การบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย*

CRISIS MANAGEMENT IN THAI HOTEL BUSINESS

[1]สุชาติ อุทัยวัฒน์ Suchart Uthaiwat, [2]กมลพร กัลยาณมิตร Kamolporn Kalyanamitra,
[3]สถิตย์ นิยมญาติ Satit Niyomyaht, [4]ทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช Tassanee Lakkanapichonchat
[1,2,3,4]มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี Bangkokthonburi University, Thailand
E-mail: suchartuthaiwat@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย 2) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง จากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ มีความเกี่ยวข้องในธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างดี ได้แก่ เจ้าของกิจการ/ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ขนาดกลาง ขนาดเล็ก และพนักงานโรงแรม ผู้บริหารการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย นายกสมาคมโรงแรมไทย ผู้บริหารกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จำนวน 18 คน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยปรับแผนการทำงานเพื่อป้องกันการระบาดของโรคในองค์กรและการลดต้นทุน ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤติต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความเข้าใจและความมั่นใจไปยังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารหลังการเกิดภาวะวิกฤติเป็นการสื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับองค์กร ด้านมาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤติโดย 1) การลดต้นทุนด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการและดำเนินงาน 2) การให้บริการให้ได้มาตรฐานสากล 3) การใช้กลยุทธ์ทางด้านการตลาดต่างๆ ให้หลากหลายขึ้น ด้านการลดผลกระทบ (Reduction) ในขณะมีวิกฤติเกิดขึ้นโดยดำเนินการตามแผนการจัดการภาวะวิกฤติอย่างทันที ด้านการตอบสนอง (Response) ต่อภาวะวิกฤตโดย (1) ภาครัฐควรมีมาตรการและแนวทางในการช่วยเหลือ รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวภายในประเทศให้มากขึ้น (2) ภาคธุรกิจโรงแรมต้องดำเนินการตามแผนการจัดการโดยการปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงาน ด้านการฟื้นฟู (Recovery) หลังเกิดภาวะวิกฤต โรงแรมต้องปรับตัวธุรกิจให้สอดรับกับวิถี New normal ส่วนปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทย ได้แก่ (1) อัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวลดลง (2) นักท่องเที่ยวภายในประเทศเดินทางแบบไปเช้าเย็นกลับไม่ช่วยเพิ่มรายได้ให้โรงแรม (3) ปัญหามาตรการล็อกดาวน์ทำให้โรงแรมต้องหยุดกิจการชั่วคราว (4) มาตรการความช่วยเหลือของภาครัฐมีระยะเวลาจำกัดและบางมาตรการก็ไม่ได้ผล (5) กำลังซื้อของประชาชนลดลง (6) ปัญหาด้านเงินทุน (7) องค์กรขนาดใหญ่ตัดสินใจได้ยากและช้ากว่าขนาดเล็ก (8) ธุรกิจโรงแรมไม่มีการวางแผนเตรียมมือสำหรับจัดการภาวะวิกฤติไว้ล่วงหน้า

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, ภาวะวิกฤติ, ธุรกิจโรงแรมไทย

*Received: May 28, 2021, Revised: June 26, 2021, Accepted: July 11, 2021.

Abstract

The purpose of this research was to 1) to study the crisis management of Thai hotel business 2) to study the problems and obstacles to the crisis management of Thai hotel business. It was a qualitative research study. Data information was collected from key informants obtained from purposive random sampling from knowledgeable persons consisted of the expertise and experience involvement in hotel business, including hotel owners / the hotel staffs of large, medium, small, executive officer of Tourism Authority of Thailand, president of Thai Hotels Association, executives from the Ministry of Labor and Social Welfare, totaling 18 key informants. The results showed that the crisis management in Thai hotel business in human resource management by adjusting work plans to prevent disease outbreaks in the organization and reduce costs. Communication in crisis must be aligned, to build understanding and confidence among all parties involved. Post-crisis communication was a marketing communication to create a new image for the organization. Measures and tools for crisis management such. The results found that: 1) Reducing costs by applying technology and innovation in service and operation 2) Providing services to international standards 3) Using various marketing strategies up reduction of impacts when a crisis arised by implementing a crisis management plan immediately. Response to the crisis by (1) the government should have measures and guidelines to help. (2) the hotel sector had to implement a management plan by improving the structure and work processes. Recovery after the crisis in the hotel had to adjust its business to be in line with the new normal way. The problems and obstacles were (1) to decrease in accommodation of tourists (2) the domestic tourists did not increase hotel income (3) lock-down measures caused to the operations (4) the public measures to help business were not effective (5) the reduce of people's purchasing power (6) the hotel businesses were increasing costs to be safety (7) the large organizations were harder and slower than smaller ones (8) hotel businesses had no planning to prepare the crisis in advance.

Keywords: Management, Crisis, Thai Hotel Business.

บทนำ

ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยังสืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบันที่เกิดการระบาดของโควิด 19 ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2563 ที่เกิดการระบาดในเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน หลังจากนี้ก็ได้ขยายการระบาดไปยังประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทยด้วย ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีความเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการอันเป็นหนึ่งในภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศที่ทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติโดยเฉพาะจากกลุ่มประเทศบราซิลรัสเซียอินเดียและจีน (BRIC) ที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจทำให้ธุรกิจการท่องเที่ยวของทุกภูมิภาคทั่วโลกเติบโตอย่างรวดเร็วองค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) คาดการณ์จำนวนนักท่องเที่ยวโลกในปี 2030 จะเพิ่มขึ้นเป็น 1,800 ล้านคน โดยภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกจะเป็นภูมิภาคที่มีอัตราการขยายตัวสูงที่สุด (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558) อย่างไรก็ตามสถานการณ์ท่องเที่ยวในปัจจุบันยังมีความไม่แน่นอนทั้งจากภัยธรรมชาติและโรคระบาดอาจส่งผลกระทบและก่อให้เกิดภาวะวิกฤตต่อการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมได้ตลอดเวลาเช่นเดียวกับหลายครั้งที่ผ่านมา

การระบาดของโรคอุบัติใหม่ในนาม COVID-19 นอกจากจะคุกคามชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนทั่วโลกอย่างกว้างขวางแล้วยังส่งผลกระทบในการสร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมโดยความเสียหายอันเกิดจากภาวะวิกฤตโรคระบาดโควิด 19 ที่ทำให้เกิดการหยุดชะงักการเดินทางภายในประเทศและระหว่างประเทศ ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ทั่วทั้งประเทศไทย ทำให้สูญเสียด้านกระบวนการสร้างคุณค่าแหล่งรายได้ตำแหน่งการแข่งขันและธุรกิจต่อเนื่อง (Chuangphusri P. and Buranasing S., 2011) ซึ่งธนาคารโลกหรือ World Bank คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจโลกจะติดลบถึงร้อยละ 5.2 และส่งผลให้ประชากรโลกตกอยู่ในภาวะยากจนสุดขีดไม่ต่ำกว่า 70-100 ล้านคน ภาวการณ์ที่ว่านี้ ทำให้ธนาคารโลกระบุว่า การแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้ก่อให้เกิดสภาวะตื่นตระหนกที่รุนแรงและกะทันหัน ซึ่งทำให้เศรษฐกิจโลกได้รับผลกระทบเป็นวงกว้างที่สุดและเสียหายที่สุดในรอบ 150 ปี นับตั้งแต่ที่โลกได้เผชิญวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงทศวรรษ 1870 หรือ Long Depression ที่ส่งผลกระเทือนยาวนานจนได้รับการกล่าวถึงในฐานะที่เป็น The Great Depression ได้รับในด้านหนึ่งสร้างความกังวลที่สอดรับกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่กำลังดำเนินอยู่ในขณะนี้ (World Bank, 2020) เพราะในขณะที่หลายฝ่ายพยายามที่จะกระตุ้นเร่งให้เศรษฐกิจกลับมาเติบโตอีกครั้ง ดังเช่นประเทศไทยเองก็เกิดความกังวลใจกับความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดในละลอกที่ 2 ของ COVID-19 ที่กลับกลายเป็นการบ่อนทำลายการฟื้นตัว และทำให้สถานการณ์เลวร้ายลงไปอีกและในขณะเดียวกันวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนี้ก็พร้อมเปลี่ยนให้กลายเป็นวิกฤตทางการเงินซึ่งจะมีกระแสการผิดนัดชำระหนี้ของบริษัทต่างๆ ที่บ่อนเซาะความแข็งแกร่งของระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศด้วย

ความพยายามที่จะกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยการผ่อนปรนมาตรการต่างๆ ของรัฐบาลไทยก็ดำเนินไปในมิติที่ไม่ต่างกันนี้ โดยธุรกิจการท่องเที่ยวที่ตกอยู่ในภาวะซบเซาและนิ่งสนิทในช่วงการระบาดที่ผ่านมา เมื่อต้นปี 2563 กลับมามีความหวังอีกครั้ง แม้ว่าจะเป็นไปท่ามกลางการพึ่งพานักท่องเที่ยวภายในประเทศเป็นหลักจากผลของมาตรการปิดน่านฟ้าสำหรับการบินพาณิชย์ระหว่างประเทศที่คาดว่าจะดำเนินต่อเนื่องไปอีกอย่างไม่มีกำหนดว่าจะเปิดได้เมื่อไหร่ และกว่าที่นักท่องเที่ยวต่างชาติจะมีความมั่นใจในการเดินทางก็อาจใช้เวลา

เนิ่นนานไปจนถึงปีหน้าที่ต้องทนพิษโรคโควิด-19 เล่นงานอย่างสาหัส เพื่อดูดซับรายได้ที่จะเกิดมีขึ้นจากมาตรการต่างๆ ของรัฐ เพื่อให้ตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติกลับคืนมาอย่างช้าๆ ซึ่งอาจต้องรอถึงช่วงปลายปีหรือต้นปี 2564 และยังต้องติดตามความคืบหน้าของการเจรจาระหว่างรัฐบาลไทยกับประเทศที่มีความเสี่ยง COVID-19 ต่ำ เพื่อแลกเปลี่ยนนักท่องเที่ยวระหว่างกันอีกด้วยเนื่องจากผลของการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ทำให้นักท่องเที่ยวหายไปจนธุรกิจขาดสภาพคล่อง

จากข้อมูลที่ผ่านมานั้น การท่องเที่ยวภายในประเทศมีส่วนสร้างรายได้หรือผลักดันการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจในแต่ละปีในปริมาณที่ไม่น้อย โดยตัวเลขในปี 2562 บ่งชี้ว่า การท่องเที่ยวในประเทศสร้างรายได้สูงถึง 1.08 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 36 ของรายได้การท่องเที่ยวที่มีมูลค่ารวม 3.01 ล้านล้านบาท ขณะที่อีก 1.93 ล้านล้านบาทเป็นรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 64 การเร่งฟื้นฟูการท่องเที่ยวในประเทศ จึงอาจช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในประเทศได้ (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) อีกทางหนึ่งเพื่อให้คนไทยเที่ยวในประเทศให้มากขึ้น มาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศดังกล่าวนี้ ในด้านหนึ่งได้ก่อให้เกิดอานิสงส์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ซึ่งต่างขานรับด้วยการจัดทำโปรโมชั่นพิเศษควบคู่กับมาตรการใหม่ด้านสุขอนามัยเพื่อสร้างความมั่นใจจูงใจนักท่องเที่ยวไทยให้กล้าออกเดินทางช่วงครึ่งปีหลังของปี 2563 ประคับประคองธุรกิจในช่วงทยอยกลับมาเปิดกิจการอีกครั้ง โดยกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมทั่วไทยเริ่มดำเนินการอยู่ที่ประเด็นว่าด้วย “ความยืดหยุ่น” ในการเข้าพักและ “ราคา” เพื่อกระตุ้นยอดจองห้องพักล่วงหน้าของลาดนักท่องเที่ยวไทย เพื่อสะสมเงินสดเสริมสภาพคล่องด้วยการพึ่งตลาด “ไทยเที่ยวไทย” เพราะในช่วงที่ผ่านมาผู้ประกอบการโรงแรมส่วนใหญ่ที่ยังเปิดดำเนินการอยู่ได้ โดยการปรับกลยุทธ์ทั้งในส่วนของการลดเวลาการทำงานลงด้วยการสลับวันทำงาน-วันลา เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย รวมถึงปรับลดราคา โดยโรงแรม 5 ดาวบางแห่งลดราคาจาก 5,000-6,000 บาทต่อวันเหลือ 1,000-2,000 บาท ส่งผลให้โรงแรมและรีสอร์ตระดับกลาง และเล็กๆ ก็ต้องลดราคาตามลงมา เช่น เหลือคืนละ 500-600 บาทจาก 1,000-1,500 บาทไปด้วย (วัฒนา ธนาศักดิ์เจริญ, 2563)

จากที่มาและความเป็นมาของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นภาวะวิกฤติของธุรกิจโรงแรมจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาว่า จากมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวของรัฐบาลไทยที่พยายามช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็ก ขาดกลาง และขนาดใหญ่ ให้สามารถดำเนินธุรกิจแบบประคับประคองเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวภายในประเทศมาใช้บริการในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ผ่านมาและยังไม่อาจคาดเวลาที่แน่นอนได้ว่าทางการแพทย์จะสามารถป้องกันและควบคุมการระบาดนี้ได้เมื่อไหร่ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดใหญ่ หรือผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กระดับท้องถิ่นที่ต้องเผชิญกับความยากลำบากมาตั้งแต่เริ่มมีการระบาด ทำให้ผู้ประกอบการจำนวนไม่น้อยต้องประกาศยุติการให้บริการและขายกิจการออกไป ซึ่งการล้มหายไปของผู้ประกอบการโรงแรม และรีสอร์ตขนาดกลางและเล็ก ที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนี้เป็นโอกาสให้นักลงทุนจากต่างประเทศ ทั้งจีนและสิงคโปร์ได้เข้ามาแสดงความสนใจและพร้อมจะกว้านซื้อกิจการโรงแรมที่ขาดสภาพคล่องและขึ้นป้ายประกาศขายกิจการในจังหวัดท่องเที่ยวหลายจังหวัดของไทย ที่ไม่สามารถประคองธุรกิจของตนเองให้อยู่รอดต่อไปได้ เนื่องจากการระบาดของโควิด 19 ทำให้นักท่องเที่ยวหายไปจนธุรกิจประสบปัญหาและขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง และยังคงดำเนินต่อไปอีกโดยไม่รู้เวลาที่สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 จะผ่านพ้นไปในช่วงเวลาใด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย การวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้คัดเลือกไว้ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ที่ได้จากเอกสารประเภทต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่ได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive random sampling) จากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ มีความเกี่ยวข้องในธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างดี ได้แก่ จำนวน 18 คน ประกอบด้วย งานวิจัยเรื่องนี้ทำการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่ได้ทำการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive random sampling) จำนวน 18 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของภาครัฐ ผู้บริหารระดับกลางของภาครัฐ ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงของภาครัฐ นักวิชาการภาครัฐ ผู้บริหารระดับสูงของภาคเอกชน ผู้บริหารระดับกลางของภาคเอกชน ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชน นักวิชาการภาคเอกชน และลูกจ้างภาคเอกชน

3. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในรูปแบบการสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (structured interview) ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้

4. การสร้างเครื่องมือวิจัย

4.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย

4.2 สร้างแบบสัมภาษณ์โดยอาศัยข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

4.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและให้คำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ด้วยตนเองโดยการติดต่อนัดหมายขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้ทำการคัดเลือกแบบเจาะจงไว้แล้ว จำนวน 18 คน

6. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญมากในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากเป็นเครื่องมือของการวิจัยที่ต้องเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลอย่างใกล้ชิด ตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างสัมพันธภาพเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความไว้วางใจทำให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุดจะเห็นได้ว่าตลอดกระบวนการวิจัยมีทั้งการสัมภาษณ์เจาะลึกเข้าไปในเรื่องส่วนตัว ความรู้สึกนึกคิดและการสังเกตซึ่งบางครั้งอาจละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้อง

คำนึงถึงจรรยาบรรณของนักวิจัยอย่างเคร่งครัดเพื่อเป็นการเก็บรักษาความลับความปลอดภัย คำถามที่ใช้ต้องไม่คุกคามอารมณ์ ความรู้สึก และเคารพสิทธิของผู้ให้ข้อมูลซึ่งผู้วิจัยทำการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

6.1 ผู้วิจัยแนะนำตัวเอง อธิบายวัตถุประสงค์ รวมทั้งขั้นตอน และรายละเอียดในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์และขออนุญาตจดบันทึกเทปไว้ เพื่อความถูกต้องในการบันทึกข้อมูล

6.2 อธิบายให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยหรือไม่ก็ได้และถ้าหากตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยสามารถออกจากการวิจัยได้ตลอดเวลาโดยไม่มีผลต่อผู้ให้ข้อมูลแต่อย่างใด

6.3 เมื่อผู้ให้ข้อมูลสมัครใจเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูล

6.4 ตลอดการวิจัยผู้ให้ข้อมูลสามารถซักถามข้อมูลเกี่ยวกับการทำวิจัยครั้งนี้ได้

6.5 ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะปกปิดข้อมูลที่ไม่ต้องการเปิดเผย

6.6 ขณะที่สัมภาษณ์หากผู้ให้ข้อมูลเกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ เช่น สะเทือนใจ คับข้องใจจนไม่สามารถพูดคุยต่อไปได้ ผู้วิจัยจะยุติการสนทนาและรอจนกว่าผู้ให้ข้อมูลพร้อมที่จะพูดคุยต่อ ถ้าผู้ให้ข้อมูลไม่พร้อมหรือประสงค์ที่จะยุติการสนทนา ผู้วิจัยจะยุติการสนทนาและสอบถามผู้ให้ข้อมูลเพื่อเลือกเวลานัดหมายในครั้งต่อไป

6.7 ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิ ที่จะรับรู้ข้อมูลตลอดจนสามารถตรวจสอบข้อมูล ของตัวเองได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

6.8 ในการนำเสนอข้อมูล และเขียนรายงานการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ข้อความและลำดับหมายเลขของผู้ให้ข้อมูลเพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลโดยไม่เปิดเผยชื่อและนำเสนอในภาพรวมโดยไม่เฉพาะเจาะจงชื่อผู้ให้ข้อมูลตามความประสงค์ของผู้ให้ข้อมูล

7. การตรวจสอบข้อมูล สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) คือการแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2547) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยดำเนินการดังนี้ 1) ด้านข้อมูล (Data) ได้แก่ (1) ด้านเอกสาร ใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันที่มาจากแหล่งต่างกัน (2) ด้านบุคคล ใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันจากบุคคลหลายคนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) 2) ด้านทฤษฎี ใช้ทฤษฎีตามที่กล่าวอิงไว้ในบทที่ 2 เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ 3) ด้านผู้วิจัย ใช้ข้อมูลจากผู้วิจัยหลายคนที่วิจัยเรื่องที่มีความเหมือนกันมาตรวจสอบว่าได้ข้อมูลผลการวิจัยตรงกันหรือไม่

8. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบพรรณนาสรุปความในภาพรวม (Descriptive Analysis) โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การลดทอนข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสร้างข้อสรุป (Huberman A. M. & Mile M. B., 1987) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

8.1 การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการจดบันทึกมาอ่านหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ การตีความ ซึ่งใช้วีการแยกประเภทข้อมูล (Typological Analysis) โดยการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องจากประเด็นการสัมภาษณ์

8.2 การแสดงข้อมูล (Data Display) หลังจากลดทอนข้อมูลตามประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้แสดงข้อมูลในลักษณะเชิงพรรณนา โดยเรียงตามประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

8.3 การสร้างข้อสรุป (Conclusion) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยกำหนดรหัสข้อมูล (Code) กำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มประเด็นหลัก (Themes) และ กลุ่มคำหลัก (Sub-theme) ที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง ความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งเป็นการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) จากข้อสรุปย่อยไปหาข้อสรุปใหญ่ ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรและผล

สรุปผลการวิจัย

1. การบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย

1.1 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทยควรมีการวางแผนองค์การ โดยองค์กรต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยแผนที่ทำนั้นจะต้องรอบด้านและครอบคลุมตั้งแต่ก่อนการเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต และหลังการเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งแผนที่กำหนดนั้นต้องมีการกำหนดเป้าหมาย องค์ประกอบ รายละเอียดขั้นตอนในการจัดการเมื่อเกิดภาวะวิกฤติอย่างครบถ้วนและชัดเจน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยแผนที่จัดทำนั้นจะต้องมีการทบทวน ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการถ่ายทอดและฝึกอบรมให้กับบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นจริงจะได้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1.2 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทยควรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรต้องปรับวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อป้องกันการระบาดของโรคในองค์กรและการเพื่อลดต้นทุนด้านแรงงาน เช่น มีการปรับลดเวลาและวันทำงานของพนักงานลงด้านค่าตอบแทน องค์กรควรขอความร่วมมือให้พนักงานทุกคนสมัครใจปรับลดเงินเดือนลงเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อได้ ด้านสุขภาพและความปลอดภัย องค์กรต้องมีมาตรการต่างๆ ในการดูแลและปกป้องพนักงานโดยเฉพาะพนักงานกลุ่มเสี่ยง เช่น การสวมใส่หน้ากากอนามัย การทำความสะอาดมือด้วยเจลล้างมือและการตรวจวัดอุณหภูมิร่างกายก่อนเข้าปฏิบัติงาน เป็นต้น ด้านทักษะของบุคลากรองค์กรควรมีการจัดอบรมทักษะด้านการจัดการภาวะวิกฤติให้กับบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เช่น ทักษะการสื่อสาร การวิเคราะห์สถานการณ์ รวมถึงการอบรมในเรื่องเกี่ยวกับมาตรฐานการดูแลความสะอาดและปลอดภัยตามมาตรฐานใหม่ หรือที่เรียกว่า New Normal

1.3 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทย ควรให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยควรมีการวางแผนด้านการสื่อสารเพื่อรองรับเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ได้แก่ การกำหนดนโยบายการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ การกำหนดผู้รับผิดชอบ เป็นต้น การสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต การสื่อสารต่างๆ ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Single Message) มีการจัดตั้งวอร์รูม และจัดทำแถลงการณ์เพื่อสร้างความเข้าใจและความมั่นใจไปยังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารหลังการเกิดภาวะวิกฤตจะเป็นการสื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับองค์กร เพื่อสร้างความประทับใจสร้างความเชื่อมั่นไปยังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.4 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทย ควรเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤต

ก. ในภาคส่วนของโรงแรม ดังนี้ 1) มาตรการด้านการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การลดต้นทุนขององค์กร การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการและดำเนินงานขององค์กร การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร โดยการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะต่างๆ ที่จำเป็น 2) มาตรการด้านการ

ให้บริการ องค์กรต้องยกระดับมาตรฐานด้านการให้บริการให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และพึงพอใจให้กับลูกค้า และ 3) การใช้กลยุทธ์ทางด้านการตลาดต่างๆ ได้แก่ (1) การส่งเสริมการขาย ได้แก่ การลดราคาห้องพัก (2) การให้ส่วนลด ได้แก่ หากลูกค้าจองห้องพักเป็นกลุ่ม จะได้ส่วนลด 60-80 เปอร์เซ็นต์ (3) การโฆษณา ได้แก่ การโฆษณาผ่านทางช่องทางโซเชียลมีเดีย โดยใช้กลยุทธ์อินฟลูเอนเซอร์ (Influencer) เพื่อเพื่อเพิ่มการรับรู้เกี่ยวกับสินค้า และบริการ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสทางการขายและเพิ่มยอดขายให้กับองค์กร และ (4) ออกบูธงานจัดแสดงเพื่อโปรโมตและให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการของโรงแรม

ข. ในภาคส่วนของภาครัฐ (1) มาตรการลดภาษี ได้แก่ ภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) ภาษีโรงเรือน และภาษีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม (2) มาตรการการส่งเสริมสภาพคล่องให้กับผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อให้นำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน และเสริมสภาพคล่อง ได้แก่ เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และ (3) มาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยการส่งเสริมให้คนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่ได้รับผลกระทบ

1.5 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทยควรมีการจัดการด้านการลดผลกระทบ (Reduction) จากภาวะวิกฤต เมื่อวิกฤตเกิดขึ้น องค์กรต้องดำเนินการตามแผนการจัดการภาวะวิกฤติอย่างทันที ซึ่งการทำงานต้องทำในเชิงรุก มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรเพื่อประเมินปัจจัยความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและหาแนวทางในการดำเนินการขจัดหรือลดผลกระทบจากภาวะวิกฤตในด้านต่างๆ มีการสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกองค์กรเพื่อสร้างการรับรู้ ความเชื่อมั่นต่อ ภาพลักษณ์องค์กรดึงให้บุคลากรมามีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือการจัดการภาวะวิกฤติ โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา เช่น การให้เสนอแคมเปญ เสนอไอเดียต่างๆ ต้องมองหาตลาดใหม่มาทดแทนเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด และหารายได้ใหม่ๆ จากทรัพยากรที่ตนเองมี เช่น การทำฟู้ดดิลิเวอรี ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเชิญชวนให้คนในประเทศมาพัก มาท่องเที่ยวแทนกลุ่มลูกค้าต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวไม่ได้ เช่น การจัดแพ็จเกจพิเศษต่างๆ รวมถึงติดต่อสถาบันการเงินเพื่อหารือเรื่องการพักชำระหนี้ หาสินเชื่อ Soft Loan เพื่อประคับประคองธุรกิจ

1.6 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทยควรมีการจัดการด้านการเตรียมความพร้อม (Readiness) เพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต ดำเนินการโดย 1) การวางแผนการจัดการ ต้องมีการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และในระยะยาว โดยแผนต้องครอบคลุมตั้งแต่ก่อนการเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างเกิดภาวะวิกฤต และการฟื้นฟูหลังภายหลังเกิดภาวะวิกฤต รวมถึงมีการกำหนดมาตรฐานวิธีการควบคุม การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติ และจัดทำเป็นคู่มือ 2) ด้านบุคลากร มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรให้เตรียมพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตอย่างต่อเนื่อง โดยการฝึกอบรมและซักซ้อมเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และเกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤต 3) ด้านการสื่อสาร ต้องมีการเตรียมพร้อมด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต เพื่อให้การสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤตินั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้อย่างถูกต้องชัดเจน และ 4) ด้านการเงิน ต้องมีการวางแผนกระแสเงินสด เพื่อเป็นการต่อยอดและสร้างสภาพคล่องทางการเงินได้ดำเนินไปอย่างไม่สะดุดเมื่อเกิดภาวะวิกฤติในธุรกิจ โดยธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ต้องสำรองไว้ 3-6 เดือน สำหรับกิจการขนาดใหญ่ ต้องสำรองไว้ 12 เดือน

1.7 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทยควรมีการจัดการด้านการตอบสนอง (Response) ต่อภาวะวิกฤต ดำเนินการโดย 1) ในส่วนของภาครัฐ ควรเข้ามาช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม โดยออกมาตรการและแนวทางในการช่วยเหลือ ซึ่งอาจจะต้องเป็นการร่วมมือกันของหน่วยงานภาครัฐเอกชน และหน่วยงานเกี่ยวข้องต่างๆ รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวภายในประเทศ เพื่อให้สร้างรายได้ให้กับธุรกิจโรงแรมและ 2) ในภาคส่วนของธุรกิจโรงแรม ต้องดำเนินการตามแผนการจัดการที่ได้วางแผนไว้ ต้องปรับปรุงโครงสร้าง กระบวนการทำงานขององค์กร ได้แก่ รูปแบบการดำเนินงาน การปรับอัตรากำลังพนักงาน การจ่ายเงินเดือน การปรับสินทรัพย์และโมเดลทางการเงิน เป็นต้น ต้องทำการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นที่ดีต่อองค์กร โดยต้องระมัดระวังในการเผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ที่จะสร้างความเข้าใจผิดและความตื่นตระหนกให้กับพนักงาน ลูกค้า และส่วนที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ในขณะเดียวกันก็ต้องใช้จุดแข็งและโอกาสที่มีขององค์กรเพื่อสร้างรายได้ให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้

1.8 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทยควรมีการจัดการด้านการฟื้นฟู (Recovery) หลังเกิดภาวะวิกฤต โดยธุรกิจโรงแรมต้องปรับตัวของธุรกิจตนเองให้สอดรับกับวิถี New normal โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของตัวเองในระยะสั้นและยาว โดยเน้นองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การมอบความสะดวกสบายสูงสุด 2) การมอบประสบการณ์ประทับใจที่ตรงตามความต้องการ และ 3) ต้องมอบความคุ้มค่าคุ้มราคาทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ต้องนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น มองหากลุ่มเป้าหมายใหม่ ตลาดใหม่ และทำการตลาดใหม่ที่หลากหลายมากขึ้น ต้องทำการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขาย ไปยังกลุ่มที่เป็นลูกค้าและไม่ใช่ลูกค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กรหลังเกิดภาวะวิกฤต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตลาดเพื่อสังคม หรือว่า Social Marketing นอกจากนี้ กลุ่มธุรกิจโรงแรมต้องร่วมมือกันในการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นบรรยากาศการท่องเที่ยวให้กลับมาคึกคักอีกครั้ง

2. ปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย

2.1 สถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศชบเชาเนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้อัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวลดลง

2.2 พฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวภายในประเทศเดินทางแบบไปเช้าเย็นกลับ

2.3 ปัญหามาตรการล็อกดาวน์ทำให้โรงแรมต้องหยุดกิจการชั่วคราว

2.4 มาตรการความช่วยเหลือต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐมีระยะเวลาจำกัด และบางมาตรการก็ไม่ได้ผลลัพธ์เท่าที่ควร เนื่องจากมีขั้นตอนและเงื่อนไขที่มากและยุ่งยากเกินไป เช่น ปัญหาเรื่องของเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำที่ผู้ประกอบการบางส่วนไม่สามารถกู้ เนื่องจากมีการตั้งเงื่อนไขช่วยเหลือสูงทำให้กู้ยาก

2.5 เศรษฐกิจไม่ได้ทำให้กำลังซื้อของประชาชนลดลง

2.6 ปัญหาด้านเงินทุน เนื่องจากธุรกิจต้องแบกรับภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้น เพื่อดำเนินการในเรื่องของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยและความสะอาด ตลอดจนการฟื้นฟูหลังจากเกิดวิกฤต

2.7 ขนาดและโครงสร้างขององค์กร คือ องค์กรใหญ่จะทำการตัดสินใจใดๆ ได้ยากและช้ากว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก ทำให้ในบางครั้งส่งผลกระทบต่อการดำเนินการเพื่อรับมือกับวิกฤตและ

2.8 ธุรกิจโรงแรมไม่มีการวางแผนเตรียมมือสำหรับจัดการภาวะวิกฤติไว้ล่วงหน้าและไม่มีการซักซ้อมแผนอย่างสม่ำเสมอทำให้เมื่อเกิดสถานการณ์ขึ้นมาจริงๆ ทำให้การแก้ไขปัญหาต่างๆ เกิดความล่าช้าจนลุกลามและสร้างความเสียหายต่อองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทย ควรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แยกเป็นด้านการปฏิบัติงาน องค์กรต้องปรับแผนการทำงานเพื่อป้องกันการระบาดของโรคในองค์กรและการเพื่อลดต้นทุนด้านแรงงาน เช่น มีการปรับลดเวลาและวันทำงานของพนักงานลง ด้านค่าตอบแทน องค์กรควรขอความร่วมมือให้พนักงานทุกคนสมัครใจปรับลดเงินเดือนลงเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อได้ ด้านสุขภาพและความปลอดภัย องค์กรต้องมีมาตรการต่างๆ ในการดูแลและปกป้องพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มเสี่ยง เช่น การสวมใส่หน้ากากอนามัย การทำความสะอาดมือด้วยเจลล้างมือ และการตรวจวัดอุณหภูมิร่างกายก่อนเข้าปฏิบัติงาน เป็นต้น ด้านทักษะของบุคลากรองค์กรควรมีการจัดอบรมทักษะด้านการจัดการภาวะวิกฤติให้กับบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เช่น ทักษะการสื่อสาร การวิเคราะห์สถานการณ์ รวมถึงการอบรมในเรื่องเกี่ยวกับมาตรฐานการดูแลความสะอาดและปลอดภัยตามมาตรฐานใหม่ หรือที่เรียกว่า New Normal สอดคล้องกับการวิจัยของอนุรักษ์ ไกรยุทธ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนานำรูปแบบการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวที่มีจำนวนมากและภาครัฐ มีนโยบายสนับสนุนการท่องเที่ยว โดยการใช้นโยบายด้านภาษีเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยว และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ มีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวในระดับโลก สามารถสร้างรายได้และกระจายรายได้โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมสมดุลและยั่งยืน อีกทั้งการเปิดประชาคมอาเซียนในวันที่ 31 ธันวาคม 2558 ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมจะมีเงินหมุนเวียน ในปี 2558 ประมาณ 513,000 - 527,000 ล้านบาท จากประชากรจำนวน 500 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 9 ของประชากรทั้งโลกส่งผลโดยตรงต่อการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้น การวิจัยการพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการแก้ปัญหาดังกล่าวโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม (2) สร้างรูปแบบเพื่อการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย และ (3) จัดทำคู่มือสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวในประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 23 คน และนำรูปแบบการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยมาพัฒนาเพื่อจัดทำคู่มือ สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาว ดำเนินการโดย (1) สำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาว โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 319 ชุด (2) การประชุมสนทนากลุ่ม (ร่าง) คู่มือสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ อุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาว และ (3) การนำคู่มือสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งได้จากการศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์และให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเห็นสอดคล้อง พบว่า มีผู้ประกอบการ อยู่ระดับมากที่สุด มิติระบบเทคโนโลยี อยู่ระดับมาก และมิติกระบวนการ อยู่ระดับมาก และนำมาพัฒนาเป็นคู่มือสำหรับผู้ประกอบการ ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวที่นำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า พบว่า การดำเนินการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวให้ประสบความสำเร็จต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจนและสามารถถ่ายทอด ให้เข้าใจเพื่อนำไปปฏิบัติได้จริง อีกทั้งผู้ประกอบการต้องจัดการธุรกิจบนพื้นฐานหลักความเป็นธรรมและจริยธรรม เปิดโอกาสให้พนักงาน เรียนรู้สิ่ง

ใหม่ๆ มีส่วนร่วมในการแสดงความเห็น และต้องมีจิตอาสาร่วมกัน และเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันพัฒนาองค์กร และมีข้ออภิปรายดังนี้

1.1 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทย ควรให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤติ โดยก่อนการเกิดภาวะวิกฤตควรมีการวางแผนด้านการสื่อสารเพื่อรองรับเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ได้แก่ การกำหนดนโยบายการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ การกำหนดผู้รับผิดชอบ เป็นต้น การสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต การสื่อสารต่างๆ ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Single Message) มีการจัดตั้งวอร์รูม และจัดทำแถลงการณ์เพื่อสร้างความเข้าใจและความมั่นใจไปยังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารหลังการเกิดภาวะวิกฤตจะเป็นการสื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับองค์กร เพื่อสร้างความประทับใจ สร้างความเชื่อมั่นไปยังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับการวิจัยของศิริพงศ์ รักใหม่ และคณะ (2560) ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมได้ดังนี้ 1) จัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และหลังเกิดวิกฤตให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน โดยการจัดทำเป็นคู่มือการจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรม ซึ่งแสดงขั้นตอนการดำเนินการที่มีการกำหนดผู้รับชอบในแต่ละด้านตามบริบทของโรงแรมแต่ละแห่ง 2) ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤต เนื่องจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยลดผลกระทบของภาวะวิกฤตที่เกิดจากความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องได้ดีที่สุด ในขณะเดียวกันการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพอาจเป็นการช่วยเพิ่มผลกระทบจากภาวะวิกฤตให้ขยายตัวเป็นวงกว้างได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคข้อมูลข่าวสารและสังคมออนไลน์ โรงแรมควรมีการวางแผนด้านการสื่อสารเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินไว้ด้วย 3) วางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและบุคลากรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว เนื่องจากการเกิดวิกฤตแต่ละครั้งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมยาวนานแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับศักยภาพของโรงแรมแต่ละแห่งที่จะสามารถรับมือกับภาวะวิกฤตได้ยาวนานเพียงใด และ 4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ที่ต้องคำนึงถึงบริบทที่เหมาะสมกับลักษณะและศักยภาพของโรงแรมรวมถึงประเภทของภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทย ควรเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤต ควรเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤต ในส่วนของโรงแรมควรเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตโดยดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดมาตรการด้านการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การลดต้นทุนขององค์กร การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการและดำเนินงานขององค์กร การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร โดยการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะต่างๆ ที่จำเป็น 2) มาตรการด้านการให้บริการ องค์กรต้องยกระดับมาตรฐานด้านการให้บริการให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และพึงพอใจให้กับลูกค้า 3) การใช้กลยุทธ์ทางด้านการตลาดต่างๆ ได้แก่ (1) การส่งเสริมการขาย ได้แก่ การลดราคาห้องพัก (2) การให้ส่วนลด ได้แก่ หากลูกค้าจองห้องพักเป็นกลุ่ม จะได้ส่วนลด 60-80 เปอร์เซ็นต์ (3) การโฆษณา ได้แก่ การโฆษณาผ่านทางช่องทางโซเชียลมีเดีย โดยใช้กลยุทธ์อินฟลูเอนเซอร์ (Influencer) เพื่อเพื่อเพิ่มการรับรู้เกี่ยวกับสินค้า และบริการ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสทางการขายและเพิ่มยอดขายให้กับองค์กร (4) ออกบูธงานจัดแสดงเพื่อ โปรโมตและให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการของโรงแรม ในภาคส่วนของภาครัฐ 1) มาตรการลดภาษี ได้แก่ ภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) ภาษีโรงเรือนและภาษีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม 2) มาตรการการส่งเสริมสภาพคล่องให้กับผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อให้นำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน และเสริมสภาพคล่อง ได้แก่ เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ 3)

มาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยการส่งเสริมให้คนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่ได้รับผลกระทบ สอดคล้องกับการวิจัยของวัฒนา ทนงค์แผง (2560) ผลการวิจัยพบว่า แนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจให้สามารถสร้างรายได้ และประสบความสำเร็จในดำเนินกิจการเป็นรูปแบบวิจัยและพัฒนา ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิด Business Model เป็นกรอบศึกษาวิเคราะห์ใน 9 ประเด็น คือ 1) คุณค่าที่นำเสนอที่ดีกว่าเดิม 2) กำหนดลูกค้าคือใครอะไรคือความต้องการแท้จริง 3) ช่องทางการนำส่งคุณค่าที่ดี 4) ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์การ 5) ปัจจัยด้านทรัพยากรทางการบริหาร 6) กิจกรรมในองค์การ 7) ความร่วมมือกับพันธมิตรคู่ค้า 8) โครงสร้างต้นทุน และ 9) การได้มาของรายได้ จาก 20 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ขนาดเล็ก ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้าผู้ใช้บริการ ด้วยวิธีการ SWOT Analysis และวัดผลความสำเร็จของธุรกิจตามเกณฑ์ดัชนีวัดความสำเร็จ (Thailand Quality Award: TOA) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นเครื่องมือตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการภายในองค์การ สร้างคุณค่าในการให้บริการเพิ่มขึ้นแต่ใช้ปัจจัยด้านทรัพยากรทางการบริหารบางปัจจัยเพิ่มขึ้นระดับที่ต่ำเพื่อสร้างกิจกรรมตามที่ลูกค้าต้องการโครงสร้างต้นทุนลดลง ส่งผลให้รายได้สูงขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาของเดือนเดียวกัน การบริหารจัดการภายนอกองค์การส่งมอบบริการที่ดีได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีแนวโน้มความสัมพันธ์ที่ดีเพราะกลุ่มลูกค้า ชัดเจนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับธุรกิจคู่ค้า จากการใช้รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่กำหนด

1.3 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทยควรมีการจัดการด้านการลดผลกระทบ (Reduction) จากภาวะวิกฤต โดยเมื่อวิกฤตเกิดขึ้นองค์กรต้องดำเนินการตามแผนการจัดการภาวะวิกฤติเพื่อลดผลกระทบอย่างทันที ซึ่งการทำงานต้องทำในเชิงรุก มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรเพื่อประเมินปัจจัยความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและหาแนวทางในการดำเนินการขจัดหรือลดผลกระทบจากภาวะวิกฤตในด้านต่างๆ มีการสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกองค์กรเพื่อสร้างการรับรู้ ความเชื่อมั่นต่อ ภาพลักษณ์องค์กร ดึงให้บุคลากรมามีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือการจัดการภาวะวิกฤติ โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา เช่น การให้เสนอแคมเปญ เสนอไอเดียต่างๆ ต้องมองหาตลาดใหม่มาทดแทนเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด และหารายได้ใหม่ๆ จากทรัพยากรที่ตนเองมี เช่น การทำฟู้ดดิลิเวอรี ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเชิญชวนให้คนในประเทศมาพัก มาท่องเที่ยวแทนกลุ่มลูกค้าต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวไม่ได้ เช่น การจัดแพ็จเกจพิเศษต่างๆ รวมถึงติดต่อสถาบันการเงินเพื่อหารือเรื่องการพักชำระหนี้ หาสินเชื่อ Soft Loan เพื่อประคับประคองธุรกิจ สอดคล้องกับการวิจัยของอนุรักษ์ ไกรยุทธ (2558) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยซึ่งได้จากการศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการวิจัยโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์และให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเห็นสอดคล้อง พบว่า มีผู้ประกอบการ อยู่ระดับมากที่สุด มิติระบบเทคโนโลยีอยู่ระดับมาก และมิติกระบวนการอยู่ระดับมาก และนำมาพัฒนาเป็นคู่มือสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวที่นำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า พบว่า การดำเนินการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวให้ประสบความสำเร็จต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจนและสามารถถ่ายทอด ให้เข้าใจเพื่อนำไปปฏิบัติได้จริง อีกทั้งผู้ประกอบการต้องจัดการธุรกิจบนพื้นฐานหลักความเป็นธรรมและจริยธรรมเปิด

โอกาสให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีส่วนร่วมในการแสดงความเห็น และต้องมีจิตอาสาร่วมกัน และเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันพัฒนาองค์กร

1.4 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทยควรมีการจัดการด้านการตอบสนอง (Response) ต่อภาวะวิกฤต โดย 1) ในส่วนของภาครัฐ ควรเข้ามาช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม โดยออกมาตรการและแนวทางในการช่วยเหลือซึ่งอาจจะต้องเป็นการร่วมมือกันของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานเกี่ยวข้องต่างๆ รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวภายในประเทศ เพื่อให้สร้างรายได้ให้กับธุรกิจโรงแรม 2) ในภาคส่วนของธุรกิจโรงแรมต้องดำเนินการตามแผนที่ได้วางแผนไว้ ต้องปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการทำงานขององค์กร ได้แก่ รูปแบบการดำเนินงาน การปรับอัตรากำลังพนักงาน การจ่ายเงินเดือน การปรับสินทรัพย์และโมเดลทางการเงิน เป็นต้น ต้องทำการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นที่ดีต่อองค์กร โดยต้องระมัดระวังในการเผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ที่จะสร้างความเข้าใจผิดและความตื่นตระหนกให้กับพนักงาน ลูกค้า และส่วนที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ในขณะเดียวกันก็ต้องใช้จุดแข็งและโอกาสที่มีขององค์กรเพื่อสร้างรายได้ให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้ สอดคล้องกับการวิจัยของชลลดา มงคลวนิช และรัตนาภรณ์ ชาติวงศ์ (2560) ผลการศึกษาพบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติคาดหวังและรับรู้คุณภาพการบริการของฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าในโรงแรม 5 ดาว อยู่ในระดับสูงทุกด้าน และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า 1) ด้านความเป็นรูปธรรมของการบริการ นักท่องเที่ยวไม่พึงพอใจต่อการบริการในเรื่องการแต่งกายและบุคลิกภาพของพนักงาน โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ และ 2) ด้านความน่าเชื่อถือในการให้บริการ นักท่องเที่ยวไม่พึงพอใจต่อการให้บริการด้านการบริการตรงตามสัญญาในเวลาที่กำหนดและความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของพนักงาน โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวไทย นอกจากนี้พบว่า 3) ด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในเรื่องความสามารถความพร้อมและความเอาใจใส่ในการบริการนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติไม่พึงพอใจต่อคุณภาพการบริการของพนักงานส่วนหน้าเช่นกัน

1.5 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทยควรมีการจัดการด้านการฟื้นฟู (Recovery) หลังเกิดภาวะวิกฤติ โดยโรงแรมต้องปรับตัวของธุรกิจตนเองให้สอดรับกับวิถี New normal โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของตัวเองในระยะสั้นและยาว โดยเน้นองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การมอบความสะดวกสบายสูงสุด 2) การมอบประสบการณ์ประทับใจที่ตรงตามความต้องการ และ 3) ต้องมอบความคุ้มค่าคุ้มราคา ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ต้องนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น มองหากลุ่มเป้าหมายใหม่ ตลาดใหม่ และทำการตลาดใหม่ที่หลากหลายมากขึ้น ต้องทำการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขาย ไปยังกลุ่มที่เป็นลูกค้าและไม่ใช่ลูกค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กรหลังเกิดภาวะวิกฤต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตลาดเพื่อสังคม หรือว่า Social Marketing นอกจากนี้กลุ่มธุรกิจโรงแรมต้องร่วมมือกันในการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นบรรยากาศการท่องเที่ยวให้กลับมาคึกคักอีกครั้ง สอดคล้องกับการวิจัยของจิตรลดา พันธุ์พณาสกุล (2562) ผลการวิจัยพบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่งได้ ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่ทันสมัยในการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริการและการทำการตลาดดิจิทัล เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการยุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็วและช่วยให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพในการบริการ ลดต้นทุนการดำเนินงาน

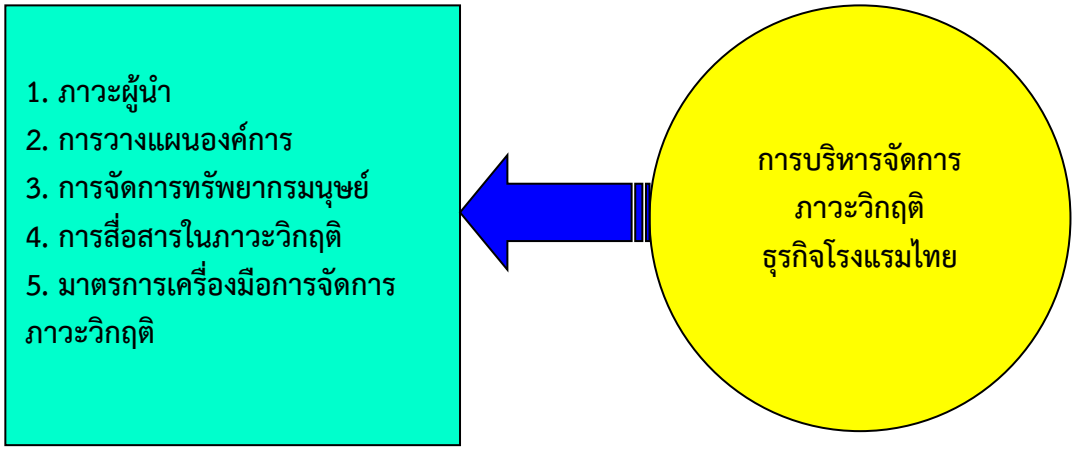
และสร้างความแตกต่างของธุรกิจส่งผลให้มีรายได้และผลกำไรเพิ่มขึ้นและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจได้

2. ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรมไทย พบว่า 1) สถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศซบเซาเนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้อัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวลดลง 2) พฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวภายในประเทศเดินทางแบบไปเช้าเย็นกลับ 3) ปัญหามาตรการล็อกดาวน์ทำให้โรงแรมต้องหยุดกิจการชั่วคราว 4) มาตรการความช่วยเหลือต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐมีระยะเวลาจำกัดและบางมาตรการก็ไม่ได้ผลลัพธ์เท่าที่ควร เนื่องจากมีขั้นตอนและเงื่อนไขที่มากและยุ่งยากเกินไป เช่น ปัญหาเรื่องของเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำที่ผู้ประกอบการบางส่วนไม่สามารถกู้เนื่องจากมีการตั้งเงื่อนไขช่วยเหลือสูงทำให้กู้ยาก 5) เศรษฐกิจไม่ได้ทำให้กำลังซื้อของประชาชนลดลง 6) ปัญหาด้านเงินทุน เนื่องจากธุรกิจต้องแบกรับภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้น เพื่อดำเนินการในเรื่องของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยและความสะอาด ตลอดจนการฟื้นฟูหลังจากเกิดวิกฤต (7) ขนาดและโครงสร้างขององค์กร คือ องค์กรใหญ่จะทำการตัดสินใจใดๆ ได้ยากและช้ากว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก ทำให้ในบางครั้งส่งผลกระทบต่อการดำเนินการเพื่อรับมือกับวิกฤต และ 8) ธุรกิจโรงแรมไม่มีการวางแผนเตรียมมือสำหรับจัดการภาวะวิกฤติไว้ล่วงหน้าและไม่มีการซักซ้อมแผนอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เมื่อเกิดสถานการณ์ขึ้นมาจริงๆ ทำให้การแก้ไขปัญหาต่างๆ เกิดความล่าช้าจนลุกลามและสร้างความเสียหายต่อองค์กร สอดคล้องกับการวิจัยของคุณานันท์ สุขพาสน์เจริญ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจและการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค แนวทางในการแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย และ 3) เพื่อการนำเสนอรูปแบบการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้เทคนิคการวิจัยทั้ง 2 แบบคือ การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคสโนว์บอล (Snowball Sampling Technique) และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบวัดครั้งเดียว (One-Short Study) กับ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมชั้นนำระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประจำปี 2554 โดยเก็บข้อมูลได้จากโรงแรม 124 แห่ง ผลการวิจัย ปัญหาความไม่สงบเรียบร้อยในบ้านเมืองที่มาจากความขัดแย้งทางการเมืองจัดได้ว่าเป็นปัญหาอุปสรรคเรื้อรังที่ส่งผลเสียต่ออุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยจึงมีความจำเป็นต้องแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน และยังสอดคล้องกับการวิจัยของจิตรลดา พันธุ์พณาสกุล (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่งได้ ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่ทันสมัยในการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริการและการทำการตลาดดิจิทัลเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการยุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็วและช่วยให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพในการบริการ ลดต้นทุนการดำเนินงาน

และสร้างความแตกต่างของธุรกิจส่งผลให้มีรายได้และผลกำไรเพิ่มขึ้นและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจได้

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยครั้งนี้เป็นการบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย ซึ่งเป็นการวางแผนองค์การการจัดการทรัพยากรมนุษย์การสื่อสารในภาวะวิกฤตมาตรการและเครื่องมือในการจัดการ สรุปองค์ความรู้การวิจัย ดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย มีอธิบายดังนี้

การบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย เป็นการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management) เป็นการสื่อสารบริหารจัดการภาวะวิกฤตให้เข้าสู่ภาวะปกติโดยเร็วที่สุดโดยต้องรักษาความเชื่อมั่นของสาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งภาวะวิกฤต (Crisis) นั้นเป็นสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉุกเฉินและไม่ได้คาดหมายล่วงหน้าซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบกับผู้ที่เกี่ยวข้องคาดการณ์เกิดขึ้นแบบไม่คาดคิด มีความเข้มข้นและได้รับความสนใจจากคนจำนวนมากจนเกิดเป็นภาวะวิกฤติที่ต้องออกมาแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยเร็วที่สุด โดยมีแนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤติธุรกิจโรงแรมไทย 5 ประการ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

2. การวางแผนองค์การ เป็นการเตรียมการล่วงหน้าสำหรับสิ่งที่อาจจะเกิดหรือไม่เกิดขึ้นโดยใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามที่ต้องการ

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหารโดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย

4. การสื่อสารในภาวะวิกฤติ เป็นการสื่อสารของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ถึงเรื่องสถานการณ์ที่กำลังเกิดวิกฤตไปยังสาธารณชน เพื่อเป็นการชี้แจงให้รับทราบและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

5. มาตรการเครื่องมือการจัดการภาวะวิกฤติ เป็นเครื่องมือหรือวิธีการในการจัดการกับสภาวะเหตุการณ์หรือสถานการณ์ชั่วคราวที่ไม่ได้คาดคิด มีความสับสน เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ภาครัฐและภาคเอกชน เช่น กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคมโรงแรมไทย เจ้าของกิจการ/ผู้ประกอบการโรงแรม เป็นต้น ควรนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1.1 วางแผนล่วงหน้าเพื่อเตรียมพร้อมในการรับมือกับวิกฤตต่างๆ รวมถึงการสื่อสารในภาวะวิกฤต และควรมีการฝึกอบรม ให้ความรู้ หรือว่าซักซ้อมให้กับพนักงาน เพื่อที่เมื่อเกิดปัญหาพนักงานจะได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ไปในทิศทางเดียวกัน

1.2 ประหยัดในช่วงที่ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตโรงแรมต้องคุมต้นให้ดี พยายามลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป และระมัดระวังในการลงทุน เจรจาเรื่องหนี้สิ้น ยืดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป หารายได้ช่องทางใหม่และหาตลาดใหม่เพิ่มขึ้น

1.3 พัฒนาศักยภาพของโรงแรมตนเอง เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับโรงแรมและบริการของตัวเอง พยายามชูศักยภาพของตนเอง เช่น เน้นการให้บริการที่ประทับใจ

1.4 ดึงดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจ เช่น การทำออนไลน์มาร์เก็ตติ้ง รวมถึงพัฒนาแพลตฟอร์มต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องมือทางการตลาดสมัยใหม่

1.5 แนวทางการดำเนินธุรกิจ โรงแรมต้องหันมาร่วมมือกัน แทนที่จะมองกันเป็นคู่แข่ง ความร่วมมือนี้รวมถึงบุคลากรในองค์กรเองทุกฝ่ายด้วย

1.6 การสนับสนุนงบประมาณเพื่อกระตุ้นอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายในประเทศ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยภายหลังภาวะวิกฤติ

2.2 ควรทำการศึกษาความต้องการของลูกค้าชาวไทยที่มีต่อการเข้าพักโรงแรมในภาวะวิกฤต

2.3 ควรทำการศึกษาการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าที่มีต่อนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติภายหลังภาวะวิกฤตเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความเท่าเทียมกันในการให้บริการของทางโรงแรม

2.4 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการได้รับการบริการของนักท่องเที่ยวชาวไทยขณะเกิดภาวะวิกฤต

2.5 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกเข้าพักโรงแรมของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศภายหลังภาวะวิกฤติ

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2558). **ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558 - 2560.** แหล่งที่มา https://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=7114. สืบค้นเมื่อ 17 มี.ค. 2562.

กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). **สถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562.** แหล่งที่มา https://www.mots.go.th/download/article/article_20200123132729.pdf. สืบค้นเมื่อ 17 ส.ค. 2562.

คุณานันท์ สุขพาสน์เจริญ. (2557). **การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย.** รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

จิตรลดา พันธุ์พณาสกุล. (2562). **การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.** ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

ชลลดา มงคลวนิช และรัตนาภรณ์ ชาติวงศ์. (2560). **ความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพการบริการของฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าในโรงแรม 5 ดาว.** รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยสยาม.

วัฒนา ทนงค์แผง. (2560). **รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เขตพื้นที่จังหวัดตราด.** ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยพะเยา.

วัฒนา ธนาศักดิ์เจริญ. (2563). **ห่วงทุนต่างชาติกว้านซื้อโรงแรมไทยหลังเผชิญ COVID-19.** แหล่งที่มา https://news.thaipbs.or.th/content/293268. สืบค้นเมื่อ 17 ส.ค. 2562.

ศิริพงศ์ รักใหม่ และคณะ. (2560). การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี.** 11(1).

สุภางค์ จันทวานิช. (2547). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนุรักษ์ ไกรยุทธ. (2558). การพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย. **วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา.** 94(2).

Chuangphusri, P. and Buranasing, S. (2011). **Conflict Management and Crisis Management.** Bangkok: Prince Damrong Rajanuphap Institute.

Huberman, A. M., & Mile, M. B. (1987). Steps toward an Integrated Model of Research Utilization. **Sage journals.** 8(4). 586–611.

Thai Hotels Association. (2016). **Hotel directory : Thailand.** Bangkok: Thai Hotels Association.

World Bank. (2020). **Global Economic Prospects.** From https://www.voathai.com/a/world-bank-global-economy-forecasts/5454310.html. Retrieved June 15, 2563.