

การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทย: การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ

Hotel Survival Management in Thailand: A Systematic Literature Review

ทิพย์สุดา หมื่นหาญ¹ และธนกร พงษ์ภู^{2*}

Thipsuda Muenharn¹ and Thanakorn Pongphoo²

¹สาขาการจัดการธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

² สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและการจัดการนวัตกรรม คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน

¹Business Management Program, Faculty of Business Administration, Siam Technology College

²Department of Industrial Technology and Innovation Management, Faculty of Science and Technology,

Pathumwan Institute of Technology

*Corresponding Author E-mail: thanakorn.po@pit.ac.th

Received: 2025-3-28; Revised: 2025-10-22; Accepted: 2025-10-31

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายและซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง ทำให้การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งยวด งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) การสืบค้นบทความดำเนินการจากฐานข้อมูล Thai Journals Online และ Google Scholar โดยจำกัดช่วงเวลาตีพิมพ์ระหว่างปี พ.ศ. 2563-2568 (ค.ศ. 2020-2025) ผลการสังเคราะห์บทความวิจัยจำนวน 7 ฉบับที่ผ่านเกณฑ์ พบว่า ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็น 3 มิติหลักของการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมไทยแบ่งออกเป็น 3 ประการหลัก ได้แก่ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ครอบคลุมกลยุทธ์การควบคุม กลยุทธ์การหดตัว และกลยุทธ์การสร้างจุดขายใหม่) 2) ความสามารถในการปรับตัว (รวมถึงการปรับตัวของตลาด การปรับตัวจากการเรียนรู้ และการปรับรูปแบบการให้บริการ และ 3) การจัดระเบียบค่าใช้จ่าย (เน้นการควบคุมค่าใช้จ่ายและการจัดสรรเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ) องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้จะประโยชน์อย่างยิ่งในการเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมและผู้กำหนดนโยบาย เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมไทยในระยะยาว

คำสำคัญ การอยู่รอดของโรงแรม, การจัดการเชิงกลยุทธ์, ความสามารถในการปรับตัว

Abstract

The hotel industry in Thailand continuously confronts a multitude of diverse and intricate challenges, rendering effective management for its survival an imperative. This research aims to synthesize the essential management components influencing hotel longevity in Thailand. Employing a systematic literature review methodology, article searches were conducted across Thai Journals Online and Google Scholar databases, focusing on publications between 2020 and 2025. The synthesis of seven meticulously selected research articles revealed three primary components pivotal for hotel survival in the Thai context: 1)

Strategic Management, encompassing control strategies, retrenchment strategies, and the creation of new selling points; 2) Adaptability, which includes market adaptation, learning-driven adaptation, and adjustments to service models; and 3) Cost Restructuring, emphasizing rigorous cost control and efficient capital allocation. The insights derived from this study offer invaluable guidance for hotel operators and policymakers alike, aiming to bolster the resilience and competitive capabilities of the Thai hotel sector in the long term.

Keywords: Hotel Survival, Strategic Management, Adaptability

บทนำ

ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจ ได้ดึงดูดนักท่องเที่ยวหลายล้านคนต่อปีอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การหลังไหลดังกล่าวได้สร้างตลาดโรงแรมที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งการอยู่รอดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โรงแรมในประเทศไทย ตั้งแต่เกสต์เฮาส์ราคาประหยัดไปจนถึงรีสอร์ทหรู เผชิญกับความท้าทายมากมาย จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการเชิงกลยุทธ์เพื่อเจริญเติบโตในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ (Trade Policy and Strategy Office, 2025) ธุรกิจโรงแรมไทยปี 2568 พึ่งตัวจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ แต่ยังคงเผชิญความท้าทายจากการแข่งขันสูง โดยเฉพาะในเมืองท่องเที่ยวหลัก และการฟื้นตัวของนักท่องเที่ยวจีนที่ล่าช้า ส่งผลให้รายได้ยังไม่กลับสู่ระดับก่อนโควิด-19 (Amarin TV, 2024) ยิ่งไปกว่านั้น ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในกลุ่มนักท่องเที่ยวที่อายุน้อยกว่า ต้องการประสบการณ์ที่เป็นส่วนตัวและแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืน นักเดินทางรุ่นมิลเลนเนียลและเจน Z ให้ความสำคัญกับความแท้จริง การตีความกับวัฒนธรรม และการท่องเที่ยวที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โรงแรมต้องปรับตัวโดยนำเสนอประสบการณ์ที่คัดสรรมาอย่างดี ผสมผสานวัฒนธรรมท้องถิ่นเข้ากับข้อเสนอ และนำแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนมาใช้เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่กำลังเติบโตนี้ (Amara ingenieria de marketing, 2025)

แรงกระแทกทั้งหมดที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันนี้ทำให้โรงแรมหลายแห่ง โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็กที่เป็นอิสระ ต้องปิดตัวลงอย่างถาวรเนื่องจากประสบปัญหาทางการเงิน (Somsawasdi, 2023) นอกเหนือจากผลกระทบในทันทีของวิกฤตการณ์ทั่วโลกแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการที่มีอิทธิพลต่ออัตราการอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทย ความผันผวนทางเศรษฐกิจทั้งในระดับโลกและในประเทศมีบทบาทสำคัญ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำมักส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการเดินทางลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และผลกำไรของโรงแรม (National Economic and Social Development Council, 2025) ความไม่มั่นคงทางการเมืองหรือแม้แต่การรับรู้ถึงความไม่มั่นคงสามารถขัดขวางนักท่องเที่ยวได้ และสร้างความท้าทายเพิ่มเติมให้กับภาคส่วนการบริการ ตลาดโรงแรมที่มีการแข่งขันสูงของประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือมีตัวเลือกที่พักหลากหลาย ทำให้มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นอีกชั้นหนึ่ง การแข่งขันที่รุนแรงนี้อาจทำให้โรงแรม โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็ก ประสบความยากลำบากในการรักษาผลกำไรและส่วนแบ่งการตลาด (Noranitiphadungkarn & Anusonphat, 2020) หนี้สินจำนวนมากซึ่งมักสะสมในช่วงที่ขยายตัวอาจกลายเป็นภาระสำคัญในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้โรงแรมมีความเสี่ยงที่จะต้องปิดตัวลงเนื่องจากต้องดิ้นรนเพื่อชำระหนี้ (SME Thailand, 2021) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพซึ่งครอบคลุมถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับพลวัตของตลาดถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ (Chaiprasit, 2021)

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการอยู่รอดของโรงแรมคือความสามารถในการรับมือกับความผันผวนทางเศรษฐกิจและแรงกระแทกภายนอก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีความ



เสี่ยงต่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก ความไม่มั่นคงทางการเมือง และวิกฤตด้านสุขภาพ ซึ่งเห็นได้จากผลกระทบที่สำคัญของการระบาดของ COVID-19 ในช่วงเวลาดังกล่าว โรงแรมต่างๆ ต้องใช้มาตรการลดต้นทุน กระจายแหล่งรายได้ และปรับกลยุทธ์การตลาดเพื่อกำหนดเป้าหมายนักท่องเที่ยวในประเทศและตลาดเฉพาะ การระบาดใหญ่เน้นย้ำถึงความสำคัญของความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัว ทำให้โรงแรมหลายแห่งมองหาแหล่งรายได้ทางเลือก เช่น บริการส่งอาหารและเวิร์กช็อปออนไลน์ ตามที่ระบุไว้ในรายงานของธนาคารโลก "เศรษฐกิจที่ต้องพึ่งพาการท่องเที่ยวมีความเสี่ยงต่อแรงกระแทกภายนอกเป็นพิเศษ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การกระจายความเสี่ยงและการสร้างความสามารถในการฟื้นตัว (Uthaiwat, Kalyanamitra, Niyomyaht, & Lakkanapichonchat, 2021) (Boonrod, Phonchot, & Kamnuan, 2022)

อัตราการอยู่รอดแตกต่างกันอย่างมากในแต่ละกลุ่มโรงแรม โดยทั่วไปแล้ว โรงแรมและเกสต์เฮาส์ขนาดเล็กที่เป็นอิสระจะมีความเสี่ยงมากกว่าเครือโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีตราสินค้า เนื่องจากการเข้าถึงเงินทุนที่จำกัด อัตรากำไรจากการดำเนินงานที่ดิ่งตัว และการพึ่งพาการจองโดยตรงมากขึ้น (Meksuwan, 2021) (Ngowiwatchai, 2021) ปัจจัยเหล่านี้ทำให้โรงแรมเหล่านี้มีความอ่อนไหวต่อความผันผวนของจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาเยือนเป็นพิเศษ แม้ว่าโรงแรมหรืออาจมีความยืดหยุ่นมากกว่าเนื่องจากการรับรู้แบรนด์และแหล่งรายได้ที่หลากหลาย แต่ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบจากวิกฤตการณ์ที่ยาวนานได้ การระบาดใหญ่แสดงให้เห็นว่าแม้แต่สถานประกอบการระดับไฮเอนด์ก็อาจได้รับผลกระทบอย่างมากเมื่อรูปแบบการเดินทางทั่วโลกหยุดชะงัก

จากสถานการณ์ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายและซับซ้อน ซึ่งส่งผลกระทบต่ออัตราการอยู่รอดของกิจการ โรงแรมต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคโดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ตลอดจนแรงกระแทกจากปัจจัยภายนอก เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจและวิกฤตการณ์ต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การลดลงของรายได้และผลกำไรของโรงแรมหลายแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมขนาดเล็กและอิสระที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจอย่างยิ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการ ทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) เพื่อรวบรวม สังเคราะห์ และวิเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อนำไปสู่การระบุปัจจัยสำคัญ กลยุทธ์การปรับตัว และเสนอแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมไทยในระยะยาว.

วัตถุประสงค์

เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของกับการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทย ผ่านการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ

ทบทวนวรรณกรรม

การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสาขาวิชาที่สำคัญและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนด, การนำไปปฏิบัติ, และการประเมินผลการตัดสินใจข้ามสายงานที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (David & David, 2017) ในบริบทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวนสูง (VUCA: Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) การศึกษาและการประยุกต์ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

การให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะยาวและการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือการสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Porter, 1985) โดย

Pearce & Robinson (2015) เน้นย้ำว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางและตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม ด้วยการพัฒนาของทฤษฎีและบริบททางธุรกิจที่ซับซ้อนขึ้น บทบาทของกลยุทธ์ได้ขยายไปสู่การสร้างตำแหน่งที่เป็นเอกลักษณ์ในตลาดและการพัฒนาขีดความสามารถภายในที่เป็นแก่น (Core Competencies) ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก (Prahalad & Hamel, 1990) แนวคิดนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการวิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอกอย่างละเอียดเพื่อระบุโอกาสที่องค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของตนเองได้

ความสามารถในการปรับตัว

ความสามารถในการปรับตัว ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ความสามารถนี้หมายถึงศักยภาพขององค์กรในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ (McCann & Selsky, 2012) โดยครอบคลุมถึงความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้าง ความสามารถในการวางกลยุทธ์ใหม่ และความคิดที่มุ่งเน้นเชิงรุก เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความผันผวนทางเศรษฐกิจและเหตุการณ์ระดับโลก เช่น โรคระบาดหรือภัยพิบัติทางธรรมชาติ ต่างเพิ่มแรงกดดันให้องค์กรต้องสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง คำว่าโอกาส และลดความเสี่ยงได้อย่างทันที่ โดยต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ปรับใช้ทรัพยากร และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในภาวะไม่แน่นอน (Lengnick-Hall & Beck, 2005) ความสามารถนี้มีความเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับแนวคิด “ความคล่องตัวขององค์กร” (organizational agility) ซึ่งเน้นการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น (Doz & Kosonen, 2010)

ความอยู่รอดของโรงแรม

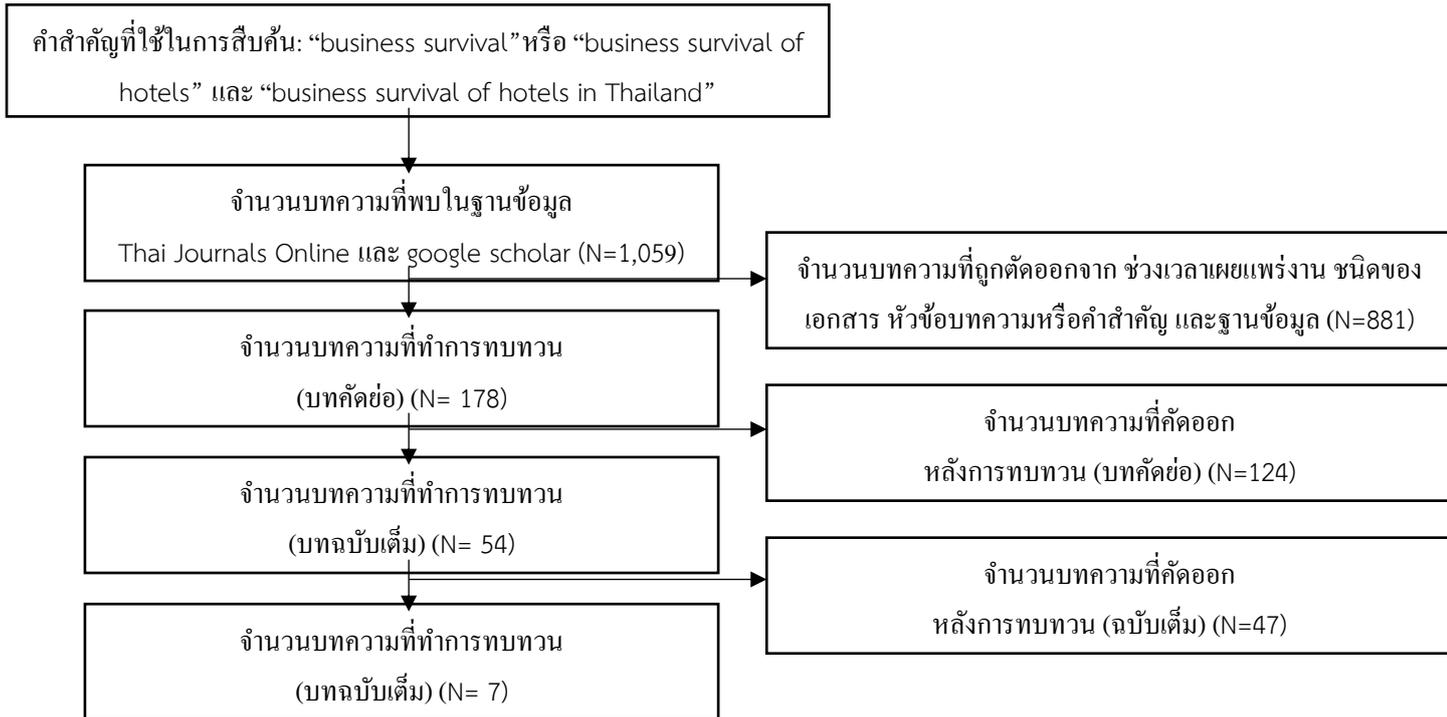
อุตสาหกรรมโรงแรมเป็นภาคธุรกิจที่ดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนสูงและมีการแข่งขันอย่างเข้มข้น ซึ่งทำให้ประเด็นเรื่อง “การอยู่รอดของธุรกิจ” มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากเหตุการณ์วิกฤตระดับโลก เช่น ภาวะเศรษฐกิจถดถอย และการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 งานวิจัยหลายฉบับระบุว่า ธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับความเสียหายอย่างมากเนื่องจากต้องพึ่งพาการท่องเที่ยว การเดินทาง และการใช้จ่ายของผู้บริโภค ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่อ่อนไหวต่อผลกระทบจากเหตุการณ์ภายนอก (Giousmpasoglou, Marinakou, & Zopiatis, 2021) ความมั่นคงทางการเงินจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจ โดยวรรณกรรมวิชาการเน้นถึงความสำคัญของสภาพคล่อง การควบคุมต้นทุน และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในช่วงเวลาวิกฤต (Jones & Comfort, 2020) รวมถึงความสามารถในการปรับตัว, การฟื้นตัว, และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน บทความนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์เชิงวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม พร้อมทั้งเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อความมั่นคงและความสำเร็จในระยะยาว

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสารในรูปแบบการทบทวนอย่างเป็นระบบ โดยปรับใช้ตามแนวทางของ Scott (2014) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสืบค้นบทความจากฐานข้อมูล 2) การใช้เกณฑ์ พิจารณาบทความ 3) การคัดกรองบทความที่มีความเกี่ยวข้องโดยสังเขป 4) การวิเคราะห์ข้อมูลบทความเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบ ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาบทความ ผู้วิจัยนำมาปรับใช้ตามแนวทางของ Charles, Chang-Richards, & Yiu (2022) ซึ่งบทความมาจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ สอดคล้องตามบริบท ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเผยแพร่ ผู้วิจัยได้กำหนด 5 ปีย้อนหลัง ซึ่งช่วงเวลานี้จึงมีความสำคัญ



เชิงบริหารจัดการต่อความอยู่รอดของโรงแรม เช่น การเปลี่ยนผ่านของแนวคิดการจัดการในยุคหลังวิกฤต (Post-crisis Management) หรือการปรับตัวของธุรกิจบริการในบริบทรัฐบาลดิจิทัล โดยสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลออนไลน์ Thai Journals Online และ google scholar โดยใช้คำสำคัญในการค้นหาที่เจาะจงว่า “business survival” หรือ “business survival of hotels” และ “business survival of hotels in Thailand” ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมบทความได้ จากฐานข้อมูล Thai Journals Online จำนวน 234 บทความ และฐานข้อมูล Scopus scholar จำนวน 825 บทความ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาบทความตามตารางที่ 1 และกระบวนการคัดเลือกบทความ ดังภาพที่ 1 ได้บทความที่ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จำนวน 5 บทความ



ภาพที่ 1 กระบวนการคัดเลือกบทความสำหรับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ
ที่มา : คัดแปลงมาจากเกณฑ์การพิจารณาบทความของ (Charles, Chang-Richards, , & Yiu, 2022)

ตารางที่ 1 เกณฑ์การพิจารณาบทความสำหรับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ

เกณฑ์	การคัดเข้า (Inclusion Criteria)	การคัดออก (Exclusion Criteria)
ช่วงเวลาเผยแพร่ งาน	ตีพิมพ์ในระหว่าง ค.ศ. 2020-2025	ตีพิมพ์ก่อน ค.ศ. 2020
ชนิดของเอกสาร	บทความวิชาการ ตีพิมพ์ในวารสาร	ไม่ใช่บทความที่ตีพิมพ์ในวารสาร
หัวข้อบทความหรือ คำสำคัญ	business survival business survival of hotels business survival of hotels in Thailand	บทความที่มีหัวข้อหรือคำสำคัญที่แตกต่างกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ฐานข้อมูล	บทความที่เผยแพร่ในฐานข้อมูล Thai Journals Online และ google scholar	บทความที่ไม่ได้เผยแพร่ในฐานข้อมูล Thai Journals Online และ google scholar
-----------	---	---

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเชิงเอกสารด้วยการทบทวนอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทย พบว่า บทความวิจัยตีพิมพ์ในปี พ.ศ. 2564 จำนวน 3 บทความ คิดเป็นร้อยละ 28.57 ในปี ค.ศ. 2565 จำนวน 1 บทความ คิดเป็นร้อยละ 14.29 ในปี ค.ศ. 2566 จำนวน 1 บทความ คิดเป็นร้อยละ 28.57 และในปี ค.ศ. 2567 จำนวน 2 บทความ คิดเป็นร้อยละ 28.57 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รายชื่อวารสารและปีที่เผยแพร่บทความวิจัย

ลำดับ	รายชื่อวารสาร	ปี พ.ศ. ที่เผยแพร่บทความวิจัย เกี่ยวกับการจัดการเพื่อความอยู่รอด ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
1	Tourism and hospitality management	2564
2	Journal of Research and Development Institute, Rajabhat Maha Sarakham University	2564
3	RMUTL Journal of Business Administration and Liberal Arts	2564
4	Journal of Architecture and Design	2565
5	Rajapark Journal	2566
6	Nakkhabut Paritat Journal	2567
7	Journal of Accountancy and Management Mahasarakham Business school, Mahasarakham University	2567

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกับการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทย

ผู้วิจัยและปีที่ เผยแพร่	ตัวแปร						
	การจัด ระเบียบ ค่าใช้จ่าย	การ จัดการ เชิง กลยุทธ์	การ จัดการ ความ เสี่ยง	ความสามารถ ในการ ปรับตัว	แนว ทางการ สร้าง พันธมิตร ทางธุรกิจ	ด้านความมี ประสิทธิภาพ ขององค์กร	ด้าน ความสามารถ ในการแข่งขัน
(Bhrammanachote & Sawangdee, 2021)				✓			
(กานต์ธีรา นามวงศ์, 2567)		✓					



ผู้วิจัยและปีที่เผยแพร่	ตัวแปร						
	การจัดระเบียบค่าใช้จ่าย	การจัดการเชิงกลยุทธ์	การจัดการความเสี่ง	ความสามารถในการปรับตัว	แนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	ด้านความมีประสิทธิภาพขององค์กร	ด้านความสามารถในการแข่งขัน
(สิริกร หน่อทิม, ชัชวาล แสงทองล้วน, วรสิทธิ์ เจริญพุดิ, และ เซาว์ฤทธิ์ เซาว์แสงรัตน์, 2564)		✓					
(แพรลภา พจนารถ และ ณกมล จันทร์สม, 2566)	✓			✓	✓		
(อิชณา หาวารี และ บุชรา โปวาทอง, 2565)	✓	✓					
(อัจฉรา เมฆสุวรรณ, 2564)			✓				
(ภัทรารวรรณ วังบุญคง, อมร ฤงสุวรรณ, และ อติลล่ำ พงศ์ยี่หล่ำ, 2567)				✓		✓	✓
รวม	2	3	1	3	1	1	1

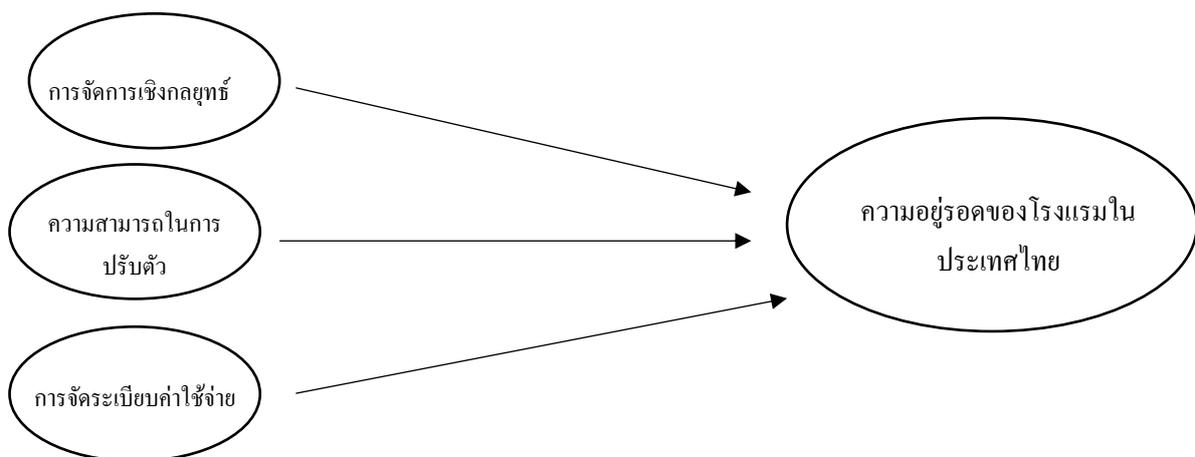
จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทย ดังตารางที่ 3 พบว่าการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทยมี 3 องค์ประกอบ

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งงานวิจัยของ (กานต์ธีรา นามวงศ์, 2567) เสนอว่า กลยุทธ์การควบคุมส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ โดยเป็นการผลักดันให้มีการดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ รวมถึงการสนับสนุนให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสามารถประเมินได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้นอกจากนี้ ต้องมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการทำงานที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งงานวิจัยของ (สิริกร หน่อทิม, ชัชวาล แสงทองล้วน, วรสิทธิ์ เจริญพุดิ, และ เซาว์ฤทธิ์ เซาว์แสงรัตน์, 2564) เสนอว่า กลยุทธ์การหดตัว คือ กลยุทธ์ที่โรงแรมควรเลือกนำมาปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมและประหยัดทรัพยากรสำหรับปีหน้าเมื่อมีความต้องการการท่องเที่ยวจะเริ่มพลิกฟื้นกลับมาอีกครั้งหนึ่ง และ งานวิจัยของ (อิชณา หาวารี และ บุชรา โปวาทอง, 2565) เสนอว่า กลยุทธ์การสร้างจุดขายใหม่เป็นกลยุทธ์ในการปรับตัวที่ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อได้ตลอดช่วงสถานการณ์วิกฤต โดยการขยายกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่เฉพาะมากขึ้น

และหลากหลายโดยการทำกลุ่มเป้าหมายหลักและรอง จากนั้นจึงปรับปรุงโรงแรมเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายควบคู่ไปกับการดำเนินการตามนโยบายภาครัฐอย่างเคร่งครัดในการสร้างความมั่นใจและฟื้นฟูธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

2. ความสามารถในการปรับตัว ซึ่งงานวิจัยของ (Bhrammanachote & Sawangdee, 2021) เสนอว่า การปรับตัวของตลาดและการปรับตัวของการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการอยู่รอดของโรงแรม โดยการทำความเข้าใจสถานการณ์ควบคู่กับการทำการตลาด เช่น การลดค่าใช้จ่ายห้องพัก การเน้นความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวไทยแทนนักท่องเที่ยวต่างชาติ การดูแลสุขอนามัยของนักท่องเที่ยวและพนักงาน ลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อไวรัส อีกทั้ง งานวิจัยของ (ภัทรารวรรณ วังบุญคง, อมร ฤงสุวรรณ, และ อติลล่ำ พงศ์ยี่หล้า, 2567) เสนอว่า ความสามารถในการปรับตัว ปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย ภายใต้มาตรฐาน SHA Plus ปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย ปรับบริการบริการ และงานวิจัยของ (แพรวลฎา พจนารถ และ ฅนภมล จันทรสม, 2566) เสนอว่า แนวทางการปรับเปลี่ยน โดยปรับรูปแบบการบริหารจัดการ โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาความคิดของตนเองและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดเพื่อการปรับตัวอยู่เสมอ และการปรับรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยการกำหนดรูปแบบการให้บริการที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพ อีกทั้งยังจะต้องมีการปรับรูปแบบการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น การให้ความสำคัญกับสุขภาพตามมาตรฐานความปลอดภัย และการปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อสร้างความอยู่รอด โดยการเปลี่ยนแปลงประเภทของกลุ่มลูกค้าให้มีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น เช่น ลูกค้ารายวัน และกลุ่มลูกค้ารายเดือน เพื่อให้อยู่ได้ในระยะยาว

3. การจัดระเบียบค่าใช้จ่าย ซึ่งจากงานวิจัยของ (ธิชณา หาวารี และ บุชรา โปวาทอง, 2565) เสนอว่า การจัดระเบียบค่าใช้จ่ายโดยการตัดส่วนธุรกิจเสริมหรือส่วนที่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารได้ เช่น การปรับสมดุลงานและปริมาณงาน การตัดธุรกิจเสริม เป็นการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมได้ดีมากขึ้นและงานวิจัยของ (แพรวลฎา พจนารถ และ ฅนภมล จันทรสม, 2566) เสนอเพิ่มเติมว่า การจัดสรรเงินอย่างเพียงพอเป็นแนวรูปแบบหนึ่งในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรม โดยธุรกิจควรทำการกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อนำมาใช้ในการหมุนเวียน และเพื่อนำมาใช้ในการลงทุนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงของโรงแรมภายในอนาคต ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องบริหารจัดการเงินทุนให้มีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทย

จากภาพที่ 2 ชี้ให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงแรมไทยสามารถพัฒนาเป็น “ระบบเตือนภัยล่วงหน้า” (Early Warning System) เพื่อช่วยผู้ประกอบการรับมือความผันผวนในอนาคต หรือการจัด



ระเบียบค่าใช้จ่ายควบคุมบูรณาการในรูปแบบ “การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์” (Strategic Cost Management) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นทางการเงินของธุรกิจโรงแรม

การอภิปรายผล

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทย พบว่ามี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้โรงแรมสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การมีกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งช่วยให้โรงแรมสามารถคาดการณ์และตอบสนองต่อแนวโน้มตลาด ความต้องการของลูกค้า และความผันผวนทางเศรษฐกิจได้อย่างทันทั่วถึง กลยุทธ์การควบคุม ซึ่งเน้นการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การดูแลบุคลากร และการจัดการปัญหาให้เป็นไปตามแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ในภาวะที่ต้องการความรัดกุม กลยุทธ์การหดตัวอาจจำเป็นเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและสำรองทรัพยากรไว้สำหรับการฟื้นตัวในอนาคต ขณะเดียวกัน กลยุทธ์การสร้างจุดขายใหม่ เป็นการปรับตัวเชิงรุกเพื่อขยายฐานลูกค้าและสร้างรายได้ใหม่ โดยการปรับปรุงบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้โรงแรมสามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Dimitrios, Christos, Ioannis, & Vasiliadis, 2020) ที่เสนอว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของโรงแรมโดยช่วยให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การกู้คืนที่มีประสิทธิภาพ เช่น การส่งเสริมความปลอดภัย การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า และการรักษาเงินสำรองทางการเงิน ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการกับวิกฤตต่างๆ เช่น COVID-19 และรับประกันความยั่งยืนในระยะยาว

ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นธุรกิจโรงแรม ความสามารถในการปรับตัวคือคุณสมบัติที่ขาดไม่ได้สำหรับการอยู่รอด โรงแรมที่สามารถปรับตัวได้ดีจะสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่ผันผวน ความสามารถในการปรับตัวของตลาด และ ปรับตัวของการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้โรงแรมเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันและปรับกลยุทธ์ เช่น การลดราคาห้องพัก การมุ่งเน้นตลาดนักท่องเที่ยวภายในประเทศ หรือการให้ความสำคัญกับสุขอนามัยเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า การปรับเปลี่ยนบริการให้สอดคล้องกับมาตรฐานความปลอดภัย และการปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อ ล้วนเป็นการแสดงออกถึงความยืดหยุ่น นอกจากนี้ การพัฒนาความคิดเพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และการปรับรูปแบบการให้บริการให้หลากหลายและมีคุณภาพ ถือเป็น การสร้างความอยู่รอดในระยะยาวผ่านการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Noel, 2021) ที่เสนอว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่รอดของโรงแรมในช่วงโควิด-19 ได้แก่ ความสามารถของโรงแรมในการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการด้านความปลอดภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมที่อยู่ห่างจากสังคมโรงแรมที่มีพื้นที่ชุมนุมขนาดใหญ่และบริการส่วนบุคคล เช่น โรงแรมประเภทจุดหมายปลายทาง ต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่อความล้มเหลวที่สูงขึ้น ซึ่งมักจะเสนอส่วนลดที่ลึกซึ้งหรือปิดบริการในทางตรงกันข้าม โรงแรมที่เรียบง่ายซึ่งมีบริการเสริมน้อยลงมีแนวโน้มที่จะยังคงเปิดและเพิ่มราคาก็เพิ่มขึ้นนอกจากนี้ อัตราการติดเชื้อในพื้นที่ยังส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การอยู่รอดเหล่านี้

การจัดระเบียบค่าใช้จ่าย (Cost Restructuring/Management) การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของการรักษาผลกำไรและสภาพคล่องทางการเงินของโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่รายได้ลดลงหรือมีความไม่แน่นอน การจัดระเบียบค่าใช้จ่าย ซึ่งรวมถึงการตัดส่วนธุรกิจเสริมหรือส่วนที่ไม่จำเป็นและการปรับสมดุลพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ช่วยให้โรงแรมสามารถลดภาระค่าใช้จ่ายคงที่และแปรผันได้อย่างรวดเร็ว การควบคุมต้นทุนอย่างเคร่งครัดช่วยให้โรงแรมมีเงินทุนหมุนเวียน

เพียงพอในการดำเนินกิจการ นอกจากนี้ การจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ รวมถึงการพิจารณาแหล่งเงินทุนจากภายนอก เช่น การกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อใช้ในการหมุนเวียนและลงทุนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงโรงแรมในอนาคต เป็นกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญในการรักษาเสถียรภาพและเตรียมความพร้อมสำหรับการฟื้นตัวและการเติบโตในระยะยาว การจัดการค่าใช้จ่ายที่ดีจึงเป็นเสมือนเกราะป้องกันที่ช่วยให้โรงแรมสามารถรอดพ้นจากภาวะวิกฤตทางการเงินได้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Barbhuiya & Chatterjee, 2022) ที่เสนอว่า การจัดระเบียบค่าใช้จ่ายขององค์กรมีอิทธิพลต่อมาตรการทางยุทธวิธีอย่างมีนัยสำคัญต่อการอยู่รอดของโรงแรมหลังจาก COVID-19

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเรื่อง “การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทย” องค์ความรู้ใหม่ที่ได้คือการสังเคราะห์และยืนยันว่า การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทยประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการปรับตัวและการจัดระเบียบค่าใช้จ่าย แม้ว่าแต่ละองค์ประกอบอาจเป็นที่รู้จักในวงกว้างอยู่แล้ว แต่การวิจัยนี้ได้ทำการสังเคราะห์จากบทความวิจัยที่ตีพิมพ์ในช่วงปี พ.ศ. 2564-2568 และรวบรวมเฉพาะบทความที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกอย่างเข้มงวดจากการสืบค้นในฐานข้อมูล Thai Journals Online และ Google Scholar ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และบทบาทที่ชัดเจนขององค์ประกอบทั้งสามนี้ในการขับเคลื่อนความอยู่รอดของโรงแรมในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ผ่านมาซึ่งอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างยิ่ง องค์ความรู้ใหม่นี้จึงเป็นการรวมและจัดหมวดหมู่ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการอยู่รอดของโรงแรมในประเทศไทยอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดในการทำความเข้าใจและวางแผนกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการและผู้กำหนดนโยบายได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

การเสริมสร้างการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ประกอบการควรทบทวนและวางแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะกลยุทธ์การควบคุมที่เน้นการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและการดูแลบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ ควรพิจารณากลยุทธ์การหดตัวในยามจำเป็นเพื่อรักษาทรัพยากร และพัฒนากลยุทธ์การสร้างจุดขายใหม่เพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายและสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ

การพัฒนาความสามารถในการปรับตัว โรงแรมควรให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจสถานการณ์ตลาดและปรับตัวให้เข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การปรับราคาห้องพักให้เหมาะสม การเน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวภายในประเทศ การดูแลสุขอนามัยอย่างเคร่งครัด และการปรับรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายและมีคุณภาพ. การพัฒนาความคิดเชิงปรับตัวของบุคลากรก็เป็นสิ่งสำคัญ

การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการควรทบทวนโครงสร้างค่าใช้จ่ายและพิจารณาตัดลดส่วนที่ไม่จำเป็น เช่น ธุรกิจเสริมที่สร้างภาระ หรือปรับสมดุลงานพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน. การบริหารจัดการเงินทุนให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการพิจารณาแหล่งเงินทุนสำรองเพื่อใช้ในการหมุนเวียนและลงทุนเพื่อการพัฒนาในอนาคต ก็เป็นสิ่งจำเป็น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ควรจัดตั้งโครงการสนับสนุนเงินทุน การให้คำปรึกษาด้านกลยุทธ์ และการอบรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เอื้อต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในระดับประเทศ การเสนอแนะ

แนวทางวิจัยต่อไปควรขยายไปสู่การสร้างแบบจำลองเชิงโครงสร้าง (SEM) เพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรสำคัญสามด้านต่อความอยู่รอดของโรงแรม ซึ่งจะเพิ่มความน่าเชื่อถือและคุณค่าทางทฤษฎีของงานวิจัยนี้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยเชิงคุณภาพเชิงลึก ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการโรงแรม ผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์จริงในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอด ความท้าทายที่เผชิญและกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งจะช่วยเติมเต็มข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเชิงปริมาณ ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่พบจากการทบทวนวรรณกรรม (การจัดการเชิงกลยุทธ์, ความสามารถในการปรับตัว, การจัดระเบียบค่าใช้จ่าย) กับตัวแปรด้านความอยู่รอดของโรงแรม เช่น รายได้ ผลกำไร หรืออัตราการเข้าพัก โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโรงแรมจำนวนมาก

เอกสารอ้างอิง

- กานต์ธีรา นามวงศ์. (2567). กลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปกติวิถีใหม่ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ: การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเลย. *Journal of Accountancy and Management, 16*(1), 188–203.
- ธิษณา หาวารี, และ บุชรา โปหาทอง. (2565). การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563–2564 ของโรงแรมในเขตพัทยาเหนือ: กรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลาง. *Sarasat: Journal of Architecture and Design, 5*(2), 219–232.
- แพรวลฎา พจนารถ, และ ฅนภมล จันทรสม. (2566). การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). *Rajapark Journal, 17*(53), 155–171.
- ภัทรารวรรณ วังบุญคง, อมร ฤงสุวรรณ, และ อติลา ปงศ์ยี่หล้า. (2567). รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน. *Nakkhabut Paritat Journal, 16*(1), 212–221.
- สิริกร หน่อทิม, ชัชวาล แสงทองล้วน, วรสิทธิ์ เจริญพุด, และ เชาวฤทธิ์ เชาวแสงรัตน์. (2564). การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมและที่พักในสภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา. *Journal of Research and Development Institute Rajabhat Maha Sarakham University, 8*(2), 631–646.
- อัจฉรา เมฆสุวรรณ. (2564). ผลกระทบของการจัดการความเสี่ยงต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดลำปาง. *RMUTL Journal of Business Administration and Liberal Arts, 9*(2), 39–52.
- Amara ingeniería de marketing. (2025, March 15). *New trends in the tourism consumer*. <https://amara-marketing.com/en/travel-blog/new-trends-in-the-tourism-consumer/>
- Amarin TV. (2024, September 27). *Thai hotel business in 2025 will recover, but 3 risk factors must still be considered*. Spotlight. <https://www.amarintv.com/spotlight/business-marketing/69346>
- Barbhuiya, M. R., & Chatterjee, D. (2022). Just survive or thrive? Effect of psychological and organizational resilience on adoption of innovative strategies by hospitality sector post COVID-19. *Tourism Planning & Development, 20*(2), 188–211. <https://doi.org/10.1080/21568316.2022.2121312>

- Bhrammanachote, W., & Sawangdee, Y. (2021). Sustaining or surviving? An exploratory case study on COVID-19's impact towards hotel businesses. *Tourism and Hospitality Management*, 27(2), 273–292.
- Boonrod, K., Phonchot, S., & Kamnuan, R. (2022). Guidelines for hotel business management during COVID-19 crisis. *Journal of Southern Technology*, 15(1), 139–148.
- Chaiprasit, C. (2021, December 17). *Revealing 6 strategies for managing people in modern organizations*. THE STANDARD. <https://thestandard.co/strategies-for-managing-people-in-new-era-organization/>
- Charles, S. H., Chang-Richards, A. Y., & Yiu, T. W. (2022). A systematic review of factors affecting post-disaster reconstruction projects' resilience. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 13(1), 113–132.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- Dimitrios, B., Christos, P., Ioannis, R., & Vasiliadis, L. (2020). Strategic management in the hotel industry: Proposed strategic practices to recover from COVID-19 global crisis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 130–138. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2020-0117>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: The COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1297–1318. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0741>
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037–3050.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- McCann, J., & Selsky, J. W. (2012). *Mastering turbulence: The essential capabilities of agile and resilient individuals, teams and organizations*. Jossey-Bass.
- Meksuwan, A. (2021). Effect of risk management toward survival of small hotel businesses in Lampang Province. *RMUTL Journal of Business Administration and Liberal Arts*, 9(2), 39–52.
- National Economic and Social Development Council. (2025). *Quarterly Gross Domestic Product Report Q4 2023*. https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=16140&filename=OGDP_report
- Ngowiwatjai, P. (2021). *Business analysis for SMEs (Quick Study) in the accommodation business sector*. Economic Tools and Forecasting Development Division. https://en.sme.go.th/upload/mod_download/download-20210909160242.pdf



- Noel, M. D. (2021). Competitive survival in a devastated industry: Evidence from hotels during COVID-19. *Journal of Economics and Management Strategy*, 33, 3–24.
- Noranitiphadungkarn, T., & Anusonphat, N. (2020). The political change that affects Thai tourism. *Journal of MCU Nakhondhat*, 7(4), 174–189.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. (2015). *Strategic management: Strategic formulation and implementation* (3rd ed.). Richard D. Irwin Inc.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Scott, J. (2014). *A matter of record: Documentary sources in social research*. Wiley.
- SME Thailand. (2021, February 28). *Overflowing rooms, fewer people, rising bad debts! Mid-range and budget hotels are still suffering from the effects of COVID*. SME THAILAND CLUB. <https://www.smethailandclub.com/marketing/6834.html>
- Somsawasdi, A. (2023, November 23). *Small hotels have problems – systematic solutions*. Hotel Consulting. <https://thethinkwise.com/2023/11/23/case-study-%E0%B8%A1%E0%B8%B5%E0%B8%9B%E0%B8%B1%E0%B8%8D%E0%B8%AB%E0%B8%B2-smallhotels/>
- Trade Policy and Strategy Office. (2025, January 31). *The Office of the National Economic and Social Development Board (ONES) is monitoring trends in the Thai tourism sector for opportunities to drive the economy in the long term*. <https://tpso.go.th/news/2501-0000000018>
- Uthaiwat, S., Kalyanamitra, K., Niyomyaht, S., & Lakkanapichonchat, T. (2021). Crisis management in Thai hotel business. *Journal of Educational Review Faculty of Education in MCU*, 8(2), 162–178.