

การศึกษาการรับมือของผู้ประกอบกิจการที่พักและโรงแรม
เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19
กรณีศึกษา โรงแรมห้าดาว และสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาการรับมือของผู้ประกอบกิจการที่พักและโรงแรม

เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19

กรณีศึกษา โรงแรมห้าดาว และสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2564

นางสาวไกล่ฉัตร บูชาธรรม

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์,

Ph.D

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

บุญยิ่ง คงอาชาภัทร

Ph.D

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ธีรพงษ์ ปิ่นจิเสศิกุล

Ph.D

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะให้ และความช่วยเหลือ ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัยจนผลงานผ่านไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณบุคลากรที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่คอยช่วยเหลือและคอยประสานงานต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้เข้าร่วมวิจัยผู้ประกอบกิจการที่พักและโรงแรมในพัทยา จังหวัดชลบุรี ที่ได้ให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับกำลังใจและการช่วยเหลือจากครอบครัว เพื่อนๆ และบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือที่ผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณไว้ในโอกาสนี้

โกศลัตถ์ บูชาธรรม

การศึกษาการรับมือของผู้ประกอบการที่พักและโรงแรม เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19
กรณีศึกษา โรงแรมห้าดาว และสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี

A STUDY OF HOTEL AND ACCOMMODATION MANAGEMENT DURING COVID-19
CASE STUDY: FIVE STARS AND THREE STARS HOTEL IN PATTAYA, CHONBURI
PROVINCE

ไกล่ฉัตร บุชาธรรม 6250382

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์, Ph.D, บุญยิ่ง คงอาชาภัทร,
Ph.D, ชีรพงษ์ ปิณฉิเสศิกุล, Ph.D.

บทคัดย่อ

ธุรกิจโรงแรม และที่พักในเมืองพัทยา ไม่ว่าจะเป็นโรงแรมห้าดาว จนถึงโรงแรมขนาดเล็กจำนวนมาก ต่างก็ประสบปัญหาได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ดังนั้นทางผู้ศึกษาจึงมีความต้องการที่จะศึกษาของโรงแรมที่สามารถเปิดกิจการได้ ว่าโรงแรมนั้นๆ มีวิธีการดำเนินงาน การวางแผนจัดการกับการบริหารงานในสถานการณ์นี้ได้อย่างไร เพื่อให้ทราบถึงวิธีการดำเนินการของโรงแรมในช่วงสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 และเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอื่นๆ หรือนักท่องเที่ยวที่ต้องการศึกษาการบริหารจัดการโรงแรมในสถานการณ์โควิด-19 งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินการของโรงแรมในช่วงสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมระดับห้าดาวว่าทางโรงแรมมีวิธีการดำเนินการอย่างไร (2) เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินการของโรงแรมในช่วงสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมระดับสามดาวว่าทางโรงแรมมีวิธีการดำเนินการอย่างไร (3) เพื่อเปรียบเทียบวิธีการดำเนินการของโรงแรมที่เป็นห้าดาว และสามดาว ว่าโรงแรมทั้งสองระดับมีวิธีการบริหารเหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร เนื่องจากโรงแรมทั้งสองระดับมีความแตกต่างกันในส่วนของการสร้างองค์กร

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ศึกษาได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการรับมือของผู้ประกอบการที่พักและโรงแรม เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ทางผู้ศึกษาได้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ และสำรวจจากโรงแรมระดับห้าดาว และโรงแรมสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี ทางผู้ศึกษาจึงใช้ทฤษฎี SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของโรงแรมทั้งสองระดับ และใช้ทฤษฎีการบริหาร โดยใช้ POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) มาช่วยวิเคราะห์วิธีการดำเนินงานของโรงแรมทั้งสองระดับ

จากที่กล่าวมาข้างต้นพบว่าโรงแรมระดับห้าดาวสามารถรับมือกับการบริหารจัดการโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ได้ดี และมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงแรมในระดับสามดาว ซึ่งใน 2 ประเด็นสำคัญที่ทำให้โรงแรมระดับห้าดาวรับมือได้ดีกว่าโรงแรมระดับสามดาว ก็คือ (1) การวางแผน (Planning) และ (2) การควบคุม (Controlling)

คำสำคัญ : โรงแรมห้าดาว/ โรงแรมสามดาว/ โรคระบาดโควิด-19

44 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	5
2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม	5
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอกของธุรกิจโรงแรม (SWOT Analysis)	7
2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรม (PESTEL Analysis)	9
2.4 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้เข้าพัก (Customer Relationship Management)	10
2.5 การจัดการบริหารความเสี่ยงในองค์กร	13
2.6 ทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)	14
2.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	15
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการ	17
3.1 ประเภทงานวิจัย	17
3.2 แหล่งข้อมูล	18
3.3 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	18
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	19
3.5 แผนวิเคราะห์ข้อมูล	20
3.6 แผนสำรองการดำเนินงาน	21
3.7 จริยธรรมงานวิจัย	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	23
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	23
บทที่ 5	
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	34
5.1 ผลการวิจัย	35
5.2 อภิปรายผล	36
5.3 ข้อเสนอแนะ	37
บรรณานุกรม	39
ประวัติผู้วิจัย	44



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 ตารางแสดงการเปรียบเทียบการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และการจัดการการรับมือกับสถานการณ์โควิด-19	36



สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
1.1 ภาพแสดงเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงการเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ในแต่ละเดือนในปี 2020	2
1.2 ภาพแสดงเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของการเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ในแต่ละประเทศในปี 2020	2
2.1 ภาพ SWOT Analysis	8
2.2 ภาพ PESTEL Analysis	10
4.1 ภาพสัญลักษณ์ SHA หรือ Amazing Thailand Safety & Health Administration	29
4.2 ภาพ POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling)	31

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ธุรกิจโรงแรมนั้นเป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากโควิด-19 มากเช่นกัน โดยหน่วยงานวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและบริการ (STR) ระบุถึงรายได้ต่อห้อง (RevPAR) ในอุตสาหกรรมโรงแรมทั่วโลกลดลงเป็นตัวเลขสองหลักในเดือนมีนาคม 2563 โดยเอเชียและยุโรปลดลงมากที่สุดร้อยละ 66.7 และร้อยละ 61.6 ตามลำดับ ในขณะที่อัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate) ในยุโรปลดลงจากปกติร้อยละ 8.1 ในเดือนมีนาคม 2563 ซึ่งลดลงมากกว่าการลดลงของอัตราการเข้าพักในเอเชียแปซิฟิกที่ลดลงจากปกติร้อยละ 59.5 เหลือเพียงร้อยละ 28.3 ในเดือนมีนาคม และมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยรายวันอยู่ที่ร้อยละ 18 เช่นเดียวกับทวีปอเมริกาที่มีรายได้ต่อห้อง (RevPAR) จากธุรกิจโรงแรมลดลงระหว่างร้อยละ 48-59 ในเดือนมีนาคม 2563 และสำหรับสหรัฐอเมริกาอัตราการเข้าพักลดลงจากร้อยละ 42 เหลือร้อยละ 39 ในเดือนมีนาคมเช่นเดียวกัน ในส่วนของธุรกิจโรงแรมในทวีปแอฟริกา มีรายได้ต่อห้อง (RevPAR) ลดลงร้อยละ 55 ในเดือนมีนาคม 2563 และอัตราการเข้าพักลดลงจากร้อยละ 51.6 มาเป็นร้อยละ 31.1 โดยมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยรายวันอยู่ที่ร้อยละ 6 ในขณะที่ประเทศในแถบตะวันออกกลาง รายได้ต่อห้อง (RevPAR) ลดลงมากถึงร้อยละ 60.8 อัตราการเข้าพักจากร้อยละ 51.5 มาเป็นร้อยละ 36.6 และอัตราการเข้าพักเฉลี่ยรายวันอยู่ที่ 19 (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยในปี 2563 เป็นอย่างมากโดยเฉพาะการล็อกดาวน์ประเทศ สำหรับการท่องเที่ยวของประเทศไทยนับว่ามีการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ตั้งแต่ปี 2545 ต่อเนื่องมาจน 17 ปี ก่อนที่จะเกิดสถานการณ์โควิด-19 สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงก็คือ กลุ่มสายการบิน กลุ่มธุรกิจโรงแรม และธุรกิจโรงพยาบาลระดับบนที่รายได้หลักมีการพึ่งพาการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจากต่างชาติในระดับสูง ในขณะที่ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบในทางอ้อม เช่น ธุรกิจสื่อสาร ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจเดินรถไฟฟ้าม ที่มีสัดส่วนในรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณร้อยละ 10 และ 3 ตามลำดับ ก็จะได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน ธุรกิจที่ภาครัฐต้องให้การช่วยเหลืออย่างเต็มที่คือ ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดที่พึ่งพาการท่องเที่ยวจากต่างชาติสูง เช่น ภูเก็ต เกาะสมุย กระบี่ พังงา เชียงใหม่ หัวหิน ชลบุรี และธุรกิจสายการบิน (จารุภัทร ทองลงยา, 2563)



ภาพที่ 1.1 การเปลี่ยนแปลงการเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในแต่ละเดือนในปี 2020



ภาพที่ 1.2 การเปลี่ยนแปลงของการเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในแต่ละประเทศในปี 2020

พัทยาเป็นเมืองที่มีชื่อเสียงในด้านการท่องเที่ยว เนื่องด้วยในสมัยก่อนเป็นเมืองท่องเที่ยวของทหารอเมริกันที่มาอาศัยอยู่ในช่วงของสงครามเวียดนาม พัทยามีภูมิประเทศที่เหมาะสมสำหรับการเป็นเมืองท่องเที่ยว ทั้งทะเล ความสวยงามของธรรมชาติ รัฐบาลได้เลือกพัทยาเป็นจุดยุทธศาสตร์เป็นเมืองท่องเที่ยว ก่อนเหตุการณ์โควิด-19 พัทยานักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในทุกปี จนกระทั่งปี 2561-2562 มีจำนวนนักท่องเที่ยวมากถึงปีละ 16 ล้านคน แบ่งเป็นชาวไทยแค่ 1 ใน 3 และในส่วนที่เหลือเป็นนักท่องเที่ยวต่างประเทศทั้งหมด พัทยาสร้างรายได้ถึง 2.5 แสนล้านบาท ในช่วงก่อนโควิด-19 แต่การแพร่ระบาดเมื่อปีที่ผ่านมา มีคำสั่งปิดเมืองมาตั้งแต่ช่วงเดือนมีนาคม เมืองพัทยาเริ่มปิดในช่วงต้นเดือนเมษายน ปิดนานถึง 1 เดือนเต็ม (สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดชลบุรี, 2563) จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น พัทยาได้เผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ

ไวรัส COVID-19 ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการและแรงงานเป็นวงกว้างอย่างรวดเร็วและรุนแรงกว่าครั้งที่ผ่านมา ส่งผลให้ในภาพรวมประชาชนทั่วไปต้องหยุดการเดินทาง เพื่อลดการแพร่ระบาดของไวรัส ทั้งนี้ ทำให้ภาคการท่องเที่ยวต่างๆ ดำเนินกิจการไปด้วยความลำบาก ไม่มีลูกค้า มีการยกเลิกการเดินทางและยกเลิกการจองห้องเกือบ ทำให้มีรายรับไม่เพียงพอสำหรับจะจ้างพนักงาน และไม่พอกับค่าใช้จ่ายคงที่ ขาดสภาพคล่อง เช่น โรงแรม แหล่งท่องเที่ยว และธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เป็นต้น (จารุภัทร ทองลงยา, 2563)

จากที่กล่าวมาข้างต้นธุรกิจโรงแรมและที่พักในเมืองพัทยา ไม่ว่าจะเป็นโรงแรมห้าดาว จนถึงโรงแรมขนาดเล็กจำนวนมาก ต่างประสบปัญหาได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในบางโรงแรมพักการให้บริการชั่วคราว บางโรงแรมก็ไม่สามารถรับมือได้จึงต้องปิดกิจการไปอย่างถาวร มีเพียงบางโรงแรมเท่านั้นที่สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ ดังนั้นทางผู้ศึกษาจึงต้องการที่จะศึกษาวิธีการรับมือของโรงแรมที่สามารถเปิดกิจการได้ ว่าโรงแรมนั้นๆ มีวิธีการดำเนินงาน การวางแผนจัดการกับการบริหารงานในสถานการณ์นี้ได้อย่างไร ช่วงสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอื่นๆ หรือบุคคลทั่วไปที่ต้องการศึกษาการบริหารจัดการโรงแรมในสถานการณ์โควิด-19

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินการของโรงแรมในช่วงสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมระดับห้าดาวว่าทางโรงแรมมีวิธีการดำเนินการอย่างไร

1.2.2 เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินการของโรงแรมในช่วงสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมระดับสามดาวว่าทางโรงแรมมีวิธีการดำเนินการอย่างไร

1.2.3 เพื่อเปรียบเทียบวิธีการดำเนินการของโรงแรมที่เป็นห้าดาวและสามดาว ว่าโรงแรมทั้งสองระดับมีวิธีการบริหารเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร เนื่องจากโรงแรมทั้งสองระดับมีความแตกต่างกันในส่วน of โครงสร้างองค์กร

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาถึงวิธีการดำเนินการ การวางแผนการบริหารงานต่างๆ ของธุรกิจโรงแรม โดยโรงแรมที่ใช้ศึกษา จะเลือกโรงแรมระดับห้าดาว และโรงแรมระดับสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรีมาศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการบริหารโรงแรมทั้ง 2 ระดับ

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงวิธีการดำเนินการ และการบริหารงานของ โรงแรมในช่วงสถานการณ์ โควิด-19
2. ผลการศึกษานี้จะใช้เพื่อเป็นแนวทางการบริหารของ โรงแรม หากมีเกิดสถานการณ์ ที่ทำให้ส่งผลกระทบต่อ จะต้องมีวิธีการดำเนินการนี้ไปเป็นแนวทางได้
3. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอื่นๆ หรือบุคคลทั่วไปที่ต้องการศึกษาการ บริหารจัดการ โรงแรม ในสถานการณ์ โควิด-19



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาการรับมือของผู้ประกอบกิจการที่พักและโรงแรม เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ผู้ศึกษาจะศึกษาโรงแรมห้าดาวและสามดาวในพัทยา จังหวัดชลบุรี ทั้งนี้จะศึกษาจากเอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การรับมือของโรงแรมดังกล่าวได้ดังนี้

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม (POLC)
- 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอกของธุรกิจโรงแรม (SWOT Analysis)
- 2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรม (PESTEL Analysis)
- 2.4 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการบริหารความสัมพันธ์กับผู้เข้าพัก (Customer Relationship Management)
- 2.5 การจัดการบริหารความเสี่ยง
- 2.6 ทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
- 2.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

2.1. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม

การบริหารจัดการนั้นจำเป็นมากกับทุกองค์กรไม่ว่าจะทางภาครัฐ หรือภาคเอกชน และในปัจจุบันก็มีหลักการบริหารที่ถูกคิดค้นและนำมาปฏิบัติมากมายหลายทฤษฎี (ชาดา รัชกิต, 2019) โดยผู้ศึกษาได้นำทฤษฎี POLC (Planning, Organizing, Leading และ Controlling) ทฤษฎีการจัดการที่น่าสนใจและเป็นที่ยอมรับ และมีความน่าเชื่อถือมาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้

2.1.1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดขั้นตอนการทำงานต่างๆ ของแต่ละส่วนงาน ที่จะต้องปฏิบัติเอาไว้ตามลำดับขั้นตอน เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพควรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนการทำงานที่จะทำให้บรรลุตามผลที่องค์กรตั้งไว้ โดยการวางแผนนั้นมีหลายประเภทได้แก่ (ชาดา รัชกิต, 2019)

2.1.1.1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะเป็นการวางแผนที่มีความละเอียดและเป็นลำดับขั้นตอนมาก โดยมีการวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ไปจนถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดเมื่อ

เปรียบเทียบกับคู่แข่ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ในการทำธุรกิจที่มีแผนครอบคลุมในหลายๆด้านของการทำงาน ตลอดจนมีการวางแผนเชิงปฏิบัติไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการใช้กลยุทธ์บริหารจัดการรวมถึงปฏิบัติการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นโดยส่วนมากจะใช้กับฝ่ายบริหาร และระดับหัวหน้างาน (ชาดา รัชกิต, 2019)

2.1.1.2 การวางแผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Planning) การวางแผนเชิงยุทธวิธีจะเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การที่พนักงานในองค์กรใส่ใจการปฏิบัติการทุกขั้นตอนจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้จะมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และโดยส่วนมากจะใช้กับการปฏิบัติการในระดับหัวหน้าและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา (ชาดา รัชกิต, 2019)

2.1.1.3 การวางแผนเชิงบริหารจัดการ (Operational Planning) การวางแผนเชิงบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับการทำงาน การประสานงานของแต่ละแผนกให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้การทำงานผ่านไปได้อย่างไม่ติดขัดทั้งในส่วนแผนกและภาพรวมของทั้งองค์กร คำนึงถึงความเป็นระบบระเบียบ และการแก้ไขปัญหาด้านระบบการทำงาน ในการวางแผนเชิงบริหารจัดการสามารถนำไปใช้กับทุกๆส่วนงาน และทุกแผนกเพื่อการทำงานที่เป็นระบบ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ชาดา รัชกิต, 2019)

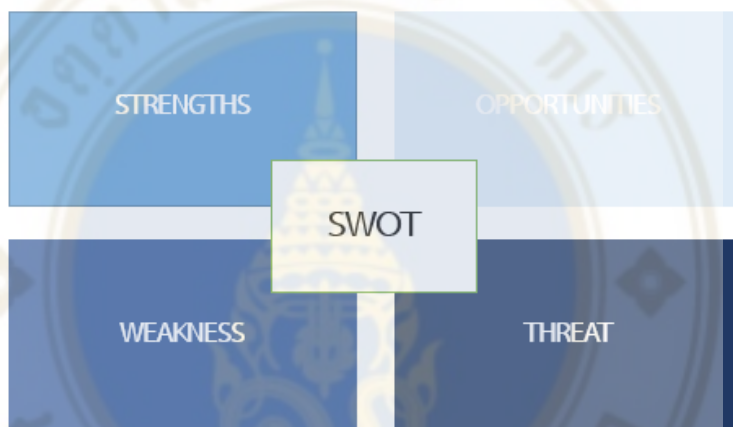
2.1.2 การจัดการองค์กร (Organizing) คือ การกำหนดโครงสร้างองค์กรในการทำงานของแต่ละส่วนงานที่จะต้องรับผิดชอบ เพื่อการทำงานที่ไม่ซับซ้อน และไม่เสียเวลาในการทำงาน ซึ่งจะรวมถึงการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้จะรวมถึงการจัดสรรคนให้เหมาะสมงานที่จะปฏิบัติ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร (ชาดา รัชกิต, 2019)

2.1.3. ภาวะการเป็นผู้นำ (Leading) คือ การที่ผู้นำองค์กรนั้นมีภาวะความเป็นผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพสามารถควบคุมการทำงานหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วง สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอยากร่วมทำงานได้ จะต้องมีการสามารถในการบริหารบุคลากร ต้องเข้าใจการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงมีทักษะในการแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่รอบคอบ และฉับไว สามารถที่จะนำบุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จได้ (ชาดา รัชกิต, 2019)

2.1.4 การควบคุม (Controlling) คือ การดูแลการทำงาน และบุคลากรที่ทำงานให้ เป็นไปตามงานที่วางแผนไว้ รวมถึงติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่วางไว้ บรรลุวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การควบคุมจะรวมถึงการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นให้มีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้ไม่เกิดผลกระทบในการทำงาน (ชาดา รัชกิต, 2019)

2.2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอกของธุรกิจ โรงแรม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์ที่จะสามารถเร่งการพัฒนาแผนการตลาดของบริษัทได้ ซึ่งให้ความสำคัญกับประเด็นภายใน คือจุดแข็งและจุดอ่อน และประเด็นภายนอก คือโอกาสและภัยคุกคาม ซึ่งจะสามารถบ่งชี้ข้อมูลบางสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ (จุดแข็งหรือโอกาส) หรือหากเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงอุปสรรค (อุปสรรคและภัยคุกคาม) ที่จะต้องเอาชนะ หรือคลี่คลายปัญหาให้ลดลง เพื่อจะผลลัพธ์ที่ต้องการ ประเด็นที่เป็นไปได้จะสามารถนำมาวิเคราะห์นั้นมีมากมายและแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับองค์กร หรืออุตสาหกรรมที่ใช้วิเคราะห์ (O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, 2002)



ภาพที่ 2.1 SWOT Analysis

2.2.1 จุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths and Weakness)

เมื่อเทียบกับความต้องการของตลาด และลักษณะของกลุ่มคู่แข่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาดต้องเริ่มคิดในแง่ของสิ่งที่บริษัททำได้ดี และอาจมีข้อบกพร่อง จุดแข็งและจุดอ่อนที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นเพราะทรัพยากรที่องค์กรครอบครอง หรือไม่ได้ครอบครอง หรือในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท กับลูกค้า พนักงานหรือองค์กรภายนอก (เช่น พันธมิตรซัพพลายเชนซัพพลายเออร์ สถาบันให้กู้ยืม หน่วยงานของรัฐ ฯลฯ) เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT ต้องมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจุดเด่นจึงมีความหมายอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อมันตอบสนองความต้องการของลูกค้า เมื่อเป็นเช่นนี้จุดแข็งนั้นจะกลายเป็นขีดความสามารถ จากนั้นผู้จัดการฝ่ายการตลาดสามารถพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้ประโยชน์จากความสามารถเหล่านี้ในรูปแบบของข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่เดียวกันผู้จัดการสามารถพัฒนากลยุทธ์เพื่อเอาชนะจุดอ่อนของ

บริษัท หรือวิธีลดผลกระทบเชิงลบของจุดอ่อนเหล่านี้ให้น้อยที่สุด ในส่วนนี้จะดูตัวอย่างว่าจุดแข็งและจุดอ่อนสร้างความได้เปรียบหรือไม่พอใจในการตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างไร (O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, 2002)

2.2.2 โอกาส และภัยคุกคาม (Opportunities and Threats)

ความสามารถของโอกาส ภัยคุกคาม หรือความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้จัดการตลาดต้องคำนึงถึงแนวโน้ม และสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอก ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีจุดแข็งภายใน และเพิกเฉยต่อประเด็นภายนอกจะสามารถนำไปสู่องค์กรมีประสิทธิภาพได้ แต่ก็ไม่สามารถปรับตัวได้เมื่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกมาขัดขวางการดำเนินการขององค์กร โอกาสและภัยคุกคามมีอยู่ภายนอกองค์กร โดยไม่ขึ้นกับจุดแข็งจุดอ่อนตัวเดียวทางการตลาด โอกาสและภัยคุกคามมักเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการแข่งขันลูกค้าเศรษฐกิจการเมือง /กฎหมายเทคโนโลยีและ /หรือสังคมวัฒนธรรม หลังจากระบุโอกาสและภัยคุกคามแล้วผู้จัดการสามารถพัฒนากลยุทธ์เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสและลดหรือเอาชนะภัยคุกคามขององค์กรได้ ในส่วนนี้จะดูตัวอย่างว่าสถานการณ์ในสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถสร้างโอกาสคุกคามให้กับบริษัทได้อย่างไร (O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, 2002)

2.2.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วย SWOT

ในขณะที่เราพิจารณาว่า บริษัท สามารถใช้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาแผนกลยุทธ์ได้อย่างไร การวิเคราะห์ SWOT ควรใช้เป็นกลไกในการอำนวยความสะดวกและเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะให้ผลลัพธ์ที่ต้องการ กระบวนการจัดระเบียบข้อมูลภายใน SWOT การวิเคราะห์สามารถช่วยให้บริษัท เห็นความแตกต่างระหว่างที่ที่คิดว่ามันอยู่ที่ไหนเห็นตรงไหนและหวังว่าจะเป็นที่ไหน ในการใช้การวิเคราะห์ SWOT ให้ประสบความสำเร็จผู้จัดการการตลาดต้องตระหนักถึงประเด็น 4 ประการคือ (O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, 2002)

2.2.3.1 การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนต้องมองไปไกลกว่าการผลิตและทรัพยากรของบริษัท เพื่อตรวจสอบกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นหัวใจสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สิ่งนี้มักจะนำเสนอ "แนวทางแก้ไข" ให้กับปัญหาของลูกค้ามากกว่าผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะเจาะจง (O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, 2002)

2.2.3.2 ความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทขึ้นอยู่กับความสามารถในการเปลี่ยนจุดแข็ง โดยจับคู่กับโอกาสในสภาพแวดล้อม ความสามารถกลายเป็นข้อ

ได้เปรียบในการแข่งขันหากพวกเขาให้คุณค่าแก่ลูกค้ามากกว่าข้อเสนอของกลุ่มแข่ง (O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, 2002)

2.2.3.3 บริษัทสามารถแปลงจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็งหรือแม้กระทั่งความสามารถโดยการลงทุนอย่างมีกลยุทธ์ในประเด็นสำคัญ (เช่น การสนับสนุนลูกค้าการวิจัยการส่งเสริมการขายการฝึกอบรมพนักงาน) โดยการเชื่อมโยงพื้นที่เหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานเดียวกันภัยคุกคามมักจะเปลี่ยนเป็นโอกาสได้หากมีทรัพยากรที่เหมาะสม (O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, 2002)

2.2.3.4 จุดอ่อนที่ไม่สามารถแปลงเป็นข้อจำกัด ต้องลดข้อจำกัดที่ชัดเจนและมีความหมายต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้อย่างถูกต้องผู้จัดการฝ่ายการตลาดควรประเมินจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามทั้งหมดเพื่อพิจารณาผลกระทบโดยรวมต่อความพยายามทางการตลาดของบริษัท การประเมินนี้ยังช่วยให้ผู้จัดการทราบถึงทางเลือกเชิงกลยุทธ์พื้นฐานที่อาจมีให้เพื่อเน้นความสามารถของ บริษัท หรือยืนยัน /ลดจุดอ่อนและภัยคุกคามวิธีการหนึ่งในการดำเนินการประเมินนี้คือการสร้างและวิเคราะห์ที่เมทริกซ์ SWOT (O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, 2002)

2.3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรม (PESTEL Analysis)

การวิเคราะห์ PESTEL เป็นกลยุทธ์การวิเคราะห์สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกับธุรกิจโดยการวิเคราะห์ห้ววิเคราะห์ จะประกอบด้วยปัจจัย 6 ปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยภายนอก (External Factors) คือปัจจัยที่มีส่งกับธุรกิจ โดยที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมสถานการณ์นั้นได้ (ไพโรจน์, 2561) โดยแต่ละปัจจัยมีความหมายดังนี้



ภาพที่ 2.2 PESTEL Analysis

2.3.1. ปัจจัยเกี่ยวกับการเมืองและนโยบายต่างๆ (Political) เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยทางรัฐบาลซึ่งจะมีผลกับการดำเนินงานโดยการวิเคราะห์ PESTEL จะรวมเรื่องของการเมืองภายในประเทศไปจนถึงการเมืองระหว่างประเทศที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจด้วย (ไพโรจน์, 2561)

2.3.2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเงินภายในประเทศ (Economic) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เรื่องเศรษฐกิจมาเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน เช่น อัตราแลกเปลี่ยนและเสถียรภาพของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ยนโยบาย อัตราการจ้างงาน อัตราการว่างงาน หรือการเติบโตขอเศรษฐกิจ และอัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น (ไพโรจน์, 2561)

2.3.3 ปัจจัยเกี่ยวกับด้านสังคม วัฒนธรรม (Social) เป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรม สังคม วิถีชีวิต นิสัยใจคอ ซึ่งปัจจัยด้านนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคหรือผู้บริโภคในตลาด รวมถึงสิ่งแวดล้อม เช่น วัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะคติ ธรรมเนียม ประเพณี หรือรูปแบบการใช้ชีวิต เป็นต้น (ไพโรจน์, 2561)

2.3.4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีของประเทศที่สามารถวิเคราะห์ได้ว่ามีเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในด้านบ้าง (ไพโรจน์, 2561)

2.3.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพอากาศ อากาศ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และภูมิศาสตร์ (ไพโรจน์, 2561)

2.3.6. ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal) ปัจจัยด้านกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ โดยส่วนมากจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจในส่วนของข้อจำกัด และข้อห้าม เช่น กฎหมายค่าแรงขั้นต่ำ กฎหมายแรงงาน กฎหมายเกี่ยวกับภาษี หรือระเบียบ กฎ และข้อบังคับที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน (ไพโรจน์, 2561)

2.4. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management)

2.4.1 ความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

2.4.1.1 Kotler (2003) กล่าวว่า ต้นทุนที่องค์กรใช้ในการหาลูกค้าใหม่นั้น มีต้นทุนที่สูงกว่าต้นทุนการขายผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าที่องค์กรมีอยู่ถึง 5 เท่า องค์กรจึงต้องทำกลยุทธ์หรือเครื่องมือที่สามารถจะเก็บลูกค้าเก่าไว้ และสร้างลูกค้าใหม่ขึ้นมา ความสำเร็จที่องค์กรได้มาไม่ได้จะเกี่ยวกับยอดขายของผลิตภัณฑ์เสมอไป แต่การที่ลูกค้านั้นเกิดความภักดีในผลิตภัณฑ์ ลูกค้ากลุ่มนี้จะสามารถกระจายข่าวสารของผลิตภัณฑ์ที่ดีและเป็นประโยชน์ไปยังลูกค้ารายอื่นๆ และยังสามารถเป็นกระบอกเสียงให้กับองค์กรในการแก้ไขข้อมูลที่ไม่ถูกต้องให้ลูกค้ารายอื่นๆ ได้ทราบถึงข้อเท็จจริงด้วย

2.4.1.2 Neil Russell-Jones (2002) กล่าวว่า การจัดการลูกค้าสัมพันธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริการลูกค้าอย่างค้ำนำไปสู่การเพิ่มยอดขายขององค์กร และกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะเวลาที่ยาวนานขึ้นรวมถึงการได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดที่มากขึ้น โดยสามารถใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี มาใช้ในการวางแผนกำหนดเวลาและควบคุมกิจกรรมทั้งก่อนและหลังการขายในองค์กร วัตถุประสงค์ของการดำเนินนี้มีเพื่อสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่ลูกค้าเป็นผู้ช่วยในการขับเคลื่อนโดยมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ของที่ลูกค้าได้รับทั้งหมด สิ่งนี้ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับลูกค้า และรักษาลูกค้าให้อยู่กับองค์กรได้ดีที่สุด

โดยผู้ศึกษาจะนำองค์ประกอบหลัก 8 ประการในการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้าภายในองค์กร มาช่วยในการดำเนินการวิจัยซึ่งมีรายละเอียดขององค์ประกอบดังต่อไปนี้ (นภัสนันท์ โตรีน, 2550)

(1) วิสัยทัศน์ (CRM Vision) คือองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้ลูกค้าใหม่รับทราบและเข้าใจในจุดยืนและสิ่งที่องค์กรตั้งใจจะปฏิบัติ รวมถึงลูกค้าขององค์กรที่มีอยู่แล้ว และลูกค้าที่มีแนวโน้มที่จะซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ ถ้าหากองค์กรไม่มีการจัดการ CRM ที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีและชัดเจนแล้ว ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในทางลบคือ องค์กรจะไม่สามารถสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นจากผู้แข่งขันได้ กลุ่มลูกค้าขององค์กรไม่สามารถคาดหวังได้ว่าจะได้รับการบริการหรือได้รับความพึงพอใจในระดับที่มากหรือน้อย และบุคลากรขององค์กรจะไม่ทราบแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง ว่าควรปฏิบัติงานในรูปแบบใดที่จะสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในระดับสูงสุดได้ (นภัสนันท์ โตรีน, 2550)

(2) กลยุทธ์ CRM (CRM Strategy) คือการนำแนวทางด้านการเงินจากกลยุทธ์ของธุรกิจโดยรวมมาประกอบด้วยเพื่อค้นหากลยุทธ์ในการสร้างความภักดีของลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าให้จงรักภักดีกับองค์กร ซื้อสินค้าและบริการกับองค์กร และทำการบอกต่อกับลูกค้ารายอื่นๆ รวมถึงความเต็มใจของลูกค้าในการซื้อสินค้าและบริการอื่นๆ ที่มีราคาเพิ่มขึ้น (นภัสนันท์ โตรีน, 2550)

(3) คุณค่าประสบการณ์ของลูกค้า (Valued Customer Experience) ประสบการณ์ของลูกค้าที่ได้จากการซื้อผลิตภัณฑ์หรือการบริการขององค์กร สามารถช่วยสร้างมุมมองของลูกค้าที่มีต่อองค์กร (Moment of Truth) ซึ่งสิ่งนี้จะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ CRM ที่องค์กรตั้งไว้ ประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าที่ได้รับนั้นจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจความเชื่อใจ และความภักดีต่อสินค้าและบริการ ในส่วนของประสบการณ์ที่ไม่ดีที่ลูกค้าได้รับจะส่งผลเสียกับองค์กรและประสบการณ์ที่ไม่ดีจะถูกบอกต่อไปยังลูกค้ารายอื่นในอย่างรวดเร็ว ซึ่งโดยปกติแล้ว

ประสบการณ์ที่ไม่ดีจะสามารถกระจายออกไปได้อย่างรวดเร็วมากกว่าประสบการณ์ที่ดี (นภัสนันท์ ไตรีน, 2550)

(4) การให้ความร่วมมือกันของคนในองค์กร (Organizational Collaboration) จุดหมายหลักของแนวคิด CRM ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือของคนในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับพนักงานปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารนั้นมีความใส่ใจ และมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างดี การเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กรการออกแบบระบบคำตอบแทนและสร้างแรงจูงใจกับพนักงาน การพัฒนาทักษะความชำนาญงานของบุคลากรหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนี้จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นภัสนันท์ ไตรีน, 2550)

(5) กระบวนการ (Processes) การนำหลักการ CRM มาใช้ เพื่อให้องค์กรมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุง พัฒนากระบวนการหลัก ๆ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงไปยังลูกค้าและยังเป็นการช่วยทำให้องค์กรสามารถทราบได้ว่ากระบวนการใดที่มีความสำคัญกับลูกค้าบ้าง ซึ่งกระบวนการภายในองค์กรที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและซับซ้อนจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ไม่ดีในการติดต่อสื่อสารกับองค์กร (นภัสนันท์ ไตรีน, 2550)

(6) ข้อมูล (Information) ข้อมูลของลูกค้าโดยปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การทำ CRM ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูล และกระจายข้อมูลเหล่านี้ไปยังแผนกต่างๆ ที่มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยทั่วถึงทั้งองค์กร โดยข้อมูลที่ทีมมีทั้งหมดจะถูกเก็บรวบรวมไว้ที่ฐานข้อมูลลูกค้ากลางขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีข้อมูลที่เหมาะสมในช่วงเวลาที่เหมาะสม ทำให้มีข้อมูลที่มีคุณค่า ในเชิงธุรกิจมากขึ้นรวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ มากขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้กลยุทธ์ CRM ประสบความสำเร็จ (นภัสนันท์ ไตรีน, 2550)

(7) เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยี CRM คือส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จใน กลยุทธ์ CRM เท่านั้น ซึ่งการใช้นาเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้จะช่วยให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย CRM ได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (นภัสนันท์ ไตรีน, 2550)

(8) ตัววัด (Metrics) นั้นมีเพื่อติดตามความคืบหน้าของการนำการจัดการ CRM มาใช้ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด และสามารถบรรลุเป้าหมายตั้งเอาไว้หรือไม่ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องทำการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สามารถวัดค่าผลและคอยติดตามตัวชี้วัดเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ (นภัสนันท์ ไตรีน, 2550)

2.5. การจัดการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

2.5.1 ความหมายของความเสี่ยง

2.5.1.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้โดยจะเป็นผลเสีย และจะส่งผลกระทบต่อทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจะได้ผลลัพธ์ที่คลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ และส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร โดยการวัดจากผลกระทบที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิดของเหตุการณ์ (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555)

2.5.1.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือสาเหตุทำให้การดำเนินการนั้นไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ โดยต้องสามารถระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อใด ที่ไหน เกิดขึ้นได้อย่างไร และเพราะเหตุใด โดยจะต้องระบุถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้วิเคราะห์และนำมาแก้ไขพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555)

2.5.1.3 การระบุความเสี่ยง (Identify Risks) เป็นกระบวนการที่บุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารและปฏิบัติงานร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและหาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยจะคำนึงถึง (1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในการควบคุมขององค์กร (2) สภาพแวดล้อม โครงสร้างภายในขององค์กร ซึ่งในแต่ละส่วนงานจะมีวิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยงที่มีแตกต่างกัน

2.5.1.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยจะพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555)

2.5.1.6 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือการดำเนินงานที่ใช้ในการบริหารจัดการให้ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นลดน้อยที่สุด หรือผลกระทบที่ได้จากความเสียหายจากความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับกับผลกระทบได้

2.5.1.7 แผนบริหารความเสี่ยง (Planning of Risk) คือแผนการทำงานที่มีเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีแนวทางการรับมือกับความเสี่ยงที่ชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการติดตามผลหลังดำเนินการที่เป็นไปตามแผน และทำการตรวจสอบว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพที่ดี หรือแผนจัดการความเสี่ยงใดควรที่จะต้องมีการปรับให้ดีขึ้น โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามอย่างละเอียด เพื่อดูว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมา

อีกหรือไม่ การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงจะต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการควบคุมและติดตามโดยตลอดจะทำให้เกิดประโยชน์ให้ได้มากที่สุด (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555)

2.5.2. ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555)

- 2.5.2.1. มีการวางแผนเป็นลำดับขั้นตอนและจัดทำอย่างเป็นระบบ
- 2.5.2.2. มีทีมงานที่ดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติงาน และไม่หลีกเลี่ยงกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น
- 2.5.2.3. หลังจากการประเมินความเสี่ยงแล้ว ควรจะกำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจน และทำซ้ำอีกเรื่อยๆ เพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่เกิดปัญหาคืนอีก
- 2.5.2.4. มีหลักเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐาน ครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วน
- 2.5.2.5. จัดทำรายงานผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และนำเสนอต่อผู้บริหาร

2.5.3. ปัจจัยที่ทำให้ระบบบริหารความเสี่ยงสำเร็จ (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555)

- 2.5.3.1. เทคโนโลยีและสารสนเทศที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล ส่งต่อข้อมูลต่างๆ
- 2.5.3.2. การจัดอบรมพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยง และตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบ
- 2.5.3.3. แรงผลักดันจากผู้บริหาร ซึ่งควรตั้งใจทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างละเอียดและเป็นขั้นตอนเพื่อการปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพ
- 2.5.3.4. การให้ความร่วมมือจากคนในองค์กรทุกคนในทุกระดับ และทุกส่วนงาน

2.6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมและท่องเที่ยว

Sowajassatakun, T. (2009) ทรัพยากรมนุษย์คือส่วนสำคัญและเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร ทรัพยากรนั้นประกอบไปด้วย พนักงาน ผู้ประกอบการ และเจ้าของ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้องค์กรมีคุณภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารบุคคลด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งจะต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการ และทักษะคัดเลือก การสรรหา และแต่งตั้งบุคลากรที่มี

ความสามารถตรงตามท้องถังกำหนดไว้ และต้องมีการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร รวมถึงส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี เพื่อจะส่งผลดีในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Armstrong (2014) กล่าวว่าความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการดำเนินงานโดยใช้หลักการบริหารจัดการในด้านการนำความสามารถ ความรู้ แรงงาน และความมุ่งมั่นตั้งใจของบุคลากรมาทำประโยชน์ เพื่อให้องค์กรนั้นๆประสบความสำเร็จ

2.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

2.7.1 โรคโควิด-19 คือโรคติดต่อซึ่งเกิดจากเชื้อไวรัสโคโรนาชนิดใหม่และโรคนี้นี้ไม่เป็นที่รู้จัก ขณะนี้โรคโควิด 19 มีการระบาดใหญ่ไปทั่ว ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงและรวดเร็วไปยังหลายประเทศทั่วโลก (World Health Organization., 2019)

2.7.2 ธุรกิจโรงแรม คือสถานที่สำหรับนักเดินทาง หรือนักท่องเที่ยวที่ใช้เป็นที่พักและมีการให้บริการแก่ผู้เข้าพัก รวมถึงมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อาหารและเครื่องดื่ม จัดประชุมจัดเลี้ยง เล่นกีฬา สระว่ายน้ำ นำเที่ยว และจำหน่ายของที่ระลึก เป็นต้น (ฉันทิช วรรณอม, 2552)

2.7.3 โรงแรมห้าดาว คือโรงแรมที่ได้ดาวถึงระดับ 5 ดาวมีความหมายว่า เป็นโรงแรมชั้นดีที่สุดซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาจากคุณภาพการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรมต่างๆ อุปกรณ์ทุกอย่างจะต้องมีคุณภาพที่ดีและอยู่ในสภาพสมบูรณ์พร้อมใช้งานได้อย่างดีตลอดเวลา ทั้งหมดนี้จึงจะเข้าข่ายจะได้รับพิจารณาเป็นโรงแรมในระดับ 5 ดาว (กรมการท่องเที่ยว, 2557)

2.7.4 โรงแรมสามดาว คือในระดับ 3 ดาวนั้นประเทศไทยเราจัดว่ามีโรงแรมในระดับนี้มากที่สุด คือมีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกครบที่แขกต้องการ ห้องพักขนาดไม่ต่ำกว่า 18 ตารางเมตร มีรูมเซอร์วิส มีห้องอาหารภายในโรงแรม มีห้องประชุมและห้องน้ำสาธารณะที่มีห้องน้ำคนพิการด้วย (กรมการท่องเที่ยว, 2557)

2.7.5 อัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate) คือเป็นหน่วยวัดความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นตัวที่บ่งชี้ว่าโรงแรมมีอัตราส่วนแขกที่เข้าพักมากน้อยแค่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนห้องทั้งหมดที่โรงแรมมีพร้อมขาย ยกตัวอย่างเช่น ถ้าโรงแรมมีห้องอยู่ 100 ห้อง มีแขกเข้าพักในวันนั้น 60 ห้อง เท่ากับว่า Occupancy Rate ของโรงแรมในวันนี้ก็จะเท่ากับ 60% ซึ่ง Occupancy Rate ยิ่งสูง ก็หมายถึงโรงแรมมีอัตราการเข้าพักที่สูง หรือมีแขกมาใช้บริการมาก โดยการคำนวณนั้นทำได้

โดย นำจำนวนห้องที่มีแขกเข้าพักในวันนั้น ๆ หารด้วยจำนวนห้องที่โรงแรมมีพร้อมขายทั้งหมด (โรงแรมการดี, 2563)

2.7.6 รายได้ต่อห้อง (RevPAR - Revenue Per Available Room) คืออัตราส่วนที่ใช้กันโดยทั่วไปในการวัดประสิทธิภาพทางการเงินในอุตสาหกรรมบริการ เมตริกซึ่งเป็นอัตราค่าห้องพักและอัตราการเข้าพักเป็นตัววัดที่สำคัญที่สุดในหมู่ผู้ประกอบการ โรงแรม (สมาร์ทโฟนเดอร์, 2559)



บทที่ 3 วิธีการดำเนินการ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ศึกษาได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการรับมือของผู้ประกอบกิจการที่พักและโรงแรม เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 โดยผู้ศึกษาจะศึกษาโรงแรมห้าดาว และสามดาวในพญา จังหวัดชลบุรี โดยการวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องในการบริหารโรงแรม และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้

- 3.1 ประเภทงานวิจัย
- 3.2 แหล่งข้อมูล
- 3.3 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 แผนสำรองการดำเนินงาน
- 3.7 จริยธรรมงานวิจัย

3.1. ประเภทงานวิจัย

ในการศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่เป็นการวิจัยที่ต้องการค้นหาความจริงจากเหตุการณ์ สภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง ซึ่งมีหลักคือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Insight) ที่มาจากหลากหลายมิติ เป้าหมายและวิธีการคือวิธีการศึกษาโดยมีเป้าหมายเพื่อหาความจริงโดยการพิจารณาปรากฏการณ์จากสภาพแวดล้อมตามความจริงในทุกมิติเพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมนั้น และความหมายวิจัยคุณภาพในลักษณะของ วิธีการเก็บข้อมูล และประเภทข้อมูล คือการวิจัยที่ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสังเกต โดยเข้าไปอยู่ใน พื้นที่จริง ประกอบกับการสนทนาพูดคุยและสัมภาษณ์ (ศิริพร จิรวัดน์กุล, 2555)

3.2. แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท

3.2.1. แหล่งข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทางออนไลน์ของโรงแรมที่ผู้ศึกษาต้องการศึกษา และผู้วิจัยจะทำการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการดำเนินการศึกษา

3.2.2. แหล่งข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) ในส่วนนี้จะเป็แหล่งข้อมูลหลักที่ใช้เก็บข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นการซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมุ่งเน้นเจาะไปถึงคำตอบที่ละเอียดถี่ถ้วน โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายคำตอบอย่างละเอียด รวมถึงถามด้วยความเป็นเหตุเป็นผล โดยมีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกจะสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของผู้ศึกษาตั้งไว้ โดยเลือกโรงแรมห้าดาวและโรงแรมสามดาวที่สามารถดำเนินธุรกิจได้ในช่วงโควิด-19 ในเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

นอกจากนี้ทางผู้ศึกษาจะทำการลงพื้นที่เพื่อสังเกตการณ์ (Observation) โดยใช้วิธีการการสังเกตอย่างไม่เป็นแบบแผน (Informal Observation) คือการสังเกตการณ์โดยไม่ต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าหรือวางแผนล่วงหน้า โดยการไปเข้าพักที่โรงแรมทั้งห้าดาว และสามดาวในเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อสังเกตสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในโรงแรมอย่างแท้จริง เพื่อประกอบการดำเนินการวิจัยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.3.1. ประชากรที่จะใช้ในการศึกษา

โรงแรมระดับห้าดาว และโรงแรมระดับสามดาว ในพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีที่สามารถดำเนินการได้แม้อยู่ในวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานของโรงแรมทั้งสองประเภท ว่ามีแนวทางวิธีการการดำเนินการในวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 อย่างไร

3.3.2. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.3.2.1. ประชากรที่ใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงแรมระดับห้าดาว และโรงแรมระดับสามดาว ในพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีที่สามารถดำเนินการได้แม้อยู่ในวิกฤตโรคระบาดโควิด-19

3.3.2.2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ประกอบการ หรือผู้บริหาร และพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของ โรงแรมห้าดาว และสามดาวในพัทยา ซึ่งผู้ศึกษาเลือกผู้เข้าร่วม

วิจัยที่ปฏิบัติงานในส่วนงานที่ดูแลจัดสรรรายได้ ส่วนงานขายและการตลาด ส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ และเจ้าของกิจการ โดยโรงแรมห้าดาว และโรงแรมที่ผู้วิจัยเลือกทำการศึกษา ในแต่ละโรงแรมจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของที่ตั้งของแต่ละโรงแรม กลุ่มลูกค้าหลักที่ใช้บริการของโรงแรม จำนวนห้องพักที่โรงแรมให้บริการ และราคาห้องพัก เพื่อที่จะทำให้การวิจัยในครั้งนี้จะได้นำมาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุม

ผู้ถูกสัมภาษณ์จำนวน 30 คน อ้างอิงจาก Creswell (2013) ที่การสัมภาษณ์เชิงลึกควรมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างอยู่ที่ 20-30 คน โดยแบ่งเป็น

(1) โรงแรมห้าดาวในพัทยาจำนวน 3 โรงแรม โดยเลือกสัมภาษณ์จากผู้บริหาร และพนักงานระดับหัวหน้าแผนกจำนวน 15 คนของโรงแรมที่สามารถดำเนินการในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ได้

(2) โรงแรมสามดาวในพัทยาจำนวน 3 โรงแรม โดยเลือกสัมภาษณ์จากผู้บริหาร และพนักงานระดับหัวหน้าแผนกจำนวน 15 คนของโรงแรมที่สามารถดำเนินการในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ได้

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยการสัมภาษณ์ครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ตีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผน จัดเตรียมข้อคำถาม และวิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบ โดยจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับร่างก่อน และนำแบบสอบถามนี้ที่เรียบเรียงอย่างดีแล้ว นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเนื้อหาข้อคำถาม และความเหมาะสมของการใช้ภาษา เพื่อขอรับคำปรึกษาและคำแนะนำเพื่อจุดที่จะต้องแก้ไขก่อนนำไปทำการสัมภาษณ์กับผู้ประกอบการในตำแหน่งดังนี้

(1) ผู้บริหาร และพนักงานระดับหัวหน้าแผนกฝ่ายจัดสรรรายได้ จะสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารรายได้ของโรงแรม การวางแผนเกี่ยวกับการตั้งราคาของห้องพักเพื่อให้ได้รายได้สูงสุด การคาดการณ์สถานการณ์รายได้ อัตราการเข้าพัก และรายได้เฉลี่ยต่อคืนได้ และการจัดทำงบประมาณในโรงแรมได้

(2) ผู้บริหารและพนักงานระดับหัวหน้าแผนกฝ่ายขายและการตลาด จะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนการตลาดอย่างไรที่จะสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวในการเข้าพัก และการสร้างโปรโมชันขึ้นมาเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวในการเข้าพัก

(3) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานระดับหัวหน้าแผนกจะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมได้

เมื่อติดต่อขอสัมภาษณ์กับทางผู้บริหารที่ต้องการสัมภาษณ์และผู้วิจัยมีการตั้งคำถาม โดยคำถามที่จะใช้ถามแบ่งเป็นหัวข้อหลักดังนี้

(1) ทางผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการธุรกิจในช่วงสถานการณ์โควิด-19 อย่างไร มีการวางแผนในสถานการณ์ฉุกเฉินแบบนี้อย่างไร ทั้งในการบริหารภายใน และการทำการตลาดเพื่อดึงดูดผู้เข้าพัก

(2) ทางผู้ประกอบการคิดว่าปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ปัจจัยใดที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมยังคงที่จะสามารถดำเนินธุรกิจได้ในสถานการณ์โควิด-19 โดยข้อคำถามจะอิงถึง SWOT Analysis ที่จะถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงแรม

(3) ทางผู้ประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรม

(4) ทางผู้ประกอบการมีการจัดการบริหารความเสี่ยงอย่างไร ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ การจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบที่จะเกิดอย่างไร

(5) ทางผู้ประกอบการมีการจัดการเกี่ยวกับลูกค้าสัมพันธ์อย่างไร ที่ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจและเลือกมาเข้าพักที่โรงแรม

(6) ทางผู้ประกอบการมีการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในสถานการณ์โควิด-19 เพราะไม่ใช่แค่เจ้าของกิจการ โรงแรมที่ได้รับผลกระทบ แต่บุคลากรภายในโรงแรมก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน

3.5 แผนการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยผู้วิจัยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยผู้ศึกษาทำการติดต่อทางโทรศัพท์ขอสัมภาษณ์ผู้บริหารแต่ละท่านจากแต่ละโรงแรม จากนั้นก็นัดพบแบบสัมภาษณ์บุคคลตามความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับการสัมภาษณ์มี 2 ลักษณะ คือ สัมภาษณ์กับตัวบุคคล และสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยใช้วิธีการจดบันทึก และบันทึกเทปเสียง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกถอดเทปเป็นบทความในเอกสาร แล้วนำมาจับประเด็นสำคัญและทำการเรียบเรียงวิเคราะห์ข้อมูลให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

เมื่อได้ข้อมูลที่ต้องการแล้วผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้ออกจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาตีความให้ความหมายและสรุปอภิปรายผลของการวิจัย ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่ทราบ

ประเด็นปัญหา คำถามวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัยและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ สิ่งที่ต้องดำเนินการ คือการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมดก่อนนำมาตรวจสอบ ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาข้อสรุปว่า ผลการวิจัยสามารถตอบโจทย์ประเด็นปัญหาสำคัญได้ตรง ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยที่ตั้งไว้ได้หรือไม่

3.6 ความเสี่ยงและแผนสำรองการดำเนินงาน

ในการดำเนินงานศึกษาวิธีการรับมือของ โรงแรมห้าดาว และโรงแรมสามดาว จะมีข้อจำกัด และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นก็ถือเป็นการเก็บข้อมูล มีดังนี้

3.6.1. ข้อจำกัดในการดำเนินการ

เนื่องจากเป็นวิธีการเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทำให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.6.1.1 ความสัมพันธ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ และความไว้วางใจ อาจมีผลต่อการให้ข้อมูล

3.6.1.2 ผู้ศึกษาจะต้องไม่ใส่ความคิดของตนเองลงไปในการคิดของผู้ถูกสัมภาษณ์

3.6.1.3 สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เนื่องมีงบประมาณในการเดินทางไปสัมภาษณ์ และต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์ด้วย

3.6.1.4 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเชื่อถือได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความเต็มใจของผู้ถูกสัมภาษณ์

3.6.1.5 การสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับสภาพทางอารมณ์ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการบิดเบือนได้

3.6.1.6 การสัมภาษณ์บางครั้งขึ้นอยู่กับความตั้งใจทันทีที่ทันใจและความจำของผู้ถูกสัมภาษณ์ทำให้ข้อมูลอาจผิดพลาดได้

จากความเสี่ยงในข้อนี้ทางผู้ศึกษาจะต้องทำการสัมภาษณ์อย่างตั้งใจ ไม่นำความสัมพันธ์ส่วนตัว หรืออารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน แม่นยำ และเป็นประโยชน์ในการทำการวิจัยในครั้งนี้ และเนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้เกิดความเป็นไปได้ยากที่จะพบเจอกันเพื่อขอสัมภาษณ์ตัวต่อตัว จากความเสี่ยงในข้อนี้ผู้ศึกษาจะเปลี่ยนวิธีการสัมภาษณ์เป็นบนช่องทางออนไลน์ เช่น Zoom หรือ Line เพื่อทำการเก็บข้อมูลในการวิจัย

3.7 จริยธรรมงานวิจัย

จริยธรรมงานวิจัยคือความซื่อสัตย์สุจริตที่ผู้ศึกษาจะต้องมีในการทำวิจัย โดยการปฏิบัติตามข้อบังคับ แนวทาง กฎระเบียบ มาตรฐานของการปฏิบัติตนในวิชาชีพ และหลักจริยธรรม การวิจัย ซึ่งในทางปฏิบัติ คือการทำวิจัยในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจและเกิดความเชื่อมั่นในวิธีการการดำเนินการและผลการศึกษาที่เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

3.7.1. ความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นธรรม ในการนำเสนองานวิจัย การทำวิจัย และการรายงานผลวิจัย

3.7.2. การแจ้งการขัดกันของผลประโยชน์ (Conflicts of Interest)

3.7.3. ความถูกต้องและความเป็นธรรมในการมีส่วนร่วมต่อข้อเสนอโครงการวิจัยและการรายงานผล

3.7.4. การปกป้องผู้เข้าร่วมวิจัยตามหลักจรรยาบรรณการวิจัยในมนุษย์

3.7.5. ในการตรวจทานงานวิจัยจะต้องมีความเชี่ยวชาญและเป็นธรรม

3.7.6. การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มวิจัยในเชิงวิชาการ การสื่อสาร และการแบ่งปันข้อมูลหรือทรัพยากร

3.7.7. ความยึดมั่นต่อการรับผิดชอบร่วมกันระหว่างที่นักวิจัย

ในการทำการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย นางสาวไกล่ฉัตร บุชาธรรม นักศึกษาปริญญาโท จากมหาวิทยาลัยมหิดล มีความประสงค์ขอเข้าถึงข้อมูลเพื่อทำการวิจัย โดยขออนุญาตสัมภาษณ์กับทางผู้บริหาร และเจ้าของกิจการ ตามขั้นตอนที่ถูกต้อง โดยใช้เครื่องบันทึกภาพ เสียง และสมุดจดบันทึก เพื่อศึกษาการ และสัมภาษณ์ผู้บริหารของ โรงแรม โดยคำถามที่ใช้ถามจะไม่ทำให้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของผู้ประกอบการ เป็ยคำถามที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้ศึกษา และผู้อ่านได้ หากข้อมูลใดที่ผู้ประกอบการไม่ประสงค์จะเปิดเผยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยก็จะทำตามความประสงค์ของผู้ประกอบการ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะคำนึงถึงผลกระทบของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลัก และจะไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูล

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตการณ์ (Observation) โรงแรมระดับห้าดาวและโรงแรมสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี ผู้ศึกษาจึงใช้ทฤษฎี SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) มาช่วยมาวิเคราะห์ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของโรงแรมทั้งสองระดับ และใช้ทฤษฎีการบริหารโดยใช้ POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) มาช่วยวิเคราะห์วิธีการดำเนินงานของโรงแรมทั้งสองระดับ

4.1.1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของโรงแรมระดับห้าดาวในพัทยา จังหวัดชลบุรี

สำหรับโรงแรมในระดับห้าดาว จะสามารถวิเคราะห์ตามทฤษฎี SWOT ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของทั้งสองระดับ ได้ข้อมูลมาดังนี้

4.1.1.1. วิเคราะห์ในด้านจุดแข็ง

โรงแรมระดับห้าดาวมีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับเด็ก เช่น สระว่ายน้ำสำหรับเด็กที่มีเป็นสวนน้ำขนาดเล็ก และคิด้ส์คลับที่มีกิจกรรมต่างๆ ให้เด็กๆ ได้ทำระหว่างการเข้าพัก โรงแรมนี้เป็นโรงแรมที่อยู่ภายใต้เครือ International Chain ทำให้มีความน่าเชื่อถือในมาตรฐานของห้องพักและบริการ นอกจากนี้ที่โรงแรมยังรองรับการจัดการประชุม การจัดสัมมนา หรือ Exhibition ต่างๆ ได้ นอกจากนี้ในโรงแรมระดับห้าดาวจะมีฐานลูกค้าที่ในจำนวนมาก ซึ่งจะสามารถทำการตลาดในช่องทางต่างๆ ได้ง่าย เช่น ใน Social Media และมีการทำ CRM หรือ Customer Relations Management โดยโปรแกรม Loyalty ที่จะสามารถดึงลูกค้าให้มาเข้าพักได้ ซึ่งจากที่สัมภาษณ์ลูกค้าที่มาเข้าพักส่วนใหญ่ประมาณ 80% จะเป็นสมาชิกใน Loyalty program และมีการสมัครสมาชิกให้ลูกค้าที่มาเข้าพักเพิ่มมากขึ้นในทุกๆเดือน โดยลูกค้าที่เป็นสมาชิกจะสามารถจองห้องพักได้ในราคาที่ถูกลงกว่า และได้สิทธิ์ประโยชน์ เช่น ส่วนลดอาหาร เครื่องดื่ม หรือสปา ด้วย

4.1.1.2. วิเคราะห์ในด้านจุดอ่อน

ราคาห้องพักที่ค่อนข้างสูง ลูกค้านางกลุ่มอาจจะไม่สามารถยอมรับกับค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ได้ นอกจากนี้ต้นทุนที่ใช้ในการบริหาร และการปฏิบัติงานก็จะสูงด้วย โรงแรมห้าดาวนั้นจะต้องรักษามาตรฐานของโรงแรมห้าดาวไว้ อย่างเช่น สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก วัตถุดิบในการทำอาหารก็ต้องเป็นของที่มีคุณภาพ และพนักงานที่มีอยู่ก็เป็นพนักงานที่มีคุณภาพ ค่าใช้จ่ายต้นทุนในส่วนนี้ก็จะสูงตามไปด้วย

4.1.1.3. วิเคราะห์ในด้านโอกาส

จากที่ได้สัมภาษณ์ สํารวจโรงแรมในพื้นที่พัทยา จังหวัดชลบุรี โรงแรมห้าดาวจะเป็นโรงแรมที่อยู่ภายใต้ International Chain ทำให้ในจุดนี้สามารถสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากลูกค้าได้ โรงแรมยังได้รับรางวัลมากมายเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือเช่น มาตรฐานความปลอดภัย คือ SHA หรือ Amazing Thailand Safety & Health Administration มีชื่อเต็มในภาษาไทยว่า โครงการยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยมาตรฐานด้านความปลอดภัย เพื่อที่จะสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว และมั่นใจว่านักท่องเที่ยวทุกคนจะได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข และความปลอดภัยด้านสุขอนามัยจากสินค้าและบริการในประเทศไทย

นอกจากนี้โครงการเราเที่ยวด้วยกันที่รัฐบาลเข้าช่วยเหลือผู้ประกอบการโรงแรม ที่ไม่ว่าลูกค้าจะสามารถจองในราคาโปร โมชั่น หรือราคาเท่าใด จำนวนเงินที่โรงแรมได้ก็ได้เต็ม 100% โดยรัฐบาลช่วย 40% และตัวลูกค้าจ่าย 60% ซึ่งโครงการนี้ได้รับผลตอบแทนจากลูกค้าดีมาก นอกจากจะลดค่าห้องแล้ว ค่าอาหารและเครื่องดื่มก็ลดด้วยเช่นกัน



ภาพที่ 4.1 สัญลักษณ์ SHA หรือ Amazing Thailand Safety & Health Administration

4.1.1.4. วิเคราะห์ในด้านอุปสรรค

มีโรงแรมสร้างใหม่เพิ่มขึ้นอีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นโรงแรมจาก International chain ในตัวเมืองพัทยา และมีโรงแรมท้องถิ่นเกิดขึ้น จากที่สำรวจมาเบื้องต้นทางผู้

ศึกษา พบว่าจะมีโรงแรมท้องถิ่นจะสามารถขึ้นมาเป็นตัวเลือกของลูกค้าได้ ด้วยราคาที่ต่ำกว่า แต่บรรยากาศ การตกแต่ง สิ่งอำนวยความสะดวกนั้นใกล้เคียงกับ โรงแรมนี้จึงคิดว่าเป็นคู่แข่งที่ค่อนข้างน่ากลัว

4.1.2. วิเคราะห์ SWOT ของโรงแรมระดับสามดาว

สำหรับโรงแรมในระดับสามดาว จะสามารถวิเคราะห์ตามทฤษฎี SWOT ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของทั้งสองระดับ ได้ข้อมูลมาดังนี้

4.1.2.1. วิเคราะห์ในด้านจุดแข็ง

โรงแรมในระดับสามดาวจะตอบ โจทย์กับกลุ่มลูกค้าระดับกลางมากกว่า ด้วยราคา และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับราคา และคนที่มาเที่ยวที่พัทยาสวนใหญ่ก็มาพัก และออกไปเที่ยวตามสถานที่ท่องเที่ยว หรือไปทำกิจกรรมอื่นๆในช่วงระหว่างวัน โรงแรมระดับสามดาวเป็นตัวเลือกที่ดีอีกตัวเลือกหนึ่งที่ลูกค้ากลุ่มนี้เลือกเข้าพัก

4.1.2.2. วิเคราะห์ในด้านจุดอ่อน

บรรยากาศภายในโรงแรมเป็นแบบธรรมดาทั่วไป ไม่ได้เป็นจุดเด่นที่ทำให้ลูกค้ามาเข้าพัก และการบริการที่ลูกค้าสัมผัสจะต่างจากโรงแรมห้าดาว จากผู้ศึกษาได้ไปลงพื้นที่จริง ความรู้สึกของบรรยากาศโรงแรมในระดับสามดาวจะด้อยกว่า และด้วยความที่เป็นโรงแรมสามดาวฐานลูกค้ามีจำนวนน้อย ทางผู้ประกอบการจึงคิดว่าส่วนนี้ทำให้เป็นจุดอ่อนของโรงแรม

4.1.2.3. วิเคราะห์ในด้านโอกาส

เช่นเดียวกับ โรงแรมห้าดาว โรงแรมสามดาวก็สามารถดำเนินการกับมาตรฐานความสะอาด คือ SHA หรือ Amazing Thailand Safety & Health Administration มีชื่อเต็มในภาษาไทยว่าโครงการยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยที่มีมาตรฐานความปลอดภัย เพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยวว่าทุกคนจะได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข และความปลอดภัย ด้านสุขอนามัยจากสินค้าและบริการประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีโครงการเราเที่ยวด้วยกันที่รัฐบาลเข้าช่วยเหลือผู้ประกอบการโรงแรม ที่ไม่ว่าลูกค้าจะสามารถจองในราคาโปรโมชั่น หรือราคาเท่าใด จำนวนเงินที่โรงแรมได้ก็ได้เต็ม 100% โดยรัฐบาลช่วย 40% และตัวลูกค้าจ่าย 60% ซึ่งโครงการนี้ได้รับผลตอบแทนจากลูกค้าดีมาก นอกจากจะลดค่าห้องแล้ว ค่าอาหารและเครื่องดื่มก็ลดด้วยเช่นกัน

4.1.2.4. วิเคราะห์ในด้านอุปสรรค

ในช่วงโควิด 19 โรงแรมระดับห้าดาวลดราคาลงมาก่อนข้างเยอะ จากราคา 4,000-5,000 ลดลงมาอยู่ในระดับ 2,000-3,000 ทำให้ลูกค้าไปเลือกพักกับโรงแรมระดับห้าดาวมากกว่า จึงทำให้ที่โรงแรมต้องลดราคาลงไปอีก ทำให้ผลประกอบการที่ได้ก็ได้น้อยลง

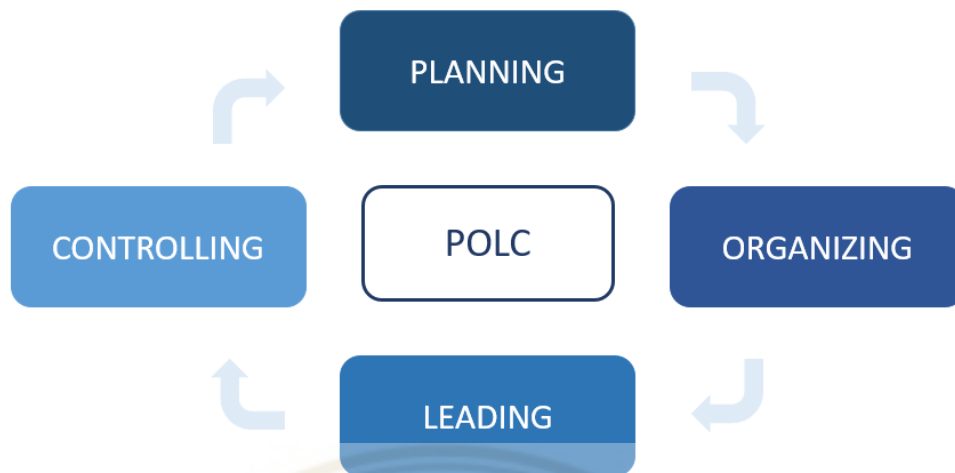
4.1.3. การเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงแรมระดับห้าดาว และสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี

เมื่อเปรียบเทียบกับการบริการทั้งสองระดับในโรงแรมห้าดาว และสามดาวแล้ว ข้อเปรียบเทียบในจุดที่เหมือนกันก็คือ จะคำนึงถึงคุณภาพการบริการที่ดีเป็นอย่างดี ห้องพัก และสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรมพร้อมจะให้บริการลูกค้าอยู่ตลอด และจะมีการปรับราคาให้ต่ำลงเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาเข้าพัก พร้อมทั้งจะต้องมีมาตรฐานความสะอาด คือ SHA โครงการยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยมาตรฐานด้านความปลอดภัย เพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยวว่าทุกคนจะได้รับประสบการณ์ที่ดี นอกจากนี้สิ่งที่สามารถสร้างรายได้ให้กับโรงแรมทั้งสองระดับคือโครงการเราเที่ยวด้วยกันที่รัฐบาลเข้าช่วยเหลือผู้ประกอบการโรงแรม ที่ไม่ว่าลูกค้าจะสามารถจองในราคาโปรโมชั่น หรือราคาเท่าใด จำนวนเงินที่โรงแรมได้ก็ได้เต็ม 100% โดยรัฐบาลช่วย 40% และตัวลูกค้าจ่าย 60% ซึ่งโครงการนี้ได้รับผลตอบแทนจากลูกค้าดีมาก นอกจากจะลดค่าห้องแล้ว ค่าอาหารและเครื่องดื่มก็ลดด้วยเช่นกัน

ในส่วนของข้อแตกต่างก็คือ การโปรโมทที่โรงแรมห้าดาวจะมีการโปรโมทที่มากกว่าในสื่อออนไลน์ หรือทาง Social Media และมีการทำการตลาดมากกว่า และตัวโปรโมชั่นของโรงแรมห้าดาวจะดึงดูดได้มากกว่าด้วยสิทธิประโยชน์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องดื่ม อาหาร และสปาที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่ากับการเสียดเงินในการมาเข้าพักมากกว่า และช่องทางการขายห้าดาวจะเน้นขายผ่านโรงแรมโดยตรงเพราะทางด้วยกลยุทธ์ของโรงแรมจะตัดรายจ่ายในส่วนของค่า commission ที่ต้องจ่ายให้ตัวแทนขายแต่ทางสามดาวจะเน้นขายผ่านทางตัวแทนขายออนไลน์ (Online Travel Agents) มากกว่า เพราะจะไม่ต้องเสียต้นทุนในการทำการตลาดเองและ visibility ในช่องทาง Online Travel Agents นั้นมีมากกว่าที่ทางโรงแรมจะเสียดเงินส่วนนี้ทำเอง นอกจากนี้ในส่วนที่แตกต่างกันก็คือ การขายห้องประชุม สัมมนา ของโรงแรม ซึ่งทางโรงแรมห้าดาวจะมีการวางกลยุทธ์สำหรับการขายห้องประชุม ที่จะขายได้ทั้งห้องพัก และห้องประชุมด้วยทำให้สามารถสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้กับโรงแรมได้ ในขณะที่เดียวกันโรงแรมสามดาวจะไม่สามารถรองรับผู้เข้าพักแบบกลุ่มขนาดใหญ่ได้เนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่

4.1.4. วิเคราะห์การรับมือของผู้ประกอบการที่พักและโรงแรม เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19ของโรงแรมห้าดาว และสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี

ในการวิเคราะห์นี้ผู้ศึกษาจะใช้ทฤษฎี POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) ซึ่งเป็นทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ยุคเริ่มต้นที่ทำให้การทำงานมีระบบระเบียบมาเป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในโรงแรมทั้งสองระดับ ได้ข้อมูลมาดังนี้



ภาพที่ 4.2 POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling)

4.4.4.1. การวางแผน (Planning)

ทางฝ่ายจัดสรรรายได้ ฝ่ายขาย และฝ่ายการเงินจะต้องทำ Forecast โดยวัดจาก Room night, ADR (Average Daily Rate), Revenue และ Occupancy rate ในแต่ละเดือน เพื่อมีวางแผนหาลูกค้าโดยแบ่งเป็น Segmentation ซึ่งจะมีลูกค้าที่เป็น FIT (Free Individual Travelers) ที่จะเป็นลูกค้าที่เข้าพักทั่วไป จองเข้าพักมาประมาณ 1-2 ห้อง โดยจากการเข้าพักประเภทนี้จะแบ่งเป็น Direct Channel จะเป็นลูกค้าที่จองมาจากหน้าเว็บไซต์ของโรงแรม เว็บไซต์ของ Online Travel Agents ต่างๆ ซึ่งทางฝ่ายจัดสรรรายได้ และทีมการตลาดจะวางแผนการทำโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาพักมากที่สุด โดยการโปรโมทจะเน้นไปทางช่องทางออนไลน์ และ Social Media ในส่วนของ Corporate จะเป็นการจองที่มีการทำสัญญากับทางบริษัท เพื่อพนักงานหรือคนที่มาจากบริษัทนั้นๆ มาเข้าพักได้เข้าในราคาพิเศษ และได้สิทธิพิเศษที่ระบุไว้ในสัญญา ตัวอย่างเช่น Samsung, AIA, Uniliver หรือ PTT เป็นต้น Government จะเป็นการจองที่สำหรับผู้ที่ทำงานในส่วนราชการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น หน่วยงานภาครัฐ หรือสถานทูตประเทศต่างๆ ซึ่งในพื้นที่พัทยายะอยู่ใกล้กับพื้นที่ฝึกทหารอเมริกัน ทางโรงแรมก็จะได้นुकิ่งจากผู้เข้าพักประเภทนี้ด้วย ในส่วนของ Wholesale เป็นการจองมาผ่านทาง Travel Agent ทั้งเจ้าที่ใหญ่ หรือเป็นเจ้าที่อยู่ในเขตท้องถิ่น นอกจากนี้ทางโรงแรมจะมีการวางแผนเพื่อหาผู้เข้าพักแบบกลุ่มที่จะมาเข้าพักมากกว่า 10 ห้อง หรือรวมถึงพวกกรุ๊ปทัวร์ต่างๆ ซึ่งทางฝ่ายจัดสรรรายได้ ฝ่ายการตลาด และฝ่ายขายจะต้องคิดหาโปรโมชั่นกับลูกค้าประเภทนี้ และทำการติดต่อลูกค้าเพื่อขายห้องพัก โดยแผนการทำงานเพื่อหาลูกค้าคือ ฝ่ายขายแต่ละคนจะทำการแบ่งส่วนลูกค้าตามที่กล่าวมาข้างต้น และกำหนด Target ของแต่ละ Segmentation ฝ่ายขายจะทำ Telesales คือการติดต่อลูกค้าทางโทรศัพท์กับแต่ละบริษัทเพื่อนำเสนอขายโรงแรม โดยในหนึ่งวันจะต้องมีการกำหนดว่าจะต้องโทรหาที่บริษัทนอกจากนี้จะต้อง

เข้าร่วม Online Seminar หรือ Conference Call เพื่ออัพเดทสถานการณ์อยู่ตลอด อย่างไรก็ตามในช่วงสถานการณ์โควิด-19 จะหาผู้เข้าพักประเภทกลุ่มก่อนข้างยากทางทีมฝ่ายขายจึงต้องหา business จากทางอื่นก็คือ Outside Catering การจัดเลี้ยงนอกสถานที่ บริการทำอาหาร

4.4.4.2. การจัดการองค์กร (Organizing)

ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ผู้เข้าพักมีจำนวนน้อยลง ลูกค้ายิ่งใหญ่ก็ติดต่อเข้ามายกเลิกห้องพัก ทำให้รายได้ของโรงแรมขาดหายไปทั้งลูกค้าทั่วไป หรือลูกค้าที่จองห้องพัก และห้องประชุมด้วย ส่งผลให้โรงแรมได้กำไรน้อยลง หรืออาจจะขาดทุนในบางเดือน ทางโรงแรมจึงต้องจัดการปรับการบริหารใหม่ในขั้นแรกบางโรงแรมจะทำการลดจำนวนของพนักงานก่อน โดยจะพิจารณาจากพนักงานที่อยู่ในช่วง Probation หรือพนักงานที่ทำงานมาในระยะเวลาที่ไม่เกิน 1 ปี และในบางโรงแรมอาจจะพิจารณาจากประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ในขั้นตอนต่อมาคือ ลดจำนวนวันทำงานของพนักงานลง จากสัปดาห์ละ 5 วัน เหลือสัปดาห์ละ 3 วัน ลดสัดส่วนเงินเดือนพนักงานจาก 100% เป็น 70% หรือตามผลประกอบการของโรงแรม ในบางโรงแรมจะมีการลดเงินเดือนพนักงานโดยสัดส่วนที่โดนหักจำนวนมากจะเป็นทางผู้บริหาร หัวหน้าแผนก Supervisor และพนักงานเจ้าหน้าที่ ตามลำดับ โดยทางโรงแรมจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงานเช่นกัน จะพยายามให้พนักงานได้รับผลกระทบน้อยที่สุด นอกจากนี้ในสถานการณ์โควิด ทางภาครัฐออกมาตรการรักษาความปลอดภัยจากการติดเชื้อ ทางโรงแรมจึงจำเป็นต้องปิดสปา ฟิตเนส และห้องอาหารที่มีลูกค้าน้อยจึงต้องปิดทำการ และพนักงานที่ต้องรับผิดชอบในส่วนที่ปิดก็จะเกิดการว่างงาน ทางแผนกทรัพยากรบุคคลจึงต้องทำการปรับเปลี่ยนโยกย้ายให้พนักงานในส่วนนั้นมาช่วยทำงานในส่วนอื่นๆ หมุนเวียนกันไปเพื่อพนักงานจะยังคงมาทำงาน และได้รับเงินเดือนอยู่

4.4.4.3 การเป็นผู้นำ (Leading)

ทางผู้บริหาร และหัวหน้าแผนกจะต้องสร้างความเชื่อมั่น และสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ไม่กดดันพนักงาน แต่จะชี้แนะ และอธิบายให้พนักงานเข้าใจ ใช้เหตุผลในการทำงาน โดยมีประโยชน์หนึ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการดูแลพนักงานว่า *“Take good care of your employees, and they will take good care of your customers, and the customer will come back – J. Willard Marriott”* ซึ่งหมายความว่าให้ดูแลเพื่อนพนักงานอย่างดี และเพื่อนพนักงานจะให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า และลูกค้าจะกลับมาใช้บริการกับเราอีกครั้ง จากประโยคนี้แสดงให้เห็นว่าทางหัวหน้างานนั้นแสดงความใส่ใจกับพนักงานอย่างดี ถึงแม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก พนักงานก็จะยังมีกำลังใจในการทำงาน

4.4.4.4 การควบคุม (Controlling)

สำหรับการกำหนดควบคุม และประเมินผลนั้น จากที่กล่าวไปข้างต้นใน ส่วนของการวางแผนว่าได้แบ่งส่วนตามแต่ละ Segmentation ซึ่งจะมี Target ที่แต่ละส่วนที่ต้อง รับผิดชอบว่าสามารถทำได้ตามที่คาดการณ์ หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์มากน้อยแค่ไหนไว้หรือไม่ หากมีส่วนไหนที่ไม่สามารถทำตามเป้าหมายได้ก็ต้องกลับไปดูจุดที่บกพร่อง และหาสาเหตุ จากนั้น ก็ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง และวางแผนใหม่อีกครั้ง โดยการติดตามผลการทำงานจะมีการติดตาม เป็นสัปดาห์ ต่อสัปดาห์ เพื่อจะได้แก้ปัญหาได้ทัน และไม่เสียเวลา

4.4.5. การรับมือของโรงแรมระดับสามดาว ในช่วงสถานการณ์โควิด-19

4.4.5.1. การวางแผน (Planning)

ในการวางแผนงานของโรงแรมระดับสามดาวจะเป็นกลุ่มลูกค้าโดยส่วน ใหญ่ลูกค้าจะเข้าพักเป็นกลุ่มใหญ่ โดยจะมาจัดงานประชุม สัมมนา หรือเดินทางมาที่ทางบริษัท เมื่อมีโควิดเข้ามา ทางโรงแรมจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการขายมาขายแบบลูกค้าทั่วไปแทน โดยมีการ ปรับราคาให้ลดลง และทำโปรโมชั่น พร้อมสิทธิพิเศษให้ลูกค้าสนใจมากยิ่งขึ้น และทำการตลาด ผ่านช่องทางดิจิทัล สื่อ Social Media เช่น Facebook, Instagram, Line หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ อื่นๆ ให้มากขึ้น รวมถึงมีการทำอาหารขายบริการแบบ Delivery เพราะที่ห้องอาหารของโรงแรมยังมีข้อจำกัดในการให้บริการอยู่ การขายแบบ Delivery จะสามารถเพิ่มได้รายได้จากอาหารและ เครื่องดื่มด้วย นอกจากนี้จะต้องทำการวางแผนการจัดสรรงบประมาณเพื่อลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด เช่น ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ค่าน้ำ ค่าไฟ และบรรณการรีไซเคิลมากขึ้น นอกจากนี้ทาง โรงแรมจะให้ความสำคัญกับความสะอาดเป็นอันดับแรก และสื่อสารกับให้ลูกค้าทราบถึง การทำ ความสะอาดของโรงแรม และมาตรฐานการดูแลสุขลักษณะที่เหมาะสมในการให้บริการ เพื่อสร้าง ความมั่นใจให้ผู้เข้าพัก

4.4.5.2. การจัดการองค์กร (Organizing)

การจัดการองค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเนื่องจากรายได้ ลดลง ทางโรงแรมจะต้องทำการลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด ในส่วนงานที่ไม่จำเป็นก็ต้องตัดออก อย่างเช่น จากการจ้างผู้รักษาปลอดภัยจาก Outsourcse มาใช้เป็นพนักงานของโรงแรมแทน หรือบาง โรงแรมก็ยุบแผนกนี้ออกไปและเชิญพนักงานออก เพราะทางโรงแรมไม่สามารถแบกรับภาระ ทางด้านการเงินนี้ได้

4.4.5.3. การเป็นผู้นำ (Leading)

ทางเจ้าของกิจการจะต้องสร้างความเชื่อมั่น และสร้างขวัญกำลังใจให้กับ พนักงานในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ไม่กดดันพนักงาน ใส่ใจพนักงานอย่างมาก เพื่อที่พนักงานจะ

ได้เกิดความจงรักภักดี หากในวันที่สถานการณ์ดีขึ้น พนักงานก็จะยังคงอยู่กับเรา เหมือนกับการซื้อใจพนักงาน นอกจากนี้หัวหน้าแผนกจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานด้วย

4.4.5.4. การควบคุม (Controlling)

จากการที่โรงแรมได้วางแผนรับมือจากที่กล่าวมาข้างต้น สิ่งที่สามารถวัดผลได้ก็คือ จำนวนคืนเข้าพัก (Room night) ที่ลูกค้ามาเข้าพัก และอัตราการเข้าพัก (Occupancy rate) ว่าเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ หากมีส่วนไหนที่ไม่สามารถทำตามเป้าหมายได้ก็ต้องกลับไปดูข้อบกพร่อง และหาสาเหตุ จากนั้นก็ดำเนินการแก้ไข โดยหัวหน้าแผนกจะต้องติดตามผลอย่างใกล้ชิด เพื่อแก้ไขต่อไป

4.4.6. การเปรียบเทียบการรับมือกับสถานการณ์โควิด-19 ของโรงแรมระดับห้าดาว และโรงแรมระดับสามดาว

จากข้อมูลการรับมือกับสถานการณ์โควิด-19 ข้างต้นที่ได้มา และได้ทำการวิเคราะห์ผ่านแนวคิด POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) ซึ่งเป็นทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งข้อที่เหมือนกันโรงแรมในระดับห้าดาว และ โรงแรมสามดาว ดังนี้

การวางแผนที่โรงแรมทั้งสองระดับจะมีการกำหนด target ของแต่ละกลุ่มลูกค้า และทำโปรโมชันที่สามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มให้เข้ามาพักที่โรงแรมให้ได้ แต่การแบ่งกลุ่มลูกค้าของ โรงแรมทั้งสองระดับจะแตกต่างกัน โดยโรงแรมห้าดาวจะมีการแบ่ง segmentation ที่ละเอียดและชัดเจนมากกว่าที่จะแบ่งเป็นลูกค้าทั่วไป และลูกค้าที่เข้าพักแบบกลุ่มในสองประเภทนี้ก็จะแบ่งแยกย่อยลงไปอีกและทางแผนกจัดสรรรายได้ และแผนกขายและการตลาดจะทำการคาดการณ์และกำหนด target ของลูกค้าแต่ละกลุ่มนั้นๆ แต่ในโรงแรมสามดาวนั้นจะแบ่งเพียงลูกค้าที่มาเข้าพักโดยทั่วไป และลูกค้าที่เข้าพักแบบกลุ่ม ในส่วนของการวางแผนการทำการ โปรโมทโรงแรมนั้นทั้งทางโรงแรมห้าดาว และสามดาวจะทำการ โปรโมทในทุกๆ ช่องทางบน Online platform เพื่อที่จะได้สร้าง awareness ให้กับลูกค้ามากขึ้น โดย content ที่ใช้ก็จะเน้นไปทางความน่าเชื่อถือในด้านความสะอาด และความปลอดภัยในช่วงโควิด-19 ว่าทางโรงแรมมีการรักษาความสะอาดตามที่มาตรฐานได้กำหนด โดยข้อแตกต่างก็คือ ทางโรงแรมห้าดาวจะมีการโพสต์ลง social media สัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง เพื่อที่จะได้ไม่เยอะจนลูกค้ารู้สึกรำคาญ แต่ทางโรงแรมสามดาวจะโพสต์ค่อนข้างบ่อย และคอนเทนต์ที่โพสต์จะเป็นภาษาที่เป็นกันเองมากกว่า นอกจากนี้ในส่วนของการหาลูกค้าทางโรงแรมห้าดาวจะได้เปรียบในด้าน connection ที่มากกว่า อย่างเช่นในส่วนของลูกค้าที่มาจากบริษัทใหญ่ๆ ก็จะเลือกมานอนใน โรงแรมระดับห้าดาวมากกว่าเพราะกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังจ่ายที่จะเข้าพัก

ในข้อที่เหมือนกันการจัดการองค์กร โรงแรมทั้งสองระดับจะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเนื่องจากรายได้ลดลง ทางโรงแรมจะต้องทำการลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด ในส่วนงานที่ไม่จำเป็นก็ต้องตัดออก ลดจำนวนวันทำงานของพนักงานลง จากสัปดาห์ละ 5 วัน เหลือสัปดาห์ละ 3 วัน ลดสัดส่วนเงินเดือนพนักงานจาก 100% เป็น 70% หรือตามผลประกอบการของโรงแรม ในบางโรงแรมจะมีการลดเงินเดือนพนักงานโดยสัดส่วนที่โดนหักจำนวนมากจะเป็นทางผู้บริหาร หัวหน้าแผนก Supervisor และพนักงานเจ้าหน้าที่ ตามลำดับ ในส่วนงานที่ไม่จำเป็นก็ต้องตัดออก อย่างเช่น จากการจ้างผู้รักษาปลอดภัยจาก Outsource มาใช้เป็นพนักงานของโรงแรมแทนหรือบางโรงแรมก็ยุบแผนกนี้ออกไปและเชิญพนักงานออก เพราะทางโรงแรมไม่สามารถแบกรับภาระทางการเงินนี้ได้ ทั้งนี้ในส่วนนี้จะต้องคำนึงถึงงานแต่ละโรงแรมด้วย เพราะภาระค่าใช้จ่ายของแต่ละโรงแรมนั้น ไม่เหมือนกันจะขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้บริหารแต่ละโรงแรมด้วย

การมีความเป็นผู้นำ ทางหัวหน้าแผนก ผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการจะต้องสร้างความเชื่อมั่น และสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ไม่กดดันพนักงาน ใส่ใจพนักงานอย่างมาก เพื่อที่พนักงานจะได้เกิดความจงรักภักดี หากในวันที่สถานการณ์ดีขึ้น พนักงานก็จะยังคงอยู่กับเรา เหมือนกับการซื้อใจพนักงาน นอกจากนี้หัวหน้าแผนกจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานด้วย

การควบคุมการทำงาน ในโรงแรมทั้งสองระดับจะมีการวัดผลจากจำนวนคืนเข้าพัก (Room night) ที่ลูกค้ามาเข้าพัก และอัตราการเข้าพัก (Occupancy rate) ว่าเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ หากมีส่วนไหนที่ไม่สามารถทำตามเป้าหมายได้ก็ต้องกลับไปดูข้อบกพร่อง และหาสาเหตุแก้ไขต่อไป แต่ทางโรงแรมห้าดาวด้วยความที่เป็น International chain จะมีแนวทางมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้แล้วทางทีมจึงนำมาตรฐานนั้นๆมาปรับเปลี่ยน และปรับแก้ให้เข้ากับโรงแรมเพื่อการวัดผลที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้างต้นผู้ศึกษาพบว่าทางโรงแรมระดับห้าดาวจะสามารถรับมือกับสถานการณ์โควิด-19 ได้ดีกว่าโรงแรมระดับสามดาวโดยจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และการจัดการรับมือกับสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งผู้ศึกษาทำเป็นตารางเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตาราง 4.1 แสดงการเปรียบเทียบการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และการจัดการการรับมือกับสถานการณ์โควิด-19

ปัจจัย	โรงแรมห้าดาว	โรงแรมสามดาว
ฐานลูกค้า	เข้าถึงลูกค้าในสื่อ Social Media มาก	ฐานลูกค้าใน Social Media มีน้อย
	มี connection ที่มาก อย่างเช่นในส่วนของลูกค้าที่มาจากบริษัทใหญ่ๆ ก็จะเลือกมานอนในโรงแรมระดับห้าดาว และกลุ่มลูกค้ามีกำลังจ่ายมากกว่า	มี connection น้อย ส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยงานจากทางราชการ
สิ่งอำนวยความสะดวก	สิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อม ให้บริการตั้งแต่สระว่ายน้ำ สปา ฟิตเนส ห้องอาหาร ห้องประชุมที่สามารถรองรับลูกค้าได้จำนวนมาก พร้อมทั้งรองรับการจัดประชุมแบบ Social Distancing	บางโรงแรมไม่มีสระว่ายน้ำ สปา และฟิตเนส เพื่อรองรับการบริการของลูกค้า
ความน่าเชื่อถือ	โรงแรมห้าดาวในพาร์ทส่วนใหญ่จะเป็น International chain หรือเป็นโรงแรมที่มาในประเทศไทยหลายจังหวัด จึงทำให้ได้รับความน่าเชื่อถือ	ลูกค้าอาจจะมีการลังเลใจในการเลือกเข้าพัก
การบริการลูกค้า	การดูแลเอาใจใส่ลูกค้าดีมาก มีการให้ความสำคัญ นอบน้อมกับลูกค้าตามมาตรฐาน	มาตรฐานการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าปานกลาง
การทำ CRM	มีโปรแกรม Loyalty ที่จะสามารถดึงลูกค้าให้มาเข้าพักได้	ตัวโปรแกรม Loyalty ยังไม่แข็งแรงพอที่จะดึงดูดลูกค้า
ปัจจัย	โรงแรมห้าดาว	โรงแรมสามดาว
ราคาของห้องพัก	ในช่วงสถานการณ์โควิด -19 มีการปรับกลยุทธ์ด้านราคาให้ลดลงกว่าสถานการณ์ปกติ ทำให้ลูกค้าจะเข้ามาพักรู้สึกคุ้มมากกว่าที่จ่ายเงินน้อยขงแต่ได้พักโรงแรมห้าดาว	ราคาไม่สามารถลดลงไปได้มากเพราะปกติขายในราคาที่ต่ำอยู่แล้ว หากลดราคาอาจจะทำให้ขาดทุน

ตาราง 4.1 แสดงการเปรียบเทียบการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และการจัดการการรับมือกับสถานการณ์โควิด-19 (ต่อ)

ปัจจัย	โรงแรมห้าดาว	โรงแรมสามดาว
ห้องพัก	สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักรครบครันพร้อมให้บริการกับลูกค้า และขนาดของห้องพักกว้างกว่า มีประเภทของห้องพักให้ลูกค้าเลือกมากกว่า	สิ่งอำนวยความสะดวกตามมาตรฐานของโรงแรมทั่วไป
การทำโปรโมชั่น	สามารถเล่นโปรโมชั่น ทำ Bundle package ได้มาก เพราะมีทั้งสปา ห้องอาหารที่สามารถนำมาทำ package ให้ลูกค้าได้	ส่วนใหญ่จะทำการเป็นโปรโมชั่นห้องพัก พร้อมอาหารเช้า หรือลดราคาห้องพักแทน
การวางแผน	มีการกำหนด target และแบ่ง segmentation ที่ละเอียด และชัดเจน	กำหนด target เป็นกลุ่มใหญ่แบบภาพรวม
การควบคุม	เนื่องจากการกำหนด target และแบ่ง segmentation ที่ละเอียด และชัดเจน ทำให้สามารถควบคุมวัดผลได้ง่าย และเป็นระบบ หากจุดใดผลประกอบการไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ จะสามารถทราบได้ว่าต้องแก้ไขในจุดไหน	แบ่ง target เป็นกลุ่มใหญ่ ในการวัดผลจะวัดจากภาพรวม อาจจะยากในการหาจุดเพื่อจะแก้ไข

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในงานวิจัยนี้ผู้เขียนได้ทำการศึกษาในเรื่องของการศึกษาการรับมือของผู้ประกอบการที่พักและโรงแรม เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 กรณีศึกษา โรงแรมห้าดาว และสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา (1) เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินการของโรงแรมในช่วงสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมระดับห้าดาวว่าทางโรงแรมมีวิธีการดำเนินการอย่างไร (2) เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินการของโรงแรมในช่วงสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมระดับสามดาวว่าทางโรงแรมมีวิธีการดำเนินการอย่างไร และ (3) เพื่อเปรียบเทียบวิธีการดำเนินการของโรงแรมที่เป็นห้าดาว และสามดาว ว่าโรงแรมทั้งสองระดับมีวิธีการบริหารเหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร เนื่องจากโรงแรมทั้งสองระดับมีความแตกต่างกันในส่วนของโครงสร้างองค์กร โดยการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาถึงวิธีการดำเนินการ การวางแผนการบริหารงานต่างๆ ของธุรกิจโรงแรม โดยโรงแรมที่ใช้ศึกษาจะเลือกโรงแรมระดับห้าดาว และโรงแรมระดับสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี มาศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการบริหารโรงแรมทั้ง 2 ระดับ เพื่อทราบถึงวิธีการดำเนินการ การบริหารงาน ของโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด-19 และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอื่นๆ หรือนักคิดทั่วไปที่ต้องการศึกษาการบริหารจัดการ โรงแรมในสถานการณ์โควิด-19 และวิธีการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยซึ่งได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตการณ์ (Observation) โดยผู้เขียนจะจับประเด็นที่สำคัญ เนื้อหาจะมีความกระชับ เข้าใจง่าย โดยข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะอ้างอิงจากทฤษฎีวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT - Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ซึ่งทฤษฎีนี้จะสามารถระบุปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงแรม ทั้งปัจจัยภายในอย่างจุดแข็งและจุดอ่อนของ โรงแรม หรือปัจจัยภายนอกอย่างโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ และทฤษฎี POLC (Planning, Organizing, Leading และ Controlling) ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ยุคเริ่มต้นที่ทำให้การทำงานมีระบบระเบียบมาเป็นตัวช่วยในการศึกษาครั้งนี้

5.1 ผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินการของโรงแรมในช่วงสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมระดับห้าดาว

โรงแรมระดับห้าดาวมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน โรงแรมนี้เป็นโรงแรมที่อยู่ภายใต้เครือ International Chain ทำให้มีความน่าเชื่อถือในมาตรฐานของห้องพักและบริการ นอกจากนี้ในโรงแรมระดับห้าดาวจะมีฐานลูกค้าที่ในจำนวนมาก ซึ่งจะสามารถทำการตลาดในช่องทางต่างๆ ได้ง่าย เช่น ใน Social Media และมีการทำ CRM หรือ Customer Relations Management โดยโปรแกรม Loyalty ที่จะสามารถดึงลูกค้าให้มาเข้าพักได้ โดยจะมีการวัดจาก Room night, ADR (Average Daily Rate), Revenue และ Occupancy rate ในแต่ละเดือน เพื่อมีวางแผนหาลูกค้าโดยแบ่งเป็น Segmentation ซึ่งจะมีลูกค้าที่เป็น FIT (Free Individual Travelers) และคิดหาโปรโมชั่นกับลูกค้าประเภทนี้ และทำการติดต่อลูกค้าเพื่อขายห้องพัก โดยแผนการทำงานเพื่อหาลูกค้าคือ ฝ่ายขายแต่ละคนจะทำการแบ่งส่วนลูกค้าตามที่กล่าวมาข้างต้น และกำหนด Target ของแต่ละ Segmentation และมีการควบคุมหรือไม่ หากมีส่วนไหนที่ไม่สามารถทำตามเป้าหมายได้ก็ต้องกลับไปดูจุดที่บกพร่อง และหาสาเหตุ จากนั้นก็ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง และวางแผนใหม่อีกครั้ง โดยการติดตามผลการทำงานจะมีการติดตามเป็นสัปดาห์ ต่อสัปดาห์ เพื่อจะได้แก้ปัญหาได้ทัน และไม่เสียเวลา

5.1.2 ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินการของโรงแรมในช่วงสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมระดับสามดาว

โรงแรมในระดับสามดาวจะตอบโจทย์กับกลุ่มลูกค้าระดับกลางมากกว่า ด้วยราคาและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับราคา และคนที่มาเที่ยวที่พญาส่วนใหญ่มักมาพักและออกไปเที่ยวตามสถานที่ท่องเที่ยว หรือไปทำกิจกรรมอื่นๆ ในช่วงระหว่างวัน โรงแรมระดับสามดาวเป็นตัวเลือกที่ดีอีกตัวเลือกหนึ่งที่ลูกค้ากลุ่มนี้เลือกเข้าพักกลุ่มลูกค้าโดยส่วนใหญ่ลูกค้าจะเข้าพักเป็นกลุ่มใหญ่ โดยจะมาจัดงานประชุม สัมมนา หรือเดินทางมากับทางบริษัท เมื่อมีโควิดเข้ามาทางโรงแรมจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการขายมาขายแบบลูกค้าทั่วไปแทน โดยมีการปรับราคาให้ลดลง และทำโปรโมชั่น พร้อมสิทธิพิเศษให้ลูกค้าสนใจมากยิ่งขึ้น และทำการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล สื่อ Social Media เช่น Facebook, Instagram, Line หรือแพลตฟอร์มออนไลน์อื่นๆ

5.1.3 ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบวิธีการดำเนินการของโรงแรมที่เป็นห้าดาว และสามดาว ว่าโรงแรมทั้งสองระดับมีวิธีการบริหารเหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร เนื่องจากโรงแรมทั้งสองระดับมีความแตกต่างกันในส่วนของการสร้างองค์กร

เมื่อเปรียบเทียบกับบริการทั้งสองระดับในโรงแรมห้าดาว และสามดาวแล้ว ข้อเปรียบเทียบในจุดที่เหมือนกันก็คือ จะคำนึงถึงคุณภาพการบริการที่ดีเป็นอย่างดี ห้องพัก และสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรมพร้อมจะให้บริการลูกค้าอยู่ตลอด และจะมีการปรับราคาให้ต่ำลงเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาเข้าพัก พร้อมทั้งจะต้องมีมาตรฐานความสะอาด คือ SHA หรือ Amazing Thailand Safety & Health Administration มีชื่อเต็มในภาษาไทยว่า โครงการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมาตรฐานความปลอดภัยด้าน เพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยวว่าทุกคนจะได้รับประสบการณ์ที่ดี นอกจากนี้สิ่งที่สามารถสร้างรายได้ให้กับโรงแรมทั้งสองระดับคือ โครงการเราเที่ยวด้วยกันที่รัฐบาลเข้าช่วยเหลือผู้ประกอบการ โรงแรม ที่ไม่ว่าลูกค้าจะสามารถจองในราคาโปรโมชั่น หรือราคาเท่าใด จำนวนเงินที่โรงแรมได้ก็ได้เต็ม 100% โดยรัฐบาลช่วย 40% และตัวลูกค้าจ่าย 60% ซึ่งโครงการนี้ได้รับผลตอบแทนจากลูกค้าดีมาก นอกจากจะลดค่าห้องแล้ว ค่าอาหารและเครื่องดื่มก็ลดด้วยเช่นกัน

ในส่วนของข้อแตกต่างก็คือ การโปรโมทที่โรงแรมห้าดาวจะมีการโปรโมทที่มากกว่าในสื่อออนไลน์ หรือทาง Social Media และมีการทำการตลาดมากกว่า และตัวโปรโมชั่นของโรงแรมห้าดาวจะดึงดูดได้มากกว่าด้วยสิทธิประโยชน์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องดื่ม อาหาร และสปาที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่ากับการเสียดเงินในการมาเข้าพักมากกว่า และช่องทางการขายห้าดาวจะเน้นขายผ่าน โรงแรมโดยตรงเพราะทางด้วยกลยุทธ์ของ โรงแรมจะตัดรายจ่ายในส่วนของค่า commission ที่ต้องจ่ายให้ตัวแทนขายแต่ทางสามดาวจะเน้นขายผ่านทางตัวแทนขายออนไลน์ (Online Travel Agents) มากกว่า เพราะจะไม่ต้องเสียต้นทุนในการทำการตลาดเองและ visibility ในช่องทาง Online Travel Agents นั้นมีมากกว่าที่ทางโรงแรมจะเสียดเงินส่วนนี้ทำเอง นอกจากนี้ในส่วนที่แตกต่างกันก็คือ การขายห้องประชุม สัมมนา ของโรงแรม ซึ่งทางโรงแรมห้าดาวจะมีการวางกลยุทธ์สำหรับการขายห้องประชุม ที่จะขายได้ทั้งห้องพัก และห้องประชุมด้วยทำให้สามารถสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้กับโรงแรมได้ ในขณะที่เดียวกันโรงแรมสามดาวจะไม่สามารถรองรับผู้เข้าพักแบบกลุ่มขนาดใหญ่ได้เนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่

5.2 อภิปรายผล

ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบหนักมากที่สุดธุรกิจหนึ่งจากการระบาดของโควิด-19 เนื่องจากต้องพึ่งพานักท่องเที่ยวจากต่างชาติที่ขณะนี้หายไปเกือบหมด โดยโรงแรมหลายแห่งต้องปิดตัว หรือปรับตัว ซึ่งแต่ละโรงแรมจะมีหลักการในบริหาร ซึ่งในยุคนี้ทางภาครัฐ

หรือเอกชนทุกภาคส่วนต่างก็หันมาใส่ใจในการจัดการบริหารองค์กร เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ชาดา รัชกิต, 2019)

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาวิจัยมาพิจารณาประกอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์เกี่ยวกับการรับมือของผู้ประกอบกิจการที่พักและโรงแรม เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 กรณีศึกษา โรงแรมห้าดาว และสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT - Strength, Weakness, Opportunity, Threat) และทฤษฎี POLC (Planning, Organizing, Leading และ Controlling) ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ยุคเริ่มต้นที่ทำให้การทำงานมีระบบระเบียบมาเป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์ครั้งนี้ จากวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงแรมระดับห้าดาวสามารถรับมือกับการบริหารจัดการโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ได้ดี และมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงแรมในระดับสามดาว ซึ่งใน 2 ประเด็นสำคัญที่ทำให้โรงแรมระดับห้าดาวรับมือได้ดีกว่าโรงแรมระดับสามดาว สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

(1) การวางแผนของโรงแรมห้าดาวสามารถทำได้ดีกว่า โดยจะนำเอาจุดแข็งและโอกาสของโรงแรม มาเป็นตัวช่วยในการวางแผนหาลูกค้าโดยจะแบ่งเป็น Segmentation ซึ่งจะมีลูกค้าที่เป็น FIT (Free Individual Travelers) ที่จะเป็นลูกค้าที่เข้าพักทั่วไป การโปรโมทจะเน้นไปทางช่องทางออนไลน์ และ Social Media ฝายขายแต่ละคนจะทำการแบ่งส่วนลูกค้าตามที่กล่าวมาข้างต้น และกำหนด Target ของแต่ละ Segmentation

(2) การควบคุม (Controlling) สำหรับการกำหนดควบคุม และประเมินผลนั้น จากที่กล่าวไปข้างต้นในส่วนของวางแผนว่าได้แบ่งส่วนตามแต่ละ Segmentation ซึ่งจะมี Target ที่แต่ละส่วนที่ต้องรับผิดชอบว่าสามารถทำได้ตามที่คาดการณ์ หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างน้อยแค่ไหนไว้หรือไม่ หากมีส่วนไหนที่ไม่สามารถทำตามเป้าหมายได้ก็ต้องกลับไปดูจุดที่บกพร่อง และหาสาเหตุ จากนั้นก็ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง และวางแผนใหม่อีกครั้ง โดยการติดตามผลการทำงานจะมีการติดตามเป็นสัปดาห์ ต่อสัปดาห์ เพื่อจะได้แก้ปัญหาได้ทัน และไม่เสียเวลา

5.3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในด้านทางผู้ประกอบการ และสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

5.3.1. สำหรับผู้บริหาร ผู้ประกอบการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.3.1.1. สำหรับโรงแรมระดับสามดาว ควรมีการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด ทางด้านการพัฒนาขายกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น โดยเน้นการทำการตลาดเชิงรุก เพิ่มการรับรู้ให้ลูกค้าโดยการทำการตลาดบน Social Media แพลตฟอร์มให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอเกี่ยวกับโปรโมชั่น ข่าวของโรงแรม หรือความเคลื่อนไหวของโรงแรม เป็นต้น ทั้งนี้ทางโรงแรมอาจจะต้องลงทุนในด้านการทำการตลาดบนแพลตฟอร์มนี้มากขึ้นเพื่อที่จะเข้าถึงลูกค้าได้

5.3.1.2. จากศึกษาครั้งนี้พบว่าในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ทั้งโรงแรมระดับห้าดาว และโรงแรมระดับสามดาวควรจะให้ความสำคัญอย่างมากในส่วนของมาตรฐานความสะอาด ถึงแม้ว่าสถานการณ์จะดีขึ้น ประชาชนได้รับวัคซีนอย่างครบถ้วนแล้ว แต่ปัจจัยด้านความสะอาดยังคงเป็นสิ่งจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้าพักได้

5.3.2. สำหรับผู้วิจัยในครั้งต่อไป

5.3.2.1. ควรศึกษาประเด็นอื่นๆ ที่เฉพาะเจาะจง เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด โดยเฉพาะ เพราะในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาพบว่า การวางแผนการตลาดนั้นเป็นปัจจัยที่ค่อนข้างจะสำคัญในการวางแผน และจะสามารถช่วยสร้างรายได้ให้กับโรงแรมได้อย่างมาก ในการวิจัยครั้งต่อไปหากศึกษาในส่วนนี้จะสามารถเป็นประโยชน์กับผู้ประกอบการรายอื่นๆ ได้

5.3.2.2 ควรศึกษาในแง่ของผู้ใช้บริการด้วย เพื่อจะได้ทราบว่าทางผู้ให้บริการมีพฤติกรรม หรือทัศนคติในการเลือกเข้าพักเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ เมื่อสถานการณ์โควิด 19 ดีขึ้นแล้ว เพื่อจะได้เป็นประโยชน์กับทางผู้ประกอบการในการวางแผนการดำเนินงานต่อไป

5.3.2.3 ควรศึกษาการรับมือในธุรกิจอื่นๆ ด้วย เช่น ธุรกิจสปา ธุรกิจการบิณ หรือธุรกิจร้านอาหาร เพราะในสถานการณ์โควิดธุรกิจเหล่านี้ก็ได้รับผลกระทบอย่างหนักเช่นกัน ซึ่งการศึกษาสามารถเป็นประโยชน์กับผู้ประกอบการได้

บรรณานุกรม

- กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). สถานการณ์การท่องเที่ยวของโลก และประเทศไทย ในช่วงโควิด-19. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กรมการท่องเที่ยว. (2557). *สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยวปี 2557*. สืบค้นจาก www.tourism.go.th
- จารุภัทร ทองลงยา. (2563). *ทฤษฎีการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร*. สืบค้น 19/กุมภาพันธ์/2564, จาก <https://th.hrnote.asia>
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทบุ๊ค พอยท์ จำกัด.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2554). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็นวาย พีลัม จำกัด.
- ฉันทิช วรรณอนอม. 2552. *อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา
- นิยม เจริญศรี (2558). *ปัจจัยและกระบวนการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวชาวไทย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด โคราช(รายงานผลการวิจัย)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ถนอมศิลป์ จันทร์กาดิทธิกุล (2561). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจโรงแรม: กรณีศึกษา ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย (รายงานผลการวิจัย)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภาวดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด.
- มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2555). *คู่มือบริหารความเสี่ยง*. สืบค้น 19/กุมภาพันธ์/2564, จาก <http://www2.tsu.ac.th>
- วรรณพร ผิวดี. (2555). *การจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดกระบี่(รายงานผลการวิจัย)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ธาดา รัชกิต. (2562). *ธุรกิจท่องเที่ยว ผลกระทบใหญ่ต่อเศรษฐกิจไทย*. สืบค้น 19/กุมภาพันธ์/2564, จาก <https://thestandard.co/tourism-business-large-impact-on-the-thai-economy/>
- นภัสนันท์ ไตรรัตน์. (2550). *องค์ประกอบหลัก 8 ประการของการสร้าง CRM ภายในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ไพโรจน์. (2561). *PESTEL Analysis การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก*. สืบค้น 20/มีนาคม/2564, จาก <https://greedisgoods.com/>
- โรงแรมการดี. (2563). *Occupancy (OCC) ความหมาย และวิธีการคำนวณ*. สืบค้น 20/มีนาคม/2564, จาก <https://www.paradeehotels.com/>
- ลือ โป (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการ โรงแรมระดับ 3 ดาว ของนักท่องเที่ยวชาวจีน ในเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี (รายงานผลการวิจัย)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริพร จิรวัดน์กุล. (2555). *การวิจัยเชิงคุณภาพทางการพยาบาล: ระเบียบวิธีวิจัยและกรณีศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาวิทยาลัยขอนแก่น: สำนักบริหารจัดการทรัพยากรสุขภาพปัญญา.
- สมาร์ทไฟน์เดอร์. (2559). *RevPar ใช้อย่างไร*. สืบค้น 20/มีนาคม/2564, จาก <https://finder.asia/>
- Armstrong, M. (2014) *Armstrong's handbook of human resource management practice 13th Ed.* Ashford Colour press Ltd : UK
- F.Robert Dwyer. (1999). *Business Marketing*. New York : Irwin/McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control (9th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Neil Russell-Jones. (2002). *Customer Relationship Management*. New York : Financial World Publishing.
- O.C Ferrell, Michael D. Hartline. (2002). *Marketing Strategy*. Boston : Cengage Learning.
- Pattama Roopsuwankun. (2019) *Human resource management and work performance in Rojana Industril Park, Phra Nakhon Si Ayutthaya province*. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 13(1)
- Sowajassatakun Thanongsak. (2009). *Factors of human resource management affect the success of the operation of the information system of educational institutions*. Bangkok: National Research Council of Thailand.
- World Health Organization. (2019). *Coronavirus disease (COVID-19)*. สืบค้น 20/มีนาคม/2564, จาก <https://www.who.int/>