

Received: April 4, 2024

Revised: May 6, 2024

Accepted: May 8, 2024

ผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทย
The Impact of Strategic Adaptation on Performance of the Hotel Business
During the COVID-19 Pandemic in Southern Thailand

ปริญญา เลิศประเสริฐ^{1*} การุณย์ ประทุม² กมล เสวตสมบุญ³
Parinya Lerdprasert Karun Pratoom Gamon Savatsomboon

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 265 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม วิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และประเด็นการวิจัยในอนาคตอธิบายไว้ในส่วนท้ายของบทความ

คำสำคัญ: การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โควิด 2019 ผลการดำเนินงาน

Abstract

This study aims to investigate the relationship and impact of strategic adaptation on hotel business performance during the COVID-19 pandemic. The data were collected by using questionnaires from 265 executives in Southern Thailand. Statistics used in data analysis include multiple correlation analysis and multiple regression analysis. The results revealed that the strategic adaptation in an aspect of financial risk management, e-service focus, operational focus, and customer focus were significantly correlated and had a positive impact on overall performance. Strategic adaptation methods of the hotel business during the COVID-19 pandemic and future research issues were discussed at the end of the article.

Keywords: Strategic adaptation, COVID-19, Performance

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Graduate student, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

² รองศาสตราจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Associate Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

³ อาจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

* Corresponding Author e-mail: 62010984002@msu.ac.th

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในภาคใต้มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของภาคใต้เป็นอย่างมาก เนื่องจากมีความอุดมสมบูรณ์ของธรรมชาติ อาทิ หมู่เกาะ ทะเลที่สวยงาม เป็นที่รู้จักไปทั่วโลก จึงเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ทำให้นักท่องเที่ยวคนหนึ่งครั้งหนึ่งของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยชื่นชอบการท่องเที่ยวในภาคใต้ (Longtunman, 2022) ในช่วงปี พ.ศ. 2563 ถึง พ.ศ. 2564 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในภาคใต้ได้หยุดชะงักจากการได้รับผลกระทบอย่างมากจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาไวรัสสายพันธุ์ใหม่ 2019 (Coronavirus: โควิด 2019) ซึ่งเป็นการระบาดใหญ่ในประเทศไทยและทั่วโลก ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2563 นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติลดลง ร้อยละ 81.37 และปี พ.ศ. 2564 ลดลงร้อยละ 71.5 (Ministry of Tourism and Sports, 2022) ด้วยการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสเป็นวงกว้าง ประเทศไทยต้องออกมาตรการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปิดประเทศ การควบคุมการเดินทางภายในประเทศและภายนอกประเทศ และการขอความร่วมมือให้ประชาชนกักตัวเองที่บ้านเพื่อลดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ส่งผลทำให้ธุรกิจค้าปลีก ร้านอาหาร โรงแรม และการให้บริการต่าง ๆ ต้องหยุดชะงักลง ขาดรายได้ ต้องแบกรับต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้ในปัจจุบัน มาตรการดังกล่าวได้ถูกยกเลิก และรัฐบาลประกาศให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโรคประจำถิ่นแล้วก็ตาม แต่การที่ยังคงมีผู้ติดเชื้อรายใหม่อยู่ทุกวัน มีการกลายพันธุ์ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ประกอบกับหลายประเทศได้ทำการเปิดประเทศและอนุญาตให้ประชาชนในประเทศของตนเดินทางออกนอกประเทศได้ นักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวนมากเดินทางเข้ามาในประเทศไทย ปัจจัยเหล่านี้ทำให้มีความเสี่ยงที่อาจเกิดการระบาดเป็นระลอกทั้งในและต่างประเทศได้ ผู้บริโภคจึงยังคงให้ความสำคัญกับมาตรการในการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Bureau of Information Office of the Permanent Secretary of MOPH, 2022) ด้วยเหตุนี้ ความเข้าใจและการนำวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ได้เรียนรู้มาใช้เป็นแนวทางการวางแผนเตรียมความพร้อมสำหรับรับมือกับสถานการณ์แบบเดียวกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic adaptation) เป็นความสามารถในการคิดทบทวนและพิจารณาปรับเปลี่ยนวิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรได้อย่างรวดเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อรักษาศักยภาพการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กร จากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ผ่านมา ได้เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริโภค เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนในการใช้ชีวิตประจำวัน รักษาระยะห่าง (Social distancing) คำนึงถึงความปลอดภัยจากการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มากขึ้น ประกอบกับแรงกดดันจากการแข่งขันที่มีอยู่ในตลาด และภาวะเศรษฐกิจที่กำลังอยู่ในช่วงการถดถอย ส่งผลทำให้ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operational focus) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (E-service focus) และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risk management) (Suthumpun, 2021a; Suthumpun, 2021b) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดการจัดการที่สอดคล้องกับหลักการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายและการดำเนินงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รวมไปถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และทิศทางที่กำหนดให้ดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งหากองค์กรสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้เกิดการปรับตัวในเชิงนโยบายและกระบวนการซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงาน (Performance) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กรในการใช้ทรัพยากรดำเนินการกิจกรรมทางการค้า เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เพียงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรแต่ยังเป็นใช้สารสนเทศสำหรับย้อนกลับไปสู่ฝ่ายบริหารเพื่อใช้ในการปรับกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ อีกด้วย การวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบัน จึงมิได้ให้ความสำคัญเฉพาะมิติด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ ส่วนแบ่งทางการตลาด และกำไร

สุทธิเท่านั้น หากแต่ยังให้ความสำคัญกับของผลลัพธ์การดำเนินงานด้านอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า และการเรียนรู้ขององค์กร เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรจะไม่ได้เป็นความสำเร็จในระยะสั้น ๆ หากแต่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นอีกในระยะยาว (Decharin, 2023) อย่างไรก็ตาม ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การวัดผลการดำเนินงานในธุรกิจด้านการบริการควรมุ่งเน้นใน 2 ด้านหลัก คือ 1) ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial performance) เพื่อใช้ในการประเมินฐานะทางการเงินและการวางแผนปรับเปลี่ยนงบประมาณการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญและความเหมาะสมภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น และ 2) ด้านภาพลักษณ์องค์กร (Organizational Image) เนื่องจากเป็นดัชนีที่มีความสำคัญต่อการรักษารฐานลูกค้าเก่าและการสร้างฐานลูกค้าใหม่ อันเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว (Jongjaroenchaisakul, Jadesadalug & Sansook, 2018)

ธุรกิจโรงแรม (Hotel business) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางการค้าที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการที่พักอาศัยแก่ผู้เดินทาง นักท่องเที่ยว หรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการเข้าพักชั่วคราว รวมถึงการให้บริการอาหาร เครื่องดื่ม และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ธุรกิจโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry) ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบฐานเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากเป็นแหล่งที่มาของเงินตราต่างประเทศ ช่วยลดปัญหาการขาดดุลการชำระเงินระหว่างประเทศ สร้างอาชีพและการจ้างงานเกิดการกระจายรายได้ (Treesuwan, 2014) โดยเศรษฐกิจของประเทศไทยส่วนใหญ่พึ่งพาธุรกิจบริการเป็นหลักหรือประมาณ ร้อยละ 60 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross domestic product: GDP) จากสถานะทางเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา และผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้โรงแรมเกือบทุกแห่งประสบกับสถานะขาดทุน โรงแรมบางแห่งจำเป็นต้องปิดกิจการ ไม่สามารถทนต่อสถานะขาดสภาพคล่องติดต่อกันได้ยาวนานหลายเดือน (Phosri, 2022) ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ โควิด 2019 ได้คลี่คลายแล้ว แม้ว่าภาครัฐได้ออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อเรียกความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ เช่น การส่งเสริมให้เกิดการท่องเที่ยวอย่างปลอดภัย (Safety tourism) และได้จัดทำโครงการแนวทางความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Amazing Thailand Safety & Health Administration: SHA) โดยนำมาตราความปลอดภัยด้านสาธารณสุขมาผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพ แต่มาตรการภาครัฐดังกล่าวเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอต่อการทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถฟื้นตัวและกลับมาดำเนินการได้เหมือนในอดีต ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมยังจำเป็นต้องคิดทบทวนวางแผน และเตรียมพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานบนพื้นฐานสิ่งที่ได้เรียนรู้จากวิธีการดำเนินงานในช่วง การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงศึกษาวิจัยผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าการปรับตัวเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาคใต้ของประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของโรงแรม ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะสามารถนำไปใช้เป็นข้อเสนอแนะในการวางแผนและเตรียมพร้อมเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวสำหรับใช้ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่อาจจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งจะช่วยรักษาผลการดำเนินงานที่จะทำให้เกิดความสามารถในการอยู่รอดของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

2. เพื่อทดสอบผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

บททวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

จากรายงาน เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่นำเสนอโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Marketeer, 2021) พบว่า ในไตรมาสที่ 1 ของปี พ.ศ. 2564 ภายหลังจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อย่างรุนแรง ผลประกอบการของธุรกิจโรงแรมเกือบร้อยละ 100 อยู่ในภาวะขาดทุน มีเพียงโรงแรมดุสิตธานีเพียงโรงแรมเดียวเท่านั้น ที่ยังคงมีกำไรในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจว่า โรงแรมดุสิตธานีมีแนวคิดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์อย่างไร จึงได้ทำการศึกษามุมมองของ ศุภจี สุธรรมพันธุ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) จากสื่อต่างๆ ที่เผยแพร่บนอินเทอร์เน็ต และสามารถสรุปได้ว่าการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ สำหรับการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operational focus) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) และด้านการมุ่งเน้นอิเล็กทรอนิกส์ (E-service focus) ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risk management) รายละเอียด ดังนี้ (Suthumpun, 2021a; Suthumpun, 2021b)

1) ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ หมายถึง การจัดทำคู่มือการให้บริการและการดูแลความสะอาดของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงแรม การจัดฝึกอบรม และการฝึกซ้อมพนักงานในการให้บริการบนแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในมิติด้านนี้ โรงแรมดุสิตธานีให้ความสำคัญกับการจัดทำคู่มือการให้บริการ (Service operation manual) ขึ้นมาใหม่ว่า เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติการให้บริการขั้นตอนต่าง ๆ มีการฝึกซ้อมและการฝึกอบรมความรู้และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานตามคู่มือ ด้วยเทคนิคการสวมบทบาท (Role play) เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติก่อนขณะ และหลังการให้บริการเมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการครั้งแรก รวมถึงวิธีการตอบคำถามและให้ข้อมูลแก่ลูกค้า ซึ่งพนักงานทุกคนต้องได้รับการฝึกฝนและซักซ้อมความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวนี้ เป็นต้น

2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง การบริการที่ให้ความสำคัญมากขึ้นกับการเพิ่มความสะอาดสบายใหม่ ๆ ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพิ่มความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาการเช็คอินหรือเช็คเอาท์ไปพร้อม ๆ กับการใส่ใจเรื่องสุขอนามัย เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจและปลอดภัยเมื่อเข้ามาอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมของโรงแรม ในมิติด้านนี้ โรงแรมดุสิตธานีมุ่งเน้นการชดเชยความไม่สะดวกสบายที่ลูกค้าอาจได้รับจากมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้วยการเพิ่มความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาการให้บริการและเปลี่ยนแพ็คเกจต้อนรับ (Welcome package) จากตะกร้าผลไม้แบบเดิม มาเป็นชุดป้องกันส่วนบุคคล (Personal Protection Pack: PPP) ที่ประกอบไปด้วย หน้ากากอนามัยและเจลแอลกอฮอล์ รวมถึงดูแลมาตรฐานความสะอาดของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงแรม ภายในโรงแรมมีการพ่นสเปรย์ฆ่าเชื้อทำความสะอาด รวมถึงการทำความสะอาดในห้องพักเพิ่มขั้นตอนการฆ่าเชื้อ หรือยิม ปรับไปเป็นการออกกำลังกายกลางแจ้งได้ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกปลอดภัยเมื่อเข้ามาอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมของโรงแรม ส่วนภายนอกโรงแรมนำเสนอความสะดวกสบายพิเศษ (Extra convenience) เช่น บริการช่วยซื้ออาหารหรือของฝากขึ้นชื้อรอบ ๆ โรงแรมให้โดยที่ลูกค้าไม่ต้องออกไปเองหรือมินิบาร์จากที่เคยเป็นขนมขบเคี้ยวหรือน้ำอัดลม เปลี่ยนเป็นมินิบาร์เพื่อสุขภาพและให้บริการฟรี เพื่อตอบรับกระแสสุขภาพที่เกิดขึ้นมากหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

3) ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง การนำเทคโนโลยีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาปรับใช้ในการให้บริการข้อมูล การสั่งจองและการทำธุรกรรมทางการเงิน เพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสระหว่างบุคคล พร้อมเสริม

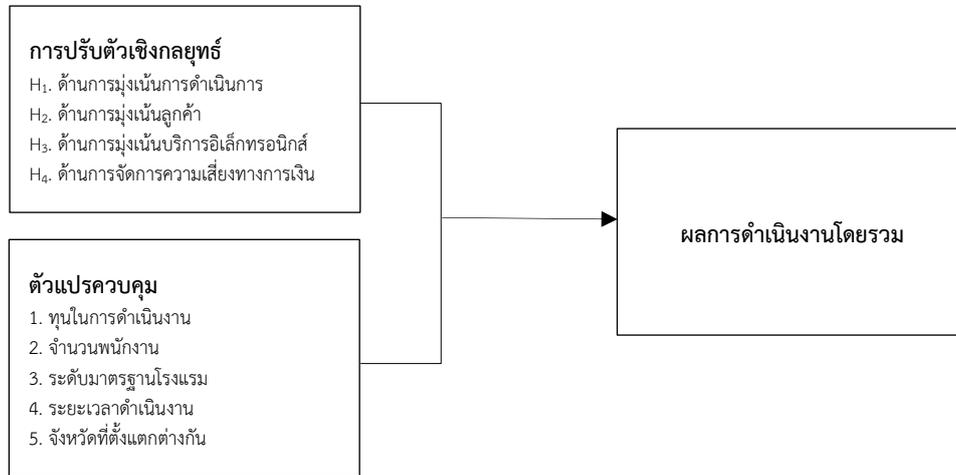
ความสามารถในการรองรับการใช้บริการด้านอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งสัญญาณอินเทอร์เน็ตหรือห้องประชุมที่พร้อมสำหรับลูกค้าที่ต้องการติดต่อสื่อสารและทำงาน ในมิติด้านนี้ โรงแรมดุสิตธานีทำการเมนูอาหารอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่ลูกค้า (e-menu) และสนับสนุนให้ใช้ระบบการชำระเงินออนไลน์ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) เพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัส พร้อมเสริมความสามารถในการรองรับการใช้บริการด้านอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งสัญญาณอินเทอร์เน็ตหรือห้องประชุมที่พร้อมสำหรับลูกค้าที่ต้องการติดต่อสื่อสารและทำงาน รวมถึงการทำแพลตฟอร์มสำหรับจัดการข้อมูลลูกค้าเพื่อให้เป็นฐานข้อมูลให้เราได้มอบประสบการณ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

4) ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ การวางแผน และการดำเนินการควบคุมต้นทุน เพิ่มรายได้ และจัดการภาระหนี้ขององค์กรเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดเงินทุนหมุนเวียนในระยะยาว ในมิติด้านนี้ โรงแรมดุสิตธานีมุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ปิดบริการโรงแรมในเครือจำนวน 7 แห่งชั่วคราว ชะลอการลงทุนหรือทำการปรับแผนการลงทุน เน้นเพิ่มรายได้จากช่องทางการจำหน่ายและบริการส่งอาหารให้แก่ลูกค้าที่โทรศัพท์เข้ามาสั่งจากฝ่ายครัว 3 พื้นที่สำคัญ การรับทำอาหารกล่องเพื่อมอบให้บุคลากรทางการแพทย์ หรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง การลดเงินเดือนผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางลง ร้อยละ 25 จากเงินเดือนเดิมที่ได้รับ แต่พนักงานระดับปฏิบัติการยังคงได้รับเงินเดือนเต็มจำนวน โดยยึดหลักการไม่ปลดพนักงานออก เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดของ Jongjaroenchaisakul, Jadesadalug & Sansook (2018) ซึ่งแบ่งการวัดผลการดำเนินงานออกเป็นสองด้านคือ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial performance) และด้านภาพลักษณ์องค์กร (Organizational image) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เคยใช้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยและผ่านการตรวจสอบแล้วว่ามีความเที่ยงตรงในการวัด โดยผู้วิจัยให้นิยามความหมาย ดังนี้ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ต้นทุน รายได้ กำไรสุทธิ ส่วนแบ่งการตลาด และด้านภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง ชื่อเสียงขององค์กรที่เป็นความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นในด้านการให้บริการที่มีมาตรฐานและการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการใหม่ที่ลูกค้าคาดหวังจนเป็นที่รู้จัก เกิดความพึงพอใจและยอมรับจากลูกค้า

จากการทบทวนงานวิจัยในอดีตพบว่า ความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานและความอยู่รอดขององค์กร เช่น Hongpakdee (2019) Onwangprem, Kobayashi & Laksitamas (2018) และ Lowrottawekul, Theanruechai & Roopsing (2019) เป็นต้น โดยเฉพาะผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เช่น Hawaree (2021) และ Maneetorn (2021) เป็นต้น ผู้วิจัยจึงได้สร้างกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ คือ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์สี่ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน โดยประยุกต์จากแนวคิดการบริการในยุคความปกติรูปแบบใหม่ของ Suthumpun (2021a) และ Suthumpun (2021b) และจากผลงานวิจัยในอดีตของ Samuthjinda, Pratoon & Pataarechachai (2022) และ Peejumrus, Pratoon & Jirawuttinunt (2022) พบว่า ทู่นในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรมแตกต่างกัน เป็นคุณลักษณะเฉพาะของโรงแรม ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรเหล่านี้มาเป็นตัวแปรควบคุม (Control variable) เพื่อขจัดความแปรปรวนของตัวแปรตาม (ผลการดำเนินงาน) ในส่วนที่เกิดจากตัวแปรควบคุมดังกล่าวนี้ อันจะทำให้ค่าประมาณสัมประสิทธิ์อิทธิพลของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานมีความแม่นยำมากขึ้น โดยผู้วิจัยทำการแปลงตัวแปรควบคุมข้างต้นนี้ ให้เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy variable) ก่อนนำเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ ตามแนวคิดของ Pedhazur (1997) กรอบแนวคิดในการวิจัย นำเสนอดังภาพที่ 1



หมายเหตุ: H₁ ถึง H₄ คือ สมมุติฐานการวิจัย 1 ถึง 4

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากภาพที่ 1 สมมุติฐานการวิจัยได้แก่

สมมุติฐานที่ 1 (H₁) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

สมมุติฐานที่ 2 (H₂) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

สมมุติฐานที่ 3 (H₃) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

สมมุติฐานที่ 4 (H₄) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับผลการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยการดำเนินการมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 881 ราย (Thailand Hotel Standard Foundation, 2022)

2) กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 265 ราย ที่ได้จากการเปิดตาราง Krejcie & Morgan (1970) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ชั้นตอน ดังนี้

(1) จำแนกโรงแรมในภาคใต้ตามจังหวัด จำนวนทั้งหมด 14 จังหวัด (Thailand Hotel Standard Foundation, 2022)

(2) กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงแรมที่ต้องการในแต่ละจังหวัดตามสัดส่วน แสดงตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ตอบแบบสอบถามของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

จังหวัด	จำนวนประชากร (ราย)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ราย)	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)
กระบี่	70	21	21
ชุมพร	20	6	6
ตรัง	31	9	9
นครศรีธรรมราช	35	11	11
นราธิวาส	8	2	2
ปัตตานี	6	2	2
พังงา	51	15	15
พัทลุง	13	4	4
ภูเก็ต	398	119	119
ระนอง	11	3	3
สตูล	10	3	3
สงขลา	87	26	26
สุราษฎร์ธานี	119	38	38
ยะลา	22	6	6
รวม	881	265	265

(3) นำรายชื่อโรงแรมในข้อ (2) มาทำการสุ่มโดยให้คอมพิวเตอร์ช่วยสุ่ม ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละโรงแรม ช่วยเลือกผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 1 ท่านเท่านั้น โดยขอให้เลือกผู้บริหารที่บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจของโรงแรม ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารของโรงแรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ทุนในการดำเนินงาน (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ล้านบาท (ให้รหัสเป็น 0) และมากกว่า 100 ล้านบาท (ให้รหัสเป็น 1))

จำนวนพนักงาน (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 45 คน (0) และมากกว่า 45 คน (1)) ระดับมาตรฐานโรงแรม (3 และ 4 ดาว (0) และตั้งแต่ 5 ดาวขึ้นไป (1)) ระยะเวลาในการดำเนินงาน (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี (0) และ มากกว่า 10 ปี (1)) การผ่านมาตรฐาน SHA (ผ่าน และไม่ผ่าน) และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรม (ตอนบน (0) และตอนล่าง (1)) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ จำนวน 18 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ (1-5) จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยครอบคลุมเนื้อหาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (OF) จำนวน 4 ข้อ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CF) จำนวน 4 ข้อ ด้านการมุ่งเน้นบริการ อิเล็กทรอนิกส์ (ESF) จำนวน 5 ข้อ และด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (FRM) จำนวน 5 ข้อ และ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน จำนวน 10 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 5 ระดับ (1-5) จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยครอบคลุมเนื้อหาผลการดำเนินงาน ทั้งหมด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน จำนวน 5 ข้อ และด้านภาพลักษณ์องค์กร จำนวน 5 ข้อ รวมจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 41 ข้อ

ผู้วิจัยทำการวัดผลการดำเนินงาน ตามแนวคิดของ (Jongjaroenchaisakul, Jadesadalug & Sansook, 2018) ซึ่งเสนอว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรเกี่ยวกับคุณภาพของบริการจึงเป็นดัชนีชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ทำการวัดและนำมาใช้ประเมินความสามารถในการอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว ผู้วิจัยทำการวัดผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ด้วยการสอบถามการรับรู้ ซึ่งเป็นการประเมินเชิงอัตวิสัย (Subjective assessment) แทนการประเมินเชิงวัตถุวิสัย (Objective assessment) โดยการสอบถามอัตราส่วนทางการเงินบัญชีและการเงินของธุรกิจ เนื่องจาก ผู้วิจัยเกรงว่าผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักจะไม่สนใจให้ข้อมูลอัตราส่วนทางการเงินบัญชีและการเงินของธุรกิจ จนทำให้อัตราผลตอบแทนของข้อมูลต่ำเกินกว่าจะนำมาทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ นอกจากนี้ มีงานวิจัยของ Dawes (1999) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การประเมินเชิงอัตวิสัยและเชิงวัตถุวิสัยมีความสัมพันธ์กันทางบวกมากกว่า 0.50 ซึ่งอยู่ในระดับสูง (Gignac & Szodorai, 2016)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1) นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษา และความครอบคลุมเนื้อหาของข้อคำถาม (Content validity) และทำการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) โดยมีค่า IOC ของทุกข้อคำถาม เท่ากับ 1.00 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ 0.5 (Rovinelli & Hambleton, 1977) แสดงว่าข้อคำถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

2) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจข้อคำถามของกลุ่มตัวอย่างว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยหรือไม่ และนำผลการทดลองมาใช้ปรับประโยคข้อคำถาม ก่อนนำไปใช้จริง

3) นำแบบสอบถามยื่นขอจริยธรรมงานวิจัยตามหลักจริยธรรมการวิจัยในคน จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยได้รับการอนุมัติรับรองแบบสอบถาม และเลขที่รับรองคือ 432-429/2566

4) การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant power) โดยใช้เทคนิค Item-total correlation ซึ่งการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.522-0.935 และ ผลการดำเนินงาน มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.557-0.894 ซึ่งมีค่ามากกว่าเกณฑ์ 0.4 (Nunnally & Bernstein, 1994)

5) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.808-0.907 และผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.851 และ 0.915 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่าเกณฑ์ 0.7 (Nunnally & Bernstein, 1994) โดยสรุปแบบสอบถามมีคุณภาพทั้งด้านความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น และอำนาจจำแนก

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 265 คน ผ่านการจัดส่งไปรษณีย์ ภายหลังจากจัดส่งแบบสอบถามแล้วประมาณ 3 เดือน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมดจำนวน 214 ฉบับ จึงได้ทำสุ่มตัวอย่างเพิ่มและโทรศัพท์ติดต่อไปยังกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้เพื่อสอบถามความสมัครใจในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้ได้แบบสอบถามเพิ่มเติมอีกจำนวน 51 ฉบับ รวมแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับทั้งหมด 265 ฉบับ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple correlation analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 54.00 อายุ 30-40 ปี ร้อยละ 80.70 สถานภาพสมรส ร้อยละ 88.30 ระดับการศึกษา ปริญญาโท ร้อยละ 63.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี ร้อยละ 61.10 รายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน น้อยกว่า 50,000 บาท ร้อยละ 61.10 และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ร้อยละ 41.20

ธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ส่วนใหญ่มีทุนในการดำเนินงาน 50,000,000-100,000,000 บาท ร้อยละ 61.10 จำนวนพนักงาน 40 - 45 คน ร้อยละ 49.8 ระดับมาตรฐานโรงแรม 4 ดาว ร้อยละ 68.30 ระยะเวลาในการดำเนินงาน 5-10 ปี ร้อยละ 73.20 ทุกโรงแรมผ่านมาตรฐาน SHA (Amazing Thailand Health & Safety Administration) โดยร้อยละ 65.70 ตั้งอยู่ในจังหวัดภาคใต้ตอนบน

2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงาน

ธุรกิจโรงแรม มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X} = 4.52$) ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ ($\bar{X} = 4.49$) และด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ($\bar{X} = 4.49$) และธุรกิจโรงแรม มีผลการดำเนินงานโดยรวมด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และด้านภาพลักษณ์องค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$)

3. การทดสอบความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ผลดังตารางที่ 2 และตารางที่ 3

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานโดยรวม

	PM	OF	CF	ESF	FRM	MON	NUM	STD	TIM	LOC	VIFs
\bar{X}	4.52	4.49	4.52	4.49	4.48	2.39	1.83	2.27	2.20	1.34	
S.D.	0.25	0.27	0.30	0.27	0.28	0.48	0.73	0.51	0.50	0.47	
PM	1	0.461**	0.545**	0.589**	0.623**	0.062	-0.153*	0.071	-0.286**	-0.340**	
OF		1	0.373**	0.421**	0.415**	-0.066	-0.035	0.051	-0.129*	-0.207**	1.406
CF			1	0.500**	0.529**	0.143*	-0.183**	0.027	-0.250**	-0.311**	1.799
ESF				1	0.472**	0.078	-0.146*	-0.021	-0.219**	-0.184**	1.566
FRM					1	0.008	-0.075	0.001	-0.185**	-0.167**	1.606
MON						1	0.437**	0.481**	0.099	-0.153*	1.625
NUM							1	0.560**	0.605**	0.016	2.336
STD								1	0.389**	-0.227**	1.819
TIM									1	0.171**	1.852
LOC										1	1.239

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หมายเหตุ: MON = ทุนในการดำเนินงาน NUM = จำนวนพนักงาน STD = ระดับมาตรฐานโรงแรม

TIM = ระยะเวลาในการดำเนินงาน LOC = จังหวัดที่ตั้งของโรงแรม OF = ด้านการมุ่งเน้นการ

ดำเนินการ CF = ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ESF = ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ FRM = ด้านการ

จัดการความเสี่ยงทางการเงิน PM = ผลการดำเนินงานโดยรวม

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่า ค่า VIFs ของตัวแปรอิสระการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ มีค่าตั้งแต่ 1.239-2.336 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 2006)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามผลการดำเนินงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.461-0.623 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ โดยนำทุนในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจังหวัดที่ตั้งของโรงแรม มาเป็นตัวแปรควบคุม และสร้างสมการพยากรณ์ผลการดำเนินงานโดยรวม (PM) ได้ดังนี้

$$PM = 1.137 + 0.103(OF) + 0.096(CF) + 0.258(ESF) + 0.305(FRM) - 0.005(MON) + 0.006(NUM) + 0.024(STD) - 0.063(TIM) - 0.077(LOC)$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าผลการดำเนินงานโดยรวม (PM) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=37.460$; $p<0.0005$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.569 (ตารางที่ 2) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย การปรับตัวเชิงกลยุทธ์แต่ละด้านที่มีต่อผลการดำเนินงานโดยรวม (PM) ปรากฏผล ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์รายด้านที่มีต่อผลการดำเนินงานโดยรวม

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	ผลการดำเนินงาน		t	p-value
	โดยรวม (PM)			
	สัมประสิทธิ์	ความคลาดเคลื่อน		
	การถดถอย	มาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	1.134	0.223	4.877	0.000*
ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (OF)	0.103	0.046	2.261	0.025*
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CF)	0.096	0.044	2.161	0.032*
ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (ESF)	0.258	0.048	5.359	0.000*
ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (FRM)	0.305	0.045	6.721	0.000*
ทุนในการดำเนินงาน (MON)	-0.005	0.026	-0.201	0.841
จำนวนพนักงาน (NUM)	0.006	0.039	0.163	0.871
ระดับมาตรฐานโรงแรม (STD)	0.024	0.031	0.784	0.434
ระยะเวลาในการดำเนินงาน (TIM)	-0.063	0.034	-1.854	0.065
จังหวัดที่ตั้งของโรงแรม (LOC)	-0.077	0.024	-3.195	0.002*

F = 37.460 p = < 0.0005 Adj R² = 0.569

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรควบคุมที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวม มีเพียงตัวเดียว คือ จังหวัดที่ตั้งของโรงแรม (LOC) และการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มากที่สุด คือ ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (FRM) รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ (ESF) ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ (OF) และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CF) ตามลำดับ จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยทุกข้อ

อภิปรายผลการวิจัย

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม อาจเนื่องจาก ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบโดยตรงจากมาตรการจากทางภาครัฐให้มีการปิดโรงแรมชั่วคราวทำให้ขาดรายได้หลัก ขณะที่ยังคงมีค่าใช้จ่ายเท่าเดิม การจัดการทุนหมุนเวียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การมองหาช่องทางทำรายได้เพิ่ม จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้ในระยะยาว สภาพคล่องทางการเงินทำให้โรงแรมมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการปรับรูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Suthumpun (2021a) และ Suthumpun (2021b) เสนอว่า การจัดการความเสี่ยงทางการเงินด้วยการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น การลดเงินเดือนผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ร้อยละ 25 และการชะลอการลงทุนเพิ่ม เป็นต้น รวมทั้ง เน้นเพิ่มรายได้จากช่องทางจำหน่ายและบริการส่งอาหารให้แก่ลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถรักษาผลการดำเนินงานไว้ได้ ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Maneetorn (2021) พบว่า การรักษาสภาพคล่องและสถานะทางการเงินเพื่อให้ธุรกิจโรงแรม มีเงินทุนหมุนเวียนให้มากที่สุดด้วยการลดค่าใช้จ่ายทุกด้าน รวมถึงการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ช่องทางสร้างรายได้อื่นเพื่อความอยู่รอด เช่น การปรับรูปแบบไปสู่การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นสินค้ารูปแบบใหม่ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่รอดของโรงแรมในช่วงที่มีการแพร่

ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และงานวิจัยของ Pochjanart (2022) พบว่า การจัดการความเสี่ยงทางการเงินเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การจัดการความเสี่ยงทางการเงินที่มีประสิทธิผลจะทำให้โรงแรมมีเงินทุนหมุนเวียนมาใช้จุนเจือค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ของกิจการแทนการใช้เงินทุนสำรองของกิจการ ซึ่งจะช่วยป้องกันมิให้เกิดการขาดสภาพคล่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม อาจเนื่องจาก การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาช่วยพัฒนาการบริการในด้านต่างๆ ไม่เพียงช่วยสร้างความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ แต่ยังช่วยลดการสัมผัสของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการใช้บริการของโรงแรม เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการเป็นสถานที่ที่ปลอดภัยต่อการติดเชื้อ และมีแนวโน้มเลือกที่จะเข้ามาใช้บริการของโรงแรมมากกว่าโรงแรมที่ยังไม่มีการปรับตัวในการให้บริการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Suthumpun (2021a) และ Suthumpun (2021b) เสนอว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการให้บริการในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะช่วยให้ลูกค้าเกิดความสบายใจมากขึ้นในเรื่องลดการสัมผัส เช่น การเช็คอิน (Check-in) การเช็คเอาท์ (Check-out) การสั่งอาหารและการชำระเงินทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pochjanart (2022) พบว่า การปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ในการให้บริการและประสานงานภายในโรงแรม เช่น การใช้การสื่อสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ไลน์กลุ่ม หรือการมีประชุมก่อนเริ่มทำงานในตอนเช้า (Morning brief) เป็นต้น ไม่เพียงช่วยลดต้นทุน แต่ยังป้องกันการติดเชื้อระหว่างพนักงานภายในโรงแรมอีกด้วย และช่วยเพิ่มความมั่นใจของลูกค้าในมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรม และงานวิจัยของ Maopraman & Jaroenwisan (2022) พบว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ การบริการ และการตลาดดิจิทัล จะทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน อันจะทำให้เกิดรายได้และผลกำไรเพิ่มขึ้น รวมถึงทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม อาจเนื่องจาก ธุรกิจโรงแรมมีรูปแบบเป็นธุรกิจบริการ ความรู้ความเข้าใจแนวทางปฏิบัติการให้บริการของพนักงานจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หากธุรกิจไม่มีการจัดทำคู่มือการให้บริการและฝึกอบรมพนักงานอย่างเป็นระบบ ก็ยากที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในมาตรฐานการบริการของโรงแรมในด้านการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้บริการของโรงแรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Suthumpun (2021a) และ Suthumpun (2021b) เสนอว่า การมุ่งเน้นการดำเนินการโดยการเตรียมความพร้อมของพนักงานด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และพัฒนาทักษะการให้บริการตามมาตรฐานใหม่ที่เน้นความปลอดภัยและสุขอนามัยเป็นเรื่องที่จำเป็นต่อให้การให้บริการในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การปรับวิธีการดำเนินการโดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถของพนักงาน จะช่วยสร้างความมั่นใจของลูกค้าในการตัดสินใจเลือกเข้ามาใช้บริการของโรงแรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Singhatam, Niyomkit & Yingyong (2023) พบว่า การปรับแผนการจัดการด้านโครงสร้างและวิธีการดำเนินงาน ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการจัดการลูกค้า หรือวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากช่วงก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการธุรกิจและความอยู่รอดของโรงแรม

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม อาจเนื่องจาก การปรับวิธีการให้บริการโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก เช่น การอำนวยความสะดวก

ความสะดวกในการเช็คอิน (Check-in) การเช็คเอาท์ (Check-out) ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อลดการแออัดคั้ง การมอบเจลแอลกอฮอล์และหน้ากากอนามัยให้กับลูกค้า และการจัดระเบียบพื้นที่ใหม่ด้วยการใช้ฉากหรือรั้วกัน เพื่อรักษาระยะห่างทางสังคม และการกำหนดเส้นทางการสัญจรใหม่ โดยคำนึงถึงการปนเปื้อนของเชื้อโรคให้น้อยที่สุด เป็นต้น ช่วยลดความวิตกกังวลของลูกค้าเกี่ยวกับความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โรงแรมมีภาพลักษณ์ที่ดีด้านความปลอดภัยจากการติดเชื้อ ซึ่งทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกเข้ามาใช้บริการของโรงแรม สอดคล้องกับแนวคิด Suthumpun (2021a) และ Suthumpun (2021b) เสนอว่า การปรับตัวด้วยการมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันที่ด้วยบริการที่มีคุณภาพและสินค้าที่มีชื่อเสียง พร้อมกับมาตรการที่เคร่งครัดและอุปกรณ์ป้องกันการติดเชื้ออย่างเต็มรูปแบบ เป็นปัจจัยสำคัญไม่เพียงช่วยลดความวิตกกังวลของลูกค้าเกี่ยวกับการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แต่จะช่วยทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจต่อบริการด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kamolsirawat & Povatong (2020) พบว่า โรงแรมที่สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่วนใหญ่มีการปรับตัวโดยคำนึงถึงกำลังซื้อและความวิตกกังวลของลูกค้า ด้วยการลดราคาห้องพักเฉลี่ย ร้อยละ 50 จากราคาปกติ การขายห้องพักแบบมีส่วนลด การปรับตัวด้านกายภาพด้วยการปิดการใช้พื้นที่ส่วนกลางชั่วคราวและออกแบบพื้นที่การให้บริการให้มีความเป็นส่วนตัวมากขึ้น เพื่อเว้นระยะห่างทางสังคม

สรุปผลการวิจัย

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย โดยการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมมากที่สุด คือ ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน รองลงมาคือ ด้านการมุ่งเน้นบริการอิเล็กทรอนิกส์ ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ส่งผลมากที่สุดต่อผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านภาพลักษณ์องค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ดังนั้น ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้จากช่องทางอื่นที่ไม่ใช่รายได้จากการเข้าพัก เช่น ร้านอาหาร สปา เพื่อให้มีเงินหมุนเวียนได้ต่อในระยะยาว รวมถึงดำเนินการเจรจากับธนาคารเพื่อขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขระยะสั้น เป็นระยะยาวแทน

2) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการบริการอิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม รองลงมาจากด้านการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ดังนั้น ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญกับการค้นหาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยเสริมการบริการเพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงการบริการของโรงแรมได้สะดวก เช่น จัดทำแพลตฟอร์มฐานข้อมูล เพื่อมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า สร้างห้องประชุมเสมือนจริงในรูปแบบออนไลน์สำหรับลูกค้า และระบบชำระเงินบนมือถือ เป็นต้น

3) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมมากที่สุด รองลงมาจากด้านการมุ่งเน้นด้านการบริการอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญกับการจัดระเบียบพื้นที่ใหม่ เพื่อรักษาระยะห่างทางสังคมในพื้นที่ และวิธีการอำนวยความสะดวกในการเช็คอินได้ตลอดเวลา เพื่อลดการแออัดคั้ง มีบริการอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

4) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมมากที่สุด รองลงมาจากด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ดังนั้น ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการจัดทำ

คู่มือการให้บริการกับพนักงานในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข มีการดูแลความสะอาด สิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกห้องพัก มีมาตรการระบบคัดกรองและวัดอุณหภูมิสำหรับลูกค้าที่ใช้บริการ พื้นที่ส่วนกลาง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรเพิ่มเติมวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จากคำถามปลายปิดให้เป็นคำถามปลายเปิด เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นที่มีความสมบูรณ์มากขึ้น และก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

2) ควรมีการศึกษาวิจัยผลกระทบของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร และภาคต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของผลลัพธ์ จะทำให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นในการนำผลวิจัยไปปรับใช้ประกอบการตัดสินใจในเชิงการจัดการโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

3) ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างอื่นในอุตสาหกรรมบริการที่ไม่ใช่ธุรกิจโรงแรม เช่น ธุรกิจสปา ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจรถเช่า เป็นต้น เพื่อศึกษาว่าการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ จะมีประสิทธิผลในการรักษาหรือส่งเสริมผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจหรือไม่

References

- Bureau of Information Office of the Permanent Secretary of MOPH. (2022). "Anutin" welcomes foreigners to visit Thailand surpassing 10 million people, boosting medical hub to attract tourists it generates revenue of more than 10 billion Baht. Retrieved October 10, 2023, from <https://pr.moph.go.th/?url=pr/detail/2/04/182755/> (In Thai)
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, 10(3), 65-75.
- Decharin, P. (2023). *The organization failed and succeeded for nothing*. Retrieved October 10, 2023, from <https://www.bangkokbiznews.com/business/business/1084685> (In Thai)
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). California: Prentice Hall.
- Gignac, G. E., & Szodorai, E. T. (2016). Effect size guidelines for individual differences researchers. *Personality and individual differences*, 102(November 2016), 74–78.
- Hawaree, T. (2021). *The adaptation of strategies for the survival of small and medium sized independent hotel during COVID-19 crisis in Northern Pattaya between 2020 – 2021*. Thesis Master of Housing Development in Housing and Real Estate. Chulalongkorn University. (In Thai)
- Hongpakdee, P. (2019). *Strategy on adaptation for survival of independent bookshop in digital economy in Bangkok*. Thesis Master of Management. College of Management Mahidol University. (In Thai)
- Jongjaroenchaisakul, C., Jadesadalug, V., & Sansook J. (2018). Service innovation capability: an empirical evident from boutique hotel business in Thailand. *Dusit Thani College Journal*. 12(1), 69-87. (In Thai)

- Kamol Siriwat, S. & Povatong, B. (2020). Adaptation strategies to COVID-19 impact on the SHA standard hotels of entrepreneurs in Bangkok metropolitan area in 2020. *Sarasatr*, 4(3), 650 – 663. (In Thai)
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Longtunman. (2022). *Why Southern of Thailand is the destination of tourists around the world*. Retrieved October 10, 2023, from <https://www.longtunman.com/41495> (In Thai)
- Lowrottawekul, N., Theanruechai, N., & Roopsing, T. (2019). Adaptation strategies of small publishers. *Technical Education Journal*, 10(3), 21-32. (In Thai)
- Maneetorn, P. (2021). *Adaptive strategies for survival during the coronavirus pandemic of entrepreneurs in Chiang Mai Province*. (Chiang Mai Rajabhat University Fund). Chiang Mai Rajabhat University. (In Thai)
- Maopraman, N. & Jaroenwisat, K. (2022). Technology application and innovation for digital era hotel industry. *Western University Research Journal of Humanities and Social Science*, 8(1), 251 – 266. (In Thai)
- Marketeer. (2021). *The tourism and hotel business this year is still tiring. The hope now is "Phuket Sandbox"*. Retrieved October 10, 2023, from <https://marketeeronline.co/archives/222551> (In Thai)
- Ministry of Tourism and Sports. (2020). *Tourism situation 2020* Division of Tourism and Sports Economy. Retrieved October 10, 2023, from https://www.mots.go.th/download/article/article_20201229114033.pdf (In Thai)
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Onwangprem, W., Kobayashi, S. & Laksitamas, P. (2018). Partial least square path modeling development of adaptation marketing strategy for value perception of Thai cuisine originality. *MFU Connexion journal of Humanities and Social Sciences*, 8(1), 1-32. (In Thai)
- Peejumrus, P. Pratoom, K. & Jirawuttinunt, S. (2022). Effect of proactive human resource management on performance of hotel businesses in Thailand. *Journal of Accountancy and Management*, 14(4), 18-31 (In Thai)
- Pedhazur, E.J. (1997) *Multiple regression in behavioral research: explanation and prediction*. Stamford, CT: Thomson Learning.
- Phosri, S. (2020). *Assessment of the risk of losing your job during the COVID-19 crisis informal workers affected super heavy*. Retrieved October 10, 2023, from <https://www.bltbangkok.com/news/20617/> (In Thai)
- Pochjanart, P. (2022). Crisis management for the survival of the hotel in Pattaya City, Chonburi Province under the epidemic crisis of the coronavirus 2019 (COVID-19). *Rajapark Journal*, 17(53), 155-171. (In Thai)
- Rovinelli, R.J., & Hambleton, R.K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 2(2), 49-60.

- Samuthjinda, N. Pratoom, K. & Pataraarechachai, V. (2022). The impact of electronic service quality management on organization success of hotels businesses in Bangkok. *Asian Administration and Management Review*, 5(1), 41-51. (In Thai)
- Singhatam, J. Niyomkit, T. & Yingyong, R. (2023). Perspectives and adaptation strategies of hotel entrepreneur in chanthaburi in response to the risk of A COVID-19 pandemic outbreak. *Interdisciplinary Social Sciences and Communication Journal*, 6(4), 130-144. (In Thai)
- Suthumpun, S. (2021a). "Dusit group" unlock the fight against COVID-19, close hotels-reduce salaries-food delivery. Retrieved September 10, 2023, from <https://mgronline.com/business/detail/9630000038110> (In Thai)
- Suthumpun, S. (2021b). "Dusit Thani" grows rice to generate income agricultural tourism boom to fight COVID. Retrieved September 10, 2023, from <https://mgronline.com/business/detail/9640000010096> (In Thai)
- Thailand Hotel Standard Foundation. (2022). *List of hotel establishments*. Retrieved September 10, 2023, from <https://www.thaihotels.org/16679475/thailand-hotel-standard-foundation> (In Thai)
- Treesuwan, P. (2014). *What is the tourism industry and how important it is?* Retrieved October 10, 2023, from <https://www.facebook.com/100047317007873/posts/573996916060275/> (In Thai)