

กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation) : กรณีศึกษา โรงแรมเซ็นทารา
บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน และ
โรงแรมแอทที บูทีค



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ADAPTATION STRATEGIES OF HOTEL WITH THE CONCEPT OF WORKATION : CASE
STUDIES CENTRA BY CENTARA MARIS RESORT JOMTIEN ,THE BAYVIEW HOTEL PATTAYA
,VERSO HUA HIN HOTEL AND AT T BOUTIQUE HOTEL.



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 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น
(Workation) : กรณีศึกษา โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา
มาริส รีสอร์ท จอมเทียน โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา โรง
แรมเวอร์โซ หัวหิน และโรงแรมแอทที บูทีค

โดย

นายศุภวิทย์ ราศรี

สาขาวิชา

การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร.พัศพันธ์ ชาญวสุนันท์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตร์มหาบัณฑิต

..... คณะบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สรายุทธ ทรัพย์สุข)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

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

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.พัศพันธ์ ชาญวสุนันท์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณทิพย์ พานิชภาคี)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.มนัช มะกล้าทอง)

ศุภวิทย์ ราตรี : กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation) : กรณีศึกษา โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน และโรงแรมแอทที บูทีค. (ADAPTATION STRATEGIES OF HOTEL WITH THE CONCEPT OF WORKATION : CASE STUDIES CENTRA BY CENTARA MARIS RESORT JOMTIEN ,THE BAYVIEW HOTEL PATTAYA ,VERSO HUA HIN HOTEL AND AT T BOUTIQUE HOTEL.) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.พัศพันธ์ ชาญวสุนันท์

เวิร์คเคชั่น เป็นแนวคิดสนับสนุนการท่องเที่ยวแบบทำงานไปด้วย ท่องเที่ยวไปด้วย และโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นโครงการที่สนับสนุนการใช้แนวคิดนี้ ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวทางการปรับตัวของโรงแรม งานวิจัยนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation) จากโรงแรมที่ร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ในจังหวัดชลบุรีและประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 4 แห่ง โดยรวมข้อมูลลักษณะการดำเนินงาน กลยุทธ์การปรับตัว และผลการดำเนินงาน ในช่วงระหว่าง พ.ศ. 2563 – 2565 นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปแนวทางการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่นมาประยุกต์ใช้กับโรงแรม

ผลการศึกษาพบว่า 1) โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ใช้วิธีการเสนอขายสินค้าและบริการให้กับผู้ซื้อคือ กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ที่ต้องการให้พนักงานไปเวิร์คเคชั่น กับกลุ่มผู้ขายคือโรงแรมที่มีความสนใจกลุ่มลูกค้านี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจการท่องเที่ยว สร้างมิติใหม่ของการท่องเที่ยวและยกระดับสถานประกอบการแบบเวิร์คเคชั่น และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล 2) กลยุทธ์ทางการตลาดที่โรงแรมให้ความสำคัญ คือ กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) ในการจัดสภาพแวดล้อมภายในโครงการที่โดดเด่น และการเน้นช่องทางการขายทางภาครัฐและบริษัทรวมถึงโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์เพิ่มมากขึ้น 3) กลยุทธ์ทางกายภาพที่โรงแรมให้ความสำคัญ คือ กลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม โดยการเพิ่มปริมาณของจำนวนชุดโต๊ะนั่งทำงานในบริเวณพื้นที่ส่วนกลางของโครงการ แต่รูปแบบของเครื่องเรือนยังไม่เป็นไปตามหลักการวิทยาศาสตร์ พร้อมกับปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ตไร้สาย และ 4) ผลการดำเนินงานพบว่า แนวโน้มส่วนใหญ่ของโรงแรมกรณีศึกษา มีแนวโน้มด้านอัตราเข้าพักเพิ่มขึ้น สัดส่วนรายได้จากอาหารและเครื่องดื่มเพิ่มขึ้น และแนวโน้มสัดส่วนช่องทางการขายด้านช่องทางการขายภาครัฐและบริษัทเพิ่มขึ้น จากการปรับตัวโดยรวมพบว่า โรงแรมกรณีศึกษาที่มีการบริหารงานอย่างอิสระมีการปรับทั้งกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมทางกายภาพมากที่สุด ทั้งนี้แนวคิดเวิร์คเคชั่นเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษา ผลการดำเนินงานทางธุรกิจย่อมมีองค์ประกอบและปัจจัยหลากหลายในบริบทที่แตกต่างกัน

งานวิจัยนี้พบว่าโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการมีความสนใจในการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่นมาปรับใช้ธุรกิจ โดยเห็นว่าโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ควรมีการจัดทำรายละเอียดของโครงการอย่างมีแบบแผนที่ชัดเจนมากขึ้น พร้อมกับควรให้การสนับสนุนแก่สถานประกอบการเพิ่มเติมทั้งในด้านองค์ความรู้ในการพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อการเวิร์คเคชั่น การออกแบบตามหลักการวิทยาศาสตร์ (Ergonomic design) การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้กับบริษัทหรือพนักงานที่สนใจไปเวิร์คเคชั่น ประสานงานกับท้องถิ่นเพื่อที่จะให้เกิดมิติการท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่นอย่างเป็นระบบนิเวศน์ (Ecosystem) และจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำเพื่อยกระดับสถานประกอบการแบบเวิร์คเคชั่นต่อไปในอนาคต

สาขาวิชา การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2565 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6470053425 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORD: Adaptation Strategies, Hotel, Workation, Workation Thailand

Suppawit Rasri : ADAPTATION STRATEGIES OF HOTEL WITH THE CONCEPT OF WORKATION : CASE STUDIES CENTRA BY CENTARA MARIS RESORT JOMTIEN ,THE BAYVIEW HOTEL PATTAYA ,VERSO HUA HIN HOTEL AND AT T BOUTIQUE HOTEL .

Advisor: PHATSAPHAN CHARNWASUNUNTH, Ph.D.

Workation is a tourism concept of working while travelling. The Workation Thailand project by the Tourism Authority of Thailand was a project that promoted such a concept and was one of the adaptive modes of the hotel. This research aimed to study the adaptation strategies of the hotel under the workation concept. The data were collected from four hotels participating in the Workation Thailand project in Chonburi and Prachuap Khiri Khan provinces pertaining to their operation, adaptation strategies and performance between 2020 – 2022, and were analyzed comparatively to bring about the concluding guidelines for that hotels to apply the workation concept.

The results showed that 1) the Workation Thailand project offered products and services to the buyers. They were large companies who would like their employees to go for a workation, and the sellers were hotels that were interested in this group of customers. Its objective was to stimulate tourism, create new dimensions of tourism and upgrade workation businesses, and encourage the development of digital infrastructure, 2) the marketing strategy that the hotel emphasized was a differentiation strategy which was executed by creating an outstanding atmosphere inside the projects and focusing on increasing sales through the public sector and companies' channels including the Workation Thailand project, 3) the physical strategies that the hotels concentrated on were updating the environment inside the hotels by adding more working stations, whose design might not yet comply with ergonomic principles, to the common area, together with improving the wireless internet system, and 4) the occupancy rates of the case study hotels showed an upward trend. The proportion of revenue from food and beverages was increased, and the proportion of selling through the public sector and companies tended to increase. The overall adaptation showed that the case study hotels operated independently, and mostly adapted the strategies and physical environment. However, the workation concept played a part in driving the adaptation strategy of the businesses of the four case studies. There were, however, various components and factors in a business's performance under different contexts.

The present study revealed that hotels participating in the projects were interested in adopting the workation concept to their businesses. It is suggested that the details of the Workation Thailand project should demonstrate clearer patterns and provide further support to the businesses regarding knowledge to develop the workation environment, ergonomic design, development of digital infrastructure, and budget allocation to companies or employees who were interested in workation. Collaboration with the locals should also be established to create the workation tourism ecosystem, and experts should be provided to upgrade the workation businesses in the future.

Field of Study: Housing and Real Estate Development

Student's Signature

Academic Year: 2022

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาช่วยเหลือจาก อาจารย์ ดร.พัศพันธ์ ชาญวสุนันท์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณชาติ พานิชภักดิ์ ที่คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา และชี้แนะแนวทางการแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆ ตั้งแต่วันแรกจนถึงวันจบการศึกษา ไม่เพียงแค่นั้นในด้านวิชาการ แต่รวมไปถึงแนวทางการดำเนินชีวิตที่อาจารย์ให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ

กราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบ และคณะกรรมการสอบทุกท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีวรรณ เต๋นไพบูลย์ รองศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง และอาจารย์ ดร. มนต์รัช มะกล้าทอง ที่สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหา เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ รองผู้ว่าการด้านตลาดในประเทศ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย คุณฐาปณีย์ เกียรติไพบูลย์ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการสัมภาษณ์ข้อมูลของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ และหน่วยงานผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่สละเวลาอันมีค่าในการให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

กราบขอบพระคุณ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง คุณชัยพันธุ์ ทองสุธรรม แห่งโรงแรม เซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน คุณหลักสิทธิ์ สรรพพานิชย์ แห่งโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา คุณจางันต์ บุตรสงค์ แห่งโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน และ คุณภัทรพล ดีปานแก้ว แห่งโรงแรมแอทที บูทิค ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์ แบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม โดยนำแนวคิดเวิร์คเคชั่นมาประยุกต์ใช้ ตั้งแต่เริ่มต้น แนวทางการปรับตัวของแต่ละแห่ง จนถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น และขอบพระคุณทีมงานโรงแรมทั้ง 4 แห่ง ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการนำทางสำรวจ สังเกต ในการเก็บข้อมูลเชิงกายภาพภายในโรงแรม

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณพ่อ แม่ พี่ก๊ก แพร์ และแม่วที่บ้าน ที่คอยสนับสนุนผลักดัน และเป็นกำลังใจในทุกๆด้าน ขอขอบคุณเพื่อนๆภาควิชาเคหการ C34 และรุ่นพี่ C33 รุ่นน้อง C35 ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พี่ไมค์ เคนโต๊ กระจดุม แบ็งค์ ดีดี นนท์ พี่พี เอิร์ธ ฟ้าเบญญ์ ฟ้าจ๋อน อัญชัน ที่ได้ร่วมเรียนรู้ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ตลอดช่วงการทำงาน จนสามารถทำให้การทำวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ศุภวิทย์ ราชศรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามในงานวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์.....	3
1.4 ขอบเขตงานวิจัย.....	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	4
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	5
2.1 การวิจัยเชิงกรณีศึกษา	5
2.2 ทฤษฎีด้านกระบวนการพัฒนาสังหาริมทรัพย์	7
2.3 แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา ด้านการเวิร์คเคชั่น (Workation).....	8
2.4 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม.....	13
2.5 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัว	17
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	26
3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	26

3.2	ระเบียบวิธีวิจัย.....	26
3.3	กรณีศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง.....	28
3.4	วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย.....	29
3.5	แผนการดำเนินงานวิจัย	32
3.6	ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	32
บทที่ 4	การนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น มาใช้ในการปรับตัวของโรงแรม	33
4.1	โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์.....	33
4.2	ลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับตัว	40
4.3	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น	57
บทที่ 5	ผลจากการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น มาใช้ในการปรับตัวของโรงแรม	68
5.1	ผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น.....	68
5.2	ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น	78
5.3	ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับตัว.....	92
5.4	ผลการศึกษาความคิดเห็นของลูกค้าจากเอเจนท์ออนไลน์.....	95
บทที่ 6	การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	97
6.1	บทสรุปงานวิจัย	97
6.2	การอภิปรายผล.....	102
6.3	ข้อเสนอแนะ	107
6.4	ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป	109
บรรณานุกรม.....		110
ประวัติผู้เขียน.....		156

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 กลไกการทำงานของนโยบายเวิร์คเคชั่นในประเทศญี่ปุ่น	11
ตารางที่ 2 วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องในด้านโรงแรมและพื้นที่ศึกษา	15
ตารางที่ 3 วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องในด้านกลยุทธ์การปรับตัว.....	22
ตารางที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัย	27
ตารางที่ 5 โรงแรมกรณีศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	29
ตารางที่ 6 แผนการดำเนินงานวิจัย.....	32
ตารางที่ 7 สถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ พ.ศ. 2564	37
ตารางที่ 8 แพคเกจโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ของโรงแรมเบลล์ วิลล่า รีสอร์ท เชียงใหม่.....	38
ตารางที่ 9 ลักษณะที่พบตามคำสำคัญ ของแพคเกจโรงแรมเบลล์ วิลล่า รีสอร์ท เชียงใหม่.....	39
ตารางที่ 10 ลักษณะที่พบจากแพคเกจในโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ตามคำสำคัญ	39
ตารางที่ 11 กลไกการทำงานของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์.....	40
ตารางที่ 12 ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1	43
ตารางที่ 13 กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1	43
ตารางที่ 14 กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1	44
ตารางที่ 15 ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 2	46
ตารางที่ 16 กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 2	47
ตารางที่ 17 กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 2	48
ตารางที่ 18 ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 3	50
ตารางที่ 19 กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 3	51
ตารางที่ 20 กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 3	52
ตารางที่ 21 ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4	54

ตารางที่ 22	กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4	54
ตารางที่ 23	กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4	55
ตารางที่ 24	สรุปลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับตัว	55
ตารางที่ 25	ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1	57
ตารางที่ 26	กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1	57
ตารางที่ 27	กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1	59
ตารางที่ 28	ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 2	59
ตารางที่ 29	กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 2	60
ตารางที่ 30	กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 2	61
ตารางที่ 31	ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 3	61
ตารางที่ 32	กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 3	62
ตารางที่ 33	กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 3	63
ตารางที่ 34	ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4	63
ตารางที่ 35	กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4	64
ตารางที่ 36	กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4	65
ตารางที่ 37	สรุปลักษณะการดำเนินงานหลังการปรับตัว	66
ตารางที่ 38	ผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ ของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน	68
ตารางที่ 39	ผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา	71
ตารางที่ 40	ผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น	73
ตารางที่ 41	ผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ ของโรงแรมแอทที บูทีค	74
ตารางที่ 42	อัตราเข้าพักของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ปี พ.ศ. 2563 - 2565	78
ตารางที่ 43	ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (ALOS) ของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ปี พ.ศ. 2563 - 2565	79

ตารางที่ 44 รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (ADR) ของโรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ปี พ.ศ. 2563 - 2565.....	79
ตารางที่ 45 สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio) ของโรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ปี พ.ศ. 2563 - 2565.....	80
ตารางที่ 46 สัดส่วนช่องทางการขาย ของโรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ปี พ.ศ. 2563 - 2565.....	80
ตารางที่ 47 อัตราเข้าพักของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 - 2565.....	81
ตารางที่ 48 ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (ALOS) ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 - 2565.....	82
ตารางที่ 49 รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (ADR) ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 - 2565..	82
ตารางที่ 50 สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio) ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 - 2565	83
ตารางที่ 51 สัดส่วนช่องทางการขาย ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 - 2565	83
ตารางที่ 52 อัตราเข้าพักของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565	84
ตารางที่ 53 ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (ALOS) ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565.....	85
ตารางที่ 54 รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (ADR) ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565.....	85
ตารางที่ 55 สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio) ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565	86
ตารางที่ 56 สัดส่วนช่องทางการขาย ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565.....	86
ตารางที่ 57 อัตราเข้าพักของโรงแรมแอทที บูทีก ปี พ.ศ. 2563 - 2565.....	87
ตารางที่ 58 ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (ALOS) ของโรงแรมแอทที บูทีก ปี พ.ศ. 2563 - 2565	87
ตารางที่ 59 รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (ADR) ของโรงแรมแอทที บูทีก ปี พ.ศ. 2563 - 2565.....	88

ตารางที่ 60 สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio) ของโรงแรมแอทที บูทีก ปี พ.ศ. 2563 - 2565	88
ตารางที่ 61 สัดส่วนช่องทางการขาย ของโรงแรมแอทที บูทีก ปี พ.ศ. 2563 - 2565	89
ตารางที่ 62 สรุปผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรมในจังหวัดชลบุรี	90
ตารางที่ 63 สรุปผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์	91
ตารางที่ 64 ผลตอบรับจากโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	92
ตารางที่ 65 ผลการศึกษาความคิดเห็นของลูกค้าจากเอเจนท์ออนไลน์	95
ตารางที่ 66 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น	99
ตารางที่ 67 กลยุทธ์ระดับนโยบายของเวิร์คเคชั่นในประเทศไทย เปรียบเทียบกับกลยุทธ์ระดับนโยบายในประเทศญี่ปุ่น	106
ตารางที่ 68 การวิเคราะห์สรุปอุปนิสัยจากบันทึกพรณนาการสัมภาษณ์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	125
ตารางที่ 69 การวิเคราะห์สรุปอุปนิสัยจากบันทึกพรณนาของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน	131
ตารางที่ 70 การวิเคราะห์สรุปอุปนิสัยจากบันทึกพรณนาของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา	136
ตารางที่ 71 การวิเคราะห์สรุปอุปนิสัยจากบันทึกพรณนาของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน	141
ตารางที่ 72 การวิเคราะห์สรุปอุปนิสัยจากบันทึกพรณนาของโรงแรมแอทที บูทีก	146

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1	ธุรกิจท้องถิ่นที่ร่วมกับโครงการ Workation Akita ในหมวด Spot to work.....	12
ภาพที่ 2	โรงแรมที่ร่วมกับโครงการ Workation kumamoto ในหมวด Hotel.....	12
ภาพที่ 3	แผนการท่องเที่ยวเวิร์คเคชั่น ที่รัฐบาลท้องถิ่นจัดทำร่วมกับ ANA Workation kumamoto	13
ภาพที่ 4	กรอบแนวคิดในงานวิจัย	26
ภาพที่ 5	การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ.....	30
ภาพที่ 6	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	31
ภาพที่ 7	การมอบโล่เกียรติคุณจากนายกรัฐมนตรีในโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ระยะแรก.....	34
ภาพที่ 8	โครงการเวิร์คเคชั่น ระยะที่ 2 “Workation Paradise Throughout Thailand”	35
ภาพที่ 9	ภาพรวม โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน	41
ภาพที่ 10	ทำเลที่ตั้งของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน.....	42
ภาพที่ 11	ภาพรวม โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา.....	45
ภาพที่ 12	ที่ตั้งของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา.....	45
ภาพที่ 13	ภาพรวม โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น.....	49
ภาพที่ 14	ที่ตั้งของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น.....	49
ภาพที่ 15	ภาพรวม โรงแรมแอทที บูทีค	52
ภาพที่ 16	ที่ตั้งของโรงแรมแอทที บูทีค	53
ภาพที่ 17	อัตราเข้าพักของสถานพักแรมรวมทั้งประเทศ เปรียบเทียบกับอัตราเข้าพักของโรงแรม กรณีศึกษา.....	101
ภาพที่ 18	การดำเนินงาน จากนโยบายเวิร์คเคชั่นในประเทศไทย และนโยบายเวิร์คเคชั่นในประเทศ ญี่ปุ่น	103
ภาพที่ 19	กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม และการถอดบทเรียน ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น.....	105

ภาพที่ 20 ข้อเสนอแนะการปรับลักษณะทางกายภาพเพื่อการเวิร์คเคชั่น ต่อโรงแรมกรณีศึกษาที่ 1	108
ภาพที่ 21 ข้อเสนอแนะการปรับลักษณะทางกายภาพเพื่อการเวิร์คเคชั่น ต่อโรงแรมกรณีศึกษาที่ 2	108
ภาพที่ 22 ข้อเสนอแนะการปรับลักษณะทางกายภาพเพื่อการเวิร์คเคชั่น ต่อโรงแรมกรณีศึกษาที่ 3	109
ภาพที่ 23 ข้อเสนอแนะการปรับลักษณะทางกายภาพเพื่อการเวิร์คเคชั่น ต่อโรงแรมกรณีศึกษาที่ 4	109
ภาพที่ 24 เอกสารประกอบการนำเสนอ	153



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ.2563 มาจนถึงปัจจุบัน ส่งผลให้การ ทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) กลายเป็นวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ซึ่งเป็น รูปแบบการทำงานจากระยะไกล ที่มีประสิทธิภาพในด้านการทำงานและการใช้ชีวิตกับ ครอบครัว เกิดสมดุคของชีวิตรูปแบบใหม่ ซึ่งการทำงานรูปแบบนี้ กระตุ้นให้รูปแบบการ ทำงานจากที่ไหนก็ได้ (Work from Anywhere) ได้รับความนิยมมากขึ้น ในต่างประเทศ มี ผลสำรวจ Travel Trends 2021 จัดทำโดยบริษัทที่ปรึกษา Simon-Kucher & Partners พบว่า เกือบ 50% ของผู้ทำแบบสอบถามกว่า 7,000 คน จาก 7 ประเทศ (จีน ฝรั่งเศส เยอรมัน เนเธอร์แลนด์ รัสเซีย อังกฤษ และ สหรัฐฯ) มีแผนที่จะท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่น (Workation) มากขึ้น หากเจาะเป็นรายประเทศจะเห็นว่าในประเทศจีนมีคนที่จะ ท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่น มากถึง 70% นอกจากนี้ รายงานดังกล่าวยังชี้ให้เห็นด้วยว่าหนึ่งใน ปัจจัยสำคัญในการเลือกสถานที่สำหรับการท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่น คือโครงสร้างพื้นฐานที่ เอื้ออำนวย ดังนั้นโรงแรมและบ้านพักจะต้องเน้นพัฒนาอุปกรณ์และสถานที่จำเป็นต่อ คนทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น อินเทอร์เน็ตที่รวดเร็วและมีความเสถียร มีพื้นที่ทำงานที่ เหมาะสม หรือสภาพแวดล้อมที่ปราศจากมลภาวะทางเสียง (Lisa Remmelberger, 2021) ต่อมาผลสำรวจ Workation index 2021 จัดอันดับสุดยอดเมืองที่เหมาะสมสำหรับการ ท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่น มากที่สุดในโลกประจำปี 2021 จากเว็บไซต์ท่องเที่ยวอังกฤษ Holidu จัดอันดับว่า กรุงเทพมหานคร เป็นเมืองที่ดีที่สุดในโลกสำหรับการท่องเที่ยวแบบ เวิร์คเคชั่น (Workation) เนื่องจากปัจจัย ด้านค่าครองชีพ ค่าที่พัก มีราคาถูก และเป็นแหล่ง รวมวัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์ โดย เชียงใหม่ และ ภูเก็ต ได้อันดับที่ 10 ของโลกจากผลสำรวจ ดังกล่าว (Holidu, 2021)

ในประเทศไทย หน่วยงานภาครัฐโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีการจัดทำ โครงการ Workation Thailand “ทำงานเที่ยวได้รวมใจช่วยชาติ : Work from Anywhere” ในปี พ.ศ.2563 พร้อมเข้าสู่ยุคใหม่แห่งอิสระ ที่หน่วยงาน องค์กรและ คนทำงาน สามารถเปลี่ยนทุกที่ให้เป็นที่ทำงาน ที่จัดทำกิจกรรม ที่ประชุม สังสรรค์ พบปะ ท่ามกลางบรรยากาศที่แตกต่างไปจากเดิม โดยโครงการนี้เป็นการสนับสนุน ให้เกิดการ ท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่น ซึ่งเป็นการส่งเสริมมิติใหม่ๆ ให้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวใน

ประเทศไทย โดยรูปแบบการท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่น ดังกล่าวในปี พ.ศ.2563-พ.ศ.2564 สามารถสร้างมูลค่าการซื้อขายมากกว่า 173 ล้านบาท และโครงการนี้ ดำเนินการเรื่อยมา จนถึง ปี พ.ศ.2565 มีการขยายผลของโครงการต่อในปีที่ 3 โดยใช้ชื่อว่า Workation Thailand “Workation Paradise Throughout Thailand” โดยโครงการดังกล่าวนี้จนถึง วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2564 มีสถานประกอบการประเภทโรงแรม เข้าร่วมโครงการ Workation Thailand ทั้งหมด 102 สถานประกอบการ โดยมีสถานประกอบการตั้งอยู่ใน จังหวัด กรุงเทพมหานคร ชลบุรี ภูเก็ต กระบี่ ประจวบคีรีขันธ์ มากที่สุดตามลำดับ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2563)

โดยจังหวัดชลบุรี และประจวบคีรีขันธ์ ถือเป็นแหล่งท่องเที่ยวเมืองหลักที่มีปัจจัยที่เหมาะสมแก่การท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่น ทั้งในด้านสถานประกอบการให้ความสนใจกับ แนวคิดแบบเวิร์คเคชั่น ในจังหวัดชลบุรี 14 สถานประกอบการ และในจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ 8 สถานประกอบการ ทั้งสองจังหวัดมีทำเลที่ตั้งที่มีธรรมชาติสวยงาม และ สถิติด้านการท่องเที่ยว ในจังหวัดชลบุรี จากปี พ.ศ. 2563 14,560 คน มีจำนวนผู้เข้าพัก เพิ่มขึ้นเป็น 597,478 คน ในปี พ.ศ. 2564 และคิดเป็นสัดส่วนจำนวนผู้เข้าพักในจังหวัดมากที่สุด ในภาคตะวันออก สถิติด้านการท่องเที่ยว ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จากปีพ.ศ. 2563 จาก 76,887 คน มีจำนวนผู้เข้าพักเพิ่มขึ้นเป็น 364,053 คน ในปี พ.ศ. 2564 และคิดเป็น สัดส่วนจำนวนผู้เข้าพักในจังหวัดมากที่สุดในภาคตะวันตก (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564)

ปัจจุบันแนวคิดการท่องเที่ยวรูปแบบเวิร์คเคชั่น ซึ่งเป็นแนวคิดทางเลือก ที่ ผู้ประกอบการพักประเภทโรงแรม สามารถประยุกต์ใช้ในการเอาตัวรอดจากภาวะวิกฤต เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยแก้ปัญหาและฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยวและที่พักแรม ผลจากการ ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของแนวคิดเวิร์คเคชั่น พบว่ามีการศึกษารูปแบบกายภาพเพื่อการเวิร์คเคชั่นในจังหวัดเชียงใหม่ แต่ยังไม่มีการ ศึกษาในเชิงกลยุทธ์ และเป็นช่องว่างในงานวิจัยในการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของ โรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น ดังนั้นการศึกษาแนวคิด กระบวนการ กลยุทธ์การปรับตัว ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น จะเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ที่สำคัญทางด้านการ พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จึงเกิดเป็นคำถามในงานวิจัยดังนี้

1.2 คำถามในงานวิจัย

- 1.2.1 โรงแรม จากโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ มีลักษณะดำเนินกิจการอย่างไร ภายใต้การใช้แนวคิดเวิร์คเคชั่น
- 1.2.2 โรงแรม จากโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ มีกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจ อย่างไร และได้ นำแนวคิดเวิร์คเคชั่น มาใช้ในการปรับตัวอย่างไร
- 1.2.3 ผลที่เกิดขึ้นจากการปรับตัวของโรงแรม โดยนำแนวคิดแนวคิดเวิร์คเคชั่น มีผลเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

- 1.3.1 เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับตัวของโรงแรม ที่มีการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น มาใช้ในการดำเนินกิจการ
- 1.3.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ที่มีการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น มาใช้ในการดำเนินกิจการ
- 1.3.3 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น จากการปรับตัวภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น
- 1.3.4 เพื่อเสนอแนะการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น มาใช้ในการปรับตัวของโรงแรม

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น โดยมีขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษาจากโรงแรมกรณีศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี 2 แห่ง และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 2 แห่ง รวม 4 แห่ง ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ นโยบายด้านเวิร์คเคชั่น วิสัยทัศน์ และพันธกิจของธุรกิจ กลยุทธ์ทางกายภาพ กลยุทธ์ทางการตลาด ผลการปรับตัวทางกายภาพ และผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังการปรับตัว ในส่วนขอบเขตด้านระยะเวลา เป็นการเก็บข้อมูลย้อนหลังในช่วงระหว่าง พ.ศ. 2563 – พ.ศ. 2565 ซึ่งครอบคลุมช่วงการดำเนินงานของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

- 1.5.1 เวิร์คเคชั่น (Workation) หมายถึง การทำงานไปด้วย ท่องเที่ยวไปด้วย รูปแบบการทำงาน ที่เลือกได้ว่าจะทำงานจากที่ไหน เมื่อไหร่ก็ได้อย่างอิสระ เกิดจากการผสมคำว่า “Work”

รวมกับ “Vacation” เป็นรูปแบบการทำงานใหม่แห่งอนาคต การพัฒนาจาก “Work from Home” สู่ “Work from Anywhere”

1.5.2 โรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น หมายถึง โรงแรม ที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ โดยโรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักรักษาตัว อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักรักษาตัวและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่างๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก

1.5.3 กลยุทธ์การปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่ผู้ประกอบการใช้ในการประมวลข้อมูล จากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งระดับของการปรับตัวขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ

1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.6.1 ประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ เป็นแนวทางการวางแผนในโครงการที่พักนักท่องเที่ยว เพื่อสร้างศักยภาพและมูลค่าเพิ่มในการแข่งขันเชิงธุรกิจ และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่ทำงานไปด้วยเที่ยวไปด้วย

1.6.2 ประโยชน์แก่ผู้ออกแบบ ในด้านของแนวทางการออกแบบลักษณะทางกายภาพ พื้นที่ว่าง การวางผัง ตลอดจนการตกแต่งที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการที่ทำงานไปด้วยเที่ยวไปด้วย

1.6.3 ประโยชน์แก่นักพัฒนาของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในด้านการวางกลยุทธ์และวางแผนการพัฒนาการท่องเที่ยวและพัฒนาเมืองที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่ทำงานไปด้วยเที่ยวไปด้วย

1.6.4 ประโยชน์ทางวิชาการ เป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้ในงานวิจัยในด้านการเวิร์คเคชั่น ซึ่งเป็นแนวคิดการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมในงานวิจัยนี้ มีการศึกษาโดยจัดหมวดหมู่เป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย กระบวนการวิจัยเชิงกรณีศึกษา กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา ด้านการเวิร์คเคซึ่ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัว

2.1 การวิจัยเชิงกรณีศึกษา

2.2.1 การวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study Research Method)

การวิจัยเชิงกรณีศึกษา เป็นระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ตอบคำถามที่มุ่งเน้นหาเหตุผลของผลลัพธ์ หรือวิธีการ หรือกระบวนการ ในการก่อให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าว ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นจริงทางธุรกิจ การวิจัยเชิงกรณีศึกษานี้บางตำราก็เรียกว่า การวิจัยภาคสนาม (Field Study) เนื่องจากนักวิจัยจำเป็นต้องไปศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และสรุปผล วิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษาต่างจากวิธีวิจัยอื่นๆ กล่าวคือ วิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษาเป็นการศึกษาในสภาพแวดล้อมจริง มิได้มีการควบคุมตัวแปรใด เช่นเดียวกับวิธีวิจัยเชิงการทดลอง (Experimental Research) นอกจากนี้ยังมุ่งถึงการศึกษาเชิงลึก (In-depth Study) เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งต่างจากการวิจัยแบบสอบถาม (Survey Questionnaire Research) และการวิจัยแบบ การใช้ข้อมูลที่บันทึก (Archival Data Analysis Research) ตรงที่งานวิจัยสองแบบหลังนี้ มุ่งตอบคำถามเกี่ยวกับ ใคร (Who) อะไร (What) ที่ไหน (Where) และหรือไม่ (Whether) โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและเครื่องมือทางสถิติ ในการวิเคราะห์ และสรุปผล (ดิชพงศ์ พงศ์ ภัทรชัย, 2556)

2.2.2 ประเภทของการวิจัยเชิงกรณีศึกษา

การวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาสามารถแบ่งตามการออกแบบการวิจัยได้ 2 ประเภท คือ

1) กรณีศึกษาเดี่ยว (Single Case Study) เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาเฉพาะปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งหรือกรณีใดกรณีหนึ่งเพียงกรณีเดียว (One Phenomenon) โดยไม่คำนึงถึงจำนวนของสถานที่หรือแหล่ง (Sites) ผู้มีส่วนร่วม (Participants) เอกสาร (Documents) แต่จะบูรณาการความรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถานการณ์เดียว แม้จะกระทำต่างระเบียบวิธี ต่างวาระ หรือต่างเป้าหมายกัน แต่อยู่ภายใต้เงื่อนไขเดียวกันในการ

หาคำตอบ เพื่ออธิบายการเกิดปรากฏการณ์นั้น โดยประเภทของวิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษาเดียว (Types of Single Case Study) การศึกษาแบบ Historical Organizational และ Observational ซึ่งเป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษา ที่มีจุดเน้นการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรหนึ่งอย่างตลอดเวลาต่อเนื่อง บ่อยครั้งที่เป็นการศึกษาติดตามเกี่ยวกับการพัฒนาการขององค์กร และการศึกษาที่ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการพื้นฐานของการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาบางสิ่งบางอย่างที่เป็นสิ่งเฉพาะเจาะจง

2) การวิจัยแบบพหุกรณี (Multiple Case Study) การวิจัยประเภทนี้ คือ กรณีศึกษาแบบเปรียบเทียบ จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษารายกรณีแต่เป็นการศึกษาข้อมูลของกรณีศึกษาตั้งแต่ 2 กรณีขึ้นไป เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความหลากหลาย (Diversity) ครอบคลุม และสมบูรณ์มากกว่าการวิจัยแบบรายกรณี ข้อมูลที่ได้จะนำมาทำการศึกษามุ่งหาความสัมพันธ์ ทำการเปรียบเทียบ นำไปสู่ข้อสรุป ที่เป็นนัยสำคัญทั่วไป (Generalizability) หรือสรุปเป็นทฤษฎี (ดิชพงค์ พงศ์ภัทรชัย, 2556)

2.2.3 กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพให้ประสบความสำเร็จนั้นประกอบไปด้วยหลาย ปัจจัย การที่ผู้วิจัยมีข้อมูลที่ครบถ้วนและมีคุณภาพเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนั้น กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ

การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างการวิจัยตามเกณฑ์บางอย่างที่ถูกกำหนดขึ้นมาแล้วล่วงหน้า เป็นการประกันระดับหนึ่งถึงคุณภาพข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เช่น ในการวิจัยถึงคำรักษาพยาบาลของผู้ป่วยที่มีการพักฟื้นเป็นระยะเวลานานในโรงพยาบาลของรัฐ ผู้วิจัยอาจกำหนดเกณฑ์ในการเลือกตัวอย่างจากผู้ป่วยที่มีการพักฟื้นในโรงพยาบาลของรัฐมากกว่า 1 เดือน เป็นต้น

การเลือกตัวอย่างแบบก้อนหิมะหรือแบบลูกโซ่ (Snowball or Chain Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างที่ได้รับความนิยมค่อนข้างมากในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ขั้นตอนแรก ผู้วิจัยต้องค้นหาตัวอย่างเริ่มแรกให้ได้เสียก่อน โดยเริ่มจากการค้นหาตัวอย่างที่ตรงกับเกณฑ์ในการวิจัยคล้ายๆ กับการถามว่า "ใครมีความรู้ในเรื่องนั้นมากที่สุด" เมื่อได้ข้อมูลจากตัวอย่างแรกแล้ว ผู้วิจัยจึงสอบถามถึงตัวอย่างถัดไปจากตัวอย่างแรกเกี่ยวกับประเด็นการวิจัย ทำให้ได้ตัวอย่างที่ 2 และใช้วิธีเดียวกันนี้เพื่อหาตัวอย่างที่ 3 ทำเช่นนี้ ไปเรื่อย ๆ ดังนั้น จะพบว่าเมื่อเวลาผ่านไปข้อมูลที่ได้จะเพิ่มพูนเป็นลำดับ คล้ายกับการปั้นก้อนหิมะที่ต้องเริ่มจากก้อนหิมะเล็กๆ ก่อน จากนั้นก้อนหิมะจะมีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ วนกระทั่งข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (Data Saturation) อย่างไรก็ตาม ข้อควรระวังของการเลือก

ตัวอย่างแบบนี้ คือ ข้อมูลที่ได้รับอาจเบี่ยงเบนไปด้านใดด้านหนึ่ง เนื่องจากตัวอย่างแรกที่แนะนำตัวอย่างที่สอง สาม สี่ให้ ส่วนใหญ่จะเลือกตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกันกับตนเอง ทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่หลากหลาย (Miles & Huberman, 1994)

2.2 ทฤษฎีด้านกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

2.2.1 ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยทั่วไปประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดังนี้

1) **ขั้นแนวคิดเบื้องต้น (Inception of an Idea)** เป็นช่วงที่นักพัฒนาใช้ความรู้และจินตนาการ โดยอาศัยข้อมูลทางการตลาดเบื้องต้น เพื่อวิเคราะห์และกำหนดชนิดโครงการที่เหมาะสมกับการพัฒนาหรือเหมาะสมกับพื้นที่

2) **ขั้นแนวคิดกลั่นกรอง (Refinement of the Idea)** คือ ขั้นตอนพิจารณารายละเอียดความเป็นไปได้ทางกายภาพที่ตั้ง การตลาด กฎหมาย หาผู้มีส่วนร่วมพัฒนา ตรวจสอบสภาพที่ดิน เตรียมการออกแบบ

3) **ขั้นการศึกษาความเป็นไปได้โครงการ (Feasibility Study)** คือ ขั้นตอนการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้โครงการอย่างเป็นรูปธรรม โดยวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจและการตลาด วิเคราะห์กายภาพและกฎหมายเพื่อนำมาออกแบบขั้นต้น วิเคราะห์ด้านการเงิน การลงทุน วางแผนการบริหารจัดการโครงการเพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการที่จะพัฒนา

4) **ขั้นเจรจาสัญญา (Contract Negotiation)** คือ ขั้นตอนสรุปแบบก่อสร้าง หาผู้มีส่วนร่วมในโครงการ ทั้งด้านการเงินหรือทำสัญญากู้ยืม หาผู้รับเหมา ยื่นขออนุมัติตามกฎหมาย

5) **ขั้นการทำสัญญา (Formal Commitment)** คือ ขั้นตอนการทำสัญญากับผู้มีส่วนร่วมต่าง ๆ และวางแผนดำเนินการก่อสร้าง

6) **ขั้นการก่อสร้าง (Construction)** คือ ช่วงดำเนินการก่อสร้างที่ต้องควบคุมเทคนิคและคุณภาพงาน ควบคุมงบประมาณและระยะเวลาให้เป็นไปตามแผนงาน

7) **ขั้นการเปิดตัวโครงการ (Completion and Formal Opening)** คือ ขั้นเตรียมดำเนินงานเมื่อการก่อสร้างแล้วเสร็จ พนักงาน ปฏิบัติงานจริง ทำการประชาสัมพันธ์การตลาด และค่าใช้จ่ายในการเปิดโครงการ

8) **ขั้นการดำเนินงานโครงการ (Property, Asset and Portfolio Management)** คือ ขั้นตอนการดำเนินงาน ทำการตลาด การจัดการและบริหารโครงการ ดูแลปรับปรุงซ่อมแซมหรือ ปรับเปลี่ยนรูปแบบตามความจำเป็น ทำให้โครงการมีประสิทธิภาพในการใช้งานและมีมูลค่า นำไปสู่การลงทุนในอนาคต (Miles et al., 2000)

2.3 แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา ด้านการเวิร์คเคชั่น (Workation)

2.3.1 ความหมายของเวิร์คเคชั่น (Workation)

เวิร์คเคชั่น (Workation) หมายถึง พร้อมเข้าสู่ยุคใหม่แห่งอิสระ ที่หน่วยงาน องค์กร และคนทำงาน สามารถเปลี่ยนทุกที่ให้เป็นที่ทำงาน ที่จัดทำกิจกรรม ที่ประชุม สังสรรค์ พบปะ ท่ามกลางบรรยากาศที่แตกต่างไปจากเดิม (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2563)

เวิร์คเคชั่น (Workation) หมายถึง คำที่เกิดจากการผสม คำว่า Work รวมกับ Vacation คือ การทำงานไป เทียบไป รูปแบบการทำงานใหม่แห่งอนาคต มี Productivity ที่ดี และมีสมดุลชีวิตที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนาจาก Work from Home สู่ Work from Anywhere (นครินทร์ วนกิจไพบูลย์, 2564)

เวิร์คเคชั่น (Workation) หมายถึง การผสมผสานระหว่างการพักผ่อนกับการทำงาน ระยะไกล เป็นรูปแบบการทำงานในอนาคตอันใกล้ในรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดที่มีความยืดหยุ่น (Lisa Remmelberger, 2021)

เวิร์คเคชั่น (Workation) หมายถึง การผสมผสานระหว่างการทำงาน และการพักผ่อน เป็นการเดินทางที่เป็นจุดหมายปลายทางใหม่ๆ และทำงานจากที่นั่นเป็นส่วนหนึ่งของการเข้าพัก (Holidu, 2021)

2.3.2 แนวคิด ทฤษฎี และนโยบายกรณีศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการเวิร์คเคชั่น (Workation)

1) แนวคิดการปฏิบัติงานจากที่ไหนก็ได้ (Work from Anywhere) หมายถึง การปฏิบัติงานจากที่ไหนก็ได้ มีไว้เพื่อให้พนักงานที่มีลักษณะงานที่สามารถ Work from Anywhere ได้ มีความสุขในการทำงาน ด้วยสมดุลของชีวิตที่มากขึ้น เนื่องจากจะช่วยให้ประหยัดค่าเดินทาง ประหยัดเวลาที่เสียไปกับการเดินทาง ไม่เสียเวลากับการแต่งหน้า แต่งตัว อีกทั้งสามารถดูแลผู้สูงอายุ และเด็กเล็กไปพร้อม ๆ กับการทำงานได้ นอกจากนี้ยังทำให้หน่วยงานประหยัดค่าใช้จ่าย ทั้งค่าสถานที่ ค่าพลังงาน และลดปัญหาการจราจรที่แออัด (บุญญนิตย์ วงศ์รักมิตร, 2564)

2) แนวคิดการทำงานทางไกล (Telework) หมายถึง การประชุม การส่งงาน หรือการสร้างสรรค์ผลงาน ต่างๆ ร่วมกันได้โดยไม่จำเป็นต้องนั่งประจำที่ออฟฟิศอีกต่อไป โดยผู้ใช้งานต้องมีระบบอินเทอร์เน็ต ที่รวดเร็วและมีสัญญาณที่เสถียรเพียงพอ โดยโปรแกรมการทำงานร่วมกันเช่น ซูม (Zoom) ไมโครซอฟทีม (Microsoft Team) มีความต้องการแบนด์วิดธ์ขาออก (Upstream) มีประมาณ 2 Mbps ส่วนขาเข้า (Downstream) มีประมาณ 2-6 Mbps กล่าวโดยสรุปคือ สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ 10Mbps ขึ้นไป (สุวรรณี มหณรงค์ชัย, 2562)

3) แนวคิดการจัดรูปแบบสถานที่ทำงาน (Workplace) หมายถึง การทำงานในแต่ละสถานที่ (Workplace to Place to Work) เป็นแนวคิดที่เอื้อให้เกิดความสะดวกในการทำงาน ประกอบด้วย เทคโนโลยี บุคคล ดิจิตอล เป็นต้น โดยสถานที่ทำงานที่มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะเน้นไปที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การอยู่ร่วมกันของพนักงาน การหลอมรวมความหลากหลายให้เข้ากันได้ โดยมี 3 ประเด็นสำคัญ คือ การออกแบบด้วยหลักการยศาสตร์ (Ergonomics Design) การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working) และผลิตภาพ (Productivity) (กัรวราฟ ชารายา, 2560)

โดยการจัดรูปแบบสถานที่ทำงาน (Workplace) สามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การทำงานแบบดั้งเดิม (Traditional Solution) เป็นรูปแบบสถานที่ทำงานที่ได้รับความนิยมมากที่สุด มีการกำหนดที่นั่งของแต่ละบุคคล อย่างชัดเจน เหมาะสำหรับผู้ที่ต้องทำงานที่ต้องการสมาธิ และความเป็นส่วนตัวสูง

รูปแบบที่ 2 การทำงานแบบสลับเปลี่ยนที่นั่งกันไป (Hot Desk) หรือการสลับเปลี่ยนที่นั่งกันไป เป็นรูปแบบไม่มีการกำหนดที่นั่งประจำอย่างชัดเจน เหมาะสำหรับการทำงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) โดยไม่ต้องใช้อุปกรณ์การทำงานที่มากนัก ซึ่งการจัดรูปแบบสถานที่ทำงานประเภทนี้ช่วยประหยัดพื้นที่ในการทำงาน

รูปแบบที่ 3 การทำงานเป็นทีมอย่างมีส่วนร่วม (Collaborative Workspace) เป็นรูปแบบการจัดสรรพื้นที่ และสภาพแวดล้อมซึ่งเหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมแบบมีส่วนร่วม (Collaboration) ถือเป็น การจัดรูปแบบพื้นที่การทำงานในบรรยากาศที่สบายๆ

รูปแบบที่ 4 การทำงานตามกิจกรรม (Activity-Based Workplace) เป็นรูปแบบการจัดสรรพื้นที่และสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับกิจกรรมในการทำงานประเภทต่างๆ โดยจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ถูกจัดเตรียมไว้เพื่อรองรับกิจกรรมเหล่านั้นโดยเฉพาะ

4) แนวคิดสมาร์ทเวิร์คเพลส (Smart Workplace) หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาปรับปรุงพื้นที่การทำงานโดยรวม ลดขั้นตอนต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น ช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการหลอมรวมระหว่างบุคลากร (People) สถานที่ (Place) และกระบวนการ (Process) โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ (จอมทรัพย์ สิทธิพิทยา และพิทักษ์ เหล่าแสงงาม, 2564) เทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้กับแนวคิด Smart Workplace มี 5 ประการ ดังนี้

โน้ตบุ๊กและอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เป็นเทคโนโลยีในการใช้งานระบบต่างๆ เครื่องที่รองรับการทำงานไม่ว่าจะเป็น Windows, Mac OS, หรือแม้แต่ Android และ IOS อุปกรณ์เชื่อมต่อต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มความสะดวกในการทำงาน ชุด Headset Conference ที่สามารถตัดเสียงรบกวนต่างๆได้ เว็บแคมเพื่อใช้ประชุมออนไลน์ รวมถึงเมาส์ คีย์บอร์ด โต๊ะ

และเก้าอี้ที่เหมาะสมกับสรีระ ระบบประสานงาน (Collaboration Platform) เป็นแพลตฟอร์มที่เข้ามาช่วยในการทำงานร่วมกันผ่านทางออนไลน์ เน็ตเวิร์ค (Network) การสื่อสารที่สามารถรองรับการทำงานที่ต้องใช้แบนด์วิดท์สูงๆ ที่จำเป็นสำหรับบางระบบ รวมถึงไปถึงการประชุมออนไลน์, Voice Conference, Video Conference ,การรักษาความปลอดภัย และความเป็นส่วนตัว (Security and Privacy) ,การดูแลและจัดการ ด้านไอทีต่างๆขององค์กร (Managed Services) (กัรวราฟ ชารายา, 2560)

5) แนวคิดพื้นที่ในการทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) หมายถึง พื้นที่ในการทำงานร่วมกันโดยการนำเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน (ปราณี อัครภูษิตกุล, 2561)

พื้นที่ทำงานของสถานที่ให้บริการพื้นที่ทำงาน Co-Working Space ได้เป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

พื้นที่ส่วนการทำงานแบบเดี่ยว สำหรับผู้ที่มาคนเดียว ต้องการสมาธิและความเงียบในการทำงานหรืออ่านหนังสือ มีลักษณะเป็นฉากกั้นระหว่างโต๊ะขึ้นมาเพื่อความเป็นส่วนตัวที่มากขึ้น

พื้นที่ทำงานส่วนกลาง ลักษณะสถานที่เป็นโต๊ะยาว ไม่จำกัดจำนวนผู้ใช้บริการต่อกลุ่ม เปิดโอกาสให้เกิดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนต่างสายอาชีพได้มากขึ้น

ห้องประชุมขนาดเล็ก พร้อมอุปกรณ์เครื่องฉายภาพ (Projector) พร้อมกระดานไวท์บอร์ดสำหรับการประชุมงาน

พื้นที่จัดประชุม หรือ งานสัมมนา ที่สามารถรองรับจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมได้จำนวนมากกว่า สำหรับการเปิดตัวธุรกิจขนาดเล็กจากทำเลที่ตั้ง รูปแบบกลุ่มคนที่เลือกใช้บริการแต่ละสถานที่ หรือลักษณะการให้บริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค จึงทำให้ปัจจุบันผู้บริโภคมีทางเลือกในการเข้ารับบริการสถานที่ทำงานที่ตรงกับความต้องการของตนเองมากขึ้น (ปราณี อัครภูษิตกุล, 2561)

2.3.3 กรณีศึกษานโยบายเวิร์คเคชั่นในประเทศญี่ปุ่น

รัฐบาลญี่ปุ่น มีนโยบายส่งเสริมด้านการเวิร์คเคชั่นภายในประเทศอยู่ 2 ภาคส่วนหลัก ดังนี้

- 1) รัฐบาลกลางญี่ปุ่น ร่วมมือกับบริษัทเอกชนที่เชี่ยวชาญด้านการเวิร์คเคชั่น คือ JTB Corp. บริษัทด้านการท่องเที่ยว และ NEC Corp. บริษัทด้านเทคโนโลยี โดยให้งบประมาณเพื่อพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในโรงแรมกลุ่ม รีสอร์ทท่อน้ำพุร้อน และรีสอร์ทอุทยาน

ทั่วประเทศและพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงแรมให้เหมาะสมกับการทำงานทางไกล (Rieko Miki, 2020)

- 2) รัฐบาลท้องถิ่น เช่น จังหวัดคุมาโมะโตะและจังหวัดอะกิตะ ร่วมมือกับบริษัทเอกชน ANA Akindo Group Partners จัดทำโครงการที่ส่งเสริมการเวิร์คเคชั่น โดยรัฐบาลให้เงินอุดหนุนแก่บริษัทใดก็ตาม ที่ส่งพนักงานอย่างน้อย 3 คน มาเวิร์คเคชั่นในจังหวัดอย่างน้อย 3 คืน เป็นจำนวน 100,000 เยน สร้างเว็บไซต์ ANA Workation Kumamoto และ Akita เป็นสื่อแนะนำขายสินค้าและบริการ และรัฐบาลเข้าไปช่วยเหลือบริหารจัดการธุรกิจท้องถิ่นภายในจังหวัดประเภทต่างๆได้แก่ ธุรกิจที่พัก Co-working ร้านอาหาร บ่อน้ำพุร้อน สถานที่ท่องเที่ยว ร้านดื่มสาเก และอื่นๆ เพื่อที่จะให้สถานที่พร้อมรองรับกับนักท่องเที่ยวที่มาเวิร์คเคชั่นในจังหวัด (Ana group & Akita Prefectural Government, 2021) (Ana group & Kumamoto Prefectural Government, 2021) ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กลไกการทำงานของนโยบายเวิร์คเคชั่นในประเทศญี่ปุ่น

ผู้จัดทำ	กลุ่มเป้าหมาย		วิธีการ
1. รัฐบาลญี่ปุ่น 2. รัฐบาลท้องถิ่น เช่น จังหวัดคุ มะโมะโตะ และ จังหวัดอะกิตะ	อุปสงค์	1. พนักงานบริษัทที่ทำงานในเมืองใหญ่	1. ร่วมมือกับบริษัทที่เชี่ยวชาญด้านเวิร์คเคชั่นในการจัดทำโครงการ 2. จัดงบประมาณให้บริษัทเอกชนที่เชี่ยวชาญด้านเวิร์คเคชั่นไปพัฒนาสภาพแวดล้อมโรงแรม
	อุปทาน	1. โรงแรม รีสอร์ทตามอุทยาน บ่อน้ำพุร้อน ชนบท ทั่วประเทศ 2. ธุรกิจท้องถิ่น ที่ส่งเสริมการเวิร์คเคชั่น	3. จัดงบประมาณพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้กับโรงแรม และจังหวัด 4. ให้เงินอุดหนุนบริษัทที่ส่งพนักงานไปเวิร์คเคชั่น 5. สร้างเว็บไซต์แนะนำขายสินค้าและบริการด้านเวิร์คเคชั่น 6. รัฐบาลท้องถิ่น เข้าไปช่วยพัฒนาธุรกิจท้องถิ่นที่ส่งเสริมการเวิร์คเคชั่น

SPOT. 01

MARUWWA (マルワ)



ワークスペース (イメージ)

オープンスペースやパーソナルスペース、集中ルーム等の設備がある大館市内のワークスペースです！

住所：秋田県大館市御成町1丁目12-27 わっぱビルディング 2F
TEL：0186-59-6777 (受付時間：10:00～20:00)

定休日：火曜日

※オープンスペース、パーソナルスペース、集中ルームは事前予約不要でご利用いただけますが、貸切等によりご利用いただけない場合もございます。スケジュールやご料金等ご利用方法の詳細を下記施設ホームページよりご確認ください。

MARUWWA <https://maruwwa.com/howto/>

SPOT. 02

べにやま自然パーク コテージ



コテージの一例 (イメージ) (提供：大館市役所)

大館市郊外のべにやま自然パーク内にあるコテージです。全部で6棟あり、6名様までのグループでご利用いただけます。

住所：秋田県大館市比内町大碓字金山沢口5

TEL：0186-43-7072 (お問合わせ先：大館市 観光交流スポーツ部 観光課 管理係 平日9:00から17:00まで)

※事前にお客様ご自身でご予約ください。

※ご利用方法、料金等の詳細は下記施設ホームページよりご確認ください。

べにやま自然パーク コテージ

https://www.city.odate.lg.jp/city/kankou/highlight/camp_cottage/beniyama_park/cottage

ภาพที่ 1 ธุรกิจท้องถิ่นที่ร่วมกับโครงการ Workation Akita ในหมวด Spot to work
ที่มา : (Ana group & Akita Prefectural Government, 2021)

HOTEL. 05

THE BLOSSOM KUMAMOTO



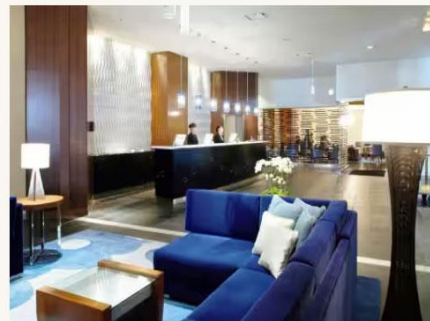
ANAワーケーションプランなら
・熊本満喫 よかとこクーポン付き！
・レイトチェックアウト (12:00) 可能 (通常は11:00)
・ダブルのお部屋タイプご予約のお客様に限り、上層階 (11-12階) 確約

航空券+宿泊を検索する

宿泊のみを検索する

HOTEL. 06

ANAクラウンプラザホテル熊本ニュースカイ



ANAワーケーションプランなら
・熊本満喫 よかとこクーポン付き！
・レイトチェックアウト (12:00) 可能 (通常は11:00)
・2連泊以上なら、滞在中1人1回ランチ付き

航空券+宿泊を検索する

宿泊のみを検索する

ภาพที่ 2 โรงแรมที่ร่วมกับโครงการ Workation kumamoto ในหมวด Hotel
ที่มา : (Ana group & Kumamoto Prefectural Government, 2021)

1日目[午前休]	2日目[1日勤務]	3日目[午後休]	4日目[公休]
<p>混んでいる週末をずらして平日に熊本へ！ランチはあか牛丼にしようかな。熊本ラーメンもいいな。</p>	<p>湯らっくすの立派なワークスペースでお仕事を。いいアイデアが浮かばない…そんな時はこだわりのサウナで整おう！</p>	<p>朝はレンタカーで植木温泉へ。温泉でもリモートワークができちゃう！</p>	<p>あつという間に最終日。天守閣が復旧した熊本城と、熊本の豊富な湧水、庭園美を楽しめる水前寺成趣園は外せない！ゆっくり観光したら、リムジンバスで阿蘇熊本空港へ。</p>
			
<p>午後はよかとこクーポンを使って近くの coworking space をおトクに利用。熊本在住のリモートワーカーとの交流でコラボが生まれるかも！夜は中心市街地でショッピングや居酒屋巡り！</p>	<p>頭も体もすっきりしていいアイデアが浮かぶかも！夕方は熊本のお酒を求めて川上酒店へ。好き酒師のご主人とワインソムリエの奥様に、おすすめのお酒を提案してもらおう！</p>	<p>午後はゆっくり温泉に浸かってから優峰園フルーツランドで収穫体験。もぎたてフルーツをいただきます！夜は洲さきで名物お母さんの楽しい話を肴に、美味しいお酒と熊本の郷土料理を楽しもう。</p>	

ภาพที่ 3 แผนการท่องเที่ยวเวิร์คเคชั่น ที่รัฐบาลท้องถิ่นจัดทำร่วมกับ ANA Workation kumamoto

ที่มา : (Ana group & Kumamoto Prefectural Government, 2021)

2.4 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม

2.4.1 การแบ่งโรงแรมตามจำนวนห้องพัก

การจัดแบ่งประเภทของที่พักแรมแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดประเภท ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง การเข้าพักอาศัยของแขกการบริหารงาน การจัดการบริการแก่แขก หรือขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ โรงแรมขนาดเล็ก คือ โรงแรมที่มีห้องพักน้อยกว่า 30 ห้อง โรงแรมขนาดกลาง คือ โรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 30 ห้อง ไม่เกิน 100 ห้อง โรงแรมขนาดใหญ่ คือ โรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง ตกแต่งหรูหรา มีบริการครบครัน (จารุรัศมิ์ ธนุสิงห์, 2554)

2.4.2 การแบ่งโรงแรมตามรูปแบบการบริหาร

1) โรงแรมแบบอิสระ (Independent Hotels) หมายถึง โรงแรมที่ไม่ได้มีความเป็นเจ้าของ ร่วมกัน หรือไม่ได้มีการผูกพันทางด้านบริหารร่วมกับโรงแรมอื่น มีการบริหารงาน และการกำหนด นโยบายได้ด้วยตนเอง แบ่งเป็น 2 แบบย่อย คือเจ้าของธุรกิจเข้ามาบริหารเอง และแบบว่าจ้างบริษัทเข้ามาบริหาร (Operation) โรงแรมแบบอิสระมีข้อจำกัดคือ ประสบการณ์ด้านการบริหารงาน และการขยายเครือข่ายธุรกิจในอนาคต

2) โรงแรมแบบเครือข่าย (Chain Hotels) หมายถึง โรงแรมที่มีเครือข่ายเป็นผู้บริหารที่แตกต่างกัน เกิดจากการพัฒนาจากประเภทแรก และขยายสาขาเพิ่มเติมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเริ่มเจรจาจากจากผู้อื่นเข้ามาบริหารแทนหรืออาจให้ผู้อื่นเข้ามาบริหารต่อภายใต้การบริหารของตน เพื่อให้โรงแรมสามารถดำเนินงานได้อย่างดีนั้น

จำเป็นต้องอาศัยการทำงานและการประสานงานของแต่ละแผนกที่เป็นไปโดยมี
ประสิทธิภาพสูงสุด (จารุรัศมิ์ ชาญสิงห์, 2554)

2.4.3 ประเภทของโรงแรม

กฎกระทรวง กำหนดประเภทและหลักเกณฑ์การประกอบธุรกิจโรงแรม (2551)
โรงแรมแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

โรงแรมประเภท 1 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการเฉพาะห้องพัก

โรงแรมประเภท 2 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพักและห้องอาหาร หรือ
สถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร

โรงแรมประเภท 3 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่
สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร และสถานบริการตามกฎหมายว่า
ด้วยสถานบริการหรือห้องประชุมสัมมนา

โรงแรมประเภท 4 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่
สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วย
สถานบริการ และห้องประชุมสัมมนา (ราชกิจจานุเบกษา, 2551)

2.4.4 วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องในด้านโรงแรม

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า มีวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องในด้านเนื้อหา
เกี่ยวกับโรงแรม ดังต่อไปนี้ เป็นวิทยานิพนธ์ของภาควิชาเคหการ คือ การพัฒนาที่พัก
ประเภทโรงแรมในอุตสาหกรรมไมซ์ (MICE) ภายใต้แนวคิดท้องถิ่นนิยม (Localization)
กรณีศึกษา ฮอริซัน วิลเลจ รีสอร์ท จังหวัดเชียงใหม่ (ปรัชกร วันทา, 2563) โดยมี
การศึกษาเกี่ยวกับที่พักนักท่องเที่ยวประเภทโรงแรม ที่อยู่ในอุตสาหกรรมไมซ์ ซึ่งส่วนหนึ่ง
เป็นการศึกษาด้านโรงแรมที่เหมาะสมกับการจัดการประชุม การทำงาน โดยเป็นการศึกษา
แนวคิดเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโครงการ แม้ว่าจะเป็นการศึกษาด้านโรงแรมที่เหมาะสม
กับการจัดการประชุม การทำงาน แต่ก็ยังไม่ได้ศึกษาไปในแนวคิดของการเวิร์คเคชั่น
(Workation)

วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องในด้านพื้นที่ศึกษา ดังต่อไปนี้ เป็นวิทยานิพนธ์ของภาควิชา
เคหการ คือ แนวทางการปรับตัวของโรงแรมท้องถิ่นระดับราคาประหยัด กรณีศึกษา พื้นที่
เขตกรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา (ถิรวิฑูมิ ธนวิษเฐียรพาก, 2552) และ แนวโน้มการ
พัฒนารูปแบบโรงแรมบูติก กรณีศึกษาโรงแรมในเขตอำเภอหัวหิน-ชะอำ (เบญญาภา จันทร์
กลับ, 2554) โดยวิทยานิพนธ์ทั้งสองเล่มนี้ เป็นวิจัยที่เลือกกรณีศึกษาในพื้นที่เขตอำเภอหัว
หิน-ชะอำ และเมืองพัทยา ซึ่งมีความแตกต่างกันโดยในเล่มแรก จะศึกษาที่พักประเภท
โรงแรมราคาประหยัด ที่มีการปรับตัว ส่วนเล่มที่สอง จะศึกษาโรงแรมบูติก ซึ่งเป็นการ

พัฒนารูปแบบของโรงแรม ดังนั้นจึงเป็นที่มาของความสำเร็จในการศึกษา กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมและรีสอร์ท ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องในด้านโรงแรมและพื้นที่ศึกษา

ผู้วิจัย, ปี	ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์	ผลการศึกษา
(ปรีชกร วันทา, 2563)	การพัฒนาที่พัก ประเภทโรงแรมใน อุตสาหกรรมไมซ์ (MICE) ภายใต้ แนวคิดท้องถิ่นนิยม (Localization) กรณีศึกษา ฮอริซัน วิลเลจ รีสอร์ท จังหวัดเชียงใหม่	1. เพื่อศึกษาแนวคิดกระบวนการ การพัฒนาโรงแรมใน อุตสาหกรรมไมซ์ (MICE) ที่ใช้ แนวคิดท้องถิ่นนิยม (Localization) 2. เพื่อศึกษาผลจากการนำ แนวคิดท้องถิ่นนิยม (Localization) มาพัฒนาโรงแรม ในอุตสาหกรรมไมซ์ (MICE) 3. วิเคราะห์ปัจจัยในการตัดสินใจ พัฒนาโรงแรม ในอุตสาหกรรม ไมซ์ภายใต้แนวคิดท้องถิ่นนิยม ของผู้ประกอบการ 4. เพื่อเสนอแนะในการนำ แนวคิดท้องถิ่นนิยม มาใช้ในการ พัฒนาโรงแรมในอุตสาหกรรม ไมซ์	การพัฒนาโรงแรม แบ่งได้ทั้งหมด 4 ช่วง คือก่อนการพัฒนา ช่วงก่อตั้ง ช่วงเติบโตของการท่องเที่ยว และช่วง พัฒนาการบริหารภายในองค์กร 1. ก่อนการพัฒนาโครงการ ผู้ประกอบการซื้อที่ดินสะสม ทำให้ มีต้นทุนที่ดินต่ำ 2. ช่วงก่อตั้งโครงการ สร้างแหล่ง เรียนรู้การเกษตร วัฒนธรรม แต่ เงินลงทุนสูง ทำให้ขาดทุนต่อเนื่อง 3. ช่วงเติบโตของการท่องเที่ยว มีการ ลงทุนพัฒนาโรงแรมเป็นโรงแรมขนาด ใหญ่ ได้รับมาตรฐานการจัดงานระดับ สากล 4. ช่วงพัฒนาการบริหารภายใน องค์กร ทายาทของผู้ประกอบการ กลับมาดำเนินการ ใช้ประสบการณ์ จากต่างประเทศผสมผสานความ เป็นท้องถิ่น ส่งผลให้การเงินดีขึ้น ต่อเนื่อง ผลตอบแทนกลับมาสู่ต้น และพัฒนาชุมชน
(ถิรภูมิ ธนวิ ชเพียรพาก, 2552)	แนวทางการปรับตัว ของโรงแรมท้องถิ่น ระดับราคาประหยัด กรณีศึกษา พื้นที่ เขต กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา	1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การตลาด ของโรงแรมนานาชาติและ โรงแรมท้องถิ่นระดับราคา ประหยัดในพื้นที่เขตกรุงเทพฯ และเมืองพัทยา 2. เพื่อวิเคราะห์ความสามารถใน การแข่งขันทางการตลาดของ โรงแรมนานาชาติและโรงแรม	1. กลุ่มตัวอย่างในพัทยา ส่วนใหญ่ มีอายุ 26-35 ปี รายได้ 25,000- 50,000 บาท จุดประสงค์ของการ เข้าพักในพัทยา คือ พักผ่อน เที่ยว ท่องเที่ยว ประชุม/สัมมนา ติดต่อบุรุษกิจ ตามลำดับ ระยะเวลาเข้าพักแรม 4- 7 คืน มากที่สุดในพัทยา และมาพัก 2 ครั้ง

ผู้วิจัย, ปี	ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์	ผลการศึกษา
		<p>ท้องถิ่นระดับราคาประหยัด</p> <p>3. เพื่อศึกษาถึงปัญหาของ โรงแรมท้องถิ่นระดับราคา ประหยัด</p> <p>4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการ แก้ไขปัญหาและการปรับตัวของ โรงแรมท้องถิ่นระดับราคา ประหยัด</p>	<p>2. สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักที่ ต้องการคือ โทรทัศน์ เครื่องทำน้ำอุ่น อินเทอร์เน็ต โทรทัศน์ มากที่สุด ตามลำดับสิ่งอำนวยความสะดวกนอก ห้องพักที่ต้องการคือ อินเทอร์เน็ตโซน ห้องประชุม ร้านอาหาร สระว่ายน้ำ ตามลำดับ</p> <p>3. ปัจจัยในการเลือกพัก คือ ราคา ทำเลที่ตั้ง ชื่อเสียงของโรงแรม ตามลำดับ ขนาดห้องพักที่นิยม คือ 31-40 ตร.ม. ระดับราคา 1,001-1,500 บาท</p>
(เบญญา จันทร์กลับ, 2554)	แนวโน้มการพัฒนา รูปแบบโรงแรมบูติก กรณีศึกษาโรงแรม ในเขตอำเภอหัวหิน-ชะอำ	<p>1. เพื่อศึกษาถึงลักษณะความ ต้องการ และปัจจัยในการเลือก พักโรงแรมบูติกของนักท่องเที่ยว ในเขตอำเภอหัวหิน-ชะอำ</p> <p>2. เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนา รูปแบบการออกแบบ (Style) และรูปแบบพื้นที่ใช้สอยของ โรงแรมบูติกที่สอดคล้องกับ ความ ต้องการของนักท่องเที่ยวในเขต อำเภอหัวหิน-ชะอำ และสามารถ เพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับ ผู้ประกอบการได้</p> <p>3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการ พัฒนารูปแบบโรงแรมบูติก ให้ สอดคล้องกับความต้องการของ ตลาดโรงแรมบูติกในเขตอำเภอ หัวหิน-ชะอำ และเพิ่มมูลค่าสูงสุด ให้กับผู้ประกอบการได้อย่าง แท้จริง</p>	<p>1. นักท่องเที่ยวในเขตอำเภอหัวหิน-ชะอำ ส่วนใหญ่ เป็นวัยรุ่น และวัย ทำงานอายุ 20-29 ปี รายได้ 0-30,001 บาทลักษณะความต้องการ ในการเข้าพักของนักท่องเที่ยว เลือก เข้าพักโรงแรมบูติก 1-2 ครั้งต่อปี และกลับมาพักโรงแรมเดิม ที่ระดับ ราคา 2,500-6,000 บาท</p> <p>2. ปัจจัยในการเลือกพัก คือ ราคา (Price) การออกแบบ(Product) การบริการ(People) ทำเลที่ตั้ง (Place) ตามลำดับ รูปแบบ Style ที่เป็นที่ต้องการของนักท่องเที่ยว คือ โรงแรมบูติกสไตล์พื้นถิ่น สไตล์ สมัยใหม่ สไตล์ผสมผสาน และสไตล์ ย้อนยุค ตามลำดับ</p>

2.5 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัว

2.5.1 ทฤษฎีกระบวนการกลยุทธ์ (Strategy Process)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Appraisal)

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis) หมายถึง การคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์กร โดยมีตัวแปรสำคัญคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม โดยพิจารณาในแง่ต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้สนับสนุน วัตถุดิบ ตลาดแรงงาน ฯลฯ โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของตัวแปรต่างๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) ประกอบด้วย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบองค์การ (S-Social) แนวโน้มของพัฒนาการด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (T-Technology) สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ (E-Economic) สภาพของการเมืองรวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ (P-Politics) แนวโน้มของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ (I-International)

สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การโดยตรง (Operational Environment) ซึ่งมีปัจจัยได้แก่ สภาพของตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ (Channels of Distribution and Service Delivery System) กลุ่มลูกค้า ผู้รับบริการ สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน สภาพของคู่ค้า หรือองค์การที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับ องค์การของเรา (Counterparts) สภาพของผู้ที่ป้อนวัตถุดิบ หรืออุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีให้แก่องค์การ (Suppliers) สภาพของตลาดแรงงานที่เป็นตัวกำหนดปริมาณและคุณภาพ และความรู้สึกผูกพันของคนในองค์การ

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) คือ เอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และ กลยุทธ์ (Strategies) ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์การหนึ่งๆ เป็นแผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์การ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือใน

การประสาน และกำกับติดตาม การดำเนินงานในส่วนงานต่างๆ ของ องค์การ ให้เป็นไปในทิศทาง และ จังหวะเวลา ที่สอดคล้องกันเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และ ภายในขององค์การ เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และ กำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

3) การปรับใช้กลยุทธ์ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic Implementation) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ระบุกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการปรับปรุง และพัฒนาองค์การ เช่นในด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยการบริการต่างๆ ในองค์การ ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดประสานกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา โดยการจัดทำแผนและกลยุทธ์ปฏิบัตินั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) แผนปฏิบัติการมีองค์ประกอบพื้นฐานดังนี้ ชื่อแผนงาน ซึ่งก็คือชื่อของกลยุทธ์แต่ วัตถุประสงค์ และ/หรือเป้าหมาย ของแผนงานนั้น ซึ่งจะสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Success Indicators) และเป็นมาตรการที่สามารถใช้ในการติดตามประเมินความสำเร็จก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนงานได้ ชื่อโครงการ งาน หรือกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในแผนงานนั้น วัตถุประสงค์ เป้าหมายและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ กิจกรรมนั้นๆ ที่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะใช้ในการติดตามประเมินผลงานได้ เงื่อนไขซึ่งสะท้อนถึงลำดับก่อน-หลังในการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บรรลุผลสำเร็จงบประมาณ และ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ต่าง ๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จ (Phillips, 2007)

2.5.2 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (4Ps)

กรมการท่องเที่ยว กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา (2556) นำเสนอเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเป็นหนึ่งธุรกิจที่ได้รับความสนใจจากนักลงทุนรายย่อยจำนวนมาก ซึ่งเป็นผล

จากการที่ภาคการท่องเที่ยวของไทยขยายตัวจากทั้งนักท่องเที่ยวคนไทยเอง และนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีสูงขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญ ได้แก่ 1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) 2. กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy) 3. กลยุทธ์ด้านทำเล (Place Strategy) 4. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

1) ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่เสนอขายหรือสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ โดยผลิตภัณฑ์อาจเป็นสินค้าหรือบริการ ซึ่งจะต้องมีประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) ให้กับผู้บริโภค กล่าวคือต้องตอบสนองต่อการใช้งานและสร้างความพึงพอใจกับผู้บริโภค จึงจะส่งผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ ในการเพิ่มมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์ต้องมีความเข้าใจผลิตภัณฑ์อะไรคือสิ่งที่ควรเพิ่มหรือปรับปรุงตัวผลิตภัณฑ์ หรือการบริการหรือการทำอะไรที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์ ซึ่งต้องพิจารณาจากองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ (Product Component) (McCarthy, 1960)

2) ราคา (Price)

ราคาเป็นคุณค่าหรือมูลค่าของตัวผลิตภัณฑ์ที่แสดงออกมาในรูปของตัวเงิน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคหรือผู้ใช้สามารถเปรียบเทียบได้ง่าย โดยผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าที่ได้รับว่าเหมาะสมกับราคาหรือไม่ ดังนั้นผู้ให้บริการหรือเจ้าของผลงานควรกำหนดราคาให้เหมาะสมกับสิ่งที่ผู้บริโภคได้รับ และการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือผลงานของตนเอง โดยการกำหนดราคาสามารถพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ต้นทุนการผลิต และราคาของคู่แข่ง (McCarthy, 1960)

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับที่ตั้งและรูปแบบสถานที่ให้บริการ โดยต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ของเราเพื่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่า 1. รูปแบบสถานที่ขายผลิตภัณฑ์ หรือการบริการ ต้องคำนึงความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ และกลุ่มผู้ใช้หรือผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย 2. สถานที่ตั้งของร้านค้า หรือผลิตภัณฑ์ (McCarthy, 1960)

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการตลาดเป็นการสื่อสารกันระหว่างผู้ให้บริการ และผู้บริโภคหรือผู้ใช้ เพื่อกระตุ้นการขาย และสร้างทัศนคติที่ดีกับผลิตภัณฑ์ โดยผ่านเครื่องมือส่งเสริมการตลาดไม่ว่าจะเป็นการโฆษณา (Advertising) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) โดยอาจเลือกใช้เครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ เครื่องมือแบบ ประสมประสานกัน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้าหรือผู้ใช้ ผลิตภัณฑ์ คู่ แข่งขัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (McCarthy, 1960)

2.5.3 ทฤษฎีกลยุทธ์พื้นฐานของ Porter (Porter Generic Strategies)

1) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

Cost Leadership คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการเป็นผู้นำด้าน ต้นทุนที่ต่ำ เน้นการทำให้ต้นทุนต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยกลยุทธ์นี้จะไม่เน้นการวิจัย และพัฒนามากนัก กลยุทธ์ Cost Leadership จะทำให้บริษัทสามารถกำหนดราคาได้ ต่ำกว่าคู่แข่ง หรือถ้าตั้งราคาเท่ากับคู่แข่ง บริษัทก็จะเป็นฝ่ายที่ได้กำไรต่อหน่วย มากกว่า อย่างไรก็ตาม สินค้าและบริการที่ใช้กลยุทธ์ Cost Leadership มักจะมีกำไร ต่อหน่วยที่ต่ำ การที่ต้องการกำไรมากๆ จำเป็นที่ต้องขายสินค้าให้ได้เป็นจำนวน มาก ส่งผลให้กลยุทธ์ Cost Leadership จะเหมาะกับการจับกลุ่มลูกค้าจำนวนมากใน ลักษณะของ Mass Market (Michael E. Porter, 1980)

2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation)

Differentiation คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์เน้นสร้างความแตกต่าง ให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการ Differentiation จะเป็นกลยุทธ์ที่ไม่ได้สนใจเรื่องต้นทุนมากนัก เพราะสินค้าใน ลักษณะที่เน้นสร้างความแตกต่างจะสามารถขายได้ในราคาที่แพงกว่า ทำให้กำไรต่อ หน่วยนั้นสูงกว่า สำหรับการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ของผลิตภัณฑ์อาจ มาจากความทนทานที่มากกว่า ภาพลักษณ์ที่ดีดีกว่า ไม่เหมือนใคร คุณภาพที่ดีกว่า เป็นสินค้าที่แตกต่างไม่มีใครเหมือน (Michael E. Porter, 1980)

3) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำในตลาดแคบ (Cost Focus)

Cost Focus คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นต้นทุนต่ำ แต่จะเน้นจับกลุ่มตลาดที่แคบกว่า เน้นขายให้กับกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงกว่าในลักษณะของ Niche Market (Michael E. Porter, 1980)

4) กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตลาดแคบ (Differentiation Focus)

Differentiation Focus คือ กลยุทธ์เน้นความแตกต่างที่จะเน้นจับกลุ่มลูกค้าเฉพาะทาง เป็นกลุ่มเป้าหมายที่แคบกว่ากลยุทธ์ Differentiation แบบปกติ โดยผลิตภัณฑ์แบบ Differentiation Focus จะมีต้นทุนต่อหน่วยที่ค่อนข้างสูง แต่กำไรต่อหน่วยก็สูงตาม (Michael E. Porter, 1980)

2.5.4 การตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)

การตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing) คือ การตั้งราคาตามระดับความต้องการของสินค้าหรือบริการในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกัน โดยการตั้งราคาแบบยืดหยุ่น (Dynamic Pricing) เป็นกลยุทธ์การตั้งราคา (Pricing Strategy) ที่มักจะพบได้บ่อยในธุรกิจบริการที่ในแต่ละช่วงเวลาต้องรับลูกค้าจำนวนที่ต่างกัน โดยการตั้งราคาด้วยกลยุทธ์การตั้งราคาแบบยืดหยุ่น (Dynamic Pricing) สามารถพบได้บ่อยในบริการโรงแรม สายการบิน สปา ร้านอาหารบางประเภท และสินค้าตามฤดูกาล ตัวอย่างของกลยุทธ์การตั้งราคาแบบยืดหยุ่น (Dynamic Pricing) ที่พบบ่อยครั้งและง่ายที่สุด คือ ราคาโรงแรมซึ่งจะเห็นว่าในช่วง Low Season ที่คนไม่นิยมเดินทางท่องเที่ยว ราคาที่พักของนักท่องเที่ยวอย่างโรงแรมจะลดลง ในทางกลับกันในขณะที่เป็นช่วง High Season ราคาของที่พักเหล่านั้นจะเพิ่มสูงขึ้นตามระดับความต้องการเข้าพักที่เพิ่มขึ้น (Bayoumi et al., 2013)

2.5.5 รูปแบบช่องทางการขายเอเจนท์ออนไลน์ (Online Travel Agency, OTA)

เอเจนท์ออนไลน์ (Online Travel Agency) คือ ผู้ให้บริการด้านการจองที่พักโรงแรม รวมถึงบริการด้านการท่องเที่ยวต่างๆ โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการให้บริการให้สมาชิกได้เจอกับผู้ให้บริการที่พัก ตัวเครื่องบิน บริการท่องเที่ยวต่างๆ และจัดแจงจองที่พักตัวโรงแรมให้ โดยนำเสนอสิทธิพิเศษ และราคาพิเศษให้กับสมาชิก (Chang et al., 2019)

2.5.6 วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องในกลยุทธ์การปรับตัว

จากการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องในด้านกลยุทธ์การปรับตัวพบว่า มีวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องในด้านกลยุทธ์การปรับตัว

ผู้วิจัย, ปี	ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์	ผลการศึกษา
(มา ริ ษา กุล พ ฒ โส ภ ณ , 2564)	กลยุทธ์การปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับห้องที่ (ALQ) ในจังหวัดภูเก็ต	1) เพื่อศึกษาแนวคิดและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจเข้าร่วม ALQ ของผู้ประกอบการโรงแรมในภูเก็ต 2) เพื่อศึกษาลักษณะทางกายภาพของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ ALQ ในจังหวัดภูเก็ต 3) เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อรองรับการเป็น ALQ และการปรับเปลี่ยนด้านการดำเนินงานของโรงแรม 4) เพื่อศึกษาผลจากการเข้าร่วม ALQ รวมทั้งอุปสรรคและข้อดี-ข้อเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	1) เหตุสำคัญที่ผู้ประกอบการโรงแรมตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ALQ คือ เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรและฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยวในท้องถิ่น 2 ลักษณะของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ มีทำเลใกล้กับชายหาด มีความพร้อมทั้งสถานที่ บุคลากร และการลงทุนเพื่อปรับเปลี่ยนโรงแรมให้เป็น ALQ 3) กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการโรงแรมกรณีศึกษา นิยมเลือกใช้ในช่วงวิกฤต มีดังนี้ (1) การวางแผนการตลาดเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจ ด้วยการเข้าร่วมโครงการ ALQ และดำเนินธุรกิจแบบผสมหรือไฮบริด เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย และปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับภาวะวิกฤต และ นโยบายของรัฐ (2) การบริหารด้านการเงิน เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายให้กับองค์กร (3) การปรับปรุงด้านกายภาพใหม่ โดยแยกพื้นที่ให้บริการผู้กักตัว ALQ ออกจากพื้นที่อื่นอย่างชัดเจน ทั้งการแยกห้องพัก แยกอาคาร เพื่อให้บริการผู้กักตัวโดยเฉพาะ หรือ การใช้ฉากหรือรั้วกัน เพื่อแบ่งพื้นที่การใช้งาน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงลักษณะทางกายภาพของโรงแรมเป็นหลัก การกำหนดเส้นทางการสัญจรใหม่ โดยคำนึงถึงการปนเปื้อนของเชื้อโรคให้น้อยที่สุด และจากการถอดบทเรียนด้านแนวทางและกลยุทธ์ของโรงแรมกรณีศึกษา สามารถแบ่งระยะการปรับตัว 3 ระยะ ดังนี้ 1)ระยะสั้น ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสภาพคล่อง เพื่อให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียนในธุรกิจ โดยการลดค่าใช้จ่ายและการสร้างรายได้

ผู้วิจัย, ปี	ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์	ผลการศึกษา
			ในภาวะวิกฤต 2) ระยะกลางธุรกิจต้องปรับตัวอย่างยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐและแนวโน้มของตลาดในช่วงวิกฤต และ 3) ระยะยาว ควรเปิดมุมมองการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ที่เน้นให้บริการด้านสุขภาพและอนามัย
(ไปรยา แพพวง, 2563)	Adaptation strategies for survival of hotel business entrepreneurs in Chiang Mai to COVID-19 situation in 2020	<p>1) To explore the change in the hospitality business during an unexpected circumstance which is Covid-19 situation</p> <p>2) To examine the adaptation strategies of hospitality entrepreneurs to recover and able to maintain business through the crisis</p> <p>3) To investigate the related factors to cope with the crisis</p> <p>4) To explore the lessons learned from dealing with the unprecedented crisis as a reference for hotels in case of future outbreaks</p>	1. กลุ่มลูกค้าของแต่ละทำเลมีผลต่อการปรับตัวของโรงแรมในย่าน 2. การเปิดและปิดของโรงแรมในย่านต่างๆสะท้อนถึงความต้องการเข้าพักในทำเลนั้น 3. กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่มีความแตกต่างระหว่างระยะสั้นและระยะยาว ทำเลและลักษณะของโรงแรมทำให้โรงแรมปรับตัวได้ในระยะสั้น แต่ระยะยาว รายได้หลักของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่มาจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ
(สุเมธ กมลศิริวัฒน์, 2563)	กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ	1) เพื่อศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19 ต่อการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการโรงแรมทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่เข้าร่วม	ผลการศึกษาพบว่า 1) โรงแรมในกรุงเทพฯ ที่อยู่ในเขต CBD ต้องมีการปิดตัวชั่วคราวในช่วง มี.ค.-ธ.ค.63 คิดเป็นจำนวนวันที่ปิดประมาณ 34-50% ทั้งนี้โรงแรมขนาดใหญ่มีการปิดตัวชั่วคราวมากที่สุด และมีการลดราคาห้องพักเฉลี่ย 59% จากราคาปกติ ขณะที่โรงแรมขนาดเล็กมีการลด

ผู้วิจัย, ปี	ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์	ผลการศึกษา
	COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563	SHA ในเขต CBD กรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจของโรงแรมที่เข้าร่วม SHA ในเขต CBD กรุงเทพมหานคร ในด้านต่างๆที่เลือกใช้ในแต่ละช่วงเวลา 3) เพื่อศึกษาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น ทั้งก่อนและหลังการตัดสินใจเลือกแนวทางการปรับตัว ต่อผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19	ระดับราคาห้องพักเฉลี่ย 50% จากราคาปกติ 2. กลยุทธ์ที่โรงแรมทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กนิยมใช้มากที่สุด คือ การขายห้องพักแบบมีส่วนลด อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ด้านการขายอาหารและเครื่องดื่มและกลยุทธ์ด้านการให้บริการมีการใช้มากในโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดกลางอันเนื่องมาจากความพร้อมในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 3) กลยุทธ์การปรับตัวด้านกายภาพของโรงแรม มีการปรับใน 3 พื้นที่ คือ (1) พื้นที่ส่วน BOH (Back of the House) เช่น ครัว, ส่วนซักรีดมีการเปิดใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างรายได้เข้าโรงแรม (2) พื้นที่ ส่วนห้องพักและพื้นที่ส่วนกลาง เช่น ห้องอาหาร สระว่ายน้ำ มีการปิดชั่วคราวเพื่อลดการดูแลในช่วงที่จำนวนแขกเข้าพักมีน้อย (3) การปรับเปลี่ยนจากงานระบบเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่แบบรวม (Chiller Plant) แบ่งเป็นหลายๆเครื่องที่มีขนาดเล็กลง เพื่อลดภาระต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้า 4) การเข้าร่วมมาตรฐาน SHA อาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารโรงแรม แต่มีผลทางอ้อมในเชิงการรับรู้จากสาธารณะจากการได้รับการรับรองมาตรฐานโดยภาครัฐ นอกจากนี้ มาตรการของภาครัฐที่เกิดขึ้นแม้จะไม่ได้บังคับใช้กับโรงแรมในส่วนของโรงแรมที่พัก แต่ก็ยังมีผลทางอ้อมทำให้จำนวนผู้เข้าพักลดลงจนกระทั่งโรงแรมหลายแห่งต้องปิดตัวชั่วคราว สอดคล้องกับจำนวนวันปิดและการเปลี่ยนแปลงของราคาห้องพักที่ลดลงอย่างรุนแรงในช่วงที่เริ่มมีมาตรการปิดประเทศ
(ธิษณาหาวารี, 2564)	การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมที่มีการบริหารแบบ	1) เพื่อศึกษาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการดำเนินการของธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในพื้นที่พหุภาคี	1) โรงแรมขนาดกลางได้รับผลกระทบมากกว่าโรงแรมขนาดเล็กแต่มีการปรับตัวที่ยืดหยุ่นกว่าจากทรัพยากรที่มี ทำให้มีทางเลือกในการปรับตัว 2) การปรับตัวของโรงแรมนั้นมี 2 ระดับ คือ ระยะสั้นและระยะยาวซึ่งมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ดังนี้ (1) การใช้กลยุทธ์ปรับตัวในการ

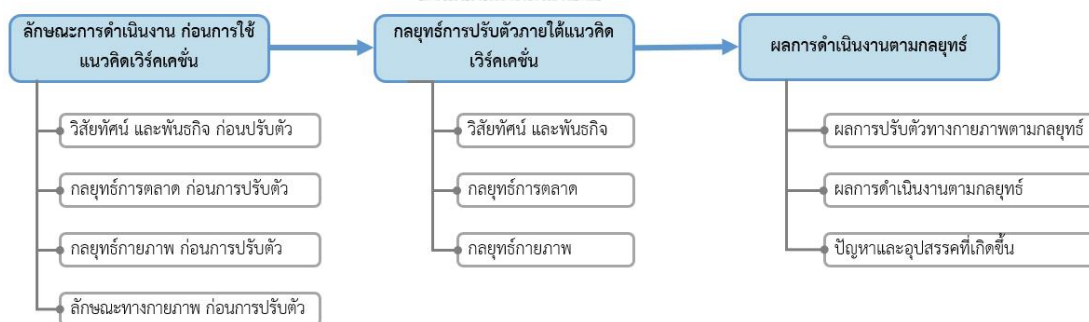
ผู้วิจัย, ปี	ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์	ผลการศึกษา
	<p>อิสระขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตพหุวิทยาเหนือระหว่าง พ.ศ. 2563-2564</p>	<p>2) เพื่อศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระในเขตพหุวิทยาเหนือเลือกใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดระหว่างโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดกลาง</p> <p>3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวสำเร็จรวมถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัว</p> <p>4) เพื่อสรุปบทเรียนสำคัญในการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของโรงแรมที่มีขนาดเล็กและขนาดกลางในพหุวิทยาเหนือ</p>	<p>ปรับตัวระยะสั้นและระยะยาวเรื่องการบริหารการเงินและทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำเหมือนกันคือ การปรับระเบียบค่าใช้จ่ายด้วยวิธีที่เหมาะสมกับโรงแรมจากการพิจารณาทรัพยากรและการเงินที่มีว่าผู้ประกอบการสามารถยอมรับการขาดทุนได้มากเท่าไรหรือจะลดค่าใช้จ่ายจากส่วนใด (2) ในการปรับตัวระยะยาวผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงผลของการใช้กลยุทธ์ที่ผ่านมาและประเมินผลกระทบและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนในการรองรับหรือการขยายบริการ (3) นอกจากนี้หากจะปรับตัวในระยะยาวยังต้องมีการทำการตลาดโดยการแบ่งสัดส่วนกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เช่น ช่วงงวดการเดินทางระหว่างประเทศอาจเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้นหรือหากลุ่มที่มีความสนใจเฉพาะ เช่น กลุ่มเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น ซึ่งนอกจากการปรับสัดส่วนการตลาดแล้วยังต้องทำโปรโมชั่นและปรับโรงแรมในบางส่วนหากจำเป็นเพื่อให้ตรงกับความต้องการกับกลุ่มเป้าหมายใหม่มากที่สุด ดังนั้นโรงแรมควรมีพื้นที่ที่สามารถยืดหยุ่นในการใช้งานได้เพื่อให้เกิดกลุ่มเป้าหมายหมุนเวียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามข้อเสนอแนะดังกล่าวเหมาะสำหรับโรงแรมที่อยู่ในพื้นที่ที่มีแนวโน้มการฟื้นตัวหรืออยู่ไม่ไกลจากกรุงเทพหรือมีบริบทคล้ายคลึงกับพหุวิทยาซึ่งมีขนาดเล็กหรือขนาดกลางภายใต้สภาวะวิกฤตการณ์หดตัวของนักท่องเที่ยว เมื่อเทียบกับโรงแรมในกรุงเทพฯและเชียงใหม่พบว่าเมืองพหุวิทยามีการปิดตัวอยู่ที่ร้อยละ 33 ซึ่งน้อยกว่ากรุงเทพฯและเชียงใหม่เนื่องจากศักยภาพการเป็นเมืองท่องเที่ยวใกล้เมืองหลวงส่งผลให้มีการฟื้นตัวที่รวดเร็ว</p>

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

การดำเนินงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิง การวิจัยแบบพหุกรณี (Multiple Case Study) การวิจัยประเภทนี้ คือ กรณีศึกษาแบบเปรียบเทียบ จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษารายกรณีแต่เป็นการศึกษาข้อมูลของกรณีศึกษาตั้งแต่ 2 กรณีขึ้นไป เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความหลากหลาย (Diversity) ครอบคลุม และสมบูรณ์มากกว่าการวิจัยแบบรายกรณี ข้อมูลที่ได้จะนำมาทำการศึกษามุ่งหาความสัมพันธ์ ทำการเปรียบเทียบ นำไปสู่ข้อสรุป ที่เป็นนัยสำคัญทั่วไป (Generalizability) หรือสรุปเป็นทฤษฎี (ดิซพงส์ พงศ์ภัทรชัย, 2556) โดยในงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation) โดยศึกษาจากโรงแรมในโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ในจังหวัดชลบุรีและประจวบคีรีขันธ์ จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม ได้กำหนดกรอบแนวคิดงานวิจัย ศึกษาจากลักษณะการดำเนินงานก่อนการใช้แนวคิดเวิร์คเคชั่น และกลยุทธ์การปรับตัวภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น ไปจนถึง ผลที่เกิดขึ้นในด้านของ ผลการปรับตัวทางกายภาพตามกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

3.2 ระเบียบวิธีวิจัย

จากการศึกษา สามารถกำหนดระเบียบวิธีวิจัยตามวัตถุประสงค์ ประเด็นการศึกษา ตัวแปร วิธีการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ และกลุ่มประชากร โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัย

วัตถุประสงค์	ประเด็นการศึกษา	ตัวแปร	วิธีการศึกษา	เครื่องมือที่ใช้	กลุ่มประชากร
1. เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับตัวของโรงแรม ที่มีการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation) มาใช้ในการดำเนินกิจการ	1) แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง	1) แนวคิดเวิร์คเคชั่น	1) ศึกษาเอกสาร	1) เอกสาร	1) ผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ (ททท.)
	2) นโยบายด้านเวิร์คเคชั่น	2) โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	2) การสัมภาษณ์	2) แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1	
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ที่มีการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation) มาใช้ในการดำเนินกิจการ	3) ลักษณะการดำเนินงาน ก่อนการปรับตัว	1) วิสัยทัศน์ และพันธกิจ	1) การสัมภาษณ์	1) แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 2	1) ผู้จัดการทั่วไป (GM) โรงแรม
		2) กลยุทธ์การตลาด	2) การสัมภาษณ์	2) แบบสำรวจฉบับที่ 1	2) โรงแรม
3. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับตัวภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation)	1) กลยุทธ์การปรับตัวภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น	1) วิสัยทัศน์ และพันธกิจ	1) การสัมภาษณ์	1) แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 2	1) ผู้จัดการทั่วไป (GM) โรงแรม
		2) กลยุทธ์การตลาด	2) การสัมภาษณ์	2) แบบสำรวจฉบับที่ 1	2) โรงแรม
4. เพื่อเสนอแนะในการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation) มาใช้ในการปรับตัวของโรงแรม	3) ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์	3) กลยุทธ์กายภาพ	3) การสัมภาษณ์	3) แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 2	3) โรงแรม
		4) ลักษณะทางกายภาพ	4) การสัมภาษณ์	4) แบบสำรวจฉบับที่ 1	4) โรงแรม
4. เพื่อเสนอแนะในการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation) มาใช้ในการปรับตัวของโรงแรม	1) ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์	1) ผลการปรับตัวทางกายภาพตามกลยุทธ์	1) การสัมภาษณ์	1) แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 2	1) ผู้จัดการทั่วไป (GM) โรงแรม
		2) ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์	2) การสัมภาษณ์	2) แบบสำรวจฉบับที่ 1	2) โรงแรม
4. เพื่อเสนอแนะในการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation) มาใช้ในการปรับตัวของโรงแรม	3) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น	3) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น	3) การสัมภาษณ์	3) แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 2	3) โรงแรม
		4) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น	4) การสัมภาษณ์	4) แบบสำรวจฉบับที่ 1	4) โรงแรม
4. เพื่อเสนอแนะในการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation) มาใช้ในการปรับตัวของโรงแรม	1) สรุบทเรียนเพื่อหาข้อเสนอนแนะ	1) บทเรียนจากการปรับตัวภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น	1) วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	1) การประมวลจากผลแบบสัมภาษณ์และแบบสำรวจ	1) ผลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสำรวจ
			2) วิเคราะห์อุปนัย (Analytic Induction)		

3.3 กรณีศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง

3.3.1 การคัดเลือกกรณีศึกษา

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงแรม กรณีศึกษาใช้การคัดเลือกจากสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้

1) การคัดเลือกขั้นที่ 1

รวบรวมข้อมูลสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ในปี พ.ศ. 2564 ในหมวดโรงแรมและรีสอร์ท (Hotel & Resort) พบว่ามีจำนวน 102 แห่ง

2) การคัดเลือกขั้นที่ 2

กำหนดเกณฑ์ จังหวัดที่มีโรงแรมและรีสอร์ท เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ มากที่สุด 5 อันดับ แรกตามลำดับ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ชลบุรี ภูเก็ต ประจวบคีรีขันธ์ และกระบี่ พบว่ามีจำนวน 59 แห่ง

3) การคัดเลือกขั้นที่ 3

กำหนดเกณฑ์ เพื่อค้นหาจังหวัดที่เหมาะสมแก่การศึกษา

1) รายได้จากผู้เยี่ยมเยือนคนไทย

2) จังหวัดที่ไม่ไกลจากเมืองหลวง

3) ลักษณะภูมิประเทศแบบชายทะเล สอดคล้องกับลักษณะการเวิร์คเคชั่นในประเทศ โดยโรงแรม รีสอร์ทเข้าตามเกณฑ์ข้างต้น จากจังหวัดชลบุรี 14 แห่งและประจวบคีรีขันธ์ 8 แห่ง

4) การคัดเลือกขั้นที่ 4

กำหนดเกณฑ์ เพื่อค้นหาโรงแรม และรีสอร์ท ที่เหมาะสมแก่การศึกษา

1) ทำเลที่ตั้ง ติดชายหาดที่แตกต่างกัน

2) เป็นโรงแรมประเภท 4

3) ความหลากหลายในการบริหารจัดการ โดยเป็นโรงแรมในบริษัทจำกัด (มหาชน) 2 แห่ง และบริษัทจำกัด 2 แห่ง

4) การเข้าถึงข้อมูล

โดยมีโรงแรมที่เข้าตามเกณฑ์ข้างต้นใน จังหวัดชลบุรี 2 แห่ง และประจวบคีรีขันธ์ 2 แห่ง ดังตารางที่ 5

3.3.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในงานวิจัยนี้ มีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ดังนี้

1) ผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย)

- 2) ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ของโรงแรม 4 ท่าน และโรงแรม วิทยาลัยศึกษา 4 แห่ง มีที่ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี 2 แห่ง และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 2 แห่ง

ตารางที่ 5 โรงแรมวิทยาลัยศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

ชื่อโรงแรม	คำย่อ	จังหวัด	ทำเลที่ตั้ง (หาด)	จำนวนห้อง
โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน	H.1 Centra	ชลบุรี	หาดจอมเทียน	282 ห้อง
โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา	H.2 The Bay View	ชลบุรี	หาดพัทยา	260 ห้อง
โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลลีเจียน	H.3 Verso	ประจวบคีรีขันธ์	หาดหัวหิน	38 ห้อง
โรงแรมแอทที บูทิก	H.4 At T	ประจวบคีรีขันธ์	หาดคลองวาฬ	92 ห้อง

3.4 วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย

3.4.1 วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ โดยศึกษาข้อมูลใน 4 กลุ่ม คือ
 - กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีด้านกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
 - กลุ่มที่ 2 กลยุทธ์ของธุรกิจการพัฒนาโรงแรม
 - กลุ่มที่ 3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม
 - กลุ่มที่ 4 แนวคิด ทฤษฎี ด้านการเวิร์คเคชั่น (Workation)
 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร รายงานการวิจัย บทความ และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง
- 2) การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ
 - ผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย) ให้สัมภาษณ์ โดย รองผู้ว่าการด้านตลาดในประเทศ ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มจัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์
 - โรงแรม รีสอร์ทวิทยาลัยศึกษา 4 แห่ง มีที่ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี 2 แห่ง และประจวบคีรีขันธ์ 2 แห่ง ให้สัมภาษณ์โดย ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ของโรงแรม 4 ท่าน ดังภาพที่ 5



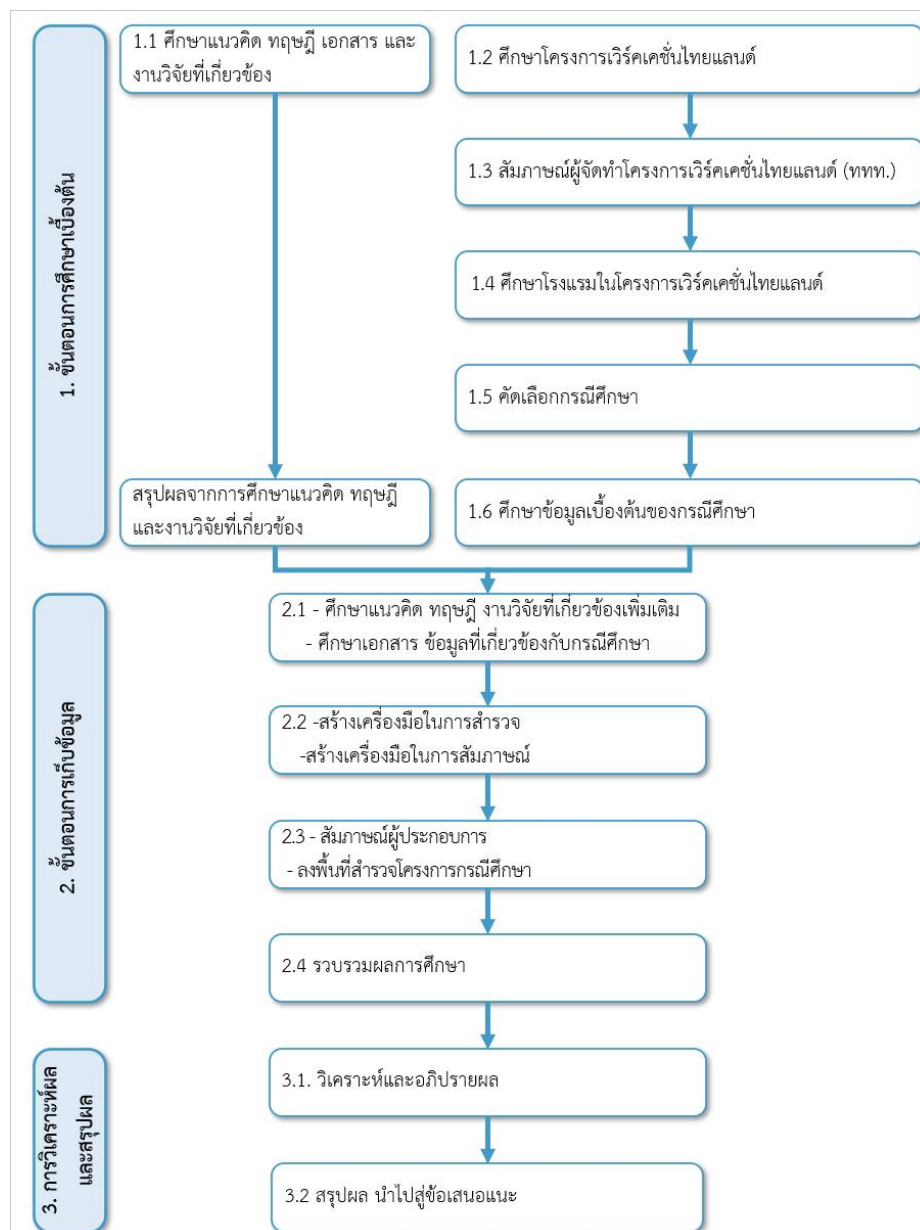
ภาพที่ 5 การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ

3.4.2 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ในงานวิจัยนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยดังนี้

- 1) ขั้นตอนศึกษาเบื้องต้น โดยรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัวแนวคิดเวิร์คเคชั่น แนวคิดที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเวิร์คเคชั่นในประเทศไทย และในต่างประเทศ ลักษณะการดำเนินงานของโรงแรม จากแหล่งข้อมูล ได้แก่ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ เวิร์คเคชั่นในต่างประเทศ เอเจนท์ออนไลน์ (OTAs) เว็บไซต์ด้านการท่องเที่ยว และเว็บไซต์ของโรงแรม
- 2) ขั้นตอนการเก็บข้อมูล โดยสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจ และเก็บข้อมูล โดยการสรุปข้อมูลทุติยภูมิ นำมาสร้างแบบสัมภาษณ์เก็บข้อมูลปฐมภูมิ โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ 1 ครั้ง และขอข้อมูลเพิ่มเติมในข้อมูลจำนวนโครงการและลักษณะโปรโมชั่น รวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ของโรงแรม และรีสอร์ททั้งหมด 4 แห่ง โดยแบ่งเป็น 2 รอบ 1) การสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเบื้องต้น 2) การสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) และเป็นคำถามปลายเปิดให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้ โดยสัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไปเป็นรายบุคคล รวมถึงขออนุญาตในการบันทึกเสียง และลงพื้นที่เก็บข้อมูลปฐมภูมิโรงแรมกรณีศึกษาผ่านแบบสำรวจทางกายภาพของโรงแรมและการบันทึกภาพ
- 3) ขั้นตอนการวิเคราะห์และสรุปผล นำไปสู่ข้อเสนอแนะ โดย รวบรวมผลการศึกษาวิเคราะห์และอภิปรายผล นำไปสู่ข้อเสนอแนะ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ถอดข้อมูลสำคัญของเนื้อหา และนำมาจัดลง

ตารางเป็นประเด็น นำไปสู่การวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างเชิงเนื้อหา และการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ใช้วิธีการถอดบทสัมภาษณ์และวิเคราะห์ผล โดยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) จากนั้นนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการศึกษา ก่อนการปรับตัว กลยุทธ์การปรับตัว และผลการดำเนินงาน ทั้งหมดนำมาสรุปอภิปรายผลด้วยตาราง แผนภูมิ และพรรณนาวิเคราะห์เปรียบเทียบ โดยแสดงดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

3.5 แผนการดำเนินงานวิจัย

ในงานวิจัยนี้มีแผนการดำเนินงานวิจัย ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แผนการดำเนินงานวิจัย

รายการ	2565								2566							
	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																

CHULALONGKORN UNIVERSITY

3.6 ข้อจำกัดในงานวิจัย

งานวิจัยนี้ ถูกจัดทำขึ้นในช่วงหลังการระบาดของโรคโควิด-19 เพียงไม่นาน ธุรกิจโรงแรมอาจยังฟื้นตัวไม่เต็มที่สำหรับการรองรับนักท่องเที่ยว และการปรับตัวดังกล่าวอาจจะมีข้อจำกัดจากสถานะด้านการเงิน หรือสภาวะโรคระบาด

บทที่ 4

การนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น มาใช้ในการปรับตัวของโรงแรม

จากการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น กรณีศึกษา โรงแรมที่ร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ในจังหวัดชลบุรีและประจวบคีรีขันธ์ ได้ผลการศึกษาดตามวัตถุประสงค์ ดังหัวข้อต่อไปนี้

4.1 โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

4.1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ เป็นโครงการภายใต้กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยเป็นโครงการกระตุ้นตลาดท่องเที่ยวภายในประเทศ เริ่มดำเนินโครงการใน พ.ศ. 2563 เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งเป็นโครงการที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร่วมมือกับพันธมิตรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เช่น สมาคมผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย สมาคมไทยบริการท่องเที่ยว สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ จัดโครงการเพื่อนำเสนอขาย สินค้าและบริการ ผ่านคำขวัญหลักคือ "ทำงานเที่ยวได้รวมใจช่วยชาติ : Work from Anywhere " โดยให้กลุ่มโรงแรม รีสอร์ท สถานที่พัก และสถานบริการ นำเสนอขายสินค้าและบริการ เพื่อตอบรับยุคใหม่ของการทำงานที่มีความเป็นอิสระที่หลายหน่วยงาน องค์กร และคนทำงาน สามารถเปลี่ยนทุกที่ให้เป็นที่ทำงาน การประชุม สัมมนา ฯลฯ ท่ามกลางบรรยากาศที่แตกต่างไปจากเดิม

โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ มีการดำเนินการโดยแบ่งเป็น 2 ระยะในช่วง พ.ศ. 2563 - 2565 ระยะแรกเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2563 ภายใต้ชื่อ เวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ "ทำงานเที่ยวได้รวมใจช่วยชาติ : Work from Anywhere" โดยมุ่งเน้นการนำเสนอขายสินค้าและบริการ เพื่อความอยู่รอดของตลาดการท่องเที่ยวจากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทางการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานกลางที่นำเสนอขายสินค้าและบริการ รวมทั้งการขายสินค้าและบริการผ่านเว็บไซต์ www.workationthailand.com โดยมุ่งเน้นการขายสินค้าและบริการจำนวนมาก ทั้งในด้านปริมาณแพคเกจที่ขายจำนวนมากๆ และแพคเกจที่ขายจำนวนคืนพักยาวๆ โดยการนำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ในระยะแรก มุ่งเน้นไปยังกลุ่มเป้าหมายหลักคือ กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ โดยบริษัทที่สนับสนุนซื้อสินค้าและบริการ จะได้คะแนนสะสมภายใต้

ชื่อ คณะแนวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรม (Survival Point) และได้รับโล่เกียรตินิยมจากนายกรัฐมนตรี (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2563) ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 การมอบโล่เกียรตินิยมจากนายกรัฐมนตรีในโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ระยะแรก

โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ระยะที่ 2 เริ่มเมื่อ พ.ศ. 2565 มีการดำเนินงานภายใต้ชื่อ เวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ “Workation Paradise Throughout Thailand” โดยเป็นโครงการต่อยอดจากโครงการระยะแรก และต่อยอดการท่องเที่ยวในรูปแบบท่องเที่ยวพร้อมการทำงาน ตามแนวคิดการท่องเที่ยววิถีใหม่ หรือ New Normal ส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวในประเทศไทยเดินทางท่องเที่ยวในวันธรรมดา เพื่อช่วยกระตุ้นตลาดท่องเที่ยวของไทย และช่วยให้ผู้ประกอบการท่องเที่ยวสามารถปรับเปลี่ยน พัฒนาธุรกิจ โดยเฉพาะผู้ประกอบการจากธุรกิจที่พิกแบบเดิมสู่วิถีใหม่ของการบริการ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการในปัจจุบัน คือ การทำงาน และท่องเที่ยว ได้ในเวลาเดียวกัน ซึ่งการนำเสนอสินค้าและบริการนี้จะช่วยเพิ่มโอกาส สร้างรายได้เข้าสู่อุตสาหกรรมท่องเที่ยว พร้อมกับยกระดับธุรกิจท่องเที่ยวของประเทศไทย ให้สามารถเดินทางได้อย่างยั่งยืน โดยโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ในระยะที่ 2 มุ่งเน้นไปยังกลุ่มเป้าหมายหลัก 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มคนที่ทำงานบน Online Platform 2) กลุ่ม Digital Nomad 3) กลุ่ม Longstay และ 4) กลุ่ม Pensioner โดยโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ใช้ช่องทางการนำเสนอขายสินค้าและบริการผ่านเว็บไซต์ www.workationthailand.com เช่นเดียวกับโครงการระยะแรก ดังภาพที่ 8 (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2563)



ภาพที่ 8 โครงการเวิร์คเคชั่น ระยะที่ 2 “Workation Paradise Throughout Thailand”

4.1.2 เป้าหมายที่ต้องการของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ เป็นโครงการที่ต้องการผล 3 ประเด็นดังนี้

ประเด็นที่ 1 กระตุ้นเศรษฐกิจการท่องเที่ยว บรรเทาผลกระทบและเสริมสภาพคล่องให้กับตลาดการท่องเที่ยวภายในประเทศ เนื่องจาก สถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผ่านการท่องเที่ยวในรูปแบบท่องเที่ยวพร้อมการทำงาน ตามแนวคิดการท่องเที่ยววิถีใหม่ หรือ New Normal

ประเด็นที่ 2 สร้างมิติใหม่ของการท่องเที่ยวและยกระดับสถานประกอบการแบบเวิร์คเคชั่น เป็นโครงการหนึ่งที่ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการท่องเที่ยว สามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาธุรกิจ โดยเฉพาะผู้ประกอบการจากธุรกิจที่พิกแบบเดิมสู่มิติใหม่ของการบริการ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการในปัจจุบัน คือ การทำงาน และท่องเที่ยว ได้ในเวลาเดียวกัน

ประเด็นที่ 3 กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เป็นโครงการหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวไปด้วย ทำงานไปด้วย ระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เป็นระบบที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานทางไกลได้อย่างราบรื่น และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล จะช่วยให้เกิดมิติใหม่ขงตลาดการท่องเที่ยวในประเทศ

โดยโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564 เป็นโครงการที่สามารถกระจายรายได้เข้าสู่สถานประกอบการ มียอดการครบสิทธิ์มากกว่า 10,000 สิทธิ์ โดยมีมูลค่าการซื้อขายมากกว่า 18 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

4.1.3 นิยามของเวิร์คเคชั่น โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ให้นิยามของการเวิร์คเคชั่น คือ การท่องเที่ยวพร้อมการทำงาน พร้อมเข้าสู่ยุคใหม่แห่งอิสระ ที่หน่วยงานองค์กรและคนทำงาน สามารถเป็นทุกที่ให้เป็นที่ทำงาน ที่จัดทำกิจกรรม ที่ประชุม พบปะสังสรรค์ท่ามกลางบรรยากาศที่แตกต่างไปจากเดิม แต่สิ่งเพิ่มเติม คือ ความสุขและประสบการณ์

4.1.4 สถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ มีการแบ่งหมวดของแพคเกจจากสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการอยู่ 4 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 โรงแรมและรีสอร์ท (Hotel & Resort) เป็นแพคเกจลักษณะที่พักของ โรงแรม รีสอร์ท ที่รวบรวมไว้ทั้งกิจกรรมภายใน และที่พัก ที่รองรับรูปแบบการทำงานที่เป็นอิสระของนักท่องเที่ยวที่จะสามารถเลือกสถานที่ทำงานได้ตามความต้องการ เปิดประสบการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ และเติมเต็มความสุข

หมวดที่ 2 Outing & Low carbon เป็นแพคเกจท่องเที่ยวลักษณะทัวร์ท่องเที่ยวสำหรับองค์กรและหน่วยงานที่มีการทำกิจกรรมจิตอาสาในรูปแบบต่าง ๆ โดยแพคเกจในหมวดหมู่นี้ มุ่งเน้นให้เป็นกิจกรรมภายในชุมชน อาทิ กิจกรรมปลูกป่า กิจกรรมรักษาสีโลก กิจกรรมพัฒนาชุมชน เพื่อเป็นการสร้างเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ และแหล่งท่องเที่ยวชุมชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นอีกหนึ่งตัวเลือกสำหรับการเวิร์คเคชั่น ที่ไม่เพียงท่องเที่ยวและทำงานแต่ยังเป็นการสร้างจิตสำนึกในการท่องเที่ยวอีกด้วย

หมวดที่ 3 Gastronomy เป็นแพคเกจลักษณะร้านอาหาร คาเฟ่ กิจกรรมท่องเที่ยวเชิงอาหาร สัมผัสความสดวกสบายและเรียนรู้การทำอาหารมากมายจากชุมชนท้องถิ่น ตั้งแต่วิธีการผลิตไปจนถึงวิธีการกิน

หมวดที่ 4 Activity & Attraction เป็นแพคเกจลักษณะกิจกรรมต่างๆ เช่น นวดสปา ตีกอล์ฟ สวนน้ำ พิชิตภณท์ เป็นต้น เปิดประสบการณ์ในการท่องเที่ยวที่มาพร้อมกับความทรงจำแสนพิเศษ แวดล้อมไปด้วยสิ่งน่าสนใจ เพลิดเพลินไปกับการท่องเที่ยวและเรียนรู้ ควบคู่กับการทำงาน

จากผลการศึกษาพบว่าจำนวนสถานประกอบการที่เข้าร่วมในแต่ละหมวด ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564 มีดังนี้

หมวดที่ 1 โรงแรมและรีสอร์ท (Hotel & Resort) มีจำนวนโรงแรมและรีสอร์ทเข้าร่วมทั้งหมด 102 โครงการ และคิดเป็นจำนวนแพคเกจทั้งหมด 134 แพคเกจ

หมวดที่ 2 Outing & Low carbon มีบริษัทจัดทำแพคเกจทัวร์ทั้งหมด 24 แพคเกจ

หมวดที่ 3 Gastronomy มีสถานประกอบการด้านอาหารจัดทำแพคเกจทั้งหมด 37 แพคเกจ

หมวดที่ 4 Activity & Attraction มีสถานประกอบการจัดทำแพคเกจทั้งหมด 44 แพคเกจ

โดยสถานประกอบการประเภทโรงแรมและรีสอร์ท (Hotel & Resort) ที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ทั้ง 102 สถานประกอบการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 มีที่ตั้งในจังหวัด ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ พ.ศ. 2564

ลำดับ	จังหวัด	จำนวนโรงแรม และรีสอร์ท (แห่ง)
1	กรุงเทพมหานคร	19
2	ราชบุรี	3
3	สมุทรสงคราม	2
4	กาญจนบุรี	1
5	ปทุมธานี	1
ภาคกลาง รวม 26 แห่ง		
6	ชลบุรี	14
7	ระยอง	5
8	ตราด	3
9	จันทบุรี	1
ภาคตะวันออก รวม 23 แห่ง		
10	ประจวบคีรีขันธ์	8
11	เพชรบุรี	4
12	ตาก	1
ภาคตะวันตก รวม 13 แห่ง		
13	เชียงใหม่	3
14	เชียงราย	1
15	แม่ฮ่องสอน	1
ภาคเหนือ รวม 5 แห่ง		
16	ภูเก็ต	11

ลำดับ	จังหวัด	จำนวนโรงแรม และรีสอร์ท (แห่ง)
17	กระบี่	7
18	สงขลา	4
19	สุราษฎร์ธานี	4
20	พังงา	1
ภาคใต้ รวม 27 แห่ง		
21	นครราชสีมา	6
22	กาฬสินธุ์	1
23	อุดรธานี	1
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 8 แห่ง		

4.1.5 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาสถานประกอบการที่ต้องการเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์
โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ใช้วิธีการเปิดรับสมัครให้ผู้ประกอบการที่สนใจจัดทำแพคเกจสินค้าและบริการ สามารถขายผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ และเว็บไซต์ www.workationthailand.com โดยไม่มีเกณฑ์การพิจารณา เนื่องจากเป็นโครงการที่ต้องการสนับสนุนตลาดการท่องเที่ยวภายในประเทศ และในประเทศไทยยังไม่มีเกณฑ์ในด้านเวิร์คเคชั่น

4.1.6 ลักษณะแพคเกจของโรงแรมและรีสอร์ทที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

จากโรงแรมและรีสอร์ทที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ทั้งหมด 102 สถานประกอบการ และจำนวนแพคเกจทั้งหมด 134 แพคเกจ จนถึงวันที่ 31 ธ.ค. พ.ศ. 2564 พบว่ามีลักษณะแพคเกจแบ่งตามลักษณะที่พบ ดังนี้ โดย 1 แพคเกจ สามารถที่จะอยู่ในหลายลักษณะคำสำคัญ (Keyword) ได้ โดยจะยกตัวอย่าง แพคเกจของโรงแรมเบลล์ วิลล่า รีสอร์ท เชียงใหม่ ที่ใช้เป็นแพคเกจโปรโมชั่นในโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ แสดงดังตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8 แพคเกจโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ของโรงแรมเบลล์ วิลล่า รีสอร์ท เชียงใหม่

โรงแรม	ลักษณะแพคเกจ
โรงแรมเบลล์ วิลล่า รีสอร์ท เชียงใหม่	1. ส่วนลดสำหรับแพคเกจ 3 วัน 2 คืน ห้องพัก Deluxe Room ราคาพิเศษเพียง 3,600 บาท ต่อท่าน จากราคาปกติ 8,400 บาท พร้อมอาหาร 7 มื้อ
	2. ส่วนลดสำหรับแพคเกจห้องพัก 20 ห้อง 40 ท่าน แบบ Deluxe Room ราคาพิเศษเพียง 49,000 บาท จากราคาปกติ 70,000 บาท พร้อมอาหาร 5 มื้อ และห้องประชุมพร้อมอุปกรณ์สำหรับการประชุม

ดังนั้นหากนำมาจัดแบ่งประเภทของแพ็คเกจ ตามคำสำคัญ (Keyword) ของโรงแรม เบลล์ วิลล่า รีสอร์ท เชียงใหม่ ดังกล่าว จะสามารถแบ่งประเภทได้ตามลักษณะคำสำคัญที่ พบได้โดย แสดงดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ลักษณะที่พบตามคำสำคัญ ของแพ็คเกจโรงแรมเบลล์ วิลล่า รีสอร์ท เชียงใหม่

ลักษณะแพ็คเกจ		แพ็คเกจของโรงแรมเบลล์ วิลล่า รีสอร์ท เชียงใหม่	
		แพ็คเกจที่ 1	แพ็คเกจที่ 2
1. พักระยะยาว	3 – 5 คืน	✓	
	6 – 7 คืน		
	7 คืนขึ้นไป		
2. จองจำนวนมาก	10 – 29 ห้อง		✓
	30 – 49 ห้อง		
	50 ห้องขึ้นไป		
3. ลดราคา		✓	
4. แคมบริการเสริม	บริการ F&B	✓	✓
	บริการห้องประชุม		✓

โดยในผลการศึกษาวิจัย พบว่า จากโรงแรมละรีศรีอร์ทที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่น ไทยแลนด์ ทั้งหมด 102 สถานประกอบการ และจำนวนแพ็คเกจทั้งหมด 134 แพ็คเกจ จนถึงวันที่ 31 ธ.ค. พ.ศ. 2564 พบว่ามีลักษณะแพ็คเกจแบ่งตามลักษณะที่พบตามคำ สำคัญ (Keyword) แสดงดังตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 10 ลักษณะที่พบจากแพ็คเกจในโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ตามคำสำคัญ

ลักษณะแพ็คเกจ		จำนวนครั้งของคำสำคัญ (Keyword) ที่พบจากแพ็คเกจ
พักระยะยาว	3 – 5 คืน	12
	6 – 7 คืน	43
	7 คืนขึ้นไป	12
จองจำนวนมาก	10 – 29 ห้อง	49
	30 – 49 ห้อง	7
	50 ห้องขึ้นไป	13
ลดราคา		134

ลักษณะแพคเกจ		จำนวนครั้งของคำสำคัญ (Keyword) ที่พบจากแพคเกจ
แถมบริการเสริม	บริการ F&B	121
	บริการห้องประชุมและอุปกรณ์	16
	บริการซักรีดและทำความสะอาด	10
	บริการรถรับ-ส่ง	1
	บริการนำเที่ยว	3
	บริการสปา	4
	บริการสวนน้ำ	3

4.1.7 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ มีวิธีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ผ่านกลไกการทำงานของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ เป็นโครงการที่จัดทำโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยสนับสนุนการใช้แนวคิดเวิร์คเคชั่นกับโรงแรมและรีสอร์ทท กลไกการทำงานของโครงการ ใช้วิธีการเจรจากับสมาคมพันธมิตรด้านการท่องเที่ยว บริษัทขนาดใหญ่ และสร้างเว็บไซต์เป็นสื่อกลาง เพื่อนำเสนอขายสินค้าและบริการ ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 กลไกการทำงานของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย		วิธีการ	ผลที่ต้องการ
โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	อุปสงค์	บริษัทขนาดใหญ่ ที่ต้องการให้พนักงานไปเวิร์คเคชั่น	1. ททท. เจริญร่วมมือกับสมาคมพันธมิตรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริษัทใหญ่เพื่อนำเสนอขายสินค้าและบริการ 2. สร้างเว็บไซต์เสนอขายสินค้าและบริการ คือ www.workationthailand.com	1. กระตุ้นเศรษฐกิจการท่องเที่ยว 2. สร้างมิติใหม่ของการท่องเที่ยวและยกระดับสถานประกอบการแบบเวิร์คเคชั่น 3. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล
	อุปทาน	โรงแรม และรีสอร์ท		

4.2 ลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับตัว

4.2.1 กรณีศึกษาที่ 1 โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน

1) ข้อมูลของโรงแรมกรณีศึกษา

1.1) ประวัติความเป็นมาของโรงแรม

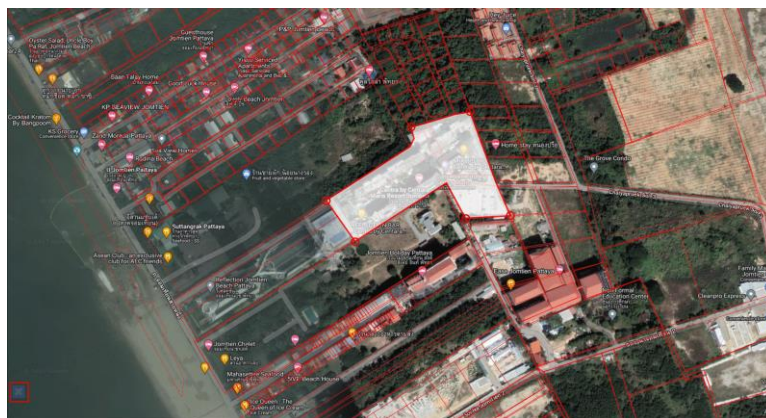
โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน เป็นโรงแรมในเครือ เซ็นทารา เมื่อครั้งเริ่มกิจการ ทางเจ้าของที่ดิน มีที่ดินผืนนี้และต้องการพัฒนาพื้นที่ให้เป็น 2 ส่วน คือ คอนโดมิเนียม (รีเฟล็คชั่น จอมเทียน บีช พัทยา) และ โรงแรม (เซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน) โดย คอนโดมิเนียมได้เปิดให้บริการก่อนในปี พ.ศ. 2556 และโรงแรม ได้เปิดให้บริการต่อมาในปี พ.ศ. 2559 (ปัจจุบัน พ.ศ. 2566 เปิดให้บริการมาแล้ว 7 ปี) โรงแรมแห่งนี้จุดประสงค์หลักคือเป็นพื้นที่ส่วนกลาง รองรับและให้บริการเป็นพื้นที่ส่วนกลาง (Facility) เสริมให้กับคอนโดมิเนียม และ ชุมชนโดยรอบ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ภาพรวม โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน

1.2) ทำเลที่ตั้งของโรงแรม

98/2 หมู่ที่ 1 ถนนชัยพฤกษ์สาย 2 ตำบลนาจอมเทียน อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี 20250 มีขนาดที่ดิน 2 ไร่ 0 งาน 78 ตารางวา ที่ตั้งของโครงการเป็นที่ดิน ถัดเข้ามาจากชายหาดจอมเทียน เป็นระยะทาง 250 เมตร ตั้งอยู่บริเวณถนน จอมเทียนสายหนึ่ง โดยมี คอนโดมิเนียม (รีเฟล็คชั่น จอมเทียน บีช พัทยา) ตั้งอยู่ บริเวณติดชายหาด โดยใน พ.ศ. 2559 ตอนแรกมีทางสาธารณะให้โรงแรม สามารถเดินผ่านทะลุไปยังชายหาดได้ แต่ภายหลังเกิดปัญหาพิพาท ระหว่าง ลูกบ้านคอนโดมิเนียม และโรงแรม ทำให้ต้องปิดทางเข้า-ออกชายหาด และทาง โรงแรมปรับมาใช้เส้นทางถนนชัยพฤกษ์ ซอย 3 เป็นเส้นทางเข้าออกหลักของ โครงการ ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ทำเลที่ตั้งของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน

1.3) จำนวนห้องพัก และฟังก์ชันภายในโรงแรม

โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 282 ห้อง และมีส่วนสนับสนุนโครงการดังนี้

- สระว่ายน้ำ
- บาร์
- โถงต้อนรับ
- ที่จอดรถ
- ฟิตเนส
- สปา
- ห้องประชุม
- ห้องอาหาร
- คลับสำหรับเด็ก
- พื้นที่ทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)

1.4) รูปแบบการบริหารจัดการ และลักษณะความเป็นเจ้าของของโรงแรม

โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน เป็นโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) โดย บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ได้รับจ้างให้เป็นผู้ดำเนินกิจการและบริหารโรงแรม ภายใต้สัญญาบริหารโรงแรม (Hotel Management Agreement)

2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์และพันธกิจ ประจำปี พ.ศ. 2563

วิสัยทัศน์ : ก้าวสู่การเป็นกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทชั้นนำของคนไทยในระดับโลก

พันธกิจ : ส่งมอบประสบการณ์ความเป็นไทยที่สอดรับกับเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นของจุดหมายปลายทางทั่วโลก เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทุกคน ด้วยการผสมผสานนวัตกรรมการให้บริการที่แฝงความอบอุ่นแบบครอบครัว และความทุ่มเทของชาวเซ็นทารา ที่พร้อมมุ่งมั่นขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยสรุปคำสำคัญ ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1

สรุปประเด็นจาก วิสัยทัศน์และพันธกิจ	โรงแรมในจังหวัดชลบุรี
	H.1 Centra by Centra Maris Resort Jomtien
ประเด็นก่อนการปรับตัว	1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. ความยั่งยืน

3) กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัว

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัวของโรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน พบรายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1

กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) 1. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation)	กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน เป็นโรงแรมที่วางกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการ ให้มีความโดดเด่น และแตกต่าง โดยสามารถแยกเป็นประเด็นได้ดังนี้ 1. การออกแบบ – โรงแรมมีการออกแบบที่พื้นที่ส่วนกลางที่มีขนาดใหญ่ และหลากหลายกิจกรรม โดยเฉพาะห้องอาหาร สระว่ายน้ำ ที่เน้นการรองรับทั้งลูกค้าภายใน และโดยรอบโรงแรม 2. การบริการ - การบริการที่มีความโดดเด่น จากการคัดเลือกพนักงานโรงแรมที่มีอายุเฉลี่ยที่ 27-28 ปี ทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของลูกค้าในช่วงวัยเดียวกัน 3. การจัดการพนักงาน – นอกจากพนักงานเฉลี่ยภายในโรงแรมอยู่ที่ช่วงอายุ 27-28 ปี จำนวนพนักงานประจำของโรงแรมอยู่ที่ 105 คน ซึ่งจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนห้อง 282 ห้อง และใช้วิธีจ้างพนักงาน Part Time แทนในช่วงที่ต้องใช้คนเยอะๆ

กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
ด้านราคา (Price) 1. กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)	กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing) จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ใช้กลยุทธ์การตั้งราคายืดหยุ่น โดยตั้งราคาอยู่ในระดับโรงแรม 4 ดาว มีการปรับราคาขึ้น และลง ตามอุปสงค์ ยิ่งอุปสงค์ของห้องพักมากกว่าราคาก็จะปรับตัวขึ้นสูง และกลับกัน หากอุปสงค์ของห้องพักน้อยกว่าราคาก็จะปรับลงแบบยืดหยุ่น
ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place) 1. ช่องทางเอเจนต์ออนไลน์ (OTAs) 2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม 4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate)	จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ใช้กลยุทธ์การขายสินค้าผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย 4 ช่องทางหลัก โดยเน้นการขายผ่านช่องทางตรงกับโรงแรม ดังนี้ 1. ช่องทางเอเจนต์ออนไลน์ (OTAs) 2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม – เป็นช่องทางการขายหลักของโครงการ เนื่องจากช่องทางนี้สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้โดยตรง และไม่เสียค่า Commission 17-18% 4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate)
ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) 1. การลดราคา	การลดราคา จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ใช้กลยุทธ์ การลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้าเป็นหลักโดยใช้ช่องทางการพูดคุย เจรจาโดยตรงกับทางโรงแรม เพื่อนำเสนอขาย ส่วนลดแพคเกจเป็นหลัก

4) กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัว

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน พบรายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1

กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
1. กลยุทธ์การคงสภาพเดิม	จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ใช้กลยุทธ์การคงสภาพเดิมเป็นหลัก โดยเน้นการบำรุงรักษา ปรับปรุง และตรวจเช็คสภาพภายในโครงการอย่างสม่ำเสมอ ให้สภาพเหมือนใหม่

4.2.2 กรณีศึกษาที่ 2 โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา

1) ข้อมูลของโรงแรมกรณีศึกษา

1.1) ประวัติความเป็นมาของโรงแรม

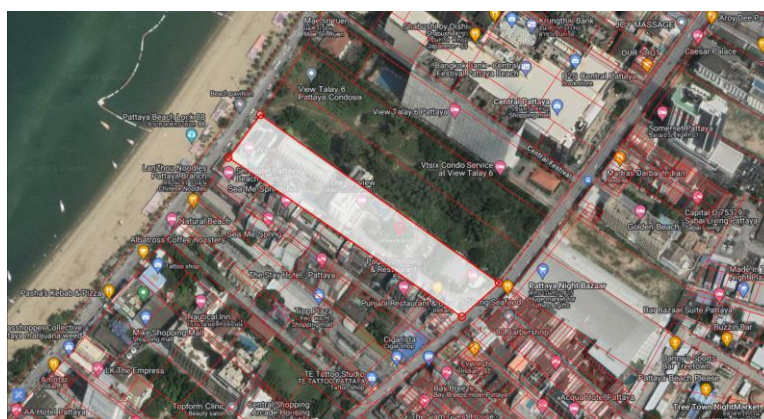
โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา (ชื่อเดิม โรงแรมสยามเบย์วิว) เปิดทำการในปี พ.ศ. 2526 (ปัจจุบัน ปี พ.ศ.2566 เปิดให้บริการมาแล้ว 40 ปี) เป็นโรงแรมแห่งที่ 2 ที่เปิดให้บริการโดย ตระกูลสุโกศล โดยจุดประสงค์เพื่อเป็นโรงแรมพักตากอากาศริมชายหาดที่ใกล้กับถนนคนเดินพัทยานั่นเองชื่อ ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ภาพรวม โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา

1.2) ทำเลที่ตั้งของโรงแรม

310/2 ถนนเลียบชายหาด เมืองพัทยา อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี 20150
 หนาที่ดิน 9 ไร่ 2 งาน 68 ตารางวา ที่ตั้งของโครงการเป็นที่ดินติดกับชายหาดพัทยา ตั้งอยู่บริเวณถนนเลียบชายหาด สามารถเดินทะเลได้ทั้งฝั่งถนนเลียบชายหาด และถนนพัทยาสายสอง ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ที่ตั้งของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา

1.3) จำนวนห้องพัก และฟังก์ชันภายในโรงแรม

โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา มีจำนวนห้องพัก ทั้งหมด 260 ห้อง และมีส่วนสนับสนุนโครงการดังนี้

- สระว่ายน้ำ
- บาร์
- โถงต้อนรับ
- ที่จอดรถ
- ฟิตเนส
- ห้องประชุม
- ห้องอาหาร
- คลับสำหรับเด็ก
- พื้นที่ทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)

1.4) รูปแบบการบริหารจัดการ และลักษณะความเป็นเจ้าของของโรงแรม

โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา เป็นโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) ในเครือสุโกศล บริหารจัดการโดยบริษัทแม่ (Parent Company) โดย บริษัท กมลสุโกศล จำกัด

2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์ : โรงแรมชั้นนำด้านการให้บริการ และสนับสนุนโครงการที่ยั่งยืน

พันธกิจ : ภารกิจอันสูงสุดคือการให้บริการลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด และพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งจะให้บริการลูกค้าทุกท่าน

ตารางที่ 15 ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 2

สรุปประเด็นจาก วิสัยทัศน์และพันธกิจ	โรงแรมในจังหวัดชลบุรี
	H.2 The Bay View Pattaya
ประเด็นก่อนการปรับตัว	1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. ความยั่งยืน

3) กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัว

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัวของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา พบรายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 2

กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) 1. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา เป็นโรงแรมที่วางกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการ ที่ต้องการขายให้กับลูกค้าทุกกลุ่มแบบ ทั้ง FIT และ Group แบบ Mass Market ใช้ต้นทุนอย่างประหยัด และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้อนรับลูกค้าทุกสัญชาติ วางผลิตภัณฑ์กลางๆ ครอบคลุม ให้มีบริการครบวงจรทุกรูปแบบ
ด้านราคา (Price) 1. กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)	กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing) จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ใช้กลยุทธ์การตั้งราคายืดหยุ่น โดยตั้งราคาอยู่ในระดับโรงแรม 4 ดาว มีการปรับราคาขึ้นและราคาลง ตามอุปสงค์ ยิ่งอุปสงค์ ของห้องพักมาก ราคา ก็จะปรับตัวขึ้นสูง และกลับกัน หากอุปสงค์ ของห้องพักน้อย ราคา ก็จะปรับลงแบบยืดหยุ่น
ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place) 1. ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs) 2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม 4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate)	จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ใช้กลยุทธ์การขายสินค้าผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย 4 ช่องทางหลัก โดยมีช่องทางทุกช่องทาง ไม่เน้นช่องทางใดเป็นพิเศษ ดังนี้ 1. ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs) - เป็นช่องทางหลักของลูกค้ากลุ่ม FIT โดยมีลูกค้าหลายสัญชาติ 2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว - เป็นช่องทางหลักของลูกค้ากลุ่ม GROUP 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม - เป็นช่องทางตรงกับโรงแรม โดยมีลูกค้าแบบ GROUP ส่วนใหญ่ และ FIT เล็กน้อย 4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate) - เป็นช่องทางหลักของกลุ่มลูกค้าประชุม สัมมนา
ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) 1. การลดราคา 2. การออกบูธ โรดโชว์	การลดราคา จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ใช้กลยุทธ์ การลดราคา เพื่อดึงดูดลูกค้าเป็นหลักผ่านช่องทางการขายทุกช่องทาง การออกบูธ โรดโชว์ จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ใช้กลยุทธ์ การ

กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
	ออกบูธ โรดโชว์ กับหน่วยงานด้านการท่องเที่ยว เช่น ททท. เพื่อไปนำเสนอขายสินค้าและบริการ ทั้งในและต่างประเทศ

4) กลยุทธ์ด้านกายภาพ

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา พบรายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 2

กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
1. กลยุทธ์การคงสภาพเดิม	จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ใช้กลยุทธ์การคงสภาพเดิมเป็นหลัก โดยเน้นการบำรุงรักษา ปรับปรุง และตรวจเช็คสภาพภายในโครงการอย่างสม่ำเสมอ ให้สภาพเหมือนใหม่ โดยโรงแรมนี้มีจุดเด่นที่ทำเล อยู่กลางเมืองพัทยาที่ได้เปรียบกับลูกค้าชาวต่างชาติ

4.2.3 กรณีศึกษาที่ 3 โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น

1) ข้อมูลของโรงแรมกรณีศึกษา

1.1) ประวัติความเป็นมาของโรงแรม

โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น เป็นโรงแรมในเครือวิลันดา ซึ่งแปลงที่ดิน เป็นการพัฒนาพื้นที่โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ คอนโดมิเนียม (วิลันดา เรสซิเดนซ์ หัวหิน) และโรงแรม (เวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น) โดยโรงแรมเริ่มเปิดโครงการในปี พ.ศ.2563 (ปัจจุบัน พ.ศ. 2566 เปิดให้บริการมาแล้ว 3 ปี) โรงแรมแห่งนี้จุดประสงค์หลักเป็น โรงแรมระดับราคาสูง บนสุดยอดทำเล ติดชายหาด (หาดหัวหิน) และภูเขา (เขาตะเกียบ) เสมือนเป็น Oasis หลบเข้ามาพักผ่อน หลีกหนีความวุ่นวายจากถนนสายหลักของหัวหิน มีบริการครบครัน หรรษา ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ภาพรวม โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น

1.2) ทำเลที่ตั้งของโรงแรม

122/211 ซอยหมู่บ้านตะเกียบ ตำบลหนองแก อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110 ขนาดที่ดิน 3 ไร่ 0 งาน 97.9 ตารางวา (กรมที่ดิน) ที่ตั้งของโครงการเป็นที่ดินติดกับชายหาดหัวหิน และเขาตะเกียบ สามารถเดินเชื่อมไปยังหาดได้ และติดกับเขาตะเกียบ ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงในย่านนี้ ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ที่ตั้งของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น

1.3) จำนวนห้องพัก และฟังก์ชันภายในโรงแรม

โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น มีจำนวนห้องพัก ทั้งหมด 38 ห้อง และมีส่วนสนับสนุนโครงการดังนี้

- สระว่ายน้ำ
- บาร์

- โถงต้อนรับ
- ที่จอดรถ
- ฟิตเนส
- สปา
- ห้องประชุม และพื้นที่ทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)
- ห้องอาหาร
- คลับสำหรับเด็ก

1.4) รูปแบบการบริหารจัดการ และลักษณะความเป็นเจ้าของของโรงแรม

โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วีรันดา คอลเลคชั่น เป็นโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) ในเครือวีรันดา บริหารจัดการโดยบริษัทแม่ (Parent Company) โดยบริษัท วีรันดา รีสอร์ท จำกัด (มหาชน)

2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์ : เป็นผู้สร้างสรรค์โรงแรม รีสอร์ท ที่พักอาศัย และธุรกิจไลฟ์สไตล์ ที่ลูกค้ารู้สึกดี ประทับใจในการออกแบบ และการให้บริการจนถึงเป็นลำดับต้นๆ

พันธกิจ : เราจะสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างอย่างประทับใจในธุรกิจไลฟ์ สไตล์ ผ่านการออกแบบ และการบริการที่มีเอกลักษณ์ เพื่อเป็นที่นิยมของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 18 ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 3

สรุปประเด็นจาก วิสัยทัศน์และพันธกิจ	โรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
	H.3 VERSO Hua Hin – a Veranda Collection
ประเด็นก่อนการปรับตัว	1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. การออกแบบที่โดดเด่น

3) กลยุทธ์ด้านการตลาด

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัวของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วีรันดา คอลเลคชั่น พบรายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 3

กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
<p>ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)</p> <p>1. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation)</p>	<p>กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation)</p> <p>จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วีรันดา คอลเลจชั่น เป็นโรงแรมที่วางกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการ ให้มีความโดดเด่น และแตกต่าง โดยสามารถแยกเป็นประเด็นได้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำเลที่ตั้ง - ทำเลที่ตั้งของโครงการมีความโดดเด่น โดยมีความแตกต่างจากโรงแรมอื่นเป็นที่ดินผืนริมสุดของหาดหัวหิน และติดเขาตะเกียบ ทำให้เป็นทำเลที่มีความแตกต่างและโดดเด่น 2. การออกแบบ - การออกแบบของโรงแรม ที่มีความโดดเด่นสวยงามทุกมุมมอง มีเอกลักษณ์ ซึ่งการออกแบบที่สวยงามทำให้เกิดการถ่ายภาพ รีวิว การบอกต่อ อย่างรวดเร็วและทำให้โรงแรมเป็นที่นิยม
<p>ด้านราคา (Price)</p> <p>1. กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)</p>	<p>กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)</p> <p>จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วีรันดา คอลเลจชั่น ใช้กลยุทธ์การตั้งราคายืดหยุ่น โดยตั้งราคาอยู่ในระดับโรงแรม 5 ดาว มีการปรับราคาขึ้น และราคาลง ตามอุปสงค์ ยิ่งอุปสงค์ ของห้องพักมาก ราคาก็จะปรับตัวขึ้นสูง และกลับกัน หากอุปสงค์ ของห้องพักน้อย ราคาก็จะปรับลงแบบยืดหยุ่น</p>
<p>ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs) 2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม 4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate) 	<p>จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วีรันดา คอลเลจชั่น ใช้กลยุทธ์การขายสินค้าผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย 4 ช่องทางหลัก โดยมุ่งเน้นการขายช่องทางตรงกับโรงแรม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs) 2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม – เป็นช่องทางหลักของโรงแรม เนื่องจากสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้โดยตรง 4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate)
<p>ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)</p> <p>1. การลดราคา</p>	<p>การลดราคา</p> <p>จากการศึกษาพบว่า พบว่า โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วีรันดา คอลเลจชั่น ใช้กลยุทธ์การลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้าผ่านช่องทางการขายทุกช่องทาง</p>

4) กลยุทธ์ด้านกายภาพ

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา พบรายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 3

กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
1. กลยุทธ์การคงสภาพเดิม	จากการศึกษาพบว่า โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิรันดา คอลเลคชั่น ใช้กลยุทธ์การคงสภาพเดิมเป็นหลัก โดยเน้นการบำรุงรักษา ปรับปรุง และตรวจเช็คสภาพภายในโครงการอย่างสม่ำเสมอ ให้สภาพเหมือนใหม่ เนื่องจากเป็นโรงแรมเปิดใหม่ในปี พ.ศ. 2563 จึงเน้นการคงสภาพเดิม

4.2.4 กรณีศึกษาที่ 4 โรงแรมแอทที บูทีก

1) ข้อมูลของโรงแรมกรณีศึกษา

1.1) ประวัติความเป็นมาของโรงแรม

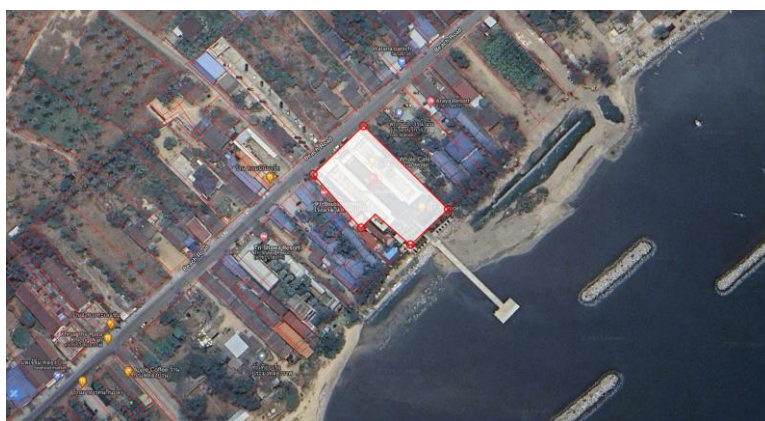
โรงแรมแอทที บูทีก เป็นโรงแรมที่บริหารงานอย่างอิสระ โดยเจ้าของกิจการเป็นคนพื้นที่ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โรงแรมเริ่มเปิดโครงการในปี พ.ศ.2558 (ปัจจุบัน พ.ศ. 2566 เปิดให้บริการมาแล้ว 8 ปี) โดยแรกเริ่มจุดประสงค์หลักคือการขยายธุรกิจจากธุรกิจบ้านจัดสรร มาทำธุรกิจในหมวดโรงแรม และมีที่ดินที่เหมาะสมแก่การก่อสร้าง จึงได้เปิดให้บริการโรงแรมแห่งนี้ ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ภาพรวม โรงแรมแอทที บูทีก

1.2) ทำเลที่ตั้งของโรงแรม

582 หมู่ 1 ตำบลคลองวาฬ อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77000 ขนาดที่ดิน 2 ไร่ 0 งาน 78 ตารางวา ที่ตั้งของโครงการเป็นที่ดินติดกับชายหาดคลองวาฬ สามารถเดินเชื่อมไปยังหาดได้ ซึ่งมีสะพานปลาคลองวาฬอยู่ใกล้เคียง และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงในย่านนี้ ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ที่ตั้งของโรงแรมแอทที บูทีก

1.3) จำนวนห้องพัก และฟังก์ชันภายในโรงแรม

โรงแรมแอทที บูทีก มีจำนวนห้องพัก ทั้งหมด 92 ห้อง และมีส่วนสนับสนุนโครงการดังนี้

- สระว่ายน้ำ
- บาร์
- โถงต้อนรับ
- ที่จอดรถ
- ฟิตเนส
- ห้องประชุม
- ห้องอาหาร
- คลับสำหรับเด็ก
- พื้นที่ทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)

1.4) รูปแบบการบริหารจัดการ และลักษณะความเป็นเจ้าของของโรงแรม

โรงแรมแอทที บูทีค เป็นโรงแรมที่บริหารงานอย่างอิสระ (Independent Hotels)

โดย บริษัท แอทที บูทีค ซีไซด์ จำกัด

2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์ : โรงแรม ที่ให้บริการได้มาตรฐานดีที่สุดในพื้นที่ และมีบริการครบวงจร

พันธกิจ : สร้างประสบการณ์ที่ดีมีมาตรฐานในทุกด้าน บริการครบวงจร

ตารางที่ 21 ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4

สรุปประเด็นจาก วิสัยทัศน์และพันธกิจ	โรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
	H.4 At T Boutique Hotel
ประเด็นก่อนการปรับตัว	1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ

3) กลยุทธ์ด้านการตลาด

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัวของโรงแรมแอทที บูทีค พบ

รายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4

กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ไม่มี	จากการศึกษาก่อนการปรับตัว พบว่า โรงแรมแอทที บูทีค ไม่มีการวางกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์
ด้านราคา (Price) 1. กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)	กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing) จากการศึกษาพบว่า โรงแรมแอทที บูทีค ใช้กลยุทธ์การตั้งราคายืดหยุ่น โดยตั้งราคาอยู่ในระดับโรงแรม 5 ดาว มีการปรับราคาขึ้นและราคาลง ตามอุปสงค์ ยิ่งอุปสงค์ ของห้องพักมาก ราคา ก็จะปรับตัวขึ้นสูง และกลับกัน หากอุปสงค์ ของห้องพักน้อย ราคา ก็จะปรับลงแบบยืดหยุ่น
ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place) 1. ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs) 2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม	จากการศึกษาพบว่า โรงแรมแอทที บูทีค ใช้กลยุทธ์การขายสินค้าผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย 2 ช่องทางหลัก โดยมุ่งเน้นการขายช่องทางตรงกับโรงแรม และช่องทางภาครัฐ บริษัท เนื่องจากทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้กับศูนย์ราชการ ดังนี้

กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate)	1. ช่องทางตรงกับโรงแรม 2. ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate) และอีก 2 ช่องทางเป็นช่องทางรองของโรงแรม
ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) 1. การลดราคา	การลดราคา จากการศึกษาพบว่า พบว่า โรงแรมแอทที บูทีก ใช้กลยุทธ์ การลดราคา เพื่อดึงดูดลูกค้าผ่านช่องทางการขายทุกช่องทาง

4) กลยุทธ์ด้านกายภาพ

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของโรงแรมแอทที บูทีก พบรายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4

กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
1. กลยุทธ์การคงสภาพเดิม	จากการศึกษาพบว่า โรงแรมแอทที บูทีก ใช้กลยุทธ์การคงสภาพเดิมเป็นหลัก โดยเน้นการบำรุงรักษา ปรับปรุง และตรวจเช็คสภาพภายในโครงการอย่างสม่ำเสมอ ให้สภาพเหมือนใหม่

4.2.5 สรุปลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับตัว

จากการศึกษาลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับตัวของโรงแรม 4 กรณีศึกษา สามารถสรุปลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับตัวได้ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 สรุปลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับตัว

หมวดก่อนการปรับตัว	โรงแรมในจังหวัดชลบุรี		โรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์	
	H.1 Centra	H.2 The Bay View	H.3 Verso	H.4 At T
วิสัยทัศน์และพันธกิจ	1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. ความยั่งยืน	1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. ความยั่งยืน	1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. การออกแบบที่โดดเด่น	1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ
กลยุทธ์ทางการตลาด				
ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation)	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)	กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation)	ไม่มี
	1. การออกแบบส่วนกลางหลากหลาย	1. การขายแบบ Mass Market ขายทุกกลุ่ม	1. ทำเลที่ตั้งที่โดดเด่น 2. การออกแบบที่โดดเด่น	-

หมวดก่อนการ ปรับตัว	โรงแรมในจังหวัดชลบุรี		โรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์	
	H.1 Centra	H.2 The Bay View	H.3 Verso	H.4 At T
	2. การบริการจากพนักงานรุ่นใหม่ 3. การจัดการจำนวนพนักงานที่น้อยแต่ประสิทธิภาพสูง	2. การวางผลิตภัณฑ์เป็นกลาง ไม่เน้นด้านใดเป็นพิเศษ	เด่น มีเอกลักษณ์	
ด้านราคา (Price)	กลยุทธ์ตั้งราคา ยืดหยุ่น (Dynamic Pricing)	กลยุทธ์ตั้งราคา ยืดหยุ่น (Dynamic Pricing)	กลยุทธ์ตั้งราคา ยืดหยุ่น (Dynamic Pricing)	กลยุทธ์ตั้งราคา ยืดหยุ่น (Dynamic Pricing)
	ปรับราคาที่พัก แปรผันตรงตาม Demand	ปรับราคาที่พัก แปรผันตรงตาม Demand	ปรับราคาที่พัก แปรผันตรงตาม Demand	ปรับราคาที่พัก แปรผันตรงตาม Demand
ด้านช่องทางจัด จำหน่าย (Place)	1. ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs) 2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม 4. ช่องทางภาครัฐบริษัท	1. ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs) 2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม 4. ช่องทางภาครัฐบริษัท	1. ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs) 2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม 4. ช่องทางภาครัฐบริษัท	1. ช่องทางตรงกับโรงแรม 2. ช่องทางภาครัฐบริษัท
	มุ่งเน้นการขายช่องทาง 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม	ไม่เน้นช่องทางใดเป็นพิเศษ	มุ่งเน้นการขายช่องทาง 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม	ไม่เน้นช่องทางใดเป็นพิเศษ
ด้านการ ส่งเสริม การตลาด (Promotion)	1. การลดราคา	1. การลดราคา 2. การไปออกบูธ ไรต์โชว์	1. การลดราคา	1. การลดราคา
กลยุทธ์ทาง กายภาพ	กลยุทธ์การคงสภาพ เดิม	กลยุทธ์การคงสภาพ เดิม	กลยุทธ์การคงสภาพ เดิม	กลยุทธ์การคงสภาพ เดิม
	มุ่งเน้นการรักษา สภาพโรงแรมเดิม ให้อยู่ในสภาพดี	มุ่งเน้นการรักษา สภาพโรงแรมเดิม ให้อยู่ในสภาพดี	มุ่งเน้นการรักษา สภาพโรงแรมเดิม ให้อยู่ในสภาพดี	มุ่งเน้นการรักษา สภาพโรงแรมเดิม ให้อยู่ในสภาพดี

4.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น

4.3.1 กรณีศึกษาที่ 1 โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน

1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ หลังการปรับตัว

วิสัยทัศน์และพันธกิจ ประจำปี พ.ศ. 2564-2565

วิสัยทัศน์ : ก้าวสู่การเป็นกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทชั้นนำของคนไทยในระดับโลก

พันธกิจ : ส่งมอบประสบการณ์ความเป็นไทยที่สอดรับกับเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นของจุดหมายปลายทางทั่วโลกเพื่อ สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทุกคน ด้วยการผสานนวัตกรรมการให้บริการที่แฝงความอบอุ่นแบบ ครอบครัว และความทุ่มเทของชาวเซ็นทารา ที่พร้อมมุ่งมั่นขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยสรุปคำสำคัญ ดังแสดงในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1

สรุปประเด็นจาก วิสัยทัศน์และพันธกิจ	โรงแรมในจังหวัดชลบุรี
	H.1 Centra by Centra Maris Resort Jomtien
ประเด็นหลังการปรับตัว	1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. ความยั่งยืน

2) กลยุทธ์ด้านการตลาด

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัวของ โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน พบรายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1

กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) <u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u> 1. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) <u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u> 1. เพิ่ม ประเด็น สร้างการ ความ หลากหลายของพื้นที่ส่วนกลาง 2. สร้างความโดดเด่นด้านการจัด สภาภาพแวดล้อม	1. สร้างความหลากหลายของพื้นที่ส่วนกลาง ผ่านการจัดสภาพแวดล้อม ภายในโครงการ จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน โรงแรมมีความสนใจในแนวคิดการทำงานไปด้วย ท่องเที่ยวไปด้วย หรือการเวิร์คเคชั่น ประกอบกับสถานการณ์โควิด โรงแรมจึงใช้กลยุทธ์ทำให้โรงแรมมีความหลากหลายในด้านพื้นที่ส่วนกลาง มากขึ้น เพื่อเพิ่มความหลากหลายของพื้นที่ รองรับลูกค้าที่มีพฤติกรรม เปลี่ยนไป แต่ด้วยการที่พื้นที่ภายในโรงแรมที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงใช้วิธีการ จัดสภาพแวดล้อมภายในเพื่อส่งเสริมโดยมุ่งเน้นไปที่การปรับพื้นที่

กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
	ส่วนกลาง พื้นที่ส่วนสนับสนุนของโรงแรมเป็นหลัก
<p>ด้านราคา (Price)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)</p>	<p>กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)</p> <p>ใช้กลยุทธ์เดิมต่อ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านราคา</p>
<p>ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs)</p> <p>2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว</p> <p>3. ช่องทางตรงกับโรงแรม</p> <p>4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate)</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. ลดการใช้ช่องทาง OTAs</p> <p>2. เพิ่มการใช้ช่องทางภาครัฐ บริษัท ผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์</p>	<p>1. ลดการใช้ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs)</p> <p>จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน พบว่า กลยุทธ์ช่องทาง OTAs เป็นช่องทางที่ทางโรงแรมต้องเสียค่า Commission 17-18% ดังนั้นจึงมีแผนที่จะลดการใช้ช่องทางนี้ และเน้นการขายตรงกับทางโรงแรมเป็นหลัก</p> <p>2. เพิ่มการใช้ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate) โดยโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ เป็นหนึ่งในโครงการภายในช่องทางการขายนี้ ซึ่งทางโรงแรมคาดการณ์ว่าอาจเป็นช่องทางหนึ่งที่มาช่วยด้านยอดขายได้ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด ที่ลูกค้าเริ่มมาท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่น</p>
<p>ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. การลดราคา</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. การขายแพคเกจพักระยะยาว</p> <p>2. การขายแพคเกจจองจำนวนมาก</p>	<p>การทำโปรโมชั่นแพคเกจที่ส่งเสริมการเวิร์คเคชั่น</p> <p>จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน พบว่า กลยุทธ์ด้านโปรโมชั่น ที่เกิดขึ้นหลังปรับตัวมี 2 ลักษณะคือ การขายแพคเกจจองจำนวนมากๆ โดยเป็นลักษณะการขายแพคเกจจองที่หลากหลายๆ ห้อง และ การขายแพคเกจพักระยะยาว ที่สอดคล้องกับทางโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์</p>

3) กลยุทธ์ด้านกายภาพ

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัวของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน พบรายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 กลยุทธ์ด้านกายภาพก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1

กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
<p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. กลยุทธ์การคงสภาพเดิม</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. กลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม</p> <p>2. กลยุทธ์เปิดร้านอาหาร คาเฟ่ และบาร์ ให้ผู้ที่ไม่เข้าพักมาใช้</p>	<p>1. กลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม</p> <p>จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน พบว่า ต้องการรองรับลูกค้าที่มีพฤติกรรมการทำงานไปด้วย ท่องเที่ยวไปด้วย แต่ด้วยพื้นที่ภายในโรงแรมที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงใช้วิธีการจัดสภาพแวดล้อมภายในเพื่อส่งเสริมโดยมุ่งเน้นไปที่การปรับพื้นที่ส่วนกลาง พื้นที่ส่วนสนับสนุนของโรงแรมเป็นหลัก</p> <p>2. กลยุทธ์เปิดร้านอาหาร คาเฟ่ และบาร์ ให้ผู้ที่ไม่เข้าพักมาใช้</p> <p>จากสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลให้ร้านอาหาร คาเฟ่ และบาร์มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการน้อย ทางโรงแรมจึงปรับตัวโดยเปิดให้บุคคลภายนอกเข้ามาใช้บริการ รับประทานอาหาร นั่งทำงานพักผ่อน ภายในโครงการ และมีการขายบาร์บีคิวเสียบไม้ ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับโรงแรมตลอดปี พ.ศ.2564 25.5 ล้านบาท</p>

4.3.2 กรณีศึกษาที่ 2 โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา

1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ หลังการปรับตัว

วิสัยทัศน์และพันธกิจ ประจำปี พ.ศ. 2564-2565

วิสัยทัศน์ : โรงแรมชั้นนำด้านการให้บริการ และสนับสนุนโครงการที่ยั่งยืน

พันธกิจ : การกิจอันสูงสุดคือการให้บริการลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด และพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งจะให้บริการลูกค้าทุกท่าน

ตารางที่ 28 ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 2

สรุปประเด็นจาก วิสัยทัศน์และพันธกิจ	โรงแรมในจังหวัดชลบุรี
	H.2 The Bay View Pattaya
ประเด็นหลังการปรับตัว	<p>1. โรงแรมชั้นนำ</p> <p>2. บริการประทับใจ</p> <p>3. ความยั่งยืน</p>

2) กลยุทธ์ด้านการตลาด

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัวของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา พบรายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 2

กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
<p>ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. สร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม</p>	<p>1. สร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม</p> <p>จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา พบว่าโรงแรมใช้กลยุทธ์การจัดสภาพแวดล้อมภายในโครงการ เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าแบบทำงานไปด้วย ท่องเที่ยวไปด้วย รวมถึงมาตรการรักษาระยะห่าง ในบริเวณพื้นที่ส่วนกลางของโครงการ</p>
<p>ด้านราคา (Price)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)</p>	<p>กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)</p> <p>ใช้กลยุทธ์เดิมต่อ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านราคา</p>
<p>ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs)</p> <p>2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว</p> <p>3. ช่องทางตรงกับโรงแรม</p> <p>4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate)</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. เพิ่มการใช้ช่องทางภาครัฐ บริษัทผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์</p>	<p>1. เพิ่มการใช้ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate)</p> <p>โดยโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ เป็นหนึ่งในโครงการภายในช่องทางการขายนี้ ซึ่งทางโรงแรมคาดการณ์ว่าอาจเป็นช่องทางหนึ่งที่มาช่วยด้านยอดขายได้ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด ที่ลูกค้าเริ่มมาท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่น</p>
<p>ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. การลดราคา</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. การขายแพคเกจพักระยะยาว</p> <p>2. การแถมบริการชักรีด</p>	<p>การทำโปรโมชั่นแพคเกจที่ส่งเสริมการเวิร์คเคชั่น</p> <p>จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา พบว่ากลยุทธ์ด้านโปรโมชั่น ที่เกิดขึ้นหลังปรับตัวมี 2 ลักษณะคือ การขายแพคเกจพักระยะยาว และการแถมบริการชักรีด โดยเป็นลักษณะแพคเกจที่สอดคล้องกับแนวคิดเวิร์คเคชั่น และโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์</p>

3) กลยุทธ์ด้านกายภาพ

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัวของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา พบ
รายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 2

กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
<u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u> 1. กลยุทธ์การคงสภาพเดิม <u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u> 1. กลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม	1. กลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม จากการศึกษาลงการปรับตัวของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา พบว่า ต้องการรองรับลูกค้าที่มีพฤติกรรม การทำงานไปด้วย ท่องเที่ยวไป ด้วย โดยใช้วิธีการจัดสภาพแวดล้อมภายในเพื่อส่งเสริมโดยมุ่งเน้น ไปที่การปรับพื้นที่ส่วนกลาง พื้นที่ส่วนสนับสนุนของโรงแรมเป็น หลัก

4.3.3 กรณีศึกษาที่ 3 โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วีรันดา คอลเลคชั่น

1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ หลังการปรับตัว

วิสัยทัศน์และพันธกิจ ประจำปี พ.ศ. 2564-2565

วิสัยทัศน์ : เป็นผู้สร้างสรรค์โรงแรม รีสอร์ท ที่พักอาศัย และธุรกิจไลฟ์ สไตล์ ที่ลูกค้า
 รู้สึกดี ประทับใจในการออกแบบ และการให้บริการจนถึงเป็นลำดับต้นๆ

พันธกิจ : เราจะสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างอย่างประทับใจในธุรกิจไลฟ์สไตล์ ผ่าน
 การออกแบบ และการบริการที่มีเอกลักษณ์ เพื่อเป็นที่นิยมของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 31 ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 3

สรุปประเด็นจาก วิสัยทัศน์และพันธกิจ	โรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
	H.3 VERSO Hua Hin – a Veranda Collection
ประเด็นหลังการปรับตัว	1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. การออกแบบที่โดดเด่น

2) กลยุทธ์ด้านการตลาด

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัวของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วี
 รันดา คอลเลคชั่น พบรายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 3

กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
<p>ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation)</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. สร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม</p>	<p>1. สร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม</p> <p>จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น พบว่า โรงแรมมีการปรับตัวด้านการจัดสภาพแวดล้อมภายใน ตอบรับกับพฤติกรรมที่เกี่ยวไป ทำงานไป หรือเวิร์คเคชั่น และการเว้นระยะห่าง (Social Distancing) โดยปรับตัวให้เกิดความโดดเด่นในพื้นที่เดิมภายในโรงแรม</p>
<p>ด้านราคา (Price)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)</p>	<p>กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)</p> <p>ใช้กลยุทธ์เดิมต่อ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านราคา</p>
<p>ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs)</p> <p>2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว</p> <p>3. ช่องทางตรงกับโรงแรม</p> <p>4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate)</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. ลดการใช้ช่องทาง OTAs</p> <p>2. เพิ่มการใช้ช่องทางภาครัฐ บริษัทผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์</p>	<p>1. ลดการใช้ช่องทางเอเจนท์ออนไลน์ (OTAs)</p> <p>จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น พบว่า กลยุทธ์ช่องทาง OTAs เป็นช่องทางที่ทางโรงแรมต้องการจะลดการใช้ เนื่องจากโรงแรมหันมาใช้ช่องทางตรงกับโรงแรม ผ่านโซเชียลมีเดีย และเข้าใจว่า OTAs ก็เจอสถานการณ์ทางเศรษฐกิจเหมือนกัน จึงหันมาพึ่งช่องทางการขายของตนเอง</p> <p>2. เพิ่มการใช้ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate) โดยโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ เป็นหนึ่งในโครงการภายในช่องทางการขายนี้ ซึ่งทางโรงแรมคาดการณ์ว่าอาจเป็นช่องทางหนึ่งที่มาช่วยด้านยอดขายได้ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด ที่ลูกค้าเริ่มมาท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่น</p>
<p>ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. การลดราคา</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. การขายแพคเกจพักระยะยาว</p> <p>2. การขายบัตรกำนัล 4X Voucher</p>	<p>1. การทำโปรโมชั่นแพคเกจที่ส่งเสริมการเวิร์คเคชั่น</p> <p>จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น พบว่า กลยุทธ์ด้านโปรโมชั่น ที่เกิดขึ้นหลังปรับตัว คือ การขายแพคเกจพักระยะยาว ที่สอดคล้องกับทางโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์</p> <p>2. การทำโปรโมชั่นที่ดึงกระแสเงินสดเข้ามาในโครงการโปรโมชั่น 4X Voucher เป็นการขายบัตรกำนัลราคา 500 บาท ใช้ลดค่าห้องพักได้ 2,000 บาท/ห้อง/คืน โดยจุดประสงค์หลักทำเพื่อดึงกระแสเงินสดเข้ามาในโครงการ และเป็นรูปแบบโปรโมชั่นแปลกใหม่ ดึงดูดลูกค้าเข้ามาพัก โดยโปรโมชั่นนี้สามารถสร้างยอดขายได้ประมาณ 10,000 ใบ</p>

3) กลยุทธ์ด้านกายภาพ

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัวของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา พบ รายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 3

กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
<u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u> 1. กลยุทธ์การคงสภาพเดิม <u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u> 1. กลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม	1. กลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม จากการศึกษาลงการปรับตัวของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น พบว่า ต้องการรองรับลูกค้าที่มีพฤติกรรม การทำงานไปด้วย ท่องเที่ยวไปด้วย แต่ด้วยพื้นที่ภายในโรงแรมที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงใช้วิธีการจัดสภาพแวดล้อมภายในเพื่อส่งเสริมโดยมุ่งเน้นไปที่การปรับพื้นที่ส่วนกลาง ในบริเวณห้องประชุมเป็นหลัก

4.3.4 กรณีศึกษาที่ 4 โรงแรมแอทที บูทิก

1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ หลังการปรับตัว

วิสัยทัศน์และพันธกิจ ประจำปี พ.ศ. 2564-2565

วิสัยทัศน์ : โรงแรม ที่ให้บริการได้มาตรฐานดีที่สุดในพื้นที่ และมีบริการครบวงจร และใส่ใจ
 สุขอนามัย

พันธกิจ : สร้างประสบการณ์ที่ดีมีมาตรฐานในทุกด้าน บริการครบวงจร และใส่ใจ
 สุขอนามัย

ตารางที่ 34 ประเด็นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจก่อนการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4

สรุปประเด็นจาก วิสัยทัศน์และพันธกิจ	โรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
	H.4 At T Boutique Hotel
ประเด็นหลังการปรับตัว	1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. สุขอนามัย

2) กลยุทธ์ด้านการตลาด

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัวของโรงแรมแอทที บูทิก พบ รายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4

กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
<p>ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation)</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. ความโดดเด่นด้านที่ตั้ง</p> <p>2. สร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม</p> <p>3. ความโดดเด่นด้านประชุม</p>	<p>กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation)</p> <p>จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมแอทที บูทิก พบว่า กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ มีการปรับตัวโดยเน้นความโดดเด่น 3 ด้าน ดังนี้</p> <p>1. ความโดดเด่นของที่ตั้ง</p> <p>ทำเลที่ตั้งของโรงแรมอยู่บริเวณหาดคลองวาฬ ซึ่งเป็นทำเลเงียบสงบ จึงมีกลยุทธ์ที่ต้องการปรับตัวโดยทำให้ที่ตั้งมีความโดดเด่นมากขึ้น ผ่านการออกแบบ ปรับสภาพแวดล้อมภายในโครงการ ได้แก่ การสร้างสะพานปลาจำลองเป็น Landmark ของโรงแรม และการทำเปลือกอาคารใหม่</p> <p>2. ความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม</p> <p>การจัดสภาพแวดล้อมภายในที่เปลี่ยนไปตามลักษณะของลูกค้าที่เริ่มมาท่องเที่ยว ทำงาน จึงมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในให้สามารถนั่งทำงาน พักผ่อนได้ ทั้งส่วนกลางโครงการ และภายในห้องพักของโครงการ</p> <p>3. ความโดดเด่นด้านประชุม</p> <p>โรงแรมนี้ต้องการให้เป็นจุดเด่นด้านการประชุม สัมมนา เนื่องจากทำเลใกล้กับศูนย์ราชการ จึงต้องการดึงดูดลูกค้ากลุ่มประชุม สัมมนา และมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับการประชุม สัมมนา จัดเลี้ยง</p>
<p>ด้านราคา (Price)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)</p>	<p>กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)</p> <p>ใช้กลยุทธ์เดิมต่อ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านราคา</p>
<p>ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place)</p> <p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. ช่องทางเอเจนต์ออนไลน์ (OTAs)</p> <p>2. ช่องทางบริษัทนำเที่ยว</p> <p>3. ช่องทางตรงกับโรงแรม</p> <p>4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate)</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. เพิ่มการใช้ช่องทางภาครัฐ บริษัทผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์</p>	<p>1. ช่องทางเอเจนต์ออนไลน์ (OTAs)</p> <p>จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมแอทที บูทิก พบว่า กลยุทธ์ด้านช่องทางการขายผ่าน OTAs เป็นช่องทางที่โรงแรมเริ่มให้ความสนใจ เนื่องจากต้องการยกระดับโรงแรม การบริหารให้ทันสมัยเป็นผู้นำด้านโรงแรมในย่านนี้</p> <p>2. เพิ่มการใช้ช่องทางภาครัฐ บริษัท (Government & Corporate)</p> <p>โดยโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ เป็นหนึ่งในโครงการภายในช่องทางการขายนี้ ซึ่งทางโรงแรมคาดการณ์ว่าอาจเป็นช่องทางหนึ่งที่มาช่วยด้านยอดขายได้ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด ที่ลูกค้าเริ่มมาท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่น</p>
<p>ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)</p>	<p>การทำโปรโมชั่นแพคเกจที่ส่งเสริมการเวิร์คเคชั่น</p>

กลยุทธ์ด้านการตลาดหลังการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
<p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. การลดราคา</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. การขายแพคเกจพักระยะยาว</p> <p>2. การขายแพคเกจประชุม สัมมนา</p>	<p>จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมแอทที บูทีก พบว่า กลยุทธ์ด้านโปรโมชั่น ที่เกิดขึ้นหลังปรับตัวมี 2 ลักษณะคือ การขายแพคเกจพักระยะยาว และการขายแพคเกจประชุม สัมมนา โดยเป็นลักษณะแพคเกจที่สอดคล้องกับแนวคิดเวิร์คเคชั่น และโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์</p>

3) กลยุทธ์ด้านกายภาพ

จากการศึกษา กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัวของโรงแรมแอทที บูทีก พบรายละเอียดของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัวของ โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4

กลยุทธ์ด้านกายภาพหลังการปรับตัว	รายละเอียดของกลยุทธ์
<p><u>กลยุทธ์เดิมที่ทำต่อเนื่อง</u></p> <p>1. กลยุทธ์การคงสภาพเดิม</p> <p><u>กลยุทธ์ที่เพิ่มหลังการปรับตัว</u></p> <p>1. กลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม</p> <p>2. กลยุทธ์เปิดร้านอาหาร คาเฟ่ และบาร์ ให้ผู้ที่ไม่เข้าพักมาใช้</p> <p>3. กลยุทธ์การสร้างจุดเด่นให้พื้นที่</p>	<p>1. กลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม</p> <p>จากการศึกษาหลังการปรับตัวของโรงแรมแอทที บูทีก พบว่า ต้องการรองรับลูกค้าที่มีพฤติกรรม การทำงานไปด้วย ท่องเที่ยวไปด้วย แต่ด้วยพื้นที่ภายในโรงแรมที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงใช้วิธีการจัดสภาพแวดล้อมภายในเพื่อส่งเสริมโดยมุ่งเน้นไปที่การปรับพื้นที่ส่วนกลาง พื้นที่ส่วนสนับสนุนของโรงแรม และสภาพแวดล้อมภายในห้องพัก</p> <p>2. กลยุทธ์เปิดร้านอาหาร คาเฟ่ และบาร์ ให้ผู้ที่ไม่เข้าพักมาใช้</p> <p>จากกลยุทธ์ที่ต้องการให้โรงแรมเป็นจุดเด่นของพื้นที่ จึงมีการเปิดให้ร้านอาหาร คาเฟ่ และบาร์ ของโครงการ เปิดให้กับบุคคลภายนอกเข้ามาใช้บริการ รวมทั้งมีการจัดงานแสดงดนตรี บางครั้ง ให้บุคคลภายนอกมานั่งพักผ่อน รับประทานอาหาร นั่งทำงาน ภายในโครงการได้ในช่วงกลางวัน และช่วงเย็น ภายใต้ชื่อ AT T Terrace Restaurant</p> <p>3. กลยุทธ์การสร้างจุดเด่นให้พื้นที่</p> <p>ทำเลของโครงการอยู่ติดหาดคลองวาฬที่เงียบสงบ จึงมีแผนที่จะสร้างจุดเด่นของพื้นที่ขึ้นมา ผ่านการออกแบบสะพานยื่นไปในทะเลของโครงการ และการทำเปลือกอาคาร รวมถึงกลยุทธ์เปิดร้านอาหาร คาเฟ่ และบาร์ ให้ผู้ที่ไม่เข้าพักมาใช้</p>

4.3.5 สรุปลักษณะการดำเนินงานหลังการปรับตัวของโรงแรม

จากการศึกษาลักษณะการดำเนินงานหลังการปรับตัวของโรงแรม 4 กรณีศึกษา สามารถสรุปลักษณะการดำเนินงานหลังการปรับตัวได้ดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 สรุปลักษณะการดำเนินงานหลังการปรับตัว

หมวดหลังการปรับตัว	โรงแรมในจังหวัดชลบุรี		โรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์	
	H.1 Centra	H.2 The Bay View	H.3 Verso	H.4 At T
วิสัยทัศน์และพันธกิจ	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง	1. เพิ่มประเด็น สุขอนามัย
กลยุทธ์ทางการตลาด				
ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation)	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)	กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation)	กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation)
	1. สร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม 2. เพิ่มประเด็นสร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม	1. สร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม	1. สร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม	1. ความโดดเด่นด้านที่ตั้ง 2. สร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม 3. ความโดดเด่นด้านประชุม
ด้านราคา (Price)	กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)	กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)	กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)	กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)
	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง
ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place)	1. ลดการใช้ช่องทาง OTAs 2. เพิ่มการใช้ช่องทางภาครัฐ บริษัทผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	1. เพิ่มการใช้ช่องทางภาครัฐ บริษัทผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	1. ลดการใช้ช่องทาง OTAs 2. เพิ่มการใช้ช่องทางภาครัฐ บริษัทผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	1. เพิ่มการใช้ช่องทางภาครัฐ บริษัทผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์
ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)	1. เพิ่มการขายแพคเกจพักระยะยาว 2. เพิ่มการขายแพคเกจจองจำนวนมาก	1. เพิ่มการขายแพคเกจพักระยะยาว 2. เพิ่มการแถมบริการซักรีด	1. เพิ่มการขายแพคเกจพักระยะยาว 2. เพิ่มการขายบัตรกำนัล 4X Voucher	1. การขายแพคเกจพักระยะยาว 2. การขายแพคเกจประชุม สัมมนา

หมวดหลังการ ปรับตัว	โรงแรมในจังหวัดชลบุรี		โรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์	
	H.1 Centra	H.2 The Bay View	H.3 Verso	H.4 At T
กลยุทธ์ทาง กายภาพ	1. กลยุทธ์การปรับ สภาพแวดล้อมภายใน โรงแรม 2. กลยุทธ์เปิดร้านอาหาร คาเฟ่ และบาร์ ให้ผู้ที่ไม่ เข้าพักมาใช้	1. กลยุทธ์การปรับ สภาพแวดล้อมภายใน โรงแรม	1. กลยุทธ์การปรับ สภาพแวดล้อมภายใน โรงแรม	1. กลยุทธ์การปรับ สภาพแวดล้อมภายใน โรงแรม 2. กลยุทธ์เปิดร้านอาหาร คาเฟ่ และบาร์ ให้ผู้ที่ไม่ เข้าพักมาใช้ 3. กลยุทธ์การสร้าง จุดเด่นให้พื้นที่



บทที่ 5

ผลจากการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น มาใช้ในการปรับตัวของโรงแรม

จากการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น กรณีศึกษา โรงแรมที่ร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ในจังหวัดชลบุรีและประจวบคีรีขันธ์ ได้ผลการศึกษาในส่วน ผลจากการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น มาใช้ในการปรับตัวของโรงแรม ดังนี้

5.1 ผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น


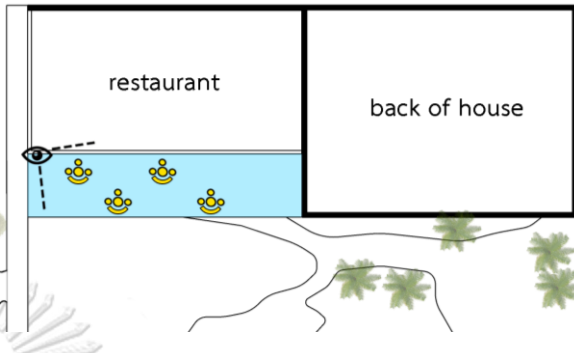


5.1.1 กรณีศึกษาที่ 1 โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน

จากการศึกษาผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น ของกรณีศึกษาที่ 1 โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียนแสดงผลตามตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ ของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน

การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์	
1. โถงต้อนรับ ทางสัญจรในอาคาร และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)	
ภาพก่อนการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
	
รายละเอียดก่อนการปรับตัว	
มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณโถงต้อนรับ และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ก่อนการปรับตัว ดังนี้ ชุดเก้าอี้ พร้อมโต๊ะเดี่ยว ชนิด 3 ที่นั่ง จำนวน 3 ชุด และ ชุดเก้าอี้หนัง พร้อมโต๊ะเดี่ยว ชนิด 2 ที่นั่ง จำนวน 5 ชุด รวมทั้งหมด 19 ที่นั่ง	
ภาพหลังการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1

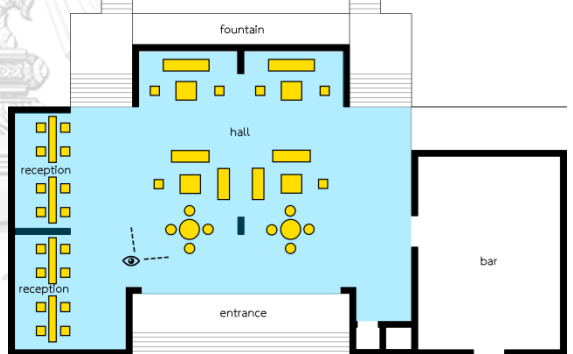
การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์	
	
<p>รายละเอียดการปรับตัว</p> <p>มีการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณโถงต้อนรับ และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ดังนี้ ชุดโต๊ะทำงาน พร้อมเก้าอี้ ชนิด 6 ที่นั่ง จำนวน 12 ชุด รวมทั้งหมด 60 ที่นั่ง โดยจำนวนที่นั่งเพิ่มขึ้น จากเดิม 3.75 เท่า เพื่อการรองรับลูกค้าที่มาั่งทำงาน พักผ่อน</p>	
ภาพก่อนการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
	
<p>รายละเอียดก่อนการปรับตัว</p> <p>มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณโถงต้อนรับ และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ดังนี้ ชุดโต๊ะพร้อมเก้าอี้ ชนิด 3 ที่นั่ง จำนวน 3 ชุด รวม 9 ที่นั่ง</p>	
ภาพหลังการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
	
<p>รายละเอียดการปรับตัว</p> <p>มีการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณโถงต้อนรับ และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ดังนี้ ชุดโต๊ะทำงาน พร้อมเก้าอี้ ชนิด 4 ที่นั่ง จำนวน 5 ชุด และ ชุดโต๊ะทำงาน พร้อมเก้าอี้ ชนิด 2 ที่นั่ง จำนวน 5 ชุด รวม 30 ที่นั่ง</p>	


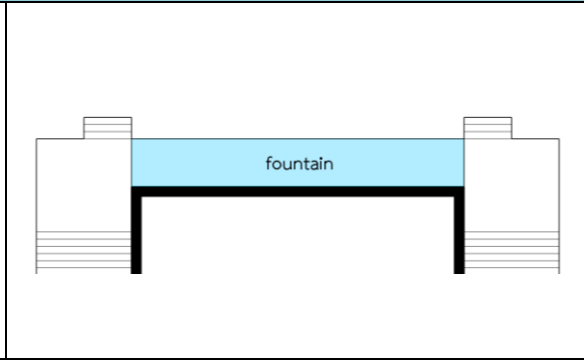

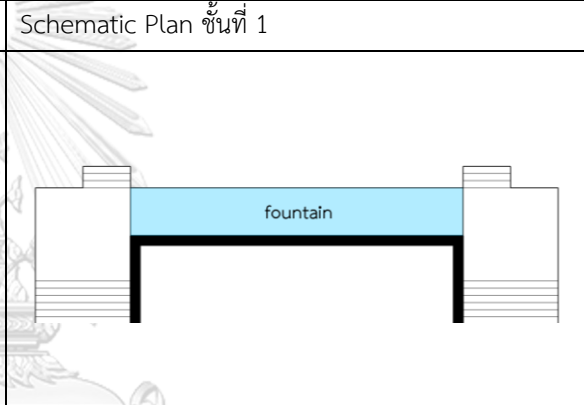

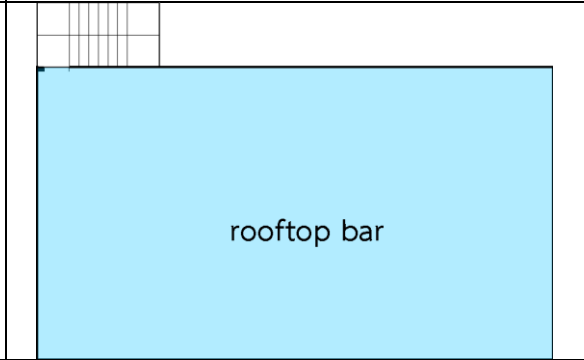
การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์	
โดยจำนวนที่นั่งเพิ่มขึ้น จากเดิม 3.33 เท่า เพื่อการรองรับลูกค้าที่มานั่งทำงาน พักผ่อน และใช้บริการคาเฟ่ระหว่างวัน	
2. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว	
ภาพก่อนการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
	
ภาพหลังการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
รายละเอียดก่อนการปรับตัว	
มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครั้ว ดังนี้ ชุดเก้าอี้ 3 ที่นั่ง โซฟา 4 ที่นั่ง พร้อมโต๊ะเล็ก จำนวน 4 ชุด รวม 28 ที่นั่ง	
	
รายละเอียดการปรับตัว	
มีการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณบริเวณห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครั้วดังนี้ ชุดโต๊ะอาหารพร้อมที่นั่ง 8 ที่นั่ง จำนวน 3 ชุด และชุดโต๊ะอาหาร ชนิด 6 ที่นั่ง จำนวน 3 ชุด และชุดโต๊ะอาหาร ชนิด 4 ที่นั่ง จำนวน 2 ชุด รวม 50 ที่นั่ง โดยจำนวนที่นั่งเพิ่มขึ้น จากเดิม 1.78 เท่า เพื่อการรับประทานอาหาร	

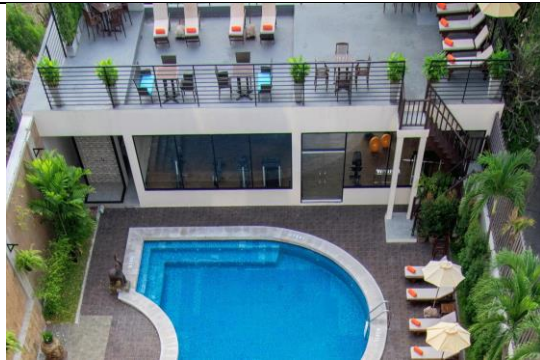
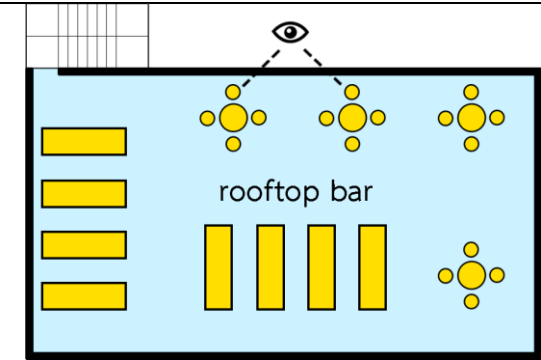
5.1.2 กรณีศึกษาที่ 2 โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา

จากการศึกษาผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น ของกรณีศึกษาที่ 2 โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา แสดงผลตามตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา

การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์	
1. โถงต้อนรับ ทางสัญจรในอาคาร และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)	
ภาพก่อนการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
	
<p>รายละเอียดก่อนการปรับตัว</p> <p>มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณโถงต้อนรับ ทางสัญจรในอาคาร และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ดังนี้ ชุดเก้าอี้ 2 ที่นั่ง โซฟา 2 ที่นั่ง พร้อมโต๊ะเล็ก จำนวน 4 ชุด ชุดเก้าอี้ 4 ที่นั่ง พร้อมโต๊ะทำงาน จำนวน 2 ชุด รวม 24 ที่นั่ง</p>	
ภาพหลังการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
	
<p>รายละเอียดการปรับตัว</p> <p>มีการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณโถงต้อนรับ ทางสัญจรในอาคาร และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ดังนี้ จำนวนเฟอร์นิเจอร์ และลักษณะ มีความคล้ายคลึงเดิม แต่มีการเปลี่ยนแปลงสี วัสดุ ของเฟอร์นิเจอร์เป็นสีฟ้าอมน้ำเงิน และการจัดแสงสว่างเพิ่มเติม เพื่อการรองรับลูกค้าที่ นั่งทำงาน พักผ่อน และสร้างบรรยากาศผ่อนคลาย</p>	
2. ส่วนสันทนการและสระว่ายน้ำ	
ภาพก่อนการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1

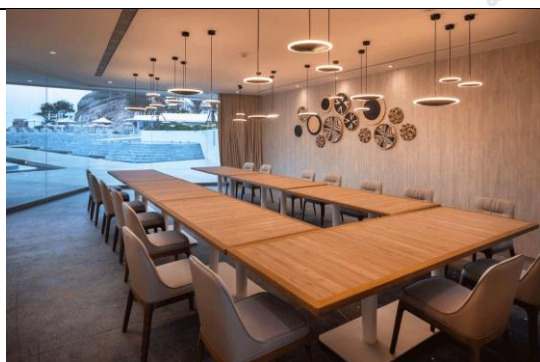
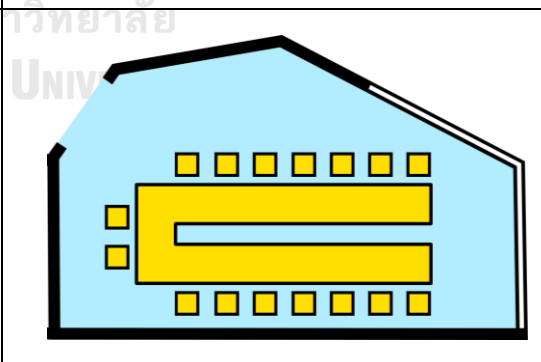
การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์	
	
รายละเอียดก่อนการปรับตัว	
มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณส่วนสันหนนาการและสระว่ายน้ำ ดังนี้ น้ำตกบริเวณกลางโครงการ ปิดผิวกระเบื้องหินสีน้ำตาล พร้อมสระบัว	
ภาพหลังการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
	
รายละเอียดการปรับตัว	
มีการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณส่วนสันหนนาการและสระว่ายน้ำ ดังนี้ ปรับภูมิทัศน์เป็นน้ำตกชั้นบันได ปิดผิวด้วยกระเบื้องสีฟ้าอ่อนและแผงระแนงสีขาวด้านหลังน้ำตก เพื่อการสร้างบรรยากาศผ่อนคลาย	
3. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว	
ภาพก่อนการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
	
รายละเอียดก่อนการปรับตัว	
มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณส่วน ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัวดังนี้ Rooftop Bar เดิมเป็นพื้นที่โล่ง บนหลังคาของฟิตเนส	


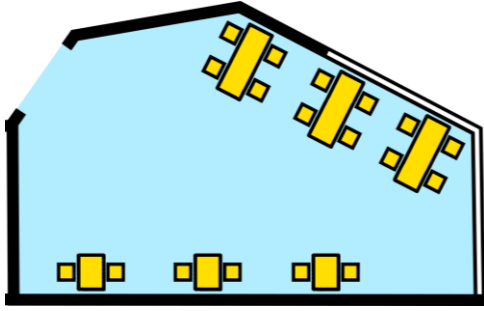
การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์	
ภาพหลังการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
	
รายละเอียดการปรับตัว มีการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณส่วน ห้างอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัวดังนี้ ชุดเก้าอี้อาบแดด 8 ที่นั่ง ชุดเก้าอี้ 4 ที่นั่งพร้อมโต๊ะทำงาน จำนวน 4 ชุด รวม 24 ที่นั่ง เพื่อการทำงาน พักผ่อน	

5.1.3 กรณีศึกษาที่ 3 โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น

จากการศึกษาผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น ของกรณีศึกษาที่ 3 โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น แสดงผลตามตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น

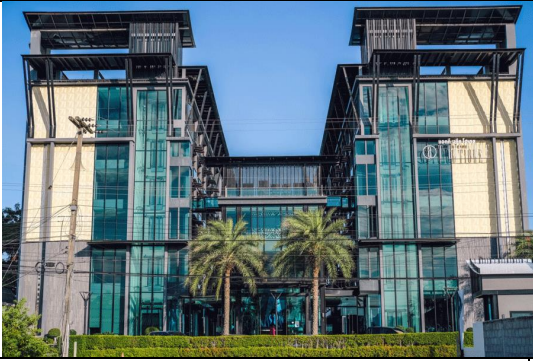

การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์	
1. ห้องประชุม และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)	
ภาพก่อนการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
	
รายละเอียดก่อนการปรับตัว มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณ ห้องประชุม และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ดังนี้ ชุดเก้าอี้ 16 ที่นั่ง พร้อมโต๊ะประชุม 1 ชุด รวม 16 ที่นั่ง	
ภาพหลังการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1

การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์	
	
<p>รายละเอียดการปรับตัว</p> <p>มีการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณ ห้องประชุม และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ดังนี้ ชุดเก้าอี้ 4 ที่นั่ง พร้อมโต๊ะทำงาน 3 ชุด และ ชุดเก้าอี้ 2 ที่นั่ง พร้อมโต๊ะทำงาน 3 ชุด รวม 18 ที่นั่ง เพื่อการทำงานพักผ่อน โดยเปิดให้บริการห้องประชุม เป็นห้องนั่งทำงาน พักผ่อน ของลูกค้าที่เข้าพัก</p>	

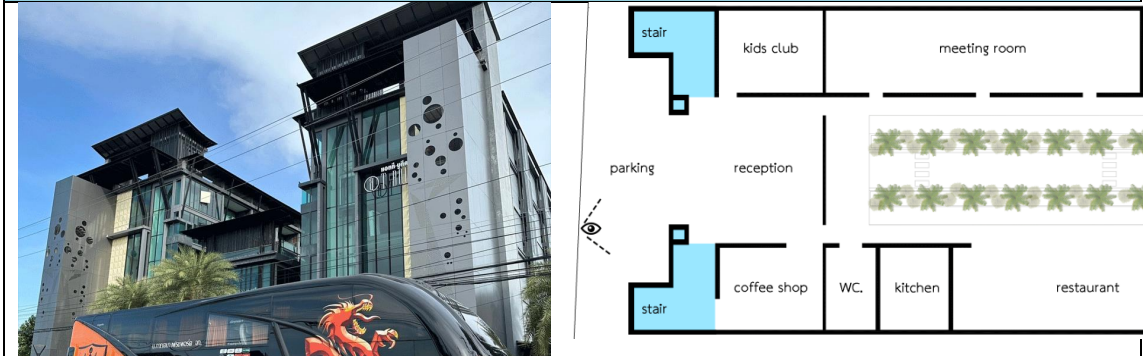
5.1.4 กรณีศึกษาที่ 4 โรงแรมแอทที บูทีก

จากการศึกษาผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น ของกรณีศึกษาที่ 4 โรงแรมแอทที บูทีก แสดงผลตามตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ผลการปรับตัวตามกลยุทธ์ ของโรงแรมแอทที บูทีก

การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์	
1. สถานที่ตั้งและสภาพแวดล้อม	
<p>ภาพก่อนการปรับตัว</p> 	<p>Schematic Plan ชั้นที่ 1</p> 
<p>ภาพหลังการปรับตัว</p>	<p>Schematic Plan ชั้นที่ 1</p>

การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์



รายละเอียดการปรับตัว
 มีการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณ สถานที่ตั้งและสภาพแวดล้อม ดังนี้ ทำ เปลือกอาคาร (Façade) บริเวณด้านหน้าโครงการและภายในเป็นบันไดทั้ง 2 ข้างของอาคาร เพื่อการสร้างบรรยากาศผ่อนคลาย

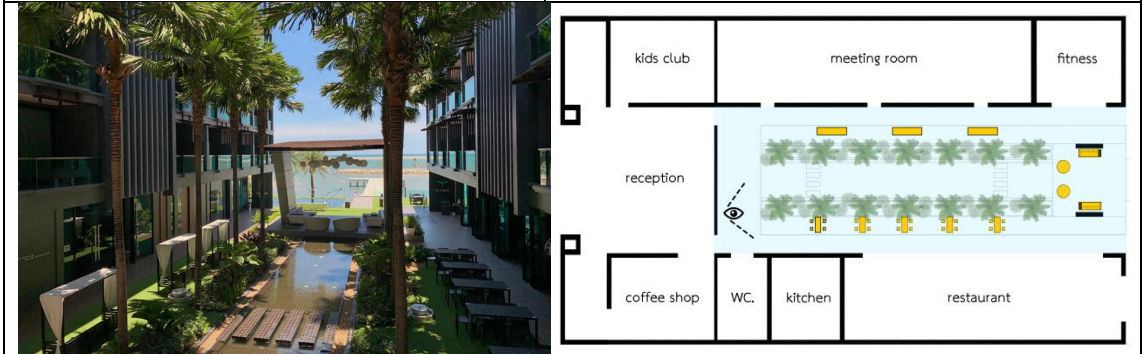
2. โถงต้อนรับ ทางสัญจรในอาคาร และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)

ภาพก่อนการปรับตัว Schematic Plan ชั้นที่ 1


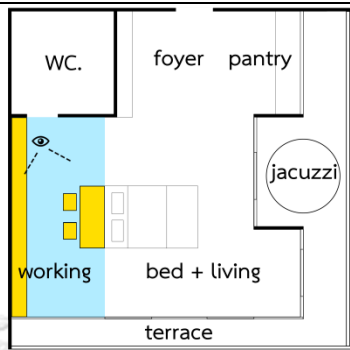
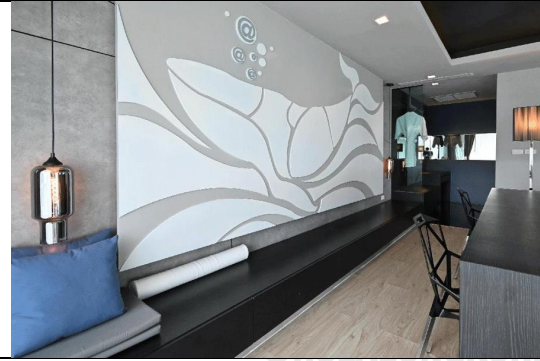
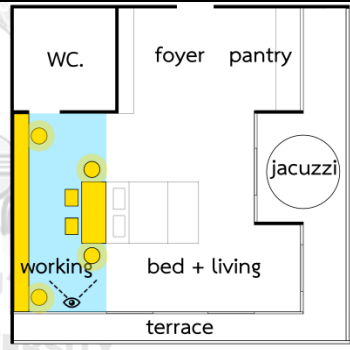



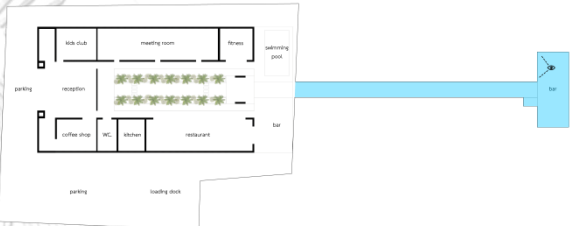

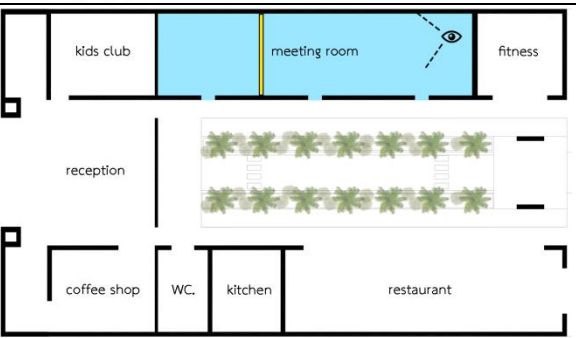
รายละเอียดก่อนการปรับตัว
 มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณ โถงต้อนรับ ทางสัญจรในอาคาร และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ดังนี้ ชุดโซฟา ชนิด 3 ที่นั่ง จำนวน 2 ชุด และ โซฟา 1 ที่นั่ง จำนวน 2 ชุด รวม 8 ที่นั่ง

ภาพหลังการปรับตัว Schematic Plan ชั้นที่ 1



รายละเอียดการปรับตัว
 มีการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณ โถงต้อนรับ ทางสัญจรในอาคาร และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ดังนี้ ชุดโซฟา ชนิด 3 ที่นั่ง จำนวน 2 ชุด และ โซฟา 1 ที่นั่ง จำนวน 2 ชุด ชุดม้านั่ง 3 ที่นั่ง

การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์	
จำนวน 3 ชุด และ เก้าอี้ 4 ที่นั่ง พร้อมโต๊ะทำงาน จำนวน 5 ชุด รวม 37 ที่นั่ง โดยจำนวนที่นั่งเพิ่มขึ้น จากเดิม 4.62 เท่า เพื่อการรองรับลูกค้าที่มาปฏิบัติงาน พักผ่อน	
3. ห้องพัก	
ภาพก่อนการปรับตัว	Schematic Plan ห้องพัก Suite Sea View
	
รายละเอียดก่อนการปรับตัว	
มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณ ห้องพัก (Suite Sea View) ดังนี้ ชุดเก้าอี้ 2 ที่นั่ง พร้อมโต๊ะทำงาน และชั้นวางของ 1 ชุด เพื่อการนั่งทำงาน พักผ่อน	
ภาพหลังการปรับตัว	Schematic Plan Suite Sea View
	
รายละเอียดการปรับตัว	
มีการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณ ห้องพัก (Suite Sea View) ดังนี้ เพิ่มแสงสว่างบริเวณพื้นที่นั่งทำงาน โดยมี โคมไฟตั้งพื้น 2 ชุด โคมไฟห้อยเพดาน 2 ชุด และโคมไฟตั้งโต๊ะ 1ชุด เพื่อเพิ่มความสว่างให้เหมาะกับการทำงาน	
4. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว	
ภาพก่อนการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1

การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์	
	
ภาพหลังการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
	
<p>รายละเอียดการปรับตัว</p> <p>มีการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณ ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว ดังนี้ สร้างสะพานยื่นลงไปบนทะเล ทำเป็นบาร์ชั่วคราว เพื่อสร้างบรรยากาศและความโดดเด่นให้กับโครงการ</p>	
5. ห้องประชุม	
ภาพก่อนการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1
	
<p>รายละเอียดก่อนการปรับตัว</p> <p>มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณ ห้องประชุม ดังนี้ ห้องประชุมใหญ่ รองรับได้ 140 ที่นั่ง สามารถแบ่งเป็น 1 ห้องเล็ก 10-40 ที่นั่ง และ ห้องใหญ่ 40-80 ที่นั่ง</p>	
ภาพหลังการปรับตัว	Schematic Plan ชั้นที่ 1

การปรับตัวด้านกายภาพที่เกิดขึ้นตามกลยุทธ์



รายละเอียดการปรับตัว

มีการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพบริเวณ ห้องประชุม ดังนี้ ทำผนังชนิดเปิด-ปิดได้ กั้นเพิ่มเป็น 3 ห้อง โดยสามารถกั้นเป็น 3 ห้องประชุมเล็ก 10-40 ที่นั่ง เพื่อตอบรับการทำงาน สัมมนา ประชุมกลุ่มเล็ก ที่นิยมมากขึ้น

5.2 ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น

5.2.1 กรณีศึกษาที่ 1 โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน

จากการศึกษาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น ของกรณีศึกษาที่ 1 โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน มีผลการศึกษาดังนี้

1) อัตราเข้าพัก (Occupancy Rate)

จากการศึกษาอัตราเข้าพักของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 อัตราเข้าพักเฉลี่ย 42.8% ปี พ.ศ. 2564 อัตราเข้าพักเฉลี่ย 22.6% และ ปี พ.ศ. 2565 อัตราเข้าพักเฉลี่ย 38.1% โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 42

ตารางที่ 42 อัตราเข้าพักของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563												
ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
87%	76%	46%	ปิดบริการ		27%	31%	26%	34%	33%	39%	29%	42.8%
ปี 2564												
1%	17%	24%	22%	3%	11%	4%	26%	56%	36%	26%	45%	22.6%
ปี 2565												
20%	15%	22%	48%	44%	31%	42%	37%	31%	49%	48%	70%	38.1%

2) ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (Average Length of Stay, ALOS)

จากการศึกษาระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย ของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 - 2565 ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย ลูกค้ำไทย 1.5 วัน ลูกค้ำเกาหลี และไต้หวัน 2.5 วัน ลูกค้ำรัสเซีย 6 วัน แสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 43

ตารางที่ 43 ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (ALOS) ของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563												
ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
ลูกค้ำไทย 1.5 วัน, ลูกค้ำเกาหลี และไต้หวัน 2.5 วัน, ลูกค้ำรัสเซีย 6 วัน												
ปี 2564												
ลูกค้ำไทย 1.5 วัน, ลูกค้ำเกาหลี และไต้หวัน 2.5 วัน, ลูกค้ำรัสเซีย 6 วัน												
ปี 2565												
ลูกค้ำไทย 1.5 วัน, ลูกค้ำเกาหลี และไต้หวัน 2.5 วัน, ลูกค้ำรัสเซีย 6 วัน												

3) รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (Average Daily Rate, ADR)

จากการศึกษารายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ ของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ 1,643 บาท ปี พ.ศ. 2564 1,516 บาท ปี พ.ศ. 2565 1,636 บาท โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 44

ตารางที่ 44 รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (ADR) ของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563												
ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
1,318	1,375	1,401	ปิดบริการ		1,507	1,923	1,793	1,822	1,779	1,733	1,783	1,643
ปี 2564												
2,282	1,341	1,201	1,627	1,333	1,294	1,274	1,382	1,591	1,607	1,496	1,767	1,516
ปี 2565												
1,595	1,598	1,658	1,786	1,650	1,629	1,873	1,705	1,533	1,710	1,352	1,546	1,636

C & G	0%	0%	0%			0%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	0.6%
Direct	87%	89%	85%			58%	53%	48%	62%	47%	50%	48%	62.7%
ปี 2564													
OTAs	70%	47%	48%	41%	35%	41%	21%	0%	0%	0%	26%	25%	29.5%
Tour	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0.8%
C & G	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	2%	2%	1.5%
Direct	28%	51%	50%	57%	63%	57%	67%	100%	100%	100%	72%	73%	68.2%
ปี 2565													
OTAs	33%	38%	36%	34%	52%	44%	20%	118%	23%	30%	31%	38%	33.1%
Tour	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0.0%
C & G	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2.0%
Direct	65%	60%	62%	64%	46%	54%	78%	80%	75%	67%	67%	60%	64.9%

5.2.2 กรณีศึกษาที่ 2 โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา

จากการศึกษาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น ของกรณีศึกษาที่ 2 โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา มีผลการศึกษาดังนี้

1) อัตราเข้าพัก (Occupancy Rate)

จากการศึกษาอัตราเข้าพักของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 อัตราเข้าพักเฉลี่ย 31.3% ปี พ.ศ. 2564 อัตราเข้าพักเฉลี่ย 9% และ ปี พ.ศ. 2565 อัตราเข้าพักเฉลี่ย 50.3% โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 47

ตารางที่ 47 อัตราเข้าพักของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563												
ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
80%	65%	25%	ปิดบริการ					10%	12%	15%	12%	31.3%
ปี 2564												
ปิดบริการ			6%	ปิดบริการ					10%	10%	10%	9.0%
ปี 2565												
9%	9%	15%	30%	50%	60%	70%	70%	70%	65%	75%	80%	50.3%

2) ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (Average Length of Stay, ALOS)

จากการศึกษาระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย 2 วัน ปี พ.ศ. 2564 1 วันและ ปี พ.ศ. 2565 1.42 วัน โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 48

ตารางที่ 48 ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (ALOS) ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563												
ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
3	3	3	ปิดบริการ					1	1	1	2	2.00
ปี 2564												
ปิดบริการ			1	ปิดบริการ					1	1	1	1.00
ปี 2565												
1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1.42

3) รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (Average Daily Rate, ADR)

จากการศึกษารายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ 1,906 บาท ปี พ.ศ. 2564 670 บาท ปี พ.ศ. 2565 1,178 บาท โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 49

ตารางที่ 49 รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (ADR) ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563												
ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
1,782	1,735	1,595	ปิดบริการ					1,995	2,045	1,995	2,195	1,906
ปี 2564												
ปิดบริการ			795	ปิดบริการ					595	495	795	670
ปี 2565												
1,295	1,095	1,095	1,195	1,095	995	995	995	1,195	1,295	1,495	1,395	1,178

4) สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio)

จากการศึกษาสัดส่วนรายได้ ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 สัดส่วนรายได้ ห้องพัก 87.9% อาหารและเครื่องดื่ม 12.1% บริการอื่นๆ 0% ปี พ.ศ. 2564 ห้องพัก 90% อาหารและเครื่องดื่ม 10% บริการอื่นๆ 0% ปี พ.ศ. 2565 ห้องพัก 80.8% อาหารและเครื่องดื่ม 19.2% บริการอื่นๆ 0% โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 50

ตารางที่ 50 สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio) ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563													
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
Room	85%	85%	85%	ปิดบริการ					90%	90%	90%	90%	87.9%
F&B	15%	15%	15%						10%	10%	10%	10%	12.1%
Services	0%	0%	0%						0%	0%	0%	0%	0.0%
ปี 2564													
Room	ปิดบริการ			90%	ปิดบริการ					90%	90%	90%	90.0%
F&B	ปิดบริการ			10%	ปิดบริการ					10%	10%	10%	10.0%
Services	ปิดบริการ			0%	ปิดบริการ					0%	0%	0%	0.0%
ปี 2565													
Room	80%	80%	80%	85%	85%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80.8%
F&B	20%	20%	20%	15%	15%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	19.2%
Services	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0.0%

5) สัดส่วนช่องทางการขาย (Channel of Distribution Ratio)

จากการศึกษาสัดส่วนช่องทางการขาย ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 - 2565 มีรายละเอียดโดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 51

ตารางที่ 51 สัดส่วนช่องทางการขาย ของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563													
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
OTAs	40%	40%	40%	ปิดบริการ					80%	80%	80%	80%	62.8%
Tour	40%	45%	40%						0%	0%	0%	0%	17.9%
C & G	5%	5%	10%						5%	5%	5%	5%	5.7%
Direct	15%	10%	10%						15%	15%	15%	15%	13.6%
ปี 2564													
OTAs	ปิดบริการ			80%	ปิดบริการ					80%	80%	80%	80.0%
Tour	ปิดบริการ			0%	ปิดบริการ					0%	0%	0%	0.0%
C & G	ปิดบริการ			0%	ปิดบริการ					0%	0%	0%	0.0%
Direct	ปิดบริการ			20%	ปิดบริการ					20%	20%	20%	20.0%

ปี 2565													
OTAs	75%	80%	75%	65%	65%	45%	40%	40%	40%	40%	50%	45%	55.0%
Tour	10%	10%	10%	20%	20%	40%	45%	40%	45%	40%	30%	35%	28.7%
C & G	5%	5%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6.3%
Direct	10%	5%	5%	5%	5%	10%	10%	15%	10%	15%	15%	15%	10.0%

5.2.3 กรณีศึกษาที่ 3 โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น

จากการศึกษาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น ของกรณีศึกษาที่ 3 โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น มีผลการศึกษาดังนี้

1) อัตราเข้าพัก (Occupancy Rate)

จากการศึกษาอัตราเข้าพักของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 อัตราเข้าพักเฉลี่ย 35% ปี พ.ศ. 2564 อัตราเข้าพักเฉลี่ย 47.1% และ ปี พ.ศ. 2565 อัตราเข้าพักเฉลี่ย 55% โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 52

ตารางที่ 52 อัตราเข้าพักของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563												
ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
ยังไม่เปิดให้บริการ											35%	35.0%
ปี 2564												
29%	53%	45%	37%	25%	58%	26%	18%	62%	70%	65%	77%	47.1%
ปี 2565												
49%	46%	63%	86%	61%	39%	60%	42%	41%	59%	52%	62%	55.0%

2) ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (Average Length of Stay, ALOS)

จากการศึกษาระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย 1.1 วัน ปี พ.ศ. 2564 1.25 วันและ ปี พ.ศ. 2565 1.38 วัน โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 53

ตารางที่ 53 ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (ALOS) ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563												
ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
ยังไม่เปิดให้บริการ											1.1	1.10
ปี 2564												
1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.3	1.4	1.5	1.25
ปี 2565												
1.5	1.5	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.5	1.6	1.8	1.38

3) รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (Average Daily Rate, ADR)

จากการศึกษารายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ 2,375 บาท ปี พ.ศ. 2564 3,472 บาท ปี พ.ศ. 2565 3,929 บาท โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 54

ตารางที่ 54 รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (ADR) ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563												
ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
ยังไม่เปิดให้บริการ											2,375	2,375
ปี 2564												
3,030	3,229	3,184	3,895	2,954	2,795	1,981	3,490	3,232	4,634	4,485	4,765	3,472
ปี 2565												
4,219	3,845	4,035	4,839	4,213	3,726	4,362	4,092	3,671	3,396	2,961	3,796	3,929

4) สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio)

จากการศึกษาสัดส่วนรายได้ ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 สัดส่วนรายได้ ห้องพัก 41% อาหารและเครื่องดื่ม 50% บริการอื่นๆ 9% ปี พ.ศ. 2564 ห้องพัก 54.6% อาหารและเครื่องดื่ม 35.3% บริการอื่นๆ 10.1% ปี พ.ศ. 2565 ห้องพัก 56% อาหารและเครื่องดื่ม 34% บริการอื่นๆ 10% โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 55

ตารางที่ 55 สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio) ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563														
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี	
Room	ยังไม่เปิดให้บริการ												41%	41.0%
F&B	ยังไม่เปิดให้บริการ												50%	50.0%
Services	ยังไม่เปิดให้บริการ												9%	9.0%
ปี 2564														
Room	52%	51%	46%	50%	52%	55%	56%	66%	56%	57%	56%	59%	54.6%	
F&B	38%	38%	44%	40%	38%	35%	34%	24%	34%	33%	34%	31%	35.3%	
Services	10%	11%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10.1%	
ปี 2565														
Room	56%	64%	58%	58%	55%	48%	56%	56%	59%	54%	56%	59%	56.0%	
F&B	35%	25%	32%	32%	36%	41%	32%	34%	32%	36%	35%	32%	34.0%	
Services	9%	11%	10%	10%	9%	11%	12%	10%	9%	10%	9%	9%	10.0%	

5) สัดส่วนช่องทางการขาย (Channel of Distribution Ratio)

จากการศึกษาสัดส่วนช่องทางการขาย ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565 มีรายละเอียดโดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 56

ตารางที่ 56 สัดส่วนช่องทางการขาย ของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลล่า คอลเลคชั่น ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563														
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี	
OTAs	ยังไม่เปิดให้บริการ												35%	35.0%
Tour	ยังไม่เปิดให้บริการ												0%	0.0%
C & G	ยังไม่เปิดให้บริการ												0%	0.0%
Direct	ยังไม่เปิดให้บริการ												65%	65.0%
ปี 2564														
OTAs	17%	26%	17%	26%	17%	30%	28%	17%	43%	15%	6%	11%	21.0%	
Tour	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0.2%	
C & G	0%	1%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	4%	0%	0.7%	
Direct	83%	74%	83%	73%	83%	69%	70%	83%	56%	85%	90%	89%	78.1%	
ปี 2565														

OTAs	15%	12%	11%	9%	26%	37%	17%	12%	22%	33%	33%	17%	20.3%
Tour	0%	1%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0.4%
C & G	0%	10%	2%	0%	0%	17%	6%	5%	1%	2%	9%	6%	4.8%
Direct	85%	77%	87%	90%	74%	43%	77%	83%	77%	66%	58%	77%	74.5%

5.2.4 กรณีศึกษาที่ 4 โรงแรมแอทที บูทีก

จากการศึกษาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น ของกรณีศึกษาที่ 4 โรงแรมแอทที บูทีก มีผลการศึกษาดังนี้

1) อัตราเข้าพัก (Occupancy Rate)

จากการศึกษาอัตราเข้าพักของ โรงแรมแอทที บูทีก ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 อัตราเข้าพักเฉลี่ย 29.5% ปี พ.ศ. 2564 อัตราเข้าพักเฉลี่ย 19.7% และ ปี พ.ศ. 2565 อัตราเข้าพักเฉลี่ย 39.6% โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 57

ตารางที่ 57 อัตราเข้าพักของโรงแรมแอทที บูทีก ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563												
ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
20%	20%	12%	ปิดบริการ		28%	33%	36%	34%	32%	30%	50%	29.5%
ปี 2564												
10%	19%	18%	25%	4%	10%	4%	6%	15%	34%	34%	57%	19.7%
ปี 2565												
42%	38%	41%	50%	39%	30%	44%	40%	32%	44%	31%	44%	39.6%

2) ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (Average Length of Stay, ALOS)

จากการศึกษาระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย ของโรงแรมแอทที บูทีก ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย 1.25 วัน ปี พ.ศ. 2564 1.13 วันและ ปี พ.ศ. 2565 1.13 วัน โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 58

ตารางที่ 58 ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (ALOS) ของโรงแรมแอทที บูทีก ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563												
ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
1	1.1	1	ปิดบริการ		1	1	1.5	1.7	1.4	1.5	1.3	1.25

ปี 2564												
1.2	1	1.1	1.3	1	1	1.1	1.2	1.1	1.2	1	1.3	1.13
ปี 2565												
1.2	1.1	1	1.3	1.1	1.00	1.10	1.20	1.10	1.10	1.20	1.20	1.13

3) รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (Average Daily Rate, ADR)

จากการศึกษารายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ ของโรงแรมแอทที บูทีค ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ 1,431 บาท ปี พ.ศ. 2564 1,397 บาท ปี พ.ศ. 2565 1,458 บาท โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 59

ตารางที่ 59 รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (ADR) ของโรงแรมแอทที บูทีค ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563												
ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
1,412	1,389	1,433	ปิดบริการ		1,681	1,713	1,375	1,245	1,278	1,350	1,438	1,431
ปี 2564												
1,411	1,315	1,295	1,501	1,328	1,476	1,344	1,398	1,435	1,388	1,356	1,515	1,397
ปี 2565												
1,423	1,398	1,550	1,785	1,478	1,440	1,543	1,306	1,296	1,457	1,193	1,625	1,458

4) สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio)

จากการศึกษาสัดส่วนรายได้ ของโรงแรมแอทที บูทีค ปี พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่า ปี พ.ศ. 2563 สัดส่วนรายได้ ห้องพัก 70.7% อาหารและเครื่องดื่ม 24.3% บริการอื่นๆ 5% ปี พ.ศ. 2564 ห้องพัก 49.4% อาหารและเครื่องดื่ม 45.6% บริการอื่นๆ 5% ปี พ.ศ. 2565 ห้องพัก 48.2% อาหารและเครื่องดื่ม 46.8% บริการอื่นๆ 5% โดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 60

ตารางที่ 60 สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio) ของโรงแรมแอทที บูทีค ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563													
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี
Room	49%	80%	78%	ปิดบริการ		60%	55%	90%	88%	84%	83%	40%	70.7%
F&B	46%	15%	17%			35%	40%	5%	7%	11%	12%	55%	24.3%

Services	5%	5%	5%			5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5.0%
ปี 2564													
Room	55%	50%	55%	48%	41%	40%	48%	50%	51%	48%	52%	55%	49.4%
F&B	40%	45%	40%	47%	54%	55%	47%	45%	44%	47%	43%	40%	45.6%
Services	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5.0%
ปี 2565													
Room	48%	49%	51%	47%	42%	47%	43%	51%	53%	47%	50%	51%	48.2%
F&B	47%	46%	44%	48%	53%	48%	52%	44%	42%	48%	45%	44%	46.8%
Services	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5.0%

5) สัดส่วนช่องทางการขาย (Channel of Distribution Ratio)

จากการศึกษาสัดส่วนช่องทางการขาย ของโรงแรมแอทที บูทีก ปี พ.ศ. 2563 - 2565

มีรายละเอียดโดยแสดงรายละเอียดดัง ตารางที่ 61

ตารางที่ 61 สัดส่วนช่องทางการขาย ของโรงแรมแอทที บูทีก ปี พ.ศ. 2563 - 2565

ปี 2563														
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ยทั้งปี	
OTAs	29%	32%	30%	ปิดบริการ			12%	15%	8%	15%	19%	20%	35%	21.5%
Tour	0%	0%	0%	ปิดบริการ			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0.0%
C & G	15%	13%	17%	ปิดบริการ			0%	0%	0%	8%	11%	14%	18%	9.6%
Direct	56%	55%	53%	ปิดบริการ			88%	85%	92%	77%	70%	66%	47%	68.9%
ปี 2564														
OTAs	32%	25%	21%	28%	29%	17%	22%	27%	22%	24%	30%	32%	25.8%	
Tour	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0.0%	
C & G	4%	6%	18%	14%	15%	18%	7%	5%	15%	7%	5%	5%	10.0%	
Direct	64%	69%	61%	58%	56%	65%	71%	68%	63%	69%	65%	63%	64.2%	
ปี 2565														
OTAs	31%	29%	27%	33%	31%	35%	37%	34%	42%	45%	47%	50%	36.7%	
Tour	1%	1%	1%	2%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0.6%	
C & G	8%	12%	25%	7%	22%	25%	20%	21%	18%	11%	5%	4%	14.9%	
Direct	60%	58%	47%	58%	47%	39%	42%	45%	40%	44%	48%	46%	47.8%	

5.2.5 สรุปผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรม

จากการศึกษาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรม 4 กรณีศึกษา สรุปผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรม ได้ดังตารางที่ 62

ตารางที่ 62 สรุปผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรมในจังหวัดชลบุรี

ผลการดำเนินงาน		โรงแรมในจังหวัดชลบุรี					
		กรณีศึกษาที่ 1 โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน			กรณีศึกษาที่ 2 โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา		
		ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 63	ปี 64	ปี 65
อัตราเข้าพัก		42.8%	22.6%	38.1%	31.3%	9.0%	50.3%
แนวโน้ม		-	↓	↑	-	↓	↑
ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (ALOS)		1.5	1.5	1.5	2.0	1.0	1.42
แนวโน้ม		-	→	→	-	↓	↑
รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (ADR)		1,643	1,516	1,636	1,906	670	1,178
แนวโน้ม		-	↓	↑	-	↓	↑
สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio)	Room	68.4%	71.4%	67.6%	87.9%	90.0%	80.8%
	แนวโน้ม	-	↑	↓	-	↑	↓
	F&B	31.6%	25.6%	32.4%	12.1%	10.0%	19.2%
	แนวโน้ม	-	↓	↑	-	↓	↑
	Services	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	แนวโน้ม	-	→	→	-	→	→
สัดส่วนช่องทางขาย (Channel of Distribution Ratio)	OTAs	36.7%	29.5%	33.1%	62.8%	80.0%	55.0%
	แนวโน้ม	-	↓	↑	-	↑	↓
	Tour	0.0%	0.8%	0.0%	17.9%	0.0%	28.7%
	แนวโน้ม	-	↑	↓	-	↓	↑
	C & G	0.6%	1.5%	2.0%	5.7%	0.0%	6.3%
	แนวโน้ม	-	↑	↑	-	↓	↑
	Direct	62.7%	68.2%	64.9%	13.6%	20.0%	10.0%
แนวโน้ม	-	↑	↓	-	↑	↓	

↑ หมายถึง แนวโน้มสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า

↓ หมายถึง แนวโน้มลดลงจากปีก่อนหน้า

- หมายถึง ไม่มีข้อมูลปีก่อนหน้า

→ หมายถึง คงเดิมจากปีก่อนหน้า

ตารางที่ 63 สรุปผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ผลการดำเนินงาน		โรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์					
		กรณีศึกษาที่ 3 โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน อะ วิรันดา คอลเลคชั่น			กรณีศึกษาที่ 4 โรงแรมแอมที บูทีค		
		ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 63	ปี 64	ปี 65
อัตราเข้าพัก (OCC)		35.0%	47.1%	55.0%	29.5%	19.7%	39.6%
แนวโน้ม		-	↗	↗	-	↘	↗
ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (ALOS)		1.10	1.25	1.38	1.25	1.13	1.13
แนวโน้ม		-	↗	↗	-	↘	→
รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (ADR)		2,375	3,472	3,929	1,431	1,397	1,458
แนวโน้ม		-	↗	↗	-	↘	↗
สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio)	Room	41.0%	54.6%	56.0%	70.7%	49.4%	48.2%
	แนวโน้ม	-	↗	↗	-	↘	↘
	F&B	50.0%	35.3%	34.0%	24.3%	45.6%	46.8%
	แนวโน้ม	-	↘	↘	-	↗	↗
	Services	9.0%	10.1%	10.0%	5.0%	5.0%	5.0%
	แนวโน้ม	-	↗	↘	-	→	→
สัดส่วนช่องทางขาย (Channel of Distribution Ratio)	OTAs	35.0%	21.0%	20.3%	21.5%	25.8%	36.7%
	แนวโน้ม	-	↘	↘	-	↗	↗
	Tour	0.0%	0.2%	0.4%	0.0%	0.0%	0.6%
	แนวโน้ม	-	↗	↗	-	→	↗
	C & G	0.0%	0.7%	4.8%	9.6%	10.0%	14.9%
	แนวโน้ม	-	↗	↗	-	↗	↗
	Direct	65.0%	78.1%	74.5%	68.9%	64.2%	47.8%
	แนวโน้ม	-	↗	↘	-	↘	↘

↗ หมายถึง แนวโน้มสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า ↘ หมายถึง แนวโน้มลดลงจากปีก่อนหน้า

- หมายถึง ไม่มีข้อมูลปีก่อนหน้า → หมายถึง คงเดิมจากปีก่อนหน้า

5.2.6 ผลตอบรับจากโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรมกรณีศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมมีผลด้านยอดขายการซื้อแพคเกจผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ที่สอดคล้องกัน คือยอดขายตั้งแต่เข้าร่วมโครงการเกิดขึ้นน้อย โดยโครงการที่น้อยที่สุดมียอดการจองประมาณ 2-3 เดือนต่อการจองผ่านโครงการเวิร์ค

เคชั่นไทยแลนด์ 1 ครั้ง ซึ่งลักษณะแพคเกจส่วนใหญ่ในการจองจะเป็นลักษณะการพักระยะยาว 7 -10 วัน ดังแสดงในตารางที่ 64

ตารางที่ 64 ผลตอบรับจากโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

ผลตอบรับจากโครงการ	โรงแรมในจังหวัดชลบุรี		โรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์	
	H.1 Centra	H.2 The Bay View	H.3 Verso	H.4 At T
ยอดการซื้อที่เกิดขึ้นผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	จากการเข้าร่วมโครงการ มีการจองผ่านโครงการ ประมาณ 1 ครั้งต่อเดือน	ตั้งแต่เข้าร่วมโครงการมา มีการจองผ่านโครงการ ประมาณ 2 ครั้งต่อเดือน	ตั้งแต่เข้าร่วมโครงการมา มีการจองผ่านโครงการ ในรอบประมาณ 2-3 เดือน มีการจอง 1 ครั้ง	ตั้งแต่เข้าร่วมโครงการมา มีการจองผ่านโครงการ ประมาณ 1 ครั้งต่อเดือน
ลักษณะแพคเกจ	การพักระยะยาว 7 - 10 วัน	การพักระยะยาว 7 - 10 วัน	การพักระยะยาว 7 -10 วัน	การพักระยะยาว 7 - 10 วัน

5.3 ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับตัว

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับตัวของโรงแรม 4 กรณีศึกษา ได้ผลการศึกษาดังนี้

5.3.1 กรณีศึกษาที่ 1 โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน

จากการศึกษา กรณีศึกษาที่ 1 โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน ได้ผลการศึกษาด้าน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับตัว ดังนี้

1) ปัญหาและอุปสรรคด้านการวิเคราะห์จำนวนลูกค้า

จากการปรับตัวของโรงแรมตามกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ปัจจุบันมีจำนวนลูกค้าผู้เข้าพักและผู้เข้ามาใช้ส่วนกลางของโรงแรม ประมาณ 550 คน/วัน และไม่ได้มีการวิเคราะห์ในเชิง Feasibility หรือทำ SWOT เชิงลึกมากพอ ซึ่งส่งผลให้มีลูกค้าใช้งานพื้นที่ส่วนกลาง มากเกินกว่าจำนวนเฟอร์นิเจอร์รองรับได้

2) ปัญหาและอุปสรรคด้านความเสื่อมสภาพเร็ว ของเฟอร์นิเจอร์และสภาพแวดล้อมจากการปรับตัวของโรงแรมตามกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อเนื่องจากจำนวนลูกค้า 550 คน/วัน เนื่องจากจำนวนลูกค้าใช้งานพื้นที่ส่วนกลางเป็นจำนวนมาก ทำให้พื้น เฟอร์นิเจอร์ ภายในโครงการชำรุด ผุพัง ก่อนเวลาอันควร

5.3.2 กรณีศึกษาที่ 2 โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา

จากการศึกษา กรณีศึกษาที่ 2 โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา ได้ผลการศึกษาด้าน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับตัว ดังนี้

1) ปัญหาและอุปสรรคด้านเงินทุน

จากการปรับตัวของโรงแรมตามกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น ทางโรงแรมมีความต้องการในการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มากกว่านี้ เช่น จัดซื้อเฟอร์นิเจอร์และการตกแต่งภายในใหม่ ซึ่งปัญหาด้านเงินทุน เป็นปัญหาที่สำคัญที่โรงแรมคำนึงถึง

2) ปัญหาด้านสถานะทางตลาดการท่องเที่ยว

จากการปรับตัวของโรงแรมตามกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น ทางโรงแรมมีความต้องการในการปรับสภาพให้ตอบรับการเวิร์คเคชั่นที่มากกว่านี้ แต่ไม่มั่นใจในสถานะตลาดการท่องเที่ยวในการฟื้นตัว ส่วนหนึ่งมาจากการที่โรงแรมรับนักท่องเที่ยวต่างชาติเยอะ จึงทำให้ประเด็นปัญหาสถานะทางตลาดการท่องเที่ยวเป็นประเด็นที่คำนึงถึง

3) ปัญหาและอุปสรรคด้าน ความเป็นรูปธรรมของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

จากการปรับตัวของโรงแรมตามกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น ทางโรงแรมมีความชื่นชอบแนวคิดในการทำงานและพักผ่อนจากโรงแรม เป็นโครงการที่ต้องการช่วยโรงแรม และให้ลูกค้าได้มาทำงานพร้อมการพักผ่อน แต่อยากให้โครงการมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีเกณฑ์การทำ การสร้างมาตรฐานที่ชัดเจน มีการสนับสนุน หรือทำอะไรบางอย่าง เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บริษัทต่างๆ ถ้ามาเวิร์คเคชั่นแล้วได้อะไรกลับไป น่าจะมีคนสนใจมากขึ้น ในตอนนี้มีเพียงการเก็บสะสมคะแนนเพื่อความอยู่รอด (Survival Point) ซึ่งบริษัทเล็กๆ น่าจะไม่ตอบโจทย์เท่าที่ควร

5.3.3 กรณีศึกษาที่ 3 โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น

จากการศึกษา กรณีศึกษาที่ 3 โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น ได้ผลการศึกษาด้าน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับตัว ดังนี้

1) ปัญหาและอุปสรรคด้าน ความซับซ้อนและค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว

จากการปรับตัวของโรงแรมตามกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น ทางโรงแรมมองว่ารัฐบาลยังไม่ทันต่อสถานการณ์ ในปี พ.ศ. 2564 – 2565 ภาครัฐใช้มาตรการป้องกันไม่ให้ชาวต่างชาติเข้ามาแพร่เชื้อ ขั้นตอนซับซ้อน ตรวจโควิด ทำประกัน ซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายดังกล่าวสูง ซึ่งโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น เป็นลักษณะโรงแรมท่องเที่ยวแบบครอบครัว ทำให้ค่าใช้จ่ายส่วนนี้สูงขึ้นอีก ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจในการท่องเที่ยวของลูกค้า ทางภาครัฐควรจะมีการสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ และออกระเบียบด้านมาตรการให้ชัดเจน เป็นคำตายตัว เข้าใจได้ง่าย

- 2) ปัญหาและอุปสรรคด้าน ความเป็นรูปธรรมของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์
จากการปรับตัวของโรงแรมตามกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น ทางโรงแรมมองว่า ททท. เป็นหน่วยงาน
ภาครัฐด้านการท่องเที่ยวที่มีความสำคัญ สามารถที่จะนำร่องโครงการเวิร์คเคชั่นไทย
แลนด์อย่างเป็นรูปธรรม ออกมาตรฐาน รับรองอย่างชัดเจน ให้ข้อมูลจำเพาะเชิงลึกด้าน
การเวิร์คเคชั่น จะช่วยสร้างความมั่นใจให้นักท่องเที่ยว และผู้ประกอบการ ได้เพิ่มมากขึ้น

5.3.4 กรณีศึกษาที่ 4 โรงแรมแอทที บูทีก

จากการศึกษา กรณีศึกษาที่ 4 โรงแรมแอทที บูทีก ได้ผลการศึกษาด้าน ปัญหาและ
อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับตัว ดังนี้

- 1) ปัญหาและอุปสรรคด้าน ผลตอบรับจากโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์
จากการปรับตัวของโรงแรมตามกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น ในตอนเริ่มต้น ทางโรงแรมไม่มี
ทางเลือกในการหาทางออกจากวิกฤตด้านการท่องเที่ยวมากนัก เมื่อโครงการเวิร์ค
เคชั่นไทยแลนด์มีขึ้นมา ทางโรงแรมก็ให้ความสนใจ แต่ผลที่เกิดขึ้นกลับไม่ประสบ
ความสำเร็จเท่าที่ควร ในความเป็นจริงจากข้อมูลของลูกค้าลักษณะบริษัทที่มาพัก
ภายในโรงแรม เป็นส่วนน้อยที่บริษัทจะให้งบประมาณในการมาเวิร์คเคชั่น อาจ
เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจ
- 2) ปัญหาและอุปสรรคด้าน ความเป็นรูปธรรมของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์
จากการปรับตัวของโรงแรมตามกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น ทางโรงแรมมีความเห็นว่าโครงการเวิร์ค
เคชั่นไทยแลนด์ ควรจะมีการจัดทำแผนแม่บท และการทำประชาพิจารณ์ พร้อมกับดึง
ผู้เชี่ยวชาญด้านการเวิร์คเคชั่นเข้ามาช่วยจัดทำโครงการ โดยมองไปที่ อุปสงค์ เป็นอันดับ
แรก แล้วจึงนำสินค้าและบริการ รวมทั้งงบประมาณของภาครัฐ เข้าไปบริหารจัดการให้
ตรงประเด็น เพื่อให้ทราบว่าทางโรงแรมจะต้องขายสินค้าให้ใคร
- 3) ปัญหาด้านศักยภาพของพนักงาน
จากการปรับตัวของโรงแรมตามกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น มีผลด้านศักยภาพของพนักงาน เนื่องจาก
โรงแรมใช้พนักงานที่เป็นคนท้องถิ่นทั้งหมด ทำให้ความชำนาญ ทักษะ ด้านการบริการแบบ
เวิร์คเคชั่น การจัดประชุม สัมมนา ความชำนาญอาจจะไม่สูงเท่ากับพนักงานใน หัวหิน

5.4 ผลการศึกษาความคิดเห็นของลูกค้าจากเอเจนท์ออนไลน์

จากการศึกษาผลความคิดเห็นของลูกค้า จากเว็บไซต์ เอเจนท์ออนไลน์ (OTA Agoda) ย้อนหลัง นับจากวันที่ 1 ม.ค. 2564 – 31 ธ.ค. 2565 หลังการปรับตัวของโรงแรมกรณีศึกษาเพื่อการเวิร์ค เคชั่น พบผลการศึกษาดังนี้

5.4.1 กรณีศึกษาที่ 1 โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน

โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน พบรีวิวทั้งหมด 296 ครั้ง และมี รีวิวที่เกี่ยวข้องกับการเวิร์คเคชั่น 11 ครั้ง คิดเป็น 4% ของรีวิวทั้งหมด โดยมีการกล่าวถึง สภาพเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้งานมานานและควรได้รับการทำความสะอาด 6 ครั้ง เฟอร์นิเจอร์ดี ได้มาตรฐาน 1 ครั้ง ความสว่างของที่ทำงาน 2 ครั้ง เฟอร์นิเจอร์ที่ไม่เพียงพอ 2 ครั้ง

5.4.2 กรณีศึกษาที่ 2 โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา

โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา พบรีวิวทั้งหมด 74 ครั้ง และมีรีวิวที่เกี่ยวข้องกับการเวิร์คเคชั่น 6 ครั้ง คิดเป็น 8% ของรีวิวทั้งหมด เฟอร์นิเจอร์ดีได้มาตรฐาน 5 ครั้ง ปลั๊กไฟน้อย 1 ครั้ง

5.4.3 กรณีศึกษาที่ 3 โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน - อะ วิลันดา คอลเลคชั่น

โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน พบรีวิวทั้งหมด 41 รีวิว และมีรีวิวที่เกี่ยวข้องกับการเวิร์คเคชั่น 4 ครั้ง คิดเป็น 10% ของรีวิวทั้งหมด เฟอร์นิเจอร์ดีได้มาตรฐาน 2 ครั้ง ที่นั่งทำงานลมแรง 1 ครั้ง ต้องการสาย HDMI เพิ่ม 1 ครั้ง

5.4.4 กรณีศึกษาที่ 4 โรงแรมแอทที บูทีก

โรงแรมแอททีบูทีก พบรีวิวทั้งหมด 147 ครั้ง และมีรีวิวที่เกี่ยวข้องกับการเวิร์คเคชั่น 12 ครั้ง คิดเป็น 8% ของรีวิวทั้งหมด โดยมีการกล่าวถึง สภาพเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้งานมานานและ ควรได้รับการทำความสะอาด 5 ครั้ง เสียงรบกวนจากการประชุมและสัมมนา 3 ครั้ง ระบบ WIFI ไม่เสถียร 2 ครั้ง ความสว่างของที่ทำงาน 1 ครั้ง เฟอร์นิเจอร์ที่ไม่เพียงพอ 1 ครั้ง ดังตาราง 65

ตารางที่ 65 ผลการศึกษาความคิดเห็นของลูกค้าจากเอเจนท์ออนไลน์

รีวิวลูกค้าจากเอเจนท์ออนไลน์	H. 1 Centra	H2 The Bay View	H.3 Verso	H.4 At T
1. จำนวนรีวิวทั้งหมด	296	74	41	147
2. จำนวนรีวิวที่เกี่ยวข้องกับการเวิร์คเคชั่น	11	6	4	12
2.1 เฟอร์นิเจอร์ดีได้มาตรฐาน	1	5	2	-
2.2 สภาพเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้งานมานาน และควรได้รับการทำความสะอาด	6	-	-	5
2.3 ความสว่างของที่ทำงานไม่เพียงพอ	2	-	-	1

รีวิวลูกค้าจากเอเจนท์ออนไลน์	H. 1 Centra	H2 The Bay View	H.3 Verso	H.4 At T
2.4 เฟอร์นิเจอร์ที่ไม่เพียงพอ	2	-	-	1
2.5 ปลั๊กไฟไม่เพียงพอ	-	1	1	-
2.6 ที่นั่งทำงานลมแรง	-	-	1	-
2.7 สาย HDMI ไม่เพียงพอ	-	-	-	-
2.8 ที่ทำงาน มีเสียงรบกวน	-	-	-	3
2.9 ระบบ WIFI ไม่เสถียร	-	-	-	2

จากการสรุป ผลการศึกษาความคิดเห็นจากลูกค้าเอเจนท์ออนไลน์พบว่าจากการรวมทั้ง 4 กรณีศึกษา มีรีวิวทั้งหมด 558 ครั้ง รีวิวที่เกี่ยวข้องกับการเวิร์คเคชั่น 33 ครั้ง คิดเป็นสัดส่วน 6% โดยโรงแรมกรณีศึกษาควรจะมีการปรับปรุงสภาพของเฟอร์นิเจอร์ที่ทรุดโทรม และปรับปรุงเรื่องความสะดวกของเฟอร์นิเจอร์ นอกเหนือจากนี้ควรมีการเพิ่มเติมแสงสว่างในพื้นที่ทำงาน และอุปกรณ์เสริมสำหรับการทำงานต่างๆ เช่นปลั๊กไฟ สาย HDMI ระบบ WIFI ที่แรงและเสถียร



บทที่ 6

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น โดยทำการสัมภาษณ์ผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ และผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมกรณีศึกษา 4 แห่ง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) และการลงพื้นที่สำรวจ โรงแรมและรีสอร์ทกรณีศึกษา ในพื้นที่จังหวัดชลบุรี 2 แห่ง และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 2 แห่ง ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับตัว ศึกษากลยุทธ์การปรับตัว ศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับตัวของโรงแรมภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น และเสนอแนะ โดยการสรุปผลงานวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียด ดังนี้

6.1 บทสรุปงานวิจัย

6.1.1 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น

จากการศึกษาลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับตัว และหลังการใช้กลยุทธ์การปรับตัวภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น ของโรงแรมและรีสอร์ทกรณีศึกษา 4 แห่ง สรุปผลงานวิจัยได้ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ

โรงแรมทุกแห่งมีวิสัยทัศน์และพันธกิจเหมือนกันในด้าน การเป็นโรงแรมชั้นนำ และบริการประทับใจ โดยมีประเด็นความยั่งยืน และการออกแบบที่โดดเด่นในโรงแรมบางแห่ง และโรงแรม 3 ใน 4 แห่ง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีเพียง 1 แห่ง ที่เพิ่มประเด็นเรื่องสุขอนามัย

2) กลยุทธ์การตลาด

โรงแรมทุกแห่งมีการปรับตัวด้านการตลาดภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น โดยให้ความสำคัญกับการปรับในกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ด้านกายภาพ โดยผ่านแกนหลักคือกลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) โดยกลยุทธ์ที่ทุกโรงแรมใช้เหมือนกัน คือ การสร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม และในโรงแรมกรณีศึกษาที่ 4 มีการเพิ่มเติมในกลยุทธ์ความโดดเด่นด้านที่ตั้ง และความโดดเด่นด้านประชุม เพื่อเสริมให้โรงแรมมีความแตกต่าง สอดคล้องไปตามกลยุทธ์หลัก

3) กลยุทธ์ด้านกายภาพ และผลการปรับตัวทางกายภาพตามกลยุทธ์

โรงแรมทุกแห่งมีการปรับตัวทางกลยุทธ์ด้านกายภาพ โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม โดยโรงแรมทุกแห่งใช้วิธีการเพิ่มปริมาณของเฟอร์นิเจอร์ที่นั่งภายในโครงการในบริเวณส่วนกลาง โถงต้อนรับ ทางสัญจร และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน โดยโรงแรมมีการเพิ่มในเชิงปริมาณ แต่ไม่ได้เพิ่มในเชิงคุณภาพตามหลักการศาสตร์ ความหลากหลายของพื้นที่ทำงานร่วมกัน และบริการสนับสนุนเพื่อการเวิร์คเคชั่น

4) ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์

โดยสรุปผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์เฉลี่ยรวมของโรงแรมกรณีศึกษาจากปีพ.ศ. 2563 เพิ่มขึ้นในปี พ.ศ.2565 โดยมีแนวโน้มด้านอัตราเข้าพัก (Occupancy Rate) เพิ่มขึ้นเฉลี่ยรวม 11.1% สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio) จากอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) เพิ่มขึ้นเฉลี่ยรวม 3.6% และแนวโน้มสัดส่วนช่องทางการขาย (Channel of Distribution Ratio) ด้านช่องทางการขายภาครัฐและบริษัท (Government & Corporate) เฉลี่ยรวมเพิ่มขึ้น 3% และจากการเปรียบเทียบ อัตราเข้าพักเฉลี่ยทั้งประเทศ กับ อัตราเข้าพักของโรงแรมกรณีศึกษา สรุปผลได้ว่า ช่วงเวลาที่เกิดการปรับตัวตามกลยุทธ์ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น (ม.ค. 64 – ธ.ค. 65) ของกรณีศึกษา เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้ แนวโน้มอัตราเข้าพักสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมทั้งประเทศ

5) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับตัว และผลตอบรับจากโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

หลังจากเข้าร่วม มีการจองผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ โดยเฉลี่ยรวมประมาณ 1 ครั้งต่อเดือน โดยผู้ประกอบการให้ความเห็นว่า ลูกค้าที่มาเวิร์คเคชั่นอาจจะไม่ได้จองผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ แต่จองที่พิกผ่านช่องทางอื่นๆ โดยสรุปผลได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคหลักที่โรงแรมส่วนใหญ่พบ คือ ความเป็นรูปธรรมของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ โดยผู้ประกอบการให้ความเห็นว่าโครงการมีรายละเอียดน้อย และยังขาดแนวทางการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจด้านเวิร์คเคชั่นให้กับโรงแรมที่ชัดเจน ดังแสดงในตาราง 66

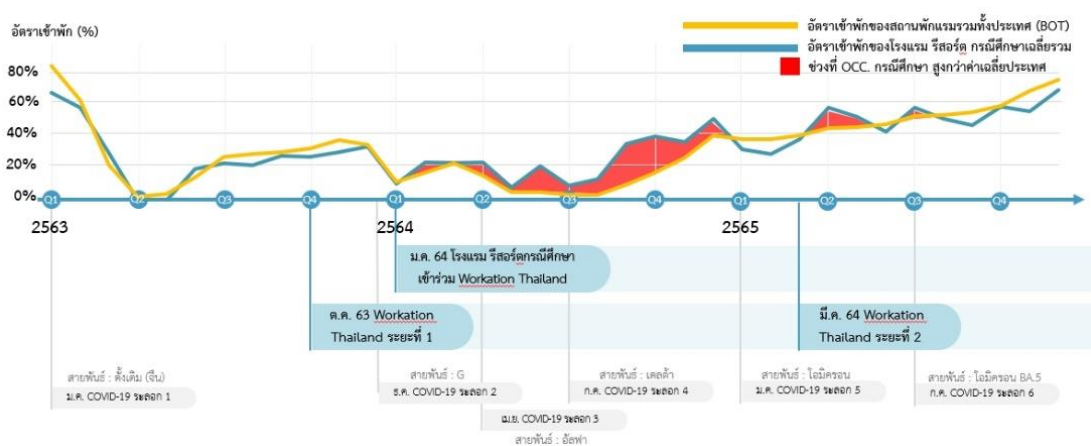
ตารางที่ 66 สรุปกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น

หัวข้อ		H.1 Centra	H.2 The Bayview	H.3 Verso	H.4 At T
จำนวนห้องพัก		282 ห้อง	260 ห้อง	38 ห้อง	92 ห้อง
การแบ่งตามความเป็นเจ้าของ		โรงแรมเครือฮาย	โรงแรมเครือฮาย	โรงแรมเครือฮาย	โรงแรมบริหารงานอิสระ
วิสัยทัศน์ และพันธกิจ		X ไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยคงไว้ซึ่งประเด็น 1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. ความยั่งยืน	X ไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยคงไว้ซึ่งประเด็น 1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. ความยั่งยืน	X ไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยคงไว้ซึ่งประเด็น 1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. การออกแบบโดดเด่น	✓ ปรับมากที่สุด มีการปรับตัวโดยเพิ่ม ประเด็นสุขอนามัยดังนี้ 1. โรงแรมชั้นนำ 2. บริการประทับใจ 3. สุขอนามัย
กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด	Product	✓ มีการปรับตัวโดยใช้ กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) โดย 1. สร้างความโดดเด่นด้านการจัด สภาพแวดล้อม	✓ มีการปรับตัวโดยใช้ ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) โดย 1. สร้างความโดดเด่นด้านการจัด สภาพแวดล้อม	✓ มีการปรับตัวโดยใช้ กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) โดย 1. สร้างความโดดเด่นด้านการจัด สภาพแวดล้อม	✓ ปรับมากที่สุด มีการปรับตัวโดยใช้ กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) โดย 1. สร้างความโดดเด่นด้านการจัด สภาพแวดล้อม 2. ความโดดเด่นด้านที่ตั้ง 3. ความโดดเด่นด้าน ประชุม
	Price	X ไม่มีการเปลี่ยนแปลงโดย คงไว้ซึ่ง กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)	X ไม่มีการเปลี่ยนแปลงโดย คงไว้ซึ่ง กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)	X ไม่มีการเปลี่ยนแปลงโดย คงไว้ซึ่ง กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)	X ไม่มีการเปลี่ยนแปลงโดย คงไว้ซึ่ง กลยุทธ์ตั้งราคายืดหยุ่น (Dynamic Pricing)
	Place	✓ ปรับมากที่สุด มีการปรับตัวโดย ลด การใช้ช่องทาง 3. และเพิ่มการใช้ ช่องทาง 4. 1. ช่องทาง OTAs 2. ช่องทาง Tours 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม 4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท	✓ มีการปรับตัวโดย เพิ่ม การใช้ช่องทาง 4. 1. ช่องทาง OTAs 2. ช่องทาง Tours 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม 4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท	✓ มีการปรับตัวโดย ลด การใช้ช่องทาง 3. และเพิ่มการใช้ ช่องทาง 4. 1. ช่องทาง OTAs 2. ช่องทาง Tours 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม 4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท	✓ ปรับมากที่สุด มีการปรับตัวโดย เพิ่ม การใช้ช่องทาง 4. 1. ช่องทาง OTAs 2. ช่องทาง Tours 3. ช่องทางตรงกับโรงแรม 4. ช่องทางภาครัฐ บริษัท
	Promotion	✓ ปรับตัวโดยใช้แพคเกจ 1. การลดราคา 2. การขายแพคเกจ พักระยะยาว 3. การขายแพคเกจ จองจำนวนมาก	✓ ปรับตัวโดยใช้แพคเกจ 1. การลดราคา 2. การขายแพคเกจ พักระยะยาว 3. การแถมบริการซักรีด	✓ ปรับตัวโดยใช้แพคเกจ 1. การลดราคา 2. การขายแพคเกจ พักระยะยาว 3. การขายบัตรกำนัล 4X	✓ ปรับตัวโดยใช้แพคเกจ 1. การลดราคา 2. การขายแพคเกจ พักระยะยาว 3. การขายแพคเกจ ประชุม สัมมนา
กลยุทธ์การปรับตัวด้าน ภายนอก		✓ มีการปรับตัวโดยใช้ 1. กลยุทธ์การปรับ สภาพแวดล้อมภายใน โรงแรม 2. กลยุทธ์เปิดคาเฟ่ ร้านอาหาร และบาร์ ให้ผู้ที่ไม่เข้าพักมาใช้	✓ มีการปรับตัวโดยใช้ 1. กลยุทธ์การปรับ สภาพแวดล้อม ภายในโรงแรม	✓ มีการปรับตัวโดยใช้ 1. กลยุทธ์การปรับ สภาพแวดล้อม ภายในโรงแรม	✓ ปรับมากที่สุด มีการปรับตัวโดยใช้ 1. กลยุทธ์การปรับ สภาพแวดล้อมภายใน โรงแรม 2. กลยุทธ์เปิดคาเฟ่ ร้านอาหาร และบาร์ ให้ผู้ที่ไม่เข้าพักมาใช้ 3. กลยุทธ์การสร้าง จุดเด่นให้พื้นที่
1.สถานที่ตั้ง และ		X	X	X	✓ ปรับมากที่สุด

หัวข้อ		H.1 Centra	H.2 The Bayview	H.3 Verso	H.4 At T
สภาพแวดล้อม					1. ทำเลือกอาคารใหม่ 2. ทำสะพานยื่นสู่ทะเล
2. โถงต้อนรับ ทางสัญจร ในอาคาร และพื้นที่ ทำงานร่วมกัน		✓ 1. จัดเฟอร์นิเจอร์ แบบชุดโต๊ะนั่งทำงาน จาก 28 เป็น 90 ที่นั่ง	✓ 1. จัดเฟอร์นิเจอร์ แบบชุดโต๊ะนั่งทำงาน 24 ที่นั่ง เท่าเดิม	X	✓ 1. จัดเฟอร์นิเจอร์ แบบชุดโต๊ะนั่งทำงาน จาก 8 เป็น 37 ที่นั่ง
3. ห้องพัก		X	X	X	✓ ปรับมากที่สุด 1. ติดตั้งระบบแสง สว่างเพิ่มเติม 2. ติดตั้งทีวีดิจิทัลใหม่
4. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว		✓ 1. ต่อเติมขยาย ห้องอาหาร จาก 28 เป็น 50 ที่นั่ง	✓ 1. จัดบาร์ริมสระใหม่ จาก 0 เป็น 24 ที่นั่ง	X	✓ 1. ทำบาร์ริมทะเลใหม่
5. ส่วนสิ้นทนการ และ สระว่ายน้ำ		X	✓ ปรับมากที่สุด 1. ปรับปรุงน้ำตก โครงการ	X	X
6. ห้องประชุม		X	X	✓ 1. จัดเฟอร์นิเจอร์ แบบชุดโต๊ะนั่งทำงาน จาก 16 เป็น 18 ที่นั่ง	✓ 1. ติดตั้งแผ่นกันห้อง
7. ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI		✓ 1. ติดตั้งระบบ อินเทอร์เน็ตใหม่	✓ 1. ติดตั้งระบบ อินเทอร์เน็ตใหม่	✓ 1. ปรับการเข้าถึง จำนวนอุปกรณ์แบบ ไม่จำกัด	✓ ปรับมากที่สุด 1. ติดตั้งระบบ อินเทอร์เน็ตใหม่ 2. ปรับการเข้าถึง จำนวนอุปกรณ์แบบ ไม่จำกัด
ผล กายภาพ ที่ได้	การยศาสตร์ (Ergonomics)	✓ โต๊ะทำงาน X เก้าอี้ Ergonomics X แสงสว่าง โคมไฟ	✓ โต๊ะทำงาน X เก้าอี้ Ergonomics X แสงสว่าง โคมไฟ	✓ โต๊ะทำงาน X เก้าอี้ Ergonomics X แสงสว่าง โคมไฟ	✓ โต๊ะทำงาน X เก้าอี้ Ergonomics X แสงสว่าง โคมไฟ
	ความ หลากหลาย ของพื้นที่ ทำงาน ร่วมกัน	X พื้นที่ทำงานแบบเดี่ยว ✓ พื้นที่ทำงานร่วมกัน X ห้องประชุมขนาดเล็ก ✓ ห้องประชุม และ สัมมนา	X พื้นที่ทำงานแบบเดี่ยว ✓ พื้นที่ทำงานร่วมกัน X ห้องประชุมขนาดเล็ก ✓ ห้องประชุม และ สัมมนา	X พื้นที่ทำงานแบบเดี่ยว ✓ พื้นที่ทำงานร่วมกัน X ห้องประชุมขนาดเล็ก ✓ ห้องประชุม และ สัมมนา	X พื้นที่ทำงานแบบเดี่ยว ✓ พื้นที่ทำงานร่วมกัน ✓ ห้องประชุมขนาดเล็ก ✓ ห้องประชุม และ สัมมนา
	บริการ สนับสนุน	✓ การบริการระบบ อินเทอร์เน็ต X ปลั๊กในบริเวณโต๊ะ ทำงาน	✓ การบริการระบบ อินเทอร์เน็ต X ปลั๊กในบริเวณโต๊ะ ทำงาน	✓ การบริการระบบ อินเทอร์เน็ต X ปลั๊กในบริเวณโต๊ะ ทำงาน	✓ การบริการระบบ อินเทอร์เน็ต X ปลั๊กในบริเวณโต๊ะ ทำงาน
ผลการ ดำเนินงาน	Occupancy Rate	ลดลง 4.7%	เพิ่มขึ้น 19%	เพิ่มขึ้น 20%	เพิ่มขึ้น 10.1%
	Average Length of Stay	คงตัว	ลดลง 0.58 คืน	เพิ่มขึ้น 0.28 คืน	ลดลง 0.12 คืน
	ADR	ลดลง 10 บาท	ลดลง 728 บาท	เพิ่มขึ้น 1,554 บาท	เพิ่มขึ้น 27 บาท
	Revenue Ratio	F&B เพิ่มขึ้น 0.8%	F&B เพิ่มขึ้น 7.1%	F&B ลดลง 16%	F&B เพิ่มขึ้น 22.5%
	Channel of Distributio n Ratio	Corporate&Govern ment เพิ่มขึ้น 1.4%	Corporate&Govern ment เพิ่มขึ้น 0.6%	Corporate&Govern ment เพิ่มขึ้น 4.8%	Corporate&Govern ment เพิ่มขึ้น 5.3%
ปัญหาและอุปสรรคด้าน		1. การวิเคราะห์ จำนวนลูกค้า 2. ความเสื่อมสภาพ	1. ความเป็นรูปธรรม ของโครงการเวิร์ค เคชั่นไทยแลนด์	1. ความเป็นรูปธรรม ของโครงการเวิร์ค เคชั่นไทยแลนด์	1. ความเป็นรูปธรรม ของโครงการเวิร์ค เคชั่นไทยแลนด์

หัวข้อ	H.1 Centra	H.2 The Bayview	H.3 Verso	H.4 At T
	เร็ว ของเฟอร์นิเจอร์ และสภาพแวดล้อม	2. สถานะทางตลาด การท่องเที่ยว 3. เงินทุน	2. ความซับซ้อนและ ค่าใช้จ่ายแฝงของ นักท่องเที่ยว	2. ผลตอบรับจาก โครงการเวิร์คเคชั่น ไทยแลนด์ 3. ศักยภาพของ พนักงาน
ผลตอบรับจากโครงการ เวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	จากการเข้าร่วม มี การจองผ่านโครงการ เวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ประมาณ 1 ครั้งต่อ เดือน	จากการเข้าร่วม มี การจองผ่านโครงการ เวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ประมาณ 2 ครั้งต่อ เดือน	จากการเข้าร่วม มี การจองผ่านโครงการ เวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ 2-3 เดือน / ครั้ง	จากการเข้าร่วม มี การจองผ่านโครงการ เวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ประมาณ 1 ครั้งต่อ เดือน

✓ = มีการปรับตัว X = ไม่มีการปรับตัว



ภาพที่ 17 อัตราเข้าพักของสถานพักแรมรวมทั่วประเทศ เปรียบเทียบกับอัตราเข้าพักของโรงแรมกรณีศึกษา

6.1.2 สรุปผลการปรับตัวที่เกิดขึ้นจากโรงแรมกรณีศึกษา

สรุปผลจากการปรับตัว ภายใต้งบประมาณในการปรับตัวที่จำกัดของทุกกรณีศึกษา แสดงให้เห็นว่าโรงแรมกรณีศึกษาที่ 4 ซึ่งเป็นโรงแรมกรณีศึกษาแห่งเดียวที่มีการบริหารงานอย่างอิสระ มีการปรับตัวอย่างโดดเด่นมากที่สุดใน 4 กรณีศึกษา อันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนทีมผู้บริหาร และต้องการเน้นกลุ่มลูกค้าประชุม สัมมนา รวมถึงการเวิร์คเคชั่นมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการปรับตัวตั้งแต่ในระดับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ที่มีการเพิ่มประเด็นสุขอนามัย การปรับตัวทางกายภาพของโรงแรม ทั้งบริเวณ ส่วนกลาง ในการเพิ่มจำนวนเฟอร์นิเจอร์ และภายในห้องพัก โดยการเพิ่มแสงสว่าง ที่มีความครบครันมากที่สุดใน 4 กรณีศึกษา เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลไปยังผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นในหลายด้าน โดยทั้งนี้โรงแรมกรณีศึกษาที่ 4 พบปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัว คือ ความเป็นรูปธรรม และผลตอบรับของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1 2 และ 3 เป็นโรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่าย ภายใต้การ จัดสรรงบประมาณอย่างจำกัดโดยมีการปรับตัวลักษณะคล้ายคลึงกัน จากการที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมยังมีองค์ความรู้ที่จำกัดในแนวคิดของการเวิร์คเคชั่น ส่งผลให้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในระดับวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีการปรับตัวทางกายภาพของโรงแรม โดยเพิ่มจำนวนเฟอร์นิเจอร์ในพื้นที่ส่วนกลาง โถงต้อนรับ ทางสัญจร ภายในโครงการ แต่รูปแบบของเครื่องเรือนยังไม่เป็นไปตามหลักการยศาสตร์ ความหลากหลายของพื้นที่เวิร์คเคชั่น และบริการสนับสนุนสำหรับการเวิร์คเคชั่น โดยทั้งนี้โรงแรมกรณีศึกษาที่ 1 2 และ 3 พบ ปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัวคือ ความเป็นรูปธรรมของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับนโยบายเวิร์คเคชั่นในประเทศญี่ปุ่น จะมีการเพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านการเวิร์คเคชั่น ผ่านการให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้ ความเข้าใจกับผู้ประกอบการ ดัง ตารางที่ 66

6.2 การอภิปรายผล

6.2.1 การดำเนินงาน และการถอดบทเรียน จากนโยบายเวิร์คเคชั่นในประเทศไทย และนโยบายเวิร์คเคชั่นในประเทศญี่ปุ่น

1) การกำหนดนโยบายเวิร์คเคชั่น มีการวางแผนในระดับส่วนกลาง และระดับท้องถิ่น

นโยบายด้านเวิร์คเคชั่นในญี่ปุ่น รัฐบาลกลางเป็นผู้ดูแลส่วนนโยบายภาพใหญ่ ดูแลโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และมอบหมายให้รัฐบาลท้องถิ่น ไปออกแบบจัดทำโครงการด้านเวิร์คเคชั่นให้เหมาะสมกับจังหวัด พื้นที่นั้นๆ ลักษณะของการกระจายศูนย์ (Decentralized) ในขณะที่ โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ เป็นโครงการด้านเวิร์คเคชั่นในประเทศไทย ที่ดำเนินการผ่านรัฐบาลส่วนกลาง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยเป็นการออกนโยบายจากส่วนกลางเป็นหลักแบบรวมศูนย์ (Centralization)

2) รูปแบบการดำเนินงานของนโยบาย มีการพัฒนาระบบอย่างเป็นระบบนิเวศน์ (Ecosystem)

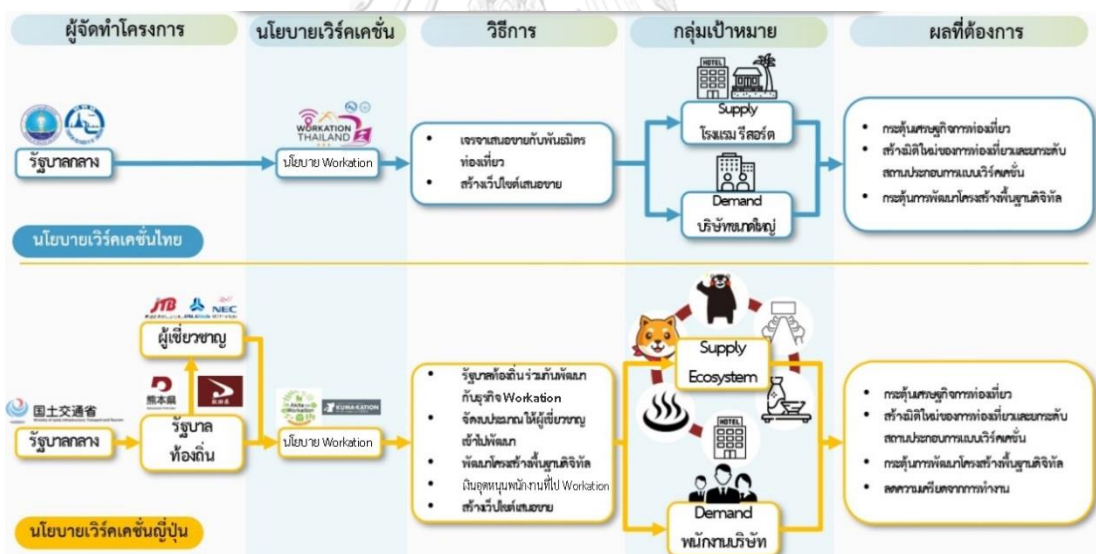
นโยบายเวิร์คเคชั่นในญี่ปุ่น สนับสนุนธุรกิจอย่างเป็นระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ทั้งในกลุ่มโรงแรม รีสอร์ท บ่อน้ำพุร้อน ธุรกิจท้องถิ่น ที่ส่งเสริมการเวิร์คเคชั่น เช่น ร้านสาเก คาเฟ่ ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว และอื่นๆ โดยกลุ่มเป้าหมายหลักคือ กลุ่มพนักงานบริษัทที่ทำงานในเมือง ในขณะที่โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ มุ่งเน้นกลุ่มโรงแรม รีสอร์ท ที่สนใจโครงการเป็นหลัก โดยกลุ่มเป้าหมายหลักคือบริษัทขนาดใหญ่ เนื่องจากมีกำลังจ่ายสูง

3) นโยบายความครอบคลุมในเชิงวิธีการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่

นโยบายด้านเวิร์คเคชั่นในประเทศญี่ปุ่น มีการส่งเสริมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล จัดงบประมาณในการพัฒนาธุรกิจ และเงินอุดหนุน เป็นแรงจูงใจให้บริษัทส่งพนักงานไปเวิร์คเคชั่น พร้อมกับสร้างเว็บไซต์นำเสนอขายสินค้าและบริการ ในขณะที่โครงการเวิร์คเคชั่นในประเทศไทย เน้นการเจรจาความร่วมมือ กับสมาคมพันธมิตรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริษัทใหญ่เพื่อนำเสนอขายสินค้าและบริการ ลักษณะของการจับคู่ผู้ซื้อกับผู้ขาย และจัดทำเว็บไซต์เพื่อนำเสนอขายสินค้าและบริการ

4) การเสริมความรู้ให้ผู้ประกอบการโดยผู้เชี่ยวชาญ

นโยบายด้านเวิร์คเคชั่นในประเทศญี่ปุ่น มีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเข้าไปช่วยพัฒนาธุรกิจท้องถิ่นเพื่อการเวิร์คเคชั่น เช่น บริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ต การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อการเวิร์คเคชั่น และบริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยว ในขณะที่โครงการเวิร์คเคชั่นในประเทศไทย ยังไม่มีการดำเนินงานในด้านนี้ ดังแสดงในภาพที่ 18



ภาพที่ 18 การดำเนินงาน จากนโยบายเวิร์คเคชั่นในประเทศไทย และนโยบายเวิร์คเคชั่นในประเทศญี่ปุ่น

5) สรุบทบทเรียนจากการศึกษาเพื่อนำไปสู่การต่อยอดของนโยบาย

บทเรียนที่ได้รับจากการศึกษานโยบายด้านเวิร์คเคชั่นในประเทศญี่ปุ่น มีหลากหลายด้าน ตั้งแต่ องค์ประกอบของผู้จัดทำที่แตกต่างจากนโยบายในไทย คือการร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญ อาทิเช่น บริษัทด้านการท่องเที่ยว หรือบริษัทพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ทำให้นโยบายด้านเวิร์คเคชั่นของญี่ปุ่น มีกระบวนการ กลไกการทำงาน ที่สอดคล้องกับ

ธุรกิจเพื่อการเวิร์คเคชั่นได้ครอบคลุม ทั้งในเชิงของการที่รัฐบาล จัดงบประมาณสนับสนุน และให้ผู้เชี่ยวชาญเข้าไปพัฒนาธุรกิจท้องถิ่นในลักษณะของ ระบบนิเวศน์ (Ecosystem) เป็นการสนับสนุนทรัพยากรทั้งในด้าน องค์ความรู้เพื่อการเวิร์คเคชั่น และ ทรัพยากรที่สนับสนุนการเวิร์คเคชั่น ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบอินเทอร์เน็ต ภายนอก และภายในโรงแรม พร้อมกับองค์ประกอบทางกายภาพที่เหมาะสม ประกอบด้วย เพอร์นิเจอร์ โต๊ะ เก้าอี้ และระบบแสงสว่าง ที่มีการสนับสนุนจากภาครัฐ และแบ่งปัน แลกเปลี่ยนทรัพยากรกันระหว่างธุรกิจชุมชน

ในการต่อยอดองค์ความรู้สู่การพัฒนา นโยบายเวิร์คเคชั่นในประเทศไทย การศึกษา เปรียบเทียบในเชิงนโยบาย และนำมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของประเทศไทย ตัวอย่างเช่น การให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเวิร์คเคชั่น เข้ามาเป็นหนึ่งในผู้จัดทำและพัฒนานโยบาย จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่นที่ครอบคลุมมากขึ้น และการส่งเสริม ธุรกิจแบบระบบนิเวศน์ (Ecosystem) จะทำให้เกิดการพัฒนาโดยองค์รวมทั้งระบบ นำไปสู่ ผลลัพธ์ที่นโยบายเวิร์คเคชั่นต้องการ คือ กระตุ้นเศรษฐกิจ สร้างมิติการท่องเที่ยว ยกระดับ สถานประกอบการ และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.2 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม และการถอดบทเรียน ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น

1) กลยุทธ์สำคัญที่ทุกโรงแรมใช้ คือ กลยุทธ์การปรับสภาพกายภาพโดยปรับเครื่องเรือน ภายใต้ความจำกัดของงบประมาณ

กลยุทธ์ของโรงแรมกรณีศึกษา ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การปรับตัวด้านสินค้าและบริการ (Product) ที่สร้างความแตกต่าง (Differentiation) ผ่านการสร้างความโดดเด่นด้าน การจัดสภาพแวดล้อม ในพื้นที่ส่วนกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย ด้านแนวทางของ ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จต่างสนับสนุนให้กิจการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หรือกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และหลีกเลี่ยง การใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ (ชิตวันพัทธ์ วีระชัย, 2555) ซึ่งโรงแรม กรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง มีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยโรงแรม กรณีศึกษา ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม เพื่อให้เกิดการ ใช้งานแบบผสมผสาน (Mix-used) ภายในโครงการ กล่าวโดยสรุปเพื่อนำไปสู่บทเรียนจาก การศึกษา โรงแรมกรณีศึกษาทุกแห่งมีการปรับตัวจากแนวคิดเวิร์คเคชั่น ถูกสะท้อนออกมา ในเชิงกลยุทธ์เพื่อการเวิร์คเคชั่นในภาพรวม แต่ในเชิงรายละเอียดของกลยุทธ์ ที่นำไปสู่ผล การปรับตัวทางกายภาพ จะต้องอาศัยองค์ความรู้ในการเวิร์คเคชั่นเพื่อนำไปสู่การต่อยอด ทางกลยุทธ์เพิ่มเติม

2) การปรับกายภาพของกรณีศึกษามีการปรับกลยุทธ์ในภาพรวม แต่ในเชิงของการดำเนินงาน การปรับตัวทางกายภาพ ยังคงขาดความรู้ความเข้าใจในการเวิร์คเคชั่น

โรงแรมกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ ให้ความสำคัญกับการปรับตัวทางกายภาพโดย จัดชุดโต๊ะนั่งทำงานในพื้นที่ส่วนกลาง บริเวณ โถงต้อนรับ ทางสัญจรในอาคาร และพื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน โดยเพิ่มปริมาณที่นั่ง แต่ไม่ได้เพิ่มในเชิงคุณภาพของการใช้งานแบบการยศาสตร์ (Ergonomics) ซึ่งเป็นการศึกษาในจังหวัดชลบุรี และประจวบคีรีขันธ์ โดยสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัย รูปแบบทางกายภาพเพื่อการเวิร์คเคชั่นในจังหวัดเชียงใหม่ (ปิยนิชรุ้ มณีรัตน์, 2564) พบผลที่สอดคล้องกันโดย โรงแรมให้ความสำคัญในการเพิ่มจำนวนเฟอร์นิเจอร์ แต่ไม่ได้เพิ่มในเชิงคุณภาพตามหลักการยศาสตร์ ความหลากหลายของพื้นที่ทำงานร่วมกัน และบริการสนับสนุนเพื่อการเวิร์คเคชั่น โดยสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในจังหวัดเชียงใหม่ แสดงให้เห็นถึงการที่ผู้ประกอบการยังขาดในองค์ความรู้ของสภาพแวดล้อมเพื่อการเวิร์คเคชั่น และขาดในด้านของทรัพยากรทั้งด้านเงินทุน และทรัพยากรในการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โดยการต่อยอดบทเรียน กลับไปสู่ภาพเชิงนโยบาย สู่กลยุทธ์ และการปรับตัวทางกายภาพ จะต้องมีการให้ความสำคัญกับการเพิ่มพูนองค์ความรู้ ผ่านการจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการเวิร์คเคชั่น เข้าไปช่วยพัฒนาองค์ความรู้ของผู้ประกอบการ และเพิ่มเติมด้านทรัพยากรเพื่อการเวิร์คเคชั่น ผ่านการแลกเปลี่ยน การสนับสนุนทรัพยากร ระหว่างธุรกิจ และภาครัฐ เช่น ภาครัฐเข้าไปพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้กับชุมชนที่ต้องการเป็นเมืองเพื่อการเวิร์คเคชั่น การแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างธุรกิจ เช่น ชุดโต๊ะ เก้าอี้ จากธุรกิจอื่นๆ หยิบยืมมาปรับใช้กับโรงแรมเป็นเฟอร์นิเจอร์นั่งทำงาน แลกเปลี่ยนกับทรัพยากรที่ในโรงแรมมี เพื่อให้เกิดการต่อยอดการปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงแรมเพื่อการเวิร์คเคชั่น เกิดการร่วมมือกันของธุรกิจชุมชนอย่างเป็นสภาพแวดล้อม (Ecosystem) โดยที่ใช้ต้นทุนทางด้านเงินทุนน้อย แต่ใช้ความร่วมมือกันทางธุรกิจเป็นกลไกการทำงานหลัก



ภาพที่ 19 กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม และการถอดบทเรียน ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น

3) บทเรียนจากการศึกษาเพื่อนำไปสู่การต่อยอดทางกลยุทธ์การเวิร์คเคชั่น

การดำเนินนโยบายของรัฐที่มีความแตกต่างกัน นโยบายของประเทศไทยยังขาดการกระจายนโยบายสู่การดำเนินงานของภาคท้องถิ่น ในการต่อยอดบทเรียน องค์ความรู้จากการศึกษาสู่วิสาหกิจและพันธกิจ ของโรงแรมเพื่อการเวิร์คเคชั่นต่อไป ต้องอาศัยกลไกของนโยบายด้านเวิร์คเคชั่น ที่มีกลไกการดำเนินงานที่ชัดเจน และครอบคลุม ให้ความสำคัญจริงจัง ทั้งในการสนับสนุนองค์ความรู้ และทรัพยากรทางด้านเวิร์คเคชั่น เพื่อให้ผู้ประกอบการเห็นความสำคัญ และโอกาสทางธุรกิจต่อแนวคิดเวิร์คเคชั่น จึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาพของวิสาหกิจและพันธกิจของธุรกิจที่พักแรม

การดำเนินงานของผู้ประกอบการ ยังขาดความองค์ความรู้ในแนวคิดการเวิร์คเคชั่น และการส่งเสริมองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ในการต่อยอดบทเรียนจากองค์ความรู้ด้านกลยุทธ์การตลาด สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านกายภาพ ซึ่งคือให้ความสำคัญต่อการออกแบบสินค้าและบริการ (Product) ที่สร้างประสบการณ์การเวิร์คเคชั่นที่แตกต่างจากธุรกิจที่พัก ซึ่งแนวการต่อยอดในการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ของที่พักแรม นอกจากอาศัยการส่งเสริมองค์ความรู้ทางกลยุทธ์จากภาครัฐ และผู้เชี่ยวชาญแล้ว ธุรกิจสามารถบูรณาการ ร่วมมือกันระหว่างธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเวิร์คเคชั่น อาทิเช่น ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว สถานที่ทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ร่วมกับโรงแรม ในเชิงกลยุทธ์ จะทำให้เกิดการพัฒนาทางกลยุทธ์แบบองค์รวมอย่างเป็นระบบนิเวศน์ (Ecosystem)

ตารางที่ 67 กลยุทธ์ระดับนโยบายของเวิร์คเคชั่นในประเทศไทย เปรียบเทียบกับกลยุทธ์ระดับนโยบายในประเทศญี่ปุ่น

หัวข้อ	นโยบายด้านเวิร์คเคชั่นในไทย	นโยบายด้านเวิร์คเคชั่นในญี่ปุ่น
1. ผู้จัดทำโครงการ	1. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	1. รัฐบาลญี่ปุ่น 2. รัฐบาลท้องถิ่น เช่น จังหวัดคุมาโมะโตะ และจังหวัดอะกิตะ 3. ผู้เชี่ยวชาญด้านเวิร์คเคชั่น
2. กลยุทธ์การดำเนินงาน	1. ททท. เจรจาร่วมมือกับสมาคมพันธมิตรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริษัทใหญ่นำเสนอขายสินค้าและบริการ 2. สร้างเว็บไซต์เสนอขายสินค้าและบริการ คือ www.workationthailand.com	1. ร่วมมือกับบริษัทที่เชี่ยวชาญด้านเวิร์คเคชั่นในการจัดทำโครงการ 2. จัดงบประมาณให้บริษัทเอกชนที่เชี่ยวชาญด้านเวิร์คเคชั่นไปพัฒนาสภาพแวดล้อมโรงแรม 3. จัดงบประมาณพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้กับโรงแรม และจังหวัด 4. ให้เงินอุดหนุนบริษัทที่ส่งพนักงานไปเวิร์คเคชั่น 5. สร้างเว็บไซต์นำเสนอขายสินค้าและบริการด้านเวิร์คเคชั่น รัฐบาลท้องถิ่น เข้าไปช่วยพัฒนาธุรกิจท้องถิ่นที่

หัวข้อ	นโยบายด้านเวิร์คเคชั่นในไทย	นโยบายด้านเวิร์คเคชั่นในญี่ปุ่น
		ส่งเสริมการเวิร์คเคชั่น
3. ผลที่ต้องการ	<ol style="list-style-type: none"> กระตุ้นเศรษฐกิจการท่องเที่ยว สร้างมิติใหม่ของการท่องเที่ยวและยกระดับสถานประกอบการแบบเวิร์คเคชั่น กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล 	<ol style="list-style-type: none"> กระตุ้นเศรษฐกิจการท่องเที่ยว สร้างมิติใหม่ของการท่องเที่ยวและยกระดับสถานประกอบการแบบเวิร์คเคชั่น พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ลดความเครียดจากการทำงาน

6.3 ข้อเสนอแนะ

6.3.1 ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐและผู้จัดทำโครงการด้านเวิร์คเคชั่นในประเทศไทย

1) ศึกษาจัดทำนโยบายและแผนแม่บท

จัดทำแผนแม่บท การสร้างตลาดการท่องเที่ยวแบบเวิร์คเคชั่นอย่างมีแบบแผนที่ชัดเจน ผ่านการร่วมมือของรัฐบาล ผู้เชี่ยวชาญ นักท่องเที่ยว

2) ยกระดับผู้ประกอบการ โดยผู้เชี่ยวชาญ

สนับสนุนผู้ประกอบการ ในด้านองค์ความรู้ หรือด้านเงินทุน โดยจัดหาผู้เชี่ยวชาญเข้าไปพัฒนาธุรกิจเพื่อการเวิร์คเคชั่น ให้เกิดสภาพแวดล้อม (Ecosystem)

3) สนับสนุนนักท่องเที่ยวในการไปเวิร์คเคชั่น

สนับสนุนนักท่องเที่ยว ออกมาตรการจูงใจสนับสนุน และแสดงให้เห็นถึงผลที่จะได้รับจากการส่งพนักงานไปเวิร์คเคชั่น ทั้งบริษัทขนาดใหญ่ และบริษัทเล็ก

6.3.2 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการโรงแรม

1) การใช้งานพื้นที่แบบผสมผสาน (Mixed Used)

การดึงจุดขายอื่นของที่พัก เช่น การทำบาร์บิควายให้ชุมชนโดยรอบ การให้เข้าพื้นที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการใช้งานผสมผสาน

2) ร่วมมือกันของธุรกิจท้องถิ่น

หารือและร่วมมือกับธุรกิจท้องถิ่น ที่มีส่วนสนับสนุนในการเวิร์คเคชั่น ทั้งในรูปแบบร้านอาหาร คาเฟ่ ธุรกิจโลจิสติก สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเวิร์คเคชั่น

6.3.3 ข้อเสนอแนะต่อการปรับลักษณะทางกายภาพของโรงแรมเพื่อการเวิร์คเคชั่น

1) การปรับตามหลักการยศาสตร์ (Ergonomics Design)

การใช้เฟอร์นิเจอร์ตามหลักการยศาสตร์ การจัดชุดโต๊ะ เก้าอี้ที่นั่งทำงานที่เหมาะสมกับพฤติกรรมการทำงาน และสรีระมนุษย์

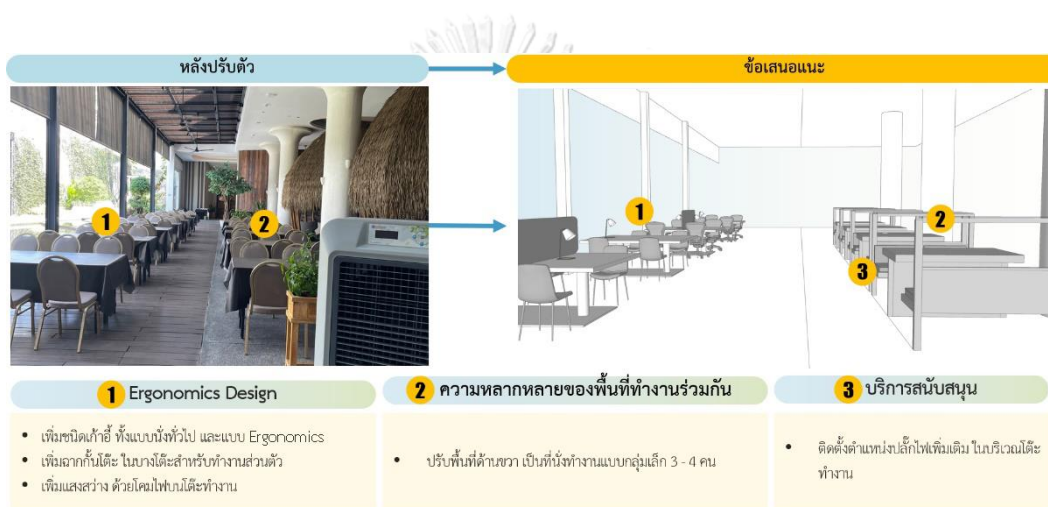
2) ส่วนสนับสนุนเพื่อการเวิร์คเคชั่น (Services Support for Workation)

การให้บริการเช่ายืมอุปกรณ์สำนักงาน เช่น ปลั๊กพวง โคมไฟ เครื่องพิมพ์ จอคอมพิวเตอร์เสริม และการบริการสนับสนุน เช่น บริการซักรีดเสื้อผ้า

3) ความหลากหลายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เสนอแนะให้เพิ่มความหลากหลายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ตู้ทำงานส่วนตัว (Office Pods) ห้องประชุมขนาดเล็ก

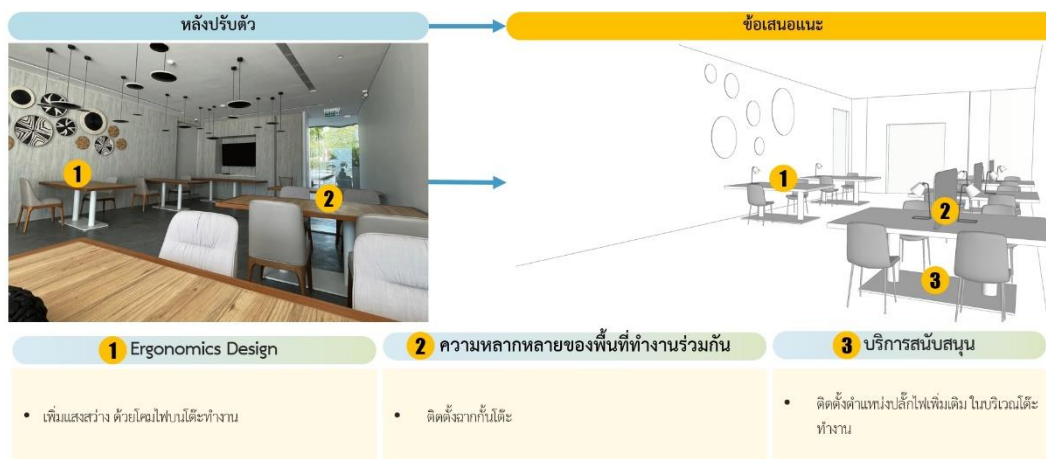
โดยจากข้อเสนอแนะต่อการปรับลักษณะทางกายภาพของโรงแรมเพื่อการเวิร์คเคชั่นทั้ง 3 ประเด็น นำไปสู่ข้อเสนอแนะการปรับลักษณะทางกายภาพเพื่อการเวิร์คเคชั่น ต่อโรงแรมกรณีศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 20 ข้อเสนอแนะการปรับลักษณะทางกายภาพเพื่อการเวิร์คเคชั่น ต่อโรงแรมกรณีศึกษาที่ 1



ภาพที่ 21 ข้อเสนอแนะการปรับลักษณะทางกายภาพเพื่อการเวิร์คเคชั่น ต่อโรงแรมกรณีศึกษาที่ 2



ภาพที่ 22 ข้อเสนอแนะการปรับลักษณะทางกายภาพเพื่อการเวิร์คเคชั่น ต่อโรงแรมกรณีศึกษาที่ 3



ภาพที่ 23 ข้อเสนอแนะการปรับลักษณะทางกายภาพเพื่อการเวิร์คเคชั่น ต่อโรงแรมกรณีศึกษาที่ 4

6.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป ณ มหาวิทยาลัย

การศึกษางานวิจัยนี้ เป็นการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมและรีสอร์ท ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น โดยรวบรวมข้อมูลจาก กรณีศึกษาโรงแรมและรีสอร์ทที่เข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ในจังหวัดชลบุรี 2 แห่ง และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 2 แห่ง เพียงเท่านั้น โดยเป็นการศึกษาในฝั่งของสถานประกอบการ (Supply Side) ในด้านเดียว จึงเสนอให้มีการศึกษาเพิ่มเติม ทั้งในมิติของโรงแรมและรีสอร์ทอื่นๆ ในโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ที่มีทั่วทั้งประเทศไทย ในลักษณะการดำเนินงาน ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ในมิติของการเก็บข้อมูลในฝั่งของลูกค้า (Demand Side) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจ ข้อเสนอแนะ จากฝั่งผู้ใช้งานที่มาเวิร์คเคชั่น ที่เป็นผลจากการปรับตัวด้านการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หรือในมิติของการศึกษาโรงแรมที่มีการปรับตัวภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น กับโรงแรมที่มีการปรับตัวโดยทั่วไป เพื่อให้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่าง ซึ่งประเด็นทั้งหมดดังกล่าวเป็นข้อเสนอแนะต่องานวิจัยครั้งต่อไป

บรรณานุกรม

- Ana group & Akita Prefectural Government. (2021). *Workation Akita*. Retrieved from www.ana.co.jp/ja/jp/domestic/area/tohoku/local_workation_akita/
- Ana group & Kumamoto Prefectural Government. (2021). *Workation Kumamoto*. Retrieved from www.ana.co.jp/ja/jp/domestic/area/kyushu/local_workation_kumamoto
- Bayoumi, A. E.-M., Saleh, M., Atiya, A. F., & Aziz, H. A. (2013). Dynamic Pricing for hotel revenue management using price multipliers. *Journal of revenue and pricing management*, 12, 271-285.
- Chang, Y.-W., Hsu, P.-Y., & Lan, Y.-C. (2019). Cooperation and competition between online travel agencies and hotels. *Tourism Management*, 71, 187-196.
- Holidu. (2021). *The Best Cities for a Workation*.
- Lisa Rimmelberger, D. H., and Dario Sangiovanni,. (2021). *Travel Trends Study 2021: The Revenge Traveler is Here to Stay!* Simon-Kucher & Partners.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing, A Managerial approach*. Richard D. Irwin.
- Michael E. Porter. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Miles, M. E., Berens, G., & Weiss, M. A. (2000). *Real estate development: principles and process*. Urban Land Inst.
- Phillips, P. A. (2007). The balanced scorecard and strategic control: a hotel case study analysis. *The Service Industries Journal*, 27(6), 731-746.
- Rieko Miki. (2020). *Japan to offer \$9,000 to remote workers in countryside*. Retrieved from www.asia.nikkei.com/Economy/Japan-to-offer-9-000-to-remote-workers-in-countryside
- เบญญา จันทร์กลับ. (2554). แนวโน้มการพัฒนาารูปแบบโรงแรมบูติก กรณีศึกษาโรงแรมในเขตอำเภอหัวหิน-ชะอำ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไปรยา แพพวง. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวในจังหวัด เชียงใหม่ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ช่วง พ.ศ.2563 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2564). สถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศ รายจังหวัด ปี 2564
- กัรวราฟ ซารายา. (2560). “*Workplace Strategy*” มุ่ง “ความสุขพนักงาน” เคล็ดลับความสำเร็จองค์กรยุคใหม่. Brand Buffet.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2563). *Workation Thailand* ทำงานเที่ยวได้รวมใจช่วยชาติ. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.
- จอมทรัพย์ สิทธิพิทยา และพิทักษ์ เหล่าแสงงาม. (2564). เทรนด์การทำงานแบบยืดหยุ่น กับ *Smart Workplace*. blockdit. Retrieved 1 ม.ค. from www.blockdit.com/posts/617675d5447c5a0ca520be5b
- จารุรัศมิ์ ธนสิงห์. (2554). แนวทางการบริหารจัดการโรงแรมบูติคกรณีศึกษา โรงแรมระรินจินดา เวลเนส สปา รีสอร์ท เชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ดิชพงศ์ พงศ์ภัทรชัย. (2556). วิจัยเชิงกรณีศึกษา อีกทางเลือกของวิจัย. วารสารวิชาชีวะบัญชี, 9(24), 85 - 102.
- ถิรวุฒิ ธนวิษเพียรพาก. (2552). แนวทางการปรับตัวของโรงแรมท้องถิ่นระดับราคาประหยัด กรณีศึกษา พื้นที่เขต กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธัชณา ทวารวี. (2564). การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ ขนาดเล็ก และขนาดกลางในเขตพัทยาเหนือระหว่างพ.ศ. 2563-2564 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นครินทร์ วนกิจไพบูลย์. (2564). *Workation* ทำงานไป เที่ยวไป เทรนด์ใหม่ โอกาสใหญ่. The Standard. www.thestandard.co/podcast/thesecretsauce-executive-espresso265/
- บุญญนิตย์ วงศ์รักมิตร. (2564). “*Work from Anywhere (WFA)*” ดีต่อการทำงานหรือไม่? EGAT TODAY.
- ปรัชกร วันทา. (2563). การพัฒนาที่พักประเภทโรงแรมในอุตสาหกรรมไมซ์ (MICE) ภายใต้แนวคิดท้องถิ่นนิยม (Localization) กรณีศึกษา ฮอริซัน วิลเลจ รีสอร์ท จังหวัดเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาเคหการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณี อัครภูษิตกุล. (2561). พื้นที่การทำงานร่วมกันของห้องสมุด. วารสารห้องสมุด, 62, 1-15.
- มาริษา กุลพัฒน์โสภณ. (2564). กลยุทธ์การปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วม โครงการสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องถิ่น (ALO) ในจังหวัดภูเก็ต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กฎกระทรวง กำหนดประเภทและหลักเกณฑ์การประกอบธุรกิจโรงแรม พ.ศ. 2551, (2551).
- สุเมธ กมลศิริวัฒน์. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขต กรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณี มหณรงค์ชัย. (2562). *Remote Working* กับการทำงานยุค 4.0 เชื่อมโยงการเลือกที่อยู่อาศัย. The

Bangkok Insight.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์
รองผู้ว่าการด้านตลาดในประเทศ
โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์
แบบสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

1. ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ Workation Thailand เป็นอย่างไร
2. แนวคิด และคำจำกัดความของ Workation คืออะไร
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ Workation Thailand เป็นอย่างไร
4. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกผู้ประกอบการมาเข้าร่วมโครงการเป็นอย่างไร
5. ปัจจุบันผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ Workation Thailand ในแต่ละประเภทมากน้อยอย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายของ ททท. หรือไม่ เพราะเหตุใด
6. การแบ่งประเภท Workation มีหลักการในการแบ่งอย่างไร แต่ละประเภทมีแนวคิด หลักเกณฑ์ แนวทางการดำเนินงานและเป้าหมายอย่างไร
7. ประเภทใดได้รับความนิยม จากทั้งด้านผู้ประกอบการ และนักท่องเที่ยวเพราะเหตุใด
8. ในมุมมองของทาง ททท. โครงการที่มีความโดดเด่นด้าน Workation ที่สุด 3 อันดับ ในแต่ละประเภทคือโครงการใด
9. มีประเด็นไหนที่น่าสนใจ น่าเข้าไปศึกษา เกี่ยวกับ Workation และ ททท. ก็สนใจ
10. ททท. คิดว่า เกณฑ์ในการเลือกพื้นที่ในการศึกษา ควรจะเป็นอย่างไร เป็นที่ไหน
11. สิ่งที่ ททท. ต้องการสื่อสารผ่านงานวิจัย

แบบสัมภาษณ์เบื้องต้น
ผู้ประกอบการโรงแรม
แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

1. จุดเริ่มต้นในการทำกิจการโรงแรมคืออะไร อะไรที่ทำให้สนใจในกิจการโรงแรม หรือ ที่พักแรม
2. ทางโรงแรมเริ่มดำเนินกิจการ เปิดกิจการมาตั้งแต่เมื่อไร
3. ทางโรงแรม ตอนแรกเริ่ม มองว่ากลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมเป็นคนลักษณะแบบไหน อายุประมาณไหน
4. นักท่องเที่ยวที่มาพัก มาพักในช่วงเดือนไหนมากเป็นพิเศษ และมาพักประมาณกี่วัน
5. ลักษณะทางกายภาพของโรงแรม ก่อนการปรับตัว
 - 1) สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม
 - 2) โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร
 - 3) ห้องพักแบบ Standard
 - 4) ห้องพักแบบ Suite และ Executive
 - 5) ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครีว
 - 6) ส่วนสันทนาการ และสระว่ายน้ำ
 - 7) ส่วนบริการด้านธุรกิจ ห้องประชุมและ Business Center
 - 8) ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI
6. เพราะเหตุใด ทางโรงแรมถึงมีความสนใจในการเข้าร่วมโครงการ Workation Thailand ของ ททท.
7. ทาง ททท. มีการช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำในด้านของการปรับตัว ด้านกายภาพ การตลาด การบริหาร และการบริการ หรือไม่ อย่างไร
8. จากสถานการณ์โควิดที่เกิดขึ้น มีผลกระทบต่อโรงแรมอย่างไรบ้าง
9. ลักษณะทางกายภาพหลังการปรับตัว (ปัจจุบัน)
 - 1) สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม
 - 2) โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร
 - 3) ห้องพักแบบ Standard
 - 4) ห้องพักแบบ Suite และ Executive
 - 5) ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครีว
 - 6) ส่วนสันทนาการ และสระว่ายน้ำ
 - 7) ส่วนบริการด้านธุรกิจ ห้องประชุมและ Business Center
 - 8) ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI

- 9) ส่วนการทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) (ถ้ามี) มีรูปแบบพื้นที่ในการทำงานแบบใดบ้าง ในสถานประกอบการของท่าน และมีการปรับตัวอย่างไร (✓ หากมี)

1) Traditional Solution พื้นที่ทำงานส่วนตัว กำหนดที่นั่งชัดเจน มีที่นั่งและฉากกั้นระหว่างโต๊ะ	
2) Meeting Room ห้องประชุมขนาดเล็ก พร้อมเครื่องฉายภาพ กระดานไวท์บอร์ด หรือเทียบเท่า	
3) Hot Desk พื้นที่ทำงานที่สามารถจองและสับเปลี่ยนที่นั่งเรื่อยๆได้	
4) Collaborative Workspace พื้นที่ทำงานเป็นทีมแบบมีส่วนร่วม	
5) Social Space พื้นที่อเนกประสงค์ มีลักษณะคล้ายโถงประชุม บริการ ลงทะเบียน พักคอย คอฟฟี่เบรก	
6) Conference room พื้นที่จัดประชุม สัมมนา	

10. การปรับตัวด้านการตลาด

- 1) ด้านสินค้า (หมายถึงตัวโรงแรม) (Product)
- 2) ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion)
- 3) ด้านราคา (Price)
- 4) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

11. การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ

- 1) การบริหารบุคลากรภายใน
- 2) การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก
- 3) การบริหารค่าใช้จ่ายต่างๆ

12. การปรับตัวด้านการบริการ

- 1) การจัดการด้านการบริการผู้เข้าพัก และผู้ที่มาใช้บริการอื่นๆ
- 2) การบริการ Room Service อาหารและเครื่องดื่ม และการบริการซักรีด
- 3) การบริการผู้เข้าพัก
- 4) การบริการลูกค้าภายนอก

13. หลังการปรับตัว กลุ่มลูกค้าของโรงแรม มีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร

14. หลังการปรับตัว จำนวนนักท่องเที่ยว จำนวนวันของนักท่องเที่ยวที่มาพัก ช่วงเดือนที่มาพัก มีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร

15. จากการดำเนินกิจการที่ผ่านมาทางโรงแรมมองว่า ปัญหา หรืออุปสรรคใด เป็นปัญหาหลักของการดำเนินกิจการ

แบบสัมภาษณ์
แบบสัมภาษณ์เพื่อการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation)

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำโดย นายศุภวิทย์ ราชศรี นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ สาขาการ พัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มี วัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัว ของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ :

ตำแหน่ง :

วันที่ให้สัมภาษณ์ :

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินงานก่อนการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น มาใช้ในการดำเนินกิจการ

(PART 1 : Original)

2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวโดยนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น มาใช้ในการดำเนินกิจการ

(PART 2 : Strategies)

3. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการ ปรับตัวภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น **(PART 3 : Action)**

4. เพื่อเสนอแนะในการนำแนวคิดเวิร์คเคชั่น มาใช้ในการปรับตัวของที่พักประเภทโรงแรม

(PART 4 : Suggestion)

PART 1 : ลักษณะการดำเนินงาน ก่อนการปรับตัว

(ปี 2563 - ก่อนเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ต.ค. 2563)

1. ปัจจัยในการตัดสินใจทำธุรกิจโรงแรมนี้
2. สาเหตุ ปัจจัยในการเลือกที่ตั้ง
3. วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม (ปี 2563)
4. กลยุทธ์ด้านการตลาด ก่อนการปรับตัวเป็นอย่างไร (ปี 2563)
 - a. ระดับราคา (Price)
 - b. ช่องทางการขาย (Place)
 - c. ผลิตภัณฑ์ (Product)
 - d. การส่งเสริมด้านการตลาด (Promotion)
5. กลยุทธ์ด้านกายภาพ ก่อนการปรับตัวเป็นอย่างไร (ปี 2563)
 - a. สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม
 - b. โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร
 - c. ห้องพัก
 - d. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว
 - e. ส่วนสันทนาการ และสระว่ายน้ำ
 - f. ห้องประชุม
 - g. ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI
 - h. พื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)
6. ดัชนีชี้วัดความสำเร็จมีผลเป็นอย่างไร (ปี 2563 – ก่อนเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ต.ค. 2563)
 - a. อัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate)
 - b. ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ย (Average Length of Stay)
 - c. รายได้เฉลี่ยต่อห้องที่ขายได้ (Average Daily Rate)
 - d. สัดส่วนรายได้ (Revenue Ratio) (ห้องพัก : F&B : Service)
 - e. สัดส่วนช่องทางการขาย (Channel of Distribution) (OTAs : Tour : Government & Corporate : Direct)

PART 2 : กลยุทธ์การปรับตัวภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น

(หลังเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ต.ค. 2563 – ธ.ค.2565)

7. จุดเริ่มต้นที่โรงแรมสนใจเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์
8. ผลที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์
9. เมื่อเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่
10. กลยุทธ์ด้านการตลาด หลังการปรับตัว เป็นอย่างไร (หลังเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

ต.ค. 2563 – ธ.ค.2565)

a. ระดับราคา การวาง Positioning (Price)

o มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนดังนี้ :

.....

o ไม่มีการปรับเปลี่ยน :

.....

b. ช่องทางการขาย (Place)

o มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนดังนี้ :

.....

o ไม่มีการปรับเปลี่ยน :

.....

c. ผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าหลัก (Product)

o มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนดังนี้ :

.....

o ไม่มีการปรับเปลี่ยน :

.....

d. การส่งเสริมด้านการตลาด (Promotion)

o มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนดังนี้ :

.....

o ไม่มีการปรับเปลี่ยน :

.....

11. กลยุทธ์ด้านกายภาพ หลังการปรับตัว เป็นอย่างไร (หลังเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์

ต.ค. 2563 – ธ.ค.2565)

a. สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม

o มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนดังนี้ :

.....

o ไม่มีการปรับเปลี่ยน :

.....

b. โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร

o มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนดังนี้ :

.....

o ไม่มีการปรับเปลี่ยน :

.....

c. ห้องพัก

o มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนดังนี้ :

.....

o ไม่มีการปรับเปลี่ยน :

.....

d. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว

o มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนดังนี้ :

.....

o ไม่มีการปรับเปลี่ยน :

.....

e. ส่วนสันตนาการ และสระว่ายน้ำ

o มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนดังนี้ :

.....

o ไม่มีการปรับเปลี่ยน :

.....

f. ห้องประชุม

o มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนดังนี้ :

.....

o ไม่มีการปรับเปลี่ยน :

.....

g. ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI



13. ผลการปรับตัวทางกายภาพของโรงแรม (ภาพเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง ก่อน-หลัง)
- a. สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม
 - b. โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร
 - c. ห้องพักแบบ Deluxe
 - d. ห้องพักแบบ Suite
 - e. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว
 - f. ส่วนสันทนากการ และสระว่ายน้ำ
 - g. ห้องประชุม
 - h. ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI
 - i. พื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)

PART 4 : ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

14. ในการปรับตัว มีปัญหาและอุปสรรคใด
15. ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐและโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์
16. ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการรายอื่น



ภาคผนวก ข

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ด้วยวิธีการอุปนัย (Analytic Induction)

ตารางที่ 68 การวิเคราะห์สรุปอุปนัยจากบันทึกพรณนาการสัมภาษณ์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

การสัมภาษณ์ผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	
บันทึกพรณนา	ประเด็นสำคัญ
<p>Q1 : ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ Workation Thailand เป็นอย่างไร</p> <p>โครงการเฟส 1 : Workation Thailand "ทำงานเที่ยวได้รวมใจช่วยชาติ : Work from Anywhere"</p>	
<p>A1 : เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทุกท่านคงทราบดีว่าได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย ที่ผ่านมารัฐบาลได้ออกมาตรการดูแลและเยียวยาให้กับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อบรรเทาผลกระทบและเสริมสภาพคล่องให้ผู้ประกอบการและบุคลากรด้านการท่องเที่ยว ให้สามารถกลับมาดำเนินธุรกิจได้หลังสถานการณ์คลี่คลายสำหรับโครงการ Workation Thailand "ทำงานเที่ยวได้รวมใจช่วยชาติ : Work from Anywhere" ก็ถือเป็นโครงการหนึ่งที่กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้เปิดโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ เป็นการยกระดับคุณภาพสินค้าและการบริการ เพื่อกระตุ้นตลาดท่องเที่ยวของไทยภายใต้สถานการณ์โควิด-19 โดย ททท. ได้ร่วมมือกับพันธมิตรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เช่น สมาคมผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย สมาคมไทยบริการท่องเที่ยว สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ จัดกิจกรรม Workation Thailand เพื่อนำเสนอขายสินค้าผ่าน Message หลักคือ "ทำงานเที่ยวได้รวมใจช่วยชาติ : Work from Everywhere" โดยเฉพาะให้โอกาสกลุ่มโฮมสเตย์ และกลุ่มโฮมลอร์ด นำเสนอสินค้าบริการ และตอบรับยุคใหม่ของการทำงานที่มีความเป็นอิสระที่หลายหน่วยงาน องค์กร และคนทำงาน สามารถเปลี่ยนทุกที่ให้เป็นที่ทำงาน การประชุมสังสรรค์ฯฯ ท่ามกลางบรรยากาศที่แตกต่างไปจากเดิม</p> <p>โดยโครงการในเฟส 1 เน้นการขายยกล็อต ขายเหมาแข่ง จำนวนเยอะๆ 100 Room Night ขายในตลาด Mass Market เน้นเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมจากโควิด โดยบริษัทไหนซื้อเยอะก็จะได้ Survival Point คะแนนเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรม ได้รับโล่เกียรติคุณจากนายกรัฐมนตรี</p> <p>Target Group หลัก : บริษัทขนาดใหญ่ / รัฐวิสาหกิจ / บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ (ปตท. อันดับ 1)</p> <p>Target Group รอง : ผู้ท่องเที่ยวแบบกลุ่มคณะ กลุ่มคนทำงาน โดยแบ่งประเภท เป็น 6 หมวด ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Special Interest จำนวน 44 แพ้กเกจ 2. Homestay/ Homelodge / Resort & Hotel จำนวน 163 แพ้กเกจ 3. Gastronomy จำนวน 37 แพ้กเกจ 	<ul style="list-style-type: none"> • Workation Thailand "ทำงานเที่ยวได้รวมใจช่วยชาติ : Work from Anywhere" ก็ถือเป็นโครงการหนึ่งที่กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้เปิดโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ เป็นการยกระดับคุณภาพสินค้าและการบริการ เพื่อกระตุ้นตลาดท่องเที่ยวของไทยภายใต้สถานการณ์โควิด-19 • ททท. ได้ร่วมมือกับพันธมิตรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เช่น สมาคมผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย สมาคมไทยบริการท่องเที่ยว สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ • โครงการในเฟส 1 เน้นการขายยกล็อต ขายเหมาแข่ง จำนวนเยอะๆ 100 Room Night ขายในตลาด Mass Market เน้นเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมจากโควิด • บริษัทไหนซื้อเยอะก็จะได้ Survival Point

การสัมภาษณ์ผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
<p>4. CSR Outing จำนวน 24 แพคเกจ</p> <p>5. Luxury จำนวน 23 แพคเกจ</p> <p>6. Staycation จำนวน 45 แพคเกจ</p> <p>โครงการเฟส 2 : Workation Thailand “Workation Paradise Throughout Thailand” (วันแถลงข่าวเปิดโครงการ 29 มี.ค. 2565)</p> <p>Workation Thailand เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ สามารถเปลี่ยนสถานที่ทุกที่ให้เป็นสถานที่ที่ทำงาน จัดกิจกรรม ประชุม พบปะสังสรรค์ ท่ามกลางบรรยากาศที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะกลายเป็นโอกาสใหม่ของภาคธุรกิจโรงแรมที่พักในการพัฒนาและยกระดับการให้บริการเพื่อให้สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เป็นอิสระของนักท่องเที่ยวที่จะสามารถเลือกสถานที่ทำงานได้ตามความต้องการ เปิดประสบการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ และเติมเต็มความสุขจากการเดินทางท่องเที่ยวไปพร้อมกัน</p> <p>โครงการ Workation Paradise Throughout Thailand เป็นการต่อยอดการท่องเที่ยวในรูปแบบท่องเที่ยวพร้อมการทำงาน ตามแนวคิดการท่องเที่ยววิถีใหม่ หรือ New Normal ตอบโจทย์การเดินทางภายใต้สถานการณ์ของโรคโควิด-19 ส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวในประเทศไทยเดินทางท่องเที่ยวในวันธรรมดา เพื่อช่วยกระตุ้นตลาดท่องเที่ยวของไทย และช่วยให้ผู้ประกอบการท่องเที่ยวสามารถปรับเปลี่ยน พัฒนาธุรกิจ โดยเฉพาะผู้ประกอบการจากธุรกิจที่พักแบบเดิมสู่มิติใหม่ของการบริการ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการในปัจจุบัน คือการทำงาน และท่องเที่ยวได้ในเวลาเดียวกัน ซึ่งการนำเสนอสินค้าและบริการนี้ จะช่วยเพิ่มโอกาสสร้างรายได้เข้าสู่อุตสาหกรรมท่องเที่ยว พร้อมกับยกระดับธุรกิจท่องเที่ยวของประเทศไทย ให้สามารถเดินหน้าได้อย่างยั่งยืน</p> <p>Target group : จับกลุ่มคนที่ทำงานบน online platform กลุ่ม Digital Nomad / กลุ่ม Longstay / กลุ่ม Specialist / กลุ่ม Pensioner / กลุ่ม Gen Y , gen Z Nano Entrepreneur (กลุ่มคนทำงานบนออนไลน์) ที่ใช้ Online Platform (กลุ่มคนทำงานบนออนไลน์)</p> <p>โดยแบ่งประเภท เป็น 4 หมวด ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resort & Hotel Special Deal วันธรรมดาของโรงแรม ห้องพักโรงแรม ที่จัดประชุม 2. Outing & Low carbon / เที่ยวตามธีม 3. Gastronomy 4. Activity & Attraction / ท่องเที่ยวตามความสนใจพิเศษ 	<p>คะแนนเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรม ได้รับโลเก็ ย ร ตี คุ ณ จ า ก นายกรัฐมนตรี</p> <ul style="list-style-type: none"> • Target Group หลัก : บริษัทขนาดใหญ่ / รัฐวิสาหกิจ / บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ (ปตท. อันดับ 1) • โครงการเฟส 2 : Workation Thailand “Workation Paradise Throughout Thailand” • Workation Thailand เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ สามารถเปลี่ยนสถานที่ทุกที่ให้เป็นสถานที่ที่ทำงาน จัดกิจกรรม ประชุม พบปะสังสรรค์ ท่ามกลางบรรยากาศที่แตกต่างไปจากเดิม • Target Group : จับกลุ่มคนที่ทำงานบน Online Platform กลุ่ม Digital Nomad / กลุ่ม Longstay / กลุ่ม Specialist / กลุ่ม Pensioner / กลุ่ม Gen Y , gen Z Nano Entrepreneur (กลุ่มคนทำงานบนออนไลน์) ที่ใช้ Online Platform ในการทำงาน

การสัมภาษณ์ผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	
บันทึกพรณนา	ประเด็นสำคัญ
Q2 : แนวคิด และคำจำกัดความของ Workation คืออะไร	
<p>A2 : การท่องเที่ยวพร้อมการทำงาน พร้อมเข้าสู่ยุคใหม่แห่งอิสระ ที่หน่วยงานองค์กรและคนทำงาน สามารถเป็นทุกที่ให้เป็นที่ทำงาน ที่จัดทำกิจกรรมที่ประชุม พบปะสังสรรค์ท่ามกลางบรรยากาศที่แตกต่างไปจากเดิม แต่สิ่งเพิ่มเติมคือความสุขและประสบการณ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การท่องเที่ยวพร้อมการทำงาน สามารถเป็นทุกที่ให้เป็นที่ทำงาน จัดทำกิจกรรม ที่ประชุม พบปะสังสรรค์
Q3 : วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ Workation Thailand เป็นอย่างไร	
<p>A3 : เฟสที่ 1 วัตถุประสงค์ในการจัดทำโครงการ Workation Thailand "ทำงานเที่ยวได้รวมใจช่วยชาติ : Workfrom Anywhere" มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับอัตลักษณ์เมืองรอง - เพื่อสร้างประสบการณ์ในการเดินทางท่องเที่ยวเมืองรองเชื่อมเมืองหลัก - เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเดินทางและสร้างรายได้เข้าสู่พื้นที่ <p>Target group หลัก : บริษัทขนาดใหญ่ / รัฐวิสาหกิจ / บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ (ปตท. อันดับ 1)</p> <p>Target group รอง : ผู้ท่องเที่ยวแบบกลุ่มคณะ กลุ่มคนทำงาน</p> <p>เฟสที่ 2 Workation Thailand "Workation Paradise Throughout Thailand"</p> <p>เป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนทุกที่เป็น Workation Paradise ทั่วประเทศ อยู่ที่ไหน ก็สามารถ Work & Vacation Workation ได้ตามพฤติกรรม ความต้องการ - ส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวในประเทศไทยเดินทางท่องเที่ยวในวันธรรมดา - ช่วยให้ผู้ประกอบการท่องเที่ยวสามารถปรับเปลี่ยน พัฒนาธุรกิจ โดยเฉพาะผู้ประกอบการจากธุรกิจที่แพกแบบเดิมสู่มิติใหม่ของการบริการ เน้นการทำธุรกิจแบบ mix-used มากกว่าแค่การพักแรม เพื่อตอบโจทย์ความต้องการในปัจจุบัน คือการทำงาน และท่องเที่ยว ได้ในเวลาเดียวกัน 	<ul style="list-style-type: none"> • เปลี่ยนทุกที่เป็น Workation Paradise ทั่วประเทศ อยู่ที่ไหน ก็สามารถ Work & Vacation Workation ได้ตามพฤติกรรม ความต้องการ • ส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวในประเทศไทยเดินทางท่องเที่ยวในวันธรรมดา • ช่วยให้ผู้ประกอบการท่องเที่ยวสามารถปรับเปลี่ยน พัฒนาธุรกิจ โดยเฉพาะผู้ประกอบการจากธุรกิจที่แพกแบบเดิมสู่มิติใหม่ของการบริการ เน้นการทำธุรกิจแบบ mix-used มากกว่าแค่การพักแรม เพื่อตอบโจทย์ความต้องการในปัจจุบัน คือการทำงาน และท่องเที่ยว ได้ในเวลาเดียวกัน
Q4 : หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกผู้ประกอบการมาร่วมโครงการเป็นอย่างไร	
<p>A4 : หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกผู้ประกอบการเข้าร่วมโครงการ โดยได้คัดเลือกสถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เมืองรอง เพื่อตอบโต้ภัยกับการยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการในพื้นที่เมืองรอง ตามวัตถุประสงค์หลักของ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีเกณฑ์ของสถานประกอบการ

การสัมภาษณ์ผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
<p>โครงการและสามารถกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวในพื้นที่เมืองรองและยังสามารถสร้างรายได้สู่พื้นที่เมืองรองเพิ่มมากยิ่งขึ้น</p> <p>จากการสัมภาษณ์ พบว่าแค่กรอกใบสมัครก็สามารถเข้าร่วมได้ทันที เนื่องจากประเทศไทยยังไม่มีเกณฑ์ของสถานประกอบการแบบ workation โดยเป็นประเด็นหนึ่งที่นักศึกษา</p> <p>โดย ททท. มองภาพต่อไป อยากให้สถานประกอบการไทยพัฒนาด้านต่างๆ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรเสนอต่อผู้ประกอบการ ยึดหลักว่าโรงแรมจะต้องทำเป็น Mix Used มากกว่าการพักแรม สถานที่ที่จะไปพัก จะต้องมีการ digital Infrastructure ครบถ้วน เพื่อการ Remote Working นำมาซึ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ 2. ต้องปรับกลยุทธ์ ไปสู่ พฤติกรรมของคนที่มาใช้งาน เกี่ยวข้องทำงานได้ด้วย เนื่องจากทุกวันนี้ ระบบประชุม สัมมนา สามารถผ่าน Zoom ได้หมด และทุกคนคุ้นชินและ Engage คนได้มากกว่า <p>ปี 2565 ททท. ก็ยังเน้นการทำ Workation ในคนไทย Expat ในคนไทย / การอบรม สัมมนา Csr Outing ในต่างประเทศยังไม่ได้ จึงจะทำต่อไป</p>	
Q5 : ปัจจุบันผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ Workation Thailand ในแต่ละประเภทมากน้อยอย่างไร	
<p>A5 : สำหรับผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ Workation Thailand มีมากกว่า 200 สถานประกอบการ แบ่งเป็นแต่ละประเภท ดังนี้</p> <p>Homestay/ Homelodge/ Resort & Hotel จำนวน 163 แห่ง</p> <p>Special Interest จำนวน 44 แห่ง</p> <p>Resort & Hotel จำนวน 163 แห่ง</p> <p>Gastronomy จำนวน 37 แห่ง</p> <p>CSR Outing จำนวน 24 แห่ง</p> <p>Luxury จำนวน 23 แห่ง</p> <p>Staycation จำนวน 45 แห่ง</p> <p>ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ ททท. ได้กำหนด ซึ่งสามารถกระจายรายได้เข้าสู่พื้นที่เมืองรองและมียอดการกดรับสิทธิ์มากกว่า 10,000 สิทธิ์ โดยมีมูลค่าการซื้อขายมากกว่า 18 ล้านบาท</p>	<p>• เป็นไปตามเป้าหมายที่ ททท. ได้กำหนด ซึ่งสามารถกระจายรายได้เข้าสู่พื้นที่เมืองรองและมียอดการกดรับสิทธิ์มากกว่า 10,000 สิทธิ์ โดยมีมูลค่าการซื้อขายมากกว่า 18 ล้านบาท</p>
Q6 : การแบ่งประเภท Workation มีหลักการในการแบ่งอย่างไร แต่ละประเภทมีแนวคิด หลักเกณฑ์ แนวทางการดำเนินงานและเป้าหมายอย่างไร	
<p>A6 : เนื่องจากโครงการ Workation Thailand: Work from Anywhere นั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อกระจายรายได้ในการท่องเที่ยวสู่ชุมชนเป็นหลัก โดยส่งเสริมให้</p>	<p>• H o m e s t a y / Homelodge/ Resort &</p>

การสัมภาษณ์ผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	
บันทึกพรณนา	ประเด็นสำคัญ
<p>หน่วยงานองค์กรและบุคคลทั่วไปท่องเที่ยวพร้อมทำงานในรูปแบบ Workation โดยมีหลักการในการแบ่ง แนวคิด หลักเกณฑ์ แนวทางการดำเนินงานและเป้าหมาย ดังนี้</p> <p>Homestay/ Homelodge/ Resort & Hotel</p> <p>เป็นหมวดหมู่ที่มุ่งเน้นการกระจายรายได้สู่ชุมชน โดยแพ็คเกจและสิทธิพิเศษภายในหมวดหมู่นี้จะเป็นแพ็คเกจ Homestay และ Homelodge ซึ่งเป็นสินค้าและบริการหลัก ๆ ของการท่องเที่ยวชุมชน ซึ่งรวบรวมไว้ทั้งกิจกรรมภายในชุมชน และที่พัก โดยนอกเหนือจากนี้ ยังมี Resort & Hotel ไว้สำหรับเป็นตัวเลือกให้นักท่องเที่ยวทั้งแบบ FT และ GIT ซึ่งเป็นการสนับสนุนสถานประกอบการที่พักในอีกช่องทางหนึ่ง</p> <p>CSR Outing</p> <p>เป็นหมวดหมู่สำหรับกลุ่มองค์กรและหน่วยงานที่มีการทำกิจกรรมจิตอาสาในรูปแบบต่าง ๆ โดยแพ็คเกจในหมวดหมู่นี้ มุ่งเน้นให้เป็นกิจกรรมภายในชุมชน อาทิ กิจกรรมปลูกป่า กิจกรรมรักษาสถิติโลกกิจกรรมพัฒนาชุมชน เพื่อเป็นการสร้างเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ และแหล่งท่องเที่ยวชุมชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นอีกหนึ่งตัวเลือกสำหรับการ Workation ที่ไม่เพียงท่องเที่ยวและทำงานแต่ยังเป็นการสร้างจิตสำนึกในการท่องเที่ยวอีกด้วย</p> <p>Special Interest</p> <p>เป็นหมวดหมู่ที่เปิดประสบการณ์ในการท่องเที่ยวที่มาพร้อมกับความทรงจำแสนพิเศษ แวดล้อมไปด้วยสิ่งน่าสนใจ เพลิดเพลินไปกับการท่องเที่ยวและเรียนรู้ ควบคู่กับการทำงาน</p> <p>Luxury / Gastronomy</p> <p>ท่องเที่ยวอย่างหรูหรา ผ่อนคลายอย่างคุ้มค่า และทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงอาหาร สัมผัสความสะดวกสบายและเรียนรู้การทำอาหารมากมายจากชุมชนท้องถิ่นแบบ Exclusive ตั้งแต่วิธีการผลิตไปจนถึงวิธีการกิน</p> <p>Staycation</p> <p>การทำงานรูปแบบ Staycation ที่ผสมผสานระหว่างการเดินทางและการทำงานไปด้วยกันเพลิดเพลินไปกับการท่องเที่ยวและเรียนรู้ ควบคู่กับการทำงาน</p>	<p>Hotel</p> <ul style="list-style-type: none"> • CSR Outing • Special Interest • Luxury / Gastronomy • Staycation
Q7 : ประเภทใดได้รับความนิยม จากทั้งด้านผู้ประกอบการ และนักท่องเที่ยวมากที่สุดเพราะเหตุใด	
<p>A7 : ประเภทที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ CSR Outing เนื่องจากทุกองค์กรและหน่วยงาน มุ่งเน้นการทำกิจกรรมจิตอาสา เป็นแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม และสร้างความ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ประเภทที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ CSR Outing

การสัมภาษณ์ผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
รับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของบริษัทหรือองค์กรนั้นๆอยู่แล้ว	
Q8 : ในมุมมองของทาง ททท. โครงการที่มีความโดดเด่นด้าน Workation ที่สุด 3 อันดับ ในแต่ละประเภทคือโครงการใด	
A8 : (ไม่ตอบ) เพราะมีความแตกต่างกันตามแต่ละมุมมอง แต่ ททท.มองว่าสามารถทำงานได้จากทุกที่ ถ้ามี Digital Infrastructure พร้อม	• ไม่ตอบ
Q9 : มีประเด็นไหนที่น่าสนใจ นำเข้าไปศึกษา เกี่ยวกับ workation และ ททท. ก็สนใจ	
<p>A9 : Value Chain ของธุรกิจ Workation ที่สามารถศึกษาเป็นวิทยานิพนธ์ได้ เลือกทำในหัวข้อบางอัน แบบเจาะลึก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษา supply สินค้า - สถาปัตยกรรม โครงสร้าง อาคาร / โรงแรมที่พัก / รูปแบบที่พัก / รูปแบบกิจกรรม เพื่อที่จะเป็นการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวไทย เพื่อลูกค้าที่จะมา Workation อะไรที่ตอบโจทย์เขา เรามีความพร้อมหรือไม่ ถ้าบ้านเรายังไม่มี ก็ใส่ข้อเสนอแนะในเล่มได้ เช่น โรงแรมที่พัก ควรจะมีส่วน Co-Working Space เพื่อให้เข้ากับพฤติกรรมของลูกค้าได้ ควรจะมีส่วนชักรีดให้ เนื่องจากอยู่เกินเดือน เป็นต้น 2. ศึกษา demand นักท่องเที่ยวไทย - นักท่องเที่ยวไทย ที่มี Potential ต่อ การท่องเที่ยวแบบ Workation / นักท่องเที่ยวที่จะไป Workation เป็นใคร / ศึกษา Potential Segmentation นักท่องเที่ยวไทย มีไหม ถ้ามีคือใคร โดยอาจจะหยิบ Sampling กลุ่มตัวอย่าง จากกลุ่ม Gen Y , Gen Z Nano Entrepreneur (กลุ่มคนทำงานบนออนไลน์) เพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมและความต้องการของเขา เป็นต้น 3. ศึกษาเรื่อง กฎระเบียบ ข้อบังคับ - ปัจจุบัน VISA นักท่องเที่ยวอนุญาตให้ 30วัน แต่ไม่สามารถเข้ามาทำธุรกิจได้ แต่การมา Workation จะใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 เดือน ซึ่งกฎหมายไม่เอื้อ กฎพวกนี้จะต้องเป็นอย่างไรเพื่อให้ตอบรับกับนโยบาย เป็นวิทยานิพนธ์ที่ศึกษากฎหมายเพื่อการแก้ไข ปรับเพื่อเปิดสนองนโยบายรัฐ เป็นต้น 4. ศึกษา Standard ด้าน workation - ถ้าไทยจะเป็น Destination ของการ Workation จริงๆ จะต้องใช้มาตรฐานใดเพื่อเป็น Requirement บางอย่าง /เช่น Standard ของที่พัก Standard ของ Co-Working Space Standard ของร้านอาหาร เพื่อให้ผู้ประกอบการใดก็ตามที่อยากรับนักท่องเที่ยวแบบ Workation / หลังจบ ผู้ประกอบการจะวิ่งเข้ามาหาหัวข้อนี้ทันที เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันสูง ดึงดูด Demand ด้าน Workation Shift ตัวเองไปสู่ธุรกิจแบบ Workation เช่น เชลชวนชิม- 	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษา supply สินค้า • ศึกษา demand นักท่องเที่ยวไทย • ศึกษาเรื่อง กฎระเบียบ ข้อบังคับ • ศึกษา Standard ด้าน workation

การสัมภาษณ์ผู้จัดทำโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
เรื่องอาหาร /// ทั่วโลกมีมาตรฐานเรื่องนี้ใหม่ ถ้าไม่มีเราต้องสร้างขึ้นมา	
Q10 : ททท. คิดว่า เกณฑ์ในการเลือกพื้นที่ในการศึกษา ควรจะเป็นอย่างไร เป็นที่ไหน	
A10 : <ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นเมืองมี Digital Infrastructure ครบครัน 2. เป็นเมืองที่เป็นมิตรกับการทำงานแบบ Online 3. เป็นเมืองที่มี Expat เยอะ 4. รูปแบบการท่องเที่ยวของ Expat เป็นแบบ Workation , Bleisure เยอะ 5. เป็นเมืองที่มีจุดเด่น มีเอกลักษณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • เป็นเมืองมี Digital Infrastructure ครบครัน เป็นเมืองที่เป็นมิตรกับการทำงานแบบ Online เป็นเมืองที่มี Expat เยอะ รูปแบบการท่องเที่ยวของ Expat เป็นแบบ Workation , Bleisure เยอะ เป็นเมืองที่มีจุดเด่น มีเอกลักษณ์
Q11 : สิ่งที่ ททท. ต้องการสื่อสารผ่านงานวิจัย	
A11 : อยากให้งานวิจัย ช่วยเป็นกระบอกเสียงอีกทางหนึ่ง ว่า Digital Infrastructure เช่น อินเทอร์เน็ต 5G มีความสำคัญอย่างมาก ที่ภาครัฐควรเร่งทำให้ครอบคลุมทั่วประเทศ เนื่องจากทั่วประเทศไทยมีสถานที่ท่องเที่ยวสวยงามทุกจังหวัด ตามอุทยาน ตามป่า เขา ทะเล ถ้าหากมี Digital Infrastructure ครบครัน ก็จะสามารถดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวใหม่ๆ มาได้อีกมาก	<ul style="list-style-type: none"> • Digital Infrastructure เช่น อินเทอร์เน็ต 5G มีความสำคัญอย่างมาก ที่ภาครัฐควรเร่งเร่งทำให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ด้วยวิธีการอุปนัย (Analytic Induction) าลัย

ตารางที่ 69 การวิเคราะห์สรุปอุปนัยจากบันทึกพรรณนาของโรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน

กรณีศึกษาที่ 1 : โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
Q1 : ปัจจัยในการตัดสินใจทำธุรกิจโรงแรมนี้	
A1 : โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน เป็นโรงแรมในเครือเซ็นทารา โดยในตอนแรกเริ่ม ทางเจ้าของที่ดิน มีที่ดินผืนนี้และต้องการพัฒนาพื้นที่ให้เป็น 2 ส่วนคือ คอนโดมิเนียม (รีเฟล็คชั่น จอมเทียน บีช พัทยา) และ โรงแรม (เซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน) โดย คอนโดมิเนียมได้เปิดให้บริการก่อนในปี พ.ศ. 2556 และโรงแรม ได้เปิดให้บริการต่อมาในปี พ.ศ. 2559 โรงแรมแห่งนี้จุดประสงค์หลักคือเป็นพื้นที่ส่วนกลาง รองรับและให้บริการ ที่มีความโดดเด่นและแตกต่างจากโรงแรมโดยรอบ และเป็น Facility เสริมให้กับชุมชน และ คอนโดมิเนียมโดยรอบ	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดกิจการในปี พ.ศ. 2559 • พัฒนาโครงการแบบผสมผสาน Mix-Used คอนโดมิเนียมและโรงแรม • โรงแรมที่เน้นพื้นที่ส่วนกลางรองรับ คอนโดมิเนียมและชุมชน

กรณีศึกษาที่ 1 : โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน	
บันทึกพรณนา	ประเด็นสำคัญ
	<p>โดยรอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • โรงแรมที่เน้นกลยุทธ์ด้านความโดดเด่นและแตกต่างจากโรงแรมโดยรอบ
Q2 : สาเหตุ ปัจจัยในการเลือกที่ตั้ง	
A2 : ที่ตั้งของโครงการเป็นที่ดินถัดเข้ามาจากชายหาดจอมเทียน เป็นระยะทาง 250 เมตร ตั้งอยู่บริเวณถนน จอมเทียนสายหนึ่ง โดยมี คอนโดมิเนียม (รีเฟล็กซ์ จอมเทียน บีช พัทยา) ตั้งอยู่บริเวณติดชายหาด โดยใน พ.ศ. 2559 ตอนแรกมีทางสาธารณะให้โรงแรมสามารถเดินผ่านทะลุไปยังชายหาดได้ แต่ภายหลังเกิดปัญหาพิพาท ระหว่างลูกบ้านคอนโดมิเนียม และโรงแรม ทำให้ต้องปิดทางเข้า-ออกชายหาด และทางโรงแรมปรับมาใช้เส้นทางถนนชัยพฤกษ์ ซอย 3 เป็นเส้นทางเข้าออกหลักของโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> • ทำเลใกล้ชายหาดจอมเทียน 250 เมตร • ทางเข้า-ออก ติดกับถนนชัยพฤกษ์ ซอย 3 เข้าออกสะดวก
Q3 : วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม	
A3 : วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม (ปี 2562) วิสัยทัศน์ - ก้าวสู่การเป็นกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทชั้นนำของคนไทยในระดับโลก พันธกิจ - ส่งมอบประสบการณ์ความเป็นไทยที่สอดรับกับเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นของจุดหมายปลายทางทั่วโลกเพื่อ สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทุกคน ด้วยการผสมผสานนวัตกรรมบริการให้บริการที่แฝงความอบอุ่นแบบ ครอบครัว และความทุ่มเทของชาวเซ็นทารา ที่พร้อมมุ่งมั่นขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> • โรงแรมชั้นนำของคนไทยในระดับโลก • บริการประทับใจแบบครอบครัว • ความยั่งยืน
Q4 : กลยุทธ์ด้านการตลาด ก่อนการปรับตัวเป็นอย่างไร (ปี 2563)	
A4 : a. ระดับราคา การวาง Positioning (Price) ทางโรงแรมมองว่า หากจะมองถึงกลยุทธ์ควรจะต้องให้ปี 2563 เป็นปีฐาน เนื่องจากเป็นปีที่สภาพทางเศรษฐกิจปกติ การท่องเที่ยวปกติ แบริน Centra เป็นแบรนด์ย่อยลงมาของเครือ Centara ทางโรงแรม วางระดับ Positioning ของโรงแรม อยู่ในระดับ 4 ดาว และมีการใช้การตั้งราคาที่ยืดหยุ่นแปรผันกับความ ต้องการซื้อห้องในขณะนั้นๆ โดยวิธีการนี้เรียกว่า Dynamic Pricing เป็นการตั้งราคาที่โรงแรมมักจะใช้กัน	<ul style="list-style-type: none"> • โรงแรมระดับ 4 ดาว • แบรินย่อยลงมาจาก Centara • กลยุทธ์การตั้งราคาแบบยืดหยุ่น (Dynamic Pricing)
A4 : b. ช่องทางการขาย (Place) ช่องทางการขายของโรงแรมประกอบด้วย 4 ทาง ได้แก่ Online Travel Agency ได้แก่ Agoda & Booking.com / บริษัททัวร์จากต่างประเทศ ขายตรงผ่านทาง Facebook Line ของโรงแรมซึ่งทางโรงแรมมองช่องทางนี้เป็นหลัก / และช่องทางภาครัฐและบริษัท ขายให้ผ่านโครงการของรัฐ หรือโครงการของเอกชน	<ul style="list-style-type: none"> • 4 ช่องทางการขายของโรงแรม • Online Travel Agency • บริษัททัวร์ • ขายตรงผ่านโรงแรม

กรณีศึกษาที่ 1 : โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
	<ul style="list-style-type: none"> Corporate & Government
<p>A4 : c. ผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าหลัก (Product)</p> <p>ทางโรงแรมเน้นการวางผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างของตัวโรงแรมที่โดดเด่นจากโรงแรมอื่นๆ จากพื้นที่ส่วนกลาง รองรับและให้บริการ ที่มีความโดดเด่นและแตกต่างจากโรงแรมโดยรอบ และเป็น Facility เสริมให้กับชุมชน และลูกค้าหลักคือ กลุ่มที่เป็น F.I.T เนื่องจากสามารถเรียกราคาค่าห้องได้สูงกว่าลูกค้าแบบ Group ประมาณ 20% โดยนักท่องเที่ยวชาวไทยเป็นสัดส่วนสูงที่สุด โดยอยู่ที่ 36% รองลงมาคือเกาหลี 17%, รัสเซีย 14%, ไต้หวัน 14%, จีน 12%, อเมริกา 2% และอื่นๆ 5%</p>	<ul style="list-style-type: none"> วางผลิตภัณฑ์ที่มีกลยุทธ์ความแตกต่างและโดดเด่นจากพื้นที่ส่วนกลาง กลุ่มลูกค้าหลักคือ คนไทย โดยเน้นกลุ่ม FIT เป็นหลัก และกลุ่ม GROUP เป็นรอง
<p>A4 : d. การส่งเสริมด้านการตลาด (Promotion)</p> <p>ทางโรงแรมมีการทำโปรโมชั่นลดราคาเป็นหลักโดย การส่งเสริมโปรโมชั่นของทางโรงแรม ในปี 2563 สอดคล้องอยู่ใน 4 ช่องทางคือ โปรโมชั่นผ่านทัวร์ โปรโมชั่นผ่าน OTA ขายผ่าน Corporate & Government และโปรโมชั่นหน้าโรงแรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> ใช้โปรโมชั่นการลดราคาเป็นหลักของโรงแรม
Q5 : กลยุทธ์ด้านกายภาพ ก่อนการปรับตัวเป็นอย่างไร (ปี 2563)	
<p>A5 :</p> <p>a. สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม</p> <p>b. โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร</p> <p>c. ห้องพัก</p> <p>d. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว</p> <p>e. ส่วนสันทนาการ และสระว่ายน้ำ</p> <p>f. ห้องประชุม</p> <p>g. ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI</p> <p>h. พื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)</p> <p>กลยุทธ์ในการคงสภาพเดิมของโครงการ ทางผู้จัดการใช้กลยุทธ์ว่าสภาพทางกายภาพภายในโครงการต้อง ปรับปรุงก่อนที่จะพัง มีการตรวจเช็คอุปกรณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และบำรุงรักษา</p>	<ul style="list-style-type: none"> ใช้กลยุทธ์ในการคงสภาพเดิมของโครงการ โดยมีการจัดเฟอร์นิเจอร์ โต๊ะ เก้าอี้ โดยเน้นสภาพเดิมของโครงการเป็นหลัก
Q6 : จุดเริ่มต้นที่โรงแรมสนใจเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	
<p>A6 : จุดเริ่มในการทำโรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน เป็นโรงแรมที่ตั้งขึ้นมาเพื่อเป็น Facility กลางให้กับคอนโดมิเนียม และชุมชนบริบทโดยรอบ ดังนั้นโรงแรมแห่งนี้ จึงมีพร้อมทั้งส่วนกลางที่ให้บริการทั้ง การประชุมสัมมนา สปา ทานอาหาร สันทนาการ อย่างครบครัน ดังนั้นโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์จึงเป็นโครงการที่สนับสนุนการทำงานไปด้วย ท่องเที่ยวไปด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่</p>	<ul style="list-style-type: none"> แนวคิดของการเวิร์คเคชั่นสอดคล้องกับแนวทางของโครงการที่เน้นเป็น Facility กลางให้กับชุมชนโดยรอบ

กรณีศึกษาที่ 1 : โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาร์ส รีสอร์ท จอมเทียน	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
ทางโรงแรมให้บริการอยู่แล้วเป็นปกติกับนักท่องเที่ยว และให้ความสนใจ จึงได้ตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ	
Q7 : ผลที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	
A7 : การเข้าร่วมโครงการมีลูกค้าซื้อประมาณเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งน้อยมาก แต่ลูกค้าของเราที่มีการมานั่งทำงานที่ส่วนกลาง มาเวิร์คเคชั่น โดยเขาก็อาจจะจองผ่านช่องทางอื่นๆ ที่ไม่ใช่โครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	<ul style="list-style-type: none"> จากการเข้าร่วม มีการจองผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ประมาณ 1 ครั้งต่อเดือน
Q8 : เมื่อเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่	
A8 : ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ยังคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักต่อไป	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ยังคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักต่อไป
Q9 : กลยุทธ์ด้านการตลาด หลังการปรับตัว เป็นอย่างไร (หลังเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ 2564 – ธ.ค. 2565)	
A9 : a. ระดับราคา การวาง Positioning (Price) ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ยังคงไว้ซึ่งกลยุทธ์การตั้งราคาแบบยืดหยุ่น (Dynamic Pricing) และราคาก็มีการปรับตามความต้องการซื้อในลักษณะเดิม	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ยังคงไว้ซึ่งกลยุทธ์การตั้งราคาแบบยืดหยุ่น (Dynamic Pricing)
A9 : b. ช่องทางการขาย (Place) ทางโรงแรมเข้าโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์และมุ่งหมายว่าจะเพิ่มการขายผ่านช่องทางนี้ ซึ่งเป็นหนึ่งในช่องทางการขาย Corporate & Government และทางโรงแรมมีแผนที่จะลดการใช้ OTA ลดลง เนื่องจากไม่ต้องการเสียค่า Commission 17-18%	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มการใช้ช่องทาง Corporate & Government ผ่าน Workation Thailand ลดการใช้ OTAs เนื่องจากไม่ต้องการเสียค่า Commission 17-18%
A9 : c. ผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าหลัก (Product) ทางโรงแรมเน้นการวางผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างของตัวโรงแรมที่โดดเด่นจากโรงแรมอื่นๆ จากพื้นที่ส่วนกลาง รองรับและให้บริการ ที่มีความโดดเด่นและแตกต่างจากโรงแรมโดยรอบ และเป็น Facility เสริมให้กับชุมชน โดยมีการปรับสภาพแวดล้อมภายในให้โดดเด่นยิ่งขึ้นอีกในช่วงของสถานการณ์โควิด-19 ปรับเป็นโต๊ะที่นั่งทำงานต่างๆภายในโครงการ ซึ่งจะเห็นได้ชัดจากการเปลี่ยนแปลงก่อนการปรับตัว	<ul style="list-style-type: none"> มีการปรับตัวโดยใช้ กลยุทธ์ ความแตกต่าง (Differentiation) สร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม
A9 : d. การส่งเสริมด้านการตลาด (Promotion) หลังจากทางโรงแรมเข้าร่วมเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ก็เริ่มสนใจนักท่องเที่ยวที่มาพัก	<ul style="list-style-type: none"> การขายแพคเกจ Staycation

กรณีศึกษาที่ 1 : โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาร์ส รีสอร์ท จอมเทียน	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
<p>นานๆแบบ staycation และมีการจัดทำแพคเกจลักษณะนี้ โดยมองว่าบริษัทต่างๆ อาจจะให้พนักงานมาทำงานที่โรงแรมในอนาคต จึงมีการจัดทำแพคเกจแบบ staycation และขายห้องเยาะๆ ครั้งละ 10 ห้องขึ้นไป กระตุ้นยอดขายของโรงแรม นอกจากนี้การลดราคาก็ยังทำอยู่ต่อไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การขายแพคเกจจองจำนวนมาก
Q10 : กลยุทธ์ด้านกายภาพ หลังการปรับตัว เป็นอย่างไร (หลังเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ 2564 - ธ.ค. 2565)	
<p>A10 :</p> <p>a. สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม</p> <p>b. โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร</p> <p>c. ห้องพัก</p> <p>d. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว</p> <p>e. ส่วนสันทนาการ และสระว่ายน้ำ</p> <p>f. ห้องประชุม</p> <p>g. ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI</p> <p>h. พื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)</p> <p>กลยุทธ์การปรับกายภาพภายในโครงการ ทางผู้จัดการมองว่า 7 ปี จะต้องมีการปรับปรุงใหญ่ 1 ครั้ง ซึ่งทางโรงแรมมีแนวคิดในการปรับปรุงตลอดเวลา ไม่รอให้เกิดการชำรุดก่อน โดยที่ผ่านมามีการปรับปรุง สระว่ายน้ำ และระบบปรับอากาศ ทั้งระบบ โดยทางโรงแรมมองว่าถ้าปี 2024 สถานการณ์จะกลับมาเป็นปกติ จะมีการ Investment ใหญ่</p> <p>กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนการใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ด้วยพื้นที่ของโรงแรมที่มีจำกัด ในการจัดการพื้นที่เดิม ให้เกิดการรองรับนักท่องเที่ยวที่มานั่งทำงาน สังสรรค์ สัมมนา ได้สะดวกสบาย จึงมีการจัดเฟอร์นิเจอร์บริเวณส่วนกลาง ให้สามารถนั่งทำงาน พักผ่อน และทานอาหารได้โดยปัจจุบันนี้นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มาก็มาเที่ยวไปด้วย ทำงานไปด้วยอย่าง เป็น New normal มีการปรับส่วนห้องอาหารให้ลูกค้าภายนอกเข้ามาใช้งานและมีการขายบาร์บีคิวภายในโครงการให้กับชุมชนโดยรอบ โดยมีการมองภาพไปข้างหน้า ทางโรงแรมกำลังสนใจและเล็งเห็นเทรนด์การท่องเที่ยวแบบ Revenge Tourism และกลุ่มของผู้ประชุม ที่เริ่มกลับเข้ามาใช้บริการในโรงแรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> • กลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม • กลยุทธ์เปิดคาเฟ่ ร้านอาหาร และบาร์ ให้ผู้ที่ไม่เข้าพักมาใช้
Q11 : ในการปรับตัว มีปัญหาและอุปสรรคใด	
<p>A11 : ปัญหาด้านการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า ปริมาณของลูกค้า ในการทำ Feasibility หรือทำ SWOT ในตอนเริ่มต้นโครงการเชิงลึกมากพอ เนื่องจากขนาดของโรงแรม ไม่ได้มีการออกแบบที่สัมพันธ์กับจำนวนคนที่มากถึง 77,000 คน/เดือน ที่เข้ามาใช้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การวิเคราะห์จำนวนลูกค้า • ความเสื่อมสภาพเร็ว

กรณีศึกษาที่ 1 : โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
บริการส่วนกลางของโรงแรม ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านขนาดทางกายภาพ ปัญหาด้านสภาพทางกายภาพ 2 ส่วนหลักที่โรงแรมพบคือ บริเวณส่วนกลาง โถงต้อนรับ เนื่องจากจำนวนของนักท่องเที่ยวเข้ามาเป็นจำนวนมาก ทำให้ส่วนกลางเสื่อมสภาพก่อนเวลาอันควร และห้องรับประทานอาหาร ต้องมีการต่อเติม เนื่องจากต้องรับรองลูกค้าจำนวน 550 คน/วัน สำหรับช่วง Breakfast จึงต้องมีการต่อเติมห้องทานอาหารออกมาเป็น 3 Partition	ของเฟอร์นิเจอร์และสภาพแวดล้อม
Q12 : ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐและโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	
A12 : ไม่มี	• ไม่มี
Q13 : ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการรายอื่น	
A13 : ไม่มี	• ไม่มี

การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ด้วยวิธีการอุปนัย (Analytic Induction)

ตารางที่ 70 การวิเคราะห์สรุปอุปนัยจากบันทึกพรรณนาของโรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา

กรณีศึกษาที่ 2 : โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
Q1 : ปัจจัยในการตัดสินใจทำธุรกิจโรงแรมนี้	
A1 : จุดเริ่มต้นของรร. เริ่มจากรร.ที่ 2 ในเครือของสุโกศล ก่อตั้งเข้าปีที่ 40 แล้ว เปิดประมาณปี ค.ศ. 1983 เป็นรร.แรกๆในพัทยาที่อยู่ในเส้นชายหาด ที่มีการให้บริการครบครัน	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดกิจการในปี พ.ศ. 2526 • โรงแรมที่มีบริการครบครัน
Q2 : สาเหตุ ปัจจัยในการเลือกที่ตั้ง	
A2 : เริ่มจากตอนนั้นที่พ่อของประธานซื้อที่ดินผืนนี้ไว้ แล้วให้ประธานทำธุรกิจอะไรสักอย่างหนึ่ง ตอนนั้นยังไม่ได้เจริญเท่านี้ แต่ก็เลือกทำรร.ที่ 2 เจ้าของตอนแรกทำนำเข้ารถยนต์มาสด้า ทำธุรกิจหลายอย่าง รร.เป็นหนึ่งในนั้น สุโกศล อิเล็กทรอนิกส์นำเข้าเครื่องมือแพทย์ เอนเตอร์เทนเมนต์ด้วย ครอบครัวยุคนี้เป็นศิลปินกันทุกคน	<ul style="list-style-type: none"> • ทำเลที่ตั้งติดชายหาดพัทยา • เป็นโรงแรมแห่งที่ 2 ของเครือสุโกศล
Q3 : วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม	
A3 : วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม (ปี 2563) วิสัยทัศน์ - โรงแรมชั้นนำด้านการให้บริการ และสนับสนุนโครงการที่ยั่งยืน พันธกิจ - ภารกิจอันสูงสุดคือการให้บริการลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด และพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญเติบโต พร้อมทั้งจะให้บริการลูกค้าทุกท่าน	<ul style="list-style-type: none"> • โรงแรมชั้นนำ • บริการประทับใจ • ความยั่งยืน
Q4 : กลยุทธ์ด้านการตลาด ก่อนการปรับตัวเป็นอย่างไร (ปี 2563)	

กรณีศึกษาที่ 2 : โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
A4 : a. ระดับราคา การวาง Positioning (Price) ระดับราคาของโรงแรมอยู่ในระดับปานกลาง 4 ดาว กลุ่มลูกค้า mix market วางระดับราคาให้เท่ากับระดับราคาโรงแรมอื่นๆ และมีการใช้การตั้งราคาที่ยืดหยุ่นแปรผันกับความต้องการซื้อ คล้ายคลึงกับโรงแรมในบริเวณโดยรอบ	<ul style="list-style-type: none"> • โรงแรมระดับ 4 ดาว • กลยุทธ์การตั้งราคาแบบยืดหยุ่น (Dynamic Pricing)
A4 : b. ช่องทางการขาย (Place) ช่องทางการขาย ทางโรงแรมแบ่งเป็น 4 ช่องทางหลัก ช่องทางแรกคือ Travel Agency ช่องทางที่ 2 คือ OTA ซึ่งเป็นช่องทางหลักของลูกค้า FIT ได้หลายสัญชาติเลย ช่องทางที่ 3 คือ จองตรงกับทางโรงแรม ลูกค้าเป็น group เป็นหลัก และ FIT เล็กน้อย ช่องทางที่ 4 คือช่องทางภาครัฐและบริษัท ขายให้ผ่านโครงการของรัฐ หรือโครงการของเอกชน โดยช่องทางนี้เน้นกลุ่มลูกค้าหลักในกลุ่มของการสัมมนา	<ul style="list-style-type: none"> • 4 ช่องทางในการขายของโรงแรม • Online Travel Agency • บริษัททัวร์ • ขายตรงผ่านโรงแรม • Corporate & Government
A4 : c. ผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าหลัก (Product) ทางโรงแรมมองว่ากลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่ม Mix Market คือเน้นทุกกลุ่ม ทุกสัญชาติ ไม่ว่าจะคนไทย จีน ยุโรปอาเซียนยุโรปเหนือ ออสเตรเลีย อเมริกา ค่อนข้างที่จะหลากหลายมาก เนื่องจากทางโรงแรมวางตัวโรงแรมเป็นผลิตภัณฑ์ที่กลางๆ ทำเลใจกลางเมือง ที่ขายบริการที่ดีในต้นทุนที่ประหยัด จากการขายแบบ Mass Market ทำให้สามารถเน้นกลุ่มลูกค้า FIT และ Group แต่จริงๆส่วนใหญ่จะมาท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนมากกว่า กลุ่มทำงานแค่สัก 10%	<ul style="list-style-type: none"> • วางตัวโรงแรมเป็นผลิตภัณฑ์ที่กลางๆ ที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) • เน้นลูกค้าทุกกลุ่มแบบ Mass Market จากทำเลใจกลางเมือง
A4 : d. การส่งเสริมด้านการตลาด (Promotion) โปรโมชั่นเรา ถ้าเกิดว่าเป็นตลาดในประเทศเน้น ใช้การตลาดราคาเป็นหลัก และเราจะมีออกเรื่อยๆตามไทยเที่ยวไทยอะไรอย่างนี้ ออกวอยเซอร์ตามบูธ ถ้าต่างประเทศ จะมีทีมที่ไปออกโร้ดโชว์ที่ ททท.จัด ไม่ว่าจะไปทางยุโรป อย่างล่าสุดก็ที่ตะวันออกกลาง ส่วนที่กำลังจะไปจะมีทางของที่เกาหลี มีทีมเซลที่ไปออกทางนี้ด้วย	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้โปรโมชั่นการตลาดราคาเป็นหลักของโรงแรม • การออกบูธ
Q5 : กลยุทธ์ด้านกายภาพ ก่อนการปรับตัวเป็นอย่างไร (ปี 2563)	
A5 : a. สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม b. โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร c. ห้องพัก d. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว e. ส่วนสันทนการ และสระว่ายน้ำ f. ห้องประชุม g. ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI h. พื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้กลยุทธ์ในการคงสภาพเดิมของโครงการ โดยมีการจัดเฟอร์นิเจอร์โต๊ะ เก้าอี้ โดยเน้นสภาพเดิมของโครงการเป็นหลัก

กรณีศึกษาที่ 2 : โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
<p>ทำเลอยู่กลางเมือง จะค่อนข้างได้เปรียบกับลูกค้าชาวต่างชาติ เดินไปตรงนี้ก็เป็นที่เดินไปตรงนี้ก็ชายเป็นชายหาด</p> <p>ห้องพัก แบ่งประเภทตามวิว วิวสวน วิวเมือง วิวสระน้ำ แล้วก็วิวทะเล ตามความต้องการของลูกค้า ถ้ามาพักผ่อน เหมือนลูกค้ากลุ่มวัยรุ่นก็จะเป็นห้องวิวสวน ราคาถูกที่สุด วัยกลางคนหรือสูงอายุหน่อยก็จะเลือกวิวทะเล จะรีแลกซ์มากกว่า</p> <p>ห้องอาหารของเราเนี่ยก็จะเน้นเรื่องความเป็นสวนอยู่ใกล้ๆกับสระว่ายน้ำ มีทั้งอินดอร์แล้วก็เอาท์ดอร์ ตอนเย็นๆมานั่งตรงเอาท์ดอร์ก็จะเหมาะ รองรับได้ประมาณ 140 ที่นั่ง มีทำโปรโมชันกับทางแอปด้วย ที่เป็นดีลเก็บคูปองจองห้องอาหารแล้วก็มาซื้อบริการ</p> <p>ส่วนส่วนนาการ และสระว่ายน้ำ</p> <p>ของเรามีสระว่ายน้ำอยู่ 2 สระครับ แล้วก็มีส่วน Kids Club อยู่ 1 ส่วน สระว่ายน้ำทั้ง 2 สระเป็นสระขนาดใหญ่ครับ แล้วก็เป็นที่สระลึกครับ ลึกสุดอยู่ประมาณ 2 เมตร 30 เป็นสระว่ายน้ำลึกที่ไม่ค่อยมีโรงแรมใหม่ๆทำกัน ปกติเจอสักเมตร 80 ของเราก็จะมีแจ๊กลูกค้าว่าตรงนี้เป็นโซนลิกเนชก่อนเข้าใช้บริการ ของเด็กก็มีสระว่ายน้ำเด็กระบบเกลือ แล้วก็ Kids Club ให้คุณหนูได้เล่นกัน</p> <p>ห้องประชุมมี 4 ห้อง 4 แบบ รองรับกลุ่มประชุมได้หลากหลาย ห้องเล็กสุดคือห้องเนปจูน ไม่เกิน 20 ท่าน ห้องต่อมาคือห้องนอติลุส 40 ท่าน ห้องโฟไฮตอนประมาณ 100 ท่าน ห้องใหญ่สุดคือห้องเดอะ วิว อยู่ที่ 140 ท่าน ห้องนี้ได้รับรางวัล TMVS ด้วย มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน สามารถใช้เป็นที่ทั้งห้องประชุมในตอนกลางวัน ห้องฟังก์ชันในตอนกลางคืนนะครับ มีการตกแต่งที่สวยงาม ถ้าในส่วนส่วนตัวห้องประชุมเนี่ย ก็ดูสิ่งอำนวยความสะดวกครบตามมาตรฐานมัย การจัดการ การเตรียมความพร้อม อุปกรณ์ การรับรองผู้เข้าประชุม ทั้งชาว muslim ที่มีห้องละหมาดให้ ทั้งการรับรองแขกวีไอพีต่างๆ แสงสว่างเพียงพอ มัย ตามมาตรฐาน</p> <p>เราจะมีส่วนของเอกซ์ซิโอดีก้าบาร์แอนด์เลานจ์นะครับ ซึ่งส่วนของบาร์เนี่ยเค้าจะเป็นอารมณ์เหมือนบาร์เปิด เป็นทั้งโคเวิร์คกิ้งสเปซได้ แล้วก็เป็นที่สนทนาการได้ ดูหนัง นั่งเล่นเกม นั่งประชุม ทำงานเล็กๆน้อยๆได้ หรือว่าถ้าชอบทางสวน กลางสวน ก็จะมีพื้นที่ต่างๆในบริเวณโรงแรม ทำงานไปด้วยชมสวนไปด้วยได้</p>	
Q6 : จุดเริ่มต้นที่โรงแรมสนใจเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	
<p>A6 : พอเราเกิดวิกฤติโควิดใช้ใหม่ ในส่วนของลูกค้าชาวต่างชาติเป็น 0 เลย รร.เปิดบ้างปิดบ้างตามสถานการณ์ เวิร์คเคชั่นเนี่ยมาตอบโจทย์ตรงนี้ คนต้องเวิร์คฟรอมโฮม เราคิดว่าเปลี่ยนจากเวิร์คฟรอมโฮมมาเป็นเวิร์คฟรอมโฮเทล อย่างน้อยก็ได้ดูทะเล อยู่ใกล้ทะเล หลังจากทำงานก็ยังใช้ชีวิตในการพักผ่อนได้ ก็เลยยินดีที่จะร่วมโครงการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> มองเห็นแนวโน้มของบริษัทเปลี่ยนมาเป็นการเวิร์คฟรอมโฮเทล ที่น่าจะได้รับความนิยมมากขึ้น
Q7 : ผลที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	

กรณีศึกษาที่ 2 : โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา	
บันทึกพรณนา	ประเด็นสำคัญ
A7 : ได้รับความสนใจจากคนที่จะต้องเวิร์คเคชั่นนะครั้บ มีจองบ้าง ค่อนข้างน้อยนะครั้บ สักเดือนละครั้บ-2ครั้บ	<ul style="list-style-type: none"> จากการเข้าร่วม มีการจองผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ประมาณ 2 ครั้งต่อเดือน
Q8 : เมื่อเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่	
A8 : ไม่มีการเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
Q9 : กลยุทธ์ด้านการตลาด หลังการปรับตัว เป็นอย่างไร (หลังเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ 2564 – ธ.ค. 2565)	
A9 : a. ระดับราคา การวาง Positioning (Price) ระดับราคายังเหมือนเดิมครั้บ เป็น Middle Market เหมือนเดิม และมีการใช้การตั้งราคาที่ยืดหยุ่นแปรผันกับความต้องการซื้อ คล้ายคลึงกับโรงแรมในบริเวณโดยรอบในลักษณะเดิม	<ul style="list-style-type: none"> กลยุทธ์การตั้งราคาแบบยืดหยุ่น (Dynamic Pricing)
A9 : b. ช่องทางการขาย (Place) เน้นทางด้านภาครัฐ และบริษัทมากขึ้น และหันมาทำออนไลน์กับ Direct มากขึ้น ส่วนที่ลดลงเป็น Tour ครั้บ เพราะว่างปท.หายไป บริษัทที่ติดต่อกับทางรร.โดยตรงมากกว่าที่จะไปจองกับบริษัทอื่นอีกทีหนึ่งครั้บ	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มการใช้ช่องทาง Corporate & Government ผ่าน Workation Thailand
A9 : c. ผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าหลัก (Product) เท่าที่เคยเจอเนี่ย ลูกค้ากลุ่มใหม่ที่เราไม่เคยเจอเช่นขายของออนไลน์ มาเวิร์คเคชั่นเยอะมากขึ้น หรือกลุ่มที่เที่ยวปท. ก็เปลี่ยนมาเที่ยวเมืองไทยกันมากขึ้น ทางโรงแรมให้ความสนใจและวางกลยุทธ์ว่าจะปรับสภาพแวดล้อมภายในเพื่อรองรับลูกค้าลักษณะนี้ โดยทางโรงแรมยังคงวางตัวโรงแรมเป็นผลิตภัณฑ์ที่กลางๆ ทำเลใจกลางเมือง ที่ขายบริการที่ดีในต้นทุนที่ประหยัด จากการขายแบบ Mass Market	<ul style="list-style-type: none"> วางตัวโรงแรมเป็นผลิตภัณฑ์ที่กลางๆ ที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) สร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม
A9 : d. การส่งเสริมด้านการตลาด (Promotion) มีโปรโมชั่นห้องพักรวมอาหาร 2-3 มื้อครั้บ ให้ลูกค้าพักยาวๆที่เรียกว่า Staycation หรือจะให้โฮเทลเครดิตอย่างงี้ครั้บ เพื่อให้ค่าใช้จ่ายบริการกับห้องพักของเราเพิ่มขึ้น เกิดใหม่ช่วงโควิดเลยครั้บ มีของโครงการเราเที่ยวด้วยกันครั้บ ก็คือลูกค้าจ่ายมาเท่าไหร่ ได้โฮเทลเครดิตเท่านั้นเลย แล้วก็โปรโมชั่น Laundry แบบส่วนลด 30% มากกว่าปกติเลยครั้บ เพื่อที่ลูกค้าจะได้ไม่ต้องขนสัมภาระมาเยอะ ใช้การช้กเอาอย่างงี้ก็ได้	<ul style="list-style-type: none"> การขายแพคเกจ Staycation การแถมบริการช้กรี๊ด
Q10 : กลยุทธ์ด้านกายภาพ หลังการปรับตัว เป็นอย่างไร (หลังเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ 2564 – ธ.ค. 2565)	

กรณีศึกษาที่ 2 : โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
<p>A10 :</p> <p>a. สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม</p> <p>b. โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร</p> <p>c. ห้องพัก</p> <p>d. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว</p> <p>e. ส่วนสันทนากการ และสระว่ายน้ำ</p> <p>f. ห้องประชุม</p> <p>g. ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI</p> <p>h. พื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)</p> <p>โดยรอบรร. ตัวนี้ที่เราปรับเปลี่ยน เรามีการทำน้ำตกใหม่ ทางเดินใหม่ ทำบาร์ใหม่ เพื่อรองรับหลังจากโควิด เราคิดว่ายังไงโควิดก็ต้องผ่านไป ตัวที่เกี่ยวข้องกับเวิร์คเคชั่นเลยเนี่ยจะเป็นการบริการ แล้วก็ในห้องพักมากกว่า เช่นปลั๊กมากขึ้น เตรียมปลั๊กรางให้ ตู้เสื้อผ้าก็มีชั้นวาง</p> <p>เปลี่ยนน้ำตกนางเงือกสีเขียวๆ ซึ่งพอปรับปรุงล๊อบบี้แล้ว. เมื่อก่อนที่เป็นสีแดงทอง เราเปลี่ยนเป็นสีฟ้าขาว เพื่อให้สว่างมากขึ้น ทีนี้ก็ไหนๆได้ปีตร.แล้วก็เปลี่ยนน้ำตกตามล๊อบบี้เลย เป็นสีฟ้า</p> <p>ห้องส่วนใหญ่เพิ่มปลั๊ก มีปลั๊กรางเตรียมไว้ให้ เพิ่มที่วางของในตู้เสื้อผ้า โต๊ะเก้าอี้ทำงานมีรองรับ ขอเพิ่มได้</p> <p>เพิ่มโพรโมชันใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าที่อยู่นานๆไม่จำจําอาหารเดิมๆ ส่วนของบาร์ก็เปลี่ยนจากอันเดิมที่ไม่มี เราเพิ่มบาร์ตรงสระว่ายน้ำด้านล่าง คอนเซ็ปต์คือ นั่งอยู่สระว่ายน้ำน่าจะอยากกินเครื่องดื่ม วางตรงนั้นก็ง่ายต่อการตัดสินใจในการซื้อ บาร์ก็นั่งทำงานชิลๆได้ แล้วก็นั่งสังสรรค์ได้ด้วย</p> <p>มีการเปลี่ยนพรอมอย่างเดียวกัน นอกนั้นไม่ได้ทำอะไรเลย กลุ่มในพื้นที่ซึ่งค่อนข้างที่จะน้อย บริษัทเน้นอบรมในบริษัทตัวเองมากกว่า ห้องประชุมค่อนข้างที่จะว่าง</p> <p>เพิ่งจะอัปเดตตอนปี 64 เลยครับ เพิ่งจะทำโปรเจกต์อัปเดตไป เพื่อให้ครอบคลุมทุกบริเวณในโรงแรม ทั้งห้องพักและห้องประชุม ห้องประชุมปกติครอบคลุมอยู่แล้ว แต่ติดเข้าไปเพิ่มเพื่อให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น แล้วก็ให้สัญญาณเสถียรมากยิ่งขึ้น</p> <p>จัดพื้นที่ส่วนกลางให้น่านั่งเพิ่มขึ้น แล้วก็เพิ่มชุดรับแขกเพิ่มขึ้นในสวน ลูกค้าน่าจะได้นั่งเปลี่ยนบรรยากาศไปเรื่อยๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> กลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม
Q11 : ในการปรับตัว มีปัญหาและอุปสรรคใด	
<p>A11 : เรื่องเงินทุน लेकर ปัญหาใหญ่สุดเลย บางอย่างอยากปรับปรุงแต่ปัญหาด้านเงินทุนช่วงนั้น เราไม่แน่ใจว่าตลาดจะเป็นยังไงต่อไป กว่าจะเปิดประเทศได้อะไรได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> ปัญหาด้านเงินทุน
Q12 : ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐและโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	

กรณีศึกษาที่ 2 : โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
A12 : ขอขอบคุณทางทททที่คิดโครงการดีๆแบบนี้มาขอบคุณ ช่วยกระตุ้นแนวคิดกับประชาชนในช่วงนั้นได้ดิเนครีบ ว่าไม่ได้ทำงานได้แค่ที่บ้าน แต่ทำงานจากรร.ได้ด้วย ก็ช่วยทั้งรร. แล้วก็ประชาชนให้ได้มาพักผ่อนด้วย สถานการณ์ค่อนข้างเครียดเนาะช่วงนั้น แล้วก็อยากให้เกิดเป็นรูปธรรมมากกว่านี้นะครับ อย่างน้อยถ้ามีอะไรที่เป็นแรงจูงใจให้กับบริษัทต่างๆ ถ้าทำเวิร์คเคชั่นแล้วได้อะไรกลับไปบ้าง ก็คงมีคนสนใจมากขึ้น ตอนนั้นมีแค่เก็บแต้ม บริษัทเล็กๆน่าจะไม่ตอบโจทย์เท่าไร กับบริษัทใหญ่ๆก็ตอบโจทย์ครับ	<ul style="list-style-type: none"> • ปัญหาด้านความรูปธรรมของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์
Q13 : ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการรายอื่น	
A13 : จากวิกฤตที่ผ่านมาคือ การวางแผนเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ทั้งการดำเนินงานการเงินแต่ละองค์กร คิดและไตร่ตรองให้ดีกว่านี้ที่จะดำเนินการทำธุรกิจอะไร	<ul style="list-style-type: none"> • การวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน

การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ด้วยวิธีการอุปนัย (Analytic Induction)

ตารางที่ 71 การวิเคราะห์สรุปอุปนัยจากบันทึกพรรณนาของโรงแรมเวอร์โซ หัวหิน

กรณีศึกษาที่ 3 : โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
Q1 : ปัจจัยในการตัดสินใจทำธุรกิจโรงแรมนี้	
<p>A1 : ต้องการพัฒนาพื้นที่ให้เป็น Resident + Hotel เพื่อรองรับ หัวหิน สุกรี เสาร์ อาทิตย์ ร้านอาหารชาวกิน รถติด คนเยอะ ร้านอาหาร ซึ่ง Verso ทำหน้าที่เป็นเหมือนจุดมาพักผ่อน มีบริการครบ หูหრა</p> <p>โดยวาง Positioning เป็นโรงแรมระดับราคาแพง โดยมีปัจจัยสำคัญอยู่ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พื้นที่ทำเล – Prime Area ติดชายหาด และภูเขา ราคาที่ดินสูงกว่า 2. Service เหมือนโรงแรม - มีแม่บ้านทำให้ อาทิตย์ละ 2 คน มีบริการแบบโรงแรม ลูกค้ามีกำลังจ่าย ตร.ม. ละ 120,000 บาท 	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดกิจการเมื่อปี พ.ศ. 2563 • พัฒนาโครงการแบบผสมผสาน Mix-used คอนโดมิเนียมและโรงแรม • โรงแรมที่เน้นกลยุทธ์ด้านความโดดเด่นและแตกต่างจากโรงแรมโดยรอบ • โรงแรมที่เสมือนจุดพักผ่อน หลีกหนีจากรถติด คนเยอะ มีบริการครบ หูหრა
Q2 : สาเหตุ ปัจจัยในการเลือกที่ตั้ง	
<p>A2 : ที่ตั้งนี้เป็นพื้นที่ Prime Area ติดชายหาด และภูเขา ราคาที่ดินสูง และเป็นทำเลดี วาง Positioning ของคอนโด ไว้ระดับราคาแพง เนื่องจากในหัวหิน มีคอนโดรวมๆ ประมาณ 10,000 Unit แบ่งได้ 3 ระดับ 1. คอนโดสำหรับผู้เริ่มทำงาน 2. คอนโดสำหรับทำเพื่อลงทุน 3. คอนโดแบบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ทำเลที่ตั้งติดหาดหัวหิน

กรณีศึกษาที่ 3 : โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
high end คนกรุงเทพฯซื้อไว้เพื่อพักผ่อน โดยทางเวอร์โซ จับกลุ่มตลาดที่ 3	
Q3 : วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม	
<p>A3 : วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม (ปี 2563)</p> <p>ตั้งแต่เปิดโรงแรมมา ยังไม่เคยมีการเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจ</p> <p>วิสัยทัศน์ : เป็นผู้สร้างสรรค์โรงแรม รีสอร์ท ที่พักอาศัย และธุรกิจไลฟ์สไตล์ ที่ลูกค้ารู้สึกดี ประทับใจในการออกแบบ และการให้บริการจนถึงเป็นลำดับต้นๆ</p> <p>พันธกิจ : เราจะสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างอย่างประทับใจในธุรกิจไลฟ์สไตล์ ผ่านการออกแบบ และการบริการที่มีเอกลักษณ์ เพื่อเป็นที่นิยมของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> • โรงแรมชั้นนำ • บริการประทับใจ • การออกแบบที่โดดเด่น
Q4 : กลยุทธ์ด้านการตลาด ก่อนการปรับตัวเป็นอย่างไร (ปี 2563)	
<p>A4 : a. ระดับราคา การวาง Positioning (Price)</p> <p>ทางโรงแรมมีการลดราคา และปรับขึ้น-ลง ราคาที่พิกตามความต้องการซื้อแบบ Dynamic แต่ทุกคนทำหมด ทางโรงแรมจึงมองว่าควรจะทำอย่างไรให้คนมามองมากกว่าที่อื่น</p>	<ul style="list-style-type: none"> • โปรโมชันการลดราคาเป็นหลัก • กลยุทธ์การตั้งราคาแบบยืดหยุ่น (Dynamic Pricing)
<p>A4 : b. ช่องทางการขาย (Place)</p> <p>ทางโรงแรมใช้ OTA ใช้ เช่น Agoda / Booking.com ซึ่งทางโรงแรมไม่หวังพึ่ง OTA เลย ในช่วงโควิด</p> <p>ทางโรงแรม Live สด ขาย เนื่องจากมีพนักงานเยอะ การขายตรงกับโรงแรม ทางโรงแรมชอบช่องทางนี้เนื่องจาก สามารถเจรจาเกี่ยวกับลูกค้าโดยตรงได้ อีกช่องทางหนึ่งแต่ไม่มากคือ ทัวร์ และช่องทางภาครัฐและบริษัท ขายให้ผ่านโครงการของรัฐ หรือโครงการของเอกชน</p>	<p>4 ช่องทางการขายของโรงแรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online Travel Agency • บริษัททัวร์ • ขายตรงผ่านโรงแรม • Corporate & Government
<p>A4 : c. ผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าหลัก (Product)</p> <p>เวอร์โซเป็นโรงแรมใหม่มาก ที่มีการออกแบบสวยงาม โดดเด่นนักท่องเที่ยวชอบมาถ่ายรูปกันมาก จึงไม่มีการปรับในห้องอย่างใด แต่ที่แข่งขันกันคือมาตรการป้องกันโควิด ความสะอาด สร้างความมั่นใจ ทางโรงแรมซื้อเครื่อง UV มา ลดมาตรการ Check In หลีกเลี่ยงการสัมผัส ห้องอาหาร มีการใช้ระบบการจองเวลา รับผิดชอบได้ 25 คน ในช่วงปกติ และในช่วงโควิด รับผิดชอบได้ 15 คน มีการเตรียมถุงมือตัดอาหารไว้ให้ ทุกคนต้องใส่หน้ากาก เมื่อออกมาด้านนอก ปิดสระว่ายน้ำ จากสถิติ ทางโรงแรมไม่มีใครติดโควิดกลับไปจากโรงแรมแห่งนี้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • วางผลิตภัณฑ์ที่มีกลยุทธ์ความแตกต่างและโดดเด่นจากพื้นที่ส่วนกลาง • เน้นมาตรการความสะอาด หลีกเลี่ยงการสัมผัส
<p>A4 : d. การส่งเสริมด้านการตลาด (Promotion)</p> <p>ทางโรงแรมมีการลดราคา แต่ทุกคนทำหมด</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การลดราคา

กรณีศึกษาที่ 3 : โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
Q5 : กลยุทธ์ด้านกายภาพ ก่อนการปรับตัวเป็นอย่างไร (ปี 2563)	
<p>A5 :</p> <p>a. สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม</p> <p>b. โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร</p> <p>c. ห้องพัก</p> <p>d. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว</p> <p>e. ส่วนสันทนาการ และสระว่ายน้ำ</p> <p>f. ห้องประชุม</p> <p>g. ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI</p> <p>h. พื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)</p> <p>เวอร์โซเป็นโรงแรมใหม่มาก ที่มีการออกแบบสวยงาม โดดเด่น นักท่องเที่ยวชอบมาถ่ายรูปกันมาก จึงไม่มีการปรับในห้องพักใดๆ แต่เน้นการดูแลรักษาโรงแรมให้เหมือนใหม่ สะอาด นำเข้ามาใช้บริการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้กลยุทธ์การคงสภาพเดิมของโรงแรม
Q6 : จุดเริ่มต้นที่โรงแรมสนใจเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	
<p>A6 : ประมาณช่วงเดือน พ.ค. ทางโรงแรมเริ่มรู้ว่าโควิดจะอยู่กับเราไปอีกนานแน่นอน หลายๆบริษัท เริ่มเล็งเห็นว่า การทำงานไม่ต้องมาเจอกันทุกวัน ทางเครือวีรันตามองว่า พนักงานที่เดินทางมาทำงานทุกวัน ใช้ BTS MRT ต้องให้ Work from Home ในด้านของลูกค้า ทางโรงแรมมองว่า มา Work from Home ที่ ทำงานไปด้วย Enjoy กับชีวิตไปด้วย ทางโรงแรมจึงเริ่มสำรวจบริษัทใหญ่ๆ และพบว่านโยบายให้ Work from Home แบบไม่มีกำหนดกลับมาปกติ ทางโรงแรมจึงเล็งเห็นโอกาสนี้ ทางโรงแรมมองว่า คือ กลุ่มคุณแม่สาว - เริ่มเปื้อน</p> <p>กลุ่ม family – ลูกวิ่งเล่น ไปโรงเรียนไม่ได้ พ่อแม่ทำงาน หัวหิน เป็น Destination ที่เดินทางง่าย สะดวก ในตอนนั้นบินไม่ได้ ดังนั้น ภูเก็ต เชียงใหม่ สมุย ลืมไปได้เลย หัวหินคือข้อได้เปรียบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เล็งเห็นโอกาสจากการที่บริษัทให้พนักงานไปเวิร์คฟอร์มโฮเทล และจุดหมายหัวหินคือจุดหมายหลัก
Q7 : ผลที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	
<p>A7 : เวิร์คเคชั่น ไม่มีใครรู้จักมาก่อน เพิ่งถูกบัญญัติ ทางโรงแรมระมัดระวังมาตั้งแต่ช่วงปลายปี 62 ช่วงที่อยู่อันระบาด และเริ่มต้นมีการประกาศ พรบ. ฉุกเฉิน และไม่มีใครคาดการณ์ว่าสถานการณ์จะหยุดไปอีกเป็นปี และเมื่อมีโอกาสการ Shutdown ลูกค้าที่ Forward Nooking ทางโรงแรมเริ่มมีการแจ้งว่าจะสื่อสารกับลูกค้า ว่าจะต้องปิด มีการยกเลิกการจองห้อง ซึ่งเกิดการสูญเสียรายได้ วิธีที่โรงแรมใช้คือการเลื่อนการจอง จากได้รับประกาศ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • จากการเข้าร่วม มีการจองผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ประมาณเดือน- 2 เดือนต่อ 1 ครั้ง

กรณีศึกษาที่ 3 : โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน	
บันทึกพรณนา	ประเด็นสำคัญ
จากรัฐบาลว่าจะต้อง Shutdown 2 เดือน เริ่ม 1 เมษายน - 21 พฤษภาคม ให้ลูกค้าเลื่อนการจองไป 2 เดือน เริ่มเข้าพักได้ 1 มิถุนายน มีนาคม - เมษายน = High Season ที่วีร์นดา มีลูกค้าพักถึง 4 เมษายน เป็นวันสุดท้าย ซึ่งลูกค้าที่จองผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์มีน้อยมาก อาจจะเดือน-2เดือน ครั้ง ลูกค้าของเราที่มาเวิร์คเคชั่น จองมาในช่องทางอื่นมากกว่า	
Q8 : เมื่อเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่	
A8 : ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์และพันธกิจ	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์และพันธกิจ
Q9 : กลยุทธ์ด้านการตลาด หลังการปรับตัว เป็นอย่างไร (หลังเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ 2564 - ๕.ค.2565)	
A9 : a. ระดับราคา การวาง Positioning (Price) ทางโรงแรมมีการลดราคา และปรับขึ้น-ลง ราคาที่พิกตามความต้องการซื้อแบบ Dynamic แต่ทุกคนทำหมด ทางโรงแรมจึงมองว่าควรจะทำอย่างไรให้คนมามากกว่าที่อื่น	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ยังคงไว้ซึ่งกลยุทธ์การตั้งราคาแบบยืดหยุ่น (Dynamic Pricing)
A9 : b. ช่องทางการขาย (Place) ทางโรงแรมใช้ OTA ใช้ เช่น Agoda / Booking.com ซึ่งทางโรงแรมไม่หวังพึ่ง OTA เลย ในช่วงโควิด ทางโรงแรม Live สด ขาย เนื่องจากมีพนักงานเยอะ การขายตรงกับโรงแรม ทางโรงแรมชอบช่องทางนี้เนื่องจากสามารถเจรจากับลูกค้าโดยตรงได้ และช่องทางภาครัฐและบริษัท ขายให้ผ่านโครงการของรัฐ หรือโครงการของเอกชน ทางเราก็มุ่งไปขายในช่องทางนี้ สำหรับคนที่มาสัมมนากลุ่มเล็กๆ และอีกช่องทางหนึ่งแต่ไม่มากคือบริษัททัวร์	<ul style="list-style-type: none"> • เพิ่มการใช้ช่องทาง Corporate & Government ผ่าน Workation Thailand • ลดการใช้ OTAs เนื่องจากโรงแรมมองว่า OTAs ก็ประสบปัญหาเช่นกันในช่วงโควิด
A9 : c. ผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าหลัก (Product) ทางโรงแรมมองว่า คือ กลุ่มคู่หนุ่มสาว - เริ่มเบื่อ กลุ่ม family - ลูกวิ่งเล่นไปโรงเรียนไม่ได้ พ่อแม่ทำงาน หัวหิน เป็น destination ที่เดินทางง่าย สะดวก โรงแรมของเราก็ออกแบบสวยงาม สภาพแวดล้อมโดดเด่น แตกต่าง และในตอนนั้นบินไม่ได้ ดังนั้น ภูเก็ต เชียงใหม่ สมุย ลืมไปได้เลย หัวหินคือข้อได้เปรียบ กลุ่มลูกค้าหลักคือคนไทย ที่มีกำลังจ่ายสูง บริษัท work from home ที่ก็มาที่	<ul style="list-style-type: none"> • มีการปรับตัวโดยใช้ กลยุทธ์ความแตกต่าง(Differentiation) • สร้างความโดดเด่นด้านการจัดสภาพแวดล้อม
A9 : d. การส่งเสริมด้านการตลาด (Promotion) ทางโรงแรมจึงมองว่าคนต้องการออกมาพักผ่อน มีการทำแพคเกจแบบ Staycation และมีการทำการตลาดที่เรียกว่า 4X โดยกลยุทธ์นี้	<ul style="list-style-type: none"> • การขายแพคเกจ Staycation • การขายบัตรกำนัล 4X

กรณีศึกษาที่ 3 : โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก คือ คุณซื้อ Voucher ราคา 500 บาท คุณนำมาใช้โดยมีมูลค่า 2000 บาท ในเครือวีร์ริดา ในด้านปัจจัยภายใน เกิด Cashflow ขึ้นกับทางโรงแรม เข้ามาหมุนในระบบ โดยตั้งเป้าไว้ที่ 5 ล้านบาท ในตอนแรก ประมาณ 2000 ใบ แต่ขายไปได้ 10,000 ใบ	
Q10 : กลยุทธ์ด้านกายภาพ หลังการปรับตัว เป็นอย่างไร (หลังเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ 2564 – ๕.ค.2565)	
<p>A10 :</p> <ol style="list-style-type: none"> สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร ห้องพัก ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว ส่วนสันทนาการ และสรวายน้ำ ห้องประชุม ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI พื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) <p>Facility ของโรงแรม ทางโรงแรมคิดว่าพร้อมอยู่แล้ว บรรยายภาคชวนแก่ การพักผ่อน ทางโรงแรมมักเรียกโดยใช้คำว่า Work from Home ทางโรงแรมสนับสนุนการบริการทุกอย่างเหมือนอยู่บ้าน มีเน็ต มีโปรโมชั่น มีบริการ มีโต๊ะ เเจาะความต้องการ โดยปกติจำกัด 4 Device แต่หลังจากโควิด กลายเป็นไม่จำกัด Device เลย มีการปรับเปลี่ยนลักษณะของห้องประชุม แต่ปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยน ให้เป็นที่นั่งสำหรับการทำงาน หรือนั่งเบรกได้ หรือ สามารถมานั่งประชุมเป็น Co-Working ได้ หรืออยากจะประชุมแบบ private ก็พร้อมบริการได้ Key หลักของการ Workation คือ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ในห้อง พ่อแม่ทำงาน ลูกเรียน ออนไลน์ อินเทอร์เน็ตที่ พักยา จะเด่นในขาของ Vacation เทียว ทำงานนิดหน่อย สั้นๆ มากกว่า หัวหิน จะเด่นในขาของ Work แบบครอบครัว มากกว่า มีการปรับเปลี่ยนลักษณะของห้องประชุม แต่ปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยน ให้เป็นที่นั่งสำหรับการทำงาน หรือนั่งเบรกได้ หรือ สามารถมานั่งประชุมเป็น Co-working ได้ หรืออยากจะประชุมแบบ Private ก็พร้อมบริการได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> กลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อม ภายในโรงแรม
Q11 : ในการปรับตัว มีปัญหาและอุปสรรคใด และข้อเสนอแนะต่อภาครัฐและโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	
A11 : ภาพรวมหน่วยงานรัฐ ทางผู้ประกอบการมองว่ารัฐบาลไม่ทันต่อสถานการณ์ รัฐรู้มาตรการควรทำอะไร แต่รัฐไม่บอกว่าประชาชนควรจะทำอย่างไร เมื่อปี 64 – 65 โควิดต้องอยู่กับเราแน่ รัฐยังไม่เริ่มทำอะไรเกี่ยวกับ	<ul style="list-style-type: none"> ความเป็นรูปธรรมของโครงการ เวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ขั้นตอนทางมาตรฐานที่ซับซ้อน

กรณีศึกษาที่ 3 : โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
<p>ต่างชาติเลย ที่บอกว่าเขาสามารถมาเที่ยวไทยได้ ยังติดกับอยู่กับการออกมาตรการไม่ให้ชาวต่างชาติเข้ามาแพร่เชื้อ มีขั้นตอนยุ่งยาก ตรวจโควิด มีประกัน ซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าว สูง ปกติมาเที่ยว 5 หมืน กลายเป็นต้องจ่าย 1 แสน 5 หมื่น โรงแรมของเราเป็นโรงแรมแบบ Family ทำให้ค่าใช้จ่ายแฝงเพิ่มเยอะมาก</p> <p>หน่วยงานรัฐไม่สามารถทำให้ขั้นตอนเหล่านี้ เป็นคำตายตัว ออกมาตรการมา 5 ข้อ เมื่อเดลด้าเข้า เปลี่ยนมาตรการใหม่ เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา มีความล่าช้า ปลายปีที่แล้ว ปลดล็อค ชาวต่างชาติเข้ามาได้ มาตรการประกาศวันที่ 1 วันที่ 30 ยังแก้ยังไม่ รัฐ ติดคำว่าระเบียบ อ้วน เทอหะ เกี่ยวข้องหลายกระทรวง ในฝั่ง ททท. เขาคือหน่วยงานรัฐ โปรโมทให้คนมาเที่ยว มาเมืองไทย เชิญชวนให้คนมาเที่ยว ซึ่ง ททท. ควรทำมากกว่าการบอกว่าที่ไหนสวย แต่ให้บอกข้อมูลจำเพาะอย่างมีรูปธรรมแทน ให้ความรู้ด้านการเวิร์คเคชั่นหรือการบอกว่าเทศกาลที่มีแค่ตอนนี้ เป็นต้น ในฐานะผู้ประกอบการ ททท. ควรจะทำตัวเองให้มีความสำคัญด้านการท่องเที่ยวมากกว่านี้ อยากรู้ให้คิดนอกกรอบ โจทย์คือ มาเมืองไทย ไม่ต้องเผชิญโควิด</p>	<p>ส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายแฝงกับนักท่องเที่ยวที่มา</p> <ul style="list-style-type: none"> • มาตรการประกาศที่ต้องการความชัดเจน และเป็นรูปธรรม
Q12 : ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการรายอื่น	
<p>A12 : โควิด 5 ระลอก มีระลอกอะไรมั่ง เมื่อเตรียมพร้อมว่าจะรับมือด้วยอะไรมั่ง แต่เมื่อถึงเวลาจริงๆ ความรุนแรงมีการเปลี่ยนแปลงมาตรการไปเรื่อยๆ จึงไม่มี Standard ที่จะดำเนินธุรกิจ ทางโรงแรมมองว่ามาที่เราปลอดภัยแน่นอน ไม่ได้โควิดแน่นอน อุปกรณ์ต่างๆ ไม่มีการตั้งทิ้งไว้บนโต๊ะ ซึ่งจะมีการหยิบยืมที่ส่วนกลางเท่านั้น วัตถุดิบทุกมี มีเจลแอลกอฮอล์ ทำทุกอย่าง เป็นรูปธรรม ให้ลูกค้าปฏิบัติตามกฎเรา</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การเตรียมความพร้อมเรื่องความปลอดภัย ปลอดภัย อย่างเป็นรูปธรรม

การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ด้วยวิธีการอุปนัย (Analytic Induction)

ตารางที่ 72 การวิเคราะห์สรุปอุปนัยจากบันทึกพรรณนาของโรงแรมแอทที บูทีก

กรณีศึกษาที่ 4 : โรงแรมแอทที บูทีก	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
Q1 : ปัจจัยในการตัดสินใจทำธุรกิจโรงแรมนี้	
<p>A1 : จุดแรกเริ่ม เจ้าของกิจการอยู่ในตระกูลคหบดี คนในพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีอาชีพ ธุรกิจเดิมคือ ทำธุรกิจขายทองคำ และทำธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง พัฒนาบ้านจัดสรร ขายในตลาดพื้นที่อำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ เมื่อทำมาได้ระยะหนึ่ง จึงขยายธุรกิจมาในหมวดโรงแรม เมื่อปี พ.ศ. 2557 เมื่อปี พ.ศ.2557 เริ่มมีการวางแผนที่จะเปิดโรงแรม และเปิดกิจการอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2558 ปัจจุบันดำเนิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดกิจการในปี พ.ศ. 2558

กรณีศึกษาที่ 4 : โรงแรมแอทที บูทิค	
บันทึกพรณนา	ประเด็นสำคัญ
กิจการโรงแรม แอทที บูทิค เข้าสู่ปีที่ 7	
Q2 : สาเหตุ ปัจจัยในการเลือกที่ตั้ง	
A2 : เจ้าของกิจการ เป็นคนในพื้นที่ และได้ซื้อที่ดินแปลงนี้ไว้แต่เดิมแล้ว บริเวณนี้จาก การที่เจ้าของพิจารณาว่ามีความเหมาะสมในการสร้างโรงแรม	<ul style="list-style-type: none"> ทำเลที่ตั้งติดหาด คลองวาฬ
Q3 : วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม	
A3 : วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม (ปี 2563) วิสัยทัศน์ : โรงแรม ที่ให้บริการได้มาตรฐานดีที่สุดในพื้นที่ และมีบริการครบวงจร พันธกิจ : สร้างประสบการณ์ที่ดีมีมาตรฐานในทุกด้าน บริการครบวงจร	<ul style="list-style-type: none"> โรงแรมชั้นนำ บริการประทับใจ
Q4 : กลยุทธ์ด้านการตลาด ก่อนการปรับตัวเป็นอย่างไร (ปี 2563)	
A4 : a. ระดับราคา การวาง Positioning (Price) เท่าที่ได้ดูการตลาดของรร.ก็สูงกว่าที่อื่นที่อยู่ในพื้นที่ สูงกว่าประมาณ 30% เป็น โรงแรม 4 ดาวเต็มรูปแบบ ตั้งราคาแบบ Dynamic Pricing ซึ่งค่อนข้างฉีกจากร.ที่มี อยู่ในส่วนของ Local	<ul style="list-style-type: none"> โรงแรม 4 ดาว มีความแตกต่างจาก โรงแรมโดยรอบ กลยุทธ์การตั้งราคา แบบยืดหยุ่น (Dynamic Pricing)
A4 : b. ช่องทางการขาย (Place) ณ เวลานั้น บอกตามตรงว่าหลักๆเลย เป็นฝ่ายตั้งรับให้ลูกค้าเข้ามา ช่องทางที่เดิน ออกไปค่อนข้างน้อย ยังเพิ่งจะเริ่มมี Direct Sale เพิ่งจะเริ่มมีการขายผ่านทาง ออนไลน์ ก็คือในปี 63 เนี่ย เน้นในการ Walk-In เข้ามา ช่วงหลังโควิดเป็นต้นมา ก็จะมี การเริ่ม Direct Sale แล้วก็แบบ OTA ทัวร์บ้าง และขายผ่านทางภาครัฐ บริษัท จะเห็นได้ว่าทำเลของโรงแรมเราใกล้ค่ายทหาร และศูนย์ราชการจำนวนมากของ จังหวัดประจวบ ลูกค้าเราก็ข้าราชการ ทหาร บริษัท เป็นส่วนมาก ประมาณนี้	<ul style="list-style-type: none"> 4 ช่องทางในการขาย ของโรงแรม Online Travel Agency บริษัททัวร์ ขายตรงผ่านโรงแรม Corporate & Government
A4 : c. ผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าหลัก (Product) ตลาดประชุมสัมมนา 70 มี FIT30 หลักๆเป็นหน่วยงานในท้องถิ่นเป็นคนจัดแล้วนำ หน่วยงานเดียวกันจากจ.อื่นส่วนอื่นมาจัดประชุมสัมมนากัน ผู้จัดหลักๆเป็นคนที่อยู่ใน ประจวบ แต่ตอนนั้นเราไม่ได้จับจุด มองลูกค้ากลุ่มใดเป็นหลักเลย ใครเข้ามาเราก็รับ หมด	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี กลยุทธ์ ด้าน ผลิตภัณฑ์
A4 : d. การส่งเสริมด้านการตลาด (Promotion) ก่อนหน้านี้มีใช้ช่องทางในส่วนของ Social บ้างทั่วๆไป ลดราคาง่ายๆ ทำแบบพื้นฐาน ที่ปกติเขาทำกัน มีคอนเท้นมาร์เก็ตติ้ง หลักๆมีเฟสบุ๊ค อินสตาแกรม มี Direct Sale	<ul style="list-style-type: none"> ใช้โปรโมชั่นการลด ราคา เป็น หลัก ของ โรงแรม

กรณีศึกษาที่ 4 : โรงแรมแอทที บูทิค	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
<p>การทำการตลาดในช่วงย้อนหลังไป2-3ปีที่แล้วยังไม่ได้เข้มข้นจริงจัง เนื่องจากตอนนั้นเพิ่งมีการเปลี่ยนส่วนของการบริหารจัดการใหม่พอสมควร 1 มกราคม พ.ศ. 2564 ตอนนั้นก็เพิ่งมีการเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน คุณกับต้นเพิ่งเข้ามาปี พ.ศ. 2561 กลางๆ-ปลายๆปีแล้วก็มีมา Set Up กันใหม่ ตลาดประชุมสัมมนา เปลี่ยนกลยุทธ์ ลงราคามาให้เหมาะกับบุคคลที่เบิกได้ตามเรทราชการ ก่อนหน้านั้นไม่ได้ทำ เลยทำให้ตลาดแบบนี้ไม่มีเลย เราบริหารจัดการส่วนว่าสามารถที่จะเอาราคาที่ลงมารับตลาดพวกนี้ได้ ก็เลยเริ่มมีเข้ามา การลดราคาของกลุ่มประชุมสัมมนาลดจากกลุ่ม FIT ประมาณ 30% ขึ้นไป ถ้าศูนย์ราชการเข้ามาซื้อโปรโมชันกับทางรร. ถ้าซื้ออาหาร หรือ Coffee Break ก็จะไม่ได้อคิดค่าห้องประชุม</p>	
Q5 : กลยุทธ์ด้านกายภาพ ก่อนการปรับตัวเป็นอย่างไร (ปี 2563)	
<p>A5 :</p> <ol style="list-style-type: none"> สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร ห้องพัก ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว ส่วนสันทนากการ และสระว่ายน้ำ ห้องประชุม ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI พื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) <p>ใช้การคงสภาพเดิม โดยไม่มีการปรับตัวใดๆ โดยมีการจัดเฟอร์นิเจอร์ โต๊ะ เก้าอี้ โดยเน้นสภาพเดิมของโครงการเป็นหลัก</p>	<ul style="list-style-type: none"> ใช้กลยุทธ์ในการคงสภาพเดิมของโครงการ โดยมีการจัดเฟอร์นิเจอร์ โต๊ะ เก้าอี้ โดยเน้นสภาพเดิมของโครงการเป็นหลัก
Q6 : จุดเริ่มต้นที่โรงแรมสนใจเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	
<p>A6 : ณ ตอนนั้นเข้าใจว่า สถานการณ์ค่อนข้างแย่ มองไม่เห็นทิศทางว่าจะเป็นยังไง เอาตรงๆเลยว่า ณ ตอนนั้นมีโครงการอะไรที่จะเป็นทางออกให้กับธุรกิจได้ ทางบอร์ดก็จะเข้าร่วม แล้ว Workation ก็เป็นโครงการที่เข้ามา เหมือนทางรร.สนใจในกลุ่มประชุมสัมมนาอยู่แล้วด้วย เพราะฉะนั้นในเรื่องของการทำงานไปด้วยท่องเที่ยวไปด้วย ก็เป็นเรื่องที่รร.รับบท.รูปแบบนี้ได้อยู่แล้ว ในปี พ.ศ.2564 หลายบริษัทมีเทรนการให้ Work from Home ซึ่งการทำงานจากที่บ้านไม่เกิด Productivity เท่าที่ควร จึงทำให้บริษัทบางบริษัท มีนโยบายมาเช่าโรงแรม 15-20 ห้อง รวมกับเช่าห้องประชุม ทำให้เกิดการสื่อสารแบบ Room to Room ซึ่งในช่วงนั้น ทั้งทาง ททท. และผู้ประกอบการ คิดภาพของปลายยุคโม่งค์ไม่ออก ว่าสถานการณ์โควิดจะเป็นอย่างไร ซึ่งทางโรงแรมเข้าร่วมด้วย เนื่องจาก สถานที่ทำงาน ประชุม Indoor Outdoor ของโรงแรมมีพร้อม</p>	<ul style="list-style-type: none"> เล็งเห็นโอกาสของการเวิร์คเคชั่น สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ต้องการเน้นการประชุม สัมมนา

กรณีศึกษาที่ 4 : โรงแรมแอทที บูทิค	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
Q7 : ผลที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	
A7 : จากตามสถิติที่เราได้จากเข้าเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์เนี่ย ลูกค้ำที่เป็นกลุ่มคณะแทบจะไม่มีเลย แต่เราได้ทางอ้อมก็คือ ในกลุ่มที่บริษัทให้พนักงานออกมา ไปเช่ารร. หรือไปอยู่ตจว.ต่างถิ่นเพื่อทำงาน ผมว่าเราได้บ้าง แต่รูปแบบการจองอาจจะจองผ่านโรงแรมโดยตรงหรือ OTA มาเนี่ย ไม่สามารถ Verify ได้ 100% แต่ผมเชื่อว่าเราได้ แต่ถ้าตรงๆเลยแบบจองมาเพื่อเวิร์คเคชั่น จองมาเพื่อย้ายออฟฟิศเนี่ยไม่มีเลย ทางททท. เป็นผู้เข้ามาเสนอแนวทางด้าน Workation โดยคิดแนวทางร่วมกันกับผู้ประกอบการ และมองว่าศักยภาพของโรงแรมพร้อม เนื่องจากมีสถานที่ทำงาน ห้องประชุม พร้อมรองรับได้ ซึ่งผู้เข้าพักในลักษณะนี้ของโรงแรม เข้าพักในช่วง 5-7-10 วัน เพื่อมาการทำงาน ในจำนวนไม่มาก ประมาณ 20 เคส ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ.2565	<ul style="list-style-type: none"> จากการเข้าร่วม มีการจองผ่านโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ประมาณ 1 ครั้งต่อเดือน
Q8 : เมื่อเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่	
A8 : มีเปลี่ยนแปลงไปพอสมควร โดยเฉพาะวิชั่น ต้องเปลี่ยนเป็นใส่ใจเปลี่ยนแปลงเรื่องสุขอนามัยมากขึ้น คือสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปชัดเจน วิสัยทัศน์ : โรงแรม ที่ให้บริการได้มาตรฐานดีที่สุดในพื้นที่ มีบริการครบวงจร และใส่ใจสุขอนามัย พันธกิจ : สร้างประสบการณ์ที่ดีมีมาตรฐานในทุกด้าน บริการครบวงจร และใส่ใจสุขอนามัย	<ul style="list-style-type: none"> โรงแรมชั้นนำ บริการประทับใจ ใส่ใจสุขอนามัย
Q9 : กลยุทธ์ด้านการตลาด หลังการปรับตัว เป็นอย่างไร (หลังเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ 2564 – ธ.ค. 2565)	
A9 : a. ระดับราคา การวาง Positioning (Price) เรามีการทำราคาแบบ Dynamic ปรับตามการเข้าพักหรือว่าช่วงวัน เริ่มที่จะมีการยืดหยุ่นมากขึ้น เปลี่ยนตาม Demand แล้วก็ปรับต่ำลงตอนไม่มีคนเข้าพัก ตอนห้องว่าง ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นช่วงวันหยุดยาว วันที่เราเห็นว่ามีความต้องการเข้ามา หรือช่วงวันที่ร.มีกรู๊ป แล้วห้องใกล้เต็มเหลือเฉพาะห้องที่ราคาสูงอย่างจ้เป็นต้น ถ้าเป็นตลาดราชการจะมาวันธรรมดา ถ้าเป็นตลาดราชการ บริษัท ก็จะมาวันหยุด	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ยังคงไว้ซึ่งกลยุทธ์การตั้งราคาแบบยืดหยุ่น (Dynamic Pricing)
A9 : b. ช่องทางการขาย (Place) Direct Sale ช่วงโควิด 63-64 หยุตไปเลย ด้วยข้อกำหนดต่างๆ ค่อนข้างตกรอบ เราจะเปลี่ยนเป็นช่องทางการยิง email blast แล้วก็ผ่านทาง Social Media ของโรงแรม แล้วก็เพิ่มช่องทางขายออนไลน์จาก 1-2 เว็บ ก็เป็น 3-4 เว็บ แล้วเมื่อช่วงปี 65 ค่อนข้างจะ Recover กลับมาเกือบ 100% เราค่อยถึงจะมีการโตเรคเชล กลับมาพบปะลูกค้าในจังหวัดอื่นๆ หรือในจังหวัดเดียวกันก็ตาม เพิ่งถึงจะได้เข้าออฟฟิศ เพิ่งจะได้ทำเว็บไซต์ของรร.ใหม่ จองห้องพักในเว็บของเราได้ นี่คือนี่ที่เพิ่มขึ้นมา	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มการใช้ช่องทาง Corporate & Government ผ่าน Workation Thailand ลดการใช้ OTAs เนื่องจากไม่ต้องการเสียค่า Commission 17-18%

กรณีศึกษาที่ 4 : โรงแรมแอทที บูทิค	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
<p>A9 : c. ผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าหลัก (Product)</p> <p>เปลี่ยนค่อนข้างเยอะ ตอนโควิดแรกๆ เน้นเรื่องระยะห่าง การกินข้าวไม่ร่วมกัน เอากลับบ้านต่างๆ ตอนนั้นก็เปลี่ยนตามกระแสของโลกทั่วไป พอมาปี 65 ตั้งแต่ต้นปีเนี่ย เราเริ่มมองเห็นว่าเริ่มกลับมา เราได้ปรับเปลี่ยนโปรดัก เพื่อจะรองรับกลุ่มประชุมสัมมนา มาเด่นเลย และเน้นทำเลที่ตั้งคลองวาฬ จะเห็นได้จากสะพานปลาของโครงการเรา แต่ว่าปรับวิธีการ ค่อนข้างจะกลับไปเป็นเหมือนปกติ ไม่จำเป็นต้องคุมรอบทานอาหาร เหมือนจะกลับไปเป็นเหมือนเดิม เริ่มมีการปรับปรุงห้องพักบางห้อง ทอยยทำให้ใหม่ รีโนเวทเลย แต่อาจจะไม่ได้ปรับลุค 100% แต่ไม่ได้แค่บำรุงรักษา สมมติเราเรือ่เตียงออก เปลี่ยนวอลเปเปอร์ พื้นห้องใหม่ อัปเดตอุปกรณ์ IT WIFI ใช้สายแลนดจ์มีกับสมาร์ททีวีทุกห้อง ปรับแสงสว่างให้ดีขึ้น นำทีมงานคนเราเตอร์เราวางในห้อง 2 ห้องใช้ 1 อัน อันนี้เริ่มทำในปี 64 ที่ผ่านมา</p>	<ul style="list-style-type: none"> • มีการปรับตัวโดยใช้ กลยุทธ์ ความแตกต่าง (Differentiation) • สร้างความโดดเด่นด้าน การ จัดสภาพแวดล้อม • ความโดดเด่นด้าน ทำเลที่ตั้ง • ความโดดเด่นด้านการประชุม
<p>A9 : d. การส่งเสริมด้านการตลาด (Promotion)</p> <p>เรามีปรับเปลี่ยนอยู่แล้วแต่ไม่ได้แรงอะไรมาก 63-64 เอาตรงๆไม่มีดีมานด์ เลยไม่ได้ทำอะไรมา ปี65เราเห็นว่าเริ่มกลับมา หลักๆเลยเป็นโครงการของรัฐ พวกเที่ยวด้วยกันที่เราจะพยายามขายห้องพัก+คูปองอาหารของรร.เข้าไป ในส่วนโคเรคเซลล์ เราทำแพคเกจที่มันเป็น Full Board/Half Board รวมอาหารกลางวัน รวมอาหารประชุมสัมมนา เพื่อไปนำเสนอขายกับหน่วยงานต่างๆมากขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การขายแพคเกจ Staycation • การขายแพคเกจประชุม
<p>Q10 : กลยุทธ์ด้านกายภาพ หลังการปรับตัว เป็นอย่างไร (หลังเข้าร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ 2564 - ธ.ค. 2565)</p>	
<p>A10 :</p> <p>a. สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม b. โถงต้อนรับ และทางสัญจรในอาคาร</p> <p>c. ห้องพัก d. ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว</p> <p>e. ส่วนสันทนากการ และสระว่ายน้ำ f. ห้องประชุม</p> <p>g. ระบบอินเทอร์เน็ตและ WIFI h. พื้นที่นั่งทำงานร่วมกัน (Co-Working Space)</p> <p>มีที่จอดรถตรงข้ามโรงแรม แต่ที่เปลี่ยนเยอะๆคือบันไดหนีไฟนอกอาคาร ตกแต่งหน้าโรงแรมใหม่ เป็น facade บริเวณหน้าโรงใหม่ กำลังก่อสร้างอยู่ 2 ข้างของตึก แล้วก็เรากำลังจะทำทางเชื่อมอาคารทั้ง 3 อาคาร ก็คือตึกซ้ายขวากับลิบบัตรการ กำลังขอ EIA อยู่ อันนี้ก็คือส่วนที่เปลี่ยนไปชัดเจน บริบทโดยรอบโครงการ เมื่อ 7 ปีที่แล้วถนนหน้าโครงการยังเป็นถนนลูกรัง และโดยรอบเป็นชุมชนเบาบาง ไม่มีร้านสะดวกซื้อใกล้เคียง</p> <p>มี maintenance ทาสี อยู่ในแบบของการปรับปรุงรีโนเวท ย้ายร้านกาแฟ ทำให้มีพื้นที่สีเขียวมากขึ้นในส่วนของตัวลิบบี่ เจตนาทำให้ดูใหม่ขึ้น แล้วก็ให้ถ่ายต่อลูกค้าที่จะเข้าซื้อ ให้มันดูสว่างนะครั้บ แล้วก็ลูกค้าสามารถเดินไปห้องอาหารโดยไม่โดนฝน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • กลยุทธ์ การปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม • กลยุทธ์เปิดคาเฟ่ร้านอาหาร และบาร์ ให้ผู้ที่ไม่เข้าพักมาใช้ • กลยุทธ์ การสร้างจุดเด่นให้พื้นที่

กรณีศึกษาที่ 4 : โรงแรมแอทที บูทิค	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
<p>มากขึ้น</p> <p>ห้องตัวอย่างได้ทำไปบ้างแล้ว ที่แจ้งไปเปลี่ยนเตียง วอลเปเปอร์ พื้นห้อง เปลี่ยนไฟใหม่ อยู่ในแผนเลย ให้ดูใหม่อันนี้แน่นอน อันดับที2ให้มันดูสว่างขึ้น แล้วก็ง่ายต่อการเซอร์วิสด้วย ตอนนี่เตียงเป็นแบบตายตัวสำเร็จรูปก็จะเปลี่ยนเป็นเตียงมาตรฐานทั่วไปที่มันเบา เพื่อลดระยะเวลาการทำความสะอาดห้อง ปัจจุบันเราก็มีโต๊ะสำหรับการทำงานของลูกค้าอยู่ครับ อย่างที่บอกก็เพิ่มสัญญาณอินเทอร์เน็ตเข้าไปเพื่อเอื้อกับกลุ่มลูกค้าที่มาทำงาน</p> <p>ห้องอาหารตอนนี้ไม่ได้ปรับอะไร แต่กลับมาใช้แบบเปิดขายได้เต็มอัตรา ไม่ได้เว้นระยะแล้ว แต่ว่ามีการเปลี่ยนระบบซอฟต์แวร์ห้องอาหารไป มีบำรุงรักษาให้ปกติ ใหม่ อะไรที่เสียก็ซ่อม เน้นปรับให้คนข้างนอกมาใช้ เราทำตั้งแต่ปี 63-64 แล้ว แต่ที่เราประสบความสำเร็จจริงๆก็คือเมื่อปีที่แล้ว ที่เราโปรโมท หรือว่าเราโพลีซันนิ่งตัวเองว่าเราเป็นร้านอาหารโลคอล ไม่ได้เป็นร้านอาหารโรงแรม ถือว่าผลประโยชน์การดีมาก ดึกว่าปีที่ไม่มีโควิด บาร์ที่จะทำใหม่ตรงทะเลยังไม่ได้เริ่ม เพราะว่าตั้งแต่เราเจอกันครั้งที่แล้วจนถึงวันนี้ ไม่มีเดือนไหนที่เราแขกว่าง หรือเข้ามาทำได้ ค่อนข้างแน่นพอสมควร จากในอดีต มีการปรับโฉมด้านหน้าโครงการ ทำบันไดและ Façade ใหม่ ทางสัญจรภายในโครงการมีการจัดวางโต๊ะ และเก้าอี้ สำหรับบริการนักท่องเที่ยว และการทำงาน 24 ชม.</p> <p>ห้องประชุม เปลี่ยนแอร์ ถ้าฝั่งนึงจะได้ประมาณ 130 อีกฝั่งจะได้ประมาณ 160 จากในอดีต ส่วนห้องประชุม สัมมนา มีการทำฉากกั้นระหว่างห้องซับเสียงเพิ่มเติม ทำให้ห้องปรับเปลี่ยนเป็นขนาด เล็ก กลาง ใหญ่ ตามลักษณะลูกค้าที่เข้าใช้งาน มีการติดตั้งสายแลนค์ เปลี่ยนเราเตอร์ต่างๆ</p>	
Q11 : ในการปรับตัว มีปัญหาและอุปสรรคใด	
<p>A13 : ก่อนที่เราเริ่มโครงการ คือเราไม่มีทางเลือกเราเลยคิดว่าเราต้องเป็นแบบนั้น มีอะไรก็รับไว้ก่อน แต่จริงๆแล้วสิ่งที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าไร คือ ณ ตอนนั้นรายได้หรือระบบเศรษฐกิจมันก็ไม่ค่อยเวิร์คอยู่แล้ว ทำให้โอกาสที่บริษัทหรือเราเองเนี่ยจะมีงบประมาณเพื่อออกไปให้เวิร์คเคชั่นออกไป เหมือนจะดี เหมือนจะตอบโจทย์ แต่พอถึงเวลาแล้วเราเข้าไปถาม ไม่มีใครให้จริง งบประมาณ คือคนต้องประหยัดกันหมด ในส่วนของผู้ประกอบการเองก็ต้องปรับตัว หากกลุ่มตลาด หรือว่าปรับปรุงคุณภาพการบริการของตัวเอง ส่วนตอนนี้ คิดว่าโครงการนี้น่าจะไปได้แล้ว เพราะทุกอย่างมันกลับมาปกติแล้วก็ไม่น่าจะมีอะไร ตอนนี่ถ้าจะมีโครงการอะไรจากรัฐ อันนี้ที่ประสบความสำเร็จคือเราเที่ยวด้วยกัน ถ้าจะทำต่อก็ไม่ติด มองในมุมผู้ประกอบการและประชาชนที่ใช้สิทธิด้วย เนื่องจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยแทบจะเป็นอุตสาหกรรมหลักที่มีการจ้างงานด้วย ไม่ใช่แค่เจ้าของราย เกิดการจ้างงาน ต่อยอดไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ปัญหาและอุปสรรคด้าน ความเป็นรูปธรรมของโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ • ปัญหาและอุปสรรคด้าน ผลตอบรับจากโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ • ปัญหาและอุปสรรคด้าน ศักยภาพของพนักงาน

กรณีศึกษาที่ 4 : โรงแรมแอทที บูทิค	
บันทึกพรรณนา	ประเด็นสำคัญ
<p>ทั้งหมด ผมคิดว่าโครงการแบบนี้ น่าจะมีต่อไปน่าจะดี ปัญหาใหญ่คือ ปัจจัยภายนอก บริบทพื้นที่ ที่ทำให้เกิดการรับรู้อยาก ทำไมต้องมาที่นี้ จึงทำให้โรงแรมต้องมา Focus กลุ่มผู้เข้าพักแบบประชุม สัมมนา ภายในจังหวัด และต้องแชร์เค้กจาก หาดทอง ประจวบแกรนด์</p> <p>ปัจจัยภายใน เรื่องศักยภาพของพนักงาน ไม่เหมือนหัวหิน ปราน ที่มีพนักงานความชำนาญงานสูง เป็นพนักงานที่เป็นคนพื้นที่เกือบ 100% Skill ทักษะดี เป็นอุปสรรคของปัญหาที่ผ่านมา</p> <p>โดยที่ผ่านมาได้โดยฝ่ายบริหารให้โอกาสทุกคน เราเลือกที่จะสร้างคนที่เป็นหัวหน้า ให้หัวหน้าไปสร้างพนักงานต่อไปเรื่อยๆ ใช้วิธีแบบ Decentralize</p>	
Q12 : ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐและโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์	
<p>A14 : ไม่ว่าจะเป็โครงการอะไร ถ้ามีตัวแผนแม่บท หรือถูกวิจัยทำประชาพิจารณ์โดยคนี่รู้เองมา ไม่น่าจะมีปัญหา แต่ ณ ตอนนั้นอะ ผมเข้าใจภาครัฐนะ ว่าไม่มีทางออกจริงๆ ผมก็เข้าใจว่าน่าจะเป็นสิ่งที่คิดว่าโอเคที่สุดละ ปัญหาก็คือ โครงการหรือการทำโปรโมชันใดๆ ต้องมองไปที่ตีมันก่อนอันดับแรก ว่ามีประมาณไหนทำยังไงให้ตอบโจทย์ แล้วเอาโปรดัก งบประมาณของรัฐที่มีเอามาดูว่าเราจะไปทำตรงไหน ไปกระตุ้นโดยทางอ้อมให้ท้องที่น่าสนใจไปมัย หรือเอากระตุ้นตรงๆไปเลย หาเอาเงินตรงๆแล้วมาเทียว ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องตีชนโครงการจากตีมันด์ ตอนนั้นเข้าใจว่าคนก็มองไม่ออกเหมือนกันเนอะว่าตีมันอยู่ตรงไหน ทุกคนก็ถึงทางตันกันหมด แต่ตอนต่อไปถ้ามีการทำวิจัย เพื่อทำโครงการอะไรขึ้นมาเนี่ย น่าจะตั้งหลักจากคนที่เราจะทำเพื่อเค้า ไปดูตีมันด์ก่อนมันถึงจะ Success ไม่จั้นทำมาแล้วมันไม่รู้ว่าจะขายใคร อะไรประมาณนี้เป็นต้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำแผนแม่บทของโครงการ ผ่านการประชาพิจารณ์ ที่ชัดเจน • ทำโครงการ ต้องดูตีมันด์ก่อนเป็นอันดับแรก
Q13 : ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการรายอื่น	
<p>A13 : คือต้องบอกมุนึงเลย แต่ผมก็ไม่สามารถบอกได้หมดทุกคน โดยสิ่งที่ผ่านโควิดมาสิ่งนึงเลยที่หลายๆผู้ประกอบการเป็นสิ่งที่สำคัญจริงๆ ก็คือ Cash Flow ก็คือเงินทุนสำรอง สำหรับการใช้จ่ายของรร. ค่าใช้จ่ายประจำตัวต่างๆ รร.เกือบทั้งหมดในไทยแทบจะไม่ได้มีตังนี้ไว้ พอโควิดมาก็ค่อนข้างจะคิดหนักนิดนึง ถ้ารร.ที่เตรียมไว้ 12-18 เดือน อันนี้จะสามารถอยู่ได้ ปัจจุบันนี้สิ่งที่อยากฝากก็คือ ผมเห็นในหลายๆโรงแรมในหลายๆพื้นที่กลับมาเป็นปกติแล้วแต่ว่าขายแพงกว่าเดิมก่อนโควิด แล้วลดคุณภาพเลย ผมอยากฝาก ในฐานะทำอุตสาหกรรมเดียวกัน ไม่อยากให้อาเปรียบผู้บริโภคร เราไม่ควรไม่สามารถเอาเงินคืนจากตอนที่เราเสียจากโควิดไปแล้ว เราควรจะคิดจากวันนี้ไปจนถึงอนาคต ไม่ใช่คิดว่าวันนี้พอมันกลับมาเป็นปกติ หรือตักตวงได้ก็รีบเอาเพื่อที่จะกลับไป Cover ของเดิมผมว่ามันไม่ Sustainable เห็นหลายที่เค้าทำก็หุดหู่เหมือนกัน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • กระแสเงินสด เงินทุนสำรอง เป็นสิ่งที่โรงแรมต้องจัดเตรียมไว้ 12-18 เดือน • ไม่ควรเอาเปรียบผู้บริโภคในยามวิกฤต

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ศุภวิทย์ ราศรี
วัน เดือน ปี เกิด	4 กรกฎาคม 2539
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	สธ.บ. (สถาปัตยกรรม) สาขาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนคร เหนือ
ที่อยู่ปัจจุบัน	89/457 แยก 3-14 ซอยนวมินทร์ 81 แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม จังหวัด กรุงเทพมหานคร 10240
รางวัลที่ได้รับ	สถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 2 คณะสถาปัตยกรรมและ การออกแบบ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ