

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์และการปรับใช้บัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์
โควิด-19 กรณีศึกษา ธุรกิจท่องเที่ยวประเภทที่พัก อำเภอหัวหิน
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

Strategic Adaptation and Adjustment of Strategic Management
Accounting in the COVID-19 Situation: A Case Study of
Accommodation Business in Hua Hin District,
Prachuap Khiri Khan Province

อภิชาติ ลิ้มเมธี¹ สรียา วิจิตรเสถียร²

Apichat Limmethee, Sareeya Wichitsatian

บทคัดย่อ (Abstract)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวประเภทที่พักในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 เป็นการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ภายใต้แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกรอบในการวิเคราะห์ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการเปรียบเทียบ มีพื้นที่ในการศึกษา คือ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ธุรกิจที่พัก ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ธุรกิจที่พักรายเดือน จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ ธุรกิจบ้านพักสมัยใหม่ และธุรกิจบ้านพักแบบดั้งเดิม และธุรกิจที่พักรายวัน จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ ธุรกิจพูลวิลล่า และธุรกิจโรงแรม ผลการศึกษา พบว่า (1) ด้านประเภทของกลยุทธ์ ธุรกิจที่พักรายวัน มีการปรับกลยุทธ์จากกลยุทธ์แบบนักวิเคราะห์ มาสู่กลยุทธ์แบบผู้ตอบโต้ ส่วนธุรกิจที่พักรายเดือน ไม่มีการปรับกลยุทธ์ (2) ด้านรูปแบบการปรับกลยุทธ์ ธุรกิจที่พักรายวันมีการปรับกลยุทธ์ไปตามสถานการณ์เฉพาะหน้าวันต่อวัน (3) ด้านการบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ จึงมีการปรับใช้การบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 มิติ ได้แก่ การพิจารณาสภาพแวดล้อม , การประเมินคู่แข่ง และการคาดการณ์อนาคต ส่วนธุรกิจประเภทอื่นใช้รูปแบบการคาดการณ์อนาคตเท่านั้น

Received: 2021-04-24 Revised: 2021-05-31 Accepted: 2021-06-08

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี Doctor of Philosophy Program in Management, Institute of Social Technology, Suranaree University of Technology. Corresponding Author e-mail: apichat.lim@gmail.com

² สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี Institute of Social Technology, Suranaree University of Technology

คำสำคัญ (Keywords): ธุรกิจประเภทที่พัก; การจัดการเชิงกลยุทธ์; การบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์; กรณีศึกษาธุรกิจไทย

Abstract

This research aimed to study the adjustment of the accommodation business operators in Hua Hin District, Prachuap Khiri Khan Province, in the COVID-19 situation. This study uses qualitative method by case study with in-depth interviews. Data was analyzed by content analysis with analytic comparison. The researcher selected 4 accommodation business operators by purposive sampling. It was divided into 2 groups: the monthly-paid accommodation business and the daily-paid accommodation business. The results of the study are demonstrated three parts. First, type of strategy, the daily-paid accommodation business strategy has been adjusted from the analyzer strategy to the reactor strategy but the monthly-paid accommodation business strategy has not been adjusted. Second, form of strategic adjustment, the daily-paid accommodation business strategy has been adjusted according to emergent strategy (day-to-day strategy). Third, in terms of strategic management accounting, the hotel business is a large business, therefore, 3 types of strategic management accounting are applied: environmental scanning, competitor orientation and forward-looking Information. Other types of business use only the forward-looking information.

Keyword: Accommodation Business; Strategic Management; Strategic Management Accounting; Thai Business Case Study

บทนำ (Introduction)

ภาคธุรกิจไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายทางเศรษฐกิจอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อประชาชนทุกกลุ่มในวงกว้างทั่วทุกมุมโลก เกิดความผันผวนต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจทั้งระบบ และปัญหาผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ไม่มีความแน่นอน โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยวซึ่งถือเป็นแหล่งรายได้หลักได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง การดำเนินธุรกิจด้านการท่องเที่ยวหยุดชะงักมาตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 17.7 ของขนาดเศรษฐกิจ หรือ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ซึ่งถือเป็นแหล่งรายได้อันดับที่ 2 เป็นรองเพียงภาคอุตสาหกรรม (สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) ภาคธุรกิจท่องเที่ยวจำเป็นต้องปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างสมดุลเชิงโครงสร้างใหม่เป็นการช่วย

ผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน โดยมีกลไกการขับเคลื่อนทั้งจากภายนอก เช่น มาตรการฟื้นฟูและบรรเทาผลกระทบจากภาครัฐ และการปรับตัวของภาคธุรกิจเองเพื่อเข้าสู่ความปกติใหม่ (New Normal) ถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในระยะยาว และส่งเสริมให้ธุรกิจการท่องเที่ยวมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2563)

การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวจึงเป็นประเด็นศึกษาที่น่าสนใจ และเป็นที่มาของการวิจัยนี้เพื่อศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในช่วงสถานการณ์โควิด-19 โดยใช้แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์และการบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Accounting: SMA) ซึ่งผู้วิจัยเลือกกรณีศึกษาในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เนื่องจากอำเภอหัวหินนับเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญแห่งหนึ่งของประเทศไทย การเรียนรู้ถึงการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และการปรับใช้บัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจท่องเที่ยวประเภทที่พักดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน จึงเป็นความท้าทายที่ควรจะได้มีการศึกษาเพื่อนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

เพื่อศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวประเภทที่พักในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผ่านมุมมองเชิงกลยุทธ์และการบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์โควิด-19 โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัยดังต่อไปนี้

วิธีการวิจัย (Research Methods)

การศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยกรณีศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์และการบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์โควิด-19 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการเปรียบเทียบ (Analytic comparison) มีพื้นที่ในการศึกษาคือ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจที่พัก 4 แห่ง แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ธุรกิจที่พักรายเดือน 2 แห่ง ได้แก่ ธุรกิจบ้านพัก 2 แห่ง และธุรกิจที่พักรายวัน 2 แห่ง ได้แก่ ธุรกิจพูลวิลล่า 1 แห่ง และธุรกิจโรงแรม 1 แห่ง และทำการศึกษาจากข้อมูลของผู้ประกอบการโดยตรงในธุรกิจดังกล่าวว่า สถานการณ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักของผู้ประกอบการรายย่อยทั้ง 4 แห่ง มีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเมื่อเกิดสถานการณ์โควิด -19 โดยมุ่งเน้นไปที่ลักษณะทั่วไปของการประกอบธุรกิจที่พัก ประเภทของกลยุทธ์ รูปแบบการปรับกลยุทธ์ และการบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาได้

ผลการวิจัย (Research Results)

ข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กรณีศึกษา สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ธุรกิจที่พักรายเดือน ได้แก่ บ้านพักแบบสมัยใหม่ และบ้านพักแบบดั้งเดิม และ 2) ธุรกิจที่พักรายวัน ได้แก่ พูลวิลล่าและโรงแรม ดังต่อไปนี้

ธุรกิจบ้านพักสมัยใหม่ ผู้ประกอบการเพศชาย อายุ 33 ปี ประกอบธุรกิจบ้านพัก ให้เช่ารายเดือนจำนวน 5 หลัง และอาคารพาณิชย์ 8 คูหา ระยะเวลาการประกอบธุรกิจ 12 ปี มีจุดเด่น ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง, ความสะอาด, ความปลอดภัย

ธุรกิจบ้านแบบดั้งเดิม ผู้ประกอบการเพศชาย อายุ 63 ปี ประกอบธุรกิจบ้านพักจำนวน 5 หลัง ให้เช่ารายเดือน ระยะเวลาการประกอบธุรกิจประมาณ 10 ปี มีจุดเด่น ได้แก่ ความยืดหยุ่น, อยู่กันแบบครอบครัว

ข้อแตกต่างระหว่างธุรกิจบ้านพักสมัยใหม่ และบ้านพักแบบดั้งเดิม ได้แก่ การใช้ช่องทางการตลาดที่แตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการบ้านพักสมัยใหม่ใช้ช่องทางการตลาดในรูปแบบ Social Media ซึ่งเป็นช่องทางออนไลน์เป็นเครื่องมือหลักทางการตลาด ส่วนผู้ประกอบการบ้านพักแบบดั้งเดิมใช้ช่องทางการตลาดด้วยการปิดป้ายโฆษณาในบริเวณใกล้เคียง เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเข้ามาติดต่อด้วยตนเอง (Walk in)

ธุรกิจพูลวิลล่า ผู้ประกอบการเพศหญิง อายุ 45 ปี ประกอบธุรกิจบ้านพักพูลวิลล่าจำนวน 7 หลัง ซึ่งลูกค้าสามารถเข้าพักหลังละ 10-60 คน เป็นธุรกิจที่พักรายวัน ระยะเวลาการประกอบธุรกิจประมาณ 8 ปี มีจุดเด่น ได้แก่ ความสะอาดและการบริการ

ธุรกิจโรงแรม ผู้ประกอบการเพศหญิงอายุ 35 ปี ประกอบธุรกิจโรงแรมขนาด 40 ห้อง พร้อมสระว่ายน้ำ ห้องอาหาร เป็นธุรกิจที่พักรายวัน ระยะเวลาการประกอบธุรกิจประมาณ 10 ปี มีจุดเด่น ได้แก่ การบริการ, ห้องอาหารมีคุณภาพ

ผลการวิจัยแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ ประเภทของกลยุทธ์, รูปแบบการปรับกลยุทธ์ และการบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. ประเภทของกลยุทธ์

ในด้านประเภทของกลยุทธ์ สามารถแบ่งกลยุทธ์ออกได้เป็น 4 ประเภท (Miles and Snow, 1978) (Desarbo, 2005) (Shortell and Zajac, 1990) (Cadez and Guilding, 2012) ประกอบด้วย (1) ผู้นำในการมองหาโอกาส (Prospector) (2) ผู้วิเคราะห์ (Analyzer) (3) ผู้ตั้งรับ (Defender) (4) ผู้ตอบโต้ (Reactor) โดยมีผลการศึกษาดังนี้

ในช่วงก่อนสถานการณ์โควิด-19 ธุรกิจมีการดำเนินกลยุทธ์ใน 2 ลักษณะ คือ ผู้วิเคราะห์และผู้ตั้งรับ โดยผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการในกรณีศึกษาบ้านพักสมัยใหม่ พูลวิลล่า และโรงแรม ใช้กลยุทธ์แบบผู้วิเคราะห์ ซึ่งกลยุทธ์แบบผู้วิเคราะห์ (Analyzer) หมายถึง กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการตลาดและการขายเป็นหลัก เน้นรักษาสายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่ โดยผู้ประกอบการจะไม่ใช่ผู้เริ่มในการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆในตลาด แต่จะดำเนินการธุรกิจ

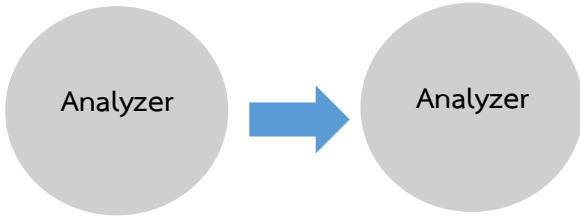
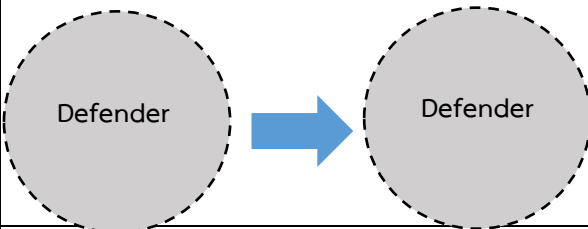
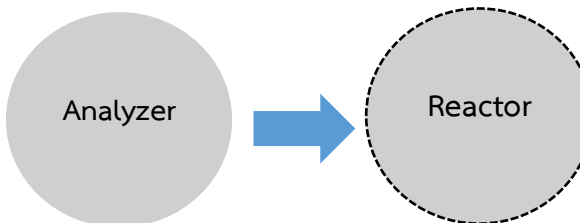
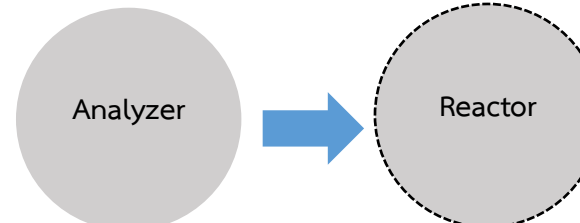
ไม่ให้ด้อยไปกว่าคู่แข่งรายหลักในตลาด โดยเลือกจะมีส่วนแบ่งในตลาดในอันดับรองมากกว่าที่จะเป็นผู้นำตลาด ส่วน**กรณีศึกษาบ้านพักแบบดั้งเดิม** ใช้กลยุทธ์แบบผู้ตั้งรับ (Defender) หมายถึง กลยุทธ์ที่เน้นการปกป้องส่วนแบ่งตลาดมากกว่าการเป็นผู้นำในตลาด ไม่ดำเนินการทางการตลาด และการขายอย่างเข้มข้น ซึ่งธุรกิจที่เลือกใช้กลยุทธ์ผู้ตั้งรับมักเกิดจากข้อจำกัดภายในองค์กร มีผลิตภัณฑ์และบริการที่ไม่หลากหลาย ดำเนินงานแบบรวมศูนย์ เนื่องจากผู้ประกอบการบ้านพักแบบดั้งเดิม ไม่มีความสนใจที่จะใช้ประโยชน์จากการดำเนินการทางการตลาดสมัยใหม่ เช่น การใช้ Social Marketing จึงทำให้มุ่งเน้นใช้กลยุทธ์ผู้ตั้งรับเป็นหลัก โดยมีจุดเด่นได้แก่ ความยืดหยุ่น, อยู่กันแบบครอบครัว และให้กลุ่มลูกค้าเข้ามาติดต่อเองเป็นวิธีการหลัก

เมื่อเกิดสถานการณ์โควิด-19 ผลกระทบต่อธุรกิจในแต่ละประเภทแตกต่างกัน **กรณีที่** **พักแบบรายเดือน** ได้แก่ **กรณีศึกษาบ้านพักสมัยใหม่** และ **กรณีศึกษาบ้านพักแบบดั้งเดิม** กลยุทธ์ของธุรกิจไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนเหตุการณ์โควิด โดยธุรกิจบ้านพักสมัยใหม่ ผู้ประกอบการยังคงใช้กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับการตลาดและการขาย ผู้ประกอบการจะเน้นช่องทางการตลาดและการขายเป็นหลักในการดำเนินการทางธุรกิจ มีการนำเครื่องมือ Social media ไปใช้ในการดำเนินการในช่องทางการจัดจำหน่ายห้องพัก ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวก็ยังใช้อย่างต่อเนื่องจนถึงช่วงเมื่อเกิดเหตุการณ์แล้ว ผู้ประกอบการยืนยันว่า กลยุทธ์ดังกล่าวยังคงใช้ได้ และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบในด้านลบกับธุรกิจ ส่วนธุรกิจบ้านพักแบบดั้งเดิม ผู้ประกอบการยังคงใช้กลยุทธ์ผู้ตั้งรับ ในการปกป้องส่วนครองตลาด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ไม่ได้เกิดผลในด้านลบต่อธุรกิจ ยังคงใช้กลยุทธ์ผู้ตั้งรับเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นอย่างต่อเนื่อง **กรณีที่พักแบบรายวัน** แบ่งได้เป็น 2 กรณีศึกษา ได้แก่ **ธุรกิจพูลวิลล่า** ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์จากเดิมในช่วงก่อนโควิด ใช้กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ ที่ให้ความสำคัญกับการตลาดและการขาย โดยมุ่งเน้นการโฆษณาในสื่อออนไลน์ทั้ง Facebook และ LINE รวมถึงมีการจัดตั้งเพจออนไลน์เป็นของตนเอง แต่เนื่องจากสถานการณ์ที่ทำให้นักท่องเที่ยวไม่สามารถเดินทางเข้าพื้นที่ได้ ลูกค้าลดลงอย่างมาก ไม่สามารถใช้กลยุทธ์เดิมในการดำเนินธุรกิจได้ กลายเป็นกลยุทธ์ผู้ตอบโต้ หมายถึง กลยุทธ์ที่ธุรกิจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างไม่เป็นระบบ รวมถึงการดำเนินงานอย่างที่ไม่ได้วิเคราะห์หรือไม่ได้มีแผนงานที่ชัดเจน เป็นเพียงการดำเนินการทางธุรกิจไปวันต่อวัน เพื่อรอให้สถานการณ์คลี่คลาย ส่วน **ธุรกิจโรงแรม** ช่วงก่อนเหตุการณ์ ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ของผู้วิเคราะห์ โดยให้ความสำคัญกับการตลาดและการขายเช่นเดียวกัน มุ่งเน้นในเรื่องของการหาลูกค้าผ่านระบบนายหน้า (Agent) ออนไลน์ของเครือข่ายโรงแรม รวมถึงการขายห้องพักในนิตยสารการท่องเที่ยวต่างๆ แต่จากเหตุการณ์ทำให้กลุ่มลูกค้าเดิมเกือบทั้งหมด ไม่สามารถเข้ามาใช้บริการของโรงแรมได้ ทำให้กลยุทธ์ในช่วงเมื่อเกิดโควิด เปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ผู้ตอบโต้ กล่าวคือ ไม่สามารถดำเนินแผนกลยุทธ์เดิมได้ และต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างไม่เป็นระบบ ไม่ได้มีการวิเคราะห์ ไม่มีแผนงานที่ชัดเจนในช่วงเวลาดังกล่าว

2. รูปแบบการปรับกลยุทธ์

ในด้านรูปแบบการปรับกลยุทธ์ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การปรับกลยุทธ์โดยตั้งใจ(Deliberate Strategy) และการปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (Emergent Strategy) ซึ่งมีเกณฑ์วัดระดับของการปรับกลยุทธ์แบ่งออกได้เป็น 3 เกณฑ์ ได้แก่ 1 ผู้มีอำนาจตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 2 ความตั้งใจเชิงกลยุทธ์ 3 การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ตามที่ได้วางแผนไว้ว่ามีมากน้อยเพียงใด รวมถึงการจัดการขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ และความสามารถของบุคลากร(Mintzberg, 1987) (Desarbo, 2005) (Shortell and Zajac, 1990) (Cadez and Guilding, 2012)

จากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อภาคการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศชะลอตัวอย่างมาก โดยเฉพาะจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติสะสมตั้งแต่เดือน มกราคม – พฤศจิกายน 2563 ลดลงร้อยละ 81.38 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) ธุรกิจบ้านพักทั้งแบบสมัยใหม่และแบบดั้งเดิมไม่ได้รับผลกระทบมากนักจากสถานการณ์โควิด-19 แตกต่างจากธุรกิจพูลวิลล่าและโรงแรม ที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง ในด้านรูปแบบการปรับกลยุทธ์ พบว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มธุรกิจที่พักรายเดือน ได้แก่ กรณีสึกษาบ้านพักสมัยใหม่และบ้านพักดั้งเดิมนั้น ไม่มีการปรับกลยุทธ์แต่อย่างใด ยังคงใช้รูปแบบกลยุทธ์เดิม ทั้งในช่วงก่อนและในช่วงที่เกิดเหตุการณ์ขึ้น ตรงข้ามกับกรณีสึกษาธุรกิจที่พักประเภทรายวัน ได้แก่ พูลวิลล่า และ โรงแรมนั้นมีการปรับกลยุทธ์ โดยมีรูปแบบการปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (Emergent Strategy) ผลการศึกษาแสดงในตารางดังนี้

ประเภทกิจการ	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์		รูปแบบการปรับกลยุทธ์
	ก่อนสถานการณ์โควิด-19	หลังสถานการณ์โควิด-19	
ธุรกิจบ้านพักสมัยใหม่ (รายเดือน)			ไม่มีการปรับกลยุทธ์
ธุรกิจบ้านพักแบบดั้งเดิม (รายเดือน)			ไม่มีการปรับกลยุทธ์
พูลวิลล่า (รายวัน)			ปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (Emergent Strategy)
โรงแรม (รายวัน)			ปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (Emergent Strategy)

3. การบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Accounting) สามารถแบ่งออกได้ในหลายลักษณะ ในที่นี้จะนำเสนอใน 2 ลักษณะ ได้แก่ มุมมองอย่างกว้าง 3 มิติ ได้แก่ การพิจารณาสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) , การประเมินคู่แข่ง (Competitor orientation) และการคาดการณ์อนาคต (Forward Looking information) (Phornlaphatrachakorn & Na-kalasindhu, 2020) และ มุมมองที่จัดแบ่งตามเทคนิคย่อยทางการบัญชี เช่น Activity based costing, Life cycle costing, Quality costing, Benchmarking (Juras, 2014) และ (Soljakova, 2012)

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ในช่วงก่อนสถานการณ์โควิด-19 ธุรกิจในทุกกรณีศึกษาเลือกใช้การบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประเภท Forward Looking information ได้แก่ เทคนิคย่อย Activity based costing, Life cycle costing, Quality costing, Benchmarking โดยมีเฉพาะกรณีศึกษาโรงแรม จะใช้รูปแบบเพิ่มเติม นั่นคือ Competitor orientation และ Environmental scanning และเมื่อเกิดสถานการณ์โควิด-19 พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงในส่วนของกรณีศึกษาบ้านพักสมัยใหม่ และบ้านพักดั้งเดิม ซึ่งมีการเพิ่มเติม การใช้การบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประเภท Environmental scanning ได้แก่ เทคนิคย่อย Customer profitability/cost analysis เข้ามาใช้ในสถานการณ์เมื่อเกิดโควิด โดยธุรกิจที่พักรายเดือน ทั้งพูลวิลล่า และโรงแรม ไม่มีการนำการบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เพิ่มเติม เมื่อเกิดโควิดแต่อย่างใด ดังข้อมูลตามผลการศึกษาในตารางต่อไปนี้

รูปแบบ	ก่อนเกิดโควิด19	เทคนิคย่อย	เมื่อเกิดโควิด19	เทคนิคย่อย
บ้านพัก (สมัยใหม่)	Forward-Looking Information	Activity based costing, Life cycle costing, Quality costing, Benchmarking	เพิ่มเติม Environmental Scanning	Customer profitability/cost analysis
บ้านพัก (ดั้งเดิม)	Forward-Looking Information	Activity based costing, Life cycle costing, Quality costing, Benchmarking	เพิ่มเติม Environmental Scanning	Customer profitability/cost analysis
พูลวิลล่า	Forward-Looking Information	Activity based costing, Attribute costing, Benchmarking	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง
โรงแรม	Environmental Scanning . Competitor Orientation และ Forward-Looking Information	Activity Based Costing, Attribute Costing, Benchmarking, Competitive Position Monitoring , Customer profitability/cost analysis	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

จากผลการวิจัยข้อ 1 ประเภทของกลยุทธ์ ธุรกิจบ้านพักสมัยใหม่ มีลักษณะของการใช้กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการตลาดและการขาย แต่จะเป็นไปในลักษณะของการใช้ช่องทางการขายแบบ Social Media ในลักษณะที่เป็นกลุ่มเพจ Facebook สาธารณะของหัวหิน โดย

ผู้ประกอบการเข้าไปส่งเสริมการขายห้องพักของกิจการในเพจ Facebook กลุ่มห้องเช่า ที่พักในหัวหิน แตกต่างจากช่องทางการตลาดของธุรกิจพูลวิลล่า เนื่องจากธุรกิจพูลวิลล่ามีการสร้าง Facebook page ของตนเองเป็นการเฉพาะ ส่วนธุรกิจโรงแรมนั้น เนื่องจากมีขนาดของธุรกิจที่ใหญ่กว่าธุรกิจบ้านพักสมัยใหม่ และธุรกิจพูลวิลล่า ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมจะเน้นการใช้ช่องทางการตลาดที่กว้างกว่าทั้งระบบออนไลน์เอเจนซี่ การเปิดการขายที่พักในเทศกาลท่องเที่ยว รวมถึงใช้ประโยชน์จาก Application เช่น Agoda Booking.com เนื่องจากนักท่องเที่ยวของโรงแรมส่วนใหญ่ จะมาจากนักท่องเที่ยวในยุโรป เช่น สแกนดิเนเวีย รัสเซีย ในขณะที่ธุรกิจบ้านพักสมัยใหม่ และ ธุรกิจพูลวิลล่า จะเน้นนักท่องเที่ยวคนไทยเป็นหลัก

เนื่องจากธุรกิจที่พักในเขตอำเภอหัวหินมีเป็นจำนวนมาก ในทุกประเภทของธุรกิจที่พัก อีกทั้งการลงทุนธุรกิจที่พักนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการรายย่อยที่ไม่สามารถลงทุนด้วยจำนวนเงินในปริมาณที่สูง ไม่มีศักยภาพในการใช้กลยุทธ์แบบผู้นำในการมองหาโอกาสได้ จึงเน้นกลยุทธ์แบบผู้วิเศษซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจในลักษณะที่ไม่เสียเปรียบคู่แข่งหลักในตลาดมากจนเกินไป แต่ก็ไม่ต้องลงทุนสูงเพื่อเป็นผู้นำในตลาด เน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นตัวเลือกที่ไม่แตกต่างจากตัวเลือกอื่นในตลาดมากนัก โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ห้องพักของกิจการมีคนเข้าพักเต็มจำนวน เนื่องจากในสถานการณ์ปกติ นักท่องเที่ยวในอำเภอหัวหินมีจำนวนมากและหลากหลายกลุ่ม ดังนั้น ธุรกิจที่พักส่วนใหญ่จึงเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าวในการดำเนินงานทางธุรกิจ

ในกรณีของธุรกิจบ้านพักแบบดั้งเดิมนั้น เนื่องจาก ผู้ประกอบการไม่สนใจในการใช้กลยุทธ์ที่รุกทางการตลาด กลยุทธ์ของบ้านพักแบบดั้งเดิมจะเน้นไปที่การตั้งรับด้วยการปิดป้ายประกาศเพื่อให้ลูกค้า walk in เข้ามาใช้บริการเท่านั้น ซึ่งผู้ประกอบการเองยืนยันว่าต้องการที่จะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวในการดำเนินธุรกิจ โดยไม่สนใจว่าธุรกิจของคู่แข่งจะใช้กลยุทธ์ทางการตลาดแบบใด ผู้ประกอบการธุรกิจบ้านพักแบบดั้งเดิม เป็นผู้ประกอบการเพียงรายเดียวที่ใช้กลยุทธ์แบบผู้ตั้งรับ

จากผลการวิจัยข้อ 2 รูปแบบการปรับกลยุทธ์ สะท้อนให้เห็นว่า ประเภทของกลยุทธ์ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลง สำหรับธุรกิจประเภทที่พักรายวัน ในขณะที่ธุรกิจที่พักประเภทรายเดิมนั้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของธุรกิจ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ในกรณีของธุรกิจที่พักรายเดิมนั้น กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นคนไทยหรือผู้ที่มีสัญชาติของประเทศเพื่อนบ้านที่ทำงานในบริเวณใกล้เคียงกับธุรกิจที่พักรายเดิมนั้น ซึ่งกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ทำงานในบริเวณดังกล่าวนี้ ยังพักอาศัย หรือ ทำงานอยู่ในบริเวณดังกล่าว ทำให้กลุ่มลูกค้าของธุรกิจที่พักรายเดิมนั้น ไม่ได้ลดลงหรือเปลี่ยนแปลงมากนัก ผลกระทบจากเหตุการณ์โควิด-19 นั้นไม่ได้กระทบกับธุรกิจที่พักรายเดิมน้อยอย่างรุนแรง หรือ มีผลกระทบเพียงเล็กน้อย ในขณะที่กลุ่มลูกค้าของธุรกิจที่พักรายวันนั้น เป็นนักท่องเที่ยวที่มาจากพื้นที่อื่นๆ เช่น กรณีสักขาพูลวิลล่า นักท่องเที่ยวมาจากกลุ่มนักท่องเที่ยวคนไทย จากกรุงเทพฯ และพื้นที่อื่นๆของประเทศ ส่วนธุรกิจโรงแรม กลุ่มลูกค้ามาจากนักท่องเที่ยวในยุโรป เช่น สแกนดิเนเวีย รัสเซีย และนักท่องเที่ยวคนไทยจากพื้นที่อื่นๆนอกเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ทำให้เมื่อเกิดเหตุการณ์โควิด การเคลื่อนย้ายระหว่างประเทศเป็นไปได้ยาก

แม้กระทั่งการเคลื่อนย้ายของนักท่องเที่ยวภายในประเทศ ก็ไม่สามารถทำได้ ในช่วงระยะเวลายาวนาน จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจประเภทที่พักรายวันเป็นอย่างมาก นำไปสู่การเปลี่ยนกลยุทธ์จากกลยุทธ์แบบผู้วิเคราะห์ กลายเป็นกลยุทธ์แบบผู้ตอบโต้ ถือเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างไม่เป็นระบบโดยไม่มีการวิเคราะห์และไม่มีแผนงานรองรับในช่วงเวลาดังกล่าวเลย และเป็นรูปแบบการปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (Emergent strategy) เนื่องจากเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน

เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์พิจารณารูปแบบการปรับกลยุทธ์ พบว่า **ผู้มีอำนาจตัดสินใจเชิงกลยุทธ์** คือผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรายวันนั้น ไม่สามารถพิจารณาประเด็นต่างๆล่วงหน้าได้ในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ สถานการณ์เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่ได้มีการเตรียมตัว ไม่ได้มีการวางแผนใดๆ นอกจากนี้ **ความตั้งใจในเชิงกลยุทธ์** ผู้ประกอบการไม่ได้มีความมุ่งมั่น ในการปรับใช้กลยุทธ์ผู้ตอบโต้กับการดำเนินงาน แต่เป็นการปรับกลยุทธ์ไปตามสถานการณ์วันต่อวัน องค์กรไม่ได้มีการตั้งจุดมุ่งหมาย เพื่อควบคุมทิศทางในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ในช่วงเวลาดังกล่าว เป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ภายนอกที่บีบบังคับให้องค์กรต้องเผชิญหน้ากับข้อจำกัดของสถานการณ์ **การดำเนินกลยุทธ์และความสามารถของบุคลากร** ที่เข้าใจกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ไม่สามารถดำเนินงานอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ใช้ในสถานการณ์ปกติ จึงบีบบังคับให้ธุรกิจที่พักรายวันนั้นต้องปรับมาเป็นกลยุทธ์ผู้ตอบโต้ โดยเป็นการปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์

จากผลการวิจัยข้อ 3 การบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากธุรกิจประเภทที่พักในกรณีศึกษาโรงแรมนั้น มีลักษณะเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่ากรณีศึกษาอื่น จึงทำให้มีการเลือกใช้รูปแบบการบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่หลากหลาย ได้แก่ การปรับใช้ทั้ง 3 รูปแบบมาก่อนหน้าที่จะเกิดเหตุการณ์โควิดขึ้น ได้แก่ Environmental scanning , Competitor orientation และ Forward-looking information ส่วนธุรกิจอื่นๆในทุกกรณีศึกษาต่างก็ใช้รูปแบบการบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็น Forward-looking information ทั้งสิ้น

เมื่อเกิดเหตุการณ์โควิดขึ้น จะพบว่าธุรกิจประเภทที่พักรายวัน ได้แก่ ธุรกิจพูลวิลล่า และธุรกิจโรงแรม ไม่สามารถปรับกลยุทธ์ หรือ มีการดำเนินการเพิ่มเติมในด้านการบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ เนื่องจากผลกระทบที่เข้ามาสู่องค์กรนั้น เป็นไปอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ไม่มีลูกค้าที่จะเข้ามาใช้บริการ ส่วนธุรกิจที่พักประเภทรายเดือน ได้แก่ ธุรกิจบ้านพักสมัยใหม่ และ ธุรกิจบ้านพักแบบดั้งเดิม ได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อย ยังสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามปกติ ลูกค้ายังคงใช้บริการอยู่ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจก็ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการดำเนินงาน จึงเพิ่มการใช้การบัญชีเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประเภท Environmental scanning ได้แก่ เทคนิคย่อยประเภท Customer profitability /cost analysis เข้ามาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้นนั่นเอง

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ประเด็นสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรอให้ความสำคัญ และพึงตระหนักใน อนาคตหากเกิดเหตุการณ์ที่มีผลกระทบภายนอกที่รุนแรงมากระทบกิจการ แม้ว่าโควิด-19 จะเป็น สถานการณ์ภายนอกที่กระทบอย่างรวดเร็วไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่พื้นฐานของธุรกิจที่ แตกต่างกันก็ส่งผลต่อความพร้อมในการรับมือที่แตกต่างกัน เช่น ต้นทุนการก่อสร้าง ที่หากเป็นการ กู้ยืม จะต้องมีความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะมีผลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานใน ระยะยาว ธุรกิจที่พักรอเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูง เมื่อธุรกิจเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็ว และมีต้นทุนจากการกู้ยืม จึงมีความเสี่ยงมากกว่าธุรกิจที่ดำเนินการโดยใช้เงินทุนจาก ส่วนของเจ้าของ หรือ ใช้การเช่าอสังหาริมทรัพย์มาดำเนินการ

1.2 สถานการณ์โควิด-19 เป็นผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามากระทบกับ ธุรกิจอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะกับธุรกิจที่พักรอวัน กิจการจึงควรพิจารณาการกระจายความเสี่ยงไป ยังธุรกิจอื่นมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากธุรกิจที่เป็นตัวอย่างในกรณีศึกษา เป็นกิจการขนาดเล็กไม่ได้จัดทำบัญชีอย่าง เป็นระบบ และไม่ได้ใช้เครื่องมือด้านบัญชีบริหารในการดำเนินงานดังเช่นกิจการขนาดใหญ่ จึงทำให้ ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างจำกัด ดังนั้น การศึกษาในอนาคตอาจมุ่งเน้นไปที่กรณีศึกษาที่เป็นธุรกิจ ขนาดใหญ่ นอกจากนี้ อาจขยายขอบเขตการศึกษาไปยังพื้นที่อื่น หรือ อุตสาหกรรมอื่น เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง (References)

- กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). *สถานการณ์การท่องเที่ยว เดือนพฤศจิกายน 2563*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *ภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทย*. สืบค้น 27 มกราคม 2563, จาก https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=qsgdp_page.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2563). *ผลกระทบเชื้อไวรัส COVID-19 ต่อวิกฤตการท่องเที่ยวของ ประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- Cadez, Simon., & Guilding, Chris. (2012). Strategy, Strategic Management Accounting and Performance : A Configurational Analysis. *Industrial Management and Data Systems*. 112(3), 484-501.
- Desarbo, W.S., & Di Benedetto, C.A. (2006). Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Relationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*. 26(1), 47-74.
- Juras, Ana. (2014). Strategic Management Accounting : What is the Current State of the Concept?. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. 17(2), 76-83.

- Miles, R.E., & Snow, C.G. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*. 65(1), 66-75.
- Phornlaphatrachakorn, Kornchai., & Na-kalasindhu, Khajit. (2020). Strategic Management Accounting and Firm Performance: Evidence from Finance Business in Thailand. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 7(8), 309-321.
- Shortell, S.M., & Zajack, E.J. (1990). Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *Academy of Management Journal*. 3(4), 817-832.
- Soljakova, Libuse. (2012). Strategic Management Accounting Development during Last 30 Years. *European Financial and Accounting Journal*. 7(2), 24-35.