

## ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19\*

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 10 มีนาคม 2565

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 29 เมษายน 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 13 พฤษภาคม 2565

*ดร.เจริญชัย เอกมาไพศาล*

รองศาสตราจารย์ประจำคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

*ดร.เสาวณี จันทะพงษ์*

ธนาคารแห่งประเทศไทย

### บทคัดย่อ

วิกฤตการณ์โควิด-19 เป็นวิกฤตที่ไม่เหมือนวิกฤตใดในอดีต โดยเป็นวิกฤตทางสาธารณสุขโลก ส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศทั่วโลกหยุดชะงัก ทำให้เศรษฐกิจหลักและประเทศเข้าสู่ภาวะถดถอย รวมทั้งเศรษฐกิจไทยที่พึ่งพาภาคการท่องเที่ยวสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ซึ่งแต่เดิมเติบโตมากที่สุดในภาคการท่องเที่ยวและจ้างงานในระดับสูงได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง โดยมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดทำให้ธุรกิจปิดกิจการเป็นจำนวนมากและเลิกจ้างงานส่งผลให้แรงงานตัดสินใจคืนถิ่นภูมิลำเนาเดิม ผลกระทบภายนอกจากการระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาถึง “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” ของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารภายใต้วิกฤตการณ์โควิด-19 โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจำนวน 38 แห่ง และร้านอาหาร 37 แห่ง ในกลุ่มจังหวัดที่สร้างรายได้ให้แก่ภาคการท่องเที่ยวในระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า วิกฤตโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ก่อให้เกิดความกังวลใจในเรื่องสถานการณ์และสุขภาพ และความปลอดภัยของพนักงาน การให้บริการแก่ลูกค้า และภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อเรื่องความสะอาดและความปลอดภัย โดยธุรกิจต้องประสบปัญหาด้านรายรับรายจ่ายอันเนื่องมาจากความผันผวนและความไม่แน่นอนของโรคระบาดและมาตรการของทางการ ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องบริหารจัดการภายในองค์กรและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวสูงในช่วงภาวะวิกฤตและพร้อมรับมือกับความเสี่ยงข้างหน้า โดยเน้นในเรื่องการบริหารจัดการกับวิกฤต การสร้างวัฒนธรรมและกลยุทธ์ในองค์กรผ่านการบริหารแบบธุรกิจครอบครัว การมีทักษะในการสื่อสาร รับฟังความข่าวสาร และการมีสติ รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีในการแก้ไขปัญหา

**คำสำคัญ:** วิกฤตการณ์โควิด-19 ความยืดหยุ่นในการปรับตัว โรงแรม ร้านอาหาร

\* บทความวิจัยได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานวิจัยแห่งชาติ (วช.) ปี พ.ศ. 2564 ภายใต้โปรแกรมที่ 17 แก้ปัญหาวิกฤตเร่งด่วนของประเทศ คณะผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินบทความวิจัยของวารสารบริหารธุรกิจที่ให้ข้อคิดเห็นในการปรับแก้บทความวิจัยให้มีความชัดเจนและลุ่มลึกทางด้านวิชาการมากยิ่งขึ้น

# Resilience for Hotel and Restaurant Businesses during the COVID-19 Crisis

Received: March 10, 2022

Revised: April 29, 2022

Accepted: May 13, 2022

*Dr. Charoenchai Agmapisarn*

Associate Professor of Graduate School of Tourism Management (GSTM),  
National Institute of Development Administration

*Dr. Saovanee Chantapong*

Bank of Thailand

## ABSTRACT

The Covid-19 crisis, unlike any other crisis in the past, has become a global public health crisis. As a result, the economic activities of countries around the world are halted. This causes major economies and developing countries to go into recession at the same time, including the Thai economy which relies heavily on the tourism sector. Hotel and restaurant businesses, which were formerly the largest in the tourism sector and employed high numbers of people, were severely affected. The epidemic prevention measures caused many businesses to close and lay off their staff, resulting in workers deciding to return to their homes. The impact of the COVID-19 outbreak has forced businesses to develop resilience to the situation that arises. This research aims to study the “resilience” of hotel and restaurant businesses amid the COVID-19 crisis by applying a qualitative research methodology to 38 hotel operators and 37 restaurant owners in provinces that generate high levels of income for the tourism sector. The results of the study found that the COVID-19 crisis affects hotel and restaurant businesses causing concerns about the situation, health and employee safety, the service to customers, and the image of customers' confidence around hygiene and safety. Businesses are facing problems with income and expenses due to the volatility and uncertainty of the epidemic and official preventive measures. This means that businesses need to be managed in-house and develop resilience in times of crisis and be ready for the risks ahead by focusing on crisis management, building organizational culture and strategies through family business management, having effective communication skills, listening skill and the presence of mind, and having positive problem-solving.

**Keywords:** COVID-19, Resilience, Hotel, Restaurant

## บทนำ

การระบาดของโรคโควิด-19 ตั้งแต่ปลายปี ค.ศ. 2019 จนถึงปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งมีความอ่อนไหวต่อการระบาดของโรคโควิด-19 (Duro, Perez-Laborda, Turrion-Prats, & Fernández-Fernández, 2021; Zhong, Sun, Law, & Li, 2021) เนื่องจากเศรษฐกิจของไทยที่พึ่งพาธุรกิจการท่องเที่ยว ถึงร้อยละ 11 ของผลผลิตมวลรวมของประเทศ (Surawattananon et al., 2021) ประกอบกับมาตรการป้องกันการระบาดของอาทิ มาตรการปิดเมือง-ปิดประเทศ (Lockdown) การเว้นระยะห่างทางสังคม ทำให้เกิดการหยุดชะงักอย่างฉับพลันของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ซึ่งถือเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตมากที่สุดในภาคบริการและจ้างงานมากที่สุดในธุรกิจการท่องเที่ยว (Paekanong, 2020) ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคส่งผลให้นักท่องเที่ยวรวมทั้งผู้มาเยือน (Visitors)<sup>1</sup> ตัดสินใจเลื่อนหรือยกเลิกแผนการเดินทางทั้งหมด ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารขาดรายได้อย่างฉับพลัน (Denizci Guillet & Chu, 2021; Dube, Nhamo, & Chikodzi, 2020) ก่อให้เกิดการเลิกจ้างงานพนักงาน (Changtapong et al., 2020) รวมถึงการปิดกิจการของธุรกิจเป็นจำนวนมาก

ในช่วงวิกฤตโควิด-19 ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารได้รับผลกระทบจากมาตรการการป้องกันการระบาด อาทิ การปิดประเทศ (Schwaiger, Zehrer, & Braun, 2022) ทำให้ธุรกิจต้องขาดรายได้และปิดกิจการเป็นจำนวนมาก ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะมีการผ่อนปรนของภาวะฉุกเฉินในช่วงเดือนมิถุนายน ค.ศ. 2020 แต่ธุรกิจสามารถกลับมาดำเนินการน้อยกว่าร้อยละ 50 (Surawattananon et al., 2021) แต่ในช่วงแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ความกังวลของประชาชนที่มีต่อโรคระบาดจะยังคงดำรงอยู่ ส่งผลให้กำลังซื้อและรายได้ของครัวเรือนลดลง รวมถึงนักท่องเที่ยวและผู้มาเยือน ยังมีความกลัวในการเดินทาง (Travel Fear) ต่อการระบาดของโรค (Zheng, Luo, & Ritchie, 2021) สำหรับประเทศไทย ปี ค.ศ. 2020 ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารประสบปัญหาชบเซาอย่างหนักตามภาวะการท่องเที่ยวโลก โดยผลผลิตมวลรวมของประเทศ ในหมวดที่พักแรมและบริการด้านอาหารมีมูลค่า 6.35 แสนล้านบาท ลดลงร้อยละ 38.3 จากปี ค.ศ. 2019 (Chancharat & Meeprom, 2021) ในขณะเดียวกัน การระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายย่อยในธุรกิจขาดเงินทุน ขณะเดียวกันประชาชนมีกำลังซื้อลดลงจากผลกระทบต่อแรงงานที่ถูกเลิกจ้างจำนวนมากทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายคืนถิ่นกลับภูมิลำเนา ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการฟื้นตัวของเศรษฐกิจภายในประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารที่ได้รับผลกระทบภายนอกที่เรียกว่า ยุคที่มีความผันผวนสูง (VUCA) มาจากการระบาดของโรคโควิด-19 (Worley & Jules, 2020) โดยในช่วงวิกฤตโควิด-19 งานวิจัยหลายชิ้น (Giousmpasoglou, Marinakou, & Zopiatis, 2021; Ngoc Su, Luc Tra, Thi Huynh, Nguyen, & O'Mahony, 2021; Vo-Thanh et al., 2020) ได้ยืนยันว่า “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” (Resilience) ของธุรกิจมีความจำเป็นและสำคัญต่อภาคธุรกิจให้สามารถปรับตัวจากความผันผวนของวิกฤตโควิด-19 ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยตั้งแต่ปี ค.ศ. 2020 งานวิจัยที่ศึกษาถึงความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารในประเทศภายใต้วิกฤตยังมีจำนวนจำกัด ด้วยเหตุนี้เอง จึงเป็นช่องว่างของงานวิจัยและถือเป็นวัตถุประสงค์ของงานที่ต้องการศึกษาถึงความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารภายใต้วิกฤตการณ์โควิด-19 ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 2020–2021

<sup>1</sup> ผู้มาเยือน หมายถึง กลุ่มคนที่ประกอบด้วย “นักท่องเที่ยว” (ผู้มาเยือนแบบค้างคืน) (Over-Night Visitors) และ “ผู้มาเยือน” จากสถานที่นั้นไปภายในวันเดียวกัน (Same-day visitors)

## บททวนวรรณกรรม

### แนวคิดผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19

สภาวการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ตลอด 2 ปีที่ผ่านมา (ค.ศ. 2020–2022) (Gössling & Schweiggart, 2022; Peco-Torres, Polo-Peña, & Frías-Jamilena, 2021) ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารที่มีการจ้างงานมากที่สุดในภาคการท่องเที่ยวของประเทศ (Koonnathamdee, 2013) ภายใต้การระบาด ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารในประเทศไทยหลายแห่งต้องปิดตัวลง รวมถึงการปลดพนักงานเป็นจำนวนมาก (Duangdee, 2021; Worrachaddejchai, 2021) สภาวการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อเชิงลบทั้งมิติเศรษฐกิจและสังคม (Paekanong, 2020; Surawattananon et al., 2021) โดยเฉพาะธุรกิจร้านอาหารของ Chowdhury และคณะ (2020) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของวิกฤตการณ์โควิด-19 ที่มีต่อธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มผ่านการสัมภาษณ์ผู้จัดการ 14 คนจาก 8 บริษัทในประเทศบังกลาเทศพบว่า วิกฤตโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อระยะสั้นให้แก่ธุรกิจ อาทิ สินค้าหมดอายุ การขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ข้อจำกัดในการส่งสินค้า ในขณะที่ผลกระทบระยะกลางและระยะยาว มีสัญญาณที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน วิกฤตโควิด-19 ยังมีผลกระทบต่อผลตอบแทนของการลงทุนขององค์กร รวมถึงผลผลิตมวลรวมในประเทศ และการลดจำนวนของพนักงาน นอกจากนี้ งานวิจัยของ Gursoy และ Chi (2020) ได้ทำการศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) เกี่ยวกับผลกระทบจากโรคโควิด-19 พบว่า การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารอย่างมาก แม้ว่าจะมีการผ่อนปรนของมาตรการป้องกันการระบาดของโรคโควิด-19 ในระยะเวลาต่อมา แต่ลูกค้าในธุรกิจร้านอาหารมากกว่าร้อยละ 50 ไม่เต็มใจที่จะมานั่งรับประทานอาหารในร้านโดยทันที เช่นเดียวกับธุรกิจโรงแรมที่ลูกค้ายังลังเลใจที่จะเข้าพัก ถึงแม้ว่าจะมีวัคซีนป้องกันโรคโควิด-19 มีเพียงร้อยละ 14 ของลูกค้าในธุรกิจร้านอาหารที่จะเข้าไปนั่งรับประทานอาหารในร้าน และร้อยละ 17 ของนักท่องเที่ยวที่จะเดินไปในแหล่งท่องเที่ยวและเข้าพักในโรงแรม (Gursoy & Chi, 2020, p. 528) เนื่องจากลูกค้าส่วนมากทั้งสองกลุ่มธุรกิจทั้งโรงแรมและร้านอาหารยังรู้สึกไม่มั่นใจที่จะไปใช้บริการ ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ค่อนข้างสูง ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องพึ่งพารายได้จากการใช้บริการของลูกค้า โดยเฉพาะการกลับมาของลูกค้าจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการอยู่รอดของธุรกิจ

### แนวคิดความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการภายใต้วิกฤตการณ์โควิด-19

เนื่องจากผลกระทบของวิกฤตโควิด-19 ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19 ซึ่งจะทำให้องค์กรธุรกิจเกิดความยั่งยืนท่ามกลางกระแสการผันผวนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก อันเกิดจากวิกฤตการณ์โควิด-19 (Khan, Bibi, Lyu, Latif, & Lorenzo, 2021) โดยแนวคิด “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” (Resilience) เป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะที่สำคัญและได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19 โดยระหว่างปี ค.ศ. 2020–2021 งานวิจัยหลายชิ้น (Chowdhury, Sarkar, Paul, & Moktadir, 2020; Giousmpasoglou et al., 2021; Khan et al., 2021; Ngoc Su et al., 2021) ได้ทำการศึกษาถึงแนวคิด “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” กับธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ โดยความหมายของ “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” (Resilience) ได้ถูกนิยามจากนักวิจัย Fleming และ Ledogar (2008) ว่าประกอบด้วยคำสำคัญสองคำคือ (1) “การปรับตัวเชิงบวก” (Positive Adaptation) หมายถึง ความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรค โดยการปรับทิศทางและการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่หลากหลาย เพราะการตอบสนองในการปรับตัวจากความล้มเหลวจะช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนาและการเติบโตของบุคคล องค์กร รวมถึงทีมงานให้มีความแข็งแกร่งมากกว่าเดิม โดยผ่านการเรียนรู้ทักษะและเพิ่มความสามารถใหม่ ๆ (Hoegl & Hartmann, 2021) และ (2) “ความทุกข์ยาก” (Significant Adversity) ภายใต้การระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลต่อความทุกข์ยากให้แก่สังคม (Wright, Steptoe, & Fancourt, 2021) อาทิ ความเจ็บป่วยอันเนื่องมาจาก

การติดเชื้อโควิด-19 (COVID-19 illness) ปัญหาด้านการเงินอันเนื่องมาจากรายได้ที่ลดลง (Financial Difficulty) ปัญหาการตกงาน (Loss of Paid Work) ความยากลำบากในการเข้าถึงอาหาร (Difficulties Accessing Food) ความยากลำบากในการเข้าถึงยารักษาโรค (Difficulties Acquiring Medication) ดังนั้น “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” โดยรวมหมายถึง “การปรับตัวในเชิงบวกแม้อยู่ในความทุกข์ยาก” ด้วยเหตุนี้เอง คณะวิจัยจึงให้คำนิยามของคำว่า “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” โดยดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Fleming และ Ledogar (2008) และ Southwick และคณะ (2014) หมายถึง “ความสามารถของบุคคล/องค์กรในการตอบสนองต่อวิกฤตหรือสถานการณ์ที่ผิดปกติที่เกิดขึ้นและสามารถฟื้นตัวจากวิกฤตได้เป็นอย่างดี”

ในส่วนของธุรกิจโรงแรม งานวิจัยของ Khan และคณะ (2021) ได้ศึกษาถึงความเปราะบาง (Vulnerability) และ “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” ของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงวิกฤตโควิด-19 จากการวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ. 2020 ถึงเดือนกรกฎาคม ค.ศ. 2021 ด้วยระเบียบวิธีทางเศรษฐมิติพบว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อความไม่แน่นอนอันเกิดจากวิกฤตโควิด-19 มากกว่าธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งธุรกิจโรงแรมจะสามารถฟื้นตัวได้หากมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวในองค์กร ในขณะที่งานวิจัยของ Giousmpasoglou และคณะ (2021) ได้ศึกษาธุรกิจโรงแรมแบบหรูหร่า (Luxury hotel) กับแนวคิด “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” ผ่านการสัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม (General Manager: GM) จำนวน 50 คนผ่านการประชุมออนไลน์จาก 45 ประเทศพบว่า ผู้จัดการทั่วไปในธุรกิจโรงแรมแบบหรูหร่ามีส่วนสำคัญในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยพวกเขาสามารถนำองค์กรธุรกิจกลับไปสู่การฟื้นตัวภายใต้ “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” ผ่านการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤต (Crisis Management) ซึ่งพวกเขาจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นสูงต่อสถานการณ์ภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยผู้จัดการทั่วไปจะต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมสินค้าและบริการที่มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดใหม่ให้กับลูกค้าในช่วงวิกฤต ในขณะที่ Ngoc Su และคณะ (2021) ได้ศึกษาแนวทางที่ธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรมในประเทศเวียดนามจะสามารถรอดพ้นจากวิกฤต โควิด-19 ภายใต้แนวคิด “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการจำนวน 20 คนในช่วงปิดประเทศ (Lockdown) พบว่า ผู้จัดการต้องมีแนวทางบริหารจัดการในภาวะวิกฤตในเรื่องทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยผู้จัดการและพนักงานต้องร่วมมือกันในการบริหารจัดการต่อวิกฤตและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ (1) ก่อนการปิดประเทศ (2) ระหว่างที่ปิดประเทศ และ (3) หลังจากเปิดประเทศ ในขณะที่ Vo-Thanh และคณะ (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลต่อความไม่มั่นคงในอาชีพการงาน (Job Insecurity) และการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรมพบว่า การจัดการขององค์กรที่มีต่อภาวะวิกฤตโควิด-19 จะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจและก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการดำเนินงานของพวกเขาและยังช่วยลดความไม่มั่นคงในอาชีพการงานของพวกเขา

ในประเทศไทย การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ตั้งแต่เดือนมีนาคม ค.ศ. 2020 ส่งผลกระทบรุนแรงต่อระบบเศรษฐกิจในประเทศ รวมถึงการปิดกิจการของธุรกิจบริการ (Surawattananon et al., 2021) ก่อให้เกิดแรงงานที่เคลื่อนย้ายคืนถิ่นกลับภูมิลำเนา โดยเป็นการเคลื่อนย้ายแรงงานภายในประเทศขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารที่มีการใช้พนักงานหรือแรงงานในการให้บริการเป็นจำนวนมาก (Changtapong et al., 2020; Chantapong & Tatsanasongthongwong, 2021) รวมถึงเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีการเติบโตสูงสุดในภาคบริการก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์วิกฤตโควิด-19 ในปี ค.ศ. 2020 ซึ่งธุรกิจมีความเปราะบางค่อนข้างมากภายใต้สถานการณ์นี้ (Surawattananon et al., 2021) โดย “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจ ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงต้องการจะศึกษาถึง “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” ของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร เพื่อให้ธุรกิจรอดพ้นจากวิกฤตและกลับคืนสู่วิถีชีวิตใหม่ (New Normal) รวมถึงการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและความยั่งยืนให้แก่องค์กรธุรกิจในระยะยาวต่อไป

## ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เน้นการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ภายใต้แนวคิด “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” ของผู้ประกอบการ โดยงานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการตอบวัตถุประสงค์ของงาน (McGinley, Wei, Zhang, & Zheng, 2021) คณะผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) (Rashid, Rashid, Warraich, Sabir, & Waseem, 2019) การสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) (Kim & Kim, 2018) โดยแบบสัมภาษณ์ประยุกต์มาจากแนวคิดนำจากนอกเข้าสู่ภายใน (Outside-in) (Gulati, 2009; Quach, Thaichon, Lee, Weaven, & Palmatier, 2020) เพื่อเป็นการมองถึงการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 8 คำถาม ได้แก่ ข้อคำถาม 1–3 ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Vo-Thanh และคณะ (2020), Duarte Alonso และคณะ (2020), Ghaderi, King, และ Hall (2021) เป็นการมองถึงผลกระทบภายนอกอันเกิดมาจากวิกฤต ส่วนคำถาม 4–8 มุมมองของผู้ประกอบการ ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Vo-Thanh และคณะ (2020), Kaushal และ Srivastava (2021), Ghaderi และคณะ (2021), Giousmpasoglou และคณะ (2021) เป็นการมองถึงการบริหารจัดการภายในองค์กรภายใต้ภาวะวิกฤต ซึ่งจะสะท้อนถึงความยืดหยุ่นในการปรับตัวของผู้ประกอบการ โดยมีคำถาม ดังนี้ (1) สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการอย่างไร (2) อะไรคือ ความกังวลที่หนักใจที่สุดของคุณเกี่ยวกับการระบาดของโควิด-19 โดยเกี่ยวข้องกับธุรกิจ (งาน) ของคุณ (3) ประเภทของวิกฤตหรือภัยพิบัติใดที่องค์กรของคุณต้องประสบปัญหาอยู่ (4) ขอให้อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรและกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจของคุณ? (5) ในความเห็นของคุณ ทักษะอะไรที่คุณควรจะต้องมีในการเตรียมความพร้อมและจัดการต่อวิกฤตโควิด-19 (6) อะไรคือ สิ่งที่คุณเรียนรู้จากวิกฤตนี้สำหรับอุตสาหกรรมบริการ (7) อะไรคือ แรงจูงใจในการวางแผนการดำเนินการจัดการภายใต้ภาวะวิกฤตจากมุมมองของคุณ (8) การปรับตัว (ความยืดหยุ่นในการปรับตัว) ของผู้จัดการ/ผู้ประกอบการควรเป็นอย่างไร?

ในขั้นตอนในการเลือกตัวแทนกลุ่มประชากรการศึกษา คณะผู้วิจัยจะเน้นกลุ่มจังหวัดที่มีภาคธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ซึ่งมีการจ้างงานมากที่สุดและสามารถทำรายได้ให้กับประเทศในระดับสูง (Surawattananon et al., 2021) โดยได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 ระลอกแรกตั้งแต่เดือนมีนาคม ค.ศ. 2020 (Tantrakarnapa & Bhopdhornangkul, 2020) การสุ่มตัวอย่างของผู้ถูกสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารจะเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้น (Multistage Sampling) ซึ่งเป็นสุ่มที่เหมาะสมสำหรับการสุ่มตัวอย่างที่ประชากรมีขนาดใหญ่ โดยมีขอบเขตงานกว้างขวาง (Kuno, 1976) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นคือ ขั้นที่ 1 คือ การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ จะเน้นจังหวัดที่สร้างรายได้จากธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการคือ กรุงเทพฯ ชลบุรี เชียงใหม่และภูเก็ต โดยงานวิจัยของ Surawattananon (Surawattananon, 2019) พบว่า จังหวัดกรุงเทพฯ ชลบุรี และภูเก็ต เป็นกลุ่มจังหวัดที่สร้างรายได้จากภาคการท่องเที่ยวสูงสุด โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 65 ของรายได้ท่องเที่ยวทั่วประเทศ ขั้นที่ 2 คือ การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) คือ หลังจากได้จังหวัดที่สร้างรายได้จากธุรกิจท่องเที่ยวแล้ว คณะผู้วิจัยก็จะทำการสุ่มโรงแรมและร้านอาหารจากฐานข้อมูลทางธุรกิจในแต่ละจังหวัด โดยองค์กรธุรกิจที่ถูกเลือกจะมีโอกาสถูกเลือกโดยเท่าเทียมกัน เพราะคณะผู้วิจัยเชื่อว่า โรงแรมและร้านอาหารที่ถูกเลือกอย่างเท่าเทียมกันถือเป็นตัวแทนขององค์กรธุรกิจในจังหวัดนั้น ขั้นที่ 3 คือ การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ เมื่อได้ตัวอย่างโรงแรมและร้านอาหารแล้ว ก็จะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยพิจารณาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นผู้ประกอบการที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ที่มีอายุมากกว่า 18 ปี รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อย 1 ปี ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-Face Interview) หรือสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ด้วยคำถามทั้งหมด 8 คำถาม ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยคณะผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัว รวมถึงการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารทั้งหมด 75 คน (แห่ง) ในจังหวัดกรุงเทพฯ ชลบุรี

เชียงใหม่และภูเก็ต กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลประกอบด้วยผู้ประกอบการ (ผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจ) โรงแรม 38 คน (แห่ง) และร้านอาหาร 37 คน (แห่ง) ซึ่ง Boddy (2016, p. 429) แนะนำว่าจำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มธุรกิจควรจะอยู่ประมาณ 30-40 คน และมีจำนวนขั้นต่ำอย่างน้อยประมาณ 25-30 คน (Dworkin, 2012, p. 1320) โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาในการทำวิจัยเชิงคุณภาพชิ้นนี้ คณะผู้วิจัยถือว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ (Boddy, 2016) และเหมาะสม

ตารางที่ 1 แสดงถึงข้อมูลของผู้ประกอบการธุรกิจ (ผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจ) โรงแรมและร้านอาหารที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 75 คน (แห่ง) ในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงตุลาคม ค.ศ. 2021 โดยใส่รหัสผู้ประกอบการ E1 แทนผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 และ E2 คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 แบ่งประเภทของธุรกิจออกเป็น 2 ประเภทคือ ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร กลุ่มธุรกิจโรงแรมจะถูกจำแนกประเภทตามขนาดและจำนวนห้องพัก แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ (1) โรงแรมขนาดเล็กคือ โรงแรมที่มีห้องพักเดี่ยวต่ำกว่า 30 ห้อง (2) โรงแรมขนาดกลางคือ โรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 30 ห้องแต่ไม่เกิน 100 ห้อง และ (3) โรงแรมขนาดใหญ่คือ โรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง ตกแต่งหรูหรา มีบริการครบครัน ในขณะที่ธุรกิจร้านอาหารจะถูกจำแนกประเภทตามการออกแบบและตกแต่งเป็นหลัก โดยดัดแปลงมาจากแนวคิดของกระทรวงพาณิชย์ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) ร้านอาหารระดับหรู (Fine dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งอย่างประณีต สวยงาม ราคาอาหารค่อนข้างแพง (2) ร้านอาหารระดับกลาง (Casual dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งแบบพอสมควร เน้นบรรยากาศแบบสบายๆ เป็นกันเอง ราคาอาหารระดับปานกลาง พนักงานบริการแบบเป็นกันเองไม่มีพิธีรีตอง และ (3) ร้านอาหารทั่วไป (Fast dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งแบบเรียบง่าย สะดวก รวดเร็ว มีความทันสมัย เน้นบริการอาหารจานด่วน มีรายการอาหารจำกัด และสามารถหมุนเวียนลูกค้าได้ในปริมาณมาก

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารทั้งหมด 75 คน แบ่งออกเป็น เพศชาย 37 คน (ร้อยละ 49) และเพศหญิง 38 คน (ร้อยละ 51) โดยจำแนกตามอายุ อายุต่ำกว่า 35 ปี ทั้งหมด 16 คน (ร้อยละ 21) 35-45 ปี ทั้งหมด 29 คน (ร้อยละ 39) 45-55 ปี ทั้งหมด 15 คน (ร้อยละ 20) และ 55-65 ปี ทั้งหมด 15 คน (ร้อยละ 20) โดยมีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 20) ระหว่าง 5-10 ปี (ร้อยละ 28) ระหว่าง 10-20 ปี (ร้อยละ 36) และมากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 16) โดยแบ่งธุรกิจออกเป็น ธุรกิจโรงแรมทั้งหมด 38 แห่ง ประกอบด้วย โรงแรมขนาดเล็ก 8 แห่ง (ร้อยละ 21) โรงแรมขนาดกลาง 9 แห่ง (ร้อยละ 24) และขนาดใหญ่ 21 แห่ง (ร้อยละ 55) และธุรกิจร้านอาหารทั้งหมด 37 แห่ง ประกอบด้วย ร้านอาหารแบบทั่วไป 7 แห่ง (ร้อยละ 19) ร้านอาหารระดับกลาง 20 แห่ง (ร้อยละ 54) และร้านอาหารระดับหรู 10 แห่ง (ร้อยละ 27)

ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19

ตารางที่ 1: ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารจำนวนทั้งหมด 75 คน

รหัส	เพศ	อายุ (ปี)	อายุงาน (ปี)	ตำแหน่ง/ประเภทธุรกิจ	สถานที่
E1	ชาย	34	3	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดเล็ก	ชลบุรี
E2	หญิง	44	14	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	ชลบุรี
E3	หญิง	50	15	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	ชลบุรี
E4	หญิง	36	13	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	ชลบุรี
E5	ชาย	41	6	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	ชลบุรี
E6	ชาย	57	20	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารแบบทั่วไป	ชลบุรี
E7	หญิง	56	21	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารแบบทั่วไป	ชลบุรี
E8	ชาย	62	15	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	ชลบุรี
E9	ชาย	41	18	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารแบบทั่วไป	ชลบุรี
E10	หญิง	39	15	ผู้จัดการ/ร้านอาหารระดับกลาง	ชลบุรี
E11	หญิง	64	40	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดกลาง	ชลบุรี
E12	หญิง	37	1	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	ชลบุรี
E13	หญิง	34	5	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	ชลบุรี
E14	หญิง	61	30	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารแบบทั่วไป	ชลบุรี
E15	หญิง	52	18	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารแบบทั่วไป	ชลบุรี
E16	หญิง	30	1	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับหรู	ชลบุรี
E17	หญิง	31	9	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดกลาง	กรุงเทพ
E18	ชาย	29	6	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	กรุงเทพ
E19	ชาย	38	3	หัวหน้า/ร้านอาหารระดับกลาง	กรุงเทพ
E20	ชาย	39	10	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	กรุงเทพ
E21	หญิง	56	4	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	กรุงเทพ
E22	หญิง	41	4	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดเล็ก	เชียงใหม่
E23	หญิง	49	25	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	เชียงใหม่
E24	ชาย	43	13	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดกลาง	เชียงใหม่
E25	หญิง	43	10	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดเล็ก	เชียงใหม่
E26	ชาย	34	2	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดเล็ก	เชียงใหม่
E27	หญิง	56	30	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดกลาง	เชียงใหม่
E28	ชาย	35	5	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดกลาง	เชียงใหม่



ตารางที่ 1: ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารจำนวนทั้งหมด 75 คน (ต่อ)

รหัส	เพศ	อายุ (ปี)	อายุงาน (ปี)	ตำแหน่ง/ประเภทธุรกิจ	สถานที่
E29	หญิง	48	3	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดเล็ก	เชียงใหม่
E30	หญิง	49	26	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	เชียงใหม่
E31	หญิง	46	6	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดเล็ก	เชียงใหม่
E32	ชาย	41	13	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	เชียงใหม่
E33	ชาย	36	8	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับหรู	เชียงใหม่
E34	หญิง	51	13	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับหรู	เชียงใหม่
E35	ชาย	58	10	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	เชียงใหม่
E36	หญิง	40	14	ผู้จัดการ/ร้านอาหารระดับหรู	เชียงใหม่
E37	หญิง	34	2	ผู้จัดการ/ร้านอาหารระดับหรู	เชียงใหม่
E38	ชาย	37	5	ผู้จัดการ/ร้านอาหารระดับหรู	เชียงใหม่
E39	ชาย	37	3	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	เชียงใหม่
E40	ชาย	37	10	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	เชียงใหม่
E41	ชาย	44	2	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	เชียงใหม่
E42	ชาย	54	6	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับหรู	ภูเก็ต
E43	ชาย	28	7	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดกลาง	ภูเก็ต
E44	ชาย	61	40	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	ภูเก็ต
E45	ชาย	48	7	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดกลาง	ภูเก็ต
E46	หญิง	37	10	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดกลาง	ภูเก็ต
E47	ชาย	29	7	ผู้จัดการ/ร้านอาหารระดับหรู	ภูเก็ต
E48	หญิง	35	5	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	ภูเก็ต
E49	ชาย	34	10	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับหรู	ภูเก็ต
E50	ชาย	49	22	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต
E51	ชาย	39	2	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดเล็ก	ภูเก็ต
E52	หญิง	31	8	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต
E53	หญิง	47	6	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	ภูเก็ต
E54	หญิง	34	3	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารแบบทั่วไป	ภูเก็ต
E55	ชาย	39	2	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับหรู	ภูเก็ต
E56	หญิง	63	10	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	ภูเก็ต

**ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร**

ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19

**ตารางที่ 1:** ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารจำนวนทั้งหมด 75 คน (ต่อ)

รหัส	เพศ	อายุ (ปี)	อายุงาน (ปี)	ตำแหน่ง/ประเภทธุรกิจ	สถานที่
E57	ชาย	47	27	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต
E58	ชาย	43	2	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	ภูเก็ต
E59	ชาย	42	12	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดกลาง	ภูเก็ต
E60	ชาย	39	10	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	ภูเก็ต
E61	หญิง	44	5	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารแบบทั่วไป	ภูเก็ต
E62	หญิง	30	7	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	ภูเก็ต
E63	หญิง	56	7	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดเล็ก	ภูเก็ต
E64	หญิง	32	8	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	ภูเก็ต
E65	ชาย	56	9	เจ้าของธุรกิจ/ร้านอาหารระดับกลาง	ภูเก็ต
E66	ชาย	63	28	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต
E67	ชาย	58	35	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต
E68	ชาย	48	20	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต
E69	ชาย	28	11	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต
E70	หญิง	54	20	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต
E71	ชาย	30	7	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต
E72	หญิง	53	25	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต
E73	หญิง	62	15	เจ้าของธุรกิจ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต
E74	หญิง	42	20	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต
E75	หญิง	38	10	ผู้จัดการ/โรงแรมขนาดใหญ่	ภูเก็ต

หลังจากนั้น คณะผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยสร้างทฤษฎีจากวิธีอุปนัย (Inductive) ซึ่งเป็นการหาข้อสรุปของข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่ศึกษาผ่านการสัมภาษณ์ โดยการรวบรวมและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ผ่านการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (Bengtsson, 2016) โดยคณะผู้วิจัยได้ถอดบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ (ผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจ) ทั้งหมด 75 แห่ง หลังจากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย “โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ Nvivo” โดยการกำหนดให้รหัส (Coding) เพื่อจัดหมวดหมู่ (Category) ของข้อมูล และหาความหมายความสัมพันธ์ที่ซ้ำกันระหว่างคุณลักษณะ (Properties) กับมิติ (Dimensions) เพื่อให้ได้หมวดหมู่หลัก (Core Category) ของปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา และทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) (Hartley & Sturm, 1997; Mathison, 1988) และจัดทำผลการเปรียบเทียบข้อค้นพบ (Findings) ของปรากฏการณ์ที่ทำการศึกษา (Phenomenon) จากแหล่งและมุมมองที่แตกต่างกัน โดยนักวิจัยส่วนมาก (Mondal & Samaddar, 2021) พบว่า การตรวจสอบสามเส้า

เป็นแนวทางการยืนยันความน่าเชื่อถือ (Credibility and Validity) ของข้อมูลหรือสิ่งที่ค้นพบ รวมถึงเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์และความสอดคล้องของข้อมูล โดยใช้คำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของงานวิจัยคือ “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” ของผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา คณะผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดนำจากนอกเข้าสู่ภายใน (Outside-in) (Gulati, 2009; Quach et al., 2020) เพื่อเป็นการมองการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารภายใต้สถานการณ์โควิดในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงตุลาคม ค.ศ. 2021 โดยแนวคิดนำจากนอกเข้าสู่ภายในเพื่อค้นหา “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” (Resilience) โดยมองผลกระทบจากภายนอกในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ระหว่างปี ค.ศ. 2020-2021 จะส่งผลต่อการปรับตัวภายในของผู้ประกอบการ โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติคือ 1) ผลกระทบจากสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 (ผลกระทบภายนอก) 2) การบริหารจัดการภายในองค์กรธุรกิจภายใต้สถานการณ์วิกฤตโควิด-19 และ 3) ความยืดหยุ่นในการปรับตัว (Resilience) ของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

## ผลการศึกษา

ผลจากการวิเคราะห์เนื้อหาของผู้ประกอบการธุรกิจ (ผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจ) โรงแรมและร้านอาหารจำนวน 75 แห่งในจังหวัดกรุงเทพฯ ชลบุรี เชียงใหม่ และภูเก็ต ภายใต้วิกฤตการณ์ในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงตุลาคม ค.ศ. 2021 ได้ผลวิจัย ดังนี้

### 1. ผลกระทบจากสถานการณ์วิกฤตโควิด-19

จากการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารทั้งหมด 75 แห่ง คณะผู้วิจัยพบว่าผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 แบ่งออก 3 ด้านคือ 1) ด้านผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ 2) ด้านความกังวลใจต่อปัญหาการแพร่ระบาดโควิด-19 ต่อธุรกิจ 3) ด้านประเภทของวิกฤตที่องค์กรประสบปัญหา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1.1 ด้านผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

จากการวิเคราะห์ข้อความจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทั้งสองธุรกิจ (ร้อยละ 46) ให้ความเห็นตรงกันว่า สถานการณ์วิกฤตโควิดส่งผลกระทบต่อด้านการดำเนินธุรกิจเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านนักท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ (ร้อยละ 35) และด้านการเดินทาง (ร้อยละ 19) ตามลำดับ ในขณะที่กลุ่มธุรกิจร้านอาหารได้รับผลกระทบในด้านการดำเนินธุรกิจจากสถานการณ์โควิดมากที่สุด (ร้อยละ 59) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธุรกิจร้านอาหารแบบทั่วไป (ร้อยละ 62) และร้านอาหารระดับกลาง (ร้อยละ 58) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความเห็นตรงกันว่า สถานการณ์โควิดส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารเนื่องจากจำนวนลูกค้าลดลงมากส่งผลทำให้ยอดขายตกลงอย่างมาก สาเหตุหลักมาจากความกลัวของลูกค้าที่มีต่อโรคระบาดทำให้ไม่กล้าเข้ามาใช้บริการ การดำเนินธุรกิจร้านอาหารตั้งอยู่บนความ “กลัว” ของทั้งสองฝ่ายจากลูกค้าและพนักงาน รวมถึงความกังวลที่ร้านอาหารจะถูกปิดจากมาตรการของรัฐ หากมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เกิดขึ้นในร้าน ส่งผลให้ธุรกิจประสบปัญหารายได้ลดลง

E 48: “...ผลกระทบในเรื่องของลูกค้าในเรื่องของรายได้ลดลงตอนที่สถานการณ์แย่งเราอาจจะต้องรับลูกค้าน้อยลง” (ธุรกิจร้านอาหารระดับกลาง เพศหญิง อายุ 35 ปี)

โดยคำตอบของผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Madeira, Palrão, และ Mendes (2021) ที่พบว่าธุรกิจร้านอาหารได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด ส่งผลให้ยอดขายของธุรกิจลดลงรวมถึงผลกำไรที่ลดลง

## ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19

ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมก็ได้รับผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19 ในด้านการดำเนินธุรกิจในทำนองเดียวกัน จากการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก (ร้อยละ 61) และขนาดกลาง (ร้อยละ 62) ได้รับผลกระทบในด้านการดำเนินธุรกิจมากกว่ากลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ร้อยละ 20)

E 29: “...ช่วงก่อนมีโครงการเราเที่ยวด้วยกันก็ดี แต่พอมาระลอกนี้เจ็บบสนิทเลย มีแค่ 1-2 บั๊กกิ้ง” (ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เพศหญิง อายุ 48 ปี)

E 25: “...การเข้าพักของลูกค้าหรือรายได้ จาก Occupancy rate ที่เคยมี 97% สูงสุด ตอนนี้เหลือ 0.1% หรือเดือนนึงไม่มีการเข้าพักของลูกค้าเลย” (ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง เพศหญิง อายุ 43 ปี)

เนื่องจากในช่วงการระบาดส่งผลต่อการปิดประเทศ ทำให้โรงแรมที่มีขนาดเล็ก (จำนวนห้องน้อยกว่า 30 ห้อง) หรือขนาดกลาง (จำนวนห้องระหว่าง 30 และ 100 ห้อง) จะได้รับผลกระทบทางด้านการดำเนินธุรกิจรุนแรงกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kenny และ Dutt (2021) ส่งผลให้จำนวนของธุรกิจทั้งสองกลุ่มนี้ต้องยุติกิจการมากกว่า เมื่อเทียบกับกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ เพราะกลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางมีกระแสเงินสดที่จำกัด ในขณะที่กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีสภาพคล่องทางการเงินที่สูงกว่า ทำให้สามารถประคับประคองธุรกิจได้ยาวนานกว่าในช่วงวิกฤต รวมถึงมีส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศมากกว่าโรงแรมขนาดเล็กและกลาง โดยเฉพาะโรงแรมขนาดใหญ่ที่อยู่ในเครือข่าย (Chain Hotels) ที่พบว่า ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ได้รับผลกระทบน้อยกว่าในด้านการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากมีแหล่งเงินทุนสนับสนุนที่เข้มแข็ง รวมถึงสภาพคล่องทางการเงินในระดับสูง ด้วยเหตุนี้เอง คณะผู้วิจัยให้ข้อสังเกตว่า โรงแรมขนาดใหญ่สามารถจัดการกับผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตได้ดีกว่า เพราะมีกระแสเงินสดที่มากกว่าเมื่อเทียบกับโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

### 1.2 ด้านความกังวลใจต่อสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ต่อการดำเนินธุรกิจ

จากคำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม (ร้อยละ 41) และร้านอาหาร (ร้อยละ 38) ส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นตรงกันในเรื่อง “ความกังวลใจต่อสถานการณ์โควิด-19 และสุขภาพ” หมายถึง สถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ผลกระทบต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต ความกังวลใจในการติดเชื้อโรค และความไม่ปลอดภัยในการทำงาน เป็นข้อกังวลใจหลักของผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ สถานการณ์โควิดและสุขภาพจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ประกอบการ โดยมีความกังวลใจว่าลูกค้าอาจจะนำเชื้อโรคเข้ามาแพร่เชื้อในร้านและติดต่อสูพนักงานในองค์กร และจากการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (ร้อยละ 62) มีความกังวลใจเรื่องการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่จะส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานในกลุ่มธุรกิจที่มีพนักงานจำนวนมาก การแพร่ระบาดนอกจากจะส่งผลกระทบต่อพนักงานโรงแรมยังส่งผลกระทบต่อวงกว้างไปยังครอบครัวของพนักงาน ก่อให้เกิดความวิตกกังวลใจในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานเป็นอย่างมาก โดยผู้ให้ข้อมูลหลักอธิบายว่า

E 2: “...สิ่งที่ยากจะบอกก็คือ ความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญกว่าสิ่งอื่นใดไม่ว่าจะเศรษฐกิจการเงินหรือในส่วนของพนักงาน สิ่งที่สำคัญคือ ความปลอดภัยทั้งชีวิตของลูกค้าและของพนักงาน ซึ่งความรุนแรงของโควิด-19 มันมากกว่าที่เราคิด ความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ และที่สำคัญถ้าพนักงานไม่ปลอดภัย ครอบครัวของเราก็จะไม่ปลอดภัย” (ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เพศหญิง อายุ 44 ปี)

จากที่กล่าวมา คำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการพบว่า “สถานการณ์โควิดและสุขภาพ” ถือเป็นความกังวลใจที่พบมากที่สุดในกลุ่มธุรกิจโรงแรม ยกตัวอย่าง งานวิจัยของ Kenny และ Dutt (2021) ได้ยืนยันว่าการระบาดที่มีผลต่อสุขภาพ (Health Pandemic) จะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาสุขภาพจิต (Mental Health) ของพนักงานโรงแรมในการทำงานภายใต้สถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 (Karatepe, Saydam, & Okumus, 2021) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kumar (2021) ที่กล่าวว่า เมื่อสถานการณ์โควิด-19 แพร่ระบาดไปทั่วโลก ความหนักใจที่สุดของผู้ประกอบการกลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการคือ สุขภาพของพนักงานและลูกค้า ส่งผลให้ธุรกิจต้องหันมาใส่ใจกับมาตรฐานการรักษาความสะอาดและสุขอนามัยของโรงแรม รวมถึงมาตรฐานการรักษาความสะอาดของพนักงานโรงแรม (Robina-Ramirez, Medina-Merodio, Moreno-Luna, Jiménez-Naranjo, & Sánchez-Oro, 2021) ตลอดจนลูกค้าที่มาใช้บริการ (Shin & Kang, 2020)

### 1.3 ด้านประเภทของวิกฤตที่องค์กรประสบปัญหา

จากผลการศึกษาพบว่า คำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม (ร้อยละ 72) และร้านอาหาร (ร้อยละ 67) ส่วนใหญ่ กล่าวถึง ปัญหาด้านรายได้ลดลงอย่างมาก (รายรับรายจ่าย) เป็นประเภทของวิกฤตที่องค์กรประสบปัญหามากที่สุด ซึ่งหมายถึง ค่าใช้จ่าย รายรับที่ได้และลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ โดยกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต่างบอกเป็นเสียงเดียวกันว่า (ร้อยละ 72) ในช่วงที่มีการระบาดของโรคโควิด-19 แม้ว่าโรงแรมไม่มีรายได้เนื่องจากไม่มีลูกค้า แต่ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องดำเนินกิจการต่อไป ทำให้ธุรกิจมีค่าใช้จ่าย อาทิ ค่าน้ำ ค่าไฟ รวมถึงเงินเดือนพนักงาน งานวิจัยล่าสุดของ Giousmpasoglou และคณะ (2021) พบว่า ในช่วงวิกฤตการณ์โควิด ธุรกิจโรงแรมต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 15 ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายด้าน อาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Health and Safety) ค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการโรงแรม รวมถึง ค่าใช้จ่ายพนักงาน และจากการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจโรงแรม เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กทั้งหมด (ร้อยละ 100) ประสบปัญหาด้านรายได้ลดลงมากหรือแทบไม่มีรายรับเพียงพอกับค่าใช้จ่าย

E 22: “...วิกฤตคือ ไม่มีรายได้ ไม่มีเงินทุนหมุนเวียนสำหรับค่าใช้จ่าย” (ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เพศหญิง อายุ 41 ปี)

E 29: “...ไม่มีรายรับเลย แต่มีรายจ่ายที่ติดลบทุกเดือน” (ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เพศหญิง อายุ 48 ปี)

จากคำสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กพบว่า ส่วนใหญ่ธุรกิจได้รับผลกระทบอย่างหนัก เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านกระแสเงินสด (Cash Flow) โดยกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กส่วนมากประสบปัญหาขาดเงินสดหมุนเวียน เนื่องจากไม่มีกระแสรายได้เข้ามา โดยงานวิจัยของ Kenny และ Dutt (2021) ที่ได้ทำการศึกษา กลุ่มธุรกิจโรงแรมในประเทศดูไบพบว่า กลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กประสบปัญหาในข้อจำกัดของการบริหารกระแสเงินสด รวมถึงการมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ทำให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กต้องปิดกิจการเป็นจำนวนมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Basnyat และ Sharma (2021) ที่พบว่า กลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กขาดการสนับสนุนจากรัฐบาล รวมถึงมีข้อจำกัดในการเข้าถึงเงินทุน (Financial Constraints) หมายถึง การเข้าถึงแหล่งเงินทุน เพื่อมาใช้ในการดำเนินการธุรกิจ โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจโรงแรมของประเทศที่กำลังพัฒนา ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กต้องประสบปัญหาการขาดทุนและล้มละลายไปในที่สุด โดยงานวิจัยของ Abhari, Jalali, Jaafar, และ Tajaddini (2021) ที่ได้ศึกษากลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศมาเลเซียพบปัญหาเดียวกันคือ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กต้องการความช่วยเหลือจากรัฐบาลในการเข้าถึงเงินทุนในการแก้ไขปัญหาวิกฤต ในขณะที่กลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดกลางมีเงินทุนที่มากกว่าและสามารถบริหารกระแสเงินสดได้ดีกว่า ด้วยเหตุที่โรงแรมขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และการจัดการด้านกระแสเงินสด ส่งผลให้

## ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19

กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กส่วนใหญ่เลือกที่จะแก้ไขปัญหาวิกฤตด้วยการเลิกกิจการเมื่อเทียบกับกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่

ในขณะที่การวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารพบว่า กลุ่มธุรกิจร้านอาหารระดับกลาง (ร้อยละ 78) ประสบปัญหาวิกฤตในด้านรายได้ลดลงอย่างมาก (รายรับรายจ่าย) เมื่อเทียบกับกลุ่มธุรกิจร้านอาหารประเภทอื่น ๆ โดยกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารระดับกลางให้ความเห็นตรงกันว่า ยอดขายลดลงมากกว่าครึ่งแต่ค่าใช้จ่ายยังคงเท่าเดิม เนื่องจากมีจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการลดลง โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตไม่มีลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวมาใช้บริการ ทำให้ธุรกิจขาดกระแสเงินสด แต่ธุรกิจยังคงมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเท่าเดิม

E8 “...อันดับแรกคือ เรื่องของการไม่มีลูกค้าเพราะไม่มีลูกค้าก็ทำให้กระแสเงินสดเราไม่มี พอไม่มีลูกค้าขายไม่ได้เงินก็ไม่มีโดยที่ค่าใช้จ่ายเงินเดือนเรายังต้องจ่าย เราลดพนักงานไปครึ่งหนึ่งจาก 120 คนเหลือ 60” (ร้านอาหารระดับกลาง เพศชาย อายุ 62 ปี)

E32 “...ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยวที่เป็น Walk-in หายไป เหลือลูกค้าอยู่ร้อยละ 20” (ร้านอาหารระดับกลาง เพศชาย อายุ 41 ปี)

ผลการศึกษาดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ Neise, Verfürth, และ Franz (2021) ที่พบว่า ธุรกิจร้านอาหารระดับกลางมีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานสูง โดยถือว่าเป็นภาระเฉพาะที่ธุรกิจต้องรับผิดชอบมากกว่าเดิม อาทิ ค่าเช่าที่ ค่าน้ำ ค่าไฟ เงินเดือนพนักงาน และต้นทุนวัตถุดิบ เมื่อเทียบกับร้านอาหารทั่วไปที่มีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจอยู่ระดับที่ต่ำกว่า ในขณะที่ร้านอาหารระดับห่วยยังคงมีกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ เพราะลูกค้ายังคงพอใจกับคุณภาพและมาตรฐานในการให้บริการ โดยเฉพาะด้านสุขอนามัยในการให้บริการ ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นเมื่อมาใช้บริการ (Lim, Aggarwal, & Dandotiya, 2022)

ด้วยเหตุนี้เอง กลุ่มร้านอาหารระดับกลางประสบปัญหาในด้านรายได้มากกว่ากลุ่มร้านอาหารทั่วไปที่มีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่ต่ำกว่า และกลุ่มร้านอาหารระดับห่วย ซึ่งมีฐานลูกค้าที่จงรักภักดีและมาใช้บริการ โดยที่กลุ่มลูกค้าร้านอาหารระดับห่วยยังคงมาใช้บริการ เนื่องจากพวกเขามีความเชื่อมั่นในคุณภาพการให้บริการและมาตรฐานด้านสุขอนามัยของร้าน

## 2. การบริหารภายในองค์กรธุรกิจภายใต้สถานการณ์วิกฤตโควิด-19

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการทั้งหมด 75 แห่งพบว่า การบริหารภายในองค์กรธุรกิจภายใต้สถานการณ์วิกฤตโควิด-19 แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ 1) การบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์วิกฤตโควิด-19 2) วัฒนธรรมและกลยุทธ์ในองค์กร 3) ทักษะจำเป็น เพื่อบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤตโควิด-19

### 2.1 การบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์วิกฤตโควิด-19

จากผลการศึกษาพบว่า ในด้านการบริหารจัดการภายใต้วิกฤตโควิด-19 ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญอันดับแรกต่อมาตรการด้านการรักษาความปลอดภัยและความสะอาด (ร้อยละ 38) รองลงมาคือ มาตรการลดพนักงาน และการควบคุมค่าใช้จ่าย (ร้อยละ 33) ภายใต้มาตรการของการรักษาความปลอดภัยและความสะอาด ซึ่งหมายรวมถึงการรักษาสุขอนามัยและความปลอดภัยของพนักงานที่ให้บริการ เช่น การสวมหน้ากากอนามัย การสวมถุงมือในการให้บริการ การได้รับวัคซีน รวมถึงการเว้นระยะห่างทางสังคม กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารให้ความสำคัญด้านมาตรการของการรักษาความปลอดภัย (ร้อยละ 49) มากกว่ากลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม (ร้อยละ 27) โดยจากการให้สัมภาษณ์ของ

ผู้ประกอบการเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤตพบว่า กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารจะให้ความสำคัญกับความสะอาดภายในร้าน โดยจัดหาแอลกอฮอล์ล้างมือไว้ให้บริการแก่ลูกค้า รวมถึงการทำความสะอาดโต๊ะทุกครั้งที่ถูกนำมาใช้บริการ โดยเฉพาะกลุ่มร้านอาหารทั่วไป (ร้อยละ 93) และร้านอาหารระดับกลาง (ร้อยละ 53) เนื่องจากหากร้านอาหารพบกรณีการติดเชื้อโรคโควิด-19 ในร้านขึ้น ร้านอาหารจะถูกภาครัฐสั่งปิดทันที (Supateerawanitt & Koaysomboon, 2022) ด้วยเหตุนี้เอง มาตรการการรักษาความปลอดภัยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการดำเนินธุรกิจร้านอาหารในช่วงสถานการณ์วิกฤตโรคระบาด

E61: “...ตามมาตราการของสาธารณสุข ทุกวันเราจะล้างร้านแล้วใช้เจลแอลกอฮอล์ฆ่าเชื้อโรคกลางคืนล้างร้านตลอดทำเลที่ตั้งของเราก็ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในการที่จะเข้ามารับประทานอาหาร” (ผู้ประกอบการร้านอาหารทั่วไปเพศหญิง อายุ 44 ปี)

E41: “...พยายามให้เด็กในร้านเราระมัดระวัง หลีกเลี่ยงการไปเที่ยวสถานบันเทิงกลางคืน กลุ่มชุมชนต่าง ๆ มาทำงานตอนเช้า วัดอุณหภูมิล้างมือ ใส่หน้ากากอนามัย” (ผู้ประกอบการร้านอาหารระดับกลางเพศชาย อายุ 44 ปี)

ในขณะที่ส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญอันดับแรกต่อมาตรการลดพนักงานและควบคุมค่าใช้จ่าย (ร้อยละ 54) ที่จะเน้นการลดจำนวนพนักงานลง สะท้อนความยืดหยุ่นในการปรับตัวภายใต้การบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤตโควิด-19 โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (11 คน จาก 21 คน) เน้นการควบคุมค่าใช้จ่ายขององค์กรให้ลดลง นอกจากนี้ พนักงานหนึ่งคนต้องมีความสามารถหลายทักษะ (Multi-Skilled Labor) เพื่อช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานลง

E12 : “...เราจะมี การปรับตัวตั้งแต่รอบแรกในเรื่องของการลดจำนวนพนักงานลง” (ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เพศหญิง อายุ 37 ปี)

E72 “...หลังจากนั้นเราก็ค่อยเปิดแต่เราก็มีการลดจำนวนพนักงานลงพนักงานมีเท่าที่จำเป็นจริง ๆ พนักงาน 1 คนสามารถที่จะต้องทำหน้าที่ได้หลายอย่างแล้วก็ควบคุมต้นทุนให้ดีที่สุดพยายามเปลี่ยนแปลงตลาดตลาดคนไทยมากขึ้น” (ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เพศหญิง อายุ 53 ปี)

ในขณะที่การลดจำนวนพนักงาน ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจะเน้นไปที่พนักงานที่มีอายุการทำงานในองค์กรน้อยก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งจะถูกจ้างออก โดยเป็นไปตามกฎหมายแรงงาน

E3: “...ก็คือการลดพนักงานคือ เราทำการจ้างออกตามสัดส่วนแล้วเราก็จ่ายถูกต้องตามกฎหมาย ส่วนในที่นี่ก็คือ อายุงานที่น้อย” (ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เพศหญิง อายุ 50 ปี)

ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Giousmpasoglou และคณะ (2021) ได้ให้ข้อสังเกตว่า ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่มีการจ้างงานค่อนข้างมาก ทำให้ธุรกิจต้องมีการบริหารจัดการคน (People Management) ในช่วงวิกฤตการณ์โควิด ธุรกิจโรงแรมจะลดเงินเดือนพนักงาน รวมทั้งมีการเลิกจ้างเป็นจำนวนมาก (Giousmpasoglou et al, 2021:1308) นอกจากนี้ ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารถือว่าเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างมากจากสถานการณ์โควิด-19 และจากรายงานการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ หรือ ILO (International Labour Organization) โดยในปี ค.ศ. 2020 พบว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยถูกประเมินว่าเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงต่อการ

## ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19

จ้างงาน (High Risk for Employment) ภายใต้สถานการณ์วิกฤตโควิด-19 เมื่อเทียบกับธุรกิจร้านอาหารที่ได้ถูกประเมินว่าเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงปานกลางต่อการจ้างงาน (ILO, 2020) โดยความเสี่ยงสูงต่อการจ้างงานในธุรกิจโรงแรมส่งผลกระทบต่อแรงงานที่ทำงานในธุรกิจนี้ สะท้อนจากการเลิกจ้างงานจำนวนมากและก่อให้เกิดแรงงานเคลื่อนย้ายคืนถิ่น โดยแรงงานคืนถิ่นส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่ถูกเลิกจ้างจากธุรกิจโรงแรมมากกว่าธุรกิจร้านอาหาร ด้วยเหตุนี้เอง ในเรื่องการบริหารจัดการภายในองค์กรธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่เลือกที่จะลดจำนวนพนักงาน ซึ่งถือเป็นทางเลือกที่เหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดที่เกิดจากความไม่แน่นอนของวิกฤตการณ์โควิด-19 เมื่อเทียบกับธุรกิจร้านอาหาร

### 2.2 วัฒนธรรมและกลยุทธ์ในองค์กร

ในด้านวัฒนธรรมและกลยุทธ์ในองค์กร จากการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการทั้งธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารส่วนมาก (ร้อยละ 44) ให้ความสำคัญกับการบริหารแบบธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61) ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากเมื่อเทียบกับธุรกิจร้านอาหาร (ร้อยละ 24) เนื่องจากการบริหารธุรกิจโรงแรมจะบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว (Family Business Management) โดยเฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ ส่วนมาก (12 จาก 21 คน) กล่าวว่า วัฒนธรรมการบริหารธุรกิจโรงแรมจะเป็นแบบธุรกิจครอบครัว เป็นลักษณะการทำงานแบบเห็นอกเห็นใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy-Compassion) การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของคนไทยส่งผลให้เกิดการทำงานแบบพี่น้อง หรือการอยู่กันแบบครอบครัว ระบบพ่อแม่ลูก รวมถึงการเคารพผู้ใหญ่ เนื่องจากการดำเนินการธุรกิจที่เจ้าของธุรกิจและพนักงานทำงานร่วมมือกันและช่วยเหลือกันมาตั้งแต่ธุรกิจเริ่มก่อตั้ง ประกอบกับวัฒนธรรมไทยที่มีลักษณะการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พึ่งพาอาศัยกัน รวมถึงการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้องหรือครอบครัว ส่งผลให้การทำงานในแบบธุรกิจครอบครัวเป็นวัฒนธรรมองค์กรหลักในการบริหารงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่

E12 : “...วัฒนธรรมขององค์กรที่นี่ก็คือ จะทำงานกันเป็นแบบครอบครัวตั้งแต่เปิดโรงแรมมา” (ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เพศหญิง อายุ 37 ปี)

E73: “...วัฒนธรรมองค์กรเนื่องจากเราเปิดมาปีที่ 4-5 ที่จะเกิดการติดโควิด-19 อย่างน้อยก็เป็นพนักงานที่อยู่กับเรามา 2-3 ปีเราก็เลยมีความเข้าใจในเรื่องของงานที่เขาจะไม่ได้มาทำงานเห็นอกเห็นใจแล้วว่า เกิดวิกฤตเราจะให้องค์กรอยู่รอดพนักงานอยู่รอดนี่คือการต้องประคับประคองซึ่งกันและกันเราต้องทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน” (ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เพศหญิง อายุ 62 ปี)

ผลการศึกษาการสอดคล้องกับงานวิจัยของ Giousmpasoglou และคณะ (2021) ที่พบว่า ธุรกิจโรงแรมไม่ว่าจะเป็นระดับหรูหราก็ดี หรือทั่วไป วัฒนธรรมการบริหารงานของโรงแรมจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันคือ เป็นการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นการให้บริการที่พนักงานจะต้องเอาใส่ใจและดูแลลูกค้า เปรียบเสมือนแขกที่มาเยี่ยมเยือนในบ้าน ดังนั้นวัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบธุรกิจครอบครัวจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและพนักงาน ก่อให้เกิดความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee loyalty) โดยให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะส่งมอบการบริการที่ดีให้แก่ลูกค้าในช่วงวิกฤต (Aristana, Arsawan, & Rustiarini, 2021) ด้วยเหตุนี้เอง ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการบริหารแบบธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่จะพบในกลุ่มธุรกิจโรงแรมมากกว่าธุรกิจร้านอาหาร เนื่องจากการบริการในธุรกิจโรงแรมจะเน้นถึงการให้บริการที่มีลักษณะคล้ายกับสมาชิกในครอบครัวที่ดูแลแขกที่มาเยี่ยมบ้าน โดยจะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้มารับบริการ ซึ่งจะก่อให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวในช่วงวิกฤตของธุรกิจโรงแรม



### 2.3 ทักษะจำเป็น เพื่อการบริหารจัดการต่อวิกฤตโควิด-19

ผลการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์พบว่า ด้านทักษะที่จำเป็น เพื่อการบริหารจัดการต่อวิกฤตการณ์โควิด-19 ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ (ร้อยละ 45) ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกกับการสื่อสาร รับฟังข่าวสาร และมีสติ โดยทั้งธุรกิจโรงแรม (ร้อยละ 44) และร้านอาหาร (ร้อยละ 47) จะกล่าวถึง การมีสติและตั้งมั่นในการรับฟังข่าวสารผ่านการทบทวนและวิเคราะห์เนื้อหา โดยจะต้องไม่วิตกกังวลต่อความไม่แน่นอนที่เกิดจากความผันผวนของการระบาดโรคโควิด-19 รวมถึงทักษะการสื่อสารให้กับบุคคลในองค์กรอย่างถูกต้อง ทันท่วงทีเหตุการณ์ และชัดเจนในช่วงวิกฤต

E4: “...ทันเหตุการณ์ทันข่าวสารแล้วก็ทักษะสำคัญก็คือ การพูดคุย เพื่อหาทางออกการสื่อสาร เพราะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะเราจะสั่งกันในกลุ่มของในผู้บริหารก่อน[ที่จะ]สื่อสารออกไปให้มีความชัดเจนมากที่สุด” (ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ เพศหญิง อายุ 36 ปี)

E49: “...ต้องมีการสังเกตเป็นผู้ที่ซบสังเกตคิดวิเคราะห์ที่เป็นหลักและอดทน เพราะว่าข่าวสารมันไปเร็วมากต้องมานั่งดูเหตุการณ์ว่าเหมือนจะมีข่าวลือบ่อย ๆ ตรงนี้ติดคนนี่ติดคนจะวิตกกังวลต้องใช้สติตลอดเวลาในการอยู่มารอประชุมพนักงานคุยกันเรื่องสุขภาพจิตสถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น เดียวมันก็จะผ่านไปถ้าเราช่วยกันปรับตัวก็จะผ่านไป” (ผู้ประกอบการร้านอาหารระดับหรู เพศชาย อายุ 34 ปี)

สอดคล้องกับงานวิจัยล่าสุดของ Hahang, Bayraktar, และ Jiménez (Hahang, Bayraktar, & Jiménez, 2022) พบว่า ทักษะในการสื่อสารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในช่วงวิกฤต เนื่องจากการสื่อสารในช่วงวิกฤตจะต้องเป็นการสื่อสารที่มีความซื่อสัตย์ (Honesty) ถูกต้อง (Accuracy) ทันเวลาและถูกกาลเทศะ (Timeliness) ซึ่งทักษะการสื่อสารที่ดีจะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ

ในขณะที่ผู้ประกอบการทั้งธุรกิจโรงแรม (ร้อยละ 36) และร้านอาหาร (ร้อยละ 42) ให้ความสำคัญรองลงมากับทักษะการบริหารงานบุคคลและการแก้ไขปัญหา (ร้อยละ 39) ภายใต้ประเภทของธุรกิจร้านอาหาร ร้านอาหารทั่วไป (ร้อยละ 50) ระดับกลาง (ร้อยละ 44) และระดับหรู (ร้อยละ 41) ต่างเน้นถึงทักษะในการขายสินค้าออนไลน์รวมถึง การขายอาหารแบบเดลิเวอรีแทนการเข้ามารับประทานอาหารในร้าน เพราะในช่วงวิกฤตลูกค้าไม่สามารถเข้ามานั่งรับประทานอาหารในร้านได้ ธุรกิจจึงต้องเน้นการแก้ไขปัญหา โดยทำการตลาดออนไลน์สอดคล้องกับงานวิจัยของ Šerić และ Šerić (2021) ที่ธุรกิจร้านอาหารต้องเน้นทักษะการขายสินค้าอาหารและเครื่องดื่มผ่านตลาดออนไลน์ โดยงานวิจัยของ Zapata-Cuervo, Montes-Guerra, และ Jeong (2021) ยังเสริมว่าธุรกิจร้านอาหารจำเป็นต้องออกแบบเมนูอาหารใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับอาหารที่ต้องจัดส่งไปตามที่ต่าง ๆ (Food Delivery) อีกด้วย

E65: “...ต้องเข้าใจสถานการณ์ทั่วไปให้ได้ว่าโรคระบาดนี้ยาวนานแล้วจะรับมืออย่างไร จากเดิมที่ตั้งรับลูกค้าอยู่ที่ร้านอาจจะใช้บริการออนไลน์หาทางให้ไปถึงลูกค้าให้ได้” (ผู้ประกอบการร้านอาหารระดับกลาง เพศชาย อายุ 56 ปี)

ในขณะที่การวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมพบว่า ร้อยละ 70 ของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ จะเน้นทักษะการบริหารงานบุคคลและการแก้ไขปัญหา โดยธุรกิจต้องสามารถบริหารพนักงานให้สามารถทำงานได้หลาย ๆ อย่างพร้อมกัน (Multi-Skilling)

### ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19

E11: “...ทักษะเราต้องบริหารในรูปแบบของพนักงาน 1 คนสามารถทำได้มากกว่า 1 หน้าที่ เรา Set ZERO ให้กับพนักงานทุกคนต้องเป็นหมด เป็นช่างทาสี เป็นบาร์เทนเนอร์ เป็นแผนกแม่บ้านต้องมาทำครัวได้ต้องเรียนรู้ทักษะอื่นให้ได้ เพื่อความอยู่รอด” (ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลาง เพศหญิง อายุ 64 ปี)

ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการสอดคล้องกับงานวิจัยของ Filimonau, Derqui และ Matute (2020) ที่พบว่า ธุรกิจโรงแรมต้องมีการสร้างทักษะและความชำนาญให้แก่พนักงานในการวางแผนและแก้ไขปัญหาภัยกับสถานการณ์วิกฤตที่จะเกิดขึ้นข้างหน้า รวมถึงการเตรียมความพร้อมถึงแผนรองรับการกระทกรวมถึงวิกฤตที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต (Possible Shocks and Disaster Plans) นอกจากนี้ วิกฤตโควิด-19 ยังส่งผลให้พนักงานต้องพัฒนาและยกระดับทักษะให้สูงขึ้นมากกว่าเดิม (Lohr, 2020) โดยเฉพาะทักษะทางสังคมที่ใช้ เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้คน (Soft Skills) โดยงานวิจัยของ Huang และคณะ (2021) พบว่า ในช่วงวิกฤต ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์ในการให้บริการ โดยเฉพาะระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะความสามารถในการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพนักงานในช่วงวิกฤต ด้วยเหตุนี้ การที่พนักงานโรงแรมมีทักษะทางสังคมที่ใช้ เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้คนที่ดี ประกอบกับการมีทักษะการใช้เทคโนโลยีจะช่วยเพิ่มพูนความชำนาญให้กับพนักงาน และสร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจสามารถกลับมาฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วขึ้น ด้วยเหตุนี้เอง ในช่วงวิกฤตธุรกิจโรงแรมควรจะเน้นทักษะทางสังคมที่ใช้ เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้คนให้แก่พนักงาน โดยเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการต่อวิกฤต เพราะธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้คน โดยเฉพาะลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการ ในขณะที่ธุรกิจร้านอาหารควรจะเน้นทักษะการขายสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ในช่วงวิกฤต

### 3. ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

ผลการศึกษาจากคำสัมภาษณ์ของทั้งผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 66) ให้ความเห็นตรงกันว่า การจัดการภายในองค์กรถือเป็นการปรับตัว (ความยืดหยุ่นในการปรับตัว) ที่สำคัญที่สุดของธุรกิจในช่วงวิกฤต และจากการวิเคราะห์เพิ่มเติมพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่นในการปรับตัว โดยผู้ประกอบการธุรกิจที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 10 ปีและ 20 ปีส่วนมาก (16 คนจาก 75 คน) จะให้ความสำคัญกับการจัดการภายในองค์กร โดยผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร (ร้อยละ 70) จะปรับตัวผ่านการสร้างความแตกต่างของตัวสินค้า โดยธุรกิจจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพอาหารให้สดและอร่อย รวมถึงการใช้เทคโนโลยีมาช่วยส่งเสริมการขายผ่านการตลาดออนไลน์ นอกจากนี้ ธุรกิจควรสนใจและเน้นการตลาดของลูกค้าภายในประเทศด้วย นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยยังพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความสามารถและความยืดหยุ่นในการปรับตัวในช่วงวิกฤต

E34: “...พยายามพัฒนา และดูแลจุดขายเด่นของเราคือ คุณภาพต้องคงดี สด ใหม่ อร่อย” (ร้านอาหารระดับหรู เพศหญิง อายุ 51 ปี ประสบการณ์ในการทำงาน 13 ปี)

ในขณะที่คำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการโรงแรม (ร้อยละ 63) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดการภายในองค์กร โดยถือเป็นการสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัว โดยธุรกิจต้องมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและรอบคอบ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การรับฟังข่าวสารภายนอกและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร กล่าวโดยสรุป ธุรกิจโรงแรมต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ภายใต้วิกฤตการณ์โควิด ธุรกิจโรงแรมต้องมีการจัดการเกี่ยวกับการบริหารบุคคล โดยการพัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในช่วงความไม่แน่นอน โดยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การรับฟังข่าวสารอย่างมีสติ การสื่อสารอย่างชัดเจนและตรงประเด็น การวิเคราะห์ผู้รับสารก่อนที่จะส่งสารออกไป การระมัดระวังการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารโดยปราศจากการใช้อารมณ์ของผู้ส่งสาร

มาเกี่ยวข้อง ถือเป็นทักษะทางสังคมที่ใช้ เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้คน (Soft Skills) ที่สำคัญ และจะเป็นกุญแจสำคัญของความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม เพื่อให้เข้าใจถึงความไม่แน่นอนอันมาจากวิกฤตการณ์โควิด

E 3: “...การบริหารจัดการที่รวดเร็วการตัดสินใจที่รวดเร็วและก็ต้องมีความรอบคอบที่สิ่งสำคัญ เข้าใจความต้องการของลูกค้าที่พนักงานที่ต้องทำงานหนักขึ้นรายได้ลดอันนี้คือ สิ่งที่เราและเขาต้องเข้าใจแล้วก็ต้องเข้ามาบริหาร ซึ่งทางเราก็รับมือกับสิ่งเหล่านี้ได้ดี” (ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เพศหญิง อายุ 50 ปี ประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปี)

ผลจากการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยล่าสุดของ Sharma และคณะ (2021) ที่ศึกษาธุรกิจโรงแรมในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงวิกฤตโควิด-19 พบว่า ธุรกิจโรงแรมจะเน้นการปรับตัวภายในองค์กรที่เรียกว่า การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่และกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ หรือนวัตกรรมที่เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Innovation) โดยจะเป็น “วิธีการขององค์กรรูปแบบใหม่ในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการ และองค์กรที่ทำงาน” ซึ่งหมายถึง การปรับเปลี่ยนแผนก การปฏิบัติงานใหม่ การปรับเปลี่ยนระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานด้านบัญชี นวัตกรรมที่เกี่ยวกับองค์กรทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น โดยนวัตกรรมที่เกี่ยวกับองค์กรจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ต้นทุน (Cost Efficiency) และการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ โดยจะถูกนำมาใช้ในธุรกิจโรงแรมในช่วงการระบอบอย่างหนักของโรคโควิด-19

## สรุปผลและอภิปรายผล

ภายใต้สถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงตุลาคม ค.ศ. 2021 ส่งผลต่อความผันผวนทางระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวและเปราะบางจากแรงกดดันในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 2020-2021 อาทิ มาตรการล็อกดาวน์ การเว้นระยะห่างทางสังคม ทำให้ธุรกิจได้รับผลกระทบอย่างหนัก รวมทั้งการระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งทำให้เกิดความกังวลใจและความหวาดกลัวในเรื่องสุขภาพที่ส่งผลต่อการมาใช้บริการของลูกค้า ทำให้ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคลดลง ประกอบกับนโยบายของรัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงความล่าช้าในการจัดหาและกระจายวัคซีนป้องกันโรคโควิด-19 ที่ตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนส่งผลให้เกิดข้อจำกัดของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารในช่วงเวลานั้น

ด้วยเหตุนี้เอง ภายใต้วิกฤตโควิด-19 ผู้ประกอบการธุรกิจควรสร้าง “ความยืดหยุ่นในการปรับตัว” ในการเตรียมความพร้อมและการรับมือกับความผันผวนและข้อจำกัดในช่วงปี ค.ศ. 2020-2021 และจากผลการศึกษา คณะผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดนำจากนอกเข้าสู่ภายใน (Outside In) มาวิเคราะห์ และพบว่า ผลกระทบภายนอกจากวิกฤตการณ์โควิด-19 ในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงตุลาคม ค.ศ. 2021 ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารในด้านการดำเนินธุรกิจ อันเกิดมาจากความกลัวของทั้งผู้ให้บริการและผู้มาใช้บริการ ทำให้ธุรกิจต้องประสบปัญหารายได้ที่ลดลง โดยเฉพาะธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งอาจจะทำให้ธุรกิจต้องปิดกิจการ นอกจากนี้ วิกฤตการณ์นี้ก่อให้เกิดความกังวลใจในเรื่องสถานการณ์โควิดและสุขภาพส่งผลกระทบต่อผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ทำให้องค์กรธุรกิจต้องประสบปัญหาด้านรายได้ (รายรับรายจ่าย) เนื่องจากธุรกิจขาดสภาพคล่องทางการเงินเพราะการลดจำนวนลงอย่างมากของนักท่องเที่ยวรวมถึงผู้มาใช้บริการ โดยมีสาเหตุมาจากความผันผวนและความไม่แน่นอนขององค์ประกอบภายนอก อาทิ นโยบายของรัฐบาลในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มาตรการการเดินทางเข้าประเทศ การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์ใหม่ ทำให้ผู้ประกอบการมีข้อจำกัดในปรับตัวค่อนข้างมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยล่าสุดของ Ntounis, Parker, Skinner, Steadman, และ Warnaby (2022)

## ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19

ที่ยืนยันว่า ธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวที่ต่ำกว่าธุรกิจอื่น ๆ เนื่องจากการฟื้นตัวของธุรกิจที่ช้ากว่าภายใต้ข้อจำกัดที่มากกว่า ส่งผลให้ธุรกิจใช้เวลานานกว่าธุรกิจอื่น ๆ ในการปรับตัว อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการธุรกิจควรจะต้องมีการปรับตัวผ่านการบริหารภายในองค์กรเป็นอันดับแรก ประกอบด้วย (1) การบริหารจัดการกับวิกฤต อาทิ การรักษามาตรการรักษาความสะอาด มาตรการการควบคุมค่าใช้จ่าย และมาตรการลดพนักงาน (2) การสร้างวัฒนธรรมและกลยุทธ์ในองค์กรผ่านการบริหารแบบธุรกิจครอบครัว และ (3) การมีทักษะในการสื่อสาร รับฟังความข่าวสาร และการมีสติ โดยเป็นทักษะที่สำคัญ โดยเฉพาะในช่วงเวลาของความผันผวนที่เกิดจากพลวัตทางสังคม เศรษฐกิจ รวมถึงการจัดการของภาครัฐ ทำให้ธุรกิจได้เรียนรู้ถึง “ความไม่แน่นอน” ของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ที่แต่เดิมเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีการเติบโตสูงและสร้างรายได้หลักในภาคการท่องเที่ยวให้แก่ประเทศ ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวภายใต้ข้อจำกัดที่ไม่สามารถควบคุมได้ผ่านการบริหารภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การรับฟังและวิเคราะห์ข่าวสารอย่างมีเหตุผล รวมถึงการมีสติของผู้ประกอบการธุรกิจที่อยู่ภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนในเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับ รวมถึงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งที่กล่าวมาถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการภายในองค์กร และนำไปสู่การสร้าง ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤตในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงตุลาคม ค.ศ. 2021

จากการเปรียบเทียบของสองธุรกิจในเรื่องการบริหารภายในองค์กรพบว่า มาตรการการรักษาความสะอาด และ มาตรการลดพนักงานและการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นวิธีการบริหารจัดการกับวิกฤต เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด โดยธุรกิจร้านอาหารจะให้ความสำคัญกับการรักษาความสะอาด ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมจะเน้นถึงการควบคุมค่าใช้จ่ายและการลดจำนวนพนักงาน ในขณะที่การบริหารแบบธุรกิจครอบครัวจะเป็นวัฒนธรรมและกลยุทธ์ในองค์กรที่พบมากในธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เพราะธุรกิจจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ในการให้บริการระหว่างผู้มารับบริการ (ลูกค้า) และผู้ให้บริการ (พนักงาน) รวมถึงการสื่อสารภายในองค์กร โดยการสื่อสารที่มีสติในการรับฟังข่าวสาร เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างมากสำหรับธุรกิจโรงแรมในช่วงสภาวะของความไม่แน่นอนอันเกิดจากการระบาดของโรคโควิด-19

คณะผู้วิจัยยังได้เสนอแนวทางการสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจ ภายใต้ความไม่แน่นอนที่เกิดจากองค์ประกอบภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้และผันผวนอยู่ตลอดเวลา อาทิ มาตรการของรัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในการป้องกันการระบาดของโรคโควิด-19 การกระจายของวัคซีนและการเข้าถึงของวัคซีนป้องกันโรคโควิด-19 ก่อให้เกิดข้อจำกัดในการปรับตัวของธุรกิจเป็นอย่างมาก ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว คณะผู้วิจัยเสนอแนวทางปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติคือ 1) การหารายได้และลดค่าใช้จ่าย ยกตัวอย่าง ธุรกิจร้านอาหารจะต้องปรับตัว โดยการนำเทคโนโลยีมาส่งเสริมการขายผ่านการตลาดออนไลน์ อาทิ แอปพลิเคชันสั่งอาหาร (Food Delivery Application) รวมถึงการเสนอบริการจัดส่งและซื้อกลับบ้าน (Takeaway) ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมต้องปรับตัวมาใช้เทคโนโลยี อาทิ สื่อสังคม (Social Media) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data) ของลูกค้าในการทำการตลาด รวมถึงการนำเสนอการขายห้องพักแบบ “การพักผ่อนอยู่บ้าน” (Staycation) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มรายได้ในช่วงมาตรการล็อกดาวน์ รวมถึงการสร้างกลยุทธ์การตลาดโดยเน้นลูกค้าภายในประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าชาวไทย นอกจากนี้ ธุรกิจจำเป็นต้องมีการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นรวมถึงการใช้จ่ายอย่างประหยัด เช่น การบริหารจัดการพลังงานในการใช้ไฟฟ้า การใช้อุปกรณ์แบบประหยัดพลังงาน การสั่งซื้อวัตถุดิบอย่างพอประมาณ 2) การบริหารจัดการภายในองค์กร ในช่วงการระบาด ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ และกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่เกี่ยวกับองค์กรและทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่าง การเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานใหม่ การปรับเปลี่ยนการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยทั้งหมดนี้จะส่งผลให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิ ลูกค้า ผู้ประกอบการธุรกิจ พนักงาน เกิดความพึงพอใจ โดยจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของเรื่องต้นทุน รวมถึงการบริหารงานบุคคลแบบธุรกิจครอบครัว ผ่านการสร้างทักษะให้แก่แรงงาน ซึ่งจะทำให้พวกเขามี

ความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skilling) โดยจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพ การผลิต และสมรรถนะ ในช่วงสถานการณ์ที่ธุรกิจจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายในการจ้างแรงงาน การที่องค์กรมีพนักงานที่มีทักษะในการทำงานที่หลากหลาย ประกอบกับการมีทักษะความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication Skills) ภายใต้อาการวิกฤต โดยเป็นส่วนหนึ่งของทักษะทางสังคมที่ใช้ เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้คน (Soft Skills) จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากวิกฤตโควิด-19 3) มาตรการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย วิกฤตโควิด-19 ได้สร้างความกังวลใจให้แก่ทั้งผู้บริหารและผู้ประกอบการ รวมถึงยังส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในการมาใช้บริการลดลง ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องปรับตัว ยกกระดานและเพิ่มมาตรการการรักษาความสะอาด สุขภาพอนามัย ความปลอดภัยของสถานที่และสินค้าบริการ และมาตรฐานการรักษาความสะอาดของพนักงานและลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า รวมถึงลดความกลัวในการมาใช้บริการ เพื่อให้ธุรกิจสามารถฟื้นตัวจากสภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว และ 4) การมีทัศนคติที่ดีในการแก้ไขปัญหา เนื่องจากข้อจำกัดในการปรับตัวของธุรกิจที่มาจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ อาทิ นโยบายของรัฐ การระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์ใหม่ การจัดสรรวัคซีนป้องกันโรคโควิด-19 การสร้างทัศนคติที่ดีจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญและช่วยเสริมสร้างกำลังใจของผู้ประกอบการธุรกิจในการสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัว (Resilience) ภายใต้อคติที่เรียกว่า “Can-do Attitude” หมายถึง ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ ๆ ไม่กลัวความท้าทายที่เกิดจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ รวมถึงความเชื่อมั่นในตัวเองและการสร้างทัศนคติเชิงบวกที่จะลองค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาต่างภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดบนพื้นฐานของความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทัศนคติ “Can-do Attitude” เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารจำเป็นต้องมี โดยผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องมีความตั้งมั่นในตัวเองด้วยความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา รวมถึงทัศนคติที่พร้อมจะแก้ไขปัญหา ซึ่งจะสามารถพาธุรกิจให้รอดพ้นจากวิกฤตได้ แม้จะอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนและมีข้อจำกัดในการปรับตัวค่อนข้างมาก

## ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

การระบาดของโรคโควิด-19 ก่อให้เกิดมาตรการและกฎระเบียบต่าง ๆ ในการป้องกันการแพร่ระบาด อาทิ การเว้นระยะห่างทางสังคม ข้อบังคับในการเดินทางระหว่างจังหวัดและการเดินทางเข้าประเทศ การจำกัดเวลาในการให้บริการของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร โดยในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงตุลาคม ค.ศ. 2021 กับสายพันธุ์เดลตา (Delta) ส่งผลให้การทาวิจัยครั้งนี้ต้องใช้ระยะเวลาจนถึงข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูล ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจส่วนมากมีความกังวลใจในการให้สัมภาษณ์ รวมถึงธุรกิจส่วนใหญ่ปิดให้บริการ โดยเฉพาะในจังหวัดกรุงเทพฯ ทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สุ่มกลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดกรุงเทพมหานคร น้อยกว่าจังหวัดอื่น ๆ และขอแนะนำสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป คณะผู้วิจัยให้ความเห็นว่า งานวิจัยครั้งหน้าควรจะศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจและผู้บริโภคในกลุ่มธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารภายหลังวันที่ 1 พฤษภาคม ค.ศ. 2022 ซึ่งมีการผ่อนปรนในมาตรการการเดินทางเข้าประเทศ ประกอบกับวิกฤตอันเกิดจากสงครามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างประเทศยูเครนและรัสเซีย รวมถึงการแพร่ระบาดของสายพันธุ์โอไมครอน (Omicron) เพื่อให้ทราบถึงความยืดหยุ่นในการปรับตัวของทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพราะธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ การมีส่วนร่วมของลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญด้วยเหตุนี้เอง จึงเป็นข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยที่ต้องการจะศึกษาในครั้งต่อไป

## REFERENCES

- Abhari, S., Jalali, A., Jaafar, M., & Tajaddini, R. (2021). The impact of Covid-19 pandemic on small businesses in tourism and hospitality industry in Malaysia. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JRME-07-2020-0091>
- Aristana, I. N., Arsawan, I. W. E., & Rustiarini, N. W. (2021). Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter? *International Journal of Tourism Cities, 8*(1), 223–243.
- Basnyat, S., & Sharma, S. (2021). Effects of COVID-19 crisis on small and medium-sized hotel operators: insights from Nepal. *Anatolia, 32*(1), 106–120.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open, 2*, 8–14.
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research, 19*(4), 426–432.
- Chancharat, S., & Meeprom, S. (2021). The effect of the COVID-19 outbreak on hospitality and tourism stock returns in Thailand. *Anatolia, 1*–12.
- Changtapong et al. (2020). *COVID-19: Social Distancing and Migratory Waves from the Sociological Dimension: Thai power “Stay at home, stop disease, for the nation.”* Bangkok. Retrieved from [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_31Mar2020.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_31Mar2020.aspx) (in Thai).
- Chantapong, C., & Tatsanasongthongwong, W. (2021). *Internal migration post-COVID- 19, a turning point from Thai agricultural sector and the spread of prosperity to the region: Data from Mobile Big Data.* Bangkok. Retrieved from [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_27Apr2021.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_27Apr2021.aspx) (in Thai).
- Chowdhury, M. T., Sarkar, A., Paul, S. K., & Moktadir, M. A. (2020). A case study on strategies to deal with the impacts of COVID-19 pandemic in the food and beverage industry. *Operations Management Research. https://doi.org/10.1007/s12063-020-00166-9*
- Denizci Guillet, B., & Chu, A. M. C. (2021). Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33*(2), 604–627.
- Duangdee, V. (2021). Coronavirus pandemic in Thailand leaves Bangkok restaurants in turmoil. *South China Morning Post.* Retrieved from [https://www.scmp.com/week-asia/lifestyle-culture/article/3168888/gangsters-paradise-killing-spotlights-thailands?module=perpetual\\_scroll\\_2&pgtype=article&campaign=3168888](https://www.scmp.com/week-asia/lifestyle-culture/article/3168888/gangsters-paradise-killing-spotlights-thailands?module=perpetual_scroll_2&pgtype=article&campaign=3168888)
- Duarte Alonso, A., Kok, S. K., Bressan, A., O’Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., ... Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management, 91*, 102654.

- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism, 24*(11), 1–4.
- Duro, J. A., Perez-Laborda, A., Turrion-Prats, J., & Fernández-Fernández, M. (2021). Covid-19 and tourism vulnerability. *Tourism Management Perspectives, 38*, 100819.
- Dworkin, S. L. (2012). Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews. *Archives of Sexual Behavior, 41*(6), 1319–1320.
- Filimonau, V., Derqui, B., & Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management, 91*, 102659.
- Fleming, J., & Ledogar, R. J. (2008). Resilience, an Evolving Concept: A Review of Literature Relevant to Aboriginal Research. *Pimatisiwin, 6*(2), 7–23.
- Ghaderi, Z., King, B., & Hall, C. M. (2021). Crisis preparedness of hospitality managers: evidence from Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Insights, 5*(2), 292–310.
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33*(4), 1297–1318.
- Gössling, S., & Schweiggart, N. (2022). Two years of COVID-19 and tourism: what we learned, and what we should have learned. *Journal of Sustainable Tourism, 1–17*.
- Gulati, R. (2009). *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*. Boston: Harvard Business Press.
- Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing and Management, 29*(5), 527–529.
- Hahang, E., Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2022). Early evidence of leadership skills and strategies in managing the impact of COVID-19 pandemic in the hospitality industry. *Cross Cultural & Strategic Management, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ccsm-03-2021-0041>
- Hartley, R. I., & Sturm, P. (1997). Triangulation. *Computer Vision and Image Understanding, 68*(2), 146–157.
- Hoegl, M., & Hartmann, S. (2021). Bouncing back, if not beyond: Challenges for research on resilience. *Asian Business and Management, 20*(4), 456–464.
- Huang, A., De la Mora Velasco, E., Marsh, J., & Workman, H. (2021). COVID-19 and the future of work in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 97*, 102986.
- ILO. (2020). *COVID-19 employment and labour market impact in Thailand*. Retrieved from [https://www.ilo.org/asia/publications/labour-markets/WCMS\\_747944/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/asia/publications/labour-markets/WCMS_747944/lang--en/index.htm)

## ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19

- Karatepe, O. M., Saydam, M. B., & Okumus, F. (2021). COVID-19, mental health problems, and their detrimental effects on hotel employees' propensity to be late for work, absenteeism, and life satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 934–951.
- Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102707.
- Kenny, J., & Dutt, C. S. (2021). The long-term impacts of hotel's strategic responses to COVID-19: The case of Dubai. *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 71–85.
- Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., Latif, A., & Lorenzo, A. (2021). COVID-19 and sectoral employment trends: assessing resilience in the US leisure and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 952–969.
- Kim, H., & Kim, B. G. (2018). A qualitative approach to automated motels: a rising issue in South Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), 2622–2636.
- Koonnathamdee, P. (2013). *A Turning Point for the Service Sector in Thailand*. Retrieved from <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/30300/ewp-353.pdf>
- Kumar, S. (2021). The effect of CORONA-COVID-19 on hospitality sector. *Journal of Statistics and Management Systems*, 24(1), 163–174.
- Kuno, E. (1976). Multi-stage sampling for population estimation. *Researches on Population Ecology*, 18(1), 39–56.
- Lim, W. M., Aggarwal, A., & Dandotiya, R. (2022). Marketing luxury services beyond affluence in the new normal: Insights from fine dining during the coronavirus pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102936.
- Lohr, S. (2020). The Pandemic Has Accelerated Demands for a More Skilled Work Force. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2020/07/13/business/coronavirus-retraining-workers.html>
- Madeira, A., Palrão, T., & Mendes, A. S. (2021). The impact of pandemic crisis on the restaurant business. *Sustainability*, 13(1), 1–13.
- Mathison, S. (1988). Why Triangulate? *Educational Researcher*, 17(2), 13–17.
- McGinley, S., Wei, W., Zhang, L., & Zheng, Y. (2021). The State of Qualitative Research in Hospitality: A 5-Year Review 2014 to 2019. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(1), 8–20.
- Mondal, S., & Samaddar, K. (2021). Issues and challenges in implementing sharing economy in tourism: a triangulation study. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(1), 64–81.
- Neise, T., Verfürth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102960.



- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1–17.
- Ntounis, N., Parker, C., Skinner, H., Steadman, C., & Warnaby, G. (2022). Tourism and Hospitality industry resilience during the Covid-19 pandemic: Evidence from England. *Current Issues in Tourism*, 25(1), 46–59
- Paekanong, T. (2020). *Thai service sector, change it to be great! Adjust to hit!* Bangkok. Retrieved from <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/Pages/FAQ167.aspx>
- Peco-Torres, F., Polo-Peña, A. I., & Frías-Jamilena, D. M. (2021). The effect of COVID-19 on tourists' intention to resume hotel consumption: The role of resilience. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103075.
- Quach, S., Thaichon, P., Lee, J. Y., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2020). Toward a theory of outside-in marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 89, 107–128.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1–13.
- Robina-Ramírez, R., Medina-Merodio, J. A., Moreno-Luna, L., Jiménez-Naranjo, H. V., & Sánchez-Oro, M. (2021). Safety and health measures for COVID-19 transition period in the hotel industry in Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1–19.
- Schwaiger, K., Zehrer, A., & Braun, B. (2022). Organizational resilience in hospitality family businesses during the COVID-19 pandemic: a qualitative approach. *Tourism Review*, 77(1), 163–176.
- Šerić, M., & Šerić, M. (2021). Sustainability in hospitality marketing during the covid-19 pandemic. Content analysis of consumer empirical research. *Sustainability*, 13(18), 1–26.
- Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M. J., & Nicolau, J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, 103180.
- Shin, H., & Kang, J. (2020). Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102664.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5, 25338.
- Supateerawanitt, A., & Koaysomboon, T. (2022). Everything you need to know about COVID-19 situation in Bangkok. *Timeout*. Retrieved from <https://www.timeout.com/bangkok/covid-19-update-thailand>

## ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19

- Surawattananon et al. (2021). *Revitalising Thailand's tourism sector*. Bangkok. Retrieved from [https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AAA/250624\\_WhitepaperVISA.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AAA/250624_WhitepaperVISA.pdf)
- Surawattananon, N. (2019). Tourism and its role in driving Thai economy. Is a necessary hero? or A real hero? Retrieved from [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_29Oct2019.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_29Oct2019.aspx) (in Thai).
- Tantrakarnapa, K., & Bhopdhornangkul, B. (2020). Challenging the spread of COVID-19 in Thailand. *One Health, 11*, 100173.
- Vo-Thanh, T., Vu, T. Van, Nguyen, N. P., Nguyen, D. Van, Zaman, M., & Chi, H. (2020). How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance? *Journal of Sustainable Tourism, 29*(6), 907–925.
- Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. *Journal of Applied Behavioral Science, 56*(3), 279–283.
- Worrachaddejchai, D. (2021). Hotels mull closing down for low season. *Bangkok Post*. Retrieved from <https://www.bangkokpost.com/business/2102987/hotels-mull-closing-down-for-low-season>
- Wright, L., Steptoe, A., & Fancourt, D. (2021). Are adversities and worries during the COVID-19 pandemic related to sleep quality? Longitudinal analyses of 46,000 UK adults. *PLoS ONE, 16*(3), 1–18.
- Zapata-Cuervo, N., Montes-Guerra, M. I., & Jeong, M. (2021). How do restaurants respond to the COVID-19 pandemic? Lessons from Colombian restaurateurs and their survival strategies. *Journal of Foodservice Business Research, 1–22*.
- Zheng, D., Luo, Q., & Ritchie, B. W. (2021). Afraid to travel after COVID-19? Self-protection, coping and resilience against pandemic 'travel fear.' *Tourism Management, 83*, 104261.
- Zhong, L., Sun, S., Law, R., & Li, X. (2021). Tourism crisis management: evidence from COVID-19. *Current Issues in Tourism, 24*(19), 2671–2682.