

วิธีอ้างอิงบทความนี้: ปัญจพร จันทะวงษ์ และอัมณนิชา ธัญญะชัยรัตน์. (2566). การประยุกต์ใช้เทคนิค
 สลินในกิจกรรมโลจิสติกส์สำหรับธุรกิจโรงแรมในยุคปกติใหม่. วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน,
 9(1), 47-62.

Received:	May	24, 2022
Revised:	June	20, 2022
Accepted:	February	06, 2023

การประยุกต์ใช้เทคนิคสลินในกิจกรรมโลจิสติกส์สำหรับธุรกิจโรงแรมในยุคปกติใหม่

ปัญจพร จันทะวงษ์^{1*} และ อัมณนิชา ธัญญะชัยรัตน์²

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ในโรงแรมกรณีศึกษา และนำเสนอแนวทางการดำเนินงานสำหรับธุรกิจโรงแรมโดยประยุกต์ใช้เทคนิคสลินในยุคปกติใหม่ มีขั้นตอนดำเนินงานเริ่มจากวิเคราะห์ปัญหาโรงแรมกรณีศึกษาในช่วงการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ต่อมาทำการวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ จากนั้นระดมสมองกับผู้บริหารเพื่อประยุกต์เทคนิคของสลินในกิจกรรม โดยวิธีการระบุความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการ และระบุคุณค่าในมุมมองผู้ให้บริการ รวมทั้งผู้ให้บริการ สุดท้ายนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรในยุคปกติใหม่ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริการและการดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ควรจัดให้นำเครื่องมือแผ่นตรวจสอบมาใช้ รวมถึงการจัดทำคู่มือรายละเอียดการทำงานของพนักงานเพื่อให้การทำงานเกิดความชัดเจน และเตรียมพร้อมการขอมาตรฐานเกี่ยวกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 2) ด้านการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า แนะนำให้ทางโรงแรมมีการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าย้อนหลัง เพื่อคาดการณ์อนาคตได้อย่างเหมาะสม 3) ด้านการจัดการสินค้าคงคลังและการบริหารคลังสินค้า แนะนำให้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก ตลอดจนวัตถุดิบตามฐานข้อมูลลูกค้าในแต่ละช่วง นอกจากนี้ควรให้ลูกค้าได้เลือกเมนูอาหารล่วงหน้า เพื่อทำการจัดซื้อวัตถุดิบในจำนวนที่เหมาะสมได้ ทั้งนี้การควบคุมสินค้าในคลังจะต้องเป็นรูปแบบการเข้าก่อนออกก่อน 4) ส่วนการจัดซื้อ ให้อ้างอิงตามฐานข้อมูลลูกค้าของลูกค้าในแต่ละช่วง และจะต้องสัมพันธ์กับปริมาณของสินค้าคงคลัง โดยต้องจัดซื้อให้มีอัตราการหมุนเวียนมากที่สุด และ 5) ด้านการติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์ ต้องมีการประสานงานกับผู้จัดหาวัตถุดิบสม่ำเสมอ โดยอิงตามแนวปฏิบัติของระบบทันเวลาพอดี

คำสำคัญ: การลดความสูญเสียเปล่า เทคนิคสลิน ธุรกิจโรงแรม ยุคปกติใหม่ กิจกรรมโลจิสติกส์

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

* ผู้รับผิดชอบงานหลัก

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และธุรกิจระหว่างประเทศ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, อีเมล: panjapornjan@gmail.com

² อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, อีเมล: sutama.noon@gmail.com

Applying Lean Technique in Logistics Activities for Hotel Businesses in New Normal Era

Panjaporn Jantawong^{1*} and Aannicha Thunyachairat²

Abstract

This research article aims to analyze logistics activities in a hotel case study and exhibit operational guidelines by applying lean techniques in the new normal revolution. To improving this problem, we started by analyzing a case study problem during the COVID-19 pandemic. Then, researchers analyzed logistics activities of the establishment. After that, brainstorming was started with the Lean technique in logistics activities in order to identify the wastes in the process and specify the value from the perspective of the service provider and user. Finally, all guidelines were presented for organizational development in the new normal era. The results of the research revealed that: 1) in customer service and customer order processing, staffs should provide a check sheet tool, including the preparation of manual standard detail, and prepare requirements for the 2019 Coronavirus Disease standard. 2) If we consider the forecasting method, they should prepare customers databases to forecast customer demand in each period. 3) If we focused on inventory management and warehousing, it is recommended to provide room facilities as well as raw materials in each period according to customer database. In addition to this, customers should be able to choose menus in advance in order to make procurement perfectly. However, inventory control must be in a first-in, first-out format. 4) Purchases are based on the customer database in each period and must be related to the amount of inventory. Moreover, the procurement department must have the highest turnover rate. Lastly, 5) in terms of logistics communication, there must be regular coordination with raw material suppliers based on Just-in-Time (JIT) system practice.

Keywords: Waste reducing, Lean technique, Hotel business, New normal era, Logistics activities

Type of Article: Research Article

* Corresponding author

¹ Lecturer, Logistics and International Business Management, Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University, E-mail: panjapornjan@gmail.com

² Lecturer, Business School, University of the Thai Chamber of Commerce, E-mail: sutama.noon@gmail.com

1. บทนำ

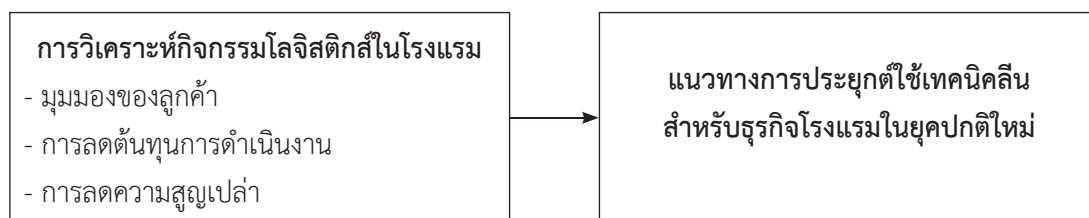
ผลกระทบการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นั้น ได้ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Gross domestic product: GDP) ทั้งหมดทั่วโลกให้เกิดภาวะถดถอยโดย สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ กองโรคไม่ติดต่อ กรมควบคุมโรค (2564) รายงานว่า ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศทั่วโลกนั้นอยู่ในระดับต่ำสุด หากนับตั้งแต่สิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 นอกจากนี้รายงานของ International monetary fund (IMF) (2021) หรือกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ระบุว่า นับตั้งแต่โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้ระบาด ในปี พ.ศ. 2563 เศรษฐกิจโลกหดตัวร้อยละ 3.5 จากที่เคยคาดการณ์ไว้ว่าจะมีการเติบโตร้อยละ 3.4 ประกอบกับ United Nations (2021) กล่าวว่า แม้ช่วงกลางปี พ.ศ. 2564 สถานการณ์การแพร่ระบาดจะเริ่มดีขึ้น แต่ไม่นานนักได้มีการแพร่กระจายของไวรัสสายพันธุ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง ทำให้เศรษฐกิจโลกยังคงชะลอตัวออกไปไม่มีที่สิ้นสุด

ปัญหาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 จนถึงปัจจุบัน ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบโดยตรง เช่น ภาวะห้องพักล้นตลาด การขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น หากสถานการณ์การแพร่ระบาดยังยืดเยื้อและยาวนาน ย่อมทำให้เกิดการหยุดชะงักของรายได้อย่างฉับพลันจากการที่ไม่มีผู้เข้าพักนานเกินควร โดยศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน (2565) กล่าวว่า อัตราการเข้าพักเฉลี่ยในช่วงเดือนมกราคมถึงตุลาคมปี พ.ศ. 2564 ยังคงหดตัวต่อเนื่อง เมื่อเทียบกับ พ.ศ. 2563 ทั้งนี้มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยที่ร้อยละ 10.6 หดตัวที่ร้อยละ -63.1 นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังเผชิญกับต้นทุนจากการดูแลพนักงาน รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกที่ต้องบำรุงรักษาอีกด้วย ธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรมเป็นหนึ่งในภาคส่วนที่สำคัญที่สุดของเศรษฐกิจโลก มีการเติบโตเป็นอันดับที่ 3 รองจาก

อุตสาหกรรมพลังงานและอุตสาหกรรมยานยนต์ และเป็นส่วนสำคัญในการสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ เพิ่มรายได้สาธารณะ และเป็นภาคส่วนการดำเนินงานที่สำคัญในทศวรรษที่ผ่านมา ธุรกิจนี้มีอัตราการเติบโตเกินกว่าเศรษฐกิจโลก (Frunzsin & Laszlo, 2019) โดย มนสิชา ชาวคำ (2564) วิเคราะห์ว่า จากวิกฤติโรคระบาดในครั้งนี้ทำให้พฤติกรรมของภาคธุรกิจต่างๆ รวมถึงโรงแรมต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างสูง และรวดเร็ว เช่น การใช้ศักยภาพพนักงานที่มีทักษะหลากหลาย (Multitasking skill) การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยการดำเนินงานในองค์กร การลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ จากเหตุการณ์ที่หลายประเทศรวมทั้งประเทศไทยออกมาตราการปิดเมือง (Lockdown) ในช่วงเริ่มต้นเพื่อควบคุมการแพร่ระบาด ต่อมาเริ่มมีมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคมมากขึ้น เช่นเดียวกับการดำเนินชีวิตของประชาชนได้เปลี่ยนแปลงไปนั้น จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการใช้วิถีชีวิตแบบปกติใหม่ (New normal) ซึ่ง สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (2564) กล่าวว่า การใช้วิถีชีวิตแบบปกติใหม่ เป็นสิ่งที่ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างกะทันหัน รวมถึงการที่ภาคธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนการบริการให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปในทุกวัน ตลอดจนการติดตามประกาศของภาครัฐ การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น และการต้องนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้มากขึ้น โดยทุกคนถูกบังคับให้ต้องปฏิบัติตามปกติต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่ง จนเกิดเป็นความปกติกลายเป็นการใช้วิถีชีวิตแบบปกติใหม่นั้นเอง อย่างไรก็ตามโรงแรมกรณีศึกษาครั้งนี้มีทั้งหมด 5 แห่ง อยู่ในพื้นที่จังหวัดลำปาง เป็นธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and medium enterprises: SMEs) ทุกแห่งมีการให้บริการอาหาร เบเกอรี่ และเครื่องดื่ม ซึ่งในช่วงของการระบาดของโรคติดเชื้อ

ไวรัสโคโรนา 2019 ได้รับผลกระทบจากการที่มีลูกค้าน้อยลง การแบกรับค่าใช้จ่ายของพนักงาน อีกทั้งยังต้องติดตามดำเนินงานตามมาตรการของรัฐบาล ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นปัญหาของธุรกิจโรงแรมที่คล้ายคลึงกันทั่วประเทศจากการกล่าวในข้างต้น รวมถึง ธนาคารแห่งประเทศไทย (2564) กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้รับผลกระทบหนักสุด จากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กลุ่มนักท่องเที่ยวทั้งในและภายนอกประเทศหายไป มีผู้เข้าพักไม่ถึงร้อยละ 10 ผู้บริหารต้องตัดสินใจปิดกิจการชั่วคราวกว่าร้อยละ 20 โดยมีสภาพคล่องทางการเงินไม่ถึง 3 เดือน จากรายได้ไม่พอค่าใช้จ่าย ทั้งยังต้องแบกรับต้นทุนพนักงาน และดูแลรักษาโรงแรม ฉะนั้นธุรกิจควรต้องลดต้นทุนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นออกไป ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์ เพื่อรักษาเสถียรภาพทางธุรกิจไว้ หากไม่สามารถพยุงกิจการไว้ได้ ต้องทำการหยุดกิจการชั่วคราว เพื่อหยุดการสร้างภาระหนี้เพิ่มเติม

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

4.1 กิจกรรมโลจิสติกส์

Council of supply chain management professionals: CSCMP (2010) กล่าวว่า การจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management) เป็นการวางแผน และการดำเนินงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับ

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นแนวคิดโลจิสติกส์ควรถูกนำมาใช้ ซึ่งเน้นถึงการวางแผนกลยุทธ์สำหรับลดต้นทุนในองค์กร ซึ่งต่างจากกลยุทธ์ทางการตลาดที่เน้นการเพิ่มรายได้ รวมถึงเทคนิคการลดความสูญเสียเปล่าในองค์กร ที่เน้นถึงการลดภาระการทำงานที่ไม่จำเป็นในสถานประกอบการ ดังนั้น บทความวิจัยนี้จึงมีการใช้แนวคิดของลีน (Lean technique) ผสมผสานกับแนวคิดทางด้านโลจิสติกส์ เพื่อลดความสูญเสียเปล่าและลดต้นทุนจากกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงของภาคเอกชนในการบริหารธุรกิจโรงแรมในยุคปกติใหม่ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ในโรงแรมกรณีศึกษา
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการดำเนินงานสำหรับธุรกิจโรงแรม โดยประยุกต์ใช้เทคนิคลีนในยุคปกติใหม่

การจัดซื้อจัดหา การปรับปรุงพัฒนา และครอบคลุมถึงกิจกรรมจัดการโลจิสติกส์ทั้งหมด โดยรวมถึงการประสานงาน และร่วมมือกับคู่ค้า ซึ่งอาจเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) คนกลาง ผู้ให้บริการบุคคลที่สาม (Third parties) และลูกค้า ส่วนการจัดการโลจิสติกส์นั้น หมายถึง การวางแผน โดยนำแผนไป

ปฏิบัติ รวมทั้งควบคุมการไหลไปข้างหน้า และไหลย้อนกลับ (Reverse logistics) ตลอดจนการจัดเก็บสินค้า บริการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากจุดเริ่มต้นของโซ่อุปทาน ไปจนถึงปลายทางสำหรับผู้บริโภค อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกิจกรรมโลจิสติกส์นั้นแบ่งออกได้เป็น 13 กิจกรรม ดังนี้

1. การบริการลูกค้า (Customer service) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. การดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order processing) ครอบคลุมการดำเนินงานตั้งแต่รับคำสั่งซื้อ จนกระทั่งส่งมอบสินค้าหรือบริการแก่ลูกค้าได้ โดยใช้เวลาน้อยที่สุด

3. การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า (Demand forecasting) เป็นกิจกรรมสำหรับการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในอนาคต เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานภายในองค์กร

4. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory management) เป็นการพิจารณาจำนวนสินค้าเข้า-ออกคลังสินค้า

5. การขนส่งสินค้า (Transportation) เป็นกิจกรรมการเคลื่อนย้ายตัวสินค้าหรือวัตถุดิบจากสถานที่หนึ่งไปยังสถานที่หนึ่ง

6. การบริหารคลังสินค้า (Warehousing) เป็นการดำเนินงานเพื่อจัดเก็บสินค้า วัตถุดิบ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้อง

7. โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics) เป็นการจัดการสินค้าที่ถูกส่งกลับคืน

8. การจัดซื้อ (Procurement) เป็นกระบวนการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบและบริการ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ

9. การจัดเตรียมอะไหล่และชิ้นส่วนต่างๆ (Parts and service support) เป็นการจัดเตรียมอะไหล่ที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับความเสียหายจากตัวสินค้า

10. การเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน และคลังสินค้า (Plant and warehouse site selection) โดยพิจารณาทำเลที่เหมาะสมต่อต้นทุน และการดำเนินงาน

11. การขนถ่ายวัสดุ (Material handling) เป็นการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ และสินค้าในสถานประกอบการ

12. บรรจุภัณฑ์ (Packaging) การดำเนินการด้านบรรจุภัณฑ์เพื่อการจัดเก็บ กระจายสินค้า และจัดส่งสินค้าไปยังผู้รับ

13. การติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์ (Logistics communications) ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลในโซ่อุปทานอย่างรวดเร็ว และถูกต้อง เพื่อให้แต่ละฝ่าย แต่ละองค์กรสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างราบรื่น

4.2 การลดความสูญเสียด้วยแนวคิดลีน

ปัจจุบันเทคนิคการลดความสูญเสียถูกนำไปใช้ในหลายๆ ด้าน หลากหลายธุรกิจ และเป็นเทคนิคที่สำคัญที่สุดและเป็นที่ยอมรับทั่วโลกในการบริหารงาน ตัวอย่างเช่น การประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรทั่วโลก ธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านสุขภาพ ธุรกิจการก่อสร้าง การบำรุงรักษา การผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงงานด้านการพัฒนา และอื่นๆ อีกมากมาย (Erwin et al., 2015) เป้าหมายหลักของการลดความสูญเสียคือการเพิ่มอรรถประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า ตามสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และในขณะเดียวกันมุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการลดต้นทุนโดยรวมขององค์กรอีกด้วย

แนวคิดของลีนเริ่มต้นขึ้นใน ค.ศ. 1980 สืบเนื่องจากการนิยามระบบการผลิตของโตโยต้า (Toyota production system: TPS) ซึ่งในขณะนั้น ไทอิชิ โอโนะได้เสนอให้ โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จากความสามารถลดความสูญเสียในกระบวนการ จนทำให้ลดต้นทุนการ

ผลิตและการดำเนินงานได้ ต่างจากทฤษฎีการผลิตเป็นจำนวนมาก (Mass production) โดยเฮนรี ฟอร์ด ที่คาดว่าหากผลิตสินค้ามาเป็นจำนวนมากๆ แล้วจะสามารถลดต้นทุนทั้งหมดได้ แต่ในช่วงเวลานั้นเอง โดยตัวมีทรัพยากรที่ไม่เพียงพอในการผลิตครั้งละหลายๆ จากสถานการณ์ที่ประเทศญี่ปุ่นต้องเผชิญกับวิกฤตสงครามโลกครั้งที่ 2 จึงได้นำเสนอแนวคิดข้างต้นขึ้นมา และมีการนำไปประยุกต์ใช้ทั่วโลกจากกรนิยามทฤษฎีการผลิตแบบลีน (Lean production) โดย ศาสตราจารย์ ดร. เจมส์ วอแม็ก แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts institute of technology) ในปี ค.ศ. 1990

โดยการลดความสูญเปล่า นั้น หมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการตอบสนองความต้องการของลูกค้าแบบทันเวลาพอดี (Just In time: JIT) มุ่งเน้นถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เท่านั้น โดยมุ่งเน้นลดความสูญเปล่า 7 ประการ ประกอบด้วย ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction) ความสูญเสียเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory) ความสูญเสียเนื่องจากการขนส่ง (Transportation) ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion) ความสูญเสียเนื่องจากระบวนการผลิต (Processing) ความสูญเสียเนื่องจากการรอคอย (Delay) และความสูญเสียเนื่องจากการผลิตของเสีย (Defect) อีกทั้ง หลักการของการนำเทคนิคลีนไปประยุกต์ ประกอบด้วย การระบุถึงคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ในตัวผลิตภัณฑ์ หรือบริการ รวมถึงการพิจารณา วางแผน ออกแบบว่า กิจกรรมใดที่ทำแล้วสร้างคุณค่าแก่กระบวนการ และลูกค้า อีกทั้งการทำให้เกิดกิจกรรมที่สร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง โดยปราศจากความสูญเปล่า ตลอดจนการดำเนินงานเฉพาะสิ่งที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความสูญเปล่า และสิ่งสำคัญคือการขจัดความสูญเปล่าออกไปอย่างต่อเนื่อง

Elafri et al. (2021) อธิบายว่า หลายบริษัท

ถูกบังคับให้ปรับปรุงกระบวนการและแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จากการใช้แบบสอบถามถึงอิทธิพลการใช้เครื่องมือการจัดการแบบลีนและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 4.0 ในกิจการของประเทศฝรั่งเศสและแอลจีเรีย 98 แห่ง พบว่ารูปแบบวิธีการดังกล่าวสามารถช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์วิกฤตนี้และในบริบทของสถานการณ์ปกติได้ นอกจากนี้ Daniel et al. (2015) ซึ่งมีการศึกษาถึงสถานการณ์หลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในประเทศไนจีเรีย พบว่า เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ ขาดหลักการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอยู่แล้ว เมื่อเกิดวิกฤติการณ์จึงความล้มเหลวในการบริหารงาน การศึกษาชี้ให้เห็นถึงว่าโมเดลธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบลีน ทำให้สถานการณ์ของธุรกิจมีแนวโน้มดีขึ้นในเชิงบวก อีกทั้งยังเป็นทางเพิ่มการเติบโตทางเศรษฐกิจในไนจีเรียได้อีกด้วย และ Mohd (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ลีนกับการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศสิงคโปร์ พบว่า การปรับปรุงมุ่งเน้นไปที่การกำจัดของเสียในกระบวนการทำให้ต้นทุนรวมลดลง เวลาการทำงานลดลง สิ่งสำคัญคือพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ฉะนั้นจะเห็นว่าเมื่อนำเทคนิคของลีนมาใช้ในสถานประกอบการจะทำให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทั้งด้านความพึงพอใจของลูกค้า และการรักษาเสถียรภาพภายในกิจการให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่อไปได้ในสถานการณ์วิกฤติเช่นนี้

5. วิธิดำเนินการวิจัย

5.1 รูปแบบการวิจัย

เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีขั้นตอนการดำเนินงานเริ่มจาก

1. วิเคราะห์ปัญหาของโรงแรมกรณีศึกษา

ในช่วงการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารและพนักงาน

2. วิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ของสถานประกอบการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation)

3. ระดมสมองกับผู้บริหารเพื่อประยุกต์เทคนิคของสินในกิจกรรมโลจิสติกส์ โดยการระบุความสูญเสียเปล่า (Waste) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการและระบุคุณค่าในมุมมองผู้ให้บริการรวมทั้งผู้ใช้บริการกลุ่มเป้าหมายรวม 85 คน จำแนกเป็น

- ผู้บริหารและพนักงานโรงแรม 35 คน
- ลูกค้าของโรงแรม 50 คน

4. นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้เทคนิคสินในกิจกรรมโลจิสติกส์สำหรับธุรกิจโรงแรมในยุคปกติใหม่

5.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการศึกษางานวิจัยมีการวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ร่วมกับสถานประกอบการโรงแรม ประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 5 แห่ง อยู่ในพื้นที่จังหวัดลำปาง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 85 คน จำแนกเป็น

1. ผู้ให้ข้อมูลในส่วนของโรงแรม 35 คน (ได้แก่ผู้บริหารโรงแรมละ 2 คน และพนักงานโรงแรมละ 5 คน จาก 5 โรงแรม)

2. ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นลูกค้า 50 คน ซึ่งเป็นลูกค้าชาวไทย อายุ 25-40 ปี เงินเดือนระหว่าง 25,000 - 40,000 บาท

5.3 เครื่องมือวิจัย

มีการประยุกต์ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การระดมสมอง รวมถึงแนวคิดของสินในการลดความสูญเสียเปล่าภายในกระบวนการ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้แบบสัมภาษณ์มีการหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง

ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-objective congruence index: IOC) จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำงานวิจัยด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานมาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี ทั้งหมด 3 ท่าน โดยครั้งนี้มีค่า IOC ที่ระดับ 1.00 หมายถึง ข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย

5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม รวมทั้งการวิเคราะห์กระบวนการโลจิสติกส์ การวิเคราะห์ความสูญเสียเปล่า และระบุคุณค่าของกระบวนการ

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. มีการวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ในกระบวนการธุรกิจโรงแรม ได้แก่ การบริการและการดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า การจัดการสินค้าคงคลังและการบริหารคลังสินค้า การจัดซื้อ และการติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์

2. การใช้เทคนิคของสินในกระบวนการ ได้แก่

- 1) การระบุถึงคุณค่าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
- 2) การระบุถึงกิจกรรมที่เป็นความสูญเสียเปล่าและสร้างคุณค่า ของกระบวนการภายในโรงแรม
- 3) การทำให้เกิดกิจกรรมที่สร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นทั้งทางด้านเวลา และต้นทุนอย่างต่อเนื่อง

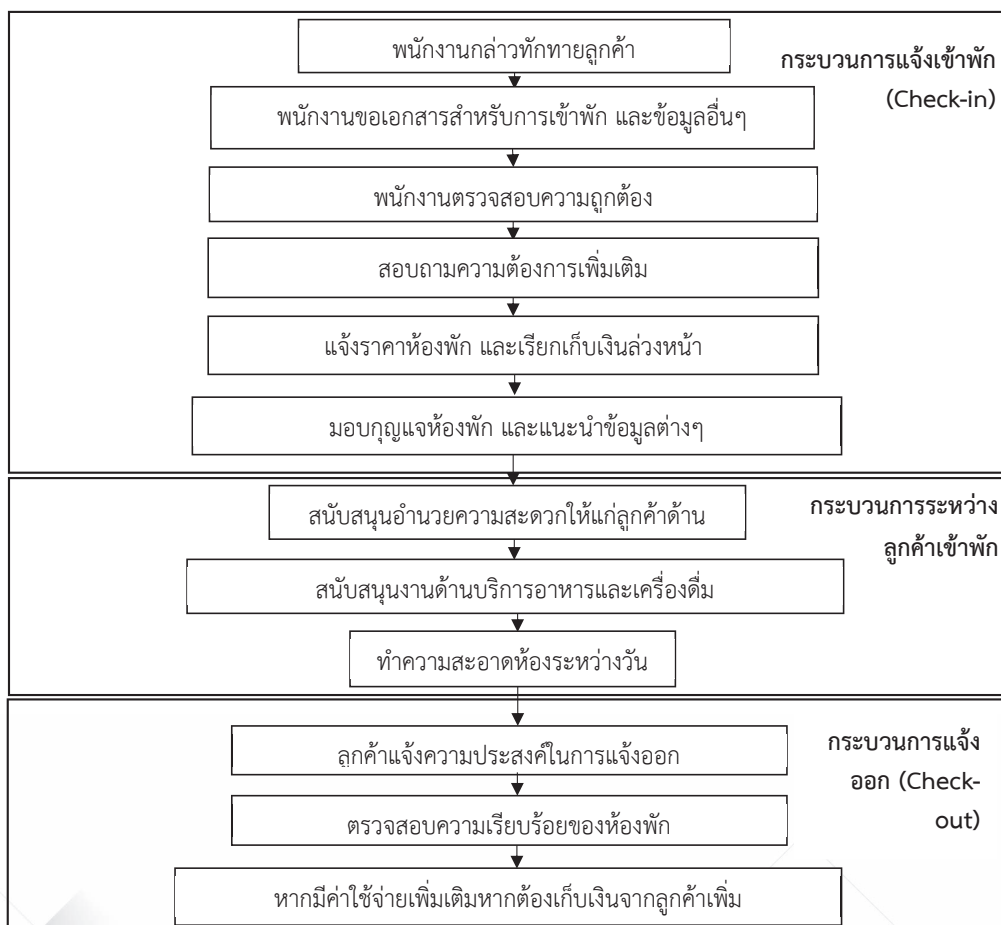
6. ผลการวิจัย

6.1 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ในโรงแรมกรณีศึกษา

จากการสัมภาษณ์ถึงปัญหาของโรงแรมกรณีศึกษาในช่วงการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหาร

และพนักงานโรงแรม พบว่า ระบบการทำงานตามกระบวนการในภาพรวมดังภาพที่ 2 ของพนักงานไม่มีมาตรฐานด้านเวลา ด้านรายละเอียดการทำงานที่เหมาะสม และผู้บริหารยังไม่มีรายละเอียดที่แน่ชัดสำหรับการทำงานตามกระบวนการโลจิสติกส์ของพนักงานรายวัน ตลอดจนไม่มีเครื่องมือที่เหมาะสมในการทำงาน และจากการระดมสมองกับผู้บริหารและสัมภาษณ์เชิงลึกกับลูกค้า เพื่อประยุกต์ใช้เทคนิคของลีนในกิจกรรมโลจิสติกส์ พบว่าความสูญเปล่า (Waste) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการในภาพที่ 2 นั้นสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 1 และคุณค่าในมุมมองผู้ให้บริการ (Service provider) รวมทั้งผู้ใช้บริการ (Users) ดังตารางที่ 2

จากนั้นเมื่อวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ของสถานประกอบการพบว่า บางครั้งโรงแรมไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ทันตามเวลาเข้าพัก โดยการดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้าบางครั้งยังใช้เวลานานเกินควร นอกจากนี้ยังไม่มีการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าล่วงหน้าทำให้มีการเตรียมทรัพยากรไม่เหมาะสม ในเรื่องของการจัดการสินค้าคงคลังของโรงแรม เช่น อุปกรณ์ต่างๆ ในห้องพัก วัสดุดิบในห้องครัว เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้การจัดซื้อ จัดหาแต่ละครั้งไม่เพียงพอต่อความต้องการ หรือมากเกินไปความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ยังขาดการติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์ ระหว่างผู้จัดการวัตถุดิบ ทำให้การทำงานขาดความราบรื่น



ภาพที่ 2 ภาพรวมระบบการทำงาน

ตารางที่ 1 ความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการ

ลำดับที่	กระบวนการ	ความสูญเสีย
1	การบริการและการดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า	ความสูญเสียเนื่องจากการรอคอยบริการด้านห้องพักและอาหารที่นานเกินไปของลูกค้าในบางครั้ง และความสูญเสียเนื่องจากกระบวนการผลิตบริการที่ไม่ได้มาตรฐาน รวมถึงความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหวของพนักงาน
2	การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า	ความสูญเสียเนื่องจากการเตรียมวัตถุดิบบริการ ที่ไม่พอดีกับความต้องการของลูกค้า
3	การจัดการสินค้าคงคลังและการบริหารคลังสินค้า	ความสูญเสียเนื่องจากการเตรียมวัตถุดิบ บริการ ที่ไม่พอดีกับความต้องการของลูกค้า และความสูญเสียเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง
4	การจัดซื้อ	ความสูญเสียเนื่องจากรอคอยสินค้า และการจัดเก็บวัสดุคงคลัง
5	การติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์	ความสูญเสียเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง ความสูญเสียเนื่องจากการขนส่ง ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว ความสูญเสียเนื่องจากกระบวนการผลิต ความสูญเสียเนื่องจากการรอคอย และความสูญเสียเนื่องจากการผลิตของเสีย

ตารางที่ 2 คุณค่าในมุมมองผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ

ลำดับที่	กระบวนการ	คุณค่าในมุมมองผู้ให้บริการ	คุณค่าในมุมมองผู้ใช้บริการ
1	การบริการและการดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า	การที่สามารถให้ลูกค้าได้เข้าพักตรงตามเวลาที่แจ้งในใบจองห้อง ตลอดจนพนักงานสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพของภาระงานในโรงแรมทั้งหมด ไม่สูญเสียเวลาต่อกระบวนการใดมากเกินไป	การได้เข้าพักตามเวลาที่กำหนด ตลอดจนการบริการที่เว้นระยะห่างทางสังคม
2	การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า	การที่โรงแรมได้เตรียมอุปกรณ์อำนวยความสะดวก อาหาร ขนมทานเล่นได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละช่วงเวลา ในปริมาณที่เหมาะสม ไม่เหลือมากเกินไป	ได้รับบริการซึ่งมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ตลอดจนการได้รับบริการด้านอาหารแบบเว้นระยะห่าง แต่ยังคงได้รับปริมาณคงเดิม

ตารางที่ 2 คุณค่าในมุมมองผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ (ต่อ)

ลำดับที่	กระบวนการ	คุณค่าในมุมมองผู้ให้บริการ	คุณค่าในมุมมองผู้ใช้บริการ
3	การจัดการสินค้าคงคลังและการบริหารคลังสินค้า	โรงแรมเตรียมวัตถุดิบ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงมีการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการเพิ่มอัตราการผลิตของวัตถุดิบในคลัง	ได้รับบริการด้านอาหาร เครื่องดื่ม อุปกรณ์ในห้องพักร้อยครบถ้วน
4	การจัดซื้อ	มีการหมุนเวียนของวัตถุดิบ อุปกรณ์ต่างๆอย่างต่อเนื่อง และสินค้าไม่ขาดมือ (Out-of-Stock)	ได้ใช้บริการอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ และรับประทานอาหารที่มีรสชาติที่ดี ทำจากวัตถุดิบที่ดี
5	การติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์	ภายในโซ่อุปทานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทั้งโซ่อุปทาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น	มีการบริการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง

6.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อนำเสนอแนวทางการดำเนินงานสำหรับธุรกิจโรงแรมโดยประยุกต์ใช้เทคนิคสลิ้นในยุคปกติใหม่

นอกจากนี้ทางคณะผู้วิจัยจึงได้ระดมสมองกับผู้บริหารอีกครั้ง เพื่อนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้เทคนิคสลิ้นในกิจกรรมโลจิสติกส์สำหรับธุรกิจโรงแรมในยุคปกติใหม่ ดังนี้

1. การบริการลูกค้าและการดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า จัดให้หน้าเครื่องมือแผ่นตรวจสอบ (Check Sheet) ดังภาพที่ 3 มาใช้ในโรงแรมสำหรับการทำความสะอาดของแม่บ้าน และการตรวจสอบ

สิ่งของเมื่อลูกค้าแจ้งออก รวมถึงแผ่นตรวจสอบของพนักงานต้อนรับ ตลอดจนการจัดทำคู่มือรายละเอียดการทำงานของพนักงานแต่ละส่วนดังภาพที่ 4 มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การทำงานภายในองค์กรเกิดความชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องเพิ่มวิธีการรับกฎระเบียบหลักเลี่ยงการสัมผัสระหว่างผู้ให้บริการกับผู้ใช้อีกด้วย รวมถึงทำเรื่องขอมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยสำหรับกิจการด้านการท่องเที่ยว (Amazing thailand safety and health administration: SHA)

รายการตรวจเช็คสิ่งของหลังลูกค้า Check-Out ดีก A

วันที่ เดือน พ.ศ.

รายการ	ห้อง					หมายเหตุ
	A1 (Clamp)	A2 (Hammer)	A3 (Saw)	A4 (Chisel)	A5 (Plane)	
1. ผ้าปูที่นอน						
2. ปลอกผ้าวม						
3. ผ้ารองกันเปื้อน						
4. ปลอกหมอน						
5. ไล่ผ้าวม						
6. หมอน						
7. แผ่นที่ปู						
8. ผ้าเช็ดตัวผืนใหญ่						
9. ผ้าเช็ดตัวผืนเล็ก						
10. กุญแจห้องพัก						
11. รีโมททีวี						
12. รีโมทแอร์						
13. ไม้แขวนเสื้อ						
14. โคมไฟหัวเตียง						
15. โคมไฟข้างเตียง						
16. โคมไฟโต๊ะเขียนหนังสือ						
17. ผ้าเช็ดตัว						
18. แก้วน้ำ 2 ใบ						
19. จานรองแก้ว 2 จาน						
ลายเซ็นผู้ตรวจเช็ค						
เวลาที่ตรวจเช็คแล้วเสร็จ						

หมายเหตุ : ✓ หมายถึง มีสิ่งของ และสิ่งของอยู่ในสภาพสมบูรณ์

○ หมายถึง มีสิ่งของ แต่สิ่งของอยู่ในสภาพที่ไม่สมบูรณ์

X หมายถึง ไม่มีสิ่งของ

ภาพที่ 3 ตัวอย่างแผ่นตรวจสอบที่คณะผู้วิจัยได้นำเสนอให้กับโรงแรม

1. ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ดูแลสวน
2. ผู้บังคับบัญชา	คุณนิสิต (เจ้าของกิจการ)
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา	ไม่มี
4. หน้าที่หลัก	
4.1 รดน้ำต้นไม้บริเวณของคาร์เพนเทอร์	
4.2 ตัดหญ้า และตกแต่งพุ่มไม้	
4.3 กวาดใบไม้	
4.4 ให้อาหารไก่	
5. รายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบ	
5.1 ปฏิบัติงานในการปลูก ดูแล บำรุงรักษาต้นไม้ และไม้ดอก ไม้ประดับ ขยายพันธุ์ไม้ ตกแต่งดูแลรักษาสวน และสนามหญ้ารอบๆ บริเวณอาคารสิ่งปลูกสร้างของคาร์เพนเทอร์ลำปาง	
5.2 ดูแลรักษา พัฒนาบริเวณพื้นที่ที่รับผิดชอบให้สะอาด สวยงาม เป็นระเบียบ	
5.3 ปฏิบัติงานในการให้อาหารไก่ และดูแลพื้นที่บริเวณนั้น	
5.4 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาทั้งในเวลา ล่วงเวลา และวันเสาร์-อาทิตย์ได้	
5.5 รายงานผลการดำเนินงานต่างๆ ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ	
6. อำนาจอนุมัติ	
ไม่มี	
7. คุณสมบัติขั้นต่ำ	
7.1 เพศ ชาย อายุ 20 ปี ขึ้นไป (เพศชายต้องผ่านการเกณฑ์ทหารแล้ว) แต่ไม่เกิน 50 ปี	
7.2 วุฒิ ม.3 ขึ้นไป	
7.3 ไร้เครื่องมือ อุปกรณ์ทำสวนได้เบื้องต้น	
7.4 สุขภาพแข็งแรง ชยันทำงาน อดทน	

ภาพที่ 4 ตัวอย่างการจัดทำคู่มือรายละเอียดการทำงานที่คณะผู้วิจัยได้นำเสนอให้กับโรงแรม

ฐานข้อมูลลูกค้า Karpernter												
ลำดับ	ข้อมูลการเข้าพัก		ชื่อ-นามสกุล			เพศ	สัญชาติ	ปีเกิด	อาหารเช้า	การขอพิเศษ	หมายเหตุ	
	เดือน	ปี	จำนวนคืน	คำนำหน้า	ชื่อ							
1	1	มกราคม	2561	1	นางสาว	สิริชน	ชาลาเจนท์	หญิง	ไทย	1962	หญิง ไชยระทะ ค่ายจีน	
2	2	มกราคม	2561	2	นาย	Florijan	Zediri	ชาย	เยอรมัน	1990	ไชยระทะ	
3	3	มกราคม	2561	1	นางสาว	จินหลา	ชัยวาท	หญิง	ไทย	1984	ไชยระทะ	
4	4	มกราคม	2561	1	นางสาว	วิญญู	ศิริสร	หญิง	ไทย	1984	หญิง ไชยระทะ ค่ายจีน	
5	5	มกราคม	2561	1	นางสาว	สุภาภัทร์	สาปประดิษฐ์	หญิง	ไทย	1991	ค่ายจีน ไชยระทะ	
6	6	มกราคม	2561	1	นางสาว	ศิริสร	เมสาร์	หญิง	ไทย	1979	หญิง ค่ายจีน ไชยระทะ	
7	7	มกราคม	2561	1	นาย	จักรวาล	สุขทรัพย์	ชาย	ไทย	1993	หญิง	
8	8	มกราคม	2561	1	นางสาว	สุภาทิพย์	สันหาประสิทธิ์	หญิง	ไทย	1989	ไชยระทะ	
9	9	มกราคม	2561	1	นางสาว	วิไลกานดา	ทรัพย์เพิ่ม	หญิง	ไทย	1983	ค่ายจีน	
10	10	มกราคม	2561	1	นาย	ณัฐพงษ์	จรัสพันธุ์กุล	ชาย	ไทย	1984	ค่ายจีน หญิง	
11	11	มกราคม	2561	1	นางสาว	อรกัญญา	เมหาวัน	หญิง	ไทย	1989	หญิง ไชยระทะ ค่ายจีน	
12	12	มกราคม	2561	1	นาย	Ugur	Ryavuz	ชาย	ตุรกี	1984	ไชยระทะ	
13	13	มกราคม	2561	1	นาย	วสุ	ทองมีเพชร	ชาย	ไทย	1976	หญิง ค่ายจีน	
14	14	มกราคม	2561	1	นาง	วิภา	คอมันด์	หญิง	ไทย	1974	หญิง ไชยระทะ ค่ายจีน	
15	15	มกราคม	2561	1	นาง	พวยสรวง	เปี่ยมศรีเพชร	ชาย	ไทย	1985		
16	16	มกราคม	2561	1	นาย	Carlos	Fernandez	ชาย	สเปน	1963	ไชยระทะ	

ภาพที่ 5 ตัวอย่างการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าที่คณะผู้วิจัยได้จัดทำเบื้องต้นให้กับโรงแรม

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI). อยู่ในกลุ่ม 1 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

2. การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า แนะนำให้ทางโรงแรมมีการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าย้อนหลังและสำหรับอนาคต ด้วยโปรแกรม Microsoft Excel ดังภาพที่ 5 เพื่อที่จะได้ทราบว่ากลุ่มลูกค้าของทางโรงแรมเป็นบุคคลกลุ่มใด จำนวนเท่าใด เพื่อที่จะได้วางแผนรองรับการบริการได้อย่างแม่นยำมากขึ้น

3. การจัดการสินค้าคงคลังและการบริหารคลังสินค้า โดยแนะนำให้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก ตลอดจนวัตถุดิบตามฐานข้อมูลลูกค้าในแต่ละช่วง นอกจากนี้ควรให้ลูกค้าได้เลือกเมนูอาหารล่วงหน้า เพื่อจะได้จัดซื้อวัตถุดิบได้ในจำนวนที่เหมาะสม โดยในการเสิร์ฟอาหารเข้า จะเสิร์ฟในรูปแบบของการนำไปส่งไว้ที่ห้องพัก เพื่อปฏิบัติตามมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม ทั้งนี้การควบคุมวัตถุดิบสด เครื่องปรุงอาหาร น้ำดื่ม จะต้องเป็นรูปแบบการเข้าก่อนออกก่อน (First in first out: FIFO) เนื่องจากมีอายุจำกัด โดยจะต้องติดสติ๊กเกอร์วันหมดอายุ วันผลิต และวันที่ได้นำเข้ามาบนสินค้า โดยทำการบันทึกการนำสินค้าเข้า/ออก ในกูเกิลไดรฟ์ (Google drive) เพื่อแบ่งปันข้อมูลด้วย

4. การจัดซื้อให้พิจารณาอ้างอิงตามฐานข้อมูลลูกค้าของลูกค้าในแต่ละช่วง และจะต้องสัมพันธ์กับปริมาณของสินค้าคงคลัง โดยต้องจัดซื้อให้มีการหมุนเวียนของวัตถุดิบ อุปกรณ์ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ไม่เน้นการเก็บที่นานเกินไป เนื่องจากทำให้ผู้บริโภครู้สึกไม่สบายใจในการใช้จ่ายในการดูแลสินค้าคงคลังนั้นๆ

5. การติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์ ต้องมีการประสานงานกับผู้จัดหาวัตถุดิบสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้จัดหาวัตถุดิบนั้น สามารถส่งมอบวัตถุดิบ สินค้า ให้กับทางโรงแรมได้ทันตามความต้องการของลูกค้า ในปริมาณที่ลูกค้าต้องการ และในเวลาที่คุณลูกค้าต้องการ โดยอิงตามแนวปฏิบัติของระบบทันเวลาพอดี (Just in time: JIT)

7. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

7.1 สรุปผลการวิจัย

ปัญหาการวิจัยครั้งนี้มาจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบโดยตรง จากการที่มีลูกค้าลดลง การแบกรับค่าใช้จ่ายของพนักงาน รวมทั้งการดำเนินงานตามมาตรการของรัฐบาลทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น คณะผู้วิจัยได้ไปศึกษาปัญหาร่วมกับโรงแรมกรณีศึกษา และจากการระดมสมอง พบว่าแนวคิดโลจิสติกส์นั้น ซึ่งเน้นถึงการวางแผนกลยุทธ์สำหรับลดต้นทุนในองค์กรซึ่งต่างจากกลยุทธ์ทางการตลาดที่เน้นการเพิ่มรายได้ รวมถึงเทคนิคสินค้าที่เน้นถึงการลดภาระการทำงานที่ไม่จำเป็น ฉะนั้นบทความวิจัยนี้จึงมีการใช้แนวคิดของสินค้าผสมผสานกับการวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นในโรงแรม เพื่อลดความสูญเสียและลดต้นทุนจากกิจกรรมที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงของภาคเอกชนในการบริหารธุรกิจโรงแรมในยุคปกติใหม่ต่อไป โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ของกรณีศึกษา จะเห็นว่าโรงแรมไม่สามารถให้บริการและดำเนินการตามคำสั่งซื้อลูกค้าได้ตามเวลาที่กำหนด ประกอบกับไม่มีการคำนึงถึงการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าล่วงหน้า ทำให้ไม่สามารถเตรียมทรัพยากรได้พอดีกับความต้องการ อีกทั้งมีการจัดการสินค้าคงคลังที่ไม่เหมาะสม ทำให้ส่งผลกระทบต่อในกิจกรรมการจัดซื้อ นอกจากนี้ยังขาดการติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์ ระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ ทำให้การทำงานขาดความราบรื่นอีกด้วย

2. การนำเสนอแนวทาง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมโลจิสติกส์สำหรับธุรกิจโรงแรมในยุคปกติใหม่ ได้แก่

การนำเครื่องมือแผ่นตรวจสอบมาใช้ในกระบวนการ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ รวมทั้งจัดทำคู่มือรายละเอียดการทำงาน ปรับปรุงวิธีการ

ทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัส ตลอดจนการเตรียมพร้อมเพื่อขอมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย โดยการจัดซื้อนั้นให้อ้างอิงตามฐานข้อมูลลูกค้าที่ใช้ในการพยากรณ์ ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับปริมาณของสินค้าคงคลังที่ต้องมีการจัดการแบบเข้าก่อนออกก่อนด้วย สิ่งสำคัญต้องมีการประสานงานกับผู้จัดหาวัตถุดิบสม่ำเสมอ โดยอิงตามแนวปฏิบัติของระบบทันเวลาพอดี

7.2 อภิปรายผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ในโรงแรม

- ในส่วนของมุมมองของลูกค้า พบว่า ลูกค้าต้องการหลีกเลี่ยงการสัมผัส ตลอดจนการบริการที่เว้นระยะห่างทางสังคม คุณภาพอาหาร การบริการที่รวดเร็ว แต่อยู่ในระดับอัตราค่าบริการเท่าเดิม ควรดำเนินการให้สอดคล้องตามเวลาที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Erwin et al. (2015) ที่อธิบายว่า การกำหนดเวลาให้น้อยที่สุด จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือ อีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานอีกด้วย

- การลดต้นทุนการดำเนินงาน พบว่า ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงนั้นเกิดจากกระบวนการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างโซ่อุปทาน การไม่เก็บฐานข้อมูลเพื่อคาดการณ์เข้ามาให้บริการในแต่ละวัน ตลอดจนการที่ไม่มีแนวทางการบริหารสินค้าคงคลัง ซึ่งส่งผลต่อการจัดซื้อ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Erwin et al. (2015) และ Mohd (2016) ที่อธิบายว่า การลดต้นทุนในกิจกรรมโลจิสติกส์ของธุรกิจโรงแรมควรมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูล การออกแบบการจัดการสินค้าคงคลัง และพิจารณาถึงฐานข้อมูลของลูกค้าเป็นสำคัญ นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังพบเพิ่มเติมอีกว่า ต้นทุนที่สูงในกระบวนการเกิดจากระบบการทำงานของสถานประกอบการที่ยังไม่ชัดเจน ผู้บริหารขาดการอธิบายถึงรายละเอียดการทำงาน เวลาการทำงานที่ได้กำหนด เพื่อให้สอดคล้องกับค่าจ้างและภาระงานขององค์กร

2. แนวทางการประยุกต์ใช้เทคนิคคลีนสำหรับธุรกิจโรงแรมในยุคปกติใหม่

ในประเด็นของชีวิตวิถีใหม่ด้านการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจโรงแรมพบว่า ธุรกิจโรงแรมควรรับมือกับวิกฤตด้วยการปรับปรุงมาตรฐานสุขอนามัย และการควบคุมต้นทุนการวางแผนทางการเงิน ที่สำคัญต้องวางแผนการดำเนินงาน โดยลดความสูญเสียไปจากสิ่งไม่จำเป็นออกไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Frunzsina and Laszlo (2019), Elafri et al. (2021) รวมถึง Mohd (2016) ที่ระบุว่าต้องผสมผสานปรับปรุงกระบวนการ ทางด้านช่องทางการสื่อสาร ผสมกับเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาระบบการดำเนินงานของพนักงาน ทั้งการมุ่งเน้นด้านสุขภาพความปลอดภัยมากขึ้น ตลอดจนการติดตามความต้องการของผู้ใช้บริการอยู่เสมอ นอกจากนั้นจากการศึกษาครั้งนี้เมื่อพิจารณามุมมองของลูกค้า ตลอดจนสถานการณ์ที่ยากลำบากของสถานประกอบการ พบว่า ควรมีการนำเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานทำงานง่ายขึ้นซึ่งเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมมาประยุกต์ใช้ เช่น แผ่นตรวจสอบ การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าด้วยโปรแกรม Microsoft Excel การจัดทำคู่มือรายละเอียดการทำงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่าในสถานการณ์เช่นนี้นอกจากกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน ผู้บริหารควรชี้แจงรายละเอียดของสถานการณ์ที่สถานประกอบการกำลังเผชิญอยู่ว่า ในวิกฤตินี้โรงแรมกำลังรับภาระสิ่งใดอยู่บ้าง ซึ่งผู้บริหารควรศึกษาทั้งหมดไม่ได้มีนโยบายในการให้พนักงานออก ดังนั้นจึงขอให้พนักงานเกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมกัน และพยายามเข้าใจสถานการณ์ รวมทั้งอุทิศตนอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะฝ่าฟันวิกฤติการณ์ครั้งนี้ไปร่วมกันอย่างดีที่สุด

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การนำเทคนิคสินค้าไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมโลจิสติกส์ของโรงแรม ธุรกิจควรทำการลดเวลา ลดต้นทุนการทำงาน อิงตามแนวปฏิบัติของระบบทันเวลาพอดี จากการมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างโซ่อุปทานรวมถึงในองค์กร รวมทั้งการจัดเก็บข้อมูลลูกค้า การจัดทำคู่มือประกอบการทำงาน การจัดระบบบริหารสินค้าคงคลังด้วยวิธีการเข้าก่อนออกก่อน ซึ่งส่งผลต่อการบริหารการจัดซื้อที่เหมาะสม ที่สำคัญต้องทำการอธิบายถึงสถานการณ์ในขณะนี้ให้พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นของผู้บริหารที่กำลังจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งนี้เมื่อเริ่มกระบวนการปรับปรุงต้องทำการศึกษาสภาพปัญหา ความสูญเสีย ตลอดจนคุณค่าในมุมมองของลูกค้าเป็นหลัก และบริหารงานให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยให้เกิดความสูญเสียระหว่างกระบวนการน้อยที่สุด

2. พิจารณามุมมองต่างๆ ที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปด้วย ได้แก่

- การติดตามข่าวสาร และแนวโน้มของสถานการณ์ รวมถึงการศึกษาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- การทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างราบรื่นภายใต้ความกดดันจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
- การเน้นถึงการเน้นระยะห่างทางสังคม (Social distance) มากขึ้น ด้วยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เช่น การเลือกเมนูอาหาร สั่งอาหาร ชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ด (QR code)

8.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการบูรณาการระหว่างนวัตกรรมกับเทคนิคของสินค้าในกิจกรรมโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างมาตรฐานการดำเนินงาน รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการทำของพนักงานเพียงอย่างเดียวได้

เอกสารอ้างอิง

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). แนวทางออกธุรกิจ ในช่วง COVID-19. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2565, จาก: <https://www.bot.or.th/covid19>.
- มนสิชา ชาวคำ. (2564). วิฤตและโอกาสของภาคธุรกิจโรงแรมที่เกิดขึ้นหลังสถานการณ์โควิด-19. วารสารการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 6(1), 1-11.
- สำนักงานพัฒนาโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ กองโรคไม่ติดต่อ กรมควบคุมโรค. (2564). รายงานผลการทบทวน ผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมจากการระบาดของโรคโควิด-19 ในระดับโลก และในประเทศไทย. ค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2565, จาก: <https://www.tosh.or.th/covid-19/index.php/new-normal>.
- สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน. (2564). ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal). ค้นเมื่อ 24 มิถุนายน 2565, จาก: <https://ddc.moph.go.th/uploads/publish/1177420210915075055.pdf>.
- ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. (2565). ธุรกิจโรงแรม. ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2565, จาก: <https://www.gsbresearch.or.th/gsb/published-works/economic-and-business-research/10206/>.

- Council of Supply Chain Management Professional : CSCMP. (2010). *CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary*. Retrieved 26 May 2021, From: https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b6878815ef921.
- Daniel, E. U., Olusola, J. O., Hammad, T., Mamdouh, Abdulaziz, S. A., Oluwatoyin, A. M., & Evans, O. (2015). Lean Entrepreneurship and SME Practice in a Post COVID-19 Pandemic Era: A Conceptual Discourse from Nigeria. *Global Journal of Flexible Systems Management 2022*, 1–14. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00304-1>.
- Elafri, N., Rose, B., Maleh, Y., Gabriela, F., Majed, A., & Sassi, S. (2021). Lean 4.0 Tools and Technologies to Improve Companies' Maturity Level: The COVID-19 Context. *International Conference on Enterprise Information Systems / ProjMAN - International Conference on Project Management / HCist - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies 2021*, Jun 2021 at Portugal, 207-216.
- Erwin, R. Andreas, D., Philipp, H., & Dominik, T, M. (2015). Lean Hospitality - Application of Lean Management Methods in the Hotel Sector. *48th CIRP Conference on Manufacturing Systems - CIRP CMS 2015*, 24 - 26 June 2015 at Italy, 614-619.
- Frunzsina, M. P. & Laszlo, K. (2019). Lean Management in the Hotel Sector – Opportunities and Threats. *Business & Management Conference*, 17 June 2019 at Prague, 49-61.
- International Monetary Fund (IMF). (2021). *World Economic Outlook: Managing Divergent Recoveries*. Retrieved 25 June 2021, From: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>.
- Mohd, H. M. (2016). Application of Lean to Hotel's Operations Raising Housekeeping Productivity. *Asia Tourism Forum 2016 – The 12th Biennial Conference of Hospitality and Tourism Industry in Asia (ATF-16)*, 15-17 December 2015 at Russia, 184-197.
- United Nations. (2021). *World Economic Situation and Prospects*. Retrieved 25 June 2021, From: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-july-2021-briefing-no-151/>.