



Received: January 30, 2024

Revised: April 29, 2024

Accepted: April 30, 2024

รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

The Survival Model of the Hotel Business In the Southern Provinces on the Andaman Coast

ภัทราวรรณ วังบุญคง*

อมร ฤงสูวรรณ

อดิลา พงศ์ยี่หล้า

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

*ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author) E-mail: wpatarawan@gmail.com

Patarawan Wangboonkong*

Amorn Thoongsuwan

Adilla Pongyeela

Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน แนวโน้มการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมบริการในอนาคตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม พร้อมทั้งนำเสนอรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นตัวแทนผู้ประกอบการที่เป็นคนไทยและตัวแทนภาครัฐหรือเอกชนจำนวน 19 ท่าน และวิเคราะห์ผลที่ได้ด้วยเทคนิคเดลฟาย

ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันมีการวางแผนรองรับการบริการสำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้น มุ่งเน้นการให้บริการทางธรรมชาติและให้ความสำคัญกับมาตรการความปลอดภัยจากโรคระบาดมากขึ้น อีกทั้งยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจะต้องเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะในการสร้างแรงบันดาลใจ คำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล มุ่งกระตุ้นทางปัญญา และมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้ ในส่วนของรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันควรจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการแข่งขัน ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านความมีประสิทธิภาพขององค์กร

คำสำคัญ: รูปแบบความอยู่รอด; ธุรกิจโรงแรม; การบริหารการเปลี่ยนแปลง; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; นวัตกรรมบริการ

Abstract

This study aims to explore the current state, trends in change management, transformational leadership, and future service innovations for the survival of the hotel business. It also presents a model for the survival of hotel businesses in the southern provinces along the Andaman coast. The research tool is a structured interview to collect data. The key informants were 19 representatives of Thai entrepreneurs and government or private sector representatives and the results were analyzed using the Delphi technique.

The results found that the current state of the hotel business in the southern provinces on the Andaman coast has plans to support more services for Thai tourists. It also focuses on providing natural services and pays more attention to safety measures during pandemics. It was also found that an important transformational leadership must be a leader who has the characteristics of being inspirational, considers individual uniqueness, aims to stimulate intellectually, and has an ideological influence. In addition, the survival model of the hotel business in the southern Andaman provinces should include three important elements: competitiveness, adaptability, and efficiency of the organization.

Keywords: Survival Model; Hotel Business; Change management; Transformational leadership; Service innovation



กระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นธุรกิจภาคบริการที่มีการขยายตัวสูง เป็นแหล่งสร้างรายได้ให้กับประเทศ ซึ่งอุตสาหกรรมการบริการด้านการท่องเที่ยวนั้นมีหลายอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและต้องอาศัยซึ่งกันและกัน โดยหนึ่งในนั้นคือ อุตสาหกรรมโรงแรม สำหรับธุรกิจโรงแรม ที่พัก รีสอร์ท ในปัจจุบันมีจำนวนเพิ่มขึ้น และยังมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้อุตสาหกรรมโรงแรมมีแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เนื่องจากการช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น รวมถึงภาวะวิกฤตที่เกิดจากสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ทำให้พฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป จำนวนนักท่องเที่ยวได้ลดลง ส่งผลให้อัตราการเข้าพักและใช้บริการลดลงไปด้วย จำนวนที่พักรั้งเกินกว่าความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งกระทบโดยตรงต่อธุรกิจโรงแรม ดังนั้นการขึ้นราคาที่พักและบริการจึงทำได้ยาก ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องประสบกับปัญหาในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน พัฒนาขีดความสามารถ และสร้างควมมีประสิทธิภาพ ให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงกล่าวได้ว่าการแข่งขันทางด้านราคาเป็นสิ่งที่ยาก องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เน้นความสะดวกสบายเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มมากขึ้น หากผู้ประกอบการยังคงบริหารงานแบบเดิม ๆ โดยไม่มีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้สามารถก้าวทันกับสภาพการแข่งขัน และการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง จะทำให้เสียโอกาสอย่างมากในการสร้างรายได้ ดังนั้นผู้ที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้นั้นจะต้องมีภาวะผู้นำในการดำเนินกิจกรรมภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงสามารถใช้อำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกคล้อยตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำกิจกรรม ความสำเร็จจะเกิดขึ้นมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะสั่งการให้ผู้ตามปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยตรง (Afsar & Umrani, 2019) จึงสรุปได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะสามารถเพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2012) ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องปรับการบริหารจัดการเพื่อความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถปรับตัวในการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลขององค์กร อันนำไปสู่ความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ ผังอันดามันที่ต้องเผชิญการแข่งขันที่รุนแรง โดยจะเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมบริการ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ผู้ประกอบการของธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ผังกอนดามันมีการตื่นตัวในการพัฒนา และเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมตระหนักถึงการบริหารจัดการอันจะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนา

จากประเด็นสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะศึกษารูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ผังกอนดามัน เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานให้กับกลุ่มธุรกิจโรงแรม หรือหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย เพื่อสร้างความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รุนแรงและต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมบริการ ในอนาคต เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ผังกอนดามัน
2. นำเสนอรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ผังกอนดามัน



ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ได้กำหนดระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัยไว้ ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมการบริหารในการสร้างความอยู่รอดให้ธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน จำนวน 19 ท่าน โดยใช้กระบวนการคัดเลือกแบบเจาะจง ซึ่งประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแทนผู้ประกอบการที่เป็นคนไทย ได้แก่ เจ้าของ บุคลากรหรือพนักงานโรงแรมระดับบริหาร ของธุรกิจโรงแรมและที่พักในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน เป็นต้น โดยกำหนดตามสัดส่วนพื้นที่จำนวนธุรกิจโรงแรม ที่อยู่ในพื้นที่กลุ่มจังหวัดท่องเที่ยวฝั่งอันดามัน ดังนี้ จังหวัดระนอง จำนวน 1 ท่าน จังหวัดภูเก็ต จำนวน 8 ท่าน จังหวัดพังงา จำนวน 2 ท่าน จังหวัดกระบี่ จำนวน 5 ท่าน และจังหวัดตรัง จำนวน 1 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ตัวแทนภาครัฐหรือเอกชน ได้แก่ นายกสภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และ ผู้อำนวยการท่องเที่ยว จำนวน 2 ท่าน

สำหรับจำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยโดยอาศัยเทคนิคเดลฟาย Macmillan (1971) as cited in Rathachatranoon (2019) ได้เสนอว่าจำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของการคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมาก ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไว้จำนวน 19 ท่าน เพื่อลดความคลาดเคลื่อน

การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยใช้เทคนิคเดลฟายในการสัมภาษณ์เพื่อ รวบรวมความคิดเห็นในระดับกว้างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสามเส้า ทั้งในส่วนของการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งที่มาที่หลากหลาย กระบวนการลงพื้นที่สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล จากทีมวิจัยที่มีหลายคน และการวิเคราะห์ผลการศึกษานักวิจัยร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 1 สร้างแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 โดยผู้วิจัยศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบในการวิจัย แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ซึ่งจะเป็นคำถามกว้าง ๆ เกี่ยวกับการ สร้างความอยู่รอดให้ธุรกิจโรงแรม มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อให้ ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางภายในกรอบที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์รอบที่ 2 โดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้างของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ร่วมกับการศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเฉพาะ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรอบการวิจัยมาทำการรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำเป็นแบบสอบถามปลายปิด ชนิดมาตราส่วนประเมินค่า

ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบสัมภาษณ์รอบที่ 3 โดยจะเหมือนกับรอบที่ 2 แต่ในครั้งนี้อยู่ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับ ทราบข้อมูลการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มทั้งหมดที่ได้ทำการสัมภาษณ์ไปแล้ว ทั้งข้อมูลเดิมของตนเองและของ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบการแสดงผลงานผลการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลคำตอบ ที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ สำหรับ ในรอบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาคำตอบ และแสดงเหตุผล แต่หากผู้เชี่ยวชาญไม่มีการแสดงเหตุผล ให้ถือว่าเห็นด้วยกับคำตอบดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ และได้ทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC) เป็นการพิจารณาความน่าเชื่อถือ



กระบวนการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 3 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยทำการจัดส่งแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างคำถามให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทราบล่วงหน้าก่อนวันสัมภาษณ์ 1 สัปดาห์

รอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามปลายปิด ซึ่งได้จากการนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในรอบที่ 1 ทั้งหมดมาสังเคราะห์ แล้วสร้างเป็นข้อคำถามให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) เพื่อให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นที่มีต่อประเด็นปัญหา

รอบที่ 3 ใช้แบบสอบถามปลายปิด มีลักษณะคำถามแบบเดียวกับรอบที่ 2 แต่จะเพิ่มการแสดงค่าสถิติในรอบที่ 3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับทราบข้อมูลทั้งหมดได้ทำการสัมภาษณ์ไปแล้วทั้งข้อมูลของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ซึ่งจะให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญพิจารณาทบทวนคำตอบเพื่อยืนยันคำตอบแต่ละข้อที่เคยให้ไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาวิเคราะห์โดยอาศัยเทคนิคเดลฟายเพื่อสังเคราะห์ข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถรายงานผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมบริการในอนาคต เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน พบว่า สภาพปัจจุบันธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด ซึ่งในอดีตผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ แต่ปัจจุบันเป็นชาวไทย ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรมีการวางแผนรองรับการบริการสำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้น เน้นการให้บริการทางธรรมชาติ และจะเพิ่มมาตรการความปลอดภัยจากโรคระบาด ส่วนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคตได้ปรากฏผล โดยมีรายละเอียดข้อค้นพบแยกเป็นประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ด้านบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรพิจารณาจากประสบการณ์ ความรู้ และทักษะ เพื่อสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยปลูกฝังบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น จริยธรรม ความซื่อสัตย์ การจงรักภักดี เป็นต้น 3) ด้านเทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของแผนกต่าง ๆ เพื่อลดการสัมผัส เช่น แผนกต้อนรับ ห้องอาหาร และนาระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น และ 4) ด้านโครงสร้าง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดโครงสร้าง และนโยบาย จะช่วยให้สามารถแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

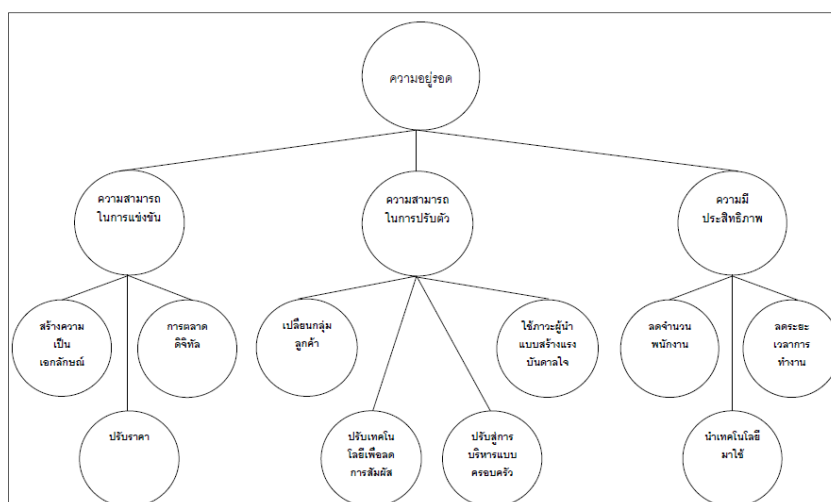
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในช่วงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้นำมีการกระตุ้น และปลูกฝังให้บุคลากรไว้วางใจ และก้าวไปข้างหน้าร่วมกัน รวมถึงมีสร้างความสุขจากการจัดกิจกรรม และการให้รางวัล เช่น กิจกรรมปฏิบัติธรรม ให้รางวัลบุคลากรดีเด่น และผู้นำสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล ผู้นำสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถรอบด้าน 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสาร ผ่านดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อความสำเร็จร่วมกัน 4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับอุดมการณ์



3. นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วย 1) ด้านบริการหลัก มีการสร้างบริการที่เป็นเอกลักษณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นธรรมชาติ วัฒนธรรมท้องถิ่น จุดเช็คอิน เน้นการบริการแบบ Service Mind และนำนวัตกรรมมาใช้ในการลดระยะเวลาและลดการสัมผัสในการบริการ เช่น ระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) สแกนไลน์ (LINE Official) 2) ด้านกระบวนการ นำข้อเสนอแนะจากผู้ให้บริการมาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การสร้างความประทับใจ และนำนวัตกรรม เทคโนโลยีมาใช้งานด้านการตลาด รวมถึงสร้างโปรแกรมเพื่อให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้น เช่น ระบบงานบุคคล การอบรม การต้อนรับ 3) ด้านบริการเสริม มีการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ เช่น การนวดสปาที่แตกต่างกัน โชว์การแสดงวัฒนธรรมท้องถิ่น ใช้ภาษาขบถน้อยสลาย และสร้างความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการใช้บริการ

4. ความอยู่รอด ประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถในการแข่งขัน มีการบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ทำการตลาดโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อออนไลน์ จัดบูธในงานมหกรรม พัฒนาบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน จะสามารถปรับราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกอบด้วย บุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และการตลาด สร้างฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง เช่น การสมัครสมาชิกเพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่องจะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลาย สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้ 2) ด้านความสามารถในการปรับตัว มีดังนี้ ปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย ภายใต้มาตรฐาน SHA Plus ปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย ปรับการบริการ และสร้างกลยุทธ์การตลาด ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการชาวไทยเน้นจุดเช็คอิน ถ่ายภาพ ส่วนชาวต่างชาติ เน้นการพักผ่อน ธรรมชาติ เยียบสงบ ปรับตัวเข้าสู่การบริการแบบครบวงจรตามความต้องการของผู้ใช้บริการ และเตรียมความพร้อมกับสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ในอนาคต เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ การเมือง 3) ด้านความมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ การดำเนินงานอยู่รอดได้ ประกอบด้วย การควบคุมค่าใช้จ่าย เพิ่มช่องทางหารายได้ ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก ประชุมทำแผน ทบทวนเป้าหมายทุกเดือน เพื่อใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจให้ผู้บริกรมากที่สุด กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจน และสอดคล้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบัน จัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากรมีคุณภาพ ภูมิทัศน์มีคุณภาพ

สำหรับการนำเสนอรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน จากการหาฉันทมติของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความอยู่รอดเกิดขึ้นได้จาก ความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการปรับตัว และความมีประสิทธิภาพ สามารถสรุปเป็นตัวแบบได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่1 รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
ที่มา: Wangboonkong (2021)

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สามารถอภิปรายผลได้ว่า แนวทางการบริหารเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันและอนาคตจะต้องมีการวางแผนรองรับการบริการสำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทยซึ่งมีพฤติกรรมการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นการให้บริการทางธรรมชาติ สร้างความแตกต่าง ลดค่าใช้จ่าย สร้างรายได้เสริม นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้งานสะดวกมากขึ้น และเพิ่มมาตรการความปลอดภัยจากโรคระบาด สอดคล้องกับ Richard (2017) ที่อธิบายว่า อนาคตโรงแรมจะถูกขับเคลื่อนโดยการรวมกันของการแข่งขันด้านนวัตกรรมที่เพิ่มมากขึ้น และฐานลูกค้าที่มีการพัฒนาหลากหลาย รับฟังและเรียนรู้จากการรวมข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า มอบบริการส่วนตัวที่เหนือกว่า พัฒนาแบรนด์ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีการร่วมมือและเปิดรับนวัตกรรมเพื่อให้คงอยู่ในขอบเขตของเทคโนโลยีและบริการไปจนถึงการบริหารรายได้รวมที่จะทำให้เกิดรายได้เสริมและทำให้ลูกค้าใช้จ่ายได้มากที่สุด และสอดคล้องกับ Hongpukdee & Hongpukdee (2021) ที่กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดและผ่านพ้นสถานการณ์วิกฤตหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นให้น้อยที่สุด ต้องอาศัยวิธีการเพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุน สำหรับแนวทางในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน มี 4 ประการ ดังนี้ ประการแรก การบริหารการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคต คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่หลากหลายด้าน บุคลากรจะต้องรู้หน้าที่เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมให้เห็นถึงการทำงานเป็นทีม สามารถถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ Luangsakdapich (2020) ; Chaiyo & Mahaprom (2020) ที่กล่าวไว้ว่า การอบรมบุคลากรให้เข้าใจการดำเนินงานสามารถเพิ่มความคล่องตัวและป้องกันผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร รวมถึงการถ่ายทอดความรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการให้บริการการบรรลุผลสำเร็จในความพึงพอใจของการให้บริการ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Vasadze, Mosashvili & Duruli (2018) ; Saiphet (2021) ที่อธิบายว่า การนำเทคโนโลยีการให้บริการของโรงแรมช่วยให้ผู้ใช้สะดวก และสามารถลดความผิดพลาดในการใช้งาน และสามารถลดการสัมผัสระหว่างลูกค้ากับพนักงานให้บริการ ทั้งยังสอดคล้องกับ Cosentino & Layraman (2017) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร เพื่อให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ วางแผนเปลี่ยนแปลงของด้านตัวบุคคล เพื่อให้บุคลากรขององค์กรนั้นได้มีการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับแนวทางการเปลี่ยนแปลง วางแผนเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เพื่อให้ระบบเทคโนโลยีมีความทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความตระหนัก และยึดมั่นในหลักการขององค์กร ประการที่สอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญ คือ ผู้นำมีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและตั้งใจ โดยจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น และเติบโตในหน้าที่การงาน จึงจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Buila, Martínezb & Matute (2019); Eliyana, Ma'arif & Muzakki (2019); Le & Lei (2019); Hassan, Iqbal, Shafique & Bukhari (2019) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นการสร้างเอกลักษณ์และความร่วมมือ จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของทีม รวมถึงพฤติกรรมความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กร สามารถทำให้เกิดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนา และสามารถสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ประการที่สาม นวัตกรรมบริการ สิ่งสำคัญที่สุดของธุรกิจโรงแรม คือ บริการที่เกิดขึ้นจากใจ (Service Mind) ซึ่งผู้บริหารจะกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ ดังนั้น นอกเหนือจากการเสนอบริการที่แตกต่างของแต่ละโรงแรมแล้ว การบริการนั้น ๆ จะต้องสามารถตอบสนองความพึงพอใจ และสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการ สอดคล้องกับ Afsar & Umrani (2019) ; Richard (2017) กล่าวว่า ผู้บริหารจะใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อการยกระดับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในกลุ่มพนักงาน ซึ่งการอยู่รอดต่อไปในอนาคตโรงแรมจะต้องรับฟังและเรียนรู้จากการรวบรวมข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า เพื่อมอบบริการ



ส่วนตัวที่เหนือกว่า และประการที่สี่ ความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ประกอบด้วย ด้านความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย บุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และการตลาด ซึ่งจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง มีการทำการตลาดโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อออนไลน์ จัดบูธในงานมหกรรม มีการพัฒนาบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน เพื่อสามารถปรับราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้ จำเป็นต้องสร้างฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง เช่น การสมัครสมาชิกเพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลายจะช่วยให้ลดต้นทุนในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Boonyasarn & Totharong (2020) ที่อธิบายว่า การประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทำให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ ส่วนด้านความสามารถในการปรับตัว มีการปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย ภายใต้มาตรฐาน SHA Plus สอดคล้องกับ Saiphet (2021) ที่กล่าวไว้ว่า การปรับตัวโดยใช้ระบบดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงานบริการสามารถลดการสัมผัสระหว่างลูกค้ากับพนักงานให้บริการได้ รวมถึงการปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย การปรับบริการ และสร้างกลยุทธ์การตลาด ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการชาวไทยเน้นจุดเช็คอินถ่ายภาพ ส่วนชาวต่างชาติ เน้นการพักผ่อน มีธรรมชาติที่เงียบสงบ มีบริการที่ครบวงจร เตรียมความพร้อมรับมือกับสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ในอนาคต เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ การเมือง รวมถึงการเข้าร่วมโครงการของภาครัฐ เนื่องจากปัจจุบันผู้ใช้บริการเป็นคนไทย 100 % และด้านความมีประสิทธิภาพขององค์กร การดำเนินงานอยู่รอดได้ ประกอบด้วย การควบคุมค่าใช้จ่าย เพิ่มช่องทางหารายได้ สอดคล้องกับ Hongpukdee & Hongpukdee (2021) ที่เสนอแนะว่าธุรกิจโรงแรมอยู่รอดและผ่านพ้นสถานการณ์วิกฤตหรือลดผลกระทบที่เกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยอาศัยวิธีการเพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ รวมไปถึงการลดขั้นตอนที่ยุงยาก ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการมากที่สุด รวมถึงการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ Viriyasuebphong & Kultangwattana (2020) กล่าวว่า แผนดำเนินงานตามกลยุทธ์สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมไทยในอนาคต รวมถึงการจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากรมีคุณภาพ ภูมิทัศน์มีคุณภาพ และปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่สนใจ สามารถนำข้อค้นพบที่ได้ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ หรือนโยบายการดำเนินงานของสถานประกอบการเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มีการใช้บริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงการแพร่ระบาดของสถานการณ์ COVID-19
2. เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้ประกอบการควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่หลากหลาย สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานและลดการสัมผัส และมีโครงสร้างภาระหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลของผู้ประกอบการโรงแรมในพื้นที่ฝั่งอันดามัน ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากแหล่งท่องเที่ยวที่ท่องเที่ยวที่มีลักษณะคล้ายกัน จึงควรศึกษาวิจัยกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในขอบเขตพื้นที่ท่องเที่ยวฝั่งอ่าวไทยเพื่อจะได้เห็นข้อมูลในมุมมองที่แตกต่างกัน



References

- Afsar, B., & Umrani, W. A., (2019). Transformational leadership and innovative work behavior The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Boonyasarn, D., & Totharong, C., (2020). Service Innovation and Value Creation in Hotel Business. *NKRAFA Journal of Humanities and Social Sciences*, 8, 62-75. (in Thai).
- Buila, I., Martínezb, E., & Matute, J., (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Chaiyo, A., & Mahaprom, M., (2020). Crisis Management of Lodging Businesses in Thailand under the COVID-19 Crisis. *Dusit Thani College Journal*, 14(3), 685-700. (in Thai).
- Cosentino, A., & Layraman, T., (2017). Organization Change Management for Accommodating Chinese Travellers: A Case Study of 4 Stars Hotels, Tambon Chang Klan, Chiang Mai Province. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, (10)1, 101-110. (in Thai).
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki., (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 104, 1-7.
- Hassan, M. U., Iqbal, Z., Shafique, U., & Bukhari, N., (2019) Transformational leadership and team performance: an empirical study of the hotel industry of Pakistan. *International Journal of Business Excellence*, 18(2), 151-173.
- Hongpukdee, N., & Hongpukdee, S., (2021). Know How to Survive Hotel Business Solution. *Journal of Roi Kaensarn Academi*. 6(6), 357-369. (in Thai).
- Le, P. B. & Lei, H., (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23, 527-574.
- Luangsakdapich, R., (2020). Service Innovation Capability and Service Performance: Evidence from Hotel Businesses in Thailand. *Chulalongkorn Business Review*, 42(1), 43-67. (in Thai).
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2012). *Human resource management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill.
- Rathachatranon, W., (2019). Future Research Using Delphi Technique. *Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies*, 8(1), 1-10. (in Thai).
- Richard, B., (2017). Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*, 3(1), 56-65.
- Saipheth, K., (2021). The Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) and Economic Adaptation Opportunities of the Hotel Industry of Thailand. *Journal of Management Science Review*, 23(1), 207-220. (in Thai).
- Vasadze, M., Mosashvili, I., & Duruli, T., (2018). Hotel Guest Service Technology. *Economics World*, 6(3), 185-190.



Viriyasuebphong, P., & Kultangwattana, P., (2020). The Research and Development of Expansion Opportunities for Thai Hotels Industry. *Humanities and Social Sciences Journal of Pibulsongkram Rajabhat University*, 15(1), 91-103. (in Thai)

Wangboonkong, P. (2021). *Survival Model of Hotel Business in Southern Andaman Provinces*. (Dissertation for the Doctor of Business) Rajamangala University of Technology Phra Nakhon Business Administration program. (in Thai)

ผู้เขียน

นางสาวภัทราวรรณ วังบุญคง

นักศึกษาปริญญาเอก บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เลขที่ 399 ถ.สามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
E-mail: wpatarawan@gmail.com

ดร.อมร ฤงสูรธรณ

อาจารย์ที่ปรึกษา บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เลขที่ 399 ถ.สามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
E-mail: amorntha46@gmail.com

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า

อาจารย์ที่ปรึกษา บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เลขที่ 399 ถ.สามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
E-mail: pongyeela777@gmail.com

