

กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อการคงอยู่ของธุรกิจโรงแรมช่วงวิกฤตโรคระบาด
ไวรัสโคโรนา 2019 ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
Managing Strategies for Sustenance of Hotel Business during the
Corona Virus 2019 Pandemic in Muang District, Chiang-Rai Province

พรรณภา สวนรัตนชัย^{1*}, ภัตริยา พรปาริษา², อิศเรศ จันทร์เจริญ³

Phannapha Suanrattanachai^{1*}, Pattariya Pornparisa², Itsared Chanjarean³

^{1,2,3} คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเชียงราย

199 หมู่ 6 ตำบลป่าอ้อดอนชัย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000 ประเทศไทย

^{1,2,3} Faculty of Business Administration, Chiangrai College

199 Moo 6, Pa O Don Chai Subdistrict, Mueang District, Chiang Rai Province, 57000, Thailand

รับบทความ: 3 มีนาคม 2564

ปรับปรุงบทความ: 17 พฤษภาคม 2564

ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 2 กรกฎาคม 2564

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ศึกษาผลกระทบของการบริหารจัดการเพื่อการคงอยู่ของธุรกิจโรงแรมช่วงวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมสืบเนื่องจากรายได้ลดลงจากจำนวนผู้ใช้บริการน้อยลง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อการคงอยู่ของธุรกิจโรงแรม ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยเลือกตัวอย่างจากรายชื่อเจ้าของธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารงานแบบองค์กรขนาดย่อมตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปจำนวน 20 คน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลที่เกิดขึ้นคล้ายกันพร้อมเชื่อมโยงแนวคิดที่สัมพันธ์กัน ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์พบว่า เจ้าของธุรกิจโรงแรมเล็งเห็นถึงโอกาสการประกอบธุรกิจโรงแรม การบริหารจัดการ พบว่า เป็นการบริหารแบบธุรกิจครอบครัวจากแนวคิดการบริการ “เหมือนอยู่บ้าน” ด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อการคงอยู่ พบว่า ใช้วิธีการลดต้นทุนโดยจ้างพนักงานเป็นรายวัน ปรับลดราคาห้องพักเพื่อจูงใจลูกค้า เน้นความสะอาดปลอดภัยและงานบริการที่ดี การรักษาลูกค้าเดิมเป็นกลยุทธ์สำคัญจากการศึกษาช่วงวิกฤติการณ์ฯ เจ้าของธุรกิจเร่งขยายกลุ่มผู้ใช้บริการนอกเหนือจากนักท่องเที่ยว หารายได้จากบริการเสริมที่มีอยู่แล้ว และพิจารณาว่าจะการทำธุรกิจอื่นเพิ่มขึ้นนอกจากธุรกิจโรงแรมเพียงอย่างเดียว

* ผู้เขียนหลัก (อาจารย์ ดร. ประจักษ์คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเชียงราย)

อีเมล: suanphan29@outlook.com

คำสำคัญ

การบริหารจัดการ กลยุทธ์ทางธุรกิจ การคงอยู่ ธุรกิจโรงแรม

Abstract

This research studies managing strategies of hotel business during the Corona Virus 2019. Disease contributing to the decreases of guests and revenues. The objectives of this research are to study managing means and strategies for sustenance. Data obtained by in-depth interviews of twenty hotel owners who have operated small-medium hotel business at least 5-year. These sampling owners were assumed that they have qualified experience to manage their hotel business in Muang District, Chiangrai Province. Data analysis revealed that the owners had strong prospect in hotel business there, and had “stay-at-home” service concept to be key strategy to manage their hotel. During the pandemic, they used the strategies of lowered wages, lowered prices for attracting guests, emphasized on cleanliness and hygiene, and good services. And, they were aware of customer retention, finding new cliques of guests besides tourists, and providing related services; consequently, many of them began to think about additional jobs or investment to be their sources of revenues.

Keywords

Management and administration, business strategies, Sustenance, hotel business

บทนำ

ธุรกิจโรงแรมเป็นการดำเนินธุรกิจบริการแบบองค์การ ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมมีทั้งขนาดใหญ่ระดับสี่ดาวขึ้นไปซึ่งมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมระดับสามดาวที่มีลักษณะการบริหารจัดการแบบง่ายลงทุนน้อย องค์การธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีการกระจายภายในประเทศในระดับท้องถิ่นโดยพื้นฐานการให้บริการที่พักอาศัยแบบชั่วคราวแก่ผู้เดินทางและมักมีการให้บริการอื่นเสริมเพื่อเชื่อมโยงการให้บริการภายในธุรกิจโรงแรม เช่น อาหาร สถานที่ออกกำลังกาย การนวด บริการขายสินค้า นำเที่ยว และอื่น ๆ ซึ่งธุรกิจโรงแรมจึงเป็นแหล่งงานและแหล่งรายได้สำคัญของระดับท้องถิ่นและประเทศชาติ โดยธุรกิจโรงแรมเป็นการให้บริการด้านการบริการในระบบอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้มหาศาลและกำลังเติบโต เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมและประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวภายในประเทศ ดังนั้นอุตสาหกรรมด้านการบริการจะมีการขยายตัวและเติบโตอย่างมาก ฉะนั้นธุรกิจ

โรงแรมมีโอกาสเจริญเติบโตจะต้องมีวิธีการบริหารจัดการหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ดีจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

การบริหารธุรกิจโรงแรมมีความซับซ้อนท่ามกลางการแข่งขัน ปัจจุบันกลยุทธ์การบริหารจัดการและเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญต่อการคงอยู่และเติบโตของโรงแรม เนื่องจากผู้ใช้บริการสามารถหาข้อมูลด้วยตนเอง การตัดสินใจเลือกบริการตามความต้องการจากทางเลือกที่หลากหลาย เช่น การหาข้อมูลด้านราคา การบริการที่ตั้งของโรงแรมนั้นผู้ใช้บริการสามารถทำได้ง่าย นอกจากนั้นการจองโรงแรมสามารถทำได้ง่ายทั่วโลกโดยผ่านโซเชียลมีเดียหรือแอปพลิเคชัน เช่น บুকกิ้งหรือโกด้า การพัฒนาที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นสิ่งท้าทายการบริหารจัดการของเจ้าของโรงแรมในทุกระดับ และที่สำคัญคือข้อมูลที่ผู้ใช้บริการติชมผ่านสื่อสังคมสมัยใหม่กระจายไปอย่างไม่มีข้อจำกัด ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้เจ้าของโรงแรมต้องเรียนรู้การใช้ประโยชน์ผ่านการวิเคราะห์บริหารจัดการและการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจจึงสามารถทำให้โรงแรมอยู่รอด

จังหวัดเชียงรายเป็นจังหวัดตั้งอยู่บนตอนเหนือสุดของประเทศไทย สภาพทางกายภาพเป็นทิวเขาอากาศเย็นตลอดทั้งปี มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมภาคเหนือที่ประทับใจจึงเป็นแหล่งสถานที่ท่องเที่ยวที่นิยมของนักท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จึงเกิดธุรกิจโรงแรมเปิดให้บริการจำนวนมากขึ้นในเขตเมืองและชนบทกระจายทั่วจังหวัดจากการสำรวจของสำนักงานสถิติจังหวัดเชียงรายปี 2563 (Chiang Rai Provincial Statistical Office, 2020) มีจำนวนธุรกิจโรงแรม 285 แห่ง แบ่งเป็นในเขตอำเภอเมือง มีจำนวน 119 แห่ง โดยมีลักษณะธุรกิจที่พักแบบ Home Stay, Guest House และธุรกิจโรงแรมระดับสามดาวที่เปิดกระจายทั่วเขตอำเภอเมือง ซึ่งสามารถสืบค้นในเว็บไซต์ Booking.com ก็เป็นอีกตัวเลือกหนึ่งที่เปิดให้บริการเพื่อรองรับผู้ใช้บริการ นักท่องเที่ยวทุกระดับสามารถเลือกราคาที่พักและสถานที่ตามความต้องการใช้บริการ ธุรกิจโรงแรมระดับสามดาวเป็นสถานที่พักที่มีการลงทุนน้อย การดำเนินธุรกิจแบบง่ายและปัจจัยด้านราคาที่พักเป็นตัวเลือกสำคัญสำหรับผู้ใช้บริการในการตัดสินใจใช้บริการซึ่งส่งผลต่อรายได้ในการดำเนินธุรกิจโรงแรม ฉะนั้นหากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารโรงแรมระดับสามดาวต้องเลือกใช้กลยุทธ์หรือจุดขายที่แตกต่างเพื่อสร้างความประทับใจในการดึงดูดผู้ใช้บริการและเป็นโอกาสการเลือกเข้าพักของผู้ใช้บริการ ซึ่งธุรกิจโรงแรมระดับสามดาวเป็นแหล่งงานและรายได้ที่สำคัญของประชาชนในพื้นที่เขตจังหวัดเชียงรายจากการท่องเที่ยวและการบริการที่เกี่ยวข้องกัน

จากการอุบัติของโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดและฉับพลัน เริ่มแพร่ระบาดตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน ปี พ.ศ. 2562 จนกระทั่งถึงปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อสภาพเศรษฐกิจทั่วโลก ผลงานวิจัยของ Kasikorn Research Center (2020) ได้วิเคราะห์เศรษฐกิจไทยไตรมาสแรก พบดัชนีภาวะเศรษฐกิจฯ เดือนมกราคม 2563 ต่ำสุดในรอบ 6 ปี จากการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งส่งผลต่อความเสี่ยงสูงต่อการยังชีพในครัวเรือนไทยและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทุกธุรกิจก็ได้รับผลกระทบจากสภาวะการณ์ล็อกดาวน์ในช่วงกลางปี 2563 มีผลให้การเดินทางภายในประเทศลดลงซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมตกต่ำมากทั่วประเทศเพราะความไม่สะดวกจากการเดินทางและส่งผลกระทบต่ออัตราการว่างงานอย่างต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ซึ่งผลมาจากการหยุดตัวของธุรกิจท่องเที่ยวทั่วทุกจังหวัด ระยะเวลาปลายปี 2563 คาดว่า

สถานการณ์เริ่มผ่อนคลายประชาชนเริ่มออกนอกพื้นที่เพื่อการท่องเที่ยวและเป็นโอกาสธุรกิจโรงแรมเริ่มมีการจองที่พักเป็นจำนวนมากแต่การระบาดครั้งที่สองเกิดขึ้นอีกส่งผลต่อธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมระดับสามดาวที่กำลังพัฒนาและเติบโตอย่างก้าวกระโดดในจังหวัดเชียงรายก็ได้รับผลกระทบรุนแรงจากการโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 เพราะมีผู้ใช้บริการจำนวนน้อย

รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการใช้จ่ายของคนไทยในประเทศและการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยส่งเสริมการท่องเที่ยว เช่น “โครงการช้อปดีมีคืน” “โครงการคนละครึ่ง” “โครงการท่องเที่ยวคนโสด” เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจภายในประเทศ แต่ประชากรภายในประเทศยังมีความกังวลในการใช้จ่ายด้วยสถานการณ์โรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ยังคงอยู่ทำให้เกิดการชะลอตัวและการหยุดตัวของกาท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงกับธุรกิจทุกประเภทรวมถึงการหยุดการดำเนินกิจการธุรกิจโรงแรมหรือบางสถานประกอบการปิดกิจการอย่างต่อเนื่องสาเหตุจากไม่มีรายได้จากผู้ให้บริการห้องพักแต่ยังคงมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินการธุรกิจอยู่ ซึ่งยังคงเป็นปัญหาต่อเนื่องจากสภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019

จากสถานการณ์โรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ที่กล่าวมาข้างต้น สภาวะทางธุรกิจที่มีความเสี่ยงต่อการล้มละลายและการพัฒนาเพื่อการฟื้นตัวของธุรกิจโรงแรมให้คงอยู่ในสภาพธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงเช่นเดิม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารโรงแรมในจังหวัดเชียงรายจำเป็นต้องใช้วิธีการบริหารจัดการ กลยุทธ์ทางธุรกิจหรือสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยจากโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 มาเป็นกลยุทธ์พื้นฐานการดำเนินธุรกิจเพื่อดึงดูดให้ผู้ใช้บริการเข้ามาใช้บริการและสามารถสร้างความประทับใจที่ดีเป็นสื่อช่วยในการบอกต่อ ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยให้โรงแรมฟื้นตัว ชื่อเสียงและมีความมั่นคงในเรื่องของสถานะทางการเงินและการคงอยู่ของธุรกิจโรงแรม

ในสถานการณ์บริหารจัดการธุรกิจโรงแรมระหว่างปี 2563 ของการระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ที่ผ่านมาทำให้ เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารโรงแรมระดับสามดาวในจังหวัดเชียงรายต้องตระหนักถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วนในการใช้กลยุทธ์เพื่อการฟื้นตัวของธุรกิจของตนเอง ดังนั้นการวิจัยนี้จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของแนวทางการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อการคงอยู่ที่อาจแตกต่างจากสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในเวลาปกติ นั้นเป็นโอกาสและช่องว่างการวิจัยที่จำเป็นต้องศึกษาอย่างมีระบบเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงแรมในจังหวัดเชียงรายเพื่อให้เกิดความเข้าใจในความรู้และสามารถนำไปใช้เป็นข้อคิดด้านนโยบายที่นำไปสู่การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ทุกระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ธุรกิจโรงแรมได้ผลกระทบจากโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ถึงสองระยะ

ผลการวิจัยนี้ชี้แนะแนวทางการใช้กลยุทธ์และหลักการบริหารในการบริหารธุรกิจโรงแรมที่ใช้ และจากการสังเคราะห์กลยุทธ์อื่นที่เกิดขึ้นจากความคิด ประสบการณ์การบริหาร และวิสัยทัศน์ ของเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารโรงแรมในสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องการข้อเท็จจริง และความรู้เพื่อใช้เป็นข้อคิดในการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤตเฉพาะ กล่าวคือข้อค้นพบของการวิจัยนี้เสริมความรู้เดิม เสนอแนวทางการใช้กลยุทธ์อื่น

ๆ สำคัญอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อความต่อเนื่องทางบริหารอย่างยั่งยืน และชี้้นำการวิจัยในอนาคตเกี่ยวกับการบริหารโรงแรมในจังหวัดเชียงรายและในพื้นที่ใกล้เคียงที่มีลักษณะคล้ายกัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อการคงอยู่ของธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดการบริหารจัดการ

แนวคิดของ Gulick & Urwick (1937) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหาร การบริหารงานในองค์กรจะมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการแบ่งภาระงานกันทำตามความเหมาะสม หรือความถนัดของพนักงาน โดยองค์กรต้องแบ่งตามกระบวนการ วัตถุประสงค์ และลูกค้ำ โดยโครงสร้างองค์กรเป็นตัวกำหนดในการจัดรูปแบบการบริหารจัดการ การบริหารแบบไม่มีทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจได้ การจัดการธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และเวลาปัจจุบันในการบริการเน้นหลักการตลาดและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นหลัก

แนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการ

แนวคิดของ Coulter (2008, 6) ให้คำจำกัดความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์จากสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อความเหมาะสมกับองค์กรนำไปสู่การปฏิบัติ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็นในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Wheelen & Hunger (1995, 3) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์นำไปปฏิบัติ ประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ นอกจากนั้น Hax & Majluf (1996, 141) กล่าวว่าถ้าการมีวิธีกกลยุทธ์ที่ดีจะทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน ฉะนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์หรือสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน แต่ประเด็นสำคัญคือ Kalipic & Yay (2018, 578) กล่าวว่าการบริหารโรงแรมยังขาดความตระหนักและความรู้ในการบริหารโรงแรมในภาวะวิกฤติ

แนวคิดกลยุทธ์ทางธุรกิจโรงแรม

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์ Thompson, Strickland & Gamble (2010, 7) กล่าวว่ากลยุทธ์คือแผนการดำเนินการที่ชี้้นำการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงการเติบโตเพื่อการแข่งขันและลูกค้ำ ซึ่ง Dess, Lumpkin & Elsner (2010, 78-84) แสดงความเห็นว่าการใช้กลยุทธ์ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างละเอียด เช่น SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats)

การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยทางธุรกิจที่ใช้ในการบริหารโรงแรมอาจต่างจากกลยุทธ์การขายสินค้า การวิจัยในอดีตปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวที่มีนักศึกษา คือ ความดึงดูดใจของสถานที่ท่องเที่ยว กิจกรรมการพักผ่อน การใช้เวลาว่าง และความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว ในส่วนของการบริหารจัดการ คือ ราคา การบริหาร การเงิน การให้บริการ และความยั่งยืนของธุรกิจ เป็นต้น (Kalipci & Yay, 2018, 574) จาก การวิจัยกิจการโรงแรมมากกว่า 2,000 แห่งในช่วงเวลา 3 ปี พบว่าผู้บริหารโรงแรมที่มีความชำนาญในการใช้ กลยุทธ์ของเจ้าของกิจการเรื่องกำหนดกลุ่มผู้ให้บริการ การให้บริการ และเลือกทำเลที่ตั้ง มีส่วนให้โรงแรม เกิดรายได้ (Xiao, O'Neill & Mattila, 2011, 136-139)

โดยหลักการบริหารเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องมีกลยุทธ์การ บริหารจัดการธุรกิจเพื่อการคงอยู่ และวิธีดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย Thompson, Strickland & Gamble (2010, 24) ให้ความสำคัญของการประกอบธุรกิจ คือ ผลกำไร หรือเงินกำไรจากการทำธุรกิจ ส่วน Porter & Collins (2018, 9) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การส่งมอบบริการ หรือการบริหารการตลาด เป็นปัจจัยพื้นฐาน ของความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และเพื่อเป็นเป้าหมายขององค์การธุรกิจ Robbins (1993, 209) ได้ เสริมว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ทางการบริการ ความรู้ ประสบการณ์ และทัศนคติเกี่ยวกับงานที่เขาทำเป็นตัวกำหนดระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจนั้น

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ดำเนินการด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการใช้การอุปนัย (Induction) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกที่ปรากฏการณ์เชิงกระบวนการของพฤติกรรมจากการสัมภาษณ์ (Interview) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เจ้าของธุรกิจโรงแรมระดับสามดาว จำนวน 20 คนจากจำนวน 40 แห่ง (เว็บไซต์ Booking.com) ผู้วิจัยติดต่อสถานประกอบการแบบไม่เจาะจงและใช้การเลือกตัวอย่างแบบ snowball ที่กระจายตัวในเขต อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย

ขอบเขตของการวิจัย การวิจัยนี้พิจารณาสถานประกอบการที่เปิดธุรกิจโรงแรมระดับสามดาวโดย เปิดดำเนินธุรกิจตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ขอบเขตประชากร ศึกษาจากเจ้าของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว จำนวน 20 คนจากจำนวน 40 แห่ง (เว็บไซต์ Booking.com) ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงรายการวิจัยนี้ โดย ผู้วิจัยลงพื้นที่เข้าสัมภาษณ์ในระยะเวลา 2 เดือน ระหว่างเดือนมกราคม ถึง กุมภาพันธ์ 2564

ผู้ให้ข้อมูล เป็นเจ้าของธุรกิจผู้มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป โดยผู้วิจัยติดต่อสถาน ประกอบการธุรกิจโรงแรมเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจเพื่อเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูล การวิจัยนี้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ได้ตั้งคำถามตามวัตถุประสงค์การ วิจัยคำถามที่ใช้เป็นแนวทางการถามเพื่อนำเข้าสู่ประเด็นตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองเริ่มจาก การสร้างความสัมพันธ์ (Rapport) ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ขอความเห็นชอบในการบันทึกข้อมูล และยืนยันความลับของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล

แนวทางการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ใช้หลักการแบบเปิดกว้าง โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง ได้ตั้งคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อนำเข้าสู่ประเด็นตามวัตถุประสงค์ การขยายความ ปรับเปลี่ยนคำให้เหมาะสมเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง การใช้คำถามเสริม และการสรุปทวนคำตอบเป็นระยะ ๆ เป็นสิ่งจำเป็นในระหว่างการสัมภาษณ์เป็นไปตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยนี้ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการวิจัยและผู้ทรงวุฒิของวิทยาลัยเชียงราย

การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยติดต่อขอสัมภาษณ์โดยเลือกตัวอย่างจากรายชื่อเจ้าของธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารงานแบบองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกล่าวคือโรงแรมที่มีห้องพักไม่เกิน 50 ห้อง ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างความคุ้นเคย บอกกล่าววัตถุประสงค์และภาพรวมของการสัมภาษณ์ การนำข้อมูลไปใช้ ความลับของข้อมูล และขอบันทึกการสัมภาษณ์โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลปฏิเสธการบันทึกในบางช่วงของการสัมภาษณ์ได้ ผู้วิจัยทำความเข้าใจในเรื่องและประเด็น บันทึกย่อเมื่อจำเป็น การสัมภาษณ์หยุดลงเมื่อข้อมูลที่ได้อิ่มตัว ไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น (Saturated) ผู้สัมภาษณ์ขอขอบคุณในการให้ข้อมูลและเวลา หากมีข้อสงสัยจะติดต่อมาเพื่อสัมภาษณ์เพิ่มเติม

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้มานำมาพิมพ์เป็นข้อความ นำมาทบทวนเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ แล้วจึงจับกลุ่มแนวคิดที่เกิดขึ้นจากข้อมูลที่คล้ายกัน (Open Coding) พร้อมกับเชื่อมโยงแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) เมื่อสิ้นสุดการบวนการวิเคราะห์ ผู้วิจัยนำผลมาเรียบเรียงเพื่อนำเสนอผล และอภิปรายผลงานวิจัยต่อไป

นิยามศัพท์

การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์และสามารถนำมาปฏิบัติเพื่อให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์ทางธุรกิจ หมายถึง วิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อการแข่งขันและสามารถทำให้ธุรกิจโรงแรมยังคงอยู่

การคงอยู่ หมายถึง ยังคงดำเนินธุรกิจจากสถานการณ์วิกฤติหรือการได้เปรียบคู่แข่งและมีผลกำไร
ธุรกิจโรงแรม หมายถึง เป็นสถานประกอบการที่มีที่มาของรายได้จากการบริการห้องพักโรงแรมระดับสามดาวในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย

โรงแรมระดับสามดาว หมายถึง สถานที่ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก ราคาห้องพักระหว่าง 450 - 3,500 บาท และจำนวนห้องพักไม่เกิน 50 ห้อง

ผลการวิจัย

ข้อมูลที่ได้เพียงพอและเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์ นำไปสู่การอภิปรายแนวคิดที่ค้นพบ และชี้ให้เห็นแนวคิดเชิงเสนอแนะการบริหารธุรกิจโรงแรมและเชิงกลยุทธ์เฉพาะในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ตามขอบเขตของการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลพบข้อมูลจากการสัมภาษณ์มีทิศทางไปในแนวเดียวกันทำให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์จัดกลุ่มและเชื่อมโยงความคิดได้ เจ้าของธุรกิจโรงแรมที่ให้ข้อมูลส่วนมากจบการศึกษา

ประเด็นที่ค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่ 1

การบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรมช่วงวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 พบว่า การดำเนินธุรกิจในการบริหารจัดการเป็นแบบธุรกิจครอบครัว เจ้าของธุรกิจโรงแรมบริหารจัดการดำเนินกิจการด้วยตนเองหรือมีบุตรหลานมาเป็นผู้ดำเนินงาน เจ้าของธุรกิจจะดำเนินการรับจองห้องพัก ติดต่อประสานงานและให้บริการบริการด้วยตนเองทุกกระบวนการของการใช้บริการของผู้ใช้บริการ แนวคิดการให้บริการเน้นการเข้าใช้บริการของผู้ใช้บริการ “เหมือนอยู่บ้าน” และมีดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านโซเชียลมีเดียหรือเว็บไซต์แอปพลิเคชันของสถานประกอบการธุรกิจที่เข้าร่วม เช่น บัญชีทวิต หรือ ไลน์ เพื่อการเข้าถึงง่ายของผู้ใช้บริการ

ส่วนการทำความสะอาดห้องพักได้จ้างพนักงานทำความสะอาดโดยมีการจ้างมีแบบทั้งรายเดือนและรายวัน อัตราจ้างแม่บ้านโดยเฉลี่ยต่อวันประมาณ 300 บาทหรืออาจมีอัตราค่าจ้างที่ต่ำกว่านี้เล็กน้อยตามกำลังแรงงานที่ใช้แต่ละครั้ง ซึ่งเดิมก่อนวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ส่วนใหญ่จะจ้างเป็นรายเดือน แต่ช่วงวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 เจ้าของธุรกิจต้องปรับต้นทุนจึงปรับอัตราค่าจ้างเป็นรายวันแทนเพื่อยังคงรักษาต้นทุนและสภาพคล่องทางการเงิน โดยทำความเข้าใจกับแม่บ้านทำความสะอาดซึ่งทุกคนต่างเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การลดค่าใช้จ่ายเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบันจากสถานการณ์วิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบเช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ การจองห้องพักลดลงหรือบางช่วงมีจองห้องพักของลูกค้าจำนวนน้อยส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมรายได้ลดลงหรือไม่มีรายได้ แต่ทุกสถานประกอบการที่ให้ข้อมูลยังคงมีการจ้างงานทั้งที่เป็นพนักงานต้อนรับและพนักงานแม่บ้านทำความสะอาดไว้ต่ำสุดตามความจำเป็นซึ่งการปรับเปลี่ยนนั้นเจ้าของธุรกิจมีนโยบายเฝ้าระวังในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของธุรกิจและพนักงาน แม้ว่าเจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่กล่าวอย่างชัดเจนแต่รายละเอียดของข้อมูลและน้ำเสียงของเจ้าของธุรกิจมีความหมายที่สรุปได้ถึงความสัมพันธ์ที่ดีมีความเห็นอกเห็นใจระหว่างเจ้าของธุรกิจและพนักงาน ในช่วงสภาวะวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นได้จากการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจโรงแรมต้องปรับฐานค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาคงไว้ซึ่งธุรกิจและต้นทุนที่เกิดขึ้นจากผลกระทบวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ที่ส่งผลทำให้รายได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง พนักงานต่างก็ยอมรับเงื่อนไขการจ้างงานเพื่อรักษางานและรายได้เพื่อการยังชีพและมีความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

จากสถานการณ์วิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 เจ้าของธุรกิจโรงแรมต่างแสดงความคิดเห็นว่าในช่วงวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 แต่ยังคงมีการใช้บริการจากฐานผู้ให้บริการรายได้ค่าอยู่ประมาณ 30% บางแห่งปรับให้เช่าเป็นแบบรายเดือนซึ่งส่งผลต่อรายได้ที่พอยังชีพและการดำเนินธุรกิจโรงแรม เจ้าของธุรกิจบางแห่งได้นำรายได้จากการดำเนินธุรกิจจากปีก่อน ๆ มาดำเนินงานเพื่อพยุงการคงอยู่ของธุรกิจ แม้จะมีวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 เจ้าของธุรกิจก็ยังคงดำเนินธุรกิจโรงแรมนี้ต่อไป

เจ้าของธุรกิจโรงแรมเข้าใจความจำเป็นต้องปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและยังมีความหวังในโอกาสเมื่อสถานการณ์ดีขึ้น ขณะเดียวกันเจ้าของธุรกิจโรงแรมพยายามมองหาโอกาสอาชีพเสริมเพื่อการคงอยู่ของธุรกิจโรงแรมในช่วงเวลานี้ไว้ เช่น บางเจ้าของธุรกิจโรงแรมมีกิจการรองนอกเหนือจากการประกอบธุรกิจ

โรงแรม เช่น สอนโยคะ มีอาคารหรือที่ดินให้เช่า มีธุรกิจโรงพยาบาล มีธุรกิจร้านขายยา ประกอบอาหารขายผ่านแกร็บฟู้ด หรือมีเงินบำนาญเพื่อเป็นรายได้เสริมต่อการยังชีพในช่วงวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019

จากข้อมูลข้างต้นพอสรุปได้ว่าการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมนั้น เป็นการดำเนินธุรกิจด้วยตัวเอง มีความสนใจและใส่ใจในงานบริการและต้องการให้บริการผู้ใช้บริการด้วยตนเอง เน้นการบริการที่ดีเยี่ยม เน้นความสะอาดของห้องพักและบริเวณรอบอาคารสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมและบางกรณีเพื่อรับรู้ปัญหาของผู้ใช้บริการและสามารถแก้ปัญหาให้กับผู้ใช้บริการได้ทัน่วงที

ประเด็นที่ค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่ 2

กลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อการคงอยู่ของธุรกิจโรงแรมช่วงวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 เจ้าของธุรกิจโรงแรมตระหนักในเรื่องของทำเลที่ตั้งที่แตกต่างกันของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมของตนเองทำให้มีจุดขายที่แตกต่างกัน บางแห่งอยู่ในตัวเมืองซึ่งยังมีกลุ่มผู้ใช้บริการที่มาใช้บริการตามวัตถุประสงค์ เช่น มาทำงานหรือบางแห่งใกล้กับโรงพยาบาลซึ่งก็จะมีผู้ใช้บริการที่จะมาเฝ้าไข้ เยี่ยมไข้ รอการรักษาหรือการผ่าตัดและมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวพันที่ใกล้เคียงที่ต้องการท่องเที่ยว ผู้ใช้บริการบางกลุ่มต้องการเลือกที่พักแบบชานเมืองนิยมธรรมชาติ เจ้าของธุรกิจโรงแรมได้ปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยจัดโปรโมชั่นด้านราคาห้องพักลดลงจากราคาเดิมเพื่อจูงใจผู้ใช้บริการและยังคงเน้นถึงความสะอาดของห้องพักโดยเน้นใช้น้ำยาฆ่าเชื้อโรคและเข้าร่วมโครงการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (SHA) เป็นมาตรการของกระทรวงสาธารณสุขเพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยให้กับผู้ใช้บริการ มีแอลกอฮอล์วางไว้แต่ละจุดสัมผัสในบริเวณอาคารสถานประกอบการธุรกิจเพื่อง่ายและสะดวกสบายต่อการใช้บริการของผู้ใช้บริการ งานบริการเจ้าของธุรกิจโรงแรมจะดูแลผู้ใช้บริการด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด การต้อนรับด้วยจิตบริการเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ใช้บริการและการรับรู้ถึงปัญหาบางกรณีที่ผู้ใช้บริการต้องการความช่วยเหลือหรือช่วยแก้ปัญหา ซึ่งส่งผลดีต่อธุรกิจโรงแรมเพื่อการกลับมาใช้บริการซ้ำหรือบอกต่อกับผู้ใช้บริการรายใหม่ กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ในการรักษาฐานผู้ใช้บริการรายเดิม

เมื่อวิกฤตการณ์โรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 เกิดขึ้นเจ้าของธุรกิจโรงแรมทั้งหมดที่ให้ข้อมูลไม่เล็กหรือขายธุรกิจเพราะยังเห็นโอกาสที่จะฟื้นธุรกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ใช้คือ การลดราคาค่าบริการห้องพักและลดค่าจ้าง การขยายกลุ่มผู้ใช้บริการ เน้นความสะอาดและปลอดภัย เจริญดีหารายได้จากบริการเสริม นอกจากนั้นเจ้าของธุรกิจโรงแรมมีธุรกิจอื่นเป็นที่แหล่งรายได้เป็นแนวคิดที่ใช้พ่วงธุรกิจโรงแรมเพื่อการคงอยู่ของธุรกิจ

พอกล่าวสรุปได้ว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจที่ใช้อยู่ที่ช่วยบรรเทาปัญหาได้นั้นคือ การผูกใจผู้ใช้บริการด้วยราคาถูก คุ่มค่า ด้วยการบริการที่ดี มุ่งเน้นการให้บริการซ้ำจากผู้ใช้บริการรายเดิม การให้บริการเสริมด้านการท่องเที่ยวและบริการเสริมในโรงแรม เช่น นำเสนอแหล่งท่องเที่ยว ยานพาหนะ หรือขายสินค้าท้องถิ่น

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้พบว่าเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงรายเป็นพื้นที่แห่งการท่องเที่ยวเป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งในการบริหารจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นเป็นการ

บริหารจัดการแบบสะดวก ปรับเปลี่ยนง่ายทันต่อการบริหารจัดการ การลงทุนต่ำและสามารถลดต้นทุนได้อย่างง่ายที่สอดคล้องกับแนวคิด Sawangmanee Wonge (2016) ได้เสนอว่าธุรกิจขนาดย่อมเป็นการบริหารงานอิสระตามลักษณะของเจ้าของธุรกิจ พนักงานน้อย ลงทุนต่ำ นอกจากนี้ Certo & Peter (1990) ยังได้ให้แนวคิดของธุรกิจขนาดย่อมนั้นมีการบังคับบัญชา บุคลากร ผลิตภัณฑ์ และการบริหารการจัดการ โครงสร้างแบบง่ายขึ้นอยู่กับเจ้าของจะใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยนี้พบว่าเจ้าของธุรกิจโรงแรมมีความมุ่งมั่นที่จะให้บริการและยังมีความหวังของการฟื้นตัวของธุรกิจในอนาคต มีความเชื่อมั่นในการบริการของโรงแรมของตนเพราะสภาพท้องถิ่นที่น่าดึงดูดใจในการเดินทางท่องเที่ยวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phra Maha Sombat Rasarak (2016) พบว่าคุณลักษณะของเจ้าของธุรกิจส่งผลต่อการดำเนินงานของเจ้าของธุรกิจโรงแรมขึ้นอยู่กับทัศนคติ แรงจูงใจและประสบการณ์ในการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Xiao, O'Neill & Mattila (2011) กล่าวว่าเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม และงานวิจัยของ Bowonkulpa (2018) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าเจ้าของธุรกิจควรเน้นกระบวนการบริการให้มีมาตรฐานบริการอย่างเป็นระบบ และรวดเร็วด้วยวิธีบริหารธุรกิจในการใช้กลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อสังคมยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1993) ได้เสริมว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ทางการบริการประกอบกับความมุ่งมั่นในการให้บริการเพื่อความผูกพันกับผู้ใช้บริการและให้ผู้ใช้บริการเป็นสื่อกลางการประชาสัมพันธ์โดยการสร้างความประทับใจเพื่อรักษาสถานผู้ใช้บริการรายเดิมเป็นกลยุทธ์พื้นฐานที่กล่าวทั่วไปและหลักการการบริหารจัดการธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter & Collins (2018) ได้แนวคิดว่าการส่งมอบงานบริการหรือการบริหารการตลาดเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงาน

ตามหลักการทั่วไปกลยุทธ์ทางธุรกิจเจ้าของธุรกิจต้องปรับกลยุทธ์การตลาดเพื่อการคงอยู่ของธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson, Strickland & Gamble (2010) กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อการเจริญเติบโตในการแข่งขันซึ่งกลยุทธ์ทางธุรกิจโรงแรมก็เช่นกันต้องวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมทั่วไปในช่วงระหว่างปีเพื่อปรับกลยุทธ์ด้านราคาห้องพักการเสนอราคาที่เหมาะสมสอดคล้องกับ Dess, Lumpkin & Elsner (2010) แสดงความคิดเห็นการใช้กลยุทธ์ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างละเอียด นอกจากนี้ Coulter (2008) ยังให้แนวคิดว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นต้องวิเคราะห์จากสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งกลยุทธ์ทางธุรกิจด้านการลดราคามีความจำเป็นในสถานการณ์บางสถานการณ์ เช่น ในฤดูที่มีลูกค้าใช้บริการน้อย และกลยุทธ์ด้านการบริการต้องสนองตอบความต้องการของผู้ใช้บริการ เจ้าของธุรกิจโรงแรมต้องสร้างความมั่นใจให้ผู้ใช้บริการในเรื่องความสะอาดและปลอดภัย สุดท้ายกลยุทธ์การลดต้นทุนการดำเนินงานซึ่งวิธีลดต้นทุนการดำเนินงานที่มักใช้คือการลดจำนวนพนักงาน ลดค่าจ้าง ดังนั้นการพิจารณาลดต้นทุนในการบริหารจัดการเป็นสิ่งจำเป็นที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson, Strickland & Gamble (2010) การให้ความสำคัญของการประกอบธุรกิจคือผลกำไรหรือเงินกำไรจากการทำธุรกิจ

สรุป

จากประเด็นที่ค้นพบการวิจัย เจ้าของธุรกิจโรงแรมยังคงเล็งเห็นโอกาสการดำเนินธุรกิจโรงแรมในระดับสามดาวเป็นการดำเนินธุรกิจแบบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งในด้านการบริหารจัดการได้สะดวกง่ายต่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนไม่สูงมาก ยังคงเห็นโอกาสการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อรอการเจริญเติบโตธุรกิจโรงแรมระดับสามดาวในอนาคตเพื่อรองรับความต้องการใช้บริการของนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศและการให้โอกาสการมีงานทำของแรงงานท้องถิ่น ด้านกลยุทธ์เจ้าของธุรกิจตระหนักมากขึ้นเรื่องการใช้กลยุทธ์การบริการเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้ารายใหม่ นอกเหนือจากนักท่องเที่ยว เรียนรู้การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อการเข้าถึงได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจต่อการใช้บริการของผู้ใช้บริการและแนวคิดที่จะประกอบธุรกิจอื่นที่เป็นแหล่งรายได้คู่ขนานกับดำเนินธุรกิจโรงแรมหากเกิดวิกฤตอื่น ๆ ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมยังคงอยู่ต่อไป

ข้อเสนอแนะของการวิจัย การวิจัยนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจโรงแรมระดับสามดาวเป็นการบริหารจัดการแบบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่งผลดีต่อต้นทุนและการบริหารจัดการธุรกิจ เป็นระบบการบริหารที่สามารถเข้าถึงการให้บริการกับผู้ใช้บริการอย่างใกล้ชิดจากเจ้าของธุรกิจโรงแรม การให้บริการที่ประทับใจกับผู้ให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจนี้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญพื้นฐานของการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นโอกาสของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่บริบทของการบริการอาจแตกต่างจากการบริหารจัดการโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีระบบการจัดการตามหลักการบริหารองค์การ เจ้าของธุรกิจโรงแรมสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการการให้บริการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือสามารถปรับสภาพการบริหารธุรกิจช่วงสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างคล่องตัวเพื่อการคงอยู่ของธุรกิจโรงแรมจากสถานการณ์ที่อาจคาดคะเนได้และที่คาดคะเนไม่ได้ และการนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการหรือการติดต่อสื่อสารผ่านสื่อทางสังคมกับผู้ให้บริการโดยตรง เช่น แอปพลิเคชันไลน์ เฟซบุ๊ก ด้วยระบบเทคโนโลยีสามารถทำให้เกิดความง่ายต่อการรับบริการได้อย่างรวดเร็วซึ่งสามารถสร้างความสัมพันธ์อันใกล้ชิดยิ่งขึ้นระหว่างเจ้าของธุรกิจโรงแรมกับผู้ให้บริการและเป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ธุรกิจโรงแรมได้อีกช่องทางหนึ่ง จากการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นถึงข้อสังเกตที่ควรศึกษาต่อไปเพื่อเป็นความรู้ในเชิงปฏิบัติ คือความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของธุรกิจและผู้ให้บริการมีผลต่อการกลับมาใช้บริการซ้ำนี้เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญของธุรกิจโรงแรมเพื่อการคงอยู่นอกเหนือจากปัจจัยอื่น เช่น ราคาและการบริการที่ดี โดยอาจศึกษากลุ่มผู้เดินทางที่มีความสามารถในการพักอาศัยในโรงแรมขนาดใหญ่

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นการบริหารจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อการคงอยู่ของธุรกิจโรงแรมช่วงวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 เจ้าของธุรกิจโรงแรมต้องตระหนักถึงวิธีการขยายกลุ่มผู้ให้บริการ นอกเหนือจากนักท่องเที่ยว การหารายได้เสริมจากการบริการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริการหลักเป็นการเพิ่มรายได้ เช่น ร้านกาแฟพันธุ์อาราบิก้าแหล่งปลูกจากจังหวัดเชียงราย การนวดและสปา สถานที่และอุปกรณ์ออกกำลังกาย บริการเช่ารถมอเตอร์ไซค์ เป็นประเด็นที่ควรพิจารณาธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถจัดการบริการได้ง่ายเนื่องจากการบริหารจัดการสถานที่ทำได้โดยใช้ทุนต่ำและเป็นโอกาสของการอยู่

รอดที่ต่างจากการบริหารในสภาวะเดิมและเป็นประสบการณ์ของเจ้าของธุรกิจโรงแรมแม่สถานการณ์เข้าสู่ภาวะปกติเพราะอาจเกิดความไม่แน่นอนของอนาคต

ประเด็นที่น่าสนใจการวิจัยในอนาคตควรศึกษาบทบาทและความสำคัญธุรกิจเครือข่ายที่ช่วยเสริมสภาพคล่องของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงราย ทั้งนี้ไม่รวมถึงธุรกิจที่ต่อเนื่องหรือเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวโดยตรงซึ่งได้รับผลกระทบต่อเนื่อง ควรเป็นธุรกิจเสริมนอกเหนือจากการจัดให้มีการบริการอื่นตามที่การวิจัยนี้ค้นพบ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ผลการวิจัยนำมาซึ่งประโยชน์ คือ เข้าใจกลยุทธ์และการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมให้ยังคงอยู่ในระดับท้องถิ่นช่วงวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 และสามารถเสริมเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจบริการลักษณะอื่นที่คล้ายกันในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

References

- Booking.com. (2020). **3 - Star Hotels in Chiang Rai**. Retrieved July 14, 2020, from <https://www.booking.com/threestars/city/th/chiang-rai.th.html>. [In Thai]
- Bowonkulpa, B. (2018). Behaviors and Service Marketing Mix Factors Affecting the selection of hotels and resorts for the government agencies in a case study of the western region. In *The 2nd Work Integrated Learning National Conference: Employability and Engagement*, Walailak University, March 26-27, 2018, at Technology and Innovation Development Laboratory Building, Walailak University. (pp. 178-193). Surat Thani: Walailak University. Retrieved July 14, 2020, from <https://drive.google.com/file/d/1fkUuHT8mQAVH4LyfeKU6px15RBV17l7-/view?fbclid=IwAR3AwViJSl4ePLRCgu7FdpRXutISz4DPiILm5g043rqadJ3MTJ2GdaA9zM>. [In Thai]
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1990). **Strategic management: A focus on process**. New York: McGraw-Hill.
- Chiang Rai Provincial Statistical Office. (2020). **Infographic: Tourism**. Retrieved July 30, 2020, from http://chiangrai.nso.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=318:infographic-metadata&catid=87:2011-10-11-07-23-55. [In Thai]
- Coulter, M. (2008). **Strategic management in action**. (4th ed.). New Jersey: Person Education, Inc.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Elsner. (2010). **Strategic management: Text and cases**. New York: McGraw-Hill.
- Gulick, H. L. & Urwick F. L. (1937). **Papers on the Science of Administration: Notes of the theory of Organization**. New York: Institute of Public Administration.

- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1996). **The strategy concept and process: A pragmatic approach.** (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kalipci, M. B., & Yay, O. (2018). Review of strategic management studies on tourism. **Routedge.** 28(4), 566-580.
- Kasikorn Research Center. (2020). **The Economic Crisis Index (KR-ECI) in January 2020 fell the lowest in sex years, The coronavirus epidemic further increased the risk of living in Thai Households.** Retrieved August 20, 2020, from https://kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/economy/Pages/KR-ECI_02_2020.aspx. [In Thai]
- Phra Maha Sombat Rasarak. (2016). Tourism Marketing Strategies of Tourism Operators in the Eastern Part of the Country, Thailand. **SSRU Graduate Studies Journal.** 2(2), 122-133. [In Thai]
- Porter, E. Michael & Collins, C. James. (2018). **HBR's 10 Must Reads : On Strategy.** (Nattaya Sintrakarnpol, Ed. & Tran.). Bangkok: Expernet. (Original work published 2018). [In Thai]
- Robbins, S. P. (1993). **Organizational behavior.** (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sawangmanee Wonge, N. (2016). **Small and Medium Business Management.** Bangkok: Ramkhamhaeng University Press. [In Thai]
- Thompson, A., Strickland, A. J. & Gamble, J., (2010). **Crafting and Executing Strategy: The Quest for competitive advantage: concepts and cases.** New York: McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L. & Hunger, D. J. (1995). **Strategic management and business policy.** (5th ed.). New York: Addison Wesley.
- Xiao, Q., O'Neill, J. W. & Mattila, A. S. (2011). The role of hotel owners: The influence of Corporate strategies on hotel performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management.** 24(1), 122-139.