



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิต

แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19

Guidelines for the adjustment practices of medium-sized hotel business in
Chiang Mai during the COVID-19 pandemic.

ภูษนิศา ทิพย์วงศ์*, นีรมล พรหมนิล**, วารชต์ มัชฌิมบุรุษ***

Pusanisa Thipwong *, Niramol Promnil **, Warach Madhyamapurush ***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 6 แห่ง จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ มีการปรับตัวที่คล้ายคลึงกัน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การปรับตัวด้านการจัดการต้นทุน เช่น การเลิกจ้างพนักงาน ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค มอบหมายให้พนักงาน 1 คนสามารถทำงานในหลายหน้าที่ รวมทั้งลดชั่วโมงการทำงานของพนักงาน 2) การปรับตัวด้านการหารายได้เพิ่ม โรงแรมมีช่องทางการหารายได้เพิ่มที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ การทำสื่อโฆษณาให้น่าสนใจมากขึ้น การจัดส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ และปรับโรงแรมเป็นหอผู้ป่วยเฉพาะกิจ COVID-19 3) ด้านการสร้างเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้า ทางโรงแรมได้ใช้มาตรการทางด้านความปลอดภัย ของรัฐบาล เช่น SHA, SHA+, SHA Extra และให้ลูกค้าแสดงหลักฐานการฉีดวัคซีนก่อนจะเข้าพักในโรงแรม หากว่ามีงานจัดประชุมหรือสัมมนาภายในโรงแรม จะมีการจำกัดจำนวนคนในพื้นที่ที่ใช้บริการ อีกทั้งมีการเชิญเจ้าหน้าที่จากโรงพยาบาลมาให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติตัวให้กับพนักงานเพื่อให้นำไปปฏิบัติในหน้าที่ของตนเองในการบริการลูกค้า 4) ด้านการบริการในโรงแรม พบว่าทางโรงแรมมีการยืดหยุ่นในการให้บริการเช็คอินและเช็คเอาท์ การให้บริการแบบส่วนบุคคล และจัดให้บริการเสริมแทนการลดราคา มีบริการที่เหนือความคาดหวังให้กับลูกค้า รวมทั้งบริการอาหารเช้าถึงหน้าห้องพักแทนการมารับประทานอาหารในห้องอาหาร เป็นต้น

คำสำคัญ: การปรับตัว, ธุรกิจโรงแรม, โรงแรมขนาดกลาง, ภาวะวิกฤตโควิด-19

*, **, ***คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา 19 ตำบลแม่กา อ.เมือง จ.พะเยา 56000

*, **, ***School of Business and Communication Arts, University of Phayao 19 Mae Ka Subdistrict Mueang District Phayao Province 56000

Corresponding Author; Email: thanyathip.b@sskru.ac.th



Abstract

This study aims to explore the adjustment practices of medium-sized hotel business in Chiang Mai during the COVID-19 pandemic. By interviewing with 6 hotel manager, this study found 4 similar strategies adapting in practices the medium-sized hotel business in Chiang Mai. 1) the cost reduction, including employment cost reduction, multiple roles, and . reducing the working hours of employees. 2) Revenue management .by making advertising to attractive more customers , food delivery service , and transform the hotel to be hospitel. 3) The hotel uses government measures to ensure the safety of its customers and to provide proof of vaccination before staying in the hotel. If there is a meeting or seminar in the hotel, there will be a limit on the number of people using the service. Also the hotel educated their employees about the pandemic prevention practices. 4) In terms of hotel services, the hotels allow customer for flexibly check in and check out rather than making a cancelation. We also found that the hotel provide personal service and supplementary services instead of discounting, service that exceeds expectations, and breakfast service in rooms.

Key Words: Adjustment practice, Hotel Business, Medium-Sized Hotel, COVID-19 pandemic

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประเทศไทย นับว่าเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นอย่างมาก และยังเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่เชื่อมต่อกับหลาย ๆ ธุรกิจเข้าด้วยกัน (ขวัญฤทัย เดชทองคำ, 2563) และสืบเนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันมีการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อโคโรนาไวรัสสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ที่ได้เกิดขึ้นทั่วโลกในปี 2562 ทำให้รัฐบาลของหลายประเทศต้องบังคับใช้มาตรการต่างๆ เพื่อควบคุมไม่ให้โรคแพร่กระจายและลดจำนวนผู้ติดเชื้อรายใหม่ จึงส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจชะงัก เนื่องจากประชาชนไม่สามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติ ซึ่งสร้างผลกระทบต่อการท่องเที่ยวที่มีชาวต่างชาติเข้ามาเที่ยว หรือการท่องเที่ยวที่ชาวไทยเดินทางไปต่างประเทศ รวมไปถึงการท่องเที่ยวภายในประเทศ และเมื่อสถานการณ์การระบาดของไวรัส COVID-19 ได้แพร่กระจายรุนแรงมากขึ้นไปทั่วโลกในหลากหลายประเทศ โดยเฉพาะ สหรัฐอเมริกาและยุโรป รวมไปถึงบางประเทศในเอเชีย ซึ่งแต่ละประเทศต้องปิดประเทศ ไม่ให้มีการเดินทางเข้าออก ผู้ประกอบการท่องเที่ยวจึงสูญเสียรายได้ไปโดยสิ้นเชิงจนกว่าจะมีการยกเลิกคำสั่งไม่ให้เดินทาง (รพีพัฒน์ มั่นทนะรัตน์, 2563)



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิต

สำหรับประเทศไทยอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบภาวะวิกฤตโควิด-19 อย่างรุนแรงทั่วประเทศไทย เห็นได้จาก การสำรวจดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวไทยไตรมาส 1/2563 พบว่า ภูมิภาคที่ได้รับผลกระทบจาก โควิด-19 มากที่สุด คือ ภาคตะวันออก รองลงมาคือ ภาคใต้ และภาคเหนือ ตามลำดับ และธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากโควิด-19 มากที่สุด คือ สวนสนุกและรีมปาร์ค รองลงมาคือ บริษัททัวร์นำเที่ยวและธุรกิจขนส่ง ตามลำดับ และตามข้อมูลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แรงงานในภาคท่องเที่ยวมีอยู่ไม่ต่ำกว่า 1 ล้านคน และมีอีกกว่า 1.3 ล้านคน ในภาคการผลิตที่เชื่อมโยงกับภาคการท่องเที่ยวที่อาจได้รับผลกระทบไม่ว่าจะเป็นการขาดรายได้หรือตกงาน (สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2563) จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว จำนวน 650 ราย (ระหว่างวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563-10 มีนาคม 2563) พบว่า ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวไตรมาส 1/2563 อยู่ที่ 57 ต่ำกว่าไตรมาสที่ 4/2563 ลดลงต่ำสุดในรอบ 9 ปี โดย ปัจจัยหลักที่กระทบต่อความเชื่อมั่นดังกล่าว ได้แก่ ปัจจัยการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19 ทำให้ในเดือนกุมภาพันธ์จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงประมาณร้อยละ 46 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนหน้า และยังคงคาดการณ์จะยังคงรุนแรงต่อไปอีก โดยนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติจะลดลงมากกว่าร้อยละ 80 ข้ำเดิมภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวอยู่แล้วก่อนเกิดการระบาด (thailandtourismcouncil, 2563)

เมื่อเกิดโรคระบาดโควิด-19 ขึ้น ประเทศไทยได้ใช้มาตรการในการป้องกันการแพร่ของโรค โดยการปิดกั้นการเดินทางระหว่างประเทศ อันเป็นผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวหายไป ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะสามารถเปิดประเทศเพื่ออนุญาตให้มีการเดินทางและท่องเที่ยวได้กับบางประเทศแล้วก็ตาม แต่การท่องเที่ยวแบบการรักษาระยะห่าง (Social Distancing) ย่อมมีผลต่อการตัดสินใจมาเที่ยวของชาวต่างชาติ ทำให้ธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบ โดยแบ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบทางตรงอย่างรุนแรง คือ กลุ่มธุรกิจโรงแรม กลุ่มสายการบิน และธุรกิจโรงพยาบาลระดับบนที่รายได้หลักมีการพึ่งพาการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจากต่างชาติในระดับสูง ในขณะที่ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบทางอ้อม เช่น ธุรกิจเดินรถไฟฟ้า ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจสื่อสาร ที่มีสัดส่วนรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติอยู่ประมาณ 10%, 5% และ 3% (จารุภัทร ทองลงยา, 2563)

ภาคธุรกิจโรงแรมและที่พัก ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 โดยพบว่า การลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยและนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ส่งผลกระทบต่อรายรับของโรงแรมแตกต่างกันไปตามลักษณะของโรงแรมและยังส่งผลกระทบไปถึงตลาดแรงงาน ซึ่งแรงงานที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด คือ สาขาโรงแรม ที่พักและอาหาร ทั้งนี้คาดว่าจะมีผู้ว่างงาน 1.29 ล้านคนและมีรายได้ลดลงร้อยละ 46 (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2564) ประกอบกับอัตราการเข้าพัก (Occupancy rate: OR) เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงระดับการใช้ห้องพักของสถานพักแรมทั้งหมดของประเทศซึ่งครอบคลุมผู้เข้าพักทั้งที่เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศโดยในไตรมาส 1/2563 สถานที่พักแรมของประเทศมีอัตราการเข้าพักโดยรวมเท่ากับร้อยละ



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

52.39 สำหรับภูมิภาคที่มีอัตราการเข้าพักสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กรุงเทพมหานคร มีอัตราการเข้าพักเท่ากับร้อยละ 58.72 ภาคใต้มีอัตราการเข้าพักเท่ากับร้อยละ 52.91 และภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอัตราการเข้าพักเท่ากับร้อยละ 52.16 ตามลำดับ (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา อ้างใน Tourism Economic Review, 2563)

นอกจากนี้ ยังพบว่า อัตราการเข้าพักโดยรวมลดลงร้อยละ 26.16 ตามการลดลงของอัตราการเข้าพักของสถานพักแรมในทุกภูมิภาคทั่วประเทศโดย 3 ภูมิภาค ที่มีอัตราการเข้าพักลดลงน้อยที่สุดคือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันตก เนื่องจากเป็นฤดูกาลท่องเที่ยวที่สำคัญของพื้นที่จากสภาพอากาศที่หนาวเย็นตามฤดูกาล (Tourism Economic Review, 2563)

จังหวัดเชียงใหม่ ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวเป็นอันดับต้น และสร้างรายได้เป็นจำนวนมากให้กับภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในภาคเหนือ ซึ่งปัจจุบัน 2564 ธุรกิจโรงแรมจำนวน 3,000 แห่ง และมีจำนวนห้องพักรวมกันมากกว่า 70,000 ห้อง ทั้งโรงแรมระดับ 1-5 ดาว ซึ่งเติบโตอย่างรวดเร็วในระยะ 5 ปี โดยการลงทุนมีการขยายตัวตามปริมาณของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ จากจำนวนห้องพักที่มีมาก ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น และเมื่อเกิดวิกฤตโควิด-19 ทำให้ภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ซบเซาลงอย่างหนัก จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ซึ่งภาพรวมของธุรกิจโรงแรมทั่วประเทศกำลังเผชิญกับปัญหาดังกล่าว ต้องเจอผลกระทบอย่างหนัก ค่อนข้างเจ็บในรอบ 10 ปี อีกทั้งหลายโรงแรมต้องแข่งขันกันเรื่องราคา เพื่อดึงลูกค้า และหลายโรงแรมมีการประกาศหยุดให้บริการชั่วคราว (ละเอียด บุ่งศรีทอง , 2562)

ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึง แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลาง นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤตโควิด-19 หรือ ในภาวะวิกฤตของโรคระบาดที่มีความไม่แน่นอน

วิธีการศึกษา

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลาง (โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่) ที่มีจำนวนห้องพักทั้งหมดระหว่าง 51 ถึง 100 ห้อง รวมถึงโรงแรมขนาดกลาง ที่มีจำนวนห้องพักทั้งหมดระหว่าง 100 ถึง 500 ห้อง (ภทรานิษฐ์ สรเสริมสมบัติ, 2562) โดยใช้เครื่องมือในการสัมภาษณ์ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของโรงแรมขนาดกลางในภาวะวิกฤตต่างๆ จำนวน 30 คำถาม โดยเป็นการตั้งคำถามปลายเปิดตามคำสำคัญที่กำหนดไว้ เพื่อให้การสัมภาษณ์ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษา มีความยืดหยุ่นตามผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน และได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนและลึกซึ้งจากผู้ให้ข้อมูล โดยแบบสัมภาษณ์ได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านและมีค่า IOC มากกว่า 0.8 การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือผู้จัดการ



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิต

โรงแรมที่อยู่ในช่วงเกิดภาวะวิกฤตโควิด-19 และเป็นผู้ที่แก้ไขสถานการณ์ให้โรงแรมผ่านพ้นช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 จำนวน 6 ท่าน จาก 6 โรงแรม ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะทั่วไปของโรงแรม

ชื่อโรงแรม	PS	CG	TRH	SBH	CH	BTR
ผู้ให้สัมภาษณ์	H1	H2	H3	H4	H5	H6
จำนวนห้อง	50 ห้อง	200 ห้อง	170 ห้อง	80 ห้อง	249 ห้อง	50 ห้อง
ราคา (บาท)	2,100-8,500	1,400-2,500	800	3,000-10,000	1,100-1,400	1.200-5,500
เอกลักษณ์ / จุดเด่น	อยู่ใจกลางเมือง มีพื้นที่ใช้สอย ปลอดภัย โปร่ง เรียบสงบ	ได้เปรียบในส่วนของทำเลที่ตั้งเพราะ ติดถนนเส้นหลัก มีลานจอดรถเพื่อรองรับรถของผู้ที่เข้ามาพักมากพอสมควร	มีอาหารหลากหลาย	มีความเป็นนิมิตมอลมูจิแนวคลาสสิก และมีโชว์แกลอรี่ผลงานศิลปะ	ทำเลอยู่ใกล้กับมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ และห้างสรรพสินค้า ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยว	มีบริเวณพื้นที่กว้างรองรับงานคอนเสิร์ตหรืองานจัดเลี้ยงใหญ่ๆได้
จำนวนพนักงาน ก่อนและหลังโควิด	ก่อน 45 คน / หลัง 22 คน	ก่อน 200 คน / หลัง 80 คน	ก่อน 40 คน / หลัง 15 คน	ก่อน 51 คน / หลัง 20 คน	ก่อน 130 คน / หลัง 22 คน	ก่อน 20 คน / หลัง 18 คน
กลุ่มเป้าหมาย	กลุ่มใดก็ได้ ที่เข้ามาพักโรงแรม ฐานกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ	กลุ่มคนไทย ประชุมสัมมนา	กรุ๊ปทัวร์ทั้งไทยและต่างประเทศ	กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ กลุ่มลูกค้าคนไทยและกลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจทางด้านศิลปะ	กลุ่มคนไทย และกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ	กลุ่มคนไทย ประชุมสัมมนา และครอบครัว
บริการด้านอื่นๆ	ไม่มี	ประชุม สัมมนา งานแต่งงาน จัดเลี้ยง	ประชุม สัมมนา	ประชุม สัมมนา งานแต่งงาน จัดเลี้ยง	ประชุม สัมมนา	ประชุม สัมมนา งานแต่งงาน จัดเลี้ยง คอนเสิร์ต



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิต

ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 6 แห่งในมิติการสัมภาษณ์แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตโควิด-19 พบว่า ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ มีการปรับตัวที่คล้ายคลึงกัน โดยมีอยู่ 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ด้านการปรับตัวการลดต้นทุนในโรงแรม

โรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวด้วยการลดต้นทุนในโรงแรม มีทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบไปด้วยการเลิกจ้างพนักงาน พนักงาน 1 คน ทำงานหลายตำแหน่ง ลดชั่วโมงการทำงาน และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าวัตถุดิบในการทำอาหาร ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แนวทางการปรับตัวทางด้านการลดต้นทุนในโรงแรม

ชื่อโรงแรม	PS	CG	TRH	SBH	CH	BTR
เลิกจ้างพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พนักงาน 1 คน ทำงานหลายตำแหน่ง		✓	✓	✓	✓	
ลดชั่วโมงการทำงาน				✓		✓
ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าวัตถุดิบในการทำอาหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 2 พบว่าการจัดการต้นทุนในโรงแรมทั้ง 6 แห่ง มีการปรับตัวด้านการลดต้นทุนในโรงแรมอยู่ 2 ประเด็น คือ มีการเลิกจ้างพนักงานและลดต้นทุนในการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ “ผู้ประกอบการทางด้านโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตโควิด-19 ไม่มีกำลังพอที่จะสามารถเลี้ยงดูพนักงานได้เท่าเดิม จึงต้องมีการจัดการทางด้านต้นทุนโดยการลดจำนวนพนักงานลงและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ห้องอาหารต้องปิดการให้บริการเพราะว่าไม่มีลูกค้าเข้ามาพัก ก็ยังถือว่าได้ลดต้นทุนในการหาวัตถุดิบมาประกอบอาหาร” (H1)

จากการสัมภาษณ์ ยังพบว่ามีโรงแรมลดต้นทุนโดยการประหยัดค่าน้ำ ค่าไฟ ดังคำสัมภาษณ์ “ก่อนหน้านี้ที่จะเกิดวิกฤตโควิด-19 ขึ้น ทางโรงแรมได้คำนึงถึงในเรื่องของการประหยัดต้นทุนในส่วนของคุณค่าไฟ และทางโรงแรมได้เข้าร่วมแข่งขันการเซฟพลังงาน ทางโรงแรมได้รับรางวัล Save Energy Awards ระหว่างประเทศ จึงจะเห็นได้ว่า บริเวณทางเดินหน้าห้องพัก ทางเชื่อม ทางเดินทั้งหมด หรือในห้องน้ำเอง จะเป็นระบบไฟอัตโนมัติเซ็นเซอร์ ซึ่งถ้ามีการเคลื่อนไหว ไฟฟ้าจะสว่างขึ้นมาทันที เมื่อเกิดภาวะวิกฤตโควิด-19 ขึ้น ทางโรงแรมก็ยังประหยัดค่าใช้จ่ายตรงนี้ได้เหมือนเดิม” (H2)



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิต

ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ H3 กล่าวว่า “ทางโรงแรมได้เปิดให้บริการในเฉพาะชั้นที่จำเป็นเท่านั้น แต่ถ้าหากในกรณี ชั้นที่เปิดให้บริการมีแขกน้อย ทางโรงแรมก็จะย้ายห้องลูกค้าไปรวมกับชั้นอื่นที่มีคนเข้าพัก เพื่อเป็นการลดพลังงานในการเปิดหลายชั้น” (H3)

โรงแรมที่การปรับตัวในด้านการลดต้นทุนโดยใช้วิธีการ ให้พนักงาน 1 คน สามารถทำงานได้หลายตำแหน่ง เพื่อลดชั่วโมงการทำงานลง โดยเห็นได้จากการสัมภาษณ์ว่า “ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ทำให้ทุกภาคส่วนได้รับผลกระทบเหมือนกันหมด แต่ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละโรงแรมจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับภาวะวิกฤตโควิด-19 นี้ได้อย่างไร เพราะฉะนั้น พนักงานก็ลำบาก ผู้ประกอบการก็ลำบาก และจะมีพนักงานส่วนหนึ่งที่ลาออกไปเอง และมีอีกส่วนหนึ่งที่ทางโรงแรมต้องเลิกจ้าง จากสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา ทำให้ทางโรงแรมได้เห็นว่าจากพนักงาน 1 คนที่ทำงานแค่ตำแหน่งเดียว ต้องปรับตัวมาเป็น พนักงาน 1 คน ต้องช่วยกันทำงานได้หลายๆ ตำแหน่ง เช่น เช็คอินและเช็คเอาท์ได้ ทำความสะอาดห้องพักได้ ไปรับ-ไปส่งลูกค้าได้” (H4)

ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ H 5 กล่าวว่า “ช่วงวิกฤตโควิด-19 ที่เจอผลกระทบหนักๆ อยู่ช่วงหนึ่ง จะเห็นได้ว่าหลายๆโรงแรมถูกปิดตัวไปชั่วคราวหรือว่าปิดตัวไปอย่างถาวร แต่ทางโรงแรมนี้ ก็ปิดโรงแรมไว้เช่นกัน และลดชั่วโมงการทำงานพนักงานโดยการให้พนักงานหมุนเวียนกันเข้ามาทำงานในโรงแรม แต่ทางโรงแรมไม่ได้รับลูกค้า โรงแรมปิดไปแค่ช่วงระยะเวลาหนึ่งเมื่อสถานการณ์ดีขึ้น ก็กลับมาเปิดให้บริการเช่นเดิม”

ประเด็นที่ 2 การสร้างรายได้เพิ่มให้กับโรงแรม ทั้งนี้การสร้างรายได้เพิ่มสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้โดย มีการสร้างแคมเปญหรือทำสื่อโฆษณาที่น่าสนใจ ขายอาหารออนไลน์ส่งเดลิเวอรี่ เปลี่ยนกลุ่มตลาดใหม่ และทำโรงแรมให้เป็นฮอสพิเทล ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แนวทางการทางปรับตัวด้านการสร้างรายได้เพิ่มของโรงแรม

ชื่อโรงแรม	PS	CG	TRH	SBH	CH	BTR
สร้างแคมเปญหรือทำสื่อโฆษณาที่น่าสนใจ				✓		
ขายอาหารออนไลน์ / ส่งเดลิเวอรี่						✓
เปลี่ยนกลุ่มตลาดใหม่					✓	
ทำเป็นโรงแรมเป็นฮอสพิเทล		✓				

จากตารางที่ 3 พบว่าการสร้างแคมเปญหรือทำสื่อโฆษณาต่างๆที่น่าสนใจ เป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่โรงแรมเลือกใช้ โดยเห็นได้จากการสัมภาษณ์ กล่าวว่า “ทางโรงแรมได้ทำโปรโมชั่น เป็นการ Generate Voucher ออกไปในราคา 3,000 บาท ให้กับทางลูกค้า และลูกค้าสามารถเลื่อนวันเข้าพัก



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิต

ได้ แต่ทางโรงแรมจะไม่มีเงินคืนให้กับลูกค้า และทางโรงแรมได้ใช้การตลาดเข้ามาช่วยโดยการจ้าง Influencer มารีวิว การโฆษณาในสื่อต่างๆ ทำให้ทางโรงแรมสามารถเพิ่มราคาห้องพักได้” (H4)

อีกทั้ง มีโรงแรมที่มีการสร้างรายได้เพิ่ม โดยเลือกใช้วิธีการการจัดส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ โดยเห็นได้จากการสัมภาษณ์ “จากสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ที่ผ่านมามีทำให้โรงแรมได้รับผลกระทบ ส่งผลให้รายได้ของทางโรงแรมลดลงไปจากเดิม ทางโรงแรมเองก็ต้องหาช่องทางการหารายได้เข้ามาให้กับโรงแรม โดยทางโรงแรมมีการเพิ่มช่องทางการขายอาหารผ่านทางออนไลน์และมีบริการจัดส่งเดลิเวอรี่ให้กับลูกค้า” (H6)

รวมถึงการเปลี่ยนกลุ่มตลาดใหม่ นับว่าเป็นช่องทางของการหารายได้เพิ่มอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งมีโรงแรม 1 แห่ง เลือกใช้วิธีการเปลี่ยนกลุ่มตลาด เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ ให้กับโรงแรม โดยเห็นได้จากการสัมภาษณ์ “วิกฤตโควิด-19 ในช่วงของปีแรกโรงแรมแทบจะทำอะไรไม่ได้เลย พอเข้ามาในช่วงของปีที่ 2 ทางโรงแรมเริ่มมีการหากลุ่มลูกค้าใหม่ๆเพิ่ม เพราะสถานการณ์เริ่มผ่อนคลายขึ้น ถ้าหากว่า โรงแรมมองแค่ตลาดเดียว กลุ่มลูกค้าเดียว แล้วเกิดวิกฤตขึ้นอีกครั้ง โรงแรมเองจะปรับตัวไม่ทัน ก่อนหน้านี้ที่จะเกิดวิกฤตโควิด-19 ขึ้น ทางโรงแรมได้มีกลุ่มลูกค้าจีนเยอะมาก และทางโรงแรมได้เองก็ได้มองหาตลาดใหม่ๆเพิ่มเช่นกัน โดยการเปลี่ยนจุดไปโฟกัสที่กลุ่มลูกค้าเกาหลีมากขึ้น เมื่อเราขาดกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไป เราก็ยังมีอีกกลุ่มหนึ่งมาทดแทน” (H5)

การปรับโรงแรมให้เป็นฮอสพิเทล เป็นหนึ่งวิธีที่เพิ่มการสร้างรายได้ให้กับทางโรงแรม โดยเห็นได้จากการสัมภาษณ์ “จากเดิมสถานการณ์โควิด-19 ก็ไม่ได้บาลองแต่อย่างใด ทำให้มีจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และทางโรงแรมเองก็ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 นี้ ซึ่งมีหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของจังหวัดใหม่เข้ามาติดต่อขอความช่วยเหลือจากทางโรงแรม เนื่องจากว่า ผู้ป่วยมีจำนวนเพิ่มขึ้น สถานที่กักตัวหรือรักษาผู้ป่วยไม่เพียงพอ เต็มไม่เพียงพอ เพราะฉะนั้น ทางโรงแรมจึงเปิดโรงแรมให้เป็นศูนย์บัญชาการต้อนรับกลุ่มผู้ติดเชื้อโควิด-19 แต่ไม่ได้รุนแรง และทางโรงแรมเองก็ได้รายได้เพิ่มมาจากตรงนี้ด้วยเช่นกัน” (H2)

ประเด็นที่ 3 ด้านการสร้างเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้า แบ่งออกได้เป็น 3 ประเด็นหลักๆ โดยทางโรงแรม จะมีมาตรฐานทางด้านความปลอดภัย หรือการรับมือต่อวิกฤตโควิด-19 (Sha/Sha+/Sha extra+) และลูกค้าที่เข้ามาพักต้องมีวัคซีนอย่างน้อย 2 เข็ม และแสดงหลักฐานการฉีดวัคซีน ในส่วนของงานประชุมหรือสัมมนาทางโรงแรมใช้มาตรการทางด้านความปลอดภัย โดยการใช้มาตรการของรัฐบาล ดังแสดงในตารางต่อไปนี้



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิต

ตารางที่ 3 การปรับตัวด้านการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้า

ชื่อโรงแรม	PS	CG	TRH	SBH	CH	BTR
มีมาตรฐานทางด้านความปลอดภัยหรือการรับมือต่อวิกฤตโควิด-19 (Sha/Sh+/Sha extra+)	/	/		/	/	/
ลูกค้าที่เข้ามาพักต้องมีวัคซีนอย่างน้อย 2 เข็ม และแสดงหลักฐานการฉีดวัคซีน	/	/		/	/	/
งานประชุมหรือสัมมนา ต้องทำตามมาตรการบังคับ มีการจำกัดจำนวนคนไม่เกินตามที่กฎหมายกำหนด		/	/		/	

จากตารางที่ 3 พบว่า โรงแรม 5 แห่ง มีการใช้มาตรฐานทางด้านความปลอดภัยหรือการรับมือต่อวิกฤตโควิด-19 โดยใช้ Sha, Sha+, Sha extra+ ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุขที่ได้รับมาตรฐานการป้องกันโควิด-19 และลูกค้าที่มาพักในโรงแรมต้องมีผลของการวัคซีนมาแล้วอย่างน้อย 2 เข็ม รวมถึงมีการแสดงหลักฐานการได้รับวัคซีนให้กับทางโรงแรม โดยเห็นได้จากการสัมภาษณ์ กล่าวว่า “โรงแรมต้องมีมาตรฐาน ทางด้านความปลอดภัยและการรับมือกับภาวะวิกฤตโควิด-19 โดยมีกฎหมายให้โรงแรมบังคับใช้ Sha/Sh+/Sha extra+ และทางโรงแรมจะให้ลูกค้าแสดงหลักฐานการฉีดวัคซีนก่อนเข้าพักในโรงแรม” (H1)

ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ H2 กล่าวว่า “ลูกค้าที่ต้องการเข้ามาพักในโรงแรมของเรา ต้องแสดงผลการฉีดวัคซีนแล้ว อย่างน้อย 2 เข็ม และขึ้นอยู่กับมาตรการของภาครัฐที่ประกาศออกมา”

ทั้งนี้ยังมีบางโรงแรมที่สร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้า ถ้าหากว่าทางโรงแรมต้องมีการจัดงานประชุมหรือสัมมนาภายในโรงแรมให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ ทางโรงแรมต้องทำตามมาตรการบังคับ ให้มีการจำกัดจำนวนคน ไม่เกินตามที่กฎหมายกำหนด โดยเห็นได้จากการสัมภาษณ์ ของ H3 และ H5 กล่าวคล้ายคลึงกันว่า “ในช่วงที่สถานการณ์เริ่มดีขึ้น ในด้านของเรื่องกฎหมายที่บังคับใช้ ให้มีมาตรการในการจัดงาน โดยจำกัดจำนวนคน ในส่วนของโรงแรมถ้าหากมีงานประชุมไม่เกิน 50 คน ทางโรงก็จัดอาหารให้แขกเป็นเซตมีการบริการจากพนักงานของทางโรงแรมมาเสิร์ฟให้ถึงที่โต๊ะ โดยที่ไม่ต้องให้แขกเดินไปตักอาหารเอง เพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสกับผู้อื่น และเป็นการทำตามมาตรการที่หน่วยงานภาครัฐได้กำหนด พนักงานทุกคนต้องสวมถุงมือและใส่แมสก่อนที่จะบริการลูกค้า”

ตารางที่ 4 ด้านการให้บริการในโรงแรมมีทั้งหมด 7 ด้าน โดยมีประเด็นหลักๆ ซึ่งประกอบไปด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการให้บริการ เช่น เปลี่ยนเวลาการให้บริการห้องอาหาร, การให้บริการแบบส่วน



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บุคคล (Personalized service), ความยืดหยุ่นในการให้บริการต่อลูกค้า, การให้บริการเสริมต่างๆแทนการลดราคา, การให้บริการที่เหนือความคาดหวัง “Wow Customer service”, มีบริการอาหารถึงหน้าห้องพัก, มีเจ้าหน้าที่จากโรงพยาบาลมาตรวจและให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติตัวให้กับพนักงาน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 การปรับตัวด้านการให้บริการโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่

ชื่อโรงแรม	PS	CG	TRH	SBH	CH	BTR
การปรับเปลี่ยนรูปแบบในการให้บริการ	/	/		/		/
การให้บริการแบบส่วนบุคคล (Personalized service)		/		/	/	
ความยืดหยุ่นในการให้บริการต่อลูกค้า (เช่น เลื่อนวันและเวลาเข้าพักได้)		/		/		/
การให้บริการเสริมต่างๆแทนการลดราคา				/		/
การให้บริการที่เหนือความคาดหวัง “Wow Customer service” (ให้บริการหรือดูแลในสิ่งที่มากกว่าความต้องการพื้นฐานของลูกค้า)	/	/	/	/	/	
มีบริการอาหารถึงหน้าห้องพัก หากลูกค้าไม่สะดวกออกมาทานที่ห้องอาหาร						/
มีเจ้าหน้าที่จากโรงพยาบาลมาตรวจและให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติตัว ให้กับพนักงาน		/				

จากตารางที่ 4 โรงแรมบางแห่งมีรูปแบบการให้บริการที่เหมือนกันในส่วนของ การปรับเปลี่ยนรูปแบบในการให้บริการ เช่น เปลี่ยนเวลาการให้บริการในส่วนการบริการห้องอาหาร และความยืดหยุ่นในการให้บริการต่อลูกค้าที่มาเข้าพักในโรงแรม เช่น สามารถเลื่อนวันและเวลาในการเข้าพักได้ ซึ่งเห็นได้จากการสัมภาษณ์ “ในช่วงวิกฤตโควิด-19 ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการในเรื่องของเวลาการเปิด-ปิดห้องอาหาร เพราะทางโรงแรมดูแลแล้วว่า อาหารขายไม่ได้ ต้องปรับเปลี่ยนลดเวลาการให้บริการในส่วนห้องอาหาร” (H1)



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิต

โดยคำสัมภาษณ์สอดคล้องกับ H2 กล่าวว่า “โดยปกติแล้วทางโรงแรมให้พักได้ ตั้งแต่บ่ายสองโมงตรง เป็นต้นไป และเช็คเอาท์ได้ไม่เกินเที่ยง แต่ถ้าหากลูกค้ามาถึงก่อนเวลาที่โรงแรมกำหนดไว้แล้วทางโรงแรมมีห้องพักรว้างพร้อมให้บริการ ลูกค้าก็สามารถเช็คอินเข้าพักในโรงแรมได้เลย”

ทั้งนี้ มีโรงแรมจำนวน 5 แห่ง ที่มีการให้บริการที่เหนือความคาดหวัง “Wow Customer service” ซึ่งเป็นการให้บริการหรือดูแลในสิ่งที่มีมากกว่าความต้องการของลูกค้า จากการสัมภาษณ์ กล่าวว่า “มีการเซอร์ไพรส์วันเกิดเล็กๆน้อยๆให้กับทางลูกค้าที่เข้ามาพักในโรงแรม และถ้าหากเป็นแขก VIP ทางโรงแรมก็จะจัดในส่วนของผลไม้ไว้ให้ รวมไปถึงการคอยสังเกตลูกค้า และคอยเรียกชื่อลูกค้า ให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่ามีพนักงานจำชื่อได้เหมือนกับเป็นการ welcome back” (H3)

จากการสัมภาษณ์ยังพบว่า การให้บริการส่วนบุคคล (Personalized service) เป็นหนึ่งทางเลือกของการให้บริการบางโรงแรม ซึ่งเป็นการพูดคุยกันระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้าเพื่อนำเสนอสิ่งที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า จากการสัมภาษณ์ กล่าวว่า “ถ้าหากสิ่งใดก็ตามที่ลูกค้าได้ขอมากับทางโรงแรม และอะไรที่โรงแรมสามารถทำได้ทางโรงแรมก็พร้อมและยินดีที่จะทำให้บริการกับทางลูกค้า แต่ถ้าหากว่าสิ่งไหนที่ลูกค้าขอมาแล้วทางโรงแรมไม่สามารถทำให้ได้ ทางโรงแรมจะไม่รับปากกับทางลูกค้าอย่างเด็ดขาดว่าสามารถทำได้ เพราะกลัวว่าอาจจะเกิดปัญหาขึ้นได้” (H4)

ซึ่งคล้ายคลึงกับคำสัมภาษณ์ของ H5 กล่าวว่า “ทางโรงแรมจะดูเป็นเคสต่อเคส ถ้าหากว่า บางอย่างทางโรงแรมสามารถจัดหาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ ทางโรงแรมก็พร้อมที่จะทำให้ลูกค้า แล้วขึ้นอยู่กับว่าทางลูกค้าสามารถรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในส่วนที่นอกเหนือจากปกติได้มากน้อยแค่ไหน”

โรงแรมมีการบริการเสริมต่างๆ เพื่อแทนการลดราคาในส่วนของห้องพักให้กับลูกค้าที่เข้ามาพักในโรงแรม โดยเห็นได้จากการสัมภาษณ์กล่าวว่า “บริการเสริมของทางโรงแรมเป็นการบริการรับ-ส่งลูกค้าที่สนามบินหรือสถานีขนส่งฟรี” (H6)

อีกทั้ง มีโรงแรม 1 แห่ง มีการบริการอาหารถึงหน้าห้องพัก ถ้าหากลูกค้าที่เข้ามาพักไม่สะดวกออกมารับประทานที่ห้องอาหารของโรงแรม ซึ่งจากการสัมภาษณ์ กล่าวว่า “เมื่อสถานการณ์โควิด-19 เริ่มดีขึ้น มีลูกค้าบางที่เข้ามาใช้บริการกับโรงแรม และยังมีความรู้สึกที่หวาดระแวงต่อการร่วมรับประทานอาหารกับผู้อื่น ทางโรงแรมก็มีบริการจัดส่งอาหารถึงหน้าพักของลูกค้าโดยเรียกให้ลูกค้าออกมารับประทานอาหารเอง โดยพนักงานจะไม่ได้เข้าไปเสริมถึงห้องพัก” (H6)

ทั้งนี้ มีโรงแรม 1 แห่ง ที่มีเจ้าหน้าที่จากโรงพยาบาลมาhrenเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติตัวต่อผู้ป่วยที่ติดเชื้อโควิด-19 ให้กับพนักงาน เพื่อนำไปใช้ในส่วนของการให้บริการในโรงแรมที่มีการปรับตัวเป็นฮอสพิเทล โดยเห็นได้จากการสัมภาษณ์ กล่าวว่า “เนื่องจากว่า โรงแรมของเราได้เปิดให้เป็นศูนย์บัญชาการต้อนรับกลุ่มผู้ติดเชื้อโควิด-19 และพนักงานของโรงแรมที่ให้บริการกลุ่มผู้ติดเชื้อโควิด-19 รับประกันได้เลยว่าไม่มีใครติดเชื้อโควิด-19 เลย เพราะว่า พนักงานได้เรียนรู้ทางทีมแพทย์และพยาบาลก่อนที่โรงแรมจะเปิดให้



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

เป็นศูนย์บัญชาการต้อนรับกลุ่มผู้ติดเชื้อโควิด-19 ซึ่งทางทีมบุคลากร มีการมาเทรนและให้ความรู้เกี่ยวกับการป้องกันและการปฏิบัติตัวต่อผู้ที่ติดเชื้อโควิด-19” (H2)

สรุปและอภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 และเสนอกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมในภาวะวิกฤตโควิด-19 โดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรม 6 แห่ง ได้ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการจัดการต้นทุน ผู้ประกอบการมีการจัดการโดยการลดจำนวนพนักงานและการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้มีการใช้พลังงานเฉพาะพื้นที่ที่ให้บริการเท่านั้น ประกอบกับการปรับตัวให้พนักงานสามารถทำงานได้หลายตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัฒนภา ธาดาสิริโชค (2563) พบว่า จากสถานการณ์การแพร่ระบาดที่ไม่แน่นอนโรงแรมต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายอย่างหนัก จึงจำเป็นต้องรวบตำแหน่งงาน และเชิญพนักงานบางส่วนออกเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของโรงแรม และเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการเพื่อประคองธุรกิจให้สามารถดำรงอยู่ได้ต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริฉัตร พึ่งเหยี่ยว (2564) พบว่า โรงแรมหลายแห่งมีการปลดพนักงานบางส่วนออก เพื่อรักษาธุรกิจของโรงแรม หรือเอาพนักงานบางส่วนย้ายไปทำงานในส่วนอื่น ให้พนักงานสามารถทำงานได้หลายตำแหน่ง ประกอบกับโรงแรมเริ่มลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายมากขึ้น โดยการปิดไฟฟ้าในจุดที่ไม่จำเป็นในการใช้งาน

2. ด้านการสร้างรายได้เพิ่ม ผู้ประกอบการมีการสร้างรายได้เพิ่มโดยการสร้างแคมเปญหรือโปรโมชั่นต่างๆ เช่น การจ้าง Influencer มารีวิว การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ เป็นต้น และยังมีการขายอาหารผ่านทางออนไลน์ ที่มีบริการส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ให้กับลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิรฐากร บุญรอด (2564) พบว่า การสร้างกลยุทธ์การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพการสร้างโพสต์ใหม่ๆ ในเว็บไซต์ เช่น การใช้การรีวิวของลูกค้า การสร้างคำเชิญชวนใหม่ๆ บนโลกโซเชียลทางด้านการตลาดที่สดใหม่ ทำให้ลูกค้าเห็นภาพมากที่สุด และส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจได้ง่ายขึ้น และธุรกิจโรงแรมควรมีการปรับโครงสร้างรายได้ เช่น การทำอาหารส่งเดลิเวอรี่อย่างเต็มรูปแบบเพราะธุรกิจโรงแรมมีบุคลากรที่มีศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ประชาชนส่วนใหญ่ใช้บริการสั่งอาหารผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ ซึ่งธุรกิจ โรงแรมสามารถใช้กลยุทธ์นี้ในการหารายได้ให้กับธุรกิจของตนเอง ประกอบกับการเปลี่ยนกลุ่มตลาดใหม่ เพื่อทดแทนกลุ่มลูกค้าที่ขาดหาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิษณา หาวารี (2565) พบว่า ธุรกิจโรงแรมควรสร้างจุดขายใหม่โดยการขยายกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่เฉพาะมากขึ้นและหลากหลายโดยการทำกลุ่มเป้าหมายหลักและรอง จากนั้นจึงปรับปรุงโรงแรมเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย และทำการเปลี่ยนโรงแรมเป็น hospital hotel เพื่อเป็นสถานที่กักตัวหรือรักษาผู้ป่วยติดเชื้อโควิด-19 ทำให้โรงแรมมีรายได้เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัฒนภา ธาดาสิริโชค (2563) พบว่า ในสถานการณ์โควิด-19 โรงแรมมีรายได้จากการเป็นพื้นที่กักกันโรคแห่ง



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

รัฐ จากเดิมที่ให้บริการด้านห้องพัก การอำนวยความสะดวก และความบันเทิงแก่นักท่องเที่ยวหรือบุคคลทั่วไป จึงปรับเปลี่ยนโรงแรมเป็นพื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐ เพื่อสร้างรายได้

3. ด้านการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้ประกอบการมีการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการนำมาตรฐานทางด้านความปลอดภัยหรือการรับมือต่อวิกฤตโควิด-19 ที่ใช้ Sha/Sha+/Sha extra+ มาใช้ และพนักงาน ลูกค้า ต้องมีผลของการฉีดวัคซีน และแสดงหลักฐานการฉีดวัคซีนให้กับทางโรงแรม เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย กิรฐากร บุญรอด (2564) พบว่า โรงแรมจะต้องมีมาตรฐานความปลอดภัยด้านสาธารณสุขผ่านเกณฑ์มาตรฐาน SHA+ และพนักงานในสถานประกอบการต้องได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันโควิด-19 เพื่อสร้างความมั่นใจถึงความปลอดภัยด้านสุขอนามัยให้กับผู้รับบริการ

4. ด้านการให้บริการในโรงแรม ผู้ประกอบการมีจัดการการให้บริการโดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการให้บริการ และยังมีการให้บริการเสริมต่างๆ เช่น บริการรับ-ส่งลูกค้าตามสถานที่ที่กำหนดฟรี บริการอาหารถึงหน้าห้องพัก เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย กิรฐากร บุญรอด (2564) พบว่า จากเดิมบริการของโรงแรมที่ปกติให้บริการลูกค้าที่เข้าพักอยู่แล้ว โรงแรมสามารถสร้างจุดเด่นได้โดยการให้บริการทำความสะอาดภายในห้องพัก บริการอาหารถึงห้องพัก เป็นต้น อีกทั้ง ยังมีการให้เจ้าหน้าที่จากโรงพยาบาลมาให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติตัวต่อผู้ป่วยที่ติดเชื้อโควิด-19 ให้กับพนักงาน เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการในโรงแรมที่มีการปรับตัวเป็น HOSPITAL สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิป จันทรสุริย์ (2564) ผู้ประกอบการมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการฝึกอบรมพนักงานในการให้บริการผู้ป่วยที่เข้ามาใช้บริการ โดยพนักงานจำเป็นต้องได้รับการฉีดวัคซีนก่อน และมีทักษะในการใช้อุปกรณ์อนามัยในการให้บริการผู้ป่วยอย่างถูกต้อง ตลอดจนการเตรียมจำนวนพนักงานให้เพียงพอกับผู้ป่วยที่เข้ามาใช้บริการหอผู้ป่วย

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 เล่มนี้สำเร็จลงได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมหาวิทยาลัยพะเยา และคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการทำงานวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จสมบูรณ์ได้ รวมถึงผู้วิจัยขอขอบพระคุณ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงาน ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่งานวิจัย และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการประสานงานกับผู้วิจัยเป็นอย่างดี สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงวิกฤตโควิด-19 และผู้ที่สนใจศึกษาได้พอสมควร หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิต

เอกสารอ้างอิง

- กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา อ้างใน Tourism Economic Review, 2563
- ขวัญฤทัย เดชทองคำ, 2563. การจัดการการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์สู่ความยั่งยืนของธุรกิจภายใต้วิกฤติโควิด 19. สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2564. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jitt/article/view/249444/171040>
- จารุภัทร ทองลงยา. 2563. กลุ่มจัดการลงทุนตราสารทุน บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด. ธุรกิจท่องเที่ยว ผลกระทบใหญ่ต่อเศรษฐกิจไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2564 จาก <https://thestandard.co/tourism-business-large-impact-on-the-thai-economy/>
- ปาริฉัตร, & พึ่ง เหยี่ยว. (2021). การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลการ พัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร (Doctoral dissertation, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2564. แนวทางการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ของธุรกิจ โรงแรมและที่พักตาม มาตรฐานของรัฐบาลไทยและหน่วยงานสากล. สืบค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2564
- ภัทรานิษฐ์ สรเสริมสมบัติ. (2562). ทួ่นส่วนบุคคลที่สำคัญของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2564. จาก <http://www.cmruir.cmru.ac.th/bitstream/123456789/1972/5/Chapter2.pdf>
- รพีพัฒน์ มั่นทนะรัตน์, 2563. สถานการณ์การท่องเที่ยวในวิกฤต COVID-19. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2564. <https://www.cea.or.th/th/single-research/cultural-heritage-tourism-industry-covid-19>
- ละเอียด บุ่งศรีทอง. 2562. โรงแรมไทยภาคเหนือขบหนักรอบ 10 ปี ยอดจองหน้าฝนวูบเหลือ 40% แข่งตัดราคาเดือด. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2564. จาก <https://www.prachachat.net/local-economy/news-352570>
- สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. 2563. สถานการณ์ท่องเที่ยวไทย และดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวไตรมาส 1/2563. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2564 จาก <http://www.thailandtourismcouncil.org>
- อชิป จันทรสุริย์. (2021). HOTEL+ HOSPITAL= HOSPITEL: กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมภายใต้ สถานการณ์โรคระบาด COVID-19 | HOTEL+ HOSPITAL= HOSPITEL: ADAPTATION STRATEGIES OF HOTEL BUSINESS UNDER COVID-19 PANDEMIC. วารสาร ศิลปศาสตร์ และ วิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์, 8(2), 114-131.



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

- Boonrod, K., Phonchot, S., & Kamnuan, R. (2022). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วง
วิกฤตโควิด-19. *JOURNAL OF SOUTHERN TECHNOLOGY*, 15(1), 139-148.
- Kamolsirawat, S., & Povatong, B. (2021). กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับ มาตรฐาน
SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563. *Sarasatr*, 4(3), 650-663.
- Hawaree, T., & Povathong, B. (2022). การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ.
2563-2564 ของโรงแรมในเขตพญาเหนือกรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระ ขนาดเล็ก
และขนาดกลาง. *Sarasatr*, 5(2), 219-232
- Thailandtourismcouncil, 2563. สถานการณ์ท่องเที่ยวไทย-และดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยว
ไตรมาส-12563-2. <http://www.thailandtourismcouncil.org2/?fbclid=IwAR2m1a86q7WefDsYlyq0Hpiyx74F2Om0nvlvJogvw5U5N6ZJWDGYwAlbv0E>. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน
2564.