนักงานก็เป็นสัดส่วนมากที่สุด ประมาณ 30-40% แล้วก็ในส่วนค่าเช่าก็ไม่แพงมาก ประมาณ 10%</p>	<p>รายได้-ค่าใช้จ่ายในช่วงปกติ</p> <p>1) ยังไม่เปิดห้องพักรวม เปิดแต่ห้องเดี่ยว 2 ห้อง ตั้งแต่มี.ค ปีที่แล้ว</p> <p>1) มาจากที่พักแล้วก็เช่าครัวรายวัน แต่เช่าครัวรายวันไม่ได้ปล่อยเช่าบ่อยจริงจังเพราะมีแขกต้องใช้ครัว เพราะว่ามันเป็น Common Area ด้วย รายได้ส่วนใหญ่ประมาณ 80-90% เลยมาจากที่พักเลย</p> <p>2) รายจ่ายหลักๆเป็นเรื่องของพนักงาน อาหารที่ทำให้แขก ค่าทำความสะอาด ค่าจ้าง Laundry ต่างๆ ซึ่งเรื่องของพนักงานก็เป็นสัดส่วนมากที่สุด ประมาณ 30-40% แล้วก็ในส่วนค่าเช่าก็ไม่แพงมาก ประมาณ 10%</p>	<p>1) ปี ต ห้อง พัก บางส่วน</p> <p>2) รายได้ หลักมา จากที่พัก</p> <p>2) รายจ่ายหลักมา จากพนักงาน และ ค่าเช่า</p>
<p>ประเด็นที่ 2</p> <p>ผู้วิจัย: ในช่วงระลอกแรกที่สถานการณ์การเข้าพักของโฮสเทลเป็นอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณตูน: ของที่คือถือว่าโชคดี คือมีเพื่อนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่ยังพักห้องเดี่ยวอยู่ แล้วพอมีโควิด เค้กก็เลยอยู่ยาวเลย ตอนนั้นก็เหลือแค่ห้องเดียวนั้นแหละ 2 ห้อง</p> <p>ผู้วิจัย: ในเรื่องการปรับตัว จากที่ที่คุ้นเคยแล้วว่าได้มีการปิดในตัวที่พักรวมไป และมีการทำกิจกรรม Cooking & Sharing นอกจากนั้นแล้วได้มีกลยุทธ์การปรับตัวด้านอื่นๆเพิ่มเติมไหม</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พักแรมระลอกที่ 1</p> <p>1) มีเพื่อนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่ยังพักห้องเดี่ยวอยู่ แล้วพอมีโควิด เค้กก็เลยอยู่ยาวเลย ตอนนั้นก็เหลือแค่ห้องเดียวนั้นแหละ 2 ห้อง</p> <p>2) หางานประจำ ที่เคยบอกไปเป็นงานทำ Start Up เกี่ยวกับการลงทุน ทำกับเพื่อนๆ เพราะไม่รู้ว่าโควิดจะจบลงเมื่อไหร่ แล้วคิดว่าถ้าเรามีงานประจำก็</p>	<p>1) อัตราการเข้าพัก 25% (2ห้องจาก 7 ห้อง)</p> <p>2) ทหารายได้หลายทาง หายรายได้จากทางอื่น</p> <p>3) เจรจาต่อรองสัญญาเช่า</p> <p>4) ทำโครงการเพื่อสังคม</p>

⁸⁹ ภาวลิน ลิ้มรัชชยามาสะกี, เจ้าของธุรกิจ หอม โฮสเทล แอนด์ คุกกิ้ง คลับ, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 14 มิถุนายน 2564

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณตูน: จริงๆก็ พี่ก็คือหางานประจำเลย ที่เคยบอกไปเป็นงานทำ Start Up เกี่ยวกับการลงทุน ทำกับเพื่อนๆ เพราะไม่รู้ว่าจะโค่วิที่จะจบลงเมื่อไหร่ แล้วคิดว่าถ้าเรามีงานประจำก็จะกล้าทำนุ่นทำนี่ กล้าลองผิด ลองถูกมากขึ้น เพราะพี่มองว่าถ้าไม่มีรายได้จากทางอื่น หรือคนที่ไม่มีรายได้จากหลายทางก็น่าจะปิดไปเลย เพราะห้องที่เขยวมันไม่มีอะไรเลย แต่ก่อนจะหางานตอนนั้นก็คิดก่อนว่าจะระดมทุน ตอนนั้นห้องที่เขยวมันมีคนจองอยู่แล้ว 3-4 เดือน ส่วนค่าเช่าตึกเราก็เจรจาต่อรอง ค่าก็ลดค่าเช่าให้ ทำให้ Cost มันไม่สูง พอทำระดมทุนอาหารก็เหมือนได้รายได้สามารถจ่ายค่าตัวน้องๆได้ เฟส 1 ก็เลยไม่มีปัญหาอะไร ก็ถือว่าอยู่ได้</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงระลอกแรก ได้มีการจัดการพนักงาน หรือปรับรูปแบบการทำงานบ้างไหมครับ</p> <p>คุณตูน: ก็บอกเค้าแล้วว่าเรามีงานแค่ตอนเช้า มาระดมกันทำอาหารเช้าแจก แล้วก็เขาก็เหมือนดูแลตัวเองได้อยู่แล้วจริงๆก็เหมือนรับคนเพิ่มด้วย น้องๆที่เคยลาออกไป ตกลงงาน ก็จ้างเขาต่อ อาจไม่ได้ให้เท่าเดิม เพราะเค้าได้เงินจากรัฐด้วย 5,000 เรายังให้เพิ่มไปอีก 10,000 นิ่ง ก็คือบางคนก็ได้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะบางคนมาทำพาร์ทไทม์ เรายังให้เค้าเต็ม</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วพนักงานตอนเฟส 1 มีประมาณเท่าไรครับ แล้วเงินเดือนนี่คือได้เท่าเดิมกับตอนภาวะปกติหรือเปล่าครับ</p> <p>คุณตูน: ประมาณ 6 คนคะ ส่วนเงินเดือนบางคนก็ได้เยอะกว่าบางคนก็ได้น้อยกว่า แต่พอรวมกับ 5000 บาทจากรัฐบาล ก็ถือว่าเยอะกว่าช่วงปกติ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วพี่ดูมีวิธีการจัดการต้นทุนในช่วงนั้นอย่างไรครับ</p> <p>คุณตูน: ก็คำนวณอยู่แล้วว่าค่าใช้จ่ายมันเท่าไรทั้งหมด เพราะเรามีการระดมทุนอยู่แล้ว วันนึงเราก็คำนวณว่าเราจะทำกับข้าวก็กล่อง ได้รายได้เท่าไร แล้วต้องระดมทุนเท่าไร จริงๆเราจะระดมมากกว่านั้นก็ได้ แต่เราว่าจะทำแค่ 3 เดือน เพราะจะไปทำอย่างอื่น ไม่อยากระดมทุนอย่างเดียวเพราะมันไม่ยั่งยืน แต่ยังคงคิดไม่ออกว่าจะทำอะไรจริงๆคนมันก็อยากบริจจาคเรื่อยๆ แต่พอคำนวณออกมาแล้วเด็กอยู่ได้ทุกคนอยู่ได้ เลยคิดว่า 3 เดือนก็น่าจะอยู่</p>	<p>จะกล้าทำนุ่นทำนี่ กล้าลองผิด ลองถูกมากขึ้น</p> <p>3) ส่วนค่าเช่าตึกเราก็เจรจาต่อรอง ค่าก็ลดค่าเช่าให้ ทำให้ Cost มันไม่สูง พอทำระดมทุนอาหารก็เหมือนได้รายได้สามารถจ่ายค่าตัวน้องๆได้ เฟส 1 ก็เลยไม่มีปัญหาอะไร ก็ถือว่าอยู่ได้</p> <p>3) น้องๆที่เคยลาออกไป ตกลงงาน ก็จ้างเขาต่อ อาจไม่ได้ให้เท่าเดิม เพราะเค้าได้เงินจากรัฐด้วย 5,000 เรายังให้เพิ่มไปอีก 10,000 นิ่ง ก็คือบางคนก็ได้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะบางคนมาทำพาร์ทไทม์ เรายังให้เค้าเต็ม</p> <p>4) ค่าใช้จ่ายมันทั้งหมด เพราะเรามีการระดมทุนอยู่แล้ว วันนึงเราก็คำนวณว่าเราจะทำกับข้าวก็กล่อง ได้รายได้เท่าไร แล้วต้องระดมทุนเท่าไรให้เหมาะสม</p>	<p>5) ลดเงินเดือนพนักงาน</p> <p>6) เน้นจัดการงบลดค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม</p>
<p>ประเด็นที่ 3</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วหลังจาก 3 เดือนมีการปรับตัวอย่างไรต่อไหมครับ</p> <p>คุณตูน: ช่วงนั้นก็เลยคิดว่าจะทำอย่างไรต่อ ก็เลยมาคิดว่ามันมีพื้นที่ที่เป็นฟู้ดคอร์ท ที่มันไม่ได้ขายได้หมด ก็เลยไปขอเค้าเช่าต่อมาทำเป็น Cloud Kitchen แล้วก็ปล่อยเช่า ตอนนั้นเปิดมาก็ประมาณ 9 ร้าน แล้วคนเช่าเต็มก็เลยต้องไปเช่าเพิ่มเป็นร้านที่ 10 อีกฝั่งนึง ก็คือเปิดเต็ม แต่สัญญาเช่าแค่ 6 เดือน</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พิกแรม</p> <p>ระลอกที่ 2</p> <p>1) ชั้น 3 มันมีพื้นที่ที่เป็นฟู้ดคอร์ท ที่มันไม่ได้ขายได้หมด ก็เลยไปขอเค้าเช่าต่อมาทำเป็น Cloud Kitchen แล้วก็ปล่อยเช่า ตอนนั้นเปิดมาก็ประมาณ 9 ร้าน แล้วคนเช่าเต็มก็เลยต้องไปเช่าเพิ่ม</p>	<p>1) สร้างพื้นที่ใหม่สร้างรายได้เพิ่ม</p> <p>2) ทำการตลาดบนสื่อออนไลน์</p> <p>3) รายได้ครอบคลุมรายจ่ายพนักงาน มี</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>บางคนอยู่ได้ บางคนก็อยู่ไม่ได้ เพราะตอนนั้นเรารู้ว่า Model Cloud Kitchen แบบไหนดี แบบไหนไม่ดี เราก็ลองผิดลองถูก</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตอนที่พี่ตูนทำ Cloud Kitchen พี่ตูนได้มีการทำการตลาดอย่างไรครับ</p> <p>คุณตูน: จริงๆ ก็ได้ลูกค้าบางรายมาจาก ต่อ Painting มาโพสต์ให้ เพราะเค้าก็มีบริการธุรกิจที่เป็นร้านอาหารอยู่แล้ว แล้วก็ยังมี Ads ตอนนี้มีน้องที่ยิง Ads เก่งๆมาช่วย ก็เลยทำให้คนรู้จักเร็ว</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วช่วงนั้นรายได้ก็มาจาก Cloud Kitchen มาช่วยในส่วนโฮสเทลใช่ไหมครับ</p> <p>คุณตูน: ใช่ค่ะ ก็พอมือ Cloud Kitchen ก็ Cover ในส่วนของค่าจ้างน้องๆ แต่เอาจริงๆพอช่วงระลอกแรกมา น้องๆบางคนก็ไปทำงานจริงจัง ก็จะเลื่อนน้องอยู่น้อยลง แล้วก็ก็มีกำไรบ้างจากการปล่อยเช่าครัวรายวัน ซึ่งกำไรส่วนใหญ่ก็มาจากเช่าครัวรายวันด้วย เพราะมันเหมือนมีที่เปล่า แล้วก็มีการได้เข้ามาส่วน Cloud Kitchen จริงๆมันก็ได้ดีมาก คือต่อให้มีคนมาเช่าเต็ม แต่เราต้องเอากำไรไปทำการตลาดให้เค้า ทำให้จริงๆแล้วก็อยู่ได้ แต่ไม่ได้กำไรขนาดนั้น พอแค่จะจัดการค่า Fix Cost และมันก็ได้ง่าย เพราะคนทั่วไปเค้าก็สนใจพวก Grab food มากกว่าอยู่แล้ว สุดท้ายร้านที่อยู่ได้จริงๆก็คือร้านที่ทำการตลาดเองด้วย คนที่ตอบโจทย์เราสุดคือพวกที่ต้องการเทศกาลในเมือง ที่ไม่ต้องเสียเงินค่าเช่าแพง ถ้าขายได้จริงค่อยเซ็นสัญญา</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงนั้นในส่วนของที่พักเองเป็นอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณตูน: ก็เปิดที่พักแค่ห้องเดียว 2 ห้อง เพราะตอนนั้นแถวนี้ อย่างโรงแรม 3 ดาว UHD ก็ลดราคามาอยู่แบบ 400 บาท แต่เราไม่ยอมลดราคาขนาดนั้น เพราะเราเคยขาย 1500-2000 ตอนนี้ลดสุดก็อยู่ที่ 600-700 ถ้าได้ก็ได้ ไม่ได้ก็ไม่เป็นไร พอเราลด 600-700 พวก Agoda เค้าได้ค่าคอมจากเรา 30% เค้าก็เลยไปลดราคาเหลือ 400 กว่าบาทเพราะต้องการแข่งขัน เราก็แล้วแต่ลูกค้าว่าจะจองจากทางนั้นก็ได้ แต่ถ้าจองหน้าพรอนท์เราก็ไม่ยอมลดขนาดนั้น ก็เลยเหมือนว่าห้องเดียวไม่ได้ดีมาก ถ้าเทียบกับแต่ก่อนคือเต็มตลอด แต่เหมือนตอนนี้ถูกตัดราคาสุดท้ายโมเดลเราก็เหลือเป็นเช่าครัวรายวันกับเช่าครัวรายเดือน</p> <p>ผู้วิจัย: ก็คือรายได้จากที่พักก็ไม่มีมากนักเลยใช่ไหมครับ</p> <p>คุณตูน: จริงๆคือน้อยเลย ไม่ถึง 10000 ต่อเดือน ตอนแรกจะปล่อยรายเดือน แต่แบบตอนนี้มันโดนกดราคาแบบ เดือนละ 10000- 7000 ต่ำมาก เราารู้สึกว่าไม่คุ้ม ต้องมาคอยดูแล เลือกที่จะไม่ได้เงินเลยดีกว่า มันผูก Value ของตัวเองเกินไป พี่เคย</p>	<p>เป็นร้านที่ 10 อีกฝั่งนึง ก็คือเปิดเต็ม แต่สัญญาเช่าแค่ 6 เดือน</p> <p>2) ทำการตลาดโดยได้ลูกค้าบางรายมาจาก ต่อ Painting มาโพสต์ เพราะก็มีบริการธุรกิจที่เป็นร้านอาหารอยู่แล้ว แล้วก็ยังมี Ads ตอนนี้มีน้องที่ยิง Ads ก็เลยทำให้คนรู้จักเร็ว</p> <p>3) พอมือ Cloud Kitchen ก็ Cover ในส่วนของค่าจ้างน้องๆ แต่เอาจริงๆพอช่วงระลอกแรกมา น้องๆบางคนก็ไปทำงานจริงจัง ก็จะเลื่อนน้องอยู่น้อยลง แล้วก็ก็มีกำไรบ้างจากการปล่อยเช่าครัวรายวัน ซึ่งกำไรส่วนใหญ่ก็มาจากเช่าครัวรายวันด้วย เพราะมันเหมือนมีที่เปล่า แล้วก็มีการได้เข้ามา</p> <p>4) ในส่วนห้องพักคือ เปิดที่พักแค่ห้องเดียว 2 ห้อง เพราะตอนนั้นแถวนี้ อย่างโรงแรม 3 ดาว UHD ก็ลดราคามาอยู่แบบ 400 บาท แต่เราไม่ยอมลดราคาขนาดนั้น เพราะเราเคยขาย 1,500-2,000 ตอนนี้ลดสุดก็อยู่ที่ 600-700 ถ้าได้ก็ได้ ไม่ได้ก็ไม่เป็นไร</p> <p>5) ใช้โมเดลในส่วนของ ครัว คิทเชน และ เช่าครัวตั้งแต่ช่วงปลายเฟส 1 จนถึงปัจจุบัน</p>	<p>กำไรจากการปล่อยเช่าครัว</p> <p>3) ใช้ทรัพยากรของพื้นที่เดิม</p> <p>4) ปี ต ห้าง พัก บางส่วน</p> <p>5) ไม่ลดราคาเกินไป เพื่อรักษาระดับลูกค้า</p> <p>5) ใช้โมเดลเช่าครัว ในการสร้างรายได้หลัก</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>เหมือนลองลดราคาแล้วเหมือนได้ลูกค้าคนละกระตะแล้วเด็กก็ต้องเหนื่อยกับ Demand ที่สูงเกินไป ก็เลยคิดว่าเราใช้ราคาเป็นตัวคัดคนออกก็ได้นะ เราไม่ได้ต้องการเงินขนาดนั้น</p> <p>ผู้วิจัย: ก็คือในระลอก 2 ก็คือใช้โมเดลในส่วนของ คราว คิทเชน และ เช่าครัวใช้ใหม่ครับ</p> <p>คุณตุน: ใช่ค่ะ จริงๆก็คือใช้มาตลอดตั้งแต่เฟส 1 ปลายๆ จนถึงระลอก 3 เลย ก็คือยังอยู่มาได้เรื่อยๆ</p>		
<p>ประเด็นที่ 4:</p> <p>คุณตุน: จริงๆ เฟส 3 มันจะมาหนักทั้งสองฝ่าย ทั้งเราเอง เพราะรายได้จากการเช่าครัวรายวันก็หายไป เพราะสถานการณ์มันรุนแรง ส่วนลูกค้าของ Cloud Kitchen เองก็ขายไม่ดี ก็บางคนที่ยังไม่ครบสัญญา เราก็เกรงใจเค้า ก็แบบยกเลิกสัญญาได้คือโมเดลที่ไม่ค่อยธุรกิจมาก เพราะที่ทำงานมีรายรับมันคง ก็เอามาจ่ายตรงนี้ ก็เป็นคนเอาสังคมมากกว่า ที่รู้สึกที่ทำงานรายได้โอเค ที่สามารถเอาเงินแค่ 10-20% ของรายได้ตัวเองมาช่วยตรงนี้ได้ก็โอเค เพราะที่ต้องการเลี้ยงแบรนด์แล้วก็เลี้ยงคนที่รู้สึกถ้าถ้าเข้ามาเช่าแล้วขายไม่ดี ก็ไม่ไปไหน ให้เค้าไป แล้วคนที่มาเช่าใหม่ ก็ที่บอกตรงๆว่า ธุรกิจนี้ยังงี้ก็สู้ Grab อะไรได้เหมือนมันเป็น โลกชั้นที่คุ้นเคยกลางเมืองโดยที่ไม่ต้องไปเช่าในห้างที่แพง ผูกสัญญายาวๆอะไรอย่างนี้</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตอนนี้พนักงานยังคงเท่าเดิมไหมครับ</p> <p>คุณตุน: ไม่ค่ะ เพราะบางคนเค้าก็ออกไปหางานประจำกันตอนนี้ก็จะเหลือแค่ น้อง 2 กะ เช่า-ป้าย แล้วก็พาร์ทไทม์ 1 คนที่ทำวันอาทิตย์ พนักงานทำสวน แล้วก็พี่น้องคนหนึ่งที่ออกไปทำโรงแรม แต่เคยทำกับหอม เค้าก็มาขออนอนที่นี่ เค้าก็เลยให้เค้านอน แต่ให้เค้าช่วยดูแลลูกค้า ดูแลความเรียบร้อย แลกกับไม่มีค่าจ้าง แต่ให้นอนฟรี รวมๆแล้วก็จ่ายเงินเดือนก็เหลือ 3 คน ที่เหลือก็เป็นพาร์ทไทม์ จ่ายนับเป็นวันไป</p> <p>ผู้วิจัย: แต่ก็คือยังคงใช้โมเดลธุรกิจเดิมใช้ใหม่ครับ</p> <p>คุณตุน: ใช่ค่ะ เพราะต่อให้นักท่องเที่ยวกลับมาเรามองว่าเราไม่ได้รายได้ช่วงแรกอยู่ที่เพราะตอนนี้โรงแรมแถวนี้ก็กดราคากันลงมาสู้ เราก็คงปล่อยราคาประมาณนี้ แต่ก็อาจเอาห้องพักรวมกลับมา แต่คงไม่มีห้องพักเท่าเดิม กะจะทำให้เป็นห้องพักรวมที่มี 3 มือในตัว มีคุณค่ามากขึ้น</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงที่ผ่านมาห้องพักรวมได้มีการใช้งานหรือปรับปรุงอะไรบ้างไหมครับ</p> <p>คุณตุน: ไม่มีเลย เติงที่จ้างทำแพง มันก็เลยไม่ได้ฟัง ด้วยโครงสร้างที่ซ่อมมาตลอด มันก็เลยไม่ได้รีโนเวทอะไรเพิ่ม มีทำสวนเพิ่มบ้าง แต่ก็มีเปิดให้พนักงานจาก Cloud Kitchen มานอนบ้าง ซึ่งพนักงานที่มาพักก็ไม่ต้องจ่ายค่าที่พัก เป็น Add</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พักแรมระลอกที่ 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เฟส 3 มันจะมาหนักทั้งสองฝ่าย ทั้งเราเอง เพราะรายได้จากการเช่าครัวรายวันก็หายไป เพราะสถานการณ์มันรุนแรง ส่วนลูกค้าของ Cloud Kitchen เองก็ขายไม่ดี ก็บางคนที่ยังไม่ครบสัญญา ก็แบบยกเลิกสัญญาได้ 2) ทำงานตนเองซึ่งมีรายได้โอเค ซึ่งสามารถเอาเงินแค่ 10-20% ของรายได้ตัวเองมาช่วยตรงนี้ได้ก็โอเค เพราะต้องการเลี้ยงแบรนด์แล้วก็เลี้ยงคน 3) พนักงานลดลง รวมๆแล้วที่จ่ายเงินเดือนก็เหลือ 3 คน ที่เหลือก็เป็นพาร์ทไทม์ จ่ายนับเป็นวันไป 4) ห้องพักไม่ค่อยมีคนมาพัก ตั้งแต่รอบ 2 มีมาพักประมาณ 0-3% 5) ตอนแรกมีจ้างไรเดอร์ของบริษัทรายเดือนเป็นประจำเลย แต่สุดท้ายมันไม่ค่อยคุ้ม ออกเดอร์ส่วนใหญ่มาจากลูกค้าครัวปักหมุดใน แกรปเองมากกว่า ก็เลยเปลี่ยนเป็นถ้ามีเดอร์ก็คือเรียก แกร็บเพนต์ บ้าง ที่ใช้บ่อยๆ แต่ไม่ได้จ้างมาประจำแล้ว 6) การจัดการต้นทุนต้องคิดมากกว่าเดิม พอคนเช่าครัวมันลดลง เหลือ 4-5 เจ้า อะไรที่สิ้นเปลืองก็ตัดไป อย่าง Driver ที่บอกก็ตัดไป ลดค่ายิ่งแอด 7) เน้นทำคอนเทนต์มากกว่า เช่นเราก็ทำเป็นโครงการ 100 บาทเท่ากับ 1 อิ่ม เพื่อนำอาหารไปช่วยเหลือน้องๆในมูลนิธิ ลูกค้าก็เห็นว่าเราพยายามทำของเรา แล้วก็เปิดห้องสมุด ทำเป็นสวน 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ลูกค้าการเช่าครัวรายวันหายไป 2) นำรายได้ส่วนตัวตนเองมาพ่วงธุรกิจ 3) ลดพนักงาน เหลือเท่าที่จำเป็น 4) อัตราเข้าพัก 0-3% ระลอก 2-3 5) ลด ต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น หรือไม่คุ้มค่าออกไป 6) เน้นทำ คอนเทนต์ที่น่าสนใจเพื่อเรียกลูกค้า 7) ทำกิจกรรมเพื่อสังคม 8) ระลอก 1 และ 3 รายได้ลดลง 95% ระลอกที่ 2 ลดลง 90%

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>on ให้กับร้านค้าของ Cloud Kitchen ตอนนี้ก็แทบไม่มีคนมาพัก ตั้งแต่รอบสองก็เหลือแค่ 0-3%</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตัวโฮสเทลได้มีการปรับปรุงพื้นที่ เพื่อรับ New Normal อะไรแบบนี้บ้างไหมครับ</p> <p>คุณตูน: จริงๆเพราะเราไม่ได้เปิดห้องรวม ก็เลยไม่ได้ทำอะไร ส่วนครัวมันก็เป็นไพรเวท คนมาเช่าก็เป็นคนของเขาเอง มันก็เลยไม่ได้ปรับอะไรเลย ส่วนพนักงานของเราก็คือตอนนี้ก็แค่รับออเดอร์จากห้องครัว แล้วก็คุยกับแมสเซนเจอ ตอนส่งของ ดูความเรียบร้อยของคนที่มาพักรายวันบ้าง จริงๆก็คือภาระเบาลงเยอะมาก</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนของ Cloud Kitchen ที่คุณใช้เวลาปรับปรุงพื้นที่นานไหมครับ กว่าจะเปิดได้</p> <p>คุณตูน: ไม่นาน เพราะว่าคิดตอน ก.ค ทำประมาณ 2 อาทิตย์ก็เสร็จค่ะ เพราะมันเป็นร้านอยู่แล้ว ก็แค่ซ่อมครัวให้กลับมาโอเค ซื่ออุปกรณ์เข้ามาใหม่ แล้วพ่อก็เป็นวิศวกรก่อสร้าง ก็เลยมีผู้รับเหมาที่ไว้ใจได้มาช่วยทำ คุณงานเอง ก็ไม่นานก็เสร็จ แค่นั้นให้มันดูเป็น Cloud Kitchen</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนของ Delivery ของ ครัว นี้ต้องมีการปรับตัวหรืออบรมพนักงานเพิ่มเติมไหมครับ</p> <p>คุณตูน: จริงๆตอนแรกก็มีจ้างของบริษัทรายเดือนเป็นประจำเลย แต่สุดท้ายมันค่อนข้างอึดอัด ส่วนใหญ่มาจากลูกค้าครัว ปักหมุดใน แกร็บเองมากกว่า ก็เลยเปลี่ยนเป็นถ้ามีออเดอร์ก็คือเรียก แกร็บ เบนดิ บ้าง ที่ใช้บ่อยๆ แต่ไม่ได้จ้างมานั่งประจำแล้ว</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วระลอกที่ 3 เนี่ยที่รุนแรงสุดที่ทุนได้มีการจัดการต้นทุน ที่ต่างจากระลอกแรก-2อย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณตูน: ต้องคิดมากกว่าเดิม ก็พอคนเช่าครัวมันลดลงใช้ไหมเหลือ 4-5 เจ้า อะไรที่สิ้นเปลืองก็ตัดไป อย่าง Driver ที่บอกก็ตัดไป แล้วอย่างค่ายิงแอด ซึ่งมองว่ายังไม่ค่อยคุ้ม ก็ไม่ได้ตอบรับเท่ากับ แบนด์ที่เค้ามายู่ แล้วเค้าทำการตลาดเอง ก็เน้นทำคอนเทนต์มากกว่า เช่นทำเมนูปิ่นโต ส่งฟรี 5 กิโล แล้วเราก็จะไปเก็บให้ ไม่ใช่กล่องพลาสติก ใช้ปิ่นโตแก้ว แล้วเราก็ทำเป็นโครงการ 100 บาทเท่ากับ 1 อิ่ม เพื่อนำอาหารไปช่วยเหลือน้องๆในมูลนิธิ ลูกคาก็เห็นว่าเราพยายามทำของเราแล้วก็มีเปิดห้องสมุด ทำเป็นสวนสวยๆให้คนมานั่งกินได้ เราก็บอกเค้าตรงๆว่าคงไม่ไปยิงแอด แต่เราสร้างคุณค่าขึ้นมาจริงๆ ไม่ไปแข่งกับ แกร็บ หรือ ฟู้ดแพนด้า เพราะเราไม่ได้เก็บ GP เค้าแบบนั้น</p>	<p>สวยๆให้คนมานั่งกินได้ เราก็บอกเค้าตรงๆว่าคงไม่ไปยิงแอด แต่เราสร้างคุณค่าขึ้นมาจริงๆ</p> <p>8) ระลอกที่ 1 กับ 3 จะพอกันเพราะมันค่อนข้างรุนแรง แบบเหลือรายได้แค่ 5% เองมั้ง แต่รอบสองจะดีขึ้นมาน้อย เพราะมันกระทบไม่นาน แต่ก็เหลือประมาณ 10% ได้</p>	

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ผู้วิจัย: อันนี้อยากให้พี่ตูน ช่วยประเมินรายได้ที่ลดลงคร่าวๆ ตลอดการแพร่ระบาดทั้ง 3 ระลอกให้หน่อยได้ไหมครับว่ามันลดไปเท่าไรจากช่วงปกติ ตอนที่เกิดใหม่ๆ</p> <p>คุณตูน: อันนี้ค่อนข้างตอบยาก เพราะมันลดไปเยอะมากถ้าเทียบกันจริงๆ แต่ต้นทุนเราก็ลดไปมากเหมือนกัน ถ้าเอาแบบคร่าวๆเลย ระลอกที่ 1 กับ 3 จะพอกันเพราะมันค่อนข้างรุนแรง แบบเหลือรายได้แค่ 5% เองมั้ง แต่รอบสองจะดีขึ้นมาน้อยเพราะมันกระทบไม่นาน แต่ก็เหลือประมาณ 10% ได้</p>		
<p>ประเด็นที่ 5:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงภาวะวิกฤตที่ผ่านมา พี่ตูน มองว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้อันไหน 3 ท่วง 2 เงื่อนไข สามารถช่วยให้ธุรกิจที่แพคเกจเนี่ยสามารถป้องกัน หรือฟื้นฟูตนเองได้อย่างไรไหมครับ</p> <p>คุณตูน: มันก็คงกลับมาเรื่องเดิม คือเราต้องย้อนกลับว่าเริ่มต้นถ้าไม่ได้ทำในสิ่งที่ตัวเองรัก สิ่งที่เราเองถนัด เป็นห่วงแรกคือความรู้จักตนเอง พอประมาณ ถ้าเค้ามองว่าทำโฮสเทลมันเป็นโอกาส แล้วพอมาทำแล้วเป็นปัญหา ก็คงปิดไปเลย แต่อันนี้รู้ที่เราทำแล้วเราชอบ เราภูมิใจในสิ่งที่เราทำออกมา เราเชื่อว่าวันหนึ่งเดี๋ยวเขาก็กลับมา เราก็รักษาสิ่งที่เราสร้างมันไว้ แต่เราเหมือน Value ของแบรนด์ เราสร้างภูมิคุ้มกันไว้เยอะ เวลาเราทำอืเวนทำอะไรแบบนั้นเค้าก็อยากช่วยเรา เพื่อรักษาแบรนด์ไว้ และเราก็ตอบแทนพวกเขา โดยเราก็ไม่ทิ้งคนของเรา เพื่อรักษาแบรนด์ไว้ พี่ว่าสุดท้ายมันก็คือแบรนด์สำคัญไม่ใช่ตัวเงิน ตอนนั้นมันอาจแบบต้องมากินกำไรจากที่เคยมีมา ซึ่งมันก็เป็นเรื่องปกติ พี่ก็เลยๆ เฟสสามมันหนัก เพราะรายวันหาย พี่ก็โดนเตือนละ 3-4 หมื่น คนธรรมดาที่คงปิดแล้วไปลงทุน ไม่ต้องสนใจเด็กๆ แต่เรารู้สึกว่าถ้าเราไม่ทำอะไร เราก็ลดรายจ่ายตัวเองก็ได้ แต่ให้น้องๆยังมึงงานทำดีกว่า</p> <p>เรารู้สึกว่าคุณค่าของแบรนด์ เด็กๆ เราสร้างขึ้นมาตั้งนานแล้วเราจะไปทิ้งเขาทำไม อย่างเด็กที่เค้าก็มีลูก แล้วลูกเค้าก็ทำขนมปัง แล้วเราก็มีแคมเปญ ทุกๆ 100 บาท จะแบ่งปันสู่น้องให้มูลนิธิจริงๆ ยอดขายมันก็ไม่ถึงหรอก แต่ทุกอาทิตย์ เราก็จะเอาเงินกำไร 1000 บาทเนี่ยซึ่งบางทีมันก็ไม่ถึงเราก็ไปเอาเงินตัวเองเข้าไป เอามาช่วย มาจ้างเด็กคนของหอมเนี่ย ไปแจกมูลนิธิ ก็เหมือนให้ลูกเค้ามีรายได้ด้วย พอเพื่อนๆเห็นก็มาช่วยสนับสนุน คือเหมือนคนรักในแบรนด์เรา เวลาเราโพสรูปต้นไม้ดอกไม้ที่เราปลูกบนดาดฟ้า คนเห็นเค้าก็มองว่าขนาดโฮสเทลลำบากแต่เรายังดูแลต้นไม้ได้ดี มันก็เหมือนมีคนเทนท์อะไรแบบนี้ แบรินต์มันก็ยังคงอยู่ตลอดไปแหละ เรื่องเงินมันเรื่อง</p>	<p>เศรษฐกิจพอเพียงกับที่แพคเกจ</p> <p>1) เราต้องย้อนกลับว่าเริ่มต้นถ้าไม่ได้ทำในสิ่งที่ตัวเองรัก สิ่งที่เราเองถนัด เป็นห่วงแรกคือความรู้จักตนเอง พอประมาณ</p> <p>2) เราก็รักษาสิ่งที่เราสร้างมันไว้ แต่เราเหมือน Value ของแบรนด์ เราสร้างภูมิคุ้มกันไว้ เวลาเราทำอืเวนทำอะไรแบบนั้นเค้าก็อยากช่วยเรา เพื่อรักษาแบรนด์ไว้ และเราก็ตอบแทนพวกเขา โดยเราก็ไม่ทิ้งคนของเรา สุดท้ายมันก็คือแบรนด์สำคัญไม่ใช่ตัวเงิน</p> <p>3) โชคดีไม่ได้ก็ไม่ต้องเครียดว่าจะเอาเงินส่วนไหนมาชัฟพอร์ต เป็นการทำธุรกิจให้เหมาะสมกับเงินที่มี</p>	<p>1) ทำในสิ่งที่รัก รู้จักตนเอง</p> <p>2) รู้ Value ของ Brand</p> <p>3) ไม่อะไรเกินตัว ไม่กู้เงิน</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>เล็กประมาณนั้น มันไม่สำคัญสำหรับพี่ การเลี้ยงแบรนมันสำคัญกว่า</p> <p>ผู้วิจัย: แสดงว่าช่วงนี้ก็คือพี่คุณใช้เงินตนเองจากที่ทำงานมาช่วยธุรกิจด้วยใช่ไหมครับ</p> <p>คุณตูน: มีบ้าง ในช่วงที่โฮสเทลมันแย่ อย่างช่วงเฟส 3 จริงๆ ก่อนหน้านี้พี่ก็มีกำไรบ้างในช่วงที่ไม่ใช่เฟส 3 อะ แต่พอตอนนี้รายได้รายวันก็หาย แต่เพิ่งกลับมาเมื่อไม่นานมานี้ เหมือนคนเริ่มชินกับตัวเลข 2000 ของคนติดเชื่อแล้ว พี่ก็เลยรู้สึกว่าคุณมันกลับมามันก็โอเค มันหายไปแค่ 2-3 เดือน พี่รู้สึกแบบจิตของเราว่าไหวไหม แต่พี่ก็เข้าใจนะว่าคนที่เค้ากู้มามันก็ต้องสู้ แต่พี่โชคดีไม่ได้กู้ พี่ก็ไม่ต้องเครียดว่าจะเอาเงินส่วนไหนมาซัพพอร์ต แต่ว่ามันก็ยากตอนนี้หลายๆ โรงแรมเค้าก็ทำอาหารขาย คู่แข่งก็มากขึ้น แข่งขันกันสูงมาก ยิ่งขายยาก แล้วตอนนี้คนมันไม่กล้าใช้เงินด้วย เราก็กังใจเขา ใจเรา Cloud Kitchen ที่ขายไม่ได้เราก็กังใจไป</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วลูกค้าที่มาเช่ารายวันเป็นประเภทไหนครับ</p> <p>คุณตูน: ก็เป็นถ่ายรายการเยอะ ถ้าไม่ใช่โควิท ก็มีเจ้าประจำมาถ่ายรายการสอนทำอาหาร เชฟ เทเบิ้ล ตอนนี้ก็เริ่มกลับมาถ่ายรายการได้แล้ว ถ่ายยูทูบ เยอะเหมือนกัน แนะนำสินค้า ที่เค้าอยากได้บรรยากาศเป็นครัว ซึ่งมันหายาก ของเรามันยูนิค ที่เป็นโลเคชั่นครัว ที่ถ่ายออกมาแล้วสวย ก็โชคดีที่แบรนมันชัดแต่แรก</p>		
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ผู้วิจัย: ย้อนกลับไปพี่คุณมีการพูดถึงเรื่องภูมิคุ้มกัน อยากสอบถามในรายละเอียดว่า พี่คุณมีวิธีการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับโฮสเทลอย่างไรครับ</p> <p>คุณตูน: จริงๆถ้ามอง Brand Value ก็คือ คอนเนคไลฟ์สไตล์ by Cooking เราทำ Cooking Demo ให้แขกเห็นทุกเย็น เพราะเค้าเป็น Backpacker มาเลย ไม่มีเงินไปเรียนคูกกิงคลาส พอเราให้ใจเข้าไป เขาก็ให้ใจเรากลับ เช่น ทำอาหารให้เราดู หรือมีอะไรก็พร้อมช่วยเหลือ บอกต่อ เหมือนรักเราจริงๆ ซึ่งเราจะเล่าเรื่องนี้อยู่ตลอดเวลาในเพจนะ คนมันก็เลยอิน ว่าหอมคืออะไร ที่นี้มีโฮสเทลที่ทำให้คนต่างชาติรักอาหารไทย รักประเทศไทย ที่นี้พอเราเกิด โควิท มันก็เหมือนทำให้คนไทยที่เค้าอ่านเรื่องราวของเรามาเนาะเค้าก็แบบอยากช่วยตั้งแต่ตอนระดมทุนทำอาหารแล้ว แล้วพอเราทำอย่างนั้นเค้าก็เลยมองว่าเราช่วยคนอื่นมาตลอด คุณค่าของเราคือการให้อยู่แล้ว เวลาเมื่อไรคนก็อยากช่วย เราช่วยเหลือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอด อย่างมูลนิธิบ้านพระพร เวลาเรามีปัญหาเค้าก็จะมาช่วย อย่างเช่นซ่อมแอร์ เค้าก็ซ่อม</p>	<p>การสร้างภูมิคุ้มกันกับธุรกิจ</p> <p>1) สร้าง Brand Value ก็คือ คอนเนคไลฟ์สไตล์ by Cooking เราทำ Cooking Demo ให้แขกเห็นทุกเย็น เพราะเค้าเป็น Backpacker มาเลย ไม่มีเงินไปเรียนคูกกิงคลาส พอเราให้ใจเข้าไป เขาก็ให้ใจเรากลับ เช่น ทำอาหารให้เราดู หรือมีอะไรก็พร้อมช่วยเหลือ บอกต่อ เหมือนรักเราจริงๆ ซึ่งเราจะเล่าเรื่องนี้อยู่ตลอดเวลาในเพจนะ คนมันก็เลยอิน ว่าหอมคืออะไร ที่นี้มีโฮสเทลที่ทำให้คนต่างชาติรักอาหารไทย รักประเทศไทย ที่นี้พอเราเกิด โควิท มันก็เหมือนทำให้คนไทยเค้าอ่านเรื่องราวของเรามาเนาะเค้าก็แบบอยากช่วยตั้งแต่ตอนระดมทุน</p> <p>2) การทำสิ่งที่ดีและมีการเขียนเรื่องราว ทำให้มีคนช่วยเหลือ อย่างตอนเรายิง Ads จ้างคนยิง Ads มันก็แพง แต่น้อง</p>	<p>1) สร้าง Brand Value</p> <p>2) การแบ่งปันช่วยเหลือผู้อื่น</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ฟรี แต่เราก็ให้เงินเค้านะ แต่ก็ลด Cost ไปมาก คุณภาพก็ดี มันก็คือการช่วยเหลือกัน</p> <p>พอเราเขียนอะไรขึ้นมาตลอด อย่างตอนเรายิง Ads จ้างคนยิง Ads มันก็แพง แต่น้องที่มายิงให้คือไม่คิดเงิน อย่างทำวอลเปเปอร์ตกแต่งก็คือไม่คิดเงินเหมือนกัน ช่วยเหลือกันไป พอเราทำมาดี พอเราทำ Cloud คนก็อยากช่วยเรา เพื่อนๆก็ช่วยมาอุดหนุนกันเยอะ</p>	<p>ที่มายิงให้คือไม่คิดเงิน อย่างทำวอลเปเปอร์ตกแต่งก็คือไม่คิดเงินเหมือนกัน ช่วยเหลือกันไป พอเราทำมาดี พอเราทำ Cloud คนก็อยากช่วยเรา เพื่อนๆก็ช่วยมาอุดหนุนกันเยอะ</p>	
<p>ประเด็นที่ 7:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในอนาคตที่ดูมองว่าโฮสเทลโดยเฉพาะในเมืองเนี่ยจะปรับตัวไปในทิศทางใดหลังจากที่สถานการณ์ COVID-19 ดีขึ้นแล้วครับ</p> <p>คุณตุน: พี่ยังเชื่อในเรื่องคอนเนคติ้ง พี่ชินกับตัวเองด้วยที่ไม่ชอบพักโรงแรม พี่จะอิงกับตัวเองมากกว่าการต้องมี คอมม่อนเสปซ ร่วมกัน มาทำกับข้าว พี่ก็เชื่อว่าสิ่งนี้มันต้องอยู่ พี่เลยมองว่าไอ้ห้องที่แบบ 10 เตียง อาจจะเป็นแบบ เหลืออยู่ 4 เตียง ให้เค้ารู้สึกว่าเป็นโฮสเทล Only 10 Bed ให้ห้องมันโปร่งๆ เน้นให้คนคอนเนคกัน แต่ก็ได้คนที่ฟรีเมียมาเจอกัน เราไม่ได้เป็นโฮสเทลเน้นวอลลุ่ม พี่ก็เลยเชื่อว่าแขกที่รักเราไม่ใช่ Backpacker มันคือคนที่อยากสัมผัสโฮสเทล เจอใน Agoda เห็นมีคำว่า คุกก็งอะไรแบบนี้ หรือคนที่มาพักห้องเดี่ยว ดิดใจ แต่อยากพักต่อ ขอพัก ดอร์มก็ได้ มันเป็นคนเนคคติ้งอะ แล้วคุณค่ามันแรง บางคนอยู่ห้องเดี่ยว อยากรู้อยู่ต่อ แต่ห้องเดี่ยวเต็ม ก็ยอมปิดห้อง ดอร์มเข้าก็ได้ อะไรแบบนี้ก็มีเยอะ แล้วก็พอแวลูมันใช้อย่างไรก็กลับมา แต่เราต้องชัดเจนว่าเราคงไม่เน้นปริมาณมานอนอัดกัน พี่ว่าแต่ก่อนไม่กล้าทำ เพราะไม่มีเช่ารายเดือน/วัน จริงๆเราเลยรู้ว่าถ้าไม่มีลูกค้าเราก็คงอยู่ได้ จริงๆเราไม่ต้องเยอะก็ได้ ให้เค้ารู้สึกฟรีเมียไปเลย ตอนแรกไม่กล้าเล่น แต่ตอนนี้ถ้ามันดีกลับมา ก็คงกล้าเล่นแล้ว</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนของราคานั้นจะดีขึ้นมาเพิ่มไหมครับ</p> <p>คุณตุน: คิดว่าคงเพิ่มแต่ยังไม่แน่ใจ แต่ถ้าคิดอาหารฟรีสามมื้อเราก็คิดหัวละ 150 เพิ่มมา มันก็ได้แพง แต่อาจจะเปลี่ยนเป็นห้องหนึ่ง 500 บาทต่อคน มันก็ถือว่าไม่ได้แพงนะเท่ากับช่วงปกติ</p>	<p>แนวโน้มกับที่พักแรม</p> <p>1) เชื่อในเรื่องคอนเนคติ้ง พี่ชินกับตัวเองด้วยที่ไม่ชอบพักโรงแรม พี่จะอิงกับตัวเองมากกว่าการต้องมี คอมม่อนเสปซ ร่วมกัน มาทำกับข้าว พี่ก็เชื่อว่าสิ่งนี้มันต้องอยู่ พี่เลยมองว่าไอ้ห้องที่แบบ 10 เตียง อาจจะเป็นแบบ เหลืออยู่ 4 เตียง ให้เค้ารู้สึกว่าเป็นโฮสเทล Only 10 Bed ให้ห้องมันโปร่งๆ เน้นให้คนคอนเนคกัน แต่ก็ได้คนที่ฟรีเมียมาเจอกัน เราไม่ได้เป็นโฮสเทลเน้นวอลลุ่ม พี่ก็เลยเชื่อว่าแขกที่รักเราไม่ใช่ Backpacker มันคือคนที่อยากสัมผัสโฮสเทล</p> <p>2) เราต้องชัดเจนว่าเราคงไม่เน้นปริมาณนอนอัดกัน เน้นคุณภาพ ตอนแรกไม่กล้าทำ เพราะไม่มีเช่ารายเดือน/วัน จริงๆเราเลยรู้ว่าถ้าไม่มีลูกค้าเราก็คงอยู่ได้ จริงๆเราไม่ต้องเยอะก็ได้ ให้เค้ารู้สึกฟรีเมียไปเลย</p>	<p>1) การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นเรื่องสำคัญในธุรกิจโฮสเทล</p> <p>2) เน้น คุณภาพมากกว่าปริมาณคนเข้าพัก</p> <p>3) วางแผนพัฒนาธุรกิจในระยะยาว</p>

บทสัมภาษณ์ If You Want Hostel⁹⁰

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1</p> <p>ผู้วิจัย: เบื้องต้นก็คืออยากจะสอบถามสถานการณ์ปัจจุบัน พี่แนนก็คือปิดตัวที่พักไปแล้วใช่ไหมครับ</p>	<p>เหตุผลของการปรับธุรกิจ</p> <p>1) จากข่าวโควิดระลอกแรก จากเมืองจีน ก็คิดกันแล้วว่าถ้ามันมาจริงๆ สุขุขทัย</p>	<p>1) พักกิจการที่ พัก เปลี่ยนธุรกิจ</p>

⁹⁰ บริษัท วิเชียรโชติ, เจ้าของธุรกิจ If You Want Hostel, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย 1 มิถุนายน 2564

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณแนค: ใช่ครับ พักครับตอนนี้</p> <p>ผู้วิจัย: อันนี้ก็คือเปลี่ยนมาทำคาเฟ่ ในช่วงที่โควิด ระลอกแรก หรือไม่ได้ทำโฮสเทลมาสักพักแล้วครับ</p> <p>คุณแนค: คือคาเฟ่มันรันมาพร้อมกันกับตัวโฮสเทลอยู่แล้วครับ แต่พอชาวโควิดระลอกแรก จากเมืองจีน แล้วเราก็ตัดกันแล้วว่า ถ้ามันมาจริงๆ สุโขทัยมันจะเป็นเมืองที่เล็กมา ถ้ามันมาจริงๆก็คงจะทำต่อไม่ไหว แล้วพอคุยกับโฮสเทลที่อื่นๆอย่างทีกทม. หรือ เชียงใหม่ ถึงสถานการณ์เนี่ย เค้าคาดการณ์ว่าน่าจะอยู่นาน พอเรารู้ว่าโควิดมันน่าจะอยู่กับเรานาน แล้วเราคิดว่ามันไปต่อไม่ได้แน่ๆ ก็เลยคิดว่าคงต้องพักตัวโฮสเทลไปก่อนครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วถ้าสถานการณ์มันดีขึ้น มีแนวโน้มจะกลับมาทำต่อไหมครับพี่</p> <p>คุณแนค: ที่วางแผนไว้คือจะกลับมาทำครับ คือตอนที่เรามาเราก็ออยู่แล้วว่าการทำโฮสเทลตอนนั้น มันใหญ่เกินที่เราจะรับมือไหว ต่อวันประมาณ 40 คน ซึ่งมันตั้งมือเกินไปแล้วก็ กิจกรรมที่เราทำพวกงานอาสาสมัคร พอเป็นคนที่ยังน้อยๆ ทุกคนก็ไม่ได้แบบทำเหมือนกัน ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าเราทุกคน ที่คิดใหม่ก็คือรับแค่มือใหม่ก็รับแค่มือใหม่ก็คน แต่สามารถส่งต่อคุณค่าได้ ดูแลกันไหว เน้นกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน</p>	<p>มันจะเป็นเมืองที่เล็กมา ถ้ามันมาจริงๆก็คงจะทำต่อไม่ไหว แล้วพอคุยกับโฮสเทลที่อื่นๆอย่างทีกทม. หรือเชียงใหม่ ถึงสถานการณ์ คาดการณ์ว่าน่าจะอยู่นาน แล้วเราคิดว่ามันไปต่อไม่ได้แน่ๆ ก็เลยคิดว่าคงต้องพักตัวโฮสเทลไปก่อน</p> <p>2) วางแผนไว้คือจะกลับมาทำ คือตอนที่เรามาเราก็ออยู่แล้วว่าการทำโฮสเทลตอนนั้น มันใหญ่เกินที่เราจะรับมือไหว ต่อวันประมาณ 40 คน ซึ่งมันตั้งมือเกินไปแล้วก็ กิจกรรมที่เราทำพวกงานอาสาสมัคร พอเป็นคนที่ยังน้อยๆ ทุกคนก็ไม่ได้ทำเหมือนกัน ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าเราทุกคน ที่คิดใหม่ก็คือรับแค่มือใหม่ก็คน แต่สามารถส่งต่อคุณค่าได้ ดูแลกันไหว เน้นกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน</p>	<p>2) มีแผนจะกลับมาทำ แต่เปลี่ยนแนวทางโฮสเทล</p>
<p>ประเด็นที่ 2</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงที่ทำที่พักกับคาเฟ่อยู่ ออกมาทราบว่า พี่แนคมีที่มาของรายได้จากทางไหนบ้างครับ</p> <p>คุณแนค: ก็มาจากสองทางครับ คือคาเฟ่และที่พักเลย โดยสัดส่วนจริงๆแล้วเนี่ยโฮสเทลเยอะกว่าอยู่แล้วครับ แต่รายจ่ายมันก็เยอะ โฮสเทลน่าจะประมาณ 70% ครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนของการใช้จ่ายต่างๆครับ</p> <p>คุณแนค: ส่วนที่มากที่สุดก็คือ ค่าเช่าแล้วก็ค่าไฟ น่าจะรวมกันอยู่ที่ 60% ในส่วนของพนักงานก็มีแค่ 3 คน พนักงานโฮสเทลและคาเฟ่ 2คน และแม่บ้าน 1 คน รายจ่ายในส่วนนี้ก็ไม่มากนักประมาณ 10-20% ได้ครับ</p>	<p>รายได้-ค่าใช้จ่ายในช่วงปกติ</p> <p>1) รายได้จากสองทางครับ คือคาเฟ่และที่พักเลย โดยสัดส่วนจริงๆแล้วเนี่ยโฮสเทลเยอะกว่าอยู่แล้วครับ แต่รายจ่ายมันก็เยอะ โฮสเทลน่าจะประมาณ 70%</p> <p>2) ค่าใช้จ่ายมากที่สุดก็คือ ค่าเช่าแล้วก็ค่าไฟ น่าจะรวมกันอยู่ที่ 60%</p>	<p>1) รายได้มากจากโฮสเทลมากที่สุด</p> <p>2) ค่าใช้จ่ายมากที่สุดคือค่าเช่าและค่าไฟ</p>
<p>ประเด็นที่ 3</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วปัจจุบันในส่วนของการใช้จ่ายยังคงเปิดอยู่ไหมครับ</p> <p>คุณแนค: ครับ ตอนนี้อยู่ที่ย้าย หลังจากที่เราหยุดทำโฮสเทล เราทำสัญญายกเลิกเช่าตึกเดิม ย้ายมาทำคาเฟ่ที่บ้านครับ เพื่อลดค่าใช้จ่าย เพราะคือที่จริงอะ เราอยากทำธุรกิจที่บ้านอยู่แล้ว แต่เจ้าของบ้านอะไม่อยากให้เรา เราก็เลยต้องไปเช่าที่อื่นทำ แต่พอสถานการณ์หลายอย่าง เค้าก็เลยยอมให้กลับมาทำ ตอนแรกที่ไม่ให้ทำเค้าก็ให้เหตุผลว่ากลัวไม่มีลูกค้า</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงระลอกแรกก็คือพี่แนคตัดสินใจปิดโฮสเทลก่อนที่จะเข้ามาในไทยใช่ไหมครับ</p>	<p>การปรับตัว</p> <p>1) หลังจากที่เราหยุดทำโฮสเทล เราก็อทำสัญญายกเลิกเช่าตึกเดิม ย้ายมาทำคาเฟ่ที่บ้านครับ เพื่อลดค่าใช้จ่าย เพราะคือที่จริงอะ เราอยากทำธุรกิจที่บ้านอยู่แล้ว</p> <p>2) พอเริ่มมีข่าวโควิด นักท่องเที่ยวต่างชาติก็เริ่มน้อยลงแล้ว ก็ในส่วนที่จองก็เริ่ม Cancel กัน แต่ก็ยังมีลูกค้าค้างอยู่ แล้วก็ส่วนที่จองยังเหลือบ้าง เราก็เลยปิดในช่วงที่การจองหมดแล้ว พอ</p>	<p>1) ยกเลิกสัญญาเช่าย้ายทำเลธุรกิจ</p> <p>2) ปิดที่พักเมื่อลูกค้าที่จองมาหมด</p> <p>3) โมเดลธุรกิจชัดเจนไม่ต้องปรับ</p> <p>4) เน้นกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน มากขึ้น</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณแนน: ตอนนั้นเราได้ข่าวว่ามีการติดयेอะที่ชลบุรี เราก็เลยตัดสินใจปิดก่อนที่จะมีคนติดयेอะๆอะครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงที่เริ่มมีข่าว ตัวอาคารเข้าพักของโฮสเทลเป็นอย่างไรร่างครับ</p> <p>คุณแนน: ตอนนั้นพอเริ่มมีข่าวโควิด นักท่องเที่ยวต่างชาติก็น้อยลงแล้ว ก็ในส่วนที่จองก็เริ่ม Cancel กัน แต่ก็ยังมีลูกค้าค้างอยู่ แล้วก็ส่วนที่จองยังเหลือบ้าง เราก็เลยปิดในช่วงที่การจองหมดแล้ว พอช่วงที่ไม่มีคนแล้วก็เริ่มย้ายของกันเลย ย้ายของทั้งหมดมาบ้าน</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วที่แนนเริ่มเปิดคาเฟ่ใหม่ที่พื้นที่บ้านช่วงไหนครับ</p> <p>คุณแนน: เดือนมิ.ย 63 ครับ ตอนนั้นก็ใช้เวลาปรับพื้นที่ จัดการสิ่งต่างๆจนลงตัวก็ประมาณ 3 เดือนได้ครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วต้นทุนที่ที่แนนเข้ามาเปิดธุรกิจที่บ้านตนเองนี้มาจากเงินเก็บจากธุรกิจเดิมหรือการกู้ยืมครับ</p> <p>คุณแนน: ไม่ได้กู้เลยครับ ตอนนั้นก็ใช้เงินตัวเอง เพราะเอาจริงๆก็ใช้ของเดิมจากที่เดิม ไม่ได้ปรับเปลี่ยนอะไรมาก เพราะว่าเราวางแผนจะทำที่บ้านอยู่แล้ว มันเลยมีแบบอะไรอยู่แล้ว</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงระลอกแรกได้มีการปรับเปลี่ยนแผนธุรกิจสำหรับการเริ่มธุรกิจใหม่ไหมครับ</p> <p>คุณแนน: ก็คือตอนนั้นตัวโมเดลมันก็ยังเหมือนเดิม แคตัดในส่วนของตัวโฮสเทลออกไป เพราะในส่วนของคาเฟ่มันก็ซัดของมันอยู่แล้ว ทำให้ไม่ต้องปรับอะไรมาก</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตัวกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ที่แนนมองไว้ ที่แนนมองว่าเป็นกลุ่มไหนครับ</p> <p>คุณแนน: ของคาเฟ่ก็จะเป็นคนที่ใส่ใจสุขภาพ คนที่อยากท่องเที่ยว แต่ก็อยากได้ของที่แตกต่างกันจากความคาดหวังของสุโขทัย แล้วก็คนที่ชอบการเดินทาง คนที่ชอบเข้าหาชุมชน</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตัว Location นี้เปลี่ยนจากที่เดิมไกลไหมครับ</p> <p>คุณแนน: ประมาณ 5 นาทีเดินได้ อยู่ในระแวก เมืองเดิม</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วที่แนนได้มีวิธีการโปรโมท อย่างไรไหมครับ ให้ลูกค้ารู้จักกับธุรกิจใหม่ของเรา</p> <p>คุณแนน: จริงๆเราใช้ระบบของฐานลูกค้าเดิมอยู่แล้วครับ ส่วนมากก็คือโทรคุย บอกทุกคนว่าเราย้าย แล้วก็ปักหมุด Google ให้ถูก ซึ่งลูกค้าประจำก็จะให้การสนับสนุนอยู่</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนของต้นทุนพนักงานนี้ยังคงเดิมไหมครับ</p> <p>คุณแนน: ตอนที่เราย้าย พนักงานน้องคนนึง เค้านัดจะเปลี่ยนงานอยู่แล้ว เค้านัดไม่ได้คิดจะทำกับเราต่อ ส่วนแม่บ้านเนี่ยก็มีที่รีสอร์ทมาจับไป ตอนนั้นก็เหลือแค่น้องอีกคนเดียว</p>	<p>ช่วงที่ไม่มีคนแล้วก็เริ่มย้ายของกันเลย</p> <p>ย้ายของทั้งหมดมาบ้าน</p> <p>3) ตัวโมเดลมันก็ยังเหมือนเดิม แคตัดในส่วนของตัวโฮสเทลออกไป เพราะในส่วนของคาเฟ่มันก็ซัดของมันอยู่แล้ว ทำให้ไม่ต้องปรับอะไรมาก</p> <p>4) เน้นกลุ่มคนที่ใส่ใจสุขภาพ คนที่อยากท่องเที่ยว แต่ก็อยากได้ของที่แตกต่างกันจากความคาดหวังของสุโขทัย แล้วก็คนที่ชอบการเดินทาง คนที่ชอบเข้าหาชุมชน</p> <p>5) การโปรโมท ใช้ระบบของฐานลูกค้าเดิมอยู่แล้วครับ ส่วนมากก็คือโทรคุย บอกทุกคนว่าเราย้าย แล้วก็ปักหมุด Google ให้ถูก ซึ่งลูกค้าประจำก็จะให้การสนับสนุนอยู่</p> <p>6) ต้นทุนพนักงาน ตอนที่เราย้ายพนักงานน้องคนนึง เค้านัดจะเปลี่ยนงานอยู่แล้ว ส่วนแม่บ้านเนี่ยก็มีที่รีสอร์ทมาจับไป ตอนนั้นก็เหลือแค่น้องอีกคนเดียว แล้วในส่วนของพื้นที่บ้าน ไม่มีการปรับเปลี่ยนจริงๆคือไม่ได้หุบ ไม่ได้อะไรเลย แค่นำของต่างๆย้ายเข้ามา</p>	<p>5) เน้นฐานลูกค้าประจำ ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง</p> <p>6) ลดจำนวนพนักงาน</p> <p>7) ลดต้นทุนในการปรับปรุงพื้นที่ ปรับปรุงน้อยที่สุด ใช้ของที่มี</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนของพื้นที่บ้าน ได้มีการปรับเปลี่ยน หรืออะไรไหมครับ</p> <p>คุณเนค: ไม่มีเลยครับน้อยมาก จริงๆคือไม่ได้หุบ ไม่ได้อะไรเลย แคน้ำของต่างๆย้ายเข้ามา</p>		
<p>ประเด็นที่ 4:</p> <p>ผู้วิจัย: จากที่ผมได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจพอเพียง เนีย ทำให้ทราบว่าในห่วงภูมิคุ้มกันเนี่ยเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้ธุรกิจเนี่ยสามารถรอดพ้นไปได้ ทางที่แนควิธีสร้างภูมิคุ้มกันอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณเนค: ก็จริงๆ แล้วในห่วงภูมิคุ้มกันเนี่ยมันต้องเริ่มมาตั้งแต่แรกเลยที่เรา รู้จักตนเองอย่างไร พอเรารู้ว่าเราต้องการอะไรแล้ว เราก็จะทำ แบรินต์โมเดล วางแผนได้อยู่แล้วแต่ต้น ในการวางแผนระยะยาว พอมันมีปัญหาอะไร ด้วยความที่เราทำงานกับลูกค้าซึ่งเป็นลูกค้าประจำ มันก็เลยไม่ได้กระทบมาก เหมือนเป็นภูมิคุ้มกันของเราในตัวที่มันเป็นแผนในระยะยาว</p> <p>อีกอย่างหนึ่งก็คือในส่วนของการปรับเปลี่ยน เราก็มีแกนกลางที่เราชุมชน วัตถุประสงค์ การสร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่น พอแกนกลางของเรามั่นชัด พอเราจะปรับอะไร ทำให้เราไม่สะเปะสะปะ ยังคงแกนกลางของเราไว้ อย่างตอนนี้ค่าเฟเราเปิด 4 วัน เพราะเรามีไฮสเทลที่ต้องดู พอเรามายูที่บ้านเราเปิด 3 วัน อีก 4 วันเราเอาไปทำอย่างอื่น หาวัตถุประสงค์ เข้าส่วนเป็นการเปิดโอกาสให้ตัวเอง เราก็ไปเจอวัตถุประสงค์ที่เราสามารถเอามาจัดการ Pain point ให้คนได้ มันก็กลายเป็นภูมิคุ้มกันที่เราสามารถทำธุรกิจอื่น โดยที่ยังยึดแกนกลางของเราอยู่ได้</p>	<p>การสร้างภูมิคุ้มกัน</p> <p>1) เรารู้ว่าเราต้องการอะไรแล้ว เราก็จะทำ แบรินต์โมเดล วางแผนได้อยู่แล้วแต่ต้น ในการวางแผนระยะยาว พอมันมีปัญหาอะไร ด้วยความที่เราทำงานกับลูกค้าซึ่งเป็นลูกค้าประจำ มันก็เลยไม่ได้กระทบมาก เหมือนเป็นภูมิคุ้มกันของเราในตัวที่มันเป็นแผนในระยะยาว</p> <p>2) ในส่วนของการปรับเปลี่ยน เราก็มีแกนกลางที่เราชุมชน วัตถุประสงค์ การสร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่น พอแกนกลางของเรามั่นชัด พอเราจะปรับอะไร ทำให้เราไม่สะเปะสะปะ ยังคงแกนกลางของเราไว้</p>	<p>1) แบรินต์โมเดล ระยะยาว</p> <p>2) ทำงานกับลูกค้าประจำ</p> <p>3) มีแกนกลางธุรกิจที่ชัดเจน</p> <p>4) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน</p>
<p>ประเด็นที่ 5:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตัวรายได้ที่มีขึ้นมาใหม่อะครับ นอกจากกาแฟแล้วเรามีรายได้จากส่วนอื่นไหมครับ</p> <p>คุณเนค: ตอนนี้ก็มีพัฒนาธุรกิจอีก 2 ตัวก็คือวัตถุประสงค์พวกผลไม้ แล้วก็ตัวกันกระแทกจากกล้วย ที่ทำจากของในสวน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นขายออนไลน์ โดยเป็นธุรกิจที่ทำกับเพื่อนร่วมกับเครือข่ายที่รักษาสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกัน</p> <p>ผู้วิจัย: ขอลายย้อนกลับไปถึงระลอก 2-3 ก็คือธุรกิจเปลี่ยนมาเป็นกาแฟเต็มรูปแบบแล้วใช้ไหมครับ รายได้ก็คือมาจากกาแฟเป็นหลัก</p> <p>คุณเนค: ใช่ครับ รายได้หลักก็คือมาจากกาแฟเลยครับ ส่วนช่วงหลังก็จะเริ่มมีจากธุรกิจที่บอกไปมาช่วย คือมันไม่ได้ลดต้นทุน แต่มันเป็นการเพิ่มรายได้มากกว่าครับ ต้นทุนมันไม่มีอะไรมากมีค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าพนักงาน</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วถ้าเปรียบเทียบกับช่วงทำไฮสเทลอะครับ รายได้กับค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไรครับ</p>	<p>สถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>1) มีพัฒนาธุรกิจอีก 2 ตัวก็คือวัตถุประสงค์พวกผลไม้ แล้วก็ตัวกันกระแทกจากกล้วย ที่ทำจากของในสวน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นขายออนไลน์ โดยเป็นธุรกิจที่ทำกับเพื่อนร่วมกับเครือข่ายที่รักษาสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกัน</p> <p>2) รายได้หลักก็คือมาจากกาแฟเลยครับ ส่วนช่วงหลังก็จะเริ่มมีจากธุรกิจที่บอกไปมาช่วย คือมันไม่ได้ลดต้นทุน แต่มันเป็นการเพิ่มรายได้มากกว่าครับ ต้นทุนมันไม่มีอะไรมากมีค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าพนักงาน</p> <p>3) ในส่วนของรายรับ-รายจ่าย ช่วงทำไฮสเทลมากกว่า แต่ถ้ามีคิดในตอนกำไรถือว่าไม่ได้ต่างกันมาก ก็คือช่วงทำ</p>	<p>1) เน้นใช้ทรัพยากร วัตถุประสงค์ในพื้นที่</p> <p>2) สร้างแพลตฟอร์มขายออนไลน์</p> <p>3) สร้างเครือข่ายธุรกิจ</p> <p>4) ทำกำไรใกล้เคียงกับตอนทำไฮสเทล</p> <p>5) ลูกค้าลดลง เนื่องจากไม่มีทานในร้าน</p> <p>6) ลูกค้าประจำไม่ได้รับผลกระทบมากนัก</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณเนค: ในส่วนของรายรับ-รายจ่าย ช่วงทำโฮสเทลมากกว่า อยู่แล้วครับ แต่ถ้ามีคิดในตอนกำไรถือว่าไม่ได้ต่างกันมาก ก็คือ ช่วงทำรายไ้มันก็เยอะกว่า แต่รายจ่ายมันก็เยอะกว่า งานมันก็หนักกว่า</p> <p>ผู้วิจัย: ถ้าเช่นนั้น ตั้งแต่ที่ที่แนคปรับตัวมาเป็นคาเฟ่ ตั้งแต่ในระลอกแรก ที่แนคมองว่าตอนนี้ธุรกิจมันเริ่มอยู่ตัวรึยังครับ</p> <p>คุณเนค: ก็อยู่ตัวครับ แต่ว่าด้วยคาเฟ่เราสื่อสารด้วย กลุ่มลูกค้าที่มัน นิยามมา เพราะกลุ่มลูกค้าเราไม่ใช่คนพื้นถิ่นเท่าไรครับ คือก็จะมียุคค่าประจำที่เป็นคนท้องถิ่นแล้วก็นักท่องเที่ยวที่เค้าเห็นคุณค่าที่เราสื่อออกไป แต่พอช่วงนี้ที่มันนั่งในร้านไม่ได้ เนี่ย ท่องเที่ยวในจังหวัดไม่ได้ รายไ้มันก็ลดลงไปประมาณ 30-40% แต่รายจ่ายมันก็ลดลงไปด้วย ทั้งพวกวัตถุดิบ ของกาแฟ เราที่ซื้อน้อยลง</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในตอนนี้อย่างร้านนี้เปิดให้ทานได้หรือยังครับ</p> <p>คุณเนค: จริงๆทางจังหวัด เปิดได้ แต่เราไม่ได้เปิด เพราะว่าเรารู้ว่ากลุ่มลูกค้าเราเนี่ยมาจากต่างจังหวัดเยอะเหมือนกัน มันก็มาไม่ได้อยู่ดี ถึงมาได้มันก็มีความเสี่ยง ส่วนลูกค้าประจำมันไม่มีปัญหาอยู่แล้ว เพราะเราติดต่อกันใกล้ชิดอยู่แล้ว มันก็เลยไม่มีปัญหาว่าเราจะเปิดหน้าร้านรึไม่เปิดหน้าร้านครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แสดงว่ารายไ้หลักก็คือมาจากลูกค้าประจำใช่ไหมครับ</p> <p>คุณเนค: ใช่ครับ มาจากลูกค้าประจำแล้วก็ธุรกิจตัวใหม่ที่ได้บอกไปครับ</p>	<p>รายได้มันก็เยอะกว่า แต่รายจ่ายมันก็เยอะกว่า งานมันก็หนักกว่า</p> <p>4) จะมีลูกค้าประจำที่เป็นคนท้องถิ่นแล้วก็นักท่องเที่ยวที่เค้าเห็นคุณค่าที่เราสื่อออกไป แต่พอช่วงนี้ที่มันนั่งในร้านไม่ได้ เนี่ย ท่องเที่ยวในจังหวัดไม่ได้ รายไ้มันก็ลดลงไปประมาณ 30-40% แต่รายจ่ายมันก็ลดลงไปด้วย</p> <p>5) จริงๆทางจังหวัด เปิดได้ แต่เราไม่ได้เปิด เพราะว่าเรารู้ว่ากลุ่มลูกค้าเราเนี่ยมาจากต่างจังหวัดเยอะเหมือนกัน มันก็มาไม่ได้อยู่ดี ถึงมาได้มันก็มีความเสี่ยง ส่วนลูกค้าประจำมันไม่มีปัญหาอยู่แล้ว เพราะเราติดต่อกันใกล้ชิดอยู่แล้ว มันก็เลยไม่มีปัญหาว่าเราจะเปิดหน้าร้านรึไม่เปิดหน้าร้าน</p>	
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในอนาคตที่แนคมองว่าแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จะสามารถนำมาเพื่อปรับตัว หรือ พื้นตัวจากภาวะวิกฤตนี้ได้อย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณเนค: ครับ แนวคิดนี้ก็รวมไปถึง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข แล้วก็หลักการทรงงาน 23 ข้อ มันก็จะวนอยู่ในชีวิตเรา ให้เราหยิบจับมาใช้ได้เรื่อยๆ ทั้งการไปทำงานกับชุมชน ให้ชุมชนได้รู้สึกถึงคุณค่าของเค้า แล้วถ้าในชุมชนเค้าทำได้ คุณค่าตรงนั้นก็จะส่งมาถึงลูกค้า โดยที่เราไม่ต้องบอก เป็นการ Share Value กัน สิ่งตรงเนี่ยที่มันทำให้การทำงานทั้งหมด เป็นภูมิคุ้มกันให้เราด้วยตัวเราเอง สิ่งสำคัญที่สุดคือห่วงแรก คือรู้จักตนเอง ถ้าเราไม่รู้จักตนเองอะ มันมีสิ่งช่วยเติมไปหมด ยิ่งในวิกฤตเราจะเห็นว่ามีโอกาสเยอะมาก แล้วเราไปทำตาม ถ้ามันไม่เหมาะกับเรา ไม่ได้สนใจจริงๆ จะละมมาก เราจะวิ่งหาทุกทางที่มีรายไ้ ห่วงแรกมันเลยสำคัญที่สุดครับ</p> <p>ผู้วิจัย: ขอสอบถามเพิ่มเติมครับ ในตัวบ้านที่แนคนี้มีพื้นที่เป็นอย่างไรครับ</p>	<p>แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในอนาคต</p> <p>1) แนวคิดนี้ก็รวมไปถึง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข แล้วก็หลักการทรงงาน 23 ข้อ มันก็จะวนอยู่ในชีวิตเรา ให้เราหยิบจับมาใช้ได้เรื่อยๆ ทั้งการไปทำงานกับชุมชน ให้ชุมชนได้รู้สึกถึงคุณค่าของเค้า แล้วถ้าในชุมชนเค้าทำได้ คุณค่าตรงนั้นก็จะส่งมาถึงลูกค้า โดยที่เราไม่ต้องบอก เป็นการ Share Value กัน มันทำให้การทำงานทั้งหมด เป็นภูมิคุ้มกันให้เราด้วยตัวเราเอง สิ่งสำคัญที่สุดคือห่วงแรก คือรู้จักตนเอง</p>	<p>1) 3 ห่วง 2 เงื่อนไข</p> <p>2) หลักการทรงงาน 23</p> <p>3) Share Value สร้างภูมิคุ้มกัน</p> <p>4) สิ่งสำคัญที่สุดคือห่วงแรก คือการรู้จักตนเอง ทำธุรกิจที่เหมาะสมกับตนเอง</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
คุณเนค: มันเป็นพื้นที่ตึกแถวประมาณ 4 คูหา เป็นตึกแถว 2 ห้องแล้วก็พื้นที่โล่งสำหรับวางตึกแถวได้อีก 2 คูหาครับ		

บทสัมภาษณ์ บ้านไถ่ม่วน⁹¹

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1</p> <p>ผู้วิจัย: เริ่มต้นอยากทราบถึงสถานการณ์ของโฮสเทลของพี่ใหม่ครับ เป็นอย่างไรบ้างครับ เปิดให้เข้าพักเรียบร้อยแล้ว</p> <p>คุณใหม่: ยังค่ะ จะเริ่มเปิดเดือน ก.ค นี้แหละค่ะ ทั้งสองที่เลย ทั้งปีกบ้าน แล้วก็บ้านไถ่ม่วน เราเลือกปิดเอง ไม่ได้ตามมาตรการเพราะกังวลความปลอดภัยของพ่อ แม่</p> <p>ผู้วิจัย: ย้อนกลับไปในช่วงก่อนโควิด ทางโฮสเทลมีส่วนรายได้หรือบ้างครับ</p> <p>คุณใหม่: จะมีมาจากโฮสเทลอย่างเดียว 100% เลยค่ะ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในเรื่องต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นสัดส่วนอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณใหม่: ถ้าอย่างของปีกบ้านมันมีค่าเช่าที่ 70-80 % ส่วนค่าน้ำค่าไฟก็ปกติ ประมาณ 10% ที่เหลือก็ค่าอื่นๆ ส่วนของบ้านไถ่ม่วน ก็จะมีแค่ค่าน้ำ ค่าไฟ ที่มากที่สุด ที่เหลือก็ค่าวัสดุเล็กๆน้อยๆ</p>	<p>รายได้-ค่าใช้จ่าย</p> <p>1) รายได้มาจากโฮสเทลอย่างเดียว 100% เลย</p> <p>2) ค่าใช้จ่าย ถ้าอย่างของปีกบ้านมันมีค่าเช่าที่ 70-80 % ส่วนค่าน้ำค่าไฟก็ปกติ ประมาณ 10% ที่เหลือก็ค่าอื่นๆ ส่วนของบ้านไถ่ม่วน ก็จะมีแค่ค่าน้ำ ค่าไฟ ที่มากที่สุด ที่เหลือก็ค่าวัสดุ</p>	<p>1) รายได้มาจากที่พักอย่างเดียว</p> <p>2) รายจ่ายคงที่ เนื่องด้วยเป็นบ้านอยู่อาศัยอยู่แล้ว</p>
<p>ประเด็นที่ 2</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงโควิดระลอกแรก ช่วงนี้มีการปรับตัวหรือมีผลกระทบด้านใดบ้างไหมครับ</p> <p>คุณใหม่: กระทบมากพอสมควร แต่ต้องบอกว่ากระทบ แต่ไม่ได้เป็นปัญหามาก เพราะว่าเนื่องจากตั้งแต่ต้นเราไม่แบกภาระ ไม่มีพนักงาน ช่วงโควิดเราก็ปิดเลย ช่วงพ่อ-แม่ แต่ช่วงโควิดที่มีทำที่พักสองที่คือปีกบ้าน กับบ้านไถ่ม่วน ซึ่งคนละท่าเกดกัน ปีกบ้านจะอารมณ์ แบ็คแพ็ค เป็นบ้านเก่า รับคนคนเยอะ มีร้านกาแฟด้วย</p> <p>ในช่วงโควิดแรกๆก็คือปิดที่พักทั้งสองที่ แต่เปิดร้านกาแฟ ทำขนม คราวของค์ Delivery และ ออนไลน์ มันก็จะมียรายได้ คือไม่ได้หยุดทำงาน เพียงแค่หยุดบางจุด เนื่องจากทั้งสองที่ไม่ได้จ้างคน เราทำเอง แล้วก็พี่น้องชาย พนักงาน ซึ่งก็เป็นน้องที่อยู่บ้านติดกัน เพื่อนบ้าน ในซอยก็มาช่วยกัน เวลาว่างก็มาช่วยกันจัดงานอะไรแบบนี้อยู่แล้ว ก็ช่วยกันทำไป</p> <p>ช่วงนั้นก็เปิดๆ ปิดๆ ตามสถานการณ์ ส่วนใหญ่แผนก็คือลดค่าใช้จ่ายอย่างเดียวเลย พวกค่ากินอยู่ก็ประหยัดขึ้น แล้วก็ด้วยที่ต้นทุน ค่าใช้จ่ายเราน้อยด้วย ก็เลยไม่ได้มีปัญหาอะไรมาก</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พักแรมระลอกที่ 1</p> <p>1) กระทบมากพอสมควร แต่ต้องบอกว่ากระทบ แต่ไม่ได้เป็นปัญหามาก เพราะว่าเนื่องจากตั้งแต่ต้นเราไม่แบกภาระ ไม่มีพนักงาน ช่วงโควิดเราก็ปิดเลย ช่วงพ่อ-แม่</p> <p>2) ในช่วงโควิดก็คือปิดที่พักทั้งสองที่ แต่เปิดร้านกาแฟ ทำขนม คราวของค์ Delivery และ ออนไลน์ มันก็จะมียรายได้ คือไม่ได้หยุดทำงาน เพียงแค่หยุดบางจุด เนื่องจากทั้งสองที่ไม่ได้จ้างคน เราทำเอง แล้วก็ พี่พนักงาน ซึ่งก็เป็นน้องที่อยู่บ้านติดกัน เพื่อนบ้าน ในซอยก็มาช่วยกัน เวลาว่างก็มาช่วยกันจัดงานอะไรแบบนี้อยู่แล้ว ก็ช่วยกันทำ</p> <p>3) สถานการณ์ ส่วนใหญ่แผนก็คือลดค่าใช้จ่ายอย่างเดียวเลย พวกค่ากินอยู่ก็</p>	<p>1) ปิดที่พัก ตามสถานการณ์</p> <p>2) เปิดร้านกาแฟ ทำขนม คราวของค์ Delivery และ ออนไลน์</p> <p>3) ควบคุมต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น</p> <p>4) เน้นบริหารงบดุล</p> <p>5) โปรโมทธุรกิจผ่านสื่อออนไลน์</p> <p>6) รายได้หลักมาจากร้านกาแฟในเมือง</p> <p>7) อัตราการเข้าพัก 100%</p>

⁹¹ อุไรวรรณ ชัยพิพัฒน์, เจ้าของธุรกิจ บ้านไถ่ม่วน และปีกบ้าน โฮสเทล&กาแฟ, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 17 มิถุนายน 2564

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ตอนนั้นที่ทำครัวของค์ขายที่กรุงเทพฯ จริงๆคือทำขายให้พอมีเงินจ่าย ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่ากินอยู่ ไม่ได้ทำเอากำไรอะไร</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วพี่ใหม่มีวิธีโปรโมทอะไรไหมครับช่วงนั้น</p> <p>คุณใหม่: ส่วนวิธีโปรโมทก็โปรโมทผ่านเฟสบุ๊คค่ะ ทั้งของส่วนตัว แล้วก็ของ แฟนเพจเอง เพื่อนๆก็ช่วยกันอุดหนุน</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในส่วนของการเปิดในเมืองตอนนั้นก็เปิดปกติรีเปล่าครับ</p> <p>คุณใหม่: จริงก็เปิดค่ะ ถ้าจำไม่ผิดช่วงนั้นมันไม่นานมาก ก็เริ่มควบคุมได้ ก็เปิดตามปกติ แต่บ้านไถ่มาตอนนั้นเอาจริงๆก็ไม่ได้รับแขก เพราะว่าผู้สูงอายุอยู่เยอะ ส่วนใหญ่ก็จะออกไปทำงานข้างนอกมากกว่า ที่ร้านกาแฟ ทำขนม ทำประเด็นนี้เป็นหลัก แล้วที่บ้านไถ่มาไม่มีใครช่วยดู ก็เลยจะจรับแขกไปก่อนไปเน้นข้างนอกที่เราดูง่ายกว่า</p> <p>รายได้หลักช่วงนั้นก็เลยมาจากปึกบ้านที่เป็นโฮสเทลกับร้านกาแฟ ที่อยู่ในตัวเมือง ส่วนตัวบ้านไถ่มาเอง พอกลับมาเปิดก็มีคนมาพักเต็มตลอดทั้ง 2 หลัง จนถึงช่วงปีใหม่</p>	<p>ประหยัดขึ้น แล้วก็ด้วยที่ต้นทุนค่าใช้จ่ายเราน้อยด้วย ก็เลยไม่ได้มีปัญหาอะไรมาก ตอนนั้นที่ทำครัวของค์ขายที่กรุงเทพฯ จริงๆคือทำขายให้พอมีเงินจ่าย ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่ากินอยู่ ไม่ได้ทำเอากำไรอะไร</p> <p>4) โปรโมทก็โปรโมทผ่านเฟสบุ๊ค ทั้งของส่วนตัว แล้วก็ของ แฟนเพจเอง เพื่อนๆก็ช่วยกันอุดหนุน</p> <p>5) รายได้หลักช่วงนั้นก็เลยมาจากโฮสเทลกับร้านกาแฟ ที่อยู่ในตัวเมือง ปึกบ้าน</p> <p>6) ส่วนตัวบ้านไถ่มาเอง พอกลับมาเปิดก็มีคนมาพักเต็มตลอดทั้ง 2 หลัง จนถึงช่วงปีใหม่</p>	
<p>ประเด็นที่ 3</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วช่วงที่เกิดโควิดในช่วงที่สอง ช่วงปลายปีเนี่ย ทางบ้านไถ่มา และปึกบ้าน มีผลกระทบและปรับตัวอย่างไรครับ</p> <p>คุณใหม่: ก็กระทบเหมือนกัน ก็เหมือนๆเดิม ที่พักก็ปิดเหมือนกัน ตัวคาเฟ่ก็ปิดด้วย ด้วยความที่ต้องปิดเพราะว่ามีคนแก่ออยู่เยอะ แล้วพี่ไปทำงานข้างนอก เลยกังวลเรื่องความปลอดภัย ว่าจะนำพาเชื้อโรคมา แต่ก็ใช้วิธี Delivery ไปส่งขนม ตอนนั้นโชคดีที่ครัวของเราโอเค มีคนสั่งเยอะ แล้วก็สั่งเรื่อยๆ จากโควิด 1-2 ก็แก้ไขได้ด้วยขนม ที่ช่วยให้อยู่รอดมาได้ แล้วก็เจรจาลดค่าเช่าของ ปึกบ้าน พอติเจ้าของบ้าน แก่ก็ได้คิดค่าเช่า มันเลยทำให้เราสามารถอยู่รอดไปได้</p> <p>ผู้วิจัย: แสดงว่าในช่วงโควิดระลอกที่ 1-2 ก็คือพี่ใหม่ ทำงานอยู่ที่ร้านกาแฟที่ปึกบ้าน</p> <p>คุณใหม่: ใช่ ก็คือทำขนม ทำกาแฟที่ร้าน ส่วนบ้านไถ่มาก็คือปิด เป็นบ้านปกติเลย ยังไม่เปิดรับแขก</p> <p>ผู้วิจัย: ผมเห็นในเฟสว่าที่บ้านไถ่มา มีการปรับปรุงรีโนเวท ไซมัยครับในช่วงที่ปิดที่พักไป</p> <p>คุณใหม่: ใช่ ก็คือบ้านมันทรุดโทรมมาก เลยต้องทำ มีตอนโควิดระลอกแรกที่ปิดไปก็มีรีโนเวท ส่วนของที่เป็นบ้านบังกะโล 1 หลัง กลับมาเปิดตอน ส.ค. แล้วก็ มี ที่เป็นบ้าน Knock Down ที่กำลังทำอยู่ เพราะว่ามันเก่า ก็พยายามหมุนเงินซ่อมแซมโดยเอาของเก่ามาใช้ มีเพื่อนมาช่วยดูให้ ก็ช่วยดูโดยเอาของเก่ามาใช้ เพื่อที่จะรอว่าถ้าสิ้นปีมันเปิดได้ ก็อาจจะได้ให้บริการตรงส่วนนี้ คิดว่าหลังจบโควิด 3 เป็นไปได้ก็อยากให้อาจทำได้</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พักแรมระลอกที่ 2</p> <p>1) เหมือนๆเดิม ที่พักก็ปิดเหมือนกัน ตัวคาเฟ่ก็ปิดด้วย ด้วยความที่ต้องปิดเพราะว่ามีคนแก่ออยู่เยอะ แล้วพี่ไปทำงานข้างนอก เลยกังวลเรื่องความปลอดภัย ว่าจะนำพาเชื้อโรคมา แต่ก็ใช้วิธี Delivery ไปส่งขนม ตอนนั้นโชคดีที่ครัวของเราโอเค มีคนสั่งเยอะ แล้วก็สั่งเรื่อยๆ จากโควิด 1-2 ก็แก้ไขได้ด้วยขนม ที่ช่วยให้อยู่รอดมาได้</p> <p>2) แล้วก็เจรจาลดค่าเช่าของ ปึกบ้าน พอติเจ้าของบ้าน แก่ก็ได้คิดค่าเช่า มันเลยทำให้เราสามารถอยู่รอดไปได้</p> <p>3) มีการปรับปรุงบ้าน ตอนโควิดระลอกแรกที่ปิดไปก็มีรีโนเวท ส่วนของที่เป็นบ้านบังกะโล 1 หลัง กลับมาเปิดตอน ส.ค. แล้วก็ มี ที่เป็นบ้าน Knock Down ที่กำลังทำอยู่ เพราะว่ามันเก่า ก็พยายามหมุนเงินซ่อมแซมโดยเอาของเก่ามาใช้ มีเพื่อนมาช่วยดูให้ ก็ช่วยดูโดยเอาของเก่ามาใช้ เพื่อที่จะรอว่าถ้าสิ้นปีมันเปิดได้ ก็อาจจะได้ให้บริการตรงส่วนนี้ คิดว่าหลังจบโควิด 3 เป็นไปได้ก็อยากให้อาจทำได้</p>	<p>1) ยังคงปิดที่พัก</p> <p>2) มีธุรกิจ Delivery ขนมหื้อหารายได้ทดแทน</p> <p>3) เสร็จจากรองสัญญาเช่าพื้นที่</p> <p>3) ปรับปรุงซ่อมแซมพื้นที่</p> <p>4) ใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>อาจจะได้ให้บริการตรงส่วนนี้ คิดว่าหลังจบโควิด 3 เนี่ยแหละ น่าจะได้ใช้งานบ้าง</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วสภาพพื้นที่ของบ้านไถ่ตัวเอง พี่ใหม่ได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมไหมครับ</p> <p>คุณใหม่: ไม่มีค่ะ นอกจากซ่อมบ้าน ซึ่งจริงๆต้องเล่าก่อนว่ามันเป็นบ้านที่มีอยู่แล้วเป็นบ้านพักแขกชั้นเดียว 2 ห้อง เป็นเหมือนบังกะโล แล้วก็ที่เป็นบ้าน Knock Down ที่เอามาตั้ง 2 หลัง ตั้งแต่ทำเป็นร้านอาหารในสมัยก่อน</p> <p>พอตอนนี้ก็ไม่ได้ใช้งานอะไร เราให้แขกใช้งานแค่ชั้นล่างอย่างเดียว ไอ้ตัวบ้าน Knock Down แขกไม่ค่อยได้พัก เพราะว่าไม่สะดวกที่ห้องน้ำไม่มี เราก็เลยปิดไปไม่ได้ให้แขกขึ้นพัก พักแต่ส่วนที่เป็นบังกะโล 2 ห้อง แต่พอตอนนี้เราปรับปรุงก็ขึ้นไปได้ ก็อยากให้เราสามารถรับแขกเพิ่มได้ โดยใช้บ้านหลังนี้ บ้านที่เป็น Knock Down เนี่ยแหละ ตัวร้านอาหารเดิมก็ไม่ได้ทำแล้วเขียนเป็นบ้านพักรับรองแขก แค่อำนาจให้แขกอย่างเดียว</p>	<p>รับแขกเพิ่มได้ โดยใช้บ้านหลังที่เป็น Knock Down</p>	
<p>ประเด็นที่ 4:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในระลอกปัจจุบันเนี่ยครับ ทางพี่ใหม่ได้มีการปรับตัวเพิ่มเติมจากในระลอก 1 กับ 2 ไหมครับ</p> <p>คุณใหม่: เอาจริงๆก็คือไม่มีเลยคะ เพราะไม่ได้มีความคิดจะทำอะไรต่อ ก็คือทำขนมส่งเหมือนเดิม ซึ่งมันก็พอมีกาไรเล็กๆน้อยๆ ตั้งแต่ช่วงปลายปี ให้เราเก็บไว้พัฒนาธุรกิจ แล้วก็มีการทำกาแฟส่ง แต่ก็ขายยาก เพราะคนลำพูนเค้าไม่ได้นิยมกินกาแฟที่บรรจุขวดเท่าไร เค้าอยากนั่งร้านมากกว่า</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตอนนี้เค้าเปิดให้นั่งทานในร้านรึยังครับ</p> <p>คุณใหม่: ยังไม่เปิดคะ คือจะเปิดพร้อมกัน 1 ก.ค. พอตีที่บ้านเพิ่งได้รับวัคซีนกัน จึงเริ่มมั่นใจที่จะเปิด ก็คือใน 3 ระลอกที่ผ่านมา ไม่ได้เปิดเลย เป็นการทำ Delivery และส่งออนไลน์อย่างเดียว แล้วก็ทำปิ่นโตส่ง ซึ่งปิ่นโตก็ทำกับเพื่อนบ้าน ช่วยๆกัน ประคองกันไป ซึ่งเริ่มเมื่อตอนเม.ย. เลยก็คือตอนเริ่มโควิด 3 เนี่ยแหละคะ ที่ร้านอาหารเค้าปิด</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วคนที่มาอุดหนุนนี้เค้าทราบว่ามีธุรกิจนี้จากทางไหนครับ</p> <p>คุณใหม่: จากเพจเฟซบุ๊กคะ ละเอียดบอกต่อกัน บางส่วนก็เป็นเพื่อนด้วย เพื่อนที่รู้จักกันในลำพูนด้วยคะ ซึ่งก็ส่งแคในละแวกพื้นที่</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พักแรม# 3</p> <p>1) เอาจริงๆก็คือไม่มี เพราะไม่ได้มีความคิดจะทำอะไรต่อ ก็คือทำขนมส่งเหมือนเดิมซึ่งมันก็พอมีกาไรเล็กๆน้อยๆ ตั้งแต่ช่วงปลายปี ให้เราเก็บไว้พัฒนาธุรกิจ แล้วก็มีการทำกาแฟส่ง แต่ก็ขายยาก เพราะคนลำพูนเค้าไม่ได้นิยมกินกาแฟที่บรรจุขวดเท่าไร เค้าอยากนั่งร้านมากกว่า</p> <p>2) มีทำปิ่นโตส่ง ซึ่งปิ่นโตก็ทำกับเพื่อนบ้าน ช่วยๆกันประคองกันไป ซึ่งเริ่มเมื่อตอนเม.ย</p> <p>3) ทั้งร้านกาแฟและที่พัก วางแผนที่จะเปิดพร้อมกันในวันที่ 1 ก.ค. เนื่องจากมีการฉีดวัคซีนทั้งครอบครัวแล้ว</p> <p>4) ลูกค้าที่อุดหนุนมาจากเพจเฟซบุ๊ก และปากต่อปาก บางส่วนก็เป็นเพื่อนด้วย เพื่อนที่รู้จักกันในลำพูน</p>	<p>1) ยังคงเน้นสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น</p> <p>2) มีผลกำไรในระลอกที่ 1-2</p> <p>3) ร่วมธุรกิจกับคนในพื้นที่</p> <p>2) ฉีดวัคซีนสร้างความเชื่อมั่น</p> <p>3) การสร้างฐานลูกค้าด้วยวิธีปากต่อปาก</p>
<p>ประเด็นที่ 5:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงภาวะวิกฤตที่ผ่านมา พี่ใหม่มองว่าแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข สามารถช่วยป้องกันหรือว่าฟื้นฟูธุรกิจอย่างไรบ้างไหมครับ</p>	<p>เศรษฐกิจพอเพียงกับที่พักแรม</p> <p>1) ต้องดูว่าสิ่งที่เราทำ เราถนัดตรงไหน อย่างเรื่องอาหารเราถนัดเราก็ทำตรงนั้นให้ดีที่สุด แล้วก็การมีคอนเนคชั่น การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ก็จะเป็นสิ่งที่</p>	<p>1) คุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2) ภูมิคุ้มกัน การมีคอนเนคชั่น</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณใหม่: ก็คืออันหนึ่งที่เอามาใช้ได้เลย คือต้องดูว่าสิ่งที่เราทำ เรานัดตรงไหน อย่างเรื่องอาหารเรานัดเราก็กทำตรงนั้นให้ดีที่สุด แล้วก็การมีคอนเนคชั่น การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ก็จะเป็นสิ่งที่ช่วยเรา อย่างเช่นปิ่นโตเราก็กไม่ได้คิดราคาแพง เราก็ทำด้วยความประณีต ไม่ข้ามขั้นตอน เหมือนเรามีคุณธรรม ทำให้ดีที่สุด ไม่เอาเปรียบคนอื่น ไม่บวกราคาเกินไป แต่ก็พอที่จะอยู่รอดได้ อาจจะดีที่ผ่านมาระหว่างจะทำอะไรแล้วคนรอบข้าง คนรู้จัก เห็นสิ่งที่เรากำลังทำก็มาช่วยกันอุดหนุน ก็ถือว่าเป็นภูมิคุ้มกันที่ดี ด้วยความที่เรากำลังความสัมพันธ์กับเพื่อนบ้านไว้แล้ว ทั้งหมดทั้งเพื่อน ๆ ที่มีติดต่อกัน ถ้าเราไม่ได้สร้างไว้ บางทีเราอาจไม่มีใครมาช่วยเราในช่วงเราลำบากก็ได้</p> <p>แล้วการที่เราประมาณตน เรารู้ว่ารายได้เราไม่พอ เราก็ต้องลดเรื่องรายจ่าย รับประทานอาหารอย่างคนธรรมดาบ้านเค้าก็เห็นสิ่งที่เราทำ ทำดี เค้าก็ปรานี ไม่คิดค่าเช่าเลย</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วทางใหม่มีวิธีการควบคุมรายจ่ายอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณใหม่: อย่างรายจ่ายเนี่ย เราพอรู้ว่าอะไรที่ไม่จำเป็น เราตัดออกได้ง่ายๆเลย ไม่ซัปป้อน อย่างค่าน้ำ ค่าไฟ ถ้าเราประหยัดได้ก็ประหยัด ไม่สุรุ่ยสุร่าย ต้องคิดเยอะๆ อะไรมันลดลงได้ อย่างเคยใช้ตู้เย็น 2-3 ตู้ในการเก็บของก็ลดลง แล้วพอไม่ได้เปิดที่พัก พวกรายจ่ายต่างๆก็ลดลงไปด้วยเช่นกัน ด้วยที่พักเราไม่ได้มีลูกจ้างอยู่แล้ว เราอยากทำด้วยเสกลที่ดูแลได้ คืออย่างที่เราเคยเป็นเจ้าของบริษัทเวลามีลูกน้องเราแบกรับต้นทุนไม่ไหว พอกลับมาที่บ้านตัวเองเราก็กเลยคิดทำเฉพาะในสิ่งที่เราทำได้จริงๆ ไม่คิดเกินตัว ก็จะอยู่ได้โดยไม่มีภาวะวิตกกังวลมากนัก</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วถ้าเทียบรายได้ในช่วงปัจจุบันกับช่วงโควิดแตกต่างกันอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณใหม่: น้อยมาก ถ้าเทียบก็ไม่เกิน 10% ของตอนปกติ แต่ก็พออยู่ได้ สามารถประคองตัวให้อยู่ต่อไปได้</p>	<p>ช่วยเรา เรามีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบ ที่ผ่านมาระหว่างจะทำอะไรแล้วคนรอบข้าง คนรู้จัก เห็นสิ่งที่เรากำลังทำก็มาช่วยกันอุดหนุน ก็ถือว่าเป็นภูมิคุ้มกัน</p> <p>2) ประมาณตน เรารู้ว่ารายได้เราไม่พอ เราก็ต้องลดเรื่องรายจ่าย รับประทานอาหาร</p> <p>3) รายได้เฉลี่ยอยู่ที่ 10% เมื่อเทียบกับช่วงปัจจุบัน</p>	<p>3) ประมาณตน สิ่งที่ดี</p> <p>4) ตลอดการแพร่ระบาด รายได้ลดลง 90% จากปกติ</p>
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงสุดท้ายในเรื่องภูมิคุ้มกัน อยากทราบว่าใหม่มีวิธีการสร้างอย่างไรครับ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ ต่างๆ</p> <p>คุณใหม่: คือที่อาจคิดง่าย ๆ ไม่ได้คิดซับซ้อน เราเริ่มต้นจากการมีทัศนคติที่ดีก่อนว่าเราอยู่อย่างเอื้อเฟื้อคนอื่น สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นมันจะเป็นภูมิคุ้มกันให้เราเอง ถ้าเราหวังผลประโยชน์ตลอดมันก็ไม่ดี แล้วในช่วงทำกิจการที่มีเงินเก็บสำรองเอาไว้ เลยสามารถเอามาริโนเวทบ้านได้</p>	<p>การสร้างภูมิคุ้มกัน</p> <p>1) เริ่มต้นจากการมีทัศนคติที่ดีก่อนว่าเราอยู่อย่างเอื้อเฟื้อคนอื่น สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นมันจะเป็นภูมิคุ้มกันให้เราเอง ถ้าเราหวังผลประโยชน์ตลอดมันก็ไม่ดี</p> <p>2) ในช่วงทำกิจการที่มีเงินเก็บสำรองเอาไว้ เลยสามารถเอามาริโนเวทบ้านได้</p>	<p>1) ทัศนคติที่ดี เอื้อเฟื้อคนอื่น</p> <p>2) เงินเก็บสำรองเอาไว้ ประรองหรือปรับปรุงธุรกิจ</p>
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วสุดท้ายนี้ในธุรกิจที่แพคเกจ โดยเฉพาะรายเล็กเนี่ยใหม่คิดว่าควรปรับตัวไปในทิศทางใดครับ</p>	<p>แนวโน้มธุรกิจที่แพคเกจ</p>	<p>1) ทำธุรกิจไม่เกินตัว</p> <p>2) สำรองเงินจากการทำธุรกิจ</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณใหม่: คือสำหรับพี่ ที่เข้ามาในกลุ่มเศรษฐกิจพอเพียงเนี่ยคือ รู้เลยว่า การทำอะไรที่ไม่เกินตัวคือสิ่งที่ดีที่สุด ต้องดูว่าเราดูแลตัวเองมั๊ย หรือทำแล้วต้องจ้างคนมากมาย บางทีพอถึงจุดจุดหนึ่งเราทำไม่ไหว ยิ่งเป็นโควิดเนี่ยเราไม่รู้จะแก้ังเลยเพราะเป็นสถานการณ์โลก เราก็ต้องปรับลดขนาดลง มันก็ยากถ้าเราทำที่มันเกินตัวไป ไม่ก่อก่อน</p> <p>ในส่วนที่รีโนเวทพี่ก็ใช้เงินจากการทำธุรกิจในช่วงก่อนที่เก็บไว้บ้าง 10-20% แล้วก็ใช้วัสดุที่มีอยู่ใน Budget ที่เราดูแล้วว่าการลงทุนนี้จะสามารถเก็บกลับคืนมาได้ เมื่อสถานการณ์ดีขึ้นคือยังงั้นมันก็เป็นทรัพย์สินของเราอยู่แล้ว เป็นการคุมมูลค่าของมันไว้ ถ้าจบโควิดสามแล้วเนี่ย เราก็ต้องอยู่กับมันได้ แล้วมันน่าจะไปได้แน่ๆ</p>	<p>1) การทำอะไรที่ไม่เกินตัวคือสิ่งที่ดีที่สุด ต้องดูว่าเราดูแลธุรกิจนี้ได้มากเพียงใด พยายามไม่ก่อก่อน</p> <p>2) ควรมีการสำรองเงินจากการทำธุรกิจ ในช่วงก่อนที่เก็บไว้บ้าง 10-20% ละใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ในการทำธุรกิจ</p>	<p>3) ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า</p>

บทสัมภาษณ์ น่าน ฮอม ฮัก เฮือนเฮตย์⁹²

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1</p> <p>ผู้วิจัย: เริ่มต้นอยากทราบถึงสัดส่วนของรายได้ของทางโฮมเฮตย์ครับว่ามาจากทางใดบ้าง</p> <p>คุณนัฐ: มาจากที่พักอย่างเดียว 100 % เลยไม่มีจากอาหาร เครื่องดื่ม ไม่ที่ทัวร์ แล้วก็ เป็นรูปแบบ Domestic ทั้งหมด 3 ห้อง</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในเรื่องต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นสัดส่วนอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณนัฐ: ในส่วนนี้จริงๆแล้วมันไม่ได้มีสัดส่วนที่บันทึกไว้ชัดเจน เพราะว่าด้วยความที่มันเป็นบ้านพักอาศัย มันก็มีพวกค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าแม่บ้าน แล้วก็ค่าดูแลสวนเล็กๆน้อยๆ มันเลยคิดคำนวณยาก เพียงแต่เราคิดว่ารายจ่ายต่อเดือนประมาณ 15,000 บาท เฉลี่ยที่ผ่านมา เพราะบ้านเราอยู่แล้ว ก็เหมือนลูกค้าก็คือมาแชร์ ในส่วนนี้เฉยๆ</p>	<p>รายได้-ค่าใช้จ่าย</p> <p>1) มาจากที่พักอย่างเดียว 100 % เลย ไม่มีจากอาหาร เครื่องดื่ม ไม่ที่ทัวร์ แล้วก็ เป็นรูปแบบ Domestic ทั้งหมด 3 ห้อง</p> <p>2) ด้วยความที่มันเป็นบ้านพักอาศัย มันก็มีพวกค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าแม่บ้าน แล้วก็ ค่าดูแลสวนเล็กๆน้อยๆ มันเลยคิดคำนวณยาก เพียงแต่เราคิดว่ารายจ่ายต่อเดือนประมาณ 15,000 บาท</p>	<p>1) รายได้มาจากที่พักอย่างเดียว</p> <p>2) รายจ่ายคือ Fix Cost เนื่องด้วยเป็นบ้านอยู่อาศัยอยู่แล้ว</p>
<p>ประเด็นที่ 2</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตัวรูปแบบที่พักเป็นอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณนัฐ: เป็นบ้านหลังเดียว มีที่พักด้านบน 3 ห้องสำหรับลูกค้า ส่วนเจ้าของหรือคุณพ่อ คุณแม่ อยู่ด้านล่าง</p> <p>ผู้วิจัย: และจากที่ผมไปรีเสิร์จมาเบื้องต้นทราบว่าทางที่พักไม่ได้กำหนดเรทราคา คือแล้วแต่ลูกค้าจะจ่ายใช้ไหมครับ</p> <p>คุณนัฐ: ใช่ไม่มีเรทราคา เป็น Pay as you wish แล้วแต่เค้าจะจ่ายเลยละ</p>	<p>รูปแบบที่พักแรม</p> <p>เป็นบ้านหลังเดียว มีที่พักด้านบน 3 ห้อง สำหรับลูกค้า ส่วนเจ้าของหรือคุณพ่อ คุณแม่ อยู่ด้านล่าง</p> <p>ค่าเช่าไม่มีเรทราคา เป็น Pay as you wish</p>	<p>1) บ้านพัก อาศัย ร่วมกับแขก</p> <p>2) ไม่มีเรทราคาค่าที่พัก</p>

⁹² ณีภูริมา วิชาญใหญ่, เจ้าของธุรกิจ น่าน ฮอม ฮัก เฮือนเฮตย์, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย 25 พฤษภาคม 2564

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 3</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วช่วงที่เกิดโควิดตั้งแต่รอบแรก ทางที่พักแรมได้รับผลกระทบอย่างไรบ้างครับ ไม่ว่าจะด้านการเข้าพักหรือเรื่องของรายได้ ต้นทุนต่างๆ</p> <p>คุณณัฐ: ก็คือปิดไปเลย ตั้งแต่เริ่มมีโควิด เราก็กินเลย จนถึงปัจจุบัน แยกที่จองมาเราก็กิน cancel ทั้งหมดเลย เพราะว่าที่พักนี้ คน Operate เป็นพ่อกับแม่ เราก็กินห้วงเรื่องสุขภาพของท่าน อะใช้อย่างนี้</p> <p>ผู้วิจัย: ก็คือคุณพ่อกับคุณแม่ก็คืออยู่บ้านหลังนั้นเลย ร่วมกับลูกค้า เป็นบ้านปกติเลย</p> <p>คุณณัฐ: ใช่ค่ะ อยู่ร่วมกันเลย</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในเรื่องของต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เป็น Fix Cost ต่างๆ ก็คือยังคงมีอยู่ใช่ไหมครับ</p> <p>คุณณัฐ: ใช่ค่ะ เพราะมันเป็นบ้านของเราอะเนาะ ต่อให้มีแขกหรือไม่มีแขก มันก็เป็นรายจ่ายที่ Fix อยู่แล้ว</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วรายได้ที่มาจากแขก แยกเค้าจองมาจากทางไหนครับ</p> <p>คุณณัฐ: เพจ Facebook กับ ไลน์ ค่ะ เพราะเราไม่อยู่บน OTA อะอะไรใดๆเลย เพราะเราจะทำในเสกสที่เราจัดการเองได้</p>	<p>ผลกระทบจากช่วงโควิด#1</p> <p>1) ปิดไปเลย ตั้งแต่เริ่มมีโควิด เราก็กินเลย จนถึงปัจจุบัน แยกที่จองมาเราก็กิน cancel ทั้งหมดเลย เพราะว่าที่พักนี้ คน Operate เป็นพ่อกับแม่ เราก็กินห้วงเรื่องสุขภาพของท่าน</p> <p>2) ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เป็น Fix Cost ต่างๆ ก็คือยังคงมีอยู่ เนื่องจากเป็นบ้านของเรา</p>	<p>1) ไม่มีรายได้ Occupancy rate 0% ตั้งแต่ระลอกแรก</p> <p>2) ต้นทุนยังคงมีอยู่</p>
<p>ประเด็นที่ 4:</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วช่วงโควิดที่ผ่านมาทั้งระลอกแรกจนถึงปัจจุบัน ทางพันธมิตรได้มีการปรับเปลี่ยน Model ธุรกิจ หรือปรับตัวอย่างไรไหมครับ</p> <p>คุณณัฐ: ไม่เลย เพราะเราตั้งใจทำโฮสเทลนี้ เป็นการกุศลนะ เพราะฉะนั้นมันก็ได้มุ่งเป้าว่าเราต้องปรับเปลี่ยน เพื่อหารายได้มากขึ้น แต่เราก็กพยายามปรับปรุงพื้นที่สวนหน้าบ้าน ปลูกดอกไม้ ให้สวยงาม รอสถานการณ์กลับมาดีขึ้น</p> <p>ผู้วิจัย: ก็คือที่ตั้งเป้าเอาไว้คือการกุศลทั้งหมด</p> <p>คุณณัฐ: ใช่ค่ะ มีรายได้เท่าไรคือเอาเข้าโรงพยาบาลของน่านทั้งหมด</p> <p>ผู้วิจัย: ก็คือไม่ได้รับเป็นรายได้ของตัวเองที่พักเองเลยใช่ไหมครับ</p> <p>คุณณัฐ: ใช่ค่ะ เป็นแบบเราหาคนมาแชร์ค่าใช้จ่าย ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าพนักงาน แต่ต่อให้ไม่มีเค้าเราก็กินอยู่แล้ว</p> <p>ผู้วิจัย: แสดงว่าในระยะที่ 2 กับ ระยะที่ 3 ก็คือคล้ายเดิมตั้งแต่เริ่มมีโควิดเลยใช่ไหมครับ</p> <p>คุณณัฐ: ยังไม่เคยเปิดเลยว่างั้นเถอะ 55</p> <p>ผู้วิจัย: แสดงว่ารายได้ที่มาจากช่วยจัดการค่าใช้จ่าย ก็คือมาจากธุรกิจอื่นของพันธมิตร ซึ่งเป็นธุรกิจโรงแรมในกทม. กับที่เขาใหญ่ใช่ไหมครับ จากที่ไปศึกษามา</p>	<p>การปรับตัวและสถานการณ์ที่พักแรม</p> <p>1) ไม่มีการปรับตัว เพราะเราตั้งใจทำโฮสเทลนี้ เป็นการกุศลนะ เพราะฉะนั้นมันก็ได้มุ่งเป้าว่าเราต้องปรับเปลี่ยน เพื่อหารายได้มากขึ้น</p> <p>2) เราก็กพยายามปรับปรุงพื้นที่สวนหน้าบ้าน ปลูกดอกไม้ ให้สวยงาม รอสถานการณ์กลับมาดีขึ้น</p> <p>2) รายได้ที่มาช่วยจัดการค่าใช้จ่าย ก็คือมาจากธุรกิจอื่นของพันธมิตร ซึ่งเป็นธุรกิจโรงแรมในกทม. กับที่เขาใหญ่ ซึ่งเปลี่ยนเป็นรายเดือน แต่ตัวบ้านน่าน ฮักเอง มันค่อนข้างเป็น Self-Sustain หมุนเวียนในตัวบ้านเอง</p>	<p>1) ทำโฮสเทลเป็นรูปแบบการกุศล จึงไม่จำเป็นต้องปรับโมเดลธุรกิจ</p> <p>2) ปรับปรุง พื้นที่</p> <p>3) รายได้ที่มาช่วยที่พักที่น่านมาจากธุรกิจที่พักอื่นๆ</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณณัฐ: ใช่ โรงแรมที่กรุงเทพ อันนั้นที่ก็เปลี่ยนเป็นรายเดือน อันนั้นมิอะไรให้ตอบอะอะเลย 555 แต่ตัวบ้านน่า ฮอม ฮักเอง มันค่อนข้างเป็น Self-Sustain หมุนเวียนในตัวเอง</p>		
<p>ประเด็นที่ 5:</p> <p>ผู้วิจัย: ต่อไปผมขอสัมภาษณ์ในประเด็นเศรษฐกิจพอเพียงกับการนำมาใช้กับธุรกิจที่พักแรมนะครับ</p> <p>คุณณัฐ: ได้เลยครับ</p> <p>ผู้วิจัย: ในช่วงภาวะวิกฤตเช่นนี้ที่ฉันมองว่าแนวคิดพอเพียงด้านไหนจะมาช่วยให้ธุรกิจมันดีขึ้นหรือว่าฟื้นฟูหลังวิกฤตใหม่ครับ</p> <p>คุณณัฐ: คือก่อนฟื้นตัว มันก็ต้องอยู่ให้ได้ก่อนนะ ที่ว่าเศรษฐกิจพอเพียงมันใช้ทุกด้านเลย คือตั้งแต่การรู้จักตน ประมาณตน อย่างแรกคือไปดูสมุดบัญชีก่อนเลยว่าเหลือเท่าไร ละก็ดูfix cost ว่ามันมีเท่าไร สมมุติว่าถ้าไม่มีลูกค้าเลย เราจะอยู่ได้กี่เดือน คือช่วงแรกเลยประมาณตนก่อน จากนั้นก็วางแผน อย่างที่กรุงเทพ ก็มาดูว่าชั้นล่างไม่สร้างรายได้เลย เราก็ให้คนมาเช่าพื้นที่ขายของ เป็นห่วงที่สองคือมีเหตุผล ในการที่จำทำธุรกิจ เรามีอะไรที่จะสร้างรายได้บ้างก็ปรับ ในขณะที่ห่วงของภูมิคุ้มกัน ที่มองว่ามันเป็นจริตของธุรกิจแบบธุรกิจมันต้องมีเพื่อนสร้างเพื่อนตลอดเวลา เช่นที่ กทม. เราก็ชวนคนให้มาขายที่เรา ทำตัวเป็น market place ละก็เก็บค่าขายหรือค่าที่ 10% ซึ่งจากการที่เราเพื่อนเยอะหรือคนรอบข้างเป็นมิตร มันก็ทำให้เรามีของขาย ก็ทำให้เรามีรายได้ ทำให้เรารอด รอดมาจนถึงตอนนี้ก็เพราะห่วงภูมิคุ้มกันนี้แหละ ว่าเราไม่เอาเปรียบใคร ไม่เอาเปรียบลูกน้อง เวลามีอะไรเค้าก็อยู่ช่วย ช่วยเต็มที่ มันก็เลยทำให้มีแบบ 3 ห่วงให้ครบ แล้วการทำธุรกิจมันก็ต้องมีคุณธรรม แล้วอะไรที่เราไม่รู้ก็เติมเข้าไป มันก็ถือเป็นข้อดีที่ช่วงนี้ได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ สกิลอื่นเพิ่ม</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วที่นั่นอะครับได้มีการเพิ่มรายได้จากทางอื่นไหมครับ เห็นมีพื้นที่อื่น ที่ไว้ปลูกผัก ปลูกดอกไม้</p> <p>คุณณัฐ: อ้อส่วนนั้นก็คือปลูกกิน มาเนจในตัวเองที่พักเอง ไม่ได้เพียงพอที่จะขายสร้างรายได้</p>	<p>เศรษฐกิจพอเพียงกับที่พักแรม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การรู้จักตน ประมาณตน อย่างแรกคือไปดูสมุดบัญชีก่อนเลยว่าเหลือเท่าไร ละก็ดูfix cost ว่ามันมีเท่าไร 2) การวางแผน เช่นที่กรุงเทพ ก็มาดูว่าชั้นล่างไม่สร้างรายได้เลย เราก็ให้คนมาเช่าพื้นที่ขายของ เป็นห่วงที่สองคือมีเหตุผล 3) ห่วงของภูมิคุ้มกัน เป็นจริตของธุรกิจแบบธุรกิจมันต้องมีเพื่อน สร้างเพื่อนตลอดเวลา ซึ่งจากการที่เราเพื่อนเยอะหรือคนรอบข้างเป็นมิตร มันก็ทำให้เรามีของขาย ก็ทำให้เรามีรายได้ ทำให้เรารอด 4) การทำธุรกิจมันก็ต้องมีคุณธรรม แล้วอะไรที่เราไม่รู้ก็เติมเข้าไป มันก็ถือเป็นข้อดีที่ช่วงนี้ได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ สกิลอื่นเพิ่ม 	<ol style="list-style-type: none"> 1) รู้จักตน-ด้วยการคำนวณ เงินในบัญชีกับค่าใช้จ่าย 2) มีเหตุผล -การวางแผนหารายได้เสริม 3) ภูมิคุ้มกัน - สร้างเพื่อน สร้างรายได้เกิดการช่วยเหลือกันทางธุรกิจ 4) ต้องมีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบคนอื่น พร้อมเรียนรู้อะไรใหม่ๆ
<p>ประเด็นที่ 6:</p> <p>ผู้วิจัย: แสดงว่าเป้าหมายของที่พัก 2 แห่งของพี่คนละรูปแบบกันไปเลย แล้วตอนนั้นที่พี่ณัฐ นำที่นั่นเข้าโครงการพอแล้วดีนี่เริ่มจากอะไรครับ</p> <p>คุณณัฐ: รู้มาจากเพื่อนที่เข้าโครงการ เค้าบอกว่าดี ได้อะไรเยอะ ตอนนั้นเราก็อยากจะรู้ว่าเศรษฐกิจพอเพียงมันคืออะไร แน่ ก็เลยอยากรู้ แล้วมีโครงการนี้ทำให้เรารู้และทำให้ธุรกิจเราแข็งแรงด้วย ก็เลยลองสมัครดู</p>	<p>การเข้าโครงการพอแล้วดี</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) โครงการพอแล้วดีทำให้เรารู้จักเศรษฐกิจพอเพียงและทำให้ธุรกิจเราแข็งแรงด้วย 2) วิธีทำธุรกิจอย่างยั่งยืน มันอาศัยมากกว่า Business Know how ถ้าเราคิดให้มันลึกกว่านั้น คิดถึงผลที่จะ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) เศรษฐกิจพอเพียงทำให้ธุรกิจแข็งแรง คิดถึงหลากหลายมุม 2) วิธีทำธุรกิจอย่างยั่งยืน มันอาศัยมากกว่า Business Know how

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ผู้วิจัย: ซึ่งตอนนั้นที่ก็คือทำธุรกิจเกี่ยวกับที่พักอยู่แล้ว</p> <p>คุณณัฐ: ใช่ อยู่ที่กรุงเทพ และก็เขาหลัก แต่ของน่านก็คือเกิดมาก่อนเข้าโครงการ แต่พอเข้าแล้วเราก็ได้รู้ ว่ามันมีวิธีทำธุรกิจอย่างยั่งยืน มันอาศัยมากกว่า Business Know how ถ้าเราคิดให้มันลึกกว่านั้น คิดถึงผลที่จะกระทบต่อคนอื่นมากกว่ากำไร อย่างเดียวมันก็ยังยั่งยืนกว่าจริง เจ็บก็เจ็บน้อยกว่า</p> <p>ผู้วิจัย: ก็คืออันแนวคิดนี้มาใช้ทั้งของที่พักม. และของน่านเลย ใช่ไหมครับ</p> <p>คุณณัฐ: ใช่ ทุกที่เลย เพราะตอนแรกเหมือนเราโฟกัสแค่เรื่องสิ่งแวดล้อมอย่างเดียว แต่อันนี้มันก็คิดสังคมด้วย ผู้คนรอบข้างด้วย มันก็เลยทำให้ทำธุรกิจมันแฮปปี้ขึ้น ที่ไม่ต้องมานั่งโฟกัสเรื่องเงินอย่างเดียว</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วที่ณัฐคิดว่าแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงนี้ทำให้ธุรกิจที่พักที่น่าน มันผ่านพ้นช่วงวิกฤตไปในอนาคตข้างหน้าไหมครับ</p> <p>คุณณัฐ: ช่วยแน่นอน ทุกวันนี้มันก็ช่วยอยู่ ในแง่ของเราไม่ลงทุนเกินตัว มันไม่เกินที่เราจะมาเจอได้ เคยคิดว่าเราจะสร้างห้องเพิ่มในช่วงที่ห้องพักเต็ม แต่สุดท้ายแล้ว เราต้องกลับมาตั้งสติว่าจริงมันเต็มก็วัน แล้วน่านเท่าไรกว่าจะคืนทุน</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วช่วงที่ Occupancy rate ที่เต็มคือช่วงไหนครับ</p> <p>คุณณัฐ: ช่วงหน้าหนาว เต็มอันมีคนมากทางเด่นท์ ช่วงอื่นก็มีบ้างจากเพื่อนๆที่เคยมาพัก ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ก็รู้จักกันปากต่อปาก หรือเห็นตาม Facebook ที่มีการยิง ADDs กลุ่มลูกค้าเดิมก็มี เพราะเค้ามาอยู่ก็เหมือนมานอนบ้านเพื่อนมาซ้ำทุกๆปี</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วช่วงที่ที่พักปิดเช่นนี้ ลูกค้าได้มีถามไถ่มาบ้างไหมครับ</p> <p>คุณณัฐ: มีตลอดเลย แต่เราก็ไม่ได้เปิด คือเค้าก็ไม่ได้สั่งปิดอยู่แล้ว เราพยายามลงรูปในหน้าเพจ แล้วก็คุยกับลูกค้าที่เข้ามาถามอย่างสม่ำเสมอ เพียงแต่ว่ามันต้องกักตัว 14 วันเจ็ย คนก็ไม่รู้ว่าต้องมานานทำไม มาแล้วก็อยู่แต่ในบ้าน</p>	<p>กระทบต่อคนอื่นมากกว่ากำไรอย่างเดียว มันก็ยังยืนกว่า</p> <p>3) แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงนี้ทำให้ธุรกิจที่พักที่น่าน มันผ่านพ้นช่วงวิกฤตไปในอนาคตข้างหน้า ทุกวันนี้มันก็ช่วยอยู่ ในแง่ของเราไม่ลงทุนเกินตัว มันไม่เกินที่เราจะจัดการได้</p> <p>4) มีลูกค้าติดต่อมาตลอด แต่เราก็ไม่ได้เปิด คือเค้าก็ไม่ได้สั่งปิดอยู่แล้ว เราพยายามลงรูปในหน้าเพจ แล้วก็คุยกับลูกค้าที่เข้ามาถามอย่างสม่ำเสมอ เพียงแต่ว่ามันต้องกักตัว 14 วันเจ็ย คนก็ไม่รู้ว่าต้องมานานทำไม มาแล้วก็อยู่แต่ในบ้าน</p>	<p>3) แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงทำให้ธุรกิจที่พักที่น่าน มันผ่านพ้นช่วงวิกฤตไปในอนาคตข้างหน้า</p> <p>4) ยังคงรักษาฐานลูกค้า</p> <p>5) ประชาสัมพันธ์ที่พักสม่ำเสมอ</p>
<p>ประเด็นที่ 7:</p> <p>ผู้วิจัย: สุดท้ายนี้ อยากให้ณัฐฝากถึงธุรกิจที่พักแรมกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ ในช่วงภาวะวิกฤตปัจจุบันครับ</p> <p>คุณณัฐ: ก็คืออยู่ทุ่ซี่ เป็นสิ่งที่ที่พูดตลอดเวลารายการไหนๆมาสัมภาษณ์ ให้ฝากถึงที่พักต่างๆ คือเราอย่าไปจมปลัก หลงรักกับธุรกิจมาก เราต้องมีสติและมีเหตุผล ว่าวันนี้มันไปได้มั๊ย ให้หยุดให้สนิทก่อนเพื่อลดค่าใช้จ่าย หรือเราเหลือเงินก้อนสุดท้าย เราต้องถอยลงไปเท่าไร เก็บเงินไว้ก่อนไหมเพื่อทำธุรกิจในอนาคตหน้า อย่าไปยึดติด ไม่จู้จี้จุกจิกจะไม่เฮลตี้ในระยะยาว</p>	<p>ฝากถึงธุรกิจที่พักแรม</p> <p>1) อย่าไปจมปลัก หลงรักกับธุรกิจมาก เราต้องมีสติและมีเหตุผล ควรเก็บเงินไว้ก่อนไหมเพื่อทำธุรกิจในอนาคตหน้า</p> <p>2) ห่วงพอประมาณเป็นส่วนแรกที่ต้องคำนึงถึง ซึ่งเราต้องรู้จักตนเองเป็นส่วนแรก รู้จักคู่แข่ง ว่าเราสามารถสู้ในตลาดได้เท่าไร</p>	<p>1) เราต้องมีสติและมีเหตุผล อย่ายึดติดกับธุรกิจ</p> <p>2) ห่วงพอประมาณเป็นส่วนแรกและมีความสำคัญที่ ต้องคำนึงถึง</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ก็ต้องยอมตัด ตัดให้เร็วเพื่อรักษาชีวิต กลับไปดูเงินในบัญชีก่อน</p> <p>ผู้วิจัย: เทาที่ฟังที่ที่ณัฐเล่ามา แสดงว่าห่วงของพอประมาณ รู้จักตนเองนี้เป็นห่วงที่สำคัญ ของการทำธุรกิจไม่ว่าจะเป็นช่วงนี้หรือช่วงปัจจุบันใช่ไหมครับ</p> <p>คุณณัฐ: ใช่ อันนี้มันสำคัญมาก มันถึงเป็นห่วงแรก ซึ่งเราต้องรู้จักตนเองเป็นส่วนแรก รู้จักคู่แข่ง เช่นบางคนเค้าไม่ต้องจ่ายค่าเช่า เรายกเอาเราไปเปรียบไม่ได้ คนที่เค้าไม่มีค่าเช่า เค้าก็สามารถลดราคาได้ เราจะสู้ได้มั๊ยในจุดนี้ เรายังต้องคิดเผื่อว่าเราจะสามารถอยู่ได้มั๊ย ถ้าเราต้องลดราคา ทุกอย่างเราก็ต้องคิดดีๆ</p>		

บทสัมภาษณ์ ส้ม บณ พุก โสม&คาเฟ่⁹³

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ประเด็นที่ 1</p> <p>ผู้วิจัย: เบื้องต้นก็คืออยากสอบถามพี่บอล ว่าตอนนี้ในส่วนของที่พักก็ปิดไปแล้วใช่ไหมครับ</p> <p>คุณบอล: ใช่ครับ ปิดมาประมาณ 2 ปีแล้วครับก่อนโควิดหนึ่ง ตอนนี้ก็คือเปิดเป็นคาเฟ่อย่างเดียวครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วสถานการณ์ร้านปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้างครับ รายได้ต่างๆ</p> <p>คุณบอล: ก็พอไปได้เรื่อยๆครับ ถือว่าถ้าเทียบกับตอนทำที่พักก็พอมีกำไรใกล้เคียงกัน เพราะเราตัดต้นทุนในการดูแลห้องพักออกไป ก็พอมีกำไรบ้าง แล้วเราก็พยายามอัปเดตสถานการณ์ตลอด ช่วงนี้ก็จะเน้นธุรกิจ Delivery ขนม จากทางเพจบ้าง อินสตาแกรมบ้างครับ ก็พออยู่ได้</p> <p>ผู้วิจัย: เงินผมจะขอสอบถามในช่วงที่เป็นที่พักอะครับผม ในตอนที่พี่บอลทำที่พักรายได้มากจากทางไหนบ้างครับ</p> <p>คุณบอล: หลักๆก็คือจะเป็นที่พักกับคาเฟ่ครับ เพราะเราเปิดทั้งสองอย่าง สัดส่วนรายได้ตอนนั้น จริงๆคาเฟ่ไปได้ดีกว่า ถ้าเทียบกับประมาณ 60/40 เลยครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในเรื่องต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นสัดส่วนอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณบอล: มีตั้งแต่ค่าเช่า ซึ่งต้องเล่าอย่างนี้ก่อนว่าตอนแรกสุดที่เริ่มทำที่พักประมาณ 2 ปี ทำอยู่ที่หนึ่งใกล้โรงงาน มีทั้งคาเฟ่และที่พัก แต่พอพัก 2 ปี ก็ย้ายมาอยู่ที่ปัจจุบันซึ่งเป็นจวนผู้ว่าเก่า ก็อยู่มา 3 ปีละครับ ซึ่งทั้ง 2 ที่ก็คือเช่าทั้งคู่ ซึ่งที่ปัจจุบันก็จะเหลือแค่คาเฟ่ครับ</p>	<p>สถานการณ์ รายได้-ค่าใช้จ่าย</p> <p>1) ที่พักปิดมาประมาณ 2 ปีแล้ว ก่อนโควิด ตอนนี้ก็คือเปิดเป็นคาเฟ่อย่างเดียว</p> <p>2) ปัจจุบันธุรกิจก็พอไปได้เรื่อยๆ ถือว่าถ้าเทียบกับตอนทำที่พักก็พอมีกำไรใกล้เคียงกัน เพราะเราตัดต้นทุนในการดูแลห้องพักออกไป ก็พอมีกำไรบ้าง แล้วเราก็พยายามอัปเดตสถานการณ์ตลอด ช่วงนี้ก็จะเน้นธุรกิจ Delivery ขนม จากทางเพจบ้าง อินสตาแกรมบ้างครับ ก็พออยู่ได้</p> <p>3) ในช่วงที่เป็นที่พัก รายได้มากจากทางหลักๆก็คือจะเป็นที่พักกับคาเฟ่ เพราะเราเปิดทั้งสองอย่าง สัดส่วนรายได้ตอนนั้น จริงๆคาเฟ่ไปได้ดีกว่า ถ้าเทียบกับประมาณ 60/40</p> <p>4) ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ หลักๆก็คือค่าเช่าและค่าพนักงาน รวมกันก็ประมาณ 60-70% ที่เหลือก็เป็นค่าอื่นๆ เช่นค่าน้ำ ค่าไฟ ทั่วๆไป</p>	<p>1) รายได้หลักมาจากคาเฟ่</p> <p>2) ปัจจุบันพอมีกำไร</p> <p>3) เน้นธุรกิจขนมออนไลน์</p> <p>4) รายจ่ายหลักๆคือค่าเช่า และ ค่าพนักงาน</p>

⁹³ จินดา รอดฟ้า, เจ้าชອງธุรกิจส้ม บณ พุก โสม&คาเฟ่, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 27 พฤษภาคม 2564

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ผู้วิจัย: แล้วในเรื่องต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ คิดเป็นสัดส่วนอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณบอล: หลักๆก็คือค่าเช่าและค่าพนักงาน รวมกันก็ประมาณ 60-70% ที่เหลือก็เป็นค่าอื่นๆ เช่นค่าน้ำ ค่าไฟ ทั่วๆไปครับ</p>		
<p>ประเด็นที่ 2</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงที่ห้าที่พักอยู่อยากทราบว่า มีเหตุผลอะไรที่ที่บอลเลือกเข้าร่วมเข้าโครงการพอแล้วดี</p> <p>คุณบอล: อ่าตอนนั้นจริงๆแล้วคืออยากหาองค์ความรู้ใหม่ๆที่จะมาช่วยพัฒนาธุรกิจของเราอะไรทำนองนี้ครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วทำไมที่บอลถึงตัดสินใจไม่ได้ทำที่พักต่อละครับช่วงนั้น</p> <p>คุณบอล: จริงๆตอนแรกที่เริ่มทำมา 2-3 ปีตั้งแต่ปี 59 ในที่เก่า ผลประกอบการไม่ค่อยดี โดยในตอนนั้นด้วยทำเล มันเลยทำให้ยอดขายไม่ค่อยดี แล้วที่เราได้เรียนพอแล้วดี แล้วเราได้อะไรบ้างความรู้ต่างๆ ทำให้เรารู้ว่าเรามีจุดบกพร่องอะไรที่มันทำให้เราทำแล้วมันไม่เวิร์ค อันดับหนึ่งเลยก็คือเรื่องของโลเคชั่นที่มันต่างอำเภอ ที่ตั้งก็อยู่ในซอยเข้าถึงยาก เลยเป็นที่มาว่าที่เราต้องทำต่อเนี่ย เราต้องหาโลเคชั่นใหม่ เราจึงย้ายมาหาที่ใหม่ซึ่งเป็นจวนผู้ว่าเก่า ดิทรिमแม่น้ำ ใจกลางเมือง พอได้ตรงนี้ก็เลยย้ายมาตรงนี้เลย</p> <p>ตอนย้ายมาก็ตั้งใจทั้งสองอย่างเหมือนเดิม แต่ด้วยความที่ผลตอบรับของคาเฟ่ที่มันดีมาก เราก็กลัวว่าคนที่มาพักเนี่ยอาจจะไม่ได้สะดวก ไม่ได้พักผ่อน เพราะด้วยอาจจะไม่มีความเป็นส่วนตัว เพราะจากที่เดิม สักส่วนคนมาคาเฟ่ก็เยอะกว่า</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วตอนที่ยังเป็นที่พักมีรายละเอียดอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณบอล: ก็เป็นโฮสเทลเลยครับ 6 ห้องห้องละประมาณ 32 ตร.ม. เป็น Private room แต่เราก็มี Zone Community ให้คนมาพักได้ออกมาทำกิจกรรมด้วยกันด้วยครับ</p>	<p>เหตุผลการยุติธุรกิจที่พักรวม</p> <p>1) จริงๆตอนแรกที่เริ่มทำมา 2-3 ปี ตั้งแต่ปี 59 ในที่เก่า ผลประกอบการไม่ค่อยดี โดยในตอนนั้นด้วยทำเล มันเลยทำให้ยอดขายไม่ค่อยดี เลยเป็นที่มาว่าต้องหาโลเคชั่นใหม่ จึงย้ายมาหาที่ใหม่ ซึ่งเป็นจวนผู้ว่าเก่า ดิทรिमแม่น้ำ ใจกลางเมือง ตอนย้ายมาก็ตั้งใจทั้งสองอย่างเหมือนเดิม แต่ด้วยความที่ผลตอบรับของคาเฟ่ที่มันดีมาก เราก็กลัวว่าคนที่มาพักเนี่ยอาจจะไม่ได้สะดวก ไม่ได้พักผ่อน เพราะด้วยอาจจะไม่มีความเป็นส่วนตัว เพราะจากที่เดิม สักส่วนคนมาคาเฟ่ก็เยอะกว่า</p> <p>2) ที่พักเดิมเป็นโฮสเทล 6 ห้องห้องละประมาณ 32 ตร.ม. เป็น Private room แต่เราก็มี Zone Community ให้คนมาพักได้ออกมาทำกิจกรรมด้วยกันด้วย</p>	<p>1) ทำเลไม่ดี ธุรกิจที่พักละไม่ค่อยดี จึงเน้นทำรายได้จากคาเฟ่</p> <p>2) ย้ายทำเล ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย</p> <p>3) คาเฟ่ไปได้ดีกว่า ซึ่งอาจรบกวนผู้มาพัก</p> <p>3) เดิมเป็นโฮสเทล 6 ห้องแบบ Private room</p>
<p>ประเด็นที่ 3</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วจากที่ที่บอลเข้าโครงการพอแล้วดีเนี่ย อยากทราบว่าสำหรับที่บอลเองคิดว่า เศรษฐพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจที่พักรวม หรือธุรกิจอื่นๆอย่างไรบ้างครับ</p> <p>คุณบอล: ถ้าโดยส่วนตัวมองว่า 3 ห่วง 2 เงื่อนไข มันสำคัญมาก เราารู้สึกว่า เราขาดองค์ความรู้ในปรัชญามากๆ มันใช้ได้ตั้งแต่เรารู้จักตนเองพอ เราทำอะไร ต้องการทำอะไร สมดุลมันอยู่ตรงไหน ต้องทำอะไรให้เหมาะสมกับต้นทุนของตัวเอง ตรงนี้สำคัญที่สุด แล้วเราทำอะไรได้บ้าง</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในช่วงที่ที่บอลเปลี่ยนจากที่พักมาทำคาเฟ่เนี่ย มีการปรับแผนบิสเนสโมเดลอย่างไรไหมครับ</p>	<p>แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงกับที่พักรวม</p> <p>1) ถ้าโดยส่วนตัวมองว่า 3 ห่วง 2 เงื่อนไข มันสำคัญมาก ตอนแรกขาดองค์ความรู้ในปรัชญามากๆ มันใช้ได้ตั้งแต่เรารู้จักตนเองพอ เราทำอะไร ต้องการทำอะไร สมดุลมันอยู่ตรงไหน ต้องทำอะไรให้เหมาะสมกับต้นทุนของตัวเอง ตรงนี้สำคัญที่สุด</p> <p>2) มีการปรับ Business model เราต้องมาคิดว่าคนที่จะไปเที่ยวเพชรบูรณ์ เขาใหญ่ หรืออีสานเนี่ย แวะมาพักที่ที่ของเรา ก็เลยพยายามโปรโมทหรือ</p>	<p>1) 3 ห่วง 2 เงื่อนไข สำคัญ ตั้งแต่การรู้จักตนเอง</p> <p>2) หาสิ่งเหมาะสมกับต้นทุน</p> <p>3) ปรับโมเดลธุรกิจ โดยเฉพาะ การเป็ ลี ย น ก ลู ม เป้าหมาย</p> <p>4) โปรโมทสินค้าผ่านสื่อออนไลน์</p>

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>คุณบอล: จริงๆก็มินะครับ เพราะว่ากลุ่มลูกค้าที่มาคาเฟ่ กลับกลุ่มลูกค้าที่มาพักเนี่ยต่างกัน ตอนแรกก็ต้องมาคิดว่าตรงสระบุรีเนี่ยจะทำให้เค้ามานะได้อย่างไร ซึ่งเมื่อก่อนคอนเซปคือคือ Lazy มาถึงก็มานอนโง่ๆได้เลย แต่พอมาเป็นคาเฟ่เนี่ย เราต้องมาคิดว่าคนที่จะไปเที่ยวเพชรบูรณ์ เขาใหญ่ หรืออีสานเนี่ย แวะมาพักที่ที่ของเรา ก็เลยพยายามโปรโมทหรือสื่อสารที่เป็นคนกรุงเทพเป็นหลัก เพื่อให้เค้าได้รู้ว่ามาเบรคที่บ้านเราก่อนได้นะ แล้วค่อยเดินทางต่อ มันก็เลยทำให้สถานที่ต้องปรับไปด้วย</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วกลุ่มลูกค้าที่พักเดิมเป็นอย่างไรครับ</p> <p>คุณบอล: กลุ่มที่พักที่เดิมเนี่ย เป็นอำเภอที่มีโรงงานเยอะ คนที่มาพักส่วนใหญ่ก็เป็นพนักงานขาย หรือคนมา audit หรือคนที่มาทำงานเป็นครั้งคราว ก็คือไม่ได้มาพักผ่อนซะทีเดียว ตอนแรกที่ทำที่พักเราไม่ได้มีความรู้อะไร ตอนนั้นก็ยังไม่ได้เข้าโครงการพอแล้วดี มันก็เลยทำมั่วๆไป ทำมาประมาณ 1 ปี แล้วโครงการก็เพิ่งเปิด ก็เลยสมัครเข้าไปนะครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วช่องทางโปรโมทมีทางไหนบ้างครับ</p> <p>คุณบอล: ก็มีโปรโมทผ่านเพจ แล้วก็อินสตราแกรม ส่วนพวก Influencer อะไรทำนองนี้ก็ได้มีการว่าจ้างอะไร</p>	<p>สื่อสารที่เป็นคนกรุงเทพเป็นหลัก เพื่อให้เค้าได้รู้ว่ามาเบรคที่บ้านเราก่อนได้นะ แล้วค่อยเดินทางต่อ มันก็เลยทำให้สถานที่ต้องปรับไปด้วย</p> <p>3) โปรโมทผ่านเพจ แล้วก็อินสตราแกรม</p>	
<p>ประเด็นที่ 4:</p> <p>ผู้วิจัย: สุดท้ายนี้ ในแล้วช่วงโควิดที่เกิดขึ้นเนี่ย พี่บอลมองว่าแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเนี่ยสามารถมาช่วยให้ธุรกิจปรับตัวหรือผ่านพ้นช่วงวิกฤตอย่างไรบ้างครับ นอกจากในห่วงของพอประมาณ</p> <p>คุณบอล: นอกจากการรู้จักตนเองข้อดี - ข้อด้อย มันเป็นเรื่องที่ต้องมี แต่เรื่องภูมิคุ้มกันเนี่ยที่มองว่าสำคัญมาก คือมันควบคู่ไปกับการรู้ตัวเองด้วย โดยเฉพาะความรู้ต้องมีเยอะมากทั้งภายในภายนอก รู้ว่าโลกกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร แนวโน้มเชิงธุรกิจในอนาคตจะไปทางไหน ซึ่งเราต้องหาความรู้ที่มาก เพื่อที่จะนำมาเป็นภูมิคุ้มกันของเรา</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วพี่บอลได้มีการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจกับธุรกิจอื่นๆหรือชุมชนโดยรอบมั๊ยครับ</p> <p>คุณบอล: ไม่มีเลยครับ ส่วนใหญ่ก็คือทำเองในธุรกิจ แต่พนักงาน 8 คน เป็นคนในละแวกชุมชนนะครับ เหมือนช่วยสร้างงานให้เค้าด้วย</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วในเรื่องของกายภาพพื้นที่ ที่ย้ายมาที่ใหม่ได้ปรับปรุงอะไรอย่างไรบ้างไหมครับ</p> <p>คุณบอล: ถ้าในส่วนของ Indoor ก็ไม่ได้ปรับเปลี่ยนมากเท่าไร มีเพียงแต่ง Interior เพิ่มนิดหน่อย หาเฟอร์นิเจอร์มาบ้าง เพราะว่าด้วยตัวโครงสร้างค่อนข้างดีอยู่แล้ว ส่วนที่เปลี่ยนหลายๆคงจะเป็นพื้นที่ภายนอก ที่มันมีดินจามจุรี ซึ่งมันรกร้างไม่เห็นวิว ก็เลยต้องมีการถางป่า ทางหญ้า ให้เห็นวิวแม่น้ำใช้เวลาประมาณ 3 เดือนครับ</p>	<p>เศรษฐกิจพอเพียงกับช่วงภาวะวิกฤต</p> <p>1) นอกจากการรู้จักตนเอง ข้อดี - ข้อด้อย มันเป็นเรื่องที่ต้องมี แต่เรื่องภูมิคุ้มกันเนี่ยที่มองว่าสำคัญมาก คือมันควบคู่ไปกับการรู้ตัวเองด้วย โดยเฉพาะความรู้ต้องมีเยอะมากทั้งภายใน ภายนอก รู้ว่าโลกกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร แนวโน้มเชิงธุรกิจในอนาคตจะไปทางไหน ซึ่งเราต้องหาความรู้ที่มาก เพื่อที่จะนำมาเป็นภูมิคุ้มกันของเรา</p> <p>2) ใน ส่วน ของ Indoor ก็ไม่ได้ปรับเปลี่ยนมากเท่าไร มีเพียงแต่ง Interior เพิ่มนิดหน่อย หาเฟอร์นิเจอร์มาบ้าง เพราะว่าด้วยตัวโครงสร้างค่อนข้างดีอยู่แล้ว ส่วนที่เปลี่ยนหลายๆคงจะเป็นพื้นที่ภายนอก ที่มันมีดินจามจุรี ซึ่งมันรกร้างไม่เห็นวิว ก็เลยต้องมีการถางป่า ทางหญ้า ให้เห็นวิวแม่น้ำใช้เวลาประมาณ 3 เดือนครับ</p>	<p>1) ภูมิคุ้มกัน จากการหาความรู้ที่เท่าทันกับ การเปลี่ยนแปลงของโลก แนวโน้มทางธุรกิจ</p> <p>2) ปรับปรุงภายนอก เพื่อสร้างบรรยากาศเหมาะสม</p> <p>3) เงินทุนเริ่มจากเงินกู้มากกว่าสัดส่วน 2.5:1</p>


บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	กลุ่มคำหลัก
<p>ก็คงจะเป็นพื้นที่ภายนอก ที่มันมีต้นจามจุรี ซึ่งมันรกร้างไม่เห็นวิว ก็เลยต้องมีการถางป่า ทางหญ้า ให้เห็นวิวแม่น้ำ ใช้เวลาประมาณ 3 เดือนครับ</p> <p>ผู้วิจัย: แล้วเงินทุนเริ่มต้นมาจากไหนครับ แล้วตอนนี้ที่มีวิธีการจัดการต้นทุนในช่วงโควิดอย่างไรบ้างไหมครับ</p> <p>คุณบอล: ก็เริ่มจากกู้เงินจากธนาคารครับ 1 ล้านบาท และก็เงินทุนตัวเอง 4 แสนบาท ซึ่งตอนนี้ก็คือทยอยชำระหนี้ไปเรื่อยๆอยู่ครับ หลักๆเลยของพี่คือพยายามควบคุมต้นทุนพวกวัตถุดิบขนมต่างๆ ให้มันสอดคล้องกับจำนวนลูกค้า ตอนย้ายที่ใหม่ ก็พยายามไม่ปรับปรุงอะไรมาก ทำเท่าที่งบประมาณเราจะมี ประคองธุรกิจไปเรื่อยๆ ซึ่งพี่เชื่อว่าเมื่อสถานการณ์มันดีขึ้นแล้วทุกอย่างมันจะค่อยๆกลับมาดีขึ้นเองครับ</p>	<p>3) เงินทุนเริ่มต้นมาจากการกู้เงินจากธนาคารครับ 1 ล้านบาท และก็เงินทุนตัวเอง 4 แสนบาท</p>	

3. บ้านริมแคว แพร่พริมน้ำ

แพคเกจห้องพัก	แพคเกจอาหาร	ธุรกิจอื่น	จุดขาย	ประชาสัมพันธ์	เรื่องสังคม	กายภาพ		
มี.ค 2020	พ.ค 2020			มี.ย 2020	ก.ค 2020	ส.ค 2021	ก.ย 2021	ธ.ค 2020
งานไทย เที่ยวไทย 5-8 มี.ค 63 แพคเกจ อาหาร 3 มื้อ กิจกรรมล่อง แพ และงีฟ แคมป์ไฟ อ้ากระแจะ	จุดกางเต็นท์ รับเพียง 20 เต็นท์ต่อวันเท่านั้น ในราคาเพียง 150 บาทต่อท่าน เริ่ม กางเต็นท์ในวันเสาร์ ที่ 6 มิถุนายน พ.ศ. 2563 นี้		สถานที่เปิดใหม่ เปิดมาได้ไม่ถึง 2อาทิตย์ วิวดีติดทางรถไฟสายมรณะ ติดแม่น้ำแคว อากาศดีสวยขอได้ ห้องน้ำร้อนมีทั้งไปนอนมีไฟให้ ต่อรับ น้ำสวยยาวๆไปงะคืนมาครบ ค่าบริการ150บาทต่อคน		SPECIAL DISCOUNT ลดราคา 40% แพคเกจอาหาร เช้า เย็น ล่องแพเปิด และเที่ยว ในวันหยุด	ค่ากางเต็นท์คนละ 150- ไปมาดีไปติดต่อกองจะเป็นที่ ประชาชนที่รักก่อนจะ ไปก่อนน้ำคืนไปปกติ แต่จะขาด มีหลายห้อง	SPECIAL DISCOUNT ที่เดิมจะ หมดเขต ในวันที่ 30 กันยายน 2563 ได้ขยายไปจนถึง ไปถึง วันที่ 31 ตุลาคม 2563	ภาพกิจกรรมหลายอันที่รับมีได้รับ เป็นการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ พนักงาน เครื่องอำนวยความสะดวก
	สถานที่เปิดใหม่ เปิดมาได้ไม่ถึง 2อาทิตย์ วิวดีติดทางรถไฟสายมรณะ ติดแม่น้ำแคว อากาศดีสวยขอได้ ห้องน้ำร้อนมีทั้งไปนอนมีไฟให้ ต่อรับ น้ำสวยยาวๆไปงะคืนมาครบ ค่าบริการ150บาทต่อคน		เข้าร่วมกับทาง พท. สำนักงาน กาญจนบุรี ในโครงการลดราคา พิเศษ 400 บาทต่อห้องตั้งแต่วันที่ เป็นต้นไป เพียงนำไปเสร็จรับเงิน ค่าอาหาร-เครื่องดื่ม และสถานที่ ท่องเที่ยวต่าง ๆ ในจังหวัด กาญจนบุรี ที่มีมูลค่าการใช้จ่าย รวมกันแล้ว 400 บาทขึ้นไป มา "แลกเป็นส่วนลด" ค่าห้องพัก		คนแระสี่ของ พท ภาคกลาง โครงการวันธรรมดาหน้าเที่ยว ประจำปี 2563 สนุกสนาน สุขใจ ไปกับบรรยากาศครอบครัว ความสนุกสนาน สิริธร พนักงาน		เขียนแจ้งลูกค้าทุกท่าน ทาง บ้านริมแคว แพร่พริมน้ำ ซิสเตอร์ ไม่มี จองผ่าน Agoda , Expedia , Hotel.Com , choowap.com หรือแอปที่รับรองทั้งที่ต่าง ๆ นะ คะ ทางซิสเตอร์ไม่ได้ขอห้องพักผ่าน แอปหรือ OTA ใดๆทั้งสิ้น หากต้องการจอง ต้องติดต่อ จองห้องพักกับซิสเตอร์โดยตรงเท่านั้น !!	ตามคำเรียกร้องจากชาวเต็นท์ที่ ทั้งหลายขอรับ กับบริการสร้าง ห้องน้ำ 🚿🚿 ใกล้จุดกางเต็นท์ ให้มากยิ่งขึ้น ตอนนี้เริ่มเป็นรูปร่าง แล้ว ได้ใช้ไปหลายปีเป็นแน่นอนครับ
	ปลดล็อกแล้ว! การท่องเที่ยว จังหวัดกาญจนบุรี บ้านริมแคว แพร่น้ำ รีสอร์ท จังหวัด กาญจนบุรี อินทีคือนับ พุทพ่าน ตั้งแต่วันที่ 15 พ.ค		1.โปรแกรมจากกลุ่มไม่เกิน 10 ท่าน จาก 3,000 บาท ลดเหลือ 2,500 บาท 🚿 2.โปรแกรมกลุ่มใหญ่ที่มากกว่า 10 ท่าน จากท่านละ 350 บาท ลด เหลือท่านละ 250 บาท 🚿 **ไปจนถึง 30 มิถุนายน 2563		ได้ขยายเข้าซื้อให้กับทางรีสอร์ท เพื่อความปลอดภัยจากเชื้อ โควิด19 ในหัวทุบบริเวณที่รีสอร์ท	กิจกรรม แล่ง สี เสียง อากาศดี ต้องออกมาพักกับเราะครับ		
	สำเนาข้อมูลทุกข้อมูลแล้วจะครบ ไม่ โทรไปบอกแน่นอน สระนี้ได้สร้าง เสร็จแล้วเมื่อต้นปี แต่ยังไม่ค่อยมี รายได้เพราะเปิดเพราะช่วง Covid-19 ที่ผ่านมานี้ แต่ตอนนี้ท่าน สามารถเข้ามาเล่นได้แล้วครับ					เรื่องราวของชีวิตทางรถไฟสายมรณะ ที่อยู่ฝั่งตรงข้ามของบ้านริมแคว แพ มาตลอดแล้วเข้าๆไปก็มีความสุข และพักผ่อนกับท้องฟ้าแสนสบายที่ บ้านริมแคว แพร่น้ำฯ ขอให้มี2EP นะครับที่นำถ่าย EP1 จะถ่ายภายใน		

แพคเกจห้องพัก	แพคเกจอาหาร	ธุรกิจอื่น	จุดขาย	ประชาสัมพันธ์	เรื่องสังคม	กายภาพ		
พ.ย 2020	ธ.ค 2020	ม.ค 2021	ก.พ 2021	มี.ค 2021	เม.ย 2021	พ.ค 2021	มี.ย 2021	
บรรยายกิจกรรมคืนได้รับ SPECIAL DISCOUNT กลับมาแล้วกลับมาใหม่ไม่ขึ้นค่า ราคาพิเศษ covid-19 กับ ราคาห้องพักพร้อมอาหารเช้า ลดราคา 40%	แพคเกจสุดคุ้มกับไปนอนคืน วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 ราคา แพคเกจรวม ✔️ อาหารเย็น เจ้า ✔️ กิจกรรมล่องแพเปิด ✔️ กิจกรรมท่องเที่ยวที่กระแจะ ✔️ กิจกรรมงานกลางแจ้ง ✔️ งานCountdown	โปรโมชั่น "เดือนแห่ง ความ รัก" ลดสูงสุดถึง 50% ✔️ คืนละไม่ราคา 1,200 บาท ✖️ จากราคาปกติ 2,500 บาท ✔️ ราคาที่เข้าพักได้ทุกวันตลอด เดือนภูมิภาคนี้ร่วมห้องพักพร้อม อาหารเช้าสำหรับ สำหรับ 2 ท่าน	โปรโมชั่น "เดือนแห่ง ความ รัก" ลดสูงสุดถึง 50% ✔️ คืนละไม่ราคา 1,200 บาท ✖️ จากราคาปกติ 2,500 บาท ✔️ ราคาที่เข้าพักได้ทุกวันตลอด เดือนภูมิภาคนี้ร่วมห้องพักพร้อม อาหารเช้าสำหรับ สำหรับ 2 ท่าน	ยกเว้นที่นอนชายไปไม่ขึ้นพิเศษ ลด ราคาจาก 60% ตั้งแต่วันที่ 23 มีนาคม 2564 ที่ Centralplaza Westgate - เซนทรัลพลาซ่า เวสต์เกต ✔️ วันสุดท้ายในการจองด้วย ไปราคา 70%แล้วจะครบ เราตั้งใจ ด้วย ไปไม่ขึ้น (มีมาแล้ว มีห้องพักที่ ดี) ✔️ ลดสูงสุดถึง 70% ✔️ หมดเขตการจองไปไม่ขึ้น วันที่ 31 มี.ค.64 จองและมัดจำวันนี้ เข้าพักเมื่อไหร่ก็ได้ ได้ ไม่เกิน 30 มิถุนายน 2564	New promotion ลดสูงสุดถึง 60% ✔️ หมดเขตการจองไปไม่ขึ้น วันที่ 30 ตุลาคม 2564 หรือจนกว่าจะมี การเปลี่ยนแปลง จองและมัดจำวันนี้ เข้าพักเมื่อไหร่ก็ได้ ได้ ไม่เกิน 30 ตุลาคม 2564 บ้านริมแคว บ้านริมแคว บ้านริมแคว 10 ท่าน และห้องรวม10ท่าน New promotion ลดสูงสุดถึง 60% ✔️ หมดเขตการจองไปไม่ขึ้น วันที่ 30 ตุลาคม 2564 หรือจนกว่าจะมี การเปลี่ยนแปลง จองและมัดจำวันนี้ เข้าพักเมื่อไหร่ก็ได้ ได้ ไม่เกิน 30 ตุลาคม 2564	ร่วมด้วยช่วยกันครับพวกเรา ชาวบ้านริมแคว ปรับปรุงพื้นที่ พักผ่อนในที่พักที่สวย บ้านริมแคว Delux หลังการปรับปรุง งานที่ใหม่ พร้อมวิวที่สวยได้ดูวิวที่ดูของ บ้านริมแควแพริมน้ำ เชื่อว่าใครมองจะจองล่วงหน้า ได้ สัมผัสกับไป อีก 3 เดือน รับของ ครบ มีทั้งสิ่ง การไฟฟ้าแห่งประเทศไทย (พท.) ประกาศปรับแผนให้บริการเดินรถ โดยสายหัวขบวน ระหว่างวันที่ 30 เมษายน - 31 พฤษภาคม 2564 เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การ	✔️ เที่ยวทุกวันเสาร์ พักผ่อน เต็มที่ ไปไม่ขึ้นพิเศษของ ห้องพักพร้อมอาหารเช้าลดสูงสุด ถึง 60% ✔️ คืนละน้อยๆ เมื่อเข้าพักทุกวัน เสาร์ พักผ่อนล่องแพเปิด สามารถไปไม่ขึ้นตั้งแต่ต้นปีนี้ ถึง 31 สิงหาคม พ.ศ.2564 ✔️ เรือใหม่ ✔️ สามารถใช้สิทธิการผ่อน เบียดหนี้ได้ในวันเสาร์ รอบ 16.00น. เท่านั้น ✔️ สิทธิของกิจกรรมล่องแพ ได้ตรงจำนวนผู้เข้าพักคือจะมี ห้อง เช่น ห้องพัก 2 ท่านได้รับ 2 สิทธิ์ หากมีเพิ่ม จะต้องมี ค่าบริการของ EXTRA BED 500 บาท เพื่อเป็นการเสริมที่นอนและ อาหารเช้า	
เข้าร่วมกับทาง พท. สำนักงาน กาญจนบุรี ในโครงการลดราคา พิเศษ 400 บาทต่อห้องตั้งแต่วันที่ เป็นต้นไป เพียงนำไปเสร็จรับเงิน ค่าอาหาร-เครื่องดื่ม และสถานที่ ท่องเที่ยวต่าง ๆ ในจังหวัด กาญจนบุรี ที่มีมูลค่าการใช้จ่าย รวมกันแล้ว 400 บาทขึ้นไป มา "แลกเป็นส่วนลด" ค่าห้องพัก	ไปเที่ยวที่ใหม่ไม่จ่ายค่ามัดจำ มาตรฐาน SHA อย่่าหา ห่วงใยถึงใจ ในจังหวัดสีเขียว ไม่ มีผู้ติดเชื้อ COVID-19 ที่ บ้านริมแคว แพริมน้ำ รีสอร์ท จังหวัด กาญจนบุรี ✔️ ✔️ ลดราคาพิเศษกว่า 40% ใน ทุกรายการ 👍	จุดกางเต็นท์ Banrimkwae Camping Site ในราคาท่านละ 200 บาท/คืน บ้านริมแควแพริมน้ำ ได้ทำการท ขยายชื่อ เพื่อป้องกันการขาย ชื่อ ของโควิด19 อย่างเป็นทางการ ✔️ ทางเราได้มีการทความ ระมัดระวังและออกประกาศทุกครั้งเพื่อ ความสะอาดยิ่งขึ้น	คืนสุดท้ายของปีปิดงบภูมิภาคนี้ แล้วดี ไปไม่ขึ้น "เดือนแห่ง ความ รัก" ลดสูงสุดถึง 70% ✔️ ระยะเวลาไปไม่ขึ้นภูมิภาคนี้ เดือน ภูมิภาคนี้ พ.ศ. 2564 เท่านั้น ราคาที่พักได้ทุกวันตลอดเดือน ภูมิภาคนี้ร่วมห้องพักพร้อมอาหารเช้า					
	ผู้ว่าราชการจังหวัดกาญจนบุรี เปี่ยมยศว่า สอนที่ห้องเรียนใน จ. กาญจนบุรี ไม่ได้มีการปิด ไม่มีผู้ ติดเชื้อ แพคเกจทุกกิจกรรมเจ้า... ล่องแพเปิด วันที่ 19/12/63		ทางเราได้สร้างห้องน้ำที่ใกล้ จุดกาง เต็นท์ เรียบร้อยแล้วครับบ้านริมแคว มีการจัดการอย่างเป็นส่วนแยกย่อย 🚿🚿 อ่างล้างมืออ่างน้ำ ✔️ ติดตั้งเครื่องทำน้ำอุ่น					

8. บ้านไม่หวาน

แพคเกจห้องพัก	แพคเกจอาหาร	ธุรกิจอื่น	จุดขาย	ประชาสัมพันธ์	เพื่อสังคม	กายภาพ
มี.ค 2020	เม.ย 2021	พ.ค 2020	ก.ค 2020	ส.ค 2021	ก.ย 2021	ต.ค 2020
ออกมาแล้วจ้า ชมบูทน่าเหมือน (อย่าล้อเลียนคนตราหน้าแล้วละจ๊ะ) เกลกริมวัดเขียวและหอมชมพูมาก ตะจีนหนักการได้ถึงรสชาติกับข้าวไทยๆ ย่านถาวรพุดอกเสวย ภาพกับข้าวจากpinterestค่ะ	ตะแบกถือคิดว่าแขกที่มาพักช่วงนี้เราจะได้อะไรบ้างมาใช้ในบูทอย่าง ย่างมะม่วง ข้าวคั่วลูกกะปิ ผัดไทย แลมะม่วง แต่ตอนนี้ต้องเปิดบ้านที่มีโคโรน เลย์คือบ้านหลังใหม่ในสวน มาบ้านเสนาะฮะ	ภาพหลักฐานเจ้าผู้ดูแล เพราะผมมีแรงมาก	ช่วงนี้บ้านยังปิดซ่อมแซมค่า ยังไม่พร้อมรับแขก ช่วงปิดโคโรนไปแอบคุ้มทำขนมมา	หลังจากทีวีในเวทปรับบ้านพัก มาหลายเดือน ตอนนี้พร้อมเปิดแล้วค่า	ถึงที่พักแล้ว อาบน้ำก่อนนะ แล้วไปไหว้พระกัน               	

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	อัฒพร ปุยอ็อก
วัน เดือน ปี เกิด	6 /10 /2537
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	ภ.สธ.บ (ภูมิสถาปัตยกรรม) สาขาภูมิสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	20/10 หมู่6 ซอย สุขุมวิท 4 ตำบล ลาดสวาย อำเภอ ลำลูกกา จังหวัด ปทุมธานี
รางวัลที่ได้รับ	ภูมิสถาปัตยกรรมบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 1 คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ม. เกษตรศาสตร์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY