



กลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19

ภูมิพัฒน์ ฉายา¹ อริสา จันดีป² สุนันทา เพ็ชรกลาง³

มนัญชญา กลิ่นหอม⁴ กนกภรณ์ ครุฑภาพันธุ์^{5*}

Strategies for Managing a Small Hotel Business During the COVID-19 Pandemic

Phumipat Chaya¹ Arisa Chantip² Sununta Phetklang³

Manunchaya Klinhom⁴ Kanokporn Krutpapan⁵

Received 13/06/2022

Revised 2/12/2022

Accepted 08/12/2022

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ช่วยให้โรงแรมสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจในการเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็กที่มีความเปราะบาง การเลือกเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ อย่างเหมาะสม สามารถช่วยให้โรงแรมทำความเข้าใจสภาพภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อธุรกิจได้ การวิเคราะห์โดยใช้ PESTEL ร่วมกับการวิเคราะห์ SWOT, TOWS Matrix เป็นการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการทำงานให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไปโรงแรมพร้อมปรับปรุงเทคโนโลยีและการใช้งานสำหรับกิจกรรมนวัตกรรมทางด้านการตลาดเพื่อให้โรงแรมสามารถผ่านวิกฤติและดำเนินธุรกิจต่อไปได้

¹ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail: phumipat_c@rmutt.ac.th

² คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail: 116110102219-1 @ rmutt.ac.th

³ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail: 116110102228-2@rmutt.ac.th

⁴ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail: 116110102223-3@ rmutt.ac.th

^{5*} คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail: kanokporn_k@rmutt.ac.th

* Corresponding author e-mail: kanokporn_k@rmutt.ac.th

คำสำคัญ : กลยุทธ์ การจัดการ โรงแรมขนาดเล็ก โควิด-19

Abstract

This academic article aims to analyze factors that affect small hotel operation and present strategies for small hotel business management during the COVID-19 epidemic in order to help the hotels continue their operation. Strategic management is a widely used concept because it is a tool for making decisions in the changing conditions especially small hotels that are fragile. Choosing a suitable tool in analyzing various factors can help hotels understand both external and internal conditions that affect their business. Analysis using PESTEL together with SWOT analysis and TOWS Matrix is a more effective approach of strategic planning and creating working directions for all involved parties. In addition, managing customer relationship is necessary to be operated with improving technology and implementing innovative marketing activities in order to cope with the crisis and sustain their business.

Keywords: strategy, management, small hotel, COVID-19

บทนำ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่และมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 มีประเด็นด้านการท่องเที่ยวทั้งหมด 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1.การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม 2. การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ 3.การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพความงามและแพทย์แผนไทย 4. การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ 5. การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค และ 6.การพัฒนากระบวนท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน รองรับการพัฒนาเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้ เกิดการจ้างงานและการกระจายรายได้ จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาประเทศไทยในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จากสถิติการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า ในปี พ.ศ. 2562 มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ 39,916,251 คน สร้างรายได้เข้าประเทศ 1,911,807.95 ล้านบาท จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (COVID-19) ในปี พ.ศ. 2563 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมทั่วโลก สำหรับประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าว โดยมีการทบทวนและปรับเปลี่ยน “แนวทาง/วิธีการ” และ “เครื่องมือ” ในรูปแบบของ “แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจาก สถานการณ์โควิด-19 พ.ศ. 2564 - 2565”แต่ยังคง “เป้าหมาย” ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ไว้เช่นเดิม เพื่อเร่งดำเนินการให้สามารถรับมือและเตรียมความพร้อมในการเยียวยาช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบ พื้นฟูกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมให้เข้าสู่ภาวะปกติ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ), 2564)

จากมาตรการทางสาธารณสุขของภาครัฐมีการปิดเมือง-ปิดประเทศ (Lockdown) รวมถึงการห้ามเดินทางเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส เป็นสาเหตุให้นักท่องเที่ยวยกเลิกการเดินทางและที่พักอย่างกะทันหัน จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง โดยข้อมูลจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2563) พบว่า ในปี พ.ศ.2563 นักท่องเที่ยวต่างชาติและรายได้ลดลง 83.2% และผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) หมวดที่พักแรมและบริการด้านอาหารมีมูลค่าลดลง 38.3%



เมื่อเทียบกับปี พ.ศ.2562 กระทบต่อรายได้ของธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมเป็นอย่างมาก ดังที่ ศุภชัย เหมือนโพธิ์ (2565) กล่าวว่า ผลกระทบร้ายแรงของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (COVID-19) และผลที่ตามมาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในภาคธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม เนื่องจากบริษัทต่าง ๆ ต้องปรับกิจกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในปัจจุบัน สร้างผลกระทบที่ยาวนานและกว้างขวาง ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการพัฒนาธุรกิจและก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ การฟื้นฟูจากการแพร่ระบาดทั่วโลกต้องปรับกลยุทธ์ทั้งหมด ทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภครูปแบบใหม่ รวมถึงกฎระเบียบข้อบังคับด้านสาธารณสุข ดังนั้น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการหลังการแพร่ระบาดจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานมากขึ้น ทั้งในด้านของวิธีการจัดการ คำนึงถึงผลกระทบต่อสถานที่ ผู้คน และชุมชน (Khan and Hashim, 2020)

ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การบริหารธุรกิจโรงแรมในช่วงการระบาดที่ผ่านมาได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก การฟื้นตัวจากผลกระทบจะต้องใช้มาตรการต่าง ๆ ที่มีมาช่วยการจัดการกับภาวะวิกฤติและวางแผนการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการบริการ ธุรกิจโรงแรมไม่สามารถที่จะเปลี่ยนธุรกิจจากที่พักแรมไปเป็นธุรกิจอื่น ๆ ได้ เนื่องจากสินทรัพย์ที่ไม่มีสภาพคล่องที่จะจำหน่ายหรือเปลี่ยนแปลง (Maulanaa, 2020) ดังนั้น การออกแบบวิธีใหม่ในการดำเนินงานภายใต้กฎการเว้นระยะห่างทางสังคม การปรับตัวเข้ากับข้อกำหนดด้านความปลอดภัยใหม่ หรือการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อปรับตัวและอยู่รอดจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีขนาดเล็กมีความเสี่ยงสูงที่จะประสบปัญหาในการดำเนินกิจการในด้านต่าง ๆ (Zenker and Kock, 2020) จากผลการวิจัยของ พิมพ์ชนก สมควร, วีระ วีระโสภณ และบัว ศรีศุข (2565) พบว่า ผู้ประกอบการโรงแรมและร้านอาหารมีความกังวลต่อการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (COVID-19) โดยเฉพาะโรงแรมที่มีขนาดเล็กจะมีความกังวลต่อสถานการณ์มาก และธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กจะประสบปัญหารุนแรงกว่าโรงแรมขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ที่มีทางเลือกในการสร้างรายได้และดำเนินกิจกรรมการบริการในรูปแบบอื่น ๆ นอกจากนี้โรงแรมยังพบปัญหาทางด้านการแข่งขันกับที่พักแรมแบบต่างๆทำให้โรงแรมขนาดเล็กต้องหาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสามารถทำการแข่งขันได้

ดังนั้น เพื่อเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (COVID-19) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร คือ สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อให้เข้าใจแนวทางการจัดการวิกฤตได้ดีขึ้น บทความนี้ผู้เขียนจึงจะนำเสนอ ประเภทของโรงแรม เพื่อให้เข้าใจรูปแบบการบริหารจัดการโรงแรม รวมถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของโรงแรมขนาดเล็กที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อเป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจโรงแรมให้มีคุณภาพในช่วงภาวะวิกฤติ

การแบ่งประเภทของโรงแรม

การจัดแบ่งประเภทของที่พักแรมแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดแบ่งประเภทของที่พักแรมจึงไม่มีข้อยุติแน่นอน สำหรับบทความวิชาการนี้ขอเสนอประเภทของโรงแรมเบื้องต้นเพื่อให้ผู้อ่านได้ทำความเข้าใจ ลักษณะการดำเนินงานของโรงแรม จึงได้แบ่งประเภทของโรงแรมโดยยึดพื้นฐานทางด้านขนาดของโรงแรม เป้าหมายการตลาด ระดับของการบริหาร และการเป็นเจ้าของหรือการเป็นสมาชิกขององค์กรในการบริหารโรงแรมไว้ (จิตตินันท์ นันทไพบุลย์, 2555) ดังนี้

1. การแบ่งตามขนาดโรงแรม (Hotel Size) การแบ่งตามขนาดของโรงแรม สามารถนับได้จากจำนวนห้องพัก ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 4 ขนาด คือ ห้องพักรวมที่มีจำนวนต่ำกว่า 150 ห้อง ห้องพักระหว่าง 150-299 ห้อง ห้องพักระหว่าง 300-599 ห้อง และห้องพักระหว่าง 600 ห้องขึ้นไป

2. การแบ่งตามเป้าหมายด้านการตลาด (Hotel Target Markets) เป้าหมายด้านการตลาดของ โรงแรมมีหลายประเภท เช่น โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ โรงแรมสันทนาการ โรงแรมรีสอร์ท เป็นต้น

3. การแบ่งตามระดับการบริการ (Levels and Service) แบ่งได้ 3 ประเภทดังนี้

3.1 การบริการระดับโลก (World – Class Service) โรงแรมประเภทนี้มีเป้าหมายในการรับแขกระดับบุคคลสำคัญ นักธุรกิจ และบุคคลผู้มีชื่อเสียงอื่นๆ

3.2 การบริการระดับกลาง (Mid - range Service Hotels) มีเป้าหมายในการรับแขกทั่วไป

3.3 การบริการระดับประหยัด (Economy or Limited Service) โรงแรมประเภทนี้มีราคาประหยัด บริการอุปกรณ์ขั้นพื้นฐาน

4. การแบ่งตามความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรม (Ownership and Affiliation) แยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

4.1 โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent Hotels) โรงแรมประเภทนี้บุคคลคนเดียวหรือคณะบุคคลเป็นเจ้าของ การบริหารงานเป็นอิสระ มีความคล่องตัว นอกจากนี้ ยังมีการรวมกลุ่มกันของโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ เรียกว่า Consortia มีวัตถุประสงค์ คือ 1) การบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกัน 2) การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดร่วมกัน โรงแรมที่รวมกลุ่มในลักษณะนี้มักตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน บางครั้งอาจมีการแบ่งลูกค้ากันภายในกลุ่มอีกด้วย

4.2 โรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) โรงแรมเครือข่ายจัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การบริหารโดยบริษัทแม่ (Parent Company) 2) การบริหารโดยพันธสัญญา (Management Contract) 3) การบริหารงานแบบแฟรนไชส์ (Franchise Groups)

ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

สำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเป็นหนึ่งในกลไกในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกความต้องการนักท่องเที่ยวในปัจจุบันนิยมพักโรงแรมขนาดเล็กเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีราคาประหยัดและความคล่องตัวในการเดินทาง ลักษณะโรงแรมขนาดเล็ก (Small Hotel) เป็นโรงแรมที่มีขนาดห้องพักน้อยกว่า 50 ห้อง มีราคาประหยัด มีเอกลักษณ์สไตล์การตกแต่งเฉพาะตัว การบริการรวดเร็ว บริหารงานแบบอิสระโดยเจ้าของ (วัฒนา ทนงค์แพง และชวลีย์ ณ ถลาง, 2560; วรดิศ ธนภัทร, 2563) ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (COVID-19) ที่เกิดขึ้นกับโรงแรมที่มีการบริหารงานแบบอิสระ พบว่าในช่วงมาตรการปิดเมือง-ปิดประเทศ(Lockdown) มีผลต่อการดำเนินกิจการ อัตราการเข้าพักลดลง การเปิด-ปิดโรงแรมรวมถึงการเปลี่ยนแปลงของราคาที่พักมีความผันผวน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของโรงแรม (ธิษณา หาวารี และบุษรา โพวาทอง, 2565) นอกจากนี้ยังพบว่าจำนวนพนักงานลดลงอย่างมาก เนื่องจากยังไม่มีความแน่นอนในการเปิดดำเนินการและยังไม่มีมาตรการทางด้านสาธารณสุขในการรองรับ (Fu, 2020) รวมถึงเงินทุนที่จะใช้ในการบริหารจัดการ เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็กจะให้บริการเฉพาะห้องพัก จึงทำให้ขาดรายได้แต่รายจ่ายยังคงเท่าเดิม ซึ่งมีความแตกต่างกับโรงแรมขนาดกลางที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้มากกว่า สามารถจะเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ เช่น ขายอาหารในรูปแบบออนไลน์ หรือ เดลิเวอรี่ได้ และด้วยจำนวนห้องพักที่มากกว่าโรงแรมขนาดเล็ก สามารถปรับให้มีลักษณะเป็นสถานที่กักตัวของรัฐได้ (State Quarantine) เพื่อให้พนักงานมีงานทำและมีรายได้บางส่วนเข้ามาหมุนเวียน โรงแรมขนาดใหญ่ หรือ โรงแรมในเครือที่มีอยู่มากมายทั่วโลก สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ได้ดีกว่าโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง เนื่องจากมีระบบของการบริหารงานที่เป็นมาตรฐานและมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินการอยู่แล้ว กลุ่มลูกค้ามีฐานลูกค้าประจำ การดำเนินการในด้านการตลาดสามารถทำได้ทั่วโลก ดังนั้น ในช่วงมาตรการปิดเมือง-ปิดประเทศ โรงแรมขนาดใหญ่จะได้รับผลกระทบในช่วงระยะเวลาหนึ่ง (อภิป จันทรสุรีย์, 2564)



การวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

โรงแรมขนาดเล็กเป็นการจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กจะมีความต้องการไม่เหมือนกับโรงแรมเครือข่ายขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ที่มีระบบบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานสากล แต่สำหรับการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กที่มีระบบบริหารจัดการแบบอิสระควรมีระบบการวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของโรงแรมตนเอง เนื่องจากสภาพแวดล้อม สถานที่ตั้ง กลุ่มลูกค้ามีความต้องการที่แตกต่างกัน การวิเคราะห์ความต้องการสู่การขับเคลื่อนองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่หลากหลาย ทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT Analysis, Tows Matrix) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรม (PESTEL Analysis) (Garrido-Moreno, 2021; Rachman and Do, 2022)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถพัฒนาแผนการดำเนินงานของธุรกิจ ช่วยให้บริษัทตระหนักถึงทุกแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมภายในมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอกรวมถึงโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้นภายนอกบริษัทและในตลาดที่กว้างขึ้น องค์กรอาจคว้าโอกาสและป้องกันอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น การวิเคราะห์ SWOT มุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ดังนั้นจุดแข็งของธุรกิจจึงเป็นขีดความสามารถที่ธุรกิจใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบเหล่านี้มาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาเพื่อช่วยแก้ไขจุดอ่อนหรือลดผลกระทบของจุดอ่อนเหล่านี้ให้น้อยลง (ไกลด์นัธ บุษารธรรม, 2564) สำหรับโรงแรมขนาดเล็กก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (COVID-19) ศักยภาพในการดำเนินงานในด้านการบริหารมีค่อนข้างสูงเนื่องจากเป็นโรงแรมอิสระที่เจ้าของเป็นผู้ดูแลเอง การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและจำกัด รวมถึงสามารถให้บริการและสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากมีห้องพักจำนวนน้อย แต่การให้บริการของโรงแรมขนาดเล็กยังพบข้อบกพร่องบางประการ เช่น การปฏิบัติงานบริการของพนักงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ไม่สอดคล้องกับหน้าที่ เนื่องจากพนักงานมีจำนวนน้อยและทำหลายหน้าที่ (เพ็ญพัชรศิมา วิเชียรวรรณ, วิรัชญา แก่นสานสันติ และปิยะดา ศรีบุศย์ดี, 2565) โรงแรมขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดกระบวนการขั้นตอนการดำเนินงานมาตรฐาน (SOP) ทั้งในด้านการจัดการโรงแรม รวมถึงการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการภัยพิบัติ รวมถึงภัยธรรมชาติและเหตุฉุกเฉิน เช่น โรคระบาด การระเบิด อัคคีภัย ความรุนแรง การโจรกรรม การเจ็บป่วยร้ายแรง และการเสียชีวิต (Hao, Xiao, Chon, 2020)

TOWS Matrix เป็นส่วนขยายของ SWOT Analysis ที่รวมการวิเคราะห์ภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นกระบวนการเชื่อมโยงจุดแข็งกับโอกาสและอุปสรรคกับจุดอ่อน ซึ่ง Rachman and Do (2022) กล่าวว่ากลยุทธ์ใน TOWS Matrix มี 4 รูปแบบ ประการแรก กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ออกแบบโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่ภายในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อโอกาสจากภายนอก องค์กรสามารถใช้เป็นจุดแข็งที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่งได้ ประการที่สอง กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กร โดยการนำโอกาสจากภายนอกมาส่งเสริมและปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อตอบสนองต่อโอกาสภายนอก ประการที่สาม คือ กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ที่กำหนดขึ้นโดยใช้จุดแข็งขององค์กร เพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกที่เกิดขึ้น การรักษาข้อได้เปรียบ ความแตกต่างขององค์กรจะทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ประการสุดท้าย คือ กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เป็นกลยุทธ์การป้องกันองค์กรเพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกองค์กร ควรหลีกเลี่ยงและแก้ไขโดยเร็ว เพราะหากปล่อยให้เกิดขึ้น อาจนำไปสู่ภาวะวิกฤติภายในองค์กรได้ (ปิยะพันธ์ บุญเนื่อง, 2560) การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ องค์กรสามารถเข้าใจความเป็นไปได้ของธุรกิจผลลัพธ์ของการกำหนดกลยุทธ์ใน TOWS Matrix จะทำให้เกิดทางเลือกมากมายได้มาซึ่งกลยุทธ์ในการดำเนินงานของโรงแรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ (Maulana, Oktaviaman and Farah, 2020)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรม (PESTEL Analysis) ถือว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรง เนื่องจากเป็นปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (COVID-19) เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทั้งปัจจัยภายในและภายนอกอื่น ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านของนโยบายภาครัฐ

เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและกฎหมาย และการบริหารจัดการภายในองค์กร ผลการศึกษาของ บุญชนะ เจริญผล และอภิรัตน์ กังสดารพร (2565) ได้ใช้แนวคิด PESTEL Analysis พบว่าการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดน่าน ก่อนเกิดการระบาดของโควิด-19 มีอุปสรรคในการดำเนินการเล็กน้อย แต่หลังจากมีการระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อภาระจูงใจพักรวมถึงรายได้จากที่พักธุรกิจต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูง แต่ผลกระทบดังกล่าวสามารถสร้างโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจรวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้งานแทนการสัมผัสระหว่างลูกค้าและพนักงาน Sun, Jiang, Feng, Wang and Shang (2022) กล่าวว่าในระยะเวลาของการแพร่ระบาด เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่โรงแรมจะต้อง ปฏิบัติต่อแขกให้แตกต่างออกไปจากเดิม ความเสี่ยงต่อสุขภาพ และการบริการขั้นพื้นฐาน รวมถึงผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการจำเป็นต้องให้บริการที่มีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงด้านสุขภาพ เพื่อดึงดูดลูกค้าและช่วยพัฒนากลยุทธ์การจัดการเพื่อความอยู่รอดในยุคโควิด-19

นอกจากนี้หากเสริมด้วย ทฤษฎี POCCC คือ การวางแผน (P – Planning) เป็นการกำหนดแผนกระบวนการปฏิบัติ ที่เป็นแนวทางสำหรับการทำงาน โดยมีการจัดองค์กร (O – Organizing) โดยการกำหนดตำแหน่งงาน ภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ จำนวนบุคลากรให้ครอบคลุมการทำงานครบทุกกระบวนการเพื่อจัดลำดับการบริหารและสั่งการที่ชัดเจนไม่ทับซ้อน ซึ่งการบังคับบัญชา (C – Commanding) ที่ชัดเจนมีลำดับ ทำการดำเนินงานได้อย่างราบรื่นมีคนคอยควบคุม สั่งการ ควบคุมรวม ตลอดจนแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาที่ดียังสามารถที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เข้าใจและเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ การประสานงาน (C – Coordination) มีหน้าที่ในการเชื่อมโยงงานตลอดจน การปฏิบัติการทุกอย่างรวมไปถึงกำลังคนให้หน่วยงานเข้ากันได้ กำกับให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ โดยการควบคุม (C – Controlling) ในการกำกับตลอดจนบริหารจัดการทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่สุดและผ่านวิกฤตต่าง ๆ (กิริฐากร บุญรอด, สุณิสสา ผลโชติ และรุษยา คำนวน, 2565) อย่างไรก็ตาม TOWS Matrix ได้ถูกใช้เป็นส่วนขยายของการวิเคราะห์ SWOT ที่รวมเอาการวิเคราะห์ภายนอกและภายใน เกี่ยวข้องกับโรงแรมขนาดเล็ก ในการวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงแรมและการพัฒนากลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร ผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย บทความวิชาการต่าง ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่สามารถสร้างขึ้นจากส่วนประกอบของ TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็ก ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (สทิธา มะลาสิน, ทศนชัย พัฒนโกศัย และชัชณพพงศ์ ศิริโชติ นิศากร, 2564; ปริศนา มั่นภา และฐิตียา เนตรวงษ์, 2565; กิริฐากร บุญรอด และคณะ, 2565; พิมพ์ชนก สมควร และคณะ, 2565; Le, 2020; Hao, Xiao and Chon, 2020; Fu, 2020; Garrido-Moreno et.al., 2021) ดังภาพที่ 1



External Factors	
Strengths-S	Weakness-W
- มีอำนาจในการบริหารงานที่เด็ดขาด - การให้บริการได้ทั่วถึงเป็นกันเองกับลูกค้า - ที่พักอยู่บริเวณสถานที่ท่องเที่ยวเข้าถึงง่าย - ราคาห้องพักไม่สูงสามารถแข่งขันได้เพื่อต้อนรับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ - มีการบริการที่หลากหลาย	- การบริหารจัดการยังได้มาตรฐาน - กิจกรรมการตลาดมีการลงทุนสูง - จำนวนพนักงานไม่เพียงพอ - พนักงานไม่มีใจบริการ - จำนวนห้องพักมีความจำกัด - จำนวนสิ่งอำนวยความสะดวกมีจำกัด
Opportunities-O	Threats-T
- นโยบายช่วยเหลือด้านการเงินจากภาครัฐ - นโยบายช่วยเหลือด้านการเศรษฐกิจจากภาครัฐ - แคมเปญการท่องเที่ยว - การเปิดน่านฟ้า - มีโอกาสขยายตัวเพิ่มสูงขึ้น - เทคโนโลยีใหม่ๆที่ทันสมัย - มีช่องทางติดต่อสื่อสารใหม่ๆ	- สถานะการแพร่ระบาด จำนวนผู้ป่วยโควิดที่เพิ่มขึ้น - ภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา - กฎระเบียบ ข้อบังคับทางกฎหมาย - ภัยคุกคามจากธุรกิจบริการอื่นๆ ที่มีการบริการเหมือนกัน (โรงแรม/รีสอร์ท/เกสต์เฮาส์) - นวัตกรรมของคู่แข่ง - การพัฒนาธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กมีจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ - การแข่งขันทางการตลาดโดยเฉพาะในด้านราคาสูง
กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
1. เพิ่มอัตราการเข้าพักโดยเน้นที่นักท่องเที่ยวในท้องถิ่นเพื่อทำการจองที่พักออนไลน์ 2. ให้ราคาพิเศษและส่วนลดสำหรับการจองออนไลน์ 3. ให้บริการตรวจห้องพักพร้อมทัวร์เสมือนจริงสำหรับลูกค้าที่ต้องการดูสภาพโรงแรมก่อนเข้าพัก 4. สร้างช่องทางการสื่อสารแบบ online สำหรับการสื่อสารและการรักษาลูกค้า (ความภักดี) โดยมีข้อเสนอพิเศษและโบนัสต่างๆ 5. พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่น แพคเกจกักตัวที่มีเป้าหมายมีความเสี่ยง COVID-19 6. เข้าร่วมโครงการต่างๆที่ภาครัฐสนับสนุน เช่น โครงการคนละครึ่ง 7. เข้าร่วมโครงการ Amazing Thailand Safety and Health Administration (SHA) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าด้านความปลอดภัย 8. ติดต่อกับธนาคารในด้านการเงินทั้งหมด เช่น การพักชำระหนี้ การกู้ยืม เป็นต้น 9. สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ 10. เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางการตลาด (Consortia) ในพื้นที่ของตนเอง 11. การรับสมัครงานผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆของโรงแรมทั้งออนไลน์และออฟไลน์	1. เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นให้เพียงพอ เช่น เพิ่มบริการตู้กดอัตโนมัติเพื่อลดการสัมผัสกับลูกค้าโดยตรง 2. จัดสวัสดิการที่เหมาะสม เพิ่มการอบรมพัฒนาพนักงานในด้านต่างๆ 3. จัดทำช่องทางการสื่อสารกลับกลุ่มลูกค้าให้ครอบคลุม 4. เพิ่มมาตรการรองรับกับการแพร่ระบาดของโรค Covid-19 5. พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อสามารถบริหารจัดการห้องพักได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในช่วง Hi Season
กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
1. เพิ่มอัตราการเข้าพักโดยเน้นที่นักท่องเที่ยวในท้องถิ่นเพื่อทำการจองที่พักออนไลน์ 2. ให้ราคาพิเศษและส่วนลดสำหรับการจองออนไลน์ 3. ให้บริการตรวจห้องพักพร้อมทัวร์เสมือนจริงสำหรับลูกค้าที่ต้องการดูสภาพโรงแรมก่อนเข้าพัก 4. สร้างช่องทางการสื่อสารแบบ online สำหรับการสื่อสารและการรักษาลูกค้า (ความภักดี) โดยมีข้อเสนอพิเศษและโบนัสต่างๆ 5. พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่น แพคเกจกักตัวที่มีเป้าหมายมีความเสี่ยง COVID-19 6. เข้าร่วมโครงการต่างๆที่ภาครัฐสนับสนุน เช่น โครงการคนละครึ่ง 7. เข้าร่วมโครงการ Amazing Thailand Safety and Health Administration (SHA) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าด้านความปลอดภัย 8. ติดต่อกับธนาคารในด้านการเงินทั้งหมด เช่น การพักชำระหนี้ การกู้ยืม เป็นต้น 9. สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ 10. เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางการตลาด (Consortia) ในพื้นที่ของตนเอง 11. การรับสมัครงานผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆของโรงแรมทั้งออนไลน์และออฟไลน์	1. เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นให้เพียงพอ เช่น เพิ่มบริการตู้กดอัตโนมัติเพื่อลดการสัมผัสกับลูกค้าโดยตรง 2. จัดสวัสดิการที่เหมาะสม เพิ่มการอบรมพัฒนาพนักงานในด้านต่างๆ 3. จัดทำช่องทางการสื่อสารกลับกลุ่มลูกค้าให้ครอบคลุม 4. เพิ่มมาตรการรองรับกับการแพร่ระบาดของโรค Covid-19 5. พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อสามารถบริหารจัดการห้องพักได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในช่วง Hi Season

ภาพที่ 1 TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19

จากกลยุทธ์ TOWS Matrix ที่ผู้เขียนได้วิเคราะห์ในลักษณะภาพรวมแล้ว ผู้เขียนจะขอสรุปเพิ่มเติมเป็นรายประเด็น เพื่อให้ผู้ประกอบการโรงแรมนำไปปรับใช้ในแต่ละแผนกได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงแรมของตน เพื่อช่วยลดผลกระทบของการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ดังนี้

1.กลยุทธ์ด้านการบริหารงาน

ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรปรับโครงสร้างการบริหารงานที่ลดน้อยลงตลอดจนปรับรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างจากเดิม นอกจากนี้ควรปรับโครงสร้างรายได้ โดยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การปรับราคาให้เข้ากับกลุ่มลูกค้าคนไทย ปรับปรุงกระบวนการการบริหารงานโรงแรม โดยควรกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานมาตรฐาน (SOP) ที่สามารถตอบสนองต่อการจัดการธุรกิจขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของความสามารถในการจัดการด้านต่างๆ ทั้งด้านการบริการ การตลาด การเงิน และการจัดการภัยพิบัติที่รวมถึงภัยธรรมชาติและเหตุฉุกเฉิน เช่น โรคระบาด การระเบิด อัคคีภัย ความรุนแรง การโจรกรรม การเจ็บป่วยร้ายแรง และการเสียชีวิต เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินการในอนาคต (อธิป จันทรสุรีย์, 2564; กิรฐากร บุญรอด และคณะ, 2565; Garrido-Moreno et.al., 2021) สอดคล้องกับ Hao, Xiao, and Chon (2020) กล่าวว่า โรงแรมจะต้องใช้กลยุทธ์การประหยัดด้วยตนเองเพื่อหมุนเวียนเงินสดไหล ลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น เพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน ตรวจสอบการคาดการณ์กระแสเงินสดและทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานอย่างทันที่

2.กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

พนักงานที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสำหรับองค์กร พนักงานเหล่านี้มีส่วนช่วยให้องค์กรฟื้นฟูธุรกิจได้หลังจากที่ผ่านพ้นวิกฤติแล้ว แต่ในช่วงการแพร่ระบาดธุรกิจมีความจำเป็นที่จะลดต้นทุน สำหรับโรงแรมขนาดเล็กอาจไม่ต้องให้พนักงานลาออก แต่สามารถทำข้อตกลงในด้านรูปแบบการจ้างงาน (บุญชนะ เจริญผล และอภิรัตน์ กังสดารพร, 2564) ซึ่งโรงแรมแต่ละแห่งอาจทำข้อตกลงที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับการบริหารรายได้ของโรงแรมนั้น ๆ เช่น ให้สลับกันมาทำงาน หรือ เปลี่ยนจากพนักงานประจำเป็นชั่วคราว สามารถช่วยลดต้นทุนของโรงแรมขนาดเล็กได้ และ Hao, Xiao, and Chon (2020) กล่าวว่า โรงแรมไม่ควรรีบให้พนักงานลาออก โรงแรมควรสนับสนุนและให้คุณค่าแก่พนักงานขององค์กรในด้านความเป็นธรรม มีสภาพการทำงานที่เหมาะสม แต่ถ้าสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในองค์กรหลังจากผ่านพ้นช่วงวิกฤติไปแล้วโรงแรมจะได้พนักงานที่รักและทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่ การวิจัยของ Salem, Elbaz, Elkhweshy, and Ghazi (2021) เน้นย้ำว่า โรงแรมควรจัดการฝึกอบรมด้านสุขภาพ การสนับสนุนเงินเดือนและค่าจ้าง ค่าคอมมิชชั่น การสนับสนุนอาจอยู่ในรูปแบบอื่น ๆ รวมถึงการทำงานเป็นทีมและความคิดริเริ่มในการสร้างทีม การให้วิธีแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจอย่างมีสติ ความเป็นผู้นำ การสร้างวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขข้อขัดแย้ง นอกจากนี้โรงแรมขนาดเล็กควรรับสมัครพนักงานในท้องถิ่น เพื่อประหยัดต้นทุนในด้านที่พักและยังสามารถช่วยให้คนในชุมชนท้องถิ่นมีงานทำ

3.กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและการตลาด

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้โรงแรมส่วนใหญ่มีการปรับโครงสร้างการดำเนินงานและการบริหารงานใหม่ โรงแรมขนาดเล็กก็เช่นกัน มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการดำเนินงานมากขึ้น นอกจากจะมีความสะดวกรวดเร็วแล้วยังสามารถประหยัดต้นทุนได้อีกด้วย โมเดลแนวทางในการพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยของ สติรา มะลาสิน และคณะ (2564) ได้สรุปว่า ดิจิทัลแพลตฟอร์มมีความสะดวกต่อการใช้งาน มีช่องทางการสื่อสาร สิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก สามารถแบ่งปันข้อมูลสำหรับกลุ่มสมาชิก มีความร่วมมือระหว่างสมาชิก นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีอื่น ๆ เข้ามาให้บริการต่าง ๆ เช่น การเช็คอิน-เช็คเอาท์ ระบบชำระเงินดิจิทัลต่าง ๆ สามารถใช้แอปพลิเคชันเข้ามาช่วยเพื่อลดการสัมผัส (Hao, Xiao, and Chon, 2020) นอกจากนั้นการให้บริการพื้นฐาน เช่น น้ำดื่ม ขนมต่าง ๆ หรือหน้ากาอนามัยสามารถเพิ่มตู้กดอัตโนมัติในการบริการตนเองได้ การฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยียังเป็นพื้นฐานในการพัฒนากลยุทธ์การทำงานร่วมกัน



นอกจากนี้ ควรกำหนดมาตรการทางการตลาดที่จำเป็นต่อการฟื้นฟูความเชื่อมั่นของลูกค้าโดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มที่กลายเป็นรูปแบบองค์กรหลักในอุตสาหกรรมต่างๆซึ่งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทั่วโลกและเป็นตัวกระตุ้นธุรกิจบริการ ตัวอย่างของแพลตฟอร์มที่ผู้เขียนเห็นควรนำไปปรับใช้ ได้แก่ แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, Twitter, Instagram และ LinkedIn แพลตฟอร์มการแชร์สื่อ เช่น Youtube, Spotify และ Vimeo แพลตฟอร์มที่เน้นการบริการ เช่น Uber, Airbnb และ GrubHub (ปริศนา มั่นเภา และฐิตยา เนตรวงษ์, 2565) ซึ่งโรงแรมสามารถใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารกับลูกค้าในเรื่องต่าง ๆ ได้ แต่ข้อเสียของการใช้แพลตฟอร์มต่าง ๆ เหล่านี้มีราคาสูง ดังนั้น การร่วมมือกับตัวแทนอื่น ๆ จากพันธมิตรทางธุรกิจต่าง ๆ เช่น บริษัททัวร์ท้องถิ่น สายการบิน รถทัวร์ หรือหน่วยงานท้องถิ่น หรือการรวมกลุ่มการตลาดของโรงแรมอิสระในท้องถิ่น (Consortia) เพื่อพัฒนากิจกรรมทางการตลาดร่วมกันและยังช่วยลดต้นทุนในด้านการตลาดของโรงแรมได้ ในขณะเดียวกันก็สร้างแพ็คเกจใหม่และข้อเสนอพิเศษ พัฒนาแคมเปญและข้อเสนอพิเศษเพื่อตอบสนองตลาดท้องถิ่นพัฒนาและส่งเสริมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อสร้างรายได้ทางเลือก

4.กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริการและสุขอนามัย

ความสำคัญของคุณลักษณะด้านสุขอนามัยของโรงแรมเพื่อให้เอาชนะวิกฤตได้ การปฏิบัติตามกฎและคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ควรเป็นสิ่งที่จะต้องทำ ความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านความสะอาดและสุขอนามัยและการนำเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมมาใช้จะเป็นวิธีแก้ปัญหาคือเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือในปัจจุบันและมุ่งมั่นเพื่อมาตรฐานสูงสุด ในด้านการบริการสังคม โรงแรมควรกำหนดให้มีป้ายมากขึ้นและมีระเบียบวินัยที่เข้มงวดเพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าปฏิบัติตามกฎ Kim and Han (2020) เสนอว่าความสะอาดของพื้นที่ใช้งานของลูกค้ามีความสำคัญอย่างยิ่ง และคุณลักษณะที่ดีของพนักงานมีความสำคัญต่อองค์กร การบริการที่ดีมาจากพนักงานที่ปฏิบัติตามแนวทางป้องกันทางด้านสุขอนามัย ซึ่งรวมถึงการสวมหน้ากากอนามัย ล้างมือบ่อย ๆ และปิดจมูกและปากเมื่อจามหรือไอ อย่างไรก็ตาม ควรมีการสอบถามว่าลูกค้ามีความคิดเห็นต่อมาตรการใหม่เหล่านี้หรือไม่ (Garrido-Moreno et.al., 2021) โรงแรมบูรณาการนวัตกรรมเทคโนโลยีอัตโนมัติเพื่อการเว้นระยะห่างทางสังคม สิ่งสำคัญคือต้องลดการปฏิสัมพันธ์กับพนักงานและลูกค้ารายอื่นๆ แม้ว่าระบบเทคโนโลยีจะมีความสำคัญ แต่ก็อาจสร้างความท้าทายให้กับโรงแรมด้วยค่าใช้จ่ายที่สูงได้เช่นกัน

สรุป

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้การดำเนินการของโรงแรมเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป สำหรับโรงแรมขนาดเล็กถือเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบหลายด้าน ทั้งสุขอนามัย การบริหารจัดการด้านต่างๆในโรงแรม ดังนั้นเพื่อให้โรงแรมอยู่รอดจากภาวะวิกฤติดังกล่าว ควรมีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ดีสำหรับโรงแรมขนาดเล็กยังมีข้อจำกัดหลายประการในการดำเนินงาน จำเป็นที่ต้องค่อยๆแก้ไขทีละด้าน ด้านแรกคือเรื่องของการบริการงานที่โรงแรมขนาดเล็กควรสร้างมาตรฐานให้เกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขได้ มาตรฐานของโรงแรมขนาดเล็กแต่ละแห่งก็จะแตกต่างกันไปตามบริบทของสถานที่ตั้ง สังคมแวดล้อม ดังนั้น สิ่งที่สำคัญโรงแรมควรทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของโรงแรม เพื่อมาขยายต่อเป็นกลยุทธ์เฉพาะโรงแรมของตนเอง การนำเทคโนโลยีที่ช่วยในด้านของการให้บริการลูกค้า และเทคโนโลยีทางการตลาดมีช่องทางใหม่เกิดขึ้นมากมายที่สามารถใช้ดำเนินกิจกรรมทางการตลาดและการสื่อสารกับลูกค้าได้ การบริหารบุคคลในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นเรื่องของการสื่อสารและการทำความเข้าใจ เพื่อให้พนักงานรับทราบสถานการณ์ปัจจุบันของโรงแรม การสร้างแรงจูงใจ การให้กำลังใจเพื่อร่วมแรงร่วมใจกันฝ่าฟันวิกฤตในครั้งนี้ และการบริหารจัดการด้านการเงิน ถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน การลงทุนต่าง ๆ ของโรงแรม ผู้บริหารควรมีการวางแผนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญทางการเงิน เพื่อให้สามารถมีเงินหมุนเวียนเพียงพอและลงทุนเพิ่มเติมได้

รายการอ้างอิง

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). *ธุรกิจโรงแรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน.
- กิริฐากร บุญรอด, สุณิสสา ผลโชติ และรัชยา คำนวน. (2565). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 15(1), 139-148.
- ไกล่ฉัตร บุชาธรรม. (2564). *การศึกษาการรับมือของผู้ประกอบการที่พักและโรงแรม เนื่องจากวิกฤตโรคระบาด-19 กรณีศึกษา โรงแรม 5 ดาวและสามดาวในพัทยา จังหวัดชลบุรี*. (สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- จิตตินันท์ นันทไพบุลย์. (2555). *ธุรกิจโรงแรม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธิษณา หาวารี และบุษรา โปหาทอง. (2565). การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563-2564 ของโรงแรมในเขตพัทยาเหนือกรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารงานแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลาง. *สารศาสตร์*, 2, 219 –232.
- บุญชนะ เจริญผล และอภิรัตน์ กังสดารพร. (2564). แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดน่าน กับสถานการณ์ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19). *ว.มรณ*, 16(1), 53-67.
- ปริศนา มั่นเภา และฐิตยา เนตรวงษ์. (2565). ดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อยกระดับธุรกิจบริการในยุคโควิด-19. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 1(1), 57-65.
- ปิยะพันธ์ บุญเนื่อง และอภิรมย์ พรพรมจรรยา. (2560). กลยุทธ์การตลาดสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวอินเดียของโรงแรมใน จังหวัดภูเก็ต. ใน *การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการระดับชาติ UTCC Academic Day ครั้งที่ 2 June 8, 2018 University of the Thai Chamber of Commerce*, หน้า 1150-1164. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- พิมพ์ชนก สมควร, วีระ วีระโสภณ และบัว ศรีคช. (2565). การสร้างมาตรฐานและความเชื่อมั่นในการให้บริการของโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. *วารสารบัณฑิตแสงโคมคำ*, 7(2), 248-262.
- เพ็ญพัชรศิณา วิเชียรวรรณ, วริษฐา แก่นสานสันติ และปิยะดา ศรีบุญยดี. (2565). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมขนาดเล็กในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวลุ่มน้ำโขง. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 16(3), 1-12.
- วรดิศ ธนภัทร. (2563). แบบจำลองความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย. *Journal of Modern Management Science*, 13(1), 21-32.
- วัฒนา ทนงค์แผง และชลลีย์ ณ ถลาง. (2560). รูปแบบการจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เขตพื้นที่จังหวัดตราด. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 13(3), 71-83.
- ศุภชัย เหมือนโพธิ์. (2565). รูปแบบการปรับตัวของกลุ่มธุรกิจบริการเพื่อรองรับการเข้าสู่สังคมวิถีใหม่ New Normal. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(1), 89 –104.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). (2564). *วิเคราะห์ผลกระทบของโควิด-19 ต่อธุรกิจท่องเที่ยว*. สืบค้น 15 กันยายน 2565, จาก <https://tdri.or.th/2021/02/covid-112/>
- สถิรา มะลาสิน, ทัศนชัย พัฒนโกศัย และชัชฌิพงษ์ ศิริโชตินิศากร. (2565). แนวทางการพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมไทย. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 10(4), 1545-1559.



อธิป จันทร์สุริย์. (2564). HOTEL+HOSPITAL= : กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์โรคระบาด COVID-19.

วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 8(2), 114-131.

Fu, Yan-Kai. (2020). The impact and recovering strategies of the COVID-19 pandemic: Lessons from Taiwan's hospitality industry. *Cogent Social Sciences*, 6, 1-12. from <https://www.tandfonline.com/loi/oass20>

Garrido-Moreno, Aurora, García-Morale, Victor J., and Martín-Rojas, Rodrigo. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 1-12.

Hao, Fei, Xiao, Qu, and Chon, Kaye. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-11.

Khan, Ashraful Azam and Hashim, Haslinda. (2020). The Effect of Covid-19 on Tourism and Hospitality Industry in Malaysia, Resurgence in the Post-Pandemic Era: A Conceptual Criterion. *International Journal of Tourism & Hospitality Review*, 7(2), 54-62.

Kim, Jinkyung Jenny and Han, Heesup. (2020). Saving the hotel industry: Strategic response to the COVID-19 pandemic, hotel selection analysis, and customer retention. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 1-20.

Le, Dung and Phi, Giang. (2020). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-20.

Maulana, Noveri, Oktaviaman, Restia, and Farah, Yasmine. (2020). Hygiene from the Heart: the Rise of Sharia Compliant Hotel in Indonesia after Covid-19 Pandemic. *JEBIS: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 6(2), 221-238.

Rachman, Gilang Permana and Do, Anh-Dung. (2020). Business Strategy for Atlantic City Hotel Facing Covid-19 Pandemic. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(2), 333-340.

Salem, Islam Elbayoumi, Elbaz, Ahmed Mohamed, Elkhwesky, Zakaria, and Ghazi, Karam Mansour. (2021). The COVID-19 pandemic: The mitigating role of government and hotel support of hotel employees in Egypt. *Tourism Management*, 85, 1-16.

Sun, Shaolong, Jiang, Fuxin, Feng, Gengzhong, Wang, Shouyang, and Zhang, Chengyuan. (2022). The Impact of COVID-19 on Hotel Customer Satisfaction : Evidence from Beijing and Shanghai in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 382-406.

Zenker, Sebastian and Kock, Florian. (2020). The Coronavirus Pandemic – A Critical Discussion of a Tourism Research Agenda. *Tourism Management*, 81, 1-4.