

การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็ก
และขนาดกลางในเขตพญาเหนือระหว่างพ.ศ. 2563-2564



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

THE ADAPTATION OF STRATEGIES FOR THE SURVIVAL OF SMALL AND MEDIUM SIZED
INDEPENDENT HOTELS DURING COVID-19 CRISIS IN NORTHERN PATTAYA BETWEEN
2020-2021



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

การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมที่มี
การบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตพญาไทเหนือ
ระหว่างพ.ศ. 2563-2564

โดย

น.ส.ธิษณา ทาวารี

สาขาวิชา

การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาททอง

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหะพัฒนาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะจฤดี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีวรรณ เต๋นไพบูลย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาททอง)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญยิ่ง คงอาษาภัทร)

ธัชมา ทาวารี : การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตพัทยาเหนือระหว่างพ.ศ. 2563-2564. (THE ADAPTATION OF STRATEGIES FOR THE SURVIVAL OF SMALL AND MEDIUM SIZED INDEPENDENT HOTELS DURING COVID-19 CRISIS IN NORTHERN PATTAYA BETWEEN 2020-2021) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.บุษรา โกวาทอง

สถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19ส่งผลกระทบต่อธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและการบริการซึ่งเป็นบทบาทหลักของเศรษฐกิจประเทศไทยธุรกิจโรงแรมของเมืองท่องเที่ยวอย่างพัทยาก็พื้นที่หนึ่งที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงแต่ด้วยศักยภาพการเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงและอยู่ไม่ห่างจากกรุงเทพฯจึงมีโอกาสในการฟื้นตัวสูง ทำให้โรงแรมหลายแห่งต้องมีการปรับตัวเพื่อการดำเนินการธุรกิจในช่วงโควิด-19 ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาการใช้กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ 43 แห่งโดยทำการศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็ก 2 แห่งและขนาดกลาง 2 แห่ง ทั้งนี้มีการรวบรวมข้อมูลจากเว็บไซต์ของโรงแรมและOTA ระหว่าง ๕.ค. 2563-๕.ค.2564 และวิเคราะห์ข้อมูลจากการเปลี่ยนแปลงราคาและอัตราการเปิดให้บริการ ณ ช่วงเวลานั้น รวมไปถึงการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมกรณีศึกษา 4 แห่งเพื่อสรุปบทเรียนสำคัญในการปรับตัวเพื่อนำมาเปรียบเทียบและสรุปกลยุทธ์ที่สามารถทำให้โรงแรมดำเนินธุรกิจต่อไปหรือมีการฟื้นตัว

ผลการศึกษาพบว่า 1) โรงแรมขนาดกลางได้รับผลกระทบมากกว่าโรงแรมขนาดเล็กแต่มีการปรับตัวที่ยืดหยุ่นกว่าจากทรัพยากรที่ทำให้มีทางเลือกในการปรับตัว 2) การปรับตัวของโรงแรมนั้นมี 2 ระดับ คือ ระยะสั้นและระยะยาวซึ่งมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ดังนี้ (1) การใช้กลยุทธ์ปรับตัวในการปรับตัวระยะสั้นและระยะยาวเรื่องการบริหารการเงินและทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำเหมือนกัน คือ การปรับระเบียบค่าใช้จ่ายด้วยวิธีที่เหมาะสมกับโรงแรมจากการพิจารณาทรัพยากรและการเงินที่มีว่าผู้ประกอบการสามารถยอมรับการขาดทุนได้มากเท่าใดหรือจะลดค่าใช้จ่ายจากส่วนใด (2) ในการปรับตัวระยะยาวผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงผลของการใช้กลยุทธ์ที่ผ่านมาและประเมินผลกระทบและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนในการรองรับหรือการขยายบริการ (3) นอกจากนี้หากจะปรับตัวในระยะยาวยังต้องมีการทำการตลาดโดยการแบ่งสัดส่วนกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เช่น ช่วงงดการเดินทางระหว่างประเทศอาจเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้นหรือหากกลุ่มที่มีความสนใจเฉพาะ เช่น กลุ่มเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น ซึ่งนอกจากการปรับสัดส่วนการตลาดแล้วยังต้องทำโปรโมชั่นและปรับโรงแรมในบางส่วนหากจำเป็นเพื่อให้ตรงกับความต้องการกับกลุ่มเป้าหมายใหม่มากที่สุด ดังนั้นโรงแรมควรมีพื้นที่ที่สามารถยืดหยุ่นในการใช้งานได้เพื่อให้เกิดกลุ่มเป้าหมายหมุนเวียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างไรก็ตามข้อเสนอแนะดังกล่าวเหมาะสำหรับโรงแรมที่อยู่ในพื้นที่ที่มีแนวโน้มการฟื้นตัวหรืออยู่ไม่ไกลจากกรุงเทพฯหรือมีบริบทคล้ายคลึงกับพัทยาซึ่งมีขนาดเล็กหรือขนาดกลางภายใต้สภาวะวิกฤตการหดตัวของนักท่องเที่ยว 3) เมื่อเทียบกับโรงแรมในกรุงเทพฯและเชียงใหม่พบว่าเมืองพัทยามีการปิดตัวอยู่ที่ร้อยละ 33 ซึ่งน้อยกว่ากรุงเทพฯและเชียงใหม่เนื่องจากศักยภาพการเป็นเมืองท่องเที่ยวใกล้เคียงเมืองหลวงส่งผลให้มีการฟื้นตัวที่รวดเร็ว

การวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นความแตกต่างของการปรับตัวระหว่างโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางภายใต้สถานการณ์เดียวกันโดยมีลักษณะของโรงแรมที่แตกต่างกันทำให้มีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่ต่างกันซึ่งกลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำตลอดช่วงสถานการณ์จนกว่าจะกลับไปเป็นปกติและการทำการตลาดด้วยการปรับสัดส่วนกลุ่มเป้าหมายและจัดทำโปรโมชั่นกิจกรรมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายในช่วงกลางสถานการณ์และในช่วงท้ายจะเป็นการประเมินผลกระทบและกลยุทธ์ที่ใช้ไปเพื่อมองหาโอกาสในการขยายธุรกิจเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงจากธุรกิจหลักทั้งนี้ต้องพิจารณาจากทรัพยากรภายในธุรกิจและการคาดการณ์กระแสเงินสดเพื่อให้มีเงินหมุนเวียนในธุรกิจตลอดเวลา

สาขาวิชา การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2564 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6470043125 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORD: Adaptation Hotel Independent Pattaya Covid-19

Thisana Hawaree : THE ADAPTATION OF STRATEGIES FOR THE SURVIVAL OF SMALL AND MEDIUM SIZED INDEPENDENT HOTELS DURING COVID-19 CRISIS IN NORTHERN PATTAYA BETWEEN 2020-2021. Advisor: Asst. Prof. BUSSARA POVATONG

The Coronavirus (COVID-19) pandemic has severely affected the hospitality and tourism sectors, due to a reduction of tourists visiting in tourist numbers. This issue has caused a tremendous setback to the Thai economy, especially regarding the tourism industry in Pattaya, but its Pattaya's potential to be tourism destination may be able to recover more quickly because of its proximity to Bangkok. near the capital that make faster recovery. However, mMany hotels may need to adapt for their businesses to survive. The This study investigates the adaptation strategies of 43 independent hotels, divided into 2 2 medium-sized and 2 2 small- sized hotels. The conceptual framework included collecting data from hotel websites and online travel agents during from December 2020 to -December 2021, followed by data analysis of hotel price changing changes and opening rates. Moreover, an analysis of keywords from in-dDepth interviews with four4 hotel entrepreneurs revealed the lessons learned from the pandemic and provided a comparison of recovery strategies. participating to analyzed keyword for summarizing the lesson learn to compare the strategies and recovering.

The research study found that three3 adaptation strategies for the continuance of hotel businesses during the pandemic which are were 1) Hotel expense managementmanaging hotel expenses; medium-sized hotels reduced or cut costs, by reducing costs for cutting loss side businesses of medium sized hotels, while small- sized hotels opted for to operateing other businesses ideas aside from selling rooms; 2) A change inchanging pricing schemes; lower costs to hotels lowered prices to attract more customers and longer staying guests; and. 3) A new strategy to createcreating new selling points fordifferent target groups; by doing so, these hotels have eventually adapted and renovated forfor their newfound target groups alongside while following strict government policies in order to build confidence and resurgence to outlastweather the travel crunchdownturn in tourism.

All The results of this study indicate that the strategies for business continuity depends on the size and characteristics of the hotel. While it is important for hotels to reduce costs to maintain profitability during the downturn, in order to rebuild stronger, they must shift their business models to follow new trends that have emerged during both the pandemic and post-lockdown periods. in conditions of different sized hotels with different characteristic of hotels has an effect on the adapting strategies. The cost reducing and maintain profitability must to do during crisis until the situation is better and marketing strategies to rebuild stronger with business model shifting by evaluate new trends have emerged during pandemic or post-lockdown but based on their market as previously mentioned. In the final stage Additionally, entrepreneurs must looking for new opportunities to expand theirbusinesses for to reduceing financial risk. However, while Entrepreneurs must consideringtheir available business resources in their business and financial forecastsing.

Field of Study: Housing and Real Estate Development

Student's Signature

Academic Year: 2021

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จัดทำในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ที่มีมาตลอดตั้งแต่ปี 2563 จนถึงปัจจุบันทั้งนี้ผู้วิจัยต้องรวบรวมและจัดทำเล่มด้วยความพยายามและเหนื่อยที่สุดจากการเรียนทั้งปริญญาตรีและปริญญาโทในเวลาใกล้เคียงกันแต่อย่างไรก็ตามการที่ผู้วิจัยดำเนินการมาจนถึงขั้นตอนสุดท้ายตลอดจนสำเร็จลุล่วงด้วยดีเนื่องจากการสนับสนุนจากหลายฝ่ายโดยเฉพาะ ผศ.ดร.บุษรา โพหาทอง ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คอยเอาใจใส่และให้คำแนะนำ แนวทางที่เกิดประโยชน์ต่องานวิจัยรวมถึงคณะกรรมการสอบทุกท่านที่สละเวลามาตรวจงานวิทยานิพนธ์และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุง พัฒนางานวิจัยครั้งนี้ให้ดียิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณทางผู้ประกอบการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารของโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 5 ท่าน ที่ให้โอกาสได้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลมาศึกษาประกอบงานวิจัย

ขอบคุณตัวเองที่อดทน พยายามทำงานวิจัยนี้จนจบแม้ว่าจะมีช่วงเวลาที่ผ่านไปได้ยากหรือมีปัญหาบ้างในบางครั้งและครอบครัวที่ช่วยเหลือผลักดัน เป็นกำลังใจให้และสนับสนุนตลอดการเรียนทุกปีที่ผ่านมาและเป็นผู้ช่วยวิจัยที่ดีจนกระทั่งสำเร็จการศึกษามาได้อย่างภาคภูมิใจ

ขอขอบคุณเพื่อนๆที่ร่วมคลาสและร่วมเซคเดียวกันที่ให้คำแนะนำในการปรับแก้ไขงานให้ดีขึ้นแลกเปลี่ยนความรู้ มุมมองในการทำงาน เป็นตัวอย่างในการทำวิจัยที่ดีและให้กำลังใจอยู่ตลอดทำให้กระตือรือร้นในการทำงาน

ท้ายที่สุดนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆที่อยู่ด้วยกันในทุกช่วงเวลาตั้งแต่ทำวิทยานิพนธ์ปริญญาตรีตลอดตั้งแต่เริ่มทำหัวข้อจนสำเร็จเล่มและจบการศึกษาปริญญาโทและการทำงานในอนาคต

ทั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่าน ผู้ประกอบการที่ดำเนินงานในช่วงสถานการณ์วิกฤตหรือผู้ที่สนใจจะได้นำข้อมูลไปศึกษาต่อ

สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามในงานวิจัย.....	10
1.3 วัตถุประสงค์	10
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
1.5 ขอบเขตงานวิจัย	10
1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	10
1.5.2 ขอบเขตด้านกรณีศึกษา.....	11
1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา.....	11
1.6 ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	11
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโรงแรมและประเภทของโรงแรม.....	12

2.1.1 ความหมาย.....	12
2.1.2 การแบ่งประเภทโรงแรม	12
2.1.3 การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามพระราชบัญญัติโรงแรม	13
2.1.4 การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามขนาด	13
2.1.5 การแบ่งโรงแรมตามกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด.....	14
2.1.6 การแบ่งกลุ่มตามระดับมาตรฐานของโรงแรม.....	16
2.2 ระบบการบริหารโรงแรม (Hotel Management Systems).....	19
2.2.1 โรงแรมอิสระ (Independent Hotel).....	19
2.2.2 โรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotel)	20
2.3 การบริหารจัดการช่วงสภาวะวิกฤตของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว (Crisis Management in Hospitality and Tourism).....	20
2.4 แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM). 22	
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ.....	24
2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง	26
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	28
3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	28
3.2 การเลือกกรณีศึกษา.....	29
3.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	31
3.4 การรวบรวมข้อมูล.....	32
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	34
3.6 แผนการดำเนินงาน	34
บทที่ 4 สถานการณ์โรงแรมในพื้นที่พญาเหนือช่วงโควิด-19.....	36
4.1 สถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ในพญา.....	37

4.1.1 ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ต่อธุรกิจโรงแรมอิสระในพื้นที่ พทยาเหนือ	38
4.2 มาตรการในช่วงโควิด-19 ที่เกี่ยวข้อง	41
4.2.1 มาตรการควบคุม	42
4.2.2 มาตรการด้านการท่องเที่ยวและความปลอดภัย	42
4.2.3 มาตรการผ่อนปรนจากภาครัฐ	43
4.2.4 มาตรการด้านการช่วยเหลือผู้ประกอบการและลูกจ้าง	44
4.2.5 มาตรการจังหวัดชลบุรี	45
4.3 โรงแรมอิสระในพทยาเหนือ	47
4.3.1 รูปแบบลักษณะของโรงแรม	47
4.4 การปรับตัวเบื้องต้นของโรงแรมแต่ละขนาดในพื้นที่พทยาเหนือ	48
4.4.1 การปรับตัวของโรงแรมขนาดใหญ่	50
4.4.2 การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลาง	52
4.4.3 การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็ก	53
4.4.4 การเปรียบเทียบผลกระทบและการปรับตัวของโรงแรมอิสระแต่ละขนาด	55
บทที่ 5 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา	57
5.1 การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของโรงแรมขนาดเล็ก	57
5.1.1 โรงแรม Serene Sands	57
5.1.2 โรงแรม Yellow moon	64
5.2 การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของโรงแรมขนาดกลาง	72
5.2.1 โรงแรม Golden Dragon Beach	72
5.2.2 โรงแรม The Gems Mining	80
5.3 การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของโรงแรมขนาดกลาง	86
5.4 การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดกลาง	88

5.5 การฟื้นตัวและความอยู่รอดของธุรกิจหลังจากใช้กลยุทธ์	90
บทที่ 6 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	93
6.1 ผลสรุปของงานวิจัย.....	93
6.1.1 ผลกระทบจากโควิด-19 ของโรงแรมในพญาเหนือ	93
6.1.2 การปรับตัวของโรงแรมอิสระในพญาเหนือระหว่างช่วงโควิด-19	97
6.1.3 กระบวนการรับมือและบริหารจัดการเพื่อดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง	99
6.2 อภิปรายผลการศึกษา	106
6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ.....	107
6.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย.....	109
6.5 ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป.....	110
ภาคผนวก.....	112
ภาคผนวก ก. รายชื่อโรงแรมที่จดทะเบียนตามกฎหมายในพญา.....	113
ภาคผนวก ข. แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรม.....	121
ภาคผนวก ค. ตารางการเก็บข้อมูลรายสัปดาห์ตั้งแต่ ธ.ค.63-ธ.ค.64.....	143
บรรณานุกรม.....	147
ประวัติผู้เขียน.....	151

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 องค์ประกอบการท่องเที่ยวในพัทยา.....	2
ภาพที่ 1.2 ลักษณะพื้นที่แต่ละโซนในพัทยา	3
ภาพที่ 1.3 ภาพรวมชายหาดพัทยา	5
ภาพที่ 1.4 ลักษณะแบบ 2 อาคาร	5
ภาพที่ 1.5 ลักษณะแบบอาคารเดี่ยวแนวยาวล้อมด้วยพื้นที่ส่วนกลาง	6
ภาพที่ 1.6 ลักษณะแบบอาคารสูงเดี่ยว	6
ภาพที่ 1.7 ลักษณะแบบอาคารห้องแถวแนวยาว.....	6
ภาพที่ 2.1 Crisis Management two stances.....	21
ภาพที่ 2.2 โมเดลจำลองแนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ(BCM).....	23
ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	28
ภาพที่ 3.2 เกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา.....	29
ภาพที่ 3.3 แผนผังการดำเนินงาน.....	31
ภาพที่ 3.4 ตัวอย่างการเก็บข้อมูลสถานการณ์ให้บริการโรงแรมช่วง ธ.ค.63-ธ.ค.64.....	32
ภาพที่ 3.5 ตัวอย่างการเก็บข้อมูลสถานการณ์และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดโควิด-19 ช่วง ธ.ค.63-ธ.ค.64	33
ภาพที่ 3.6 ตัวอย่างการจัดเรียงข้อมูลภาพรวมธุรกิจโรงแรมในพัทยาตามรายชื่อจดทะเบียน 2564. 33	
ภาพที่ 4.1 การกระจายตัวของโรงแรมที่พักในเขตพัทยาเหนือ	36
ภาพที่ 4.2 สถานการณ์การเข้าพักนักท่องเที่ยวในประเทศไทยปี 2562.....	38
ภาพที่ 4.3 สถานการณ์โควิด-19 และมาตรการป้องกันช่วง ธ.ค.63-ธ.ค.64.....	41
ภาพที่ 5.1 ที่ตั้งโรงแรม Serene Sands	58
ภาพที่ 5.2 โรงแรม Serene sands	58
ภาพที่ 5.3 ที่ตั้งโรงแรม Yellow moon	64

ภาพที่ 5.4 โรงแรม Yellow Moon..... 65

ภาพที่ 5.5 ที่ตั้งโรงแรม Golden Dragon Beach 72

ภาพที่ 5.6 โรงแรม Golden Dragon Beach 73

ภาพที่ 5.7 ที่ตั้งโรงแรม Gems Mining Pool Villa 80

ภาพที่ 5.8 โรงแรม The gems Mining Pool Villa 80



สารบัญตาราง

ตาราง 1.1 การแบ่งประเภทโรงแรมในพญาเหนือ(ตามพระราชบัญญัติโรงแรมพ.ศ.2547).....	2
ตาราง 2.1 เกณฑ์การแบ่งประเภทโรงแรม	17
ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ	24
ตาราง 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ	26
ตาราง 3.1 รายละเอียดการจำแนกโรงแรมตามทำเล	30
ตาราง 3.2 รายละเอียดการจำแนกโรงแรมตามลักษณะการบริหาร	30
ตาราง 3.3 ตารางแผนการดำเนินงานวิจัย	35
ตาราง 4.1 รายละเอียดการจำแนกโรงแรมตามลักษณะการบริหาร	37
ตาราง 4.2 เปรียบเทียบผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างโรงแรมอิสระแต่ละขนาดในช่วง 2564	38
ตาราง 4.3 มาตรการสำคัญที่ใช้ระหว่างช่วงการแพร่ระบาด ธ.ค. 2563-ธ.ค. 2564.....	47
ตาราง 4.4 รูปแบบลักษณะกายภาพโรงแรมในเขตพญาเหนือ	48
ตาราง 4.5 การเปลี่ยนแปลงราคาและอัตราการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระขนาดใหญ่ในพญาเหนือช่วง ธ.ค. 64-ธ.ค.65	51
ตาราง 4.6 การเปลี่ยนแปลงราคาและอัตราการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระขนาดกลางในพญาเหนือช่วง ธ.ค. 64-ธ.ค.65	52
ตาราง 4.7 การเปลี่ยนแปลงราคาและอัตราการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระขนาดเล็กในพญาเหนือช่วง ธ.ค. 64-ธ.ค.65	54
ตาราง 5.1 การเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจในช่วงก่อนและระหว่างสถานการณ์โควิด-19.	58
ตาราง 5.2 แนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมในการดำเนินการระหว่างสถานการณ์โควิด-19	59
ตาราง 5.3 รายละเอียดการปรับตัวทางด้านกายภาพ	60
ตาราง 5.4 รายละเอียดการปรับตัวด้านการบริหารจัดการช่วง ม.ค.64-ธ.ค.64.....	62
ตาราง 5.5 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม Serene Sands ระหว่าง ม.ค.64-ธ.ค.64.....	64
ตาราง 5.6 การเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจในช่วงก่อนและระหว่างสถานการณ์โควิด-19.	65

ตาราง 5.7 แนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมในการดำเนินการระหว่างสถานการณ์โควิด-19	66
ตาราง 5.8 รายละเอียดการปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรม Yellow Moon.....	67
ตาราง 5.9 รายละเอียดการปรับตัวด้านการบริหารจัดการของโรงแรม Yellow Moon.....	68
ตาราง 5.10 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม Yellow Moon ระหว่าง ม.ค.64-ธ.ค.64	70
ตาราง 5.11 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็ก	71
ตาราง 5.12 การเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจในช่วงก่อนและระหว่างสถานการณ์โควิด-19	
ตาราง 5.13 แนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมในการดำเนินการระหว่างสถานการณ์โควิด-19	74
ตาราง 5.14 รายละเอียดการปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรม Golden Dragon Beach	75
ตาราง 5.15 รายละเอียดการปรับตัวด้านการบริหารจัดการของโรงแรม Golden Dragon Beach.	76
ตาราง 5.16 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม Golden Dragon Beach ระหว่าง ม.ค.64-ธ.ค.64.....	79
ตาราง 5.17 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลาง	81
ตาราง 5.18 แนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมในการดำเนินการระหว่างสถานการณ์โควิด-19	82
ตาราง 5.19 รายละเอียดการปรับตัวด้านกายภาพโรงแรม Gems Mining Pool Villa	83
ตาราง 5.20 รายละเอียดการปรับด้านการบริหารจัดการของโรงแรม Gems Mining Pool Villa ...	84
ตาราง 5.21 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม Golden Dragon Beach ระหว่าง ม.ค.64-ธ.ค.64.....	86
ตาราง 5.22 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลาง	87
ตาราง 5.23 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง	88
ตาราง 5.24 การแบ่งกลุ่มการปรับตัวตามลักษณะของโรงแรม	90
ตาราง 5.25 การฟื้นตัวและการอยู่รอดหลังการปรับใช้กลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม	91
ตาราง 6.1 เปรียบเทียบแนวคิดผู้ประกอบการของโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก	97
ตาราง 6.2 การเปรียบเทียบแนวคิดผู้ประกอบการและกลยุทธ์การปรับตัว	98
ตาราง 6.3 การบริหารธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤตของโรงแรมขนาดกลาง	100
ตาราง 6.4 การบริหารธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤตของโรงแรมขนาดเล็ก	101
ตาราง 6.5 เปรียบเทียบการบริหารธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤต	102

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1.1 อัตราการเปิดให้บริการโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ	8
แผนภูมิที่ 5.1 การเปลี่ยนแปลงราคาของโรงแรม Serene Sands เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโรงแรมทั้งหมด 43 แห่งระหว่างปี 2564	63
แผนภูมิที่ 5.2 การเปลี่ยนแปลงราคาของโรงแรม Yellow Moon เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโรงแรมทั้งหมด 43 แห่งระหว่างปี 2564	69
แผนภูมิที่ 5.3 การเปลี่ยนแปลงราคาของโรงแรม Golden Dragon Beach เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโรงแรมทั้งหมด 43 แห่งระหว่างปี 2564	78
แผนภูมิที่ 5.4 การเปลี่ยนแปลงราคาของโรงแรม Gems Mining Pool Villa เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโรงแรมทั้งหมด 43 แห่งระหว่างปี 2564	85
แผนภูมิที่ 6.1 การเปลี่ยนแปลงราคาและการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระ 43 แห่งในช่วงธันวาคม 63 - ธันวาคม 2464	94
แผนภูมิที่ 6.2 การเปลี่ยนแปลงราคาและการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระขนาดเล็กในช่วงธันวาคม 63 - ธันวาคม 2564	95
แผนภูมิที่ 6.3 การเปลี่ยนแปลงราคาและการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระขนาดกลางในช่วงธันวาคม 2563 - ธันวาคม 2564	96

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

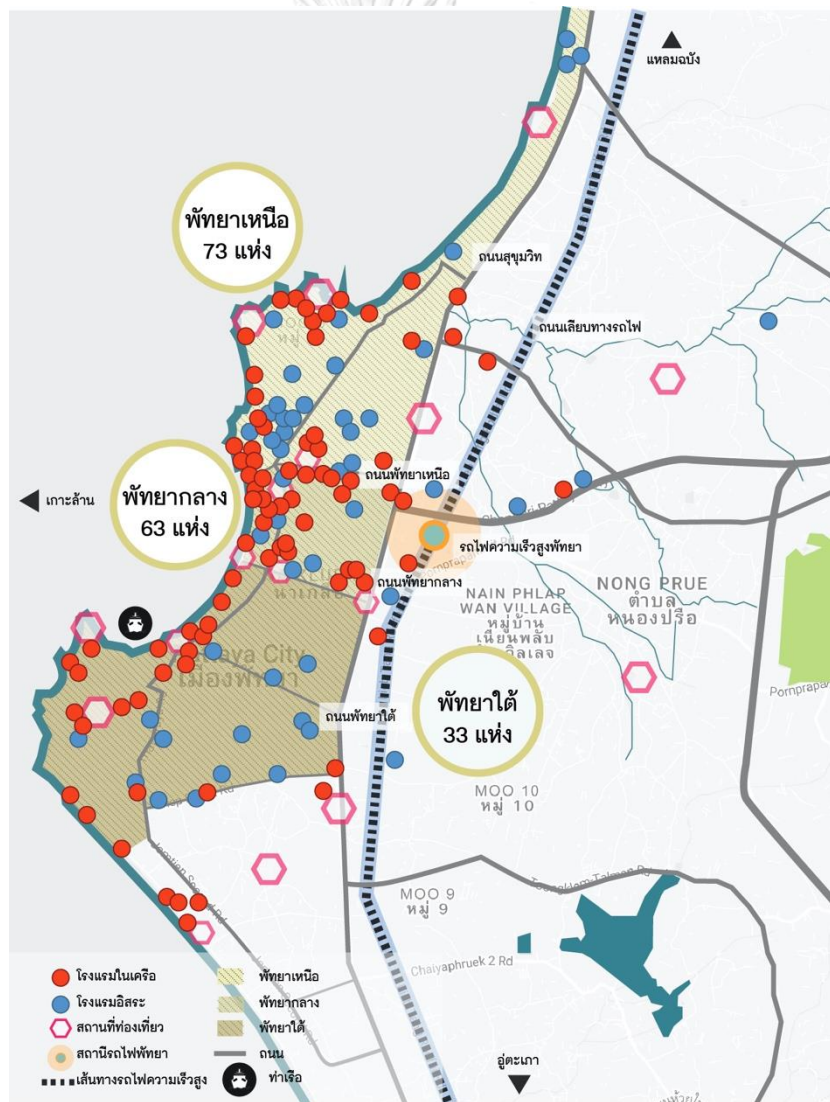
ธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและบริการเป็นบทบาทหลักของเศรษฐกิจประเทศไทยกว่าร้อยละ 21-22 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2561) โดยเฉพาะหมวดหมู่ธุรกิจโรงแรม (Accommodation and food service) ที่เป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับภาคการท่องเที่ยวซึ่งมีมูลค่ากว่า 1.03 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6.1 ของ GDP ทั้งประเทศ (วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2564) ประเทศไทยถือเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวต่างชาติจากแหล่งท่องเที่ยวและวัฒนธรรมที่ดึงดูดของภาคต่างๆ จากรายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยวของ 3 ปีย้อนหลังพบว่ามีการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่องโดยในปี 2561 มีรายได้จากการท่องเที่ยวรวม 3.08 ล้านล้านบาทและสูงเป็นอันดับ 4 ของโลกต่อมาในปี 2562 รายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 3.05 และยังมีสถิตินักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 4.02 แต่ในปี 2563 รายได้กลับลดลงถึงร้อยละ 72.7 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564) เนื่องจากการแพร่ระบาดของภาวะวิกฤตโควิด-19 เริ่มต้นในประเทศจีนจึงทำให้องค์การอนามัยโลก (WHO) ประกาศให้เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขส่งผลให้รัฐบาลของหลายประเทศได้ประกาศ มาตรการ Lockdown เพื่อควบคุมการเดินทางระหว่างประเทศส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวหดตัวลงอย่างรุนแรงร้อยละ 74 จากปี 2562 ธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจสนับสนุนด้านการท่องเที่ยวและบริการจึงเผชิญกับภาวะวิกฤตที่ไม่เคยเกิดขึ้น สถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทยในจังหวัดที่สามารถสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวได้สูงสุด 4 อันดับ ได้แก่ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ ภูเก็ตและชลบุรี(พัทยา)ซึ่งมีอัตราการเข้าพักสูงเป็นอันดับ 2 รองจากกรุงเทพฯที่ร้อยละ 80.73และสร้างรายได้การท่องเที่ยวสูงสุด 265,899.89 ล้านบาทในปี 2562 โดยมีสัดส่วนนักท่องเที่ยวต่างชาติกว่าร้อยละ 59.5 ทำให้รายได้หลักมาจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ เมืองพัทยาก็กำลังเผชิญหน้ากับภาวะวิกฤตเมื่อตลาดต่างชาติยังไม่กลับมาจึงทำให้ขาดรายได้จากการท่องเที่ยวไปจำนวนมาก (วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2564)

จากการศึกษาเบื้องต้นของผู้วิจัยพบว่าเมืองพัทยามีทำเลที่ตั้งและศักยภาพในการเป็นเมืองท่องเที่ยวตากอากาศที่มีการกระจายตัวของสถานที่ท่องเที่ยวและโรงแรม ที่พักหลากหลายทั้งทางด้านคุณภาพและราคาทั้งในพัทยาเหนือ พัทยากลางและพัทยาใต้โดยที่พัทยาเหนือจะเป็นทำเลที่มีอุปทานของโรงแรมที่พักสูงสุด 73 แห่งซึ่งสามารถแบ่งประเภทโรงแรมตามระบบการบริหารได้ 2 ประเภท ได้แก่ โรงแรมในเครือ 30 แห่ง ประกอบไปด้วยโรงแรมขนาดใหญ่มากที่สุด 21 แห่ง ขนาดกลาง 9 แห่ง ไม่มีขนาดเล็ก ส่วนโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระมีทั้งหมด 43 แห่ง ประกอบไปด้วย โรงแรมขนาดกลาง 18 แห่ง โรงแรมขนาดใหญ่ 12 แห่งและโรงแรมขนาดเล็ก 13 แห่ง (ตารางที่ 1.1) (ภาพที่ 1.1)

ตาราง 1.1 การแบ่งประเภทโรงแรมในพญาเหนือ(ตามพระราชบัญญัติโรงแรมพ.ศ.2547)

รายชื่อโรงแรมจดทะเบียน (ณ วันที่ 25 ส.ค.64)	ขนาดโรงแรม		
	ขนาดเล็ก(S)	ขนาดกลาง(M)	ขนาดใหญ่(L)
โรงแรมในเครือ(Chain)	0	9	21
โรงแรมอิสระ (Independent)	13	18	12
Total	13	27	33

ที่มา : ผู้วิจัยสรุปข้อมูลจากเว็บไซต์กรมการปกครอง ณ วันที่ 25 สิงหาคม 2564



ภาพที่ 1.1 องค์ประกอบการท่องเที่ยวในพญา
ที่มา : จากการรวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย

ถึงแม้พัทยาจะมีภาพจำในลักษณะของการเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่น่าตื่นเต้น แต่ดูองค์ประกอบการท่องเที่ยวในพัทยาหลายโซนแล้วพบว่า แต่ละโซนของแหล่งท่องเที่ยวมีความหลากหลายและความเฉพาะตัวอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็น โซนความบันเทิงแห่งแสงสีเสียง โซนของสิ่งอำนวยความสะดวกแบบในเมืองหรือโซนแห่งการพักผ่อนอย่างแท้จริงริมทะเล ที่ยังคงมีชายหาดและธรรมชาติที่สวยงาม และมีการจัดการรักษาสภาพสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ รองรับความต้องการและไลฟ์สไตล์ของนักท่องเที่ยวที่แตกต่างกันได้อย่างสมบูรณ์ พัทยาจึงมีศักยภาพมากพอที่จะเป็นมหานครแห่งการท่องเที่ยวและการลงทุนระดับนานาชาติซึ่งสามารถแบ่งลักษณะการท่องเที่ยวเฉพาะในแต่ละโซนของพัทยาได้ ดังนี้ (Terrabkk, 2563)



ภาพที่ 1.2 ลักษณะพื้นที่แต่ละโซนในพัทยา

ที่มา : Terra.Bkk

- 1) พัทยาเหนือ-วงศ์อมตย์ ทำเลของการเป็นแหล่งท่องเที่ยวแห่งแสงสีไปอย่างสิ้นเชิง ด้วยการเป็นทำเลแห่งโรงแรมระดับ 5 ดาว และคอนโดมิเนียมระดับ High-End ทำให้โซนวงศ์อมตย์มีความเจียบสงบและความเป็นส่วนตัวสูง มีสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับความเป็นเมืองท่องเที่ยวสำหรับการพักผ่อน โดยที่มีแหล่งไลฟ์สไตล์ระดับ High-end สำหรับรองรับความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มีความสามารถในการจ่ายสูงหลากหลายแห่ง ทำให้เป็นที่นิยมในการพักผ่อนสำหรับนักท่องเที่ยวที่มีความสามารถในการจ่ายสูง
- 2) พัทยากลาง เป็นโซนที่มีความเป็นเมืองเนื่องจากเป็นโซนเดียวของพัทยาที่เป็นศูนย์กลางสิ่งอำนวยความสะดวกและกิจกรรมสำหรับเมือง เช่น Terminal Pattaya, Central Festival Pattaya, Index, King Power เป็นต้น นอกจากนั้นยังเต็มไปด้วยร้านอาหารรองรับนักท่องเที่ยวในทุกๆระดับ

- 3) พัทยาใต้-พระตำหนัก แม้ในโซนพระตำหนักจะไม่ได้มีสถานที่ท่องเที่ยวอย่าง สถานบันเทิง โรงแรม และ คอนโดมีเนียมที่หนาแน่นเหมือนทำเลอื่นๆ แต่ทำเลพระตำหนักก็เป็นทำเลแห่งการพักผ่อนและเงียบสงบที่โดดเด่น ด้วยจุดชมวิวที่ครบทั้งภูเขาและทะเล
- 4) จอมเทียน เป็นโซนท่องเที่ยวยอดนิยมของพัทยาดำเนินการเป็นแหล่งรวมร้านอาหารชื่อดัง โรงแรมระดับ 3-4 ดาว เหมาะสำหรับการพักผ่อนแบบครอบครัวหรือกลุ่มเพื่อนที่ต้องการมาเที่ยวแบบสบายๆ ไม่ได้เน้นไลฟ์สไตล์แบบแสวงสี
- 5) นาจอมเทียน เป็นโซนที่มีความเงียบสงบสูง แหล่งรวมโรงแรมระดับ 4-5 ดาวที่มีชายหาดส่วนตัว เป็นที่นิยมในการมาท่องเที่ยวสำหรับคู่รักและครอบครัวที่เน้นความสงบและการพักผ่อน

ทำเลในพัทยาเหนือเป็นแหล่งชุมชนมาตั้งแต่ในอดีต บรรยากาศเก่าแก่ บ้านเรือนโบราณ โซนพัทยาเหนือจะเป็นพื้นที่ตลอดถนนสายนาเกลือ - พัทยา จนถึงวงเวียนปลาโลมา ย่านนาเกลือเป็นย่านชุมชนโบราณ มีตลาดนาเกลือเป็นแหล่งซื้อขายอาหารทะเลที่ใหญ่ที่สุดในและจากวงเวียนปลาโลมาไป ก็จะเป็นจุดเริ่มต้นของถนนชายหาดที่เต็มไปด้วยที่พัก ร้านอาหารและสถานบันเทิง สถานที่ท่องเที่ยวหลัก ๆ ของพัทยาเหนือ คือ ทิวฟานี่โชว์ อัลคาซาร์คาบาเรต์ และอาร์ตอินพาราไดซ์และถูกห้อมล้อมด้วยธรรมชาติ มีลักษณะสงบเงียบเต็มไปด้วยพื้นที่เก่าแก่ มีคุณค่าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม สามารถมองเห็นวิวพระอาทิตย์ตกที่สวยงามที่สุดในบริเวณนี้ส่วนใหญ่และจะเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาวกระจุกตัวอยู่และเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ทำเลพัทยากลางจะมีลักษณะเป็นแหล่งรวมศูนย์การค้าและความบันเทิงที่มีกิจกรรมรายล้อมตามเส้นถนนและชายหาด เช่น คาเฟ่ พิพิธภัณฑ์ จึงทำให้มีความหนาแน่นของกิจกรรมค่อนข้างสูง การกระจุกตัวของโรงแรมส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมขนาดกลาง 3 ดาวขึ้นไป ทำเลพัทยาใต้ที่เต็มไปด้วยแหล่งท่องเที่ยวจุดชมวิวและบรรยากาศในยามเย็นที่ไม่แออัดพอดึกจะมีสีสนจากถนนคนเดิน (walking street) มีลักษณะของการเป็นย่านที่อยู่อาศัยมากกว่าการท่องเที่ยวส่วนใหญ่แล้วนอกจากที่พักแรมจะเต็มไปด้วยเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ (Service Apartment) หรือศูนย์ประชุมการจัดแสดงงาน ทำเลหาดจอมเทียน แหล่งพักผ่อนตากอากาศที่นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาพักเป็นส่วนใหญ่ (ภาพที่ 1.3)



ภาพที่ 1.3 ภาพรวมชายหาดพัทยา

ที่มา : Reaslist เข้าถึงเมื่อ 21 กรกฎาคม 2564

นอกจากนี้ลักษณะของโรงแรมแต่ละแห่งในพัทยาเหนือยังมีการออกแบบให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1) โรงแรมที่มี 2 อาคารที่ออกแบบเหมือนห้องพักตากอากาศที่อาคารสูงไม่เท่ากันและทั้งสองอาคารนั้นจะมีการออกแบบที่ต่างกันเพื่อให้ได้บรรยากาศที่ต่างกัน (ภาพที่ 1.4)



ภาพที่ 1.4 ลักษณะแบบ 2 อาคาร

ที่มา : การรวบรวมข้อมูลและจัดทำของผู้วิจัย

2) โรงแรมที่มีลักษณะเป็นอาคารเตี้ยวางตัวแนวยาวล้อมด้วยคอร์ทหรือพื้นที่ส่วนกลางของโรงแรมเป็นการออกแบบให้รู้สึกอยู่ท่ามกลางธรรมชาติตลอดเวลาในขณะเดียวกันก็ยังคงความเป็นส่วนตัวและความเงียบสงบ (ภาพที่ 1.5)



ภาพที่ 1.5 ลักษณะแบบอาคารเตี้ยแนวยาวล้อมด้วยพื้นที่ส่วนกลาง

ที่มา : การรวบรวมข้อมูลและจัดทำของผู้วิจัย

3) โรงแรมที่มีลักษณะเป็นอาคารสูงเดี่ยว ประกอบไปด้วยหลายห้องพักซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของโรงแรมที่มีมาตรฐานการบริการ 5 ดาวหรือโรงแรมขนาดใหญ่



ภาพที่ 1.6 ลักษณะแบบอาคารสูงเดี่ยว

ที่มา : การรวบรวมข้อมูลและจัดทำของผู้วิจัย

4) โรงแรมที่มีลักษณะคล้ายห้องแถว ภายในจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันแต่มีจำนวนหลังน้อยและค่อนข้างจำกัดจำนวนคนเหมาะสำหรับการพักผ่อนแบบครอบครัวหรือกลุ่มเพื่อนขนาดเล็ก



ภาพที่ 1.7 ลักษณะแบบอาคารห้องแถวแนวยาว

ที่มา : การรวบรวมข้อมูลและจัดทำของผู้วิจัย

จากการที่ผู้วิจัยศึกษาสถานการณ์การเข้าพักแรมในพัทธยาช่วงการระบาดของโควิดระลอกที่ 2 เป็นเวลา 3 เดือนตั้งแต่ ธันวาคม 2563-มีนาคม 2564 ทำให้ภาพรวมของธุรกิจโรงแรมที่เคยสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยกว่า 254,313.04 ล้านบาทรายได้จากการท่องเที่ยวกลับลดลงกว่าร้อยละ 43 ในปี 2563 จากการหดตัวของ

นักท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องร้อยละ 39 จึงส่งผลให้สถานการณ์การท่องเที่ยวในปี 2563 มีอัตราการเข้าพักลดลงร้อยละ 51.45 จำนวนผู้เข้าพักลดลงร้อยละ 64.70 และจำนวนผู้เยี่ยมชมทั้งหมดลดลงร้อยละ 62.56 ทำให้โรงแรมหลายแห่งเริ่มทยอยปิดให้บริการชั่วคราวเพื่อเป็นการป้องกันการแพร่ระบาดต่อมาในช่วงโควิดระลอกที่ 3 ตั้งแต่เดือนเมษายน 2564 ด้วยผลกระทบจากโควิดที่ยาวนานมา 1 ปีกว่าทำให้บางสถานประกอบการจากที่เริ่มมีการปิดให้บริการชั่วคราวเริ่มมีการปิดกิจการถาวร มาตรการมีเพียงตามระดับของพื้นที่เสี่ยงแต่ไม่เคอร์ฟิว ไม่ล็อกดาวน์และยังสามารถเดินทางข้ามจังหวัดได้ในช่วงสงกรานต์ทำให้โรงแรมที่พอเปิดได้อยู่ก็เปิดให้บริการได้เพียงบางส่วนไม่สามารถเปิดได้ทั้งหมด ช่วงเดือนกรกฎาคม 2564 ที่เริ่มมีการผ่อนปรนมาตรการการควบคุมจึงทำให้โรงแรมในเครือบางแห่ง เช่น โรงแรมเซ็นโซน์ การ์เด้นท์ พัทยา เริ่มกลับมาเปิดให้บริการโดยเข้าร่วมเป็นโรงแรมสถานที่กักกันทางเลือก ALQ (Alternative Local Quarantine) รองรับการกักตัวของคนไทยและต่างชาติที่เดินทางจากต่างประเทศทำให้ยังมีรายได้เข้ามาบ้างทำให้ต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงกว่าร้อยละ 50 (บทสัมภาษณ์นายธนศ ศุภรสหัสรังสี ประธานสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจังหวัดชลบุรี, ธุรกิจท่องเที่ยว, 2564) ทางด้านมาตรการรัฐที่มีต่อพญา

เมื่อมกราคม ปี 2564 อัตราเข้าพักนักท่องเที่ยวมีแค่ร้อยละ 1 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จากข้อมูลสถิติการเข้าพักในโรงแรมในเมืองพัทยา(กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564) ธุรกิจโรงแรมที่ซบเซาอย่างต่อเนื่องทำให้ภาครัฐได้มีการออกมาตรการควบคุมพื้นที่และไม่สนับสนุนให้มีการเดินทางข้ามจังหวัดช่วงมกราคม 2564 ที่ผ่านมานี้เนื่องจากนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติกว่า 70% บวกกับการติดตามมาตรการห้ามเดินทางข้ามจังหวัดทำให้นักท่องเที่ยวติดลบถึงร้อยละ 99 ภาครัฐจึงได้ออกมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวและมีมาตรการล็อกดาวน์เพื่อคุมเข้มในช่วงที่มีการแพร่ระบาดหนักที่สุดส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมมีการปรับตัวโดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

(1) การปรับตัวช่วงที่ 1 การระบาดระลอกที่ 2 (ธันวาคม 2563 – มีนาคม 2564) ได้มีการกลับมาแพร่ระบาดขึ้นจากคลัสเตอร์สมุทรสาครจึงทำให้มีมาตรการลดความหนาแน่นโดยจำกัดให้รับประทานอาหารภายในร้านห้ามรวมกลุ่มในพื้นที่สาธารณะและกิจกรรมที่มีคนหมู่มากและมีการจัดแบ่งพื้นที่เสี่ยงตามสีเพื่อจัดวัคซีนให้กับพื้นที่เสี่ยงสูงและพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญก่อน

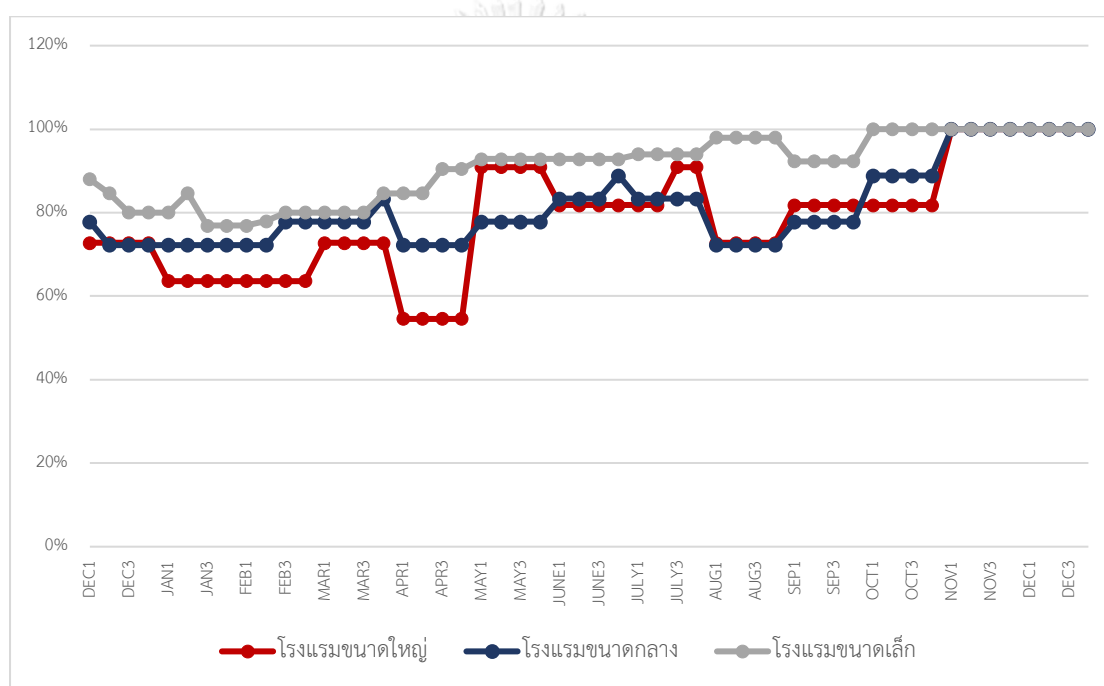
(2) การปรับตัวช่วงที่ 2 ประกาศพื้นที่ควบคุมสูงสุด (เมษายน 2564-กรกฎาคม 2564) ชลบุรีจัดอยู่ในพื้นที่เสี่ยงสูงสุดจึงมีการประกาศควบคุมกิจกรรมและการเดินทางอย่างเข้มงวด ทางด้านผู้ประกอบการโรงแรมจึงมีการปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลางชั่วคราวหรือปิดกิจการชั่วคราวเพื่อปรับลดขนาดองค์กรหรือปรับลดค่าใช้จ่ายภายใน เช่น การเปิดห้องพักที่น้อยลง การปิดอาคารบางอาคารเพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือแม้กระทั่งการลดจำนวนพนักงาน

(3) การปรับตัวช่วงที่ 3 เป็นช่วงผ่อนปรนมาตรการล็อกดาวน์และการเปิดการเดินทางท่องเที่ยว(สิงหาคม 2564-ตุลาคม 2564) พร้อมกับก่อนหน้านี้ที่มี 'เราเที่ยวไปด้วยกัน' ที่รัฐออกมาเพื่อสนับสนุนให้คนไทยเที่ยวในประเทศมากขึ้นและมีการประกาศมาตรการการท่องเที่ยวเป็นมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว STV รวมถึงความเป็นไปได้ที่จะมีข้อตกลงเชื่อมต่อการเดินทางโดยไม่ต้องกักตัว หรือ Travel bubble ทางจังหวัดเองก็มีมาตรการคุมเข้มเฝ้าระวังโดยการจัดตั้ง Local Quarantines เต็มสนามและมีการประกาศมาตรฐานโรงแรม SHA ในจังหวัด

รวมไปถึงมาตรการการปิดโรงแรมบางแห่งตั้งแต่ช่วง 1 กรกฎาคม 2563 – 31 ธันวาคม 2564 (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด, 2563)

(4) การปรับตัวช่วงที่ 4 รับนักท่องเที่ยวต่างชาติ (พฤศจิกายน 2564 - ปัจจุบัน) มีการประกาศพื้นที่นำร่องการท่องเที่ยว (Blue Zone) 15 จังหวัด เพื่อเปิดให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาโดยไม่ต้องกักตัวแต่ต้องได้รับวัคซีนครบโดส โดยการกำหนดกลุ่มประเทศตามระดับความเสี่ยงและเงื่อนไขในการเดินทางท่องเที่ยวในพื้นที่ต่างๆ

จากการศึกษาข้อมูลอัตราการเปิดให้บริการโรงแรมผู้วิจัยพบว่าโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระที่มีการบริหารด้วยตนเองทั้ง 43 แห่งในพหยาเหนือพบว่าการปิดกิจการถาวร 1 แห่งและการปิดกิจการชั่วคราวกว่าร้อยละ 39 ของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในพื้นที่พหยาเหนือทั้งหมด



แผนภูมิที่ 1.1 อัตราการเปิดให้บริการโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ

ที่มา : การรวบรวมข้อมูลและจัดทำของผู้วิจัย

จะสังเกตได้ว่าขนาดของโรงแรมมีผลต่อความยืดหยุ่นในการเปิดให้บริการโดยการเปลี่ยนแปลงความชันของกราฟของโรงแรมขนาดเล็กที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยเมื่อเทียบกับโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ อัตราการเปิดให้บริการในภาพรวมโรงแรมขนาดเล็กมีการเปิดให้บริการสูงสุดเฉลี่ยร้อยละ 97 รองลงมาคือโรงแรมขนาดกลางร้อยละ 87 และโรงแรมขนาดใหญ่ร้อยละ 79 ในขณะที่โรงแรมในเครือทั้ง 30 แห่งนั้นมีโรงแรมที่ปิดให้บริการชั่วคราวร้อยละ 25 ซึ่งมีลักษณะการปรับตัวมี 2 ลักษณะ ได้แก่

- 1) เป็นที่พักสำหรับผู้ต้องการกักตัวสำหรับผู้เดินทางมาจากต่างถิ่น (Alternative Local State Quarantine) มีทั้งแบบรายสัปดาห์และรายเดือนให้จองล่วงหน้า

- 2) การเป็นโรงแรมที่รองรับเทรนด์การท่องเที่ยวใหม่อย่าง Staycation ซึ่งหมายถึงการพักผ่อนหรือท่องเที่ยวในบริเวณที่ไม่ไกลจากที่อยู่อาศัยทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทางได้มาก เพื่อเน้นกลุ่มที่ต้องการเปลี่ยนบรรยากาศจากการทำงานที่บ้านให้สามารถทำงานไปด้วยเที่ยวไปด้วยได้หรือเปลี่ยนที่นอนเพื่อช่วยผ่อนคลายความเหนื่อย

เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการปรับตัวของโรงแรมในเครือและโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระพบว่า ในส่วนของขนาดโรงแรมที่เป็นกลุ่มบริหารงานแบบอิสระมีผลต่อการปรับตัวทางด้านการใช้งานพื้นที่โรงแรมและการตลาดส่วนโรงแรมในเครือเน้นการปรับตัวเพื่อรองรับกลุ่มผู้ต้องการกักตัวและกลุ่มคนที่ทำงานจากที่บ้าน ที่ต้องการเปลี่ยนบรรยากาศการทำงานเป็นเที่ยวไปด้วยทำงานไปด้วยซึ่งการปิดให้บริการชั่วคราวของโรงแรมนั้นจะแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ช่วงละ 4 เดือนเริ่มจากธันวาคม 2563 ถึงแม้ว่าช่วงเดือนกรกฎาคม 2564 ที่ผ่านมามีการคลายล็อกดาวน์รับนักท่องเที่ยวแต่ยังไม่สามารถควบคุมการแพร่ระบาดได้จึงทำให้โรงแรมบางแห่งออกมาประกาศปิดชั่วคราวอีกครั้งตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2564 ไปจนถึงกันยายน 2564 ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนการรองรับนักท่องเที่ยวตามความยืดหยุ่นของมาตรการของโรงแรมนั้นๆ

สถานการณ์โควิด-19 ที่สืบเนื่องจาก 2563 จนถึง 2564 ธุรกิจโรงแรมในพื้ที่ยังคงได้รับผลกระทบอย่างต่อเนื่องจากร้อยละการปิดตัวโรงแรมร้อยละ 50 ของช่วงเดือนมีนาคม 2563 ปิดชั่วคราวสูงสุดถึง 3 เดือนและโรงแรมหลายแห่งในพื้นที่เมืองพื้ที่มีการปรับลดราคาห้องพักมากกว่าร้อยละ 50 โดยเฉพาะโรงแรมระดับ 5 ดาวจนทำให้โรงแรมขนาดเล็กได้รับผลกระทบ (ศูนย์ข่าวศรีราชา, 2564) จนภาคธุรกิจท่องเที่ยวในภาพรวมต้องปิดกิจการไปแล้วกว่าร้อยละ 70-80 แต่เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลเบื้องต้นพบว่ากลุ่มโรงแรมขนาดเล็กที่มีการบริหารแบบอิสระมีแนวโน้มที่จะเปิดให้บริการอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา รองลงมาคือกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีการปิดให้บริการชั่วคราวค่อนข้างน้อยคิดเป็นร้อยละ 10 ของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ อีกทั้งพื้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ไม่ไกลจากกรุงเทพฯ ทำให้มีโอกาสในการฟื้นตัวดังเช่นงานวิจัยเรื่องการศึกษาการจัดเตรียมกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการระบาดครั้งใหญ่ของกลุ่มโรงแรมเอกชนขนาดใหญ่ของประเทศเวียดนาม (Hoang, 2021) ที่จะใช้การเปิดให้บริการเป็นโรงแรมสำหรับการกักตัวสามารถลดผลกระทบเชิงลบของการแพร่ระบาดได้ซึ่งเป็นกลยุทธ์การประหยัดต้นทุนเพื่อลดแรงกดดันต่อรัฐและโรงพยาบาล ส่วนอีกงานหนึ่งเป็นงานวิจัยผลกระทบและกลยุทธ์การฟื้นตัวของกลุ่มโรงแรมในประเทศสเปนเพื่อศึกษามาตรการการดำเนินงานผลกระทบและการฟื้นตัวของธุรกิจโรงแรม (Rodríguez-Antón, 2021) ของโรงแรมในเครือที่ใหญ่ที่สุดในประเทศตามมูลค่าการซื้อขายพบว่า เป็นวิธีแก้ปัญหาระยะสั้นและระยะกลางที่เป็นไปได้คือการพยายามใช้ประโยชน์จากการท่องเที่ยวในประเทศเน้นการสร้างควมไว้วางใจให้กับกลุ่มนักท่องเที่ยวด้วยการทำแบรนด์และการควบคุมภายใต้มาตรการการป้องกันของภาครัฐ

จากการเผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงเกิดคำถามสำคัญ คือ กลุ่มโรงแรมมีการบริหารแบบอิสระในเขตพื้เห็นว่าจะมีแนวทางการปรับตัวหรือกลยุทธ์ใดที่ใช้เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยต้องการศึกษาตั้งแต่ปัญหาอุปสรรคที่พบ แนวทางการปรับตัวที่ใช้และผลของการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวว่ามีกรฟื้นตัวอย่างไรและมากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนแนวทางการรับมือหรือการลดผลกระทบจากภาวะวิกฤตที่คล้ายกันได้ต่อไปในอนาคต

1.2 คำถามในงานวิจัย

- 1) ธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในพญาเหนือได้รับผลกระทบจากโควิด-19 อย่างไรโดยเฉพาะการเปิดให้บริการและการปรับราคาห้องพัก
- 2) ผู้ประกอบการโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระมีแนวคิดและการเลือกใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวอย่างไรในสถานการณ์โควิด-19 ต่างกันหรือไม่ระหว่างโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง
- 3) ผู้ประกอบการโรงแรมแบบอิสระพบปัญหาอุปสรรคอย่างไรจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าว
- 4) ผลของการใช้กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมทำให้ฟื้นตัวมาน้อยเพียงใด และมีความแตกต่างกันหรือไม่ระหว่างโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการดำเนินการของธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในพื้นที่พญาเหนือ
- 2) เพื่อศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในเขตพญาเหนือเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดระหว่างโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดกลาง
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวสำเร็จรวมถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัว
- 4) เพื่อสรุปบทเรียนสำคัญในการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของโรงแรมที่มีขนาดเล็กและขนาดกลางในพญาเหนือ

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1) การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนของบุคคลทั้งทางกายและทางจิต ให้เข้ากับความเป็นอยู่หรือสิ่งแวดล้อมซึ่งในงานวิจัยนี้จะหมายถึงกระบวนการที่ผู้ประกอบการใช้ในการประมวลข้อมูลต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกและใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อปรับตัวซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันและการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยระดับการปรับตัวจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคม (Mckee et al.,1989)

2) ความอยู่รอด (Survival) หมายถึง การคงอยู่ในสถานะก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงหรือการมีแบบแผนแนวทางปฏิบัติเพื่อการดำเนินอยู่และปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออยู่รอด (Jovanovic, 1982) ซึ่งในงานวิจัยนี้จะหมายถึงการที่โรงแรมสามารถเปิดให้บริการหรือดำเนินการได้ใกล้เคียงกับสถานะปกติมากที่สุดหรือประคองผลประกอบการได้อย่างต่อเนื่อง

3) โรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ (Independent Hotel) หมายถึง โรงแรมหรือรีสอร์ทที่ไม่มีความเป็นเจ้าของร่วมหรือผูกพันทางด้าน บริหารกับโรงแรมอื่น กล่าวคือไม่มีความสัมพันธ์กับโรงแรมอื่นในด้านนโยบายการบริหารหรือข้อผูกพันทางการเงิน จึงสามารถกำหนดนโยบายและวิธีบริหารของตนไปโดยอิสระ

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

วิทยานิพนธ์นี้มุ่งเน้นศึกษาไปที่ลักษณะการปรับตัวของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระที่อยู่รอดโดยเปรียบเทียบระหว่างโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง แนวคิดและปัญหาอุปสรรคที่พบในช่วงการแพร่ระบาด

ครั้งที่ 2-3 (ธ.ค.2563 -ธ.ค.2564) โดยการแบ่งตามขนาดของโรงแรมตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ.2547 เพื่อวิเคราะห์การปรับตัวทางกายภาพ กลยุทธ์การตลาดการบริหารจัดการ

1.5.2 ขอบเขตด้านกรณีศึกษา

ขอบเขตด้านกรณีศึกษานี้ผู้วิจัยได้มีการแบ่งการศึกษาเป็น 2 ระดับ

1) โรงแรมที่ในพญาเหนือ 73 โรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระจะศึกษาผลกระทบจากโควิด-19 ข้อมูลการเปิดให้บริการ การเปลี่ยนแปลงของราคาและลักษณะกายภาพของโรงแรมเพื่อการใช้งานรูปแบบใหม่หรืออื่นๆ

2) กรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในพญาเหนือ 4 แห่งโดยคัดเลือกจากโรงแรมที่มีการดำเนินกิจการอยู่หรือมีความเคลื่อนไหวในการทำกิจกรรมและปิดตัวน้อยที่สุดในช่วงเวลาที่ผ่านมา

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจาก 3 แหล่ง ได้แก่ OTA (Online Travel Agent) Facebook Fanpageหรือเว็บไซต์ของโรงแรมและ google map ดังนี้

- 1) Agoda , Booking.com , Traveloka เก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงราคา การลดราคา โปรโมชันการขายห้องพักแบบระยะยาว
- 2) เว็บไซต์ Google map เก็บข้อมูลการเปิดให้บริการ
- 3) เว็บไซต์ของโรงแรมหรือFacebook fanpage เก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันโรงแรมและการเปิดให้บริการห้องพัก การจอง การปรับราคาห้องพักและกลุ่มเป้าหมายของโรงแรมในแต่ละช่วง

โดยข้อมูลดังกล่าวจะมีการเก็บในระหว่างเดือน ธันวาคม 2563 – ธันวาคม 2564 เป็นระยะเวลา 13 เดือน โดยมีการเก็บบันทึกข้อมูลสถานการณ์ให้บริการของโรงแรม การดำเนินงานของโรงแรมจากการเปลี่ยนแปลงของราคาขายห้องพักต่อคืน โปรโมชันการขายห้องพักและการเปิดให้บริการสัปดาห์ละครั้งผ่าน OTA และ Facebook fanpage

1.6 ข้อจำกัดในงานวิจัย

เนื่องจากช่วงเวลาในการศึกษาเก็บข้อมูลอยู่ในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลด้วยการลงไปสำรวจพื้นที่ของโรงแรมได้โดยส่งผลกระทบต่อข้อมูลด้านสภาพปัจจุบันและการใช้งานพื้นที่ภายในโรงแรมแต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลผ่านทางออนไลน์ช่องทาง Online Travel Agentและ facebook fanpage ที่มีการเคลื่อนไหวและมีการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งสามารถทดแทนการลงพื้นที่สำรวจได้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับโรงแรมและประเภทของโรงแรม
- 2) ระบบการบริหารโรงแรม (Hotel management system)
- 3) การบริหารจัดการช่วงสภาวะวิกฤตของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว (Crisis Management in Hospitality and Tourism)
- 4) แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)
- 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโรงแรมและประเภทของโรงแรม

2.1.1 ความหมาย

โรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อกันเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มา :พัก ซึ่งเรียกว่า "แขก" (guest)

คำว่า hotel หรือ โรงแรมมีที่มา :จากภาษาฝรั่งเศสซึ่งแปลว่า คฤหาสน์ โรงแรมแห่งแรกในยุโรปคือ Hotel de Hanri IV (โฮเทล เดอ อองรี กัต) เมื่อปี ค.ศ. 1788 โดยในสมัยก่อนใช้คำว่า hôtel และภายหลังได้เปลี่ยนตัวโอมาเป็นโอปกติในภาษาอังกฤษเป็น hotel เหมือนปัจจุบัน

ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 มาตราที่ 4 ได้ให้ความหมายกับโรงแรมไว้ว่า “โรงแรม” หมายความว่า สถานที่ที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ซึ่งหากพิจารณาตามมาตรานี้จะเห็นว่าทางกฎหมายแล้วโรงแรมเป็นเพียงที่พักไม่จำเป็นต้องมีบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มหรือเป็นการเปิดบ้านให้เข้าพักอาศัยชั่วคราวโดยคิดค่าเช่าเพื่อเป็นค่าตอบแทนก็สามารถเป็นโรงแรมได้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2547)

2.1.2 การแบ่งประเภทโรงแรม

โรงแรมมักมีผู้เข้ามาพักหลายประเภทหลายกลุ่มและมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตั้งแต่ลักษณะทางกายภาพไปจนถึงการให้บริการทำให้ลักษณะและบรรยากาศของแต่ละโรงแรมต่างกันไปตั้งแต่นั้นแล้วเพื่อการง่ายต่อการระบุชี้วัดจึงได้มีการจัดประเภทของโรงแรมในระดับสากลทั่วไปหรือแบ่งประเภทตามกฎหมายซึ่งด้วยความหลากหลายของโรงแรมจึงมีบางโรงแรมที่ไม่อาจจัดไว้เข้าในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพราะมีลักษณะบางอย่างที่ไม่ตรงกับข้อกำหนดของแต่ละกลุ่มแต่ก็มีหลายวิธีที่สามารถแบ่งประเภทได้ ได้แก่ 1) การแบ่งกลุ่มตามกฎหมายพระราชบัญญัติโรงแรมพ.ศ.2547 2) การแบ่งกลุ่มของโรงแรมตามขนาด 3) กลุ่มเป้าหมายเชิงการตลาด 4) ระดับมาตรฐานของการบริการ 5.ลักษณะการบริหารที่ดำเนินการโดยเจ้าของหรือเครือข่ายโรงแรม ซึ่งจะสังเกตได้ว่าโรงแรมหนึ่งๆอาจถูกจัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมมากกว่า 1 กลุ่ม

2.1.3 การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามพระราชบัญญัติโรงแรม

หมวด 1 สถานที่พักที่ไม่เป็นโรงแรมและประเภทของโรงแรมได้กำหนดและแบ่งประเภทโรงแรมออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2547)

- 1) โรงแรมประเภท 1 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการเฉพาะห้องพัก
- 2) โรงแรมประเภท 2 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพักและห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร
- 3) โรงแรมประเภท 3 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร และสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการหรือห้องประชุมสัมมนา
- 4) โรงแรมประเภท 4 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ และห้องประชุมสัมมนา

หมวด 3 หลักเกณฑ์และเงื่อนไขสำหรับโรงแรมแต่ละประเภท

ข้อ 18 โรงแรมประเภท 1 ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

- 1) มีห้องพักไม่เกิน 50 ห้อง
- 2) ห้องพักทุกห้องต้องมีพื้นที่ใช้สอยไม่น้อยกว่า 8 ตารางเมตร ไม่รวมห้องน้ำ ห้องส้วม และระเบียง

ห้องพัก

- 3) มีห้องน้ำและห้องส้วมที่ถูกลักษณะอย่างเพียงพอสำหรับผู้พัก

ข้อ 19 โรงแรมประเภท 2 ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

- 1) ห้องพักทุกห้องต้องมีพื้นที่ใช้สอยไม่น้อยกว่า ๘ ตารางเมตร ไม่รวมห้องน้ำ ห้องส้วม และระเบียง

ห้องพัก

- 2) มีห้องน้ำและห้องส้วมที่ถูกลักษณะอย่างเพียงพอสำหรับผู้พัก

ข้อ 20 โรงแรมประเภท 3 และประเภท 4 ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขดังต่อไปนี้

- 1) ห้องพักทุกห้องต้องมีพื้นที่ใช้สอยไม่น้อยกว่า 14 ตารางเมตร ไม่รวมห้องน้ำ ห้องส้วม และระเบียง

ห้องพัก

- 2) มีห้องน้ำและห้องส้วมที่ถูกลักษณะในห้องพักทุกห้อง

- 3) กรณีมีห้องพักไม่เกิน 80 ห้อง ห้ามมีสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ (ไม่สามารถบังคับใช้

โรงแรมที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่เพื่อการอนุญาตให้ตั้งสถานบริการและโรงแรมที่ตั้งอยู่นอกเขตพื้นที่เพื่อการอนุญาตให้ตั้งสถานบริการหรือโรงแรมที่ตั้งอยู่ในท้องที่อนุญาตให้ตั้งสถานบริการซึ่งมีสถานบริการตามมาตรา 3 (5) แห่งพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509)

2.1.4 การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามขนาด

จำนวนห้องพักสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งประเภทที่บ่งบอกขนาดของโรงแรมได้ 3 ขนาด ดังนี้

- 1) โรงแรมขนาดเล็ก คือ โรงแรมที่มีห้องพักเดี่ยวต่ำกว่า 30 ห้อง
- 2) โรงแรมขนาดกลาง คือ โรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 30 ห้องไม่เกิน 100 ห้อง
- 3) โรงแรมขนาดใหญ่ คือ โรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง ตกแต่งหรูหรา มีบริการครบครัน

2.1.5 การแบ่งโรงแรมตามกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด

โรงแรมได้มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดเพื่อเป็นกลุ่มเป้าหมายที่บ่งชี้ว่าจะขายให้กับคนกลุ่มใด ซึ่งอาศัยการวิจัยและเก็บข้อมูล จึงถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่เข้ามาช่วยเพื่อเจาะตลาดกลุ่มนั้นๆ โรงแรมจะเจาะกลุ่มย่อยภายในตลาดที่อยู่ภายในทำให้กลุ่มเป้าหมายขยายมากขึ้นและปรับบริการให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น การปรับค่าบริการตามความต้องการการบริการที่แตกต่างกันไปของแต่ละกลุ่มเรียกว่า Market Segmentation การแบ่งส่วนตลาดนี้มีผลให้ธุรกิจขยายตัวเป็นอย่างมากโดยเฉพาะโรงแรมในเครือ (hotel chains) ทำให้ทางเครือสามารถมีหลายโรงแรมในทำเลใกล้กันได้เพราะต่างรองรับแขกคนละกลุ่มกันไม่ถือว่าเป็นการแข่งขันแต่อาจทำให้แขกสับสนเนื่องจากไม่รู้ว่าแต่ละโรงแรมต่างกันตรงไหน แบ่งโดยคร่าวได้ 11 ประเภท ดังนี้¹

1) โรงแรมประเภทธุรกิจ (Commercial Hotel) โรงแรมประเภทธุรกิจโดยทั่วไปจะตั้งอยู่ในตัวเมืองหรือเขตที่มีร้านค้า บริษัทธุรกิจอยู่หนาแน่น ซึ่งเป็นบริเวณที่สะดวกต่อการติดต่อกิจการของแขกซึ่งเป็นนักธุรกิจ โรงแรมประเภทนี้มีจำนวนโรงแรมมากกว่าประเภทอื่น ๆ และมุ่งขายห้องพักแก่นักธุรกิจเป็นหลัก

2) โรงแรมสนามบิน (Airport Hotel) เป็นโรงแรมที่มุ่งกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการสนามบิน โรงแรมประเภทนี้มักตั้งอยู่ในพื้นที่สนามบินหรือบริเวณโดยรอบสนามบินที่สามารถเดินทางเข้าออกสนามบินได้สะดวก โดยกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมประเภทนี้ ได้แก่ ผู้โดยสาร พนักงานสายการบิน และผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับสนามบิน รวมถึงบริษัททัวร์ โรงแรมในลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะมีการให้บริการเข้าพักในช่วงเวลาที่สั้นกว่าปกติเรียกว่า day use ส่วนโรงแรมที่อยู่ด้านนอกสนามบินก็พยายามแข่งขันด้วยขนาดห้องที่ใหญ่ขึ้น สิ่งอำนวยความสะดวกที่มากขึ้น เฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการที่จอดรถสำหรับแขกที่เข้ามาพักพร้อมบริการรถรับส่งจากโรงแรมมาที่สนามบินเพื่อช่วงชิงลูกค้าจากโรงแรมขนาดเล็กภายในสนามบิน

3) โรงแรมห้องsuite (Suite Hotels) เป็นโรงแรมคล้ายโรงแรมธุรกิจต่างมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าระดับสูงกว่าห้องพักส่วนใหญ่ของโรงแรมหรือทั้งหมดจะเป็นห้องsuiteที่แยกห้องนอนกับห้องรับแขกออกจากกันโดยบางห้องอาจมีขนาดใหญ่มีห้องประชุมขนาดเล็กพร้อมเคาน์เตอร์เครื่องดื่มหรือครัวไว้ในห้องพักด้วย

4) โรงแรมเน้นแขกพักประจำ (Residential Hotel) เป็นโรงแรมที่เน้นกลุ่มลูกค้าเข้าพักในระยะที่ยาวกว่าลูกค้าโรงแรมทั่วไป ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในย่านธุรกิจหรือในเมืองที่เป็นแหล่งงาน โรงแรมประเภทนี้ในเมืองไทยนิยมเรียกว่า Service Apartment โดยคิดค่าบริการเป็นรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน โดยมีอัตรารายสัปดาห์หรือรายเดือนที่ต่ำกว่ารายวันอย่างชัดเจน โรงแรมประเภทนี้นิยมรวมอาหารเช้าไว้ในค่าบริการ รวมถึงอาจมีรถบริการรับส่งไปยังศูนย์การค้าและแหล่งงานสำคัญอีกด้วย ในห้องพักของโรงแรมส่วนใหญ่จะมีมุมครัว เตาไมโครเวฟ เตาไฟฟ้า พร้อมอุปกรณ์เครื่องครัวจำนวนหนึ่งไว้ให้ลูกค้าด้วย ในเมืองไทยมีผู้นำในธุรกิจโรงแรมประเภทนี้นอกจากนั้นโรงแรมประเภทนี้บางแห่งเน้นผู้เข้าพักประจำบริเวณใกล้เคียงกับโรงพยาบาล เพื่อรองรับญาติของผู้ป่วยและผู้ป่วยระยะพักฟื้นเพื่อความสะดวกในการเดินทางมายังโรงพยาบาลอีกด้วย

5) โรงแรมรีสอร์ท (Resort Hotels) เป็นโรงแรมที่ออกแบบสภาพแวดล้อมและทัศนียภาพให้เหมาะสมกับ

¹ ชลธิณี อยู่คง. (2555). พฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ กรณีศึกษาบ่อน้ำร้อนรักษะวารินและบ่อน้ำร้อนพริก จ.ระนอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา].

การพักผ่อน ส่วนใหญ่จะอยู่ในเมืองท่องเที่ยว และในพื้นที่ที่มีทัศนียภาพตามธรรมชาติ เช่น ริมหาด โรงแรมประเภทนี้จะมีพื้นที่เปิดโล่งในตัวโรงแรมค่อนข้างมาก โดยตกแต่งเป็นสระว่ายน้ำ สวน รวมถึงการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับการพักผ่อน เช่น สปาภายในโรงแรมด้วย ปัญหาด้านการตลาดของโรงแรมประเภทนี้คือการมีลูกค้าไม่สม่ำเสมอ ในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวโรงแรมรีสอร์ทจึงมักจัดรายการลดราคาเป็นพิเศษ เพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาในช่วงนอกฤดูกาล ในเมืองไทยโรงแรมลักษณะนี้พบได้มากแถบจังหวัดชายทะเล เช่น หัวหิน พัทยา และภูเก็ต

6) โรงแรมซึ่งจัดห้องพักและอาหารเช้า (Bed and Breakfast) โรงแรมประเภทนี้ในต่างประเทศอาจ

เรียกว่า Motel หรือ B&B นิยมทำเป็นโรงแรมขนาดเล็กไม่เกิน 100 เตียง หรือหลายแห่งอาจมีเพียง 20-30 เตียง ส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่เจ้าของและครอบครัวบริหารเอง โรงแรมประเภทนี้ในประเทศไทยน่าจะเทียบได้กับ โรงแรมที่เน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวและพนักงานขายที่ต้องขับรถระหว่างจังหวัด ต้องการที่พักราคาถูกและปลอดภัย โรงแรมประเภทนี้ราคาเฉลี่ยจะอยู่ประมาณคืนละ 500-700บาท ตั้งอยู่บริเวณชานเมือง มีสิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างจำกัด ในเมืองไทยส่วนใหญ่จะไม่มีอาหารเช้าให้อาจมีเพียงกาแฟให้บริการ โรงแรมประเภทนี้กลุ่ม ปตท. ให้ความสนใจที่จะนำไปเปิดในสถานีบริการน้ำมันบางแห่ง ส่วนผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่ของไทยที่เข้าไปในตลาดนี้แล้วได้แก่ กลุ่มดิเอรารีเวลกรุ๊ป โดยใช้ชื่อโรงแรมในลักษณะนี้ว่า Hop inn

7) โรงแรมแบ่งเวลาและคอนโดมิเนียม (Time Share and Condominium Hotel) เป็นอาคารชุดที่จัดทะเบียนเป็นโรงแรม โดยมีบางส่วนขายกรรมสิทธิ์ หรือสิทธิการเช่าออกไปให้กับผู้ซื้อ และมีบางส่วนที่ผู้พัฒนาโครงการเก็บไว้ให้บริการเป็นโรงแรม โดยผู้บริหารอาจรับห้องของผู้ซื้อมาบริหารการปล่อยเช่าแบบโรงแรมในช่วงที่เจ้าของห้องไม่ได้เข้ามาใช้ ในต่างประเทศโรงแรมลักษณะนี้มีการขายกรรมสิทธิ์ร่วมแบบแบ่งปันเวลาใช้ (Time Sharing) โดยในห้องชุดห้องหนึ่งอาจมีผู้ซื้อ 10 ราย สลับกันใช้รายละ 30 วัน โดยโครงการเป็นผู้บริหารเวลาในการเข้าใช้ และโครงการนำเวลาอีก 2 เดือนที่เหลือ สำรองไว้สำหรับการซ่อมบำรุง หรือนำมาให้เช่ากับบุคคลภายนอกเพื่อนำรายได้มาใช้เป็นค่าบริหารส่วนกลาง แต่กฎหมายของไทยไม่อนุญาตให้มีการขายในลักษณะกรรมสิทธิ์ร่วมแบบแบ่งปันเวลาใช้

8) โรงแรมคาสิโน (Casino Hotel) โรงแรมลักษณะนี้นิยมสร้างให้เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ มีห้องพักจำนวนมาก และมีห้องจัดเลี้ยงขนาดใหญ่เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาเล่นการพนันในโรงแรม โรงแรมลักษณะนี้นิยมทำการตลาดร่วมกับบ่อนการพนัน เช่น การจัดแพ็คเกจให้ลูกค้าที่เข้ามาเล่นการพนัน ได้สิทธิ์พักฟรีเมื่อแลกชิปในปริมาณที่กำหนดและเป็นชิปที่ไม่สามารถแลกเปลี่ยนเงินสดคืนได้ โรงแรมลักษณะนี้รายได้หลักอาจไม่ได้มาจากค่าห้องพักแต่มาจากบ่อนการพนัน ซึ่งในประเทศไทยยังไม่มีโรงแรมลักษณะนี้

9) ศูนย์ประชุม (Conference Centers) โรงแรมประเภทนี้มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่มาจัดประชุมสัมมนาและงานแสดงนิทรรศการ โดยปกติแล้วโรงแรมประเภทนี้จะมีจำนวนห้องพักค่อนข้างมากและมีห้องประชุมสัมมนาทั้งขนาดใหญ่และเล็กจำนวนมากเพื่อให้บริการครบวงจรกับแขกที่เข้ามาจัดประชุมสัมมนา โดยมีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกคล้ายกับโรงแรมประเภทธุรกิจ

โดยโรงแรมลักษณะดังกล่าวอาจสร้างศูนย์ประชุมกับที่พักไว้ในอาคารเดียวกันหรือแยกอาคารออกจากกัน และแยกการบริหารโรงแรมและศูนย์ประชุมออกจากกันก็ได้ เช่น โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ ที่ราชประสงค์ หรือโรงแรมรอยัลคัลฟ พัทยา ที่มีทั้งโรงแรมและศูนย์ประชุมขนาดใหญ่ รวมถึงกลุ่มโรงแรมโนโวเทลและโอบิสในเมืองทองธานี ที่สร้างขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการศูนย์ประชุมอิมแพ็ค

10) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) โรงแรมเพื่อการประชุมเป็นโรงแรมประเภทหนึ่งที่

กำลังเติบโต โดยปกติโรงแรม ประเภทนี้จะมีขนาดใหญ่กว่าโรงแรมทั่วไปมาก คืออาจจะมีจำนวนห้องพัก ถึง 2,000 ห้องก็ได้ เพื่อให้บริการอย่างเพียงพอสำหรับการประชุมขนาดใหญ่ที่มีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมาก ตามปกติ โรงแรม ประเภทนี้จะมีห้องนันทนาการ ห้องจัดเลี้ยงขนาดใหญ่ (Ballrooms) และห้องประชุมขนาดกลางและเล็กอีกจำนวนมาก มีบริการห้องอาหารแบบต่าง ๆ ทั้งแบบ บริการตนเอง (Self-serve restaurants or cafeterias) บริการด้าน เลขานุการ การแปลเอกสาร เครื่องส่งโทรสาร (Facsimile machines) และอันที่จริงโรงแรมการสโนก็มีบริการ คล้ายคลึงกันนี้เหมือนกัน

11) ที่พักประเภทอื่นๆ นอกจากโรงแรมประเภทต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้วในต่างประเทศยังมีที่พัก แบบ อื่นๆอีก เช่น สวนสาธารณะ(Vehicle Parks) พื้นที่สำหรับตั้งแคมป์(Camp grounds)และ สวนสาธารณะสำหรับจอดรถที่ดัดแปลงเป็นบ้าน (mobile home parks) ซึ่งล้วนมีลักษณะคล้าย โรงแรมตรงที่ให้เข้าพื้นที่เพื่อพัก ค้างคืน และมีส่วนกระทบกระเทือนรายได้ของโรงแรมแท้ๆใน ละแวกใกล้เคียงไม่น้อย เนื่องจากมีบรรยากาศดี เพราะอยู่ในสวนสาธารณะ แลมนราคาก็ถูกกว่ากันมาก

2.1.6 การแบ่งกลุ่มตามระดับมาตรฐานของโรงแรม

การแบ่งตามระดับมาตรฐานของบริการได้จากการวัดผลประโยชน์ต่างๆที่ให้แก่แขก เรื่องมาตรฐานของ บริการนี้ไม่เกี่ยวกับขนาดของโรงแรมหรือว่าเป็นโรงแรมประเภทใดและในโรงแรมเดียวกันอาจมีระดับบริการหลาย ระดับได้ โดยทั่วไปสามารถสังเกตได้จากอัตราค่าห้องพัก กิจการโรงแรมไม่ได้ขายเพียงสินค้าจับต้องได้อย่างเดียวที่ สะอาด อาหารที่ดีมีคุณภาพแต่สิ่งที่เป็นที่จดจำและความประทับใจ คือการบริการซึ่งเป็นสิ่งจับต้องไม่ได้ โดยการจ ดกลุ่มด้วยวิธีให้ดาวมีลักษณะแตกต่างกันดังนี้²

1) กลุ่มดาวเดียว หมายถึง โรงแรมซึ่งมีขนาดเล็กที่สั่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์แบบง่ายๆและ พอใช้ได้ ห้องพักทุกห้องมีน้ำร้อน เย็นพร้อมห้องอาบ โรงแรมกลุ่มนี้จะมีบรรยากาศเป็นกันเองและส่วนมากเจ้าของ โรงแรมจะเป็นผู้ดูแลบริหารงานเอง

2) กลุ่มสองดาว ได้แก่โรงแรมที่มีมาตรฐานด้านห้องพักสูงกว่าดาวเดียว มีห้องพักที่มีห้องอาบน้ำในตัวอยู่ บ้าง ในห้องพักอาจมีโทรศัพท์และโทรทัศน์ให้ด้วย มีอาหารให้เลือกมากกว่าแต่อาจไม่ให้บริการแก่บุคคล เช่นเดียวกับกลุ่มดาวเดียว

3) กลุ่มสามดาว ได้แก่โรงแรมที่ตกแต่งดี ห้องพักกว้างขึ้นและมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆมากขึ้น ส่วน ใหญ่จะมีห้องน้ำในตัวโดยมีอ่างอาบน้ำด้วย มีบริการอาหารครบเครื่องขึ้นแต่ไม่เปิดจำหน่ายแก่บุคคลภายนอก

4) กลุ่มสี่ดาว โดยทั่วไปจะเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่ตกแต่งดีเป็นพิเศษ มีมาตรฐานสูงในด้าน บริการและ ความสะอาดสบายอาจมีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง

5) กลุ่มห้าดาว โรงแรมประเภทหรูซึ่งมีมาตรฐานสากลระดับสูงสุดในทุกด้าน คือ ห้องพัก อาหารและสิ่ง อำนวยความสะดวกต่างๆ

² ชลธินี อยู่คง, “การศึกษาความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ใช้บริการโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดระนอง,” ระเบียบปริญญา บัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา , 2555)/6-11.

ตาราง 2.1 เกณฑ์การแบ่งประเภทโรงแรม

เกณฑ์การแบ่งประเภทโรงแรม	รายละเอียด
1. การแบ่งกลุ่มตามพระราชบัญญัติ	
1) โรงแรมประเภท 1	โรงแรมที่ให้บริการเฉพาะห้องพัก
2) โรงแรมประเภท 2	โรงแรมที่ให้บริการห้องพักและห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร
3) โรงแรมประเภท 3	โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร และสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการหรือห้องประชุมสัมมนา
4) โรงแรมประเภทที่ 4	โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ และห้องประชุมสัมมนา
2. การแบ่งกลุ่มตามขนาด	
1) โรงแรมขนาดเล็ก	โรงแรมที่มีห้องพักเดี่ยวต่ำกว่า 30 ห้อง
2) โรงแรมขนาดกลาง	โรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 30 ห้องไม่เกิน 100 ห้อง
3) โรงแรมขนาดใหญ่	โรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง ตกแต่งหรูหรา มีบริการครบครัน
3. การแบ่งกลุ่มตามเป้าหมายการตลาด	
1) โรงแรมประเภทธุรกิจ (Commercial Hotel)	มุ่งขายแก่นักธุรกิจเป็นหลัก
2) โรงแรมสนามบิน (Airport Hotel)	สำหรับกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการสนามบิน
3) โรงแรมห้องสูท (Suite Hotels)	มีความคล้ายกับกลุ่มธุรกิจแต่จะเป็นในระดับที่สูงกว่าธุรกิจ มีความแตกต่างกันในห้องพักที่มีการแยกห้องนอนออกจากห้องรับแขก
4) โรงแรมเน้นแขกพักประจำ (Residential Hotel)	เป็นโรงแรมที่เน้นรับแขกเข้าพักระยะยาวมากกว่าโรงแรมอื่นๆ
5) โรงแรมรีสอร์ต (Resort Hotels)	เน้นพื้นที่เปิดโล่งและสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศธรรมชาติที่เหมาะสมแก่การพักผ่อนรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สปา ซาวน่า
6) โรงแรมซึ่งจัดห้องพักและอาหารเช้า (Bed and Breakfast)	โรงแรมในต่างประเทศจะเรียกว่า Motel จะอยู่ในระดับราคาที่ไม่แพงเหมาะสำหรับผู้ขับขี่รถเดินทางข้ามเมืองและต้องการแวะพักซึ่งจะเป็นโรงแรมมี

เกณฑ์การแบ่งประเภทโรงแรม	รายละเอียด
	จำนวนห้องไม่มากนักแต่มีสิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างจำกัดเพราะเน้นการแวะพักในระยะสั้น
7) โรงแรมแบ่งเวลาและคอนโดมิเนียม (Time Share and Condominium Hotel)	เป็นอาคารชุดที่จดทะเบียนเป็นโรงแรมจะมีการเปิดให้เช่าพักเป็นระยะสั้นและระยะยาวสามารถพบได้มากใน Airbnb สำหรับเจ้าของห้องพักที่อยากเพิ่มมูลค่าการเช่า
8) โรงแรมคาสิโน (Casino Hotel)	โรงแรมขนาดใหญ่สำหรับผู้ที่เข้ามาเล่นการพนันมักมีการทำแพ็คเกจมาคู่กันเพื่อให้สิทธิ์นักพนันมักพบโรงแรมประเภทนี้ได้ทั่วประเทศ
9) ศูนย์ประชุม (Conference Centers)	เป็นโรงแรมเพื่อการจัดประชุมสัมมนาโดยเฉพาะ มักเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่รับกลุ่มสัมมนาและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่รองรับการประชุม เช่น ห้องจัดประชุมขนาดต่างๆหรือสามารถเป็นศูนย์จัดประชุมขนาดใหญ่ได้
10) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel)	โรงแรมประเภทนี้จะมีห้องการจัดนิทรรศกาลเพิ่มมาและมีบริการเข้ามาเสริม เช่น การแปลเอกสาร
11) ที่พักประเภทอื่นๆ	โรงแรมที่มีการดัดแปลงมาจากอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่น เช่น บ้าน เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น เพื่อการตั้งแคมป์หรืออื่นๆตามทำเลและสภาพแวดล้อมซึ่งสามารถสร้างเป็นจุดขายเฉพาะได้
4. การแบ่งกลุ่มตามระดับมาตรฐานของโรงแรม	
1) กลุ่มดาวเดียว	โรงแรมซึ่งมีขนาดเล็กที่สิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์แบบง่ายๆและพอใช้ได้ ห้องพักทุกห้องมีน้ำร้อน เย็นพร้อมห้องอาบ โรงแรมกลุ่มนี้จะมีบรรยากาศเป็นกันเองและส่วนมากเจ้าของโรงแรมจะเป็นผู้ดูแลบริหารงานเอง
2) กลุ่มสองดาว	โรงแรมที่มีมาตรฐานด้านห้องพักสูงกว่าดาวเดียว มีห้องพักที่มีห้องอาบน้ำในตัวอยู่บ้าง ในห้องพักอาจมีโทรทัศน์และโทรทัศน์ให้ด้วย มีอาหารให้เลือกมากมายกว่าแต่อาจไม่ให้บริการแก่บุคคลเช่นเดียวกับกลุ่มดาวเดียว
3) กลุ่มสามดาว	โรงแรมที่ตกแต่งดี ห้องพักกว้างขึ้นและมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆมากขึ้น ส่วนใหญ่จะมีห้องน้ำในตัวโดยมีอ่างอาบน้ำด้วย มีบริการอาหารครบเครื่องขึ้นแต่

เกณฑ์การแบ่งประเภทโรงแรม	รายละเอียด
	ไม่เปิดจำหน่ายแก่บุคคลภายนอก
4) กลุ่มสี่ดาว	โดยทั่วไปจะเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่ตกแต่งดีเป็นพิเศษ มีมาตรฐานสูงในด้าน บริการและความ สะดวกสบายอาจมีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง
5) กลุ่มห้าดาว	โรงแรมประเภทหรูซึ่งมีมาตรฐานสากลระดับสูงสุดในทุกด้าน คือ ห้องพัก อาหารและสิ่งอำนวยความสะดวก ต่างๆ

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

จากแนวคิดการแบ่งประเภทโรงแรมที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้เป็นการแบ่งตามจำนวนห้องพักซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขนาดดังนี้ 1) โรงแรมขนาดเล็ก คือ โรงแรมที่มีห้องพักเดี่ยวต่ำกว่า 30 ห้อง 2) โรงแรมขนาดกลาง คือ โรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 30 ห้องไม่เกิน 100 ห้อง 3) โรงแรมขนาดใหญ่ คือ โรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง ตกแต่งหรูหรา มีบริการครบครัน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวคิดการแบ่งขนาดของโรงแรมในการจัดทำเกณฑ์การเลือกกรณีศึกษา

2.2 ระบบการบริหารโรงแรม (Hotel Management Systems)

การบริหารโรงแรมในระบบเครือข่ายหรือเป็น เชน (hotel chains) ทั้งที่เป็นเครือข่ายโรงแรมจากต่างประเทศซึ่งบริหารโรงแรมในหลายประเทศ (international chains) กับเครือข่ายที่ตั้งขึ้นในประเทศ (local chains) ความรู้ในเรื่องเครือข่าย โรงแรมนี้จะถูกนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องอื่น ๆ อีกมาก เช่น เหตุผลในการตั้งหรือเปลี่ยน โรงแรม รูปแบบและวิธีการบริหารงาน เป็นต้น รูปแบบการจัดการหรือการบริหารโรงแรมนั้นเป็นปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่แบ่งกลุ่มหรือ ประเภทของโรงแรม หากพิจารณาตามกพื้นฐานหรือที่มา :ของผู้บริหารแล้วพอจะแบ่งอย่างกว้าง ๆ ได้เป็น 2 ประเภท คือ³

- 1) ประเภทโรงแรมอิสระ (independent hotels)
- 2) ประเภทโรงแรมในระบบเครือข่าย (chain hotels)

2.2.1 โรงแรมอิสระ (Independent Hotel)

หมายถึง โรงแรมที่ไม่มีความเป็นเจ้าของร่วมหรือข้อผูกพันทางด้านบริหารกับโรงแรมอื่น ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์ในด้านนโยบายการบริหารหรือข้อผูกพันทางการเงินจึงสามารถบริหารและกำหนดวิธีทางการเงินของตนได้อย่างอิสระ ข้อดีของโรงแรมประเภทนี้คือความมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารเพราะไม่จำเป็นต้องรักษาภาพพจน์หรือจุดยืนแบบใดแบบหนึ่ง นอกจากนี้ยังสามารถปรับนโยบายได้ตามสถานการณ์ตลาดที่เปลี่ยนไป กลุ่มโรงแรมอิสระยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ว่างจ้างบริษัทรับจ้างบริหาร (Management company) มาบริหารกิจการในนามของตน โดยไม่เข้าระบบเครือข่ายและอีกประเภทหนึ่ง คือเจ้าของกิจการเป็นผู้ดำเนินงานเอง

³ ชลธินี อยู่คง, “การศึกษาความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ใช้บริการโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดระนอง,” ระเบียบปริญญาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2555)/12-15 .

2.2.2 โรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotel)

เป็นโรงแรมที่มีสาเหตุที่ทำให้เครือข่ายโรงแรมเป็นผู้บริหารที่แตกต่างกันซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกพัฒนามาจากประเภทแรกโดยแต่เดิมเจ้าของกิจการบริหารงานเองหรือจ้างมืออาชีพมาบริหารภายใต้อำนาจของตนแล้วไม่ประสบความสำเร็จ อีกกลุ่มหนึ่ง เชื่อว่ากิจการถ้าให้คนที่มีความรู้ความชำนาญเข้ามาบริหารจะได้ผลที่ดีกว่าและเริ่มเจรจาติดต่อเครือข่ายโรงแรมจากการดำเนินงานโรงแรมให้ดีขึ้น จำเป็นต้องมีการทำงานของแต่ละแผนกและการประสานงานระหว่างแผนกเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพสูงสุด เครือข่ายโรงแรมต่าง ๆ นั้น จะเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1) เครือข่ายโรงแรมท้องถิ่น (Local chains)

การขยายตัวของธุรกิจท่องเที่ยวโดยเฉพาะด้านนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากต่างประเทศทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาที่พักเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวมากขึ้น จึงมีผลโดยตรงต่อการขยายตัวของธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทยที่เกิดขึ้นพร้อมกับความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจและเป็นที่มาของการรวมตัวเป็นกลุ่มบริษัท (Group) ซึ่งใครมีตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปก็จะเรียกตัวเองเป็นกรุปเพื่อให้ดูว่าเป็นกลุ่มธุรกิจใหญ่นอกจากการบริหารโรงแรมที่ตนเองเป็นเจ้าของแล้วยังขยายแนวธุรกิจในลักษณะรับจ้างบริหารโรงแรมให้แก่โรงแรมของเจ้าของอื่นด้วย โดยรับค่าจ้างบริหาร (management fees) หรือขายสิทธิในการใช้ชื่อและเครื่องหมายการค้า (franchise) เช่น เครือเซ็นทรัล เครืออมารี เครืออิมพีเรียล

2) เครือข่ายโรงแรมระหว่างประเทศ (International hotel chains)

เครือข่ายโรงแรมระหว่างประเทศโดยส่วนมากเป็นของสหรัฐฯเป็นอันดับต้นๆซึ่งข้อดีของเครือข่ายลักษณะนี้ คือ การมีตรา (Brands) ชื่อโรงแรมใช้หลายตราหลายชื่อโดยตราหรือชื่อที่แตกต่างกันนั้นแสดงถึงมาตรฐานหรือประเภทของโรงแรมที่ต่างกันออกไป การที่โรงแรมใช้ตราหรือชื่ออย่างเดียวกันจะบ่งชี้ว่ามีมาตรฐานที่ใกล้เคียงกันหรือเป็นโรงแรมประเภทเดียวกัน⁴

ในงานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นไปที่โรงแรมที่มีการบริหารอิสระเนื่องจากมีรูปแบบการบริหารที่ไม่ได้ขึ้นกับองค์กรหรือบริหารตามเครือข่ายทำให้การปรับตัวและการตัดสินใจล้วนขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการจึงได้มีการนำแนวคิดการบริหารแบบอิสระใช้ในการเปรียบเทียบแนวคิดระหว่างผู้ประกอบการของโรงแรมกรณีศึกษา

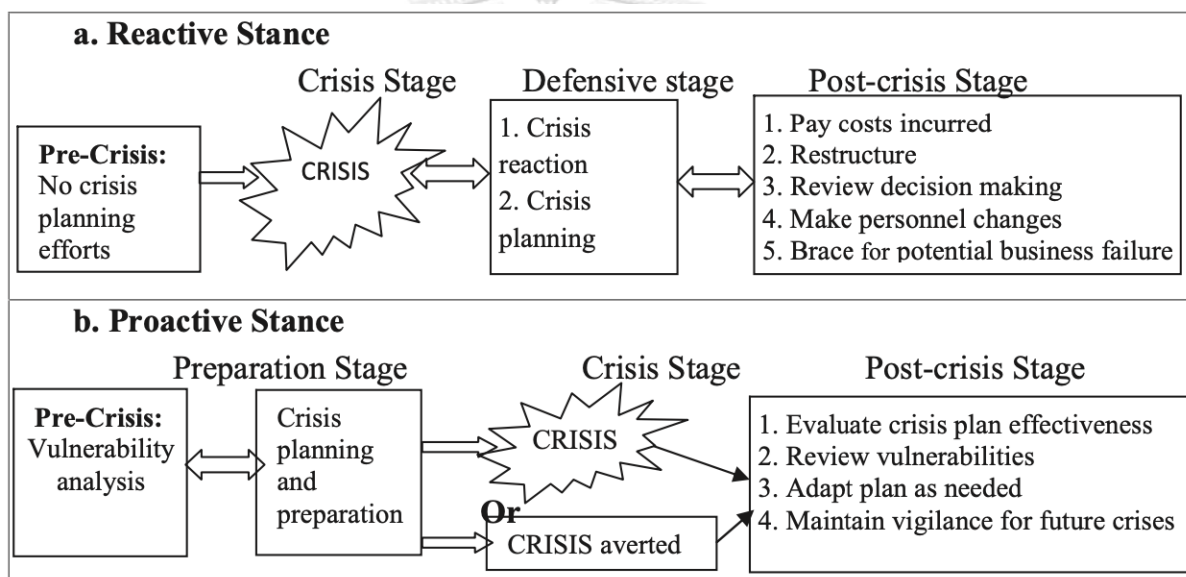
2.3 การบริหารจัดการช่วงสภาวะวิกฤตของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว (Crisis Management in Hospitality and Tourism)

สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติดังนั้นเพื่อเป็นการให้การดำเนินงานเข้าสู่ภาวะปกติจึงสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะในการจัดการในระยะเวลารวดเร็วจะเป็นช่วงของการตอบสนองต่ออุบัติเหตุ (Emergency Management) แต่เมื่อเหตุการณ์และความเสียหายเกิดผลกระทบวงกว้างขึ้น จำเป็นต้องยกระดับเป็นการบริหารจัดการวิกฤต (Crisis Management) และระยะที่สามจะเป็นการทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการทางธุรกิจ (Continuity

⁴ ชลธินี อยู่คง, “การศึกษาความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ใช้บริการโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดระนอง,” ระเบียบวิธีวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2555)/16.

Management) เพื่อให้หน่วยงานสามารถกลับมาดำเนินงานได้ จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan -BCP) เพื่อเตรียมพร้อมรับภัย การจัดการวิกฤตซึ่งเป็นกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อป้องกันหรือลดความเสียหายที่วิกฤตสามารถสร้างให้กับองค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยที่ถูกออกแบบมาเพื่อต่อสู้และลดความเสียหายประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยดังนี้ (Phd.Karam Ghazi,2013 อ้างถึง Coombs,2007)⁵

- 1) การป้องกัน เป็นขั้นตอนที่องค์กรดำเนินเพื่อหลีกเลี่ยงวิกฤตรวมไปถึงสัญญาณตอนแรกเริ่มก่อนเกิดวิกฤต
- 2) การเตรียมการรวมถึงการจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตนอกจากนี้ยังรวมถึงการเลือกทีมจัดการและการสร้างแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต
- 3) การตอบสนองที่เกิดจากมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโดยตรงระหว่างภาวะวิกฤต ยุทธศาสตร์ในการสื่อสารที่ดีมีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับการจัดการที่ประสบความสำเร็จ
- 4) การแก้ไขซึ่งเกี่ยวกับการวิเคราะห์และการประเมินผลการตอบสนองขององค์กรรวมไปถึงสิ่งที่ผิดพลาด



ระหว่างการบริหารปฏิบัติงานช่วงภาวะวิกฤต เพื่อผลลัพธ์ในอนาคตที่ดียิ่งขึ้น

ภาพที่ 2.1 Crisis Management two stances

ที่มา : Hough and Spillan,2005

แนวทางในการจัดการกับช่วงวิกฤตไม่ว่าจะเป็นแผนเชิงรุกหรือเชิงรับผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจต้องมีการชั่งน้ำหนักคำนึงถึงเป้าหมายทางธุรกิจถึงแม้ว่าการจัดการนั้นจะสำคัญเพื่อการเร่งการฟื้นตัวของธุรกิจดังนั้นก็การเตรียมการที่เหมาะสมสามารถป้องกันหรือลดผลกระทบบางอย่างได้ แนวทางเชิงรุกในการเตรียมตัวและการจัดการจะมีประสิทธิภาพมากกว่าแนวทางเชิงรับที่พบบ่อยได้ในธุรกิจการท่องเที่ยว ดังภาพระยะของการจัดการใน

⁵ Campiranon, K., & Scott, N. (2014). Critical success factors for crisis recovery management: A case study of Phuket hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(3), 313-326.

ภาวะวิกฤตเชิงรุกและเชิงรับ หลักการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤตสำหรับการตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤตนั้นจะต้องมีหลักการทำงาน 8 อย่างดังนี้⁶

- 1) Comprehensive การมีความรอบรู้ในงานด้านภัยพิบัติเนื่องจากต้องคำนึงถึงบริบทแวดล้อมของพื้นที่และความสามารถของหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ภายใต้การตระหนักถึงความเสียหายหรือผลกระทบที่จะตามมา
- 2) Progressive การคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อเตรียมพร้อมและการออกมาตรการในการรับมือหรือฟื้นตัวจากภาวะวิกฤต
- 3) Risk Driven การเริ่มกระบวนการจัดการด้วยการคำนึงถึงความเสี่ยงโดยการประเมินศักยภาพของพื้นที่เพื่อการวิเคราะห์และออกแบบมาตรการจะต้องคำนึงถึงทรัพยากร จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 4) Integration การบูรณาการกับทุกภาคส่วน
- 5) Coordination การรวบรวมหน่วยงานบุคลากรรวมถึงทรัพยากรเพื่อช่วยเชื่อมโยงข้อมูลและความช่วยเหลือ
- 6) Collaboration การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กรเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน
- 7) Professional การศึกษาหาความรู้ในการทำงานด้วยความเข้าใจและทักษะการใช้เครื่องมือ ระเบียบต่างๆ พร้อมทั้งมีการฝึกฝนและแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ
- 8) Flexible การกระตุ้นให้ผู้บริหารเห็นถึงความไม่แน่นอนของสถานการณ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาจึงต้องใช้แนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา

2.4 แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

ว่าด้วยการจัดการกับภาวะวิกฤต “เป็นกระบวนการจัดการผลกระทบที่ได้รับขององค์กรในช่วงภาวะวิกฤตจนกว่าสถานการณ์จะอยู่ภายใต้การควบคุม” (Business Continuity Institute, 2012) โดยมีหลักยุทธศาสตร์ 3 ข้อ ดังนี้ 1) การลดความถี่ของผลกระทบที่ได้รับหรือป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำด้วยการติดตามผลและรวบรวมข้อมูลอย่างรอบคอบเพิ่มขึ้นรวมถึงการประเมิน ติดตามการตอบสนองต่อการคาดการณ์ สถานการณ์เตือนอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การบรรเทาหรือลดความรุนแรงของผลกระทบที่ได้รับ 3) ทำให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้จากภาวะวิกฤต(ภาวะหลังวิกฤต)การจัดการวิกฤตเป็นกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อป้องกันหรือลดความเสียหายที่วิกฤตสามารถสร้างให้กับองค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย⁷

องค์รวมของกระบวนการบริหารซึ่งชี้บ่งภัยคุกคามต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจและให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้

⁶ เอกราช บุญ เรือง. (2561). กลยุทธ์ในการจัดการภัยพิบัติทางธรรมชาติ ของประเทศไทย. วารสารการเมืองการปกครอง, 8(2), 100-115. <http://copag.msu.ac.th/journal/filesjournal/8-2/0808201854859.pdf>

⁷ Phongphotakul, A. (2016). *Business Continuity Management*. Retrieved 17 October 2021 from https://www.dga.or.th/wpcontent/uploads/2015/10/file_f6e7c5291b074266bf88048cd154c302.pdf

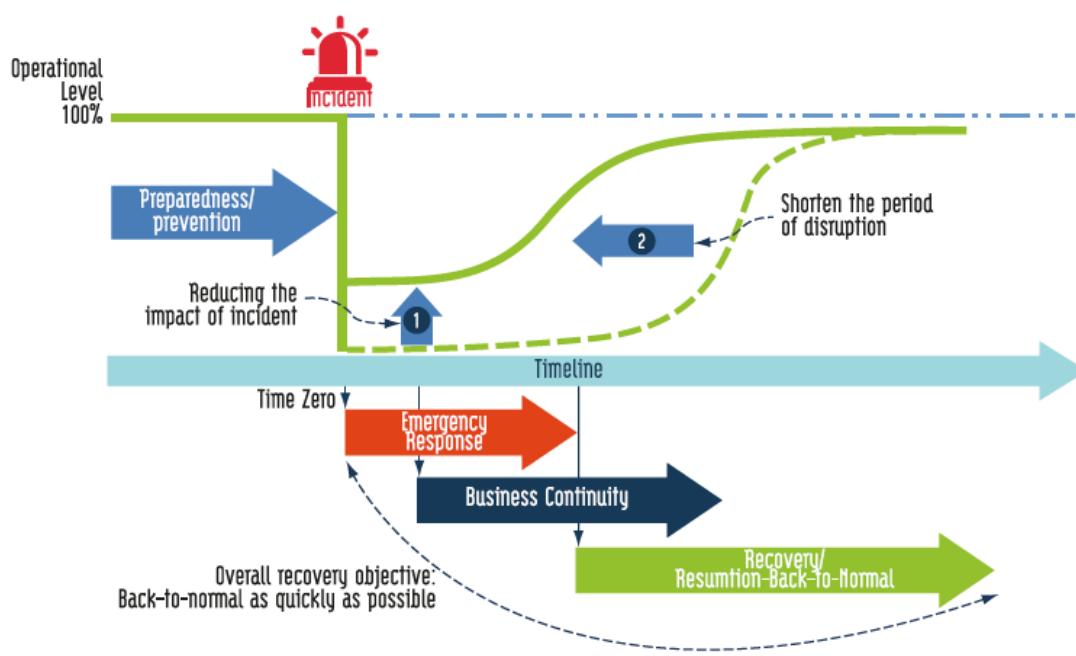
1) ช่วงระยะเวลาแรก เป็นการตอบสนองต่ออุบัติการณ์/ เหตุฉุกเฉิน/วิกฤต (Incident/ Emergency Management) หากเหตุการณ์และความเสียหายขยายตัวไปในวงกว้าง การตอบสนองต้องยกระดับเป็นการบริหารจัดการวิกฤติ (Crisis Management)

2) ช่วงการจัดการความต่อเนื่อง เป็นช่วงการทำให้เกิด ความต่อเนื่องของกระบวนการทางธุรกิจ (Continuity Management) เพื่อให้หน่วยงานสามารถกลับมาดำเนินงานได้

3) ช่วงการกอบกู้ เป็นช่วงการดำเนินงานและการให้บริการกลับสู่ภาวะปกติ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ

3.1) ระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการที่องค์กรยอมรับได้กับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดภายในระยะสั้น

3.2) ระดับที่องค์กรกลับมาให้บริการได้ปกติตาม ระยะเวลาที่กำหนดของการดำเนินการกอบกู้กระบวนการทางธุรกิจ (Recovery)



ภาพที่ 2.2 โมเดลจำลองแนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ(BCM)

ที่มา : เอกสารประกอบการเรียน https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2015/10/file_f6e7c5291b074266bf88048cd154c302.pdf

การจัดทำการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น มีปัจจัยประกอบ 3 อย่างตามลำดับ ความสำคัญ ได้แก่ คน (People) สถานที่และอุปกรณ์ (Infrastructure) และแผน (Plans)⁸

1) คน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด โดยหลักการของการบริหารความต่อเนื่องทาง ธุรกิจนั้นต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรเพื่อให้อำนาจในการตัดสินใจ

2) โครงสร้างพื้นฐานและสถานที่ อุปกรณ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมาที่ต้องพึงพาการสื่อสารและเทคโนโลยีที่ดี เพื่อให้การเข้าถึงข้อมูลสะดวกและรวดเร็วในช่วงวิกฤตการณ์รวมถึงระบบการสำรองข้อมูลที่ดี

⁸ Hemmington, N. (2007). The Service Industries Journal: From Service to Experience; understanding and defining the hospitality business. *School of Services Management, Bournemouth University*, 8-16.

3) แผน การจัดทำแผนต้องคำนึงถึงกระบวนการที่จำเป็นต้องปฏิบัติ การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนรวมถึงการประสานงานกับภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องมีการทดสอบและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ⁹

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

จากการสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 4 เล่ม ซึ่งเป็นวิทยานิพนธ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย แนวทางการปรับตัวของโรงแรมท้องถิ่นระดับราคาประหยัด(กรณีศึกษา พื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา) กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ช่วงพ.ศ.2563 กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีเนื้อหา ดังต่อไปนี้

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

ชื่อ	สถิตธรรม (2556) ¹⁰	ถิรวุฒิ (2552) ¹¹	ไพบรยา (2563) ¹²	สุเมธ (2563) ¹³
ชื่อเรื่อง	การวิเคราะห์ภาวะวิกฤตในปี 2553 และปี 2554 ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	แนวทางการปรับตัวของ โรงแรมท้องถิ่นระดับราคา ประหยัด(กรณีศึกษา พื้นที่เขตกรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา)	กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อ ความอยู่รอดของ ผู้ประกอบการธุรกิจที่พัก นักท่องเที่ยวในจังหวัด เชียงใหม่ต่อสถานการณ์ การแพร่ระบาด COVID-19 ช่วงพ.ศ.2563	กลยุทธ์การปรับตัวต่อ ผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการ โรงแรมที่ได้รับ มาตรฐาน SHA ในเขต กรุงเทพมหานคร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

⁹ นฤมล สุวรรณจันทร์. (2556). แนวคิดการดำเนินการโรงแรม. การค้นคว้าแบบอิสระ. 2556 (Publication Number 5-11) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. https://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2556/acc41156ns_ch2.pdf

¹⁰ สถิตธรรม แสงจันทร์, & คงสวัสดิ์เกียรติ, ก. (2554). การวิเคราะห์ภาวะวิกฤตในปี 2553 และปี 2554 ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนิน ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *thaiejourna*, 1-19. http://thaiejournal.com/journal/2556volumes1/25Sathit_Tham.pdf

¹¹ ถิรวุฒิ ธนวิษเพียรพาก. แนวทาง การ ปรับ ตัว ของ โรงแรม ท้องถิ่น ระดับ ราคา ประหยัด: กรณี ศึกษา พื้นที่ เขต กรุงเทพมหานคร และ เมือง พัทยา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย].

¹² ไพบรยา แพพวง. (2564). การปรับตัวของผู้ ประกอบการโรงแรมใน จังหวัดเชียงใหม่ต่อ สถานการณ์การแพร่ ระบาด COVID-19 ช่วง พ. ศ. 2563. *Sarasatr*, 4(3), 624-636.

¹³ สุเมธ กมลศิริวัฒน์. (2564). กลยุทธ์ การ ปรับ ตัว ของ ผู้ ประกอบ การ โรงแรม ที่ ได้ รับ มาตรฐาน SHA ต่อ ผล กระทบ COVID-19 ใน เขต กรุงเทพมหานคร ปี พ. ศ. 2563. *Ibid.*, 650-663.

ชื่อ	สถิตธรรม (2556) ¹⁰	ถิรวุฒิ (2552) ¹¹	ไปรยา (2563) ¹²	สุเมธ (2563) ¹³
วัตถุประสงค์	<p>-เพื่อศึกษาสถานะทางการเงินและผลประกอบการที่ผ่านมาของธุรกิจโรงแรมในไทย.</p> <p>-เพื่อศึกษาความรุนแรงและผลกระทบของภาวะวิกฤติในปี2553และ2554</p>	<p>-ศึกษากลยุทธ์การตลาดของโรงแรมนานาชาติและโรงแรมท้องถิ่นระดับราคาประหยัดในพื้นที่เขตกรุงเทพและเมืองพัทยา</p> <p>-วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดของโรงแรมนานาชาติและโรงแรมท้องถิ่น</p> <p>-ศึกษาปัญหาของโรงแรมท้องถิ่นราคาประหยัด</p> <p>-เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและการปรับตัวของโรงแรมท้องถิ่นระดับราคาประหยัด</p>	<p>-เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจบริการในช่วงวิกฤต</p> <p>-ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจบริการรุ่นใหม่และการฟื้นตัวจากวิกฤต</p> <p>-ศึกษาปัจจัยที่มีผลมาจากภาวะวิกฤต</p> <p>-ศึกษาและเรียนรู้วิธีการรับมือกับภาวะวิกฤตและเป็นกรณีศึกษาตัวอย่างของโรงแรมในอนาคต</p>	<p>-เพื่อศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19 ต่อการดำเนินกิจการของผู้ประกอบ การโรงแรมทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่เข้าร่วม SHA ในเขต CBD กรุงเทพมหานคร</p> <p>-เพื่อศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจของโรงแรมที่เข้าร่วมSHAในเขต CBD กรุงเทพมหานคร ในด้านต่างๆที่เลือกใช้ในแต่ละช่วงเวลา</p> <p>-เพื่อศึกษาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น ทั้งก่อนและหลังการตัดสินใจเลือกแนวทางการปรับตัว ต่อ ผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19</p>
กลุ่มตัวอย่าง	<p>-Centel</p> <p>-Erw</p> <p>-LRH</p>	<p>-โรงแรมไอบิสนานาชาติ</p> <p>-โรงแรมไอบิสพัทยา</p> <p>-บุญสิริเพลส</p> <p>-ไมค์</p>	<p>- Victoria Nimman Hotel</p> <p>-Hotel MAYU Chiang Mai</p> <p>-MD House</p> <p>-Hotel Rosy</p>	<p>-โรงแรม CITY HOTEL ในเขต CBD ซึ่งสนใจเฉพาะโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไปที่เป็นระบบอิสระที่บริหาร กิจการด้วยตนเอง (Independent System) และเป็นโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA</p>

ที่มา : การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยจากการสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า

- 1) การเมืองมีความสัมพันธ์กับผลประกอบการของประเทศไทยจากการที่ได้รับผลกระทบทางการเมืองส่งผลอย่างมากโดยเฉพาะบริเวณที่เป็นทำเลของจุดชุมนุม ทำให้ผู้ใช้บริการลดลงจึงต้องแบกรับภาระหนักขึ้นแต่การที่มีการพัฒนาระบบคมนาคมเข้ามาก็มีส่วนช่วยให้ผลประกอบการดีขึ้น
- 2) การปรับตัวของกลยุทธ์การตลาดของโรงแรมสองประเภททั้งจากกรุงเทพและพัทยามีความคล้ายคลึงกันโดยวิธีการเน้นการส่งเสริมการตลาด โปรโมชัน ช่วงเทศกาลและเอกลักษณ์ของโรงแรมเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูง
- 3) โรงแรมภาพรวมมีการปรับตัวทั้งหมดซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ ในส่วนการตลาดแบบที่เน้นลูกค้าคนไทยเป็นหลักเปลี่ยนจากการเข้าพักของนักท่องเที่ยวเป็นเพื่อการธุรกิจ การลดราคาห้องพัก ในส่วนของการบริหารจะมีการลดจำนวนพนักงาน ปรับตัวเพื่อเป็นโรงแรม SHA การกักตัวสำหรับผู้ป่วยติดเชื้อ
- 4) โรงแรมได้เข้าร่วมโครงการ SHA เนื่องจากจะได้รับการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยช่วง COVID-19 ทำให้สร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้นแต่ไม่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวของโรงแรมในช่วง COVID-19 รวมไปถึงกลยุทธ์การตลาด การบริหารในกรุงเทพ เชียงใหม่ ประเภทโรงแรมSHAและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมที่มีการปรับตัวและอยู่รอดใน COVID-19 ระยะที่ 2-3

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

จากการสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 2 เล่ม ซึ่งเป็นงานวิจัยที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อการค้าบริการโรงแรมในต่างประเทศ ดังนี้

ตาราง 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	ผลวิจัย
Thinh Gia Hoang, 2021 ¹⁴	The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam	เพื่อศึกษาการจัดเตรียมกลยุทธ์การตอบสนองสำหรับการระบาดใหญ่ของ COVID-19 จากโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มโรงแรมเอกชนขนาดใหญ่ในเวียดนามที่มีการพัฒนากลยุทธ์ของตัวเองเพื่อรับมือกับการแพร่ระบาด	การเปิดให้บริการเป็นโรงแรมสำหรับบริการกักตัวสามารถลดผลกระทบเชิงลบของการแพร่ระบาดได้ซึ่งเป็นกลยุทธ์การประหยัดต้นทุนเพื่อลดแรงกดดันต่อรัฐและโรงพยาบาล
José Miguel Rodríguez-Antón, 2020 ¹⁵	COVID-19 Impacts and Recovery Strategies: The Case of the Hospitality Industry in Spain	-เพื่อศึกษาผลกระทบและการฟื้นตัวของภาคบริการ -เพื่อการวัดและวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับภาคอุตสาหกรรมและการท่องเที่ยว	โรงแรมในเครือที่ใหญ่ที่สุด 5 โรงแรมของสเปนตามมูลค่าการซื้อขาย	-วิธีแก้ปัญหาระยะสั้นและระยะกลางที่เป็นไปได้คือการพยายามใช้ประโยชน์จากการท่องเที่ยวในประเทศ -เน้นการสร้างความปลอดภัย

¹⁴ Hoang, T. (2021). The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam 27-81.

¹⁵ Rodríguez-Antón, J. M. (2021). COVID-19 Impacts and Recovery Strategies: The Case of the Hospitality Industry in Spain.

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	ผลวิจัย
		-เพื่อศึกษามาตรการที่ดำเนินการโดยตัวแทนหลักที่เกี่ยวข้องและกลยุทธ์ที่เสนอเพื่อเร่งการกลับสู่ภาวะปกติและลดผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ		ไว้วางใจให้กับกลุ่มนักท่องเที่ยวด้วยการทำแบรนด์และการควบคุมภายใต้มาตรการการป้องกันของภาครัฐ

ที่มา : การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยจากการสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยของต่างประเทศพบสิ่งที่คล้ายกับประเทศไทยในการควบคุมดูแลความปลอดภัยภายใต้มาตรการการป้องกันของรัฐและเน้นการบริโภคภายในประเทศเป็นหลักแต่ในขณะเดียวกันที่โรงแรมหลายแห่งอาจมีการปรับตัวเป็นสถานที่กักตัวสำหรับนักท่องเที่ยวที่ติดเชื้อหรือผู้ป่วยเพื่อลดภาระของโรงพยาบาลแต่ในประเทศสเปนแต่ละโรงแรมมีการพลิกวิกฤตด้วยการทำโปรแกรมที่สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ใช้บริการเพื่อเน้นย้ำถึงความใส่ใจคุณภาพ ความสะอาด ปลอดภัยและขั้นตอนการดูแลอย่างทั่วถึงซึ่งเป็นกลยุทธ์การตอบสนองที่นำมาใช้ในวิกฤตการณ์ด้านสุขภาพทั้งหมดในฐานะกลยุทธ์การกู้คืนคือการเสนอห้องพักเพื่อวัตถุประสงค์อื่นนอกเหนือจากที่พักเพื่อการท่องเที่ยว กลยุทธ์การตอบสนองนี้ถูกนำไปใช้โดยภาคส่วนในช่วงโควิด-19

จะสรุปได้ว่าทั้งงานวิจัยของในประเทศและต่างประเทศมุ่งเน้นไปที่ผลกระทบและกลยุทธ์การปรับตัวซึ่งมีความแตกต่างกันของพื้นที่ศึกษา ประเภทโรงแรมทำให้สามารถนำเครื่องมือในงานวิจัยหรือกระบวนการศึกษาที่สามารถประยุกต์ใช้กับงานวิจัยฉบับนี้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในงานวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโควิด-19
- 2) กลยุทธ์การปรับตัวที่โรงแรมใช้โดยพิจารณาจาก ด้านการตลาด การให้บริการและการเปลี่ยนแปลงราคา
- 3) การศึกษาการฟื้นตัวของธุรกิจบริการและมาตรการที่ส่งผลต่อการปรับตัวของโรงแรม

บทที่ 3

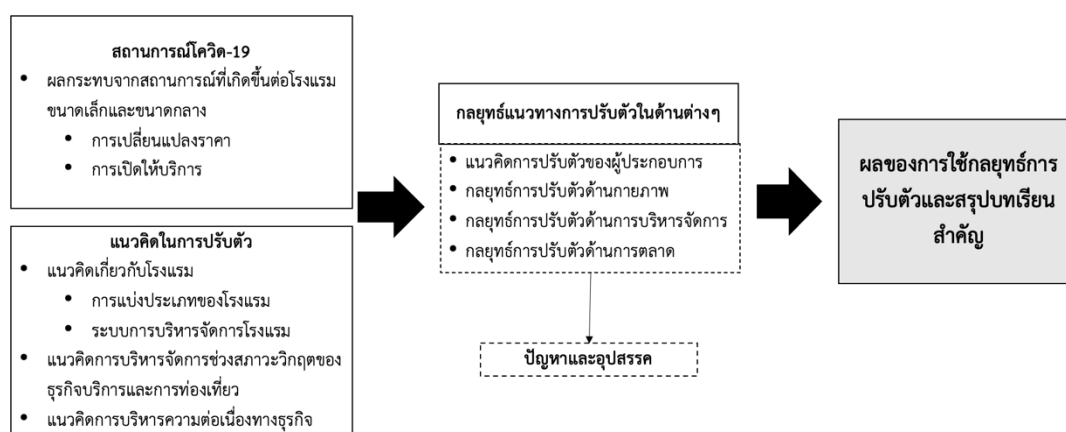
ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่ทำการศึกษาผ่านกรณีศึกษา 4 โรงแรม โดยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ความเสียหายในช่วงสภาวะวิกฤตเพื่อให้ได้คำตอบในเรื่องของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสภาวะวิกฤตของการดำเนินธุรกิจการโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลาง ในท่ามกลางเหตุที่มีการปรับตัวทางด้านกายภาพ ด้านการตลาดและด้านการบริหารจัดการแล้วทำให้อยู่รอดในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ระลอกที่ 2 และ 3 ตั้งแต่ธันวาคม 2563-ธันวาคม 2564 รวมถึงเป็นการศึกษามากกว่าหนึ่งกรณีเพื่อให้เกิดความเข้าใจและชัดเจน โดยในบทนี้จะนำเสนอกรอบแนวคิด เกณฑ์การเลือกกรณีศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ในงานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่มีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานช่วยโควิด-19 โดยมีวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาตั้งแต่ผลกระทบของโควิด-19 ต่อโรงแรม แนวคิดของผู้ประกอบการ แนวทางและกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัวและผลของการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวที่ทำให้โรงแรมอยู่รอดได้ภายใต้กรอบแนวคิด 4 ด้านตามหลักการการจัดการธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงแรม ดังนี้

- 1) แนวคิดการปรับตัวของผู้ประกอบการ หมายถึง แนวคิดในการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว
- 2) กลยุทธ์การปรับตัวด้านกายภาพ หมายถึง การต่อเติมหรือปรับเปลี่ยนการใช้งานพื้นที่ไปจากเดิม
- 3) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ช่องทางการหารายได้จากการให้บริการและทรัพยากรบุคคล
- 4) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด หมายถึง กลุ่มเป้าหมายและรูปแบบการเข้าพัก การจัดทำโปรโมชั่นแคมเปญ



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ที่มา : ผู้จัดทำโดยวิจัย

หมายเหตุ อ้างอิงตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

- (1) สุเมธ กมลศิริวัฒน์, “กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขต

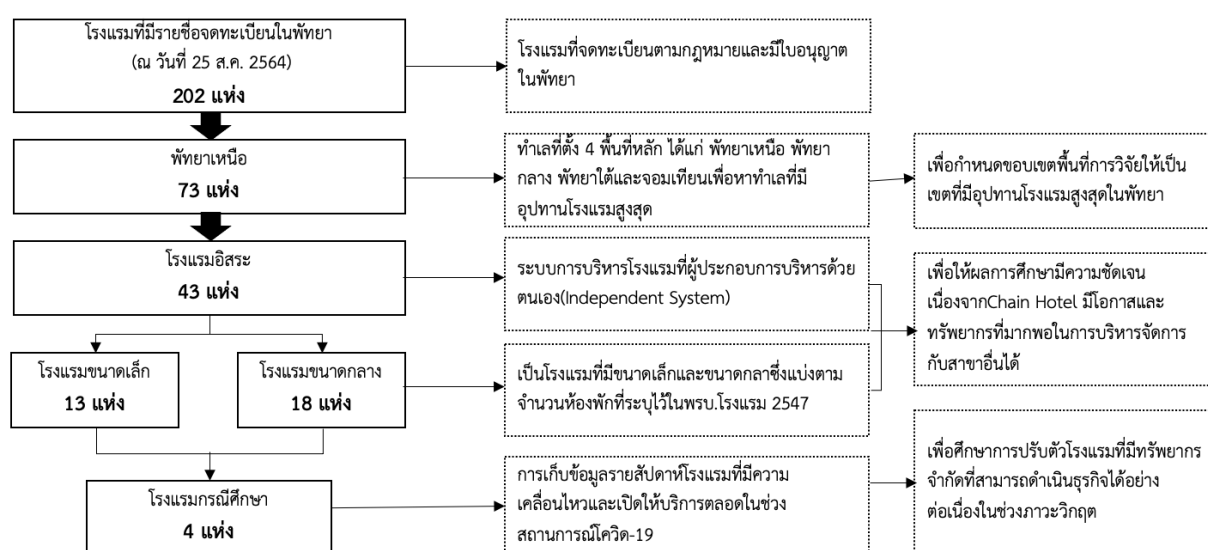
กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเคหกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.

(2) ไปรยา แพพวง, “กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ต่อ สถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ช่วง พ.ศ.2563” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเคหกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.

(3) Thinh Gia Hoang. (2021). The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam

3.2 การเลือกกรณีศึกษา

การวิจัยในเรื่องนี้จะกำหนดกรณีศึกษาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลของโรงแรมทั้งหมดในพัทยาโดยมีการจัดแยกประเภท หมวดหมู่ไว้เพื่อหาทำเลที่มีอุปทานโรงแรมสูงที่สุด คือ พัทยาเหนือตามขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 3.2 เกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา

ที่มา : จัดทำโดยผู้วิจัย

1) การเลือกกลุ่มประชากรจากรายชื่อทั้งหมด ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรทั้งหมดเป็นโรงแรมที่จดทะเบียนตามกฎหมายและมีรายชื่อในเว็บไซต์สำนักงานสอบสวนและนิติการกรมการปกครอง ณ 25 สิงหาคม 2564 ทั้งหมด 202 โรงแรม เพื่อให้ได้โรงแรมที่มีรายชื่อการจดทะเบียนและเปิดให้บริการในปัจจุบัน

2) จัดกลุ่มข้อมูลของโรงแรมตามทำเลทั้ง 4 ทำเลลงในโปรแกรม Excel เพื่อหาทำเลที่มีอุปทานโรงแรมสูงที่สุด แล้วจัดกลุ่มข้อมูลตามขอบเขตการแบ่งเป็นทำเลพัทยาเหนือ พัทยากลาง พัทยาใต้และอื่นๆ (จอมเทียนและเกาะล้าน)

3) เลือกทำเลที่มีอุปทานโรงแรมสูงที่สุดมา 1 ทำเล คือ พัทยาเหนือ 73 แห่ง และเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดของแต่ละโรงแรม เช่น จำนวนห้องพัก ราคา มาตรฐานการให้บริการ การจัดโปรโมชั่น

4) แบ่งกลุ่มโรงแรมเป็นประเภทที่ผู้วิจัยสนใจจากทำเลพัทยาเหนือตามระบบการบริหารซึ่งแบ่งออกเป็นโรงแรมในเครือ 30 แห่ง โรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ 43 แห่ง (ตารางที่ 3.1)

ตาราง 3.1 รายละเอียดการจำแนกโรงแรมตามทำเล

ทำเล	จำนวนโครงการในขอบเขต
พืทยาเหนือ	73
พืทยากลาง	48
พืทยาใต้	19

ที่มา : การรวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย

5) นำกลุ่มโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ 43 แห่งมาจัดเรียงตามขนาดของโรงแรม 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ซึ่งแบ่งตามจำนวนห้องพักในโรงแรมตามพรบ.โรงแรม พ.ศ.2547 ซึ่งประกอบไปด้วย โรงแรมขนาดเล็ก 13 แห่ง โรงแรมขนาดกลาง 18 แห่ง โรงแรมขนาดใหญ่ 12 แห่ง (ตาราง 3.2)

ตาราง 3.2 รายละเอียดการจำแนกโรงแรมตามลักษณะการบริหาร

รายชื่อโรงแรมจดทะเบียน (ณ วันที่ 25 ส.ค.64)	ขนาดโรงแรม		
	S	M	L
โรงแรมในเครือ(Chain)	0	9	21
โรงแรมอิสระ (Independent)	13	18	12
Total	13	27	33

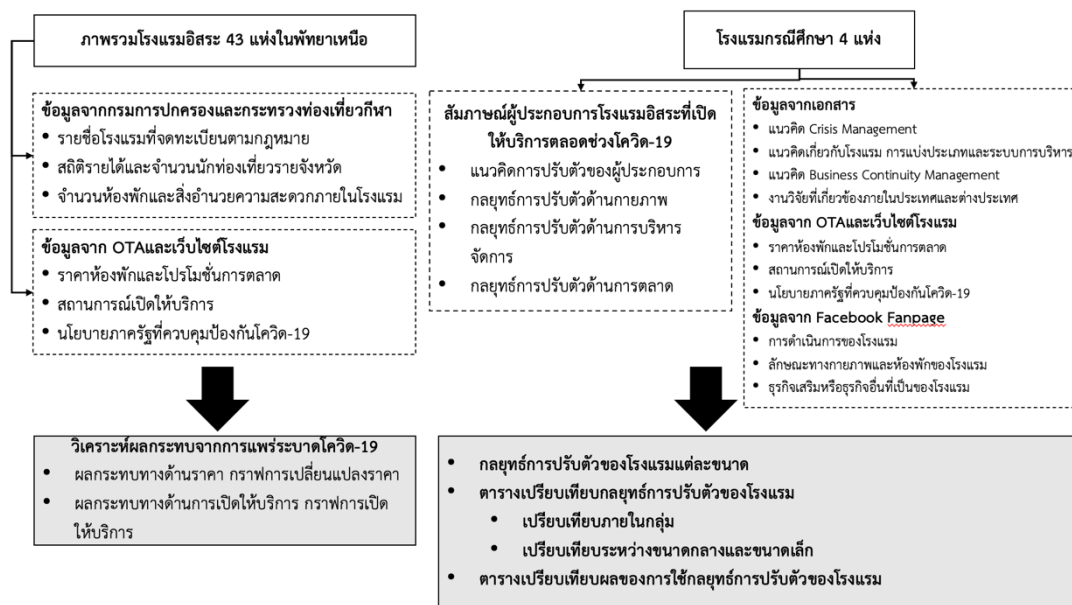
ที่มา : การรวบรวมข้อมูลและจัดทำโดยผู้วิจัย

6) ทำการเลือกกรณีศึกษาได้ 4 กรณีศึกษามีการดำเนินตามแนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ในช่วงโควิด-19 ที่ผ่านมามีการเลือกกรณีศึกษาที่มีการเปิดให้บริการอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ผ่านมา นำมาซึ่งกรณีศึกษาตามเกณฑ์ 4 แห่งโดยแบ่งเป็นโรงแรมขนาดเล็ก 2 แห่งและขนาดกลาง 2 แห่ง ดังนี้

- 1) โรงแรม The Serene Sands
- 2) โรงแรม Yellow Moon
- 3) โรงแรม The Gems Mining Pool Villa
- 4) โรงแรม Golden Dragon Beach

3.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แนวคิดและหลักการทํางานวิจัยแบบ Case Study Research ทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นทำการสรุปผลวิจัยโดยการถอดคําสําคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโดยจะแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แผนผังการดำเนินงาน

ที่มา : จัดทำโดยผู้วิจัย

1) การศึกษาภาพรวมโรงแรมที่มีการบริหารอิสระทั้ง 43 แห่ง จะมีการศึกษาข้อมูลจาก 2 ส่วน

1.1) ข้อมูลจากกรมการปกครองและกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อรวบรวมรายชื่อโรงแรมที่จดทะเบียนตามกฎหมายในพัทยา จำนวนห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรมที่จดทะเบียน สถิติรายได้และจำนวนนักท่องเที่ยวรายจังหวัด

1.2) ข้อมูลจาก Online Travel Agent (Agoda และ Booking.com) เพื่อรวบรวมข้อมูลการเปิดให้บริการ ราคาห้องพักและโปรโมชั่น นโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อโรงแรมทั้ง 43 แห่ง เพื่อนำมาวิเคราะห์สถานการณ์และผลกระทบจากการแพร่ระบาดโควิด-19 โดยแสดงผลในรูปแบบกราฟการเปลี่ยนแปลงราคาและการเปิดให้บริการถึงผลกระทบทางด้านราคาและสถานการณ์การเปิดให้บริการในแต่ละช่วง

2) การศึกษาโรงแรมกรณีศึกษา 4 แห่ง มีการศึกษาข้อมูลจาก 2 ส่วนหลัก

2.1) ข้อมูลจากเอกสาร เพื่อศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ข้อมูลจากเว็บไซต์โรงแรม Facebook Fanpage และ Online Travel Agent (Agoda และ Booking.com) เพื่อเก็บข้อมูลรายสัปดาห์ของราคาห้องพัก โปรโมชั่นการขายห้องพักและการเปิดให้บริการ สภาพปัจจุบันโรงแรม การดำเนินการของโรงแรม

2.2) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้กลยุทธ์ปรับตัวทั้ง 4 ด้าน

3.4 การรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้มีวิธีการเก็บข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลักเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลดิบ จากนั้นนำมาจัดเรียงกลุ่มข้อมูลโดยมีการเก็บข้อมูลการเคลื่อนไหวผ่านเว็บไซต์โรงแรมและ facebook fanpage เป็นหลักและมีการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงแรมเพิ่มเติม การเก็บรวบรวมข้อมูลจาก OTA เก็บรวบรวมจาก Agoda Booking.com ทำการกำหนดประเด็นคำถามสำคัญ ดังนี้ 1) แนวทางและระยะเวลาการดำเนินการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดต้องทำอย่างไรบ้าง 2) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการอยู่รอดในช่วงการแพร่ระบาดและการตัดสินใจของผู้ประกอบการ 3) ผลกระทบที่เกิดขึ้นมีกรณีลดทอนหรือไม่อย่างไร โดยมีแหล่งที่มา :การเก็บข้อมูลดังนี้

ข้อมูลทุติยภูมิ

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลโครงการกรณีศึกษา จากหนังสือ บทความ

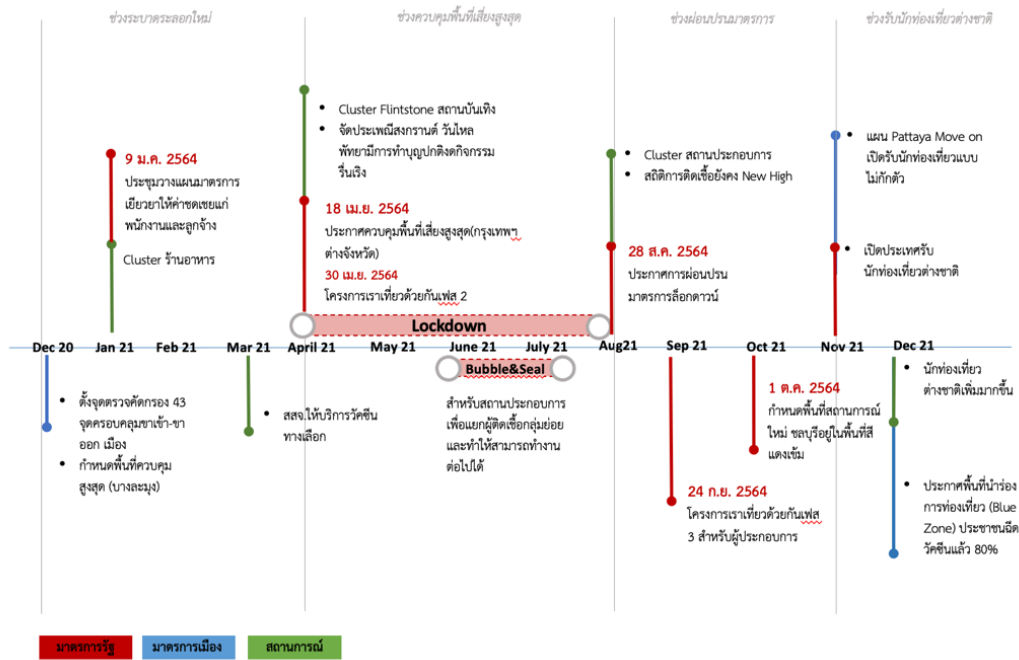
- 1) การรวบรวมข้อมูลรายชื่อโรงแรมที่จดทะเบียนตามกฎหมายจากเว็บไซต์ สำนักนิติการและการปกครองใน เมืองพัทยา อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรีปี 2564 พร้อมแบ่งกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ระบบการบริหาร โรงแรมและขนาดของโรงแรมตามพรบ.โรงแรม พ.ศ.2547 ตลอดจนข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงของ มาตรการที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาการศึกษาตั้งแต่ธันวาคม 2563 – ธันวาคม 2564
- 2) ข้อมูลราคา ขนาดห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกจากเว็บไซต์ Travel Agent (Agoda Booking.com) Google map
- 3) ข้อมูลด้านการเปิดให้บริการ โปรโมชั่นการตลาด การเปลี่ยนแปลงราคาและความเคลื่อนไหวในการดำเนิน กิจการของโรงแรมจาก Facebook fanpage ของโรงแรมและเว็บไซต์ของโรงแรม

ประเภทโรงแรม/ชื่อโรงแรม	จำนวนห้องพัก (ops.)	ราคาห้องพัก (บาท/พัก.2563)	DEC 20				JAN				FEB				MAR			
			DEC	DEC	DEC	DEC	JAN	JAN	JAN	JAN	FEB	FEB	FEB	FEB	MAR	MAR	MAR	MAR
โรงแรมเซาท์บีช (THE HERMITAGE)	6	33 opn.	THB 2,000.00	THB 1,109.00	THB 998.00	THB 998.00	N/A	THB 2,371.00	THB 2,194.00	THB 1,936.00	THB 861.00	THB 1,180.00	N/A	N/A	THB 1,000.00	THB 1,200.00	THB 1,500.00	THB 1.44
โรงแรมอีสเตอร์ (EAST SEA PARADISE)	44	18 opn.	THB 2,071.00	N/A	THB 2,100.00	THB 2,106.00	N/A	THB 2,371.00	THB 2,194.00	THB 1,936.00	N/A	THB 1,836.00	THB 1,428.00	THB 1,538.00	THB 2,035.00	N/A	N/A	N/A
โรงแรมโกลเดนดรากอนบีช (GOLDEN DRAGON BEACH RESORT)	48	32 opn.	THB 1,285.00	THB 1,788.00	THB 1,600.00	THB 1,740.00	THB 1,212.00	THB 2,371.00	THB 2,194.00	THB 1,936.00	THB 823.00	THB 1,245.00	THB 1,500.00	THB 1,696.00	N/A	THB 1,385.00	N/A	N/A
โรงแรมวิลล่า (LUX VILLA)	68	30 opn.	THB 599.00	THB 600.00	THB 540.00	THB 450.00	N/A	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	71	45 opn.	THB 2,718.00	THB 2,881.00	N/A	N/A	N/A	THB 2,371.00	THB 2,194.00	THB 1,936.00	THB 1,428.00	THB 1,610.00	THB 1,550.00	THB 1,199.00	THB 1,199.00	THB 1,199.00	THB 1,199.00	THB 1,199.00
โรงแรมโกลด์พาล์ม (GOLD PALM)	72	39 opn.	THB 986.00	THB 1,290.00	THB 1,040.00	THB 1,300.00	THB 1,220.00	N/A	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00
โรงแรมคอนกรีต (CONCRETE HOTEL)	75	30 opn.	THB 881.00	N/A	N/A	N/A	N/A	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00	THB 823.00
โรงแรมซัมเมอร์สปริง (Summer Spring)	75	41 opn.	N/A	THB 1,690.00	N/A	THB 1,990.00	N/A	THB 1,590.00	THB 1,749.00	N/A	THB 1,384.00	N/A	THB 1,649.00	THB 1,737.00	THB 1,747.00	THB 1,847.00	THB 1,742.00	THB 1.51
โรงแรมพรีเมียมบีช (PRIMA BEACH RESORT)	76	30 opn.	THB 897.00	THB 1,097.00	N/A	THB 1,040.00	THB 1,284.00	THB 823.00	THB 941.00	THB 1,002.00	THB 893.00	THB 1,234.00	THB 1,037.00	N/A	THB 1,492.00	THB 1,500.00	THB 1,500.00	THB 1.51
โรงแรมซาฟารี (Safari Villa)	76	30 opn.	THB 662.00	THB 831.00	THB 1,100.00	N/A	THB 802.00	THB 859.00	N/A	N/A	THB 941.00	THB 1,305.00	THB 1,553.00	N/A	N/A	THB 1,696.00	N/A	THB 1.51
โรงแรมเลกซ์วิลล่า (LUX VILLA)	76	30 opn.	THB 808.00	N/A	N/A	N/A	N/A	THB 619.00	THB 658.00	THB 526.00	THB 841.00	THB 923.00	THB 1,550.00	THB 1,207.00	N/A	THB 1,300.00	N/A	THB 1.376
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	N/A	THB 1,250.00	THB 950.00	N/A	N/A	THB 1,590.00	THB 1,749.00	N/A	THB 1,384.00	N/A	THB 1,649.00	THB 1,737.00	THB 1,747.00	THB 1,847.00	THB 1,742.00	THB 1.51
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	THB 907.00	THB 1,350.00	THB 930.00	THB 948.00	THB 1,045.00	THB 1,038.00	THB 1,138.00	THB 1,281.00	THB 984.00	THB 690.00	THB 837.00	THB 630.00	THB 848.00	THB 730.00	THB 1,264.00	THB 1.34
โรงแรมเลกซ์วิลล่า (LUX VILLA PATAYA)	76	30 opn.	THB 870.00	THB 870.00	THB 79.00	THB 869.00	THB 900.00	THB 1,102.00	THB 1,500.00	THB 947.00	THB 937.00	THB 779.00	N/A	N/A	THB 1,048.00	THB 1,300.00	THB 1,294.00	THB 1.34
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	THB 761.00	THB 638.00	THB 603.00	N/A	N/A	THB 622.00	THB 660.00	THB 790.00	THB 763.00	THB 950.00	THB 748.00	THB 640.00	THB 530.00	THB 500.00	THB 410.00	THB 1.34
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	THB 857.00	THB 857.00	N/A	N/A	THB 984.00	THB 928.00	THB 928.00	THB 961.00	THB 835.00	N/A	N/A	THB 998.00	THB 799.00	THB 1,099.00	THB 1,193.00	THB 1.34
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	THB 1,028.00	THB 1,028.00	N/A	THB 1,743.00	THB 1,743.00	THB 1,100.00	THB 1,090.00	THB 934.00	THB 1,449.00	THB 843.00	THB 971.00	THB 1,284.00	N/A	THB 1,245.00	THB 1,473.00	THB 1.54
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	THB 2,121.00	THB 2,121.00	N/A	N/A	2,290	THB 1,830.00	THB 1,840.00	THB 1,823.00	THB 1,937.00	THB 972.00	N/A	THB 1,228.00	THB 973.00	N/A	N/A	THB 2.29
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	N/A	THB 1,023.00	THB 1,023.00	THB 943.00	THB 943.00	THB 938.00	THB 940.00	THB 1,500.00	N/A	THB 1,648.00	THB 1,637.00	THB 1,637.00	THB 1,648.00	THB 1,637.00	THB 1,637.00	THB 1.54
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	THB 599.00	THB 1,305.00	THB 1,590.00	THB 1,696.00	THB 1,480.00	THB 1,500.00	THB 1,607.00	THB 1,649.00	THB 1,840.00	N/A	N/A	THB 1,473.00	THB 1,473.00	THB 1,473.00	THB 1,473.00	THB 1.54
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	N/A	THB 1,080.00	N/A	THB 1,080.00	THB 1,080.00	THB 1,500.00	THB 1,037.00	THB 990.00	THB 1,190.00	THB 989.00	THB 1,042.00	THB 1,843.00	THB 1,118.00	THB 1,385.00	THB 1,500.00	THB 1.54
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	THB 283.00	THB 1,321.00	N/A	THB 4,990.00	THB 4,192.00	THB 2,028.00	THB 2,194.00	THB 3,210.00	THB 3,241.00	THB 3,164.00	N/A	THB 4,213.00	N/A	THB 3,165.00	THB 3,214.00	THB 3.27
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	N/A	THB 1,311.00	THB 1,205.00	THB 930.00	THB 871.00	THB 928.00	THB 1,050.00	THB 961.00	N/A	THB 928.00	N/A	THB 1,484.00	THB 2,210.00	THB 1,060.00	N/A	THB 3.27
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	N/A	THB 1,311.00	THB 1,205.00	THB 930.00	THB 871.00	THB 928.00	THB 1,050.00	THB 961.00	N/A	THB 928.00	N/A	THB 1,484.00	THB 2,210.00	THB 1,060.00	N/A	THB 3.27
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	THB 950.00	THB 945.00	THB 730.00	THB 937.00	THB 924.00	THB 1,100.00	THB 1,090.00	THB 934.00	THB 1,449.00	THB 843.00	THB 971.00	THB 1,284.00	N/A	THB 838.00	THB 1,234.00	THB 1,337.00
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	N/A	THB 1,023.00	THB 1,023.00	THB 943.00	THB 943.00	THB 938.00	THB 940.00	THB 1,500.00	N/A	THB 1,648.00	THB 1,637.00	THB 1,637.00	THB 1,648.00	THB 1,637.00	THB 1,637.00	THB 3.27
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	THB 5,096.00	THB 3,485.00	THB 3,720.00	N/A	THB 5,394.00	THB 1,100.00	THB 1,110.00	THB 1,110.00	THB 2,999.00	THB 3,521.00	THB 1,199.00	N/A	THB 1,990.00	THB 2,872.00	THB 3,849.00	THB 2.64
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	N/A	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1,119.00	THB 1.11
โรงแรมนาเวส (NAVA NATURE ESCAPE)	76	30 opn.	N/A	THB 1,888.00	THB 1,569.00	THB 1,668.00	THB 1,572.00	THB 1,207.00	THB 1,420.00	THB 1,333.00	N/A	THB 1,523.00	THB 1,561.00	THB 1,461.00	THB 1,632.00	N/A	N/A	THB 1.38

ภาพที่ 3.4 ตัวอย่างการเก็บข้อมูลสถานการณ์ให้บริการโรงแรมช่วง ธ.ค.63-ธ.ค.64

ที่มา : การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

- 4) ข้อมูลสถิติรายได้จากการท่องเที่ยว อัตราการเข้าพักและจำนวนนักท่องเที่ยวรายจังหวัดจากเว็บไซต์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- 5) รวบรวมข้อมูลสถานการณ์การท่องเที่ยวประเทศไทยและรายจังหวัดจากเว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลการตลาดการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและจากกระทรวงสาธารณสุข



ภาพที่ 3.5 ตัวอย่างการเก็บข้อมูลสถานการณ์และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดโควิด-19 ช่วง ธ.ค.63-ธ.ค.64

ที่มา : การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

- 6) การเรียบเรียงและจัดทำตารางข้อมูลรายละเอียดของโรงแรมในพื้นที่ศึกษาทั้งหมดด้วยการจัดเป็นหมวดหมู่ตามขนาดในประเภทโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระและโรงแรมในเครือโดยมีการเก็บข้อมูลสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในระหว่างธันวาคม 2563 - ธันวาคม 2564 ในด้านการเปลี่ยนแปลงสถานะการเปิดให้บริการและราคาห้องพักต่อคืนเพื่อนำไปประกอบการวิเคราะห์และการเปลี่ยนแปลง

ชื่อโรงแรม	แบรนด์	ชื่อสาขา/ประเภท	ประเภทสาขา	จำนวนห้องพัก	Room Size	หน่วย/ประเภท	ราคาห้องพักคืน (Apr.21,25.25.21)	Discount/Promotion	ระดับมาตรฐาน	กลุ่ม	Hotel System	หมายเหตุ	
SUNSHINE HP HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	86	M			3.5	43817	ผู้ 9 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 43817	Chain	SHA	
NOVIA GOLD	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	77	M	THB	1,800.00		4	82188	ผู้ 9 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 82188	Chain	
NOVIA PARK HOTEL PATTAYA	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	95	M	THB	708.00		3	82184	ผู้ 9 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 82184	Chain	
NOVIA EXPRESS HOTEL PATTAYA	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	107	L		2,858.00	15% off	3	82188	ผู้ 9 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 82188	Chain	
FLIPPER LODGE HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	87	M	THB	2,807.00	10% off	3	82181	ผู้ 10 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 82181	Chain	
FLIPPER HOUSE HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	64	M	THB	840.00		3	21321	ผู้ 9 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 21321	Chain	
FLIPPER HOUSE HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	30	M	THB	8,858.00	60% off	4	380	ผู้ 9 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 380	Chain	
FLIPPER HOUSE HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	241	L				4	28316	ผู้ 10 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 28316	Chain	
FLIPPER HOUSE HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	48	M				3	333101	ผู้ 9 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 333101	Chain	
FLIPPER HOUSE HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	18	S	THB	6,547.00	62% off	5	37521	ผู้ 9 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 37521	Chain	SHA
FLIPPER HOUSE HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	54	M	THB	1,233.00	Free Breakfast	3	52521	ผู้ 10 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 52521	Chain	
FLIPPER HOUSE HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	287	L		1,800.00		5	282	ผู้ 9 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 282	Chain	
FLIPPER HOUSE HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	76	M	THB	1,040.00	12% off	3	146152	ผู้ 10 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 146152	Chain	
FLIPPER HOUSE HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	30	M	THB	945.00		4	18020	ผู้ 9 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 18020	Chain	
FLIPPER HOUSE HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	242	L	THB	1,000.00		4	21221	ผู้ 9 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 21221	Chain	
FLIPPER HOUSE HOTEL	C	มีนบุรี-แคว้นสยาม	โรงแรม 2	30	M	THB	931.00				ผู้ 9 ส่วนต่อเฉลี่ย จำนวนรวม 931	Chain	

ภาพที่ 3.6 ตัวอย่างการจัดเรียงข้อมูลภาพรวมธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ตามรายชื่อจดทะเบียน 2564

ที่มา : การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

ข้อมูลปฐมภูมิ

- 1) สัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ โดยคัดเลือกมาจากตัวอย่างกรณีศึกษาในการเจาะกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด การดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคทั้งทางด้านกายภาพ การบริหาร การตลาดเพื่อการปรับตัวและอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมเพื่อนำไปเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มกรณีศึกษา

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการแบ่งการวิเคราะห์เป็นสองระดับคือการวิเคราะห์ในแต่ละกลุ่มกรณีศึกษา (Within- Case Analysis) เพื่ออธิบายแนวคิดและการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในแต่ละกลุ่มขนาด ส่วนที่สองคือการวิเคราะห์แบบหลายกรณี (Cross Case Analysis) เพื่อเปรียบเทียบให้ทราบถึงความเหมือนและความแตกต่างการปรับตัวธุรกิจในด้านต่างๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นของโรงแรมอิสระในพัทยาเหนือซึ่งแบ่งเป็นการวิเคราะห์ 4 ด้านดังนี้

- 1) การจัดกลุ่มประเภทโรงแรมตามลักษณะกายภาพโดยศึกษาข้อมูลจากเว็บไซต์ของโรงแรมและ Facebook Fanpage เก็บข้อมูลคุณสมบัติลักษณะทางกายภาพลักษณะอาคารเพื่ออธิบายสภาพปัจจุบัน การใช้พื้นที่ส่วนกลางของโรงแรมและการปรับปรุงการใช้งานพื้นที่ภายในโรงแรม

- 2) การเก็บข้อมูลด้านการตลาดทำการรวบรวมข้อมูลจาก Facebook Fanpage และ Online Travel Agent เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพัก การจัดทำโปรโมชั่น รูปแบบการเข้าพักในช่วง ธ.ค.2563-ธ.ค.2564

- 3) การเปรียบเทียบด้านบริหารจัดการรวบรวมข้อมูลมาตรฐานของภาครัฐและจังหวัดจากสาธารณสุขจังหวัดเกี่ยวกับมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดโควิด-19และติดตามการดำเนินกิจการของโรงแรมผ่านทางเว็บไซต์ของโรงแรมและ Facebook Fanpage เพื่อนำมาวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานและการเปิดให้บริการของโรงแรมเบื้องต้น

- 4) การเปรียบเทียบกลยุทธ์จากข้อมูลการสัมภาษณ์ทำการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากการสัมภาษณ์และข้อมูลทุติยภูมิจากการสืบค้นนำมาวิเคราะห์และแสดงผลเชิงพรรณนาโดยหาประเด็นสำคัญในการตอบคำถามตามประเด็นต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปแนวคิดในการปรับตัว กลยุทธ์ที่ใช้รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่พบระหว่างการทำงาน

3.6 แผนการดำเนินงาน

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนธันวาคม 2563-เดือนธันวาคม2564 จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์และเรียบเรียงเพื่อเขียนบทความวิชาการและนำเสนอวิทยานิพนธ์เดือนพฤษภาคม-เดือนมิถุนายน 2565 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 3.3 ตารางแผนการดำเนินงานวิจัย

รายการดำเนินงานวิจัย	ปี 2564												ปี 2565							
	ธ.ค.63	ม.ค.64	ก.พ.64	มี.ค.64	เม.ย.64	พ.ค.64	มิ.ย.64	ก.ค.64	ส.ค.64	ก.ย.64	ต.ค.64	พ.ย.64	ธ.ค.64	ม.ค.65	ก.พ.65	มี.ค.65	เม.ย.65	พ.ค.65	มิ.ย.65	
ศึกษาและเปรียบเทียบรายเดือน																				
นำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาจัดเรียงข้อมูลเป็นกลุ่ม																				
สร้างเครื่องมือในงานวิจัย																				
ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																				
ส่งโครงร่างวิทยานิพนธ์																				
สอบโครงร่างวิทยานิพนธ์																				
จัดทำแบบสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลกรณีศึกษาเพิ่มเติม																				
สัมภาษณ์กรณีศึกษา																				
ร่างรูปแบบบทที่ 1-3																				
วิเคราะห์ข้อมูลจากกรณีศึกษา																				
ร่างรูปแบบบทที่ 4																				
ร่างบทความวิชาการ																				
ร่างรูปแบบบทที่ 5-6																				
ปรับแก้บทความวิชาการ																				
ส่งบทความทางวิชาการ																				
ส่งรูปแบบบทที่ 1-4 thesis																				
ปรับแก้ร่างงาน																				
ส่งรูปแบบบทที่ 1-6 thesis																				
จัดทำส่งงานไปสอบ Power point																				
ส่งเล่มวิทยานิพนธ์ทั้งหมดไปรับ																				
นัดสอบวิทยานิพนธ์																				
สอบวิทยานิพนธ์																				

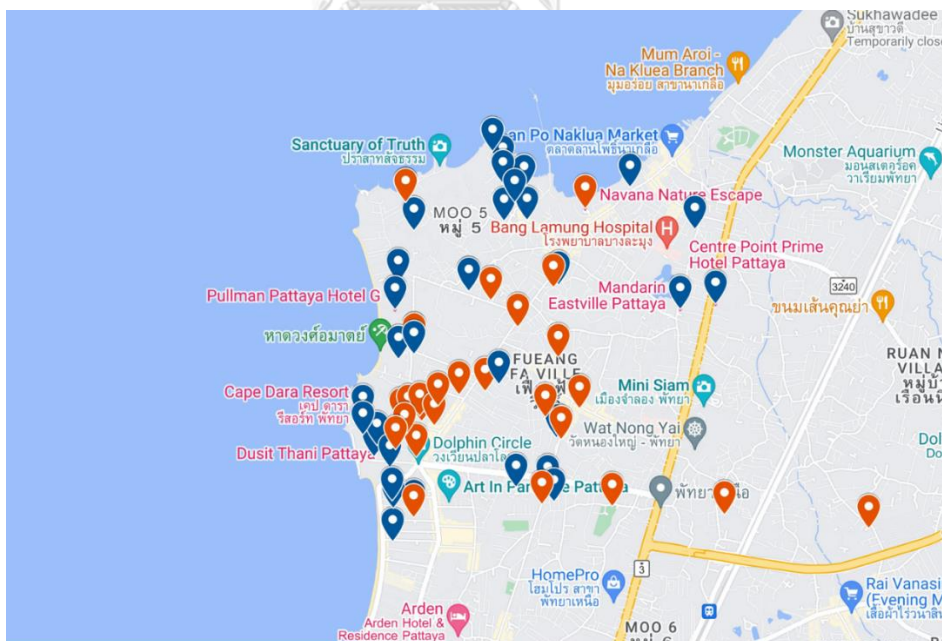
ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

บทที่ 4

สถานการณ์โรงแรมในพื้นที่พัทยาเหนือช่วงโควิด-19

จากการรวบรวมข้อมูลการแพร่ระบาดโควิด-19 ในส่วนของสถานการณ์โรงแรมในพื้นที่พัทยาเหนือสามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้ 1) สถานการณ์การแพร่ระบาดและผลกระทบของโควิด-19 ในพื้นที่พัทยาเหนือ 2) มาตรการที่เกี่ยวข้อง 3) การจำแนกลักษณะโรงแรมในพื้นที่พัทยาเหนือ 4) การปรับตัวเบื้องต้นของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในพื้นที่พัทยาเหนือ

พัทยาเหนือเป็นเขตพื้นที่ที่มีการกระจุกตัวโรงแรมมากที่สุดตามรายชื่อการจดทะเบียนซึ่งจะเป็นทำเลที่มีความสงบเป็นส่วนตัวสูงรายล้อมไปด้วยธรรมชาติและชุมชนประมง ติดกับพื้นที่เก่าแก่ทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมดังนั้นจึงเหมาะแก่การอยู่อาศัยและพักผ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงจากความวุ่นวายนอกจากนี้ยังมีชายหาดที่สวยงามที่เปี่ยมไปด้วยเสน่ห์ในการชมวิวยุทธศาสตร์ที่สวยงาม ทำให้กลุ่มโรงแรมที่อยู่ในพื้นที่นี้จะเน้นความเป็นธรรมชาติและส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาวที่มีขนาดใหญ่ จากการศึกษาเบื้องต้นของผู้วิจัยพบว่ามีกระจายตัวของโรงแรมในเขตพัทยาเหนือทั้งหมด 73 แห่งซึ่งแบ่งเป็นโรงแรมที่มีการบริหารแบบเครือ 30 แห่งและโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ 43 แห่ง (ภาพที่ 4.1) โดยสถานการณ์ท่องเที่ยวก่อนช่วงสถานการณ์โควิด-19 จะรับกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติและกลุ่มที่มีกำลังจ่ายสูงเป็นหลักแต่เมื่อเกิดโควิด-19 มาจึงทำให้ผลกระทบลดลงและส่งผลกระทบต่อปิดตัวโรงแรมทั่วเมือง



ภาพที่ 4.1 การกระจายตัวของโรงแรมที่พักในเขตพัทยาเหนือ

หมายเหตุ : สีน้ำเงิน คือ โรงแรมเครือ สีแดง คือ โรงแรมอิสระ

ที่มา : การรวบรวมและจัดทำโดยผู้วิจัย

การกระจายตัวของโรงแรมบนทำเลที่มีอุปทานสูงสุด คือ พัทยาเหนือสามารถแบ่งตามการบริหารจัดการตามรายชื่อการจดทะเบียนตามกฎหมายได้ 2 แบบ ได้แก่ (1) โรงแรมในเครือทั้งหมด 30 แห่ง โดยแบ่งเป็น โรงแรมขนาดกลาง 9 แห่งและโรงแรมขนาดใหญ่ 21 แห่ง (2) โรงแรมอิสระทั้งหมด 43 แห่งโดยแบ่งเป็น โรงแรมขนาดเล็ก 13 แห่ง โรงแรมขนาดกลาง 18 แห่งและโรงแรมขนาดใหญ่ 12 แห่ง ดังตาราง 4.1

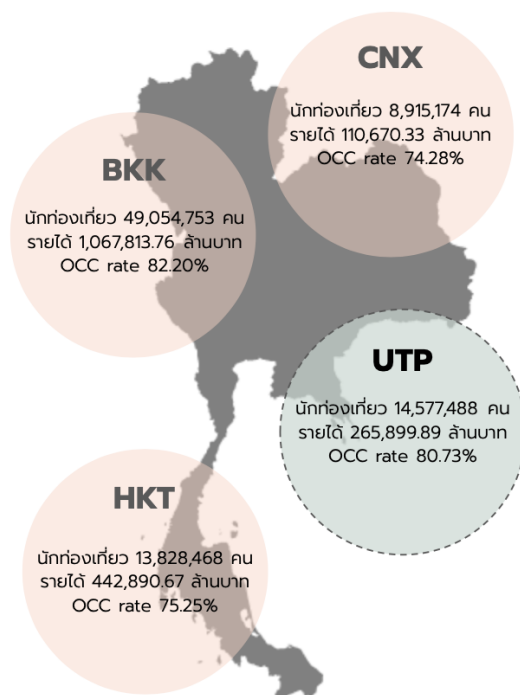
ตาราง 4.1 รายละเอียดการจำแนกโรงแรมตามลักษณะการบริหาร

รายชื่อโรงแรมจดทะเบียน (ณ วันที่ 25 ส.ค.64)	ขนาดโรงแรม		
	S	M	L
โรงแรมในเครือ(Chain)	0	9	21
โรงแรมอิสระ (Independent)	13	18	12
Total	13	27	33

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

4.1 สถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ในพัทยา

จากการรวบรวมข้อมูลจากวิจัยของธนาคารกรุงศรีอยุธยา (2562) พบว่าในปี 2562 ที่ผ่านมามีอัตราการติดเชื้อที่เพิ่มขึ้นและมีแนวโน้มเติบโตและขยายตัวในพื้นที่การท่องเที่ยวหลัก กรุงเทพฯ พัทยาและภูเก็ตมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศในช่วง 11 เดือนแรกอยู่ที่ร้อยละ 29.3 เทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อนที่ร้อยละ 69.7 ขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศหดตัวร้อยละ 73.6 อัตราการเข้าพักรวมของประเทศลดลงร้อยละ 41 ส่งผลให้เมืองท่องเที่ยวหลักอย่างพัทยาได้รับผลกระทบสูงจากเดิมที่มีนักท่องเที่ยวกว่า 14 ล้านคนต่อปี สร้างรายได้ 2.6 แสนล้านบาทและมีอัตราการเข้าพักสูงถึงร้อยละ 80 กลับมีรายได้ลดลงในช่วงสี่เดือนปี 2563 ทั้งนี้ที่มีการประกาศงดการเดินทางข้ามประเทศส่งผลให้รายได้การท่องเที่ยวซึ่งเป็นรายได้หลักของพัทยาลดลงกว่าร้อยละ 70 โดยเฉพาะชาวต่างชาติจนอัตราการเข้าพักเป็น 0



ภาพที่ 4.2 สถานการณ์การเข้าพักนักท่องเที่ยวในประเทศไทยปี 2562

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

นอกจากสาเหตุการหดตัวของนักท่องเที่ยวแล้วอีกสาเหตุหนึ่ง คือ การไม่มีมาตรการช่วยเหลือจากรัฐบาล นอกจากการยกเว้นภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทำให้ธุรกิจได้รับผลกระทบทุกระดับจากปกติในช่วงไฮซีซั่นในไตรมาส 1 และ 2 ของปีที่ควรจะสร้างรายได้กลับรายได้ตกไปถึงร้อยละ 70-80 (the momentum,2564)

4.1.1 ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ต่อธุรกิจโรงแรมอิสระในพื้นที่พหุพาเหนือ

จากการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ในช่วงโควิด-19 ระลอกที่ 2 และระลอกที่ 3 (ธันวาคม 2563 - ธันวาคม 2564) ของโรงแรมแต่ละขนาดผ่าน Online Travel Agent พบว่าโรงแรมที่มีการบริหารอิสระได้รับผลกระทบมากเนื่องจากมีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของที่ได้รับความเสี่ยงสูงเมื่อเกิดการขาดรายได้จึงจำเป็นต้องปิดให้บริการหรือใช้เงินส่วนตัวเพื่อมาเป็นทุนหมุนเวียนภายในโรงแรมซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโรงแรมแต่ละขนาดมีความเหมือนและแตกต่างกันสามารถพิจารณาจาก 2 เรื่องหลัก ดังนี้ 1) การเปิดให้บริการของโรงแรม 2) การปรับราคาห้องพัก

ตาราง 4.2 เปรียบเทียบผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างโรงแรมอิสระแต่ละขนาดในช่วง 2564

ลักษณะโรงแรม	สรุปสาระสำคัญ	ผลกระทบที่เกิดขึ้น
โรงแรมขนาดใหญ่ ¹⁶	“ปกติเรารับแขกทั้งต่างชาติ Longstay และคนไทยที่มาสัมมนา	ได้รับผลกระทบมากที่สุดในช่วงระลอกแรกปี 62ทำให้อัตราการเข้า

¹⁶ โสภิญญา เสงี่ยมศักดิ์. (28 กันยายน 2564). [Interview].

ลักษณะโรงแรม	สรุปสาระสำคัญ	ผลกระทบที่เกิดขึ้น
	<p>แต่ช่วงมีนา 62 รัฐก็สั่งปิดโรงแรม ทำให้แขกอยู่ไม่ถึงช่วงกลางปีจึงเป็นช่วงวิกฤตที่สุดอัตราเข้าพักลดลงเหลือแค่ 20-30% สิ่งอำนวยความสะดวกถูกปิดหมดเลย เราต้องทำทุกอย่างทั้งปลดพนักงานจ้างเป็นรายวัน ปรับให้เน้นกลุ่ม work from home ต่างชาติแต่โซคิตที่มีบริษัทที่เคยเข้าพักประจำบวกกับเราเที่ยวด้วยกันแต่ก็ไม่ได้ช่วยอะไรมากถึงแม้รัฐจะจ่ายค่าชดเชยให้ก็ตาม”</p>	<p><u>พักลดลงเหลือ 20-30%</u> ต้องปิดพื้นที่ส่วนกลางตามคำสั่งรัฐทำให้แขกเข้าพักลดลงแต่ยังคงต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดูแลห้องพักและพนักงานจึงปรับเป็นการจ้างรายวันและปรับกลุ่มลูกค้าเน้นชาวต่างชาติที่อยู่ในไทยและใช้ <u>ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของโรงแรมดึงดูดกลุ่มผู้เข้าพักประจำ</u></p>
โรงแรมขนาดกลาง ¹⁷¹⁸	<p>“ตั้งแต่ช่วงต้นปี 63 ที่ห้ามเดินทางออกนอกประเทศทำให้ลูกค้าต่างชาติหายไปจนกระทั่งอัตราเข้าพักแทบเหลือ 0% จึงต้องเปลี่ยนมาเป็นนักท่องเที่ยวไทยเป็นหลัก มีการปรับทั้งราคาห้องพักออกโปรโมชั่นใหม่ๆ ทั้งปลดพนักงานออกให้พนักงานทำหลายหน้าที่แต่ค่าที่พักรักษาดีอยู่แล้วเรื่อยๆจึงต้องปรับพื้นที่เพื่อขายอย่างอื่นแต่พอที่คนเรียนรู้ที่จะอยู่กับโควิดมากขึ้นทำให้ที่เที่ยวใกล้กรุงเทพอย่างพัทยาได้รับความนิยมโดยเฉพาะที่พักรูปแบบ Villa แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีการปรับตัวไปตามสถานการณ์อยู่ดี”</p>	<p>ตั้งแต่มีการงดเดินทางเข้าประเทศทำให้กลุ่มลูกค้าหลักชาวต่างชาติหายไปจึงต้องมีการปรับเป็นชาวไทยทั้งหมด <u>ราคาห้องพักมีการปรับลดลงแต่สามารถปรับเพิ่มขึ้นได้บางช่วง</u> ช่วงเทศกาลหรือช่วงหลังจากการปรับปรุงโรงแรมเพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายใหม่ <u>ข้อดีของโรงแรมขนาดกลางคือทำเลที่ตั้งอยู่ติดทะเลหรือระยะเข้าถึงทะเลด้วยการเดินและรูปแบบที่พักที่มีความเป็นส่วนตัว</u></p>
โรงแรมขนาดเล็ก ¹⁹²⁰	<p>“ก่อนโควิดกับช่วงโควิดพนักงานมีจำนวนน้อยอยู่แล้วจึงไม่ได้รับ</p>	<p><u>มีค่าใช้จ่ายคงที่แต่รายได้มีจากทางเดียว</u> คือ การขายห้องพักซึ่งขายได้</p>

¹⁷ ชลันดา จวง. (4 ตุลาคม 2564). [Interview].

¹⁸ ศุภอา อธิธิไกว้ล. (29 กันยายน 2564). [Interview].

¹⁹ ขอขวัญ รัตนตรีกุล. (23 กันยายน 2564). [Interview].

²⁰ กรกมล เปี่ยมบัติต. (18 ตุลาคม 2564). [Interview].

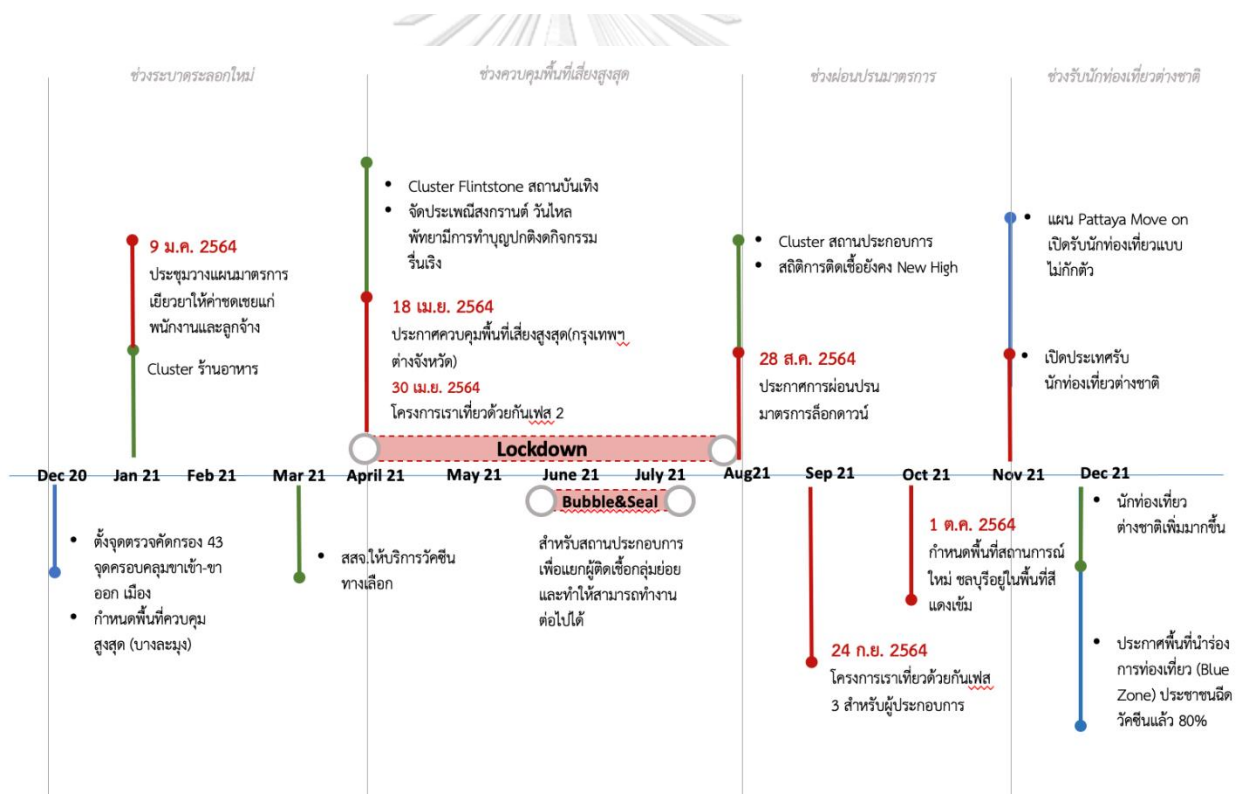
ลักษณะโรงแรม	สรุปสาระสำคัญ	ผลกระทบที่เกิดขึ้น
	ผลกระทบในส่วนนี้แต่มีปัญหาในการดูแลห้องพักที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายจึงต้องเปิดขายเฉพาะบางห้องเพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณผู้เข้าพัก ราคาต้องปรับให้ถูกลงจึงสามารถคัดกรองแขกได้น้อยลงเพื่อให้แข่งกับโรงแรมอื่นได้ มีการจ้างงานเป็นรายวัน เรามีรายได้แค่การขายห้องพักให้แขกอย่างเดียวเลยต้องเพิ่มช่องทางขายอาหารมาเป็นรายได้เสริม”	น้อยลงมากเนื่องจากผู้เข้าพักลดลง เดิมเป้าหมายเป็นกลุ่มคนไทยจึงไม่ต้องปรับเยอะแต่ต้องดึงดูจใจด้วย <u>การปรับราคาลง</u> ดังนั้นการปรับราคาจึงไม่สามารถปรับเพิ่มขึ้นได้หรือแทบไม่ได้เลยและต้อง <u>เพิ่มช่องทางหารายได้</u>

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

จากการเปรียบเทียบโรงแรมทั้ง 3 ขนาด พบว่าโรงแรมขนาดเล็กได้รับผลกระทบมากที่สุดเนื่องจากมีความยืดหยุ่นของการปรับตัวธุรกิจที่น้อยกว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ด้วยข้อจำกัดของทรัพยากร เช่น ธุรกิจเสริม พื้นที่ส่วนกลาง ขนาดพื้นที่หรือทำเลที่ตั้งทำให้การปรับราคาลดลงซึ่งการปรับราคาไม่สามารถปรับเพิ่มขึ้นได้มากนักจึงทำให้ดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ต้องมีความสนใจเฉพาะหรือผู้เข้าพักที่เข้าพักประจำ เช่น กลุ่มทำงานบริษัท มาประชุมระยะสั้น เป็นต้น ส่งผลให้การปรับตัวมีทางเลือกได้ค่อนข้างน้อยกว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในขณะที่โรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่มีธุรกิจเสริมหรือมีอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่น เช่น คอนโด อพาร์ทเมนท์ ทำให้เกิดการขายห้องพักแบบระยะยาวทำให้มีช่องทางของรายได้มากกว่า 1 ทางจึงมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวและรับมือกับผลกระทบได้ดีกว่าโรงแรมขนาดเล็ก

4.2 มาตรการในช่วงโควิด-19 ที่เกี่ยวข้อง²¹

ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมามีเริ่มตั้งแต่ระลอกแรกเริ่มต้นจากการแพร่ระบาดในประเทศจีนเมื่อ 20 ธันวาคม 2562 จากประเทศจีนและเริ่มมาแพร่ระบาดในประเทศไทยเมื่อ 11 มีนาคม 2563 ที่มีการยืนยันจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มมากขึ้นจากการระบาดภายในสนามมวยลุมพินีและสถานบันเทิงย่านทองหล่อในเดือนพฤษภาคม 2563 ทางองค์การอนามัยโลกจึงได้ประกาศโควิด-19 เป็นการระบาดใหญ่ (Pandemic) ต่อมาสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ในพื้นที่ของจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีผู้ป่วยโดยเฉพาะแรงงานต่างด้าวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและพบผู้ติดเชื้อที่มาจากแหล่งเดียวกันจึงถือเป็นการระบาดระลอกที่ 2 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิดระลอก 3 มีการพบเชื้อโควิดสายพันธุ์อังกฤษ ซึ่งเป็นครอบครัวชาวอังกฤษที่อยู่ในสถานที่กักกันตัวที่รัฐจัดให้ (Alternative State Quarantine) การแพร่ระบาดของโควิด เมื่อปลายเดือน มีนาคม 64 ในสถานบันเทิงที่กรุงเทพฯ หลายแห่งย่านชอยทองหล่อและย่านชอยเอกมัยมีการลุกลามขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดจำนวนผู้ติดเชื้อพุ่งสูงขึ้นโดยประเทศไทย อยู่ในอันดับที่ 112 ของโลก ภาครัฐจึงออกมาตรการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 (ภาพที่ 4.3) ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 4 ประเภทดังนี้



ภาพที่ 4.3 สถานการณ์โควิด-19 และมาตรการป้องกันช่วง ๖.ค.63-๖.ค.64

หมายเหตุ สีแดง คือ มาตรการภาครัฐ สีฟ้า คือ มาตรการจังหวัด สีเขียว คือ สถานการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น
ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

²¹ COVID-19, ศ. (2564, 21 เมษายน 2564). สรุปรายการจาก ศบค. Retrieved 11 ตุลาคม 2564 from <https://www.facebook.com/informationcovid19/photos/a.106455480972785/307651164186548/>

4.2.1 มาตรการควบคุม

มีการประกาศมาตรการควบคุมเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2564 เป็นต้นไปเพื่อควบคุมเขตพื้นที่เสี่ยงทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัดที่เป็นโซนสีส้ม สีแดง งดออกนอกเคสสถานตั้งแต่ช่วง 22.00-04.00 น.และข้อห้ามสำคัญ ดังนี้

- 1) ห้ามจัดกิจกรรม มากกว่า 25 คนขึ้นไป
 - 2) บริโภคอาหารในร้าน ร้านไม่มีเครื่องปรับอากาศ 75% และมีเครื่องปรับอากาศ 50% งดจำหน่ายและดื่มสุราในร้าน เปิดได้ไม่เกิน 21.00 น.
 - 3) ศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้าเปิดได้แบบมีเงื่อนไข เปิดได้ไม่เกิน 21.00 น.
 - 4) เปิดสถานเสริมความงาม ยกเว้น การใช้ไอน้ำ เปิดได้ไม่เกิน 21.00 น.
 - 5) เปิดบริการประเภทกีฬากลางแจ้งหรือในที่โล่งอากาศถ่ายเทสะดวก เปิดได้ไม่เกิน 21.00 น.
- จำกัดจำนวนผู้เข้าร่วมจัดการแข่งขัน

4.2.2 มาตรการด้านการท่องเที่ยวและความปลอดภัย

1) **มาตรการลดการสัมผัสเพิ่มระยะห่างทางสังคม (Social Distance)** มาตรการจากกระทรวงสาธารณสุขเป็นมาตรการกักกันตนเองเพื่อลดอัตราความเสี่ยงในการสัมผัสโรคไม่อยู่รวมกันหนาแน่น หลีกเลี่ยงการรวมกลุ่มและการรักษาระยะห่างจากคนอื่น 1-2 เมตร ลดการไปสถานที่สาธารณะลดการให้บริการตามสถานที่รวมตัว ลดกิจกรรมที่มีคนหนาแน่นโดยไม่เกิน 50 คน

2) **มาตรการ Travel Bubble** การเปิดให้มีการท่องเที่ยวกับประเทศใดประเทศหนึ่งซึ่งมักเป็นประเทศที่มีจำนวนผู้ติดเชื้อใหม่ในระดับต่ำ เมื่อการเดินทางระหว่างประเทศไม่สามารถทำได้ เนื่องจากหลายประเทศห้ามผู้เดินทางจากต่างแดนเข้ามาเพื่อยับยั้งการแพร่ระบาดของโรค เมื่อเปิด Travel Bubble ทำให้บางประเทศก็ไม่ต้องกักตัวก่อนเดินทางเข้าหรือบางกรณีที่เปิดรับแค่การเดินทางเพื่อธุรกิจและการศึกษาแต่ยังคงต้องมีการตรวจเชื้ออยู่

3) **โครงการเที่ยวไปด้วยกัน** เป็นโครงการที่รัฐบาลจัดขึ้น เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนเกิดการใช้จ่ายผ่านการท่องเที่ยวภายในประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยเพิ่มสภาพคล่องให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม และธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหาร หรือธุรกิจการบิน เพื่อเป็นการช่วยส่งเสริม และสนับสนุนการสร้างงาน รวมถึงช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศด้วยและผู้ประกอบการโรงแรม ร้านอาหาร และสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ในประเทศ

4) **การเข้าร่วมโครงการ ALQ** เป็นการจัดตั้งสถานที่กักตัวเพื่อการป้องกันการระบาดของโรค และจัดระเบียบจำนวนบุคคลที่เดินทางเข้ามาให้สอดคล้องกับความสามารถของเจ้าหน้าที่ใน การคัดกรองและการจัดสถานที่ไว้แยกกัก กักกัน หรือคุมไว้สังเกตซึ่งเป็นการกักกันผู้เดินทางเข้ามาใน พื้นที่ปกครองระดับจังหวัด โดยใช้สถานที่ที่รัฐกำหนดให้เป็นสถานที่กักกัน เพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคโควิด 19 เป็นระยะเวลา

ไม่น้อยกว่า 14 วัน ตามหลักเกณฑ์แนวทาง ที่รัฐกำหนด โดยยินยอมชำระค่าใช้จ่ายเองทั้งหมดระหว่างกักกันตนโดยสมัครใจ²²

5) มาตรการควบคุมโรคในพื้นที่เฉพาะ (Bubble & Seal) สำหรับสถานประกอบการ แบ่งมาตรการเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 มาตรการ Bubble and Seal เพื่อการป้องกันโรค กรณีที่ยังไม่พบผู้ติดเชื้อในสถานประกอบการ โดยมาตรการนี้เน้นการจัดกลุ่มย่อย (small bubble) และให้ผู้ปฏิบัติงานทำกิจกรรมภายใต้เงื่อนไขเดียวกันและไม่ข้ามกลุ่ม ดังนั้นเมื่อพบผู้ติดเชื้อจะสามารถแยกผู้ติดเชื้อเข้าสู่ระบบการรักษาได้ทันที และทราบกลุ่มเสี่ยงหรือกลุ่มผู้สัมผัส โดยเร็ว ทำให้ควบคุมได้ไวและลดการแพร่กระจายของโรคในสถานประกอบการ โดยผู้ปฏิบัติงานที่เหลือในกลุ่มนี้และกลุ่มย่อยอื่นยังสามารถทำงานได้ เป็นผลให้สถานประกอบการยังสามารถดำเนินกิจการได้ ช่วยลดผลกระทบจากการขาดแรงงานและรายได้ ในส่วนที่ 2 มาตรการ Bubble and Seal เพื่อการควบคุมโรค มีการแบ่งระดับการควบคุมเป็น 3 ระดับ คือ ระดับน้อย ระดับปานกลาง และระดับมาก โดยระดับมาก จะใช้การควบคุมโรคแบบเข้มงวด สำหรับสถานประกอบการที่พบผู้ติดเชื้อตามเกณฑ์ 2 ใน 3 ข้อ ดังนี้ 1) อัตราผู้ติดเชื้อมากกว่า ร้อยละ 10 ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด 2) จำนวนผู้ติดเชื้อ มากกว่า 100 คนขึ้นไป 3) พบการติดเชื้อในผู้ปฏิบัติงานต่อเนื่องนานกว่า 14 วัน ใน 28 วัน ซึ่งแต่ละ ระดับจะมีแนวทางการดำเนินการแตกต่างกัน กรณีเกิดการระบาดระดับมาก สถานประกอบการ ต้องดำเนินการควบคุมแบบเข้มงวดเพื่อควบคุมการติดเชื้อในสถานประกอบการและลดการแพร่ เชื้อไปสู่ชุมชน มีการควบคุม กำกับ รวมถึงดำเนินการจัดหาพื้นที่สำหรับแยกกักผู้ติดเชื้อ โรงพยาบาล สนามหรือโรงพยาบาลคู่ปฏิบัติการเพื่อรองรับกรณีมีผู้ติดเชื้อเพิ่มเชื้อมาก จัดหาที่พัก และรถรับ-ส่ง ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งควบคุมดูแลความเรียบร้อยของการดำเนินการ²³

4.2.3 มาตรการผ่อนปรนจากภาครัฐ

กระทรวงสาธารณสุขได้ประเมินสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ว่ามีแนวโน้มคลี่คลายและค่อนข้างทรงตัวได้ถึงแม้จะมียอดติดเชื้อระดับสูงแต่ในช่วงที่ผ่านมาเมื่อผู้ติดเชื้อรายใหม่ลดลงอย่างต่อเนื่องจึงได้มีการประเมินผลและความเหมาะสมของการบังคับใช้บรรดามาตรการตามข้อกำหนดที่ได้ประกาศไว้ก่อนหน้านี้เสนอต่อศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 (ศบค.) เพื่อพิจารณาปรับปรุงการบังคับใช้ในบางมาตรการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นายกรัฐมนตรีจึงออกข้อกำหนดและข้อปฏิบัติแก่ส่วนราชการทั้งหลายตามคำแนะนำของ ศบค.ตามพ.ร.ก.ฉุกเฉิน พ.ศ.2548 (ฉบับที่ 13) ดังต่อไปนี้ (มติชนออนไลน์,2564)

1) พื้นที่ควบคุมสูงสุดและเข้มงวด ห้ามการจัดกิจกรรมซึ่งมีการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีจำนวนรวมกันมากกว่ายี่สิบห้าคน

2) การห้ามออกนอกเคหสถานในระหว่างเวลา 21.00 น. ถึง 04.00 น.

²² กระทรวงสาธารณสุข. (2563). แนวทางบริหารจัดการสถานที่กักกันซึ่งทางราชการกำหนด (Quarantine). Retrieved from https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/g_quarantine/g_quarantine_state210763n.pdf

²³ กรมควบคุมโรค. (2564). คู่มือการป้องกันควบคุมในพื้นที่เฉพาะ (Bubble and Seal) สำหรับสถานประกอบการ. Retrieved from https://ddc.moph.go.th/uploads/ckeditor2/files/BBS_Final_02.pdf

- 3) ร้านจำหน่ายอาหารหรือเครื่องดื่ม สามารถเปิดให้บริการได้โดยให้บริโภคอาหารหรือเครื่องดื่มในร้านได้ไม่เกินเวลา 20.00 น.
- 4) สถานเสริมความงาม ร้านเสริมสวย แต่งผมหรือตัดผมให้เปิดดำเนินการได้
- 5) สถานประกอบการเพื่อสุขภาพ หรือสถานประกอบการนวดแผนไทย ให้เปิดให้บริการได้เฉพาะการให้บริการนวดเท้า
- 6) ตลาดนัด ให้เปิดดำเนินการได้ตามเวลาปกติจนถึง 20.00 นาฬิกา เฉพาะการจำหน่ายสินค้าอุปโภคหรือบริโภค
- 7) ห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า คอมมูนิตี้มอลล์ หรือสถานประกอบการอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน สามารถเปิดดำเนินการได้ตามเวลาปกติของสถานที่นั้นๆ จนถึงเวลา 20.00 น. เว้นแต่กิจการ หรือกิจกรรมบางประเภทที่กำหนดเงื่อนไขควบคุมการให้บริการ หรือให้ปิดการดำเนินการไว้ก่อน
- 8) สวนสาธารณะ ลานกีฬา สนามกีฬา สระน้ำเพื่อการกีฬา หรือกิจกรรมทางน้ำเพื่อการสันทนาการ หรือสระว่ายน้ำสาธารณะ หรือสถานที่เพื่อการออกกำลังกายประเภทกลางแจ้งหรือตั้งอยู่ที่เป็นพื้นที่โล่ง สนามกีฬาหรือสถานที่เพื่อการออกกำลังกายประเภทในร่มที่อากาศถ่ายเทได้ดี สามารถเปิดดำเนินการได้ไม่เกินเวลา 20.00 น. และสามารถจัดการแข่งขันได้โดยไม่มีผู้ชมในสนาม
- 9) การใช้เส้นทางคมนาคมเพื่อการเดินทางข้ามจังหวัดจากเขตพื้นที่ควบคุมสูงสุดและเข้มงวด การเดินทางข้ามเขตจังหวัดและการเดินทางออกนอกเขตพื้นที่ควบคุมสูงสุดและเข้มงวดไปยังพื้นที่อื่นสามารถกระทำได้ แต่ขอความร่วมมือให้ประชาชนเดินทางต่อเมื่อกรณีมีเหตุจำเป็นเท่านั้นเพื่อลดความเสี่ยงต่อการติดเชื้อและการแพร่โรค

4.2.4 มาตรการด้านการช่วยเหลือผู้ประกอบการและลูกจ้าง

มาตรการการให้เงินชดเชยเยียวยาแก่พนักงานและลูกจ้าง เป็นการเยียวยาในระบบประกันสังคม มาตรา 33 คือ ถ้าหากโรงงานมีพนักงานติดเชื้อโควิด-19 และถูกสั่งปิดโรงงาน จะได้เงินเดือน 50% ของเงินเดือน แต่ได้ไม่เกิน 7,500 บาท และได้เงินเยียวยาเพิ่มเติมอีก 2,500 บาท รวม 10,000 บาท แต่ถ้าโรงงานไม่ถูกปิดจะได้รับเงินเยียวยา 2,500 บาท การเยียวยาในระบบประกันสังคม มาตรา 39 และมาตรา 40 รับเงินเยียวยาทั้งหมด 5,000 บาท ส่วนผู้ประกอบการในระบบประกันสังคม จะได้ 3,000 บาทต่อหัว สูงสุดไม่เกิน 200 คน ซึ่งจังหวัดชลบุรีไม่ได้เข้าระบบมาตรการในรอบแรกเพิ่งมาได้เข้าระบบมาตรการเยียวยาเมื่อสิงหาคม 2564 หลังจากชลบุรีถูกปรับเป็นพื้นที่สีแดงเข้มหรือพื้นที่ควบคุมสูงสุด(ไทยรัฐออนไลน์,2564) เป็นการจ่ายเงินเยียวยาประกันสังคมมีระยะเวลาการให้ความช่วยเหลือ จำนวน 1 เดือน กลุ่มอาชีพที่ได้จะรับมาตรการเยียวยาช่วยเหลือวิกฤตโควิด-19 ได้แก่

- 1) ก่อสร้าง โรงแรม ร้านอาหาร
- 2) ศิลปะ บันเทิง นันทนาการ
- 3) กิจกรรมอื่น ๆ ที่สำนักงานประกันสังคมกำหนด
- 4) การขนส่งและสถานที่เก็บสินค้า
- 5) การขายส่งและการขายปลีก การซ่อมยานยนต์
- 6) กิจกรรมการบริหารและบริการสนับสนุน

7) กิจกรรมวิชาชีพ วิทยาศาสตร์และกิจกรรมทางวิชาการ

8) สาขาข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร

มีรูปแบบการให้ความช่วยเหลือที่เกี่ยวข้องในกลุ่มแรงงานและผู้ประกอบการที่อยู่ในระบบประกันสังคม ดังนี้

1) กลุ่มแรงงานตามมาตรา 33

จะได้รับเงินทดแทนในกรณีว่างงานเนื่องจากมีเหตุสุดวิสัยอันเกิดจากการระบาดของโควิด-19 ในกรณีว่างงานไม่ได้ทำงาน หรือนายจ้างไม่ให้งาน เนื่องจากทางราชการมีคำสั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราว ในอัตราร้อยละ 50 ของค่าจ้างรายวัน (สูงสุดไม่เกิน 7,500 บาท) ตลอดระยะเวลาที่มีคำสั่งปิดสถานที่แต่ไม่เกินเก้าสิบวัน

จะได้รับเงินช่วยเหลือเพิ่มเติมในอัตรา 2,500 บาทต่อคน จำนวน 1 เดือน ซึ่งเป็นการให้ความช่วยเหลือเพิ่มเติมจากการให้ความช่วยเหลือผ่านระบบประกันสังคม ผู้ประกอบการหรือนายจ้าง ม.33 จะได้รับความช่วยเหลือตามจำนวนลูกจ้างสูงสุดไม่เกิน 200 คน ในอัตรา 3,000 บาทต่อคน จำนวน 1 เดือน ผู้ประกันตนตามมาตรา 39 และมาตรา 40 สัญชาติไทย ยังคงประกอบอาชีพอยู่ในปัจจุบัน จะได้รับความช่วยเหลือในอัตรา 5,000 บาท จำนวน 1 เดือน

2) ผู้ประกอบอาชีพอิสระ

ที่ไม่ได้เป็นผู้ประกันตนมาตรา 33 มาตรา 39 และมาตรา 40 สัญชาติไทย ที่ยังคงประกอบอาชีพอยู่ในปัจจุบัน ให้เตรียมหลักฐานเพื่อลงทะเบียนเป็นผู้ประกันตนมาตรา 40 กับสำนักงานประกันสังคมภายในเดือนกรกฎาคม 2564 เพื่อให้สามารถได้รับความช่วยเหลือในอัตรา 5,000 บาท ต่อคน จำนวน 1 เดือน

3) กลุ่มผู้ประกอบการหรือนายจ้าง

มีลูกจ้างแต่ปัจจุบันไม่ได้อยู่ในระบบประกันสังคม ให้ดำเนินการดังนี้ กรณีที่เป็นผู้ประกอบการที่มีลูกจ้างให้ขึ้นทะเบียนนายจ้างในระบบประกันสังคม พร้อมทั้งขึ้นทะเบียนลูกจ้างเป็นผู้ประกันตนมาตรา 33 ในระบบประกันสังคมกับสำนักงานประกันสังคม ภายในเดือนกรกฎาคม 2564 เพื่อให้สามารถได้รับเงินช่วยเหลือตามจำนวนลูกจ้างสูงสุดไม่เกิน 200 คน ในอัตรา 3,000 บาทต่อคน และลูกจ้างที่มีสัญชาติไทย จะได้รับความช่วยเหลือในอัตรา 2,500 บาทต่อคน จำนวน 1 เดือน ทั้งนี้ ลูกจ้างกลุ่มดังกล่าวจะยังมีคุณสมบัติไม่ครบตามเงื่อนไขการให้ความช่วยเหลือจากระบบประกันสังคม ทำให้ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากระบบประกันสังคม²⁴

4.2.5 มาตรการจังหวัดชลบุรี

1) แผน Pattaya Move on

เมืองพัทยาถูกประกาศเป็นพื้นที่สีแดงเข้มจึงได้มีการวางแผนเพื่อการดำรงชีพในพื้นที่เศรษฐกิจเมืองหลังจากโควิด-19 แผน Pattaya move on เป็นแนวทางการเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้รับวัคซีนแล้วมายังพื้นที่เมืองพัทยา ซึ่งเน้นไปยังพื้นที่ท่องเที่ยว โดยไม่ต้องกักตัวและต้องอยู่ในพื้นที่เมืองพัทยาน้อย 7 คืน ก่อนออกเดินทางไปยังพื้นที่อื่นๆ โดยกลุ่มประเทศที่จะเปิดรับเข้ามาจะเป็นกลุ่มประเทศความเสี่ยงต่ำ ตามรายชื่อจากกระทรวงสาธารณสุข และเป็นนักท่องเที่ยวที่ได้รับการฉีดวัคซีนครบตามเกณฑ์แล้วในระยะเวลาการฉีดวัคซีนมากกว่า 14 วัน

²⁴ ไทยรัฐออนไลน์. (2564). กรม.ไฟ.เชียว "จ่ายเงินเยียวยาประกันสังคม" เพิ่ม "อยุธยา ชลบุรี ฉะเชิงเทรา". Retrieved 1 กรกฎาคม from <https://www.thairath.co.th/news/politic/2145097>

แต่ไม่เกิน 1 ปี ทั้งนี้วัคซีนที่นักท่องเที่ยวได้รับจากประเทศต้นทางนั้นจะต้องรับรองโดยรัฐบาลของประเทศนั้นๆ ส่วนเด็กที่มีอายุต่ำกว่า 12-18 ปี จะต้องได้รับการตรวจโควิด-19 มาแล้วก่อนเดินทางไม่เกิน 72 ชั่วโมง พร้อม Covid-19 free Certificate โดยนักท่องเที่ยวต้องพักอาศัยอยู่ในกลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA เท่านั้น โดยจะต้องรายงานตัวผ่านระบบแอปพลิเคชันที่รัฐบาลกำหนดทุกวันตลอดเวลา 7 วันที่พักอยู่ในพื้นที่ซึ่งการดำเนินการตามแผนดังกล่าวจะบรรลุเป้าหมายนั้น ประชากรและแรงงานในพื้นที่เมืองพัทยา อำเภอบางละมุงและอำเภอสัตหีบจะต้องได้รับการฉีดวัคซีนโควิด-19 อย่างน้อย 70 % ภายในเดือนกรกฎาคม 2564 เพื่อให้สามารถเปิดเมืองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติแบบไม่กักตัวในไตรมาสที่ 4 ตามแผนที่รัฐบาลกำหนดไว้

2) แผนควบคุมพื้นที่นาร่องการท่องเที่ยว (Blue zone) ตามที่ได้มีประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักรตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2563 และต่อมานายกรัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ได้มีมติให้ขยายระยะเวลาการใช้บังคับประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักรมาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับได้มีข้อกำหนดจังหวัดชลบุรี ได้กำหนดมาตรการควบคุมแบบบูรณาการในพื้นที่นาร่องด้านการท่องเที่ยว (The Blue Zone) นายภัครธรณ์ เทียนไชย ผู้ว่าราชการจังหวัดชลบุรี ประธานคณะกรรมการโรคติดต่อจังหวัดชลบุรี ผู้กำกับการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ออกคำสั่งคณะกรรมการโรคติดต่อจังหวัดชลบุรี ที่ 3/2565 ลงวันที่ 9 มกราคม 2565 เรื่อง การกำหนดมาตรการควบคุมแบบบูรณาการในพื้นที่นาร่องด้านการท่องเที่ยว (The Blue Zone) ในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี โดยมีรายละเอียดดังนี้ (กรุงเทพฯธุรกิจ,2565)

2.1) การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work From Home) ในส่วนของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่างๆ ให้หัวหน้าส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ เจ้าของกิจการ หรือผู้ประกอบการภาคเอกชน พิจารณาเพื่อดำเนินมาตรการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่นอกสถานที่ตั้งหน่วยงานหรือสถานประกอบการ (Work From Home) ตามความเหมาะสมเพื่อการเฝ้าระวังป้องกันการระบาดของโรค โดยให้ดำเนินมาตรการนี้ต่อเนื่องไปจนถึงวันที่ 31 มกราคม พ.ศ.2565

2.2) ร้านอาหารและเครื่องดื่ม สามารถเปิดให้บริการ บริโภคในสถานประกอบการได้ปกติโดยอนุญาตให้มีการบริโภคเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ภายในร้านได้เฉพาะช่วงที่ร้านผ่านการประเมินตามมาตรฐานความปลอดภัยแล้วเท่านั้น โดยการบริโภคแอลกอฮอล์ได้ไม่เกินเวลา 21.00 น.

2.3) ผู้ประกอบการและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบต้องมีการจัดตรวจหาเชื้อด้วยชุดตรวจและน้ำยาให้กับผู้รับบริการ

มาตรการที่เกิดขึ้นจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมบริการจะได้รับผลกระทบเป็นส่วนแรกในช่วงการแพร่ระบาดทำให้ต้องมีการสั่งปิดและแยกกักตัวสำหรับผู้ติดเชื้อแต่เมื่อสถานการณ์คงที่และมีแนวโน้มยอดผู้ติดเชื้อลดลงจึงเกิดมาตรการผ่อนปรนล็อกดาวน์ทำให้ผู้คนเริ่มออกเดินทางท่องเที่ยวใช้สถานที่บริการและที่พัก นโยบายเป็นส่วนหนึ่งที่กระตุ้นและส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมโดยตรง เช่น การสั่งปิดสถานบันเทิง ร้านอาหารหรืองดการรวมตัวให้

ร้านอาหารในโรงแรม การรองรับนักท่องเที่ยวในพื้นที่ที่มีอัตราการเปิดให้บริการลดลงตามไปด้วยเนื่องจากไม่มีคนเข้ามาเที่ยว (ตาราง 4.3)

ตาราง 4.3 มาตรการสำคัญที่ใช้ระหว่างช่วงการแพร่ระบาด ธ.ค. 2563-ธ.ค. 2564

มาตรการ	เริ่มใช้	ช่วงเวลา เคอร์ฟิว (ถ้ามี)	กิจกรรมและสถานที่						
			ร้านอาหาร	สถาน บันเทิง	ศูนย์การค้า (ร้านค้า ,ห้าง)	โรงแรมที่ พัก	สถานที่ออก กำลังกาย กลางแจ้ง (ยิม, ฟิตเนส)	ร้านเสริมสวย (สปา, ร้านตัด ผม, อื่นๆ)	กิจกรรมเ็น เรียง การ รวมกลุ่ม
1) มาตรการการควบคุม									
1.1) ล็อกดาวน์	18 เม.ย. 2564	22.00- 04.00	นั่งในร้าน ไม่เกิน 21.00	X	ไม่เกิน 21.00	X	X	X	ห้ามเกิน 25 คน
2) มาตรการการท่องเที่ยวและความปลอดภัย									
2.1) เราเที่ยว ด้วยกัน	เฟส 2 (เม.ย. 64) เฟส 3 (ก.ย. 64)		/	X	X	/	X	X	X
2.2) ALQ	โรงแรมเข้าร่วมเป็นโรงแรมกักตัวในพื้นที่สำหรับต่างจังหวัด								
2.3) Bubble&Seal	25 มิ.ย.64- 22ก.ค.64	แยกกักผู้ติดเชื้อสำหรับสถานประกอบการ							
3) มาตรการผ่อน ปรน	ส.ค. 64	21.00- 04.00	ไม่เกิน 20.00		ไม่เกิน 20.00	X	ไม่เกิน 20.00 โดยจำกัดผู้ เข้า		ห้ามเกิน 25 คน
4) ควบคุมพื้นที่ นำร่อง (Blue Zone)	9 ม.ค. 2565	X	บริโภค แอลกอฮอล์ ไม่เกิน 21.00	ผู้ประกอบการต้องจัดชุดตรวจให้กับผู้เข้ารับบริการ					

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4.3 โรงแรมอิสระในพัทยาเหนือ

4.3.1 รูปแบบลักษณะของโรงแรม

ลักษณะของโรงแรมในเขตพัทยาเหนือที่ผู้วิจัยศึกษามาสสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มตามลักษณะทางกายภาพและการออกแบบ ที่มีเอกลักษณ์การดึงดูดเด่นของธรรมชาติและความสะดวกในทำเลมาเป็นตัวหลักทำให้กลุ่มโรงแรมดูแพงมีระดับมากขึ้นจากความเป็นส่วนตัวซึ่งจะต่างกับทำเลอื่นในพัทยา ดังนี้

ตาราง 4.4 รูปแบบลักษณะกายภาพโรงแรมในเขตพญาเหนือ

รูปแบบลักษณะ	การออกแบบ	จำนวนตึก	ประเภทการใช้ งาน	ลักษณะที่โดดเด่น
 คล้าย Apartment ห้องแถวมีพื้นที่ของตัวเอง	ตกแต่งสไตล์ Loft เน้นความเป็นเอกลักษณ์ ห้องนอนพร้อมครัวส่วนกลางของที่พัก	2 ท ลั ง อาคาร 2 ชั้น เท่ากัน	โรงแรมที่มีการพักเป็นครอบครัวจำนวน 4-6 คนต่อหลัง	สิ่งอำนวยความสะดวกเหมือนอยู่บ้านและมีความเป็นส่วนตัวสูงสามารถทำอาหารเองได้และทำเลออยู่ใกล้ตลาด
 โรงแรมที่มี 2 อาคาร	เหมือนห้องพักตากอากาศที่อาคารสูงไม่เท่ากันและทั้งสองอาคารนั้นจะมีการออกแบบที่ต่างกันเพื่อให้ได้บรรยากาศที่ต่างกัน	2 อาคารมีลักษณะเป็นอาคารสูง 1 อาคาร แนวราบ 1 อาคาร	โรงแรมห้องพัก	สามารถแยกส่วนของกลุ่มเป้าหมายและกิจกรรมได้อย่างชัดเจน
 อาคารเตี้ยล้อมด้วยคอร์ทยาร์ดมีพื้นที่สิ่งอำนวยความสะดวก/ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก	อาคารเตี้ยแถวแนวยาวล้อมด้วยคอร์ทยาร์ดหรือพื้นที่ส่วนกลางของโรงแรมเป็นการออกแบบให้รู้สึกอยู่ท่ามกลางธรรมชาติตลอดเวลาในขณะที่เดียวกันก็ยังคงความเป็นส่วนตัวและความเงียบสงบ	หลายอาคาร แนวราบ	โรงแรม รีสอร์ท วิลล่า	พื้นที่ ส่วน กลาง ขนาดใหญ่ใช้ร่วมกันหรือสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหมดย้ายไปอยู่ในที่พักทำให้มีความเป็นส่วนตัวเพิ่มขึ้น
 อาคารสูง	อาคารสูงเดี่ยวซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของโรงแรมที่มีมาตรฐานการบริการ 5 ดาว	1 อาคารสูง	โรงแรมหรู	กลุ่มลูกค้ามีกำลังจ่ายสูงและความปลอดภัย สะอาดมาตรฐานระดับดีมาก

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

4.4 การปรับตัวเบื้องต้นของโรงแรมแต่ละขนาดในพื้นที่พญาเหนือ

จากการที่ผู้วิจัยศึกษาสถานการณ์การเข้าพักแรมในพัทยาชวงกระบาดของโควิดระลอกที่ 2 เป็นเวลา 3 เดือนตั้งแต่ ธันวาคม 2563-มีนาคม 2564 ทำให้ภาพรวมของธุรกิจโรงแรมที่เคยสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยกว่า 254,313.04 ล้านบาทรายได้จากการท่องเที่ยวกลับลดลงกว่าร้อยละ 43 ในปี 2563 จากการหดตัวของ

นักท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องร้อยละ 39 จึงส่งผลให้สถานการณ์การท่องเที่ยวในปี 2563 มีอัตราการเข้าพักลดลงร้อยละ 51.45 จำนวนผู้เข้าพักลดลงร้อยละ 64.70 และจำนวนผู้เยี่ยมเยียนทั้งหมดลดลงร้อยละ 62.56 ทำให้โรงแรมหลายแห่งเริ่มทยอยปิดให้บริการชั่วคราวเพื่อเป็นการป้องกันการแพร่ระบาดต่อมาในช่วงโควิดระลอกที่ 3 ตั้งแต่เดือนเมษายน 2564 ด้วยผลกระทบจากโควิดที่ยาวนานมา 1 ปีกว่าทำให้บางสถานประกอบการจากที่เริ่มมีการปิดให้บริการชั่วคราวเริ่มมีการปิดกิจการถาวร (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2564) มาตรการมีเพียงตามระดับของพื้นที่เสี่ยงแต่ไม่เคอร์ฟิว ไม่ล็อกดาวน์และยังสามารถเดินทางข้ามจังหวัดได้ในช่วงสงกรานต์ทำให้โรงแรมที่พอเปิดได้อยู่ก็เปิดให้บริการได้เพียงบางส่วนไม่สามารถเปิดได้ทั้งหมด ช่วงเดือนกรกฎาคม 2564 ที่เริ่มมีการผ่อนปรนมาตรการการควบคุมจึงทำให้โรงแรมในเครือบางแห่ง เช่น โรงแรมเซ็นโซ่ การ์เด้นท์ พัทยา เริ่มกลับมาเปิดให้บริการโดยเข้าร่วมเป็นโรงแรมสถานที่กักกันทางเลือก ALQ (Alternative Local Quarantine) รองรับภารกิจตัวของคนไทยและต่างชาติที่เดินทางจากต่างประเทศทำให้ยังพอมีรายได้เข้ามาบ้างทำให้ต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงกว่าร้อยละ 50 (บทสัมภาษณ์นายชเนศ ศุภรศหัสรังสี ประธานสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจังหวัดชลบุรี,ธุรกิจท่องเที่ยว,2564) ทางด้านมาตรการรัฐที่มีต่อพญา (ธนภาคย์ อิทธิชัยพล, 2564)

เมื่อมกราคม ปี2564 อัตราเข้าพักนักท่องเที่ยวมีแค่ร้อยละ 1 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จากข้อมูลสถิติการเข้าพักในโรงแรมในเมืองพัทยา(กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา,2564) ธุรกิจโรงแรมที่ซบเซาอย่างต่อเนื่องทำให้ภาครัฐได้มีการออกมาตรการควบคุมพื้นที่และไม่สนับสนุนให้มีการเดินทางข้ามจังหวัดช่วงมกราคม 2564 ที่ผ่านมานี้เนื่องจากนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติกว่า 70% บวกกับการติดตามมาตรการห้ามเดินทางข้ามจังหวัดทำให้นักท่องเที่ยวติดลบถึงร้อยละ 99 ภาครัฐจึงได้ออกมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวและมีมาตรการล็อกดาวน์เพื่อคุมเข้มในช่วงที่มีการแพร่ระบาดหนักที่สุดส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมมีการปรับตัวโดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้²⁵

(1) การปรับตัวช่วงที่ 1 การระบาดระลอกที่ 2 (ธันวาคม 2563 – มีนาคม 2564) ได้มีการกลับมาแพร่ระบาดขึ้นจากคลัสเตอร์สมุทรสาครจึงทำให้มีมาตรการลดความหนาแน่นโดยจำกัดให้รับประทานอาหารภายในร้านห้ามรวมกลุ่มในพื้นที่สาธารณะและกิจกรรมที่มีคนหมู่มากและมีการจัดแบ่งพื้นที่เสี่ยงตามสีเพื่อจัดวัคซีนให้กับพื้นที่เสี่ยงสูงและพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญก่อน

(2) การปรับตัวช่วงที่ 2 ประกาศพื้นที่ควบคุมสูงสุด (เมษายน 2564-กรกฎาคม 2564) ชลบุรีจัดอยู่ในพื้นที่เสี่ยงสูงสุดจึงมีการประกาศควบคุมกิจกรรมและการเดินทางอย่างเข้มงวด ทางด้านผู้ประกอบการโรงแรมจึงมีการปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลางชั่วคราวหรือปิดกิจการชั่วคราวเพื่อปรับลดขนาดองค์กรหรือปรับลดค่าใช้จ่ายภายใน เช่น การเปิดห้องพักที่น้อยลง การปิดอาคารบางอาคารเพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือแม้กระทั่งการลดจำนวนพนักงาน

(3) การปรับตัวช่วงที่ 3 เป็นช่วงผ่อนปรนมาตรการล็อกดาวน์และการเปิดการเดินทางท่องเที่ยว(สิงหาคม 2564-ตุลาคม 2564) พร้อมกับก่อนหน้านี้ที่มี‘เราเที่ยวไปด้วยกัน’ ที่รัฐออกมาเพื่อสนับสนุนให้คนไทยเที่ยวในประเทศมากขึ้นและมีการประกาศมาตรการการท่องเที่ยวเป็นมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว STV รวมถึงความ

²⁵ Economy, P. (2019). *Economic and Business article: ทฤษฎีการปรับตัว Adaptation Theory*. Retrieved 5 August 2021 from <https://pattanieconomy.wordpress.com/2019/04/05/ทฤษฎีการปรับตัว-adaptation-theory/>

เป็นไปได้ที่จะมีข้อตกลงเชื่อมต่อการเดินทางโดยไม่ต้องกักตัว หรือ Travel bubble ทางจังหวัดเองก็มีมาตรการคุมเข้มเฝ้าระวังโดยการจัดตั้ง Local Quarantines เต็มสนามและมีการประกาศมาตรฐานโรงแรม SHA ในจังหวัด รวมไปถึงมาตรการการปิดโรงแรมบางแห่งตั้งแต่ช่วง 1 กรกฎาคม 2563 – 31 ธันวาคม 2564 (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด, 2563)

(4) การปรับตัวช่วงที่ 4 รับนักท่องเที่ยวต่างชาติ (พฤศจิกายน 2564 - ปัจจุบัน) มีการประกาศพื้นที่นำร่องการท่องเที่ยว (Blue Zone) 15 จังหวัด เพื่อเปิดให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาโดยไม่ต้องกักตัวแต่ต้องได้รับวัคซีนครบโดส โดยการกำหนดกลุ่มประเทศตามระดับความเสี่ยงและเงื่อนไขในการเดินทางท่องเที่ยวในพื้นที่ต่างๆ

4.4.1 การปรับตัวของโรงแรมขนาดใหญ่

การปรับตัวโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันและทำเลที่ตั้งส่วนใหญ่อยู่ติดหาดหรืออยู่ในระยะที่เข้าถึงหาดได้ง่ายและมีลักษณะเป็นแบบอาคารสูงรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลักและมีชาวไทยที่เน้นการพักผ่อนที่ได้บรรยากาศดี การเดินทางสะดวกเหมาะแก่การเที่ยวแบบครอบครัว จึงศึกษาผลกระทบโดยพิจารณาจาก 2 อย่างด้วยกัน 1) การเปลี่ยนแปลงราคา 2) อัตราการเปิดให้บริการ สามารถสรุปได้ 5 ประเด็น ดังนี้

(1) โรงแรมขนาดใหญ่ทั้งหมด 12 แห่งมีการเปลี่ยนแปลงราคาเฉลี่ยร้อยละ 55 และมีอัตราการเปิดให้บริการเฉลี่ยร้อยละ 79 โดยมีราคาห้องพักเฉลี่ยทั้งหมด 1,456 บาท ต่อคืน

(2) มีการปิดให้บริการถาวร 1 แห่งจาก 12 แห่ง

(3) มีการเปลี่ยนแปลงราคาสูงสุดร้อยละ 84 โดยมีราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 2,742 บาทต่อคืน

(4) มีโรงแรมขนาดใหญ่ 5 จาก 12 โรงแรมที่มีอัตราการเปิดให้บริการต่ำกว่าหรือเทียบเท่าอัตราการเปิดให้บริการเฉลี่ยนับเป็นร้อยละ 45 ของจำนวนโรงแรมขนาดใหญ่ทั้งหมด เนื่องจากผลกระทบในช่วงต้นปีทำให้ต้องมีการปิดให้บริการชั่วคราวเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดูแลโรงแรม ห้องพักและมีการปิดพื้นที่ส่วนกลางตามประกาศของรัฐ

(5) โรงแรมขนาดใหญ่ทั้ง 12 แห่ง มีอัตราการเปิดให้บริการสูงสุดร้อยละ 100 และต่ำที่สุดร้อยละ 36 เนื่องจากต้องปรับให้ราคาเหมาะสมกับนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้นจากการปรับกลุ่มเป้าหมายใหม่

ตาราง 4.5 การเปลี่ยนแปลงราคาและอัตราการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระขนาดใหญ่ในพัทยาเหนือช่วง ธ.ค. 64-ธ.ค.65

ลำดับ	โรงแรม	จำนวนห้อง	ราคาช่วง สถานการณ์ ปกติ	ราคาในช่วงสถานการณ์โควิด-19					อัตราการ เปิด ให้บริการ เฉลี่ย
				ราคาสูงสุด (บาทต่อคืน)	ราคา ต่ำสุด(บาท ต่อคืน)	การ เปลี่ยนแปลง ราคา(%)	ราคาเฉลี่ย (บาทต่อ คืน)	อัตราการ เปิด ให้บริการ	
1	เดอะกรีนพาร์ค รีสอร์ท (THE GREENPARK RESORT)	119	1,022	1,325	1,009	24%	1,271	93%	79%
2	คราวน์พัทยา บีช (CROWN PATTAYA BEACH)	123	N/A	1,640	797	51%	1,323	64%	
3	คริสตัล ลักซ์ชูรี (CRYSTAL LUXURY HOTEL)	155	N/A	1,299	812	37%	961	64%	
4	การ์เด้น คลิฟ รีสอร์ท แอนด์ สปา พัทยา (GARDENCLIFF RESORT AND SPA PATTAYA)	230	5,096	3,362	528	84%	2,742	82%	
5	ชลจันทร์ พัทยา บีช รีสอร์ท (CHOLCHAN PATTAYA BEACH RESORT)	550	1,494	2,000	824	59%	1,284	36%	
6	เดอะ พราวด์ (THE PROUD HOTEL)	201	1,599	1,183	657	44%	866	100%	
7	เดอะพัตยาการ์เด้น รีสอร์ท (THE PATTAYA GARDEN RESORT)	320	N/A	1,900	729	62%	1,129	79%	
8	พริมา พัทยาเหนือ (PRIMA NORTH PATTAYA)	132	400	1,599	878	45%	1,110	79%	
9	พลูมีเรีย รีสอร์ท (PLUMERIA RESORT)	109	N/A	3,873	1,000	74%	1,661	86%	
10	เอ็ม พัทยา โฮเทล (M PATTAYA HOTEL)	130	1,028	2,764	1,204	56%	1,872	86%	
11	เอสเอ็น พลัส (SN Plus Hotel)	110	5,283	3,214	976	70%	1,798	100%	
12	เดอะ เกรเทอร์วิว (THE GREATER VIEW)	ปิดให้บริการถาวร							

หมายเหตุ ราคานี้เกิดจากราคาเฉลี่ยต่อคืนแต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการมีการขายเป็นแพคเกจ 7 วัน – 1 เดือน

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

จากการศึกษาการปรับตัวของโรงแรมขนาดใหญ่พบว่าอัตราการเปิดให้บริการต่ำสุดเมื่อเทียบกับโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่ร้อยละ 79 เนื่องจากการปิดให้บริการชั่วคราวเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดูแลที่พักแต่กลับมีราคาการเปลี่ยนแปลงราคาเฉลี่ยใกล้เคียงกับโรงแรมขนาดเล็กเพราะมีการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันทำให้ไม่ต้องปรับราคาจากเดิมมากเท่าโรงแรมขนาดกลางทำให้ได้รับความสนใจจากกลุ่มชาวไทยมากขึ้น

4.4.2 การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลาง

การปรับตัวโรงแรมขนาดกลางที่มีห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันยกเว้นห้องประชุมสัมมนาและมีธุรกิจเสริมอย่างร้านอาหาร คาเฟ่ เป็นต้นซึ่งมีทำเลที่ตั้งคล้ายกับโรงแรมขนาดใหญ่แต่มีลักษณะที่มักเป็นแบบวิลล่า รีสอร์ทที่มีความเป็นส่วนตัว ก่อนช่วงภาวะวิกฤตมีการขายห้องพักเน้นกลุ่มเป้าหมายเป็นชาวต่างชาติ เช่น ชาวจีน ด้วยทำเลที่ตั้งและการออกแบบเป็นตัวดึงดูดนักท่องเที่ยว จึงศึกษาผลกระทบโดยพิจารณาจาก 2 อย่างด้วยกัน 1) การเปลี่ยนแปลงราคา 2) อัตราการเปิดให้บริการ สามารถสรุปได้ 4 ประเด็น ดังนี้

- (1) โรงแรมขนาดกลางทั้งหมด 18 แห่งมีการเปลี่ยนแปลงราคาเฉลี่ยร้อยละ 62 และมีอัตราการเปิดให้บริการเฉลี่ยร้อยละ 87 โดยมีราคาเฉลี่ย 1,150 บาทต่อคืน
 - (2) มีการเปลี่ยนแปลงราคาสูงสุดร้อยละ 88 โดยมีราคาเฉลี่ยที่ 1,097 บาทต่อคืน
 - (3) มีโรงแรมขนาดกลาง 9 จาก 18 โรงแรมที่มีอัตราการเปิดให้บริการต่ำกว่าหรือเทียบเท่าอัตราการเปิดให้บริการเฉลี่ย
 - (4) โรงแรมขนาดกลาง 18 แห่ง มีอัตราการเปิดให้บริการสูงสุดร้อยละ 100 และต่ำสุดร้อยละ 66 เนื่องจากมีการเน้นขายห้องพักระยะยาวมากขึ้นทำให้ราคาเฉลี่ยต่อคืนต่ำลงค่อนข้างมาก
- ตาราง 4.6 การเปลี่ยนแปลงราคาและอัตราการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระขนาดกลางในพหุยาเหนือช่วง ธ.ค. 64-ธ.ค.65

ลำดับ	โรงแรม	จำนวนห้อง	ราคาช่วงสถานการณ์ปกติ	ราคาในช่วงสถานการณ์โควิด-19					
				ราคาสูงสุด (บาทต่อคืน)	ราคาต่ำสุด (บาทต่อคืน)	การเปลี่ยนแปลงราคา(%)	ราคาเฉลี่ย (บาทต่อคืน)	อัตราการเปิดให้บริการ	อัตราการเปิดให้บริการเฉลี่ย
1	นิวพอร์ต เพลส (NEWPORT PLACE)	38	N/A	500	83	83%	256	93%	87%
2	แอท พูล วิลล่า รีสอร์ท (At Pool Villa Resort)	44	N/A	3,400	414	88%	1,097	66%	
3	การ์เด้น เมย์วิว รีสอร์ท (GARDEN BAYVIEW RESORT)	72	N/A	2,593	1,100	58%	1,705	75%	
4	โกลเด้น ดราก้อน บีช รีสอร์ท (GOLDEN DRAGON BEACH RESORT)	48	2,187	2,100	665	68%	1,187	86%	
5	เจ พี วิลล่า (J P VILLA)	68	591	2,543	406	84%	1,118	86%	
6	ซัมเมอร์ สปริง (Summer Spring)	75	N/A	1,863	599	68%	1,397	100%	
7	เดอะบีชการ์เด้น รีสอร์ท พหุยา (THE BEACH GARDEN RESORT)	44	1,299	1,244	538	57%	914	93%	
8	นาวาน่า เนเจอร์ เอสเคป (NAVANA NATURE ESCAPE)	71	2,718	5,370	1,000	81%	2,623	88%	

ลำดับ	โรงแรม	จำนวนห้อง	ราคาช่วงสถานการณ์ปกติ	ราคาในช่วงสถานการณ์โควิด-19					
				ราคาสูงสุด (บาทต่อคืน)	ราคาต่ำสุด (บาทต่อคืน)	การเปลี่ยนแปลงราคา(%)	ราคาเฉลี่ย (บาทต่อคืน)	อัตราการเปิดให้บริการ	อัตราการเปิดให้บริการเฉลี่ย
9	พริมา แซนด์ (PRIMA SANDS)	95	N/A	1,548	603	61%	1,015	79%	
10	พริมา วงศ์มาตย์ (PRIMA WONGAMAT)	76	697	1,533	850	45%	1,027	79%	
11	โรเมโอพาลาซ (ROMEO PALACE)	72	386	1,425	586	59%	1,064	100%	
12	เล็ก วิลล่า (LEK VILLA)	78	907	1,550	870	44%	1,248	79%	
13	เล็กวิลล่า พัทยา (LEK VILLA PATTAYA)	79	907	1,510	854	43%	1,021	79%	
14	เล็ทไฮด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ (LET'S HYDE RESORT & VILLAS)	78	808	1,857	692	63%	1,048	79%	
15	อีสท์ซี พาราไดซ์ (EAST SEA PARADISE)	44	2,075	2,090	307	85%	1,569	100%	
16	จิราพร ๒	46	300	579	395	32%	452	89%	
17	ซันไชน์การ์เด้น รีสอร์ท (SUNSHINE GARDEN RESORT)	68	N/A	1,316	849	35%	1,131	100%	
18	ไดอาน่า การ์เด้น รีสอร์ท (DIANA GARDEN RESORT)	78	990	1,250	527	58%	827	100%	

หมายเหตุ ราคาเกิดจากราคาเฉลี่ยต่อคืนแต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการมีการขายเป็นแพคเกจ 7 วัน - 1 เดือน

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

จากการศึกษาการปรับตัวของโรงแรมขนาดกลางพบว่าม้อัตรการเปลี่ยนแปลงราคาสูงสุดเมื่อเทียบกับโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดเล็กด้วยการขายห้องพักระยะยาวที่เพิ่มขึ้นและการแข่งขันกันของตลาดในกลุ่มเดียวกัน และมีอัตราการเปิดให้บริการสูงกว่าโรงแรมขนาดใหญ่แต่ต่ำกว่าโรงแรมขนาดเล็กสะท้อนให้เห็นว่าขนาดของโรงแรมสัมพันธ์ต่อการเปิดให้บริการเนื่องจากมีค่าบริหารจัดการห้องพักและพื้นที่ส่วนกลางที่คงที่แต่ผูกพันกับรายได้จึงทำให้ต้องทยอยปิดให้บริการชั่วคราว

4.4.3 การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็ก

โรงแรมขนาดเล็กมีจำนวนห้องไม่เกิน 30 ห้องพักและไม่สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างสระว่ายน้ำหรือสปา ทำให้ง่ายต่อการบริหาร ดูแลทั้งใช้จำนวนพนักงานที่น้อยกว่าต้นทุนในการทำความสะอาด ดูแลและสถานที่น้อยกว่า และมีแนวโน้มที่สามารถรับแขกได้เรื่อยๆ เนื่องจากมีห้องจำนวนน้อยจึงมีโอกาสที่อัตราเข้าพักเต็มสูงกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ มีทำเลที่ตั้งอยู่ตามซอยหรือถนนใหญ่ไม่ค่อยติดชายหาด ทะเลทำให้กลุ่มเป้าหมายจึงเน้นไปที่กลุ่มคน

ไทยที่เดินทางจากต่างจังหวัดหรือเป็นที่สำหรับการจัดประชุมของบริษัท พนักงานหรือกลุ่มบุคคลที่เดินทางมาเพื่อติดต่อธุรกิจ การศึกษาผลกระทบโดยพิจารณาจาก 2 อย่างด้วยกัน 1) การเปลี่ยนแปลงราคา 2) อัตราการเปิดให้บริการ สามารถสรุปได้ 4 ประเด็น ดังนี้

(1) โรงแรมขนาดเล็กทั้งหมด 14 แห่งมีการเปลี่ยนแปลงราคาเฉลี่ยร้อยละ 50 และมีอัตราการเปิดให้บริการเฉลี่ยร้อยละ 97 โดยมีราคาห้องพักเฉลี่ยทั้งหมด 1,187 บาทต่อคืน

(2) มีการเปลี่ยนแปลงราคาสูงสุดร้อยละ 66 โดยมีราคาเฉลี่ยที่ 927 บาทต่อคืน

(3) มีโรงแรมขนาดเล็ก 1 จาก 14 แห่งที่มีอัตราการเปิดให้บริการต่ำกว่าหรือเทียบเท่าอัตราการเปิดให้บริการเฉลี่ย

(4) โรงแรมขนาดเล็ก 14 แห่ง มีอัตราการเปิดให้บริการสูงสุดร้อยละ 100 และต่ำสุดที่ร้อยละ 85 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระทั้งหมดในพัทยาเหนือเนื่องด้วยทำเลที่ไม่ติดทะเลจึงต้องใช้ห้องพักและเอกลักษณ์ของที่พักรในการดึงดูดแขกผู้เข้าพักจึงทำให้ไม่มีผู้เข้าพักในช่วงสภาวะวิกฤตจึงมีการปิดให้บริการชั่วคราว

ตาราง 4.7 การเปลี่ยนแปลงราคาและอัตราการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระขนาดเล็กในพัทยาเหนือช่วง ธ.ค. 64-ธ.ค.65

ลำดับ	โรงแรม	จำนวนห้อง	ราคาช่วง สถานการณ์ปกติ	ราคาในช่วงสถานการณ์โควิด-19					
				ราคาสูงสุด (บาทต่อคืน)	ราคาต่ำสุด (บาทต่อคืน)	การเปลี่ยนแปลง ราคา(%)	ราคาเฉลี่ย (บาทต่อคืน)	อัตราการเปิด ให้บริการ	อัตราการเปิด ให้บริการ เฉลี่ย
1	เดอะ เฮอร์มิเทจ (THE HERMATAGE)	6	1,200	1,400	714	49%	976	100%	97%
2	นาวิ รีสอร์ท	26	700	1,088	530	51%	899	85%	
3	เดอะ เจมส์ ไมนิ่งพูลวิลล่า (The GemsMining Pool Villa)	24	2,983	4,561	2,764	39%	3,105	100%	
5	บังกาโลว์ 555	23	880	1,290	632	51%	985	92%	
6	เอ็น ทู พัทยา รีสอร์ท (N2 PATTAYA RESORT)	21	550	1,057	552	48%	822	100%	
7	นาร์เนีย รีสอร์ท พัทยา (Narnia Resort Pattaya)	18	1,300	1,582	913	42%	1,254	92%	
8	พาราไดซ์ รีสอร์ท (PARADISE RESORT)	24	800	1,294	476	63%	927	100%	
9	วี.วี. บังกาโล (v.v.)	11	1,102	2,000	804	60%	1,052	92%	
10	224 รีสอร์ท (224 Resort)	8	1,203	2,000	821	59%	1027	94%	
11	เซอริน แซนด์ส (SERENE SANDS)	18	1,491	1,489	738	50%	1078	100%	
12	ดราagoonฟลาย เนเชอริส วิลเลจ	14	2,000	1,849	759	59%	1551	100%	

ลำดับ	โรงแรม	จำนวนห้อง	ราคาช่วงสถานการณ์ปกติ	ราคาในช่วงสถานการณ์โควิด-19					
				ราคาสูงสุด (บาทต่อคืน)	ราคาต่ำสุด (บาทต่อคืน)	การเปลี่ยนแปลงราคา (%)	ราคาเฉลี่ย (บาทต่อคืน)	อัตราการใช้บริการ	อัตราการใช้บริการเฉลี่ย
	(Dragonfly Naturist Village)								
13	นาคู รีสอร์ท (Naku Resort)	30	785	1,236	783	37%	973	100%	
14	Yellow Moon Pattaya	30	750	1,262	664	47%	785	100%	

หมายเหตุ ราคาเกิดจากราคาเฉลี่ยต่อคืนแต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการมีการขายเป็นแพคเกจ 7 วัน – 1 เดือน

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

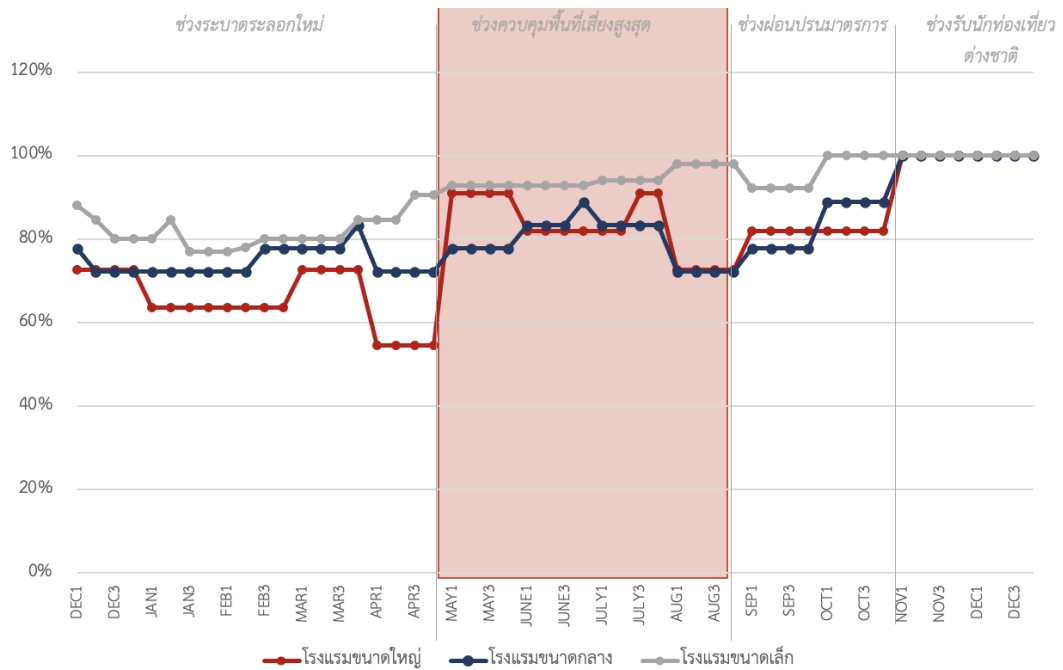
จากผลการศึกษาการปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็กพบว่าลักษณะของโรงแรมขนาดเล็กเป็นโรงแรมที่มีห้องพักไม่เกิน 30 ห้องตั้งอยู่ในบริเวณติดถนนหรือซอยเป็นส่วนใหญ่จึงทำให้กลุ่มผู้เข้าพักส่วนใหญ่มาเพื่อพักผ่อนวันหยุดสุดสัปดาห์หรือมาประชุม ทำงานในพัทยาโดยที่ช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ได้รับผลกระทบสูงสุดส่งผลให้มีการปรับราคาลงเฉลี่ยร้อยละ 50 สูงสุดร้อยละ 63 โดยคิดเป็นราคาขายต่อคืนจากราคาขายเป็นแพคเกจระยะยาว แต่โรงแรมขนาดเล็กยังคงมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยถึงร้อยละ 97 เนื่องจากการขายห้องพักที่น้อยและจำนวนพนักงานที่น้อยทำให้มีค่าใช้จ่ายในการบริหารต่ำแต่มีช่องทางของรายได้หลักจากการขายห้องพักเพียงอย่างเดียว

4.4.4 การเปรียบเทียบผลกระทบและการปรับตัวของโรงแรมอิสระแต่ละขนาด

จากผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโรงแรมอิสระในพัทยาเหนือพบว่าช่วงการประกาศควบคุมพื้นที่สูงสุดได้รับผลกระทบมากที่สุดโดยจากค่าเฉลี่ยของการเปิดให้บริการโรงแรมพบว่า

- (1) โรงแรมขนาดใหญ่มีผลลัพธ์ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 79 ซึ่งมีความเคลื่อนไหวสูงสุดในช่วงการควบคุมพื้นที่สูงสุด เนื่องจากการต้องจัดการทรัพยากรเป็นจำนวนมากและค่าบริหารจัดการที่สูงจึงมีการเปลี่ยนแปลงที่สูงกว่าซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงเฉลี่ยช่วงประกาศล็อกดาวน์ถึงร้อยละ 36
- (2) โรงแรมขนาดเล็กมีการเคลื่อนไหวต่ำเนื่องจากเป็นโรงแรมที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อนจึงทำให้มีการจัดการทรัพยากรได้ไม่ยากซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเฉลี่ยร้อยละ 4
- (3) โรงแรมทั้ง 3 ขนาดมีแนวโน้มการปรับตัวได้ดีขึ้นเนื่องจากมีอัตราการเปิดบริการเพิ่มขึ้นและมีการเคลื่อนไหวที่ค่อนข้างคงที่ในช่วงการผ่อนปรนมาตรการ

ทั้งนี้การรักษาภาพลักษณ์ (Brand Image) ของโรงแรมไม่ได้ส่งผลกระทบต่อโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระมากนักเนื่องจากผู้ประกอบการตัดสินใจเปิดให้บริการเพื่อเปิดโอกาสในการรับนักท่องเที่ยวมากกว่าแต่ใช้วิธีลดค่าใช้จ่ายในส่วนอื่นลงเพื่อให้สามารถเปิดดำเนินการได้ต่อเนื่องมากขึ้น



ภาพที่ 4.4 การเปลี่ยนแปลงอัตราการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระทั้ง 43 แห่ง

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

จากสถานการณ์ภาพรวมของการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระทั้ง 43 แห่งในพหุภาคีเมื่อเปรียบเทียบกับขนาดพบว่าโรงแรมที่มีขนาดใหญ่มีอัตราการเปิดให้บริการที่ต่ำที่สุดและมีการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมสูงสุดเมื่อพิจารณาจากการเปิดให้บริการเนื่องจากทรัพยากรที่มีจำนวนมากจึงต้องใช้การบริหารค่อนข้างมากและมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ชัดเจนในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมากแต่กลับมีการเปิดให้บริการอย่างต่อเนื่องเพราะการบริหารทรัพยากรที่ง่ายและไม่ซับซ้อนต่อการปรับตัวรวมถึงภาพลักษณ์ที่ต่างกันระหว่างโรงแรมแต่ละขนาดทำให้โรงแรมขนาดใหญ่ต้องคำนึงถึงภาพลักษณ์เป็นอีกส่วนสำคัญที่ต้องเปิดให้บริการ ความสะอาดและความมั่นใจเพิ่มให้กับผู้เข้าพัก ทั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลเพื่ออธิบายกรณีศึกษาของโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดกลางในเชิงรายละเอียด

บทที่ 5

กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมโดยเลือกมา 4 กรณีศึกษาและได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการสรุปข้อมูลเป็นการถอดคำสำคัญจากแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเพื่อนำมาจัดทำเป็นตารางเพื่อประเมินความอยู่รอดธุรกิจของโรงแรมและสรุปบทเรียนของโรงแรมแต่ละแห่งที่มีการเปรียบเทียบภายในกลุ่ม (Within Case Analysis) และเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม (Cross Case Analysis) ดังนี้

5.1 การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของโรงแรมขนาดเล็ก

โรงแรมกรณีศึกษาขนาดเล็กที่ทางผู้วิจัยได้คัดเลือกมามี 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรม Serene Sands และ Yellow moon เนื่องจากเป็นโรงแรมที่มีลักษณะกายภาพแตกต่างกันโดยเป็นห้องพักแยกโดดและห้องพักติดกัน รวมถึงทำเลที่ต่างกันโดยมีทำเลที่ติดกับทะเลและทำเลที่อยู่ในย่านชุมชนติดถนนซอย เพื่อศึกษาความแตกต่างของโรงแรมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การปรับตัว ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการของทั้งสองแห่งมาวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างภายในกลุ่มกรณีศึกษา ดังนี้

5.1.1 โรงแรม Serene Sands

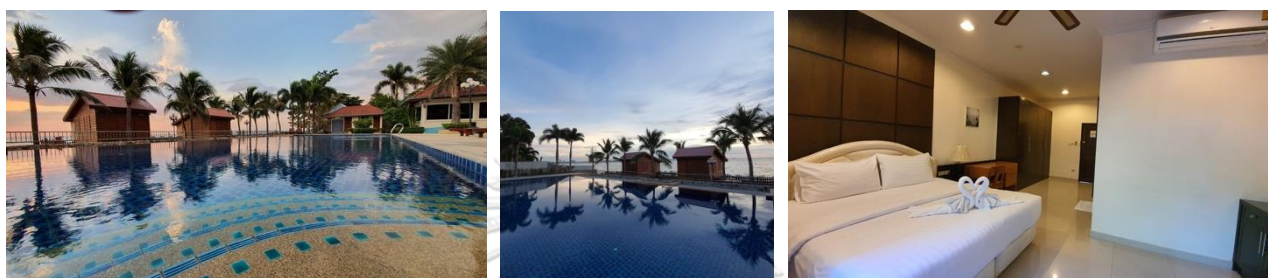
(1) ทำเลที่ตั้งและสภาพปัจจุบัน

ตั้งอยู่ในพื้นที่บางละมุง พัทยาเหนือ บริเวณถนนซอยติดชายหาดและอยู่ติดชายหาด ทะเล สิ่งอำนวยความสะดวกที่ใกล้ที่สุด คือ ตลาดโรงโม่ซึ่งเป็นตลาดสดเต็มไปด้วยของสดและร้านอาหารประเภทสตรีทฟู้ด ประปรายซึ่งสามารถเดินทางไปยังหาดพัทยาหรือตัวเมืองได้ในระยะ 10.8 กิโลเมตร ใช้เวลาเดินทาง 15 นาที เป็นโรงแรมขนาดเล็กมีห้องพักจำนวน 18 แห่ง มีพนักงานทั้งหมด 5 คน (ภาพที่ 5.1)



ภาพที่ 5.1 ที่ตั้งโรงแรม Serene Sands
ที่มา : จัดทำโดยผู้วิจัยจาก Google my map

โรงแรมเป็นประเภทโรงแรมรีสอร์ททิวทัศน์ที่ได้รับมาตรฐานการรับรอง SHA มีลักษณะเป็นห้องพักแยกโดดเป็นหลังทำให้มีความเป็นส่วนตัวสูง พื้นที่ส่วนกลาง คือ สระว่ายน้ำ ที่สปาและห้องอาหารที่ถูกล้อมรอบด้วยห้องพัก มีการเน้นรับกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและกลุ่มที่มาสัมมนา กลุ่มบริษัทที่ทำงานในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ (ภาพที่ 5.2)



ภาพที่ 5.2 โรงแรม Serene sands
ที่มา : facebook fanpage Serene sands

(2) ลักษณะการดำเนินธุรกิจช่วงก่อนและหลังสถานการณ์โควิด-19

จากการสัมภาษณ์พบว่าทางโรงแรมได้รับผลกระทบทุกทาง เพราะแขกเข้าพักที่ลดลงทำให้รายได้หายไปกว่าร้อยละ 50 ส่งผลให้ขาดทุนสะสมต่อเนื่อง ในขณะที่ผู้เข้าพักลดลงพนักงานก็มีเวลามากขึ้นทางโรงแรมจึงใช้โอกาสนี้ในการซ่อมแซมปรับปรุง สี เฟอร์นิเจอร์และทำความสะอาดมากขึ้น ตลาดเดิมของโรงแรมมีทั้งกลุ่มต่างชาติและคนไทย ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเพื่อน ครอบครัวหรือจัดการรวมกลุ่มพักผ่อนให้กับบริษัทโดยมีอัตราการใช้ห้องพักเฉลี่ยร้อยละ 80-90

เมื่อเกิดสถานการณ์โควิด-19 ทางโรงแรมเลือกที่จะลดต้นทุนค่าใช้จ่ายส่วนพนักงานมีการปรับเป็นการจ้างงานรายวันเป็นลักษณะชั่วคราวมากขึ้นเพื่อการปรับตัวต่อสถานการณ์อย่างรวดเร็ว ปรับลดเงินเดือน เวลาทำงานโรงแรมเล็ก พนักงานไม่เยอะทำให้การปรับตัวไม่ซับซ้อนนอกจากนี้ยังมีการสร้างรายได้และสภาพคล่องจากการบริการด้วยการขายอาหารผ่าน Grab และการปรับลดราคาห้องพักร้อยละ 20 เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่ปรับเป็นชาวไทยมากขึ้น (ตาราง 5.1)

ตาราง 5.1 การเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจในช่วงก่อนและระหว่างสถานการณ์โควิด-19

สถานการณ์ก่อนโควิด-19		สถานการณ์ช่วงโควิด-19
กลุ่มลูกค้า	กลุ่มต่างชาติและคนไทยที่เข้ามาพักแบบครอบครัวและกลุ่มบริษัทเป็นส่วนใหญ่	คนไทย 100%
Occupancy rate	80-90%	10-20%
ลักษณะกลุ่ม	นักธุรกิจ พนักงานบริษัท ครอบครัว	กลุ่มเพื่อน เที่ยวคนเดียว

สถานการณ์ก่อนโควิด-19		สถานการณ์ช่วงโควิด-19
ลูกค้า	ต่างจังหวัด	
วัตถุประสงค์ในการเข้าพัก	-ห้องเที่ยวเชิงธุรกิจ พักผ่อนหลังจากทำงานเสร็จหรือมาพักผ่อนกับที่บริษัท -ห้องเที่ยวแบบครอบครัวพาลูกมาพักมาเที่ยวทะเล	-เที่ยวพักผ่อนวันหยุดสุดสัปดาห์ -เที่ยวตามโปรโมชั่นลดราคาของห้องพัก
ราคาห้องพักเฉลี่ย	1,400	1,087
จุดขาย	-โรงแรมบรรยากาศดี วิวสวย ติดทะเล -มีการตกแต่งให้เข้ากับเทศกาลและอาหารเป็นบุฟเฟ่ต์ที่นั่งกินริมสระน้ำ	-ได้รับมาตรฐาน SHA+ ทำให้ผู้เข้าพักรู้สึกสะอาดปลอดภัย -มีความเป็นส่วนตัวของที่พัสดุแต่ละหลัง ทำให้ผู้เข้าพักไม่ต้องไปปะปนกับท่านอื่น -เข้าใจโครงการเราเที่ยวด้วยกัน
Business Model	เน้นกลุ่มต่างชาติที่มา : พักผ่อนตากอากาศริมทะเลและห้องพักที่เป็นส่วนตัว มีวิวที่สวยงาม	-การปรับลดค่าใช้จ่าย ลดราคาการเข้าพักและการลดขนาดองค์กร -มีการทำธุรกิจเสริมด้วยการขายคุกกี้ผ่านช่องทางออนไลน์และมีกระแสบรรยากาศต้อนรับ

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(2) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม Serene Sands

(2.1) แนวคิดของผู้ประกอบการในการใช้กลยุทธ์การปรับตัว

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรม Serene Sands ให้ความเห็นว่าการอยู่รอดของโรงแรม คือ การที่โรงแรมสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้โดยควบคุมกระแสเงินสดได้และมีรายได้เข้ามาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โรงแรมสามารถอยู่รอดได้ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 โดยที่ไม่ขาดทุนน้อยที่สุด ทำให้ผู้ประกอบการมีแนวคิดในการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ดังนี้

ตาราง 5.2 แนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมในการดำเนินการระหว่างสถานการณ์โควิด-19

การรับมือกับสถานการณ์	แนวคิดผู้ประกอบการ
1) ผลจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัว	สามารถเปิดดำเนินธุรกิจได้แต่รายได้ยังไม่เพียงพอจนเจือโรงแรมโดยวันธรรมดาที่เข้ามาพักเป็นกลุ่มบริษัทที่เคยมาพักเฉลี่ย 50% การขายอาหารผ่าน Grab ไม่ค่อยได้ผลดีมากนักเนื่องจากที่ตั้งโรงแรมไม่ได้อยู่ในบริเวณที่มีลูกค้าใช้ Grab จึงต้องลดราคาห้องพักและปรับระเบียบค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเพื่อให้ลดค่าใช้จ่ายลง
3) หากเกิดเหตุการณ์คล้ายกันนี้ซ้ำ	เป็นการแก้ไขไปตามสถานการณ์โดย โรงแรมต้องเพิ่มความเชื่อมั่นใจกับลูกค้าเข้าพักมากขึ้นและคำนึงถึงการ

การรับมือกับสถานการณ์	แนวคิดผู้ประกอบการ
	ทำงานที่สัมพันธ์กับปริมาณงานเพื่อให้มีเงินทุนพอที่จะหมุนเวียนได้
4) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมสามารถรับมือหรือฟื้นตัวจากผลกระทบ	ความร่วมมือของทุกฝ่ายในองค์กร
5) ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการดำเนินการ	การทำธุรกิจเสริมไม่สามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมได้ดีเท่าที่ควรเนื่องจากไม่เหมาะสมกับพื้นที่จึงทำให้โรงแรมต้องมีการลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารส่วนอื่นเพิ่มเติม
6) ความเห็นต่อการช่วยเหลือของมาตรการภาครัฐ	การแบ่งเบาภาระจากรัฐบาลยังไม่มากพอแต่ดีกว่าไม่ช่วยเหลืออะไรเลยส่วนโครงการที่ยาวด้วยกันนั้นมีข้อจำกัดต่อโรงแรมเยอะจึงไม่สามารถเข้าร่วมได้ ต้องไปปรับปรุงเพื่อให้ตรงกับเงื่อนไขในการเข้าร่วม
7) ทิศทางการปรับเปลี่ยนธุรกิจในอนาคตหลังจากโควิด-19 คลี่คลาย	ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนักหากแต่มีการปรับราคาโปรโมชั่นตามสถานการณ์

(2.2) การปรับตัวด้านกายภาพ

จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงแรมได้รับผลกระทบหนักตั้งแต่ช่วงเดือนมีนาคม 2563 เป็นต้นมาแต่ยังคงเปิดให้บริการอย่างต่อเนื่องจึงได้ใช้โอกาสในการปรับปรุง ตกแต่ง ทาสีและทำความสะอาดห้องพักมากขึ้น การใช้งานสระว่ายน้ำ ห้องอาหาร สปา ปิดให้บริการตามมาตรการของรัฐ พยายามจัดแขกเข้าพักห้องเว้นห้องหรือไม่ซ้ำเดิมภายใน 24 ชั่วโมง เปลี่ยนอาหารเข้าให้สั่งและเสิร์ฟเป็นเซต ถ้าแขกมาเป็นกลุ่มจะจัดสถานที่ให้มีการเว้นระยะห่าง มีการทำความสะอาดห้องพักและจุดที่เสี่ยงในการสัมผัสทุกครั้ง เช่น กุญแจ ลิฟต์

สรุปได้ว่า พื้นที่ส่วนกลางของโรงแรม เช่น สระว่ายน้ำ สปา ห้องอาหาร มีการปิดอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 5 เดือนและเปิดให้บริการห้องพักทุกห้องแต่พยายามจัดสรรให้แขกพักไม่ซ้ำห้องเดิมเพื่อทำความสะอาดเมื่อโรงแรมกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้งในช่วงระยะผ่อนปรนมาตรการได้เริ่มทยอยเปิดให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกทุกแห่ง

ตาราง 5.3 รายละเอียดการปรับตัวทางด้านกายภาพ

การปรับตัว	โรงแรม Serene Sands	รายละเอียด
1) ลดการใช้งานจำนวนห้องพัก	/	เปิดให้บริการเพียงแคห้องพักตามจำนวนผู้เข้าพัก
2) ลดการใช้งานพื้นที่ส่วนกลาง		
ห้องอาหาร	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ
ฟิตเนส/สปา	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ
สระว่ายน้ำ	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ

การปรับตัว	โรงแรม Serene Sands	รายละเอียด
บาร์	-	ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรม
ห้องประชุม	-	ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรม
Lobby	/	ไม่มีพนักงานมานั่งหน้า Lobby ประจําให้บริการผ่านช่องทางโทรศัพท์และออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ พนักงานจะมาต้อนรับเฉพาะช่วงที่มีผู้เข้าพักเท่านั้น
3) การปรับปรุง ซ่อมแซม ห้องพัก	/	ทำความสะอาดห้องพักและซ่อมแซมให้ห้องพักดูใหม่เสมอ
4) ปรับการใช้งานพื้นที่ใช้สอยภายในโรงแรม	X	ไม่มีการปรับเปลี่ยนการใช้งาน

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(2.3) การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ

จากการสัมภาษณ์พบว่าตลอดช่วงระยะตั้งแต่ได้รับผลกระทบมา (มีนาคม 2563-ธันวาคม 2564) โรงแรมมีการดำเนินการปรับปรุงมาตรฐานทางด้านสุขอนามัย ได้รับการรับรอง SHA Plus ที่มีเงื่อนไขพนักงานต้องได้รับการฉีดวัคซีนโควิด-19 ครบ 2 เข็ม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ของพนักงานทั้งหมด โดยพนักงานที่อยู่ในส่วนต้อนรับ หรือ Frontline จะต้องได้รับการฉีดวัคซีนทุกคนเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้เข้ารับบริการและนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ แบ่งเป็น 2 ด้าน

(1) การบริหารโรงแรม ใช้วิธีการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและสร้างรายได้ สภาพคล่องจากการขยายบริการโดย

(1) พนักงานมีการปรับระเบียบค่าใช้จ่ายเป็นการจ้างงานรายวัน ปรับลดเงินเดือนตั้งช่วงประกาศล็อกดาวน์และการจ้างงานในอนาคตอาจจะต้องเป็นลักษณะชั่วคราวมากขึ้นเพื่อการปรับตัวต่อสถานการณ์อย่างรวดเร็ว (2) การสร้างรายได้จากทางหลักด้วยการขายห้องพักรายวันในราคาที่ถูกลง (3) การสร้างรายได้เสริมเป็นการขายอาหารผ่าน Grab แต่เมื่อธุรกิจเสริมไม่ประสบความสำเร็จจึงทำให้ต้องลดค่าใช้จ่ายเพิ่มเพื่อให้มีเงินทุนเพียงพอกลับมาเปิดดำเนินการปกติ ข้อดีของโรงแรมขนาดเล็กที่มีพนักงานไม่เยอะทำให้การปรับตัวไม่ซับซ้อน

(2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงแรมจากเดิมที่มีพนักงาน 18 คนในช่วงที่ได้รับผลกระทบจาก

ระลอกแรก พยายามที่จะไม่ลดจำนวนพนักงานแต่จะใช้วิธีการลดต้นทุน ลดเงินเดือนและปรับเวลาการทำงานก่อน พอในช่วงระยะผ่อนปรนสถานการณ์ก็เหมือนจะดีขึ้นแต่ก็ยังคงปรับเวลาการทำงานให้ยืดหยุ่นและทำงานตามเวลาที่จำเป็นเท่านั้นซึ่งในอนาคตหากสถานการณ์เริ่มดีขึ้นอาจต้องรับพนักงานเพิ่มในส่วนที่จำเป็นแต่อาจจะเป็นในลักษณะการจ้างงานชั่วคราว

ตาราง 5.4 รายละเอียดการปรับตัวด้านการบริหารจัดการช่วง ม.ค.64-ธ.ค.64

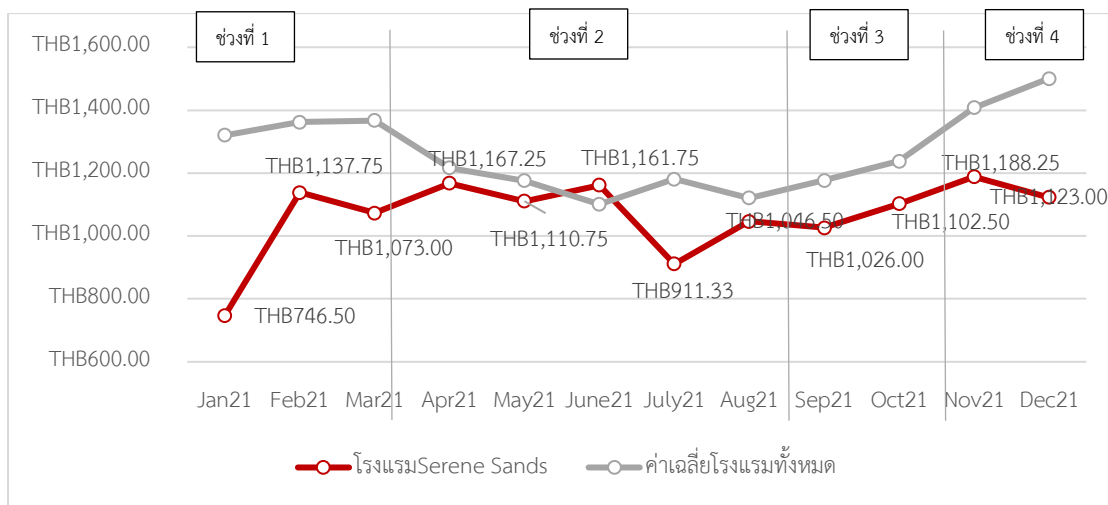
การปรับตัว	โรงแรม Serene Sands	รายละเอียด
1) ช่องทางการหารายได้		
การขายห้องพักรายวัน	/	ห้องพักมีจำนวนน้อยอยู่แล้วสามารถเปิดขายเป็นรายวันตามจำนวนผู้เข้าพัก
การขายห้องพักระยะยาว	X	ไม่มีการขายห้องพักระยะยาวเพราะลูกค้าส่วนใหญ่เป็นคนไทยเข้ามาพักหรือมาทำงานแค่ช่วง 1-2 คืน
ทำธุรกิจเสริม	/	ขายอาหารและขนมผ่าน Grab Line ของทางโรงแรมแต่โรงแรมไม่ได้อยู่ในเขตให้บริการของ Grab ทำให้ขายได้ค่อนข้างยาก
2) บุคคลากร		
ปรับลดจำนวนพนักงาน	X	มีจำนวนพนักงาน 5 คน จำเป็นรายวันโดยทำงานแค่สมดุกับผู้เข้าพักของวันนั้น
ปรับหน้าที่การทำงานและระยะเวลาการทำงานของพนักงาน	/	มีการให้พนักงานทำงานแค่ช่วงเวลาที่มียูเข้าพักเท่านั้นและมีการปรับเป็นการจ้างรายวัน
ปรับลดเงินเดือนพนักงาน	/	ปรับลดเงินเดือนเพื่อลดค่าใช้จ่ายของโรงแรม

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(2.4) การปรับตัวด้านการตลาด

กลุ่มเป้าหมายลูกค้าโรงแรมต้องเปลี่ยนเป็นคนไทยทั้งหมด ราคาถูกปรับลงกว่าร้อยละ 20 เพื่อให้แข่งขันกับโรงแรมอื่นได้ตามสถานการณ์และลดค่าอาหารเพื่อดึงดูดแขกที่มาพักสั่งอาหารโดยตรงเมื่อต้องปรับราคาลงทำให้ผลที่ตามมาบางครั้งแขกที่มาพักเป็นกลุ่มที่สร้างความเสียหายกับทรัพย์สินโรงแรม นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มช่องทางขายอาหารของโรงแรมผ่าน Grab และ facebook fanpage ของโรงแรม

(1) การปรับราคาห้องพัก จากการเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงราคาขายสัปดาห์ตลอดช่วงปี 2564 ของโรงแรม Serene Sands พบว่า ราคาห้องพักมีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของทั้ง 43 แห่งเนื่องจากเป็นราคาที่ค่อนข้างเหมาะสมกับกลุ่มคนไทยอยู่แล้วจึงมีการปรับราคาที่เล็กน้อยโดยเฉพาะในช่วงที่ 2 ช่วงประกาศล็อกดาวน์มีการปรับราคาที่ลดลงเรื่อยๆจนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเพื่อดึงดูดชาวไทยมากขึ้นแต่เมื่อช่วงผ่อนปรนมาตรการกลับมีแนวโน้มการปรับราคาที่สูงขึ้นจนใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยเนื่องจากเป็นช่วงที่รับนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นและมีงานเทศกาลเมือง จะเห็นได้ว่าเมื่อเทียบกับช่วงสถานการณ์ปกติมีการปรับราคาลงจากเดิมเพียงร้อยละ 20 ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายเดิม



แผนภูมิที่ 5.1 การเปลี่ยนแปลงราคาของโรงแรม Serene Sands เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโรงแรมทั้งหมด 43 แห่งระหว่างปี 2564
ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

(2) กลุ่มเป้าหมายและอัตราการเข้าพัก

ในช่วงการเปิดดำเนินการสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ต้องพึ่งพากลุ่มชาวไทยที่เป็นกลุ่มเข้ามาทำงานหรือบริษัทที่เคยใช้บริการกับทางโรงแรมทำให้มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 50 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากช่วงที่ได้รับผลกระทบหนักตอนลือศกาวน ทางโรงแรมได้มีการปรับสัดส่วนกลุ่มเป้าหมายใหม่เป็นสัดส่วนชาวไทย 100% แต่พอเริ่มเข้าสู่ช่วงผ่อนปรนมาตรการจึงเริ่มมีการเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ทางด้านการปรับโมเดลธุรกิจยังไม่มีความชัดเจน ยังคงขายความเป็นที่พักเชิงสุขภาพ ทัศนียภาพและบรรยากาศที่ดีมีความเป็นส่วนตัวเหมือนเดิม

จะสรุปได้ว่าโรงแรม Serene sand มีลักษณะเป็นห้องพักแยกโคตที่อยู่บนทำเลติดชายหาดซึ่งส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์การปรับตัวโดยเน้นการใช้กลยุทธ์การปรับตัว 3 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

(1.1) โรงแรมสามารถเปิดให้บริการห้องพักได้ทุกห้องเนื่องจากมีความเป็นส่วนตัวและได้รับวิวโชนติดทะเล แต่ยังคงมีการใช้กลยุทธ์ในการปรับลดราคาเพื่อดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้น

(1.2) ผู้ประกอบการตัดสินใจประกอบธุรกิจเสริม คือ การขายอาหารผ่าน Grab ที่เริ่มมีการขายจากขนมมาตั้งแต่ช่วงต้นปีจนกระทั่งช่วงประกาศลือศกาวนเพื่อหารายได้จากทางอื่นมาลดภาระของทางโรงแรมเนื่องจากไม่มีแขกเข้าพักหรือมีน้อยจึงต้องพึ่งพารายได้จากทางอื่นและโรงแรมที่พึ่งพารายได้จากการเข้าพักเพียงอย่างเดียวทำให้เกิดโปรโมชั่นราคาที่ถูกลงพร้อมอาหารเช้าแต่กลับพบว่าการขายอาหารผ่าน Grab ไม่ได้รับกระแสตอบรับที่ดีเนื่องจากกลุ่มผู้ใช้งานไม่ได้อยู่ในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่จึงต้องล้มเลิกโครงการนี้ไป

(1.3) การลดค่าใช้จ่ายด้วยการปรับลดเงินเดือนพนักงานและมีการปรับระเบียบค่าใช้จ่ายใหม่เริ่มมีการปรับในช่วงประกาศลือศกาวนโดยเปลี่ยนเป็นการจ้างงานรายวันเพื่อให้สมดุลกับปริมาณงานในวันนั้นๆและลดเงินเดือนพนักงานแต่ด้วยความที่เป็นโรงแรมขนาดเล็กจึงทำให้ไม่ต้องลดจำนวนพนักงานแต่พอยกเลิกการขายอาหารผ่าน Grab จึงต้องปรับลดเงินเดือนพนักงานเพิ่ม

ตาราง 5.5 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม Serene Sands ระหว่าง ม.ค.64-ธ.ค.64

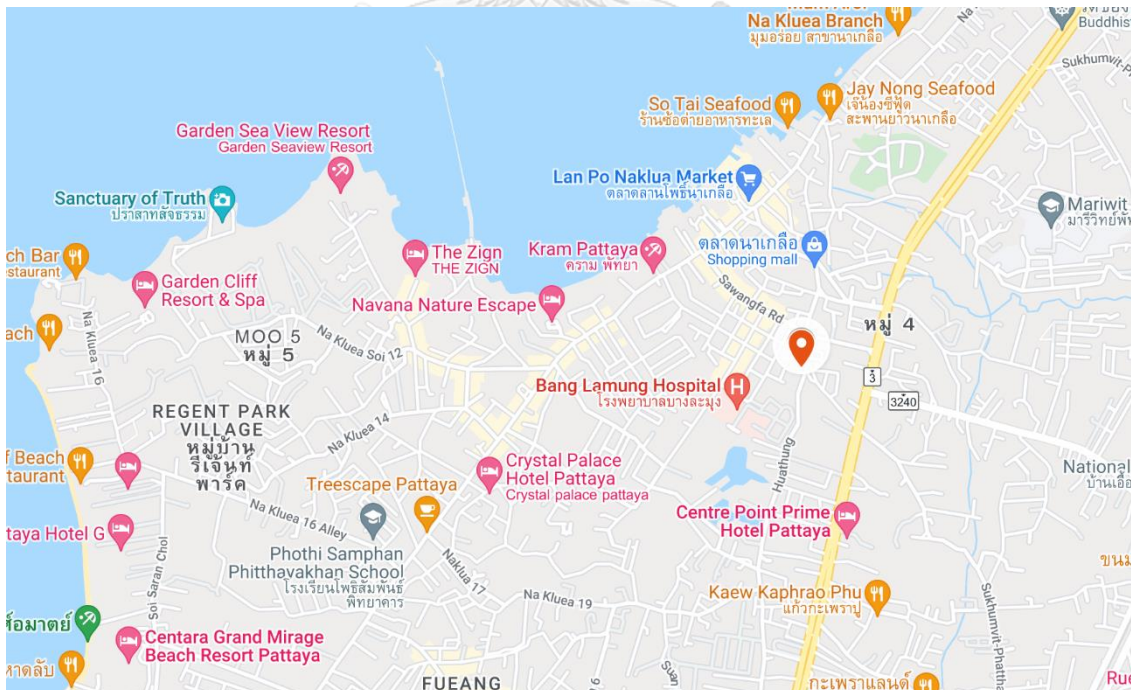
กลยุทธ์	Jan	Feb	March	April	June	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1) การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย											
การปรับลดเงินเดือนพนักงาน				start							
การจ้างงานรายวัน				start							
2) การสร้างรายได้เสริมและสภาพคล่อง											
การขายอาหารผ่าน Grab											
3) การปรับลดราคาห้องพัก											

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

5.1.2 โรงแรม Yellow moon

(1) ทำเลที่ตั้งและสภาพปัจจุบัน

ตั้งอยู่ในบางละมุงบริเวณถนนพญา-นาเกลือในโซนพญาเหนือใกล้ตลาดเก่านาเกลือและตลาดลานโพธิ์ที่มักใช้เป็นที่จัดกิจกรรมเมืองสามารถเดินทางเข้าเมืองพญาได้ในระยะ 5 กิโลเมตรเป็นเวลา 10 นาทีและสามารถเข้าถึงหาดวงศัอำมาตย์ในระยะ 3.9 กิโลเมตรเป็นเวลา 8-10 นาที จัดเป็นโรงแรมขนาดเล็กประกอบไปด้วย 2 อาคาร อาคารละ 2 ชั้น มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 30 ห้อง ปัจจุบันมีพนักงาน 6 คน



ภาพที่ 5.3 ที่ตั้งโรงแรม Yellow moon

ที่มา : จัดทำโดยผู้วิจัยจาก Google my map

มีลักษณะเป็นอาคารแนวราบ 2 ชั้นไม่มีพื้นที่ส่วนกลางภายนอกมีแต่ครัวส่วนกลางที่ให้แขกเข้าพักสามารถมานั่งรับประทานอาหารได้พร้อมอุปกรณ์ครบครัน งาน ชาม ไมโครเวฟให้ได้บริการตนเองโดยผู้เข้าพักส่วนใหญ่จะซื้อของสดมาจากตลาดนาเกลือ โรงแรมมีจุดเด่นในเรื่องของราคาที่ไม่แพงตกคั้นละ 500-700 บาทพร้อมอาหารเช้า เดิมรับนักท่องเที่ยวประเภท backpacker และชาวไทยเป็นส่วนใหญ่ (ภาพ 5.2)



ภาพที่ 5.4 โรงแรม Yellow Moon

ที่มา : facebook fanpage Yellow Moon Hotel

(2) ลักษณะการดำเนินธุรกิจช่วงก่อนและหลังสถานการณ์โควิด-19

จากการสัมภาษณ์พบว่าช่วงก่อนโควิดมีแขกเข้าพักค่อนข้างมากส่วนใหญ่แล้วจะเป็นชาวไทยที่พาครอบครัวมาเที่ยวในวันหยุดเนื่องจากห้องพักราคาไม่แพงและอยู่ใกล้ตลาดอาหารทะเลสด วันธรรมดาเป็นพนักงานมาจากกรุงเทพฯ มาติดต่องาน เป็นพนักงานชาย เสาร์อาทิตย์จะเป็นกลุ่มครอบครัว เพื่อน ต่างชาติจะเป็นพวกคนจีนมีมาบ้างแต่ไม่เยอะเพราะไม่ได้ติดทะเล ตั้งแต่เริ่มระบาดใหม่ๆลูกค้าก็น้อยลงจากเสาร์อาทิตย์คนเยอะจนกระทั่งลือคดาวน้อตราการเข้าพักเป็น 0 การบริหารงานของโรงแรมมีพนักงานประมาณ 6 คน มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานและมีการทำงานเต็มเวลาในช่วงแรกเพราะผู้ประกอบการไม่ต้องการลดเงินเดือนพนักงานจนขาดทุนในจุดที่ผู้ประกอบการรับได้มากที่สุดจึงค่อยมีการปรับเปลี่ยนในส่วนอื่นต่อมา

เมื่อเกิดสถานการณ์โควิด-19 ทางโรงแรมมีการคาดการณ์กระแสเงินสดและจุดขาดทุนที่ผู้ประกอบการรับได้สูงสุดจากนั้นดำเนินการลดค่าบริหารจัดการจากการปรับลดเงินเดือนพนักงานและปรับเป็นการจ้างรายวันคล้ายกับโรงแรม Serene Sands ทางโรงแรมเน้นกลุ่มเป้าหมายเป็นชาวไทยอยู่แล้วจึงไม่ได้มีการปรับอะไรมากโดยจุดขายเป็นการขายห้องพักราคาไม่แพงกับคุณภาพ สะอาดปลอดภัยแต่ในช่วงหลังมีการปรับจุดขายใหม่โดยการอนุญาตให้นำสัตว์เลี้ยงเข้ามาพักได้ (ตาราง 5.6)

ตาราง 5.6 การเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจในช่วงก่อนและระหว่างสถานการณ์โควิด-19

สถานการณ์ก่อนโควิด-19		สถานการณ์ช่วงโควิด-19
กลุ่มลูกค้า	คนไทย ครอบครัวคนจีน	รับนักท่องเที่ยวไทยทั้งหมด
Occupancy rate	100%	15%
ลักษณะกลุ่มลูกค้า	-คนต่างจังหวัด -กลุ่มพนักงานบริษัทจากกรุงเทพฯ	ส่วนใหญ่ก็จะเป็นคนต่างจังหวัดมาเที่ยวแต่ก็มีคนพ่ตยาบ้างแต่มาจองให้เพื่อน

สถานการณ์ก่อนโควิด-19		สถานการณ์ช่วงโควิด-19
		-กลุ่มที่มีสัตว์เลี้ยง
วัตถุประสงค์ในการเข้าพัก	-เที่ยวในวันหยุดสุดสัปดาห์ -เข้ามาติดต่องานในพื้นที่	-เที่ยวในวันหยุดสุดสัปดาห์
ราคาห้องพักเฉลี่ย	700	785
จุดขาย	ราคาที่ไม่แพงและความสะอาด บริการดีจึงมีคนเข้าพัก อยู่ใกล้ตลาดลานโพธิ์ที่เป็นตลาดอาหารทะเล สดๆก็มีที่ปิ้งย่าง มานั่งทานเองได้ ถ้ามักเป็นกลุ่มก็จะมานั่งเล่น นั่งคุยกันได้	อนุญาตให้นำสัตว์เลี้ยงเข้ามาได้ โปรโมชั่นลดราคาห้องพักพร้อมกับอาหารเช้า
Business Model	ขายคนไทย เน้นของกินทะเลติดตลาด ให้คนไปซื้ออาหารทะเลมากิน	ขายคนไทยเหมือนเดิมเพราะต้องพึ่งนักท่องเที่ยวชาวไทยอยู่แล้วแต่ปรับแค่การนำสัตว์เลี้ยงเข้ามาได้ จึงได้กลุ่มเลี้ยงสัตว์เข้ามาเพิ่มด้วย

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

2) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม Yellow Moon

(2.1) แนวคิดของผู้ประกอบการในการใช้กลยุทธ์การปรับตัว

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรม Yellow Moon ให้ความเห็นว่า การอยู่รอดของโรงแรม คือ การเปิดดำเนินธุรกิจโดยที่ต้องมีผู้เข้าพักเข้ามาหมุนเวียนและคาดการณ์กระแสเงินสดโดยต้องขาดทุนในจุดที่ผู้ประกอบการรับไหว เพื่อให้โรงแรมสามารถอยู่รอดได้ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 โดยที่ไม่ขาดทุนน้อยที่สุด ทำให้ผู้ประกอบการมีแนวคิดในการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ดังนี้

ตาราง 5.7 แนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมในการดำเนินการระหว่างสถานการณ์โควิด-19

การรับมือกับสถานการณ์	แนวคิดผู้ประกอบการ
1) ผลจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัว	มีผู้เข้าพักเพิ่มขึ้นบ้างและมีรายได้เข้ามาต่อเนื่องในจำนวนที่ไม่มากพอในอนาคตอาจต้องมีการปลดพนักงานออกเพื่อให้มีการหมุนเวียนกระแสเงินสด
3) หากเกิดเหตุการณ์คล้ายกันนี้ซ้ำ	ปรับตัวตามสถานการณ์แต่สิ่งสำคัญที่ต้องทำ คือ การปรับระเบียบค่าใช้จ่ายและควบคุมกระแสเงินสด
4) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมสามารถรับมือหรือฟื้นตัวจากผลกระทบ	การปรับการตลาดเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะมากขึ้นและการควบคุมปริมาณการเปิดห้องพักเพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายในการดูแลห้องที่เหลื่อมมากและลดภาระให้กับพนักงาน
5) ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการดำเนินการ	แขกเข้าพักลดลงมากถึงแม้ว่าจะเป็นแขกอย่างบริษัทที่เข้ามาคุยงานหรือทำธุระเพราะไม่สะดวกในการ

การรับมือกับสถานการณ์	แนวคิดผู้ประกอบการ
	เดินทางส่วนใหญ่เป็นแขกที่มาเที่ยวซึ่งก็น้อยอยู่ดี
6) ความเห็นต่อการช่วยเหลือของมาตรการภาครัฐ	รัฐบาลยังช่วยโรงแรมไม่ได้มากเท่าไร ผู้ประกอบการจึงต้องช่วยตัวเองเป็นส่วนใหญ่
7) ทิศทางการปรับเปลี่ยนธุรกิจในอนาคตหลังจากโควิด-19 คลี่คลาย	ยังคงเปิดเป็นโรงแรมเหมือนเดิมเนื่องจากไม่ได้มีแผนในการปรับเปลี่ยนและทรัพยากรไม่ได้เอื้ออำนวย

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

(2.2) การปรับตัวด้านกายภาพ

โรงแรมเป็นโรงแรมขนาดเล็กมีการเปิดอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งช่วงประกาศล็อกดาวน์ได้รับผลกระทบสูงสุดจากการที่รัฐสั่งปิดพื้นที่ส่วนกลางและงดการเดินทาง ทำให้โรงแรมปิดการใช้งานห้องอาหารที่เป็นพื้นที่ส่วนกลางเดียวซึ่งจะมีลักษณะเป็นห้องส่วนกลางที่มีพวงกวางสาม ไมโครเวฟ ข้าวของเครื่องใช้เพื่อให้ลูกค้าบริการตนเอง ใช้สำหรับเป็นห้องรับประทานอาหารเช้าเนื่องจากทำเลที่ตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่ชุมชนใกล้ตลาดอาหารทะเลที่เป็นจุดขายสำคัญของโรงแรม นอกจากนี้ยังมีการปิดให้บริการห้องพักที่เป็นชั้น 2 ทั้งหมดของทั้ง 2 อาคารคิดเป็นร้อยละ 50 ของห้องพักทั้งหมดเพื่อลดการทำมาค้าขาย ดูแล

สรุปได้ว่าโรงแรมลดการใช้งานพื้นที่บางส่วนลงเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร ดูแล และปิดห้องอาหารอย่างต่อเนื่องจนถึงช่วงผ่อนปรนมาตรการจึงเปิดให้บริการห้องพักที่ปิดไปและห้องอาหารตามเดิม เมื่อถึงช่วงที่สามารถกลับมาเปิดให้บริการได้ตามปกติโรงแรมได้ดำเนินงานเปิดใช้งานพื้นที่ส่วนโดยมีการทำความสะอาดและเว้นระยะห่างเพิ่มเติมเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้เข้าพัก

ตาราง 5.8 รายละเอียดการปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรม Yellow Moon

การปรับตัว	โรงแรม Yellow Moon	รายละเอียด
1) ลดการใช้งานจำนวนห้องพัก	/	เปิดให้บริการเพียงแค่ห้องพักตามจำนวนผู้เข้าพัก
2) ลดการใช้งานพื้นที่ส่วนกลาง		
ห้องอาหาร	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ
ฟิตเนส/สปา	X	ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรม
สระว่ายน้ำ	X	ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรม
บาร์	X	ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรม
ห้องประชุม	X	ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรม
Lobby	/	เปิดให้บริการตามปกติ
3) การปรับปรุง ซ่อมแซม ห้องพัก	/	ทำความสะอาดห้องพักและซ่อมแซมให้ห้องพักดูใหม่เสมอ
4) ปรับการใช้งานพื้นที่ใช้สอยภายในโรงแรม	X	ไม่มีปรับเปลี่ยนการใช้งาน

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(2.3) การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ

จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงแรมได้รับผลกระทบตลอดช่วงนับตั้งแต่มีการแพร่ระบาดมาแต่สิ่งที่สำคัญ คือ การปรับโดยเพิ่มการรักษาความสะอาดและยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยเพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้เข้าพักโดยการให้พนักงานฉีดวัคซีนและทำความสะอาด ซ้ำเชื้อภายในโรงแรมและตัวห้องพักรวมทั้งยังคงระยะห่างทางสังคมเพื่อความปลอดภัยแบ่งเป็น 2 ด้านดังนี้

(1) การบริหารโรงแรม จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงแรมได้รับผลกระทบโดยตรงตั้งแต่เริ่มมีการแพร่ระบาดด้วยทำเลที่ตั้งทำให้สัดส่วนนักท่องเที่ยวเป็นชาวไทยส่วนใหญ่อยู่แล้วต่างชาติมีบ้างประปราย พอมาช่วงประกาศล๊อคดาวน์จึงหันไปเป็นสัดส่วน 100% ชาวไทยโดยเฉพาะในช่วงวันหยุดจะเป็นกลุ่มครอบครัวแต่ในช่วงวันธรรมดาจะเป็นคนที่มาติดต่องานจากกรุงเทพฯ เป็นพนักงานขายบ้าง ห้องพักรวม 30 ห้องต้องปิดให้บริการกว่าครึ่งในช่วงล๊อคดาวน์ทำให้ทางโรงแรมได้เพิ่มการอนุญาตนำสัตว์เลี้ยงเข้ามาพักทำให้มีผู้เข้าพักเพิ่มขึ้น

โรงแรมยังคงขายเป็นห้องพักรายวันตั้งแต่มีการแพร่ระบาดเนื่องจากห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอย่างจำกัดแต่มีการปรับราคาลงเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้นแต่ไม่สามารถปรับลดได้มากนักเนื่องจากเป็นราคาที่เหมาะสมกับนักท่องเที่ยวชาวไทยอยู่แล้ว

(2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงการระบาดระลอกที่ 2 พนักงานโรงแรมทำงานหนักมากขึ้นเพราะผู้ประกอบการพยายามจะไม่ลดเงินเดือนอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งผ่านไปประมาณ 3-5 เดือนถึงช่วงล๊อคดาวน์ เมื่อแขกเข้าพักลดลงจนกระทั่งไม่มีแขกเข้าพักเลยทำให้ขาดรายได้โดยที่ผู้ประกอบการขาดทุนจนถึงจุดที่เหลือนเงินหมุนเวียนน้อยแล้วจึงต้องปรับการทำงานของพนักงาน 6 คนซึ่งไม่สามารถให้ทำเต็มเวลาได้จึงทำเฉพาะช่วงที่มีปริมาณงานเยอะหรือบางวันมีการจ้างพนักงานน้อยลดเหมาะสมกับปริมาณงาน ดังนั้นโรงแรมจึงทำการปิดห้องพักชั้นบนเพื่อให้พนักงานทำงานน้อยลงและลดค่าใช้จ่ายในการดูแลห้องพัก แต่ในขณะเดียวกันหากการปรับตัวยังไม่ส่งผลดีต่อโรงแรม ทางโรงแรมก็มีแนวโน้มที่จะปลดพนักงานออกเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดูแลห้องพัก

ตาราง 5.9 รายละเอียดการปรับตัวด้านการบริหารจัดการของโรงแรม Yellow Moon

การปรับตัว	โรงแรม Yellow Moon	รายละเอียด
1) ช่องทางการหารายได้		
การขายห้องพักรายวัน	/	ห้องพักมีจำนวนน้อยอยู่แล้วสามารถเปิดขายเป็นรายวันตามจำนวนผู้เข้าพัก
การขายห้องพักระยะยาว	X	ไม่มีการขายห้องพักระยะยาวเพราะลูกค้าส่วนใหญ่เป็นคนไทยเข้ามาพักหรือมาทำงานแค่ช่วง 1-2 คืน
ทำธุรกิจเสริม	X	ขายเพียงห้องพักรายวันเพียงอย่างเดียว
2) บุคลากร		
ปรับลดจำนวนพนักงาน	X	มีจำนวนพนักงาน 6 คน จ้างรายวันทำตามปริมาณงานต่อวัน
ปรับหน้าที่การทำงานและระยะเวลาการ	/	มีการให้พนักงานทำงานแค่ช่วงเวลาที่มียูเข้าพัก

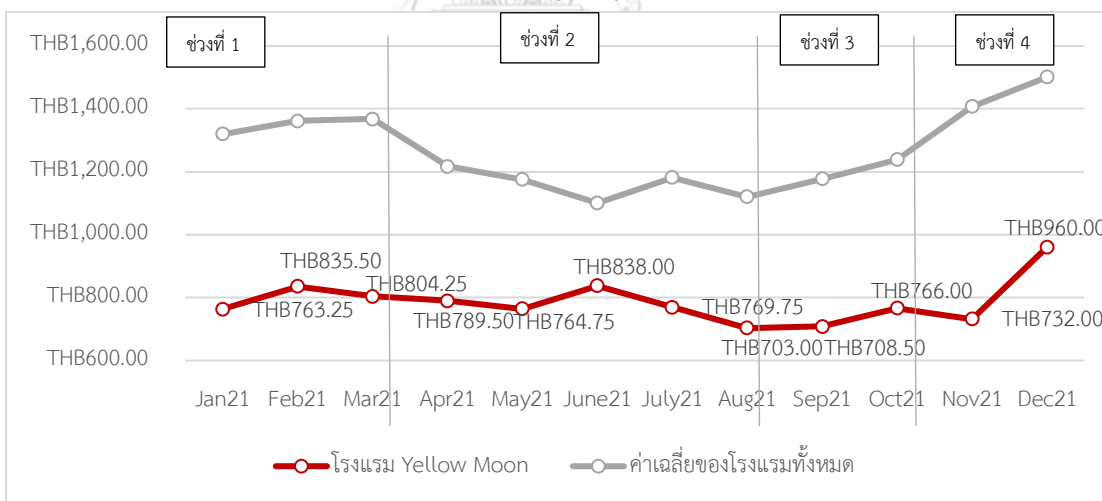
การปรับตัว	โรงแรม Yellow Moon	รายละเอียด
ทำงานของพนักงาน		เท่านั้น
ปรับลดเงินเดือนพนักงาน	/	ปรับลดเงินเดือนเพื่อลดค่าใช้จ่ายของโรงแรม

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(2.4) การปรับตัวด้านการตลาด

ทางการตลาดมีการปรับลดราคาห้องพักลดลงและแถมอาหารเช้าจากเมื่อก่อนราคาไม่รวมอาหารเช้า นอกจากนี้ยังมีการปรับจุดขายเล็กน้อยจากเมื่อก่อนที่ไม่ได้ให้สัตว์เลี้ยงเลี้ยงเข้าพักแต่ในปัจจุบันอนุญาตให้สัตว์เลี้ยงเลี้ยงเข้ามาพักด้วยได้จึงมีลูกค้ากลุ่มใหม่เข้ามาพัก ลูกค้าส่วนใหญ่จองผ่านทาง OTA และทางโรงแรมไม่ได้เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันเนื่องจากเงื่อนไขของการเข้าร่วม

(1) การปรับราคาห้องพัก จากการเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงราคารายสัปดาห์ตลอดช่วงปี 2564 ของโรงแรม Yellow Moon พบว่า ราคาห้องพักเฉลี่ยของโรงแรมต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงแรมทั้งหมด 43 แห่งโดยมีการเปลี่ยนแปลงมากในช่วงที่ 2 การประกาศล็อกดาวน์แต่มีแนวโน้มที่จะปรับราคาขึ้นจนใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยในช่วงผ่อนปรนมาตรการที่เริ่มรับนักท่องเที่ยวต่างชาติมาแต่ก็ยังคงต่ำกว่าราคาเฉลี่ย ทั้งนี้นอกจากมีการปรับราคาลงยังมีโปรโมชั่นที่แถมอาหารเช้าเพื่อใช้ราคาเป็นปัจจัยในการดึงดูดลูกค้า



แผนภูมิที่ 5.2 การเปลี่ยนแปลงราคาของโรงแรม Yellow Moon เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโรงแรมทั้งหมด 43 แห่งระหว่างปี 2564

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

(2) กลุ่มเป้าหมายและอัตราการเข้าพัก

ในขณะช่วงการเปิดดำเนินการสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ต้องพึ่งพากลุ่มชาวไทยที่เป็นกลุ่มเข้ามาทำงานหรือบริษัทที่เคยใช้บริการกับทางโรงแรมทำให้มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 15 ซึ่งอยู่ในช่วงล็อกดาวน์กลุ่มเป้าหมายยังคงเป็นชาวไทยแต่เน้นไปที่กลุ่มคนเลี้ยงสัตว์มากขึ้นซึ่งเป็นจุดขายใหม่

จะสรุปได้ว่าโรงแรม Yellow Moon มีลักษณะเป็นห้องพักแนวราบไม่ติดทะเลแต่มีทำเลที่ตั้งอยู่ในย่านที่อยู่อาศัย เมืองเก่าใกล้ตลาดอาหารทะเลซึ่งส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์การปรับตัวโดยเน้นการใช้กลยุทธ์การปรับตัว 3 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

(1.1) การลดค่าใช้จ่ายโดยการประเมินทรัพยากรและการคาดการณ์กระแสเงินสดของธุรกิจ โรงแรมมีการจัดสรรทรัพยากรโดยการเปิดใช้งานห้องพักให้เพียงพอต่อผู้เข้าพักในวันนั้นๆ และลดค่าใช้จ่ายจากเงินเดือนของพนักงานเพื่อลดต้นทุนและจัดการบริหารโรงแรมด้วยการคำนึงถึงผลประโยชน์และจุดขาดทุนที่ยอมรับได้ก่อนที่จะดำเนินการปรับลดพนักงานในอนาคต

(1.2) การปรับกลุ่มเป้าหมายและจุดขายโรงแรมด้วยการเน้นสัดส่วนไปที่ชาวไทยแต่เพิ่มเติมสัดส่วนของกลุ่มคนเลี้ยงสัตว์ทำให้มีคนเข้ามาพักเพิ่มแต่ยังขาดการปรับปรุงพื้นที่หรือสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งานกลุ่มนี้จึงยังไม่ได้รับกระแสตอบรับที่ดีมากนัก

(1.3) การทำโปรโมชั่นและปรับลดราคาเพื่อใช้เป็นปัจจัยดึงดูดแก่ผู้เข้าพักชาวไทยโดยเน้นการลดราคาห้องพักและแถมอาหารเช้าเนื่องจากราคาในช่วงปกติเป็นราคาที่เหมาะสมกับชาวไทยอยู่แล้วจึงไม่สามารถปรับลดได้มากเช่นเดียวกับโรงแรม Serene Sands

ตาราง 5.10 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม Yellow Moon ระหว่าง ม.ค.64-ธ.ค.64

กลยุทธ์	Jan	Feb	March	April	June	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1) การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย											
การปรับลดเงินเดือนพนักงาน				start							
การจ้างงานรายวัน				start							
2) การปรับกลุ่มเป้าหมาย											
นักท่องเที่ยวชาวไทย											
กลุ่มคนเลี้ยงสัตว์						start					
3) การตลาดและโปรโมชั่น											
ปรับลดราคาห้องพัก											
ปรับลดราคาห้องพักและ แถมอาหารเช้า					start						

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

จากการรวบรวมข้อมูลที่ได้ไปสัมภาษณ์มาสามารถเปรียบเทียบและสรุปสาระสำคัญของโรงแรมขนาดเล็กมีข้อแตกต่างกันทางด้านกายภาพของโรงแรมจึงทำให้มีการเลือกใช้กลยุทธ์ต่างกันเนื่องจากมีข้อจำกัดของต้นทุนและทรัพยากรของโรงแรม สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

(1) แนวคิดการตัดสินใจของผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจย่อยเสริมเพื่อหารายได้จากทางอื่นมาลดภาระของทางโรงแรมเนื่องจากไม่มีแขกเข้าพักหรือมีน้อยจึงต้องพึ่งพารายได้จากทางอื่นและโรงแรมที่พึ่งพารายได้จากการเข้าพักเพียง

อย่างเดียวกันทำให้เกิดโปรโมชั่นราคาที่ถูกลงพร้อมอาหารเช้าแต่เมื่อถึงจุดที่ขาดทุนมากเพราะทั้งลดราคาห้องพักทั้ง
แขกน้อยด้วยจึงส่งผลให้ต้องลดขนาดองค์กร

(2) การปรับการตลาดและกลุ่มเป้าหมาย ทุกโรงแรมจำเป็นต้องพึ่งพานักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้นโดยมีการปรับลด
ราคาเพื่อดึงดูดกลุ่มชาวไทย แต่มีความแตกต่างกันในการสร้างจุดขายใหม่ระหว่างโรงแรมที่รับคนไทยทั่วไปเนื่องจาก
มีข้อได้เปรียบทางด้านทำเลที่ตั้งและความเป็นส่วนตัวของห้องพักและโรงแรมที่รับกลุ่มนักท่องเที่ยวเฉพาะขึ้นมาเป็น
กลุ่มคนที่เลี้ยงสัตว์ซึ่งทำให้เพิ่มผู้เข้าพักได้จากช่วงวิกฤตที่ไม่มีผู้เข้าพักเลย

ตาราง 5.11 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็ก

กลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัว	Serene Sands	Yellow Moon	ผลหลังจากการปรับตัว
1) ด้านกายภาพ	-ปรับปรุงบำรุง ซ่อมแซมห้องพัก -งดการให้บริการพื้นที่ส่วนกลาง สระว่ายน้ำและห้องอาหาร	-ปรับปรุง ซ่อมแซมห้องพัก -งดการให้บริการพื้นที่ส่วนกลาง ห้องอาหาร	ห้องพักดูสวยและใหม่ตลอดเวลาพร้อม สำหรับการใช้งาน ชายเพียงห้องพัก รายวัน
2) การบริหารจัดการ	ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยการปรับ เป็นการจ้างรายวันทันทีใน บางครั้งทำงานเฉพาะช่วงที่มีแขก เข้าพักและเน้นขายห้องพัก รายวัน	ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยการคาดการณ์ กระแสเงินสด จึงค่อยปรับลด เงินเดือนพนักงาน ปริมาณเวลาการ ทำงาน เหลือเพียงการจ้างรายวันและ เน้นขายห้องพักรายวัน	พนักงานน้อยลงแต่สามารถเปิด ให้บริการต่อได้ พนักงานทำงานหนักขึ้น รับผิดชอบหลายอย่างในคนเดียว
3) แนวคิดผู้ประกอบการ	ทำธุรกิจย่อยเสริมเพิ่มการบริการ การขายขนมและอาหารผ่าน Grab เพื่อลดภาระจากการเข้า พักเพราะรายได้จากการขาย ห้องพักเพียงอย่างเดียวไม่พอ	ตัดสินใจทิ้งพารายได้จากนักท่องเที่ยว ชาวไทยทั้งหมดโดยการลดราคา ห้องพักและแถมอาหารเช้า มีการ เปลี่ยนจากโรงแรมปกติให้สามารถนำ สัตว์เลี้ยงเข้ามาได้	มีรายได้เข้ามาน้อยลงแต่มีเข้ามาเรื่อยๆ ตลอดโดยเฉพาะเสาร์ อาทิตย์จะสูง ขึ้นมาหน่อย
4) ด้านการบริการและความ ปลอดภัย	ปรับปรุงมาตรฐานความสะอาด ปลอดภัยSHA+	ให้พนักงานฉีดวัคซีนและทำความ สะอาดโรงแรม	เมื่อแขกเห็นมาตรฐานความปลอดภัย ของโรงแรมทำให้ตัดสินใจมาเข้าพัก
5) การตลาดและโมเดล ธุรกิจ	ปรับลดราคาห้องพักเพื่อ นักท่องเที่ยวคนไทยมากขึ้น	ปรับรูปแบบการเข้าพักเพื่อ นักท่องเที่ยวที่มีสัตว์เลี้ยง	ใช้ปัจจัยด้านราคาเป็นตัวดึงดูดคนเข้า พักเป็นหลัก

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

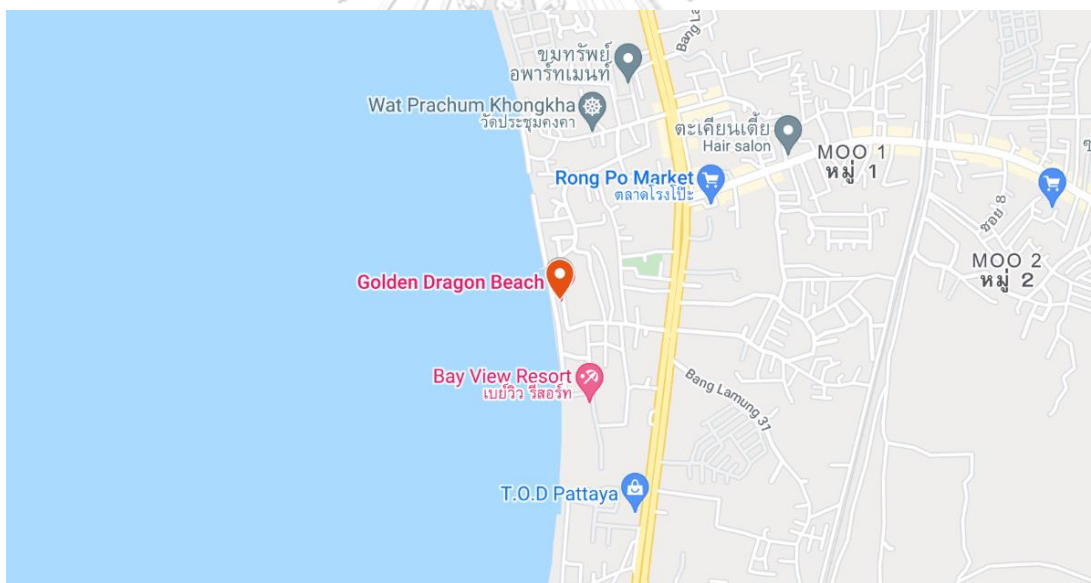
5.2 การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของโรงแรมขนาดกลาง

โรงแรมกรณีศึกษาขนาดกลางที่ทางผู้วิจัยได้คัดเลือกจากการเปิดให้บริการในช่วงโควิด-19 ผ่านมามี 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรม Golden Dragon Beach และ The Gems Mining เนื่องจากเป็นโรงแรมที่มีทำเลที่ตั้งแต่นำแนวคิดการออกแบบที่พักต่างกันทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการของทั้งสองแห่งมาวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างภายในกลุ่มกรณีศึกษาดังนี้

5.2.1 โรงแรม Golden Dragon Beach

(1) ทำเลที่ตั้งและสภาพปัจจุบัน

ตั้งอยู่ในบางละมุงซอยบางละมุง 12 ในโซนพัทยาเหนือสามารถเข้าจากทางถนนหลักสุขุมวิทได้ โรงแรมอยู่ติดชายหาด (หาดสีชมพู) ซึ่งเป็นหาดส่วนตัวของทางโรงแรม ล้อมรอบด้วยชุมชนและอยู่ใกล้ตลาดสำคัญ คือ ตลาดโรงโม่ซึ่งเป็นตลาดขายอาหารสดในพื้นที่ จากโรงแรมสามารถเดินทางไปยังพื้นที่สำคัญได้ดังนี้ เดินทางไปตลาดนาเกลือระยะทาง 7.2 กิโลเมตรใช้เวลา 10 นาทีและเดินทางไปยังเมืองพัทยา 13.8 กิโลเมตรใช้เวลาเดินทาง 20 นาที จัดเป็นโรงแรมขนาดกลางมีจำนวนห้องพัก 48 ห้องทั้งหมดมีบรรยากาศที่สงบและกลมกลืน ตลอดทั้งวันคุณสามารถเพลิดเพลินกับบรรยากาศที่ผ่อนคลายของการดำน้ำ สปา นวด กีฬาท่างน้ำหนักงานปัจจุบันเหลือ 7 คน (ภาพที่ 5.5)



ภาพที่ 5.5 ที่ตั้งโรงแรม Golden Dragon Beach

ที่มา : จัดทำโดยผู้วิจัยจาก Google my map

นอกจากนี้ยังมีการทำธุรกิจร้านอาหารทะเลติดกับโรงแรม ลูกค้าของทางร้านก็เป็นแขกในโรงแรมด้วย ทำเลที่ติดชายหาดจึงทำให้กลุ่มเป้าหมายเป็นชาวต่างชาติอย่างชาวจีนเป็นหลัก โรงแรมมีลักษณะเป็นอาคารเดียวสูง 6 ชั้นห้องพักระดับ 3 ดาวมีสระว่ายน้ำส่วนกลางได้รับทัศนียภาพทะเล ชายหาด ธรรมชาติสวยงามโดยเฉพาะตอน

ช่วงพระอาทิตย์ตกดิน จุดเด่นคือการมีร้านอาหารติดกับโรงแรมทำให้ผู้เข้าพักมีการหมุนเวียนภายในพื้นที่ (ภาพที่ 5.6)



ภาพที่ 5.6 โรงแรม Golden Dragon Beach

ที่มา : facebook fanpage Golden Dragon Beach และ Agoda

(2) ลักษณะการดำเนินธุรกิจช่วงก่อนและหลังสถานการณ์โควิด-19

จากการสัมภาษณ์พบว่าได้รับผลกระทบตั้งแต่กุมภาพันธ์ 2563 และช่วงมกราคม 2563 ที่ประเทศจีนได้ประกาศ ห้ามคนจีนออกนอกประเทศบวกกับโควิด-19 เริ่มระบาดทำให้ร้านอาหารทะเลของโรงแรมต้องปิดชั่วคราว นอกจากนี้ยังได้รับผลกระทบในทุกด้านโดยเฉพาะแขกผู้เข้าพักเนื่องจากจีนเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักทำให้ช่วง 27 มกราคมรับนักท่องเที่ยวจีนกลุ่มสุดท้ายจึงมีอัตราการเข้าพักร้อยละ 0 โรงแรมก็เปิดตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาโดยไม่มีคนเข้าพักแต่ได้มีการปรับตัวตามสถานการณ์เป็นหลัก ในช่วงตุลาคมที่ผ่านมาเริ่มมีการเปิดให้ท่องเที่ยว หลังจากได้รับวัคซีนแล้วทำให้วันเสาร์ อาทิตย์คนเข้าพักค่อนข้างเต็มโดยเฉพาะฝั่งทะเลส่วนวันธรรมดาที่เข้ามาเข้าพักจะเป็นกลุ่มคนทำงานส่วนใหญ่ เป็นบริษัทที่ลูกค้าประจำที่เข้ามาพักเรื่อยๆ

ภาครัฐไม่ได้ยื่นมือเข้ามาช่วยมากนักทำให้โรงแรมก็เปิดให้บริการต่างๆที่ไม่มีคนพักแต่ในช่วงโควิดระลอกที่ 2 โรงแรมเริ่มตั้งตัวได้จึงมีการปรับตัวโดยปรับปรุงโรงแรมตามการตลาดที่ต้องการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเป็นคนไทยมากขึ้น มีการสร้างพื้นที่เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนไทยโดยการแบ่งส่วนพื้นที่โรงแรมเดิมทำการต่อเติมและปรับปรุงใหม่ให้เป็นคาเฟ่บริเวณดิตริมหาดส่วนตัวทำให้คนที่มาเข้าพักมีจุดถ่ายรูป เซ็คอินสามารถดึงดูดให้คนรู้จักโรงแรมมากขึ้น โควิดระลอกที่ 3 ได้มีการเพิ่มแคมเปญเที่ยวครบจบที่เดียวซึ่งเป็นช่วงที่ยังมีการเคอร์ฟิวอยู่หลัง 3 ทุ่มทุกคนต้องอยู่แต่ในห้องพักซึ่งไม่มีอะไรทำจึงแบ่งพื้นที่ทำส่วนห้องดูหนังผ่าน Netflix และคาเฟ่เพื่อให้ผู้เข้าพักมีกิจกรรมทำภายในโรงแรมช่วงการเคอร์ฟิว ทำให้โรงแรมมีความแตกต่างจากโรงแรมในย่านเดียวกันทำให้ได้รับความสนใจและกระแสตอบรับดีและมีคนรู้จักมากขึ้น

ตาราง 5.12 การเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจในช่วงก่อนและระหว่างสถานการณ์โควิด-19

สถานการณ์ก่อนโควิด-19		สถานการณ์ช่วงโควิด-19
กลุ่มลูกค้า	ชาวจีนเป็นส่วนใหญ่ ชาวไทยส่วนน้อย	ชาวไทย
Occupancy rate	90%-100%	20-30%

ลักษณะกลุ่มลูกค้า	มาเที่ยวเป็นกลุ่มเพื่อนเน้นเก็บบรรยากาศ ใกล้เคียง ใกล้แหล่งท่องเที่ยว	มาเที่ยวตามกิจกรรมภายในโรงแรมและกินบรรยากาศหลักหนีความวุ่นวาย
วัตถุประสงค์ในการเข้าพัก	ท่องเที่ยวในเมือง พักผ่อนและเข้ามาติดต่อกาน	ท่องเที่ยวพักผ่อนและเข้ามาติดต่อกาน
ราคาห้องพักเฉลี่ย	2,187	1,101
จุดขาย	ทำเลดีใกล้หาด อยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยว และมีร้านอาหารของตัวเอง	แคมเปญกิจกรรม Netflix Cafe
Business Model	เน้นขายบรรยากาศและความสะดวกทางโรงแรมมีทั้งที่พักและร้านอาหารทะเลทำให้ได้รับความสนใจจากชาวต่างชาติสูง	การเน้นกิจกรรมภายในโรงแรมมากขึ้นให้ตอบโจทย์นักท่องเที่ยวชาวไทย

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(2) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม Golden Dragon Beach

(2.1) แนวคิดของผู้ประกอบการในการใช้กลยุทธ์ปรับตัว

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรม Golden Dragon Beach ให้ความเห็นว่าการอยู่รอดของโรงแรมคือ การที่โรงแรมสามารถประคองผลประกอบการไม่ให้รายได้ลดลงไปกว่าเดิมหรือกระแสเงินสดติดลบไปมากกว่าปัจจุบันด้วยการพยายามลดค่าบริหารจัดการจากธุรกิจหลักหรือธุรกิจเสริมเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจหลักได้ต่อไปทำให้ผู้ประกอบการมีแนวคิดในการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 5.13 แนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมในการดำเนินการระหว่างสถานการณ์โควิด-19

การรับมือกับสถานการณ์	แนวคิดผู้ประกอบการ
1) ผลจากการใช้กลยุทธ์ปรับตัว	โรงแรมได้รับกระแสการตอบรับดีมากส่งผลให้มีอัตราเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 80-90% และในวันธรรมดาที่มีอัตราเข้าพัก 60-70% ซึ่งสูงกว่าช่วงประกาศล็อกดาวน์
3) หากเกิดเหตุการณ์คล้ายกันนี้ซ้ำ	ต้องปรับตัวตามสถานการณ์
4) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมสามารถรับมือหรือฟื้นตัวจากผลกระทบ	การทำแคมเปญการตลาดที่ตอบสนองกับความต้องการของนักท่องเที่ยวได้อย่างตรงจุด ทำให้ได้รับกระแสตอบรับที่ดีมาก
5) ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการดำเนินการ	โรงแรมขาดแขกเข้าพักทำให้รายได้ลดลงในขณะที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ
6) ความเห็นต่อการช่วยเหลือของมาตรการภาครัฐ	ความช่วยเหลือของภาครัฐไม่ส่งผลต่อการดำเนินการ

การรับมือกับสถานการณ์	แนวคิดผู้ประกอบการ
	ผู้ประกอบการยังต้องช่วยเหลือตัวเองแต่มีแผนที่จะเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวมากขึ้น
7) ทิศทางการปรับเปลี่ยนธุรกิจในอนาคตหลังจากโควิด-19 คลี่คลาย	มีแผนขยายธุรกิจท่องเที่ยวเพราะโรงแรมเสี่ยงต่อสถานการณ์จึงต้องการขยายธุรกิจเพื่อกระจายความเสี่ยง

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

(2.2) การปรับตัวด้านกายภาพ

จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงแรม Golden Dragon Beach ได้รับผลกระทบมากที่สุดตั้งแต่ช่วงม.ค.63 ที่ห้ามคนจีนเดินทางออกนอกประเทศเนื่องจากสัดส่วนกลุ่มเป้าหมายของโรงแรมเป็นคนจีนส่วนใหญ่ช่วงนั้นจึงมีอัตราการเข้าพักเป็น 0 และได้รับผลกระทบยาวต่อเนื่องมาจนกระทั่งต้นปี 64 ที่มีเหตุการณ์แพร่ระบาดเพราะอาหารทะเลส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารทะเลของโรงแรมต้องปิดกิจการอย่างรวดเร็วและได้รับความเสียหายเพิ่มเป็นสองเท่าตลอดเวลาที่ทางโรงแรมเปิดให้บริการเนื่องจากผู้ประกอบการมองว่าหากปิดบริการโรงแรมจะขาดคนดูแลและทรุดโทรมจึงเปิดให้บริการตลอดด้วยเงินหมุนเวียนจากร้านอาหารที่ปิดไป โรงแรมยังพอที่จะตั้งตัวได้บ้างจึงแบ่งเงินและพื้นที่ของโรงแรมปรับเป็นคาเฟ่และห้องดูหนังแทน

สรุปได้ว่าโรงแรมปิดพื้นที่ส่วนกลางตามมาตรการของรัฐในทุกส่วนแต่ไม่ได้ปิดให้บริการเนื่องจากจะทำให้โรงแรมขาดคนดูแล ทรุดโทรมจึงมีการตัดสินใจปรับปรุงพื้นที่โรงแรมทำเป็นคาเฟ่และห้องดูหนังเพื่อตอบสนองกับความต้องการของชาวไทยมากขึ้นที่ไม่มีกิจกรรมทำในช่วงเคอร์ฟิวจึงได้รับกระแสตอบรับที่ดีมากจากผู้เข้าพักส่วนพื้นที่คาเฟ่จะเน้นให้กลุ่มเพื่อนหรือนักท่องเที่ยวมาถ่ายรูปเช็คอินแทนการโปรโมทไปในตัวและส่วนห้องพักมีการเปิดให้บริการในทุกห้อง ทุกชั้นเพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าพักของนักท่องเที่ยวและทำความสะอาดให้ตรงมาตรฐานเพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้เข้าพัก

ตาราง 5.14 รายละเอียดการปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรม Golden Dragon Beach

การปรับตัว	โรงแรม Golden Dragon Beach	รายละเอียด
1) ลดการใช้งานจำนวนห้องพัก	/	เปิดให้บริการทั้งหมด 48 ห้องพัก
2) ลดการใช้งานพื้นที่ส่วนกลาง		
ห้องอาหาร	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ
ฟิตเนส/สปา	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ
สระว่ายน้ำ	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ
บาร์	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ
ห้องประชุม	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ
Lobby	/	เปิดให้บริการตามปกติและเน้นการใช้งานผ่านออนไลน์มากขึ้น

การปรับตัว	โรงแรม Golden Dragon Beach	รายละเอียด
3) การปรับปรุง ซ่อมแซม ห้องพัก	/	ทำความสะอาดห้องพักให้ตรงตามมาตรฐานและฆ่าเชื้อเนื่องจากเป็นโรงแรมใหม่จึงไม่ต้องปรับปรุงมาก
4) ปรับการใช้งานพื้นที่ใช้สอยภายในโรงแรม	/	ปรับเปลี่ยนพื้นที่โรงแรมทำเป็นห้องดูหนัง Netflix

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(2.3) การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ

จากการสัมภาษณ์พบว่า การที่ได้รับผลกระทบจากกลุ่มเป้าหมายหลักที่หายไปส่งผลให้โรงแรมขาดรายได้ โรงแรมจึงต้องมีการปรับการบริหารใหม่โดยผู้วิจัยได้แบ่งพิจารณา 2 ด้านดังนี้

(1) การบริหารโรงแรม จากการสัมภาษณ์พบว่า โรงแรมมีการเปิดให้บริการทุกห้องพักเนื่องจากต้องการดูแลห้องพักให้สะอาดอยู่เสมอแต่มีการปิดในส่วนห้องอาหารหรือร้านอาหารที่เป็นอีกธุรกิจของโรงแรมที่ปิดถาวรและสระว่ายน้ำที่ปิดตามมาตรการของรัฐในช่วงประกาศล็อกดาวน์ ทำให้ในช่วงนี้โรงแรมจึงหันไปเน้นการให้บริการในพื้นที่ใหม่ คือ คาเฟ่และห้อง Netflix มากขึ้นโดยมีการให้เช็คอิน มีอาหารและเครื่องดื่มบริการทำให้นักท่องเที่ยวชาวไทยเข้ามาใช้บริการในส่วนนี้เป็นหลักเพื่อให้เหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ของคนไทย

การขายห้องพักมีการขายห้องพักทั้ง 2 แบบทั้งแบบรายวันและแบบระยะยาวซึ่งจะมีโปรโมชั่นสำหรับผู้เข้าพักตั้งแต่ 7 วันไปจนถึง 1 เดือนที่จะได้ราคาพิเศษ ในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ที่จะมีคนเข้าพักเพิ่มโดยเน้นการขายห้องพักเป็นหลักที่มีทั้งขายรายวันและขายระยะยาวเนื่องจากมีกลุ่มผู้เข้าพักประจำที่เป็นบริษัทมาติดต่อกับทางโรงแรมอยู่เรื่อยๆ

(2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงการระบาดลोकที่ 2 ทำให้โรงแรมขาดรายได้อย่างต่อเนื่องส่งผลให้ในช่วงประกาศล็อกดาวน์จึงต้องมีการปลดพนักงานออกในหลายส่วนร้อยละ 65 เช่น ร้านอาหารทะเลที่ปิดไปได้รับผลกระทบจากข่าวการแพร่ระบาดโควิดจากอาหารทะเล ทำให้ต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงร้อยละ 65 และเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานของพนักงานมากขึ้นและในช่วงผ่อนปรนมาตรการผู้ประกอบการเริ่มมีแนวโน้มที่อาจจะรับเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญมากกว่าในขณะที่พนักงานจะเป็นการจ้างรายวันอยู่เหมือนเดิม

ตาราง 5.15 รายละเอียดการปรับตัวด้านการบริหารจัดการของโรงแรม Golden Dragon Beach

การปรับตัว	โรงแรม Golden Dragon Beach	รายละเอียด
1) ช่องทางการหารายได้		
การขายห้องพักรายวัน	/	ห้องพักมีจำนวนน้อยอยู่แล้วสามารถเปิดขายเป็นรายวันตามจำนวนผู้เข้าพัก

การปรับตัว	โรงแรม Golden Dragon Beach	รายละเอียด
การขายห้องพักกระยะยาว	/	มีโปรโมชั่นสำหรับคนเข้าพักกระยะยาวประมาณ 5-7 วัน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มชาวไทยจึงพักแค่ไม่เกิน 3 คืน แต่หากมาประชุมมีบ้างที่เข้าพักกระยะยาว
ทำธุรกิจเสริม	X	ก่อนสถานการณ์โควิด-19 มีการทำร้านอาหารและคาเฟ่ ปัจจุบันได้ปิดถาวรแล้ว
2) บุคลากร		
ปรับลดจำนวนพนักงาน	/	มีจำนวนพนักงานประมาณ 20 คน มีการปรับลดเหลือ 7 คน
ปรับหน้าที่การทำงานและระยะเวลาการทำงานของพนักงาน	/	มีการให้พนักงานทำงานแค่ช่วงเวลาที่มิใช่เข้าพักเท่านั้น
ปรับลดเงินเดือนพนักงาน	/	ปรับลดเงินเดือนเพื่อลดค่าใช้จ่ายของโรงแรม

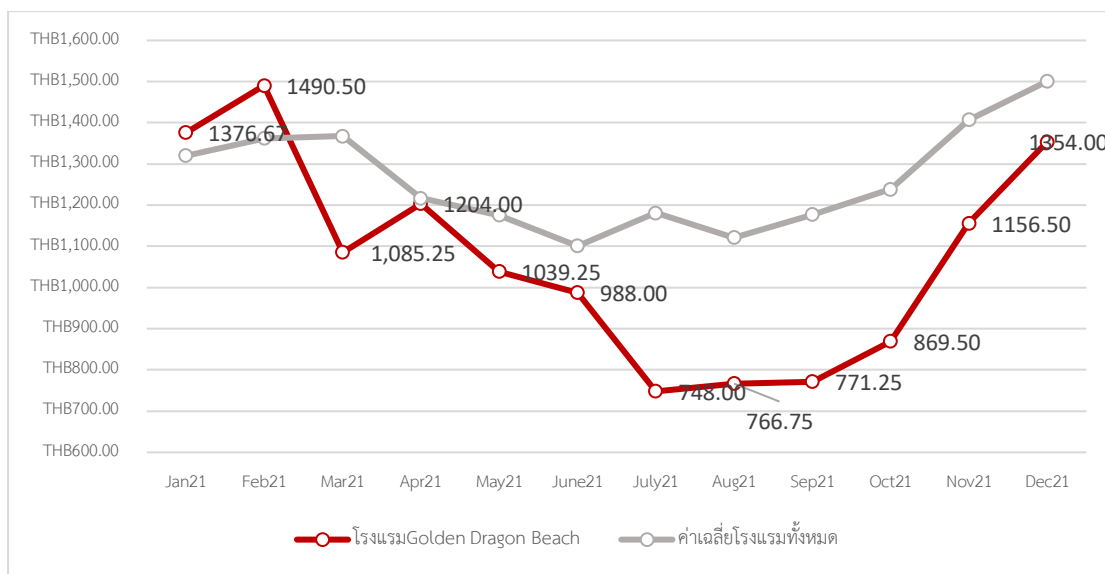
ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(2.4) การปรับตัวด้านการตลาด

โรงแรมมีการปรับลดราคาตั้งแต่ที่ได้รับผลกระทบจากผลกระทบที่ 2 อย่างต่อเนื่องพร้อมกับการขายห้องพักกระยะยาว เมื่อในช่วงประกาศล็อกดาวน์จึงเริ่มมีการปรับปรุงพื้นที่คาเฟ่และห้อง Netflix พร้อมทำแคมเปญกิจกรรมที่ตอบสนองกับความต้องการของชาวไทยทำให้โรงแรมมีจุดดึงดูดนักท่องเที่ยวมากกว่าทำเลติดทะเลและมีแนวโน้มการปรับราคาเพิ่มขึ้นตามสถานการณ์รวมถึงการที่จะเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันจะทำให้โรงแรมสามารถปรับราคาห้องพักได้เพิ่มขึ้น มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

(1) การปรับราคาห้องพัก

ห้องพักมีการปรับราคาลงเฉลี่ยกว่าร้อยละ 30 โดยในช่วงประกาศล็อกดาวน์จะมีการเปลี่ยนแปลงราคาสูงสุดเพราะโรงแรมมีการจัดโปรโมชั่นการขายห้องพักกระยะยาวเพิ่มขึ้นทำให้ราคาเฉลี่ยต่อคืนลดลงอย่างรวดเร็วจนถึงช่วงผ่อนปรนมาตรการที่โรงแรมกลับมาเน้นขายห้องพักรายวันเหมือนเดิมและมีแนวโน้มการปรับราคาเพิ่มขึ้นจนเกือบเทียบเท่าราคาเฉลี่ยของทั้ง 43 แห่ง



แผนภูมิที่ 5.3 การเปลี่ยนแปลงราคาของโรงแรม Golden Dragon Beach เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโรงแรมทั้งหมด 43 แห่งระหว่างปี 2564

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

(2) กลุ่มเป้าหมายและอัตราการเข้าพัก

เนื่องจากการทำการตลาดที่ได้กระแสตอบรับที่ดีทำให้อัตราการเข้าพักในช่วงระหว่างลือคดาวน์และผ่อนปรนมาตรการเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 80-90 โดยเปลี่ยนจากสัดส่วนชาวจีนเป็นเน้นกลุ่มชาวไทยเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีการปรับลดราคาเพื่อให้เหมาะสมกับชาวไทยจากเมื่อก่อน

จะสรุปได้ว่าโรงแรม Golden Dragon Beach มีลักษณะเป็นห้องพักแถวยาวติดกันพื้นที่ส่วนกลางอยู่นอกอาคารซึ่งเป็นธุรกิจเสริม เช่น ร้านอาหารและทำเลติคชยหาด มีการปรับใช้กลยุทธ์โดยดึงจุดเด่นด้านทำเลและการปรับพื้นที่ให้ตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายใหม่มากขึ้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังมองถึงการขยายธุรกิจในอนาคตเพื่อเพิ่มช่องทางของรายได้และลดความเสี่ยงจากการเกิดภาวะวิกฤต โดยมี 3 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

(1.1) การลดค่าใช้จ่ายโดยในระยะการระบาดระลอกที่ 2 มีการตัดธุรกิจเสริมอย่างร้านอาหารเพื่อนำเงินมาหมุนเวียนในธุรกิจหลักและปรับลดเงินเดือนพนักงานก่อนที่จะเข้าสู่ช่วงประกาศลือคดาวน์ส่งผลให้ต้องปลดพนักงานออกร้อยละ 65 และในช่วงเริ่มรับนักท่องเที่ยวต่างชาติโรงแรมเริ่มมีอัตราเข้าพักดีขึ้นจึงมีแผนในการเปิดรับพนักงานเฉพาะในตำแหน่งสำคัญ

(1.2) การปรับกลุ่มเป้าหมายของโรงแรมโดยเน้นสัดส่วนคนไทยมากขึ้นและปรับลดราคาห้องพักให้เหมาะสมกับชาวไทย มีการเปิดให้บริการห้องพักทุกห้องทั้งเข้าพักระยะยาวและระยะสั้น

(1.3) การปรับปรุงพื้นที่และโปรโมชั่นให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายมากขึ้นที่สามารถตอบสนองพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายใหม่ซึ่งมีการเน้นให้ทำกิจกรรมตอนกลางคืนและเที่ยวครบจบในโรงแรมมีทั้งอาหาร คาเฟ่เพื่อดึงดูดกลุ่มวัยรุ่น instagramable และการทำห้อง Netflix เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนไทยที่ชอบทำ

กิจกรรมซึ่งผู้ประกอบการมองว่าเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้โรงแรมได้รับความนิยมและเพิ่มอัตราการเข้าพักทำให้โรงแรมดำเนินกิจการอยู่รอดมาจนถึงปัจจุบัน

ตาราง 5.16 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม Golden Dragon Beach ระหว่าง ม.ค.64-ธ.ค.64

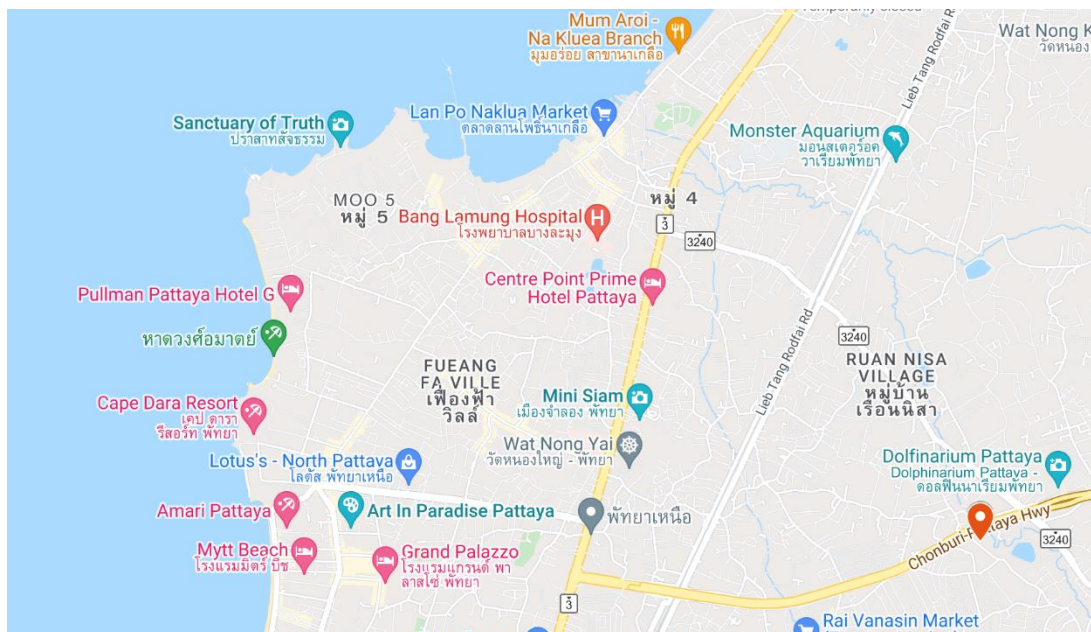
กลยุทธ์	Jan	Feb	March	April	June	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1) การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย											
ปิดธุรกิจร้านอาหาร											
การปรับลดเงินเดือนพนักงาน		start									
การจ้างงานรายวัน				start							
จ้างงานในตำแหน่งสำคัญ									start		
2) การปรับกลุ่มเป้าหมาย											
นักท่องเที่ยวชาวไทย											
3) การตลาดและโปรโมชั่น											
ปรับลดราคาห้องพัก											
แคมเปญกิจกรรมหลังช่วงเคอร์ฟิว				start							
ขายห้องพักระยะยาว				start							
4) การปรับปรุงโรงแรม											
ห้องคาเฟ่				start							
ห้อง Netflix				start							

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

5.2.2 โรงแรม The Gems Mining

(1) ทำเลที่ตั้งและสภาพปัจจุบัน

ตั้งอยู่ติดทางด่วนชลบุรี-พัทยาสามารถเข้าถึงสะดวกอยู่ในย่านที่อยู่อาศัย จากโรงแรมสามารถเดินทางไปยังพื้นที่สำคัญได้ดังนี้ เดินทางไปยังเมืองพัทยา 9.3 กิโลเมตรใช้เวลาเดินทาง 15 นาที จัดเป็นโรงแรมขนาดกลางที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน SHA+ ประกอบไปด้วย 77 ห้องพัก (ภาพที่ 5.7)



ภาพที่ 5.7 ที่ตั้งโรงแรม Gems Mining Pool Villa

ที่มา : จัดทำโดยผู้วิจัยจาก Google my map

มีลักษณะการออกแบบโดยได้รับแรงบันดาลใจจากเหมืองแร่ในแอฟริกาใต้โดยมีความหรูหราและกลิ่นอายของความเป็นซาฟารี ทำเลที่ตั้งจะไม่ติดทะเลแต่ติดถนนมอเตอร์เวย์และการออกแบบที่โดดเด่นจึงเป็นที่สังเกต ภายในห้องพักมีความเป็นส่วนตัวสูงและภายในห้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน นอกจากนี้ยังมีห้องสำหรับการจัดประชุมและกิจกรรมขององค์กรและการพักผ่อน ห้องประชุม Miner สามารถรองรับแขกได้มากถึง 200 คน (ภาพที่ 5.8)



ภาพที่ 5.8 โรงแรม The Gems Mining Pool Villa

ที่มา : facebook fanpage The gems Mining Pool Villa and Agoda

(2) ลักษณะการดำเนินธุรกิจช่วงก่อนและหลังสถานการณ์โควิด-19

จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงแรมเป็นโรงแรมที่ค่อนข้างใหม่ซึ่งเปิดตัวเมื่อพฤศจิกายน 2563 ซึ่งอยู่ในช่วงโควิดทำให้เปิดโรงแรมมาได้แค่เพียงเดือนเดียวทั้งประเทศก็ประกาศ Lockdown จึงได้รับผลกระทบตั้งแต่แรกโดยเฉพาะช่วงปีใหม่ที่มีการงดเที่ยวต่างจังหวัดแต่สถานการณ์ก็เริ่มคลี่คลายในช่วงมีนาคม กลุ่มตลาดเดิมที่ตั้งใจไว้จะรับเป็นนักท่องเที่ยวไทยส่วนใหญ่ เป็นโรงแรม Family friendly และมีรับนักท่องเที่ยวต่างชาติบ้างจะเน้นเพื่อการทำกิจกรรม จัดงานประชุมขององค์กรเป็นหลักแต่ก็ต้องเปลี่ยนไปเมื่อเปิดในช่วงสถานการณ์ไม่ปกติจึงได้ทำภาพรวมการตลาดหลายกลุ่มเป็นกลุ่ม FIT กลุ่มLeisure และ Co-operate

ตาราง 5.17 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลาง

สถานการณ์ก่อนโควิด-19		สถานการณ์ช่วงโควิด-19
กลุ่มลูกค้า	Family friendly คนไทยส่วนใหญ่ ต่างชาติที่อยู่ในไทยส่วนน้อย	FIT Leisure Co operate
Occupancy rate	70%-98%	30-50% ในวันธรรมดา 90% ในวันหยุดสุดสัปดาห์
ลักษณะกลุ่มลูกค้า	มาเป็นกลุ่มครอบครัว	มาเป็นกลุ่มทั้งองค์กรและครอบครัวตั้งแต่ 2คนไปจนถึง 10-15 คน
วัตถุประสงค์ในการเข้าพัก	การจัดประชุมองค์กร จัดกิจกรรมงาน ต่างๆและการเที่ยวพักผ่อนแบบส่วนตัว	เพื่อการพักผ่อนและจัดประชุมองค์กร ไม่ได้เน้นไปเที่ยวในเมืองมากนัก มีทั้งการพักระยะสั้นและระยะยาว
ราคาห้องพักเฉลี่ย	3,000	3,700
จุดขาย	ลักษณะการออกแบบที่โดดเด่นและ บรรยากาศภายในที่พัก	ความเป็นส่วนตัว ความสะอาดและการบริการ สระ วายน้ำไม่ใช้ส่วนกลางภายในโรงแรมแต่เป็นสิ่ง อำนวยความสะดวกที่อยู่ในห้องพัก
Business Model	เน้นขายบรรยากาศและห้องประชุม สำหรับบริษัทหรือองค์กรทั้งไทยและ ต่างชาติที่ทำงานอยู่ในไทยเป็นส่วนใหญ่	ขายการท่องเที่ยวที่มีสภาพแวดล้อมความเป็น ส่วนตัว สงบและมีความอิสระที่ตอบโจทย์กับ นักท่องเที่ยว FIT ที่มีความยืดหยุ่นในการท่องเที่ยว สูง

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(2) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม The Gems Mining

(2.1) แนวคิดของผู้ประกอบการในการใช้กลยุทธ์การปรับตัว

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรม Gems Mining Pool Villa ให้ความเห็นว่า การอยู่รอดของโรงแรม คือ การเปิดให้บริการได้ตลอดโดยมีผู้เข้าพักเข้ามาหมุนเวียนในพื้นที่มากขึ้นและต้องบริหารงบประมาณเพื่อให้ขาดทุนน้อยที่สุดทำให้ผู้ประกอบการมีแนวคิดในการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ดังนี้

ตาราง 5.18 แนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมในการดำเนินการระหว่างสถานการณ์โควิด-19

การรับมือกับสถานการณ์	แนวคิดผู้ประกอบการ
1) ผลจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัว	โรงแรมปรับตัวน้อยมากเนื่องจากเป็นโรงแรมเปิดใหม่ แต่สิ่งที่โรงแรมทำ คือ การควบคุมค่าใช้จ่ายและ คาดการณ์กระแสเงินสดเพื่อให้มีเงินหมุนเวียนอยู่ ตลอดจึงสามารถปรับตัวได้เร็ว
3) หากเกิดเหตุการณ์คล้ายกันนี้ซ้ำ	ใช้วิธีการคาดการณ์สถานการณ์และการตลาดเพื่อ จัดทำกลุ่มเป้าหมายลดความเสี่ยงด้วยการแบ่งสัดส่วน และเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
4) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมสามารถรับมือหรือฟื้นตัวจากผลกระทบ	การที่มีกลุ่มเป้าหมายชัดเจนเป็นกลุ่มผู้มีรายได้สูง
5) ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการดำเนินการ	ส่วนใหญ่ปัญหามาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น การออกมาตรการหรือการปิดประเทศที่ทำให้ขาดนักท่องเที่ยว
6) ความเห็นต่อการช่วยเหลือของมาตรการภาครัฐ	นโยบายภาครัฐมีการช่วยเหลือบ้างแต่ยังไม่เพียงพอ ผู้ประกอบการอย่างเต็มที่ สิ่งที่ภาครัฐควรช่วย ได้แก่ การลดดอกเบี้ยเงินกู้ ค่าน้ำค่าไฟ ทั้งนี้ผู้ประกอบการ ยังต้องช่วยเหลือตัวเองอยู่
7) ทิศทางการปรับเปลี่ยนธุรกิจในอนาคตหลังจากโควิด-19 คลี่คลาย	ทางโรงแรมอาจมีการขยายธุรกิจส่วนอื่นในอนาคต

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

(2.2) การปรับตัวด้านกายภาพ

จากการสัมภาษณ์พบว่าทางโรงแรมเริ่มเปิดให้บริการครั้งแรกในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 พอดีจึงดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์ไม่ปกติอยู่แล้ว ด้านการออกแบบโรงแรมมีลักษณะเป็นโรงแรมหรูที่มีส่วนกลางเพียงห้องอาหาร พิตเนส สปา แต่ภายในห้องพักจะมีสระว่ายน้ำส่วนตัวทุกห้องและมีบริการเสิร์ฟอาหารทำให้ไม่ต้องปิดพื้นที่ส่วนกลางตามมาตรการ ผู้เข้าพักจึงสามารถใช้บริการได้ตามปกติ มีการเปิดให้บริการห้องพักทุกห้องมีเพียงปิดพื้นที่ส่วนกลางตามมาตรการของรัฐแต่ทางผู้ประกอบการมองว่าห้องพักที่ออกแบบมาพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกทำให้ไม่เป็นอุปสรรคต่อการเข้าพักของแขก

สรุปได้ว่าพื้นที่ส่วนกลางมีการปิดให้บริการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงประกาศล็อกดาวน์แต่สระว่ายน้ำหรือสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักสามารถให้บริการได้ตามปกติจึงทำให้นักท่องเที่ยวเลือกมาพักด้วยความเป็นส่วนตัวและความสะดวกสบายที่ไม่ต้องใช้ส่วนกลางร่วมกับใคร มีเพียงห้องครัวที่เปิดบริการเพื่อทำอาหารเสิร์ฟในแต่ละห้องพักของแขก เมื่อพ้นช่วงประกาศล็อกดาวน์โรงแรมถึงมีการเปิดให้บริการ

พื้นที่ส่วนกลางอีกครั้งจะเห็นได้ว่าทางโรงแรมไม่ได้มีการปรับอะไรมากเนื่องจากดำเนินธุรกิจบนสถานการณ์ไม่ปกติอยู่แล้ว

ตาราง 5.19 รายละเอียดการปรับตัวด้านกายภาพโรงแรม Gems Mining Pool Villa

การปรับตัว	โรงแรม Gems Mining Pool Villa	รายละเอียด
1) ลดการใช้งานจำนวนห้องพัก	X	เปิดให้บริการทั้งหมด 77 ห้องพัก
2) ลดการใช้งานพื้นที่ส่วนกลาง		
ห้องอาหาร	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ
ฟิตเนส/สปา	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ
สระว่ายน้ำ	/	ของทางโรงแรมเป็นสระว่ายน้ำส่วนตัวภายในห้องจึงเปิดให้บริการได้
บาร์	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ
ห้องประชุม	X	ปิดตามมาตรการของรัฐ
Lobby	/	เปิดให้บริการตามปกติและเน้นการใช้งานผ่านออนไลน์มากขึ้น
3) การปรับปรุง ซ่อมแซม ห้องพัก	/	ทำความสะอาดห้องพักให้ตรงตามมาตรฐานและฆ่าเชื้อเนื่องจากเป็นโรงแรมใหม่จึงไม่ต้องปรับปรุงมาก
4) ปรับการใช้งานพื้นที่ใช้สอยภายในโรงแรม	X	ไม่มีการปรับเปลี่ยนการใช้งาน

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(2.3) การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ

จากการสัมภาษณ์พบว่าสิ่งที่โรงแรมได้รับผลกระทบมากที่สุดมาจากการหดตัวของนักท่องเที่ยวทำให้รายได้ของโรงแรมลดลงแต่ทางโรงแรมได้มีการขยายกลุ่มเป้าหมายและ Brand Positioning ที่ค่อนข้างแข็งแกร่งเป็นทุนเดิมจึงทำให้โรงแรมสามารถมีอัตราการเข้าพักได้ถึงร้อยละ 30-50 โดยผู้วิจัยได้แบ่งพิจารณา 2 ด้านดังนี้

(1) **การบริหารโรงแรม** จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงแรมมีการเปิดให้บริการทุกห้องพักแต่มีการปิดในส่วนพื้นที่ส่วนกลางตามมาตรการรัฐในช่วงล็อกดาวน์ มีการสร้างห้องพักรวมขนาดใหญ่ Legacy ที่สามารถจัดงานสังสรรค์แบบส่วนตัวได้ จุดนี้ได้ประมาณ 15 คน เพื่อขายกลุ่มที่ต้องการรวมกลุ่มแบบเป็นส่วนตัวนอกจากนี้ยังมีการขายห้องพักทั้งระยะสั้นและระยะยาวแต่ส่วนมากแขกที่เข้าพักจะเข้าพักในช่วงสั้นๆ 2-3 คืนเพราะห้องพักมีราคาค่อนข้างสูง ในช่วงที่ยังไม่สามารถจัดประชุมได้ต้องปิดให้บริการพื้นที่ชั่วคราวและเปิดให้บริการในช่วงผ่อนปรนมาตรการทำให้เริ่มมีรายได้เพิ่มขึ้นจากกลุ่มการจัดประชุม กลุ่มผู้เข้าพักประจำที่เป็นบริษัทที่เคยมาพักที่โรงแรม

(2) **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** จากการสัมภาษณ์พบว่าเนื่องจากเป็นโรงแรมเปิดใหม่ถึงแม้ว่าจะมีจำนวนพนักงานมากแต่ไม่ได้มีนโยบายในการปลดพนักงานเพราะเตรียมรองรับในการสร้างห้องพัก

แบบใหม่จึงยังต้องการพนักงานเพื่อมาดูแลห้องพักรายวันแต่มีการปรับลดเงินเดือนและงดรับพนักงานใหม่ในช่วงครึ่งปีแรกต่อมาในช่วงผ่อนปรนมาตรการเริ่มมีการเปิดรับพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ

ตาราง 5.20 รายละเอียดการปรับด้านการบริหารจัดการของโรงแรม Gems Mining Pool Villa

การปรับตัว	โรงแรม Gems Mining Pool Villa	รายละเอียด
1) ช่องทางการหารายได้		
การขายห้องพักรายวัน	/	ขายห้องพักรายวันซึ่งมีขายหลายรูปแบบทั้งเป็นห้องที่สามารถเข้าพักได้ตั้งแต่ 1-15 คน
การขายห้องพักระยะยาว	/	ไม่เน้นขายห้องพักระยะยาว น้อยคนที่จะจองเพียง 5-7 คืน
ทำธุรกิจเสริม	X	ขายเพียงห้องพักอย่างเดียว
2) บุคลากร		
ปรับลดจำนวนพนักงาน	X	มีจำนวนพนักงาน 100 คน เป็นโรงแรมเปิดใหม่จึงมีการรับพนักงานแต่ไม่มาก
ปรับหน้าที่การทำงานและระยะเวลาการทำงาน	/	ลดเวลาการทำงานของพนักงานปรับให้สมดุลกับแขกเข้าพัก
ปรับลดเงินเดือนพนักงาน	/	ปรับลดเงินเดือนเพื่อลดค่าใช้จ่ายของโรงแรม

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

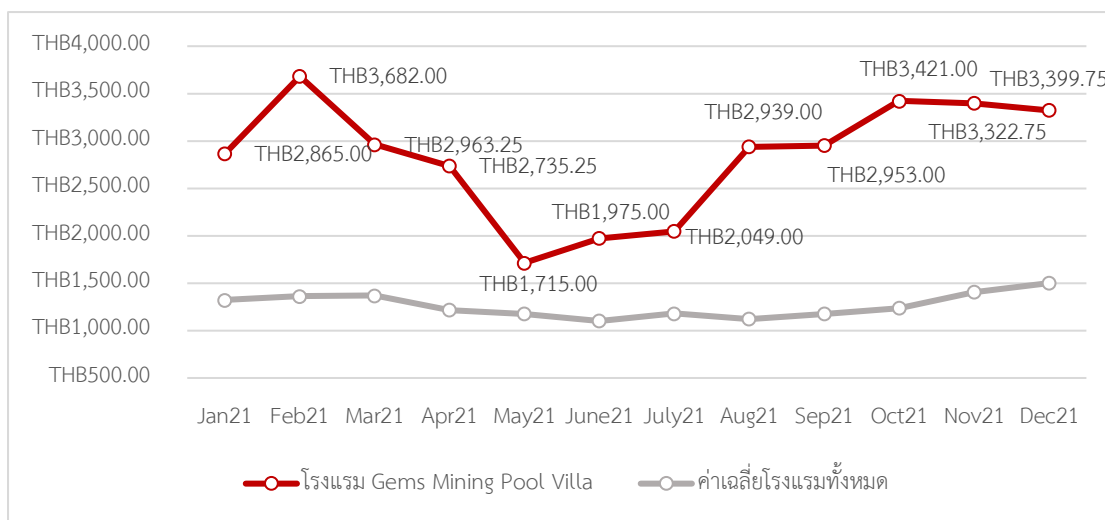
(2.4) การปรับตัวด้านการตลาด

จากการสัมภาษณ์พบว่าข้อดีของโรงแรมเป็นการที่โรงแรมเพิ่งเปิดมาได้ไม่นานและเปิดในช่วงระหว่างโควิดดังนั้นผลกระทบที่ได้จึงมีลักษณะเหมือนโรงแรมอื่นแต่มีการปรับตัวได้เร็วกว่าด้วยจุดแข็งทางด้านPositionและการเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าโดยยังคงตั้งข้อดีของการเป็นส่วนตัว การบริการที่ดีเพื่อให้แขกผู้เข้าพักได้มั่นใจในความสะดวกปลอดภัยทำให้มีผู้เข้าพักเรื่อยๆและทางโรงแรมก็มีแนวโน้มจะปรับราคาขึ้นได้ ไม่ลดราคาแต่อาจมีโปรโมชั่นในการพักระยะยาวแทนเนื่องจากกลุ่มลูกค้าของโรงแรมเป็นกลุ่มที่มีระดับรายได้สูงซึ่งคนกลุ่มนี้ไม่ได้มีปัญหาทางการเงินเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทำให้มีการเข้าพักอยู่เรื่อยๆ พนักงานกว่าร้อยละ 75 ที่ทำงานอยู่ภายในโรงแรมทั้งหมด 100 คน ฉีดวัคซีนเรียบร้อยแล้วประกอบกับการแบ่งสัดส่วนที่ชัดเจนส่วนที่มีความสงบเป็นส่วนตัวทำให้ไม่ต้องใช้พื้นที่ส่วนกลางร่วมกับผู้อื่น

(1) การปรับราคาห้องพัก

จากการเก็บข้อมูลราคาห้องพักรายสัปดาห์ของโรงแรม Gems Mining Pool Villa ตลอดช่วงปี 2564 พบว่าระดับของราคาห้องพักโรงแรมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงแรมทั้งหมด 43 แห่ง เนื่องจากเป็นโรงแรมระดับหรูที่เพิ่งเปิดใหม่แต่จากกราฟจะเห็นได้ว่าการปรับลดราคาลงสูงสุดร้อยละ 37 ในช่วงล็อกดาวน์แรกๆแต่ในเดือนถัดมาเริ่มมีแนวโน้มที่จะปรับราคาขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย FIT ผู้มีรายได้สูงและกลุ่มบริษัทที่เคยเข้ามาพักกับทางโรงแรมเป็นประจำซึ่งสอดคล้องกับการรักษาภาพลักษณ์

โรงแรมและสภาพปัจจุบันที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก ทำให้มีทั้งความสะดวก ความเป็นส่วนตัวและความสะดวกสบายจึงส่งผลต่อการปรับราคาขึ้น



แผนภูมิที่ 5.4 การเปลี่ยนแปลงราคาของโรงแรม Gems Mining Pool Villa เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโรงแรมทั้งหมด 43 แห่งระหว่างปี

2564

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

(2) กลุ่มเป้าหมายและอัตราการเข้าพัก

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ประกอบการมีแนวทางในการปรับสัดส่วนของกลุ่มเป้าหมายใหม่โดยมองว่าจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวในอนาคตมีแนวโน้มจะเป็นเมืองที่ใกล้กรุงเทพฯ อย่างพัทยาจึงมองว่ามีโอกาสฟื้นตัวสูงถึงแม้ว่าหลังจากการประกาศเปิดให้ท่องเที่ยวข้ามจังหวัดได้แล้วจะทำให้มีอัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้นแต่ในวันธรรมดา ยังคงต้องพึ่งพากลุ่มเป้าหมายอื่นซึ่งโรงแรมก็มีห้องพักที่ราคาเริ่มต้น 3,000 บาท ไปจนถึงห้องที่แพงที่สุด Legacy residence สามารถเข้าพักได้สูงสุด 10-15 คนใน 1 ห้องเฉลี่ยตกอยู่ที่คืนละ 3 แสนบาททำให้กลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มผู้มีรายได้สูงที่ได้รับผลกระทบทางการเงินน้อย กลุ่ม FIT ที่ทำให้มีอัตราการเข้าพักในวันธรรมดาส่งขึ้นและกลุ่ม Co operate ที่จะเข้ามาหลังช่วงผ่อนปรนมาตรการและสามารถจัดประชุมหรืองานบันเทิงได้ก็จะทำให้ดึงดูดกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

จะสรุปได้ว่าโรงแรม Gems Mining ที่มีลักษณะการออกแบบเป็นเอกลักษณ์ ห้องพักมีความเป็นส่วนตัวและทำเลติดมอเตอร์เวย์มีแนวคิดในการสร้าง Brand position ที่แข็งแรง มีปัจจัยสำคัญในการเลือกที่จะจับตลาดกลุ่มบนซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบน้อยมาจากภาวะวิกฤตอีกทั้งยังมีการวางแผนการตลาดในการขยายกลุ่มเป้าหมายเพื่อลดการพึ่งพิงกลุ่มเป้าหมายหลักทำให้ยังคงมีแขกเข้าพักเรื่อยๆแม้กระทั่งช่วงวิกฤตจนทางโรงแรมแทบไม่ต้องลดราคาโดยมี 3 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

(1.1) การลดค่าใช้จ่ายโดยเริ่มช่วงก่อนประกาศสื่อคตาวนและมีการปรับเป็นการจ้างงานรายวันในช่วงลือคตาวนเพื่อปรับระเบียบค่าใช้จ่ายและมีการจ้างงานในตำแหน่งสำคัญในช่วงผ่อนปรนมาตรการเนื่องจากมีการขยายตัวของโรงแรมจึงยังจำเป็นต้องมีพนักงานในส่วนบริหารสำคัญ

(1.2) การทำ Brand Position ที่แข็งแกร่งด้วยการแบ่งสัดส่วนของกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเป็น 3 ส่วนหลักและเดิมไม่ได้มีการเน้นต่างชาตินักอยู่แล้วทางด้านการปรับราคาไม่ต้องปรับมากเนื่องจากเป็นโรงแรมหรูจึงมีแนวโน้มที่จะปรับราคาขึ้นเพราะไม่ได้รับผลกระทบทางด้านราคามากนัก

(1.3) การออกแบบที่พักที่มีความเป็นเอกลักษณ์ด้วยการให้ห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน พื้นที่ส่วนตัวและสระว่ายน้ำส่วนตัวทำให้ผู้เข้าพักไม่จำเป็นต้องออกมาใช้ส่วนกลางร่วมกับผู้อื่นจึงเป็นการเพิ่มความมั่นใจในอีกระดับให้แก่ผู้เข้าพัก นอกจากนี้ยังมีห้องสังสรรค์พิเศษสำหรับผู้ที่มาจำนวน 10-15 คนทำให้อัดกิจกรรม Party Private ได้ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของชาวไทยในช่วงหลังโควิดได้เป็นอย่างดี

ตาราง 5.21 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม Golden Dragon Beach ระหว่าง ม.ค.64-ธ.ค.64

กลยุทธ์	Jan	Feb	March	April	June	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1) การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย											
การปรับลดเงินเดือนพนักงาน			start								
การจ้างงานรายวัน					start						
จ้างงานในตำแหน่งสำคัญ									start		
2) การปรับกลุ่มเป้าหมาย											
กลุ่ม FIT และกลุ่มผู้มีรายได้สูง											
กลุ่ม Co Operate									start		
3) การตลาดและโปรโมชั่น											
ปรับลดราคาห้องพัก				start							
ขายห้องพักระยะยาว				start							
4) การปรับปรุงโรงแรม											
ห้องพัก Legacy เพื่อการสังสรรค์						start					

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

5.3 การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของโรงแรมขนาดกลาง

กลุ่มโรงแรมขนาดกลางทั้งสองแห่งมีความใกล้เคียงกันในด้านแนวคิดการปรับกลุ่มเป้าหมายและการขายห้องพักระยะยาว สิ่งที่เห็นได้ชัดคือการฟื้นตัวหรือการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องค่อนข้างได้ผลกับกลยุทธ์ที่ใช้ตามค่าให้สัมภาษณ์ของทั้ง 2 แห่งแต่หากเกิดเหตุการณ์แบบเดียวกันซ้ำผู้ประกอบการก็ยังคงต้องพึ่งพาตัวเองทั้งเรื่องเงินทุน เรื่องการบริหารจัดการเนื่องจากมาตรการของรัฐในการช่วยเหลือมีเงื่อนไขที่ทำให้ทางโรงแรมเข้าร่วมได้ยาก และการจัดการของภาครัฐเกิดประสิทธิภาพไม่เพียงพอแต่ทางโรงแรมก็ไม่มีแนวคิดที่จะเปลี่ยนธุรกิจหลักไปเป็นอย่างอื่น แต่ที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

(1) โรงแรม Golden Dragon Beach เกิดการปรับตัวด้านกายภาพจากการปรับปรุงพื้นที่ในโรงแรมเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายใหม่และมีการวางแผนการขยายธุรกิจในระยะยาวซึ่งเป็นข้อดีของโรงแรมที่มีทำเลติดชายหาดจึงสามารถทำให้พื้นที่คาเฟ่และห้อง Netflix มีจุดขายมากขึ้นเพื่อให้มีกิจกรรมหมุนเวียนภายในโรงแรมทำให้ผู้เข้าพักได้ใช้เงินและเวลาในโรงแรมมากขึ้น ยิ่งช่วงเคอร์ฟิวทางโรงแรมสามารถจัดกิจกรรมให้ผู้เข้าพักได้

(2) โรงแรม Gems Mining Pool Villa เกิดการปรับสัดส่วนของกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจนประกอบกับการเป็นโรงแรมหรูโดยมีการออกแบบห้องพักที่มีเอกลักษณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกครบภายในห้องพักทำให้ผู้เข้าพักรู้สึกสะดวกสบายและเป็นส่วนตัวซึ่งเป็นข้อดีที่ทำให้โรงแรมปรับราคาลดลงน้อยมากและมีแนวโน้มในการขายห้องพักราคาสูงจึงทำให้ตอบโจทย์กับช่วงสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีในเรื่องของความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของห้องพัก

ตาราง 5.22 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลาง

กลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัว	Golden Dragon beach	The Gems Mining	ผลหลังจากการปรับตัว
1) ด้านกายภาพ	แบ่งสัดส่วนพื้นที่ในการทำคาเฟ่และเปลี่ยนพื้นที่บางส่วนเป็นห้อง Netflix เพื่อให้ผู้เข้าพักได้เที่ยวครบจบภายในโรงแรม	โรงแรมเพิ่งเปิดมาในช่วงโควิด ระลอกแรกตอนปลายจึงทำให้ไม่มีการปรับปรุงอะไรมากแต่มีการออกแบบความเป็นส่วนตัวซึ่งตอบโจทย์กับความต้องการในสถานการณ์ปัจจุบันและห้อง Legacy ที่เพิ่งสร้างเสร็จ	ได้รับผลตอบรับดีทั้งคู่เนื่องจากสอดคล้องกับเทรนด์การท่องเที่ยวที่ต้องการความสะดวกเป็นส่วนตัวในการรักษาระยะห่างแต่ก็ยังคงต้องการกิจกรรมทำในช่วงเวลาเคอร์ฟิวอย่างปลอดภัย
2) ด้านการบริหารจัดการ	ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและจัดเวลาการทำงานของพนักงานให้ยืดหยุ่นเพื่อรองรับปริมาณงานที่ไม่เท่ากันในแต่ละวันก่อนที่จะลดเงินเดือนพนักงาน	โรงแรมอยู่ในช่วงรับพนักงานจึงไม่ได้รับคนเพิ่มเพียงแต่รับน้อยลงในตำแหน่งที่จำเป็น เช่น บริหาร ผู้จัดการเพราะในคนอื่นสามารถยืดหยุ่นหน้าที่การทำงานของพนักงานได้	ค่าใช้จ่ายลดลงสามารถควบคุมได้ด้วยการยืดหยุ่นการทำงานของพนักงานและเพิ่มบทบาทสำคัญกับตำแหน่ง
3) ด้านการตลาด	มีการจัดโปรโมชั่นการเข้าพัก ทำแคมเปญ Netflix ได้รับกระแสตอบรับที่ดีเพราะดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวไทย	การขาย segmentation ของกลุ่มเป้าหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังจ่ายสูงทำให้ไม่ต้องแย่งตลาดกับโรงแรมอื่น	การทำ segmentation ที่แข็งแรงและครอบคลุมทำให้ลดความเสี่ยงต่อการรับผู้เข้าพักและการเน้นจุดขายที่ทำให้ไม่ต้องไปแข่งขันกับตลาดอื่น
4) ด้านการบริการและความปลอดภัย	มีการฉีดวัคซีนและทำความสะอาดเรียบร้อยแล้ว	มีการฉีดวัคซีนและทำความสะอาดเรียบร้อยแล้วกว่าร้อยละ 75	เมื่อลูกค้ามีความมั่นใจในมาตรฐานและความปลอดภัยของโรงแรมมากขึ้นทำให้โรงแรมนำเข้าพักมากขึ้น
5) ด้านห้องพักและรูปแบบการเข้าพัก	เน้นกิจกรรมภายในโรงแรมที่ยืดเวลาการเข้าพักของกลุ่มนักท่องเที่ยวไทยและราคาห้องพักที่ไม่แพงเหมาะสมกับสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้รับ	เน้นความเป็นส่วนตัวไม่ใช้พื้นที่ร่วมกับผู้อื่นทำให้แขกสบายใจในความปลอดภัยและการออกแบบที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของโรงแรม	การปรับจุดขายที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายทำให้ดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้ดีและสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาที่ผ่านมา

กลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัว	Golden Dragon beach	The Gems Mining	ผลหลังจากการปรับตัว
		ที่ตั้งดูตึกท่องเที่ยว	

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

5.4 การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดกลาง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ถอดบทสัมภาษณ์ของโรงแรมทั้ง 4 เมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์ในการปรับตัวพบ การเลือกใช้กลยุทธ์สำคัญ 4 แบบโดยแบ่งเป็น

- 1) กลยุทธ์ที่ทุกโรงแรมเลือกใช้เหมือนกันทั้งขนาดเล็กและขนาดกลาง คือ การปรับระเบียบค่าใช้จ่ายภายในด้วยการลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่มากเกินไปอย่างการบริหารด้วยการปรับสมดุลการทำงานของพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณแขกเข้าพักและการควบคุมดูแลความสะอาด ปลอดภัยให้อยู่ในมาตรฐานเสมอ
- 2) กลยุทธ์ที่โรงแรมส่วนใหญ่ทำโดยที่โรงแรมกรณีศึกษา 3 ใน 4 เลือกปรับตามกลยุทธ์โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็ก คือ การปรับลดราคาที่พักเพื่อให้ปัจจัยด้านราคาเป็นตัวดึงดูดผู้เข้าพักและการขยายกลุ่มเป้าหมายเพื่อลดความเสี่ยงจากกลุ่มเป้าหมายเดิมแต่มีความแตกต่างกันที่การปรับราคาของโรงแรมขนาดกลางถึงแม้ว่าจะลดราคาแต่ยังคงมีแนวโน้มการปรับราคาขึ้นมากกว่าและการที่เข้าโครงการเราเที่ยวด้วยกันนั้นทำให้มีโอกาสในการปรับลด เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- 3) กลยุทธ์สำคัญที่โรงแรมขนาดเล็กเลือกใช้เหมือนกัน คือ การตลาดทั้งเรื่องการตลาดราคาห้องพักและการทำโปรโมชั่นเนื่องจากโรงแรมขนาดเล็กต้องการจำนวนผู้เข้าพักเพิ่มขึ้น ทั้งจำนวนห้องพักและจำนวนพนักงานที่ไม่มากอยู่แล้วทำให้เป็นข้อดีที่ค่าบริหารจัดการจะน้อยกว่าโรงแรมขนาดกลางโดยที่ไม่ต้องลดขนาดองค์กร
- 4) กลยุทธ์สำคัญที่โรงแรมขนาดกลางเลือกใช้เหมือนกัน คือ การทำโปรโมชั่นสำหรับผู้เข้าพักระยะยาวแม้แต่โรงแรมขนาดกลางก็ยังต้องการให้แขกได้ใช้เวลามากขึ้นในที่พักและในส่วนของงบการปรับระเบียบโดยการจัดปริมาณงานให้สมดุลกับจำนวนพนักงานทำให้เป็นการลดการปลดพนักงานออกได้เบื้องต้นและสามารถยืดหยุ่นการทำงานในแต่ละช่วงได้อย่างดี

ตาราง 5.23 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง

กลยุทธ์การปรับตัว	โรงแรมขนาดเล็ก		โรงแรมขนาดกลาง	
	SS	YM	GD	GM
1) การปรับตัวด้านกายภาพ				
การปรับปรุงพื้นที่โรงแรมเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายใหม่	X	X	/	X
2) การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ				
การลดขนาดองค์กร	X	X	/	X
การเปิดห้องพักจำนวนจำกัดและเปิดการใช้งานพื้นที่เพียงบางส่วน	/	/	X	X
ปรับระเบียบค่าใช้จ่ายในองค์กร	/	/	/	/

กลยุทธ์การปรับตัว	โรงแรมขนาดเล็ก		โรงแรมขนาดกลาง	
	SS	YM	GD	GM
3) การปรับตัวด้านการตลาด				
ปรับลดราคาห้องพัก	/	/	/	X
จัดทำโปรโมชั่นการพักระยะยาว	X	X	/	/
รายได้ที่มาจากธุรกิจหลัก(โรงแรม)เพียงอย่างเดียว	X	/	X	/
การทำธุรกิจเสริม เช่น ร้านอาหาร ร้านขนม คาเฟ่	/	X	/	X
ปรับโมเดลธุรกิจจุดขายใหม่ของโรงแรม	X	Pet friendly	Netflix	X
4) การปรับตัวด้านการบริการและความปลอดภัย				
การทำความสะอาดและฉีดวัคซีนให้กับพนักงาน	/	/	/	/
มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสถานการณ์ท่องเที่ยว	/	/	/	/
5) การปรับตัวด้านห้องพักและรูปแบบการเข้าพัก				
การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายใหม่ต่างจากเดิม	X	X	/	X
การขยายกลุ่มเป้าหมายจากของเดิม	/	/	X	/

หมายเหตุ ชื่อย่อของโรงแรม (1) Serene Sands: SS (2) Yellow moon: YM (3) Golden Dragon Beach: GD

(4) Gems Mining: GM

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

แต่เมื่อพิจารณาจากความแตกต่างของโรงแรมพบว่าสามารถแบ่งลักษณะการปรับตัวได้จากทำเลที่ตั้งและสภาพปัจจุบันของโรงแรม ดังนี้

(1) โรงแรมที่มีลักษณะห้องพักที่มีความเป็นส่วนตัวสูงหรืออยู่ในทำเลที่ใกล้ชิดกับธรรมชาติส่งผลต่อการปรับตัวสำเร็จและสามารถดึงดูดผู้เข้าพักในช่วงโควิด-19 ได้เป็นอย่างดี

(2) กลยุทธ์การปรับตัวหลัก คือ การลดค่าใช้จ่ายในช่วงลือคดาวน์หรือช่วงที่ผู้เข้าพักลดลงให้ได้มากที่สุดด้วยการพิจารณาทรัพยากรและกระแสเงินสดของโรงแรม

(3) กลุ่มเป้าหมายหลักของทุกโรงแรม คือ การเน้นสัดส่วนเป็นชาวไทย 100%แต่จะมีการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนและเหมาะสมกับทำเลที่ตั้งของโรงแรม จากข้อมูลข้างต้นที่กล่าวไปของโรงแรม Yellow Moon ที่มีการอนุญาตให้นำสัตว์เลี้ยงเข้าพักได้แต่ด้วยทำเลที่ตั้งและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรมไม่ได้เอื้อต่อการนำสัตว์เลี้ยงเข้าพักจึงทำให้มีอัตราเข้าพักเพิ่มก็จริงแต่เพิ่มในสัดส่วนที่น้อย

ตาราง 5.24 การแบ่งกลุ่มการปรับตัวตามลักษณะของโรงแรม

	SS	YM	GD	GM
ทำเลที่ตั้ง	ติดชายหาด	ใกล้เมืองเก่า ย่านชุมชน	ติดชายหาด	ติดมอเตอร์เวย์
ลักษณะห้องพัก	ห้องพักแยกโดด	ห้องพักขนาดเล็กติดกันมีเพียงห้องอาบน้ำและเตียง	ห้องพักระดับดีมีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานครบขนาดกลาง	ห้องพักระดับหรูขนาดกว้างและมีสระว่ายน้ำภายในห้องพัก
กลุ่มเป้าหมาย	ชาวไทย 100%แบ่งเป็นกลุ่มครอบครัวและกลุ่มประชุมสัมมนา	ชาวไทย 100% แบ่งเป็นกลุ่มครอบครัวและกลุ่มเลี้ยงสัตว์	ชาวไทย 100% มีกลุ่มบริษัทบ้างเล็กน้อย	ชาวไทย 100% แบ่งเป็นกลุ่ม FIT ผู้มีรายได้สูงและCo operate
ปัจจัยที่ทำให้ปรับตัวสำเร็จ	ห้องพักที่มีลักษณะให้ความเป็นส่วนตัวสูงและทำเลที่ติดธรรมชาติ รวมถึงการปรับลดราคาโดยการปรับการจ้างงานของพนักงาน	การปรับลดราคาโดยการคาดการณ์กระแสเงินสดและควบคุมงบประมาณ	การปรับปรุงพื้นที่และจัดทำแคมเปญที่สอดคล้องกับความต้องการ เทรนด์การท่องเที่ยวของ กลุ่มเป้าหมาย	การปรับสัดส่วนนักท่องเที่ยวตามสถานการณ์และจุดเด่นของห้องพักที่มีความเป็นส่วนตัวและสะดวกสบาย

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

หมายเหตุ ชื่อย่อของโรงแรม (1) Serene Sands: SS (2) Yellow moon: YM (3) Golden Dragon Beach: GD (4) Gems Mining: GM

จะสังเกตได้ว่าด้วยความแตกต่างของทำเลที่ตั้งและสภาพปัจจุบันนั้นส่งผลต่อการปรับตัวของโรงแรมที่แตกต่างกันโดยการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงแรมและการบริหารทรัพยากรของโรงแรม

5.5 การฟื้นตัวและความอยู่รอดของธุรกิจหลังจากใช้กลยุทธ์

จากที่สัมภาษณ์โรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 โรงแรมพบว่าแต่ละโรงแรมให้นิยามการอยู่รอด การฟื้นตัวที่ใกล้เคียงกันโดยหลังจากการปรับใช้กลยุทธ์ของทั้ง 4 โรงแรมส่งผลให้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องแตกต่างกันซึ่งผู้วิจัยได้นำผลของการใช้กลยุทธ์และการให้นิยามจากคำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการแต่ละแห่งเพื่อสร้างเป็นเกณฑ์การให้คะแนนประเมินความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจระหว่างช่วงสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งจะใช้เกณฑ์การพิจารณาจากการปรับตัวด้านการบริหาร การตลาดและอัตราการเข้าพักทำให้พบข้อสรุปสำคัญดังนี้

(1) โรงแรมที่มีการปรับระเบียบองค์กรใหม่แต่ต้องปิดห้องพักในบางส่วนและมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ย 50% คือ โรงแรมYellow Moon ซึ่งเป็นโรงแรมขนาดเล็กถึงแม้ว่าจะจะมีการลดค่าใช้จ่ายภายในแต่โรงแรมเลือกที่จะยอมขาดทุนจนถึงจุดที่ผู้ประกอบการรับได้มากที่สุดจึงค่อยปรับตัวที่ลระระดับเมื่อเทียบกับโรงแรมขนาดเล็กเหมือนกันอย่าง Serene Sands ที่ปรับลดเงินเดือนพนักงานและปรับสมดุลการทำงานไปเลยจึงทำให้คะแนนการฟื้นตัวของโรงแรมนี้น้อยที่สุดจาก 4 กรณีศึกษา

(2) โรงแรม Serene Sands มีการปรับลดราคาห้องพักเฉลี่ย 20% แต่มีการปรับเงินเดือนและปริมาณงานของพนักงานให้สอดคล้องกับแขกเข้าพักโดยที่ห้องพักทุกห้องสามารถเปิดให้บริการได้ปกติในขณะที่โรงแรม Yellow Moon ต้องปิดชั้น 2 และเปิดให้บริการเพียงชั้นเดียวทั้งนี้ทำเลของ Serene Sands มีผลต่อการดึงดูดผู้เข้าพักเนื่องจากโรงแรมมีลักษณะเป็นรีสอร์ตที่มีความเป็นส่วนตัวและอยู่ติดทะเลจึงมีอัตราการเข้าพักในวันหยุดสุดสัปดาห์เฉลี่ยร้อยละ 50-60 ในบางวัน

(3) โรงแรมขนาดกลางทั้ง 2 แห่งถึงแม้ว่า Golden Dragon Beach จะมีการลดพนักงานกว่าร้อยละ 65 แต่ด้วยการปรับตัวที่ตัดธุรกิจเสริมเพื่อนำเงินมาปรับปรุงพื้นที่โรงแรมให้ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้นทำให้ได้รับกระแสตอบรับที่ดีและมีผู้เข้าพักมากขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 80-90 ในช่วงวันหยุดส่วนวันธรรมดาของทั้ง 2 โรงแรมนั้นมีผู้เข้าพักประจำที่เป็นองค์กร บริษัทอยู่แล้วจึงทำให้มีอัตราเข้าพักเฉลี่ยในวันธรรมดา ร้อยละ 30-50 ทั้งคู่มีแนวโน้มการปรับราคาห้องพักขึ้นตามสถานการณ์และเทศกาลได้ดีกว่าส่วนโรงแรม Gems Mining Pool Villa มีลักษณะการออกแบบทั้งกายภาพและการตลาดที่แข็งแกร่งสามารถตอบโต้ภัยกับสถานการณ์ปัจจุบันได้ดี มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนและแตกต่างจากโรงแรมอื่นทำให้ได้รับความนิยม

ตาราง 5.25 การฟื้นตัวและการอยู่รอดหลังการปรับใช้กลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม

คำสัมภาษณ์	SS	YM	GD	GM
ความหมาย นิยามของการฟื้นตัว ความอยู่รอด	การเปิดดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และต้องมีแขกเข้าพักเพื่อให้มีรายได้เข้ามาบ้าง	การเปิดดำเนินธุรกิจโดยที่ต้องมีผู้เข้าพักเข้ามาหมุนเวียนบ้าง ซึ่งแม้จะขาดทุนก็ต้องขาดทุนในจุดที่ผู้ประกอบการรับไหว	ลดจำนวนพนักงานลงได้ รับเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญเพื่อให้ธุรกิจไปรอดต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายและรายได้จากผู้เข้าพัก	การเปิดให้บริการได้ตลอดโดยมีผู้เข้าพักเข้ามาหมุนเวียนในพื้นที่มากขึ้นซึ่งอาจจะต้องมีการตัดธุรกิจอื่นเพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือการลดขนาดองค์กรเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายให้ธุรกิจได้ไปต่อ
ผลกระทบที่ได้รับ	รับผลกระทบทุกด้านแต่เนื่องจากเป็นโรงแรมขนาดเล็กพนักงานจึงไม่ต้องลาออกแค่ปรับลดเงินเดือนแล้วจ้างเป็นรายวันเอาได้ ส่วนผลกระทบที่หนักที่สุด คือการที่รายได้ลดลงไปมากกว่า 50%	ได้รับผลกระทบต่อเนื่องตั้งแต่โควิด-19เข้ามาจนกระทั่งอัตราการเข้าพักวันเสาร์-อาทิตย์เป็น 0 จึงต้องเริ่มหาวิธีปรับตัว	กระทบในหลายๆด้าน ทั้งร้านอาหารทะเลของโรงแรมที่ต้องปิดตัวลงและโรงแรมที่ต้องมีการปรับปรุงใหม่และเปลี่ยนกลุ่มนักท่องเที่ยวใหม่เพื่อให้มีแขกเข้ามาพักบ้าง	กระทบคล้ายกับโรงแรมอื่นที่แขกเข้าพักลดลงทำให้รายได้หายไปบางส่วน
ผลหลังจากการใช้กลยุทธ์	การขายอาหารผ่าน Grab ไม่ค่อยได้ผลดีมากนักเนื่องจากที่ตั้งโรงแรมไม่ได้อยู่ในบริเวณที่มีลูกค้าใช้ Grab จนต้องลดราคาและค่าใช้จ่ายเพื่อให้เปิดโรงแรมต่อไปได้ ในวันธรรมดาจึงเป็นกลุ่มบริษัทที่เคยมาพักเฉลี่ย 50%	การลดราคาห้องพักและแลมอาหารเข้าฟรี มีการปรับกลุ่มเป้าหมายให้นำสัตว์เลี้ยงเข้ามาได้ทำให้มีอัตราเข้าพักเพิ่มขึ้นในช่วงวันหยุดแต่ยังไม่มากพอเฉลี่ย 50% ยังต้องมีการปิดบริการห้องพักในบางวัน ช่วงวันธรรมดามี	การปรับปรุงพื้นที่โรงแรมเป็นคาเฟ่และห้อง Netflix ได้รับกระแสตอบรับที่ดีมากจนมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยในวันหยุดสูงถึง 80-90% และในวันธรรมดาจะพึ่งพากลุ่มบริษัทที่เคยมาพักเป็นประจำอยู่แล้ว จะอยู่ที่ 60%-70%	ในวันเสาร์ มีอัตราการเข้าพักสูงสุด 100% แต่ในวันธรรมดายังคงมีอัตราการเข้าพักมากกว่า 50% จากการปรับกลุ่มเป้าหมายให้ขยายกว้างขึ้นจึงเป็นโอกาสที่จะรับนักท่องเที่ยวได้หลายกลุ่มไม่ต้องพึ่งพากลุ่มเดียว

คำสัมภาษณ์	SS	YM	GD	GM
		อัตราการเข้าพัก 25%		
คะแนนการฟื้นตัว และความอยู่รอด	3	2	4	4

หมายเหตุ ซ้อยู่ของโรงแรม (1) Serene Sands: SS (2) Yellow moon: YM (3) Golden Dragon Beach: GD

(4) Gems Mining: GM

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

เกณฑ์การให้ค่าคะแนน

5 คะแนน โรงแรมสามารถเปิดให้บริการต่อไปได้โดยที่มีกำไรจากการขายห้องพักและอัตราการเข้าพักใกล้เคียงกับช่วงสถานการณ์ปกติ

4 คะแนน โรงแรมสามารถเปิดให้บริการต่อไปได้โดยที่ขาดทุนอยู่ในระดับที่ผู้ประกอบการรับได้โดยมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยในระดับ 50% ขึ้นไป

3 คะแนน โรงแรมสามารถเปิดให้บริการต่อไปได้โดยที่มีการปรับระเบียบองค์กรใหม่ปรับลดราคาห้องพักไม่เกิน 50% และมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ย 50% หรือน้อยกว่า

2 คะแนน โรงแรมสามารถเปิดให้บริการต่อไปได้โดยที่มีการปรับระเบียบองค์กรใหม่แต่ต้องปิดห้องพักในบางส่วนและมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ย 50% หรือน้อยกว่า

1 คะแนน โรงแรมที่ต้องปิดชั่วคราวเพื่อปรับปรุงหรือลดค่าใช้จ่ายทางด้านการบริหาร ดูแลโรงแรม

จะสังเกตได้ว่าผลของการใช้กลยุทธ์ของโรงแรมทั้ง 4 ส่งผลต่อการฟื้นตัวโดยที่โรงแรมขนาดกลางนั้นมีแนวโน้มการปรับราคาที่เพิ่มขึ้นและมีแนวโน้มการฟื้นตัวที่ดีเมื่อเทียบกับโรงแรมขนาดเล็กด้วยปัจจัยทางด้านทรัพยากรและการทำการตลาดที่แข็งแกร่งกว่า ทางด้านแนวคิดผู้ประกอบการจะเห็นว่าโรงแรมขนาดเล็กจะเป็นลักษณะการปรับตัวระยะสั้นเพื่อให้ดำเนินธุรกิจได้ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ในขณะเดียวกันโรงแรมขนาดกลางมีลักษณะเป็นการปรับตัวระยะที่พร้อมจะดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์โควิด-19 และมีแผนในการขยายหรือปรับธุรกิจไปตามเทรนด์การท่องเที่ยว

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษางานวิจัยเรื่องการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลางผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการดำเนินการของธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในพัทยาเหนือ
- 2) เพื่อเปรียบเทียบแนวคิดและกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในเขตพัทยาเหนือเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดระหว่างโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดกลาง
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวสำเร็จรวมถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัว
- 4) เพื่อสรุปบทเรียนสำคัญในการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของโรงแรมที่มีขนาดเล็กและขนาดกลางในพัทยาเหนือ

จากการรวบรวมข้อมูลและการศึกษาวิเคราะห์ของผู้วิจัยในบทที่ 4 และบทที่ 5 ของภาพรวมโรงแรมทั้ง 73 โรงแรมในเขตพัทยาเหนือและกลุ่มโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 ได้แก่ โรงแรม Serene Sands โรงแรม Yellow Moon โรงแรม Golden Dragon Beach และโรงแรม Gems Mining Poll Villa เพื่อการถอดบทเรียนสำคัญสามารถสรุปผลและอภิปรายได้ดังนี้

6.1 ผลสรุปของงานวิจัย

จากการศึกษาของผู้วิจัยสามารถแบ่งผลสรุปเป็น 4 ส่วน ดังนี้

6.1.1 ผลกระทบจากโควิด-19 ของโรงแรมในพัทยาเหนือ

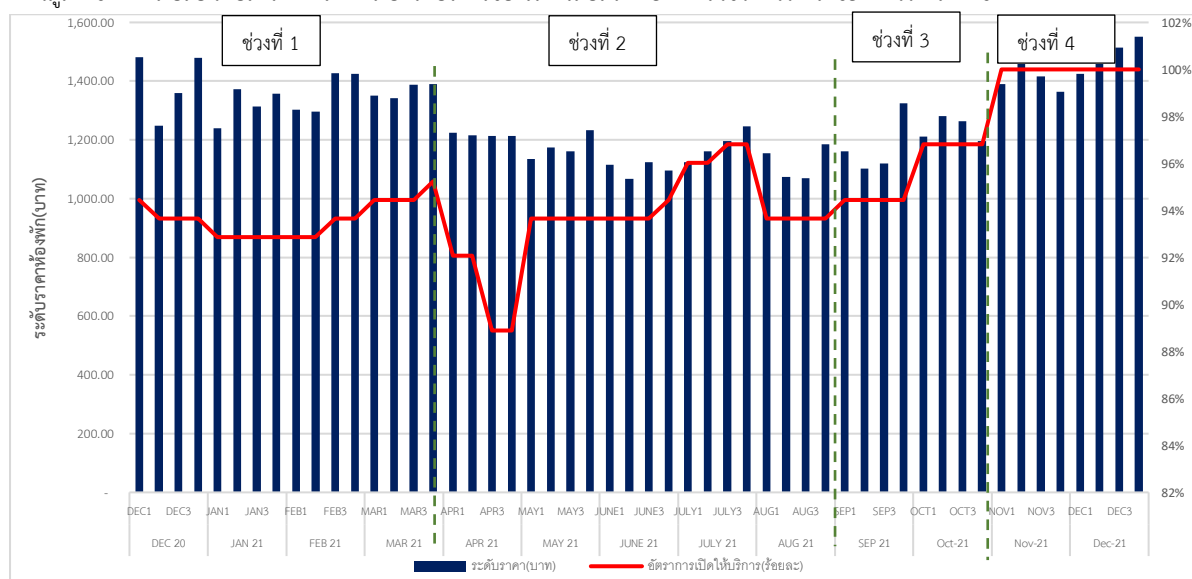
จากการศึกษาผลกระทบโดยพิจารณาจาก 2 เรื่อง ได้แก่ การเปิดให้บริการและการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระทั้งโรงแรมขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กทั้งหมด 43 แห่งในพัทยาเหนือ พบ 4 ประเด็นสำคัญทางด้านผลกระทบโดยแบ่งเป็น 4 ช่วงดังนี้ (แผนภูมิ 6.1)

- 1) อัตราการเปิดให้บริการทั้ง 4 ช่วงของโรงแรมอิสระในพัทยาเหนือ มีอัตราเฉลี่ยที่ร้อยละ 95
- 2) ช่วงที่มีอัตราการเปิดให้บริการต่ำกว่าอัตราเฉลี่ย คือ ช่วงที่ 1 มีอัตราการเปิดให้บริการเฉลี่ยร้อยละ 94 และ ช่วงที่ 2 มีอัตราการเปิดให้บริการเฉลี่ยร้อยละ 94 เพราะเป็นช่วงที่เริ่มมีการกลับมาของการแพร่ระบาดในระลอกที่ 2 และในช่วงที่ 2 เป็นช่วงที่ภาครัฐสั่งประกาศควบคุมพื้นที่ในกรุงเทพฯและต่างจังหวัดที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงทำให้ไม่มีการเดินทางข้ามประเทศและข้ามจังหวัดทำให้บางโรงแรมเลือกที่จะปิดให้บริการชั่วคราว
- 3) ช่วงที่มีอัตราการเปิดให้บริการสูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ ช่วงที่ 4 เป็นช่วงหลังจากคลายล็อกดาวน์เริ่มมีการเดินทางและเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งยังเป็นช่วงที่มีงานเทศกาลประจำปีของพัทยาทำให้มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ที่มีอัตราการเข้าพักสูงถึงร้อยละ 100

4) ระดับราคาเฉลี่ยของที่ 4 ช่วงอยู่ที่ 1,274.05 บาทต่อคืนโดยที่ในช่วงที่ 2 จะเป็นช่วงที่ราคาปรับตัวลงต่ำที่สุดเฉลี่ยที่ 1,168.79 บาทต่อคืนและมีแนวโน้มการปรับราคาเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะในช่วงที่ 4 มีการปรับราคาเพิ่มขึ้นสูงสุดที่ 1,550.69 บาทต่อคืน

จากแผนภูมิดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าส่วนใหญ่โรงแรมยังมีการเปิดดำเนินงานอยู่ระหว่างช่วงโควิด-19 ร้อยละ 65 แม้ว่าจะมีปิดชั่วคราวบ้างในช่วงประกาศล็อกดาวน์ควบคุมพื้นที่เสี่ยงแต่มีแนวโน้มทางด้านการปรับราคาและการเปิดให้บริการที่ดีขึ้นในช่วงหลังคลายล็อกดาวน์และรับนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

แผนภูมิที่ 6.1 การเปลี่ยนแปลงราคาและการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระ 43 แห่งในช่วงธันวาคม 63 - ธันวาคม 2464



หมายเหตุ ราคาช่วงนี้เกิดจากราคาเฉลี่ยต่อคืนแต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการมีการขายเป็นแพคเกจ 7 วัน - 1 เดือน

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

จากข้อมูลดังกล่าวจะสังเกตเห็นได้ว่าส่วนใหญ่โรงแรมยังมีการเปิดดำเนินงานอยู่แม้ว่าจะมีปิดชั่วคราวสูงสุดที่ร้อยละ 88 ในในช่วงประกาศล็อกดาวน์ควบคุมพื้นที่เสี่ยงแต่มีแนวโน้มดีขึ้นในช่วงหลังคลายล็อกดาวน์และรับนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

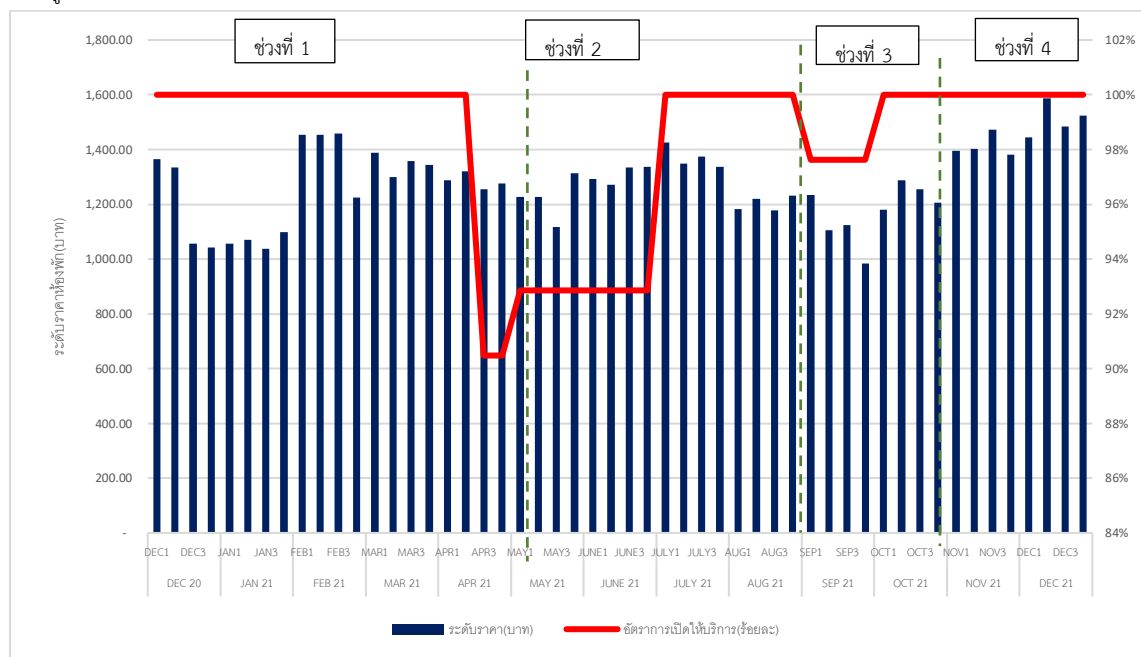
6.1.1.1 ผลกระทบต่อโรงแรมขนาดเล็ก

1) ช่วงอื่นที่ไม่ใช่ช่วงการล็อกดาวน์(ช่วงที่ 2) มีการเปิดให้บริการเฉลี่ยร้อยละ 98-100 ด้วยความที่เป็นโรงแรมขนาดเล็กจึงมีจำนวนห้องพักและพนักงานน้อยอยู่แล้วจึงสามารถเปิดให้บริการให้ตลอดช่วงแต่มีการลดลงและเปิดให้บริการต่ำสุดร้อยละ 90 เนื่องจากเป็นช่วงที่ภาครัฐประกาศล็อกดาวน์ทำให้โรงแรมขนาดเล็กบางแห่งปิดให้บริการชั่วคราว

2) ราคาเฉลี่ยต่ำสุดในช่วงที่ 2 ราคา 1,095.38 บาทต่อคืนแต่เมื่อเข้าสู่เดือนพฤศจิกายนที่เริ่มมีการจัดงานเทศกาลประจำปีและการผ่อนปรนมาตรการทำให้มีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นและแนวโน้มของการปรับราคาดีขึ้น

ผลกระทบดังกล่าวในแผนภูมิ 2 สะท้อนให้เห็นว่าโรงแรมขนาดเล็กมีการเปิดให้บริการเฉลี่ยต่ำสุดร้อยละ 90 ซึ่งต่ำกว่าอัตราการเปิดเฉลี่ยของโรงแรมอิสระทั้งหมด 4 ช่วงเพราะเป็นโรงแรมที่มีขนาดเล็กการเปิดให้บริการต่อไปอาจมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจึงปิดให้บริการชั่วคราวหรือการปรับระเบียบค่าใช้จ่ายใหม่โดยที่ราคาเฉลี่ยต่ำที่สุด 1,095.38 บาทต่อคืน ในช่วงที่ 2 ช่วงประกาศ ล็อกดาวน์

แผนภูมิที่ 6.2 การเปลี่ยนแปลงราคาและการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระขนาดเล็กในช่วงชันวาคม 63 - ธันวาคม 2564



หมายเหตุ ราคาช่วงนี้เกิดจากราคาเฉลี่ยต่อคืนแต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการมีการขายเป็นแพคเกจ 7 วัน - 1 เดือน

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

6.1.1.2 ผลกระทบต่อโรงแรมขนาดกลาง

1) การเปิดให้บริการของโรงแรมพบว่ามีการเปิดให้บริการต่ำสุดร้อยละ 88 ซึ่งอยู่ในช่วงเดือน เมษายนในระยะการประกาศล็อกดาวน์และประกาศพื้นที่ควบคุมทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัดทำให้เป็นช่วงที่ได้รับผลกระทบสูงสุดถึงแม้ในช่วงกลางปีเริ่มมีการเปิดให้บริการมากขึ้นถึงร้อยละ 94 แต่โรงแรมบางแห่งที่ยังคงได้รับผลกระทบมีการปิดตัวชั่วคราวจึงทำให้ในเดือนถัดไปมีการเปิดให้บริการลดลงร้อยละ 90 แต่หลังจากช่วงการคลายล็อกดาวน์ทำให้มีแนวโน้มการเปิดให้บริการที่ดีขึ้นสูงสุดร้อยละ 100

2) การเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักของโรงแรมพบว่าในช่วงการแพร่ระบาดระลอกที่ 2 มีราคาห้องพักเฉลี่ยลดลงถึง 940.38 บาทต่อคืนซึ่งเป็นช่วงที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดแต่เมื่อเข้าสู่ระยะการผ่อนปรนและคลายล็อกดาวน์แนวโน้มราคามีการเพิ่มขึ้นโดยมีราคาห้องพักเฉลี่ยสูงสุดที่ 1,550 บาทต่อคืน

โรงแรมขนาดกลางได้รับผลกระทบมากที่สุดในช่วงล็อกดาวน์ซึ่งทำให้อัตราการเปิดบริการต่ำสุดถึงร้อยละ 88 เนื่องจากมีหลายโรงแรมที่ต้องปิดชั่วคราวเพราะลดค่าใช้จ่ายหรือรับภาระขาดรายได้ไม่ไหวจึงทำให้ต้องมีการปรับ

ราคาห้องพักเฉลี่ยลง 940.38 บาทต่อคืนและมีแนวโน้มการปรับราคาขึ้นตามสถานการณ์ในช่วงที่ 3 และ 4 ซึ่งเป็นช่วงที่เริ่มผ่อนปรนมาตรการและรับนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้น

แผนภูมิที่ 6.3 การเปลี่ยนแปลงราคาและการเปิดให้บริการของโรงแรมอิสระขนาดกลางในช่วงธันวาคม 2563 - ธันวาคม 2564



หมายเหตุ ราคาช่วงนี้เกิดจากราคาเฉลี่ยต่อคืนต่ออย่างไรก็ตามผู้ประกอบการมีการขายเป็นแพคเกจ 7 วัน - 1 เดือน

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

จากผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กพบว่าการเปิดให้บริการของโรงแรมขนาดกลางมีการเปิดให้บริการน้อยกว่าโรงแรมขนาดเล็กจากอัตราการเปิดต่ำที่สุดร้อยละ 88 จากการปิดชั่วคราวของโรงแรมขนาดกลางสะท้อนให้เห็นว่าโรงแรมที่มีขนาดใหญ่กว่าจะได้รับผลกระทบมากกว่าด้วยทรัพยากรที่มีมากทั้งบุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มากกว่าขนาดเล็ก ด้วยจำนวนห้องพักและพนักงานที่มากกว่าทำให้ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารดูแลเพิ่มขึ้นสูงในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กมีจำนวนพนักงานและห้องพักน้อยอยู่แล้วจึงมีโอกาสเปิดให้บริการมากกว่าแต่ทางด้านการปรับราคาถึงแม้ว่าในช่วงที่ 2 ช่วงสถานการณ์ล็อกดาวน์ซึ่งเป็นช่วงที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจะทำให้โรงแรมทั้ง 2 ขนาดมีการปรับลดราคาลงแต่ในช่วงที่ 3 และ 4 ที่มีการเปิดรับนักท่องเที่ยวมากขึ้นกลับพบว่าแนวโน้มการเพิ่มราคาห้องพักของโรงแรมขนาดกลางมีมากกว่าโรงแรมขนาดเล็ก

6.1.2 การปรับตัวของโรงแรมอิสระในพหุภาวะระหว่างช่วงโควิด-19

6.1.2.1 แนวคิดการปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรม

ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างของทั้งแนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับตัว

1) โรงแรมขนาดเล็ก 2 แห่งมีแนวคิดในจัดระเบียบค่าใช้จ่ายด้วยการปรับลดราคาห้องพักเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวด้วยราคาที่ลดลงมากกว่าช่วงปกติ ด้านการตลาดใช้เป็นการจัดโปรโมชั่นเพื่อรับนักท่องเที่ยวไทยและนักท่องเที่ยวระยะยาวมากขึ้น

2) โรงแรมขนาดกลาง 2 แห่ง มีแนวคิดเหมือนกันในการปรับกลุ่มเป้าหมายให้นักท่องเที่ยวไทยมากขึ้นเนื่องจากต่างชาติยังไม่เข้ามาได้และมีการจัดทำการตลาดเพื่อรับนักท่องเที่ยวระยะยาวมากขึ้นเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้ใช้เวลาและใช้จ่ายภายในพื้นที่นานขึ้นและการปรับปรุงโรงแรมเพื่อให้ตรงตามเงื่อนไขในการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันในเฟส 4

3) โรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางมีการจัดระเบียบค่าใช้จ่ายที่ต่างกันโดยโรงแรมขนาดกลางทำได้ดีกว่าขนาดเล็กเนื่องจากมีโอกาสและช่องทางของรายได้มากกว่าการเปิดห้องพักจึงสามารถตัดธุรกิจอื่นในการลดค่าบริหารจัดการได้ โรงแรมขนาดกลางเลือกที่จะปลดพนักงานออกร้อยละ 65 เพื่อลดค่าใช้จ่ายรวมถึงการขายห้องพักให้สัมพันธ์กับปริมาณผู้เข้าพัก ส่วนโรงแรมขนาดเล็กมีเพียง ธุรกิจที่พักเพียงอย่างเดียวเป็นรายได้หลักจึงไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายได้จึงต้องเพิ่มช่องทางการหารายได้เพียงแต่ในอนาคตหากสถานการณ์เริ่มคลี่คลายอาจทำให้โรงแรมขนาดเล็กมีทรัพยากรจำกัดในการพัฒนาหรือเปิดบริการจึงทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

ตาราง 6.1 เปรียบเทียบแนวคิดผู้ประกอบการของโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก

แนวคิดผู้ประกอบการ	โรงแรมขนาดเล็ก		โรงแรมขนาดกลาง	
	SS	YM	GD	GM
1) การจัดระเบียบค่าใช้จ่าย				
การเพิ่มช่องทางการหารายได้	/	-	-	-
การลดขนาดองค์กร	-	-	/	-
2) การปรับปรุงพื้นที่โรงแรม	-	-	/	-
3) การรับนักท่องเที่ยวชาวไทย	/	/	/	/
4) การเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันของภาครัฐ	-	-	/	/
5) การปรับลดราคาห้องพัก	/	/	/	-
6) การจัดโปรโมชั่นให้มีการเข้าพักระยะยาวมากขึ้น	-	-	/	/
7) การทำแคมเปญสร้างจุดขายใหม่ให้โรงแรม	-	/	/	-

ที่มา : ผู้วิจัย(2565)

จากข้อสังเกตพบว่าแนวคิดสำคัญของการปรับตัว คือ การจัดระเบียบค่าใช้จ่ายไม่ว่าจะเป็นการลดขนาดองค์กรหรือการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้เพิ่มเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

6.1.2.2 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง

ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างของทั้งแนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับตัวดังนี้

1) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็ก พบว่าการลดค่าใช้จ่ายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดโดยการพิจารณากระแสเงินสดและบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการปรับลดเงินเดือนและเวลาการทำงานของพนักงานเป็นการจ้างงานรายวัน ทั้งนี้การที่เป็นโรงแรมขนาดเล็กที่มีทรัพยากรที่น้อยจึงทำให้มีการปรับตัวที่ง่ายและไม่ซับซ้อน

2) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดกลาง พบว่าการปรับระเบียบค่าใช้จ่ายและการสร้างจุดขายใหม่เป็นกลยุทธ์สำคัญโดยด้านการปรับระเบียบค่าใช้จ่าย โรงแรมขนาดกลางเดิมมีการขายห้องพักเป็นรายได้หลักหรือมีรายได้เสริมมาจากธุรกิจอื่น เช่น คาเฟ่และร้านอาหาร ทำให้โรงแรมขนาดกลางสามารถปิดธุรกิจเสริมเพื่อลดค่าใช้จ่ายและคงธุรกิจหลักไว้และด้านทรัพยากรบุคคลมีการใช้กลยุทธ์การลดขนาดองค์กรเนื่องจากมีจำนวนพนักงานมากจึงต้องมีการปรับทั้งเงินเดือนและจำนวนพนักงาน ด้านการสร้างจุดขายใหม่เป็นกลยุทธ์การปรับกลุ่มเป้าหมายจากเดิมที่เป็นชาวต่างชาติเป็นคนไทยเพิ่มขึ้นและมีการสร้างพื้นที่ปรับปรุงโรงแรมเพื่อทำแคมเปญกิจกรรมให้นักท่องเที่ยว

3) กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางที่ถูกใช้เหมือนกัน พบว่ากลยุทธ์การปรับราคาห้องพักและการปรับระเบียบค่าใช้จ่ายเป็นกลยุทธ์ที่ทั้งสองใช้เหมือนกันโดยที่จะมีการปรับลดราคาห้องพักในช่วงระหว่างโควิด-19 ด้วยการคาดการณ์กระแสเงินสดเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวด้วยโปรโมชั่นที่ต่างกันแต่คงต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายโดยการลดส่วนที่เป็นการบริหาร เช่น การปรับลดเงินเดือนพนักงานและปรับปริมาณการทำงานให้สมดุลกับแขกผู้เข้าพักในช่วงนั้น

ตาราง 6.2 การเปรียบเทียบแนวคิดผู้ประกอบการและกลยุทธ์การปรับตัว

กลยุทธ์การปรับตัว	โรงแรมขนาดเล็ก		โรงแรมขนาดกลาง	
	SS	YM	GD	GM
1) การปรับตัวด้านกายภาพ				
การปรับปรุงพื้นที่โรงแรมเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายใหม่	-	-	/	-
2) การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ				
การลดขนาดองค์กร	-	-	/	-
การเปิดห้องพักจำนวนจำกัดและเปิดการใช้งานพื้นที่เพียงบางส่วน	/	/	-	-

กลยุทธ์การปรับตัว	โรงแรมขนาดเล็ก		โรงแรมขนาดกลาง	
	SS	YM	GD	GM
ปรับระเบียบค่าใช้จ่ายในองค์กร	/	/	/	/
3)การปรับตัวด้านการตลาด				
ปรับลดราคาห้องพัก	/	/	/	-
จัดทำโปรโมชั่นการพักระยะยาว	-	-	/	/
รายได้ที่มาจากธุรกิจหลัก(โรงแรม)เพียงอย่างเดียว	-	/	-	/
การทำธุรกิจเสริม เช่น ร้านอาหาร ร้านขนม คาเฟ่	/	-	/	-
ปรับโมเดลธุรกิจจุดขายใหม่ของโรงแรม	-	Pet friendly	Netflix	-
4)การปรับตัวด้านการบริการและความปลอดภัย				
การทำความสะอาดและฉีดวัคซีนให้กับพนักงาน	/	/	/	/
มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสถานการณ์การท่องเที่ยว	/	/	/	/
5)การปรับตัวด้านห้องพักและรูปแบบการเข้าพัก				
การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายใหม่ต่างจากเดิม	-	-	/	-
การขยายกลุ่มเป้าหมายจากของเดิม	/	/	-	/

หมายเหตุ ชื่อย่อของโรงแรม (1) Serene Sands ย่อเป็น SS (2) Yellow moon ย่อเป็น YM (3) Golden Dragon Beach ย่อเป็น GD (4) Gems Mining ย่อเป็น GM

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่ทั้ง 2 โรงแรมเลือกใช้เน้นเรื่องการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการแต่มีแนวทางการปรับระเบียบค่าใช้จ่ายที่ต่างกันเพื่อให้มีภาระค่าใช้จ่ายที่ลดลงในขณะที่เปิดการดำเนินธุรกิจ

6.1.3 กระบวนการรับมือและบริหารจัดการเพื่อดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

จากการถอดบทเรียนสำคัญในการใช้กลยุทธ์ปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษาภายใต้สถานการณ์เดียวกันแต่มีการตอบสนองและปรับตัวที่แตกต่างกันจึงนำมาประเมินบนหลักการ (Crisis Management in Hospitality and Tourism) เพื่อประเมินผลของการใช้กลยุทธ์ที่ส่งผลให้โรงแรมอยู่รอดหรือฟื้นตัวและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในช่วงสถานการณ์โควิด-19

6.1.3.1 กระบวนการรับมือและบริหารจัดการของโรงแรมขนาดกลาง

ในการเผชิญสถานการณ์โควิด-19โรงแรมขนาดกลางได้มีการดำเนินการปรับปรุงพื้นที่ ราคั และกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้สามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้ในระยะยาวและเน้นกลุ่มผู้มีกำลังจ่ายสูงทำให้โรงแรมมีทั้งจุดขายและกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม มีการปรับราคาลดลงไม่มากและมีแนวโน้มจะปรับขึ้น

ในช่วงระยะคลายล็อกดาวน์ ข้อได้เปรียบสำคัญในการจัดระเบียบค่าใช้จ่ายของโรงแรมขนาดกลางเป็นการมีธุรกิจย่อยที่สามารถตัดออกได้เพื่อลดค่าใช้จ่ายถึงแม้จะมีการลดพนักงานแต่ลดลงไปเพียงร้อยละ 10 และการที่ผู้ประกอบการนำเงินมาเพื่อลงทุนปรับปรุงพื้นที่โรงแรมในการตอบสนองพฤติกรรมนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะทำให้ได้รับผลตอบแทนที่ดี

ตาราง 6.3 การบริหารธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤตของโรงแรมขนาดกลาง

	ช่วงที่ 1 การระบาดระลอกที่ 2 (ธ.ค.63 – มี.ค.64)	ช่วงที่ 2 ประกาศพื้นที่ควบคุมสูงสุด (เม.ย.64-ก.ค.64)	ช่วงที่ 3 ผ่อนปรนมาตรการล็อกดาวน์ (ส.ค.64-ต.ค.64)	ช่วงที่ 4 รับนักท่องเที่ยวต่างชาติ(พ.ย. 64 - ปัจจุบัน)
กลยุทธ์ที่ใช้รับมือ	เริ่มมีการปิดโรงแรมชั่วคราว	1)ปิดโรงแรมชั่วคราวมากขึ้นเพื่อทำความสะอาดและปรับปรุงโรงแรม 2)ปรับลดราคาห้องพักและจัดทำโปรโมชั่นการพักระยะยาว 3)การจัดระเบียบค่าใช้จ่ายโดยการปรับลดเงินเดือนและพนักงาน 4)ตัดธุรกิจเสริมอื่นออกให้เหลือแต่ธุรกิจหลักที่เป็นโรงแรม	ปรับกลุ่มเป้าหมายและลงทุนปรับปรุงพื้นที่ภายในโรงแรมเพื่อกิจกรรมรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยว	1)เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันเฟส 4 เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว 2)จัดโปรโมชั่นการเข้าพักในช่วงเทศกาลและปรับราคาห้องพักเพิ่มขึ้น
ทรัพยากรภายในโรงแรม				
1) บุคลากร	พนักงานถูกปรับลดเงินเดือน	พนักงานถูกปลดเฉลี่ยร้อยละ 50 เพื่อลดค่าใช้จ่าย	ไม่มีการรับพนักงานเพิ่มทำให้พนักงานมีภาระหน้าที่เพิ่มขึ้น	ยังคงไม่มีการจ้างงานเพิ่มหรือปรับเงินเดือน
2) การเงินและรายได้	ผลประกอบการติดลบ	ปิดธุรกิจเสริมอื่น ได้แก่ ร้านอาหาร คาเฟ่ เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ	เริ่มมีรายได้จากนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงล็อกดาวน์ทำให้ระดับราคาห้องพักเพิ่มขึ้น	เริ่มมีรายได้จากนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงล็อกดาวน์ทำให้ระดับราคาห้องพักเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะช่วงเทศกาลและวันเสาร์-อาทิตย์ที่จะมีนักท่องเที่ยวเข้าพักสูงถึงร้อยละ 70-80
3) ห้องพักและพื้นที่ส่วนกลาง	ยังคงมีการเปิดใช้งานในบางห้องพักสำหรับผู้เข้าพักและมีการให้บริการพื้นที่ส่วนกลาง เช่น สระว่ายน้ำ ห้องอาหาร	ที่พักมีลักษณะเป็น Private ทำให้ไม่มีพื้นที่ส่วนกลาง	เปิดให้บริการห้องพักและพื้นที่ส่วนกลางเหมือนเดิมแต่ในส่วนห้องพักอาจเปิดให้เพียงพอต่อปริมาณแขกเข้าพักเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดูแล	มีการใช้งานเหมือนช่วงที่ 3 มีแนวโน้มการพักเพิ่มขึ้นจากมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวของรัฐ
มาตรการภาครัฐและเมืองที่เกี่ยวข้อง	งดการเดินทางระหว่างประเทศและมีการกักตัวอย่างน้อย 14 วันสำหรับกลุ่มเสี่ยง	เปิดให้ผู้ประกอบการลงทะเบียนโครงการเราเที่ยวด้วยกันเฟส 3 (เมษายน 64) ซึ่งโรงแรมยังไม่ตรงเงื่อนไขทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมได้	1) ผ่อนปรนมาตรการการล็อกดาวน์ให้มีการเริ่มเดินทางท่องเที่ยวข้ามจังหวัดสำหรับผู้ที่ได้รับวัคซีนอย่างน้อย 2 เข็ม 2)Travel Bubble ยังไม่เกิดขึ้นจริง 3)โรงแรมได้รับเงินเยียวยาในส่วนของพนักงานแต่ผู้ประกอบการต้องช่วยเหลือตัวเองเป็นส่วนมาก	โรงแรมเริ่มเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันเฟส 4 (เริ่ม 1 กุมภาพันธ์ 65)

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

6.1.3.2 กระบวนการรับมือและบริหารจัดการของโรงแรมขนาดเล็ก

ภายใต้สถานการณ์เดียวกันโรงแรมขนาดเล็กมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีเนื่องจากมีพนักงานน้อยอยู่แล้วจึงไม่จำเป็นต้องปลดออกเพียงแต่เปลี่ยนรูปแบบเป็นการจ้างงานชั่วคราวเท่านั้น โรงแรมขนาดเล็กมีธุรกิจหลักเพียงอย่างเดียวจึงต้องทำธุรกิจเสริมเพื่อให้มีรายได้เข้ามาบ้าง

ตาราง 6.4 การบริหารธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤตของโรงแรมขนาดเล็ก

	ช่วงที่ 1 ภาวะระบาดระลอกที่ 2 (ธ.ค.63 – มี.ค.64)	ช่วงที่ 2 ประกาศพื้นที่ควบคุมสูงสุด (เม.ย.64-ก.ค.64)	ช่วงที่ 3 ผ่อนปรนมาตรการลี ออกดาวน์ (ส.ค.64-ต.ค.64)	ช่วงที่ 4 รับนักท่องเที่ยวต่างชาติ(พ.ย. 64 - ปัจจุบัน)
กลยุทธ์ที่ใช้รับมือ	เริ่มมีการปิดโรงแรมชั่วคราว	1) ปิดโรงแรมชั่วคราวมากขึ้นเพื่อทำความสะอาดและปรับปรุงโรงแรม 2) ปรับลดราคาห้องพักและจัดทำโปรโมชั่นลดราคาห้องพักเฉลี่ย 20% 3) เพิ่มช่องทางการสร้างรายได้จากการขายอาหารผ่าน Grab	1) ประกาศเปิดให้เข้าพักด้วยราคาที่ปรับลงเมื่อเทียบกับช่วงก่อนล็อกดาวน์และมีโปรโมชั่นอาหารเช้า 2) เริ่มมีการรับนักท่องเที่ยวไทยอยู่แล้วจึงใช้ประโยชน์จากการมีแขกประจำที่เป็นรูปแบบบริษัท มาทำงาน ติดต่อกำธุรกิจหรือประชุม	-ปรับราคาขึ้นตามช่วงเทศกาลและวันเสาร์-อาทิตย์แต่ระดับราคาไม่เท่ากับช่วงที่ 1
ทรัพยากรภายในโรงแรม				
1) บุคลากร	พนักงานถูกปรับลดเงินเดือน	พนักงานแทบไม่ถูกปลดเนื่องจากมีจำนวนพนักงานน้อยอยู่แล้ว	ปรับรูปแบบการทำงานเป็นการจ้างรายวันเพื่อให้งานและเวลาสมดุลกัน	เหมือนช่วงที่ 3
2) การเงินและรายได้	ผลประกอบการติดลบอย่างรุนแรง	เพิ่มช่องทางการหารายได้ด้วยการขายอาหารและขนมผ่าน Grab facebook fanpage เพื่อเป็นธุรกิจเสริมนอกจากเปิดห้องพัก	ผลประกอบการยังคงติดลบการทำธุรกิจเสริมไม่ได้มีรายได้เข้ามาเนื่องจากพื้นที่การให้บริการGrab น้อย	ธุรกิจย่อยไม่สามารถทำรายได้ที่พอจะชดเชยส่วนที่เสียไป
3) ห้องพักและพื้นที่ส่วนกลาง	เปิดให้บริการปกติแต่ไม่มีผู้เข้าพัก	ปิดการใช้งานพื้นที่ส่วนกลางแต่ยังคงมีการดูแลและมีค่าใช้จ่าย	จัดแขกเข้าพักห้องวันห้องหรือไม่เข้าเติมภายใน 24 ชั่วโมง เปลี่ยนอาหารเช้าให้สังและเสิร์ฟเป็นเซต ถ้าแขกมาเป็นกลุ่มจะจัดสถานที่ให้มีการเว้นระยะห่าง	เปิดให้บริการทั้งห้องพักและพื้นที่ส่วนกลาง
มาตรการภาครัฐและเมืองที่เกี่ยวข้อง	งดการเดินทางระหว่างประเทศและมีการกักตัวอย่างน้อย 14 วันสำหรับกลุ่มเสี่ยง	มีการประกาศงดกิจกรรมรวมตัว การใช้งานพื้นที่สาธารณะและประกาศเคอร์ฟิวพื้นที่เสี่ยง	พนักงานได้รับเงินชดเชยสามารถแบ่งเบาภาระได้ในระยะสั้น	โครงการเราเที่ยวด้วยกันเฟส 4 (เริ่ม 1 กุมภาพันธ์ 65)มีข้อจำกัดต่อโรงแรมเยอะจึงไม่สามารถเข้าร่วมได้ ต้องไปปรับปรุงเพื่อให้ตรงกับเงื่อนไขในการเข้าร่วม

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

6.1.3.3 เปรียบเทียบกระบวนการรับมือและบริหารจัดการ

จากข้อสังเกตจะเห็นว่าโรงแรมขนาดกลางมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวระยะยาวมากกว่าโรงแรมขนาดเล็กภายใต้สถานการณ์เดียวกันเนื่องจากข้อได้เปรียบของการมีธุรกิจย่อยที่สามารถทำให้จัดระเบียบค่าใช้จ่ายได้มากกว่าโรงแรมขนาดเล็กและการลงทุนปรับปรุงพื้นที่แม้ว่าทางโรงแรมจะขาดทุนเพื่อการตอบโจทยกลุ่มเป้าหมายมากขึ้นและแนวคิดในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันเพื่อใช้

ราคาดึงดูดใจนักท่องเที่ยว นอกจากนี้โรงแรมขนาดเล็กมีการปรับราคาที่ไม่สูงมากเนื่องจากกลุ่มผู้เข้าพักเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยส่วนใหญ่แต่กลุ่มนักท่องเที่ยวของโรงแรมขนาดกลางมีกลุ่มที่หลากหลายและเป็นผู้มีความสามารถในการจ่ายจึงสามารถปรับราคาขึ้นได้และมีแนวโน้มจะปรับราคาขึ้นตามสถานการณ์และช่วงเทศกาล

ตาราง 6.5 เปรียบเทียบการบริหารธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤต

กระบวนการรับมือและการบริหารจัดการ	โรงแรมขนาดเล็ก	โรงแรมขนาดกลาง
ช่วงที่ 1 การระบาดระลอกที่ 2 (ธ.ค.63 – มี.ค.64)		
กลยุทธ์ที่ใช้รับมือ		
1) การปิดให้บริการชั่วคราวเพื่อทำความสะอาดพื้นที่โรงแรม	/	/
ทรัพยากรภายในโรงแรม		
1) ปรับลดจำนวนพนักงาน	-	/
2) ปรับลดเงินเดือนพนักงาน	/	/
3) ปิดการใช้งานห้องพักภายในโรงแรมบางส่วน	/	-
4) เปิดให้บริการทุกห้องพัก	-	/
ช่วงที่ 2 ประกาศพื้นที่ควบคุมสูงสุด (เม.ย.64 - ก.ค.64)		
กลยุทธ์ที่ใช้รับมือ		
1) ปรับลดราคาห้องพัก	-	/
2) การทำโปรโมชั่นเพื่อการขายห้องพักระยะยาว	-	/
3) เพิ่มช่องทางการสร้างรายได้ด้วยธุรกิจเสริม	/	-
4) การตัดธุรกิจเสริมเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	/
5) การปรับปรุงพื้นที่ของโรงแรมเพื่อกิจกรรมภายในโรงแรม	-	/
ทรัพยากรภายในโรงแรม		
1) ไม่มีการปลดจำนวนพนักงาน	/	-
2) ปลดพนักงานร้อยละ 10-30	-	/
3) ขายห้องพักโรงแรมเท่ากับจำนวนแขกผู้เข้าพัก	/	/
ช่วงที่ 3 ผ่อนปรนมาตรการล็อกดาวน์ (ส.ค.64 - ต.ค.64)		
กลยุทธ์ที่ใช้รับมือ		
1) การปรับปรุงพื้นที่ของโรงแรมเพื่อกิจกรรมภายในโรงแรม	-	/
2) จัดทำแคมเปญให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายใหม่	-	/
3) เน้นกลุ่มเป้าหมายเป็นคนไทยที่มีความเฉพาะมากขึ้น	/	/
4) ใช้ประโยชน์จากกลุ่มลูกค้าเดิม เช่น บริษัทที่มาทำงานหรือติดต่อการประชุม	/	/
ทรัพยากรภายในโรงแรม		
1) ปรับรูปแบบเป็นการจ้างรายวันโดยที่จำนวนพนักงานเท่าเดิม	/	-
2) ลดจำนวนพนักงานลงและปรับสมดุลปริมาณงานกับเวลาการทำงาน	-	/
3) เปิดให้บริการทุกพื้นที่ภายในโรงแรม	-	/
4) ปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลางภายในโรงแรม	/	-
ช่วงที่ 4 รับนักท่องเที่ยวต่างชาติ (พ.ย. 64 - ปัจจุบัน)		
กลยุทธ์ที่ใช้รับมือ		

กระบวนการรับมือและการบริหารจัดการ	โรงแรมขนาดเล็ก	โรงแรมขนาดกลาง
1) เข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันเฟส 4	-	/
2) ปรับราคาห้องพักสูงขึ้นและจัดทำโปรโมชั่นขายห้องพักช่วงเทศกาล	-	/
3) ปรับลดราคาห้องพักและจัดทำโปรโมชั่นขายห้องพักช่วงเทศกาล	/	-
ทรัพยากรภายในโรงแรม		
1) เปิดให้บริการทุกพื้นที่ภายในโรงแรม	/	/

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

จากกระบวนการรับมือและการบริหารจัดการของโรงแรมทั้ง 2 ขนาดพบว่า

1) การดำเนินงานของโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดเล็กมีความกังวลต่อสถานการณ์สูงเนื่องจากมีข้อจำกัดของต้นทุนและขนาดของโรงแรมทำให้ทางด้านกายภาพและการบริหารจัดการใช้กลยุทธ์การลดต้นทุนเหมือนกัน มีการใช้เวลาที่ไม่มีแขกเข้าพักเพื่อปรับปรุงซ่อมแซมห้องพักโดยที่ผู้ประกอบการมีแนวคิดหลักในการปรับกลยุทธ์ดังนี้

1.1) ช่วงต้นการแพร่ระบาดจากระลอกที่ 2 มีการปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลางอย่างต่อเนื่องจนถึงช่วงลือคดาวนและมีการปรับลดเงินเดือนพนักงาน ปรับการจ้างงานเป็นรายวันให้สมดุลกับปริมาณแขกเข้าพักต่อวัน

1.2) ช่วงประกาศลือคดาวน ใช้กลยุทธ์การทำธุรกิจย่อยเสริมเพื่อหารายได้จากทางอื่นมาลดภาระของทางโรงแรมเนื่องจากไม่มีแขกเข้าพักหรือมีน้อยจึงต้องพึ่งพารายได้จากทางอื่นและโรงแรมที่พึ่งพารายได้จากทางเข้าพักเพียงอย่างเดียวทำให้เกิดโปรโมชั่นราคาที่ถูกลงพร้อมอาหารเช้าแต่เมื่อถึงจุดที่ขาดทุนมากเพราะทั้งลดราคาห้องพักทั้งแขกน้อยด้วยจึงส่งผลให้ต้องลดขนาดองค์กรและการปรับการตลาดและกลุ่มเป้าหมาย ทุกโรงแรมจำเป็นต้องพึ่งพานักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้นแต่มีความแตกต่างกันในการสร้างจุดขายใหม่ระหว่างโรงแรมที่รับคนไทยทั่วไปเนื่องจากมีข้อได้เปรียบทางด้านทำเลที่ตั้งและความเป็นส่วนตัวของห้องพักและโรงแรมที่รับกลุ่มนักท่องเที่ยวขึ้นมาเป็นกลุ่มคนที่เลี้ยงสัตว์ซึ่งทำให้เพิ่มผู้เข้าพักได้จากช่วงวิกฤตที่ไม่มีผู้เข้าพักเลย

1.3) ช่วงสถานการณ์ตั้งแต่ผ่อนปรนมาตรการจนถึงปัจจุบันยังคงใช้กลยุทธ์การลดต้นทุนและการปรับกลุ่มเป้าหมายอยู่หากแต่การทำธุรกิจเสริมที่ไม่สำเร็จโรงแรมจึงเลิกทำ

2) การดำเนินงานของโรงแรมขนาดกลาง โรงแรมที่มีต้นทุนและทรัพยากรในการบริหารมากกว่าจึงได้รับผลกระทบที่มากกว่าแต่ด้วยสภาพปัจจุบันและทำเลที่ตั้งทำให้สามารถปรับเปลี่ยนด้านกายภาพและปรับราคาได้มากขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายใหม่โดยมีลักษณะการปรับใช้กลยุทธ์ในแต่ละช่วงดังนี้

2.1) ช่วงต้นการแพร่ระบาดจากระลอกที่ 2 เน้นทำตามมาตรการรัฐในการปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลางอย่างต่อเนื่องตลอดจนช่วงประกาศลือคดาวนและเน้นการลดค่าใช้จ่ายเป็นหลักโดยมีการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหลือในตำแหน่งสำคัญและเหมาะสมกับงานในวันนั้นนอกจากนี้ยังมีการปรับลดเงินเดือนและตัดธุรกิจเสริมออก เพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียน

2.2) ช่วงประกาศลือคดาวน เนื่องจากโรงแรมมีการลดต้นทุนในส่วนอื่นเพื่อรักษารายได้หลักและเงินหมุนเวียนจากการคาดการณ์กระแสเงินสดและประเมินสถานการณ์ ทางโรงแรมจึงเริ่มปรับสัดส่วนนักท่องเที่ยวและ

จัดทำแคมเปญ โปรโมชันเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มนักท่องเที่ยวใหม่ ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพกายภาพหรือราคาที่มีการปรับลดลงและเพิ่มการขายห้องพักระยะยาวเพื่อให้แขกที่เข้ามาพักได้ใช้จ่ายภายในโรงแรมมากขึ้น

2.3) ช่วงปลาย ตั้งแต่สถานการณ์การผ่อนปรนจนถึงปัจจุบัน ทางโรงแรมได้มีแผนที่จะเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันในเฟสที่ 4 และมองในเรื่องของการปรับแผนธุรกิจที่จะขยายเพิ่มในอนาคตเพื่อกระจายความเสี่ยงจากธุรกิจโรงแรมให้มีช่องทางของรายได้เพิ่ม

จะสรุปได้ว่ากลุ่มโรงแรมทั้งสองแห่งมีความใกล้เคียงกันในการปรับตัวแต่สิ่งที่เห็นได้ชัดคือการฟื้นตัวหรือการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องค่อนข้างได้ผลกับกลยุทธ์ที่ใช้แต่หากเกิดเหตุการณ์แบบเดียวกันซ้ำๆผู้ประกอบการก็ยังคงต้องพึ่งพาตัวเองทั้งเรื่องเงินทุน เรื่องการบริหารจัดการเนื่องจากมาตรการของรัฐในการช่วยเหลือมีเงื่อนไขที่ทำให้ทางโรงแรมเข้าร่วมได้ยากและการจัดการของภาครัฐเกิดประสิทธิภาพไม่เพียงพอแต่ทางโรงแรมก็ไม่มีแนวคิดที่จะเปลี่ยนธุรกิจหลักไปเป็นอย่างอื่น สะท้อนให้เห็นว่าโรงแรมขนาดมีความกังวลต่อสถานการณ์น้อยจึงเป็นข้อสังเกตว่าโรงแรมมีความยืดหยุ่นพร้อมรับมือกับปัญหาได้ดีกว่าขนาดเล็ก อาจมาจากต้องอยู่ภายใต้การแข่งขันตลอดเวลาอยู่แล้วและมีความได้เปรียบจากที่สามารถรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวได้พอเหมาะกว่าธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก โดยธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจาก 3 มิติ คือ มิติการดำเนินธุรกิจ มิติด้านนักท่องเที่ยวและเศรษฐกิจมหภาค และมิติการเดินทาง

ตาราง 6.6 กลยุทธ์ของโรงแรมกรณีสึกษาที่เลือกใช้ในช่วการฟื้นตัว

ช่วงสถานการณ์ กรณีสึกษา	กลยุทธ์	ช่วงต้น (ช่วงระบาดระลอกที่2)	ช่วงกลาง (ประกาศลือคดาว์)	ช่วงปลาย (ตั้งแต่ผ่อนปรนมาตรการถึงปัจจุบัน)
โรงแรม Serene Sands	1) กลยุทธ์การลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย	/	/	/
	2) กลยุทธ์การขยายการ บริการหรือเพิ่มช่องทาง สร้างรายได้	X	/	X
	3) กลยุทธ์การทำโปรโมชัน และการปรับลดราคาห้องพัก	/	/	X
	4) กลยุทธ์การควบคุมการ ให้บริการพื้นที่ส่วนกลางและ ห้องพัก	/	/	X
	5) กลยุทธ์การปรับสัดส่วน กลุ่มเป้าหมาย	X	/	/
	6) กลยุทธ์การปรับปรุง กายภาพโรงแรม	X	X	X
โรงแรม Yellow Moon	1) กลยุทธ์การลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย	X	/	/
	2) กลยุทธ์การขยายการ	X	X	X

	บริการหรือเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้			
	3) กลยุทธ์การทำโปรโมชั่นและการปรับลดราคาห้องพัก	/	/	/
	4) กลยุทธ์การควบคุมการให้บริการพื้นที่ส่วนกลางและห้องพัก	/	/	X
	5) กลยุทธ์การปรับสัดส่วนกลุ่มเป้าหมาย	X	/	/
	6) กลยุทธ์การปรับปรุงกายภาพโรงแรม	X	X	X
	โรงแรม Golden Dragon Beach	1) กลยุทธ์การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย	/	/
2) กลยุทธ์การขายการบริการหรือเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้		X	X	X
3) กลยุทธ์การทำโปรโมชั่นและการปรับลดราคาห้องพัก		/	/	X
4) กลยุทธ์การควบคุมการให้บริการพื้นที่ส่วนกลางและห้องพัก		/	/	X
5) กลยุทธ์การปรับสัดส่วนกลุ่มเป้าหมาย		X	/	/
6) กลยุทธ์การปรับปรุงกายภาพโรงแรม		X	/	X
โรงแรม Gems Mining Pool Villa	1) กลยุทธ์การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย	/	/	X
	2) กลยุทธ์การขายการบริการหรือเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้	X	X	X
	3) กลยุทธ์การทำโปรโมชั่นและการปรับลดราคาห้องพัก	X	/	X
	4) กลยุทธ์การควบคุมการให้บริการพื้นที่ส่วนกลางและห้องพัก	X	/	X
	5) กลยุทธ์การปรับสัดส่วนกลุ่มเป้าหมาย	X	/	/
	6) กลยุทธ์การปรับปรุงกายภาพโรงแรม	X	X	X

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

6.2 อภิปรายผลการศึกษา

1) โรงแรมในพัทยามีการปิดตัวน้อยและมีการเปิดให้บริการอย่างต่อเนื่องในช่วงภาวะวิกฤต เนื่องจากพัทยาคือเมืองท่องเที่ยวที่ไม่ได้รับการอนุญาตให้เปิดอะไรเป็นพิเศษและภาครัฐไม่ได้ช่วยเหลือเป็นพิเศษแต่จากผลการศึกษาพบว่าศักยภาพของพื้นที่และนโยบายการเปิดพื้นที่การนำร่องการท่องเที่ยว (Blue zone) เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจจึงทำให้ดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามา ถึงแม้ว่าภาครัฐจะสั่งปิดแต่ทางโรงแรมมีการเปิดให้บริการอย่างต่อเนื่องโดยปรับสัดส่วนการรับนักท่องเที่ยวเป็นชาวไทย 100% และมีการลดค่าใช้จ่ายโดยการคาดการณ์กระแสเงินสดเพื่อนำเงินมาหมุนเวียนในธุรกิจโรงแรมดังนั้น ลักษณะโรงแรมที่อยู่ในเมืองท่องเที่ยวไม่ไกลจากกรุงเทพจึงมีการรับมือกับสถานการณ์ในแต่ละช่วง ดังนี้

(1) สถานการณ์ช่วงต้น เน้นการลดค่าใช้จ่ายและปรับการบริหารด้วยการปรับลดเงินเดือนพนักงานและจ้างงานรายวันให้สมดุลกับปริมาณงานรวมถึงการปรับลดราคาเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้าพักเพื่อให้มีอัตราการเข้าพักอย่างต่อเนื่อง หากเป็นโรงแรมที่มีขนาดใหญ่หรือจำนวนพนักงานเยอะจะต้องมีการปลดพนักงานออกตามผลกระทบที่ได้รับเพื่อประคองผลประกอบการไว้ให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ยังต้องปิดให้บริการในส่วนพื้นที่เสี่ยง เช่น พื้นที่ส่วนกลาง ห้องอาหาร สระว่ายน้ำ เป็นต้น

(2) สถานการณ์ช่วงกลาง ยังคงมีการปิดให้บริการพื้นที่เสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเปิดให้บริการห้องพักทุกห้องเพื่อเปิดโอกาสในการรองรับนักท่องเที่ยวแม้ช่วงวิกฤต เน้นเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเป็นชาวไทยร้อยละ 100 หรือปรับสัดส่วนนักท่องเที่ยวเฉพาะ เช่น กลุ่มคนที่เลี้ยงสัตว์ กลุ่ม FIT กลุ่มผู้มีรายได้สูง เป็นต้น ทำให้มีการใช้กลยุทธ์การปรับราคาห้องพักและจัดทำโปรโมชั่นให้เหมาะสมกับนักท่องเที่ยวชาวไทย ในบางแห่งอาจมีการทำกิจกรรมหรือทำพื้นที่กิจกรรมเพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ เช่น ทำคาเฟ่เพิ่มในโรงแรม ห้องดูหนัง เป็นต้น

(3) สถานการณ์ช่วงปลาย ในช่วงนี้สถานการณ์เริ่มคลี่คลายมากขึ้นจึงทำให้มีแนวโน้มการปรับราคาเพิ่มเกือบเทียบเท่าค่าเฉลี่ยโรงแรมทั้งหมด ยังคงต้องมีการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียนมากกว่าค่าบริหารจัดการ ในส่วนการจ้างงานอาจมีรับเพิ่มบ้างในตำแหน่งที่สำคัญและเปิดให้บริการพื้นที่ทุกส่วนของโรงแรมตามปกติ

2) **กลยุทธ์สำคัญที่โรงแรมทั้งขนาดกลางและขนาดเล็ก** จากการศึกษาด้านการเปิดให้บริการและการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักสะท้อนการปรับลดราคาห้องพักและการขายห้องพักระยะยาวมากขึ้นตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 และมาตรการควบคุมของรัฐและดึงดูดกลุ่มลูกค้าชาวไทย กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายที่ต่างกันโดยโรงแรมขนาดกลางยึดหยุ่นกว่าขนาดเล็กเนื่องจากมีโอกาสและช่องทางของรายได้มากกว่าการเปิดห้องพักจึงสามารถตัดธุรกิจอื่นในการลดค่าบริหารจัดการได้ โรงแรมขนาดกลางเลือกที่จะปลดพนักงานออกร้อยละ 10 เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายรวมไปถึงการเปิดพื้นที่เข้าพักให้สัมพันธ์กับปริมาณผู้เข้าพัก ส่วนโรงแรมขนาดเล็กมีเพียงธุรกิจที่พักเดียวเป็นรายได้หลักจึงไม่สามารถลดอะไรมากได้จึงต้องเลือกที่จะปลดพนักงานหรือการปิดให้บริการห้องพักบางส่วนแต่

ในอนาคตหากสถานการณ์เริ่มคลี่คลายอาจทำให้โรงแรมขนาดเล็กมีทรัพยากรจำกัดในการพัฒนาหรือเปิดบริการจึงทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

3) เมื่อเทียบกับโรงแรมในกรุงเทพและเชียงใหม่ จากผลการศึกษาโรงแรมอิสระของพัทยาเมื่อเทียบกับงานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร (สุเมธ กมลศิริวัฒน์, 2563) และงานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ช่วง พ.ศ.2563 (ไปรยา แพนพวง, 2563) พบความแตกต่างระหว่าง 3 เมือง เชียงใหม่มีจำนวนวันปิดตัวเฉลี่ยร้อยละ 87 รองลงมาเป็นกรุงเทพฯมีจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวร้อยละ 50 พัทยาจำนวนวันปิดตัวชั่วคราวเฉลี่ยร้อยละ 39 เนื่องจากเมืองพัทยาเป็นเมืองท่องเที่ยวที่อยู่ใกล้กรุงเทพฯและอยู่ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแนวทางของ EEC ทำให้มีโอกาสในการฟื้นตัวสูงและนักท่องเที่ยวเดินทางไปสะดวกโรงแรมจึงมีการเปิดให้บริการอยู่ตลอดแม้ในช่วงสถานการณ์โควิด-19

ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่ามีกลยุทธ์สำคัญ 3 อย่างที่สามารถช่วยให้โรงแรมสามารถดำเนินธุรกิจต่อได้ (1) การบริหารการเงินและทรัพยากรโดยการตัดส่วนธุรกิจเสริมหรือส่วนที่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารได้ เช่น การปรับสมดุลพนักงานและปริมาณงาน การตัดธุรกิจเสริม (2) กลยุทธ์การตลาดโดยการสร้างจุดขายใหม่และการขยายกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่เฉพาะมากขึ้นและหลากหลายโดยการทำกลุ่มเป้าหมายหลักและรองจากนั้นจึงปรับปรุงโรงแรมเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและ (3) การวางแผนรับมือ เป็นการปรับตัวในระยะยาวโดยผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางมีแนวคิดในการขยายธุรกิจประเภทบริการเพื่อลดความเสี่ยงในอนาคตหลังสถานการณ์คลี่คลายในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กเป็นการปรับตัวระยะสั้นไม่ได้มีแผนในการขยายธุรกิจควบคู่ไปการดำเนินการตามนโยบายภาครัฐอย่างเคร่งครัดในการสร้างความมั่นใจและฟื้นฟูธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ทั้งนี้ผู้ประกอบการสามารถนำทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร การเงินและกายภาพมาปรับใช้เพื่อสร้างกิจกรรมที่ดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้ใช้เวลาและการใช้จ่ายในโรงแรมมากขึ้น

6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ

จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อการสรุปบทเรียนสำคัญในการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของโรงแรมที่มีขนาดเล็กและขนาดกลางในพัทยาเหนือ นำมาซึ่งข้อค้นพบสำคัญ 3 ประเด็น ดังนี้

1) ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงแรมอิสระในพัทยาเหนือ ทำให้โรงแรมมีการปิดกิจการถาวร 1 แห่งซึ่งเป็นโรงแรมขนาดใหญ่และการปิดกิจการชั่วคราวกว่าร้อยละ 39 โดยส่วนมากเป็นการปิดต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงธันวาคม 2563 - เมษายน 2564 ทั้งนี้โรงแรมขนาดใหญ่มีอัตราการเปิดให้บริการต่ำสุดคิดเป็นร้อยละ 79 ในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กมีอัตราการเปิดให้บริการสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 97 แต่มีการปรับลดราคาคิดเป็นร้อยละ 55 ซึ่งน้อยกว่าโรงแรมขนาดกลางแต่มีแนวโน้มการปรับราคาลง โรงแรมขนาดกลางมีการปรับลดราคาเฉลี่ยร้อยละ 62 แต่แนวโน้มการปรับราคาเพิ่มขึ้นมากกว่าโรงแรมขนาดเล็กเนื่องจากการขายห้องพักระยะยาวและการเข้าร่วมโครงการเราเที่ยวด้วยกันทำให้โรงแรมขนาดกลางมีศักยภาพการแข่งขันสูงกว่าโรงแรมขนาดเล็กด้วยปัจจัยทางด้านราคาสะท้อนให้เห็นว่ายิ่งโรงแรมมีขนาดใหญ่ยิ่งได้รับผลกระทบมากเนื่องจากมีทรัพยากรภายในโรงแรมและการบริหารจัดการที่มากกว่า

2) กลยุทธ์สำคัญในการปรับตัวของโรงแรมอิสระ มีกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) การบริหารการเงินและทรัพยากร (Finance) เป็นการจัดเตรียมทรัพยากรและการควบคุมค่าใช้จ่ายหรือเพิ่มช่องทางของรายได้ตามผลกระทบที่ได้รับโดยที่โรงแรมขนาดกลางมีทั้งทรัพยากรบุคคลจำนวนมากกว่าทำให้มีค่าบริหารจัดการสูงขึ้นตามและมีช่องทางรายได้มากกว่าการขายห้องพัก เช่น ธุรกิจร้านอาหาร เป็นต้น ในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กมีทรัพยากรบุคคลและมีช่องทางรายได้น้อยกว่าทำให้การบริหารของโรงแรมขนาดกลางจึงเป็นการลดค่าใช้จ่ายด้วยการตัดธุรกิจเสริมและลดจำนวนพนักงาน ในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กลดค่าใช้จ่ายด้วยการจ้างพนักงานเป็นรายวันและเพิ่มช่องทางรายได้ (2) การตลาด (Marketing) การขยายฐานกลุ่มเป้าหมายโดยการปรับราคาห้องพักและพื้นที่กิจกรรมให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นชาวไทยมากขึ้น (3) การวางแผนรับมือภาวะวิกฤตและความเสี่ยง (Plans) เกิดจากการเรียนรู้ที่จะปรับตัวและนำแผนนั้นมาใช้ในระยะยาวเกิดจากการประเมินความเสี่ยง ผลกระทบที่เคยเกิดขึ้นและจัดทำแผนการรับมือโดยแนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางมีแผนที่จะทำธุรกิจเสริมทางการบริการ เช่น ร้านอาหาร เนื่องจากต้องการกระจายความเสี่ยงที่มา :ของรายได้แต่โรงแรมขนาดเล็กไม่มีแผนการทำธุรกิจเสริมในอนาคตหรือการต่อเติมกายภาพของโรงแรมแต่จะเปิดขายห้องพักแบบเดิมต่อ

3) การใช้กลยุทธ์การปรับตัวทำให้โรงแรมสามารถอยู่รอดและฟื้นตัว ผลของการใช้กลยุทธ์ของทั้งโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางการปรับตัวของโรงแรมนั้นมี 2 ระดับ คือ ระยะสั้นและระยะยาวซึ่งมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ดังนี้

(1) การใช้กลยุทธ์ปรับตัวในการปรับตัวระยะสั้นและระยะยาวเรื่องการบริหารการเงินและทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำเหมือนกัน คือ การปรับระเบียบค่าใช้จ่ายด้วยวิธีที่เหมาะสมกับโรงแรมจากการพิจารณาทรัพยากรและการเงินที่มีว่าผู้ประกอบการสามารถยอมรับการขาดทุนได้มากเท่าใดหรือจะลดค่าใช้จ่ายจากส่วนใดได้บ้าง โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายจากด้านการบริหารดูแลห้องพัก ค่าเงินเดือนพนักงานซึ่งสามารถปรับด้วยการลดเงินเดือนหรือจ้างเป็นรายวันเพื่อให้ในวันที่ไม่มีผู้เข้าพักเกิดค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

(2) ในการปรับตัวระยะยาวผู้ประกอบการต้องประเมินสถานการณ์และการคาดการณ์กระแสเงินสดเกิดขึ้นเพื่อวางแผนในการรองรับหรือการขยายการบริการ เช่น การปรับจากการขายห้องพักโรงแรมเป็นการขายห้องเช่าระยะยาว การทำร้านอาหาร เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับต้นทุนและทรัพยากรเดิมที่ผู้ประกอบการมี

(3) นอกจากนี้หากจะปรับตัวในระยะยาวยังต้องมีการทำการตลาดโดยการแบ่งสัดส่วนกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เช่น ช่วงงดการเดินทางระหว่างประเทศอาจเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้นหรือหากกลุ่มที่มีความสนใจเฉพาะ เช่น กลุ่มคนเลี้ยงสัตว์ กลุ่มชอบท่องเที่ยวประเภทต่างๆ เป็นต้น ซึ่งนอกจากการปรับสัดส่วนการตลาดแล้วยังต้องทำโปรโมชั่นและปรับโรงแรมในบางส่วนหากจำเป็นเพื่อให้ตรงกับความต้องการกับกลุ่มเป้าหมายใหม่มากที่สุด

6.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

1) ข้อเสนอต่อผู้ประกอบการโรงแรม จากข้อค้นพบในงานวิจัยพบว่าโรงแรมขนาดกลางได้รับผลกระทบมากกว่าโรงแรมขนาดเล็กแต่มีการยืดหยุ่นในการปรับตัวที่สูงกว่าเพราะทรัพยากรและการบริหารจัดการภายในโรงแรมทั้งนี้ผู้วิจัยได้ถอดบทเรียนจากข้อดีของกรณีศึกษาแต่ละแห่งและกลยุทธ์สำคัญที่ใช้ปรับตัวในแต่ละช่วง ดังนี้

(1) กลยุทธ์การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้วยการปรับระเบียบค่าใช้จ่ายภายในโรงแรมที่มีจากการบริหาร ต้องทำอย่างต่อเนื่องในทุกช่วงซึ่งจะต้องปรับใช้ให้เหมาะสมโดยดูจากทรัพยากรที่สามารถลดอะไรได้บ้างเพื่อให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียนภายในธุรกิจหรือการเพิ่มช่องทางรายได้จะเป็นตัวเลือกที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

(2) กลยุทธ์การปรับสัดส่วนนักท่องเที่ยวและการทำการตลาดที่แข็งแกร่งโดยไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแค่สัดส่วนเป็นชาวไทยแต่ยังคงต้องทำแคมเปญหรือโปรโมชั่นที่ตอบสนองกับเทรนด์การท่องเที่ยวหรือลักษณะการท่องเที่ยวของชาวไทย เช่น การทำกิจกรรมห้องดูหนัง คาเฟ่ การปรับลดราคา ซึ่งควรมีการวางแผนตั้งแต่ช่วงที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ช่วงต้น

(3) การวางแผนในการขยายธุรกิจในอนาคต เพื่อเป็นแผนการที่รองรับหากเกิดวิกฤตอีกครั้งทางธุรกิจหลักจะยังคงมีธุรกิจเสริมคอยสนับสนุน เช่น สามารถตัดธุรกิจอื่นออกได้เพื่อลดค่าใช้จ่ายและนำทุนมาหมุนเวียนปรับปรุงในธุรกิจเสริม เป็นการช่วยลดความเสี่ยง

จะสังเกตได้ว่าการลดค่าใช้จ่ายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องทำทุกธุรกิจในทุกช่วงและการทำการตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้สภาวะวิกฤตที่ต้องปรับให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและทำให้โรงแรมมีความเป็นเอกลักษณ์ จุดขายทั้งนี้ต้องมีการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์กระแสเงินสดเพื่อที่จะตัดสินใจลดต้นทุนในส่วนใดและนำเงินมาหมุนเวียนในส่วนใดเพื่อให้เหมาะสมกับทรัพยากรของแต่ละแห่ง ในกรณีที่เป็นโควิด-19 ที่พักใดที่มีลักษณะให้มีส่วนตัวสูงโดยที่ไม่ต้องใช้พื้นที่ร่วมกับผู้อื่นจะค่อนข้างตอบโจทย์กับสถานการณ์ได้ดีกว่า

ตาราง 6.7 การเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับลักษณะเด่นของโรงแรม

โรงแรม	ลักษณะเด่น	สถานการณ์ช่วงต้น	สถานการณ์ช่วงกลาง	สถานการณ์ช่วงปลาย
Serene Sands	ทำเลติดชายหาดและมีห้องพักแยกโดด	1) ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการเปิดห้องพักบางห้อง ลดเงินเดือนพนักงานและปรับเป็นการจ้างรายวัน	1) ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลางอย่างต่อเนื่อง 2) ขายอาหารผ่าน Grab เพื่อหารายได้เสริม 3) ปรับลดราคาห้องพัก	ยังคงต้องลดค่าใช้จ่ายเหมือนเดิมแต่มีแนวโน้มการปรับราคาเพิ่มขึ้น
Yellow Moon	ทำเลอยู่ใกล้ย่านเมืองเก่า ห้องพักราคาไม่แพง	1) ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยไม่ลดเงินเดือนพนักงานโดยการปิดให้บริการห้องพักร้อยละ 50 และปรับเป็นการจ้างงานรายวัน	1) ปรับสัดส่วนกลุ่มนักท่องเที่ยวเป็นกลุ่มเลี้ยงสัตว์เพิ่มขึ้น 2) ปรับลดเงินเดือนพนักงานเพื่อให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียนเพิ่มขึ้น	ยังคงต้องลดค่าใช้จ่ายเหมือนเดิมแต่ราคาไม่มีการปรับตัวมาก
Golden Dragon	ทำเลติดชายหาด ติด	1) ลดค่าใช้จ่ายด้วยการ	1) ปรับสัดส่วน	มีแนวโน้มการปรับราคา

Beach	ร้านอาหารของโรงแรม	ปลดพนักงานออกและปิดกิจการธุรกิจเสริมเพื่อให้มีเงินหมุนเวียน 2) ปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลาง	นักท่องเที่ยวชาวไทย 100% 2) ต่อเติมพื้นที่โรงแรมและทำโปรโมชั่นเพื่อให้เหมาะสมกับชาวไทย	ขึ้นตามสถานการณ์และกระแสดอปรับที่ตีจากพื้นที่ที่ปรับปรุงใหม่นอกจากนี้ยังมองหาการปรับตัวของธุรกิจหรือทำธุรกิจเสริม
Gems Mining Pool Villa	ทำเลติดมอเตอร์เวย์ มีการออกแบบห้องพักที่สวยงามและเป็นส่วนตัว และเปิดตัวในช่วงสถานการณ์ไม่ปกติอยู่แล้ว	1) ไม่มีการปลดพนักงานออกแต่ลดค่าใช้จ่ายด้วยการปรับลดเงินเดือนพนักงาน 2) ปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลาง เช่น ห้องอาหารเปลี่ยนเป็นเสิร์ฟตามห้องแทน	1) ปรับสัดส่วนนักท่องเที่ยวใหม่โดยจับตลาดกลุ่มชนทำให้ได้รับผลกระทบน้อย 2) ห้องพักมีการสร้างเพิ่มและออกแบบมาให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ เช่น สระว่ายน้ำและได้ความเป็นส่วนตัวที่สูง	มีแนวโน้มการปรับราคาขึ้นและรับพนักงานเพิ่มในตำแหน่งที่สำคัญที่ไม่ได้ปลดพนักงานออกเนื่องจากมีโครงการกำลังสร้างห้องพักเพิ่มนอกจากนี้ยังมีการมองหาโอกาสในการขยายธุรกิจ

ที่มา : ผู้วิจัย (2565)

2) ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ จากการศึกษาพบข้อจำกัดของมาตรการแต่ละประเภทดังนี้

(1) มาตรการเยียวยา เป็นเพียงการให้เงินชดเชยแก่ลูกจ้างครั้งหนึ่งแต่ยังไม่เป็นการช่วยเหลือผู้ประกอบการอย่างแท้จริงทำให้ผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระในส่วนที่เหลือจำนวนมากทั้งค่าดูแล ภาษีและค่าใช้จ่ายอื่นๆ

(2) มาตรการการท่องเที่ยว Travel & Bubble ที่ทางโรงแรมมองว่าเป็นมาตรการสนับสนุนการท่องเที่ยวก็จริงแต่ยังไม่สามารถเกิดขึ้นจริงได้เนื่องจากยังไม่สามารถควบคุมหรือดำรงชีวิตในสถานการณ์การแพร่ระบาดได้ ในขณะที่ โครงการเราเที่ยวด้วยกันสามารถกระตุ้นการท่องเที่ยวและช่วยเหลือได้ดีที่สุดแต่มีปัญหาของการแข่งขันที่หากสามารถทำให้เกิดการกระจายรายได้และนักท่องเที่ยวไปยังโรงแรมขนาดเล็กได้มากขึ้นจะสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กได้

(3) การประกาศพื้นที่นำร่องการท่องเที่ยวเป็นการเลือกพื้นที่ทางการท่องเที่ยวสำคัญและจัดลำดับการเยียวยา ช่วยเหลือซึ่งเป็นข้อดีที่ทำให้เกิดการฟื้นตัวเร็วขึ้นของธุรกิจที่ละส่วน

6.5 ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะกลยุทธ์การปรับตัวและแนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในพื้นที่พืทยาเหนือช่วงการระบาดระลอกที่ 2-3 ทั้งงานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร (สุเมธ กมลศิริวัฒน์, 2564) และงานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ช่วง พ.ศ.2563 (ไพบรยา แพพ่วง, 2564) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวผลกระทบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวพบว่าขนาด ทำเลที่ตั้งและลักษณะทางกายภาพมีผลต่อการปรับตัวแต่ยัง

ไม่มีงานวิจัยที่พูดถึงประเด็นที่ว่า การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อการออกแบบลักษณะทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมของธุรกิจบริการและที่พักได้อย่างไรหรือ เทรนด์การออกแบบโรงแรมในอนาคตตั้งนั้นงานวิจัยครั้งถัดไป ควรศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของพฤติกรรมนักท่องเที่ยวในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 แนวโน้มของธุรกิจที่พักในอนาคตบนเมืองท่องเที่ยวสำคัญเพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์ให้สามารถปรับตัวหรืออยู่รอดในสภาวะวิกฤตได้ดีขึ้น





ภาคผนวก ก.

รายชื่อโรงแรมที่จดทะเบียนตามกฎหมายในพัทยา

ตาราง ณ วันที่ 25 สิงหาคม 2564

เลขที่ใบอนุญาต	ชื่อโรงแรม	ประเภทโรงแรม	จำนวนห้องพัก	สถานที่ตั้ง
87/2563	247 บูติก โฮเทล (247 BOUTIQUE HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	54	529/52 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
167/2560	3เซต พูล วิลล่า แอนด์ โฮเต็ล (3Z POOL VILLA & HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	79	87/3 หมู่ที่ 3 ตำบลห้วยใหญ่ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
52/2561	9 โร้ รีสอร์ท	มีห้องพัก และห้องอาหาร	29	23/5 หมู่ที่ 11 ตำบลห้วยใหญ่ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
36/2564	การ์เด้น ซีวิว รีสอร์ท (GARDEN SEAVIEW RESORT)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	181	207/1 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
37/2564	การ์เด้น เบย์วิว รีสอร์ท (GARDEN BAYVIEW RESORT)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	72	207/5 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
66/2563	การ์เด้น คลิฟ รีสอร์ท แอนด์ สปา พัทยา (GARDENCLIFF RESORT AND SPA PATTAYA)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	230	220/21 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
80/2561	กาลเวลา (KANVAYLA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	8	32/9 หมู่ที่ 7 ตำบลห้วยใหญ่ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
55/2561	แกรนด์ เซนเตอร์ พอยท์ พัทยา (Grande Centre Point Hotel Pattaya)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	396	456 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
26/2563	แกรนด์ เดย์ไนท์ (The Grand DayNight)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	182	4 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
122/2563	แกรนด์ เบลลา (Grand Bella)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	360	336/26 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
168/2560	แกรนด์ พาเลซ โฮเทล (Grand Palazzo Hotel)	มีห้องพัก ห้องอาหาร ห้องประชุมสัมมนา และสถานบริการ	287	292 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
47/2561	โกลเด้น จอมเทียน บีช โฮเทล (GOLDEN JOMTIEN BEACH HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	177	250/338 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
42/2564	โกลเด้น ดราก้อน บีช รีสอร์ท (GOLDEN DRAGON BEACH RESORT)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	48	143/6 หมู่ที่ 2 ตำบลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
54/2561	โกลเด้นซี พัทยา (GOLDEN SEA PATTAYA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	78	316/152 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
43/2564	โกลว์ พัทยา (GLOW PATTAYA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	148	193/949 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
34/2564	คราม พัทยา (KRAM PATTAYA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	76	88/17-18 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
169/2560	คราวน์พัทยา บีช (CROWN PATTAYA BEACH)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	123	436/11-13 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
1/2564	คริสตัล ลักซ์ซูรี่ (CRYSTAL LUXURY HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	155	284/99 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
1/2561	คริสตัล ลักซ์ซูรี่ (CRYSTAL LUXURY HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	155	284/99 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
54/2562	เค.แอล.รีสอร์ท	มีห้องพักอย่างเดียว	8	131/47 หมู่ที่ 1 ตำบลห้วยใหญ่ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี

171/2560	เคปดารา รีสอร์ท พัทยา (CAPE DARA RESORT PATTAYA)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และ สถานบริการ	252	256 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
144/2560	เจ พี วิลล่า (J P VILLA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	68	185/33 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
31/2562	เจเอ็นไนน์ พอร์ชเทล (JN9 POSHTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	9	344/169 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
67/2564	ชลจันทร์ พัทยา บีช รีสอร์ท (CHOLCHAN PATTAYA BEACH RESORT)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และ สถานบริการ	550	19 หมู่ที่ 1 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
81/2563	เชส โซเทล (CHEZZOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	50	190/90 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
81/2561	เชส โซเทล	มีห้องพัก และห้องอาหาร	50	190/90 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
62/2559	ซันไชน์ ฮิป (SUNSHINE HIP HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	66	436/617 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
25/2564	ซันบีม พัทยา (Sunbeam Hotel)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	262	217/27 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
62/2562	ซัมเมอร์ สปริง (Summer Spring)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	75	436/3-4 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
41/2561	ซานาดู บีช รีสอร์ท (Xanadu Beach Resort)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	68	200/22 หมู่ที่ 7 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
85/2562	ซี มี สปริง ทรี (SEA ME SPRING TREE HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	84	343/21 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
44/2562	ซีทริส แกรนด์ พัทยา 10 (Citrus Grande Hotel Pattaya 10)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	48	579/9 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
41/2562	ซีทริส แกรนด์ พัทยา 7 (Citrus Grande Hotel Pattaya 7)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	48	579/6 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
35/2562	ซีทริส แกรนด์ พัทยา 1 (Citrus Grande Hotel Pattaya 1)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	54	579 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
36/2562	ซีทริส แกรนด์ พัทยา 2 (Citrus Grande hotel Pattaya 2)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	54	579/1 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
37/2562	ซีทริส แกรนด์ พัทยา 3 (Citrus Grande Hotel Pattaya 3)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	54	579/2 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
38/2562	ซีทริส แกรนด์ พัทยา 4 (Citrus Grande Hotel Pattaya 4)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	54	579/3 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
39/2562	ซีทริส แกรนด์ พัทยา 5 (Citrus Grande Hotel Pattaya 5)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	54	579/4 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
40/2562	ซีทริส แกรนด์ พัทยา 6 (Citrus Grande Hotel Pattaya 6)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	48	579/5 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
42/2562	ซีทริส แกรนด์ พัทยา 8 (Citrus Grande Hotel Pattaya 8)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	48	579/7 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
10/2563	ซีทรูบาย เดอะซายน์ (Z Throgh by The Zign)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	79	555/74 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
206/2560	ซีเลีย รีสอร์ท (SEALEY RESORT)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	78	203/49 หมู่ที่ 7 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
76/2561	เซนเตอร์ พอยต์ ไพรม์ พัทยา (Centre Point Prime Hotel Pattaya)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	556	275 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
23/2564	เซ็นทาราแกรนด์ มิราจบีช รีสอร์ท พัทยา (CENTARA GRAND MIRAGE BEACH RESORT PATTAYA)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	555	277 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี

192/2560	เซเวนซี (SAVEN ZEA CHIC HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	48	225/62 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
74/2564	เซเวนเดย์ พรีเมียม โฮเทล (7 DAYS PREMIUM HOTELS)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	78	115/15,16 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
93/2563	นุศบา พัทยา (NOURSABAH PATTAYA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	22	43/71-72 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
75/2564	ดรากร้อน บีช รีสอร์ท (DRAGON BEACH RESORT)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และสถานบริการ	79	411 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
40/2564	ดรีม โฮเต็ล (DREAM HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	60	115/11 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
63/2560	ดี วารี จอมเทียนบีช พัทยา (D VAREE JOMTIEN BEACH PTTAYA)	มีห้องพัก ห้องอาหาร ห้องประชุมสัมมนา และสถานบริการ	599	457 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
90/2560	ดี โฮเทล (D HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	78	41/29 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
128/2563	เดอะ ทีเจ โฮเทล (The TJ Hotel)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	110	29/67 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
47/2562	เดอะ เกรเทอร์วิว (THE GREATER VIEW)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	199	369/39 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
125/2563	เดอะ ไชมีส โฮเทล พัทยา (THE SIAMESE HOTEL PATTAYA)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	125	160/60 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
91/2560	เดอะ พระตำหนัก พัทยา (THE PRATAMNAK PATTAYA)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และสถานบริการ	76	286/4 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
24/2564	เดอะ พราวด์ (THE PROUD HOTEL)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	201	160/62 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
127/2563	เดอะ ฟอเรสต์ (The Forest Hotel Pattaya)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และสถานบริการ	122	355/5 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
79/2561	เดอะ วิสเปออร์ (THE WHISPER HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	91	484/555 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
191/2560	เดอะ เวกา รีสอร์ท (THE VEGA RESORT)	มีห้องพักอย่างเดี่ยว	31	109/11 หมู่ที่ 4 ตำบลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
119/2563	เดอะ เฮอรัมิเทจ (THE HERMATAGE)	มีห้องพักอย่างเดี่ยว	6	285/1209 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
110/2564	เดอะเจมส์พูลวิลล่า (THE GEMS Pool Villas)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	24	888/1 หมู่ที่ 1 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
109/2564	เดอะเจมส์ ไมนิ่งพูลวิลล่า พัทยา (THE GEMS MINING Pool Villas Pattaya)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	18	888 หมู่ที่ 1 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
11/2563	เดอะซายน์ วิลล่า (THE ZIGN VILLA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	107	555/65 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
64/2562	เดอะซายน์ โฮเต็ล (THE ZIGN HOTEL)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	852	555/65 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
32/2564	เดอะพัทยานการ์เด้น รีสอร์ท (THE PATTAYA GARDEN RESORT)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และสถานบริการ	320	157/77 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
70/2562	เดอะเรเดียนซ์ พัทยา (THE RADIANCE PATTAYA)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	95	285/219 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
51/2561	เดอะลีลา รีสอร์ท แอนด์ สปา พัทยา (The Leela Resort & Spa Pattaya)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	64	155 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
34/2563	เดอะแอลดี พัทยา (THE LD PATTAYA HOTEL)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	73	242/4 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี

87/2562	ไดอาน่า การ์เด้น รีสอร์ท (DIANA GARDEN RESORT)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	78	209/112 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
141/2560	ทริ ซิกซ์ไฟว์ โฮเทล (T SIX 5 HOTEL)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	79	555/85 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
4/2562	ทีซิกซ์ไฟว์ พอยท์ ทูไฟว์ (TSIX5.25)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	79	555/87 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
70/2563	เทรฟลอดจ์ พัทยา (Travelodge Pattaya)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	166	236/26 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
105/2563	ธารา รีสอร์ท	มีห้องพักอย่างเดียว	11	31/6 หมู่ที่ 2 ตำบลห้วยใหญ่ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
77/2561	นาวานา เนเจอร์ เอสเคป (NAVANA NATURE ESCAPE)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	71	558 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
138/2560	นาวี รีสอร์ท	มีห้องพักอย่างเดียว	26	119/30 หมู่ที่ 1 ตำบลตะเคียนเตี้ย อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
139/2560	น้ำเพชร รีสอร์ท (NAMPHECT RESORT)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	8	52/49 หมู่ที่ 1 ตำบลห้วยใหญ่ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
103/2563	นิวพอร์ต เพลส (NEWPORT PLACE)	มีห้องพักอย่างเดียว	38	33 หมู่ที่ 4 ตำบลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
94/2560	โนวา โกลด์ (NOVA GOLD)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	77	80/166 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
117/2563	โนวา พาร์ค พัทยา (NOVA PARK HOTEL PATTAYA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	95	80/164 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
93/2560	โนวา สปา พัทยา เซ็นทารา บูติก คอลเล คชั่น (NOVA HOTEL & SPA PATTAYA CENTARA BOUTIQUE COLLECTION)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	79	80/167 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
118/2563	โนวา เอ็กซ์เพรส พัทยา (NOVA EXORESS HOTEL PATTAYA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	107	80/168 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
48/2562	โนวาแพลทินัม 2	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	108	562/1 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
170/2560	โนวาแพลทินัม 3 (NOVA PLATINUM HOTEL 3)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	78	562/4 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
65/2563	บังกา โลว์ 555	มีห้องพักอย่างเดียว	23	97/20 หมู่ที่ 4 ตำบลบางละมุง อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
83/2564	บ้านเนินเขา (BAAN NERN KHAO RESORT PATTAYA)	มีห้องพักอย่างเดียว	11	533/68-74 หมู่ที่ 10 ตำบลห้วยใหญ่ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
88/2560	บายดี แอท จอมเทียน (By Dee @ Jomtien)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	41	152/42 หมู่ที่ 12 ถนนจอมเทียนสาย1 ตำบล หนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
55/2562	บาราควด้า พัทยา (Baraqudda Pattaya)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	72	485/1 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
63/2562	บึงบัวทอง รีสอร์ท (BuengBua Thon Resort)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	18	64/7 หมู่ที่ 6 ตำบลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
27/2563	บูติก โฮเต็ล (BOUTIQUE HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	146	272 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
77/2562	บูติก พาราไดซ์ โฮเต็ล (BOUTIQUE PARADISE HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	160	12 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
87/2560	เบย์บีช รีสอร์ท จอมเทียน (BAYBEACH RESORT JOMTIEN)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	275	132/3,277/9 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี

68/2562	เบลลา วิลล่า (Bella Villa)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	76	8/82 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
71/2562	เบลลา วิลล่า คาบาน่า (Bella Villa Cabana)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	103	55/7 หมู่ที่ 1 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
123/2563	เบลลา วิลล่า พรีเม่า (BELLA VILLA PRIMA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	77	138 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
116/2563	เบสท์เวสเทิร์น พลัส เน็กซ์เซ็น (Best Western Plus Nexen)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	163	8/159 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
4/2564	แบล็กวูด พัทยา (Blackwoods Hotel Pattaya)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	69	356/8 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
104/2563	ป็นปูน รีสอร์ท (PUNPOON RESORT)	มีห้องพักอย่างเดียว	9	112/42 หมู่ที่ 13 ตำบลห้วยใหญ่ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
52/2562	เปยานาน (PAYANAN)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	40	26/10 หมู่ที่ 3 ตำบลห้วยใหญ่ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
2/2564	พริมา แซนด์ (PRIMA SANDS)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	95	157/5 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
3/2564	พริมา พัทยาเหนือ (PRIMA NORTH PATTAYA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	132	157/514 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
30/2564	พริมา วงศ์มาตย์ (PRIMA WONGAMAT)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	76	157/22-23 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
5/2562	พลูมีเรีย รีสอร์ท (PLUMERIA RESORT)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	109	279/30 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
143/2560	พัทยา ซีวิว (PATTAYA SEA VIEW)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	55	115/8 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
42/2561	พัทยา ดิสคอฟเวอรี่ บีช (PATTAYA DISCOVERY BEACH)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	295	489 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
85/2561	พัทยา ไฮโซ (Pattaya Hiso Hotel)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	153	514/10 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
92/2563	พาราгон แกรนด์ รีสอร์ท (PARAGON GRAND RESORT)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	155	222/3 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
41/2564	พี ๗๒ (P 72)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	27	412/1 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
16/2563	พีพี เพลส (PP PLACE)	มีห้องพักอย่างเดียว	36	92/36 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
29/2564	พูลแมน พัทยา จี (PULLMAN PATTAYA HOTEL G)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และ สถานบริการ	368	445/3 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
107/2563	เพ็ญเฮ้าส์ (PEN HOUSE)	มีห้องพักอย่างเดียว	6	147/1 หมู่ที่ 11 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
69/2563	ฟลิปเปอร์ แกลเลอรี (Flipper Gallery Hotel)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	78	213/1 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
69/2564	ฟลิปเปอร์ลอดจ์ (FLIPPER LODGE HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	67	520/1 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
70/2564	ฟลิปเปอร์เฮ้าส์ (FLIPPER HOUSE HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	64	213/2 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
82/2564	ฟอเรส พูลวิลล่า (Forest Pool Villas PATTAYA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	9	64/115 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
89/2560	มาร์ช (MARCH)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	104	323/9 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
33/2561	มาร์นิช โฮเทล พัทยา	มีห้องพัก และห้องอาหาร	35	131/62 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอ

	(MARINE BEACH HOTEL PATTAYA)			บางละมุง จังหวัดชลบุรี
193/2560	มีตร์ บีช โฮเต็ล (MYTT BEACH HOTEL)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	238	10 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
100/2563	มูมบ้านสวน โฮมสเตย์ (MUM BAAN SUAN HOME STAY)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	7	202/3-4 หมู่ที่ 6 ตำบลห้วยใหญ่ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
91/2563	เมมโม สุวิท พัทยา (MeMo suite Pattaya hotel)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	78	193/445 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
7/2562	เมย์ โฮเต็ล (MAY HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	100	323/10 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
68/2563	เมอร์เคียว พัทยา โอเชียน รีสอร์ท (Mercure Pattaya Ocean Resort)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	210	463/100 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
5/2564	แมนดาริน อีสต์วิลล์ (Mandarin Eastville Hotel)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	272	66/66 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
30/2563	แมริออท คอร์ทยาร์ด พัทยา (Marriot Courtyard Pattaya)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	233	240/44 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
9/2563	ยูนิค รีเจนซี โฮเทล (UNIQUE REGENCY HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	90	557 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
102/2563	ร่มไทร รีสอร์ท (Romsai Resort)	มีห้องพักอย่างเดียว	9	52/19 หมู่ที่ 1 ตำบลห้วยใหญ่ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
56/2562	ราวินต์ (Lawinta Hotel)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	88	44/286 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
92/2560	เรด แพลเนต (RED PLANET HOTELS)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	192	255/7 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
31/2564	โรเมโอพาลาซ (ROMEO PALACE)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	72	500/21-22 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
44/2564	รอยัล แกรนด์ พัทยา (ROYAL GRAND PATTAYA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	75	185 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
17/2563	โรสเบย์ รีสอร์ท (Rose bay Resort)	มีห้องพักอย่างเดียว	40	8/162 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
28/2564	ลองบีช การ์เด้น โฮเต็ล แอนด์ สปา (Long Beach Garden Hotel And Spa)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และสถานบริการ	494	499/7 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
98/2560	เล็ก วิลล่า (LEK VILLA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	78	570/274 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
97/2560	เล็กวิลล่า พัทยา (LEK VILLA PATTAYA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	79	570/299 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
49/2562	เล็ทไฮด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ (LET'S HYDE RESORT & VILLAS)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	78	ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
140/2560	เลวาน่า (LEVANA HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	63	192/10 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
129/2563	วันพาทิโอ โฮเทล พัทยา (One Patio Hotel Pattaya)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	133	464/59 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
26/2564	วิลล่าวิลล่า พัทยา (VILLAVILLA PATTAYA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	29	99/9 หมู่ที่ 13 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
65/2562	เวฟ (Wave)	มีห้องพักอย่างเดียว	18	310/3 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
61/2564	เวฟอินน์	มีห้องพักอย่างเดียว	49	78/1-4 หมู่ที่ 8 ตำบลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
120/2563	เวย์ (WAY HOTEL)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุมสัมมนา	75	555/86 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี

205/2560	เวลคัม เวิลด์ บีช รีสอร์ท แอนด์ สปา (Welcomeworld beach resort & spa)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	130	439/10 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
86/2562	สิริน เอ็กซ์คลูซีฟ เรสซิเดนซ์ (SIRIN EXCLUSIVE RESIDENCE)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	76	338/139 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
7/2563	สตาร์ รีสอร์ท	มีห้องพักอย่างเดียว	9	462/150 หมู่ที่ 4 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
67/2563	สยาม แอ็ท สยาม ดีไซน์ โฮเทล พัทยา (SIAM@SIAM DESIGN HOTEL PATTAYA)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	268	390 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
57/2562	สวอน บีช รีสอร์ท (Swan Beach Resort)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	126	132/3 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
24/2563	อมารี โนวา สูท พัทยา (Amari Nova Suites Pattaya)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	103	254 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
101/2563	อัจฉราการ์ณ รีสอร์ท	มีห้องพักอย่างเดียว	6	41/4 หมู่ที่ 5 ตำบลหนองปลาไหล อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
13/2561	อาเดน โฮเทลแอนด์เรสซิเดนซ์ (Arden Hotel and Residence)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	141	42/111 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
124/2563	อินเตอร์คอนติเนนตัล พัทยา รีสอร์ท (Intercontinental Pattaya Resort)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และ สถานบริการ	157	437 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
84/2564	อินน์ เฮาส์ (INN HOUSE)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	78	322/6 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
96/2560	อีสท์ซี พาราไดซ์ (EAST SEA PARADISE)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	44	170/27 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
14/2563	เอ - วัน กรีนวิว (A-ONE GREEN VIEW)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	115	115/12 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
13/2563	เอ - วัน สตาร์ (A-ONE STAR)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	142	115/11 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
61/2562	เอ็กซ์คิว พัทยา (XQ Pattaya Hotel)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	60	436/628 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
81/2564	เอ็นทู พัทยา รีสอร์ท (N2 PATTAYA RESORT)	มีห้องพักอย่างเดียว	21	22/55 หมู่ที่ 6 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
44/2559	เอฟ เอ็กซ์ โฮเทล พัทยา (FX Hotel Pattaya)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	42	352/308 ถนนพระตำหนักชอย 4 ตำบลหนอง ปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
28/2563	เอฟ เอ็กซ์ โฮเทล พัทยา 2 (FX Hotel Pattaya 2)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	75	352/316 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
95/2560	เอฟเวอร์กรีน (EVERGREEN)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	72	198/26 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
12/2563	เอ็ม พัทยา โฮเทล (M PATTAYA HOTEL)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	130	571/112 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
106/2563	เอ็ม แอนด์ เอ รีสอร์ท	มีห้องพักอย่างเดียว	24	18/7 หมู่ที่ 7 ตำบลห้วยใหญ่ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
34/2562	เอ็มเพรส พัทยา (Empress Pattaya)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	77	436/623 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
45/2562	เอส เอ็น คอนเน็กซ์ (SN CONNX HOTEL)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	75	3/353 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
121/2563	เอส เอส พัทยา (S S PATTAYA)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	52	194/22-35 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
53/2561	เอสเอ็น พลัส (SN Plus Hotel)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	110	3/392 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี

31/2561	แอควา โฮเทล 1 (ACQUA HOTEL 1)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	60	666 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
32/2561	แอควา โฮเทล 2 (ACQUA HOTEL 2)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	60	666/1 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
3/2560	แอท พูล วิลล่า รีสอร์ท (At Pool Villa Resort)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	44	100/3 หมู่ที่ 4 ตำบลหนองปลาไหล อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
79/2564	แอบพาลูโซ่ รีทริท แอท เลคมาบประชัน พัทยา (AB'PALUSO RETREAT @ LAKE MABPRACHAN PATTAYA)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	29	70/2 หมู่ที่ 6 ตำบลโป่ง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
69/2562	แอล เค เอ็มเมอร์ลบีช (LK Emerald Beach)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	126	189 หมู่ที่ 5 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
25/2563	โอ๊ควูด เจอร์นี่ฮับ พัทยา (Oakwood Journeyhub Pattaya Hotel)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	76	236/21 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
66/2562	ฮอลิเดย์ อินน์ พัทยา (HOLIDAY INN PATTAYA)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และ สถานบริการ	367	463/68 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
67/2562	ฮอลิเดย์ อินน์ เอ็กซีคิวทีฟ พัทยา (Holiday Inn Executive Pattaya Hotel)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	200	463/99 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
53/2562	ฮอลิเดย์อินน์ เอ็กซ์เพรส พัทยา เซ็นทรัล (Holiday Inn Express Pattaya Central)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	241	293/16 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
90/2563	ฮาร์ดร็อก (HARD ROCK HOTEL PATTAYA)	มีห้องพัก ห้องอาหาร ห้องประ ชุมสัมมนา และสถานบริการ	360	429 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
126/2563	ฮิลตัน พัทยา (Hilton Pattaya)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	302	333/101 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
8/2563	โฮเทล เจ (HOTEL J)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	79	221 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
10/2561	โฮเทล เจ เรสซิเดนซ์ (HOTEL J RESIDENCE)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และ สถานบริการ	79	221/62 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
15/2563	โฮเทล ซีเลคชั่น (Hotel Selection Pattaya)	มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้อง ประชุมสัมมนา	149	225 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
89/2562	โฮเทล แอมเบอร์ พัทยา (Hotel Amber Pattaya)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	222	399/9-10 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองปรือ อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี
39/2559	โฮเทลเจ อินสไพร์ (HOTEL J INSPIRED)	มีห้องพัก และห้องอาหาร	126	8/49 หมู่ที่ 6 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี

ภาคผนวก ข.

แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรม

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรื่อง การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมในเขตพญาเหนือระหว่าง พ.ศ. 2563-2564

ผู้วิจัย นางสาว ธิษณา หาวารี

เบอร์ติดต่อ 080-3027816

นักศึกษาระดับปริญญาโท

ภาควิชา เศรษฐกิจ

สาขา การพัฒนาที่อยู่อาศัยและ

อสังหาริมทรัพย์

คณะ สถาปัตยกรรมศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในงานวิจัยนี้มีเป็นการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมในเขตพญาเหนือระหว่าง พ.ศ. 2563-2564

โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ โควิด-19 ต่อการดำเนินการของธุรกิจโรงแรมในพญาเหนือ
- 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมที่สามารถอยู่รอดในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ช่วง 2563-2564
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวสำเร็จรวมถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น
- 4) เพื่อสรุปบทเรียนสำคัญในการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของโรงแรมที่ในพญาเหนือ

ข้าพเจ้า จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ดังรายการต่อไปนี้

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

ประสบการณ์ในการทำงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่/ หน่วยงาน

จังหวัด ชลบุรี

สัมภาษณ์เมื่อวันที่

เดือน

พ.ศ.

สถานที่สัมภาษณ์

เริ่มสัมภาษณ์เวลา

ผู้สัมภาษณ์ นางสาว ธิษณา หาวารี

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ประเด็นคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์จะแบ่งเป็น 4 ประเด็นหลักได้แก่ ผลกระทบจากโควิด-19 ที่เกิดกับโรงแรม มุมมองและแนวคิดของผู้ประกอบการในการรับมือกับโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม กลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรมในแต่ละด้านซึ่งแบ่งย่อยเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการตลาดและด้านกายภาพ รวมไปถึงปัจจัย ปัญหาและอุปสรรคที่พบเจอระหว่างการดำเนินการและประเด็นด้านการฟื้นตัวหลังจากใช้กลยุทธ์

คำถามเบื้องต้น

ก่อตั้งมา.....ปีหรือสร้างเสร็จเมื่อประมาณ.....

โรงแรมมีการบริหารแบบ ในเครือ..... อีสระ

โรงแรมมีจำนวนห้องพัก.....ห้อง พนักงาน.....คน

สิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรม

.....

.....

.....

.....

ช่วงก่อนโควิด-19 กลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มใด เช่น กลุ่มนักธุรกิจ กลุ่มครอบครัว นักท่องเที่ยวต่างชาติจากชาติใดเป็นหลัก

.....

.....

.....

.....

1. ผลกระทบจากโควิด-19 ที่เกิดกับโรงแรม

1.1 โควิด-19 เริ่มต้นเข้ามาในพญาและได้รับผลกระทบต่อโรงแรมเมื่อใดและช่วงไหนได้รับผลกระทบมากที่สุด

.....

.....

.....

.....

1.2 ผลกระทบในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นกับโรงแรม

.....

.....

.....

.....

1.3 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อด้านกายภาพของโรงแรมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

1.4 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อด้านการตลาดและการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.3 ทางโรงแรมมีการปรับเปลี่ยนทางด้านการตลาดอย่างไรบ้าง

3.4 โรงแรมของท่านมีการปรับเปลี่ยนการใช้งานพื้นที่ ห้องพักหรืออาคารหรือไม่อย่างไร

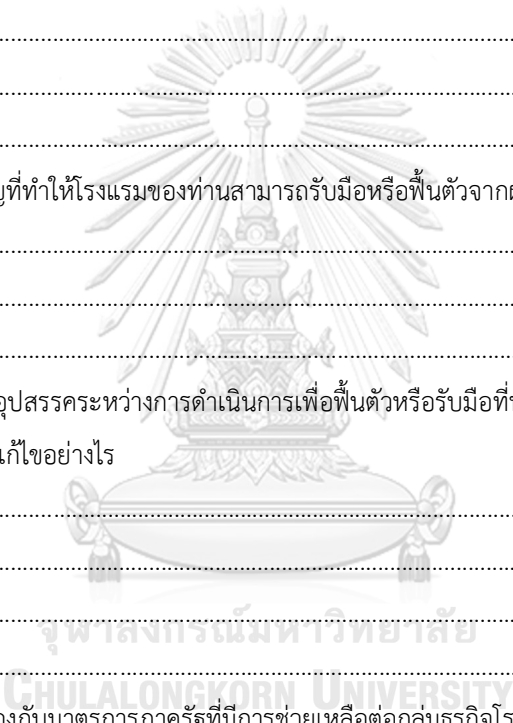
3.5 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมของท่านสามารถรับมือหรือฟื้นตัวจากผลกระทบได้มีอะไรบ้าง

3.6 ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการดำเนินการเพื่อฟื้นตัวหรือรับมือที่ท่านพบมีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร

3.7 ท่านมีมุมมองกับมาตรการภาครัฐที่มีการช่วยเหลือต่อกลุ่มธุรกิจโรงแรมอย่างไรบ้าง

4. แนวโน้มการฟื้นตัวของธุรกิจจากกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัว

4.1 สิ่งใดที่ทางโรงแรมได้ดำเนินการในกลยุทธ์ที่ผ่านมา



4.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์สำคัญใดที่ช่วยให้ระบองธุรกิจไม่ให้ผลประกอบการลดลงไปมากกว่าเดิมหรือสามารถให้บุคลากรยังคงอยู่

.....

.....

.....

4.3 ท่านมีความคิดว่ากลยุทธ์หรือแนวทางที่กล่าวมาข้างต้นช่วยให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4.4 หากโควิด-19 ยังคงแพร่ระบาดต่อไป ท่านคิดว่าจะยังใช้กลยุทธ์ดังกล่าวต่อไปได้มากน้อยเพียงใดหรือ จะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

.....

.....

.....

4.5 เมื่อสถานการณ์โควิด-19 คลี่คลายลงจะมีการปรับเปลี่ยนธุรกิจไปในทิศทางใดหรือปรับเปลี่ยนอย่างไร

.....

.....

.....

สรุปสัมภาษณ์โรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4

กรณีศึกษาโรงแรม Golden Dragon Beach สัมภาษณ์ คุณชัชดา จวง (ผู้จัดการและเจ้าของโรงแรม) เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2564 ผ่าน Zoom

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
Q1 ผลกระทบจากโควิดที่โรงแรมได้รับ		
1.1 โควิด-19 เริ่มต้นเข้ามาในพญาและได้รับผลกระทบต่อโรงแรมเมื่อใดและช่วงไหนได้รับผลกระทบมากที่สุด	ตั้งแต่กุมภาพันธ์ 63 และช่วงมกราคม 63 ที่ห้ามคนจีนออกนอกประเทศ เนื่องจากจีนเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักทำให้ช่วง 27 มกราคมมีนักท่องเที่ยวจีนกลุ่มสุดท้ายจึงมีอัตราการเข้าพัก 0%	ช่วงที่ได้รับกระทบมากที่สุด คือตั้งแต่เม.ค. 63 และช่วงก.พ. ที่มีอัตราการเข้าพักเป็น 0 เนื่องจากกลุ่มคนจีนเป็นผู้เข้าพักหลัก
1.2 ผลกระทบในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นกับโรงแรม	ทุกด้านเป็นเรื่องที่ใหม่และไม่เคยมีใครมีประสบการณ์ ลองผิดลองถูกตั้งแต่ระลอกแรก	ได้รับผลกระทบทุกด้านเนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ที่ไม่เคยเจอ
1.3 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทางด้านการขายของโรงแรมอย่างไรบ้าง	โรงแรมเปิดแต่ไม่มีคนดูแลเนื่องจากรัฐไม่ได้ยื่นมือเข้ามาช่วย โรงแรมก็เปิดให้บริการทุกอย่างที่ไม่มีคนพัก	โรงแรมยังคงเปิดให้บริการแต่ขาดคนดูแลและขาดการช่วยเหลือจากรัฐทำให้เปิดทุกอย่างที่ไม่มีแขกเข้าพัก
1.4 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทางด้านการตลาดและการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักอย่างไร	ปรับราคาห้องพักและทำโปรโมชั่นใหม่ๆ	การปรับลดราคาห้องพักโปรโมชั่นใหม่ดึงดูดลูกค้า
1.5 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทางด้านการบริหารจัดการโรงแรมอย่างไร	พนักงานที่ต้องถูกปลดออกในหลายส่วน เช่น ร้านอาหารทะเลที่ปิดไป ส่วนของโรงแรม	โรงแรมมีการทำธุรกิจอื่นอยู่แล้ว คือร้านอาหารทะเลที่ได้รับผลกระทบจากโควิดทำให้ต้องปิดไปและมีการปลดพนักงานออกบางส่วน
Q2 มุมมองและแนวคิดของผู้ประกอบการในการรับมือกับโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม		
2.1 ผู้ประกอบการมีแนวคิดในการปรับปรุงโรงแรมในด้านใดบ้างเพื่อรับมือกับผลกระทบข้างต้น	ปรับปรุงในทุกด้านเลย มีการแบ่งส่วนพื้นที่โรงแรมต่อเติม ปรับปรุงใหม่ให้เป็นคาเฟ่และห้องดูหนัง มีการทำแคมเปญกิจกรรมเพื่อคนไทยมากขึ้น ในช่วงหลังเคอร์ฟิวคนก็ไม่ได้ออกไปไหนเราเลยทำห้องดูหนังให้คนได้ใช้ในช่วงเวลานั้นค่ะ และปรับจำนวนพนักงานอย่างที่บอกให้ระยะเวลาการทำงานให้สมดุลกันค่ะ คนหนึ่งก็จะทำหลายหน้าที่หน่อยอย่างตัวเราเองบางทีก็ต้องไปต้อนรับแขกหรือบริการเองบ้าง	ต้องปรับตัวในทุกๆด้าน มีการแบ่งพื้นที่โรงแรมต่อเติมเป็นห้องดูหนังและปรับให้เป็นแคมเปญกิจกรรมเพื่อคนไทย ให้มีกิจกรรมในช่วงเคอร์ฟิวและมีการปรับจำนวนพนักงานกับระยะเวลาการทำงานให้สมดุลกันมากขึ้น
2.2 แนวคิดในการรับมือของการเข้ามาโควิด-19 ในระลอกที่ 2 และระลอกที่ 3 เหมือนหรือต่างกันอย่างไร	ทั้งสองระลอกมีความคล้ายกันแต่เหตุมาจากคนละที่กันอย่างระลอก 2 โรงแรมมีร้านอาหารทะเลแยกออกมาด้วยจึงทำให้เสียหายหนักเหมือนกัน	ทั้งสองระลอกสิ่งที่เกิดขึ้นมีลักษณะคล้ายกันแต่มีที่มาต่างกัน ทั้งนี้โรงแรมก็ได้รับความเสียหายจากทั้งสองช่วงมากเหมือนกัน

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
2.3 ผู้ประกอบการมองว่าถ้าหากเกิดเหตุการณ์คล้ายกันนี้ซ้ำจะมีการรับมือหรือเตรียมตัวอย่างไร	ต้องปรับตัวไปตามสถานการณ์	การปรับตัวตามสถานการณ์
Q3 กลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรมในแต่ละด้าน		
3.1 ผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการองค์กรหรือ ทรัพยากรมนุษย์(พนักงาน) ของโรงแรมท่านอย่างไร	มีการลดจำนวนพนักงานแต่มีความยืดหยุ่นในการทำงานของพนักงานมากขึ้น อย่าง1คนก็จะทำหลายหน้าที่น้อย	มีการลดขนาดองค์กรและเพิ่มหน้าที่ของพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
3.2 ผู้ประกอบการมีการเปิดหรือปิดการให้บริการเข้าพักช่วงใดมากเพราะเหตุใดและปิดแต่ละครั้งนานแค่ไหน	ถึงรัฐไม่สั่งให้ปิดก็ไม่มีคนเข้าพักอยู่แล้วก็เลยไม่ได้สั่งปิด วันเสาร์ อาทิตย์คนค่อนข้างเต็ม โดยเฉพาะฝั่งทะเล วันธรรมดาคนเข้าพักส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนทำงาน เป็นบริษัทกับลูกค้าประจำที่เข้ามาพักเรื่อยๆ	คำสั่งปิดของรัฐไม่มีผลเนื่องจากไม่มีคนเข้าพักอยู่แล้วแต่ในช่วงวันหยุดเสาร์ อาทิตย์มีผู้เข้าพักค่อนข้างเต็มโดยเฉพาะห้องพักฝั่งที่ติดชายหาด ส่วนวันธรรมดาจะเป็นกลุ่มคนทำงานหรือบริษัทประจำที่เคยมาเข้าพักอยู่แล้วเข้ามาพักเรื่อยๆ
3.3 ทางโรงแรมมีการปรับเปลี่ยนทางการตลาดอย่างไรบ้าง	ก็จะมีการเปลี่ยนตั้งแต่การเปลี่ยนตลาดใหม่หมดเลยจากเดิมที่เน้นเป็นชาวจีนส่วนใหญ่ชาวไทยน้อยมาก ๆ ลูกลงมาจากพวกOTA จึงเริ่มให้ความสนใจกับคนไทยมากขึ้น ระยะหลังๆ เทรนด์การท่องเที่ยวของคนไทยเปลี่ยนไปอย่างชัดเจนต่างจากเดิมมาก ไม่ได้มองในเรื่องราคาแต่มองความคุ้มค่ามากขึ้นโรงแรมจึงหากิจกรรมใหม่ๆ ให้ทำ	เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายจากการเน้นชาวจีนเป็นชาวไทยมากขึ้นและปรับแคมเปญให้เป็นไปตามเทรนด์การท่องเที่ยวของไทยมากขึ้น ด้วยการปรับกิจกรรมภายในโรงแรมให้เข้ากับความต้องการของคนไทยมากขึ้น
3.4 โรงแรมของท่านมีการปรับเปลี่ยนการใช้งานพื้นที่ ห้องพักหรืออาคารหรือไม่อย่างไร	ช่วงประมาณระลอก2 เป็นช่วงที่เริ่มตั้งตัวได้โรงแรมอยู่ใกล้หาดซึ่งเป็นหาดส่วนตัวจึงมีการแบ่งพื้นที่โรงแรมเปลี่ยนเป็นคาเฟ่ทำให้สามารถดึงคนเข้ามาให้รู้จักโรงแรมได้มากขึ้น ระลอก3 เพิ่มแคมเปญเที่ยวครบจบในที่เดียวหลังจากเคอวิ๋วท่วมคนต้องอยู่ในห้องพักไม่มีอะไรทำจึงแบ่งพื้นที่ทำส่วนห้องmovie ดูหนังผ่านnetflix ทำให้คนรู้จักมากขึ้น	ในช่วงระลอก 2 เป็นช่วงที่เริ่มตั้งตัวได้ด้วยทำเลของโรงแรมที่อยู่ใกล้หาดทำให้สามารถทำพื้นที่คาเฟ่ใกล้ทะเลซึ่งเป็นจุดดึงดูดนักท่องเที่ยว ในช่วงระลอก3 มีการเพิ่มแคมเปญการเที่ยวครบจบในที่เดียวเพื่อให้มีกิจกรรมทำที่โรงแรมหลังช่วงเวลาเคอวิ๋ว
3.5 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมของท่านสามารถรับมือหรือฟื้นตัวจากผลกระทบได้มีอะไรบ้าง	แคมเปญ Netflix ที่ได้รับความนิยมมาก	กิจกรรมที่ได้รับกระแสตอบรับที่ดี คือ แคมเปญเที่ยวครบจบในที่เดียวด้วยการสร้างห้อง Netflix
3.6 ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการค้าเนกาตองเพื่อฟื้นตัวหรือรับมือที่ท่านพบมีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร	ปัญหาหลักเลย คือ การที่ขาดคนเข้าพักทำให้เสียค่าดูแลที่พักเรื่อยๆจึงต้องมีการทำแคมเปญดึงดูดลูกค้า	โรงแรมขาดคนเข้าพักทำให้ขาดรายได้ แต่ค่าใช้จ่ายในการดูแลที่พักยังต้องมีอยู่เรื่อยๆ จึงต้องมีการปรับโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดผู้เข้าพัก
3.7 ท่านมีมุมมองกับมาตรการภาครัฐที่มีการช่วยเหลือต่อกลุ่มธุรกิจโรงแรมอย่างไรบ้าง	รัฐมีการบริหารแบบunplanมากๆ มันเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุสุดท้ายแล้วผู้ประกอบการก็ต้องช่วยเหลือตัวเอง ทุก	ความช่วยเหลือของรัฐไม่ค่อยมีผลต่อการดำเนินการทำให้ผู้ประกอบการก็ยังคงต้องช่วยเหลือตัวเองในทุกด้านแต่มีแผนที่จะ

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
	<p>อย่างที่ประกาศมาให้เวลาเตรียมตัวน้อยมาก</p> <p>ในทุกๆรอบการที่มีนระดับได้มากขนาดนี้</p> <p>เกี่ยวกับการบริหารที่ยังไม่โอเคด้วย</p> <p>โครงการเราเกี่ยวกับช่วงแรกโรงแรม</p> <p>ไม่ได้เข้าร่วมเพราะมีเงื่อนไขบางอย่างที่ระบุไว้</p> <p>ทำให้โรงแรมไม่สามารถเข้าร่วมได้แต่เหมือน</p> <p>ระยะหลังเริ่มผ่อนปรนก็ทำเรื่องไปอยู่ น่าจะ</p> <p>เข้าร่วมได้เฟส3</p>	เข้าร่วมโครงการเราเกี่ยวกับในเฟส 3
Q4 แนวโน้มการฟื้นตัวของธุรกิจจากกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัว		
4.1 สิ่งใดที่ทางโรงแรมได้ดำเนินการในกลยุทธ์ที่ผ่านมา	จากที่กล่าวไปก็มีค่าที่พักห้องดูหนึ่ง	มีการปรับเปลี่ยนพื้นที่โรงแรมทำ คาเฟ่และห้องดูหนึ่ง
4.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์สำคัญใดที่ช่วยให้ประคองธุรกิจไม่ให้ผลประกอบการลดลงไปมากกว่าเดิมหรือสามารถให้บุคลากรยังคงอยู่	การจัดแคมเปญใหม่ที่ทากิจกรรมให้นักท่องเที่ยวทำ	การทำการตลาด โปรโมชันที่ตอบสนองและพื้นที่โรงแรมที่สอดคล้องกับโปรโมชันเพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายใหม่
4.3 ท่านมีความคิดว่ากลยุทธ์หรือแนวทางที่กล่าวมาข้างต้นช่วยให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดหรือไม่ อย่างไร	ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดจากเดือนกันยาที่ผ่านมา คนก็เริ่มออกมาเที่ยวกันแล้วแต่ก็ค่อนข้างเหนื่อยเพราะจำนวนพนักงานกับลูกค้าไม่สัมพันธ์กันแต่ยังไม่มีการจ้างพนักงานเพิ่ม กลัวยอดติดเชื่อพุ่งสูงอีกเลยยังไม่กล้าจ้างเพิ่มมันจะมีในเรื่องของกฎหมายแรงงาน ผู้ประกอบการเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบ	จากการปรับที่ผ่านมา มีผลดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเนื่องจากคนเริ่มออกมาเที่ยวมากขึ้นแต่ยังคงไม่มีการจ้างพนักงานเพิ่มทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ต้องทำงานหนักขึ้น
4.4 หากโควิด-19 ยังคงแพร่ระบาดต่อไป ท่านคิดว่าจะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวต่อไปได้มากน้อยเพียงใดหรือจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	น่าจะต้องแก้ไขไปตามสถานการณ์ไม่มากนักน้อย คงจะเหมือนๆกับตอนนี้	หากเกิดเหตุการณ์ซ้ำยังคงใช้วิธีการเหมือนเดิม แก้ตามสถานการณ์
4.5 เมื่อสถานการณ์โควิด-19 คลี่คลายลงจะมีการปรับเปลี่ยนธุรกิจไปในทิศทางใดหรือปรับเปลี่ยนอย่างไร	คงเริ่มขยายธุรกิจเพิ่มขึ้นเพราะการทำกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมเสี่ยงต่อสถานการณ์แบบนี้ที่เกิดขึ้นอีกแล้วท่องเที่ยวเป็นสิ่งแรกๆที่ผู้บริโภคจะตัดทิ้ง	มีแผนขยายธุรกิจแต่เป็นธุรกิจทางการท่องเที่ยวเพราะโรงแรมเสี่ยงต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอีก
Q5 เล่าสถานการณ์โรงแรมช่วงโควิด-19 (ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้เล่า)		
<p>โรงแรมเมื่อก่อนทำร้านอาหารที่กับโรงแรมซึ่งคนส่วนใหญ่ที่มาใช้บริการจะเป็นแขกจากโรงแรมแต่พอโควิดระลอกใหม่มาที่มีข่าวเรื่องอาหารทะเลทำให้ร้านอาหารได้รับความเสียหายจึงตัดสินใจปิดไปต่อมาในช่วงระลอก 2 พอที่จะเริ่มตั้งตัวได้จากการปิดร้านอาหารไปทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงเยอะมากจึงต่อเติมอาคาร ปรับเปลี่ยนห้องอาหารเป็นคาเฟ่มีทะเลและในระลอก 3 ได้ทำแคมเปญเที่ยวครอบครัวที่เดียวซึ่งเป็นช่วงเคอร์ฟิว 3 ทุ่มทำให้สร้างห้อง Netflix ขึ้นมา ให้ผู้เข้าพักได้รับประสบการณ์แปลกใหม่จากที่บ้านทำให้ได้ผลตอบรับดีมาก</p> <p>สาเหตุที่โรงแรมเลือกที่จะไม่เปิดตามมาตรการรัฐเพราะว่าการปิดโรงแรมจะทำให้โรงแรมเก่า โทรมขาดคนดูแลและจะเปิดหรือปิดนักท่องเที่ยวก็ไม่ต่างกันเลยเลือกที่จะเปิดและปรับเอาดีกว่า</p> <p>ในส่วนของมาตรการรัฐถึงแม้ว่าชลบุรีจะเข้ารอบมาตรการเยียวยาก็ตามแต่ผู้ประกอบการยังคงต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในส่วนอื่นอีกเยอะเหมือนว่าไม่ได้รับการเยียวยาโดยตรง</p>		

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
		แนวคิดการปรับตัวหลักมาจากกลุ่มเป้าหมายที่ไม่ว่าอย่างไรก็ต้องหันมาเน้นเป็นคนไทยและคนไทยชอบกิจกรรมจึงเป็นที่มาของห้อง Netflix ที่สร้างขึ้น

กรณีศึกษาโรงแรม Gems Mining Pool Villa สัมภาษณ์ คุณ ศุภา อธิธิไกวล์ (Director Marketing)

เมื่อ 29 กันยายน 2564 ผ่าน google meet

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
Q1 ผลกระทบจากโควิดที่โรงแรมได้รับ		
1.1 โควิด-19 เริ่มต้นเข้ามาในพญาและได้รับผลกระทบต่อโรงแรมเมื่อใดและช่วงไหนได้รับผลกระทบมากที่สุด	โรงแรมเปิดเมื่อพ.ย.63 ช่วงสิ้นปีก็เริ่ม lockdown พอดี ได้รับผลกระทบเปิดมา ระลอกแรก ช่วงกลางปี สิ้นปี หลังปีใหม่มีการเดินทางระหว่างจังหวัด มค.-กพ. เริ่มคลี่คลายช่วงมีนา ระลอกที่2 ช่วงกลางเดือนเมษา ระลอกที่3 ช่วงสิงหา พฤษภาคม	โรงแรมเปิดมาในช่วงสถานการณ์โควิด-19 กำลังแพร่ระบาดและเป็นช่วงล็อกดาวน์จึงได้รับผลในช่วงระลอกแรกกลางปี สิ้นปี
1.2 ผลกระทบในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นกับโรงแรม	ผลกระทบก็กระทบอยู่แล้วเพราะพญาเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวdestination ของการท่องเที่ยวโดยเฉพาะชาวต่างชาติพอไม่มีการเดินทางมาจากต่างประเทศทำให้ลูกค้าที่มา จากต่างชาติหายไป social distance ทำให้ไม่สามารถจัดประชุมงานเลี้ยงสังสรรค์ได้จึงขาดรายได้ส่วนนี้ไป ตั้งแต่มีโควิดมา การเข้าพักอยู่ที่70-80% สิ้นปีปีใหม่เต็ม100% พอดันปีวันธรรมดาเหลือ 10%	ได้รับผลกระทบอยู่แล้วในหลายด้านไม่ต่างจากที่อื่น พอไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติทำให้ดำเนินธุรกิจยากขึ้น ไม่สามารถจัดประชุมหรือจัดงานเลี้ยงได้แบบเดิม รายได้ในส่วนนี้จึงขาดไป อัตราเข้าพักในวันหยุด 70-80% แต่ในช่วงสิ้นปีเต็ม 100% พอกลับมาช่วงวันธรรมดาเหลือเพียง 10%
1.3 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทางด้านกายภาพของโรงแรมอย่างไรบ้าง	ในส่วนของ facilities ปิดตามคำสั่งของรัฐ สปา พื้นที่ส่วนกลาง ห้องอาหาร fitness ชวนำโรงแรมเพิ่งเปิดเลย ไม่ได้มีการรีโนเวท อะไร มีแค่ห้องพักใหม่เป็นห้องLegacy ขนาดใหญ่ที่ไว้รองรับการสังสรรค์ที่เพิ่งสร้างเสร็จ ก็ต้องมี การเสียหายได้ แต่การmaintenance ภายนอกไม่มีอะไรต้องทำนอกจาก cleaning ดูแลต้นไม้	สิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นพื้นที่ส่วนกลาง เช่น สปา ห้องอาหาร ปิดตามคำสั่งของรัฐจึง ไม่ได้มีการต่อเติมหรือรีโนเวท อะไรมีแค่ห้องใหม่ที่เพิ่งสร้างเสร็จ จึงมีการเสียหายได้จากค่าดูแล ทำอะไรมากไม่ได้ นอกจากทำความสะอาดและดูแลสวนที่มี
1.4 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทางด้านการตลาดและการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักอย่างไร	ตลาดคนไทยเป็นตลาดหลัก family friend แล้วก็มีต่างชาติในไทยบ้าง ด้าน ราคาก็ไม่ได้ปรับลดอะไรเยอะ มาก มีราคาช่วงเปิดโรงแรมอยู่แล้วทำตามแผนเดิม มีส่วนลดที่มากขึ้นแต่ไม่ได้ปรับราคาแต่คิดว่าปีหน้าอาจมีการ ปรับเพิ่มสูงขึ้น เพราะคิดว่า	กลุ่มคนไทยเป็นตลาดหลักโดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นครอบครัว มีต่างชาติเป็นส่วนน้อยแต่ ไม่ได้มีการปรับลดราคาห้องพัก จึงใช้เป็น ส่วนลดแทนและมีแนวโน้มจะปรับขึ้นสูงตามสถานการณ์และช่วงเทศกาล

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
	สถานการณ์จะดีขึ้นและช่วงมีเทศกาลคนจะเข้าพักเยอะมาก ราคาห้องพักก็ปรับขึ้นอยู่แล้ว	
1.5 โควิด-19 ส่งผลกระทบทางด้านการบริหารจัดการโรงแรมอย่างไร	ไม่ได้มีการปรับลดเนื่องจากเป็นโรงแรมใหม่ แต่ก็มีเปิดรับพนักงานแต่ไม่ได้รับเต็ม เวลาเพิ่มขึ้นรับตำแหน่งที่สำคัญมากขึ้น	ราคาไม่ได้มีการปรับลดเนื่องจากเป็นโรงแรมใหม่ มีการเปิดรับพนักงานแต่ไม่ได้ทำเต็ม เวลาพิเศษตำแหน่งที่สำคัญไม่รับเยอะ
Q2 มุมมองและแนวคิดของผู้ประกอบการในการรับมือกับโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม		
2.1 ผู้ประกอบการมีแนวคิดในการปรับปรุงโรงแรมในด้านใดบ้างเพื่อรับมือกับผลกระทบข้างต้น	ไม่เคยเจอช่วงไม่มีโควิดเลยเปรียบเทียบกับสถานการณ์ปกติได้ มีความเป็นโควิดตลอด ภาพรวมทำการตลาดมีลูกค้าจากหลายกลุ่ม FIT Co operateองค์กร การประชุมส่วนใหญ่มีไม่เยอะ Leisure ส่วนมากเป็นFIT จึงมาจากต่างประเทศ ต้องรับมือด้วยการดึงดูด FIT เข้ามาให้มาก มีการสื่อสารกับลูกค้าในเรื่องของสถานการณ์การท่องเที่ยว ช่วงที่แขกไม่เยอะมีการ deep clean maintenance ให้มากขึ้น โรงแรมเป็นpoolvilla ได้รับความนิยมเนื่องจากมีความเป็นส่วนตัว ห้องเริ่มต้นก็มีขนาดกว้างแล้ว เพราะลูกค้ามองหาสิ่งที่ offer ให้ลูกค้าได้	เนื่องจากเปิดมาในช่วงการแพร่ระบาดพอดี จึงเปรียบเทียบช่วงปกติมากไม่ได้หนักแต่มีการตลาดจากลูกค้าหลายกลุ่ม เช่น FIT องค์กร บริษัท ส่วนมากนักท่องเที่ยวที่มาพักจะมาพักผ่อนเป็นกลุ่ม FIT ที่มาจากต่างประเทศ จึงปรับมารับกลุ่มนี้ให้มากขึ้น มีการสื่อสารกับลูกค้าให้ข้อมูลสถานการณ์การท่องเที่ยวและช่วงที่ไม่มีคนเข้าพักจะมีการทำความสะอาดมากขึ้น ทางโรงแรมเป็น poolvilla อยู่แล้วทำให้ได้รับความสนใจ เนื่องจากห้องพักมีความเป็นส่วนตัว ขนาดที่กว้างและมีสระว่ายน้ำส่วนตัวสามารถมอบประสบการณ์ที่ต้องกาให้ลูกค้าได้
2.2 แนวคิดในการรับมือของการเข้ามาโควิด-19ในระลอกที่ 2 และระลอกที่ 3 เหมือนหรือต่างกันอย่างไร	ไม่ต่างเพราะเพิ่งเปิดแต่พอคลายล็อกเปิดให้พักเสาร์อาทิตย์ก็สูงกว่า 90% แต่รอบล่าสุด มิถุนา-กรกฎาวินเสาร์ก็ค่อนข้างสูง 95%ขึ้นไป วันศุกร์ 60-70% เทรนด์ก็เริ่มดีขึ้น วันธรรมดาอยู่ที่30-50% พอมาตรการการเดินทางคลายขึ้น คนเรียนรู้ที่จะอยู่กับโควิดมากขึ้น destinationใกล้กรุงเทพสามารถขับไปได้ค่อนข้างพื้ชา ตลาดที่ได้รับความนิยม villa ที่สัดส่วนชัดเจน privacy ไม่ต้องแชร์ facilities พอโรงแรมไม่มีสระว่ายน้ำส่วนกลาง จึงเป็นข้อดีที่ไม่ต้องปิดทำให้อบอวลกับผู้ใช้พักหลายท่าน	ทั้งสองระลอกไม่มีความแตกต่าง หลังจากคลายล็อกความทำให้ช่วงเสาร์ อาทิตย์มีอัตราการเข้าพักสูงกว่า 90% เทรนด์การท่องเที่ยวเริ่มดีขึ้นอัตราการเข้าพักในช่วงวันธรรมดาเพิ่มขึ้นเป็น 30-50% ทำให้คนเรียนรู้ที่จะอยู่กับโควิดมากขึ้นจึงมาท่องเที่ยวกันด้วยความเป็นพื้ชาที่อยู่ไม่ไกลกรุงเทพจึงได้รับความนิยมในการท่องเที่ยว ข้อดีของโรงแรม คิด การที่ไม่มีสระว่ายน้ำเป็นส่วนกลางจึงไม่ต้องปิดทำให้อบอวลกับผู้ใช้พักหลายท่าน
2.3 ผู้ประกอบการมองว่าถ้าหากเกิดเหตุการณ์คล้ายกันนี้ซ้ำจะมีการรับมือหรือเตรียมตัวอย่างไร	ตอนนี้ที่พักท่องเที่ยวแทบไม่มี ก็คงรับมือไม่ต่างจากตอนนี้มากนัก สมมติมีโควิดระลอก4 ก็คงทำเหมือนเดิม เน้นตลาดกลุ่ม FIT รักษาระยะห่าง ความสะอาดเพื่อเพิ่มความมั่นใจมาตรฐานมากขึ้น	ช่วงนี้นักท่องเที่ยวเริ่มน้อยลงจึงรับมือไม่ต่างจากตอนนี้มากหากมีระลอกใหม่ก็คงทำเหมือนเดิมเน้นตลาดกลุ่ม FIT เพิ่มความมั่นใจให้ผู้เข้าพักและรักษามาตรฐานให้มากขึ้น
Q3 กลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรมในแต่ละด้าน		
3.1 ผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการองค์กรหรือ ทรัพยากรมนุษย์(พนักงาน) ของ	ไม่มีการปลดพนักงาน	ไม่มีการปลดพนักงาน รับเฉพาะตำแหน่งสำคัญเพราะอยู่ในช่วงเปิดโรงแรมพนักงาน

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
โรงแรมท่านอย่างไร		ยังไม่มาก
3.2 ผู้ประกอบการมีการเปิดหรือปิดการให้บริการเข้าพักช่วงใดมากเพราะเหตุใดและปิดแต่ละครั้งนานแค่ไหน	เปิดตลอดไม่มีการปิดตั้งแต่เปิดโรงแรมมา ไม่ได้ปิดให้บริการเพราะเพิ่งเปิดให้พักและไม่ได้มีสรวายน้ำส่วนกลาง เป็นห้องส่วนตัว privacy จึงสามารถเปิดให้บริการได้ตามปกติ	เปิดให้ดำเนินการตลอดช่วงที่ผ่านมา เนื่องจากว่าห้องพักเป็นห้องส่วนตัว มีสรวายน้ำทำให้เป็นที่นิยม
3.3 ทางโรงแรมมีการปรับเปลี่ยนทางการตลาดอย่างไรบ้าง	Brand positioning niche market คอนเซปเป็นเหมือนแอฟริกา เริ่มต้น 3,000 ต่อคืน ห้องจากซูซี่ poll villa ห้อง 2-3 ห้องนอน ราคาไม่ต่ำและมีห้อง legacy residence ขายคืนละสามแสนในช่วงเมษา สงกรานต์ รับแขกได้ 10-15 ท่าน เทรนด์ destination ใกล้กรุงเทพฯ กำลังมาแต่มี market segment แต่ FIT ในวันธรรมดาต้องการ occupancy rate ที่สูงขึ้น เราต้องการกลุ่ม Co operate กลุ่มที่ประชุมสัมมนาซึ่งภาครัฐก็มีการคลายสื่อมากขึ้นทำให้จัดประชุมได้ รวมถึงห้องอาหาร หากสามารถจัด entertainment ได้ก็จะสามารถดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาได้มากขึ้น	มีการทำ Brand Positioning ที่แข็งแรงจับตลาดกลุ่มเฉพาะด้วยคอนเซปการออกแบบที่น่าดึงดูด ในช่วงเทศกาลจะมีห้องพักที่รับรองแขก 10-15 คนที่ต้องการมาจัดงานส่วนตัวประกอบด้วยเทรนด์การท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มฟื้นตัวแต่ในวันธรรมดายังคงต้องการเพิ่มอัตราการเข้าพักจึงต้องเล็งไปที่กลุ่มองค์กร บริษัทที่มาทำงานหรือรอให้สามารถจัดประชุมได้
3.4 โรงแรมของท่านมีการปรับเปลี่ยนการใช้งานพื้นที่ ห้องพักหรืออาคารหรือไม่อย่างไร	ไม่มีการปรับเปลี่ยนเพราะเป็นโรงแรมใหม่	ไม่มีการปรับเปลี่ยน ใช้งานพื้นที่ได้ตามเดิม
3.5 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมของท่านสามารถรับมือหรือฟื้นตัวจากผลกระทบได้มีอะไรบ้าง	เพราะเป็นโรงแรมใหม่เพิ่งเปิดตัวในช่วง covid และมีการทำ brand positioning concept ของโรงแรมที่แข็งแรงรวมถึงการมี market segment หลากหลายแบ่งเป็นสัดส่วน ถ้าสังเกตในช่วงโควิดภาพรวมลูกค้าที่อยู่ในช่วงระดับรายได้สูงเขาแทบจะไม่มีผลกระทบอะไรมาซึ่งจะเป็นกลุ่มลูกค้าเราส่วนใหญ่	การทำ brand positioning และการทำกลุ่มเป้าหมายที่แข็งแรงชัดเจนโดยการแบ่งสัดส่วน ภาพรวมนั้นกลุ่มเป้าหมายจะอยู่ในระดับรายได้สูงกลุ่มคนเหล่านี้ไม่ได้รับผลกระทบมากนักซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ ทำให้ยังมีคนเข้าพักอยู่เรื่อยๆ
3.6 ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการค้าเนิการเพื่อฟื้นตัวหรือรับมือที่ท่านพบมีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร	สิ่งที่กระทบกับอัตราการเข้าพักจะมาจากปัจจัยภายนอกที่เราควบคุมไม่ได้ อย่างเช่นมาตรการงดการรวมตัว งดการจัดประชุมหรือการปิดประเทศทำให้ไม่มีลูกค้าจากต่างประเทศ ถ้ามองตลาดที่เป็น domestic market ก็ค่อนข้างโอเค จึงเป็นปัจจัยที่โรงแรมควบคุมไม่ได้	ปัญหาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น การออกมาตรการของรัฐหรือการปิดประเทศ ทำให้ขาดนักท่องเที่ยว
3.7 ท่านมีมุมมองกับมาตรการภาครัฐที่มีการช่วยเหลือต่อกลุ่มธุรกิจโรงแรมอย่างไรบ้าง	นโยบายของภาครัฐ ช่วยผู้ประกอบการ ช่วยลูกค้า ดึงลูกค้าจากต่างประเทศเข้ามาซึ่ง travel bubble ยังไม่เกิดขึ้นทำไม่ได้ มีเงินช่วยเหลือลูกค้าแต่อาจจะยังไม่พอในส่วนที่	สิ่งที่อยากให้รัฐช่วยเหลือ เป็นการลดดอกเบี้ยเงินกู้ ค่าน้ำค่าไฟ สำหรับโครงการเราเกี่ยวข้องกันยังไม่สะดวกเข้าร่วมและภาพรวมการท่องเที่ยวระหว่างประเทศยังไม่

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
	ช่วยผู้ประกอบการ อาจจะต้องลดดอกเบี้ยเงินกู้ ค่าน้ำค่าไฟแต่ยังไม่ชัดเจน การเข้าร่วมโครงการเราที่ช่วยด้วยกันมักไม่สะดวกต่อผู้ประกอบการในเรื่องของการลงทะเบียน ระบบเจ้าหน้าที่ ในภาพรวมระหว่างประเทศก็ยังไม่มียอะไรชัดเจน	มีความชัดเจนทำให้ผู้ประกอบการก็ต้องช่วยเหลือตัวเอง
Q4 แนวโน้มการฟื้นตัวของธุรกิจจากกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัว		
4.1 สิ่งใดที่ทางโรงแรมได้ดำเนินการในกลยุทธ์ที่ผ่านมา	กลุ่มโรงแรมพวกแนวบูทีคโฮเทล คอนเซ็ปต์เป็นดีไซน์ตอนนี้ค่อนข้างได้รับความนิยมเยอะในตอนนี่ เพราะ 1) ได้รับการบริการที่ดี 2) มีความเป็นส่วนตัว เขาเชื่อในมาตรฐานเรื่องความสะอาดในช่วงโควิด มีพื้นที่ใหญ่กว้างๆไม่ต้องใกล้ชิดใครก็จะได้รับความมั่นใจและเข้าพักค่อนข้างมาก	การออกแบบเป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับนิยมนรองลงมาเป็น การบริการและความเป็นส่วนตัวทำให้ผู้เข้าพักเชื่อมั่นในมาตรฐานทางโรงแรมมีห้องพักและพื้นที่ขนาดใหญ่ทำให้ผู้เข้าพักไม่ต้องเบียดเสียดใกล้ชิดกันมาก
4.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์สำคัญใดที่ช่วยให้ประคองธุรกิจไม่ให้ผลประกอบการลดลงไปมากกว่าเดิมหรือสามารถให้บุคลากรยังคงอยู่	โรงแรมที่เพิ่งเปิดไม่นานด้วยแล้วก็อย่างที่บอกไปว่าลูกค้าเราเป็นกลุ่มระดับรายได้สูงและเป็นกลุ่มที่ชัดเจน	การทำกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มระดับรายได้สูงและมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน
4.3 ท่านมีความคิดว่ากลยุทธ์หรือแนวทางที่กล่าวมาข้างต้นช่วยให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดหรือไม่ อย่างไร	ก็สามารถเปิดให้บริการในช่วงโควิด	สามารถเปิดให้บริการในช่วงโควิด-19 ได้
4.4 หากโควิด-19 ยังคงแพร่ระบาดต่อไป ท่านคิดว่าจะยังใช้กลยุทธ์ดังกล่าวต่อไปได้มากน้อยเพียงใดหรือจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	ก็คงทำเหมือนปกติตอนนี้ที่เปิดให้บริการอยู่ตามสถานการณ์อาจจะต้องดูเรื่องของความสะอาดและความมั่นใจให้กับแขกที่มาเข้าพัก	ยังคงใช้วิธีเดิมแต่ต้องปรับการบริการตามสถานการณ์อย่างไรก็ตามต้องให้ความสำคัญสะอาดและความมั่นใจแก่ผู้เข้าพัก
4.5 เมื่อสถานการณ์โควิด-19 คลี่คลายลงจะมีการปรับเปลี่ยนธุรกิจไปในทิศทางใดหรือปรับเปลี่ยนอย่างไร	ในโรงแรมมีห้องอาหารอยู่แล้วเป็นห้องอาหารของโรงแรมแต่ไม่มีแพลนการปล่อยพื้นที่เช่า ดูแลห้องอาหาร ห้องประชุมด้วยตัวเอง อาจมีการขยายขยายส่วนอื่นในอนาคตแทน	ทางโรงแรมยังไม่มีแผนในการปรับโรงแรมเป็นอย่างอื่นหรือปล่อยพื้นที่เช่าแต่อาจมีการขยายส่วนอื่นในอนาคต
Q5 เล่าสถานการณ์โรงแรมช่วงโควิด-19 (ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้เล่า)		
<p>เทรนด์ที่พักที่ได้รับความนิยมจะมีลักษณะเป็น Boutique Hotel หรือ Pool villa เนื่องจากมีการบริการที่ดี มีความสะอาดและมาตรฐาน มีความเป็นส่วนตัว</p> <p>พัทยาอยู่ทำเลที่ดีที่เป็นเทรนด์การท่องเที่ยวซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางใกล้กรุงเทพฯ ขับรถมาได้</p> <p>สิ่งที่สำคัญในการปรับตัว คือการปรับ product ว่าเราคาดการณ์สถานการณ์อย่างไรและการจัดการการตลาด กลุ่มเป้าหมายที่ดีและมีหลาย segment สามารถลดความเสี่ยงในการพึ่งพากลุ่มเดียวและแบ่งเป็นสัดส่วนโดยการเปรียบเทียบจากคู่แข่ง โรงแรมจึงสามารถเปิดให้บริการในช่วงโควิดได้</p>		

กรณีศึกษาโรงแรม Yellow Moon สัมภาษณ์คุณ กรกมล เปี่ยมบัณฑิต (ผู้จัดการ) เมื่อ 18 ตุลาคม 2564 ผ่าน
โทรศัพท์

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
Q1 ผลกระทบจากโควิดที่โรงแรมได้รับ		
1.1 โควิด-19 เริ่มต้นเข้ามาในพญาและได้รับผลกระทบต่อโรงแรมเมื่อใดและช่วงไหนได้รับผลกระทบมากที่สุด	โรงแรมมีพนักงานประมาณ 6 คนจากเดิม 8 คน ก่อนโควิดกลุ่มที่เข้ามาพักจะมีปนๆกันไปวันธรรมดาเป็นคนทำงานมาจากกรุงเทพบ้าง มาติดต่องาน เป็นเซล เสาร์อาทิตย์จะเป็นกลุ่มครอบครัว เพื่อน ต่างชาติจะเป็นพวกคนจีนมีมาบ้างแต่ไม่เยอะเพราะไม่ได้ติดทะเล ตั้งแต่เริ่มระบาดใหม่ๆลูกค้าก็น้อยลงเรื่อยๆจากเสาร์อาทิตย์คนเยอะจนลือคดาวน์ อัตราการเข้าพักเป็น 0	โรงแรมเน้นกลุ่มเข้าพักเป็นชาวไทย ช่วงวันธรรมดาจะเป็นผู้ที่มาทำงานจากต่างจังหวัดหรือกรุงเทพแต่ช่วงเสาร์ อาทิตย์จะเน้นเป็นกลุ่มครอบครัวที่มาพักในวันหยุด ส่วนชาวต่างชาติแทบไม่มีเลยเนื่องจากไม่ได้ติดทะเล พอช่วงระบาดใหม่ๆคนเข้าพักเริ่มลดลงจน 0 ในช่วงลือคดาวน์
1.2 ผลกระทบในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นกับโรงแรม	ก็เกิดหมดเลยคะ ทุกด้านคะใช่	เกิดผลกระทบทุกด้าน
1.3 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทางด้านการบริการของโรงแรมอย่างไรบ้าง	โรงแรมไม่มีสระว่ายน้ำแต่มีห้องอาหารเป็นห้องส่วนกลางที่จะมีพวกงานชาม ไม่โครเวฟ ลูกค้าบริการตนเอง ใช้เป็นห้องทานอาหาร เข้าก็เลยไม่ต้องปิดอะไร ถ้าด้านกายภาพก็ยังมีแค่การดูแลห้องพักทั้งหมดคะในเมื่อจะเปิดหรือปิดก็ต้องดูแลอยู่แล้วแต่พอไม่มีคนเข้ามาพักเนี่ยก็เหมือนดูแลห้องเปล่าๆตลอดเวลา ทำให้พนักงานทำงานหนักไม่คุ้มเงินเดือน	โรงแรมไม่มีพื้นที่ส่วนกลางนอกจากห้องรับประทานอาหารที่มีอุปกรณ์พร้อมให้แขกบริการตัวเอง ห้องพักยังคงมีการดูแลเรื่อยๆ แม้จะไม่มีคนเข้าพักก็ตาม ถือว่าเสียค่าดูแลและเงินเดือนพนักงานอยู่ทั้งๆที่ไม่มีรายได้เข้ามา
1.4 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทางด้านการตลาดและการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักอย่างไร	มีคะ จริงๆราคาห้องพักเราก็ไม่ได้แพงอะไรมากอยู่แล้วแต่ก็ต้องลดราคาลงและแถมเมื่อก่อนราคาไม่รวมอาหารเช้าแต่ตอนนี้ลดราคาและแถมอาหารเช้าด้วย	ราคาห้องพักปรับลงพร้อมแถมอาหารเช้า
1.5 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทางด้านการบริหารจัดการโรงแรมอย่างไร	ทางโรงแรมก็ พนักงานก็ต้องทำงานหนักมากขึ้นเพราะพยายามจะไม่หักเงินเดือนจนสุดท้ายก็ต้องยอมหักเงินเดือนและให้พนักงานทำงานหนักมากขึ้น แล้วก็ได้ไม่ได้ทำเต็มเวลา เราก็มีการปิดห้องพักขึ้นบนเพื่อให้ทำงานน้อยลง บางครั้งก็ต้องลงไปทำหน้าที่เองบางส่วนช่วยพนักงานและทำช่วงแขกเยอะๆ	พนักงานทำงานหนักมากขึ้นจนต้องยอมลดเงินเดือนและปรับปริมาณงานให้สมดุลมากขึ้น ระยะเวลาจ้างก็ลดลงจากเต็มวันเป็นทำเฉพาะช่วงที่มีคนเข้าพัก
Q2 มุมมองและแนวคิดของผู้ประกอบการในการรับมือกับโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม		
2.1 ผู้ประกอบการมีแนวคิดในการปรับปรุงโรงแรมในด้านใดบ้างเพื่อรับมือกับผลกระทบข้างต้น	คือตอนนี้ทางเราก็ไม่ได้ทำอะไรมากนักจากปิดส่วนที่เป็นห้องพักขึ้นบนและทำความสะอาด ปรับปรุงดูแลห้องพักที่ไม่มีการใช้	มีการเตรียมห้องพักเฉพาะเท่าที่ใช้และปิดการใช้งานชั้นบนเพื่อลดค่าใช้จ่าย


คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
	งานค่ะ ถ้ามีคนเข้ามาพักถึงจะค่อยเตรียมห้องพักนั้นๆ	
2.2 แนวคิดในการรับมือของการเข้ามาโควิด-19 ในระลอกที่ 2 และระลอกที่ 3 เหมือนหรือต่างกันอย่างไร	ลดเวลางานและลดค่าใช้จ่ายเอาด้วยการลดเวลาพนักงาน ให้พนักงานดูแลห้องพักน้อยลงเราจึงต้องปิดทั้งชั้นบน ถ้าไปสักพักค่อยลดจำนวนพนักงาน	การลดค่าใช้จ่ายด้วยการลดการทำงานและเงินเดือนของพนักงานรวมถึงการดูแลห้องพักที่น้อยลง
2.3 ผู้ประกอบการมองว่าถ้าหากเกิดเหตุการณ์คล้ายกันนี้ซ้ำจะมีการรับมือหรือเตรียมตัวอย่างไร	แก้ปัญหาไปตามสถานการณ์ เงินเดือนพนักงานเราก็ไม่ลดเลยจนกระทั่งยอมขาดทุนจนสุดๆแล้วจึงมาลด	ยังคงต้องแก้ไขไปตามสถานการณ์
Q3 กลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรมในแต่ละด้าน		
3.1 ผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการองค์กรหรือ ทรัพยากรมนุษย์(พนักงาน) ของโรงแรมท่านอย่างไร	ทำได้อย่างมากคือ การลดค่าใช้จ่าย เพราะเป็นการควบคุมที่เราทำได้ ณ ตอนนี้ค่ะ	การลดค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่สามารถควบคุมและทำได้ในช่วงการดำเนินการ
3.2 ผู้ประกอบการมีการเปิดหรือปิดการให้บริการเข้าพักช่วงใดมากเพราะเหตุใดและปิดแต่ละครั้งนานแค่ไหน	ปิดให้บริการเข้าพักช่วงระลอกแรก ก่อนข้างรุนแรงแต่ไม่นานพอเริ่มเปิดได้ก็เปิดเลยตามมาตรการเพราะยังมีลูกค้าประจำติดต่อมาขอจอง มันก็ยังมีคนพักเรื่อยๆก็เลยเปิดเรื่อยๆ แต่ก็ไม่มีมากเท่าไรค่ะ ถ้าคนพักจอง 3 ห้องเราก็เปิดค่ะ	เปิด ปิดตามมาตรการในช่วงระลอกแรกปี 63 แต่พอเริ่มคืนเงินบ้างกับสถานการณ์ก็มีการปรับตัวและเปิดให้เข้าพักแต่รับแขกน้อยลง
3.3 ทางโรงแรมมีการปรับเปลี่ยนทางการตลาดอย่างไรบ้าง	การตลาดก็คงจะเป็นโปรโมชันขายห้องพัก พร้อมอาหารเช้า จริงๆแล้วตัวห้องพักต่อคืนของเราไม่ได้แพงมากอยู่แล้ว ไม่ค่อยอยากปรับเปลี่ยนอะไรมาก	ไม่มีแนวคิดจะปรับลดราคาเนื่องจากราคาเดิมไม่ได้มากอยู่แล้วจึงเป็นการแถมอาหารเช้าเพิ่มเข้าไป
3.4 โรงแรมของท่านมีการปรับเปลี่ยนการใช้งานพื้นที่ ห้องพักหรืออาคารหรือไม่อย่างไร	มีการเปิดให้บริการแบบ ไม่เต็มห้อง ปิดชั้นบนเปิดให้พักชั้นล่าง	ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนการใช้งานพื้นที่แต่มีการจัดสรรการเปิดให้บริการห้องพักให้เหมาะสมกับจำนวนผู้เข้าพัก
3.5 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมของท่านสามารถรับมือหรือฟื้นตัวจากผลกระทบได้มีอะไรบ้าง	น่าจะเป็นการลด ควบคุมค่าใช้จ่ายภายในที่เกิดขึ้น ถ้ามว่าอยู่ได้ไหม มันก็แค่พอเปิดอยู่ได้แต่ถ้ามว่าได้กำไรหรือมีคนเข้าพักเท่าเดิมไหม ก็ไม่ค่ะ	การคุมค่าใช้จ่ายและการที่ยอมขาดทุนจนถึงจุดที่ผู้ประกอบการพอรับไหวจึงเริ่มมีการปรับตัวลดค่าใช้จ่ายมากขึ้น ลดการทำงานและปิดการใช้งานพื้นที่บางส่วน
3.6 ปัญหาและอุปสรรคระหว่างดำเนินการเพื่อฟื้นตัวหรือรับมือที่ท่านพบมีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร	เมื่อก่อนโควิดอัตราการเข้าพัก 100% แต่พอช่วงโควิดก็น้อยมาก ถ้าเป็นวันหยุด เสาร์ อาทิตย์จะอยู่ที่ 15% ส่วนใหญ่ก็จะเป็นคนต่างจังหวัดมาเที่ยวแต่ก็มีคนพักบ้างแต่มาจองให้เพื่อน มีแพคเกจอยู่ยาวจะลดราคาลงไปอีก 5 วันขึ้นไปหรือเดือนนึงก็จะได้ราคาพิเศษ	ปัญหาสำคัญ คือ การที่ไม่มีคนมาเข้าพักจึงต้องทำโปรโมชันการขายห้องพักเพื่อดึงดูดคนเหล่านั้นกลับมา
3.7 ท่านมีมุมมองกับมาตรการภาครัฐที่มีการช่วยเหลือต่อกลุ่มธุรกิจโรงแรมอย่างไรบ้าง	ของเราไม่ค่อยได้รู้สึกว่าจะช่วยเท่าไร ส่วนใหญ่ลูกค้าจองมากก็จะจองตรงไม่ก็จองกับOTA	ผู้ประกอบการช่วยเหลือตัวเองเป็นส่วนใหญ่ ความช่วยเหลือของรัฐมาไม่ถึงผู้ประกอบการ

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
	ปกติ ตอนนี้มีผู้ประกอบการก็ช่วยตัวเองเข้าใจว่ารัฐช่วยได้เท่านี้ก็โอเคระดับหนึ่งแต่ไม่ได้รู้สึกว่าจะทำอะไรไปได้มากไปกว่านี้	โดยตรงแต่ก็ทำอะไรไม่ได้มากนักจากปฏิบัติตามมาตรการเพื่อความปลอดภัย
Q4 แนวโน้มการฟื้นตัวของธุรกิจจากกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัว		
4.1 สิ่งใดที่ทางโรงแรมได้ดำเนินการในกลยุทธ์ที่ผ่านมา	ก็โรงแรมเรามีการอนุญาตให้นำสัตว์เลี้ยงเข้ามาได้เลยมีคนเข้าพักบ้าง	ปรับเพื่อการรองรับกลุ่มเลี้ยงสัตว์มากขึ้นจึงมีการเข้าพักเพิ่มขึ้นบ้าง
4.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์สำคัญใดที่ช่วยให้ประกอบธุรกิจไม่ให้เกิดผลกระทบลดลงไปมากกว่าเดิมหรือสามารถให้บุคลากรยังคงอยู่	เมื่อก่อนไม่อนุญาตให้พาสัตว์เลี้ยงเข้าพักแต่ตอนนี้อนุญาตแล้วจึงทำให้มีลูกค้าเข้ามาเพิ่มมากขึ้นแต่ยังไม่เทียบเท่ากับก่อนโควิด ถ้าช่วงลือคดาวจะเปิดแต่ชั้นล่าง ปิดชั้นบนเพื่อประหยัดพนักงาน 1 ตุลาคมที่เพิ่งเปิดเปิดเป็นห้องเต็มค่ะ รวมๆก็ตั้งแต่ลดค่าใช้จ่าย เรากียอมขาดทุนแล้วก็พยายามทำการตลาด ดึงดูดคนมากขึ้น ทั้งคนที่มาจากต่างจังหวัด คนที่เลี้ยงสัตว์แต่นั่นเป็นชาวไทยทั้งหมดเลย	กลยุทธ์การควบคุมค่าใช้จ่ายจนถึงจุดที่ผู้ประกอบการจะรับได้จากนั้นจึงปรับการตลาดขยายกลุ่มเป้าหมายไปการเน้นคนไทยทั้งแบบครอบครัวและเลี้ยงสัตว์
4.3 ท่านมีความคิดว่ากลยุทธ์หรือแนวทางที่กล่าวมาข้างต้นช่วยให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดหรือไม่ อย่างไร	จุดขาย คือ ราคาที่ไม่แพงและความสะอาด บริการดีจึงมีคนเข้าพัก อยู่ใกล้ตลาดลานโพธิ์ที่เป็นตลาดอาหารทะเล สดๆก็จะมีที่ปิ้งย่างมานั่งทานเองได้ ถ้ามากันเป็นกลุ่มก็จะมานั่งเล่น นั่งคุยกันได้	ทำเลที่แม้ไม่ได้ใกล้หาดแต่อยู่ใกล้ตลาดอาหารทะเลลดรวมถึงราคาที่ไม่แพงสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวที่เป็นกลุ่มเป้าหมายใหม่ได้
4.4 หากโควิด-19 ยังคงแพร่ระบาดต่อไป ท่านคิดว่าจะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวต่อไปได้มากน้อยเพียงใดหรือจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ แต่จะเน้นพยายามลดค่าใช้จ่ายก่อนแล้วค่อยลดพนักงาน	จะลดค่าใช้จ่ายทั้งหมดให้ถึงที่สุดก่อนค่อยมีการปรับตัวทางด้านอื่นๆแล้วถ้าไม่ไหวจริงๆทางโรงแรมค่อยลดพนักงานเป็นอย่างสุดท้าย
4.5 เมื่อสถานการณ์โควิด-19 คลี่คลายลงจะมีการปรับเปลี่ยนธุรกิจไปในทิศทางใดหรือปรับเปลี่ยนอย่างไร	ตอนนี้ยังไม่มีแพลนจะทำอะไรเพราะโควิดระลอกแรกเคยคิดจะทำอย่างอื่นเสริมแต่พอไม่สะดวก ไม่นัดจึงยังไม่ได้ทำ จึงมีแผนการเปิดเป็นโรงแรมต่อไปเรื่อยๆ	ยังคงเปิดเป็นโรงแรมเนื่องจากไม่มีแผนการปรับหรือขยายธุรกิจในอนาคต
Q5 เล่าสถานการณ์โรงแรมช่วงโควิด-19 (ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้เล่า)		

กรณีศึกษาโรงแรม Serene Sands สัมภาษณ์คุณ ขอขวัญ โรจนตรีคุณ (กรรมการบริษัท) เมื่อ 23 กันยายน 2564 ผ่าน E-mail

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
Q1 ผลกระทบจากโควิดที่โรงแรมได้รับ		
1.1 โควิด-19 เริ่มต้นเข้ามาในพญาและได้รับผลกระทบต่อโรงแรมเมื่อใดและช่วงไหนได้รับผลกระทบมากที่สุด	ตั้งแต่มีนาคม 2563 เป็นต้นมา	ตั้งแต่มีนาคม 2563 เป็นต้นมาได้รับผลกระทบมาอย่างต่อเนื่อง
1.2 ผลกระทบในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นกับโรงแรม	รายได้ลดลงมากกว่า 50% ส่งผลให้ขาดทุนสะสมต่อเนื่องเพราะแขกที่มาพักมีจำนวนน้อยลงอย่างเห็นได้ชัดทำให้ทางโรงแรมต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ทางอื่นและลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย	ผลกระทบจากผู้เข้าพักน้อยลงทำให้รายได้หายไปกว่า 50% อย่างเห็นได้ชัดและมีแนวโน้มจะลดลงเรื่อยๆ
1.3 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทางด้านกายภาพของโรงแรมอย่างไรบ้าง	พอแขกน้อยความเสียหายมีโอกาสจะเกิดขึ้นกับตัวห้องพัก พนักงานมีเวลาร่างมากขึ้นทำให้ทางโรงแรมใช้โอกาสในการซ่อมแซมปรับปรุง สี เฟอร์นิเจอร์และทำความสะอาดมากขึ้นและพอต้องปรับราคาถูกลงทำให้บางครั้งแขกที่มาพักเป็นกลุ่มที่สร้างความเสียหายกับทรัพย์สินโรงแรม	ห้องพักต้องมีการดูแลอยู่ตลอดเวลาจึงต้องเสียค่าดูแล ปรับปรุงซ่อมแซมอยู่เรื่อยๆที่คนเข้าพักก็น้อยลงเรื่อยๆเช่นกัน
1.4 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อด้านการตลาดและการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักอย่างไร	ด้านการตลาด กลุ่มเป้าหมายลูกค้าโรงแรมต้องเปลี่ยนเป็นคนไทย 100% ราคาถูกลงกว่า 20% เพื่อให้แข่งขันกับโรงแรมอื่นได้และลดค่าอาหารเพื่อดึงดูดแขกที่มาพักสั่งอาหารโดยตรงและเพิ่มช่องทางขายอาหารทาง Grab	ต้องปรับราคาลงเพื่อให้มีศักยภาพการแข่งขันมากขึ้นและหันมาเน้นกลุ่มเป็นชาวไทยทั้งหมด ทางโรงแรมใช้กลยุทธ์การเพิ่มช่องทางรายได้ด้วยการขายอาหาร ขนมนผ่าน Grsb
1.5 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อด้านการบริหารจัดการโรงแรมอย่างไร	ทางโรงแรมต้องลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายส่วนพนักงานมีการปรับเป็นการจ้างงานรายวันปรับลดเงินเดือน เวลาทำงานโรงแรมเล็กพนักงานไม่เยอะทำให้การปรับตัวไม่ซับซ้อนและทำธุรกิจย่อยเสริมอย่างการขายอาหารผ่าน Grab	ด้วยความที่เป็นโรงแรมขนาดเล็กจึงไม่ได้ซับซ้อนในการปรับตัว หลักๆจะเน้นไปที่การลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย ในส่วนของพนักงานจะปรับเป็นการจ้างรายวันและลดเงินเดือนลงและเพิ่มการบริการเป็นการขายอาหารคู่กับขายห้องพัก
Q2 มุมมองและแนวคิดของผู้ประกอบการในการรับมือกับโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม		
2.1 ผู้ประกอบการมีแนวคิดในการปรับปรุงโรงแรมในด้านใดบ้างเพื่อรับมือกับผลกระทบข้างต้น	บริหารการทำงานของพนักงานให้สัมพันธ์กับปริมาณแขก ยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้นรับมือทั้งความปลอดภัยของพนักงานและแขกเข้าพัก ความเข้าใจทางด้านอื่นๆ เช่น การทำอาหาร ขนมน	ปรับให้พนักงานมีความยืดหยุ่นต่อการทำงานมากขึ้นและเพิ่มการบริการทางด้านอื่นเสริม เช่น การทำอาหาร ขนมน
2.2 แนวคิดในการรับมือของการเข้ามาโควิด-19 ในระลอกที่ 2 และระลอกที่ 3 เหมือน	คล้ายๆกันแต่อาจจะปรับการประหยัดค่าใช้จ่ายและลดต้นทุนเป็นระยะๆ ปรับการ	มีการปรับในลักษณะคล้ายกัน 1. ลดค่าใช้จ่าย 2. เรืองมาตรฐานและความสะอาด

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
หรือต่างกันอย่างไร	เข้าพักและสิ่งอำนวยความสะดวกตามประกาศเมืองในการรับมือ เช่น ปิดสระน้ำ	3.การจ้างงานเป็นรายวัน และรอดูสถานการณ์
2.3 ผู้ประกอบการมองว่าถ้าหากเกิดเหตุการณ์คล้ายกันนี้ซ้ำจะมีการรับมือหรือเตรียมตัวอย่างไร	การจ้างงานในอนาคตอาจจะต้องเป็นลักษณะชั่วคราวมากขึ้นเพื่อการปรับตัวต่อสถานการณ์อย่างรวดเร็ว ทำให้มีเงินทุนเพียงพอกลับมาเปิดดำเนินการปกติ	
Q3 กลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรมในแต่ละด้าน		
3.1 ผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการองค์กรหรือ ทรัพยากรมนุษย์(พนักงาน) ของโรงแรมท่านอย่างไร	ติดตามสถานการณ์และเรียกประชุมเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ในช่วงเวลานั้นๆ เพื่อให้พนักงานยินดีปรับลดเวลาการทำงาน เงินเดือนหรือยืดหยุ่นเรื่องเวลาการทำงาน	สิ่งที่สำคัญเป็นการแจ้งและอัปเดตข่าวสารสถานการณ์ในช่วงนั้นต่อผู้เข้าพักและพนักงานเพื่อรับทราบและยินดีในการปรับลดเวลาการทำงาน เงินเดือนและทำในหลายหน้าที่มากขึ้น
3.2 ผู้ประกอบการมีการเปิดหรือปิดการให้บริการเข้าพักรักษาตัวหรือพักเพราะเหตุใดและปิดแต่ละครั้งนานแค่ไหน	เปิดให้บริการตลอด ยกเว้นช่วงเดือนที่ผลกระทบหลายๆจะลดพนักงาน	การลดพนักงานมีแค่ช่วงที่ได้รับผลกระทบมากๆเพราะ ณ ตอนนั้นเป็นการจ้างแบบรายวัน จึงสามารถเปิดให้บริการตลอดเวลาได้
3.3 ทางโรงแรมมีการปรับเปลี่ยนทางการตลาดอย่างไรบ้าง	เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเป็นคนไทย ลดราคาห้องพักและค่าอาหารและเพิ่มช่องทางการขายอาหาร	เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเป็นคนไทย ลดราคาห้องพักและค่าอาหารและเพิ่มช่องทางการขายอาหาร
3.4 โรงแรมของท่านมีการปรับเปลี่ยนการใช้งานพื้นที่ ห้องพักรักษาตัวหรืออาคารหรือไม่อย่างไร	จัดแขกเข้าพักห้องวันห้องหรือไม่ซ้ำเดิมภายใน 24 ชม. เปลี่ยนอาหารเข้าให้สั่งและเสิร์ฟเป็นเซต ถ้าแขกมาเป็นกลุ่มจะจัดสถานที่ให้มีการเว้นระยะห่าง มีการทำความสะอาดห้องพักรักษาตัวและจุดที่เสี่ยงในการสัมผัสทุกครั้ง เช่น กุญแจ ลิฟต์	เน้นการจัดห้องพักรักษาตัวห้องวันห้องและรักษาระยะห่างตามมาตรการ
3.5 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมของท่านสามารถรับมือหรือฟื้นตัวจากผลกระทบได้มีอะไรบ้าง	การให้ความร่วมมือและความเข้าใจของพนักงานในการช่วยทำให้โรงแรมผ่านวิกฤตไปได้	การให้ความร่วมมือและความเข้าใจของพนักงานในการช่วยทำให้โรงแรมผ่านวิกฤตไปได้
3.6 ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการดำเนินการเพื่อฟื้นตัวหรือรับมือที่ท่านพบมีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร	พื้นที่โรงแรมไม่ได้ตั้งอยู่ในบริเวณที่มีลูกค้าใช้ grab เท่าที่ควร ทำให้รายได้ส่วนนี้ไม่สามารถมาชดเชยรายได้ห้องพักที่หายไป ถึงแม้จะลองปรับราคาและเมนูก็ตาม ทางโรงแรมจึงพยายามลดค่าใช้จ่าย	การขายอาหารไม่ได้กระแสตอบรับที่ดีนัก เนื่องจากบริเวณนั้นคนใช้grab สั่งอาหารค่อนข้างน้อยถึงแม้จะปรับราคาแล้ว โรงแรมจึงต้องหันกลับมาลดค่าใช้จ่าย
3.7 ท่านมีมุมมองกับมาตรการภาครัฐที่มีการช่วยเหลือต่อกลุ่มธุรกิจโรงแรมอย่างไรบ้าง	การจ่ายเงินชดเชยให้พนักงานครั้งหนึ่งในเวลาสองเดือนพอที่จะช่วยได้ในระยะเวลานี้ ส่วนโครงการเราที่ไปด้วยกันมีข้อจำกัดในบางประการที่ทำให้โรงแรมไม่สามารถเข้าร่วมได้ในเฟสแรก	มาตรการของรัฐพอจะช่วยได้บ้างในส่วนของเงินชดเชยพนักงานแต่การเข้าร่วมโครงการเราที่ไปด้วยกันค่อนข้างทำยากและเงื่อนไขเยอะทำให้โรงแรมไม่ได้เข้าร่วมในเฟสแรก
Q4 แนวโน้มการฟื้นตัวของธุรกิจจากกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัว		

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
4.1 สิ่งใดที่ทางโรงแรมได้ดำเนินการในกลยุทธ์ที่ผ่านมา	เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย ลดราคาห้องพักและค่าอาหารปฏิบัติตามมาตรฐาน SHA และให้พนักงานไปฉีดวัคซีน โฆษณา โปรโมทลูกค้า และปรับการทำงานให้สอดคล้องกับเงินเดือนพยายามหารายได้จากทางอื่น	1.ลดค่าใช้จ่ายด้วยการปรับการทำงานของพนักงานและลดเงินเดือน 2.เน้นกลุ่มเป้าหมายเป็นคนไทยทั้งหมดโดยลดราคาห้องพักและจัดโปรโมชั่นให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น
4.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์สำคัญใดที่ช่วยให้ประคองธุรกิจไม่ให้ผลประกอบการลดลงไปมากกว่าเดิมหรือสามารถให้บุคลากรยังคงอยู่	การทำความเข้าใจกับพนักงานให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัวไม่ว่าจะเป็นในแง่ของการทำงาน ระยะเวลา ผลตอบแทน การขายห้องพักและอาหารในราคาที่จับต้องได้มากกว่าเดิม เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความคุ้มค่าและกลับมาเป็นลูกค้าประจำรวมถึงบอกต่อ	ความคุ้มค่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะมอบให้กับผู้เข้าพักจึงมีการปรับราคาให้สามารถจับต้องได้มากกว่าเดิมและเพิ่มการบริการที่ดีขึ้น
4.3 ท่านมีความคิดว่ากลยุทธ์หรือแนวทางที่กล่าวมาข้างต้นช่วยให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดหรือไม่ อย่างไร	แนวโน้มอาจยังไม่เพียงพอ ถ้ายังไม่สามารถเปิดประเทศให้ชาวต่างชาติเข้ามาเที่ยวได้หรือฉีดวัคซีนให้คนในประเทศได้มากพอและสร้างความเชื่อมั่นให้คนเที่ยวมากขึ้น	โรงแรมต้องเพิ่มความเชื่อมั่นให้ผู้เข้าพักมากขึ้นถึงแม้จะยังไม่สามารถเดินทางข้ามประเทศได้ก็ตาม ต้องพึ่งพานักท่องเที่ยวภายในไปก่อน
4.4 หากโควิด-19 ยังคงแพร่ระบาดต่อไป ท่านคิดว่ายังใช้กลยุทธ์ดังกล่าวต่อไปได้มากน้อยเพียงใดหรือจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	ต้องดูกระแสเงินสดที่เหลืออยู่ ถ้าทำตามกลยุทธ์ที่ทำอยู่ตอนนี้คิดว่าจะสามารถเปิดให้บริการไปจนถึงปลายปีหน้า	ต้องพิจารณาต้นทุนที่มีอยู่ในช่วงเวลานั้นแต่ตอนนี้จะสามารถเปิดให้บริการได้ถึงปีหน้า
4.5 เมื่อสถานการณ์โควิด-19 คลี่คลายลงจะมีการปรับเปลี่ยนธุรกิจไปในทิศทางใดหรือปรับเปลี่ยนอย่างไร	รับพนักงานเพิ่มในส่วนที่จำเป็น แต่อาจจะเป็นในลักษณะการจ้างงานชั่วคราว ปรับราคาห้องพักและโปรโมชั่นให้เหมาะสมตามสถานการณ์	ไม่มีการปรับเปลี่ยนต่างจากเดิมมากนัก
Q5 เล่าสถานการณ์โรงแรมช่วงโควิด-19 (ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้เล่า)		
		

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
Q1 ผลกระทบจากโควิดที่โรงแรมได้รับ		
1.1 โควิด-19 เริ่มต้นเข้ามาในพญาและได้รับผลกระทบต่อโรงแรมเมื่อใดและช่วงไหนได้รับผลกระทบมากที่สุด	ตั้งแต่มีนาคม 2562 รัฐบาลสั่งปิดให้บริการโรงแรม เมษายน 2562 ทำให้แขกอยู่ไม่ถึงช่วงพฤษภาคมและมีมุนายน ทำให้แขกมีการเช็คเอาท์ออกจากรoom นั้นจึงเกิดวิกฤตตามมา เพราะว่าแขกหายไปหมดเลยคะ แคนเซลล์ห้องพักกันไปหมด	ได้รับผลกระทบตั้งแต่ช่วงต้นปี 62 ที่หนักที่สุดเนื่องจากทำให้แขกเข้าพักยกเลิกห้องพักก่อนเวลาและต้องกลับประเทศไปจากการงดการเดินทางทำให้ผู้เข้าพักหายไปเกือบหมด
1.2 ผลกระทบในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นกับโรงแรม	ช่วงนั้นห้องพักขาดคนเข้าพักเยอะมากจากเมื่อก่อนคนพักเต็มเลย วันธรรมดาอัตราเข้าพักก็ประมาณ 70% ตอนนี้ลดหาย มีบ้างพวกอยู่นานๆสัก 30% พอบริษัทเริ่มเปิดวันธรรมดาก็เหลือแค่ 20% ไม่น้อยกว่านั้นลงไปอีก	ขาดคนเข้าพักเยอะมากจากปกติมีอัตราการเข้าพักในวันธรรมดาเฉลี่ย 70% แต่ตอนนี้ลดลงมาเหลือ 20% หรือต่ำกว่านั้น ซึ่งทำให้รายได้ส่วนการขายห้องพักหายไป
1.3 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทางด้านกายภาพของโรงแรมอย่างไรบ้าง	ก็ต้องทำตามคำสั่งของรัฐบาล ปิดทุกอย่างที่เป็นส่วนกลางสิ่งอำนวยความสะดวกที่คนหลายๆคนสามารถเข้ามาใช้ร่วมกันได้เพราะมันต้องรักษาระยะห่าง	การปิดพื้นที่ส่วนกลางตามมาตรการของรัฐทำให้สามารถเข้าพักได้เพียงอย่างเดียวเพื่อรักษาระยะห่าง
1.4 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทางด้านการตลาดและการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักอย่างไร	มีการปรับเยอะมาก โรงแรมของเรามีการปรับมา 3 ครั้งแล้วทั้งคอนโดที่ยังมีคนอยู่ต่อเรื่อยๆ ทั้งโรงแรม	ทางโรงแรมไม่ได้มีแค่โรงแรมเพียงอย่างเดียว ยังมีสิ่งหาอื่นอยู่ เช่น คอนโดที่ยังมีคนเข้าพักอยู่เรื่อยๆ แสดงว่ามีที่มาของรายได้มากกว่าการขายห้องพักเพียงอย่างเดียว ราคาที่มีการปรับลงเพื่อให้ขายได้
1.5 โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อด้านการบริหารจัดการโรงแรมอย่างไร	เราจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลงจากช่วงปกติก่อนโควิดพนักงานจะอยู่ที่ประมาณ 120 คนบวกลบแต่พอโควิดมาก็เหลือแค่ 20 คน พอมาในช่วงเมษา 62 โอเครัฐก็ช่วยจ่ายชดเชยให้พนักงานเยอะอยู่หลายล้านแต่โควิดมันอยู่นานไป บางคนจึงต้องจ้างเป็นรายวัน	ต้องมีการลดขนาดองค์กรลงและปรับเป็นการจ้างรายวันแทนเพราะรายได้มันไม่เพียงพอและโรงแรมขนาดใหญ่ต้องใช้การบริหารเยอะ
Q2 มุมมองและแนวคิดของผู้ประกอบการในการรับมือกับโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม		
2.1 ผู้ประกอบการมีแนวคิดในการปรับปรุงโรงแรมในด้านใดบ้างเพื่อรับมือกับผลกระทบข้างต้น	ในพื้นที่โรงแรมของเราเรามีหลายตึก -Apartment Services ราคา 3,000-4,000/เดือน -โรงแรม การทำเป็น Hospital ของเราไม่ได้รับเพราะว่ายังมีคนเข้าพักอยู่ถ้าหากทำเป็น hospital ก็อาจจะเสียแขกเหล่านี้ไปเพราะเขาก็กังวลเหมือนกันเรื่องความปลอดภัย โรงแรมตอนนี้ได้มีการเข้าร่วม bubble&seal	ผู้ประกอบการมีหลายสิ่งหา -apartment ขายห้องพักเป็นรายเดือน -โรงแรมขายห้องพักเป็นรายวัน แต่ผู้ประกอบการไม่มีแนวคิดที่จะทำเป็น hospital เนื่องจากยังมีคนเข้าพักอยู่ทำให้ไม่เหมาะสมหากทำ อาจทำให้คนที่เข้าพักเกิดความกังวลในเรื่องความปลอดภัย โรงแรมได้มีการใช้มาตรการสำหรับสถานประกอบการเพื่อประเมินความเสี่ยงการติด

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
	มันเป็นมาตรการสำหรับสถานประกอบการที่จะต้องแยกผู้เสี่ยง หรือผู้ติดเชื้อมาดำเนินการต่อ	เชื้อของพนักงาน สร้างความปลอดภัยให้กับผู้เข้าพัก
2.2 แนวคิดในการรับมือของการเข้ามาโควิด-19 ในระลอกที่ 2 และระลอกที่ 3 เหมือนหรือต่างกันอย่างไร	โรงแรมเราปรับตัวจนขาไปหมดแล้วค่ะ ยังโชคดีที่ไม่มีหนี้ถึงจะขาดทุนแต่ก็ยังคงอยู่ในจุดที่โรงแรมรับไหว	ข้อดีของโรงแรม คือ การที่ไม่มีหนี้แต่ปัจจุบันยังคงขาดทุนแต่ยังอยู่ในจุดที่ผู้ประกอบการรับไหว
2.3 ผู้ประกอบการมองว่าถ้าหากเกิดเหตุการณ์คล้ายกันนี้ซ้ำจะมีการรับมือหรือเตรียมตัวอย่างไร	ก็กลยุทธ์เดิมนั้นแหละค่ะ ปรับตามสถานการณ์ พนักงานได้รับวัคซีนมาแล้วก็ช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับแขกได้บ้าง	ต้องมีการปรับตัวตามสถานการณ์โดยใช้กลยุทธ์ตามที่ผ่านมา คือ การลดจำนวนพนักงาน เพิ่มความมั่นใจให้กับผู้เข้าพัก รักษาระยะห่างด้วยการปิดพื้นที่ส่วนกลาง
Q3 กลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรมในแต่ละด้าน		
3.1 ผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการองค์กรหรือ ทรัพยากรมนุษย์(พนักงาน) ของโรงแรมท่านอย่างไร	ตามทีบอกไปเราก็ต้องลดพนักงานค่ะ เพราะว่าจ่ายเงินเดือนให้ไม่ไหวโรงแรมเรามีหลายห้อง เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ถ้าจะเปิดทุกห้องหรือดูแลทั้งหมดก็ไม่ไหวไหนยังมีส่วนที่เป็น apartment อีก ก็มีสัมนั้นแหละที่พอจะลดได้มากที่สุด	ยิ่งโรงแรมมีขนาดใหญ่ยิ่งมีค่าบริหารจัดการมากซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงทำให้โรงแรมอาจไม่เปิดเต็ม 100% เพื่อไม่ให้พนักงานทำงานหนักเกินไปเพราะยังมีส่วนอื่นที่ต้องดูแลอีก
3.2 ผู้ประกอบการมีการเปิดหรือปิดการให้บริการเข้าพักช่วงใดมากเพราะเหตุใดและปิดแต่ละครั้งนานแค่ไหน	ไม่ปิดเลยคะเพราะโรงแรมเราเปิดให้เป็นแบบ Long stay จะยังไม่ปิดครบรอบใดที่ยังมีคนเข้าพักอยู่	โรงแรมมีการเปิดให้บริการมาตลอดส่วนใหญ่แล้วตอนนี้ผู้เข้าพักเป็นแบบ long stay
3.3 ทางโรงแรมมีการปรับเปลี่ยนทางการตลาดอย่างไรบ้าง	ปรับลงมาเยอะจากเมื่อก่อน ถ้าจะทำงานโรงแรม work from hotel ก็ไม่ได้เพราะส่วนใหญ่ต้องเป็นกลุ่มต่างชาติที่ชอบโรงแรมอยู่ใกล้ทะเลพวกนี้ชอบบรรยากาศผ่อนคลายซึ่งเมืองพัทยาเนี่ยเหมาะมาก ๆ เป็นเมืองตากอากาศดีเลย โปรโมชันเราเที่ยวด้วยกันของเรา ก็ใช้อยู่คะ	การตลาดมีการปรับลดราคาและใช้โครงการเราเที่ยวด้วยกันส่งเสริมทำให้ช่วยขายห้องพักได้ง่ายขึ้นแต่โรงแรมยังมีลักษณะไม่เหมาะกับการทำ work from hotel เพราะอยู่ทำเลที่ตั้งไม่ได้ใกล้ทะเลขนาดนั้น
3.4 โรงแรมของท่านมีการปรับเปลี่ยนการใช้งานพื้นที่ ห้องพักรักษาหรืออาคารหรือไม่อย่างไร	ไม่มีคะไม่มีเพราะโรงแรมก็มีทั้งพักรายวันกับ apartment พักรยะยาวรายเดือน โรงแรมเรามีพวกบริษัทที่เป็นลูกค้าประจำอยู่คะ	ขายห้องพักทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญคือมีการมีบริษัท องค์กร ที่เป็นแขกประจำในการเข้าพัก
3.5 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมของท่านสามารถรับมือหรือฟื้นตัวจากผลกระทบได้มีอะไรบ้าง	การที่ติดต่อหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าอย่างสม่ำเสมอจากลูกค้าเก่าก็เลยเป็นลูกค้าประจำ ทำให้มีคนเข้าพักจากหลายทาง เช่น พนักงานบริษัททั้งเก่าและใหม่ มาทำงาน ประชุมสัมมนาจากต่างจังหวัด	การมีบริการที่ดีและติดต่อกันอยู่เรื่อยๆกับผู้เข้าพักเก่าจนเป็นผู้เข้าพักประจำ ถือเป็นการสร้างฐานลูกค้าที่ดีทำให้มีคนเข้าพักมาจากหลายทาง เช่น พนักงานบริษัททั้งเก่าและใหม่
3.6 ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการค้าและการดำเนินงานเพื่อฟื้นตัวหรือรับมือที่ท่านพบมีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร	มาตรการภาครัฐเนี่ยมันก็ ครั้งครั้งนะคะ เพราะช่วยบ้างแต่ไม่ได้ช่วยได้ บางอย่างอาจจะไม่ได้เกิดขึ้นจริงหรือไม่สำเร็จแต่ก็ดีกว่าไม่ได้ทำอะไรเลย หลักๆทางโรงแรมก็	สุดท้ายแล้วถึงแม้ว่าจะมีมาตรการชดเชยเยียวยาแต่ผู้ประกอบการก็ยังคงช่วยเหลือตัวเองอีกหลายเรื่อง ทั้งการดูแลพนักงาน การทำงานในหน้าที่หลักสำคัญ

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
	ต้องปลดพนักงานออก ปรับให้พนักงานต้องทำทุกอย่างหนักขึ้นจริงๆ ฝ่ายบริหารแทบจะไม่มีตำแหน่ง หน้าที่เลยเราขาดคนแต่เราต้องให้คนที่เหลือช่วยกันให้ได้มากที่สุด	
3.7 ท่านมีมุมมองกับมาตรการภาครัฐที่มีการช่วยเหลือต่อกลุ่มธุรกิจโรงแรมอย่างไรบ้าง	ได้แค่เงินชดเชยแต่ทางโรงแรมก็ไม่ได้อะไร อยากให้มีวีซ่าขึ้นที่ทั่วถึงทำให้เปิดเมืองได้สักทีจะได้กลับมาในสภาวะปกติแต่มันก็คงยาก ต้องใช้เวลานานพอสมควร	การปิดการเดินทางหรือปิดเมืองทำให้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบริการและการท่องเที่ยวมากแต่กว่าจะกลับมาในสภาวะปกติก็ต้องใช้เวลา
Q4 แนวโน้มการฟื้นตัวของธุรกิจจากกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับตัว		
4.1 สิ่งใดที่ทางโรงแรมได้ดำเนินการในกลยุทธ์ที่ผ่านมา	มีทั้งการลดจำนวนพนักงาน ปรับราคาลดลงมาและขายห้องพักทั้งระยะสั้นระยะยาวซึ่งจริงๆก็ทำอยู่แล้วแต่อาจจะดีหน่อยตรงที่เรา มีทั้งโรงแรม apartment คอนโด	การลดจำนวนพนักงาน ปรับราคาลดลงมา และขายห้องพักทั้งระยะสั้นระยะยาว ปัจจุบันสำคัญ คือ การ keep in touch กับกลุ่มลูกค้าเก่า
4.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์สำคัญใดที่ช่วยให้ประคองธุรกิจไม่ให้ผลประกอบการลดลงไปมากกว่าเดิมหรือสามารถให้บุคลากรยังคงอยู่	ที่สำคัญหรือคะ ก็น่าจะเป็นทุกอย่างที่ทำไป เราลองปรับค่อยๆปรับกันมาหลายที่แล้วดู สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงตลอดค่ะ ต้องปรับให้เข้ากับช่วงเวลานั้นมันไม่ใช่ว่าเกิดขึ้นปุ๊บต้องมาหักเงินเดือนพนักงานหรือเอาเขาออกเลยมันต้องค่อยๆประคองไป ถ้าไปได้ ไหวมีทางอื่นใหม่ที่จะปรับได้หรือไม่ไหวจริงๆจะค่อยลดค่าใช้จ่ายส่วนนี้ออกไป	การประเมินสถานการณ์และเลือกใช้กลยุทธ์ตามสถานการณ์ตอนนั้นให้เหมาะสม แต่ที่สำคัญหลักคือเรื่องค่าใช้จ่ายส่วนการบริหารที่สามารถลดได้จากการปรับพนักงาน
4.3 ท่านมีความคิดว่ากลยุทธ์หรือแนวทางที่กล่าวมาข้างต้นช่วยให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดหรือไม่ อย่างไร	ก็ที่ผ่านมามาจนถึงตอนนี้โรงแรมก็ไม่ได้มีหนี้ และยังเปิดให้บริการได้ก็ถือว่าสุดๆแล้ว ถ้าไรนี้ไม่ต้องพูดถึง เรายังโชคดีที่มีลูกค้าคนที่เข้าพักประจำ การติดต่อหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนที่เคยเข้ามาพักเขาจะมีความประทับใจและอยากกลับมาพักกับเราอีก	โรงแรมสามารถเปิดให้บริการได้โดยอยู่ในจุดที่ผู้ประกอบการรับไหวเพราะทางโรงแรมไม่ได้มีหนี้และมีช่องทางรายได้อื่นนอกจากการขายห้องพัก
4.4 หากโควิด-19 ยังคงแพร่ระบาดต่อไป ท่านคิดว่าจะยังใช้กลยุทธ์ดังกล่าวต่อไปได้มากน้อยเพียงใดหรือจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	ตอนนี้ก็ยังระบาดอยู่หรือถ้าเกิดอีกก็คงต้องดูตามสถานการณ์อย่างที่เป็นอกันค่ะ ว่าไม่ใช่ว่าจะปรับอะไรเลยง่าย ๆ โรงแรมขนาดใหญ่ก็มีหลายอย่างที่ค่อนข้างจะซับซ้อน การท่องเที่ยวเปลี่ยนไปเราจำเป็นต้องให้ความสำคัญลดภัยกับนักท่องเที่ยวมากขึ้น มาตรการการเข้าพักก็ต้องเปลี่ยนตาม ลดความฟุ่มเฟือยในหลายส่วนลง	โรงแรมขนาดใหญ่มีการปรับตัวที่ซับซ้อน อย่างไรก็ตามต้องดูตามสถานการณ์ ปรับตามแนวโน้มการท่องเที่ยวและมาตรการและต้องควบคุมค่าใช้จ่ายไม่ให้ฟุ่มเฟือย
4.5 เมื่อสถานการณ์โควิด-19 คลี่คลายลงจะมีการปรับเปลี่ยนธุรกิจไปในทิศทางใดหรือปรับเปลี่ยนอย่างไร	อาจจะมีการเปิดร้านอาหารและมีแพลนทำเกี่ยวกับ well ness ด้วยค่ะแต่ตอนนี้ยังคงต้องดูไปก่อนเพราะว่าทางเราก็ดูและอยู่หลายส่วนเหมือนกันทั้งโรงแรม อพาร์ทเม้น	มีแพลนในอนาคตจะขยายธุรกิจแต่ยังต้องดูไปก่อนเพราะสถานการณ์ตอนนี้ยังไม่เหมาะสม

คำถาม	ข้อมูลสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
	คอนโต	
Q5 เล่าสถานการณ์โรงแรมช่วงโควิด-19 (ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้เล่า)		
-		





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Formula Bar		วันที่เช็คอิน/ออก																											
SPI1	SPI2	SPI3	SPI4	OCT1	OCT2	OCT3	OCT4	NOV1	NOV2	NOV3	NOV4	DEC1	DEC2	DEC3	DEC4														
โรงแรมบาหลี(12)																													
โรงแรมบาหลี (THE GREENPARK RESORT)																													
THB	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	1,475	1,196	1,224	1,229	1,133	1,075	1,009	1,190												
โรงแรมบาหลี (CRYSTAL LOUNGE HOTEL)																													
THB	1,581	1,581	1,440	1,037	1,443	1,434	N/A	1,390	1,330	1,530	1,710	1,434	1,528	1,488	1,498	1,491	1,500												
โรงแรมบาหลี (GARDENLUFF RESORT AND SPA (PATTAYA))																													
THB	1,882	1,882	1,487	1,511	1,396	1,628	1,428	1,233	1,233	1,179	1,103	1,039	1,204	1,208	1,239	N/A	1,172												
โรงแรมบาหลี (SOLICHAN PATTAYA BEACH RESORT)																													
THB	N/A	2,000	1,739	1,732	1,634	1,772	1,638	1,636	1,636	894	1,098	824	989	1,026	1,182	1,295	1,902												
โรงแรมบาหลี (THE INDOU HOTEL)																													
THB	637	775	792	672	798	706	837	849	849	672	855	810	810	855	746	792	748												
โรงแรมบาหลี (THE PATTAYA GARDEN RESORT)																													
THB	N/A	N/A	2,847	2,831	2,830	2,817	2,821	2,821	2,821	729	837	1,107	1,300	805	709	1,103	1,900												
โรงแรมบาหลี (SUNSHINE RESORT)																													
THB	2,830	2,830	2,856	2,789	2,405	2,593	2,542	2,621	2,621	1,549	1,629	1,410	1,459	1,051	1,145	1,145	1,379												
โรงแรมบาหลี (MARTAYA HOTEL)																													
THB	1,047	1,047	1,000	1,161	1,161	2,145	2,018	1,739	1,244	1,588	1,508	1,764	1,503	1,574	1,508	1,508	1,744												
โรงแรมบาหลี (SA PAU HOTEL)																													
THB	1,047	1,047	1,000	1,161	1,161	2,145	2,018	1,739	1,244	976	1,000	1,243	1,119	976	1,093	1,825	1,000												
โรงแรมบาหลี(18)																													
โรงแรมบาหลี (NETWORK PLACE)																													
THB	2,200	THB	3,592	THB	3,621	3,500	THB	3,691	THB	3,518	THB	3,577	3,619	2,100	2,500	2,732	2,194	2,638	2,531	2,533	3,400								
โรงแรมบาหลี (LET'S HYDE RESORT & VILLAS)																													
THB	2,185	THB	1,897	THB	1,480	1,593	THB	1,519	THB	1,517	THB	2,985	1,520	THB	1,480	THB	1,600	1,480	THB	1,600	1,600	1,555							
โรงแรมบาหลี (SOLICHAN (SHAMON) BEACH RESORT)																													
THB	684	THB	690	THB	800	746	THB	816	THB	819	THB	845	998	THB	1,316	THB	1,183	1,041	THB	1,105	THB	955	THB	985	1,071				
โรงแรมบาหลี (J.P.VILLA)																													
THB	1,289	1,289	1,259	2,100	1,525	1,518	N/A	N/A	N/A	626	622	622	744	807	807	996	764	569	669	764	569	669							
โรงแรมบาหลี (Sunrise Spring)																													
THB	1,822	N/A	1,208	1,249	1,073	1,086	1,057	N/A	N/A	1,486	1,575	1,702	1,717	1,683	1,673	1,683	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842								
โรงแรมบาหลี (THE BEACH GARDEN RESORT)																													
THB	720	THB	698	THB	499	528	THB	639	THB	541	538	577	577	585	619	799	1,121	1,123	1,123	1,104	N/A	1,244							
โรงแรมบาหลี (ROMA VILLAGE ESCAPE)																													
THB	2,900	THB	3,485	THB	3,147	3,123	THB	3,427	THB	4,595	THB	3,630	2,783	THB	2,731	THB	3,125	THB	2,872	THB	2,108	THB	2,108	2,108					
โรงแรมบาหลี (SERENE SANDS)																													
THB	753	THB	845	THB	625	500	THB	482	THB	578	THB	948	516	THB	576	THB	582	THB	639	THB	577	THB	739	THB	619	730			
โรงแรมบาหลี (ROMEO PALACE)																													
THB	681	THB	817	THB	816	THB	1,238	THB	1,350	THB	1,335	1,550	516	THB	1,283	THB	1,338	THB	1,335	THB	1,274	THB	800	THB	760	680			
โรงแรมบาหลี (LEX VILLA)																													
THB	681	THB	817	THB	816	THB	993	THB	854	THB	932	993	993	THB	1,034	THB	1,043	THB	1,193	THB	1,059	THB	924	THB	910	N/A			
โรงแรมบาหลี (LET'S HYDE RESORT & VILLAS)																													
THB	1,508	THB	1,495	THB	1,486	2,099	THB	1,495	THB	1,490	THB	1,478	2,113	THB	810	THB	855	THB	903	THB	725	THB	1,000	THB	810	THB	857	849	
โรงแรมบาหลี (EAST SEA PARADISE)																													
THB	479	THB	550	THB	579	409	THB	476	THB	476	THB	489	503	THB	2,108	THB	2,090	THB	1,825	THB	1,853	THB	1,495	THB	1,316	THB	1,204	1,239	
โรงแรมบาหลี (SUNSHINE GARDEN RESORT)																													
THB	35,500	THB	35,500	THB	35,500	THB	35,500	THB	35,500	THB	35,500	THB	35,500	THB	849	THB	934	THB	1,183	THB	1,267	THB	1,183	THB	1,262	THB	1,009	1,184	
โรงแรมบาหลี (DAMA GARDEN RESORT)																													
THB	447	THB	581	THB	515	THB	513	THB	380	THB	562	THB	654	THB	773	THB	777	THB	774	THB	782	THB	644	THB	791	THB	661	810	
โรงแรมบาหลี(13)																													
โรงแรมบาหลี (THE HERMITAGE)																													
THB	822	THB	744	THB	822	1,095	THB	861	THB	822	THB	1,100	1,101	THB	823	THB	720	THB	1,048	THB	1,130	THB	1,214	THB	1,293	THB	1,104	1,193	
โรงแรมบาหลี (THE GRASS HILL VILLA)																													
THB	3,917	THB	3,443	THB	4,012	4,725	THB	3,851	THB	5,075	THB	4,946	3,311	THB	3,185	THB	3,403	THB	3,650	THB	3,361	THB	3,098	THB	3,650	THB	3,221	3,072	
โรงแรมบาหลี (THE GEMSTONE (POOL VILLA))																													
THB	800	THB	860	THB	862	884	THB	823	THB	862	THB	850	705	THB	3,780	THB	3,371	THB	3,976	THB	3,381	THB	3,516	THB	3,761	THB	3,123	THB	3,000
โรงแรมบาหลี (THE GEMSTONE (POOL VILLA))																													
THB	800	THB	864	THB	872	898	THB	806	THB	863	THB	861	1,060	THB	1,120	THB	1,070	THB	1,070	THB	1,070	THB	1,070	THB	1,070	THB	1,070	1,070	1,070
โรงแรมบาหลี (NOMA BEACH RESORT)																													
THB	535	THB	467	THB	469	469	THB	506	THB	506	THB	527	527	THB	1,429	THB	1,429	THB	1,429	THB	1,429	THB	1,429	THB	1,429	THB	1,429	1,429	1,429
โรงแรมบาหลี (NOMA BEACH RESORT)																													
THB	918	THB	901	THB	942	THB	993	THB	1,023	THB	940	940	940	THB	902	THB	914	THB	927	THB	916	THB	476	THB	502	THB	964	700	
โรงแรมบาหลี (V.V.V.)																													
THB	943	THB	913	THB	1,034	1,077	THB	1,104	THB	989	THB	937	986	THB	899	THB	899	THB	917	THB	978	THB	908	THB	1,104	THB	1,022	1,084	
โรงแรมบาหลี (204 RESORT)																													
THB	992	THB	860	THB	1,072	1,110	THB	1,060	THB	1,196	THB	1,065	1,080	THB	1,000	THB	1,005	THB	1,088	THB	1,200	THB	1,177	THB	1,174	THB	1,054	1,097	
โรงแรมบาหลี (SERENE SANDS)																													
THB	2,000	THB	2,000	THB	2,000	THB	2,000	THB	2,000	THB	2,000	THB	2,000	THB	2,000	THB	2,000	THB	2,000	THB	2,000	THB	2,000	THB	2,000	THB	2,000	2,000	
โรงแรมบาหลี (Dragonfly Nature Village)																													
THB	807	THB	860	THB	913	944	THB	889	THB	905	THB	901	1,020	THB	1,048	THB	1,000	THB	1,027	THB	1,038	THB	1,146	THB	1,146	THB	1,020	1,236	
โรงแรมบาหลี (NOMA BEACH RESORT)																													
THB	621	THB	709	THB	651	1,201	THB	745	THB	816	THB	760	630	THB	586	THB	782	THB	707	THB	707	THB	617	THB	1,088	THB	873	1,252	
โรงแรมบาหลี (NOMA BEACH RESORT)																													

ตารางการเก็บข้อมูลรายสัปดาห์ตั้งแต่ ธ.ค.63-ธ.ค.64 (ต่อ)

บรรณานุกรม

- Campiranon, K., & Scott, N. (2014). Critical success factors for crisis recovery management: A case study of Phuket hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 31*(3), 313-326.
- COVID-19, ศ. (2564, 21 เมษายน 2564). สรุปรายมาตรการจาก ศบค. Retrieved 11 ตุลาคม 2564 from <https://www.facebook.com/informationcovid19/photos/a.106455480972785/307651164186548/>
- Economy, P. (2019). *Economic and Business article: ทฤษฎีการปรับตัว Adaptation Theory*. Retrieved 5 August 2021 from <https://pattanieconomy.wordpress.com/2019/04/05/ทฤษฎีการปรับตัว-adaptation-theory/>
- Hemington, N. (2007). The Service Industries Journal: From Service to Experience; understanding and defining the hospitality business. *School of Services Management, Bournemouth University*, 8-16.
- Hoang, T. (2021). The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam 27-81.
- Phongphotakul, A. (2016). *Business Continuity Management*. Retrieved 17 October 2021 from https://www.dga.or.th/wpcontent/uploads/2015/10/file_f6e7c5291b074266bf88048cd154c302.pdf
- Rodríguez-Antón, J. M. (2021). COVID-19 Impacts and Recovery Strategies: The Case of the Hospitality Industry in Spain.
- Terrabkk. (2563). อัปเดตศักราชภาพพืชม่าไม่อำมีแห่งประเทศไทย. Retrieved 19 กรกฎาคม 2021 from <https://www.terrabkk.com/articles/198849/อัปเดตศักราชภาพ-พืชม่าไม่อำมีแห่งเมืองไทย>
- เอกราช บัญ เรียง. (2561). กลยุทธ์ในการจัดการภัยพิบัติทางธรรมชาติ ของประเทศไทย. วารสารการนึ่งการปกครอง , 8(2), 100-115. <http://copag.msu.ac.th/journal/filesjournal/8-2/0808201854859.pdf>
- โสภณ เรพจักร์. (28 กันยายน 2564). [Interview].
- ไทยรัฐออนไลน์. (2564). กรมไฟเขียว "จ่ายเงินเยียวยาประกันสังคม" เพิ่ม "อยุธยา ชลบุรี ฉะเชิงเทรา". Retrieved

- 1 กรกฎาคม from <https://www.thairath.co.th/news/politic/2145097>
- ไพบรยา แพ้วง. (2564). การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมใน จังหวัดเชียงใหม่ต่อ สถานการณ์การแพร่ ระบาด COVID-19 ช่วง พ. ศ. 2563. *Sarasatr*, 4(3), 624-636.
- กรกมล เปี่ยมบัติต. (18 ตุลาคม 2564). [Interview].
- กรมควบคุมโรค. (2564). คู่มือการป้องกันควบคุมในพื้นที่เฉพาะ(Bubble and Seal) สำหรับสถานประกอบการ. Retrieved from https://ddc.moph.go.th/uploads/ckeditor2//files/BBS_Final_02.pdf
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2564). รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว : สถานการณ์การท่องเที่ยวของ ประเทศไทย ไตรมาส 1/2562 และไตรมาส 2/2562. Retrieved 29 สิงหาคม from https://www.mots.go.th/download/article/article_20191025094442.pdf
- กระทรวงสาธารณสุข. (2563). แนวทางบริหารจัดการสถานที่กักกันซึ่งทางราชการกำหนด (Quarantine). Retrieved from https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/g_quarantine/g_quarantine_state210763n.pdf
- ขอขวัญ โจรนตรีกุล. (23 กันยายน 2564). [Interview].
- ชลธิณี อยู่คง. (2555). พฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ กรณีศึกษา บ่อน้ำร้อนรักษะวารินและบ่อน้ำร้อนพรรั้ง จ.ระนอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา].
- ชลันดา จวง. (4 ตุลาคม 2564). [Interview].
- ถิรวุฒิ ธนวิษเพียรพาก. แนวทาง การ ปรับ ตัว ของ โรงแรม ท้องถิ่น ระดับ ราคา ประหยัด: กรณี ศึกษา พื้นที่ เขต กรุงเทพมหานคร และ เมือง พัทยา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย].
- ธนาภคย์ อธิธิชัยพล. (2564). “โควิดกำลังสอนเราว่า เราต้องทิ้งพัทยาแบบเดิมไปซะ” บทเรียนจากวิกฤตของ สนธยา คุณปลื้ม นายกเมืองพัทยา. Retrieved 19 กรกฎาคม from <https://themomentum.co/sontaya-khunpluem-pattaya-cityscape/>
- นฤมล สุวรรณจันทร์. (2556). แนวคิดการดำเนินการโรงแรม. การค้นคว้าแบบอิสระ. 2556 (Publication Number 5-11) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. https://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2556/acc41156ns_ch2.pdf
- ราชกิจจานุเบกษา. (2547). พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. ๒๕๔๗. Retrieved from <https://www.dip.go.th/Portals/0/patuemoh/fatu/%E0%B8%81%E0%B8%8F%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%A2/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8>

[%B4%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3/%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%9A%E0%B8%B1%E0%B8%8D%E0%B8%8D%E0%B8%B1%E0%B8%95%E0%B8%B4%E0%B9%82%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B9%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%20%E0%B8%9E.%E0%B8%A8.%202547.pdf](#)

วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2564). แนวโน้มธุรกิจ อุตสาหกรรมปี2562-2564 ธุรกิจโรงแรม. Retrieved 7 สิงหาคม 2564 from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Services/Hotels/IO/io-hotel-21>

ศุภอา อธิธิโกวัล. (29 กันยายน 2564). [Interview].

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2564). เปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติฟื้นท่องเที่ยวผลที่ชัดเจนน่าจะมี 65. 2564. Retrieved 15 กันยายน 2564 from <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/Tour-z3279.aspx>

สถิตธรรม แสงจันทร์, & คงสวัสดิ์เกียรติ, ก. (2554). การวิเคราะห์ภาวะวิกฤติในปี 2553 และปี 2554 ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *thaiejourna*, 1-19.

http://thaiejournal.com/journal/2556volumes1/25Sathit_Tham.pdf

สุเมธ กมลศิริวัฒน์. (2564). กลยุทธ์ การ ปรับ ตัว ของ ผู้ ประกอบ การ โรงแรม ที่ ได้ รับ มาตรฐาน SHA ต่อ ผลกระทบ COVID-19 ใน เขต กรุงเทพมหานคร ปี พ. ศ. 2563. *Sarasatr*, 4(3), 650-663.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	Thisana Hawaree
วัน เดือน ปี เกิด	4 March 1998
สถานที่เกิด	Nonthaburi
วุฒิการศึกษา	Real Estate and Housing Development Program
ที่อยู่ปัจจุบัน	204/228 Bangkruey-Sainoi Rd., Pimonratch sub district, Bangbuathong district, Nonthaburi 11110



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY