

กลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ของธุรกิจอาหาร
ของโรงแรมระดับห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

The Adaptation Strategies during the Virus Covid-19 Pandemic of Food Business
in Five Star Hotel in Bangkok

จิราภา พึ่งบางกรวย* สุภาวรรณ แก้วบ้องปก** และสาวิตตรี จบศรี**

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ คณะผู้วิจัยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และเทคนิคการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) โดยทำการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informant) ของโรงแรมระดับห้าดาว จำนวน 10 แห่ง ได้แก่ โรงแรม Crowne Plaza Bangkok Lumpini Park, Carlton Hotel Bangkok Sukhumvit, The Sukhothai Bangkok, Four Seasons Hotel Bangkok at Chao Praya River, Grand Hyatt Erawan Bangkok, Bangkok Marriott Marquis Queen's Park, Banyan Tree Bangkok, The St.Regis Bangkok, The Okura Prestige Bangkok และ The Athenee Hotel, a Luxury Collection Hotel, Bangkok เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุการทำงานโดยเฉลี่ย 7 ปี และทั้งหมดมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการปรับปรุงกลยุทธ์ทางด้านอาหารของโรงแรมระดับห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหาร คิดเป็นร้อยละ 66.67 ได้แก่ Executive Chef, ผู้จัดการห้องอาหาร, ผู้จัดการฝ่ายจัดเลี้ยง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

กระบวนการปรับตัวของโรงแรมระดับห้าดาวจะเริ่มจากการทดลองปรับปรุงกลยุทธ์มาทำสินค้าตามกระแสเช่น การขายอาหารแบบริมถนนหรือการสร้างเมนูราคาย่อมเยา เป็นต้น แต่จากการประเมินผล พบว่าไม่เหมาะสมกับตำแหน่งของโรงแรมและพนักงานอาจจะไม่ปลอดภัยในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 จึงทำการปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์การคงที่ (Stability Strategy) โดยมีการดำเนินงานแบบเดิม แต่เน้นการสร้างผลกำไร (Profit Strategy) ด้วยการใช้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่และลดต้นทุนบางส่วนลง สำหรับกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Level Strategy) นั้นมี 2 กลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์การเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) และกลยุทธ์ตลาดส่วนย่อย (Niche Market) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Level Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล และกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ของฝ่ายครัว

คำสำคัญ : กลยุทธ์การปรับตัว, ธุรกิจอาหาร, โรงแรมระดับห้าดาว

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ด็อกเตอร์, ประธานสาขาการตลาด คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

** อาจารย์ ด็อกเตอร์ และอาจารย์ประจำ, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

** อาจารย์ ด็อกเตอร์ และอาจารย์ประจำ, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

Abstract

The aim of this study was to investigate adaptive food strategies of 5-star hotels in Bangkok during Covid-19 pandemic. Since it was a qualitative study, semi-structured interview and non-participant observation were used to collect the data from ten 5-star hotels, namely Crowne Plaza Bangkok Lumpini Park, Carlton Hotel Bangkok Sukhumvit, The Sukhothai Bangkok, Four Seasons Hotel Bangkok at Chao Praya River, Grand Hyatt Erawan Bangkok, Bangkok Marriott Marquis Queen's Park, Banyan Tree Bangkok, The St.Regis Bangkok, The Okura Prestige Bangkok, and The Athenee Hotel, a Luxury Collection Hotel, Bangkok. Content analysis was used to analyze the data.

The results indicated that the participants were females and they have had approximate 7-year working experiences. And they were responsible for planning and adapting food strategies in their hotels in Bangkok. The majority of the participants mainly worked in food business (66.67 percent). Their positions were executive chef, restaurant manager, catering manager, and food and beverage manager.

Their adaptive food strategies consisted of selling their foods as street foods or creating cheaper menu. Nevertheless, that their previous adaptation was not appropriate for hotel positioning, and Covid-19 pandemic situation, so they developed their strategies. According to their development, they found that corporate level strategy which were stability strategy concentration in profit strategy from competitive advantage and reduce minor cost. For business level strategy were customer centric and Niche market. And operational level strategy were marketing, human resource management and operational strategies which was kitchen strategies.

Key words: *Adaptation Strategy, Food Business, Five Star Hotel*

บทนำ

ในช่วงตั้งแต่ปี 2563 ต่อเนื่องมาถึงปี 2564 นั้น ในประเทศไทยเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส Covid-19 ขึ้นอย่างรุนแรง ในระลอกที่ 2 และ 3 ที่พบการติดเชื้อในประเทศสูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ โดยวันที่ 13 สิงหาคม 2564 ทั่วประเทศมีการพบเชื้อสูงสุดถึง 23,418 ราย และในยอดผู้ติดเชื้อนี้ พบว่าเป็นผู้ติดเชื้อหลักในเขตกรุงเทพมหานคร (ศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019, 2564) จึงทำให้รัฐบาลต้องมีการประกาศพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อยกระดับความเข้มข้นของมาตรการต่าง ๆ และมีการบังคับใช้พระราชกำหนดฯ อย่างจริงจัง เพื่อแก้ไขและบรรเทาสถานการณ์ฉุกเฉินให้คลี่คลายลงอย่างรวดเร็ว โดยการกำหนดมาตรการต่าง ๆ นั้น ก็เพื่อที่จะลดและจำกัดการเคลื่อนย้ายการเดินทางของบุคคล เพื่อลดการติดต่อและลดการสัมผัสระหว่างกัน โดยพระราชกำหนดฯ นั้น จะมีการประกาศใช้อย่างเข้มงวดในพื้นที่เป้าหมายที่มีการระบาดอย่างรุนแรง เพื่อสกัดกั้นการระบาดให้อยู่ในวงจำกัดและสามารถควบคุมการระบาดให้ได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นจังหวัดหลักที่มีการแพร่ระบาดสูงที่สุดของประเทศ มีการประกาศคำสั่งของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับการปิดการให้บริการสถานที่ต่าง ๆ หลายฉบับด้วยกัน โดยเริ่มตั้งแต่ประกาศกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 25 เป็นต้นมา (สำนักงานประชาสัมพันธ์ กรุงเทพมหานคร, 2564) โดยการประกาศปิดให้บริการสถานที่ต่าง ๆ จะเป็นสถานที่ให้บริการกับคนจำนวนมาก เช่น สถานบริการออกกำลังกาย โรงเรียน โรงเรียนกวดวิชา ร้านอาหาร และโรงแรม เป็นต้น

การประกาศปิดให้บริการสถานที่ต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ถึงแม้ว่าจะมีผลในเชิงบวกในมิติของการยับยั้งการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ได้เป็นอย่างดี แต่ก็มีผลกระทบที่เป็นวิกฤติต่อมิติทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการดำรงชีวิตของประชาชนในกรุงเทพมหานครเช่นกัน รวมถึงส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจของผู้ประกอบการประเภทต่าง ๆ โดยเฉพาะส่งผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจโรงแรมระดับห้าดาว ถึงแม้ว่าโรงแรมระดับห้าดาวจะมีการเปิดให้บริการอยู่ทั่วประเทศไทย แต่กรุงเทพมหานครเป็นจังหวัดที่มีโรงแรมระดับห้าดาวเปิดให้บริการอยู่มากที่สุด รวมถึงเป็นที่ตั้งของโรงแรมระดับห้าดาว 10 อันดับที่มีผู้ต้องการมาทดลองใช้บริการมากที่สุดอีกด้วย (Booking, 2564) ซึ่งในช่วงสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ในระลอกที่ 3 นั้น กรุงเทพมหานครเป็นพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดมากที่สุดในประเทศไทย และมีการประกาศใช้พรก.ฉุกเฉิน ที่เกี่ยวข้องกับการปิดการให้บริการโรงแรมระดับห้าดาวเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 อีกด้วย จึงทำให้โรงแรมระดับห้าดาว ซึ่งมีรายได้หลักจากการให้บริการทางด้านที่พักและให้บริการทางด้านอาหารต้องปิดบริการ โดยเฉพาะธุรกิจห้องพักรับรอง ไม่สามารถเปิดให้บริการได้โดยสิ้นเชิง เนื่องจากการประกาศปิดประเทศชั่วคราว ตั้งแต่วันที่ 3 เมษายน 2564 จึงทำให้ลูกค้าหลักของโรงแรมระดับห้าดาวที่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่สามารถเดินทางเข้าประเทศได้ (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) และในส่วนของธุรกิจอาหารนั้น จะมีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ยังคงเปิดให้บริการได้ แต่จะเป็นการให้บริการเฉพาะแบบสั่งกลับไปรับประทานที่บ้านเท่านั้น และในบางช่วงเวลา มีการประกาศมาตรการผ่อนคลายเป็นระยะให้สามารถนั่งรับประทานในร้านอาหารได้ แต่ก็ยังต้องดำเนินการภายใต้มาตรการเกี่ยวกับร้านอาหารและการรักษาระยะห่างทางสังคมตามพรก.ฉุกเฉิน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาวในเขตกรุงเทพมหานครจะต้องมีการปรับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจดังกล่าวให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างเร่งด่วนอีกด้วย

การปรับปรุงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยปกติจะมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาอยู่แล้ว สถานการณ์บางอย่างเป็นสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นและมีผู้ทำการศึกษาไว้ในอดีต เช่น การจัดการการเปลี่ยนแปลงการท่องเที่ยวจากสังคมล้าหน้าเป็นสังคมเมือง (ณภัทร กุลนันท์, 2553) การศึกษาผลกระทบและวิธีการรับมือของธุรกิจโรงแรมจากสถานการณ์การเมืองในประเทศไทย (คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา, 2557) หรือการปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเกิดมลพิษของสิ่งแวดล้อม เช่น อากาศเป็นพิษ การปล่อยน้ำเสีย และมลภาวะทางเสียง เป็นต้น (सानิตย์ หนูนิล และคนอื่น ๆ, 2560) จึงทำให้ฝ่ายบริหารมีแนวทางในการจัดการและรับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ นั้น แต่สถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 นั้น เป็นโรคอุบัติใหม่ที่ยังไม่เคยมีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาวในช่วงเวลาดังกล่าวมาก่อน จึงไม่มีสูตรสำเร็จหรือแนวทางในการบริหารในช่วงเวลาที่มีการแพร่ระบาดนี้ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้คณะผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงกลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 ของธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 ของธุรกิจอาหารในโรงแรมระดับห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาว ในสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19

การทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยนี้ได้นำแนวคิดการปรับตัวของผู้ประกอบการของ McKee et al. (1989) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษา โดยในแนวคิดนี้ได้กล่าวว่า กระบวนการที่ผู้ประกอบการใช้ในการประมวลข้อมูลต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกและจะนำข้อมูล

ดังกล่าวนี้ มาใช้เพื่อปรับตัว โดยในการปรับตัว จะมีความเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขัน และจะทำการวางกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพราะเมื่อสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปนั้น จะพบว่าไม่มีผู้ประกอบการใด ที่สามารถอยู่รอดได้ โดยไม่มีการปรับตัว ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยระดับของการปรับตัวนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการปรับตัวมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลายมิติ เช่น มิติของการผลิตสินค้าและ บริการ มิติของการตลาด มิติของช่องทางการจัดจำหน่าย มิติการบริหารบุคลากร และมิติทางการเงิน

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องของกลยุทธ์ขององค์กรพบว่า กลยุทธ์ขององค์กร แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยแต่ละระดับจะมีกลยุทธ์ย่อยสำหรับแต่ละระดับแยกย่อยลงไปอีก โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) คือกลยุทธ์ในภาพรวมที่กำหนดเป้าหมายหลักขององค์กรและทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย จะแบ่งออกได้เป็น 3 กลยุทธ์ด้วยกัน ได้แก่ 1).กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตด้วยวิธีต่าง ๆ 2).กลยุทธ์การคงที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์แบบคงตัวที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือลงทุนอะไรเพิ่มเติม แต่พยายามรักษามาตรฐานผลการดำเนินงานให้เหมือนเดิม 3).กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) กลยุทธ์แบบหดตัว มักจะพบในกิจการที่มีความต้องการที่ลดลงหรือภาวะเศรษฐกิจหดตัว กลยุทธ์ระดับต่อมา คือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) คือ กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยการศึกษาที่จะสร้างกลยุทธ์ย่อยดังต่อไปนี้ในหน่วยธุรกิจนั้น 1).ผู้นำทางด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) กลยุทธ์สร้างราคาต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งในตลาด และก้าวเป็นผู้ที่สามารถกำหนดราคาสินค้าในตลาดได้ 2).กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Differentiation) คือการมองหาตำแหน่งใหม่ขององค์กรที่ยังไม่มีคู่แข่งอยู่ที่ทำให้กิจการเราเกิดความแตกต่าง 3).กลยุทธ์การมองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) เป็นกลยุทธ์การปรับตัวโดยพิจารณาความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก และทำการศึกษาความต้องการอย่างละเอียด หลังจากนั้น จะนำความต้องการนั้น มาออกแบบบริการและคิดค้นผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด 4).กลยุทธ์การตลาดเฉพาะกลุ่มย่อย (Niche Market) กลยุทธ์การเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มด้วยการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความเฉพาะ และเลือกทำการตลาดเฉพาะส่วนที่เลือก จะทำให้กิจการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจนและไม่ต้องแข่งขันกับองค์กรอื่นมากเท่าใด โดยตลาดเฉพาะกลุ่มย่อยนั้น จะต้องมีความที่เพียงพอในการที่จะทำกำไรอีกด้วย และสุดท้าย 5).กลยุทธ์การมุ่งต้นทุน (Cost Focus) จะเป็นกลยุทธ์ที่เน้นต้นทุนที่ต่ำกว่าและทำการขายให้กับกลุ่มที่เฉพาะเจาะจง เช่น สายการบินราคาประหยัดสำหรับนักศึกษา และกลยุทธ์ระดับสุดท้าย ได้แก่ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Level Strategy) คือกลยุทธ์ในระดับการปฏิบัติในแต่ละแผนก ซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน้าที่ในองค์กร โดยหลักจะแบ่งออกเป็น 3 หน้าที่ ได้แก่ 1) ฝ่ายปฏิบัติการ (Implementation Strategy) เป็นกลยุทธ์ในฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า พัฒนาคุณภาพการผลิตและการวางแผนการผลิต 2) ฝ่ายการตลาด (Marketing Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำการตลาดของกิจการ ทั้งการวางกลยุทธ์การตลาดและการวางแผนการสื่อสารการตลาดไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และ 3) ฝ่ายการเงิน (Financial Strategy) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารเงินของกิจการ เพื่อให้กิจการมีเงินที่เพียงพอในการบริหารงาน รวมถึงการบริหารแหล่งเงินทุนของกิจการอีกด้วย

โดยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของธุรกิจในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 พบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวในหลายธุรกิจ เช่น ธุรกิจคาเฟ่สัตว์ (นนिता เปรมแปลก และอริสา สะอาดนัก, 2564) ธุรกิจร้านหนังสืออิสระ (ปานรวี หงส์ภักดี, 2562) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (อุซงค์ สติธิพิพัฒนกุล, 2564) ร้านอาหารริมบาหวี (ประภาพร ดิสุขแสง และพนมสิทธิ์ สอนประจักษ์, 2564) พบว่า ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ทุกกิจการต้องมีการปรับตัวในทุกด้านอย่างรวดเร็ว โดยในการปรับปรุงกลยุทธ์นั้น ปกติจะต้องมีการปรับปรุงทั้งในส่วนของกลยุทธ์การดำเนินงานของกิจการระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ แต่งานวิจัยส่วนใหญ่ นั้น จะทำการศึกษาในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นหลัก ซึ่งจะเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดเท่านั้น

นอกจากนี้ งานวิจัยในอดีตในส่วนของการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของธุรกิจในบริบทของโรงแรมนั้น พบว่า ได้มีผู้ทำการศึกษาการปรับตัวโรงแรมม่านรุฒในเขตปริมณฑล (ชญญาพัชชัญ เงามาม, 2559) ซึ่งเป็นการศึกษากลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในช่วงเวลาปกติ ไม่ใช่การศึกษาในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 และเมื่อคณะผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าในส่วนของงานวิจัยในบริบทของโรงแรมที่ศึกษาในช่วงที่มีการแพร่ระบาดพบว่า มีการศึกษาโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรม (กวิณภพ สายพีชร์, 2564) โดยผลการศึกษาชิ้นนั้น จะเป็นการให้ข้อเสนอแนะในช่วงเวลาที่พ้นจากโรคระบาดที่ว่า ธุรกิจควรจะมีการปรับตัวอย่างไร เช่น ปรับตัวโดยการนำปัญหาประดิษฐ์มาใช้ในการให้บริการและทำการเจาะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง อีกทั้งการศึกษาในบริบทของโรงแรมที่พบว่ามีการศึกษาไว้ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ส่วนใหญ่จะเป็นกรณีศึกษาเฉพาะโรงแรมใดโรงแรมหนึ่ง และจะเป็นการศึกษาเน้นหนักไปที่การจัดการภาวะวิกฤติ เช่น งานวิจัยของพัฒนาภา ธาดาสิริโชค (2563) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง *“กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมในสภาวะการแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษาโรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9”* ซึ่งในงานวิจัยนี้จะทำการศึกษาไปที่การบริหารจัดการโรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 แคเพียงโรงแรมเดียว โดยจะเป็นการศึกษารูปแบบการปรับตัวในภาพรวมและทำการศึกษาเฉพาะเรื่องการจัดการในภาวะวิกฤติเพียงด้านเดียว เป็นต้น

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม โดยการเจาะศึกษาลงลึกทั้งสามระดับขององค์กรที่จะทำให้เห็นทิศทางการดำเนินของโรงแรมที่ชัดเจน ไม่ค่อยมีผู้ให้ความสนใจที่จะศึกษามาก่อน อีกทั้งโรงแรมระดับห้าดาวเป็นกลุ่มโรงแรมที่มีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลักเป็นลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งไม่สามารถเดินทางเข้าประเทศในช่วงเวลาของการปิดประเทศได้ ก็จะเป็นกลุ่มโรงแรมที่ได้รับผลกระทบทางตรงจากนโยบายการควบคุมการแพร่ระบาดดังกล่าวเป็นอย่างมาก การศึกษาให้เห็นผลกระทบและกลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมระดับห้าดาวทั้งกลุ่ม โดยทำการเจาะลึกให้เห็นรายละเอียดทั้งระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ จึงมีความน่าสนใจที่ควรทำการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ในด้านของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial View) เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาว ในสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 โดยเฉพาะ เพื่อให้นักวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การเลือกพื้นที่ในการวิจัย สำหรับการเลือกพื้นที่การวิจัย เรื่อง *“กลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 ของธุรกิจอาหารในโรงแรมระดับห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร”* นั้น คณะผู้วิจัยทำการคัดเลือกจากโรงแรมระดับห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากโรงแรมระดับห้าดาวเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีพนักงานเป็นจำนวนมากที่จะต้องบริหารจัดการ และมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ค่อนข้างสูงกว่าโรงแรมในรูปแบบอื่น อีกทั้งพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานครก็เป็นจังหวัดที่มีโรงแรมระดับห้าดาวเปิดให้บริการอยู่มากที่สุดในประเทศไทย รวมถึงเป็นที่ตั้งของโรงแรมระดับห้าดาว 10 อันดับที่มีผู้ต้องการมาทดลองใช้บริการมากที่สุดอีกด้วย (Booking, 2564) คณะผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการกำหนดพื้นที่ในงานวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย แบบไม่ใส่คืน เพื่อเลือกโรงแรมในการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 10 โรงแรม ได้แก่ 1) โรงแรม Crowne Plaza Bangkok Lumpini Park 2) โรงแรม Carlton Hotel Bangkok Sukhumvit 3) โรงแรม The Sukhothai Bangkok 4) โรงแรม Four Seasons Hotel Bangkok at Chao Praya River 5) โรงแรม Grand Hyatt Erawan Bangkok 6) โรงแรม Bangkok Marriott Marquis Queen's Park 7) โรงแรม Banyan Tree Bangkok 8) โรงแรม The St.Regis Bangkok 9) โรงแรม The Okura Prestige Bangkok และ 10) โรงแรม The Athenee Hotel, a Luxury Collection Hotel, Bangkok

2.เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คณะผู้วิจัยได้ทำการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ (Key Informant) ดังนี้ คณะผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกจากผู้บริหารระดับกลางของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหารและฝ่ายบริหารที่ต้องประสานงานโดยตรงกับธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาว ซึ่งผู้บริหารในระดับดังกล่าว จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายของโรงแรมระดับห้าดาวอีกด้วย สำหรับฝ่ายบริหารที่ต้องประสานงานโดยตรงกับธุรกิจอาหารนั้น จะเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงกับการปฏิบัติงานของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหาร รวมถึงยังมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางกลยุทธ์และการดำเนินกลยุทธ์ของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหารอีกด้วย เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายแม่บ้าน เป็นต้น

โดยผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหาร ได้แก่ Executive Chef ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และหัวหน้างานจัดเลี้ยงและฝ่ายบริหารที่ต้องประสานงานโดยตรงกับธุรกิจอาหาร ได้แก่ คุณพ่อบ้านใหญ่ คุณแม่บ้านใหญ่ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมระดับห้าดาว ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

3.เทคนิคที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ในงานวิจัยนี้ คณะผู้วิจัยทำการศึกษาด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ 2 เทคนิค ได้แก่

3.1 เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งจะเป็นเทคนิคหลักที่ใช้ในการศึกษาเพื่อให้ได้ประเด็นหลักและประเด็นย่อยที่น่าสนใจที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษา โดยจะเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน แต่ไม่เป็นทางการมากนักและสามารถยืดหยุ่นได้ โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informant) ที่เป็นผู้บริหารระดับกลางจำนวน 10 คน การดำเนินการสัมภาษณ์เกิดขึ้นในช่วงที่มีการระบาดอย่างหนักของไวรัสโควิด 19 ในระลอกที่ 3 ในประเทศไทย ดังนั้น เพื่อเป็นการรักษาระยะห่างทางสังคมและการยับยั้งการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ทางคณะผู้วิจัยจึงทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญผ่านแอปพลิเคชันไลน์กลุ่มที่ตั้งขึ้นมา เพื่อทำการสัมภาษณ์โดยเฉพาะ จะประกอบไปด้วยบุคคล 4 ฝ่าย ได้แก่ 1) *ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์หลัก (Principle Moderator)* ทำหน้าที่หลักในการดำเนินการสัมภาษณ์ จะเป็นผู้เปิดประเด็นต่าง ๆ ในการสัมภาษณ์ 2) *ผู้ช่วยดำเนินการสัมภาษณ์ (Second Moderator)* ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้ดำเนินการสัมภาษณ์หลักในการช่วยเสริมประเด็นในการสัมภาษณ์ ทำการสังเกต และจดบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ 3) *ผู้จดบันทึกและผู้อำนวยความสะดวก (Note Taker and Facilitator)* ทำหน้าที่ในการจดบันทึกการสัมภาษณ์ รวมถึงการถอดเทปสัมภาษณ์ อีกทั้งยังเป็นผู้ทำการนัดหมายเวลากับผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ และดึงผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญเข้าแอปพลิเคชันไลน์กลุ่มที่ตั้งขึ้นมาเพื่อทำการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งทำการอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ รวมถึง ทำหน้าที่การบริหารโครงการวิจัยในภาพรวม เพื่อให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นโดยไม่มีสิ่งรบกวนและสุดท้าย ได้แก่ 4) *ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informant)* จำนวน 10 ท่าน จากโรงแรมระดับห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญแต่ละท่านจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ คนละประมาณ 30-45 นาที

3.2 ใช้เทคนิคการสังเกต อย่างไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ในการเก็บรายละเอียดของสิ่งที่กำลังศึกษา โดยไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าวและจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความเป็นธรรมชาติ โดยการใช้เทคนิคในการศึกษาแบบสองเทคนิคนี้ ก็เพื่อเก็บรายละเอียดของการศึกษาและอธิบายผลของการศึกษาที่ได้จากการศึกษาในเทคนิคหลักคือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างอีกด้วย (สุภางค์ จันทวานิช, 2549)

4.แหล่งที่มาของข้อมูล คณะผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่ง ได้แก่ 1) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นแหล่งข้อมูลประเภทเอกสารต่าง ๆ ซึ่งได้จากโรงแรมระดับห้าดาว ได้แก่ ข้อมูลบนเว็บไซต์ที่มีการเผยแพร่รายละเอียดต่าง ๆ รวมถึงแผ่นพับ โปสเตอร์ และข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม หรือไลน์อย่างเป็นทางการ เป็นต้น 2) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจาก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และการสังเกต อย่างไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation)

5.การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ก่อนการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คณะผู้วิจัยจะทำการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งแจ้งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญทราบถึงวัตถุประสงค์ที่ทำการวิจัยว่าจะเป็นเพียงการนำข้อมูลที่ได้ ไปใช้ในการศึกษาเท่านั้น จะไม่ส่งผลกระทบต่อและสร้างความเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูล ทั้งต่อตัวบุคคลและต่อโรงแรมที่ปฏิบัติงาน โดยการนำเสนอผลการศึกษานั้น ทางคณะผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวมและจะใช้การกำหนดตัวอย่างของคำตอบแบบตัวเลข เช่น ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญหมายเลข 1 เป็นต้น จากนั้น จึงเริ่มต้นการสัมภาษณ์ พร้อมกับขออนุญาตเพื่อทำการบันทึกเสียง และกล่าวขอบคุณเมื่อการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษา *“กลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 ของธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร”* นั้น มีขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

1.ขอบเขตด้านเนื้อหา สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยเน้นการศึกษาในด้านการปรับตัวในช่วงสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 ในการดำเนินงานของโรงแรมระดับห้าดาว เฉพาะด้านการให้บริการในส่วน of ร้านอาหารและเบเกอรี่

2.ขอบเขตด้านเวลา งานวิจัยชิ้นนี้ทำการเก็บข้อมูลในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ระลอกที่ 3 ซึ่งเป็นช่วงที่มีผู้ติดเชื้อมากที่สุดในประเทศไทย ในช่วงเดือนกรกฎาคม-กันยายน 2564

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของการศึกษาเชิงคุณภาพนั้น ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยคณะผู้วิจัยทำการขออนุญาตผู้รับการสัมภาษณ์เพื่อบันทึกเทปการสัมภาษณ์ และจะนำเทปการสัมภาษณ์นั้น มาทำการถอดเทปแบบคำต่อคำ (Verbatim) หลังจากนั้น คณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์จากลักษณะของเนื้อหาที่ได้จากผลของการถอดเทปสัมภาษณ์ เสร็จแล้วจึงทำการจัดกลุ่มเนื้อหา (Sorting) และทำการสรุปในแต่ละประเด็นอย่างละเอียด หลังจากนั้น คณะผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นกลุ่มของประเด็น (Grouping) ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจอาหารในโรงแรมระดับห้าดาวและทำการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อหาประเด็นย่อยของเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ในการอภิปราย อีกทั้งทำการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการสังเกต แบบไม่มีส่วนร่วม ที่ได้กระทำควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์อีกด้วย

ผลการศึกษา

ในส่วนของผลการวิจัยนั้น คณะผู้วิจัยจะแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ได้แก่ 1)ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ 2) ขั้นตอนการปรับตัวและกลยุทธ์การปรับตัวในระดับองค์กร 3) การปรับตัวของธุรกิจอาหารในระดับธุรกิจ และ 4)การปรับตัวของธุรกิจอาหารในระดับปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1). ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุการทำงานโดยเฉลี่ย 7 ปี และทั้งหมดมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการปรับปรุงกลยุทธ์ทางด้านอาหารของโรงแรมระดับห้าดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหาร คิดเป็น ร้อยละ 66.67 ได้แก่ Executive Chef, ผู้จัดการห้องอาหาร ผู้จัดการฝ่ายจัดเลี้ยง และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

2). **ขั้นตอนการปรับตัวและกลยุทธ์การปรับตัวในระดับองค์กร** โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้น ผลการศึกษาพบว่า ในส่วนของธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาวทั้งหมด ได้มีการทดลองปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจอาหารในรูปแบบอื่นที่ต่างไปจากปกติที่ตนเองเคยทำ หลังจากนั้น จึงทำการประเมินผลการปรับตัว และทำการเลือกกลยุทธ์ในระดับองค์กรในช่วงเวลาของการแพร่ระบาดไวรัส Covid-19 โดยวิธีการดำเนินธุรกิจอาหารในรูปแบบอื่นที่ต่างไปจากปกติ ตัวอย่างเช่น การเปิดร้านขายอาหารแบบริมถนน (Street Food) เช่น การจำหน่ายข้าวเหนียว หมูปิ้ง กาแฟแซนวิช และสำหรับโรงแรมที่ไม่ได้เปิดร้านขายอาหารแบบริมถนน จะทำการทดลองทำอาหารแบบเมนูราคาประหยัดจำหน่ายแบบเดลิเวอรี่ เป็นต้น และเมื่อทำการทดลองปรับตัวในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบดังกล่าว ค้นพบว่าไม่เหมาะสมกับตำแหน่งของกิจการ (Hotel Positioning) ที่เป็นโรงแรมระดับห้าดาว และไม่เหมาะสมกับการแข่งขันกับธุรกิจอาหารแบบริมถนน ดังนั้น การจำหน่ายอาหารข้างถนนในช่วงเวลาดังกล่าว จึงเป็นรูปแบบการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR.) เพื่อให้มีอาหารที่ถูกหลักอนามัยและมีความปลอดภัยจำหน่ายให้กับประชาชนเท่านั้น และเมื่อมีการแพร่ระบาดอย่างหนัก ทางโรงแรมระดับห้าดาวทุกแห่ง จึงทำการยกเลิกวิธีการปรับปรุงกลยุทธ์ในรูปแบบดังกล่าว และดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร แบบกลยุทธ์การคงที่ (Stability Strategy) ซึ่งทางโรงแรมระดับห้าดาวได้เลือกวิธีการดำเนินกลยุทธ์ย่อยในการดำเนินงานแบบเดิมในการสร้างผลกำไร (Profit Strategy) โดยกลับมาเน้นในสิ่งที่ตนชำนาญและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่จะทำการลดต้นทุนบางส่วนลง จากผลของการศึกษาโรงแรมระดับห้าดาวทั้งหมดพบว่า โรงแรมระดับห้าดาวมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่นำมาใช้ในการเสริมกลยุทธ์การดำเนินการแบบเดิมในการสร้างผลกำไร แต่สามารถลดต้นทุนลงได้ด้วยความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดจากสาเหตุ ดังต่อไปนี้

1.1 ความได้เปรียบในเรื่องสถานที่และทำเลที่ตั้ง โรงแรมระดับห้าดาวทั้งหมดจะมีทำเลที่ได้เปรียบโรงแรมอื่นตรงที่ ตั้งอยู่ใจกลางเมืองและมีทำเลใกล้เคียงกับสถานที่สำคัญของประเทศ เช่น อยู่ในย่านการค้า ในย่านสำนักงานใหญ่ของบริษัท หรือตั้งอยู่ในย่านที่เป็นที่ตั้งสถานทูตของหลายประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ โรงแรมระดับห้าดาวยังเป็นโรงแรมที่มีพื้นที่ของโรงแรมขนาดใหญ่ มีบริเวณทั้งที่เป็นอาคารและเป็นสวนขนาดใหญ่ที่ เหมาะกับการปฏิบัติตามมาตรการของรัฐในการยับยั้งการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ได้แก่ มาตรการรักษาระยะห่างทางสังคม ซึ่งโรงแรมระดับห้าดาวทั้งหมด สามารถใช้ประโยชน์จากพื้นที่ที่ได้เปรียบในการแข่งขันนี้ ในการสร้างรายได้ในธุรกิจอาหารได้เป็นอย่างดี เช่น การจัดพื้นที่ในห้องอาหารให้มีระยะห่างตามมาตรการที่รัฐบาลกำหนด อีกทั้ง ยังมีการจัดพื้นที่สวนให้เป็นพื้นที่ของการรับประทานอาหารของร้านอาหาร เพื่อให้เป็นส่วนที่มีลักษณะเปิดโล่งที่มีอากาศระบายได้ดีตามข้อกำหนดของรัฐบาล ซึ่งพื้นที่ส่วนนี้จะเป็นส่วนที่มีการสำรองที่นั่งมากที่สุดในช่วงที่มีการแพร่ระบาด และสำหรับโรงแรมระดับห้าดาวที่มีสวนขนาดเล็กไม่สามารถจัดพื้นที่ได้เช่นเดียวกับโรงแรมอื่น โรงแรมแห่งนั้น จะใช้การจัดพื้นที่รับประทานอาหารในห้องพักให้แทน โดยโรงแรมระดับดาวที่ต่ำกว่าระดับห้าดาวนั้น จะมีขนาดของห้องพักเล็กกว่า การจัดให้รับประทานอาหารเต็มรูปแบบ เช่น การรับประทานอาหารเย็นหรือที่เรียกว่าดินเนอร์นั้น กระทำได้ยาก เนื่องจากห้องพักจะมีพื้นที่แคบกว่า (ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญหมายเลข 1, 3, 4, 6, 7 และ 10)

นอกจากนี้ การสร้างรายได้ของธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาวทั้งหมด จะใช้ความได้เปรียบในเรื่องทำเลที่ตั้งเป็นสำคัญ โดยความได้เปรียบนั้น เกิดจากการตั้งอยู่ใกล้กับสถานที่สำคัญต่าง ๆ รวมถึงมีที่พักถาวรแบบราคาแพงในบริเวณใกล้เคียง ที่ทางโรงแรมระดับห้าดาวได้ทำการจำหน่ายอาหารให้กับผู้ที่อยู่ในบริเวณดังกล่าวเป็นหลัก ได้แก่ พนักงานในอาคารสำนักงานในตึกเดียวกันหรือที่อยู่ใกล้เคียง (ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญหมายเลข 1,2,3,4,6, และ 7) ผู้ที่พักในคอนโดที่จำหน่ายไปแล้ว ที่อยู่ในบริเวณเดียวกันกับโรงแรม (ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญหมายเลข 4) บุคลากรของสถานทูตที่อยู่ใกล้กับโรงแรม (ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญหมายเลข 3,4 และ 6)

1.2 ความได้เปรียบในเรื่องของกำลังซื้อของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โรงแรมระดับห้าดาวทั้งหมดจะมีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นผู้มีรายได้ระดับสูง โดยจะเป็นเจ้าของกิจการ นักการทูต รวมถึงเป็นพนักงานบริษัทที่มีฐานเงินเดือนในระดับสูง ซึ่งจะได้รับผลกระทบในเชิงเศรษฐกิจโดยตรงค่อนข้างน้อย ดังนั้น จึงมีอำนาจในการซื้อที่สูง เช่น เดิม (High Purchasing Power) ทางโรงแรมระดับห้าดาวจะใช้การติดต่อทางตรง โดยเน้นการสื่อสารผ่านช่องทางบุคคลเป็นหลัก (Personal Communication Channel) ในส่วนของธุรกิจอาหารนั้น ผู้จัดการห้องอาหาร ผู้ช่วยผู้จัดการห้องอาหาร และ Executive Chef จะค่อนข้างมีความคุ้นเคยกับลูกค้าและมีเบอร์โทรศัพท์ของลูกค้า ดังนั้น ในการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารจะใช้การโทรศัพท์ติดต่อโดยตรงกับลูกค้าในการเสนอขายสินค้า ซึ่งเป็นกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างการใช้พนักงานขาย (Personal Selling) และการทำการตลาดทางตรง (Direct Marketing) ผ่านทางโทรศัพท์

1.3 ความได้เปรียบในเรื่องการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ได้เอง เนื่องจากในธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาวจะประกอบด้วยหลายส่วนด้วยกัน เช่น มีห้องอาหารหลายห้องในโรงแรม ดังนั้น ในช่วงเวลาของการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ทุกโรงแรมจะเลือกเปิดบริการเฉพาะห้องอาหารที่ทำกำไรหรือได้รับความนิยมมากที่สุดเท่านั้น จึงทำให้มีพนักงานส่วนเกินในส่วนที่ห้องอาหารปิดให้บริการชั่วคราว อีกทั้งการสั่งซื้ออาหารของโรงแรมระดับห้าดาวทั้งหมดจะเป็นการสั่งซื้อโดยตรงกับทางห้องอาหารโดยไม่ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Grab, Food Panda หรือ Lineman เป็นต้นและทางโรงแรมระดับห้าดาวมีศักยภาพและกำลังคนที่จะดำเนินการจัดสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ได้ด้วยตนเอง จึงสามารถจัดตั้งช่องทางการจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ของโรงแรมได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินการจัดส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยที่ไม่เสียส่วนต่างของกำไรให้กับแพลตฟอร์มอีกด้วย

จากความได้เปรียบทางการแข่งขันที่กล่าวมาข้างต้นของโรงแรมระดับห้าดาว จึงทำให้โรงแรมระดับห้าดาวสามารถดำเนินกลยุทธ์การคงที่ (Stability Strategy) โดยที่มีการดำเนินงานแบบเดิมแต่สามารถสร้างผลกำไร (Profit Strategy) โดยใช้ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ตนเองมีและทำการลดต้นทุนบางส่วนลงได้สำเร็จ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นข้อได้เปรียบที่เห็นได้ชัดกว่าโรงแรมระดับอื่น

3). การปรับตัวของธุรกิจอาหารในระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาวจะมีการใช้กลยุทธ์ในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ที่เห็นได้ชัดอยู่ 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Centric) และกลยุทธ์ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Centric) คือ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ด้วยการมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า โดยการศึกษาความต้องการของลูกค้าปัจจุบันว่ามีความต้องการสินค้าหรือบริการแบบไหน เพื่อที่จะได้สร้างผลิตภัณฑ์ออกมาให้ตรงกับความต้องการมากที่สุด โดยโรงแรมระดับห้าดาวจะเน้นให้ความสำคัญกับการศึกษาความต้องการของลูกค้าเดิมเป็นหลักว่าต้องการอะไรบ้าง ซึ่งจากการให้ความสำคัญกับลูกค้าเดิมพบว่า

-ลูกค้าต้องการบริการทางด้านอาหารเช่นเดิม โดยโรงแรมระดับห้าดาวพบว่า ลูกค้าเดิมยังคงมีความต้องการบริการทางด้านอาหารเช่นเดียวกับช่วงเวลาปกติ เพียงแต่เปลี่ยนรูปแบบเป็นการรับประทานในที่ตั้งของตนเอง เช่น ในสำนักงานของตนเอง หรือในที่พัก เป็นต้น ทางธุรกิจอาหารจึงต้องทำการปรับตัวด้วยการนำส่งบริการไปยังที่พักของลูกค้า ด้วยบริการแบบเดลิเวอรี่ให้กับลูกค้าในระยะทางที่จำกัด เช่น ไม่เกิน 2-5 กิโลเมตร เป็นต้น แต่เนื่องจากอาหารของห้องอาหารโรงแรมระดับห้าดาวจะมีเงื่อนไขในการส่งมอบ ที่จะต้องให้คงคุณสมบัติตามเดิมทุกประการ เช่น รูปลักษณ์ของอาหาร และรสชาติของอาหาร จะต้องได้มาตรฐานของโรงแรมระดับห้าดาว

ทางโรงแรมระดับห้าดาวก็จะทำการปรับปรุงจัดส่งด้วยยานพาหนะที่มีคุณภาพลักษณะ และไม่ทำให้อาหารเกิดความเสียหายได้ เช่น รถยนต์ขนาดเล็ก หรือรถตุ๊ก ๆ เป็นต้น

- *ลูกค้ามีความรู้สึกกังวลใจจากการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19* ผลการศึกษาพบว่าโรงแรมระดับห้าดาวให้ความสำคัญกับความรู้สึกของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับความกังวลใจนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงได้ดำเนินกลยุทธ์ในการแก้ไขความกังวลใจให้กับลูกค้าใน 2 ด้าน คือ การแก้ไขความกังวลใจทางด้านร่างกาย (Physical Anxiety Fixing) และการแก้ไขความกังวลใจทางด้านจิตใจ (Mental Anxiety Fixing) ดังต่อไปนี้

1. *การแก้ไขความกังวลใจทางด้านร่างกาย (Physical Anxiety Fixing)* คือการแก้ไขความกังวลใจที่อาจจะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น การติดเชื้อไวรัส Covid-19 จากการเข้ามาใช้บริการโดยทางโรงแรมระดับห้าดาวนั้น จะมีกระบวนการส่งมอบบริการที่เน้นความสะอาดและความปลอดภัยเป็นหลักอยู่แล้ว ก็จะทำการเพิ่มกระบวนการส่งมอบบริการอาหารให้มีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น เช่น การบริการอาหารภายในห้องอาหารจะมีการปิดฝาอาหารที่จะเสิร์ฟไว้ตั้งแต่ครัวไปจนถึงการนำเสิร์ฟขึ้นโต๊ะอาหาร พนักงานเสิร์ฟจะมีการใส่ถุงมือ ใส่หมวกคลุมผม สวมแมสก์และเฟซชีวด์ตลอดเวลาในขณะทำการเสิร์ฟอาหาร รวมถึงการยืนรอเพื่อที่จะให้บริการลูกค้า จะยืนในระยะที่ห่างจากปกติอีกด้วย และในส่วนของบริการอาหารบนห้องพัก ทางโรงแรมระดับห้าดาวทุกแห่งจะทำการห่ออาหารด้วยฟิล์มใสและปิดฝาอาหารไปอีกชั้นหนึ่ง โดยพนักงานบริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาวทั้งหมดจะได้รับการฉีดวัคซีนทั้งสองเข็มเรียบร้อยแล้ว และทำการประชาสัมพันธ์ให้กับผู้ใช้บริการได้ทราบด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดทำเข็มกลัดติดหน้าอก หรือทำป้ายติดที่ด้านหน้าห้องอาหาร เป็นต้น

2. *การแก้ไขความกังวลใจทางด้านจิตใจ (Mental Anxiety Fixing)* คือ ความกังวลใจในเชิงความคิดเกี่ยวกับการสูญเสียผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ เช่น Voucher และบัตรสมาชิกประเภทต่าง ๆ ของโรงแรมที่จะหมดอายุโดยไม่ได้ใช้งาน จึงทำให้เกิดความกังวลใจเกี่ยวกับการสูญเสียผลประโยชน์นี้ค่อนข้างมาก โดยลูกค้าในกลุ่มนี้จะมีจำนวนมากและโรงแรมระดับห้าดาวที่มีเครือข่ายในต่างจังหวัดจะได้รับผลกระทบมากที่สุด ดังนั้น ทางโรงแรมระดับห้าดาวได้ใช้กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ เพื่อแก้ไขความกังวลใจนี้ ได้แก่ 1).การขยายระยะเวลาในการหมดอายุออกไปอีกระยะเวลาหนึ่ง โดยอ้างอิงกับประกาศของรัฐบาลเกี่ยวกับเงื่อนเวลา เช่น ขยายออกไปอีก 3 เดือน เป็นต้น 2).ปรับคะแนนในการแลกสิทธิพิเศษต่าง ๆ ของโรงแรม เช่น กำหนดคะแนนที่ใช้ในการแลกลดจากปกติ แต่จะต้องใช้ในพื้นที่ เป็นต้น และ 3).การเสนอสิ่งอื่นทดแทน เช่น ลูกค้าที่ซื้อ Voucher มูลค่าต่าง ๆ สามารถนำ Voucher นั้น มาใช้แทนเงินสดในการชำระค่าสินค้าที่ส่งแบบเดลิเวอรี่ได้ เป็นต้น

3.2 **กลยุทธ์ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)** ลูกค้าหลักของโรงแรมระดับห้าดาวจะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีฐานรายได้ค่อนข้างสูง ดังนั้น จะเป็นกลุ่มที่มีเงินเก็บและไม่ได้มีรายได้ที่พึ่งพิงกับเงินเดือนเท่าใดนัก จึงได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจน้อย และมีกำลังในการซื้อเช่นเดิม การเกิดโอกาสที่มีความต้องการที่พักชั้นดีระดับห้าดาว เพื่อรองรับผู้ที่เดินทางมาจากต่างประเทศในการกักตัวในประเทศไทยให้ได้ระยะเวลา 14 วัน ของลูกค้าที่มีฐานรายได้ค่อนข้างสูงทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ จึงทำให้โรงแรมระดับห้าดาวส่วนหนึ่งปรับกลยุทธ์ในการให้บริการ จากการให้บริการที่พักแค่เพียงอย่างเดียว เป็นการให้บริการที่พักพร้อมทั้งบริการด้านสุขภาพร่วมกับโรงพยาบาลเอกชนที่มีมาตรฐานสูงในประเทศไทย โดยการร่วมกันเป็น “*สถานที่กักตัวทางเลือกของรัฐ (Alternative State Quarantine: ASQ.)*” โดยทุกแห่งจะจัดพื้นที่แยกโดยเฉพาะในการจัดบริการดังกล่าวให้แยกจากบริการห้องพักในรูปแบบปกติ

กลยุทธ์ในการแก้ไขความกังวลใจให้กับลูกค้าทั้งด้านร่างกายและจิตใจตามที่กล่าวมาข้างต้น รวมถึงการจัดสถานที่กักตัวทางเลือกของรัฐแยกออกมาจากส่วนที่ให้บริการแบบปกติ เพื่อจัดบริการให้กับลูกค้าที่มีฐานรายได้ระดับสูงนั้น แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในการมุ่งให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าปัจจุบันและการ

มองเห็นช่องว่างทางการตลาดของตลาดส่วนย่อย จึงเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่โรงแรมระดับห้าดาวใช้ในการปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 อีกด้วย

4). การปรับตัวของธุรกิจอาหารในระดับปฏิบัติการ (Operational Level Strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้น จะแบ่งออกตามงานที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งในส่วนของด้านการเงินนั้น จะเป็นข้อมูลที่ทางโรงแรมระดับห้าดาว ขอสงวนไว้ ไม่มีการเปิดเผย โดยผลการศึกษาพบว่า โรงแรมระดับห้าดาวมีการปรับปรุงกลยุทธ์ใน 3 ส่วนงานย่อยของธุรกิจอาหาร ได้แก่ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการบริหารงานบุคคล มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.1 การปรับตัวในระดับปฏิบัติการทางด้านการผลิต สำหรับธุรกิจอาหารนั้น การปฏิบัติการด้านการผลิต คือ การปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหารงานครัวทั้งหมด ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ที่ใหญ่ที่สุดของธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาว จะแบ่งกลยุทธ์การปรับตัวออกเป็น 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

4.1.1 การรวมศูนย์กลางงานครัว ได้แก่ การใช้ครัวกลาง โดยโรงแรมระดับห้าดาวจะมีห้องอาหารหลายห้องในโรงแรม ซึ่งโดยปกติจะแยกครัวในการทำอาหาร แต่ในช่วงของการระบาดของไวรัส Covid-19 จะเปิดใช้เพียงครัวเดียวในการทำอาหาร หรือการใช้ศูนย์จัดเตรียมวัตถุดิบกลาง เพื่อป้องกันกับทุกครัวที่เปิดให้บริการ และครัวแต่ละแห่งจะทำการปรุงอาหารแค่เพียงอย่างเดียว เป็นต้น

4.1.2 การหาเมนูใหม่เพื่อนำมาจำหน่ายในช่วงของการระบาดของไวรัส Covid-19 โดยเฉพาะ เนื่องจากโดยปกติ อาหารในร้านอาหารของโรงแรมระดับห้าดาวจะมีข้อควรระวังในเรื่องของคุณภาพและความสะอาดมากมาย อีกทั้งการรักษามาตรฐานในระดับสูงของโรงแรมระดับห้าดาว จึงทำให้บางเมนูไม่สามารถจำหน่ายได้ ทางฝ่ายปฏิบัติการครัวและเชฟจึงได้คิดเมนูใหม่ที่สามารถจำหน่ายได้โดยที่คุณภาพไม่เสียหายและไม่เสียภาพลักษณ์ของโรงแรมระดับห้าดาว เช่น พิซซ่า ของหวานที่ไม่แช่แข็งเพราะทำให้เสียรสชาติ หรือการทำอาหารที่เป็นกลุ่มอาหารจานเดียวออกมาจำหน่าย เป็นต้น

4.1.3 การจัดเซตอาหารสำหรับการรับประทานแบบนิวนอมอล เพราะเงื่อนไขของการรักษา ระยะห่างทางสังคมที่จะช่วยลดการแพร่ระบาดลงได้ ลูกค้ายกเลิกเป้าหมายจึงต้องรับประทานแยกกัน ดังนั้น ฝ่ายปฏิบัติการครัวและเชฟจึงต้องคิดเมนูเป็นชุดที่สามารถรับประทานในที่ที่ตั้งของตนเองได้โดยได้รับประทานอาหารครบทั้งอาหารคาวและอาหารหวานและดูดีมีระดับแบบห้าดาวอีกด้วย เช่น การจัดชุดอาหารกลางวัน ที่มีครบทั้ง Starter, Main Course, และของหวาน เป็นต้น

4.2 การปรับตัวในระดับปฏิบัติการทางด้านการตลาด สำหรับธุรกิจอาหารนั้น การปฏิบัติการด้านการตลาดจะเป็นการดำเนินงานควบคู่ไปกับการปฏิบัติการด้านการตลาดของโรงแรม ซึ่งจะรวมงานการตลาดของห้องพักไปด้วย จะแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

4.2.1 การปรับตัวเข้าสู่การจำหน่ายแบบออนไลน์ โดยในการก้าวเข้าสู่การจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ของโรงแรมระดับห้าดาวนั้น เป็นการดำเนินการด้วยตนเองเป็นหลัก ซึ่งไม่ได้เข้าร่วมในแพลตฟอร์มของเดลิเวอรี เช่น Grab Food, Food Panda หรือ LaLaMove เป็นต้น เนื่องจากโรงแรมระดับห้าดาวจะมีข้อกำหนดในเรื่องของคุณภาพและความสะอาดของอาหารในระดับสูง ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้โรงแรมระดับห้าดาวไม่สามารถเข้าร่วมการจัดจำหน่ายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เน้นความเร็วในการจัดส่งได้ เพราะการจัดส่งอย่างรวดเร็ว อาจจะทำให้อาหารเสียหายในระหว่างการเดินทางและรูปลักษณะของอาหารอาจจะได้รับไม่ตรงกับที่กำหนด อีกทั้ง การจัดส่งโดยผ่านแพลตฟอร์มไม่เหมาะสมกับตำแหน่งของผลิตภัณฑ์อาหารระดับห้าดาว จึงทำให้โรงแรมระดับห้าดาวทุกแห่งดำเนินการเข้าสู่การจำหน่ายแบบออนไลน์ด้วยตนเองแบบจำกัด ซึ่งจะจัดจำหน่ายเพียง 2 ช่องทางเท่านั้น ได้แก่ การจัดจำหน่ายผ่านทางเพจเฟซบุ๊ก และ Line Official ของห้องอาหารหรือของโรงแรมเอง และทำการจัดส่งด้วยตนเองในระยะทางที่จำกัด เช่น ฟรีในระยะ 2-5 กิโลเมตรจากโรงแรม เป็นต้น

4.2.2 การใช้กลยุทธ์อาหารนำกลยุทธ์ห้องพัก โดยปกติในการทำการตลาดของโรงแรมนั้น จะเป็นการใช้ “กลยุทธ์ห้องพักนำกลยุทธ์อาหาร” เช่น ใช้บริการห้องพัก จะมีบริการอาหารเช้าฟรี เป็นต้น แต่ในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 มีแขกเข้าพักในโรงแรมน้อยมาก ทางโรงแรมระดับห้าดาวทุกแห่งจึงปรับกลยุทธ์การตลาดไปเป็นการใช้ “กลยุทธ์อาหารนำกลยุทธ์ห้องพัก” แต่จะมีความต่างกันในระยะยาว เช่น การใช้กลยุทธ์การรับประทานอาหารถึงยอดที่กำหนด จะแถมห้องพักฟรีหนึ่งห้อง (ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญหมายเลข 4 และ 6) หรือการจัดพื้นที่รับประทานอาหารเต็มรูปแบบ แบบส่วนตัว โดยใช้ห้องพักที่มีวิวที่สวยงามจัดเป็นห้องรับประทานอาหารให้แทนการรับประทานอาหารในห้องพักประปรายกับผู้ใช้บริการท่านอื่น (ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญหมายเลข 4 และ 7) เป็นต้น

4.2.3 การใช้กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดแบบออนไลน์มากขึ้น เดิมการสื่อสารทางการตลาดกับลูกค้า นั้น ทางโรงแรมระดับห้าดาวจะเน้นการใช้ผ่านเว็บไซต์และอีเมล ซึ่งถือเป็นช่องทางการสื่อสารปกติของโรงแรมระดับห้าดาว แต่ในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 จะมีการใช้การสื่อสารที่หลากหลายขึ้น โดยเฉพาะการใช้การสื่อสารทางการตลาดแบบออนไลน์ เช่น การใช้เพจเฟซบุ๊ก หรือ Line Official เป็นต้น โดยจะใช้วิธีการสื่อสารการตลาดแบบออนไลน์ที่ไม่หลากหลาย เพราะเนื่องจากมารยาทของวิธีการสื่อสารกับลูกค้าระดับสูงจะมองว่า การสื่อสารโดยใช้ช่องทางแบบออนไลน์ เป็นช่องทางแบบไม่เป็นทางการ ทางโรงแรมระดับห้าดาวจึงใช้เฉพาะที่พิจารณาเห็นว่าเหมาะสมของโรงแรมตนเอง เช่น บางที่จะไม่ใช้ Line เพราะลูกค้าร้องเรียนว่าไม่สุภาพและดูไม่เหมาะสม เป็นต้น

4.3 การปรับตัวในระดับปฏิบัติการทางการบริหารงานบุคคล สำหรับธุรกิจอาหารนั้น การปฏิบัติการด้านการบริหารงานบุคคล จะเป็นการดำเนินการตามนโยบายหลักของโรงแรมระดับห้าดาวโดยในช่วงเวลาที่มีการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคลจะมีกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน โดยเริ่มจากเขาไปหาหนัก 5 ขั้นตอน ดังนี้

4.3.1 การยกเลิกการจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) จะเป็นกระบวนการลดจำนวนคนที่เกินกว่าความต้องการลงเป็นกระบวนการแรก เนื่องจากงานบางอย่างในส่วนของธุรกิจอาหารจะไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น งานจัดเลี้ยง ที่จะต้องมีการใช้พนักงานให้บริการจำนวนมาก เป็นต้น อีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุนอีกประการหนึ่งด้วยเช่นกัน

4.3.2 การลดเงินเดือนผู้บริหาร ในกระบวนการต่อมานั้น ทางโรงแรมระดับห้าดาวจะเริ่มทำการลดเงินเดือนผู้บริหารลงตามสัดส่วนของเงินเดือนที่ได้รับ ในลักษณะของอัตราแบบก้าวหน้า เช่น ผู้บริหารที่มีอัตราเงินเดือนสูงกว่า 60,000 บาท จะลดเงินเดือนลงร้อยละ 25 และผู้บริหารที่เงินเดือนสูงกวานี้ จะมีการลดเงินเดือนลงมากกว่า เป็นต้น โดยเฉลี่ยจะทำการลดลงไปร้อยละ 25-30 ของฐานเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

4.3.3 การพักงานโดยไม่รับเงินเดือน (Leave without Pay) กระบวนการบริหารงานบุคคลในลำดับที่สามนั้น ทางโรงแรมระดับห้าดาวโดยปกติจะมีงานค่อนข้างยุ่ง พนักงานจะไม่ค่อยได้หยุดงานเพื่อไปพักผ่อน ดังนั้น พนักงานหลายคนจะมีวันหยุดสะสมค่อนข้างมาก ดังนั้น ทางโรงแรมระดับห้าดาวจึงให้พนักงานสามารถยื่นความประสงค์ในการลาพักงานโดยไม่รับเงินเดือนเป็นระยะเวลายาวกว่าปกติได้ และบางส่วนมีการเพิ่มวันหยุดให้พิเศษอีกด้วย เช่น ขอพักงานโดยไม่รับเงินเดือน 4 วันแต่สามารถหยุดได้ 5 วัน เป็นต้น

4.3.4 การปรับตำแหน่งงาน สำหรับกระบวนการบริหารงานบุคคลในลำดับที่สี่นั้น ในช่วงของการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 จะมีบางส่วนงานที่ไม่สามารถเปิดดำเนินการได้หรือไม่มีความคุ้มค่าเข้ามาให้บริการ จึงทำให้มีพนักงานเกินกว่าปริมาณงาน เช่น งานจัดเลี้ยง งานเสิร์ฟอาหาร เป็นต้น จึงต้องโยกย้ายพนักงานไปช่วยงานในส่วนงานอื่น หรือช่วยงานในแผนกที่มีความต้องการกำลังคนในช่วงนั้น เช่น การย้ายพนักงานไปทำหน้าที่เช็คคูปองลูกค้าหรือจัดเตรียมสินค้าบรรจุกล่องเพื่อจัดส่งแบบเดลิเวอรี่ เป็นต้น

4.3.5 การลดเงินเดือนพนักงาน โดยในกระบวนการบริหารงานบุคคลกระบวนการสุดท้ายและกำลังดำเนินกลยุทธ์นี้อยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การลดเงินเดือนพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของธุรกิจอาหารลง ซึ่งจะเริ่มทำการลดเงินเดือนของพนักงานบริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติการลงตามสัดส่วนของเงินเดือนที่ได้รับ โดยเฉลี่ยจะทำการลดลงไปร้อยละ 25-30 ของฐานเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

กลยุทธ์การปรับตัวในระดับปฏิบัติการตามที่กล่าวมาข้างต้น ในภาพรวมเป็นการปรับตัวโดยแยกตามกลุ่มงานตามหน้าที่ในโรงแรมระดับห้าดาว แต่สามารถสรุปได้ออกเป็น 2 หมวดใหญ่ โดยหมวดแรก ได้แก่ หมวดของการลดค่าใช้จ่าย เช่น การตัดการจ้างงานช่วงลง (Outsource) การลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับงานครัวด้วยการรวมศูนย์กลางงานครัวด้วยวิธีการหลากหลาย และการลดค่าใช้จ่ายในหมวดของพนักงานลง เป็นต้น และหมวดที่สองคือหมวดของการสร้างรายได้เพิ่ม ได้แก่ การสร้างเมนูเพื่อรองรับวิธีการรับประทานที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดจำหน่ายผ่านช่องทางขายแบบใหม่ หรือการปรับกลยุทธ์เรือธงในการขายจากกลยุทธ์ห้องพักนำอาหารเป็นกลยุทธ์อาหารนำห้องพัก เป็นต้น ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ จึงเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่โรงแรมระดับห้าดาวใช้ในการปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 ที่กำลังระบาดอยู่

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 ของโรงแรมระดับห้าดาวในเขตกรุงเทพมหานคร” นั้น อภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ในการปรับตัวของโรงแรมระดับห้าดาวนั้น จะใช้วิธีการทดลองปรับตัวเพื่อศึกษาผลกระทบในการปรับตัวในรูปแบบดังกล่าวก่อน แล้วนำมาประเมินผล เพื่อทำการปรับปรุงกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพลักษณะและตำแหน่งทางการตลาดของโรงแรมระดับห้าดาวอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของ Thompson and Strickland (2002) ที่ได้ให้แนวทางสำคัญในการปรับปรุงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ว่า กิจการไม่สามารถจะใช้กลยุทธ์เดิม ๆ ได้ตลอดเวลากิจการจำเป็นต้องปรับปรุงกลยุทธ์ของกิจการใหม่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อีกด้วย เนื่องจากสภาพแวดล้อมของกิจการมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดในการปรับปรุงกลยุทธ์ของ McKee et al. (1989) ที่กล่าวว่า ไม่มีผู้ประกอบการใด ที่สามารถอยู่รอดได้โดยไม่มี การปรับตัว และผู้ประกอบการจะต้องประมวลข้อมูลต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกและจะต้องนำข้อมูลดังกล่าว นั้น มาใช้เพื่อปรับตัวและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย โดยในสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 นั้น เป็นสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน จึงไม่มีสูตรสำเร็จในการปรับกลยุทธ์ให้เรียนรู้ ผู้บริหารของโรงแรมระดับห้าดาวจึงต้องทำการเรียนรู้และทดลองการปรับกลยุทธ์ดังกล่าวด้วยตนเอง โดยอยู่ภายใต้ข้อจำกัดหลักของโรงแรมระดับห้าดาวคือการเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีเงินลงทุนสูง มีผู้ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจจำนวนมาก ทั้งในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงานของกิจการเอง ดังนั้น การจะตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ใดก็ตาม จะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังอีกด้วย

2. กลยุทธ์ที่ใช้ในแต่ละระดับนั้น เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดจะพบว่า เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 เช่น แก้ปัญหาความกังวลใจ แก้ปัญหาในเรื่องรายได้ของโรงแรม โดยที่การแก้ปัญหานั้น โดยส่วนใหญ่จะกระทบโดยตรงกับลูกค้าของโรงแรมระดับห้าดาวเอง ดังนั้น การที่ต้องปิดบริการในช่วงเวลาหรือการเปิดบริการอย่างไม่สมบูรณ์ในส่วนของธุรกิจอาหาร จึงถือเป็นความไม่พร้อมในการให้บริการของกิจการ แต่เป็นความไม่พร้อมที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่ได้เกิดจากการให้บริการของโรงแรมระดับห้าดาวเอง ถึงอย่างไรก็ตาม โรงแรมระดับห้าดาวก็ต้องทำการฟื้นฟูบริการให้กับลูกค้า โดยกลยุทธ์การฟื้นฟูบริการที่โรงแรมระดับห้าดาวใช้ จะเป็นลักษณะการให้ลูกค้าได้มีโอกาสที่จะมีทางเลือก จากตัวอย่าง การให้โอกาสในการเลือกใช้ Voucher ที่หลากหลาย เช่น ให้ลูกค้า

สามารถเลือกจะขยายเวลาการหมดอายุเพื่อใช้ในอนาคต การปรับคะแนนแลกรซื้อลดลง หรือ การให้นำมาใช้แทนเงินสดในการสั่งซื้ออาหารแบบเดลิเวอรี่ เป็นต้น ซึ่งการให้ลูกค้าได้มีโอกาสได้เลือกที่หลากหลายนี้ ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและยังคงใช้บริการโรงแรมระดับห้าดาวต่อเนื่องอีกด้วย จากตัวอย่างที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ว่าตนเองได้มีโอกาสเลือก (Perceived Choice) มีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า นั่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hui and Bateson (1991) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง *“Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience”* โดยผลการศึกษาที่สำคัญที่ค้นพบในงานวิจัยนี้ พบว่า การที่ลูกค้าจะยังคงอยู่หรือจะออกจากสถานการณของการให้บริการนั้น เกิดจากการที่ลูกค้ารับรู้ว่าตนเองนั้น มีโอกาสที่จะได้เลือกหรือไม่ และถ้าหากลูกค้ารับรู้ได้ว่า ตนเองมีทางเลือก ก็จะมีแนวโน้มว่าตนเองสามารถควบคุมสถานการณ์ของการบริการได้ ซึ่งการรับรู้นี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการอีกด้วย ซึ่งลักษณะเฉพาะของผู้ที่ต้องการการรับรู้ว่าตนเองสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้จะเป็นลักษณะของผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการ และผู้มีรายได้ระดับสูง (Ajzen, 1991; 2002) ซึ่งคนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มคนที่ต้องการระดับการรับรู้ถึงการควบคุมสถานการณ์ได้ในระดับที่สูงกว่าบุคคลทั่วไป (Hui & Toffoli, 2002) อันเป็นลักษณะเฉพาะของลูกค้าโรงแรมระดับห้าดาวอีกด้วย

3. การตัดสินใจในการดำเนินกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหารนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากการคำนึงถึงคุณภาพของการบริการของโรงแรมระดับห้าดาว ตัวอย่างเช่น การไม่จำหน่ายอาหารบางประเภท เช่น ของหวานบางประเภทที่ต้องใส่น้ำแข็งหรืออาหารบางอย่างที่จะมีกระบวนการเสิร์ฟโดยเฉพาะ ทางโรงแรมจะไม่จำหน่ายแบบเดลิเวอรี่ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Kumar (2017) เรื่อง *“A Service Quality for Five Star Hotel from the Customer Perspective”* โดยในงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาในโรงแรมระดับห้าดาวของประเทศอินเดีย ผลการศึกษาพบว่า ลูกค้าของโรงแรมระดับห้าดาวจะมีความคาดหวังและระดับการรับรู้ในคุณภาพของการบริการที่สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการให้บริการด้านอาหาร ทั้งในสถานการณปกติหรือสถานการณพิเศษก็ตาม โรงแรมระดับห้าดาว ก็ยังคงต้องรักษามาตรฐานในระดับสูงเช่นเดิม อีกทั้งการให้บริการอาหารในสถานการณพิเศษเช่น สถานการณการระบาดของไวรัส Covid-19 นี้ นอกจากนี้ กลยุทธ์การให้บริการอาหารโดยการจัดเป็นชุดแบบบูรณาการ เพื่อตอบสนองลูกค้าของโรงแรมโดยพิจารณาจากความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ยังไปสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khozaei et al. (2016) เรื่อง *“Factors Predicting Travelers’ Satisfaction of Three to Five Star Hotels in Asia, an Online Review”* โดยในงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของบริการในโรงแรมระดับห้าดาวที่จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการใช้บริการในประเทศมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า การให้บริการอาหารของโรงแรมระดับห้าดาวเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการใช้บริการโรงแรมระดับห้าดาวอีกด้วย ดังนั้น การตัดสินใจในกลยุทธ์ในการให้บริการด้านอาหารโดยรักษาคุณภาพและมาตรฐานระดับสูงของโรงแรมระดับห้าดาวเช่นเดิม โดยเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้มีโอกาสในการตัดสินใจและมีโอกาสที่จะเลือกรับบริการจะเกิดผลเชิงบวกและเป็นประโยชน์กับโรงแรมระดับห้าดาวมากกว่าการลดระดับของมาตรฐานของการให้บริการลง

ข้อจำกัดของงานวิจัย

การศึกษาเรื่อง *“กลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณการระบาดของไวรัส Covid-19 ของโรงแรมระดับห้าดาวในเขตกรุงเทพมหานคร”* นั้น มีข้อจำกัด ดังต่อไปนี้

1. ในงานวิจัยนี้ ทำการศึกษาเฉพาะในส่วนของธุรกิจอาหารแค่เพียงอย่างเดียว โดยบริการในโรงแรมระดับห้าดาวมีหลายส่วนด้วยกัน โดยเฉพาะบริการทางด้านห้องพักที่เป็นรายได้หลักของโรงแรมระดับห้าดาวซึ่งการศึกษาเฉพาะในส่วนของธุรกิจอาหาร อาจจะทำให้ผลของงานวิจัยขึ้นนี้ อาจจะไม่ครอบคลุมในส่วนของการบริหารงานของโรงแรมระดับห้าดาวเท่าใดนัก

2. การศึกษานี้ ทำการศึกษาการปรับตัวของธุรกิจอาหารของโรงแรมระดับห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานครเฉพาะในช่วงระยะเวลาของการระบาดของไวรัสโควิด 19 เท่านั้น ซึ่งธุรกิจอาหารจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งในส่วนของเมนูอาหารและประเภทของอาหารที่นำเสนอ ดังนั้น จึงทำให้ในช่วงเวลาอื่นนั้น อาจจะมีผลของการศึกษาที่ไม่เหมือนกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 ของโรงแรมระดับห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร” นั้น คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต ดังต่อไปนี้

1. ผลของการศึกษาที่ได้จากงานวิจัยนี้ เป็นผลการศึกษาที่สะท้อนถึงนวัตกรรมของการจัดการกับปัญหาในกลุ่มธุรกิจโรงแรมระดับห้าดาวในสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในโลก นั่นก็คือการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ซึ่งเป็นวิกฤติที่เกิดขึ้นจากโรคอุบัติใหม่ แม้กระทั่งในวงการแพทย์ก็ยังไม่มีความชัดเจนในการรักษาให้หายขาด ดังนั้น ผลการศึกษาที่สะท้อนให้เห็นนวัตกรรมของการจัดการกับปัญหาของกลุ่มโรงแรมระดับห้าดาว ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจหลักในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ทำให้สามารถเป็นแนวทางให้กับธุรกิจโรงแรมและที่พักในรูปแบบอื่นได้เป็นอย่างดี รวมถึงนำมาใช้ในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนได้อีกด้วย

2. ผู้ที่สนใจอาจจะทำการศึกษาโรงแรมในระดับดาวอื่น ๆ เช่น ระดับสี่ดาวหรือระดับสามดาวเพิ่มเติม เพื่อให้ผลการศึกษาที่ได้มานั้น เป็นผลการศึกษาของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งทางสมาคมโรงแรมไทยจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกลยุทธ์และรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดเดาได้ในอนาคต

3. ในการให้บริการของโรงแรมนั้น ยังมีส่วนของการให้บริการห้องพัก ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สร้างรายได้เป็นอันดับต้น ๆ ให้กับโรงแรม ที่มีความน่าสนใจที่จะทำการศึกษาเพิ่มเติม ดังนั้น หากมีการทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัส Covid-19 ของโรงแรม โดยเฉพาะการศึกษาในส่วนของการให้บริการห้องพักเพิ่มเติม ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมโรงแรมอีกด้วย

บรรณานุกรม

กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). *สถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวเดือนเมษายน พ.ศ. 2563*.

สืบค้นจาก https://www.mots.go.th/download/article/article_20200529103312.pdf

กวิณภพ สายเพ็ชร์. (2564). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 (COVID-19) กับโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย, *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 23(1), 207-219.

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา (2557). *ผลกระทบของธุรกิจบริการ*

(ธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว) ในภาคตะวันออกจากสถานการณ์การเมืองของไทย (รายงานผลการวิจัย).

ชลบุรี: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

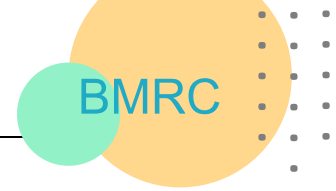
ชญญาพัชญ์ เจางาม (2559). *การปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของโรงแรมม่านรุคในบริเวณปริมณฑล*.

(งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา).

ณภัทร กุลนันท์ (2553). สถานการณ์การท่องเที่ยวและกลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทิร์น*, 3(2), 5-15.

นนिता เปรมแปลก, และอริสา สะอาดนัก (2564). กลยุทธ์การปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ของธุรกิจคาเฟ่สัตว์เลี้ยง กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอินคาเฟ่ในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารวิชาการมนุษยและสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 5(1), 116-132.

- ประภาพร ดีสุขแสง, และพนมมลิทธิ์ สอนประจักษ์ (2564). การปรับตัวของร้านอาหารริมบาทวิถี (STREET FOOD) ช่วงสถานการณ์โควิด-19 ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ใน *โครงการนำเสนอผลงานวิชาการระดับชาติ ประจำปี พ.ศ.2564* (น.114-131). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปานรวี หงษ์ภักดี (2562). *กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิทัล ในเขตกรุงเทพมหานคร* (สารนิพนธ์ มหาวิทยาลัยมหิดล).
- พัฒนาภา ธาดาสิริโชค (2563). *กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมในสภาวะการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ภูงค์ สิริพิพัฒน์กุล (2564). กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2563, *สารศาสตร์*, 2, 451-464.
- ศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. (2564). *ยอดผู้ติดเชื้อประจำวัน*. สืบค้นจาก <https://www.moicovid.com/13/08/2021/uncategorized/4574/https://www.moicovid.com/>
- सानิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และจันทนา แสนสุข. (2560). ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์: การศึกษาเชิงประจักษ์ธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทย. *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 3(3), 59-84.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2549). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานประชาสัมพันธ์ กรุงเทพมหานคร. (2564). *คำสั่งกรุงเทพมหานคร*. สืบค้นจาก http://203.155.220.209/main/page.php?&546&id=744&page_num=6
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2564). *รายได้การท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาประเทศไทย จำแนกตามประเทศถิ่นที่อยู่อาศัย ปีพุทธศักราช 2552-2563*. สืบค้นจาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/17.aspx>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665-683.
- Booking. (2564). *โรงแรมระดับห้าดาวในกรุงเทพมหานคร*. สืบค้นจาก <https://www.booking.com/fivestars/city/th/bangkok.th.html>
- Hui, M., & Bateson, J. E. G. (1991). Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 174-184.
- Hui, M. K., & Toffoli, R. (2002). Perceived control and consumer attribution for the service encounter. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(9), 1825-1844.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica, Econometric Society*, 50(3), 649-670.
- Khozai, F., Nazem, G., Ramayah, T., & Naidu, S. (2016). Factors Predicting Travelers' Satisfaction of Three to Five Star Hotels in Asia, an Online Review. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*, 2(2), 30-41.



- Kumar, S. (2017). A Service Quality for Five Star Hotel from the Customer Perspective. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(3), 48-52.
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2002). *Strategic Management Concepts & Cases*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.