



MANAGEMENT ADAPTATION MODEL OF SMALL AND MEDIUM-SIZED HOTEL BUSINESS DURING THE COVID-19 PANDEMIC: A CASE STUDY IN MUANG DISTRICT, CHIANG MAI PROVINCE

Liao QUN¹, Winitra LEELAPATTANA^{1*}, Keerati TRAKANSIRIWANICH¹, Yutthakarn WAIAPHA¹ and Suthira SITTHIKUN¹

¹ Maejo University, Thailand; 1670156551@qq.com (L. Q.); w.leelapattana@gmail.com (W. L.) (Corresponding Author); keerati@maejo.mju.ac.th (K. T.); waiapha2009@gmail.com (Y. W.); suthira.sit@gmail.com (S. S.)

Handling Editor:

Associate Professor Dr.Sukanya BURANADECHACHAI

Bangkok Thonburi University, Thailand

Reviewers:

1) Professor Dr.Narin SUNGRUGSA

Silpakorn University, Thailand

2) Adjunct Research Professor Dr.Samanan RATTANASIRIVILAI

SSRU, Thailand

3) Assistant Professor Dr.Songsin TEERAKUNPISUT

Prince of Songkla University, Thailand

Abstract

This paper aimed to develop a management adaptation model of small and medium-sized hotel businesses under the critical conditions of the COVID-19 pandemic. The research results showed that the management adaptation model suitable for hotel business in the context of Muang District, Chiang Mai province, are human resources, staff reduction, reduction of working days, budget, restructuring of income, by providing cash flow to rotate in the business instead of income from room sales. In terms of general administration, change the way digital marketing is done and focus more on Thai people. In terms of materials, procurement of adequate anti-infective materials. In terms of moral aspects, interdependence and in terms of serving the public, comfortable, hygienic service. In terms of information, regular updates of information benefit the customers. In terms of methods and setting clear work goals. In terms of time, have an action plan that suits the situation. In terms of co-ordination, restructure effective internal communications and in terms of evaluation, daily and weekly evaluation to keep up with the situation.

Keywords: Adaptation Model, Small and Medium-Sized Hotels, COVID-19 Crisis, Chiang Mai Province

Citation Information: Qun, L., Leelapattana, W., Trakansiriwanich, K., Waiapha, Y., & Sitthikun, S. (2022). Management Adaptation Model of Small and Medium-Sized Hotel Business During the Covid-19 Pandemic: A Case Study in Muang District, Chiang Mai Province. *Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies*, 11(2), 178-187. <https://doi.org/10.14456/jirgs.2022.21>

รูปแบบการปรับตัวเชิงบริหารของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ในสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19: กรณีศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

Liao QUN¹, วินิตรา ลีละพัฒนา^{1*}, กীরติ ตระการศิริวานิช¹, ยุทธการ ไวยอาภา¹ และ สุธีรา สิทธิกุล¹

1 มหาวิทยาลัยแม่โจ้; 1670156551@qq.com (Liao); w.leelapattana@gmail.com (วินิตรา)

(ผู้ประพันธ์บรรณกิจ); keerati@gmaejo.mju.ac.th (กীরติ); waiapha2009@gmail.com (ยุทธการ);

suthira.sit@gmail.com (สุธีรา)

บรรณาธิการผู้รับผิดชอบบทความ:

รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา บุรณเดชาชัย

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

ผู้ทรงคุณวุฒิผู้พิจารณาบทความ:

1) ศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

2) ศาสตราจารย์กิตติเมธี (วุฒิคุณ) ดร.ศมนันท์ รัตนศิริวิไล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงสิน ธีระกุลพิศุทธิ์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งที่จะพัฒนารูปแบบการปรับตัวเชิงบริหารของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กภายใต้การระบาดของโรคโควิด-19 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการปรับตัวเชิงบริหารของธุรกิจโรงแรมที่เหมาะสมกับบริบทของอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ปรับลดพนักงาน ลดวันเวลาในการทำงาน ด้านงบประมาณ ปรับโครงสร้างรายได้ โดยจัดหากระแสเงินสดเข้ามาหมุนในกิจการทดแทนรายได้จากห้องพัก ด้านการบริหารงานทั่วไป ปรับเปลี่ยนวิธีการทำการตลาดดิจิทัลและเน้นคนไทยมากขึ้น ด้านวัสดุอุปกรณ์ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์การป้องกันเชื้ออย่างเพียงพอ ด้านคุณธรรม การพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้านการให้บริการประชาชน การบริการที่สะดวกสบาย ถูกสุขอนามัย ด้านข้อมูล การอัปเดตข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับลูกค้า ด้านวิธีการ การตั้งเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ด้านเวลา มีแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ด้านการประสานงาน การปรับโครงสร้างการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และด้านการวัดผล การประเมินผลในทุกๆ วัน ทุกสัปดาห์ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์

คำสำคัญ: รูปแบบการปรับตัว, โรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก, สภาวะวิกฤตโรคโควิด-19, จังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลการอ้างอิง: Liao QUN, วินิตรา ลีละพัฒนา, กীরติ ตระการศิริวานิช, ยุทธการ ไวยอาภา และ สุธีรา สิทธิกุล. (2565). รูปแบบการปรับตัวเชิงบริหารของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ในสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19: กรณีศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา, 11(2), 178-187. <https://doi.org/10.14456/jirgs.2022.21>

ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2565)

บทนำ

ธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและโรงแรมเป็นบทบาทหลักของเศรษฐกิจประเทศไทยกว่าร้อยละ 20 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ ปี 2562 มีมูลค่า 1.03 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6.1 ของ GDP ทั้งประเทศ (พุทธชาติ ลุนคำ, 2564) ซึ่งมีแนวโน้มการเติบโตอย่างรวดเร็ว ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตที่ไม่เคยเจอมาก่อนจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้รัฐบาลในหลายประเทศทั่วโลกออกมาตรการปิดเมือง เพื่อควบคุมการเดินทางระหว่างประเทศ (Gazi, 2020; Wahdaniyah, Elviana, Muja'didatunisa, Mustari, Akbar & A'yun, 2021) ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวทั่วโลกหดตัวเป็นประวัติการณ์ (Darmawijaya, Suda & Utama, 2022) โดยในปี 2563 จำนวนนักท่องเที่ยวทั่วโลกลดลงร้อยละ 72 และสถานการณ์การแพร่ระบาดทั่วโลกยังอยู่ในภาวะคับขัน หลายประเทศรวมทั้งไทยเผชิญกับการระลอกใหม่ ส่งผลให้ภาคธุรกิจบริการต้องได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงและมีแนวโน้มยาวนาน โดยเฉพาะความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวจะไม่ฟื้นตัวเร็ว เนื่องจากความกังวลของประชาชนที่มีต่อโรคระบาดจะยังคงดำรงอยู่ต่อไป อีกทั้งรายได้และกำลังซื้อที่ลดลงรุนแรงทำให้ความต้องการเดินทางยังต้องใช้เวลาในการฟื้นตัว (พุทธชาติ ลุนคำ และ รัชฎา เลียงจันทร์, 2564; ธิษณา หาวารี และ บุษรา โปหาทอง, 2565)

ธุรกิจโรงแรมและที่พักในประเทศไทย มีจำนวนมากถึง 24,391 แห่ง ได้รับผลกระทบจากการเกิดภาวะวิกฤตโรคโควิด-19 ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยในด้านรายได้ช่วงเดือนกรกฎาคม ถึงกันยายน 2563 ลดลง -279,293.2 ล้านบาท และในช่วงตุลาคมถึงธันวาคม ลดลงอีกเท่าตัวเป็น -418,440.3 ล้านบาท (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) ด้านอัตราการเข้าพักโรงแรม โดยอัตราเข้าพักจากร้อยละ 78.00 ลดลงถึงร้อยละ 2.30 หดตัวที่ร้อยละ -47.00 ถึงร้อยละ -97.00 ด้านราคาห้องพักขายได้ จากเฉลี่ย 17,949 บาท เหลือเพียง 813.0 บาท หดตัวจากร้อยละ -6.2 ถึงร้อยละ -52.9 ด้านสัดส่วนรายได้การจัดประชุม/สัมมนา โดยสัดส่วนรายได้จากร้อยละ 26.6 ลดลงถึงร้อยละ 0.0 หดตัวลงร้อยละ -17.6 และ 0.0 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน โรงแรมเกือบทุกแห่งประสบกับสภาวะขาดทุนจากการดำเนินงาน โรงแรมบางแห่งจำเป็นต้องปิดกิจการโดยเฉพาะโรงแรมขนาดกลาง-เล็กที่มีเงินทุนไม่มากนักและไม่สามารถทนต่อสภาวะขาดสภาพคล่องติดต่อกันได้ยาวนานหลายเดือน (สิริทิพย์ ฉล่อง, 2563; Baum & Hai, 2020) โดยจังหวัดท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ใน 3 อันดับแรก ได้แก่ กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ และภูเก็ต (ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน, 2563)

จังหวัดเชียงใหม่ เป็นจังหวัดท่องเที่ยวสำคัญของประเทศไทย และมีความหนาแน่นของสถานประกอบการที่พักแรมมากที่สุดในระดับภูมิภาค (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2564) โดยในปี 2562 มีโรงแรมขนาดใหญ่และเล็กมากถึง 3,000 แห่ง ห้องพักรวมกว่า 60,000 ห้อง มีการจ้างงานพนักงาน จำนวนกว่า 120,000 คน จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในปี 2563 ส่งผลให้โรงแรมขนาดใหญ่ปิดกิจการประมาณร้อยละ 30 โรงแรมขนาดเล็ก ร้อยละ 50 และมีพนักงานถูกเลิกจ้างมากกว่าร้อยละ 50 (The Standard Team, 2565) นอกจากนี้ยังพบว่า เฉพาะในเขตอำเภอเมือง ซึ่งเป็นย่านเศรษฐกิจสำคัญมีโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดเล็กมากกว่า 50 แห่ง ประกาศขายกิจการ เนื่องจากไม่สามารถกลับมาดำเนินธุรกิจต่อได้ และส่วนหนึ่งจำนวนนักท่องเที่ยวน้อยไม่คุ้มกับต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงประสบปัญหาทางการเงินที่จะใช้ฟื้นฟูธุรกิจจากการระบาดของโรคโควิด-19 (พรไพสิฐ จุลพันธ์, 2563) อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการท่องเที่ยวจำเป็นต้องมีการปรับตัวตามกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไป และวางแผนการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เพื่อรักษาและพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง (นันทิกานต์ ศรีสุวรรณ และ คณะ, 2564) จากการเผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษากลุ่มโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ว่ามีรูปแบบการปรับตัวในการบริหารอย่างไรภายใต้สภาวะวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคระบาด COVID-19 เพื่อเป็นประโยชน์แก่โรงแรมในการกำหนดแนวทางการรับมือหรือการลดผลกระทบจากภาวะวิกฤตที่คล้ายกันได้อีกต่อไปในอนาคต

ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2565)

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร 11M ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2557) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรการบริหาร คือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภายในองค์กร โดยใช้ 11M ดังนี้ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (man) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของหน่วยงาน เช่น การวางแผนกำลังคน การแสวงหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้งการบำรุงรักษาและจัดสวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น 2) การบริหารงบประมาณ (money) หมายถึง การจัดให้มีงบประมาณ การควบคุมการ ตรวจสอบด้านการเงิน การพัฒนาระบบบัญชี การเสนอความต้องการการจัดหางบประมาณการใช้จ่ายงบประมาณ ตลอดจนการบันทึกและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ 3) การบริหารงานทั่วไป (management) หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารกระบวนการปฏิบัติขององค์กร คือ การวางแผนงาน การจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรบุคคล การประสานงานภายในองค์กร การรายงานและการประเมินภายในหน่วยงาน 4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (material) หมายถึง การประมาณการและเสนอความต้องการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การเก็บรักษาการแจกจ่ายและการใช้วัสดุอุปกรณ์และการจำหน่ายจากบัญชี 5) การบริหารคุณธรรม (morality) หมายถึง การนำหลักธรรมในการบริหาร การมีจิตสำนึกดีงามในการปฏิบัติ ราชการหรือการปฏิบัติงาน การวางตนที่เหมาะสม 6) การให้บริการลูกค้า (market) หมายถึง ให้ลูกค้ามาเลือกบริการ การจัดการต้อนรับในการให้บริการ การบริการที่ประทับใจ และการบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ 7) การบริหารข่าวสาร (message) หมายถึง การกำหนดความต้องการ ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นการรวบรวมข่าวสารการดำเนินการวิธีต่อข่าวสารที่ได้มาด้วยการประเมินค่าและตีความการกระจายการใช้ข่าวสารให้ทันสมัยและทันเวลาที่ต้องการใช้ 8) วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (method) หมายถึง การเตรียมข้อมูลและการวางแผนงานอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการที่ทันสมัย 9) การบริหารเวลา (minute) หมายถึง มีแผนการใช้เวลาอย่างรัดกุมและชัดเจนการกำกับเวลาที่ทันสมัยในการติดตามแผนงานที่ได้วางไว้ 10) การประสานงาน (mediation) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากรความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ต่อหน่วยงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่อประชาชน เช่น ประสานด้านนโยบายและวัตถุประสงค์ ประสานเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน ประสานการเงินและวัสดุอุปกรณ์ และประสานความขัดแย้งของบุคลากร เป็นต้น 11) การวัดผลการปฏิบัติงาน (measurement) หมายถึง มีระบบการติดตามงานระหว่างปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลที่เป็นจริงและทันสมัยประกอบตัวชี้วัดที่ชัดเจนให้ผลเที่ยงตรง

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่างานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ที่ได้เสนอแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ไว้หลากหลาย อาทิเช่น วลัยทิพย์ กิจจันทร์ (2563) ศึกษาเรื่อง โควิด-19 กับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กในจังหวัดนครนายก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก ภายหลังการคลายล็อกดาวน์ครั้งที่ 6 ของการควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ในพื้นที่ของจังหวัดนครนายก การศึกษาของ ชัยพร สุภานิมิตติเวชกุล (2564) ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการและส่งเสริมการท่องเที่ยวตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติภายใต้วิกฤตโควิด-19 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายใต้วิกฤตโควิด-19 ความเสี่ยงของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายใต้วิกฤตโควิด-19 และเสนอแนวทางการจัดการและการส่งเสริมการท่องเที่ยวตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติภายใต้วิกฤตโควิด-19 สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรยา แพพวง และ บุษรา โปหาทอง (2564) ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ช่วง พ.ศ.2563 มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการปรับตัวเชิง กลยุทธ์ของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 รวมถึงจากการศึกษาของ กิรฐากร บุญรอด และคณะ (2565) ศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19

ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2565)

นอกจากนี้งานวิจัยต่างประเทศ อาทิเช่น Deb & Nafi (2020) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบการระบาดของไวรัสโควิด-19 กับการท่องเที่ยว: การนำเสนอการฟื้นตัวของการท่องเที่ยวในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ได้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในสถานการณ์การระบาดของไวรัสโควิด-19 ด้าน Shih-Shuo (2021) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวภายใต้สถานการณ์การระบาดของโควิด-19 สอดคล้องกับการศึกษาของ Strielkowski (2020) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การฟื้นฟูการท่องเที่ยวเพื่อต่อสู้กับการระบาดของไวรัสโควิด-19 Kukanja et al. (2022) ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของ SMEs กลุ่มการท่องเที่ยว ในช่วงการระบาดของโควิด-19 การศึกษาของ Bonfanti et al. (2021) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการระบาดใหญ่ของ Covid-19 ต่อการออกแบบประสบการณ์ลูกค้า ในมุมมองของผู้จัดการโรงแรม และ Kristiana et al. (2021) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในช่วงการระบาดใหญ่ของ COVID-19: กรณีศึกษาในอินโดนีเซีย ซึ่งงานวิจัยต่างประเทศที่กล่าวนี้ ได้มีแนวทางการศึกษาในทิศทางเดียวกันคือ เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวในสถานการณ์การระบาดของโควิด-19

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้ประกอบการหรือเจ้าของโรงแรม ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ โรงแรมขนาดกลาง จำนวน 20 ราย และโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 20 ราย รวมทั้งสิ้น 40 ราย เกณฑ์การเลือก ได้แก่ เป็นโรงแรมที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ.2547 และจัดตั้งในย่านธุรกิจการค้าสำคัญที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 อยู่ในตัวอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ย่านถนนนิมมานเหมินท์ ย่านถนนช้างคลาน ย่านถนนท่าแพ ย่านถนนลอยเคราะห์ และย่านเขตคูเมืองเชียงใหม่ ซึ่งเป็นการเลือกแบบเจาะจง ตามหลักการและเหตุผล และการพิจารณาของผู้วิจัยเองให้สอดคล้อง เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขอบเขตพื้นที่การศึกษาที่จะศึกษาเฉพาะในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ตามแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร 11M ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2557) ที่ได้เสนอแนวทางทรัพยากรบริหารจัดการไว้ 11 ด้าน หรือหลักการจัดการ 11M และได้ดำเนินการนำร่างแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปให้ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารจัดการโรงแรม จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถาม หลังจากนั้นจะปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนนำไปใช้จริง

การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากคณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อนำไปยื่นแก่ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ในช่วงเดือนมกราคม-พฤษภาคม 2565

การควบคุมคุณภาพข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยการตีความสร้างข้อสรุป และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อพัฒนารูปแบบการปรับตัวเชิงบริหารของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กภายใต้สภาวะวิกฤติของโรคระบาด COVID-19 ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิจัย

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหรือเจ้าของโรงแรม ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถสรุปรูปแบบการปรับตัวเชิงบริหารของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กภายใต้สภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ตามหลักแนวคิดทรัพยากรบริหารจัดการ 11M ได้ดังนี้

ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2565)

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าโรงแรมส่วนใหญ่มีการปรับโครงสร้างการจ้างงาน โดยปรับลดพนักงานลงเป็นจำนวนครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมด มีการลดเวลาในการทำงานลงโดยการ leave without pay (การลาแบบไม่รับค่าจ้าง) ลดเงินเดือนพนักงานลงตั้งแต่ 25-70 เปอร์เซ็นต์ ออกมาตรการเกี่ยยงก่อนอายุงาน ใช้ระบบหมุนเวียนงานเป็นต้น เช่น กรณีโรงแรม ดุสิต D2 มีมาตรการเกี่ยยงก่อนอายุงาน พร้อมกับการให้เงินชดเชยตามอายุงาน โรงแรม Wintree และโรงแรม Furama ใช้ระบบการหมุนเวียนการทำงาน of พนักงาน เพื่อกระจายการทำงาน เป็นต้น

ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่าโรงแรมส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนด้านการเงิน ปรับโครงสร้างรายได้ไม่ว่าจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น หรือการหารายได้เสริมอื่นๆ เช่น กรณีโรงแรม Chiang Mai U มีการของที่ระลึก ขายโปรแกรมสปา โรงแรมฮอลิเดย์การ์เดน ขายอาหารกล่อง โรงแรม บีพี เชียงใหม่ ซิตี้ มีการปรับตัวจากการให้บริการห้องพักรักเป็นโรงแรมสำหรับสถานที่กักตัวผู้เสี่ยงสูงหรือผู้ติดเชื้อโควิด (alternative local quarantine: ALQ) เป็นต้น

ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่าโรงแรมส่วนใหญ่มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐ พร้อมการเข้าร่วมโครงการต่างๆของรัฐ SHA, SHA plus extra และ test and go ให้มีความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดนโยบายการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ การตลาดดิจิทัล เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายให้เป็นลูกค้าชาวไทย เช่น กรณีโรงแรม Chiang Mai U, โรงแรม Furama และโรงแรมดุสิต D2 ออกโปรโมชั่นสำหรับกลุ่มลูกค้าชาวไทยผ่านช่องทาง website, Facebook, Page, Line และ OTA (online travel agency)

ด้านการจัดการวัสดุอุปกรณ์ พบว่าโรงแรมส่วนใหญ่มีการปรับตัวการบริหารโดยจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์การป้องกันเชื้อตามความเหมาะสมและเพียงพอ การทดแทนในการใช้งาน ให้มีความสำคัญในด้านสุขลักษณะอุปกรณ์เครื่องใช้ที่มีอยู่ในอาคาร ใช้งานวัสดุอุปกรณ์ทุกอย่างอย่างคุ้มค่า เช่น กรณีโรงแรม Chiang Mai U ใช้วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่า การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์การป้องกันเชื้อตามมาตรการของรัฐที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาให้บริการอย่างเพียงพอ เป็นต้น

ด้านการบริหารคุณธรรม การบริหารในรูปแบบครอบครัว อาศัยหลักในการบริหารแบบน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า มีความเคารพซึ่งกันและกัน ความซื่อสัตย์ มีความเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อให้พนักงานวิกฤตโควิด-19 ได้ เช่น กรณีโรงแรมฮอลิเดย์การ์เดน และโรงแรม Chiang Mai U มุ่งเน้นการทำงานแบบพนักงานทุกคนให้ความช่วยเหลือ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อฟันฝ่าปัญหาการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ไปให้ได้ เป็นต้น

ด้านการให้บริการประชาชน ปรับระดับมาตรฐานด้านการให้บริการให้ได้มาตรฐานของรัฐบาล ให้มีความสำคัญในเรื่องความสะอาดเป็นอันดับแรก สร้างประสบการณ์ที่ดีและความประทับใจในการเข้าพัก เช่น กรณีโรงแรม ดุสิต D2 โรงแรม U Nimman ได้เข้าร่วมโครงการ SHA Plus เพื่อยกระดับความเชื่อมั่นและความปลอดภัยของการเข้าพักให้กับผู้เข้าพัก ด้านการบริหารข่าวสาร การติดตามข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐและภาคเอกชนอย่างสม่ำเสมอ การคัดกรองข้อมูลข่าวสารต่างๆ พร้อมการอัปเดตข้อมูลข่าวสารสม่ำเสมอ เพื่อเกิดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานและได้ประโยชน์กับทางลูกค้ามากที่สุด เช่น กรณีโรงแรม Chiang Mai U และโรงแรม ดุสิต D2 ให้มีความสำคัญกับการติดตามข้อมูลข่าวสารจากทางภาครัฐและภาคเอกชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อติดตามสถานการณ์ และมาตรการต่างๆ เพื่อเตรียมมาตรการในการต้อนรับกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาท่องเที่ยว

ด้านวิธีการ จัดการปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงาน เพื่อให้ทำงานในทิศทางเดียวกัน การปรับราคาห้องพักเพื่อดึงดูดลูกค้าคนไทย วิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาดของกลุ่ม การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการวางแผนการทำงาน Mercure ให้มีความสำคัญกับการบริหารบุคลากรโดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันของพนักงาน เพื่อให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน หรือกรณีของโรงแรมดุสิต D2 ให้มีความสำคัญในด้านการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในด้านการวางแผนการทำงาน เป็นต้น

ด้านการบริหารเวลาหรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดการตารางงานการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับช่วงเวลาของเหตุการณ์ เช่น กรณีโรงแรม Chiang Mai U และโรงแรม U Nimman มีการวางแผนการทำงานตามมาตรฐานของทางโรงแรมในเครือ มีการติดตามแผนการปฏิบัติงานในทุกๆ ไตรมาส และในทุกๆ เดือน เป็นต้น

ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2565)

ด้านการประสานงาน การปรับโครงสร้างการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารที่ทันเหตุการณ์ โดยจัดประชุมภายในโรงแรมกับพนักงานเป็นจำทุกเดือนหรือทุกสัปดาห์ เช่นกรณีโรงแรม Furama มีการสื่อสารการทำงานภายในองค์กร โดยการใช้ไลน์แอปพลิเคชัน เพื่อให้การทำงานมีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้มีการจัดประชุมประจำเดือน เพื่อสื่อสาร ทำความเข้าใจร่วมกันของพนักงานในการปฏิบัติงาน และการให้บริการในด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

ด้านการวัดผล การติดตามงานในด้านต่างๆ ในทุกๆ วัน ทุกสัปดาห์ เพื่อสรุปผลการดำเนินงานและนำไปการพัฒนาปรับปรุงอย่างทันทั่วทั้ง การวัดผลการทำงานของพนักงาน เช่น กรณีโรงแรม Chiang Mai U มีการประเมินผลการทำงาน of พนักงานใหม่ ในระยะเวลา 60, 90 และ 119 วัน และมีการประเมินผลงานประจำปี สองครั้ง หรือกรณีโรงแรม Mercure มีการวัดผลการทำงานของพนักงาน จากการสอบถามจากหัวหน้าแผนกในเบื้องต้นเกี่ยวกับผลการทำงาน of ลูกน้องในแผนกในทุกๆ 6 เดือน เป็นต้น

จากผลการศึกษาข้างต้นได้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย 2 ประเด็น ได้แก่ 1) เทคนิคของการอยู่รอดในช่วงโควิด-19 ในการบริการทำงาน หากเจ้าของเข้ามาดูแลเองซึ่งส่งผลต่อการทำงานและการบริหารงานกับพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากพนักงานจะมีความรู้สึกดีและมีความสุขในการทำงานกับเจ้าของโรงแรม การที่จะทำให้พนักงานรักองค์กรเหมือนเป็นธุรกิจของเขาเองนั้น อยู่ที่เขาใส่ใจของหัวหน้างานและเจ้าของโรงแรม ในบางครั้งการใส่ใจในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ของพนักงานถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากจึงไม่ควรมองข้าม ใจเขาใจเราเป็นสิ่งสำคัญ ถึงแม้ว่าจำเป็นต้องมีมาตรฐานเงินเดือนเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามการที่พนักงานทำงานเพื่อที่จะได้เงินเดือนเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างการทำงานที่ดีได้ แต่ควรเป็นการทำงานที่มาจากความรักในการทำงาน ฝ่ายบริหารต้องเอาตัวเองเข้าไปอยู่ในอารมณ์และความรู้สึกของการเป็นลูกจ้างหรือพนักงาน ไม่ใช่เพียงแค่ตั้งเป้าหมายให้พนักงานในการทำงานให้ได้ตามที่ต้องการเพียงอย่างเดียว เนื่องจากทางโรงแรมอาจเสียบุคลากรที่ดีขององค์กรได้ และ 2) สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ถือว่าเป็นสถานการณ์ที่ท้าทายมาก สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมคือการไม่ยึดติดในรูปแบบการทำงานเดิม ซึ่งสำหรับคนที่ยึดติดการทำงานรูปแบบเดิม บริหารการทำงานในรูปแบบเดิม สถานการณ์ปัจจุบัน บางสิ่งที่ได้เรียนมาสามารถใช้ได้ แต่บางอย่างในปัจจุบันไม่สามารถใช้ได้ เพราะฉะนั้นจำเป็นต้องปรับตัวให้ไวและทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์และประเมินผลการทำงานตลอดเวลา และหากแผนการทำงานไหนที่ดี ต้องมีการปรับเปลี่ยนการทำงานทันที

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบการปรับตัวเชิงบริหารของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กภายใต้สภาวะวิกฤติของโรคระบาด COVID-19 ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อการเตรียมการรับมือต่อสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมภายในสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 อย่างเหมาะสม ตลอดจนเพื่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ประกอบด้วย 11 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีการปรับอัตราค่าจ้างพนักงาน ปรับลดวันเวลาในการทำงาน 2) ด้านงบประมาณ มีการปรับโครงสร้างรายได้ โดยจัดหากระแสเงินสดเข้ามาหมุนในกิจการทดแทนรายได้จากห้องพัก 3) ด้านการบริหารงานทั่วไป มีการปรับโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 4) ด้านวัสดุอุปกรณ์ มีการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ป้องกันเชื้ออย่างเพียงพอ การจัดการเรื่องสุขลักษณะของวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ 5) ด้านการบริหารคุณธรรม มีการบริหารในรูปแบบการให้ความช่วยเหลือพึ่งพา ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 6) ด้านการให้บริการประชาชน มุ่งเน้นการบริการที่สะดวกสบาย ถูกสุขอนามัย 7) ด้านการบริหารข่าวสาร มีการติดตาม คัดกรองข้อมูลข่าวสารต่างๆ พร้อมอัปเดตข้อมูลข่าวสารสม่ำเสมอ 8) ด้านวิธีการ มีการจัดการปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน 9) ด้านการบริหารเวลา มีการจัดการตารางงานการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 10) ด้านการประสานงาน มีการปรับโครงสร้างการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ 11) ด้านการวัดผล มีการประเมินผลในทุกๆ วัน ทุกสัปดาห์ สำหรับในเนื้อหาทั้งหมด เพื่อทันสถานการณ์ที่มีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ

ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2565)

กิริฐากร บุญรอด และคณะ (2565) ได้เสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19 ไว้ว่า ผู้ประกอบการควรกำหนดและหาแนวทางการปรับกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมอยู่รอดในช่วงวิกฤตโควิด-19 โดยการปรับโครงสร้างรายได้ วิธีการทำการตลาด วิธีการทำงานของพนักงาน และการปรับเปลี่ยนพื้นที่ในโรงแรมให้ถูกสุขลักษณะปลอดภัยและปลอดภัย เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มาใช้บริการ การศึกษาของ สุชาติ อุทัยวัฒน์ และคณะ (2564) ได้เสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจโรงแรมไทยไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ 2) การวางแผนองค์การ เป็นการเตรียมการล่วงหน้าสำหรับสิ่งที่อาจจะเกิดหรือไม่เกิดขึ้นโดยใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามที่ต้องการ 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหารโดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดหมาย 4) การสื่อสารในภาวะวิกฤติ เป็นการสื่อสารของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรถึงเรื่องสถานการณ์ที่กำลังเกิดวิกฤตไปยังสาธารณชน เพื่อเป็นการชี้แจงให้รับทราบและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน 5) มาตรการเครื่องมือการจัดการภาวะวิกฤติ เป็นเครื่องมือหรือวิธีการในการจัดการกับภาวะเหตุการณ์หรือสถานการณ์ชั่วคราวที่ไม่ได้คาดคิด มีความสับสนเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน

ตลอดจนการศึกษาของ Kukanja et al. (2022) ทำการศึกษาแนวการจัดการภาวะวิกฤตของ SMEs กลุ่มการท่องเที่ยวในช่วงการระบาดของโควิด-19 ได้เสนอกลยุทธ์การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤต โดยนำแนวคิดความปกติใหม่ (New Normal) มาประยุกต์ใช้ในการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น การวางแผนเพื่อรับมือและการหารายได้เพิ่ม เนื่องจากธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าภายใต้วิกฤตการณ์โควิด-19 ที่ยังไม่สิ้นสุดลง รวมถึงการมองหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ และการศึกษาของ Bonfanti et al. (2021) ได้เสนอแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมเพื่อการเสริมสร้างประสบการณ์ลูกค้า ด้วยมาตรการด้านความปลอดภัย 7 ประการ ได้แก่ สุขอนามัยและการป้องกัน การปรับโครงสร้างการทำงานภายใน การปรับโครงสร้างการบริการ การลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล การปรับโครงสร้างเวลารอลูกค้า การฝึกอบรมพนักงานและการสื่อสารที่ทันสถานการณ์ มาตรการเหล่านี้จะส่งผลต่อความมั่นใจต่อนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัย พบว่า นักท่องเที่ยวยังมีความกังวลต่อสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ดังนั้นทางโรงแรมควรมุ่งเน้นในด้านการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้งานมากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านการให้บริการที่ปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยวและรักษาความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากธุรกิจท่องเที่ยวเป็นภาคเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับกลุ่มธุรกิจจำนวนมาก ช่วยให้ผู้ประกอบการในห่วงโซ่ สามารถเชื่อมโยงกันผ่าน Platform ต่างๆ รวมถึงพัฒนาต่อยอดธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวที่แตกต่างและหลากหลาย นอกจากนี้พบว่าสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 มีแนวโน้มที่ยังคงอยู่ต่อไป และปัจจุบันยังไม่มีแผนงานที่สอดคล้องกับบริบทปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรผลักดันและส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจในการท่องเที่ยวและการโรงแรมสอดคล้องกับบริบทของจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อสนับสนุนและผลักดันการบริการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ได้ดียิ่งขึ้นในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป การวิจัยในครั้งนี้นำผู้วิจัยได้ทำศึกษาเฉพาะธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ดังนั้นในการวิจัยหรือการศึกษาในครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเกี่ยวกับโรงแรมขนาดใหญ่ที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการโรงแรมขนาดใหญ่

เอกสารอ้างอิง

กิริฐากร บุญรอด, สุณิสา ผลโชติ และ รุษยา คำนวน. (2565). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 15(1), 139-148.

ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2565)

- ชัยพร ศุภนิมิตพิเศษกุล. (2564). แนวทางการจัดการและส่งเสริมการท่องเที่ยวตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ภายใต้วิกฤตโควิด-19. การค้นคว้าอิสระ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ธินดา หาวารี และ บุษรา โปวาทอง. (2565). การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ.2563-2564 ของโรงแรม ในเขตพญาเหนือกรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลาง. *สารศาสตร์*, 5(2), 219-232.
- นันทิกานต์ ศรีสุวรรณ, ธนา กิตติวรพันธุ์ และ วีระ วีระโสภณ. (2564). มาตรฐานความปลอดภัยของธุรกิจโรงแรมและที่พัก ในจังหวัดเชียงใหม่ หลังสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19. บทความนำเสนอในงานการประชุม สวนสุนันทาวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 17-18 มิถุนายน 2564.
- ไพบรียา แพพวง และ บุษรา โปวาทอง. (2564). การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ช่วง พ.ศ.2563. *สารศาสตร์*, 4(3), 624-636.
- พุทธรชชาติ ลุนคำ. (2564). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2564-2566: ธุรกิจโรงแรม. สืบค้นจาก www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Services/Hotels/IO/io-hotel-21?fbclid=IwAR2KUDEQhXR3TGF64C4D9TWd2ivajPPrUaYtmu9FV99t9Tg4hj-aau31RXk.
- พุทธรชชาติ ลุนคำ และ รชฏ เลียงจันทร์. (2564). ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลัง COVID-19. สืบค้นจาก www.krungsri.com/getmedia/ab21638a-4089-4bb4-bb8a-62ba89d2c7da/RI_Future.
- พรไพลิน จุลพันธ์. (2563). รร.ภูเก็ต-เชียงใหม่-พญา สดุดีแห่งปิดบริการรักษาสุขภาพคลอง. สืบค้นจาก www.reic.or.th/News/RealEstate/441746.
- วลัยทิพย์ กิจจันทร์. (2563). โควิด-19 กับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กในจังหวัดนครนายก. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2557). การบริหารจัดการตามแนวคิดตะวันออก. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. (2563). โควิด-19 2019 (Covid-19) ทำนักท่องเที่ยวจีนหาย รายได้ลด จุด GDP ไทยลง -0.4% ถึง -1.0% ภาครัฐเร่งช่วยเหลือ ออมสินพร้อมสนับสนุน. สืบค้นจาก www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/02/IN_covid19_2_63_pr.pdf.
- สิริทิพย์ ฉลอง. (2563). ธุรกิจโรงแรมผลกระทบและแนวทางการปรับตัวภายใต้สถานการณ์โควิด-19. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน.
- สุชาติ อุทัยวัฒน์, กมลพร กัลยาณมิตร, สติธย์ นิยมญาติ และ ทศนีย์ ลักษณะนิชนชัย. (2564). การบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์*, 8(2), 162-178.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2564). การสำรวจที่พักแรม พ.ศ.2563. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). การประเมินรายได้ของธุรกิจโรงแรมที่ลดลงจากผลกระทบสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- Baum, T., & Hai, N. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397-2407.
- Bonfanti, A., Vigolo, V., & Yfantidou, G. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102871.
- Darmawijaya, I., Suda, I., & Utama, I. (2022). The Success of Traditional Village-Based Tourism Management Model Amid Covid-19 Pandemic in Kutuh Village, Badung Regency, Indonesia. *Asian Administration and Management Review*, 5(2), 37-46.

- Deb, S., & Nafi, S. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on tourism: recovery proposal for future tourism. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 33(4), 1486-1492.
- Gazi, A. (2020). The Scenarios of COVID-19 in the Context of the Indian Sub-continent (Bangladesh, India, Pakistan). *International Journal of Crime, Law and Social Issues*, 7(1), 10-18.
- Kristiana, Y., Promono, R., & Brian, R. (2021). Adaptation strategy of tourism industry stakeholders during the COVID-19 pandemic: A case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 213-223.
- Kukanja, M., Planinc, T., & Sikošek, M. (2022). Crisis Management Practices in Tourism SMEs During COVID-19 - An Integrated Model Based on SMEs and Managers' Characteristics. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 70(1), 113-126.
- Shih-Shuo, Y. (2021). Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic. *Tourism Recreation Research*, 46(2), 188-194.
- Strielkowski, W. (2020). *International Tourism and COVID-19: Recovery Strategies for Tourism Organisations*. Retrieved from www.preprints.org/manuscript/202003.0445/v1.
- The Standard Team. (2565). พืชโควิดทำโรงแรมในเชียงใหม่หยุดให้บริการ เลิกจ้างพนักงานกว่าครึ่งแสน. สืบค้นจาก <https://thestandard.co/hotel-in-chiang-mai-dismissal-of-employees/>.
- Wahdaniyah, N., Elviana, Muja'didatunisa, Mustari, N., Akbar, M., & A'yun, L. (2021). Evaluation of Covid-19 Handling Policy in Political Implementation in Gowa, Indonesia. *Asian Political Science Review*, 5(2), 22-32.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2022 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).