

การเปรียบเทียบงบการเงินและรูปแบบการปรับตัวของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

The comparison of financial statement and adaptation models in business group of tourism industry in listed on Stock Exchange of Thailand during COVID-19 crisis

ภูมณ ไตรรัตน์<sup>1\*</sup> และณัฐวุฒิ ฮันตระกูล<sup>2</sup>

<sup>1</sup>สาขาวิชาการจัดการการเงินและการธนาคาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

<sup>2</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

\*ผู้รับผิดชอบบทความ

Phumon Trirat<sup>1\*</sup> and Nattawut Hantrakul<sup>2</sup>

E-mail: t.phumon@gmail.com<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Master of Business Administration Program in Finance and Banking, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Thailand

<sup>2</sup>Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Thailand

\*Corresponding author

### บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการเปรียบเทียบงบการเงินและรูปแบบการปรับตัวของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยศึกษาจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบและการปรับตัวโดยใช้กลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบจากวิกฤตการณ์ดังกล่าว ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า CENTEL มีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยได้รับผลกระทบน้อยที่สุด รองลงมาเป็น DTC, LRH, OHTL, ERW และ SHANG ตามลำดับ

บทบาทของผู้บริหารควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจจะไม่จำเป็นเพียง กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง หรือเลือกใช้แต่กลยุทธ์ระดับองค์กรเท่านั้น แต่การเลือกใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หลากๆกลยุทธ์ใช้ร่วมกัน และมีความเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ก็สามารถช่วยลดความเสี่ยงหรือผลกระทบจากวิกฤตการณ์และให้ธุรกิจได้รับผลกระทบน้อยที่สุดได้เช่นกัน เพื่อหาจุดยืนขององค์กร จุดแข็ง/จุดอ่อนขององค์กร และสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาด

คำสำคัญ: กลยุทธ์, ผลกระทบ, ความเสี่ยง

## Abstract

The purpose of this research is to compare the financial statement and adaptation models in business group of tourism industry in listed on Stock Exchange of Thailand during COVID-19 crisis by studying from financial statement and annual reports for analyzed effect and adaptation by using strategy that organization selected for decreased risk and effects from COVID-19 crisis. The results found that CENTEL selected the strategy and appropriately implementation more than DTC, LRH, OHTL, ERW and SHANG, respectively for decreased risk and effects from COVID-19 crisis.

The role of manager should analyze external environment factors or internal environment factors for consider and choose appropriately strategy when environment changed. The strategy management e.g. corporate strategy, business strategy and functional strategy, manager can choose and combine for decreased risks and effects from crisis to find the position, strengths / weaknesses of organization and create competitiveness in the markets.

**Keywords:** Strategy; Effects; Risk

## บทนำ

ในปีพุทธศักราช 2563 หลายกลุ่มธุรกิจต้องประสบปัญหาเศรษฐกิจและสภาพคล่องทางการเงินเป็นจำนวนมาก จนทำให้ต้องทำการเลิกจ้างพนักงานเพื่อความอยู่รอดขององค์กร หรือปิดกิจการลง หรือย้ายฐานการผลิตเพื่อลดต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายขององค์กรลง ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจากวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่แพร่ระบาดไปทั่วโลก จากคนสู่คน ด้วยการแพร่กระจายในอากาศจากการไอ จาม หรือการสัมผัส ตั้งแต่เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2563 จนถึงปัจจุบัน จนทำให้มีผู้ติดเชื้อทั่วโลกมากกว่า 100 ล้านคน และมีผู้เสียชีวิตเกือบ 2 ล้านคน (ข้อมูล ณ เดือน มกราคม พ.ศ. 2564) ทำให้ผู้นำแต่ละประเทศต้องออกมาตรการต่างๆ เพื่อควบคุมและยับยั้งการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยเฉพาะการจำกัดพื้นที่การเข้าออก หรือแม้กระทั่งการปิดเมือง ปิดประเทศ (Lockdown) หรือการรณรงค์ให้ประชาชนในประเทศรักษาระยะห่างทางสังคม (Social distancing)

ในประเทศไทย ได้ออกมาตรการเพื่อยับยั้งการแพร่ระบาดเช่นเดียวกับนานาประเทศ นั่นคือการจำกัดพื้นที่การเข้าออก หรือแม้กระทั่งการปิดเมือง ปิดประเทศ (Lockdown) หรือการรณรงค์ให้ประชาชนในประเทศรักษาระยะห่างทางสังคม (Social distancing) รวมทั้งการออกพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ตั้งแต่เดือน มีนาคม พ.ศ. 2563 ทำให้ธุรกิจต่างๆ ห้างร้าน ต้องปิดกิจการชั่วคราว ซึ่งส่งผลต่อรายได้ที่ลดลง แต่มีรายจ่ายที่ยังคงเดิม ทำให้สภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจต่างๆ ต้องหยุดชะงักลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากการปิดประเทศหรือการจำกัดผู้ที่จะเดินทางเข้ามาในประเทศไทย ทำให้รายได้จากนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

จากสถิติด้านการท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2562 โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย คิดเป็น 1.9 ล้านล้านบาท จากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติกว่า 39 ล้านคน (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา) แต่ในปี พ.ศ. 2563 รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวใน

ประเทศและจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงกว่าร้อยละ 99 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และสำนักสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product; GDP) ไตรมาสที่ 3/2563 ที่ GDP ในภาคโรงแรมและภัตตาคารลดลงเกือบร้อยละ 50 (สำนักสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตการณ์ดังกล่าว ที่มีผลต่อบการเงินของกลุ่มธุรกิจนอสูสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และศึกษาการวางแผนและการปรับตัวของกลุ่มธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนและเตรียมพร้อมรับมือในกรณีที่มีการเกิดวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจภาพรวมทั้งโลกในอนาคตข้างหน้า อันก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรและสภาพคล่องทางการเงินน้อยที่สุด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1 เพื่อศึกษาผลกระทบทางการเงินของกลุ่มธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 รวมถึงนโยบายและมาตรการต่างๆของรัฐบาล ในการจัดการวิกฤตการณ์
- 2 เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการผลกระทบจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ของกลุ่มธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 3 เพื่อศึกษากลยุทธ์ของธุรกิจที่ใช้และผลการดำเนินงานจากการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือวิกฤตการณ์ในปัจจุบันของกลุ่มธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จะศึกษาในกลุ่มธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบไปด้วย 13 บริษัท ดังนี้ (ข้อมูล ณ วันที่ 2 เมษายน พ.ศ.2564)

ลำดับ	บริษัท	รหัส หลักทรัพย์	วันที่เริ่มต้น ซื้อขาย	Market capital (ล้านบาท)
1	บริษัท เอเชียโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	ASIA	29 ก.ย. 2532	1,824.00
2	บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)	CENTEL	10 ม.ค. 2533	47,925.00
3	บริษัท เทพธานีกรีฑา จำกัด (มหาชน)	CSR	07 ก.ย. 2532	1,271.00
4	บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)	DTC	30 เม.ย. 2518	7,225.00
5	บริษัท ดี เอรಾವัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ERW	26 ส.ค. 2531	11,731.70
6	บริษัท แกรนด์ แอสเสท โฮเทลส์ แอนด์ พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	GRAND	10 ก.พ. 2547	2,350.35
7	บริษัท ลาภานา รีสอร์ท แอนด์ โฮเทล จำกัด (มหาชน)	LRH	25 พ.ย. 2536	5,833.89
8	บริษัท แมนดารินโฮเทล จำกัด (มหาชน)	MANRIN	13 ก.ย. 2534	686.09
9	บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน)	OHTL	21 มี.ย. 2531	5,133.25
10	บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ROH	21 ก.ค. 2352	2,953.12

11	บริษัท แชนกรี-ลา โฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	SHANG	13 ก.ย. 2533	6,890.00
12	บริษัท เอส โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท จำกัด (มหาชน)	SHR	12 พ.ย. 2562	11,787.14
13	บริษัท วีรันดา รีสอร์ท จำกัด (มหาชน)	VRANDA	03 พ.ค. 2562	2,173.84

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มธุรกิจใต้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มี Market capital มากกว่า 5,000 ล้านบาท และเริ่มต้นซื้อขายหลักทรัพย์อย่างน้อย 5 ปี (ณ วันที่ 2 เมษายน พ.ศ.2564) จำนวน 6 บริษัท ดังนี้

ลำดับ	บริษัท	รหัสหลักทรัพย์	วันที่เริ่มต้นซื้อขาย	Market capital (ล้านบาท)
1	บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)	CENDEL	10 ม.ค. 2533	47,925.00
2	บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)	DTC	30 เม.ย. 2518	7,225.00
3	บริษัท ดี เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ERW	26 ส.ค. 2531	11,731.70
4	บริษัท ลาภานา รีสอร์ท แอนด์ โฮเทล จำกัด (มหาชน)	LRH	25 พ.ย. 2536	5,833.89
5	บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน)	OHLT	21 มิ.ย. 2531	5,133.25
6	บริษัท แชนกรี-ลา โฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	SHANG	13 ก.ย. 2533	6,890.00

โดยศึกษานี้ศึกษางบการเงินและงบกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)

ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ทำการศึกษา เริ่มตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2559 – 2563 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 5 ปี

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1 ทำให้กลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถนำผลการวิเคราะห์จากงานวิจัย ไปจัดการ วางแผนและเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- 2 ทำให้กลุ่มธุรกิจใต้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตระหนักและเห็นผลกระทบจากวิกฤตการณ์ดังกล่าว และตระหนักการวางแผนการจัดการผลกระทบ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- 3 ทำให้ทราบแนวคิดการวิเคราะห์และผลการดำเนินงานจากการเลือกใช้กลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือวิกฤตการณ์ และเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจของกลุ่มธุรกิจใต้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

### แนวคิด ทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรม

การศึกษานี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีงบการเงิน และการวิเคราะห์งบการเงิน

งบการเงิน หมายถึง รายงานผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน หรือการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของกิจการ ไม่ว่าจะรายงานโดยงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น งบ

ประกอบ หรือหมายเหตุประกอบงบการเงิน หรือคำอธิบายอื่นซึ่งระบุไว้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงิน (กฎกระทรวง กฤษฎีกา , 2556)

งบการเงินของบริษัทหนึ่ง ๆ ถือเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารสามารถนำงบการเงินมาพิจารณา สุขภาพทางการเงิน (Companies' Financial Health) บริษัทของตนได้ ซึ่งแต่ละงบจะมีความสัมพันธ์กันและช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน หรือการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของกิจการในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยงบการเงินแยกออกไปได้หลายประเภท

**งบกำไรขาดทุน (The income statement)** หมายถึง งบแสดงถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้นในช่วงเวลาหนึ่ง ประกอบด้วย รายได้ ต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน รายได้อื่น ค่าใช้จ่ายอื่น และกำไรสุทธิ เป็นต้น

**งบดุล (The balance sheet)** หมายถึง งบแสดงฐานะการเงินของธุรกิจ ณ วันสิ้นงวดทางบัญชีของธุรกิจ ซึ่งจะแสดงมูลค่าของสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของกิจการ โดยงบดุลสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นทรัพยากรที่บริษัทได้จัดหามาระหว่างดำเนินกิจการ หรือสินทรัพย์ ต่าง ๆ อีกส่วนจะแสดงถึงแหล่งของเงินทุนที่ใช้จัดหาทรัพยากรนั้นๆ หรือ การกู้ยืมหรือหนี้สินและส่วนที่ลงทุนเองหรือจากกำไร

**งบกระแสเงินสด (The cash flow statement)** เป็นงบที่แสดงให้เห็นว่ากิจการได้เงินทุนมาจากทางใด และนำไปใช้ในทางใด ประกอบด้วย 3 งบกิจกรรม ได้แก่ งบกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน, งบกระแสเงินสดจากการลงทุน และ งบกระแสเงินสดจากการจัดหาเงินทุน

**อัตราส่วนทางการเงิน (Financial ratios)** เป็นเครื่องมือทางการเงินอีกประเภทที่ช่วยวิเคราะห์ความสามารถของกิจการในด้านต่าง ได้แก่ ความสามารถในการชำระหนี้, ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ของกิจการเพื่อก่อให้เกิดรายได้, ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ, ภาระหนี้สินและความเสี่ยงทางการเงินของกิจการ

## 2. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการเดินทางเข้าออกของนักท่องเที่ยวในแต่ละปีนั้นสามารถสร้างมูลค่าเม็ดเงินแก่ประเทศประเทศเป็นจำนวนเงินมหาศาล ทำให้ประเทศสามารถขับเคลื่อนและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

อัจฉรา สมบัตินนทนา (2555) ได้กล่าวว่า การท่องเที่ยวคือ การเดินทางออกจากที่อยู่อาศัยไปยังสถานที่อื่นในระยะสั้นๆและทำกิจกรรมต่างๆระหว่างที่อยู่แหล่งท่องเที่ยว โดยวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเยี่ยมชมวัดหรือพิพิธภัณฑ์หรือพักผ่อน

ทิพวรรณ พุ่มมณี (2554, หน้า 19 อ้างถึงใน ญาดกา กุลกฤษฎา 2560) การท่องเที่ยว หมายถึงการเดินทางจากถิ่นที่อยู่อาศัยปกติหรือถิ่นที่พำนักถาวรไปยังที่อื่นด้วยความสมัครใจและเป็นการเดินทางชั่วคราวโดยใช้เวลา พำนัก ณ สถานที่นั้นชั่วคราวหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่มีใช้เพื่อประกอบอาชีพหรือหารายได้

นิตา ชัชกุล (2554, หน้า 2 อ้างถึงใน ญาดกา กุลกฤษฎา 2560) การท่องเที่ยว หมายถึงกิจกรรมการเดินทางจากจุดหนึ่งไปยัง อีกจุดหนึ่งซึ่งนับตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงปลายทาง จะต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ เป็นอย่างน้อยคือ การเดินทาง การพักค้างแรม และการกินอาหารนอกบ้าน

เทิดชาย ช่วยบำรุง (2552 อ้างถึงใน มาศศุภา นิมบุญจาซ 2558) กล่าวว่า การท่องเที่ยว นอกจากจะเป็น อุตสาหกรรมที่เป็น เอกลักษณะเฉพาะแตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่น ๆ แล้วยังมีลักษณะพิเศษอีกประการหนึ่งคือ อุตสาหกรรม

ที่ไร้ตัวตน กล่าวคือ การท่องเที่ยวเป็นการรวมตัวของอุตสาหกรรมอื่นๆ อย่างน้อย 5 องค์ประกอบ ดังนี้คือ ที่พัก การคมนาคม สิ่งดึงดูดใจ สิ่งอำนวยความสะดวก และกิจกรรมต่างๆด้านการท่องเที่ยว

พระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 บัญญัตินิยาม อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ไว้ว่า “อุตสาหกรรมที่จัดให้มีหรือให้บริการ เกี่ยวกับการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักรโดยมีค่าตอบแทน และหมายรวมถึง ธุรกิจนำเที่ยว, ธุรกิจโรงแรมนักท่องเที่ยว, ธุรกิจภัตตาคาร, สถานบริการและสถานที่ตากอากาศสำหรับนักท่องเที่ยว, ธุรกิจการขายของที่ระลึกหรือสินค้าสำหรับนักท่องเที่ยว, ธุรกิจการกีฬาสำหรับนักท่องเที่ยว และการดำเนินงานนิทรรศการ งานแสดง งานออกร้าน การโฆษณาเผยแพร่ หรือ การดำเนินงานอื่นใดโดยมีความมุ่งหมายเพื่อชักนำหรือส่งเสริมให้มีการเดินทางท่องเที่ยว”

เพราะฉะนั้น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว หมายถึง อุตสาหกรรมที่จัดให้มีหรือให้บริการ เกี่ยวกับการท่องเที่ยว โดยมีหลายกลุ่มธุรกิจหลายๆกลุ่มที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อชักนำหรือส่งเสริมให้มีการเดินทางท่องเที่ยว

### **ประเภทของการท่องเที่ยว**

1 การท่องเที่ยวภายในประเทศ (Domestic tourism) คือการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศของบุคคลที่มีถิ่นพำนักถาวรที่ประเทศนั้นๆ

2 การท่องเที่ยวระหว่างประเทศ (International tourism) คือการเดินทางท่องเที่ยวจาก ประเทศหนึ่งซึ่งเป็นประเทศที่พำนักหรือยังประเทศอื่น ๆ หรือ เป็นการท่องเที่ยวไปตามสถานที่ที่มีอยู่ในประเทศของตน

**วัตถุประสงค์ของการท่องเที่ยว** มีทั้งสิ้น 8 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ เพื่อการพักผ่อน (Relaxation), นันทนาการ (Recreation), สุขภาพ (Health), กีฬา (Sport), เยี่ยมเยียนญาติมิตร (Visiting), ศาสนา (Religion), ธุรกิจ (Business) และ ประชุมสัมมนา (Convention and conference) (ทิพวรรณ พุ่มมณี, 2554, หน้า 19-21 อ้างถึงใน ญาดา กุลกฤษฎา 2560)

**องค์ประกอบทางการท่องเที่ยว** ประกอบไปด้วย 6 ประการ (6A) ดังต่อไปนี้ คือ เส้นทางเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว (Accessibility), สิ่งดึงดูดใจทางการท่องเที่ยว (Attraction), สิ่งอำนวยความสะดวก (Amenity), ที่พัก (Accommodation), การบริการจัดการเสริมในแหล่งท่องเที่ยว (Ancillary service), กิจกรรมการท่องเที่ยว (Activity) (ธงชัย ภูวนาถวิจิตร, 2561 และ มาศศุภา นิมบุญจาช 2558)

### **3. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการผลกระทบและความเสี่ยง**

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ออกแบบไว้เพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ (สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน), 2562)

Inherent risk คือ ความเสี่ยงที่มีอยู่ในธุรกรรม ซึ่งเป็นความเสี่ยงโดยทั่วไปของการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ อันนำมาซึ่งความเสียหายหรือโอกาสที่มาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยสามารถแบ่งออกเป็นความเสี่ยง 5 ด้าน ดังต่อไปนี้ (ฝ่ายวางแผนและพัฒนาผู้ตรวจสอบ สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2561 และ สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546)

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์
- ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาในการชำระหนี้

- ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ราคาตราสารทุน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์
- ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ธุรกิจหรือองค์กรไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด
- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอหรือความบกพร่องของกระบวนการทำงาน บุคลากร และระบบงาน

**หลักการของ COSO ERM 2017** เป็นหนึ่งในแนวทางในการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดย **COSO ERM 2017** หรือ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management 2017 เป็นกระบวนการซึ่งมาจากคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ที่ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์หรือวางแผนขององค์กรในทุกระดับร่วมกัน โดยการออกแบบนั้นจะต้องทำให้สามารถระบุปัญหาหรือเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงการวางแผนการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อผลักดันให้องค์กรดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (ชยาภา ชยาวิวัฒนาวงศ์, 2561)

กรอบการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017 จะพิจารณา 5 ด้านด้วยกันคือ Governance and culture, Strategy and objective-setting, Performance, Review and revision, และ Information, communication and reporting

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีการปรับตัว

กลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในการปรับตัวขององค์กรก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถวิเคราะห์อิทธิพลและผลกระทบที่มาจากปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อวางแผนหรือกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงให้องค์กรสามารถอยู่รอดในวิกฤตการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้

วรรณภา กันยาวงศ์ (2551) กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีการปรับตัวของรอย (Roy's Adaptation Model) ว่าการปรับตัวเป็นการตอบสนองของบุคคล เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก เพื่อปรับตนเองให้คงไว้ในภาวะสมดุล นั่นคือการปรับตัวต่อสภาวะที่เปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด รวมถึงความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ โดยจุดเริ่มต้นของแนวคิดนี้มาจากนักทฤษฎีทางการแพทย์ ชื่อ ซิสเตอร์ คอลลิสตา รอย (Sister Callista Roy)

ปี ค.ศ.1999 รอยได้ให้นิยามของการปรับตัวใหม่ว่า เป็นกระบวนการและผลผลิต ที่บุคคลหรือปัจเจกชนสร้างสรรค์ขึ้นมาจากความคิด ความตระหนัก เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุลระหว่างมนุษย์และสิ่งแวดล้อม ซึ่งรอบได้อธิบายไว้ว่าระบบการปรับตัว ประกอบไปด้วย สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการควบคุม (Control process) สิ่งนำออก (Output) และกระบวนการย้อนกลับ (Feedback)

**สิ่งนำเข้า (Input)** หมายถึง ปัจจัยต่างๆ หรือองค์ประกอบแรกที่เป็นปัจจัยนำไปสู่กระบวนการถัดไปหรือการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วย สิ่งกระตุ้น และระดับการปรับตัว

**กระบวนการควบคุม (Control process)** ซึ่งรอยได้อธิบายว่า กระบวนการควบคุม มี 2 กลไก คือ กลไกที่มีมาตั้งแต่กำเนิด (Innate coping mechanism) ซึ่งเป็นกลไกการตอบสนองอัตโนมัติเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง หรืออุปสรรคใดๆ ส่วนอีกกลไกคือ กลไกการเรียนรู้ (Acquire coping mechanism) ซึ่งเป็นกลไกการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรืออุปสรรคใดๆที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือลองผิดลองถูก กระทั่งเข้าสู่ภาวะสมดุล

**สิ่งนำออก (Output)** เป็นปฏิกริยาการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบที่มีอิทธิพล ซึ่งกระบวนการตอบสนองจะแสดงออกมาเป็น “พฤติกรรม” (Behavior) โดยพฤติกรรมการปรับตัวที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและกระบวนการจะใช้กระบวนการเรียนรู้ การคิด เช่น การวางแผน การจัดการ หรือการสร้างกลยุทธ์ เพื่อปรับตัวและอยู่รอดในสภาวะการเปลี่ยนแปลง

**กระบวนการย้อนกลับ (Feedback)** เป็นกระบวนการสะท้อนต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือการปรับตัว เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น และอยู่รอดในสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

## 5. แนวคิดและหลักการวิเคราะห์ SWOT analysis

SWOT analysis (Strength Weakness Opportunity Threat analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งที่มาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของธุรกิจ ช่วยให้องค์กรรู้ถึงจุดแข็งขององค์กรและนำจุดแข็งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งทำให้้องค์กรรู้ถึงจุดอ่อนเช่นเดียวกัน ทำให้้องค์กรสามารถวางแผนหรือหาแนวทางในการจัดการ ป้องกันหรือพัฒนาจุดอ่อนดังกล่าว นอกจากนี้ยังทำให้้องค์กรเล็งเห็นถึงโอกาสขององค์กรหรือธุรกิจ เพื่อวางแผนหรือกลยุทธ์ให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด หรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของธุรกิจที่้องค์กรจะต้องวางแผน กลยุทธ์เพื่อหาแนวทางป้องกัน

**จุดแข็ง (Strength)** เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กร ซึ่งองค์กรควรนำจุดเด่นนี้มาใช้ในการพัฒนาและเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร

**จุดอ่อน (Weakness)** เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เป็นเสียได้เปรียบหรือจุดด้อยขององค์กร ซึ่งองค์กรควรนำจุดด้อยนี้มาใช้ในการหาแนวทางในการป้องกันและปรับปรุงให้ดีขึ้น

**โอกาส (Opportunity)** เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งองค์กรควรนำโอกาสนี้มาเสริมสร้างให้องค์กรแข็งแกร่งขึ้น

**อุปสรรค (Threat)** เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคขององค์กร ที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร หรือให้องค์กรสูญเสียผลประโยชน์ ซึ่งองค์กรควรนำอุปสรรคดังกล่าวมาปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญ แรงกระทบหรือวางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคดังกล่าว

## 6. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) มาจากรากศัพท์ภาษากรีกคือ Stratus (แปลว่า กองทัพ) กับ Ageing (แปลว่า การนำ) ถ้านำรากศัพท์ทั้งสองคำรวมกันจะให้ความหมายว่า การนำกองทัพให้บรรลุเป้าหมายหรือการนำพากองทัพมุ่งสู่ชัยชนะ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2552) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Rich Horwath (2020) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า การจัดสรรทรัพยากรด้วยระบบหรือกิจกรรมที่สร้างความแตกต่างและเป็นเอกลักษณ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุริยา วงศ์เมืองแก่น (2559) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า แนวทางหรือวิถีในการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กร



Kenneth Andrews (1980, อ้างอิงใน Fred Nickols, 2016) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นรูปแบบของการตัดสินใจขององค์กรที่อธิบายและแสดงถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กระบวนการ นโยบาย และแผนในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Michael E. Porter (1996, อ้างอิงใน Fred Nickols, 2016) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นการแข่งขันและสร้างความแตกต่างให้ประจักษ์แก่สายตาของลูกค้า รวมถึงการสร้างมูลค่าโดยการผสมผสานผ่านกิจกรรมต่างๆของธุรกิจ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

กล่าวได้ว่ากลยุทธ์ เป็นรูปแบบหรือแผนการขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยใช้กระบวนการต่างๆมาผสมผสานกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ที่ประจักษ์แก่สายตาของลูกค้า

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้นจะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเสร็จสิ้นแล้วนั้น จึงมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ เพื่อเป็นการวิเคราะห์และประเมินความสามารถในการแข่งขันหรือการดำเนินงานให้ธุรกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ธุรกิจหรือองค์กรกำหนด

- เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่
  - PESTEL analysis (Political Economic Sociocultural Technology Environment and Legal analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มตลาดและภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกต่างๆ ทั้งทางด้านสังคมวัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย (อุทัย ปริญาสุทธีพันธ์, 2559)
  - Porter's Five Force model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยจะพิจารณาแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ดังนี้ Threat of new entrants (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่), Bargaining power of buyers (อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ), Bargaining power of suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขาย), Threat of substitute products or services (การคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน) และ Industry competitors (การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม)
  - IPM (Issue Priority Matrix) เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก และใช้ในการกำหนด Strategic factors โดยเครื่องมือนี้จะพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความน่าจะเป็นในการเกิด (Probability of occurrence) และความน่าจะเป็นของผลกระทบต่อการดำเนินงาน (Probable Impact on Corporation) แบ่งระดับความสำคัญออกเป็น 3 ระดับ High priority, Medium priority, และ Low priority
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่
  - Value Chain analysis หรือห่วงโซ่คุณค่า เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยการพิจารณาหน่วยงานแต่ละหน่วยในองค์กร ตั้งแต่การคัดสรรวัตถุดิบจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้ลูกค้า ด้วยการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะแบ่งกิจกรรมในการสร้างคุณค่าออกเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary activities) (ประกอบด้วย Inbound logistics, Operations, Outbound logistics, Marketing and sales และ Service) และกิจกรรมสนับสนุน (Support activities) (ประกอบด้วย Procurement, Technology development, Human resource management และ Firm infrastructure)

- McKinsey's 7S Framework เป็นเครื่องมือนี้คิดค้นโดย Robert H. Waterman, Jr. และ Tom Peters ในปี ค.ศ. 1980 เครื่องมือนี้จะใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองศักยภาพภายในองค์กร รวมทั้งการประเมินความสามารถการแข่งขันในตลาดขององค์กร เพื่อทบทวน ปรับทิศทาง หรือกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยมอง 7 มิติ ดังนี้ Strategy, Structure, Systems, Shared values, Style, Staff และ Skills

### ระดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ถือเป็นบทบาทและหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. Corporate strategy (กลยุทธ์ระดับองค์กร) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรนำมาพิจารณา ภาพรวมของธุรกิจ รวมถึงแผนการดำเนินงานในอนาคต เพื่อพิจารณาว่าองค์กรต้องขยายตัว หรือตัดทอน หรือดำเนินการในรูปแบบเดิมไม่เปลี่ยนแปลง
2. Business strategy (กลยุทธ์ระดับธุรกิจ) เป็นกลยุทธ์ที่ทางองค์กรใช้เพื่อสร้างความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดหรืออุตสาหกรรมต่างๆ ที่องค์กรมีส่วนร่วม ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ คือ Competitive Strategy และ Cooperative Strategy
3. Functional strategy (กลยุทธ์ระดับหน้าที่) เป็นกลยุทธ์ของแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ ทั้ง 6 ด้าน โดยมีการดำเนินหน้าที่ที่สัมพันธ์กัน ซึ่งมุ่งหวังในการสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ และนำพาธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะมอง 6 ด้าน ประกอบไปด้วย Marketing, Operation management, Human capital management, Financial management Information, Technology management และ Research and Development management

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบงบการเงินและรูปแบบการปรับตัวของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) รวมถึงการปรับตัวของธุรกิจเพื่อความอยู่รอด โดยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มี Market capital มากกว่า 5,000 ล้านบาท และเริ่มต้นซื้อขายหลักทรัพย์อย่างน้อย 5 ปี (ณ วันที่ 2 เมษายน พ.ศ.2564) จำนวน 6 บริษัท คือ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน), บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน), บริษัท ดี เอราวัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน), บริษัท ลาгуน่า รีสอร์ท แอนด์ โฮเทล จำกัด (มหาชน), บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน) และ บริษัท แชนกรี-ลา โฮเต็ล จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนในการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษางบการเงินและงบกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ร่วมกับรายงานประจำปีของบริษัท จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ของกลุ่มธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และรวบรวมข้อมูลเป็นผลรวมร่วมกับการนำการจัดการ การวางแผน และกลยุทธ์แต่ละบริษัทเลือกใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลจะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม Microsoft Excel เพื่อทำการวิเคราะห์หำร้อยละ ค่าเฉลี่ยของข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ความถี่ของการจัดการ การวางแผนและกลยุทธ์ที่แต่ละบริษัทเลือกใช้

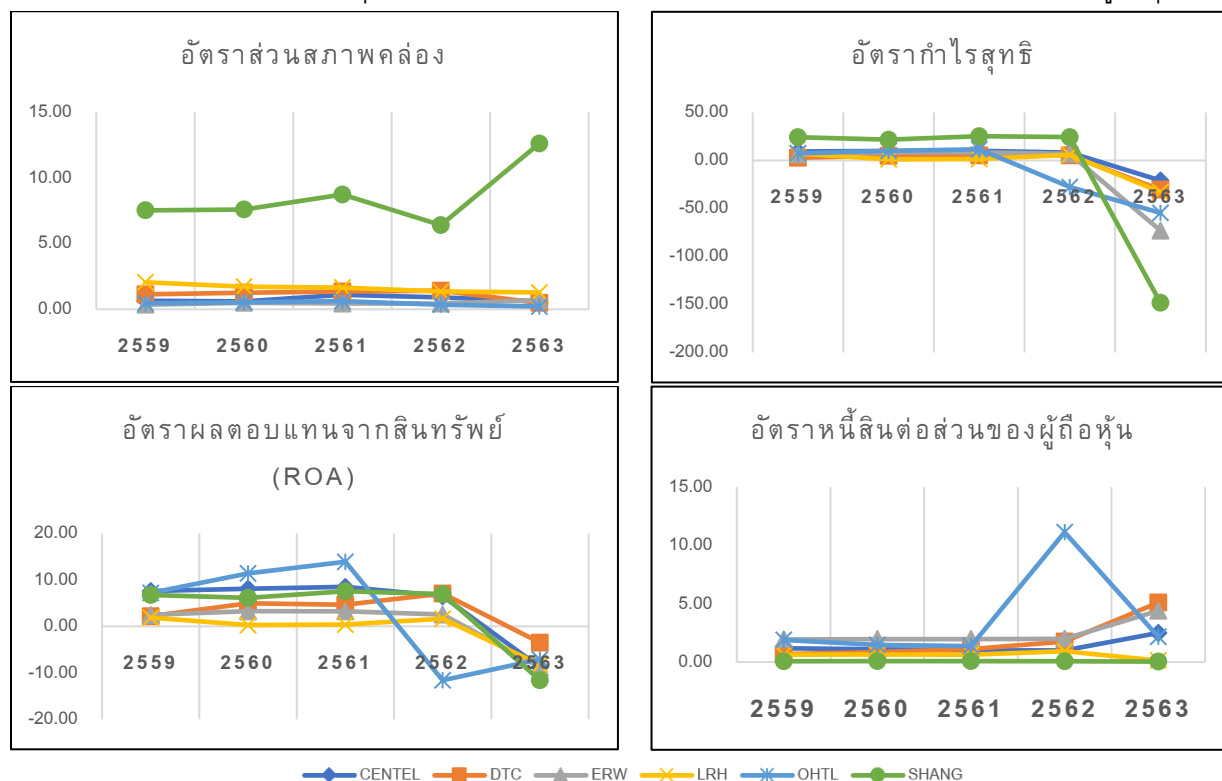
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ในการคำนวณค่าสถิติพื้นฐานของคะแนน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้เศรษฐกิจทั่วโลกหยุดชะงักหรือเกิดการหดตัวอย่างมาก และส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับหลายอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งหดตัวอย่างมากจากนโยบายของรัฐบาลและองค์การอนามัยโลก เช่น การปิดประเทศ การห้ามนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อมุ่งหวังยับยั้งการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมมีรายได้ลดลง ในขณะที่ต้นทุนและค่าใช้จ่ายไม่ได้ลดลงสอดคล้องกับรายได้

เมื่อพิจารณาจากงบการเงินจะพบว่า รายได้ของบริษัทในการวิจัยครั้งนี้ มีรายได้รวมตลอดทั้งปี พ.ศ. 2563 ลดลงมากกว่าร้อยละ 50 ถึงร้อยละ 75 เมื่อเทียบกับรายได้รวมปี พ.ศ. 2562 ในขณะที่ค่าใช้จ่ายรวมลดลงเพียงร้อยละ 15 ถึงร้อยละ 35 เท่านั้น เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายรวมปี พ.ศ. 2562

หากวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการชำระหนี้ภาระหนี้สินและความเสี่ยงทางการเงินของกิจการ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้อัตราส่วนทางการเงิน 4 อัตราส่วนด้วยกัน คือ อัตราส่วนสภาพคล่อง, อัตรากำไรสุทธิ, อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) และอัตราหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น



อัตราส่วนสภาพคล่องของบริษัทที่ศึกษาในวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน ยกเว้น SHANG ที่มีแนวโน้มอัตราส่วนสภาพคล่องสูงขึ้น อันเนื่องมาจากหนี้สินหมุนเวียนของกิจการลดลง จากหนี้สินหมุนเวียนในปี

พ.ศ. 2562 เท่ากับ 523,511 พันบาท ลดลงเมื่อเทียบกับหนี้สินหมุนเวียนในปี พ.ศ. 2563 เท่ากับ 188,920 พันบาท เป็นผลมาจากการชำระหนี้ของผู้ประกอบการเจ้าหนี้อื่นๆ และภาษีเงินได้ที่ต้องจ่าย

อัตรากำไรสุทธิในปี พ.ศ. 2563 ทุกบริษัทมีทิศทางลดลงแสดงว่า ความสามารถในการทำกำไรของกิจการลดลง อันเนื่องมาจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 แต่จะสังเกตเห็นว่า SHANG มีอัตรากำไรสุทธิในปี พ.ศ. 2563 น้อยสุด อันเนื่องมาจากรายได้ของกิจการลดลงคิดเป็นร้อยละ 75.02 เมื่อเทียบกับรายได้เมื่อปี พ.ศ. 2562 ประกอบกับต้นทุนและค่าใช้จ่ายระหว่างปี พ.ศ. 2563 กิจการสามารถลดได้เพียงร้อยละ 15.72 เท่านั้น ทำให้บริษัทขาดทุนเป็นเงินจำนวนมาก อีกทั้งกิจการที่ดำเนินงานในต่างประเทศก็ขาดทุนเช่นกัน

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) ส่วนใหญ่มีแนวโน้มลดลง แสดงให้เห็นว่าสินทรัพย์รวมของกิจการก่อให้เกิดกำไรได้น้อย อันเนื่องมาจากอัตรากำไรสุทธิที่ลดลง ทำให้ Capacity ของโรงแรมใช้ไม่ได้เต็มความสามารถจนก่อให้เกิดผลตอบแทนหรือกำไรสูงสุดได้ แต่ OHTL มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) ในปี พ.ศ. 2562 ลดลงมากกว่าบริษัทอื่นๆ อันเนื่องมาจากการปรับปรุงอาคารริเวอร์ วิง ของกิจการ ซึ่งส่งผลให้จำนวนห้องพักลดลง อีกทั้งมีความเสี่ยงอันเกิดมาจากความล่าช้าในการปรับปรุงอาคารและมีการกู้ยืมเงินจากธนาคาร ทำให้บริษัทมีต้นทุนทางการเงินที่เพิ่มมากขึ้น จึงทำให้กำไรสุทธิของกิจการลดลง แต่ในปี พ.ศ. 2563 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการปรับปรุงอาคารริเวอร์ วิง ได้เสร็จสิ้นลง ทำให้จำนวนห้องพักรวมเพิ่มขึ้น อีกทั้งบริษัทได้มีการลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนในด้านอื่นๆ เช่น ต้นทุนการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการขาย เป็นต้น ทำให้กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น แต่กิจการมีต้นทุนทางการเงินเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการกู้ยืมระยะสั้นเพื่อปรับปรุงอาคาร

อัตรานี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น โดยส่วนใหญ่ในปี พ.ศ. 2563 จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินเพื่อสนับสนุนสภาพคล่องทางการเงิน หรือใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนและการลงทุนในโครงการต่างๆ ตามแผนธุรกิจ ส่วน OHTL อัตรานี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น โดยส่วนใหญ่ในปี พ.ศ. 2562 เพิ่มขึ้นสืบเนื่องมาจากการกู้ยืมเงินระยะสั้นจากสถาบันการเงิน เพื่อปรับปรุงอาคารริเวอร์ วิง ของกิจการ

เมื่อพิจารณากลยุทธ์ที่แต่ละบริษัทเลือกใช้จะพบว่า CENTEL และ DTC มีการเลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตและรักษาเสถียรภาพควบคู่กัน ร่วมกับการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่มาใช้ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อีกทั้งการลดค่าใช้จ่ายและต้นทุน นำ จุดแข็งขององค์กรมาใช้ในการลดผลกระทบและสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร ประกอบกับใช้เวลาในช่วงภาวะเศรษฐกิจหดตัวเพิ่มทักษะและศักยภาพขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบและความสามารถในการแข่งขันและเตรียมพร้อมสำหรับช่วงที่เศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว ทำให้ Net Profit Margin ปี พ.ศ. 2563 ของทั้ง 2 บริษัทเท่ากับ -20.90 และ -30.45 ตามลำดับ ได้รับผลกระทบน้อยสุด

LRH มีการเลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เป็นกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพร่วมกับการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยเน้นเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายและต้นทุนเป็นอันดับแรก และเน้นการทำการตลาดในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โครงการเดิมของธุรกิจที่ยังเหลืออยู่ และคุมค่าใช้จ่ายที่เข้มงวด ทำให้ LRH ได้รับผลกระทบน้อยสุดรองลงมาจาก CENTEL และ DTC โดย Net Profit Margin ปี พ.ศ. 2563 ของบริษัทเท่ากับ -32.82

OHTL มีการเลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตและรักษาเสถียรภาพควบคู่กัน ร่วมกับการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่มาใช้ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์เช่นเดียวกับ CENTEL และ DTC แต่เนื่องจากองค์กรมีภาระหนี้สินจากการกู้ยืมธนาคารเพื่อการปรับปรุงอาคารของกิจการในปี พ.ศ. 2562 ทำให้สภาพคล่องขององค์กรได้รับผลกระทบพอสมควร ทำให้ Net Profit Margin ในปี พ.ศ. 2563 เท่ากับ -54.60

ERW การเลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เป็นกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพร่วมกับการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยการหยุดดำเนินกิจการชั่วคราวและลดต้นทุนค่าใช้จ่าย รวมถึงการทำการตลาดเพื่อจูงใจลูกค้ามาซื้อและใช้บริการ มากกว่าการวิเคราะห์หาจุดแข็งขององค์กรมาช่วยให้ธุรกิจเติบโตและลดผลกระทบจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ ERW ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ดังกล่าวพอสมควร โดย Net Profit Margin ในปี พ.ศ. 2563 เท่ากับ -73.04

SHANG มีการเลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตและรักษาเสถียรภาพควบคู่กัน โดยการชะลอการดำเนินกิจการบางกิจการชั่วคราว และเน้นเรื่องการทำตลาด เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และปรับรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ แต่ไม่ได้จัดการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวดในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ ทำให้ SHANG ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ค่อนข้างมาก ทำให้ Net Profit Margin ในปี พ.ศ. 2563 ลดลงอย่างมาก เท่ากับ -148.21

### อภิปรายผลการศึกษาวิจัย

การที่ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อหาจุดยืนขององค์กร จุดแข็ง/จุดอ่อน และการหาจุดยืนของสินค้าและบริการของธุรกิจ ร่วมกับพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งมีการวางแผนและคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างถี่ถ้วน จะช่วยให้องค์กรดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดความเสถียรหรือผลกระทบจากวิกฤตการณ์น้อยที่สุด

ซึ่งผลการศึกษาวิจัยนี้สอดคล้องกับรัญวรัชญ์ สกุลเดชไพบูลย์ เรื่อง การวิเคราะห์และเปรียบเทียบงบการเงินก่อนและหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกปี 2551 : กรณีศึกษา บริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (2553) ผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจสหรัฐของกลุ่มตัวอย่าง ในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ก่อนและหลังวิกฤตได้รับผลกระทบจากยอดขายที่ลดลง ลูกหนี้การค้าลดลงเงินสดลดลง ทำให้บริษัทมีต้นทุนในการขายสินค้าเพิ่มมากขึ้นทำให้กำไรสุทธิลดลง ความจำเป็นที่จะต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนจึงเพิ่มมากขึ้น บริษัทจะต้องมีการกู้เงินเป็นผลทำให้เกิดหนี้สินที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดของบริษัท และมีความจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายบางส่วนออกไปเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายและควบคุมต้นทุนให้น้อยที่สุด เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนนั้นเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายและให้บริษัทสามารถฝ่าวิกฤตไปได้

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

การพิจารณาผลกระทบทางการเงินขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ควรพิจารณางบการเงินของบริษัทให้ครบทุกด้าน เพื่อให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

### ประโยชน์ที่ได้รับ

ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงแนวความคิด การคิดวิเคราะห์ และการเลือกใช้กลยุทธ์ขององค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ รวมถึงการนำจุดแข็งขององค์กรมาช่วยพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส เพื่อสร้างผลประโยชน์อันสูงสุดขององค์กร และนำพาวงศ์ารรอดพ้นจากวิกฤตดังกล่าว จนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ในอนาคต

### ข้อจำกัดในงานวิจัยและงานวิจัยในอนาคต

เนื่องด้วยข้อจำกัดของผู้วิจัย การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปีของบริษัท จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเท่านั้น ทำให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น หากผู้วิจัยที่มี

ความสนใจในงานวิจัยนี้ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆเพิ่มเติม ในลักษณะที่เป็นข้อมูลเชิงลึกของแต่ละบริษัท และอาจทำการศึกษาทุกๆบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

ในอนาคตผู้วิจัยที่มีความสนใจ อาจพิจารณาวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจจากวิกฤตเศรษฐกิจต่างๆ เพื่อศึกษากลยุทธ์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบจากวิกฤตการณ์ดังกล่าว

## บรรณานุกรม

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2517). รายงานการประชุมคณะกรรมการชั่วคราว ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 5/2517. 18 กรกฎาคม 2517.

พระราชบัญญัติการบัญชี ปีพุทธศักราช 2543 (2543). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 117 ตอนที่ 41 ก หน้า 2. 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2543.

กนกวรรณ พงศ์ชัยประสิทธิ์ (2557). การวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทจัสมิน อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อยเปรียบเทียบกับธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก. 2557 หน้า 6.

Ravinder D., Anitha M. (2013). *Financial Analysis – A Study*. IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF) e-ISSN: 2321-5933, p-ISSN: 2321-5925. Volume 2, Issue 3 (Nov. – Dec. 2013)

กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (2563). คู่มือการตรวจวินิจฉัยโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทางห้องปฏิบัติการ. ค้นเมื่อ 4 มกราคม 2564

จาก URL: <https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/guidelines/G37.pdf>

นิลญา อภรณ์กุล, ศิริลักษณ์ ศุภปิติพร (2560). การปรับตัวและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว ของนักศึกษาแพทย์ ชั้นปีที่ 1, เวชศาสตร์ร่วมสมัย. Chula Med J Vol. 61 No. 5 September - October 2017.

พัชราพรรณ ขอบธรรม (2562). การวางแผนกลยุทธ์: เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กร. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2562

กฤษฎา เสกตระกูล (2556). *Financial statement analysis: การวิเคราะห์งบการเงิน*. ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

อัจฉรา สมบัตินนทนา (พฤษภาคม 2555). พฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวจีนที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ญาดา กุลกฤษฎา (กรกฎาคม 2560). การยอมรับและการใช้สื่อออนไลน์ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกสถานที่ท่องเที่ยวในจังหวัดชลบุรี. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธงชัย ภูวนาถวิจิตร, อนิรุทธ์ สงค์ธนาพิทักษ์, สุชาครีย์ ศรีรัตน์, ศุภชัย แสงคำ (สิงหาคม 2562). การพัฒนาแผนการตลาดการท่องเที่ยวเชิงบูรณาการเพื่อสร้างให้จังหวัดเชียงรายเป็นจุดเชื่อมต่อการท่องเที่ยวของแหล่งอารยธรรมล้านนาผ่านพฤติกรรมนักท่องเที่ยวและการรับรู้สื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว. มนุษยศาสตร์สาร ปีที่ 20 ฉบับที่ 2

พระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2522 (มกราคม 2556). สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.

มาศศุภา นิ่มบุญจาซ (2558). การศึกษาองค์ประกอบทางการท่องเที่ยวและการมีส่วนร่วมของชุมชน ที่มีผลต่อความยั่งยืนทางการท่องเที่ยวเชิงนิเวศเขาสันหนอกาวัว (อุทยานแห่งชาติเขาแหลม). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) (มกราคม 2562). คู่มือการบริหารความเสี่ยง.

ฝ่ายวางแผนและพัฒนาผู้ตรวจสอบ สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย (มิถุนายน 2561). แนวทางการตรวจสอบ แบบเน้นธุรกรรมที่สำคัญของสถาบันการเงิน (Significant Activities Supervisory Framework). ธนาคารแห่งประเทศไทย.

สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธันวาคม 2546). คู่มือตรวจสอบความเสี่ยง สถาบันการเงิน. ธนาคารแห่งประเทศไทย.

ชยาภา ชยาวิวัฒนาวงศ์ (กรกฎาคม 2561). ทำความรู้จักกับการประเมิน ความเสี่ยงด้าน ESG ตามกรอบ COSO ERM 2017. ฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

จันทนา สาขากร (2550). COSO: ERM กับงานตรวจสอบภายใน. วารสารวิชาชีพบัญชี, ปีที่ 3 ฉบับที่ 8. ธันวาคม 2550 หน้า 75-79

สุฎีกา รักประสูติ, นงนิภา ตุลยานนท์ (พฤษภาคม 2563). การจัดการความเสี่ยงของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ : ความสำเร็จของธุรกิจเกิดใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ.

วรรณภา กันยาวงค์ (พฤษภาคม 2551). ลักษณะสถานการณ์ในงานอาชีพ และลักษณะจิตใจที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของผู้บริหารสตรีในองค์กรเอกชน. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักตรวจสอบภายใน (กุมภาพันธ์ 2562). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนสำนักตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2562-2564. สำนักงานศาลยุติธรรม.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น.

Rich Horwath (2020). *What is strategy?*. Strategic Thinking Institute. September 23, 2020  
ค้นเมื่อ 12 พฤษภาคม 2564 จาก URL: <https://www.strategyskills.com/what-is-strategy/>

สุรียา วงศ์เมืองแก่น (2559). กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ของประเทศไทย. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อุทัย ปริญญาสุทธินันท์ (2559). การวิเคราะห์ SWOT แสงไฟส่องนำทางสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชุมชนทำได้. ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. Suranaree J. Soc. Sci. Vol. 10 No. 2; December 2016 (137-157)

ภูวนารถ ถาวรศิริ, วิโรจน์ เจษภูลักษณ์ (2558). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี. Veridian E-Journal, Silpakorn University. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2558

รัฐวรรษย์ สกุลเดชไพบูลย์ (มกราคม 2555). การวิเคราะห์และเปรียบเทียบงบการเงินก่อนและหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกปี 2551 : กรณีศึกษา บริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. บัณฑิตวิทยาลัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ